Конкурентоспособность платформы цифрового ТВ

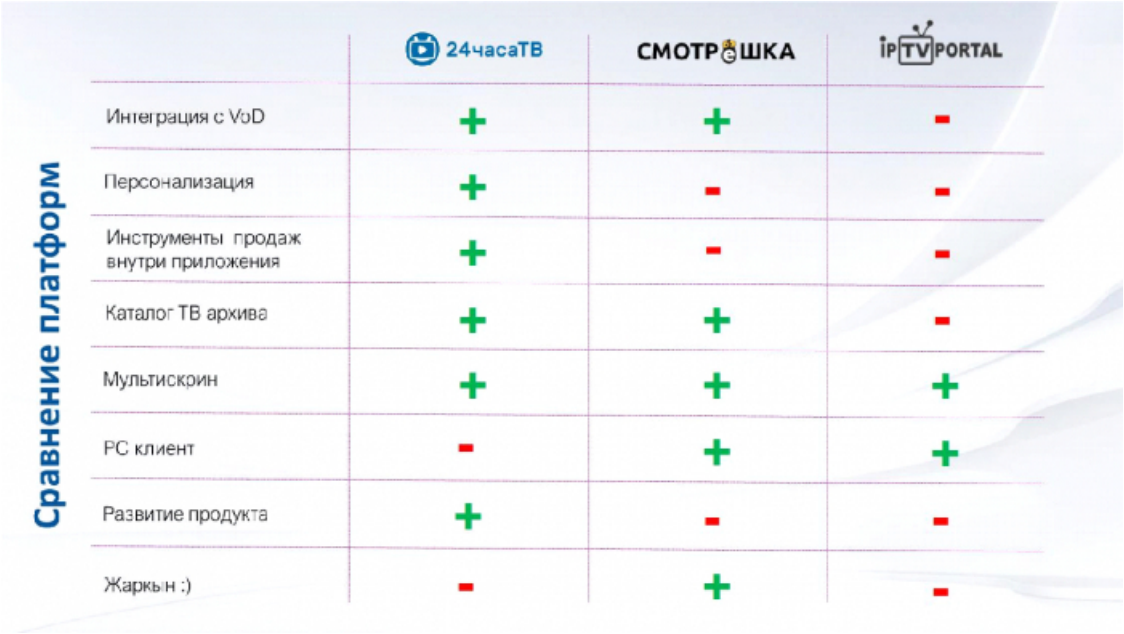
От редакции:
Николай Михайлов - участник конференции КРОС-2019, где он выступал с докладом "Не все IPTV/OTT решения одинаково полезны". Сегодня мы публикуем статью Николая, написанную по следам КРОС.

Все хотят быть конкурентоспособными, но не все знают, что для этого нужно. Что прокачать в первую очередь, что – во вторую, а что прокачивать вообще не нужно и даже вредно? В этой статье мы разберем универсальный метод анализа, правильное применение которого дает ответы на поставленный выше вопрос.

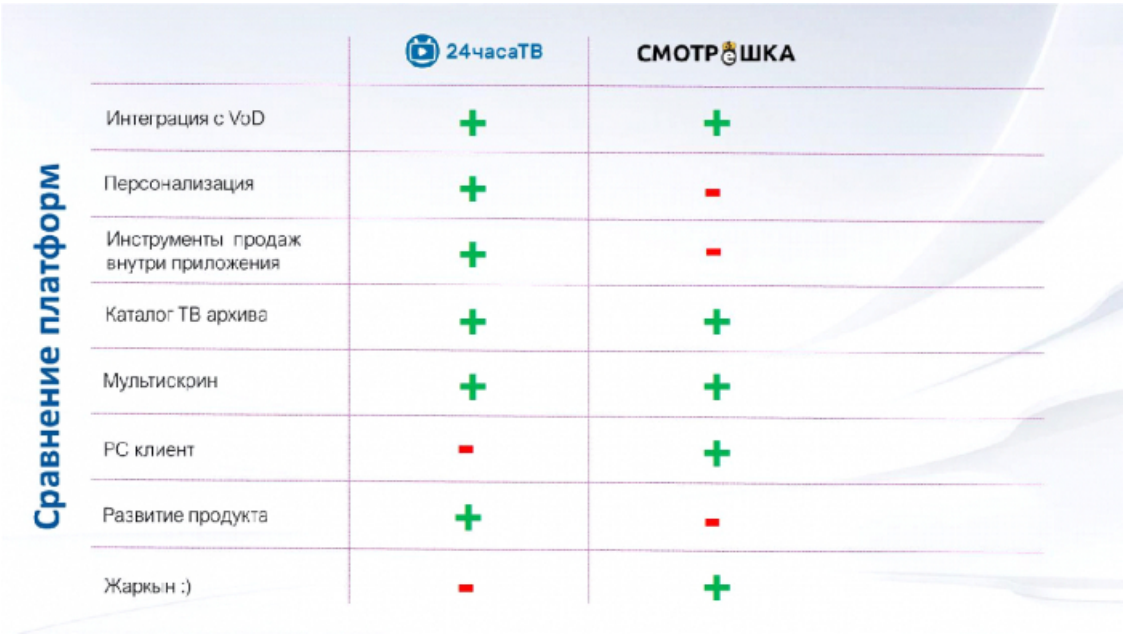
Но сначала – о том, как не стоит оценивать конкурентоспособность. Разберем типовые ошибки.

Первый тип ошибок при оценке конкурентоспособности вызван уходом в сторону экспертных оценок. То есть, когда реальная конкурентоспособность подменяется мнением эксперта.

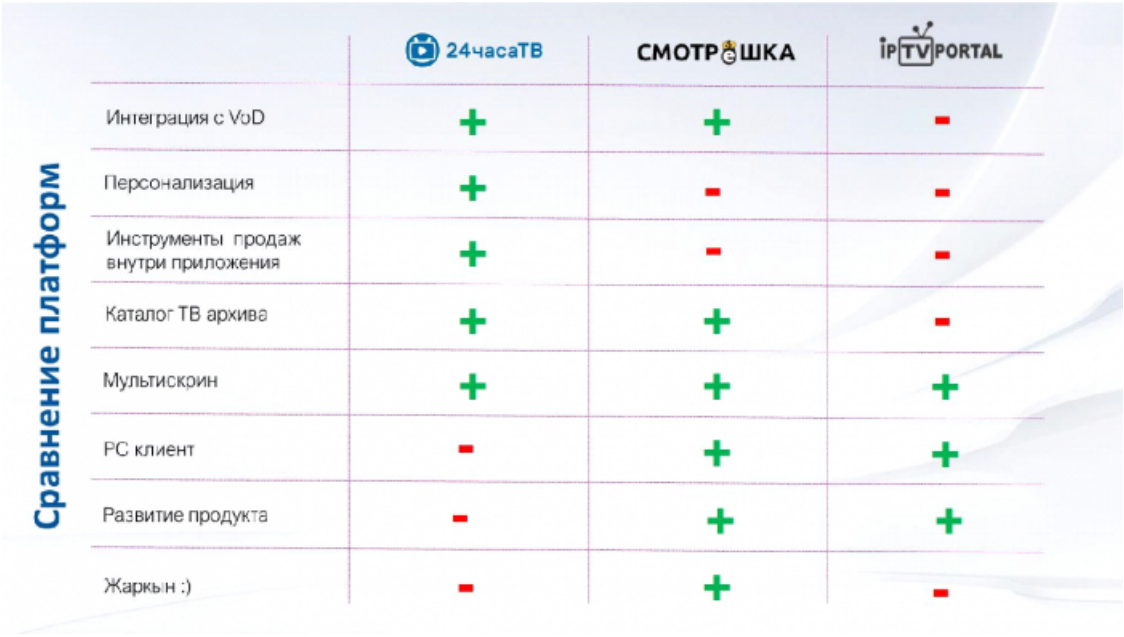
За примерами далеко ходить не стоит. Вот, например, экспертная оценка известных платформ цифрового ТВ, представленная на конференции КРОС-2019.



Что мы тут видим? Набор характеристик, которые эксперт посчитал важными. Во-первых, непонятно, почему именно такой набор? Найдутся эксперты, которые скажут, что сравнивать OTT-провайдеров напрямую с поставщиком платформы для интерактивного ТВ – неправильно, и его таблица будет выглядеть так:



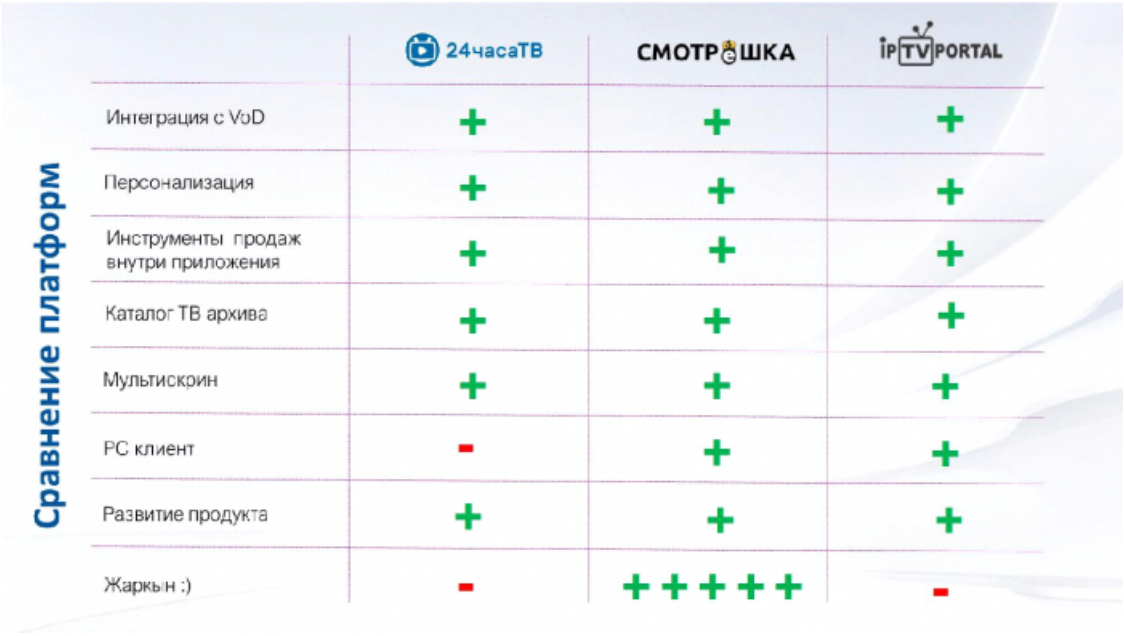
Во-вторых, непонятно, на основании чего ставились где-то плюсики, а где-то – минусики. Ну, например, как учитывалось – развивается продукт или нет? Найдется эксперт, который считает наоборот.



Ну и в-третьих, представлена информация, которая просто не соответствует действительности. Найдется эксперт, который исправит ошибки.



Но, даже если принять такой отчет, то как по нему сравнить конкурентоспособность платформ? Просто посчитать плюсики и минусики? А они разве все равнозначны? Или какие-то плюсики важнее? Может, "Жаркын" всё перевешивает? :)



А все дело в том, что эксперт может просто по-человечески ошибаться. Или, что еще хуже, умышленно вводить клиента в заблуждение, как это делают горе-продавцы-консультанты.

Такой подход методологически неправилен, так как все экспертные оценки такого рода субъективны по определению, а конкурентоспособность – объективный показатель, который никак не может зависеть от взгляда того или иного эксперта, и его можно выразить численно.

Конкурентоспособность – вычислимый интегральный показатель продукта.

Второй тип ошибок относится к определению интегрального показателя, который принимается за конкурентоспособность, но сам таковым не является. Например, типичная ошибка – принятие индекса удовлетворенности клиента в качестве показателя оценки конкурентоспособности.

Казалось бы, чем клиент больше удовлетворен продуктом, тем выше его (продукта) конкурентоспособность. Какая-то логика в этом есть. Но в целом, это в корне неверно, поскольку в этой формуле никак не учтены ваши интересы как поставщика услуг. Если вы вдруг решите предоставлять свои услуги бесплатно, за свой счет, то индекс удовлетворенности только вырастет. Продолжайте в том же духе – и вы рано или поздно разоритесь. Это фатальная ошибка. В этой оценке конкурентоспособности нет главного – цены вопроса.

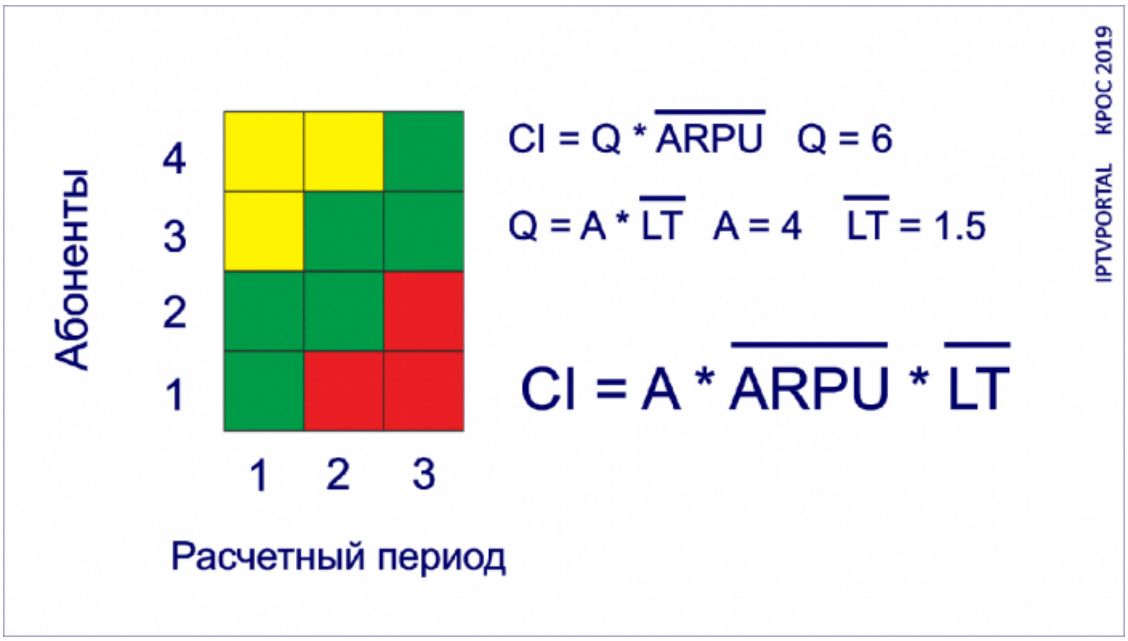
Оценить конкурентоспособность можно, только оценив ее в прямом смысле, в деньгах. Сколько денег стоит решение и сколько денег можно на нем заработать – это и есть мера конкурентоспособности. То есть, формула конкурентоспособности – не что иное, как формула чистого дохода.



В английском варианте обозначается как NV (Net Value)

Чистый доход равен разнице между поступающими (CI, Cash Inflow) и выбывающими (CO, Cash Outflow) денежными средствами.

CI считается очень просто. Давайте рассмотрим простой пример.



Что мы видим?

Расчетный период составляет 3 месяца. В первый месяц удалось привлечь двух клиентов, во втором месяце – еще одного, но при этом один отвалился (отток одного абонента в месяц или 50% от общей базы для нашего случая). В третий месяц добыли еще одного абонента, но снова один ушел.

Итак, входящий поток равен 6 продажам, умноженный на средний ARPU:

CI = Q * ARPUср.

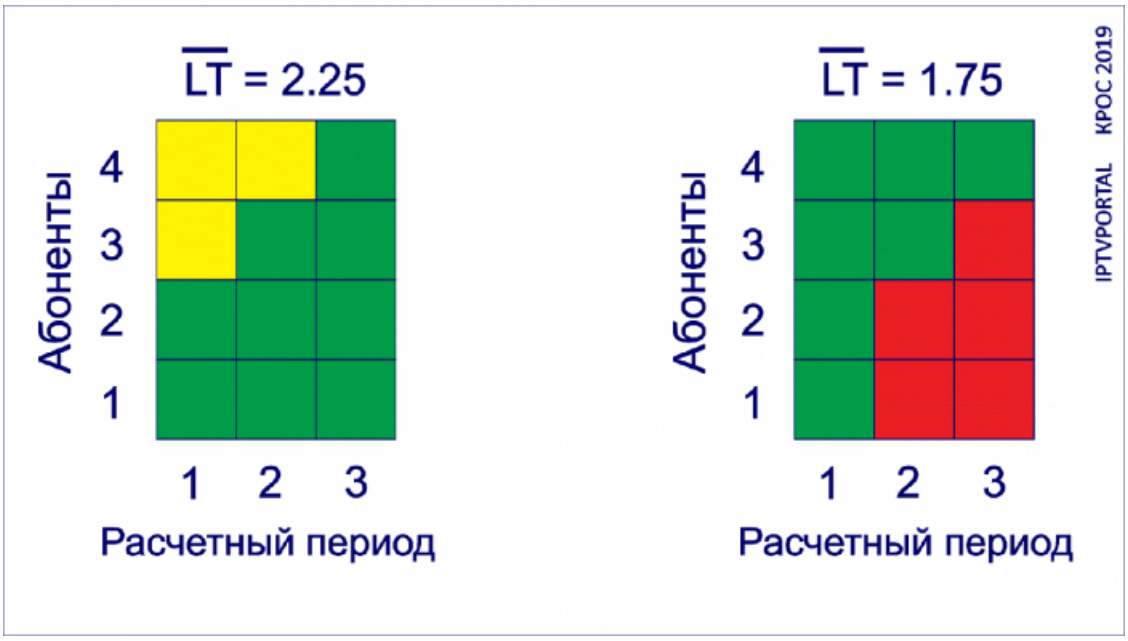
Но это малоинформативная формула, так как в ней не видно количество привлеченных абонентов и не виден отток – важнейшие показатель эффективности работы.

Поэтому перепишем нашу формулу, получим:

CI = A * LT * ARPUср.,

где A – количество абонентов, а LT – среднее время жизни клиента. В среднем времени жизни абонента запрятан отток: чем выше отток, тем меньше LT, и наоборот.

Например, если бы в нашем случае не было оттока, то среднее время жизни клиента составило бы не 1,5 месяца, а 2,25 (см. рисунок).

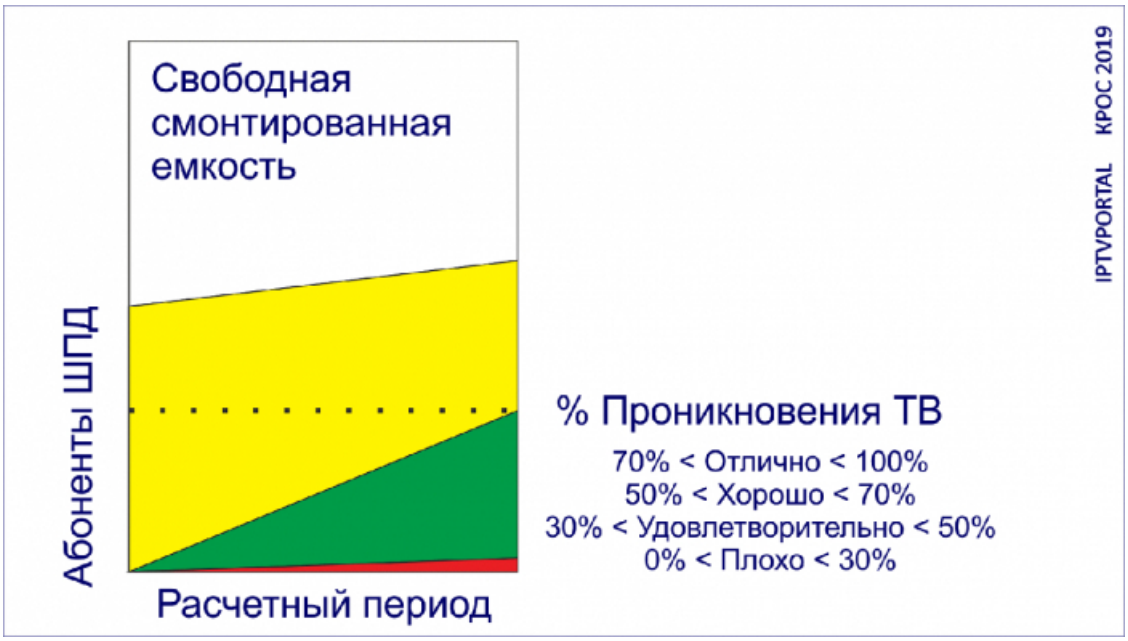


Но не только отток увеличивает время жизни абонента! Среднее время жизни абонента также зависит от скорости привлечения абонентов (см. рисунок). Относительно первоначального слайда мы сохранили отток в процентном соотношении. И даже после этого, когда отток в абсолютных величинах вырос (было два абонента, стало три), мы все равно имеем выигрыш в среднем времени жизни абонента. LT = 1,75, что также выше, чем 1,5.

Наверняка всем очевидно, что CI тем выше, чем больше площадь зеленой области.

Вот на этой базе уже можно начать анализировать, как влияет тот или иной параметр платформы на увеличение зеленой области.

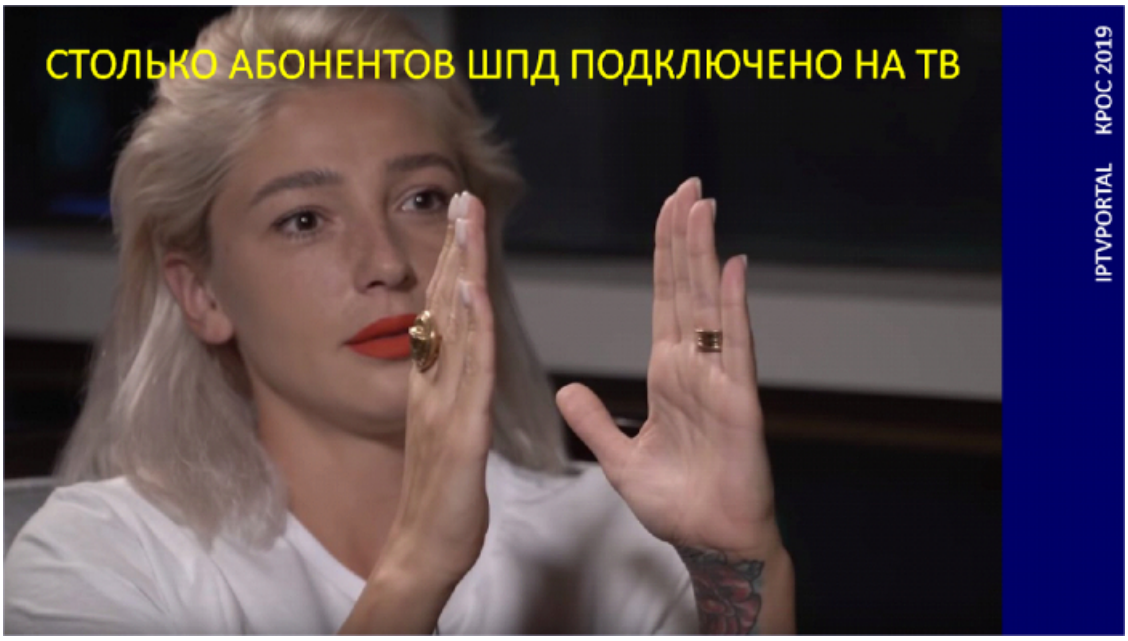
Для начала рассмотрим поляну, на которой нам предстоит работать. Это абонентская база , которая как-то прирастает.



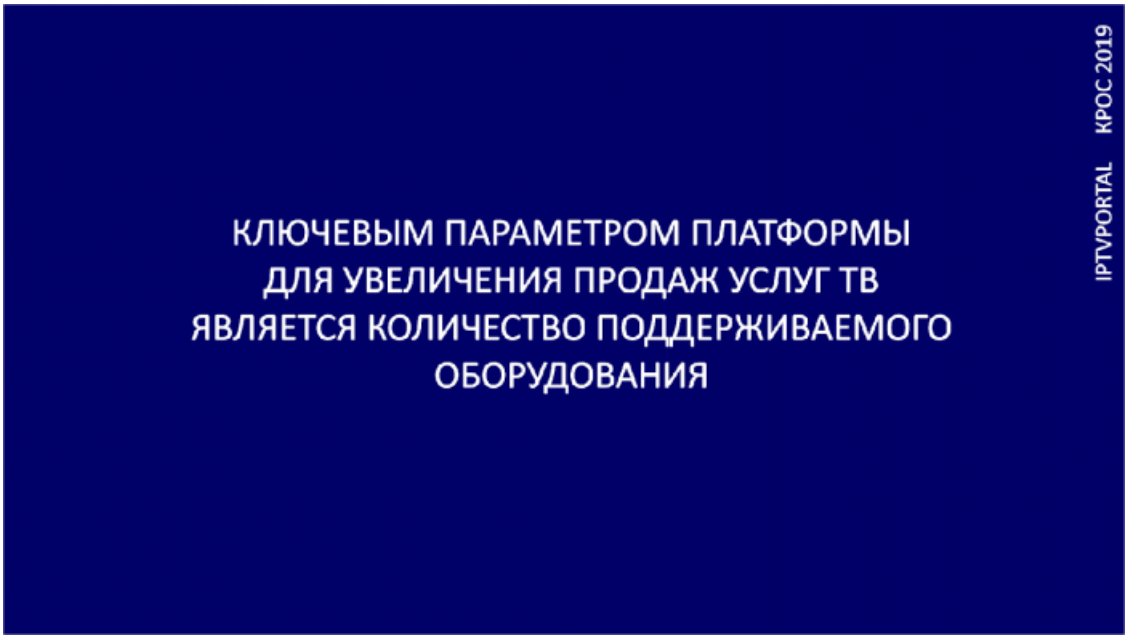
Уменьшение красной области – это уменьшение оттока, а уменьшение желтой области – увеличение скорости привлечения абонентов.

В первую очередь стоит обратить внимание именно на желтую зону, как на максимальное направление роста зеленой области.

Главная беда большинства ШПД-провайдеров



Вопрос: какие характеристики платформ могут увеличить процент проникновения и тем самым поднять верхний уровень зеленой области?



Ключевой тут является поддержка смарт-телевизоров! Точно так же, как при передаче приставки в аренду (когда абоненту не надо делать первоначальный крупный платеж, и он охотнее соглашается подключить новую для себя услугу), только в случае с приставками стоимость аренды увеличивает ежемесячный платеж за услугу, а при смарт-ТВ этого нет - то есть услуга становится доступнее.

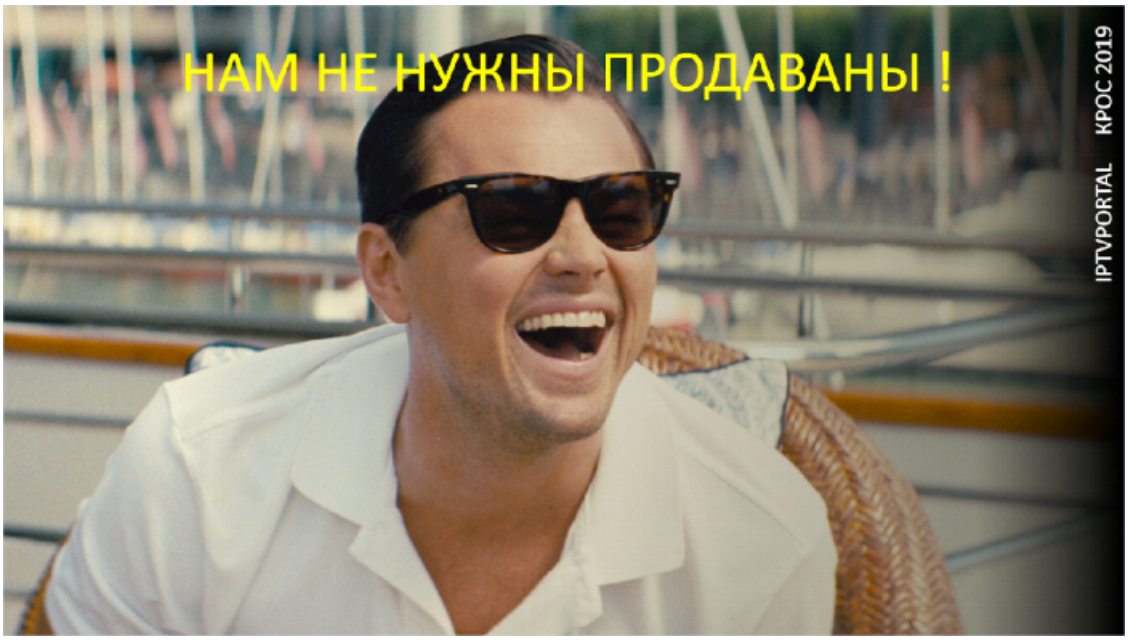
Но главным в увеличении проникновения являются продажи!

Никакой функционал платформы не способен существенно влиять на увеличение зеленой зоны без отдела продаж.

Какая бы платформа ни была, она сама себя не продает!

Хороший отдел продаж способен продать даже самое простое ТВ в разы больше, чем оператор, у которого "самая навороченная платформа с максимальным функционалом".

Кто-то может возразить, что есть бренды, которые сами себя продают – например, Apple.



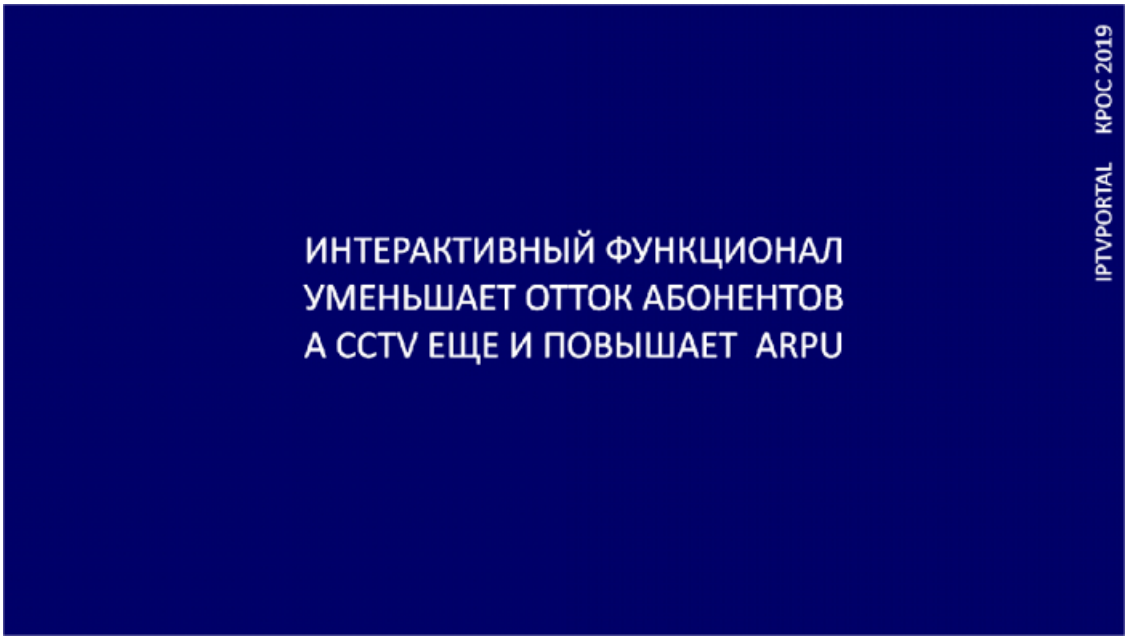
Так и не так. Apple тоже не сам по себе продается: существует огромная маркетинговая машина, в которую были вложены колоссальные деньги, вот она и раскручивает Apple как бренд, то есть, опять-таки поработали продаваны.

А учитывая тот факт, что на нашем рынке ТВ нет сколь-нибудь значимых брендов, то нет и такой ситуации, когда абоненты заваливают звонками и просят подключить конкретное ТВ-решение. Причина – в коммодизации ТВ-услуг. Интернет – услуга коммунальная, ТВ – тоже, только антенна бывает продвинутой – больше каналов и функционала. Как у всех. Так что, никакой бренд, никакой навороченный дизайн как воплощение бренда, не могут продать услугу. Всё – сами: только налаженные продажи.

Главный вывод: повышение процента проникновения ТВ-услуг почти не зависит от платформы, а зависит только от построения продаж. Вот почему в нашей компании уделяется такое большое внимание направлению консалтинга операторов связи в области продаж. На нашем Ютуб-канале регулярно выходят ролики, посвященные продажам.

Второе направление, которое может увеличить зеленую зону – уменьшить отток абонентов.

Мы провели исследование (а нам есть на чем смотреть: свыше 300 провайдеров используют нашу систему) и установили, что здесь как раз важен функционал платформы – интерактивный функционал, поддержка сообщений, функционал CCTV.



Как было обозначено выше, функционал платформы не имеет серьезного влияния на продажи (за исключением параметра поддерживаемых устройств), но имеет серьезное влияние на удержание абонента, а опция CCTV еще и повышает ARPU.

На начальном этапе внедрения ТВ-услуги, отток – не главный показатель, влияющий на входящий денежный поток, но к моменту насыщения он становится ключевым в сохранении входящего денежного потока. Особенно не стоит забывать, что удержать абонента с помощью интерактивного функционала платформы дешевле, чем потом тратить средства на привлечение нового абонента, компенсируя отток.

Но помимо увеличения зеленой площади, на CI также влияет и рост ARPU. А чтобы его повысить, необходимо делать, так называемые, допродажи. И вот здесь важную роль играет уже не отдел продаж, как в случае наращивания абонентской базы, а функционал платформы, отвечающий за допродажи. К такому функционалу относится информирование абонента о дополнительной услуге, а также возможность подключить услугу из интерфейса (без захода в личный кабинет).

Подводя промежуточный итог в части, касаемой формирования входящего денежного потока, стоит отметить характеристики платформы, имеющие значимое для него воздействие:

- широкая линейка поддерживаемого оборудования (в частности поддержка всевозможных смарт-телевизоров) влияет на скорость подключения новых абонентов;
- интерактивный функционал (пауза, архив), сообщения и CCTV влияют на уменьшение оттока;
- функционал допродаж, а также CCTV повышают ARPU;
- дизайн – тема для обсуждения в нашей Телеграмм-группе.

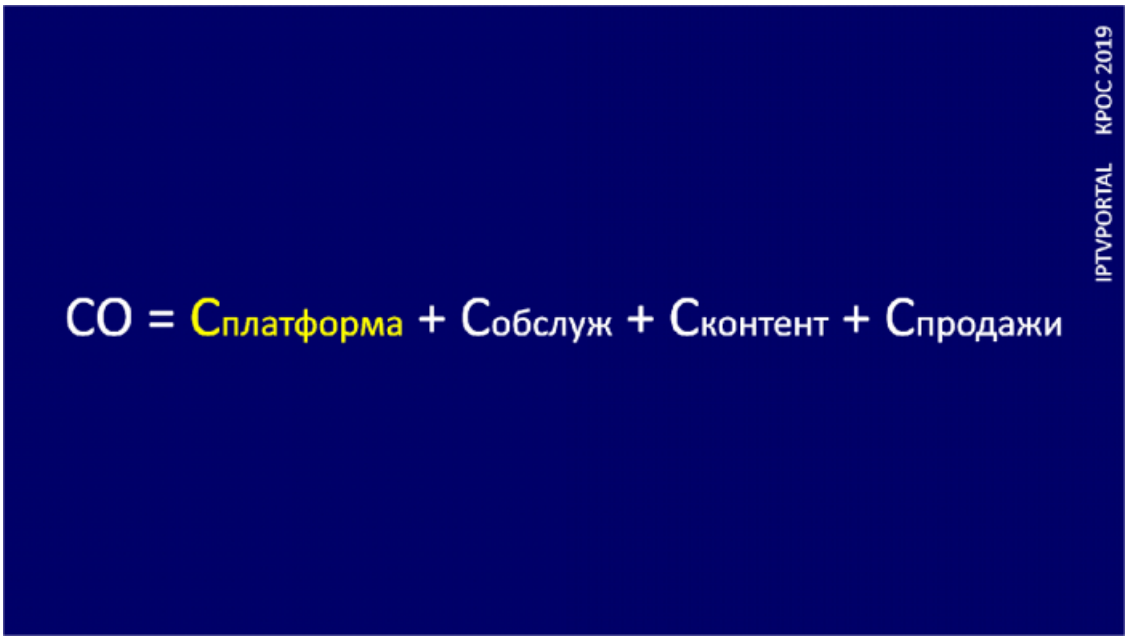
Относительно дизайна (что он якобы ни на что не влияет, лишь на градус атмосферы во время профессиональных споров о том, у кого он лучше) стоит уточнить: дизайн не может быть причиной, по которой абонент согласится купить услугу или переплатить за нее, но зато дизайн может стать причиной отказа от услуги. Есть предположение, что наиболее консервативная аудитория – люди в возрасте – не воспринимают плиточный, витринный дизайн. Но это неточно!

Также стоит отметить, что всё сказанное относительно функционала, влияющего на уменьшение оттока, верно для применения нашей платформы, когда оператор связи строит своё решение. В том случае, когда оператор запускает у себя на сети OTT-провайдера с платформой интерактивного телевидения, он может получить противоположный эффект – не уменьшение оттока, а его рост. При этом, отток будет касаться не просто услуги ТВ, но и базовой интернет-услуги, тоже. Этот факт признан как минимум одним провайдером на посвященном маркетингу "круглом столе", на прошедшей конференции КРОС-2019. Дело в том, что телевидение на базе стороннего OTT-решения не может являться якорной услугой. OTT – никакой не якорь для абонента, который легко может сменить интернет-провайдера, оставаясь при этом на своем OTT-телевидении. На то оно и OTT, что работает поверх любых сетей.

Для многих это является откровением, ведь услуга телевидения как раз и внедряется многими операторами не для того, чтобы на ней серьезно зарабатывать, а чтобы абонент не ушел туда, где она есть. То есть, для уменьшения оттока. А в результате - эффект противоположный. Абонент на вашей сети, пользующийся OTT-телевидением – уже не ваш абонент. Кратковременно, на начальном этапе выиграв в деньгах, вы проиграете в итоге, и, возможно, даже свой бизнес.

С положительной составляющей конкурентоспособности разобрались. Теперь давайте разберемся с отрицательной, с исходящим денежным потоком – CO.

Посчитаем косты.



Кстати, IPTVPORTAL – это первое в мире облачное решение, предложившее операторам MW и CAS/DRM как сервис. Мы изменили рынок, а до нас операторам надо было вкладываться в неподъемный CAPEX. И знаете, какая была аргументация у наших оппонентов, кто предлагал операторам вложиться несколькими миллионами в платформу?

> Вы же повышаете свою капитализацию! Ваша компания теперь дороже стоит! – говорили они.

Сейчас разницу в стоимости платформ принято объяснять тем, что платформы – разного класса. Под классом платформ понимается конкурентоспособность – именно та конкурентоспособность, которую мы сейчас считаем, которая на самом деле тем выше, чем ниже издержки, в том числе стоимость платформы.

Цены на платформы не определяются классом платформ, а зависят от издержек создания и поддержания работоспособности. Чем технологичнее решение, тем издержки меньше, а следовательно, и цена.

Второе, что входит в СО – стоимость обслуживания платформы.

Есть условно бесплатные платформы – "Сталкер" или самописные, за которые вы никому не платите, но вы платите зарплату своему персоналу за написание или допиливание их, и это тоже надо учитывать. Как правило, это немалые средства.

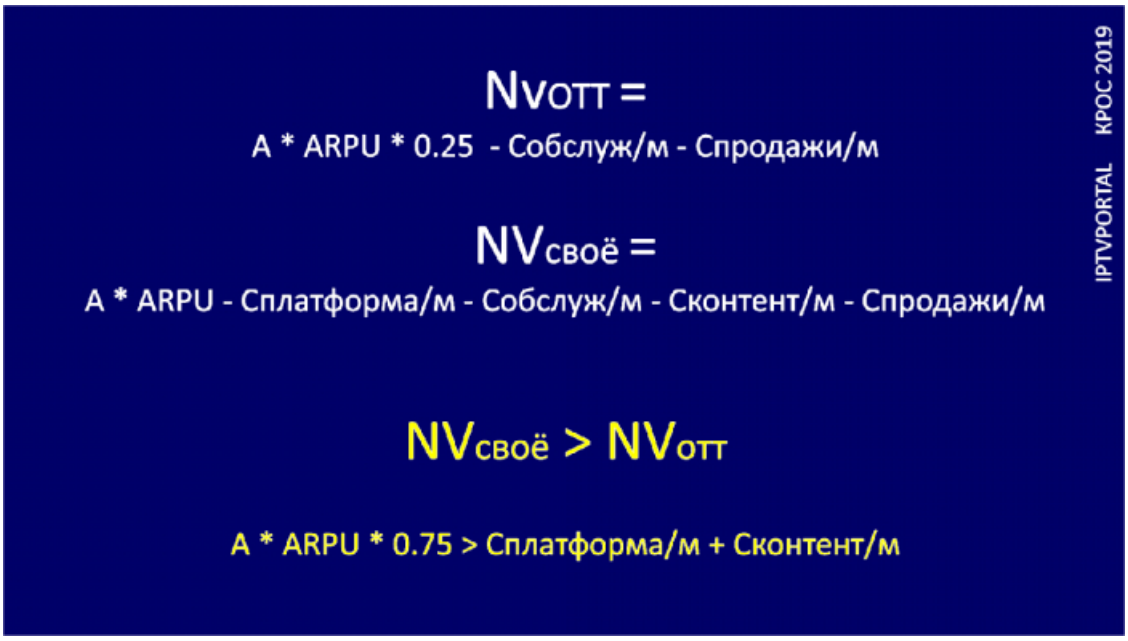
Третья составляющая – это контент. Кто-то контент берет у правообладателей напрямую, кто-то – с агрегатора.

Четвертую составляющую можем назвать продажами, но сюда включим и маркетинг.

Закрепим всё вышесказанное примером расчета конкурентоспособности.

Приведенная методика универсальна, и хоть она касалась оценки платформ, предлагаемых по модели "вайт лейбл", ее вполне можно применить и в случае оценки привлечения OTT-решения.

Если вы запускаете на свою сеть OTT-провайдера, то ваш CI составляет, как правило, от 20 до 25% от CI OTT-провайдера на вашей базе, при этом нет затрат на платформу и нет затрат на контент. Исходя из этого, можно посчитать, при каких условиях использование OTT-провайдера становится выгоднее по деньгам, а когда нет.



Для OTT-случая ваш денежный поток в месяц будет составлять:

NVотт = A*ARPUср. * 0,25% – Собслуживание/м – Спродажи/м

Для случая, когда вы строите свое решение:

NVсвоё = A*ARPUср. – Сплатформа/м – Сконтент/м – Собслуживание/м – Спродажи/м

Изначально, пока абонентов мало, NVотт будет больше NVсвоё. Интересен тот момент, когда NVсвоё станет больше, чем NVотт. А это произойдет, когда будет выполняться следующее неравенство:

A*ARPU * 0,75 > Сплатформа/м + Сконтент/м

Другими словами, если затраты на контент и платформу в месяц меньше, чем 75% месячной выручки от продажи ТВ услуг, то собственное решение будет приносить больше прибыли, нежели привлечение OTT-провайдера.

Ну и конечно еще раз стоит напомнить о том, что привлечение OTT-провайдера – это не ваш бизнес по предоставлению услуги ТВ, а бизнес по сдаче своей сети в аренду, с рисками получить отток не только по услуге предоставления ТВ, но и по услуге предоставления интернета. Помните, что продажа абоненту услуги – это инвестиционный проект, в который вы вкладываетесь как инвестор: затраты на привлечение абонента окупаются не за один месяц. Но если у вас не работают механизмы удержания, как в случае с привлечением OTT-провайдеров, то риск прогореть достаточно велик. Решение от OTT-провайдера – это конкурент вашему решению. И когда вы сами на своей сети запускаете OTT-провайдера, то в этом случае стоит говорить не о вашей конкурентоспособности, а о его.