

Седьмому игроку приготовиться...

Екатерина Лаштун

30 марта 2018 года НАО «Национальная спутниковая компания» (торговая марка «Триколор ТВ») покинул Алексей Холодов, руководивший компанией с 2014 года. Он был шестым по счету руководителем оператора. «Теле-Спутник» вспоминает основные достижения всех генеральных директоров компании с момента ее основания.

Рождение гиганта

«Триколор ТВ» был основан в 2005 году. Первым исполнительным директором компании стал **Дмитрий Волобуев**, который руководил ею с 2005 по 2006 годы. Он вспоминает, что вначале идея заниматься спутниковым телевидением не показалась ему интересной, поскольку бизнес-модель была очень простой и буквально «лежала на поверхности», ее к тому времени реализовали многие европейские операторы спутникового вещания. Однако огромная часть населения России в то время могла принимать в лучшем случае только один телеканал не самого хорошего качества. Работающий на тот момент уже несколько лет оператор спутникового ТВ «НТВ-Плюс» предлагал пакеты по недоступным «простым смертным» ценам.

В тестовом режиме «Триколор ТВ» начал работать ночью 1 октября 2005 года с трансляции только двух телеканалов: «Рен ТВ» и ДТВ. Именно Дмитрию Волобуеву принадлежит крылатая фраза: «Заплати один раз и смотри всю жизнь», ставшая в то время девизом нового оператора. С 12 ноября компания начала вещание в коммерческом режиме на европейскую часть России. В пакете были представлены пять телеканалов. За первый месяц работы «Триколор ТВ» набрал 5 тыс. абонентов, и это при отсутствии рекламной кампании в СМИ.

Благодаря появлению нового DTH-оператора, услуги которого были доступны по стоимости практически всем, в России сформировался новый сегмент ТВ-рынка — платная услуга спутниковых тарелок. Спустя несколько месяцев работы компании удалось преодолеть планку в 100 тыс. абонентов.

Первые шаги

После ухода из компании в 2006 году Дмитрия Волобуева генеральным директором был назначен **Вячеслав Мордачев**. На момент его появления в компании «Триколор ТВ» не был оператором спутникового телевидения в традиционном понимании: отсутствовала соответствующая лицензия и компания не оказывала коммерческих услуг. «Передо мной стояла непростая задача — не получать доход от продажи приемного оборудования, а сделать прибыльной операторскую деятельность компании», — отмечает Вячеслав Мордачев. Он вспоминает, что наиболее сложно было получить вещательную лицензию, поскольку в российском законодательстве отсутствовало понятие спутникового вещателя. Еще одной трудностью Вячеслав Мордачев называет установление договорных отношений с телеканалами. Бизнес-модель «Триколор ТВ» была основана не на увеличении ARPU, а на стремительном наборе абонентской базы. Именно поэтому, в отличие от

«НТВ-Плюс», «Триколор ТВ» не мог оплачивать телеканалам распространение в пакетах. Сложности также были с арендой спутниковой емкости — этот ресурс в то время был очень ограничен. Тем не менее за шесть лет под руководством Вячеслава Мордачева «Триколор ТВ» стал лидером российского рынка платного ТВ по числу абонентов, с долей около 34%, а в спутниковом сегменте занял доминирующее положение (около 86%). Выручка компании по итогам 2011 года превысила отметку 4,4 млрд рублей, а годовой показатель ARPU поднялся до 629 рублей. В октябре 2011 года Вячеслав Мордачев был назначен президентом «Триколор ТВ» и курировал в этой должности вопросы взаимодействия со стратегическими партнерами компании, государственными органами и акционерами, а также консультировал руководство оператора по вопросам развития бизнеса.

Движение вверх

Следующим генеральным директором «Триколор ТВ» в июне 2011 года был назначен **Павел Басов**. Он пришел в компанию еще в апреле 2010 года и занимал должность директора по коммерции и стратегическому развитию бизнеса. Акционеры поставили перед Павлом Басовым амбициозные задачи: формулирование долгосрочной стратегии развития, реструктуриза-

ция оператора исходя из новой стратегии, а также приведение основных экономических показателей к докризисному уровню. Помимо руководства программами стратегического развития, Павел Басов взял на себя формирование и внедрение продуктовой и маркетинговой стратегий компании, организацию разработки сбытовой политики, а также координацию деятельности по освоению новых направлений бизнеса, призванных стать катализатором роста доли компании на российском рынке. С этой задачей Павел Басов успешно справился, разработав новую программу развития под названием «Стратегия 5D».

В течение 2011 года структура «Триколор ТВ» существенно изменилась – в компании появились новые подразделения: дирекция инноваций, дирекция контента, дирекция абонентского обслуживания, дирекция маркетинга и рекламы и другие. Штат компании серьезно увеличился. Экономические показатели удалось вывести на докризисный уровень, а абонентская база выросла на 2,1 млн пользователей. В 2011 году к оператору подключилось на 31% домохозяйств больше, чем в 2010 году, – 9,5 млн. На 56% увеличилось число пользователей дополнительных услуг, и «Триколор ТВ», по данным различных аналитических агентств, уверенно занимал первое место среди операторов платного телевидения в стране.

«Говорят, что первым стать трудно, но гораздо труднее первым оставаться. Наша цель была опережать рынок на несколько шагов», – отмечает Павел Басов. По его словам, когда все операторы платного ТВ продавали пакет телеканалов, «Триколор ТВ» предлагал пакет основных федеральных телеканалов бесплатно. Когда же операторы стали предлагать бесплатные пакеты, «Триколор ТВ» запустил дилерские программы, стимулирующие внушительный рост новых подключений. «Мы не только развивались сами, но и тянули за собой рынок», – уверен экс-глава «Триколор ТВ». Павел Басов оставался на должности гендиректора компании немногим более полугода.

Новые достижения

В феврале 2012-го произошло изменение управленческой стратегии «Триколор ТВ». Компанию было до-

верено возглавить **Александр Макарову**, ранее занимавшему пост управляющего директора «Триколор ТВ». Главной задачей, поставленной перед ним акционерами, стало создание устойчивой системы оперативного управления деятельностью ЗАО «Национальная спутниковая компания». Среди полномочий Александра Макарова были обозначены: формирование единых подходов к организации работы подразделений, обеспечение интеграции новых подразделений и координации взаимодействий со стратегическими партнерами компании. За два года правления Александр Макарову удалось добиться блестящих результатов: абонентская база выросла на 4,6 млн домохозяйств, а выручка и ARPU компании увеличились более чем в два раза, причем доля дополнительных услуг в структуре выручки возросла до 14,2%. По данным IHS Screen Digest, «Триколор ТВ» стал крупнейшим в Европе спутниковым ТВ-провайдером по общему числу подписчиков и по количеству платящих абонентов. «Мы запустили вещание в формате сверхвысокой четкости и сформировали первый российский HD-мультиплекс из 25 телеканалов», – вспоминает Александр Макаров.

Среди основных достижений компании под его руководством можно отметить: первую в России трансляцию в формате Ultra HD, запуск вещания каналов зарубежного производства и спутникового радиopakета, создание видеосервисов собственного производства («Кинозалы Триколор ТВ»), запуск телеканалов премиального сегмента собственного производства, создание дополнительных пакетов – «Детский», «Музыкальный», «Супер-Кино HD», «Наш Футбол HD» и других, вывод на рынок линейки HD-приемников и запуск трейд-ин-программы по обмену оборудования, формирование новой линейки приемного оборудования с сервисами мультискрин и мультитрум. Кроме того, за это время был реализован запуск собственной системы телеизмерений и рекламного инвентаря, а также началась работа с B2B-клиентами и в сегменте HoReCa.

«Было переделано управление компанией с проектного на процессное, внедрена система мотивации на основе KPI. Сформирована стратегия с выходом на IPO до 2021», – под-

черкивает Александр Макаров. По его словам, за время работы оператор получал такие награды, как «Лучший Бренд», «Народная Марка», «Телевидение №1 в России», «Самое качественное HD» и другие. 24 февраля 2014 года Александр Макаров покинул пост генерального директора компании.

Расширяя границы

Более 9 месяцев «Триколор ТВ» искал достойного кандидата, который возглавит компанию. С февраля по июль 2014 года обязанности генерального директора исполнял **Сергей Ставропольцев**, ранее занимавший должность директора по региональному развитию оператора. «Все основные силы были брошены на организацию полноценного вещания в Сибирском регионе России после успешного запуска спутника “Экспресс-AT1”. Было увеличено количество телеканалов более чем в три раза, а также сокращена разница в контентном предложении между европейской и сибирскими частями», – рассказал корреспонденту «Теле-Спутника» Сергей Ставропольцев.

Наконец, в ноябре 2014 года в должности генерального директора крупнейшего российского оператора платного телевидения был утвержден **Алексей Холодов**. В числе его задач были обозначены операционное управление компанией, вывод на рынок новых продуктов и услуг, а также выход в новые среды вещания. Под руководством нового гендиректора было сформировано направление нелинейных сервисов как новый формат деятельности оператора, запущен спутниковый Интернет, сформирована и заложена основа новой стратегии развития, количество абонентов превысило 12 млн, а годовой ARPU вырос до 1565 рублей. Выручка «Триколор ТВ» за время работы Алексея Холодова выросла почти в два раза – с 10,4 млрд рублей в 2014 году до 19,1 млрд рублей в 2017 году.

В 2017 году Алексей Холодов представил новую стратегию компании, изменив позиционирование «Триколор ТВ» с оператора платного ТВ на оператора цифрового образа жизни (Digital Lifestyle). Этой стратегии компания будет придерживаться и после его ухода. ■