

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Е. Ю. Зинин

МЕДИАХОЛДИНГИ В «ЦИФРОВОМ» МИРЕ: ДИВЕРСИФИКАЦИЯ В МЕДИАИНДУСТРИИ

Статья посвящена исследованию ресурсов, являющихся источниками устойчивых конкурентных преимуществ в диверсифицированных медиакомпаниях. Анализ стратегии связанной диверсификации в медиакорпорациях проведен с использованием концепций медиаэкономики и ресурсного подхода. Построенная на примере одной из крупнейших российских медиакомпаний — холдинга РБК — теоретическая модель позволила описать механизм интеграции стратегических ресурсов, за счет которого одни бизнес-единицы холдинга повышают качество своих ресурсов, а другие улучшают качество своих продуктов без дополнительных общих затрат.

Ключевые слова: медиаиндустрия, связанная диверсификация, стратегические активы, цифровые технологии, бизнес-модель.

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении второй половины XX в. компании медиаиндустрии развивались преимущественно в форме холдингов, специализированных на работе в каком-то одном технологическом сегменте¹ либо в форме конгломератов, являющихся портфелем не связанных между собой бизнесов. «Цифровая революция» в технологиях упаковки и передачи данных разрушила барьеры между ранее обособленными сегментами и обусловила фундаментальные перемены в стратегиях компаний: они оказались вынуждены начать борьбу за потребителя на новом поле, мультимедийном, где медиапродукт распространяется через множество технологически различных каналов, удобных потребителю в конкретный момент времени

¹ Имеется в виду сегментирование по технологическому признаку — телевещательный сегмент, сегмент печатных СМИ, радио и др.

© Е. Ю. Зинин, 2010

и в конкретном месте. Производство и дистрибуция такого продукта потребовали реконфигурации корпоративных структур и бизнес-моделей медиакомпаний.

Перед медиакомпаниями, вышедшими из «традиционных» сегментов медиабизнеса (печатных СМИ, аналогового телевидения и радио), встала главная задача — разработать стратегию, способную обеспечить их конкурентоспособными «цифровыми» медиапродуктами завтрашнего дня, производимыми для все новых каналов дистрибуции. Фактически — это задача проектирования правильной стратегии диверсификации, которая способна будет помочь медиакомпаниям в создании или закреплении их конкурентных преимуществ [Vukanovic, 2009]. Таким образом, концептуализация и анализ стратегий диверсификации стали центральной областью, требующей изучения в экономике медиабизнеса (медиаэкономике) [Stephan, 2005].

Ведущим современным подходом к изучению стратегий диверсификации является ресурсная концепция стратегического менеджмента, или ресурсный подход (см.: [Катькало, 2006]). Следуя логике этого подхода, источники конкурентных преимуществ компаний предлагается искать в уникальных комбинациях ее ресурсов.

Но ресурсная база медиакомпаний достаточно мало изучена в силу того, что традиционно в исследованиях медиабизнеса доминировали отраслевой анализ и количественные математические методы. Отраслевой анализ, возможно, был оправдан в эпоху стабильности, когда между традиционными медиа — теле- и радиовещателями, издательскими домами, не говоря уже об индустрии игр и других смежных отраслях, — проходила невидимая стена, но релевантность этих методов оказывается спорной в эпоху «цифровой революции», разрушившей барьеры между технологическими секторами. Благодаря массовому распространению цифрового стандарта упаковки и передачи данных в совокупности с глобальным развитием сети Интернет как бесплатного и мгновенного канала для дистрибуции продукта медиакомпаний резко увеличилась степень связанности ранее практически не связанных между собой бизнесов.

Количественные методы, использованные во многих эмпирических исследованиях диверсификации в медиаиндустрии (см., напр.: [Jung, 2003; Chan-Olmsted, Chang, 2003]), чаще всего имели противоречивые или расплывчатые результаты из-за причинной неоднозначности (causal ambiguity). Теоретическое моделирование на основе ресурсного подхода видится более перспективным для анализа эффективности стратегий продуктовой диверсификации.

Учитывая вышеизложенное, целью данной работы стало выявление ресурсов, выступающих источниками формирования устойчивых конку-

рентных преимуществ в диверсифицированных медиакомпаниях, а также механизмов, посредством которых эти ресурсы могут обращаться внутри корпорации и быть реконфигурированы.

Для достижения поставленной цели автором проведена работа по анализу ресурсной базы медиакомпаний, выявлению стратегических ресурсов, т.е. ресурсов, лежащих в основе устойчивых конкурентных преимуществ медиакомпаний; рассмотрены способы и механизмы накопления и повышения качества этих ресурсов в корпорации, осуществляющей стратегию связанной продуктовой диверсификации.

Опираясь на основные понятия и концепции медиаэкономики, автор применил ресурсную концепцию стратегического управления к анализу диверсификации медиакорпораций.

МЕДИАЭКОНОМИКА И МЕДИАИНДУСТРИЯ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И КОНЦЕПЦИИ

На протяжении практически всего XX столетия экономическая сторона медиабизнеса почти не привлекала к себе серьезного внимания исследователей. Часто аспекты этого бизнеса рассматривались в рамках социально-политических дисциплин, таких как журналистика, массовые коммуникации, реклама. Независимо друг от друга изучались газетный менеджмент и экономика радио- и телевидения. Трансформация рынка, начавшаяся в 90-е гг. XX в., вызвала и соответствующие изменения в научных подходах: стало активно развиваться отдельное направление анализа под названием «медиаэкономика». Медиаэкономика изучает то, как в отрасли (медиаиндустрии) распределяются ресурсы, создающие контент (различные формы информации, знаний, а также продуктов развлекательного содержания), направленный на удовлетворение потребностей аудиторий, рекламодателей и других заинтересованных сторон [Picard, 1990].

Медиаэкономике часто рассматривают как некую подспециальность по отношению и к медиакоммуникациям, 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].

Одной из важнейших концепций в медиаэкономике является дуальность рынка товаров и услуг (dual product market) [Picard, 1989, p. 17–19]. Во-первых, медиакомпании производят и продают *контент* (газетные статьи, телевизионные программы и т. п.). Во-вторых, указанный контент привлекает *аудиторию* (в данном случае — покупателя или потребителя контента). Контакт с привлеченной с помощью контента аудиторией чаще всего

продается *рекламодателю*². В этом случае мы говорим о рекламно-ориентированной бизнес-модели. Поэтому на медиарынке фактически производятся два типа взаимосвязанных продуктов — «контент» и «аудитория».

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, концертов, книгоиздания, кино. И притом что многие крупные медиахолдинги занимаются и книгоизданием, и кинопроизводством, правильнее было бы рассматривать такую их деятельность как симбиоз медиабизнеса с близкими ему, но принципиально иными типами бизнеса, связанными с производством контента.

Медиаиндустрия функционирует в условиях довольно сложной структуры рынков (рис. 1). Компании вынуждены конкурировать в трех основных плоскостях: за качественный контент (рынок авторов), за аудиторию (рынок потребителей) и за рекламные бюджеты (рынок рекламодателей).



Рис. 1. Основные рынки, на которых конкурируют медиакомпании
Источник: [Айрис, Бьюген, 2010, с. 28].

² Эта модель была наиболее характерна для медиаиндустрии XX в., однако по мере трансформации рекламного рынка благодаря цифровым технологиям, медиакомпании находят все более новые способы монетизации аудитории, и не только через рекламу.

Медиакомпания должна постоянно делать выбор меры, в которой она готова учитывать интересы этих трех сторон: аудитории (приобретая у авторов для нее контент того или иного уровня по соответствующей цене), рекламодателя (определяя те или иные подходы к размещению рекламы: навязчивая или недобросовестная реклама ведет к краткосрочному выигрышу рекламодателя, но в долгосрочном периоде — к потере аудитории медиакомпанией) и авторов (выбирая ту редакционную формулу, которая сделает продуктивное предложение аудитории эффективным, и добиваясь от авторов следования этой формуле).

Применительно к задачам данной работы обозначим следующий подход к структуре медиаиндустрии. Определяя, что отрасль объединяет продавцов (производителей) товаров, являющихся близкими субститутами в производстве, а ключевым товаром в медийной отрасли выступает контент, производимый и доставляемый регулярно (реклама вторична по отношению к контенту), в рамках медиаиндустрии мы в первую очередь будем рассматривать сегмент печатных СМИ, телевизионных СМИ, радиовещания и интернет-СМИ. В зависимости от тематической специализации контента медиапродукты подразделяют на деловые, развлекательные, общего интереса, спортивные, игровые, B2B и др.

Важная особенность медиарынка, на которую обращают внимание экономисты, состоит в том, что для многих типов контента не характерна *ограниченность* (*scarcity*) [Doyle, 2002, p. 10] в классическом понимании этого термина по отношению к продукту или ресурсу. В традиционной экономике большинство потребленных продуктов перестает существовать в первоначальном виде: соответственно, по мере потребления такого продукта в той же мере появляются издержки его воспроизводства. Однако прослушанная песня, просмотренный фильм или информационное сообщение в Интернете не теряют своих первоначальных качеств вне зависимости от того, сколько человек воспользовалось этим медиапродуктом. Иными словами, контент не разрушается в процессе потребления, а значит, он снова и снова может быть продан новым потребителям.

Поэтому в ряде случаев контент относят к «общественным благам» (*public goods*)³, что ставит его в один ряд с «товарами культуры» (*cultural*

³ Здесь важно сделать оговорку. В случае с эфирным вещанием мы видим, что медиапродукт соответствует главным критериям общественного блага — отсутствию соперничества (добавление дополнительного зрителя к аудитории телепрограммы не снижает ее ценности для остальных) и неисключаемости в потреблении (если у человека есть телевизор, то практически невозможно исключить его из числа тех, кто просматривает телеканал). Что касается издания газет, то часто их специально приближают к форме общественного блага, когда производитель дотирует цену в рознице (продавая газету ниже себестоимости), делая это благо исклю-

goods), такими как произведения искусства, которые в отличие от «частных благ» (private goods) также не исчезают в процессе потребления. Первоначальные затраты на производство «общественного блага» могут быть высокими (затраты на создание «первой копии» медиапродукта), однако затем предельные затраты, связанные с его тиражированием для каждого нового потребителя, стремятся к нулю⁴. Задачей производителя контента становится создание такого продукта, который будет соответствовать интересам целевой аудитории в большей степени, чем продукт конкурентов и доставка этого продукта способом, удобным потребителю. Если медиапродукт (регулярно обновляемый контент) создан удачно, то количество потребителей этого продукта растет (и за контакт с каждым новым потребителем дополнительно платит рекламодатель), соответственно возрастает выручка, а средние затраты на единицу продукции при этом снижаются. Это есть не что иное, как проявление эффекта экономии от масштаба (economy on scale).

В медиаэкономике также описывается другой экономический эффект, который типичен для многих отраслей, — экономия от разнообразия (economy on scope). Она возникает, когда какие-либо накладные расходы могут быть разделены между несколькими продуктами в линейке, производимой компанией: например, экономией от разнообразия объясняется существование издательских домов — компаний, издающих портфель газет или журналов. В издательском доме совокупные расходы на дистрибьюцию и рекламу линейки изданий ненамного превышают расходы компании, выпускающей только одно издание. Кроме того, издательский дом более эффективно использует ресурс работников, продающих рекламу в издания за счет пакетных продаж.

Рассмотренные выше эффекты от масштаба и от разнообразия выступают главными мотивами для стратегий диверсификации в медиаиндустрии — например, горизонтальной экспансии, т. е. стратегии роста через объединение компаний, находящихся на одной ступени технологической цепочки (цепочки создания стоимости). Второй тип экспансии — вертикальная интеграция вверх или вниз по стоимостной цепочке, — как и в случае с другими отраслями, дает преимущество в снижении рисков и транзакционных издержек за счет лучшей координации единиц цепочки в рамках иерархии. Кроме того, благодаря вертикальной интеграции компания, производящая

чаемым для потребителя. Применительно к гляцевым журналам или кабельным телеканалам все-таки следует вести речь о пороге исключения в виде цены: после того как потребители преодолели порог исключения, благо становится для них неисключаемым.

⁴ Данное свойство медиапродукта усилилось с появлением цифрового стандарта данных.

контент (особенно в вещательной индустрии), получает большие гарантии его сбыта и может не бояться инвестирования в специализированные активы (например, в студии для съемок дорогих и качественных сериалов).

Горизонтальная и вертикальная интеграция ведет к внутриотраслевой концентрации (*within-industry concentration*) в медиаиндустрии. В противоположность внутриотраслевой, существует кросс-отраслевая концентрация (*across-industry concentration*). Она возникает благодаря так называемой диагональной (*diagonal*) интеграции⁵, причина которой — в проявлении экономических эффектов, отличающихся от эффектов от масштаба и разнообразия. Например, выигрыш в затратах медиакомпания может достигаться за счет «переупаковки» контента в новый продукт, который может быть через другой медиаканал доставлен новой аудитории (в частности, интервью какой-либо знаменитости, данное радиостанции, может быть напечатано газетой, что не влечет дополнительных затрат со стороны его автора или издателя газеты, если она принадлежит той же корпорации, что и радиостанция). Дж. Дойл относит подобные примеры к экономии от разнообразия [Doyle, 2002, p. 15]. А. Албарран и Дж. Диммик вводят другой термин для подобных эффектов, называя их «экономией от мультиформатности» (*economies of multiformity*). Они указывают, что этот тип экономического эффекта аналогичен экономии от разнообразия, однако имеет существенное отличие — возникает в рамках корпоративных операций в пределах не одной, а двух и более отраслей [Albarran, Dimmick, 1996, p. 43].

Албарран и Диммик выделяют как минимум три вида корпоративной стратегии, позволяющие достигать экономии от мультиформатности. Первый вид: стратегия диверсификации реализуется путем проникновения компании в отрасли, где ранее она не работала (например, если телефонная компания входит в сегмент кабельного телевидения, и наоборот). Отдача возникает за счет совместного использования существующей инфраструктуры (сетей и клиентских баз) для продажи двух и более продуктов.

Второй вид стратегии — «перенацеливание» (*repurposing*) — подразумевает использование контента (чаще всего «переупакованного» благодаря цифровым технологиям), созданного одной из компаний корпорации, другой компанией, входящей в эту же корпорацию.

Третий вид стратегии предусматривает совместное использование в рамках одного контракта какого-либо выдающегося талантливого производителя уникального контента (например, певца или телевизионной звезды)

⁵ Встречается использование термина «латеральная» (*lateral*) в качестве синонима диагональной интеграции, или экспансии [Doyle, 2002, p. 23]. О латеральной интеграции также идет речь в работе Д. Дж. Тиса с соавторами [Teese et al., 1994, p. 13] применительно к стратегии связанной диверсификации.

и возможность разделения расходов по этому контракту между несколькими бизнес-единицами.

В указанных примерах в основе кросс-медийной диагональной диверсификации, как правило, лежит стратегия совместного использования специализированных форм контента или инфраструктуры дистрибуции. Они не доказывают, что эффекты экономии от мультиформатности могут быть достигнуты только в рамках контрактов, обеспечиваемых посредством отношений собственности (и невозможны в случае с обычными рыночными контрактами). Но, говоря о практике медиабизнеса, можно однозначно утверждать, что большинство кабельных операторов действительно интегрированы в одни корпорации с телекоммуникационными компаниями, а самые успешные деловые интернет-ресурсы созданы в том числе благодаря переформатированию контента печатных медиа, которые ими владеют.

Концептуальным понятием, альтернативным «диагональной интеграции», является «медиаконвергенция». Этот термин получил широкое распространение в последние годы в медиаэкономике. Понятие «конвергенция» используется в различных случаях, однако в общем смысле им обозначают взаимное проникновение технологий медийной, телекоммуникационной и компьютерной (IT) отраслей. 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 медиа-рынками становятся все более тесными: происходит интеграция на корпоративном уровне.

Ключевые понятия и концепции, описанные выше, составили основу парадигмы медиабизнеса в XX в. Однако вызовы, с которыми на практике столкнулась медиаиндустрия в XXI в., требуют расширения аппарата медиаэкономики и его кооперации с концепциями из других научных дисциплин, в первую очередь — стратегического менеджмента.

ВЫЗОВЫ «ЦИФРОВОЙ» ЭПОХИ

Развитие цифровых технологий (появление и повсеместное проникновение широкополосного Интернета к середине первого десятилетия XXI в. и прогресс в технологиях компрессии и хранения данных) привело к тому, что любой контент, переведенный в цифровой формат, стало возможным распространять повсеместно и хранить при чрезвычайно низких маржинальных издержках. Все это вызвало фундаментальный сдвиг в парадигме медиабизнеса.

Прежде всего цифровой стандарт обострил проблему платы за контент со стороны конечного потребителя. Доходы медиакомпаний от дан-

ной платы сокращались и ранее, на протяжении двух последних десятилетий. Появление бесплатного (эфирного) телевизионного контента в середине XX в. сразу завоевало огромную часть времени потребителей и нанесло сначала не сильно заметный, а впоследствии — все более ощутимый удар по издателям, которые долгое время приучали потребителя к плате за свой контент. Компенсируя потери растущими поступлениями с рекламного рынка, печатные медиа ответили снижением цен на газеты и журналы, все более отчетливо переходя на бизнес-модель с доминированием доходов от рекламы. Ряд издателей запустили и вовсе бесплатные для потребителя многотиражные издания, зарабатывающие только на рекламе.

Цифровой стандарт упаковки и передачи данных усилил эту тенденцию, сделав легким копирование контента не только его создателем и обладателем прав, но и субъектами, такими правами не обладающими. При этом механизмы, позволяющие установить контроль за распространением контента в Интернете и соблюдением авторских прав на контент, до сих пор очень трудно внедрить в практику.

Другой важный элемент в «цифровой парадигме» — интерактивность, которую способен обеспечить цифровой стандарт. Раньше создатель контента имел смутное представление о том, какова реакция на его произведение со стороны конкретного читателя/зрителя. На цифровой платформе потребители могут не только обеспечивать прямую обратную связь, но и участвовать в создании контента (концепция Web 2.0.). Причем, как правило, за этот контент «новым медиа» не приходится платить — они его получают в форме своеобразного обмена с авторами, взамен удовлетворяя их потребности, например в самовыражении (через форумы, блоги и т. п.), защите (формируя в Интернете влиятельные сообщества, остро реагирующие на нарушение гражданских прав или злоупотребление чиновников) и т. п. Но при этом медиакомпании могут не только извлечь дополнительные выгоды от сотрудничества с потребителем в производстве контента, но и получить в его лице опаснейшего конкурента. В частности, в 2010 г. социальная сеть Facebook стала в США веб-сервисом номер один⁶, обогнав по посещаемости Google, который до этого считался главным врагом СМИ (агрегируя онлайн-контент ведущих издательских домов, Google и Yahoo! уводят их аудиторию на свои страницы, из-за чего авторы контента лишаются значительной части интернет-рекламы). Социальные сети Facebook и MySpace для значительной части аудитории (в особенности молодежи) заменяют газеты и их онлайн-версии в качестве главных источников новостей — блогеры и

⁶ По данным аналитической компании Experian Hitwise US на 13 марта 2010 г. (www.hitwise.com).

пользователи социальных сетей выступают в роли конкурентов традиционных журналистов.

Наконец цифровой стандарт также обусловил персонафикацию медиапотребления, что, в свою очередь, вызвало концептуальные перемены в рекламном продукте медиакомпаний. Раньше медиакомпании продавали «охват аудитории», т. е. потенциальную возможность читателя или зрителя увидеть рекламное сообщение. Целевые группы определялись в общих демографических характеристиках, так как нельзя было измерить степень воздействия рекламного сообщения на конкретного потребителя. Цифровые технологии сделали возможным гораздо более точно определять целевые группы (например, на основе анализа поисковых запросов каждого конкретного потребителя, архив его покупок в онлайн-магазинах и сервисах, подробного изучения моделей просмотра ТВ-передач) и таргетировать не только потенциальную реакцию на рекламу, но и совершенно конкретные действия (клики, переходы и даже приобретение определенных товаров и услуг).

«Цифровая парадигма» задала главный стратегический вектор в развитии бизнес-моделей медиакомпаний: потребитель должен получать информационный продукт там, тогда и тем способом, какой сочтет более удобным для себя; потребитель должен получать тот продукт, который собран индивидуально под него; потребитель будет расплачиваться за информационный продукт либо напрямую деньгами, либо косвенно — потреблением сопутствующей рекламы, сервисов, предложением встречных услуг (например, производя пользовательский контент или предоставляя маркетинговую информацию).

Таким образом, задачей менеджмента медиакомпаний становится реинжиниринг бизнес-модели с тем, чтобы она стала конкурентоспособной и эффективной в новых условиях. Фокусировка на потребителе стала неизбежной в данных условиях, причем настолько, что ценность компетенций, связанных с пониманием особенностей отдельных потребительских сегментов, стала превышать ценность компетенций в области технологических платформ. Компании, производящие уникальный контент, востребованный тем или иным сегментом потребителей, либо сами стали успешно выходить на новые технологические платформы, либо получили привлекательные условия по приобретению контента со стороны компаний из других технологических сегментов.

Переход медиакомпаний от традиционных бизнес-моделей к новым, мультимедийным (т. е. характеризующимся множественностью каналов доставки контента) с целью диверсификации продуктового ряда является сложнейшим процессом, требующим реконфигурации (и в ряде случаев конвертации) ресурсов компании. Этот процесс завершается результативно,

если были верно оценены ресурсы, которые являются ключевыми в новой бизнес-модели и которыми на самом деле компания обладает (или способна обладать) в достаточном для новой модели количестве.

Для решения поставленной задачи основных понятий и концепций традиционной медиаэкономики, очевидно, недостаточно. Раскрывая особенности экономических эффектов в отрасли (например, экономии от мультиформатности) и объясняя специфику медиапродукта (дуальность), медиаэкономика дает общие рецепты для всех компаний, не опускаясь на уровень отдельной фирмы. В связи с этим инструментарий медиаэкономики не позволяет найти подход к формулированию корпоративной стратегии, способной обеспечить медиакомпанию устойчивыми конкурентными преимуществами в новых технологических условиях. Решить эту проблему можно через синтез понятий и концепций медиаэкономики с понятиями и концепциями стратегического менеджмента, в частности ресурсного подхода, который на сегодня является общепринятой теорией корпоративной диверсификации (см.: [Катькало, 2006]) и оперирует на уровне фирмы.

КОРПОРАТИВНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

В рамках ресурсного подхода компании рассматриваются как наборы различных ресурсов — материальных и нематериальных активов и способностей [Коллис, Монтгомери, 2007]. Эти активы и способности определяют то, насколько эффективно и рационально компания функционирует. Если компания обладает лучшим и наиболее адекватным ее бизнесу и стратегии багажом ресурсов, то она имеет больше шансов на успех. Поскольку многие из этих ресурсов не могут быть накоплены мгновенно, постольку выбор фирмой той или иной стратегии ограничен ее нынешним запасом и скоростью, с которой она может приобретать их и накапливать. Поэтому успешные стратегии нелегко скопировать, и в рамках одной отрасли компании демонстрируют совершенно различные результаты.

Ресурсный подход связывает внутренние способности фирмы (то, что она делает хорошо) и ее внешнюю отраслевую среду (то, что требует рынок, предлагают конкуренты). На основе комбинаций из способностей фирмы, именуемых компетенциями⁷, создаются продукты. Параметры продуктов (цена, качество) в любой момент времени зависят от компетенций компании. При этом среди последних выделяются ключевые [Prahalad, Hamel, 1990], т. е. те, на которых основаны конкурентные преимущества корпорации.

⁷ Также существуют способности особого рода — динамические, — которые позволяют реконфигурировать компетенции [Катькало, 2006, с. 348].

В рамках ресурсного подхода подчеркивается важность понятия ключевой компетенции в анализе стратегий диверсификации и считается, что именно на основе компетенций, а не простой привлекательности рынков определяются механизмы диверсификации и проникновения на новые рынки. Иными словами, решение компании о выходе на новые продуктовые рынки должно определяться тем, смогут ли существующие компетенции компании обеспечить ее продукт на новом рынке преимуществами перед конкурентами и добавит ли новый продукт что-либо к общей стратегической цели. Через ключевую компетенцию новый бизнес связывается с уже существующим, поэтому данная форма диверсификации называется связанной.

Связанная диверсификация — это такая стратегия корпорации, при которой различные линии бизнеса извлекают дополнительные экономические эффекты, используя ресурсы друг друга. В том случае, если бизнесы в рамках корпорации не извлекают таких эффектов, диверсификация считается несвязанной.

Грант [Грант, 2008] отмечает два уровня для анализа связанности различных линий бизнеса: операционный и стратегический. Операционный уровень связанности — наличие сходства в производстве, маркетинге и дистрибуции. Другой уровень связанности — наличие общих стратегических свойств различных бизнесов внутри диверсифицированной корпорации. К этим свойствам Грант относит системы стратегического менеджмента, управленческие способности, системы контроля. Он отмечает, что в отличие от связанности на операционном уровне, где сравнительно легко предсказать отдачу от разнообразия при объединении ресурсов, связанность на стратегическом уровне оценить намного труднее.

Маркидес и Уильямсон [Маркидес, Уильямсон, 2008] используют понятие «стратегическая связанность» применительно к различным линиям бизнеса и под этим термином подразумевают нечто иное, чем «связанность на стратегическом уровне» у Гранта. Они подчеркнули высокую важность сравнения базовых «стратегических активов»⁸ в различных ви-

⁸ Авторы проясняют различие между «стратегическими активами» и «ключевыми компетенциями»: стратегическими являются активы, лежащие в основе преимущества фирмы в затратах или дифференциации на определенном рынке и характеризующиеся невозможностью совершенной имитации, совершенного замещения и свободной продажи. Вместе с тем ключевые компетенции представляют собой запас опыта, знаний, систем и т. д., которые существуют в каком-либо другом подразделении корпорации и могут быть использованы с целью сокращения затрат или времени, необходимых для создания нового стратегического актива или увеличения запаса имеющегося. Таким образом, компетенции являются потенциальными катализаторами процесса накопления стратегических активов.

дах деятельности корпорации и предостерегли от традиционного сравнения связанности отраслей (родственности рынков) при разработке стратегии диверсификации⁹. Они иллюстрируют этот тезис так: «Предположим, два рынка тесно взаимосвязаны друг с другом, но если возможность быстрого создания активов с помощью компетенций из других подразделений корпорации позволяет лишь накапливать активы, которые другие компании способны купить или нанять с аналогичными затратами, то стратегия диверсификации между подразделениями не приведет к созданию конкурентного преимущества. Чтобы диверсификация приносила прибыль выше нормальной в длительном периоде, необходима „стратегическая связанность“ двух рынков в том смысле, что *на них ценятся неторгуемые и незаменимые активы с аналогичными „производственными функциями“* (курсив наш. — Е. З.)» [Маркидес, Уильямсон, 2008, с. 77]. Маркидес и Уильямсон говорят о трех основных классах стратегических активов: потребительских активах (узнаваемость бренда, лояльность потребителей, клиентская база), активы каналов сбыта (доступ к каналам сбыта, лояльность дистрибьюторов) и технологических активах (патенты, специфический опыт, организационные системы).

Постараемся определить, что может являться стратегическими активами медиакомпаний, обеспечивающими ей конкурентные преимущества.

Очевидно, что на рынке потребителей контента преимущество в дифференциации, иными словами, уникальность содержания газеты, телеканала, интернет-портала и проч. обеспечивается, главным образом, благодаря *креативному работнику* — его мыслям, идеям, творчеству. Каждый творческий коллектив (назовем его «креативная команда») уникален — его нельзя ни заместить, ни продать на рынке. Можно «перекупить» того или иного журналиста или редактора, но уникальность медиапродукта обеспечивает, как правило, не один человек, а слаженная команда. В данной работе под «креативной командой» будет подразумеваться не просто коллектив профессиональных авторов контента, но и комплекс юридических условий, регулирующих взаимоотношения медиакомпаний и авторов в области авторских прав и других контрактных условий. Благодаря особым контрактным взаимоотношениям этот ресурс «привязывается» к конкретной медиакомпания — взаимодействие креативного работника и компании становится взаимовыгодным и долгосрочным.

«Креативная команда» создает *ключевой* продукт медиакомпаний, которым является конкретная статья в газете или журнале либо конкретная

⁹ По мнению авторов, это дает неполную и потенциально преувеличенную оценку возможностей корпорации по реализации взаимосвязей между ее бизнес-единицами.

телепередача, созданная продюсерской компанией¹⁰. Конечным же продуктом выступает совокупность статей, составляющих выпуск газеты или журнала, либо передач в эфирной сетке телеканала. Как и в случае с другими отраслями — например, в автомобилестроении или производстве компьютеров, — в медиабизнесе ключевой продукт, созданный одной компанией, может лечь в основу конечного продукта, производимого другой фирмой. Лучше всего это иллюстрирует пример лицензированного выпуска национальными издательскими домами журналов с международными брендами — главный вклад в их ценность для потребителя вносят статьи, созданные «звездными» журналистами компании-лицензиара, а местный издатель дополняет их локальным контентом, созданным своими журналистами, и получает в итоге конечный продукт.

Рассмотрим, каким образом медиакомпании могут добиться преимущества связанной диверсификации на основе такого стратегического актива, как «креативная команда», через конкретные организационные практики. Пример такой практики — получающая широкое практическое применение концепция «мультимедийного ньюсрума» (multimedia newsroom), когда один универсальный журналистский коллектив располагается в редакции, оснащенной мультимедийным оборудованием, и готовит контент для нескольких медийных платформ — печатной, онлайн-овой, мобильной, радиовещательной, телевизионной. В этом случае можно говорить, что стратегический актив («креативная команда») используется совместно несколькими бизнес-единицами, обеспечивая экономию от разнообразия. В классификации Маркидеса и Уильямсона это так называемая связанность «второго типа», «преимущество окупаемости» (связанный диверсификатор возмещает стоимость имеющегося актива за счет его использования для обслуживания нескольких рынков). В данном случае имеется в виду обслуживание потребностей получателей контента.

Модель мультимедийного ньюсрума не универсальна и наиболее эффективна там, где основным бизнесом компании являются новости. Более частой практикой выступает тесное сотрудничество редакций в составе диверсифицированного медиахолдинга, когда контент, подготовленный редакцией газеты или журнала, используется, например, в сценарии телевизионной передачи или при производстве контента другого печатного или онлайн-ого СМИ этого же холдинга. Рассмотренный вид связанности не обеспечивает накопления стратегического актива либо создания новых

¹⁰ Ключевой продукт будет оставаться таковым, даже если потребитель за него не платит (как, например, за просмотр кинофильма по эфирному телеканалу или прослушивание радиопередачи). За этот продукт опосредованно платит рекламодатель.

стратегических активов за счет интеграции. Однако он становится таковым в случае, когда, например, исторически сильная газета с уникальной «креативной командой» решает запустить новый интернет-портал и использует для этого имеющиеся у редакции компетенции, например знание потребностей того или иного сегмента аудитории. Благодаря этому интернет-проект успешно завоевывает аудиторию, расширяя стратегический актив корпорации.

Рассмотрим теперь второй вид продукта медиабизнеса — рекламу. Что обеспечивает медиакомпанию преимущество в затратах или дифференциации на рекламном рынке? Очевидно, что рекламодатель в конечном итоге покупает контакт с аудиторией конкретного СМИ. От социально-демографических характеристик и масштаба аудитории напрямую зависят цена рекламы и объемы ее реализации. Следовательно, аудитория существенно дифференцирует рекламный продукт медиакомпания от товаров ее конкурентов. Кроме того, аудиторию нельзя совершенно симитировать, заместить или купить. Значит, аудитория, как и «креативные работники», тоже является стратегическим активом медиакомпания.

Проанализируем возможные варианты связанной диверсификации на основе такого стратегического актива, как аудитория. В качестве примера возьмем интеграцию между двумя бизнес-единицами — интернет-порталом и кабельным телеканалом, работающими в одной тематической нише.

Интернет-портал, обладающий широкой аудиторией (постоянно пополняемой новыми потребителями с помощью различных инструментов продвижения в Интернете), может предоставить на своем сайте определенное пространство для телеканала — онлайн-трансляции отдельных передач, расписание, архив передач. Это — эффективный механизм маркетинга для телеканала, благодаря которому часть аудитории интернет-портала начинает смотреть телеканал, пополняя его аудиторию. Таким образом, происходит расширение стратегического актива телеканала. Но при этом появляются и дополнительные преимущества в том продукте, который своей аудитории предлагает интернет-портал: его текстовый контент дополняется видеоизображениями. Таким образом, мы видим, что диверсификация ведет к эффектам, выражающимся в возможности расширения или совершенствования активов бизнес-единиц и получения ими конкурентных преимуществ. В более широком смысле вышеописанная практика относится к понятию «кросс-промоушн» (кросс-продвижение).

Еще один актив медиакомпания, который может претендовать на то, чтобы считаться стратегическим, — это ресурс отдела продаж. Продажи рекламы — довольно специализированная деятельность, связанная и со специфическими знаниями и с накапливаемыми годами личными взаимоотношениями с клиентами, которые очень консервативны в своих пристрастиях.

Команда продавцов рекламы — это актив каналов сбыта по Маркидесу и Уильямсону. Во всех сегментах — печатном, вещательном, онлайнном — показатель зависимости от каналов сбыта (рекламных агентств) довольно высок. Если в одной бизнес-единице создана сильная команда продавцов, обладающая уникальными связями с клиентами и рекламными агентствами, то ее компетенции могут быть переданы и другим бизнес-единицам корпорации: либо за счет объединения служб продаж, либо, например, за счет командирования опытных работников во вновь создаваемую службу продаж новой бизнес-единицы. Здесь мы можем говорить о преимуществе «совершенствования активов» по Маркидесу и Уильямсону: качество стратегического актива одной бизнес-единицы может быть повышено благодаря ключевым компетенциям, имеющимся у другой бизнес-единицы.

И горизонтальная и диагональная интеграция дает положительный эффект от масштаба медиакомпаниям, влияя на рост доходов от рекламы. Механизм этого эффекта следующий: одним из самых привлекательных сегментов являются крупные корпоративные рекламодатели из числа ведущих мировых брендов — это большие регулярные бюджеты. Такие клиенты работают только с устоявшимися лидерами рынка. Критерий лидерства — размер и качество аудитории СМИ. Формируя «пакет» медиапродуктов, продавец предлагает клиенту большую совокупную аудиторию и благодаря этому получает возможность выйти на «высшую нишу» рекламодателей.

Кроме того, при определенных пропорциях использования тех или иных рекламоносителей (в зависимости от типа рекламируемого продукта) в структуре рекламной кампании ее эффективность может увеличиваться или уменьшаться в разы. Интегрированные медиа, предлагающие рекламодателю комбинированный продукт (например, из печатных, онлайнных и телевизионных ресурсов), имеют дополнительное конкурентное преимущество — знания в области рекламного микса позволяют им добиваться большей эффективности в работе с клиентами.

МИРОВОЙ ОПЫТ МУЛЬТИМЕДИЙНОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПЕЧАТНЫХ И ВЕЩАТЕЛЬНЫХ СМИ

Мировой опыт диверсификации печатных СМИ (особенно газет) за последнее десятилетие включает в себя несколько ярких примеров (таких как газеты Die Welt, Daily Telegraph, The Guardian), успешно реконфигурировавших классические газетные бизнес-модели в кросс-медийные (мультимедийные): редакции этих изданий стали производить контент для широкого спектра технологических платформ — печатных, мобильных, онлайнных, телевизионных, аудио и других, — расширив предложение как для аудитории, так и для рекламодателя и выстроив новую архитектуру доходов. Успешный опыт подобной трансформации характерен в первую очередь

для компаний, издававших газеты в течение многих десятилетий и удерживавших их в лидерах своего сегмента: они владеют очень значительной читательской аудиторией, лояльность которой завоевывалась десятилетиями конкуренции. Аудитория, а также компетенции «креативных команд» этих изданий стали тем стратегическим активом, благодаря которому компании смогли осуществить связанную диверсификацию в Интернете (а в ряде случаев и в телевизионном сегменте).

Онлайновые, мобильные, радио- и ТВ-направления не только мощно поддержали газеты (а в ряде случаев позволили нарастить им тираж) в условиях общего спада читательского внимания и интереса рекламодателей, но и смогли выступить в качестве значимых источников дополнительного дохода. В отдельных случаях они стали дополнительной возможностью для экспансии национальных брендов на новые зарубежные рынки. Примечательно, что сайт, созданный национальной британской газетой Guardian, получил особую популярность в США, что расширило круг рекламодателей за счет компаний, заинтересованных в американской аудитории.

Примеры успешно реализованных стратегий диверсификации издательских домов нередко содержат яркие примеры, когда стратегическим ресурсом, на основе которого фактически была осуществлена связанная диверсификация, являлись не только редакционные компетенции, но и управленческие. Например, компания Hubert Burda Media, одна из лидирующих компаний в журнальном сегменте медиаиндустрии Германии, добивается успешной репликации управленческих навыков на новых иностранных рынках. Выходя на рынки Восточной Европы, Турции и Франции, компания действовала по схожей схеме: группа специалистов изучала новый рынок и приобретала один или два потенциально интересных проекта. После этого группа международных экспертов осуществляла интенсивный тренинг местной управленческой команды, которая в случае неспособности принять новые знания и навыки заменялась. Эксперты также передавали местной редакции современные навыки и технологии в производстве контента, но при этом местным журналистам оставлялась свобода творчества и действий в его создании. Медиакомпания, обладающая выдающимися управленческими навыками, может приобретать задешево хорошие с точки зрения контента и аудитории, но убыточные газетные проекты и успешно осуществлять перезапуск. Так, одна из лучших скандинавских медиакомпаний Schibsted приобрела в 1998 г. и успешно перезапустила на тот момент убыточную стокгольмскую газету Svenska Dagbladet, которая к 2003 г. стала приносить прибыль.

Опыт диверсификации телевизионных компаний в последнее десятилетие тоже определялся новыми возможностями, открываемыми цифровым стандартом. Однако реализовывались эти стратегии в целом иначе,

чем в издательских домах. Один из вызовов, которые бросили цифровой стандарт и Интернет телевизионному сектору, — быстрое развитие цифрового телевидения (пришедшего на смену аналоговому формату вещания), существенно увеличившее число каналов, доступных абоненту. Это расширение предложения вызывает фрагментацию рынка, и традиционные его лидеры теряют свои позиции в конкурентной борьбе со специализированными бесплатными каналами и коммерческим телевидением. Цифровое телевидение предложило клиенту сервис «видео на заказ» (video-on-demand) — возможность просмотра телепередач в удобное абоненту время. Для вещательных компаний этот эффект неоднозначен: с одной стороны, увеличивается время, выделяемое потребителем на просмотр телепередач, с другой — зритель может пропускать рекламные ролики. Однако одновременно с персонализацией ТВ, к которой привел цифровой стандарт, появилась возможность персонализации рекламы. А демонстрация контекстной рекламы, основанной на поведенческих моделях потребления клиента, может значительно увеличить эффективность рекламы, а вместе с этим и доход от нее.

Для телевещательных компаний мультимедийная модель выразилась в стремлении распространить контент через все возможные технологические платформы — video-on-demand, мобильное ТВ, интерактивное цифровое ТВ, онлайн-сообщества, игры и новые сервисы дистрибуции, например iPad и игровые консоли.

Еще одним ярко выраженным направлением диверсификации международных телевещательных компаний стала вертикальная интеграция в направлении производства контента — например, приобретение одним из крупнейших телевещателей Италии, компанией Mediaset, студий Medusa Film (в 2007 г.) и Taodue (в 2008 г.), а также ее вхождение в пул инвесторов мирового лидера в производстве телевизионных шоу и развлекательных проектов, голландской киностудии Endemol. Другой пример — приобретение компанией RTL студии Fremantle. Причина современной обратной интеграции телевещателей в область контента — в снижении степени своей уязвимости в условиях фрагментации телевизионного рынка (обеспечивая себе доступ к первоклассному контенту в будущем), а также в условиях падения доходов от рекламы. По аналогичным причинам крупные студии США имеют собственные сети (ABC, Disney и др.), а телевизионное производство практически полностью осуществляется собственными крупными студиями телевещателей.

По мере того как акценты всей телевизионной индустрии смещаются в область Интернета и цифрового телевидения, у вещателей появляется еще одна причина для вертикальной интеграции назад: происходят изменения в цепочке создания ценности. Традиционные телевещательные компании,

которые специализируются в основном на создании инновационных пакетных предложений своим потребителям из контента, закупаемого на рынке, опасаются столкновения с отказом его производителей от услуг посредников. Телевизионные студии могут использовать пути дистрибьюции своего «контента по требованию» напрямую через онлайн-платформы, не прибегая к услугам вещательных компаний, или запускать собственные нишевые ТВ-каналы.

Обобщая вышеприведенный опыт издательских и телевещательных холдингов, выделим следующее: все крупные медиакомпании этих сегментов диверсифицируют свою деятельность. Конкретное направление диверсификации обусловлено комплексом причин — исторической траекторией развития компании (каким путем собирались, реконструировались и развивались ее ресурсы), национальными (особенно законодательными) условиями рынков, на которых оперирует корпорация, а также массой других, в том числе случайных и субъективных, факторов. Большинство компаний печатного и телевещательного сегмента стремятся в итоге выйти на сбалансированный портфель бизнесов, обеспечивающий разнообразие источников дохода. Чаще всего отправной точкой в стратегии диверсификации медиакомпаний является контент — на этом строятся мультимедийные бизнес-модели как издательских домов, так и телевещательных холдингов. Благодаря мультимедийности аудитория медиапродукта увеличивается многократно, а за счет внедрения современных IT-технологий и инновационных управленческих решений эта аудитория монетизируется традиционными путями (обеспечение рекламных коммуникаций) и новыми (обеспечение аудитории различными дополнительными сервисами — телекоммерцией и электронной торговлей, премиальными услугами и др.).

Логика формирования портфеля бизнесов все более явно смещается от продукта (по критерию технологической платформы) к потребителю (мультимедийные потребности определенных сегментов потребителей). На первоначальном этапе возникновения цифрового стандарта и сети Интернет ставка на кросс-секторную синергию и выстраивание портфеля в соответствии с планируемой отдачей от нее себя не оправдала: слишком сильным было организационное сопротивление со стороны мощных продуктоориентированных подразделений, оберегавших свою свободу, и слишком общим и размытым с точки зрения целевой аудитории являлось первоначальное продуктовое предложение.

Опыт, приобретенный индустрией за последнее десятилетие, эволюция IT-технологий, давление со стороны гигантов новой индустрии, таких как Google, Facebook и другие, дает основания для осуществления нового стратегического шага медиакомпаний в направлении кросс-секторной синергии и учета этой логики при реконфигурации портфеля.

Мультимедийные стратегии, реализуемые издательскими и телевизионными брендами, должны в какой-то момент свести продукты этих двух ранее совершенно различных сегментов (скорее дополнявших друг друга в глазах потребителя) в прямой конкуренции на высокотехнологичных площадках. Новые технологические решения (например, iPad как перспективная цифровая платформа для газет и журналов и телевизор с интернет-функционалом компьютера), будучи усовершенствованы с учетом первой реакции на них потребителя и массово распространены, фактически станут площадками, на которых развернется борьба за конечного потребителя между новыми мультимедийными компаниями. И фактически это будет конкуренция их систем управления в том виде, какими они станут в ближайшие несколько лет.

Если сравнить печатные и телевещательные компании как уникальные наборы ресурсов — активов и компетенций, — то окажется, что у издательских домов есть три стратегических преимущества: 1) у них меньшая, но более лояльная аудитория, комплекс потребности которой издатели внимательно отслеживают с помощью современных CRM-систем; 2) у многих из них уже наработаны компетенции в производстве видеоконтента достаточно хорошего уровня, которые усиливаются высоким редакционным потенциалом; 3) компетенции ведущих издательских домов, накопленные ими в области онлайн-продуктов, сегодня явно выше, чем у телевещательных корпораций. Учитывая вышеизложенное, можно предположить, что телеканалы, оставшиеся просто брендированными портфелями видеоконтента, пусть даже распространяемого через различные технологические устройства, способны уступить в конкурентной борьбе на онлайн-площадке медиакомпаниям, выросшим из издательского бизнеса. Звено «доставка контента» в условной цепочке создания ценности будет наиболее уязвимым с точки зрения возможности «присвоения» ценности. Наиболее крупные и диверсифицированные игроки смогут за счет собственного проморесурса добиться лучших результатов в брендинге своих каналов доставки. В этих условиях вертикальная интеграция вещателей назад, в производство фильмов, передач, шоу и других форм видеоконтента, выглядит более чем оправданной.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ В МЕДИАХОЛДИНГЕ РБК

В качестве российского примера диверсификации рассмотрим одну из крупнейших и наиболее диверсифицированных национальных медиакомпаний — холдинг РБК (РосБизнесКонсалтинг).

Эта компания, реализующая стратегию связанной диверсификации, использует конкурентное преимущество, запуская новые проекты с издержками ниже, чем у конкурентов, и с более быстрым выходом на плановую

аудиторию и уровень продаж. Но, реализовав это преимущество при запуске нового проекта, возникают ли далее в компании какие-либо механизмы производства новых конкурентных преимуществ? Для этого опишем модель, в основе которой лежит официальная бизнес-модель холдинга, представленная на рис. 2.



Рис. 2. Бизнес-модель холдинга РБК

Источник: [15 шагов к успеху, 2007, с. 30].

Объединим в этой модели ниши «Интернет» и «Новостное агентство», так как первая, в сущности, является технологической площадкой для второй. Кольцо тематических секторов, окружающее основные технологические площадки группы, можно рассматривать как совокупность моделей «ТВ — печать — Интернет» для каждой из тематических ниш. Допустим, что мы рассматриваем взаимодействие различных медиаресурсов в рамках одной ниши — «Экономика и финансы». Итак, мы имеем комбинацию трех медиаактивов: телеканала (та часть программ, которая соответствует тематике «Экономика и финансы»), печатных медиа (журнал «РБК» и газета «РБК daily») и интернет-ресурсов (портал rbc.ru, включающий главную ленту экономических новостей и ряд аналитических площадок).

При построении модели будем исходить из следующих предпосылок. Конкурентное преимущество делового интернет-СМИ перед газетами — скорость: корреспонденту сайта важно как можно скорее поставить новость на сайт, у него нет времени для глубокого анализа события. У газеты или журнала преимущество в глубине и качестве материала (за счет того, что у корреспондента печатного СМИ имеется больший запас времени). Соответственно, газетный контент, предоставленный интернет-

ресурсу, создает дополнительную ценность для его аудитории. При этом заметим, что в рамках одной медиакомпания авторские права на контент передаются, как правило, бесплатно. Газета ничего не теряет от этого, так как передает ровно такую часть своего полного содержания, чтобы заинтересовать аудиторию своим продуктом, создавая стимул ознакомиться со всем содержанием в печатной версии. А интернет-портал выигрывает. Модель обмена ресурсами между различными подразделениями холдинга РБК представлена на рис. 3.

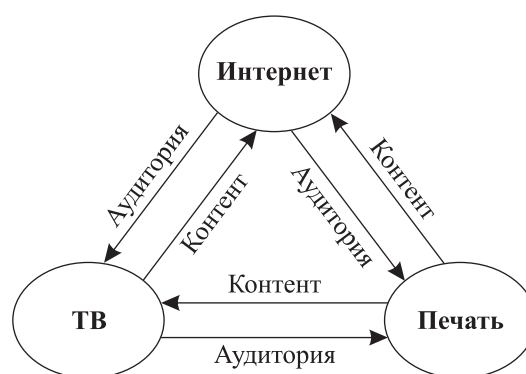


Рис. 3. Модель обмена ресурсами между различными бизнес-единицами в холдинге РБК

В данной модели интернет-ресурс, обладая самой большой в сравнении с остальными активами аудиторией, является, в сущности, площадкой для продвижения телеканала и печатных СМИ и поставщиком новой аудитории для этих ресурсов: миллионы пользователей сайта (и эта аудитория постоянно расширяется за счет технологий привлечения пользователей в сети), получая через сайт контент, созданный газетой или телеканалом, знакомятся с ним, оценивая его полезность для себя, и в дальнейшем могут стать потребителями газеты или телеканала в той модели медиапотребления, которой придерживаются (т. е. в то время и в тех условиях, когда им наиболее удобно прочитать газету или включить телеканал).

Вместе с тем и телеканал и газета поставляют интернет-ресурсу свой контент, делая его продукт более качественным, комплексным, — иными словами, создавая ему конкурентные преимущества перед другими деловыми интернет-ресурсами.

Телеканал, обладая более широкой аудиторией, чем печатное СМИ, также выступает важной площадкой для продвижения газет или журналов — привлечения к ним внимания аудитории. В то же время в силу особенностей эволюционного развития печатные СМИ обладают более

развитыми редакционными компетенциями и способны быть источником удачных концепций создания деловых передач на телеканале.

Приобретая новые печатные проекты в привлекательных для рекламодателя тематических нишах, РБК автоматически включает их в данную модель, за счет чего конкурентные позиции этих проектов усиливаются и обеспечиваются дополнительными преимуществами в контенте интернет-ресурсов и телеканала.

Накапливая или приобретая необходимые технологические компетенции, интернет-подразделение компании готовит новые продукты (сайты, сервисы и др.) и через печатные медиа, а также через телеканал активно продвигает их на рынке, получая преимущество перед конкурентами, которые вынуждены вкладывать существенные средства в рекламу своих продуктов.

Данная модель является важным источником снижения риска медиакомпаний в условиях неопределенности. Компания обладает более высокой степенью готовности к переменам во внешних условиях, например в предпочтениях рекламодателей, которые сокращают бюджеты на традиционные медиа. В такой ситуации мало кто отважится вывести на рынок новое печатное СМИ. Одновременно вынужденное сокращение расходов недиверсифицированными печатными медиа ведет к снижению конкурентоспособности их продукта. В этих условиях печатный дивизион диверсифицированной медиагруппы способен резко увеличить свою долю на рекламном рынке и сохранить за счет этого свои доходы.

Произведенный анализ модели интеграции различных медиаактивов в холдинге РБК позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, медиаактивы различных типов различаются характеристиками ресурсов, особенно имеющих стратегическое значение, — контента, аудитории, каналов продажи рекламы. Интеграция таких активов позволяет одним бизнес-единицам повысить качество своих ресурсов, а другим — качество своих продуктов без дополнительных общих затрат. Мультимедийная компания, таким образом, получает конкурентное преимущество в издержках, иначе говоря, *technical fitness* (в терминах теории динамических способностей [Teese, Pisano, Shuen, 1997]), которое может быть использовано для более эффективной, по сравнению с конкурентами, реализации стратегических решений, связанных с выходом на новые рынки (*evolutionary fitness*).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью проведенной работы стало выявление ресурсов, выступающих источниками формирования устойчивых конкурентных преимуществ в диверсифицированных медиакомпаниях, а также механизмов, посредством которых эти ресурсы могут обращаться внутри корпорации и быть реконфигурированы. Применение концепций медиаэкономики и ресурсного

подхода при анализе стратегий связанной диверсификации в медиакорпорациях дал позитивные результаты.

Были выявлены как минимум три вида ресурсов — контент, аудитория и каналы продажи рекламы, — имеющих стратегический характер для любого из основных типов медиабизнеса — телевизионного, печатного, радиовещательного, а также интернет-СМИ. Именно данные ресурсы обеспечивают медиакомпаниям преимуществами в затратах или дифференциации. Характеристики этих ресурсов для каждого типа медиабизнеса принципиально различны, благодаря чему интеграция различных медиаактивов способна принести существенные дополнительные эффекты для диверсифицированной компании.

В работе выделены важные различия в стратегиях диверсификации мультимедийных холдингов, чьим корневым бизнесом изначально было издание печатных СМИ, и корпораций, сформированных на основе телевизионного производства. Сравнение ресурсной базы этих двух групп позволило сделать важные предположения, касающиеся будущей конкуренции этих компаний на «цифровых» платформах.

Механизмы, посредством которых стратегические ресурсы могут обращаться внутри корпорации, быть накоплены и реконфигурированы, рассмотрены в работе на примере одной из крупнейших российских медиакомпаний — холдинга РБК. Построенная теоретическая модель позволила описать механизм интеграции стратегических активов, за счет которого одни бизнес-единицы холдинга повышают качество своих ресурсов, а другие — качество своих продуктов без дополнительных общих затрат.

Продемонстрированный подход и полученные результаты могут быть эффективно использованы при решении задач стратегического управления в диверсифицированных медиахолдингах — выбора направления диверсификации, поиска путей получения устойчивых конкурентных преимуществ, повышения эффективности бизнес-единиц.

Литература

- Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. М.: ИД «Университетская книга», 2010.
- Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
- Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Издат. Дом. С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.
- Коллис Д., Монтгомери С. Корпоративная стратегия: Ресурсный подход. М.: Олимп-бизнес, 2007.
- Маркидес, К., Уильямсон П. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпорации // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 1. С. 65–88.

Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии

- 15 шагов к успеху. Годовой отчет 2007. М.: ОАО «РБК Информационные системы», 2008 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.rbcinfosystems.ru/ir/year2007.pdf>
- Albarran A., Dimmick J.* Concentration and Economies of Multifirmity in the Communication Industries // *The Journal of Media Economics*. 1996. Vol. 9. N 4. P. 41–50.
- Alexander A., Owers J., Carveth R., Hollifield C., Greco A.* Media Economics: theory and practice. 3rd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2004.
- Doyle G.* Understanding Media Economics. London: Sage Publications Ltd., 2002.
- Jung J.* The Bigger, the Better? Measuring the Financial Health of Media Firms // *The International Journal on Media Management*. 2003. Vol. 5. N. IV.
- Chan-Olmsted S., Chang B.* Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants // *Journal of Media Economics*. 2003. Vol. 16. N 4. P. 213–233.
- Prahalad C. K., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. N 3. P. 79–91. (Рус. пер.: Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // *Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 3. С. 18–46.)
- Picard R.* Media Economics: Concepts and Issues. London: Sage Publications Ltd., 1989.
- Picard R.* Media economics. Beverly Hills, CA: Sage Publications Ltd., 1990.
- Stephan M.* Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment // *Journal of Media Economics*. 2005. Vol. 18. N 2. P. 85–103.
- Teece D., Rumelt R., Dosi G., Winter S.* Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 1994. Vol. 23. N 1. P. 1–30.
- Teece D., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. N 7. P. 509–533. (Рус. пер.: Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // *Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. 2003. Вып. 4. С. 133–185.)
- Vukanovic Z.* Global Paradigm Shift: Strategic Management of New and Digital Media in New and Digital Economics // *The International Journal on Media Management*. 2009. Vol. 11. N 2. P. 81–90.

Статья поступила в редакцию 30 ноября 2010 г.