



Высшая
школа
бизнеса

Стратегический менеджмент
Общий менеджмент

0072-1-1



Ростелеком

Н.Б. Филинов, О.Э. Тищенко

ОНЛАЙН-КИНОТЕАТР WINK: СЕРИАЛ С ОТКРЫТЫМ ФИНАЛОМ

Данный учебный кейс разработан Николаем Борисовичем Филиновым (профессор Департамента стратегического и международного менеджмента Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ) и Ольгой Эдуардовной Тищенко (преподаватель Департамента стратегического и международного менеджмента Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024 г.

Весной 2024 года команда Wink во главе с Антоном Володькиным собралась в офисе на проспекте Вернадского для обсуждения перспектив развития отрасли и дальнейшего пути развития компании.

Положение Wink на российском рынке к моменту обсуждения было достаточно прочным. Позже других выйдя на рынок видео по запросу (Video On Demand – VOD), компания, пройдя через ряд серьезных преобразований своей бизнес-модели, успешно адаптировалась к серии внешних шоков и заняла заметную долю рынка. В 2023 году онлайн-кинотеатр (ОК) Wink занимал третье место среди провайдеров VOD в России, правда, при этом существенно уступая лидеру рынка – «Кинопоиску» (приложение 1).

Но в таком динамичном, конкурентном бизнесе, как VOD, действует принцип: чтобы не отстать, нужно постоянно бежать вперед. Яркие премьеры, финансовые показатели, положение на рынке – это очень важно, но если компания хочет и впредь лидировать, то необходимо видеть направление развития индустрии VOD, индустрии домашних развлечений – шире и дальше, чем конкуренты.

В каком направлении двигаться? Какие технологические и социально-экономические тренды «оседлать», сделав их источником устойчивого конкурентного преимущества?

Участники встречи обсуждали эти вопросы сквозь призму проделанной вместе работы по преобразованию Wink, начиная с 2019 года, когда руководство компании «Ростелеком», которой принадлежал сервис, пришло к выводу о необходимости решительного преобразования бизнеса и пригласило Антона Володькина возглавить его.

S1E1 «ПОЙМАЙ МЕНЯ, ЕСЛИ СМОЖЕШЬ!» (CATCH ME IF YOU CAN!)

В начале 2010-х годов в США и Европе основными игроками рынка онлайн-видео были операторы платного телевидения (ПТВ), использовавшие технологию IPTV. IPTV – это прежде всего кабель для передачи цифрового сигнала, проведенный в дом пользователя. Появление этой технологии улучшило качество картинки и звука и позволило клиенту не только получать, но и передавать информацию, тем самым открыв возможности для управления видеопотоком: поставить просмотр на паузу, «перемотать назад», посмотреть передачу из архива и т. п. Видео предоставлялось по запросу пользователя, что позволяло смотреть фильмы из хранилища (фильмотеки). Так возник онлайн-кинотеатр, который активно забирает зрителей у традиционных кинотеатров. Теперь уже меню пользователя состояло не только из контента, передаваемого по различным каналам, но и (все больше и больше) из коллекции фильмов. Соответственно, провайдеры конкурировали по объему и разнообразию своих фильмотек. Но для того чтобы пользоваться преимуществами, которые обеспечивает технология IPTV, у клиента должен быть доступ к оптоволоконному кабелю провайдера. Если к дому клиента был подведен оптоволоконный кабель одним провайдером, то другой не мог предоставлять такому пользователю свои услуги ПТВ.

Операторы ПТВ доминировали в сегменте услуг VOD, однако появлялись и новые игроки, например, Netflix и Amazon, использующие для передачи сигнала

сети, создаваемые сторонними интернет-провайдерами. Такие компании на рынке ОК принято называть «over the top» или ОТТ-компаниями. К концу 2010-х годов доминирование операторов ПТВ в США и Европе было в значительной степени подорвано тенденцией, получившей название «cord-cutting», т. е. буквально «перерезание провода»: речь идет об отказе пользователей от услуг операторов ПТВ в пользу получения всех необходимых услуг, включая и просмотр телевизионных каналов, и VOD, через Интернет. Таким образом, в доме у пользователя остается единственный «входящий» провод, обеспечивающий подключение к Интернету.

Эта тенденция представляла угрозу для операторов ПТВ и в России. Опасность возможной потери клиентов осознали и в «Ростелекоме», решив, что купировать ее можно путем создания собственной дочерней структуры, работающей на рынке ОТТ, которая бы подхватила уходящих клиентов платного (кабельного) телевидения «Ростелекома». Это и был проект Wink. Проблема состояла в том, что «Ростелеком» со своим Wink был далеко не первым. Начинали с низкого старта: основные конкуренты в момент запуска Wink были существенно впереди. Аудитория Wink составляла немногим более 750 000 человек, из них 90% пользовались им бесплатно для просмотра федеральных ТВ каналов. При этом в портфеле компании «Ростелеком» был один из наиболее крупных IPTV-сервисов в России, количество абонентов которого достигло к тому моменту 5,6 млн подписчиков. Необходимо было сначала догнать, а потом и опередить конкурентов, именно для этого и пригласили Антона Володькина.

К этому времени Антон уже успел поработать в компании «ВымпелКом» («Билайн») – одном из крупнейших российских мобильных операторов, в сети салонов связи «Беталинк», в аптечной сети «З6,6», в продуктовом ретейлере «Азбука вкуса», в розничной сети бытовой техники и электроники «М.Видео». И не просто поработать – в 2019 году занял 1-е место в рейтинге «Топ-1000 российских менеджеров» (по версии газеты «Коммерсантъ») в номинации «Директор по маркетингу розничных сетей». Работал в России, Казахстане, Украине. Всё это позволило накопить разнообразный опыт, а работа над диссертацией «Интернет как сфера предпринимательства» и ее защита на экономическом факультете МГУ – его проанализировать и осмыслить.

Впервые Антон столкнулся с рынком ОК, когда работал директором операционного маркетинга и электронной коммерции в «М.Видео»: ведущие на тот момент ОК обращались с предложениями по продвижению своих продуктов через «М.Видео». Ему стало ясно, что этот рынок находится в стадии формирования и быстрого роста. Другими словами – поле возможностей!

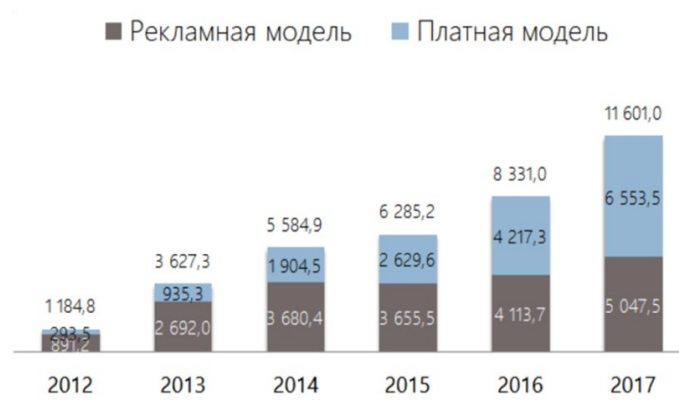


Рисунок 1. Динамика роста рынка онлайн-кинотеатров по годам. Источник: отчет GFK 2018

Рынок ОК в России начал формироваться в начале 2010-х годов и с тех пор демонстрирует стремительный рост.

К 2017 году назрела необходимость законодательного регулирования рынка ОК, были приняты первые нормативные акты: ОК были приравнены к СМИ, доля иностранного капитала была ограничена 20% (если доля пользователей из РФ превышает 50%). Также были изменены правила выдачи прокатных удостоверений на фильмы, включая показы через сервисы VOD. Кроме того, в 2018 году на Петербургском международном экономическом форуме профессиональным сообществом был поднят вопрос о нелегальном контенте в интернете, что послужило началом новой для России дискуссии о защите правообладателей и лицензионных провайдеров, доходы которых, по оценкам авторов доклада, снижались из-за пиратства в четыре-пять раз.

На фоне законодательных нововведений рост рынка ОК ускорился. За один только год, с 2018 по 2019, рынок вырос более чем в полтора раза – с 16,9 до 25,6 млрд рублей. Большая часть доходов была получена ОК от пользовательских платежей, которые в 2019 году достигли 12,9 млрд рублей, что на 68% больше, чем в 2018 году. Доходы от продажи рекламы в 2019 году достигли 4,2 млрд рублей, что на 13% больше, чем в предыдущем году. Доля выручки от пользовательских платежей в общем объеме рынка за год составила 75%.

К моменту запуска проекта Wink на рынке уже было представлено несколько десятков игроков. Среди них были и независимые провайдеры, например, «Иви» (тогда – Ivi), и подразделения телекоммуникационных компаний (Wink как раз из этой категории), и медийные компании («Первый канал», «Триколор»), и вендоры компьютеров и программного обеспечения, и интернет-компании (Apple TV+, Okko в составе Rambler Media Group, «Яндекс» со своим проектом «Кинопоиск»).

Впереди Антона и его команду ждали драматические события без преувеличения планетарного масштаба, такие как пандемия COVID-19 и глобальный политический кризис 2022 года, который спровоцировал уход основных на тот момент поставщиков контента для российских онлайн- (да и офлайн-) кинотеатров. Но в 2019 году это было невозможно предвидеть, события развивались последовательно, и мы в нашем изложении пойдем вслед за ними.

S1E2 «ВЗЛЁТНАЯ ПОЛОСА» (LA JETÉE)

Силами IT-команды «Ростелекома» к моменту прихода Антона в единую экосистему Wink были объединены мобильное приложение, веб-портал и приложение для Smart TV. Были представлены более 200 телеканалов, более 12 тысяч фильмов и сериалов, а также базовый набор дополнительных сервисов: от паузы и перемотки до «родительского контроля». Проект был официально запущен в сентябре 2018 года одновременно с ребрендингом ПАО «Ростелеком». Менеджмент осуществлялся из Москвы, где находились архитектор, владелец продукта, технолог и IT-лидер, а вот остальная команда проекта была распределена между Москвой и Ульяновском и включала в себя кросс-функциональные группы (в разрезе каждого интерфейса):

- мобильные приложения (Android, IOS)
- телевизоры – Smart T-приложения (Samsung Tizen/Orsay, LG WebOS)

- приставки – STB-приложения (Apple TV, Android TV)
- группа управления контентом и процессингом
- группа аналитики и рекомендательного сервиса

В каждую группу входили лидер, функциональный и системный аналитики, разработчики и тестировщики. В среднем в каждой группе было по 10 человек.

Внешние подрядчики в разработке не участвовали, все делалось собственными силами команды, которая формировалась в процессе реализации проекта.

Ключевыми членами команды, с которыми Антону предстояло развивать Wink, были Александр Косарим, возглавлявший блок контентной политики «Ростелекома», и Олег Никитин, возглавлявший IT-блок. Александр к тому времени более десяти лет работал в медиабизнесе и занимал руководящие должности в таких компаниях, как «Профмедиа», «Синема Парк» и «Арт Пикчерз Дистрибьюшнс». При этом он вовсе не был «лириком», а был в самом прямом смысле этого слова физиком – кандидатом физико-математических наук, окончившим аспирантуру Объединенного института высоких температур РАН. Олег же был владельцем продукта Wink, запускал сервис. Именно он обеспечил успешный старт проекта, который был отмечен как один из лучших ИКТ-проектов России и стран СНГ 2018 года (номинация «Мобильные решения») по версии IT-сообщества Global CIO.

S1E3 «СУПЕРМАРКЕТ» (SUPERMARKET)

Важной особенностью российского рынка ОК была существенная зависимость от зарубежного контента. Аналогично тому, как компания «М.Видео» торговала на российском рынке бытовой техникой и электроникой, произведенной в большинстве случаев не в России, российские ОК предлагали своим клиентам фильмы и сериалы, преимущественно снятые не ими самими. В том числе предлагался очень дорогой зарубежный контент и фильмы, которые были сняты для показа в традиционных (офлайн) кинотеатрах.

Это значит, что российские ОК были по преимуществу ретейлерами, которые конкурировали между собой прежде всего в части интерфейса, который они предлагали своим клиентам для выбора, доставки и оплаты контента. Главную роль в таких компаниях играли технические специалисты, айтишники. Конечно, была задача отбора контента. По своей сути это была задача формирования товарной матрицы. По данным исследований, большую часть времени потенциальные клиенты смотрели не фильмы и сериалы, предлагаемые ОК, а телевизионные каналы (и чаще всего – дома, с помощью антенны или провайдера ПТВ). Правда, набирала силу интересная тенденция: клиенты во все большей степени переходили от просмотра телевизионных передач на одном устройстве дома к просмотру в любом месте с различных мобильных устройств, прежде всего, на смартфоне. В 2018 году в России проходил чемпионат мира по футболу, вызвавший огромный интерес, и многие, просто не успевая добраться до домашнего телевизора к началу матча, смотрели трансляцию на смартфоне. Это больше и больше продвигало к принятию того, что телевизор можно смотреть не только на телевизоре.

В этой ситуации ОК по-разному выстраивали свою стратегию. В целом, было два варианта.

Первый вариант стратегии ориентировался на типичный для IT-компаний путь развития на растущих рынках. Опыт многих успешных предшественников говорил: «Давай беги, не думай о затратах! Набирай клиентов, потом разберёшься, потом будешь монетизировать!». Это означало агрессивную рекламу, жесткую ценовую конкуренцию. Ряду компаний удалось существенно продвинуться на этом пути.

При всех достоинствах этого варианта, у него есть и существенные ограничения. Во-первых, рост числа пользователей создает устойчивое преимущество только в том случае, если барьеры входа и выхода, препятствующие смене сервиса, достаточно высоки. Но в данном случае это было не так. Как раз стратегия агрессивного наращивания числа пользователей приводила к тому, что конкурирующие компании давали возможность клиенту Wink легко стать их клиентом ради того, чтобы посмотреть фильм, которого не было у Wink.

Антон рассуждал так: «Даже если сейчас кто-то добьется успеха, привлечёт себе клиентов, ничто не мешает эту историю перебить и сделать в три раза больше контента, чтобы клиента привлечь к себе. Если ты не знаешь, как работать с этим клиентом, если у тебя не налажена аналитика, если ты не понимаешь, чем клиента увлечь... Не только один раз, сняв какой-то шикарный фильм или сериал, а в течение года удерживать?».

Во-вторых, рост числа клиентов оказывается значимым фактором только в том случае, если имеет место эффект, наблюдаемый в социальных сетях: увеличение числа пользователей само по себе делает платформу привлекательнее. Это происходит потому, что в социальных сетях главную роль играет так называемый UGC (User Generated Content), то есть контент, создаваемый самими пользователями, и, что не менее важно, коммуникация между ними. Чем больше твоих друзей в соцсети, тем она привлекательнее для тебя. ОК – совсем другое дело. Они лишь предоставляют пользователям доступ к фильмам и сериалам, причем просмотр осуществляется асинхронно (эффекта совместного присутствия, совместного переживания нет). Пользователю важно посмотреть тот фильм/сериал, о котором другие говорят, а не посмотреть его на том сервисе, на котором его смотрели другие. Обсуждать же фильм пользователь, скорее всего, будет в социальных сетях. Увеличение числа пользователей ОК может повысить привлекательность сервиса иным путем: если большее число пользователей обеспечит большее количество информации и обратной связи для улучшения рекомендательной системы сервиса. Это может стать значимым конкурентным преимуществом ОК.

Второй вариант стратегии основывался на том, что успех на рынке ОК обеспечивается путем предложения фильмов/сериалов (и телеканалов), в наибольшей степени отвечающего запросам пользователей и к тому же эксклюзивного. Наиболее надежный способ получения такого контента – это собственное производство. Однако этот вариант означал не просто смену стратегии, а смену бизнес-модели. Антон рассуждал: «Возьмём какую-нибудь отрасль, например, производство и продажа мебели. Была компания типа мебельного гипермаркета, в который завозят и продают чужой товар, и вдруг оказывается, что этой компании нужно стать как «Икеа». То есть компанией, которая свою мебель сама разрабатывает, производит, маркетит и продает. Это разные бизнес-модели». И эти разные бизнес-модели требовали разных компетенций, наряду с IT-

специалистами и специалистами по продажам и маркетингу в компании должны были бы появиться профессионалы совсем иного профиля.

Рассматривая ситуацию с позиций сегодняшнего дня, нужно учитывать, что выбор второго варианта стратегии, при всех его потенциальных плюсах, на тот момент не был единственно возможным: крупнейшие студии, в том числе зарубежные, были заинтересованы в продвижении своей продукции через российские ОК. Никаких признаков отказа зарубежных студий от сотрудничества, никаких признаков бойкота российского рынка не наблюдалось. К тому же этот вариант был самым затратным. И в смысле денег, и в смысле времени. Но гарантировал устойчивое конкурентное преимущество.

Антон с командой отказались от обоих вариантов. Ни один из них не мог решить поставленной задачи. Был выбран третий путь.

Антон вспоминал: «Наш путь, наш вариант стратегии был иным. Конкуренты исходили из ложного понимания, что ОК – это только контент. Мы же, имея на первом этапе ограничения в производстве собственного контента, поняли, что нужно смотреть на бизнес шире и ориентироваться на потребности клиентов, удовлетворять их разными способами, а не пытаться с самого начала заниматься только одной деятельностью: съёмками контента и больше ничем. Поэтому мы занимались другим: улучшением клиентского опыта и созданием хорошего крепкого цифрового продукта. Путь клиента на рынке ОК достаточно сложный. Поэтому основой нашей контентной политики на первом этапе стало понятие «маркетплейс», или агрегатор чужого контента. Мы решили продавать не только свою подписку, но и контент и подписки наших конкурентов. Поэтому если говорить о том, почему выбирали клиенты нас, то это то же самое, почему люди идут на «Вайлдберриз» и «Озон», а не ищут товары в маленьких магазинах». Итак, Wink должен был стать очень эффективным, удобным для пользователя супермаркетом фильмов/сериалов и телеканалов.

Стратегия на том этапе базировалась на идее об исключительной ценности существующей клиентской базы, сформировавшейся под ПТВ. Нужно было не только предложить новую услугу (ОК) и привлечь новых пользователей, но и сохранить прежних – тех, кто пришел в «Ростелеком» за платной подпиской на телеканалы. Реализация этой идеи была непростой, так как многие «прежние» клиенты имели старые «пузатые» телевизоры с электронно-лучевыми трубками, на которые их хозяева ставили сверху приставку (похожую по форме на коробочку) от «Ростелекома», обеспечивающую просмотр платных телеканалов. В то время как стандартный подход диктовал необходимость ухода от ПТВ в сторону технологии ОТТ, ориентированной на наличие у пользователя более современного оборудования (телевизора), команда Wink решила поступить иначе: поместить новую услугу (ОК) «внутри» уже имеющихся в домах «коробочек»-приставок. Это потребовало значительных усилий от IT-блока Wink под руководством Олега Никитина, но зато дома у пользователя происходило маленькое чудо: старый телевизор вдруг превращался в достаточно функционально продвинутый семейный центр развлечений. По сути, произошло принципиальное расширение функционала: Wink дополнил интерактивное ТВ онлайн-кинотеатром. В результате база, включающая более 260 телеканалов, дополнилась фильмами, сериалами, образовательными курсами, аудиокнигами и другим тематическим контентом.

Причем уже базовый пакет наряду с ТВ-каналами содержал фильмы и сериалы, тем самым была стерта грань между ТВ-смотрением и VOD-смотрением для всех клиентов – это не только выгодно пользователю, но и удобно в части управления сервисом.

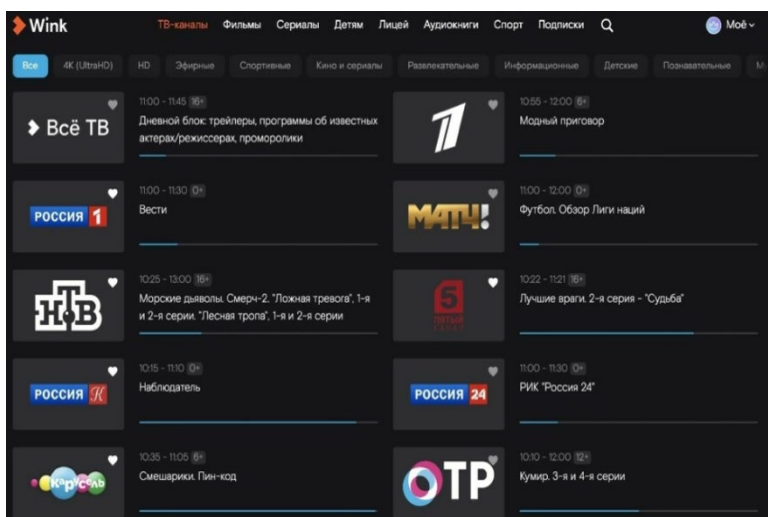


Рисунок 2. Интерфейс сервиса. Источник: снимок экрана зафиксирован авторами. Дата обращения 01.06.2024

Клиенты «Ростелекома» теперь могли смотреть ТВ-каналы, фильмы, сериалы и часть бесплатного контента Wink на любых телевизорах, даже на телевизорах со «старой» ТВ приставкой, а также подключать дополнительные мобильные и Smart TV устройства. А тем, кто не пользовался сервисами «Ростелекома», для просмотра контента Wink было достаточно просто скачать приложение и создать аккаунт.

Это был решительный шаг к превращению Wink в «народный сервис». Такое решение в дальнейшем принесло плоды – за 2020 год число устройств, на которых использовали цифровой видеосервис Wink, выросло более чем в четыре раза и достигло 8 млн, и в этом же году удалось реализовать бесшовную миграцию на Wink всей клиентской базы IPTV.

Удовлетворять потребности клиентов – это значит, прежде всего, предлагать тот продукт, который им нужен. Соответственно, перед создателями удобного для пользователя «супермаркета» фильмов и сериалов стоял важный вопрос: какими «товарами» должны быть наполнены виртуальные полки этого «супермаркета»? Более того, «товары» в таком «супермаркете» можно разделить на несколько категорий, например, по предпочтениям: молодежь смотрит одно, семьи с детьми – другое, а работающие люди средних лет – третье.

Кроме того, контент различается и по воздействию на поведение клиентов. Во-первых, есть контент высокого качества, который привлекает новых подписчиков, за который они готовы заплатить. Антон размышлял: «Это должно быть какое-то событие на рынке, чтобы человек услышал о нём и сказал: «О, я хочу это посмотреть! Раньше я шёл в обычный кинотеатр, а теперь я готов оформить подписку». Во-вторых, есть контент, который вовлекает в дальнейшее потребление (то есть стимулирует подписчиков продлевать подписку). Обычно это контент развлекательного характера, который удержит клиента на сервисе, который не даст ему уйти после просмотра фильма или сериала, ради которого покупалась подписка.

Но как угадать, какой контент привлечёт клиента и станет стимулом для его решения заплатить деньги? Каким должен быть контент для удержания клиента? В конце концов, кто и как должен искать ответы на эти вопросы?

Антон знал, что в некоторых компаниях-конкурентах ключевым лицом, принимающим решения в части контента, часто единолично, является эксперт, который формирует контентную политику. При этом эксперт опирается на свои предпочтения и ощущения, а не на исследовательские и/или статистические данные. Такой подход основывается на предположении, что пользователи сами не знают, что они хотят смотреть.

В других же компаниях разрабатывают математические модели на основе данных исследований и принимают аналитически обоснованные решения. Этот подход подобен формированию товарной матрицы в ретейле.

Для изучения своей аудитории в Wink была создана рекомендательная система, которая советовала пользователю фильмы и сериалы. Олег Никитин вспоминал: «Мы долго обучали рекомендательную систему, чтобы искусственный интеллект мог подсказывать зрителям максимально релевантный контент, основываясь на истории просмотров, времени просмотра и действиях клиента (кликах) во время просмотра не только фильмов, но и телепередач. Кроме того, в Wink мы встроили голосовое управление (поиск, управление витринами и контентом), а также интеграцию с голосовым ассистентом от Mail.ru Group».

Анализ показал, что, в отличие от других ОК, большая часть аудитории Wink – это мужчины. По данным социологических исследований, гендерные различия при VOD-смотре состоят в том, что женщины смотрят преимущественно сериалы, а мужчины – телеканалы, в особенности со спортивными трансляциями. Поэтому у Wink появился уникальный телеканал «Удар» с трансляциями спортивных единоборств AFC (как раз наблюдался яркий взлет российских бойцов), а также телеканалы, транслирующие футбольные матчи ведущих мировых лиг.

Но что предложить женской аудитории? Для начала Wink заключил сублицензионные контракты с несколькими ОК на дистрибуцию их контента, а также на продажу подписок. В 2021 году клиентам Wink стал доступен контент таких ОК, как More.TV, START, «Амедиатека», «Кинопоиск», иностранного маленького кинотеатра Viju. Кроме того, за счет эксклюзивных соглашений с правообладателями, новинки кинематографа в Wink выходили одновременно с кинотеатрами или практически сразу после окончания проката в кинотеатрах. Фильмы становились доступны для просмотра, как правило, раньше, чем DVD-релизы.

Таким образом, Wink получил возможность предоставлять клиентам контент, произведённый другими игроками на рынке. Идея создания агрегатора ОК базировалась на жалобах клиентов, которым приходилось, начав с какого-то одного ОК, оформлять подписку на все новые и новые ОК, чтобы посмотреть то, что нравится, о чем все говорят. И дело не только в переплате, но и в неудобстве: во-первых, интерфейсы приложений несколько различаются, а во-вторых, нужно помнить, на какой срок оформлена подписка в том или ином ОК. Это было еще одним аргументом в пользу того, что строить стратегию, опираясь только на производство контента, – не лучшее решение на ранних этапах развития бизнеса.

S1E4 «ИДЕАЛЬНЫЙ ШТОРМ» (THE PERFECT STORM)

Далее последовала череда драматических событий, первым из которых стала пандемия COVID-19. Все началось с малозаметных для широкой публики сообщений о каких-то заболевших в китайском Ухане, но совсем скоро пандемия стала главной темой мировой прессы и перевернула жизнь миллиардов людей. Закрывались бизнесы, города, страны. Страны отгородились друг от друга теперь уже не только визовыми, но и санитарными барьерами. Люди перестали не только ходить на работу, но и вообще выходить из дома.

Пандемия способствовала развитию целого ряда отраслей и бизнесов – от производства вакцин, противовирусных препаратов, масок, защищающих органы дыхания, и антисептиков до организации доставки на дом из супермаркетов и ресторанов. Онлайн-система развлечений получила сильнейший импульс для развития. Если нельзя ходить в кинотеатр, то кинотеатр должен прийти к клиенту домой. Возник беспрецедентный спрос на VOD. Насколько известно, ни в одной стране к ОК не применяли особые условия налогообложения, исходящие из того, что прибыли, возникшие в период и вследствие пандемии – это, в некотором смысле, windfall money¹. Де-факто ОК стали бенефициарами этой всемирной драмы (не говоря уже о том, что сюжет эпидемии, излюбленный сюжет блокбастеров, не только воплотился в жизни с ужасающими подробностями, но и породил новые и новые ремейки, в новых условиях приобретающие, так сказать, социальную направленность). Важно, что в этом процессе мейджоры – производители контента – были на стороне ОК: и те, и другие выигрывали на растущем рынке, а процесс носил, как и COVID-19, всемирный характер.

Одновременно происходила и глобальная технологическая перестройка в отрасли: технология OTT позволила ОК работать с клиентами, в дома которых они не подвели собственные оптоволоконные кабели для выхода в Интернет, лишь бы доступ в Интернет у клиента в принципе был. Одно и то же домохозяйство теперь могло одновременно пользоваться услугами нескольких ОК.

Во время коронавирусных ограничений весной 2020 года, пытаясь приспособиться к динамично меняющейся ситуации, ОК проводили акции и экспериментировали с форматами. Например, ОК Premier можно было воспользоваться за 1 рубль в день (в начале года подписка на него стоила 129 рублей в месяц), а в Wink реализовали услугу «Смотрим вместе», которая позволяла делиться с друзьями фильмами и сериалами, проводить одновременный просмотр на разных устройствах и в разных уголках страны. Идея была проста: заменить недоступный совместный офлайн-просмотр контента. Однако перенести эмоциональное наполнение совместных офлайн-просмотров в сеть не удалось.

В 2021 году Wink перешел к рекламной модели монетизации, в рамках которой стала доступна треть библиотеки видеосервиса – почти 20 000 часов фильмов и сериалов. Для продажи рекламы была привлечена компания «Эверест» – сейлз-хаус Национальной Медиа Группы.

В 2022 году возникла быстро превратившаяся в пропасть трещина в

¹ Windfall money (букв. «деньги, принесенные ветром») – выражение, произошедшее от windfall tax – «налог на доходы, принесенные ветром». Так называют разовый налог чрезвычайного характера, который взимается со сверхприбыли крупных компаний.

отношениях России и Запада. Западные бизнесы разной отраслевой принадлежности – от «Макдоналдс» до ведущих мировых автопроизводителей – начали спешно уходить из России. Они не только останавливали производство, но и забирали с собой команды квалифицированных менеджеров-экспатов, бренды, технологии. Закрывался доступ к внешним рынкам сбыта. Бизнесы, не имевшие производства в России, останавливали поставки своей продукции в страну. То же самое сделали мировые лидеры производства видеоконтента и стриминговый сервис Netflix, объявивший об уходе в начале марта, а 30 мая окончательно прекративший работу на территории РФ (занимал 8,1% российского рынка ОК по выручке²). Прекратил работу и украинский сервис Megogo (занимал 5,6% российского рынка ОК по выручке)³. Кроме того, ограничения, вводимые с обеих сторон, привели к отключению множества информационных, образовательных и развлекательных телеканалов, которые ранее были доступны российским зрителям. Теперь уже у российских ОК не было выбора: им надо было что-то показывать, а для этого – где-то брать контент. Временным и частичным решением проблемы мог быть взаимный обмен коллекциями фильмов/сериалов, имеющихся у отдельных ОК. Но это, разумеется, временно и частично. И одним из путей выхода из сложившейся ситуации стало производство собственного контента.

Wink стал не только продавцом и доставщиком контента, но и его производителем, стремясь к увеличению доли оригинального контента до 30%. Логика такого решения понятна: чтобы продавать контент, необходимо изучать и понимать своего клиента, необходимо его знать, а это знание, в свою очередь, можно использовать и для создания контента, который был бы востребован в наибольшей степени. На этом этапе Wink, который являлся одним из проектов «Ростелекома», был преобразован в самостоятельную компанию, которая начала активно инвестировать в собственное производство сериалов. Стоимость одного сериала составляла от 150 до 300 млн рублей.

В процессе производства оригинального контента Wink начал сотрудничать со студиями-производителями, подписав соглашения о возможности первым увидеть сценарии и наработки студий. Кроме того, появилась возможность заказывать производство фильмов/сериалов в рамках определенного жанра и на определенную тему. Партнеры верифицировали идеи и сценарии, которые поступали в Wink из разных источников, выступали в качестве профессионального фильтра, занимались кастингом, отвечали за процесс съемок в целом.

Но наличие партнеров не означало, что работа по производству видеоконтента была полностью отдана на аутсорсинг. В Wink была сформирована команда для отбора и редактирования сценариев, контроля процесса производства видеоконтента.

Создание оригинального контента требовало маркетинговой поддержки. Бюджет на продвижение сериала составлял от 10 до 50% стоимости производства, в среднем 10–15%.

Кроме того, Wink активно расширял свои экосистемные возможности путем коллаборации с мобильным оператором Tele2 (более 40 млн клиентов), что было отмечено победой в номинации «Коллаборации брендов» премии Effie Awards

² <https://cinemaplex.ru/2023/03/09/rejting-onlajn-kinoteatrov-za-2022-god-i-padenie-ih-vyruchki.html>

³ Там же.

Russia. Это позволило компании углубиться в рынок и обеспечить более активное присутствие, что способствовало устойчивому росту и укреплению позиции на рынке.

Успех не заставил себя ждать. Уже осенью 2023 года Wink представил несколько премьер, в том числе сериал «Слово пацана», вызвавший настоящий ажиотаж (за три месяца сериал посмотрели более 23 млн пользователей).

В приложении 6 представлена статистика по поисковому запросу «Слово пацана» за первую половину декабря 2023 года. С точки зрения поисковых запросов хороший сериал – это от 1 до 3 млн запросов в месяц. А сериал «Слово пацана» только за этот период набрал более 90 млн запросов! По мнению Володькина, успех проекта случился по целому ряду причин. Среди них – креативный подход его создателей, системная работа по запуску и продвижению, а также «попадание в запрос аудитории».

Этот успех не стал единственным. Спустя всего три месяца, зимой 2024 года, Wink снова попал в новостные ленты, получив сертификат Книги рекордов России за самую большую кино-сериальную премьеру в стране. Премьерные показы нового сериала от Wink – сериала «ГДР» – прошли в 30 кинотеатрах по всей стране. Суммарно первую серию офлайн увидели более 5000 человек. Вера команды Wink в успех крепла с каждым днем.

S1E5 «ЗВЁЗДЕЫЙ ПУТЬ: СТРАННЫЕ НОВЫЕ МИРЫ» (STAR TREK: STRANGE NEW WORLDS)

Весной 2024 года команде Wink стало очевидно, что если компания хочет и впредь не догонять (эту задачу на российском рынке Wink уже решил), а лидировать, то необходимо видеть направление развития индустрии VOD шире и дальше, чем конкуренты.

При этом исходили из того, что успех Wink обусловлен в том числе принятием решений на основе анализа данных. Что будут смотреть клиенты – полицейский сериал, мелодраму из современной жизни или «костюмный» исторический фильм – эти вопросы решались в Wink не на основе интуитивного решения, а на основе математической модели «смотримости». Именно эта модель – ключ и к формированию кинофонда из закупаемых фильмов, и к определению перспективных направлений производства собственного видеоконтента.

С использованием другой модели, но в той же логике работала система рекомендаций сервиса. На рынке ОК сложилась ситуация, при которой VOD-сервисы конкурировали между собой в части того, насколько точно прогнозируется успех у аудитории в целом и даются рекомендации индивидуальному зрителю. Конкуренция между сервисами стала конкуренцией математических моделей и алгоритмов. В рамках подготовки к обсуждению управленческая команда Wink направила запрос команде маркетологов о тенденциях в разработке рекомендательных систем видеосервисов и о возможных результатах, которые, теоретически, могли бы быть достигнуты за счет совершенствования данных систем.

По информации, подготовленной маркетологами, разработка рекомендательных

систем видеосервисов (для них используется аббревиатура VRS) ведется уже более 20 лет. По этому направлению создан большой научный задел и перспективы развития более-менее понятны.

Существует четыре типа VRS, три из которых предоставляют рекомендации индивидуальному пользователю:

- VRS, основанные на (индивидуальной) фильтрации контента, рекомендуют пользователю видео, в каких-то аспектах похожие на те, что он смотрел и высоко оценил раньше;
- VRS, основанные на коллаборативной фильтрации, рекомендуют пользователю видео, которые высоко оценили другие пользователи, имеющие схожие интересы;
- VRS, использующие как схожесть контента, так и схожесть интересов пользователей.

VRS четвертого типа (обычно гибридные) ориентированы на рекомендации не отдельным пользователям, а группам пользователей. Такой группой может быть семья. Отличие от коллаборативной фильтрации состоит в том, что в последней значение имеет рекомендация пользователя со схожими интересами, а в гибридной – рекомендация пользователя из той же группы.

Каждый тип VRS имеет как достоинства, так и недостатки. VRS третьего и четвертого типов, наряду с очевидными достоинствами, характеризуются вычислительной сложностью и, как следствие, более высокой стоимостью поддержки и сопровождения.

На каком бы принципе ни был построен механизм VRS, для работы необходимо описание и пользователей, и видео в информационном векторном пространстве. Первоначально описание видео формировалось вручную. Вот пример такого описания для фильма С. Спилберга «Парк Юрского периода»⁴:

```
{ "Title": "Jurassic Park", "Year": "1993", "Rated": "PG-13", "Released": "11 Jun 1993", "Runtime": "127 min", "Genre": "Action, Adventure, Sci-Fi", "Director": "Steven Spielberg", "Writer": "Michael Crichton, David Koepp", "Actors": "Sam Neill, Laura Dern, Jeff Goldblum", "Plot": "Huge advancements in scientific technology have enabled a mogul to create an island full of living dinosaurs. John Hammond has invited four individuals, along with his two grandchildren, to join him at Jurassic Park. But will everything go according to plan? A park employee attempts to steal dinosaur embryos, critical security systems are shut down and it now becomes a race for survival with dinosaurs roaming freely over the island.", "Language": "English, Spanish", "Country": "United States", "Awards": "Won 3 Oscars. 44 wins & 27 nominations total", "Poster": "https://m.media-amazon.com/images/M/MV5BMjM2MDgxMDg0Nl5BMT5BanBnXkFtZTgwNTM2OTM5NDE@._V1_SX300.jpg", "Ratings": [{"Source": "Internet Movie Database", "Value": "8.2/10"}, {"Source": "Rotten Tomatoes", "Value": "92%"}, {"Source": "Metacritic", "Value": "68/100"}], "Metascore": "68", "imdbRating": "8.2", "imdbVotes": "1,072,330", "imdbID": "tt0107290", "Type": "movie", "DVD": "N/A", "BoxOffice": "$407,185,075", "Production": "N/A", "Website": "" }
```

⁴ The Open Movie Database. <https://www.omdbapi.com/>

N/A", "Response": "True"}

Однако с увеличением размеров каталогов и появлением новых источников видео, в том числе социальных сетей, ручное формирование описаний стало слишком трудозатратным, поэтому были разработаны алгоритмы автоматического формирования описаний.

Что касается описания пользователей (или их групп), то, кроме прочих, возникает проблема так называемого «холодного старта» (о новом пользователе система ничего не знает, поэтому рекомендации вряд ли окажутся точными).

Для формирования и тех, и других описаний в настоящее время все шире используются алгоритмы машинного обучения.

Имеют значение также источники информации, используемые при формировании таких описаний, и возможность их интеграции. Так, наряду с историей просмотров и оценками просмотренных видео, об интересах пользователя могут свидетельствовать его активность в социальных сетях и цифровой след в других интернет-приложениях, например, в онлайн-магазинах. Категоризованное описание видео может опираться на анализ самого видео, а также на рецензии и прочие упоминания в медиа.

Одной из существенных технических проблем является постоянно растущий размер каталога видеоматериалов, которые VRS должна рекомендовать. Это приводит к тому, что даже при современных компьютерных мощностях система начинает работать медленно. Решением проблемы стало разделение рекомендательной системы на как минимум два алгоритма, каждый из которых решает свою собственную задачу. Первый алгоритм – алгоритм отбора – занимается достаточно грубым (и потому быстрым) отбором объектов показа, а второй алгоритм – ранжирующий – уже на основе значительно более тонких, детальных правил определяет тот порядок, в котором отобранные объекты показа будут предложены клиенту видеосервиса. Могут использоваться и другие дополнительные алгоритмы.

Например, VRS Netflix решает следующие задачи:

- выбор наиболее релевантных для конкретного пользователя видео из каталога;
- формирование упорядоченного списка видео, которые начали смотреть (смотрят сейчас) другие пользователи;
- неперсонализированное предсказание востребованных видео, основанное на сезонных трендах (Рождество, Хэллоуин) или на незапланированных событиях (природные и техногенные катастрофы и т. п.);
- формирование странички пользовательского интерфейса, на которой видео появляются в упорядоченном виде.

В качестве примера успешной разработки (модернизации) VRS маркетологи привели информацию, размещенную на сайте компании – производителя VRS Andersen⁵ (приложение 2). Представленный материал является, безусловно, маркетинговым инструментом, ориентированным на продвижение услуг компании,

⁵ <https://andersenlab.com/project-cases/online-video-recommendation-system-case-study>

поэтому в нем не говорится об ограничениях и потенциально слабых местах предложенного решения, но тем не менее он может быть полезным.

Еще одним важным трендом является активизация сотрудничества ОК с зарубежными сценаристами и актерами. Например, сотрудничество холдинга «Газпром-медиа» с иранскими кинематографистами, создание компанией Good Story Media, принадлежащей каналу «ТНТ», романтической комедии LUV с участием турецких и российских актеров, а также старт осенью 2023 года съемок тревел-шоу «Сокровища императора» в Китае.

Осуществляется и закупка зарубежного контента. Например, закупка онлайн-кинотеатром START турецких сериалов. Популярны также проекты из Южной Кореи, Казахстана, Сербии и Израиля.

В связи с необходимостью создания контента и сокращения издержек ОК стали более активно сотрудничать и между собой. Одна из форм такого сотрудничества – совместное производство контента. Например, сериал «Слово пацана» был произведен онлайн-кинотеатрами Wink, START и компанией «НТВ», а сериал «Новые папины дочки» – онлайн-кинотеатром START и компанией «СТС». Кроме того, в 2023 году были выпущены такие «ко-эксклюзивы» (совместный оригинальный контент), как «Актрисы» и «Мерзлая земля» на Wink и «Кинопоиске». Около 20% оригинальных сериалов появились на других площадках после релиза на основном сервисе в 2023 году (например, сериалы «Открытый брак» и «Секс до и после» от Okko на START, второй сезон сериала «Два холма» от START на «Кинопоиске» и Premier, сериал «Лада Голд» от «Иви» на KION). В структуре доходов OTT-платформ также заметно растет доля лицензирования и партнерств (L&P).

Кроме того, было понятно, что во многом перспективы развития рынка ОК так или иначе связаны с тем, что происходит в IT-сфере и, в частности, в сфере искусственного интеллекта.

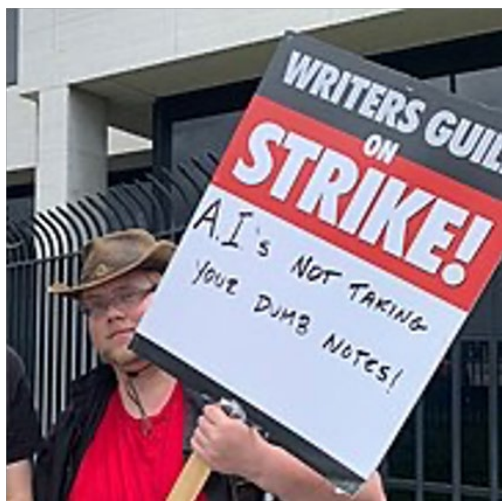


Рисунок 3. Участник демонстрации. Источник: иллюстрация к новостной заметке ИД «Коммерсант» <https://t.me/kommersant/58296>

В конце сентября 2023 года в Лос-Анджелесе проходили напряженные переговоры между представителями Гильдии сценаристов США, представляющей интересы более чем 11 тысяч тружеников пера (точнее, в американской традиции – карандаша), и руководством Альянса продюсеров кино и телевидения. Переговоры должны были положить конец второй по длительности в истории отрасли забастовке, продолжавшейся почти 150 дней. На период забастовки производство фильмов, сериалов и ТВ-шоу было приостановлено. Участники забастовки

выходили на улицы с плакатами, например, такого содержания: «Искусственный интеллект не станет использовать ваши

дурацкие тексты» (рисунок 3).

Поводов к забастовке, начавшейся в мае 2023 года, было несколько. Это, как и

всегда, оплата труда и ставки гонораров, условия контрактов, но в этот раз в фокусе внимания противоборствующих сторон и широкой общественности оказался новый повод для раздора между работодателями и творческими работниками наемного труда – использование искусственного интеллекта, будто бы способного заменить сценаристов.

В переговорах между представителями Гильдии сценаристов и руководством Альянса продюсеров кино и телевидения пункт об использовании искусственного интеллекта был последним в повестке, но, очевидно, не последним по значимости. Именно он стал главным в обсуждении новостей о забастовке сценаристов в мировой прессе.

История, двигаясь по замысловатой спирали, повторяла то, что раньше уже было, но повторяла иначе. Когда в начале XIX века луддисты громили в Ланкашире ткацкие станки, их намерения были понятны – станки лишали их заработка. При этом покупатели чулок и тканей вместо кустарных получали промышленные изделия. Конечно, и в те времена были, и сейчас есть любители hand-made (ручной работы). Но в общем-то, промышленные изделия начала XIX века превосходили по качеству кустарные. Да и одно дело – надеть сделанные машиной чулки, а другое – сопереживать героям придуманного машиной сериала! И если в начале XIX века луддитами становились работники ручного, низкоквалифицированного труда, как бы мы сейчас сказали «синие воротнички», то революция в области искусственного интеллекта, похоже, может превращать в «современных луддитов» людей высококвалифицированного творческого труда.

Итак, сценарий нового фильма или сериала может быть продуктом «творчества» искусственного интеллекта. И уже сегодня. Например, на платформе «VK Видео» вышел первый отечественный ситком «Сидоровы», снятый по сценарию искусственного интеллекта. Согласно пресс-службе «СТС», нейросеть разработали студенты Skillbox, взявшие за основу для ее обучения популярные сериалы данного телеканала.

Но сценарий (текст) – это еще не фильм. Да, нужны актеры, которые все это сыграют. Но синтезирование изображений, в том числе движущихся, – это уже давно поле деятельности IT-специалистов. Еще в 1997 году компания Video Rewrite представила технологию, которая позволяла сформировать видео, в которых артикуляция лица совпадала с синтезированной аудиодорожкой. Дальше – больше. В 2009 году вышел фильм режиссёра Джеймса Кэмерона «Аватар», в котором были наглядно продемонстрированы технологии объединения реального видео и компьютерной графики. В 2017 году появился термин «дипфейк» (Deepfake). Пользователь сайта Reddit создал несколько не самых приличных видео со знаменитостями. Никнейм этого пользователя был Deepfake, и это слово стали использовать для обозначения схожих по сути технологий⁶. Сегодня на сервисе YouTube есть каналы с сотнями тысяч подписчиков, например, Ctrl Shift Face, демонстрирующие множество видео, которые были не сняты, а синтезированы, и при этом выглядят весьма реалистично. Образовался рынок так называемых синтетических медиа. При этом многие опасаются, что исключительная реалистичность синтезированных изображений, невозможность для обычного зрителя отличить, например, подлинное интервью политического деятеля от фейка,

⁶ <https://habr.com/ru/companies/neuronet/articles/592119/>

открывают ящик Пандоры, в котором скрыты средства для диффамации, политического манипулирования и прочего. Ведется работа по созданию достаточно сложных средств идентификации, выявления дипфейков. С другой стороны, эта технология открыла возможность создания антропоморфных аватаров в разных сервисных системах, общающихся с клиентами, например, в образе основателя компании. В кинопроизводстве появились технологии, позволяющие актеру при дубляже говорить на чужом языке «своим» голосом, со своими интонациями, со своими особенностями произношения и т. д.

Еще одна линейка новостей о перспективах информационных технологий в кино и связанных областях касается интерактивного кино. То, что есть уже сегодня, – это результат наложения двух тенденций. С одной стороны, идея дать возможность зрителю влиять на ход событий на экране достаточно давняя. С другой – постепенное усложнение видеоигр, делающее их видеоряд богатым и разнообразным, «как в кино». Таким образом, интерактивное кино вовлекает зрителя в действие, как игра, и создает у него такие же впечатления и ощущения, как кино.

Есть разные способы создания интерактивного кино. Самый «древний» способ, опробованный еще в 1967 году, состоял в том, что в определенный момент действие на экране просто останавливается, перед экраном появляется модератор, он общается со зрителями, которые голосованием определяют дальнейшее развитие сюжета. В наши дни это, конечно же, никуда не годится. Если вы смотрите фильм дома с пультом в руках, то вполне естественно ожидать, чтобы нажатием кнопок на пульте можно было бы не только остановить действие, когда у вас закипел чайник, но и изменить развитие сюжета: сделать так, чтобы герой не входил в опасную дверь, не соглашался на предложение, не верил заманчивому обещанию и т. п.

Многие компании пытались идти по этому пути. В том числе и знаменитый Netflix. В 2017 году они выпустили короткометражный мультфильм «Puss in Book: Trapped in an Epic Tale»⁷. Затем последовали другие релизы. Но, несмотря на внимание прессы, это направление не стало основным. Может быть, пока не стало?

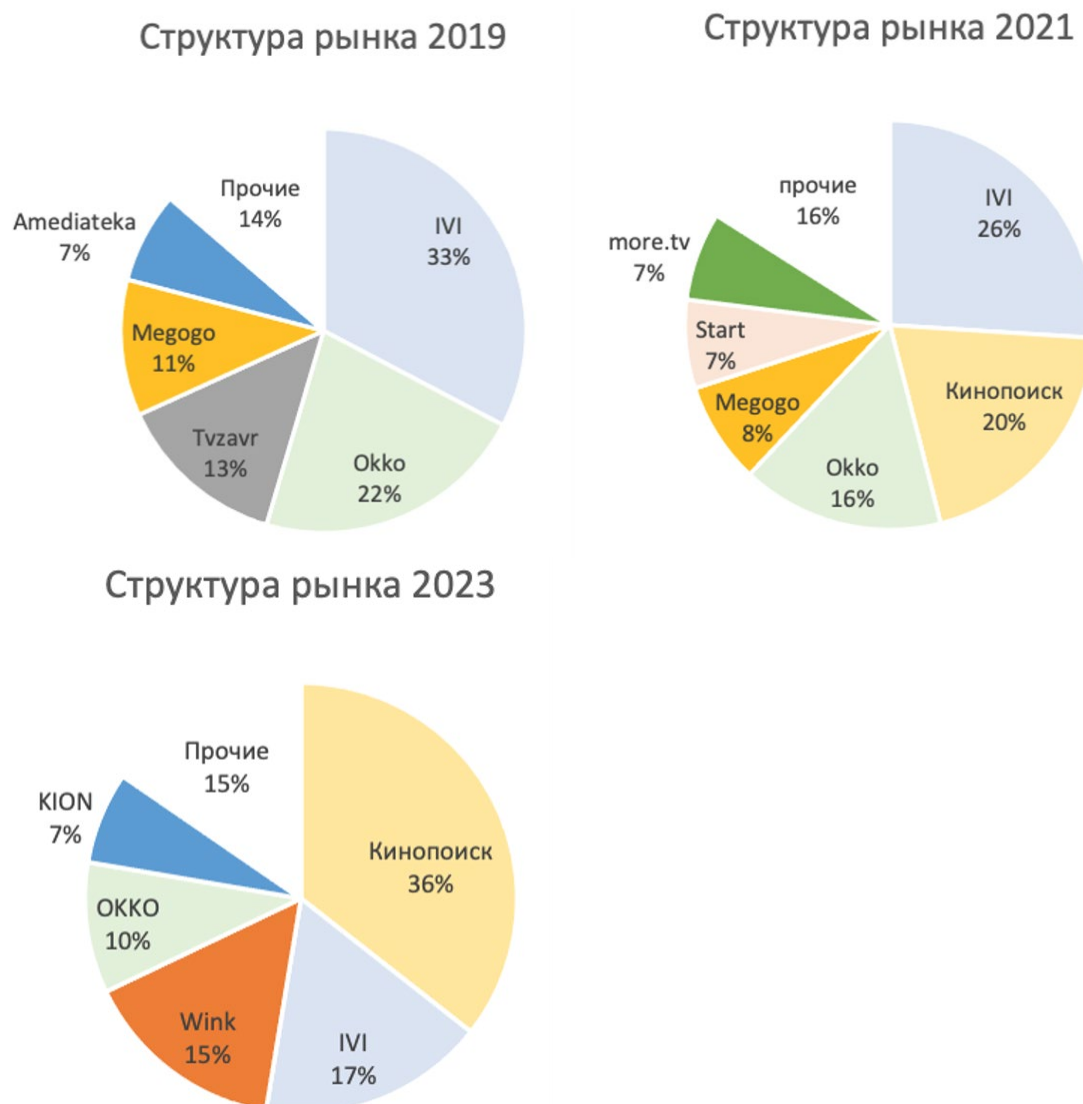
Интерес представляет и попытка компенсировать негативные последствия тех, в общем-то, благ, которые принесла с собой индивидуализация развлечений. Когда-то за развлечениями человеку нужно было идти на площадь, потом – в театр, в цирк, на стадион. Там рядом было много людей, был эффект сопереживания. Потом все уселись по домам у телевизоров, причем сначала все вместе смотрели один и тот же телевизор, споря о том, какую программу выбрать для просмотра, но постепенно произошла персонализация: контент приходит в дом по проводам, и каждый член семьи смотрит на своем экране то, что ему нравится. Но потребность в совместном получении впечатлений у людей не исчезла. Именно за этим ходят болельщики на стадион. Правда, теперь для многих стала доминирующей новая форма общения – общение в социальных сетях. То есть оказалось, что для многих такое виртуальное общение важно и значимо. Может быть, его стоит совместить с просмотром видео, создав эффект виртуального совместного просмотра? У Антона была в свое время эта идея – та самая услуга «Смотрим вместе». Многим показалось, что чемпионат мира по футболу в России в 2018 году – это подходящий трамплин, чтобы эту услугу

⁷ https://kino.rambler.ru/movies/41716091/?utm_content=kino_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink

развить. Но эффект, как уже упоминалось, оказался не таким, как ожидалось.

Перспектива (или опасность – зависит от точки зрения) превращения искусственного интеллекта в активного игрока в индустрии развлечений стоит в повестке дня. Как далеко это пойдет? Какие из появившихся идей и тенденций выдержат испытание временем? До сих пор развитие шло в направлении индивидуализации развлечений, создания у зрителя большей агентности, усиления роли анализа данных, интеграции разных форматов развлечений. Что будет дальше? Время покажет, но процесс, как говорится, пошел. Только куда?

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СТРУКТУРА РЫНКА ОК 2019-2023



Источник: составлено авторами.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. КЕЙС КОМПАНИИ ANDERSEN⁸

Andersen не раскрывает компанию-заказчика разработки, указывая, что речь идет о видеосервисе из Нидерландов.

Видеосервис работал на основе подписки, альтернативно допуская аренду или покупку отдельных наименований видео. С платформой можно было работать с различных устройств, включая десктопы, смартфоны, планшеты и смарт-телевизоры. При этом некоторые пользователи жаловались на технические проблемы в работе сервиса.

У заказчика была действующая рекомендательная система со следующими характеристиками:

- Клиентская база разделялась на 5-10 сегментов, которые формировались маркетологами компании вручную;
- Рекомендации основывались на «правилах», вручную вводимых маркетологами;
- Система не предусматривала возможности А/В тестирования (сравнительного сопоставления эффективности разных алгоритмов рекомендации);
- На платформе сервиса имелся обширная коллекция фильмов, телевизионных шоу, коротких клипов в разных жанрах и на разных языках. Но сам по себе размер коллекции затруднял пользователям обнаружение новых видео, соответствующих их интересам;
- Система имела дружелюбный пользовательский интерфейс с механизмами поиска по жанру, языку и другим параметрам. Однако рекомендации системы часто оказывались не соответствующими интересам пользователей и вызывали их раздражение;

Решение, предложенное Andersen, имело такие характеристики:

- Расширенные профили клиентов. Они должны отражать историю просмотров, оценки просмотренных видео, предпочтения и демографические характеристики;
- Углубленная сегментация клиентов. С использованием алгоритмов машинного обучения создаются около 15 000 динамических пользовательских сегментов, основанных на схожести интересов, поведения и прочих релевантных факторах;
- Персонализированные рекомендации. Формируются с использованием алгоритмов машинного обучения, исходя из уникальных характеристик каждого клиента;
- Возможность А/В тестирования (сравнительного сопоставления разных алгоритмов рекомендации) по таким параметрам, как вовлеченность клиента и генерируемая им выручка;

⁸ <https://andersenlab.com/project-cases/online-video-recommendation-system-case-study>

- Возможность непрерывного совершенствования системы, на основе получаемой от пользователей обратной связи с учетом появления новых источников данных и технологий их обработки.

Результаты внедрения новой системы (по данным разработчика):

Показатель	Улучшение на
Количество просмотров видео из числа рекомендованных	15%
Рейтинг просмотренных видео по сравнению с другими платформами	15%
Число пользователей, возвращающихся на платформу в течение недели после первого посещения	20%
Конверсия с бесплатной пробной подписки на платную после демонстрации персонализированных рекомендаций	30%
Число просмотренных наименований видео на платформе	5%
Среднее время, проводимое пользователем на платформе	10%
Число подписчиков, подписавшихся после демонстрации персонализированных рекомендаций	25%

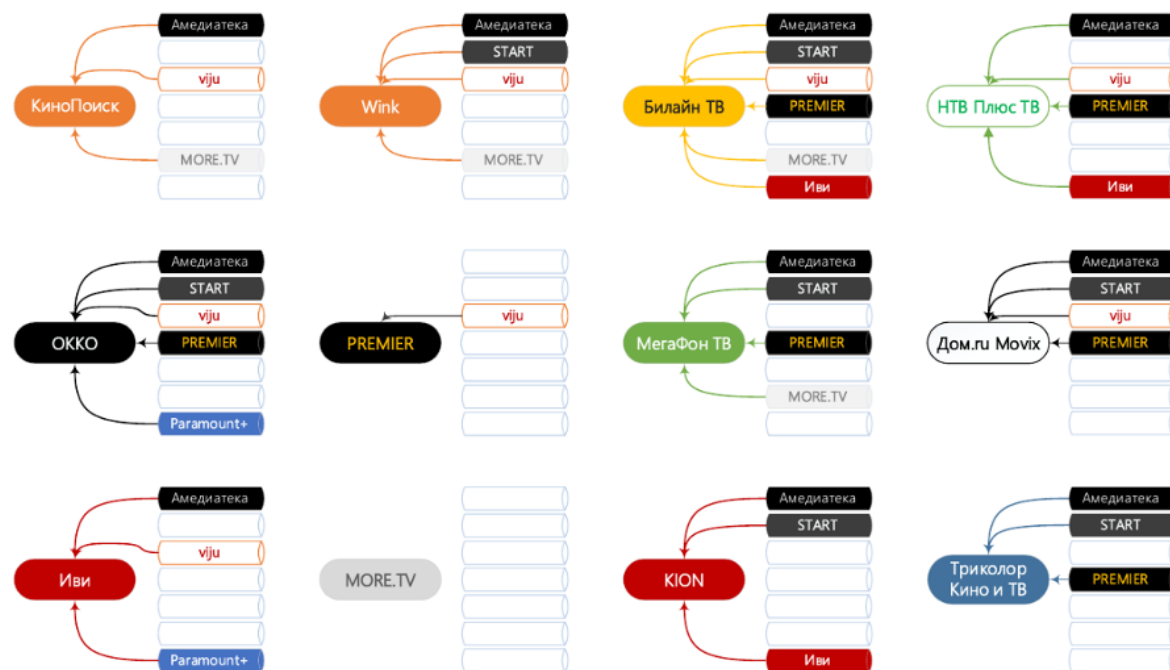
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СРАВНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПТВ

Технология	Сильные стороны	Слабые стороны
DVB-C	- Возможность кодирования пакетов программ; - Современные ТВ-приемники оснащаются тюнерами DVB-C; - Сравнительно дешевая сетевая инфраструктура; - Стабильное качество.	- Для просмотра на старых ТВ-приемниках необходим цифровой декодер; - Услуга доступна только в сети оператора; - Отсутствие интерактивности; - Отсутствие multiscreen; - Конкуренция за абонентов с CATV и DVB-T/T2; - Рост ARPU может не соответствовать росту капитальных затрат на внедрение DVB-C; - Единственный стандарт семейства DVB, который не реализован во втором поколении.
IPTV	- Наиболее широкий спектр ТВ-услуг на рынке ПТВ (телевещание, VOD, nPVR, Catch-UP, интерактивное ПО, соцсети и т.п.); - Управление эфиром; индивидуализация телесмотрения.	- Дорогая сетевая инфраструктура (поддержка multicast); - Услуга доступна только в сети оператора; - Дорогая серверная инфраструктура; - Дорогие STB; - Ограничение 1 STB – 1 телевизор.
OTT	- Просмотр видео на любом устройстве (STB, Smart TV, ПК, планшет, смартфон, VGC); - Централизованная система управления контентом; - Доступность сервиса в любом месте при наличии Интернет-доступа, без привязки к провайдеру.	- Отсутствие QoS при вещании через публичный интернет; - Сигнал передается в режиме unicast; - Необходимость построения или аренды CDN-сети; - Дорогое оборудование транскодирования; - Необходимость передачи одного потока в нескольких профилях.
Гибридное ТВ (DVB-C + IP)	- Широкий спектр ТВ-услуг на рынке ПТВ (телевещание, VOD, nPVR, Catch-UP, интерактивное ПО, соцсети и т.п.); - Доступность услуги на различных абонентских устройствах (ПК, планшет, смартфон); - Стабильное качество.	- Необходимо управлять двумя сетями — KTB и IP; - Каждого абонента необходимо подключить по двум линиям; - Специфичное оборудование транскодирования; - Для многих операторов KTB миграция к гибриднему ТВ невозможна без коренной реконструкции сетей.

Источник: отчет GFK 2022 Q1.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СУБЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ И КОНВЕРСИЯ ОНЛАЙН-КИНОТЕАТРОВ

Сублицензирование



Конверсия онлайн-кинотеатров

	КиноПоиск	ИВИ	ОККО	Wink	KION
ОБЩЕЕ ЗНАНИЕ	75	72	72	60	57
Конверсия (%)	51	41	26	29	29
ПОЛЬЗОВАНИЕ ЗА 12 МЕСЯЦЕВ	38	30	19	18	16
Конверсия (%)	77	64	57	69	64
ПОЛЬЗОВАНИЕ ЗА 30 ДНЕЙ	29	19	11	12	10
Конверсия (%)	73	53	63	76	76
ТЕКУЩАЯ ПОДПИСКА	21	10	7	9	8
Конверсия (%)	73	57	50	68	53
ПЛАТНАЯ ПОДПИСКА	15	6	3	6	4
NPS (среди текущих подписчиков)	55	54	50	54	47

Источник: отчет GFK 2023 Q1.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. СТАТИСТИКА ПО ЗАПРОСУ «СЛОВО ПАЦАНА» ЗА ДЕКАБРЬ 2023 ГОДА ПО ДАННЫМ «ЯНДЕКС. ПОДБОР СЛОВ»

Директ Справочник Метрика Рекламная сеть Маркет ещё

слово пацана Подобрать

☒ По словам ☐ По регионам ☐ История запросов Все регионы

Все Десктопы Мобильные Только телефоны Только планшеты Последнее обновление: 18.12.2023

Что искали со словом «слово пацана» — 90 539 344 показа в месяц	
Статистика по словам	Показов в месяц
слово пацана	90 539 344
смотреть слово пацана	38 134 705
слово пацана сериал	28 044 864
слово пацана онлайн	19 895 519
слово пацана смотреть онлайн	19 597 103
слово пацана бесплатно	19 520 167
смотреть бесплатно слово пацана	18 056 763
слово пацана кровь	15 947 375
слово пацана +на асфальте	15 688 236
слово пацана кровь +на асфальте	15 641 041
смотреть сериал слово пацана	14 879 761
смотреть смотреть сериал слово пацана	14 879 760
слово пацана онлайн бесплатно	11 959 119
слово пацана смотреть онлайн бесплатно	11 814 899
слово пацана сериал онлайн	10 169 144
слово пацана сериал смотреть онлайн	10 122 287
слово пацана 2023	9 415 974
слово пацана сериал 2023	8 973 723
слово пацана сериал бесплатно	7 311 383
сериал слово пацана смотреть бесплатно	6 949 210

Запросы, похожие на «слово пацана»	
Статистика по словам	Показов в месяц
уаё пи слово пацана	13 882
+был пацан +и +нет пацана	4 286
пацан сказал	23 150
пацаны	95 122 696
словно пацана	5 861
+был пацан	599 429
пацан +для пацана	312 651
сло +во пацана	574
пацан +или пацан +как	906
пацан +это	99 356
словапацана	4 409
+во пацана	189 590
слово0 пацана	395
+я пацан	197 289
пацан +или пацан	1 442
сп пацана	801

Источник: снимок экрана зафиксирован авторами. Дата обращения 18.12.2023.