

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

# ИНТЕГРИРОВАННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В МЕДИАИНДУСТРИИ: ОТВЕТЫ НА ВЫЗОВЫ НОВОЙ ЭПОХИ

**Е. Ю. ЗИНИН**  
*РБК-Медиа*

В статье рассматриваются причины появления и практика создания интегрированных бизнес-моделей в медиаиндустрии, базирующихся на новой парадигме этого бизнеса — медиаконвергенции. При медиаконвергенции традиционная цепочка создания ценности в медийном бизнесе реконфигурируется в мультимедийную, в которой по сути происходит взаимная интеграция ИТ-компаний, телеком-провайдеров и производителей медийного контента. Работа в рамках новых бизнес-моделей требует от медиакомпаний новых стратегических решений в управлении персоналом, скорости внедрения инноваций, гибкого реагирования на изменения во внешней среде, способности выстраивать долгосрочные партнерства с компаниями смежных рынков.

*Ключевые слова:* медиаиндустрия, мультимедийность, конвергенция, контент, канал дистрибуции контента, дигитализация, фрагментация аудитории, новые медиа, конкурентоспособность, бизнес-модель.

В эпоху новых информационных технологий медиаиндустрия становится одной из важнейших отраслей мировой экономики и в определенной мере «двигателем прогресса». Она одной из первых среди других отраслей экономики отреагировала на вызовы нового времени — технологические и социальные, в результате чего с 90-х гг. прошлого века в этой индустрии началась трансформация, бизнес многократно усложнился, и на смену традиционным бизнес-моделям пришли новые, интегрированные. Изучение и понимание

последних важно не только для менеджмента этой отрасли, но и для тесно связанных с ней отраслей — телекоммуникационной, информационных технологий (ИТ), индустрии культуры и развлечений, а также в контексте решения важнейших национальных задач в области управления народным хозяйством.

Трансформация индустрии предъявила совершенно новые требования к топ-менеджменту медиакомпаний достаточно резко: многие управленцы, чей опыт формировался в других отраслях, оказались

неспособными управлять «креативными людьми», в то же время многие топ-менеджеры традиционных СМИ, будучи скованными стереотипами прошлого, уже не могли отвечать на вызовы цифровой эпохи, требовавшие от них коммерческого чутья, умения адаптировать бизнес в условиях стремительно меняющейся среды, оценивать новые достижения науки и техники, внедрять инновации. Процессы укрупнения и диверсификации в медиасреде потребовали от лидеров компаний способности прогнозировать финансовые последствия различных стратегических решений. Начался стремительный рост спроса со стороны бизнеса на знания в области управления современной медиаиндустрией. Качество этих знаний становится одним из ключевых факторов, от которых зависят успех медиакомпаний и конкурентоспособность национальной медиаэкономики.

С середины 90-х гг. XX в. медиаэкономика и менеджмент в области медиабизнеса начинают изучаться и преподаваться в бизнес-школах США и европейских стран.<sup>1</sup> К сожалению, в России эти предметы стали изучаться гораздо позже: в 2004 г. в МГУ была создана кафедра теории и экономики СМИ, которую возглавила один из немногих российских специалистов, изучающих медиабизнес, Е. Л. Варганова (ныне — декан факультета журналистики МГУ). В 2007 г. в рамках программы МВА-медиа менеджмент начали изучать в Международной школе бизнеса Финансовой академии при Правительстве РФ, а с 2008 г. — в Московской международной школе бизнеса «МИРБИС». В обоих проектах большую роль играет интеллектуальная помощь общественных организаций и бизнеса — российской Гильдии издателей периодической прессы и руководителей крупнейших российских

медиакомпаний, читающих гостевые лекции для слушателей. К сожалению, пока в России изучение медиаэкономики и медиаменеджмента находится в стадии становления — сегодня нельзя привести в качестве примера ни одного серьезного национального научного исследования в этих областях. Одна из немногих российских работ по медиаэкономике — учебное пособие «*Медиаэкономика зарубежных стран*» [Варганова, 2003], — безусловно, внятно раскрывает основы экономики отдельных секторов медиаиндустрии и информативно описывает особенности зарубежных медиарынков. Однако в этой работе, к сожалению, лишь обозначается наличие, но не анализируются интегрированные бизнес-модели современной медиаиндустрии с точки зрения факторов их конкурентоспособности и потенциала развития, не рассматриваются различные организационные структуры новых медиакорпораций, особенности финансового менеджмента, управления брендами, управленческие аспекты слияний и поглощений в медиасреде. А именно эти вопросы сегодня относятся к числу наиболее болезненных проблем российских и международных медиакомпаний. Российские исследователи при изучении современных СМИ традиционно уделяют большое внимание проблемам современной журналистики: исследуется горизонталь взаимоотношений «СМИ — читатель», однако зачастую теряется вторая важная задача СМИ — служить средством эффективной рекламы, и проблемы взаимоотношений «СМИ — рекламодатель» вообще упускаются из виду.

В данной статье обобщен опыт, в первую очередь, зарубежных исследователей медиаменеджмента. При этом сделана попытка проследить сложные взаимосвязи различных факторов, обуславливающих эффективность тех или иных стратегий на медиарынке, и раскрыть вопросы, в полной мере характерные как для российского, так и для зарубежных медиарынков с точки зрения их практической ценности.

<sup>1</sup> Например, в Школе бизнеса им. Стерна Университета Нью-Йорка, Высшей школе бизнеса университета Фордхэм, Школе бизнеса Колумбийского университета (США), университете Ингольштадта (Германия) и др.

## МЕДИАИНДУСТРИЯ И МЕДИАЭКОНОМИКА: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Происходящие в медиаиндустрии глубинные преобразования постоянно корректируют границы отрасли, принципы взаимоотношений между участниками рынка и потребностей, удовлетворяемых этим продуктом. Вероятно, поэтому сегодня практически не существует универсального и всеми признанного определения медиаиндустрии. В научной литературе встречаются определения, дающиеся применительно к задачам конкретной статьи или исследования. В качестве примера приведем одно из определений медиаиндустрии, предложенное Г. Озаником (Gary W. Ozanich) из Университета Буффало и М. Вирт (Michael O. Wirth) из Университета Денвера в [Alexander et al., 2004, p. 69]: «Для целей данного анализа определим медиаиндустрию как группу компаний, прямо или опосредованно владеющих и оперирующих вещательными станциями и вещательными сетями, программным производством и дистрибуцией, кабельными телевизионными системами или сетями, издающих газеты, журналы и книги. Эти компании занимаются производством и (или) доставкой контента». В данном определении, излишне заостряя внимание на перечислении технологических платформ производства и доставки контента (различных форм содержания), авторы включают книги в состав медиапродукции, но не упоминают об Интернете и мобильных медиа, которые не просто относятся к медиаиндустрии, но и коренным образом заставляют ее трансформироваться. Кроме того, в нем отсутствует какое-либо упоминание второго важнейшего продукта медиаиндустрии — рекламных услуг, которые формируют доминирующую часть ее доходов. По этой причине подобное определение нельзя считать универсальным и исчерпывающим.

Применительно к задачам данной статьи определим медиаиндустрию (медиабиз-

нес) более широко — как часть мировой экономики, в которой фирмы регулярно производят контент (различные формы информации, знаний, а также продуктов развлекательного содержания) и доставляют его через различные каналы до широкого массового потребителя, создавая одновременно канал для рекламных коммуникаций, удовлетворяющий потребности заказчиков рекламы.

Данное определение отражает такую важнейшую характерную особенность медиарынка, как сдвоенность рынка товаров и услуг (dual product market) [Picard, 1989]. С одной стороны, медиакомпании производят и продают контент, который привлекает аудиторию (аудитория в данном случае — покупатель или потребитель контента). С другой стороны, они продают контакт с привлеченной с помощью контента аудиторией рекламодателю. Таким образом, на медиарынке фактически производится два типа взаимосвязанных продуктов — «контент» и «аудитория». Это положение о сдвоенном характере продукта медиарынка является одним из важнейших элементов, лежащих в основе медиаэкономики — экономической дисциплины, изучающей проблемы эффективности использования ресурсов на медиарынке.

Еще одна важная особенность медиарынка, на которую обращают внимание экономисты, состоит в том, что для многих типов контента не характерна ограниченность [Doyle, 2002] в классическом понимании этого термина по отношению к продукту или ресурсу. В традиционной экономике большинство потребленных продуктов перестает существовать в первоначальном виде, и на этой посылке базируются многие законы и следствия в классической экономике, однако прослушанная песня, просмотренный фильм или информационное сообщение в сети Интернет не теряет своих первоначальных качеств вне зависимости от того, сколько человек воспользовалось этим медиапродуктом. Поэтому контент относят к «общественным благам» (public goods) и ставят его в один

ряд с «товарами культуры» (cultural goods), такими как произведения искусства, которые также не подчиняются законам, характерным для «частных благ» (private goods).

Указанные выше особенности медиапродукта задают основу отличительным характеристикам конкуренции на медиарынке, а также специфике экономических эффектов (эффекта экономии от масштаба и эффекта экономии от разнообразия), которая присуща именно медиарынку и определяет ключевые характеристики бизнес-моделей его участников.

Рассуждая о том, что же является единицей контента, многие сходятся во мнении, что это — «смысл» (meaning), «сообщение» (message), «идея» (idea). Характеризуя особенности контента, медиаэкономисты [Albarran, 1996] отмечают, что его ценность для потребителя состоит в тех идеях, которые в нем заложены, а не в той материальной упаковке, в том канале доставки, через которые она, эта идея, доносится до потребителя.

Особенностью медиаконтента выступает регулярность его контакта с потребителем под одним брендом и с разным, периодически меняющимся содержанием. Это выделяет продукт медиакомпаний среди продуктов других компаний и организаций, производящих и распространяющих контент — музеев, концертных агентств, книжных издательств, кинокомпаний. И при том, что многие крупные медиахолдинги занимаются и книгоизданием и кинопроизводством, в таких случаях было бы правильной рассматривать эту их деятельность как симбиоз медиабизнеса с близкими ему, но принципиально другими типами бизнеса, связанными с производством контента.

На протяжении практически всего XX столетия экономическая сторона медиабизнеса практически не привлекала к себе серьезного внимания исследователей. Часто аспекты этого бизнеса исследовались в рамках социально-политических дисциплин — таких как журналистика, массовые комму-

никации, общественная роль средств массовой информации, реклама. Отдельно изучался газетный менеджмент и экономика радио- и телевидения. Трансформация рынка, начавшаяся в 90-е гг. XX в., вызвала и соответствующие изменения в научных подходах: стала активно развиваться отдельная научная дисциплина под названием «Медиаэкономика». Одним из первых и наиболее авторитетных исследователей в области медиаэкономики считается Р. Пикар (Robert Picard), приступивший в конце 80-х гг. прошлого столетия к осмыслению особенностей отрасли в своей книге «Медиаэкономика. Концепции и проблемы» [Picard, 1989]. Приведем следующее распространенное определение медиаэкономики, предложенное Пикаром: «Медиаэкономика изучает то, как в медиаиндустрии распределяются ресурсы, создающие информационный и развлекательный контент, направленный на удовлетворение потребностей аудиторий, рекламодателей и других заинтересованных сторон» [Picard, 1990].

«Медиаэкономике часто рассматривают как некую подспециальность по отношению как к медиакоммуникациям, так и к экономике. Однако, как показывают события двух последних десятилетий, медиаэкономика начала идентифицироваться как самостоятельное поле научных исследований и практики. Она совмещает принципы изучения медиакоммуникаций с проверкой на практике экономических принципов применительно к управлению фирмами в этом секторе» [Alexander et al., 2004].

Резкий всплеск интереса к мировой медиаиндустрии и активного изучения медиаэкономики пришелся на 90-е гг. XX в., когда в этом сегменте начался настоящий бум слияний, поглощений и дроблений крупнейших компаний. Этот бум был обусловлен важнейшими технологическими изменениями, такими как появление цифрового стандарта (дигитализация) и сети Интернет, и связанными с этим новыми возможностями для роста бизнеса и огромным потенциалом прибыльности, которые

открывала интеграция его различных сегментов. Исследователи отмечали экспоненциальный рост медиаиндустрии в 1990-х гг. Анализ 30 крупнейших в мире медиакомпаний, проведенный А. Т. Kearney и Universitatt-Ingolstadt, показал, что на протяжении 1990-х гг. средний ежегодный рост в этой группе составил порядка 20%. Топ-7 компаний из этого списка даже достигли 50%-го среднего ежегодного роста [Ringlsetter, Vizjak, 2003].

В 2000 г. фондовый индекс Dow Jones Media достиг своего исторического максимума и также резко пошел вниз. Это происходило в условиях так называемого кризиса доткомов — резкого падения курса акций переоцененных рынком ИТ-компаний, вызвавшего массовые банкротства и увольнения персонала в этой индустрии и в смежных с нею отраслях. На смену всеобщей эйфории от новых возможностей, которые открывались в медиабизнесе благодаря появлению новых технологий, пришли первые сложности — «переварить» многие купленные задорого активы и извлечь синергетические эффекты оказалось гораздо сложнее, чем предполагалось. Обнаружилось, что происходящие технологические и социальные перемены слишком сложны и непредсказуемы, а методологий и инструментария, которые могли бы применить руководители медиабизнеса для того, чтобы выработать новые стратегии роста, — нет.<sup>2</sup> Медиаменеджеры столкнулись с новыми вызовами, а перед менеджментом как научной дисциплиной встали новые вопросы.

К началу XXI в. традиционные медиакомпании оказались в очень тяжелой ситуации. Зарабатывать деньги становилось все сложнее: удержание аудитории обходилось все дороже, рекламные доходы находились под давлением со стороны «новых медиа»,

<sup>2</sup> Здесь можно заметить, что в это время уже появилась ресурсная концепция, как общепринятая сегодня теория корпоративной диверсификации, но многие элементы этой теории еще не были исследованы эмпирически и практический инструментарий эта теория еще не давала.

расширение за счет консолидации активов оборачивалось большими убытками. Для того чтобы проследить, почему события развивались именно так и какие ответы на появившиеся вызовы стали искать медиакомпании, необходимо кратко рассмотреть эволюцию концепции медиабизнеса.

## ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИИ МЕДИАБИЗНЕСА

Начнем с того, что медиабизнес достаточно сильно сегментирован. И ход эволюции различных индивидуальных сегментов существенно различается. В зависимости от тематической специализации контента медиапродукты подразделяются на деловые, развлекательные, общего интереса, спортивные, игровые, B2B и пр.

Ранее было также принято классифицировать медиакомпания по технологии доставки контента: на печатные и электронные медиа. Однако в большей степени отвечающей современным реалиям выглядит классификация, предлагаемая М. Восснером (Mark Wossner), бывшим генеральным управляющим одной из крупнейших европейских медиакомпаний Bertelsmann AG, преподающим сегодня медиадисциплины в Университете Сент-Галлена (Швейцария) и Университете Виттен/Хердеке (Германия). Указывая на фундаментальное различие бизнес-моделей и цепочек создания ценности в различных сегментах медиабизнеса, он классифицирует их, исходя из однотипности этих цепочек, выделяя печатные медиа (газеты, журналы), электронные (аудио-, видео- радио- и др.) и «новые медиа» (Интернет и другие высокотехнологичные мобильные медиа) [Wössner, 2003] (рис. 1).

Можно сказать, что в начале XX в. сформировались основные традиционные бизнес-модели (учитывающие особенности позиционирования, сегментирования аудитории, характеристики продукта, основные принципы продвижения) в печатном сегменте медиаиндустрии, которые долгое

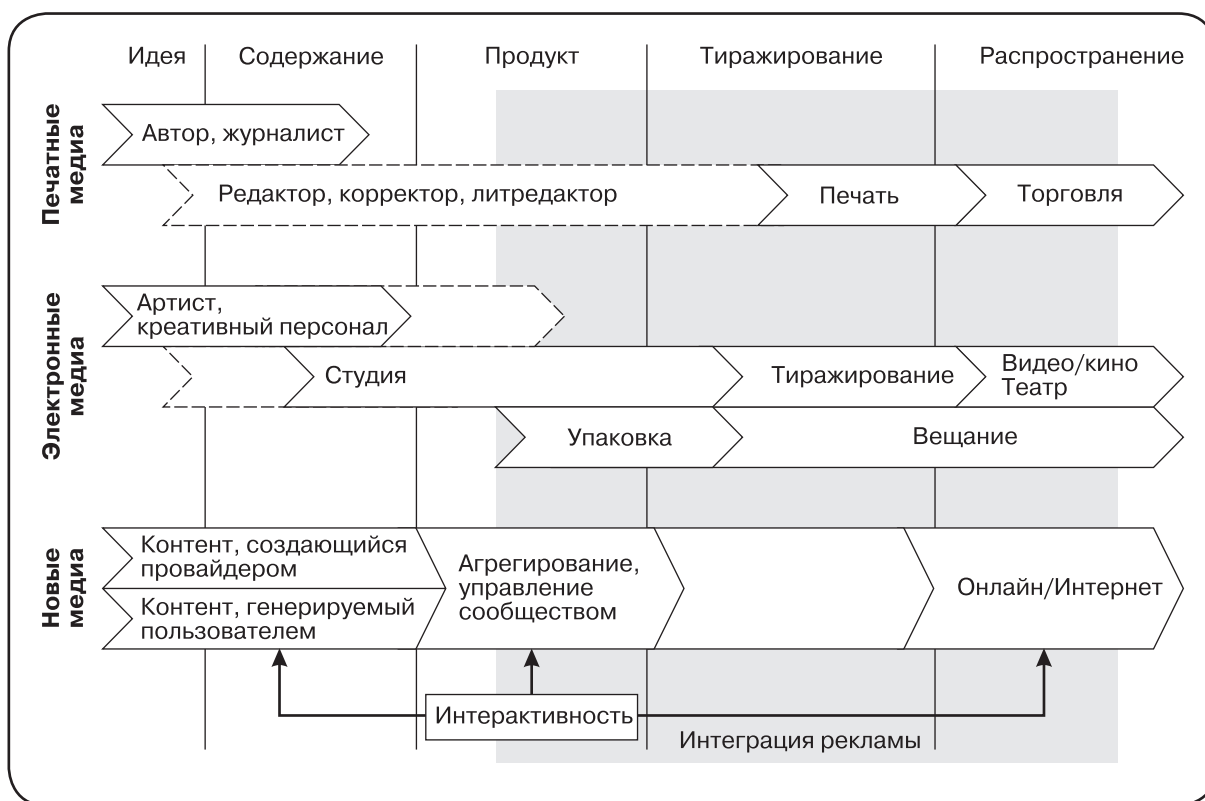


Рис. 1. Цепочка создания ценности в медиа различных форматов [Wössner, 2003].

время не менялись. Небольшие изменения, конечно, происходили (так, например, с 1961 г. в газетной печати стал использоваться цвет, что сделало этот рекламный носитель более эффективным), но они не меняли первоначальную модель печатного медиабизнеса — для того чтобы быть успешными, нужно было отыскивать самые «горячие» и интересные для целевой аудитории сюжеты (уникальный контент) и благодаря этому наращивать тираж и продавать рекламу. Газеты росли вширь, стараясь охватить все возможные темы и заинтересовать все возможные сегменты аудитории.

Электронные медиа, включающие в себя радио- и телевизионный сегменты медиаиндустрии, формировались во второй половине XX в. Несмотря на то что первая лицензия на «беспроводную передачу изображений» была выдана в 1925 г., прототипы современных телекомпаний были сфор-

мированы в 1940-х гг., первой их них стала NBC (National Broadcast Company, США). Появление телевизионной индустрии в середине XX в. не оказало принципиального влияния на бизнес-модели печатных СМИ. Телевидение не вытеснило газеты и журналы, скорее, расширило границы этой индустрии. Параллельно с телевизионным развивалось кинопроизводство, которое, в свою очередь, распространяло свой контент через телевизионные сети, видеокассеты, впоследствии — на DVD, а также напрямую транслировало фильмы в кинотеатрах. Однако как бы ни менялись технологии кинопроизводства и телевещания, цепочка создания ценности в этом сегменте оставалась практически неизменной (рис. 1).

По мере своего развития два вышеуказанных сегмента начали интегрироваться на уровне собственников: появились конгломераты, включающие в себя произ-

### Потребление медиапродукции в России

По данным TNS Gallup Media, в 2005 г. в России медиапотребление характеризовалось следующим образом: в среднем житель страны «потреблял» печатные СМИ (газеты, журналы) в течение 18 минут в день, радио — 228 минут, телевидение — 216 минут, Интернет — 6 минут. В 2007 г. средний россиянин находился в Интернете уже в 4 раза дольше — 25,5 минут в сутки (по данным компании comScore Networks: [First Comprehensive..., 2007]).

водителей печатной продукции — газет, журналов, книг, — а также радиостанции, телевизионные компании, производителей кино- и видеопродукции. Благодаря экстенсивному росту медиахолдинги приобретали все больший политический вес, что давало им дополнительные доходы и конкурентные преимущества.

Однако принципиально важно, что внутренняя интеграция в «старых» медиахолдингах была довольно невысока — отделы продаж были не особо успешны в продажах «рекламных пакетов», а централизованно производить контент для всех этих медиа было просто невозможно.

В рамках традиционных бизнес-моделей медиахолдинги развивались вплоть до 80-х гг. XX в. В конце 1980-х гг. появился цифровой стандарт — новая технология, которая позволила «упаковывать» любой текстовый, фото-, аудио-, видеоконтент в компактную и мобильную цифровую форму. Возникновение сети Интернет предоставило новый уникальный по скорости и низкой цене канал доставки этого контента потребителю. Начал формироваться сегмент «новых медиа» — медиакомпаний, основным каналом дистрибуции контента для которых стал Интернет. При этом «новые медиа» начали предлагать рынку новые виды контента, которые не могли предложить традиционные медиа: социальные сети, поисковики, онлайн-новости, интернет-магазины, а также контент, произведенный самими потребителями (так называемый Web 2.0).

Бурный рост медиаиндустрии и новые технологии доставки контента привели к

тому, что с 1990-х гг. структура медиапотребления (поведенческая модель потребителя информации) изменилась. Вице-президент Всемирной газетной ассоциации (World Association of Newspapers — WAN) Е. В. Абов в разговоре с автором дал этому процессу следующую характеристику: «По сравнению с началом 1990-х гг. количество медианосителей возросло невероятным образом. Если в конце 1980-х гг. одному человеку в день приходилось потреблять 15–20 медианосителей в день, то сегодня их количество исчисляется сотнями. Потребление всех видов медиа в любом случае укладывается в 24 часа. При этом бурный рост онлайн-овых и мобильных медиа привел к сокращению времени, уделяемого аудиторией традиционным СМИ — в частности, печатным и радио».

Потребитель стал все отчетливее ощущать дефицит времени на потребление всего многообразия медиапродуктов (см. врезку «Потребление медиапродукции в России») и отдавать предпочтение более специализированной и важной информации. Дигитализация контента резко снизила затраты на его агрегирование (переработку и составление новых информационных продуктов из частей другого контента) и доставку через кабельные каналы и Интернет. Качество, ассортимент и скорость доставки специализированного контента при этом значительно возросли, а издержки — сократились.

Тенденция, связанная с дроблением аудитории, ранее воспринимавшейся издателями и рекламодателями в качестве универсальной, на узкоспециализированные

группы по интересам, получила название фрагментации. Она стала дополнительным фактором, который ударил по доходам традиционных медиа, заставляя их трансформироваться.

Одним из ответов традиционных СМИ, печатных и вещательных, на изменившиеся потребности аудитории стал выпуск более специализированных продуктов. Количество узкоспециализированных изданий и нишевых телеканалов выросло в разы. Например, в 1992 г. в Великобритании было всего 4 общенациональных канала. Уже в 2003 г. их число достигло 312, количество радиостанций увеличилось в 4 раза, и хотя число газет увеличилось не столь значительно (на 11%), многие из них начали активно развивать специализированные тематические приложения.

Однако для удержания традиционными СМИ своей аудитории и защиты доходов одной этой меры было совершенно недостаточно.

## МЕДИАИНТЕГРАЦИЯ (КОНВЕРГЕНЦИЯ)

Уровень проникновения Интернета в общество возрастал, скорость передачи данных увеличивалась многократно. Это способствовало росту конкурентных преимуществ «новых медиа», которые все сильнее оттягивали аудиторию традиционных СМИ, а вслед за нею и их рекламные доходы. Печатные СМИ начали осознавать, что их будущее под угрозой, и приступили к поиску новых решений для удержания своих позиций. Ответом владельцев традиционных медиа на вызов «цифровой революции» стала концепция *конвергенции*, которая начала стремительно реализовываться в различных формах практически всеми ведущими издательскими домами.

Многие исследователи отмечают, что термин «конвергенция» используется в различных случаях, однако в самом общем смысле он подразумевает соединение и взаимное проникновение компьютерных,

телекоммуникационных и медиатехнологий [Doyle, 2002, p. 21].

В одном из отчетов на сайте Всемирной газетной ассоциации дается следующее определение конвергенции: «Это процесс интеграции различных видов информационного бизнеса: создания информационной продукции, ее распространения, производства технических устройств, дающих покупателю возможность потреблять информацию. Конвергенция осуществляется на разной основе или на разных платформах — например, газетной, телевизионной, интернет-платформе и т. д.» [Стратегии..., 2002].

Исследовательская компания Innovation (США) в отчете за 2001 г. указывала: «Феномен (медиаконвергенции) уже окреп и окончательно оформился ...75% опрошенных редакторов и менеджеров ответили, что подобная конвергенция на их рынках уже началась» [Стратегии..., 2007].

В основе философии конвергенции лежит задача перехода от модели производства и дистрибьюции контента через один канал (например, статья-газета) к модели многоканальной дистрибьюции различных медиаформатов, когда контент, создаваемый один раз, адаптируется под различные каналы доставки и благодаря этому достигает максимально широкой аудитории. Иными словами, философия медиаконвергенции подразумевает использование возможностей и преимуществ разных медиаканалов (одни — более оперативны, другие — более интерактивны, третьи — более индивидуализированы) для выхода на аудиторию в любом месте, в любое время, с использованием наиболее подходящего медианосителя и с оптимальными затратами.

Конвергенция и цифровая революция не только привели к появлению новых каналов дистрибьюции контента, но и открыли новые каналы доходности. Например, доходы медиакомпаний в сегменте В2В складываются из доходов от тиража, традиционной рекламы, доступа потребителей к платному онлайн-контенту, кон-

текстной рекламы в Интернете, продажи аналитических отчетов, обзоров, баз данных, спонсорства деловых конференций и других BTL-мероприятий<sup>3</sup>, а также справочного и иного контента в мобильных форматах.

Очевидный тренд сегодня — активный интерес рекламодателя к «новым медиа». Они обладают рядом плюсов по сравнению с традиционными медиа: аудитория онлайн-медиа подлечит лучшему фрагментированию, она моложе, шире, и за счет этого стоимость одного рекламного контакта обходится рекламодателю гораздо дешевле. Однако особенность онлайн-медиа такова, что существующие в их рамках механизмы воздействия рекламного сообщения существенно отличаются, например, от газетных. При этом различия довольно существенны в зависимости от вида рекламируемого товара или услуги. Последние исследования эффективности рекламы показывают, что для многих крупнейших сегментов товаров быстрого спроса (fast moving consumer goods — FMFG) наилучший эффект для рекламируемого бренда дает именно интегрированный рекламный «пакет» из печатных и онлайн-продуктов, наружной рекламы и ТВ.

Дополнительными преимуществами при этом обладают медиакомпании, хорошо знающие своего потребителя, особенности своих продуктов и законы взаимного сочетания данных рекламных ресурсов. В такой ситуации отдел рекламы становится не только механическим посредником, но по сути выполняет функцию рекламного агентства, которое планирует оптимальное взаимодействие различных рекламоносителей, тем самым достигая большей удовлетворенности клиента и создавая дополнительные конкурентные преимущества своей компании на рынке рекламы.

<sup>3</sup> BTL (below-the-line)-мероприятия — комплекс средств продвижения товара или услуги, включающий промоакции, директ-мейл, выставки и другие инструменты, отличающиеся от традиционной рекламы.

Помимо возможностей увеличения рекламных доходов, еще один важнейший эффект, который дает интеграция, — это экономия на издержках на продвижение. Интегрированные СМИ работают на расширение аудитории друг друга и повышение эффективности работы с этой аудиторией. Простой пример: читатель газеты, ознакомившись со статьей по интересной ему тематике, обнаруживает в ней ссылки на интернет-версию материала, содержащую более подробную информацию — иллюстрации, статистику, подборку других материалов по этой тематике, — и вливается в аудиторию сайта, с которым интегрирована газета. Интернет-сайт, обладая при этом преимуществом в оперативности и доступности для более широкой аудитории, анонсирует материалы свежего номера газеты, стимулируя его покупку. Отсканировав соответствующий штрих-код в газете с помощью мобильного телефона, читатель получает оплаченный таким образом пароль доступа к платным ресурсам сайта. На сайте же он имеет возможность оплатить подписку на газету, подать рекламное объявление, написать комментарий к статье и т. п.

Используя возможности новых технологических платформ, интегрированные бизнес-модели позволяют осваивать более узкие ниши, работа в которых для отдельного медиаресурса была бы нерентабельной.

Однако помимо конкурентных преимуществ в продажах рекламы и завоевании аудитории, в интегрированных бизнес-моделях усиливаются важнейшие экономические эффекты — экономия от масштаба и экономия от разнообразия. Как отмечалось, контент создается единожды, далее адаптируется, перерабатывается, перепаковывается и распространяется через различные каналы до разных аудиторий. Благодаря этому ключевой ресурс для медиарынка — креативный работник — используется намного более эффективно.

В связи с этим одним из элементов стратегии медиаконвергенции является концепция объединенных ньюсрумов — форм организации труда творческих работников,

позволяющей им эффективно готовить контент для нескольких медийных платформ — собственных и внешних.

Медиаконвергенцию можно рассматривать в качестве частного или особого случая стратегии связанной диверсификации. Современная теория стратегического менеджмента при анализе стратегий связанной диверсификации использует такие понятия, как стратегический актив, ключевые компетенции и динамические способности. Применительно к медиаиндустрии стратегическим активом медиакомпания может, например, считаться аудитория ее продуктов (как конкретного медиапродукта, так и всего пакета СМИ, входящих в холдинг) — большая и лояльная аудитория обеспечивает преимущество бизнес-единицы в затратах или дифференциации на определенном рынке и характеризуется невозможностью совершенной имитации, совершенного замещения и свободной продажи.<sup>4</sup> А ключевые компетенции медиакомпания лежат, например, в области создания уникального контента или уникальных рекламных услуг. Таким образом, компания, которая идет по пути медиаконвергенции, в реальности старается использовать связанную диверсификацию — будь то применение концепции объединенной редакции (объединенного ньюсрума), когда достигается экономия от разнообразия по нескольким бизнес-единицам за счет использования одного и того же стратегического актива — группы высококвалифицированных и узкоспециализированных журналистов, производящих контент. Или, например, выходя на новую технологическую платформу — собственный кабельный телевизионный канал, — компания приобретает новые компетенции (производство видеоконтента), которые дают конкурентное преимущество другим ее бизнес-единицам, например, новостийному интернет-порталу (теперь его новости могут дополняться видеороликами).

<sup>4</sup> Данная характеристика стратегического актива приведена в [Маркидес, Уильямсон, 2008].

## РАЗВИТИЕ МЕДИАИНДУСТРИИ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ

Первыми необходимость интеграции с онлайн почувствовали печатные СМИ, потому что выход в сеть стал для них вопросом выживания. Кроме того, в издательских домах оказался сконцентрирован высокопрофессиональный управленческий и журналистский ресурс (газетный контент традиционно являлся более качественным и глубоким, чем телевизионный), который и был направлен на реализацию интегрированных бизнес-моделей. Вещательные продюсеры не сразу почувствовали необходимость и перспективу интеграции с «новыми медиа» для себя — на тот момент интернет-технологии не позволяли транслировать в Интернете видео такого качества, чтобы оно могло конкурировать с традиционными каналами. Впоследствии именно издательские бренды стали локомотивами интегрированных компаний, которые в том числе начали запускать и собственные телевизионные каналы.

Например, газета *Guardian* в Великобритании успешно реализовала интегрированный с печатной версией проект в Интернете, выведя служащий ей дополнением сайт *Guardian Unlimited* в лидеры среди газетных сайтов в стране и добившись его высочайшей популярности в других странах. При этом на сайте газета успешно экспериментирует с видео- и аудиоматериалами.

Другой пример — управляемая норвежской компанией Schibsted шведская газета *Aftonbladet*, которая одной из первых в Европе успешно реализовала стратегию конвергенции и в результате заняла 60% общенационального рынка среди таблоидов и 30% рынка газет общего содержания. В *Aftonbladet* в одном здании работают две отдельные команды, разделенные всего лишь несколькими стеклянными перегородками. Они постоянно взаимодействуют друг с другом, готовят газету, сайт, телеэфир, программы для веб-радио и веб-телевидения, тексты для цифрового телеви-

дения, мобильных телефонов и карманных компьютеров. В 2007 г. *Aftonbladet* сумела добиться впечатляющих коммерческих результатов от своего проекта с веб-телевидением — оно привлекло в группу и дополнительную аудиторию, и дополнительную рекламу. В целом же стратегия Shibsted заключается в том, что она стремится стать ведущей медиакомпанией в Скандинавии, укрепив положение ведущего поставщика содержания для читателей, зрителей и рекламодателей вне зависимости от предпочитаемого ими СМИ [Стратегии..., 2002].

Отметим, что в европейских странах и США доминирует тенденция развития мультимедийных компаний на базе крупных издательских домов с сильными печатными брендами. На этом фоне примечателен российский медиахолдинг РБК: в его основе первоначально было информационное агентство (год основания — 1993), которое создало ведущий российский деловой ресурс RBC.ru. Добившись успеха в российском Интернете, компания запустила первый в России деловой телеканал и после этого вышла в сегмент печатных медиа с журналом «РБК», газетой «РБК daily» и рядом других проектов. Успех печатных проектов во многом был обеспечен наличием уже ставшего очень сильным материнского бренда, а также мощной промоподдержкой со стороны телеканала и интернет-ресурсов. Пример РБК демонстрирует, что крупные, хорошо диверсифицированные медиахолдинги обладают дополнительными преимуществами, позволяющими им запускать новые проекты с существенным снижением рисков и экономией на издержках.

Другой российский пример компании, работающей в рамках интегрированной бизнес-модели, — медиахолдинг Gameland, претендующий (после приобретения в 2008 г. активов ИД mediasign) на статус «крупнейшей special interest media компании в Восточной Европе» [Объединение..., 2008]. За последние два года компания Gameland создала мультиплатформенный бизнес, освоив новые медийные форматы

и расширив линейку собственных активов — от печатных форматов до телевидения и web-проектов. Она консолидировала 31 журнал, 15 веб-проектов, телеканал Gameland TV и онлайн-телевидение ICQ TV.

В октябре 2007 г. Международная ассоциация издательских и медиатехнологий (IFRA) провела опрос 247 директоров газет из 41 страны с целью определить бюджетные приоритеты их компаний на 2008 г. (IFRA проводит подобные опросы ежегодно). «В 2008 г. главным приоритетом респондентов стало развитие интернет-стратегии, — сообщается в материалах по итогам исследования. — Логично, что все связанные с веб-сервисами категории тоже поднялись выше по сравнению с 2007 г.: аудио- и видео-контент, инвестиции в ИТ, альтернативы обычной рубричной рекламе и т. п. Довольно низкая позиция мобильных сервисов объясняется ожиданием развития мобильного Интернета и прояснения стратегий операторов, производителей и новых участников рынка, таких как Google. Развитие новых аудиторий и рынков по-прежнему волнует респондентов в первую очередь, а отводимое этому пункту место зависит от конкурентной среды, в которой они работают» [Арну, 2008].

Результаты этого исследования говорят о многом: большинство издателей печатной прессы видят будущее своих компаний мультимедийным, и важнейшим первым шагом в этом направлении является развитие собственных интернет-платформ. Следующие шаги будут связаны с новыми техническими достижениями и ответом на них со стороны потребителей. Например, если «выстрелит» интернет-телевидение, то оно сможет серьезно изменить роль кабельных операторов на рынке, заставив их сосредоточиться на своих ключевых компетенциях — производстве специализированного нишевого контента — и искать альянсов с лидерами, имеющими большую качественную интернет-аудиторию. В любом случае, обжегшись 10 лет назад на доткоммах, мало кто из инвесторов сейчас

### Развитие индустрии медиа и развлечений

Мировая индустрия медиа и развлечений в течение ближайших пяти лет будет расти со скоростью 6,4% в год и к 2011 г. достигнет объема в 2 трлн долл. Эти данные приведены в последнем отчете PricewaterhouseCoopers (PwC) «Global Entertainment and Media Outlook: 2007–2011». По оценкам PwC, глобальные затраты на онлайн-рекламу и доступ в Интернет вырастут со 177 млрд долл. в 2006 г. до 332 млрд долл. в 2011 г., превысив затраты на издание газет. Ключевым «двигателем» роста рынка в мире будут цифровые медиа, в частности Интернет и беспроводная связь. По данным PwC, на них будет приходиться около половины всех затрат на медиа в ближайшие пять лет. Глобальные затраты на рекламу будут увеличиваться со средней скоростью в 5,4% ежегодно и вырастут с 407 млрд долл. в 2006 г. до 530 млрд долл. в 2011 г. Самой быстрорастущей рекламной средой останется Интернет со скоростью роста в 18,5% и общим объемом затрат к 2011 г. в 73 млрд долл., что к концу прогнозируемого периода будет составлять 14% от всех глобальных рекламных затрат. В целом же рост цифровых/онлайн-медиа, включая рекламу на мобильных телефонах, вырастет за ближайшие пять лет до 153 млрд долл., причем основным механизмом роста станут мобильное телевидение и видеоигры. По прогнозам PwC, рост индустрии медиа и развлечений существенно увеличит значимость таких регионов, как Бразилия, Россия, Китай и Индия (данные AdMarket.ru).

хочет безоглядно рисковать. Однако и ждать нельзя: правильно сделанный сегодня стратегический шаг способен принести исключительную отдачу — прогнозируемый экспертами рост доходов медиаиндустрии очень велик (см. врезку «Развитие индустрии медиа и развлечений»). Это подталкивает медиакомпании к постоянным экспериментам и самому внимательному анализу того, что происходит на смежных рынках.

Как отмечалось, стремительная эволюция технологий ключевым образом изменила формат не только медиаиндустрии, но и другой отрасли — телекоммуникационной, которая стала ближайшей смежной отраслью для медиабизнеса. Телекоммуникационные компании все дальше отходят от своего первоначального стержневого бизнеса (голосовой связи), превращаясь в провайдеров контента и сервиса. По мере технологического прогресса связи между телекоммуникационным и медиарынками будут все более тесными.

Конвергенция медиакомпаний с компаниями сектора ИТ и телекоммуника-

ций приводит к реконфигурации традиционных цепочек ценности в мультимедийные (рис. 2). Как видим, в новой цепочке ценности медиа-, телекоммуникационные и ИТ-компании серьезно зависят друг от друга.

Телекоммуникационные компании обладают огромными клиентскими базами (сетями) и их задача — предоставить через свою сеть своим клиентам наилучший контент. Однако производство контента не входит в компетенции телекоммуникационных компаний — это продукт медиаиндустрии, а медиакомпании без эффективно работающей сети и соответствующих ИТ-решений не смогут эффективно продать свой продукт (мобильный или кабельный ТВ-контент, другие платные сервисы) конечному потребителю. Это является предпосылкой для начала совместной работы по созданию партнерств и альянсов между наиболее дальновидными телекоммуникационными и медиакомпаниями. Наиболее удачный опыт, когда телекоммуникационная компания, не пересекая границу своего коренного бизнеса, становится активным

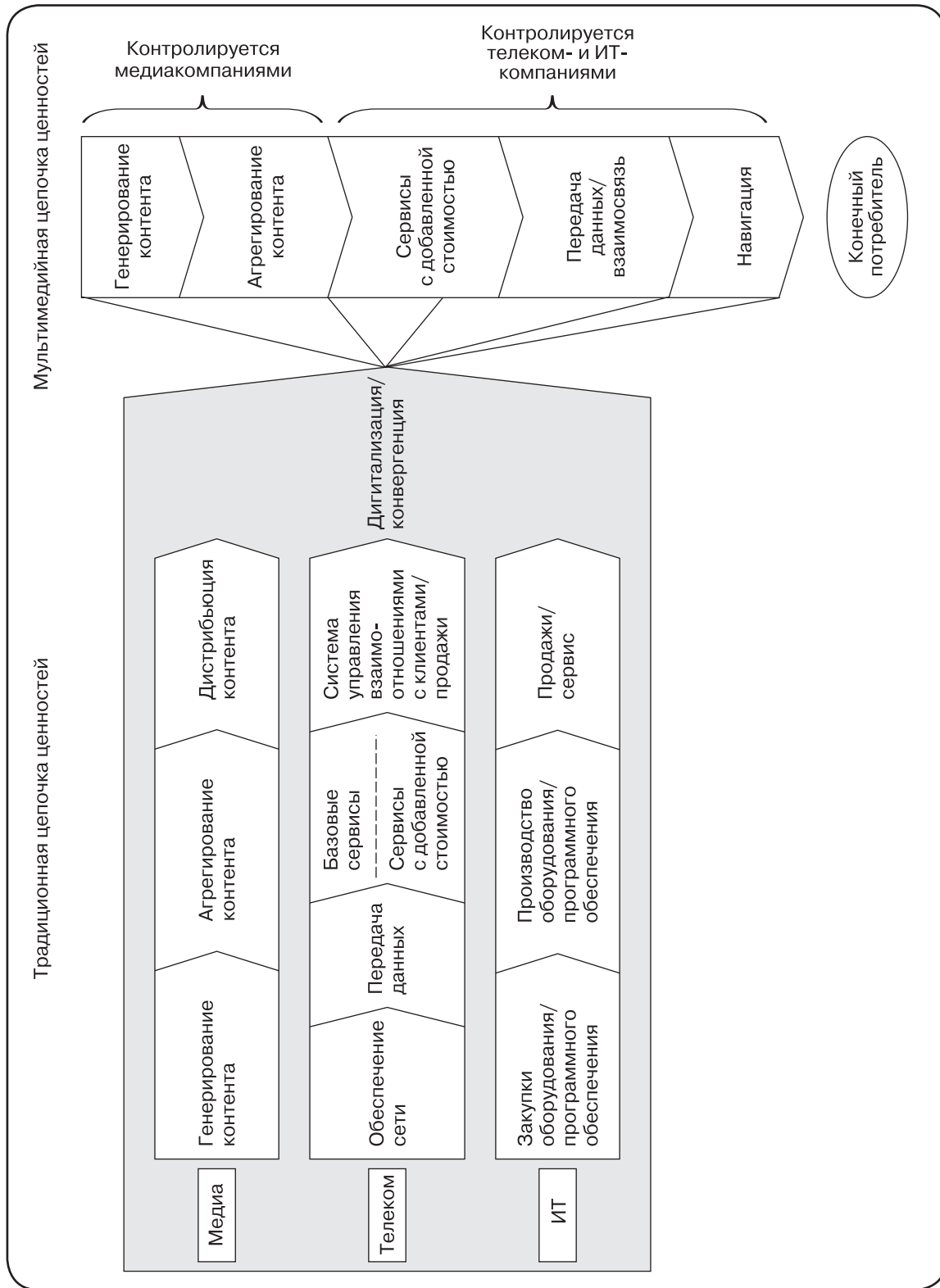


Рис. 2. Реконфигурация традиционных цепочек ценности в медиаиндустрии [Weiß, Schuster, 2003]

игроком в распространении медиаконтента, накоплен норвежской компанией Telenor.

С. Э. Сиверцен (Stig Eide Sivertsen), исполнительный директор Telenor Broadcast, выступая в 2003 г. на Всемирном газетном конгрессе в Дублине, отметил, что стратегия его компании — быть максимально активной в распространении содержания и максимально эффективной в создании партнерств с производителями контента. «Залог успеха Telenor — в успехе ее партнеров. Мы зависим от эффективного сотрудничества с производителями контента и от их успеха. Внедрение новых форм распространения — технологий — должно повлечь за собой расширение или укрепление существующих бизнес-моделей, а не их уничтожение», — отметил Сиверцен.

Границы между медиарынком и смежными рынками все больше стираются. Взаимная зависимость медиарынка, телекоммуникационного сектора, рынка ИТ и ряда других (например, рынка развлечений) так высока, что темп развития каждого из них зависит от общей координации и направления развития каждого. Неизбежным результатом этого являются сделки по слияниям и поглощениям между компаниями этих секторов. Будучи связанными между собой на уровне акционерного капитала, их руководители, безусловно, могут лучше координировать свою стратегию, снижать трансакционные издержки, привлекать ресурсы на рынке капитала. Однако еще одним вариантом выстраивания новых бизнес-моделей в сегодняшней медиаиндустрии становится концепция так называемых экосистем: взаимная интеграция компаний с разными собственниками, объединяющихся в партнерство, преследующее общие цели. Смысл такой интеграции — во взаимном дополнении ключевых компетенций и ресурсов компаний, способных создавать дополнительные конкурентные преимущества для таких экосистем, производить новые виды товаров и услуг, повышать операционную эффективность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Описываемая в данной статье трансформация медиаиндустрии еще далека от завершения. Технологические перемены будут и дальше создавать как новые возможности, так и новые угрозы для медиакомпаний, меняя ландшафт индустрии и стратегии игроков, оставляя широкий простор для самых различных бизнес-моделей. Сильнейший мировой финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., скорее всего, не остановит бурного развития этой отрасли — медиаиндустрия не настолько зависима от банковских кредитов, как другие сектора экономики, — но, конечно, отразится на этом рынке, главным образом, временным снижением темпов роста бюджетов рекламодателей. И, вероятно, кризис выступит катализатором дальнейших перемен в этой индустрии.

В ситуации, когда неизбежны серьезные перемены, «даже фирмы с мощной базой активов могут утрачивать свое конкурентное преимущество, если они не способны разрабатывать новые стратегические активы, необходимые для обслуживания меняющегося рынка» [Маркидес, Уильямсон, 2008].

Уже сейчас можно прогнозировать, что наиболее успешными будут те бизнес-модели, в которых оптимальным образом учтены интересы и потребителей контента, и заказчиков рекламных услуг, и партнеров из смежных отраслей. Умение развивать долгосрочные партнерства может стать одной из наиболее востребованных компетенций современного медиаменеджера.

Новые условия конкуренции на рынке за аудиторию и рекламодателя требуют от медиакомпаний фактически переучивания творческих и управленческих команд. Журналисту необходимо уметь создавать контент и для печатных, и для онлайн-форматов, редактору — агрегировать контент, точно улавливать предпочтения различных групп внутри общей аудитории, владеть современными редакционными ИТ-технологиями, обладать знаниями в

области графического дизайна, маркетинга и финансов. Специалисты по продажам должны знать не только свой продукт, но и линейку смежных продуктов, от сочетания с которыми зависит эффективность всей рекламной кампании клиента, обладать аналитическими навыками. Все это требует постоянно растущих инвестиций в повышение квалификации сотрудников, в каналы обратной связи с читателями и рекламодателями, в приобретение современных ИТ-систем, в исследования рынков, рекламу и продвижение. Такие инвестиции становятся неподъемными для тех компаний, у которых нет четко сформулированной стратегии на 5–7 лет вперед, чья структура неспособна быстро адаптироваться к изменениям и где нет готовности вкладываться в рискованные инновационные проекты. Скорее всего, это приведет к дальнейшему росту концентрации в медиаиндустрии, разорению слабых игроков, увеличению барьеров входа в отрасль. Учитывая, что все прогнозы указывают на дальнейший рост объемов рекламного рынка, прибыльность оставшихся на рынке игроков будет расти.

Развитие интегрированных медиахолдингов будет происходить как через приобретение активов, дополняющих и усиливающих существующие мультимедийные цепочки, так и через запуск новых бизнес-единиц своими силами. Решение подоб-

ных задач требует особой коммерческой интуиции и способности к инновациям со стороны топ-менеджмента, а также умения создавать корпоративную культуру, одновременно стимулирующую творческую активность и при этом обеспечивающую четкое взаимодействие и взаимную ответственность между многочисленными подразделениями интегрированных компаний.

Приспосабливаясь к быстроменяющейся внешней среде, медиакомпания будут все активнее интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции. Возможность это делать лучше конкурентов есть не что иное как проявление динамических способностей фирмы [Тис, Пизано, Шуен, 2003] — важного элемента ресурсной концепции, находящейся сегодня на переднем плане стратегического менеджмента. Применение аналитических моделей, разрабатываемых в настоящее время учеными в рамках ресурсной концепции, может оказаться чрезвычайно результативным при выработке новых стратегий руководителями медиаиндустрии. А современные медиакомпании смогут стать источником важнейшего эмпирического материала, благодаря которому возможно выдвижение новых гипотез и предложение новых элементов теории стратегического менеджмента.

## ЛИТЕРАТУРА

- Арну В. 2008. Мультимедиа прежде всего. *IFRA-ГИПП Magazine* (1): 6–8.
- Вартанова Е. Л. 2003. *Медиаэкономика зарубежных стран*. М.: Аспект Пресс.
- Маркидес К. С., Уильямсон П. Дж. 2008. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпорации. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 65–88.
- Объединение медиакомпаний «Gameland» и ИД «mediasign» усиливает позиции special interest media на российском рынке. 2008. *Гильдия издателей периодической печати* (7 августа). <http://www.gipp.ru>.
- Стратегии конвергенции 1999–2007*. 2007. CD-издание. М.: Гильдия издателей периодической печати. [http://books.gipp.ru/cd\\_convergence.php](http://books.gipp.ru/cd_convergence.php)
- Стратегии эпохи конвергенции*. 2002. Отчет. Всемирная газетная ассоциация (WAN). <http://www.wan-press.ezone.ru/sfn/convergence.php>

- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 133–185.
- Albarran A. 1996. *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Iowa State University Press: Ames, IA.
- Alexander A., Owers J., Carveth R., Hollifield C., Greco A. 2004. *Media Economics: Theory and Practice*. 3rd ed. Lawrence Erlbaum Associates.
- Doyle G. 2002. *Understanding Media Economics*. Sage Publications: London, UK.
- First Comprehensive Review of Pan-European Online Activity*. 2007. (June 4). comScore Networks: London, UK.
- Picard R. 1989. *Media Economics. Concepts and Issues*. Sage Publications: London.
- Picard R. 1990. *Media Economics*. Sage Publications: Beverly Hills, CA.
- Ringlstetter M., Vizjak A. 2003. The only way for the media industry to grow and profit is with content. In: Vizjak A., Ringlstetter M. (eds.). 2003. *Media Management: Leveraging Content for Profitable Growth*. Springer: Germany; 3–13.
- Wössner M. 2003. The media: An industry with tradition at the crossroads. In: Vizjak A., Ringlstetter M. (eds.). 2003. *Media Management: Leveraging Content for Profitable Growth*. Springer: Germany; 19–24.
- Weiß M., Schuster M. 2003. Eco-systems — a new paradigm in the media industry. In: Vizjak A., Ringlstetter M. (eds.). 2003. *Media Management: Leveraging Content for Profitable Growth*. Springer: Germany; 103–113.

Статья поступила в редакцию  
13 июля 2008 г.