

# Михаил Ковальчук: «Мы не продаем каналы, а создаем комфортную бизнес-среду»

В 2010 году на российском рынке платного телевидения появился новый игрок, завоевавший в короткий срок значимое место в среде дистрибьютеров неэфирных каналов. Сегодня компания «Сигнал Медиа», основу портфолио которой составляет продукция ВГТРК, представляет около трех десятков телепроектов. В этом выпуске гостем нашей рубрики стал ее генеральный директор Михаил Ковальчук.

🔗 В вашем портфолио нет премиальных каналов. Хотя от «семьи» ВГТРК можно было бы ожидать и эксклюзивного продукта. С чем это связано?

**Михаил Ковальчук:** В России отсутствует культура дополнительных и премиальных пакетов, необходимых для того, чтобы наполнять их такими каналами. И пока абонент не начнет платить и окупать права и производство, смысла в создании такого рода телепроектов нет.

Но надо, я думаю, начать с азов и объяснить не абонентам, а всем отраслевым службам, что такое платное телевидение. Если провайдеру недостаточно ясно, что собой представляет продвигаемая ими услуга, из чего она состоит, чем один канал отличается от другого, в чем ценность того или иного контента, то они не могут донести это до абонентов.

И мало кто из вещателей пытается донести информацию о себе до телезрителей, потому что для них главное — войти в сеть, желательно с долгим контрактом, а потом сидеть и получать свои дивиденды. Зачем промотировать то, что тебе и так приносит деньги? Поэтому единственная реклама, которую получает зритель, это количество каналов за какую-то сумму денег. Он не знает, что именно получит в пакете, ему важна только цифра — 100-150 каналов.

🔗 Есть еще названия брендов, которые на слуху...

**М. Ковальчук:** Они действительно существуют. При продвижении своего



продукта важна не только известность бренда, но и формирование вокруг него лояльной аудитории. Бренд могут знать, но относиться к нему негативно.

🔗 Чья же это, на ваш взгляд, задача? Кто должен формировать эту лояльную аудиторию?

**М. Ковальчук:** Здесь нельзя разделять зоны ответственности. Правообладатель создает продукт, а провайдер формирует на его основании свою услугу. Да, существуют на сегодняшний день ОТТ-технологии, можно произвести контент и доставить его зрителям в любой момент. Но это у нас, к сожалению, не работает. Классическое те-

лесмотрение все равно преобладает. Оно как-то со временем трансформируется, но глобальных сдвигов не происходит. Поэтому невозможно определить, кто что должен или не должен делать. Все должны понимать, что это за услуга, как она производится и как потребляется. Главное, чтобы абонент видел ценность того, что он покупает, хотел это приобрести, этим пользоваться. Нюанс заключается в том, что телевизионный пакет, который продает провайдер, — это только возможность смотреть телеканалы.

🔗 Но с другой стороны, существует спрос на конкретные каналы с определенным телевизионным контентом. Например, история с телепрограммой Top Geer, ее ведущим.

**М. Ковальчук:** Человек, который хочет найти конкретную программу, вряд ли пойдет и купит подписку на 150 каналов. Сейчас все есть в Интернете, можно легко найти любой контент, причем совершенно легально. Покупая сформированную услугу от провайдера, не покупается какой-то конкретный канал и тем более конкретная телепрограмма. Есть 20 федеральных каналов в условной категории must carry. А все, что касается неэфирного телевидения, у нас сваливается в «100 каналов за 150 рублей». Продается возможность смотреть тот или иной канал. И приходя в эту возможность, абонент что-то для себя находит. Но проблема в том, что он вынужден заниматься этой навигацией самостоятельно. У нас «скри-

пит» маркетинг неэфирных каналов. Мы не объясняем абоненту, что они собой представляют, для чего их надо смотреть. А самое главное, зачем он должен прийти к провайдеру, заплатить деньги за эту возможность, да еще затем ежемесячно платить. Формирования потребности в единице контента у нас нет. Вот коллеги из «Цифрового телевидения» сейчас достаточно плотно этим занялись. Объемы промо, которые идут на тему неэфирного телевидения, колоссальны. В одно промо телеканала «Мульт» было вложено больше, чем во все неэфирные каналы за последние пять лет вместе взятые.

**Я заметил рекламу телеканалов «Мульт», «История».**

**М. Ковальчук:** И это только небольшая частица продвижения, которую используют коллеги из «Цифрового телевидения» для продвижения своего продукта. Всегда нужен грамотный маркетинг, в результате которого качественный товар станет востребованным и будет оцениваться по достоинству. Сейчас, обучаясь и обучая, мы пытаемся привести провайдеров к необходимости выбирать не просто из перечня каналов по цене, а отталкиваясь от абонентского интереса. Изучение потребностей зрителей — это очень интересно, оно помогает создавать хорошее телевидение.

**В маркетинге есть цепочка: вначале формирование потребности, затем предложение определенного инструмента ее удовлетворения, а уж потом реклама конкретного бренда. Как, на ваш взгляд, работает эта схема в неэфирном телевидении?**

**М. Ковальчук:** Потребность в телевидении была, есть и будет всегда. Это самое последнее, от чего человек откажется. Знакомые из Казахстана рассказывали о работе судебных приставов, когда они описывают имущество. Холодильник — нормально, стиральная машина — нормально, но как только подходили к телевизору, человек на него грудью ложился.

Проблема в том, что понятие телевидения очень размыто. «Большие» каналы себя промотируют сами. Уже даже не себя, а свои единицы контента. Они получили максимальный охват, у них задача теперь не новых зрителей привлекать, а создавать события внутри себя. У них есть для этого ресурсы, бюджеты. А неэфирное телевидение — в стадии «зародыша», и с этими монстрами конкурировать никак не может. История с рекламой «Мульт» — явление исключительное. Без такой мощной промо-поддержки было бы трудно объяснить провайдеру, что эта единица добавит веса их платной услуге.



**Но ведь объяснения должны подкрепляться какими-то цифрами. А где их взять, если канал только что запустился?**

**М. Ковальчук:** Если разложить кейс с «Мульт»ом, то нужно рассмотреть, что есть детского на рынке. Есть общая проблема с аудиторией 12—17 — она не сидит у экранов телевизоров. Для самых маленьких существуют только зарубежные каналы. Отечественные каналы, как правило, размыты по контенту. Там есть как российская, так и зарубежная продукция. К тому же они пытаются охватить всю аудиторию, до подростков включительно. Для самых юных зрителей не существовало отечественного канала. Конечно, детского контента немного, он очень дорогой в производстве. Но для аудитории от полутора до шести лет можно хоть в двухсотый раз один и тот же мультфильм закругнуть. Это мы требуем какой-то эксклюзивности, премьерности. А у детей нет потребности в постоянном обновлении, они быстрее возвращаются к повторам. Соответственно, решается вопрос недостатка контента. И наконец, мы стоим перед вопросом, какой делать контент? Это должен быть короткий формат для самых маленьких. «Маша и медведь» входит в топ ютубовских каналов. Вместе со «Смешариками» они всегда входили в топ на ivi.ru по скачиванию. Коллеги из ЦТ ВГТРК собрали такой контент в одну линейку и запустили канал. Реальные цифры превзошли все наши ожидания.

**И все же, как убеждать оператора, когда канал только запускается и нет еще никаких цифр, нет аргументов в переговорах?**

**М. Ковальчук:** Аргументами в этом случае служат результаты анализа предпочтений аудитории, получаемые в том числе благодаря эфирным возможностям каналов ВГТРК. Как создавался «Бойцов-

ский клуб»? Было проанализировано, что 50% мужской аудитории канала «Россия 2» приходят за силовыми единоборствами. А когда запускались «Русский роман», «Русский бестселлер» и в прошлом году «Русский детектив», было подсчитано, что доля этого контента была выше общей доли канала «Россия 1», на котором он транслировался.

**Я помню, «Русский детектив» вначале планировался как просто детективный канал, в т.ч. и с зарубежным контентом.**

**М. Ковальчук:** Много концепций было с детективной тематикой. Но решения принимаются по результатам анализа контента и аудиторных предпочтений. Каким бы странным это ни показалось, но шестой повтор «Каменской» все еще дает невероятные рейтинги. Мы также собираем данные по продолжительному телесмотрению, более одной минуты. Здесь интересно понять, остался зритель на канале или нет. Результаты нашей тройки сериальных каналов меня вдохновляют. И наша задача в этой ситуации — объяснить коллегам, что мы делаем успешный продукт, основываясь на данных телесмотрения и рейтингах телепрограмм, в т.ч. и на эфирных каналах. К примеру, на контент телеканала «Мульт» был спрос, а предложения отсутствовали. Для его получения зрителям требовалось осуществлять поиск на различных каналах, в Интернете, подписываться на зарубежные каналы. И вопрос здесь даже не в импортозамещении, а в некой ментальности, образах, которые ближе к нам. Локальный контент всегда популярнее зарубежного. Об этом говорят и результаты исследований многих компаний.

**Как может стать популярным сериал, весь бюджет которого сопоставим**



с бюджетом одной серии зарубежного аналога?

**М. Ковальчук:** Здесь мы опять возвращаемся к аудиторным предпочтениям. Вопрос вовсе не в бюджете. В России провалился мировой хит «Клан Сопрано», доля аудитории повторных сериалов телеканала «Русский роман» в разы превышает аналогичные показатели премьерных серий «Игр престолов». Перед тем как продвигать какой-либо продукт, надо применить научный подход анализа аудитории, планировать широкие маркетинговые кампании, а не так: «У меня дорогой сериал, я самый лучший». Мы все знаем, что самые популярные вещи — не всегда самые лучшие по характеристикам, в сравнении с аналогами.

**Вы хотите сказать, что размер бюджета телевизионного продукта решающего значения не имеет?**

**М. Ковальчук:** Имеет, конечно. Просто не надо нас сравнивать с западной киноиндустрией. Она работает по совершенно другим принципам. Там иные правила и совершенно другие деньги. По-другому идет общение с аудиторией. Прошел сезон, скажем, той же «Игры престолов», и они весь следующий год держат аудиторию, подпитывая ее событиями вокруг сериала в ожидании нового сезона. Так и с другими высокобюджетными продуктами.

**«Сигнал Медиа» стала заметной компанией на рынке платного телевидения. Вы активно участвуете в десятках отраслевых мероприятий, создали аналитический центр. Вам недостаточно просто продавать каналы?**

**М. Ковальчук:** Мы не продаем каналы, а создаем комфортную бизнес-среду. Наша задача не в том, чтобы собрать каналы на дистрибуцию и продавать их. Как, впрочем, и у коллег из ЦТ ВГТРК — не в том, чтобы просто создавать каналы. Уже невозможно произвести канал, скажем, про ежиков, если есть программы про них. Хотя на Аляске существует канал, посвященный охоте на гризли. У него 8 тысяч подписчиков, платящих ежемесячно по \$ 25. У нас телевизионная аудитория потихонечку уходит в неэфирное телевидение. Его доля уже достигла 12%. Это уже сопоставимо с «большими» каналами. Им пришла пора двигаться туда, куда уходит их телевизионная аудитория, чтобы сохранить свое лидерство на рынке.

**Так в чем же заключается идея «комфортной бизнес-среды»?**

**М. Ковальчук:** Каналы сейчас у нас описывают практически всю телеаудиторию, и они образуют единое предложение, которое промотируется во внешней среде,



в т.ч. и для абонентов. Создавать аналитический центр мы начали сразу, как только поняли, что не можем работать вслепую. Нам был нужен анализ рыночной информации. Он позволяет нам не только понять тенденции рынка для себя, но и показать их коллегам. Оказалось, что никто не знает, как в конкурентной среде ведет себя тот или иной канал, какой смотрят больше, какой меньше.

Мы были не последними из тех, кто лоббировал идею сбора каналов на одном спутнике и удобство операционного взаимодействия. Мою задачу я вижу в том, чтобы абонент пришел к провайдеру, у которого в сети есть мои телеканалы, и хотел заплатить за возможность доступа к ним. Я стремлюсь создать те условия, при которых в первую очередь оператор мог бы заработать на нашем контенте. Комфортная бизнес-среда — это когда все участники рынка получают прибыль.

**А как вы вообще оказались в телевизионной среде?**

**М. Ковальчук:** Я закончил Академию ракетных войск стратегического назначения имени Петра Великого. Это бывшая академия Дзержинского. В период моего обучения даже вернули его бюст во внутренний дворик. Моя специализация — «Автоматизированная система управления и связь».

**Вы специалист по доставке команды от «ядерного чемоданчика» до пусковой установки?**

**М. Ковальчук:** У меня было много задач, в т.ч. и в области романтики «ключей» и «красных кнопок», миф о которых был развенчан. После окончания академии был распределен в 4-й ЦНИИ заниматься исследовательской деятельностью в погонах. Я отслужил какое-то время, и передо

мною встал вопрос, что делать дальше. Когда прошло все ребячество и юношеские грезы, нужно было выбирать свой путь. Я принимал решение об увольнении из вооруженных сил достаточно трудно, учитывая и то, что мой отец капитан первого ранга в отставке, и он мое решение воспринял еще болезненнее.

Уволившись из рядов ВО, я начал целенаправленный поиск работы, связанной с моей специальностью. Мои сослуживцы уходили в менеджеры по продаже кондиционеров. Мне этого не хотелось. В итоге я оказался в компании, которая занималась в т.ч. строительством объектов связи под ключ и собственными телевизионными станциями. Там я более детально познакомился с тем, как устроено телевидение. Были совместные проекты и с «ПрофМедиа», куда я спустя некоторое время перешел. Это было время, когда «схлопывались» региональные станции в одну «суперстанцию». Их я и курировал. Именно там мне довелось впервые взаимодействовать с местными провайдерами, отвечая за распространение каналов своей компании в региональных сетях. Позже я перешел в ВГТРК, где возглавил отдел по работе с кабельными операторами и спутниковыми платформами. И уже оттуда попал непосредственно в «Сигнал Медиа».

**Неэфирная история ВГТРК начиналась с канала «Моя Планета»?**

**М. Ковальчук:** «Моя Планета» является нашим флагманом. Канал был запущен в 2009 году. Но тогда еще не было глобального понимания пути развития цифрового телевидения. Проект был достаточно интересным и создавался при участии внешних инвесторов. Осенью 2010 года появился «Спорт 1». Его запуск обозначил развитие по стратегическому сценарию. Когда пришло понимание, что дело не ограничится одним-двумя телеканалами, тогда и начал функционировать «Сигнал Медиа».

**Запуск канала «Спорт 1» несколько отличался от все других неэфирных проектов ВГТРК. Во-первых, он сразу запущен в HD-формате...**

**М. Ковальчук:** Да, он стартовал сразу в двух версиях, в SD и HD. Но до этого был другой проект в HD-формате, «Спорт 2», созданный под трансляцию ЧМ в ЮАР. С этого, можно сказать, и началась история неэфирных проектов ВГТРК.

**Для вас переход от профессии связиста к менеджменту оказался достаточно плавным?**

**М. Ковальчук:** Я не был связистом в классическом понимании. Максимум, что я могу сделать, это обжать витую пару

или коаксиальный кабель. На этом мое понимание того, что «связист может все», заканчивается. Участие в строительстве сетей было в большей степени управленческим. Вы же знаете, что будущих офицеров готовят в первую очередь к управлению. Но что еще важнее — к принятию решений и ответственности за них.

**☞ Как вы относитесь к тезису «инициатива наказуема»?**

**М. Ковальчук:** Да, инициатива всегда наказуема. Но это не значит, что ничего не надо делать, не надо проявлять инициативу. Главное, чтобы твоя позиция, твое решение было подкреплено знаниями и опытом и ты при любом исходе принимал ответственность за решение.

Совместно с «Цифровым телевидением» наша компания уже стала отраслеобразующей, мы перевалили за 27 % доли аудитории платного телевидения. К счастью, коллеги живо реагируют на наши замечания с рынка. Фактически это мы инициировали переход «Спорт 1» с 17-часовой версии на круглосуточное вещание, мы участвовали в обсуждении необходимости запуска детского канала для самых маленьких. По рекомендациям аналитического центра программный директор готовы пересматривать сетки вещания каналов. Так что проявляемая нами инициатива помогла достичь тех результатов, которые есть сегодня.

**☞ Какова, на ваш взгляд, роль посредника между провайдером и вещателями?**

**М. Ковальчук:** Мы облегчаем жизнь вещателям. Их задача сводится только к производству и продвижению контента. Это нормальная мировая практика, когда все сторонние функции выносятся на аутсорсинг. Компания Nike уже давно самостоятельно не шьет одежду. Это делается на малайзийских фабриках.

**☞ На сегодняшний день «Сигнал Медиа» и ЦТ находятся в динамичном развитии. К вам на дистрибуцию в дополнение к другим чуть было не попали все каналы «Ред Медиа». До этого вы получили каналы «НКС Медиа». Есть ли предел расширения объектов дистрибуции? Вы же не можете все неэфирные каналы взять себе? Или можете?**

**М. Ковальчук:** Можем. У нас, действительно, есть незаполненные ниши. Скорейшая консолидация рынка приведет только к росту отрасли в целом. Но при обсуждении вопросов дистрибуции мы в первую очередь будем основываться на качестве и востребованности предлагаемого к дистрибуции контента, чтобы не разрушить текущую выстроенную платформу взаимодействия на рынке. И мы не

скрываем того, что есть планы по запуску новых каналов.

**☞ Наверное, не совсем вы, скорее, ЦТ?**

**М. Ковальчук:** Мы, конечно, разные компании, но находимся в постоянном диалоге, потому что заключение о необходимости того или иного продукта в данный момент времени на рынке наши партнеры получают в том числе от нас. Мы инициировали создание аналитического центра. Проблема заключалась в том, что мы уже формируем треть рынка, однако недостаточно хорошо в нем ориентируемся. Сейчас основываться только на внутренних ощущениях уже нельзя. Раньше была ценная информация. Сейчас есть спрос на результат обработки этой информации. Важно также правильное применение результатов обработки информации. У нас есть идея запуска исследования аудитории, которая сегодня не получает своего контента. Хотим также выявить особенности телесмотрения. Результаты выведем на рынок, держать у себя в сейфе не будем. Ведь развитие каждого участника рынка ведет к развитию отрасли. Аналитический центр не станет подразделением «Сигнал Медиа», он уже позиционируется как самостоятельная структура.

**☞ Все заинтересованы в развитии рынка. Но делиться информацией, а тем более результатами обработки этой информации, мало кто готов, ссылаясь на то, что «конкуренты не дремлют».**

**М. Ковальчук:** Это отличает сильных профессионалов от посредственных специалистов, которые боятся конкуренции. Конкуренция на рынке существует совершенно безумная.

**☞ Телеканал «Моя Планета» платный. В то же время на его сайте осуществляется открытая трансляция при условии несложной регистрации. Это не влияет на переговорный процесс с операторами?**

**М. Ковальчук:** Там трансляция низкого качества, с промо-целями, и массового притока зрителей сайт не выдержит. Это некая витрина, которая никак не влияет на переговорный процесс. Мы не позиционируем себя в качестве интернет-вещателя. Наоборот, мы пытаемся сейчас придумать некие инструменты для борьбы с незаконными интернет-трансляциями, потому что они уже начинают раздражать.

**☞ От пиратства каналы ведь должны защищаться.**

**М. Ковальчук:** У нас в этом направлении идут трудные процессы. Надо потратить много сил, времени и денег, и не факт, что в суде удастся доказать свою правоту. Поэтому мало кто идет на это.

**☞ А кодирование сигнала, например?**

**М. Ковальчук:** Бросьте, сейчас можно обойти все что угодно, как угодно и где угодно! Мы не готовы сейчас вступать в такую войну с пиратством классическими методами. Я знаю, что коллеги с Viasat много времени, сил и денег на это тратят, за что им огромное спасибо. Да, мы поддерживаем какие-то процессы и усилия в этом направлении, но я вижу потенциал в несколько другом. Решать эти вопросы кто должен? Управление К и Роскомнадзор. Но чтобы их мотивировать, нужны «километры» действий. Эти процессы надо упростить.

**☞ Какие проблемы стоят сейчас перед «Сигнал Медиа»?**

**М. Ковальчук:** Проблем как таковых у нас нет. Мы просто ставим перед собой задачи. А проблемы у всех разные. Ситуация, которая сейчас существует на рынке, — это среда, в которой мы живем. И мы будем приспосабливаться к ней, стремиться поменять, улучшить, изменить. Проблема — это когда 300 километров до населенного пункта, а у машины в чистом поле лопнули все 4 колеса. Все остальное — это рабочие процессы, которые надо как минимум прогнозировать, в критической ситуации суметь принять правильное решение и ответить за последствия.

**☞ Извините, Михаил, но я не могу не спросить вас про особенность вашего образа. С чем связано ваше пристрастие к рубашкам? Вы принципиально игнорируете офисный стиль?**

**М. Ковальчук:** В какой-то момент такую рубашку мне выбрала моя супруга. Нам понравилось. Теперь я сознательно выбираю такие рубашки. Но ни с чем особенным это не связано. Мне просто в них комфортно. Я как-то появился на работе в свитере и меня не узнали... В одной книге была история, связанная с одеждой, с консервативным взглядом на брюки, галстук. Там задавался вопрос, если бы на собеседование пришел Стив Джобс в джинсах и свитере, вы бы его не взяли на работу, отказали ему? Мне некомфортно в деловом костюме. Хотя, когда впервые надеваешь военную форму, ужасней зрелища нет. Вначале камуфляж. Ты его привел в порядок, выглядишь наконец-то в нем идеально. А на третьем курсе нам выдали офицерскую форму. Ты снял уже идеальный и комфортный камуфляж, надел новые брюки и рубашку и выглядишь еще хуже, чем два года назад. Возможно, в какой-то момент я начну носить костюмы, надеюсь, буду в них нормально выглядеть.

*Беседовал Роман Магразде*