**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**"Национальный исследовательский университет   
"Высшая школа экономики"**

*Факультет медиакоммуникаций*

*Департамент «Медиапроизводство и креативные индустрии»*

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На тему: **Трансформация бизнес-моделей в мультимедийных холдингах**

Студент группы № 743ж

Лабузная В.Ю.

Научный руководитель:

Кирия И.В.,

PhD, профессор департамента «Медиапроизводство и креативные индустрии»

Москва, 2013 г.

Содержание

[**Введение** 4](#_Toc357528799)

[**Глава 1. Операционализация ключевых понятий исследования** 9](#_Toc357528800)

[1.1. Определение понятия «бизнес-модель» 10](#_Toc357528801)

[1.2. Ключевые составляющие бизнес-модели 14](#_Toc357528802)

[1.3. Роль процесса трансформации в бизнес-моделировании компании 19](#_Toc357528803)

[1.4. Использование категорий бизнес-моделирования при рассмотрении медиа-компаний 22](#_Toc357528804)

[1.5. Мультимедийный холдинг: специфика организационной структуры 25](#_Toc357528805)

[1.6. Мультимедийный холдинг: специфика товара 29](#_Toc357528806)

[1.7. Общие выводы 33](#_Toc357528807)

[**Глава 2. Бизнес-модели мультимедийных холдингов: специфика и логика трансформации** 35](#_Toc357528808)

[2.1. Общеотраслевые тенденции и их влияние на бизнес-модель мультимедийного холдинга 36](#_Toc357528809)

[2.2. Анализ ключевых факторов внешней среды, влияющих на трансформацию бизнес-моделей мультимедийных холдингов 49](#_Toc357528810)

[2.3. Специфика трансформации компонентов бизнес-моделей мультимедийных холдингов 61](#_Toc357528811)

[2.4. Специфика трансформации стилей бизнес-моделирования мультимедийных холдингов 80](#_Toc357528812)

[2.5. Оценка эффективности бизнес-модели мультимедийного холдинга 86](#_Toc357528813)

[2.6. Общие выводы 88](#_Toc357528814)

[**Глава 3. Анализ трансформации бизнес-моделей в зарубежных мультимедийных холдингах** 95](#_Toc357528815)

[3.1. Анализ трансформации бизнес-модели News Corporation 96](#_Toc357528816)

[3.2. Анализ трансформации бизнес-модели British Broadcasting Corporation 109](#_Toc357528817)

[3.3. Анализ трансформации бизнес-модели Vivendi SA 123](#_Toc357528818)

[3.4. Общие выводы 135](#_Toc357528819)

[**Заключение 139**](#_Toc357528820)

[**Список источников 140**](#_Toc357528821)

[**Приложение №1. 155**](#_Toc357528822)

[**Приложение №2. 163**](#_Toc357528823)

[**Приложение №3. 167**](#_Toc357528824)

# Введение

Современная медиа-индустрия находится в процессе перехода от традиционных форм средств массовой информации к новым медиа, качественно отличающимся как по характеру коммуникации, так и по способу организации медиа-предприятий. Этот процесс происходит под влиянием масштабных структурных изменений среды, затрагивающих не только медиа-отрасль, но и распространяющихся на множество других сфер не только экономики, но и всей человеческой деятельности. Изменение медиа-среды и как пространства массовой коммуникации, и как бизнес-индустрии, ставит перед компаниями, существующими на рынке средств массовой информации, множество новых задач, вызовов, принятие управленческих решений относительно которых может означать дальнейший успех или крах всей деятельности конкретного медиа-предприятия. На данный момент важнейшими приоритетами деятельности медиа-компаний становятся умение адаптироваться к меняющимся условиям среды, изменение способов ведения бизнеса и определение оптимальной бизнес-модели, эффективной в долгосрочной перспективе. В связи с этим необходимо комплексное исследование и осмысление как общеотраслевых изменений, трендов и тенденций, так и процессов, происходящих «внутри» медиа-организаций. Данная работа, посвященная трансформации бизнес-моделей в мультимедийных холдингах, - часть этого исследовательского процесса, направленного не только на изучение существующих реалий медиа-индустрии, но и на определение основных возможных направлений ее дальнейшего развития.

**Актуальность** работы «Трансформация бизнес-моделей в мультимедийных холдингах» заключается в том, что она представляет собой комплексное междисциплинарное исследование, сочетающие в себе актуальные методики стратегического менеджмента («шаблон» бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье, оценка эффективности бизнес-моделей Д. Дебелака) с анализом ключевых процессов, происходящих в современном медиа-бизнесе. При этом стоит отметить, что, несмотря на то, что работа проведена в русле уже существующего направления медиа-исследований, а именно комбинации методов стратегического менеджмента и отраслевого анализа, использование разработок именно этих авторов к рассмотрению деятельности мультимедийных холдингов осуществляется впервые. В результате исследования выявляются основные направления трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов как вида современной диверсифицированной медиа-компании, обладающей сложной организационной структурой и специфическим товаром. Кроме того, нами производится адаптация методик А. Остервальдера, И. Пинье и Д. Дебелака к анализу мультимедийных холдингов, итогом которой становится «модель эффективного мультимедийного холдинга», чье использование возможно как в дальнейшей научной, так и практической деятельности.

**Объектом** данного исследования являются бизнес-модели мультимедийных холдингов. Наш исследовательский выбор пал именно на этот объект, поскольку бизнес-модели мультимедийных холдингов представляют собой инструмент стратегического управления мета-уровня в наиболее современных и передовых компаниях медиа-индустрии, тем самым увеличивая степень актуальности всей работы.

**Предметом** исследования является специфика трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов. Трансформация – это динамический процесс, поэтому четко ограничить или зафиксировать его даже на теоретическом уровне представляется задачей с низкой степенью валидности, в то время как определить основные направления дальнейшего развития, выявить логику и специфику этого процесса – не только возможно, но и необходимо.

**Целью** данной работы является комплексный анализ трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов. Для достижения этой цели будет мы ставим перед собой ряд промежуточных **задач**, последовательное выполнение которых соответствует главам исследования.

Так, в первой главе «Операционализация ключевых понятий исследования» мы сосредоточимся на конкретизации и концептуализации основных методологических подходов, в рамках которых намереваемся действовать, тем самым ограничивая исследовательское поле. Для этого мы рассмотрим и проанализируем различные трактовки понятия «бизнес-модель» и определим, какую точку зрения мы разделяем. Мы выделим основные компоненты, составляющие «бизнес-модели» в рамках выбранного подхода, рассмотрим возможности использования описанных концепций для рассмотрения медиа-компаний, определим значение процесса трансформации в бизнес-моделировании. Затем мы перейдем к рассмотрению и анализу категории «холдинг» как вида организационной структуры компании и «мультимедийный холдинг» как вида медиа-компании со сложной организационной структурой и специфическим товаром. Таким образом, мы определим основные базовые положения исследования, его предметное и проблемное поле, конкретизируем и концептуализируем объект.

Во второй главе «Бизнес-модели мультимедийных холдингов: специфика и логика трансформации» мы проведем комплексный анализ всех компонентов бизнес-моделей мультимедийных холдингов и процесса их трансформации под влиянием внешних и внутренних факторов. В рамках анализа внешней среды мы выполним следующие промежуточные задачи: рассмотрим ключевые общеотраслевые тенденции медиа-рынка, выявим и опишем отношения взаимовлияния ключевых тенденций и деятельности мультимедийных холдингов, проведем анализ ключевых факторов внешней среды, воздействующих на бизнес-модели таких предприятий. Затем мы перейдем к анализу девяти структурных блоков компонентов бизнес-моделей мультимедийных холдингов, выявим специфику трансформации каждого из них, рассмотрим применение ключевых стилей бизнес-моделирования в стратегическом управлении такими компаниями. Результаты этого анализа мы рассмотрим с точки зрения методики оценки эффективности бизнес-моделей Д. Дебелака и выведем общую формулу или модель «эффективного мультимедийного холдинга».

В третьей главе «Анализ трансформации бизнес-моделей в зарубежных мультимедийных холдингах» мы попытаемся применить полученные результаты, а именно «шаблон бизнес-модели эффективного мультимедийного холдинга» к рассмотрению кейсов конкретных компаний, существующих на зарубежном рынке (News Corporation, British Broadcasting Corporation, Vivendi SA). Таким образом, мы проверим когнитивный потенциал адаптированного для рассмотрения мультимедийных холдингов инструмента стратегического менеджмента – «бизнес-модели», оценим степень соответствия результатов теоретического исследования и практического анализа деятельности реальных мультимедийных холдингов. В результате, мы сможем сделать вывод о подтверждении/не-подтверждении исходной гипотезы и степени успешности достижения поставленной цели исследования.

Рабочая **гипотеза** данной работы формулируется следующим образом: «бизнес-модели современных мультимедийных холдингов не статичны, а подвижны и подвержены трансформации, так как постоянные технологические, экономические и социально-культурные изменения медиасреды требуют от руководства/топ-менеджмента холдингов реконфигурации бизнес-моделей и создания новых способов извлечения дохода».

К **теоретическим методам**, использованным в данной работе, относятся: структурно-функциональный анализ, системный анализ, моделирование. К **эмпирическим** - анализ открытых статистических данных, отраслевых отчетов, метод кейсов, анализ документов внутренней отчетности медиа-компаний.

**Теоретико-методологическая база** исследования представляет собой комплекс работ по двум основным направлениям – стратегическому менеджменту и отраслевых медиа-исследований. Так, теория бизнес-моделирования, прежде всего, представлена работами «Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора» А. Остервальдера и И. Пинье и «Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации» Д. Дебелака. Кроме того, рассматриваются подходы Л. Боссиди, Р. Чарана, М. Джонсона, К. Кристенсена и Х. Кагерманна, Г. Чезборо и др. Теория организаций представлена трудами Г. Моргана, Б. Мильнера и Г. Мицберга. Несмотря на то, что в исследовании не используются методы историко-экономического анализа, для выявления общеотраслевых тенденций медиа-среды была привлечена история медиа и работы таких авторов, как М. Кастельс, М. Маклюэн М., Н. Засурский, Е. Вартанова, М. Лукина и др. К теории медиа-экономики относятся труды Р. Пикарда, А. Александера, С. Гуревича, В. Иваницкого и др. Общая теория стратегического менеджмента представлена работами И. Ансоффа, К. Боумена, О. Виханского, В. Ворошилова, а ее применение к анализу медиа-отрасли – работами А. Айрис, Ж. Бюгена, Д. Брауна, У. Куола и Н. Кирилловой. При этом стоит отметить, что для анализа актуальных изменений, происходящих в медиа-бизнесе и с медиа-предприятиями, такой базы было недостаточно, так как многие новейшие тенденции еще не нашли своего отражения в масштабных научно-теоретических трудах. В связи с этим мы использовали материалы таких журналов, как «Journal of media business studies», «Journal of media management», а также «Вестники» различных российских университетов.

**Эмпирический базис** данного исследования состоит из последних аналитических статей о медиа-бизнесе и данных о сделках, слияниях и поглощениях, произошедших в отрасли за последний год, опубликованных в таких журналах, как Wall Street Journal, Economist, Financial Times, New York Times, информационных лентах Reuters, Bloomberg, BBC News и др. Кроме того, в эмпирический базис работы входят кейсы конкретных медиа-компаний, медиа-киты, открытые статистические данные, данные отраслевых исследований, опросов, отраслевые доклады.

**Научная новизна** данной работы заключается в том, что нами впервые проводится комплексный анализ процесса трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов в рамках методологии стратегического менеджмента, предложенной А. Остервальдером, И. Пинье и Д. Дебелаком. В результате с учетом последних тенденций медиа-индустрии выводится «формула эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга», что является нашей собственной научной разработкой, схемой и моделью, пригодной для дальнейшего использования.

**Практическая значимость** исследования высока, так как результаты анализа последних изменений медиа-среды и внутренних процессов трансформации компонентов бизнес-моделей мультимедийных холдингов могут быть широко использованы. Проведенная в исследовании адаптация инструмента стратегического менеджмента – «шаблона бизнес-модели» к рассмотрению мультимедийных холдингов может быть использована как при научно-теоретическом рассмотрении дальнейшего развития процессов их трансформации, так и при практическом бизнес-моделировании медиа-предприятий.

# Глава 1. Операционализация ключевых понятий исследования

В современной мировой экономической деятельности признанным фактором успеха компании в любой отрасли является эффективность ее бизнес-модели. Стратегическое моделирование всех бизнес-процессов и учет всех компонентов деятельности рыночной организации является не только необходимой, но и важнейшей задачей менеджмента. Крупнейшие консалтинговые агентства, такие как PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG, занимаются оценкой эффективности бизнес-моделей компаний разного профиля по всему миру и, более того, оказывают услуги по их созданию, корректировке и трансформации.

Отрасль медиа также на протяжении десятилетий считается отдельным рынком, участники которого – медиа-компании, действуют как рыночные игроки, подчиняясь макро- и микроэкономическим законам. Медиа-индустрия - активный и быстроразвивающийся бизнес, в последнее время претерпевающий существенные структурные изменения. В связи с этим рассмотрение бизнес-моделей медиа-компаний, а также процесса их трансформации, представляется не только актуальной научно-теоретической задачей, но и отвечает практической необходимости современного медиа-рынка.

Данное исследование «Трансформация бизнес-моделей в мультимедийных холдингах» надеется ответить на вопросы актуального стратегического медиа-менеджмента. Мы выбрали объектом своего исследования бизнес-модели мультимедийных холдингов, так как именно этот вид медиа-компаний представляется нам наиболее современным, передовым и значимым.

Первая глава данного исследования посвящена операционализации, конкретизации и концептуализации основных понятий и терминов, используемых в работе. Мы намереваемся проанализировать ключевые категории исследования, обосновать их использование и обозначить те подходы и концепции, с позиций которых мы будем исходить при рассмотрении бизнес-моделей мультимедийных холдингов.

В этой главе исследования мы ставим перед собой следующие промежуточные задачи:

* Анализ подходов к определению понятия «бизнес-модель»;
* Обоснование выбора подхода к понятию «бизнес-модель», которое будет использовано в данном исследовании;
* Выделение ключевых составляющих «бизнес-модели» в рамках выбранного подхода;
* Обоснование использования выбранного подхода к понятию «бизнес-модель» и ее компонентам при рассмотрении медиа-компаний;
* Определение роли процесса трансформации в бизнес-моделировании;
* Конкретизация и анализ категории «холдинг» как вида организационной структуры компании;
* Анализ и обоснование понятия «мультимедийный холдинг», описание его специфики.

Выполнение этих промежуточных задач позволит определить основные исходные положения данного исследования, сформулировать его проблему и определить дальнейшие направления анализа.

## Определение понятия «бизнес-модель»

При рассмотрении деятельности самых разнообразных компаний достаточно часто используется термин «бизнес-модель». Однако его понимание часто является интуитивным, основанным на представлении о том, что эффективные и успешные компании имеют «хорошую» или «сильную» бизнес-модель, а компании, не приносящие прибыль – «слабую» или «неэффективную» бизнес-модель. Даже на таком уровне понимания существенным моментом является установление двух связей: между эффективностью компании и ее бизнес-моделью и между бизнес-моделью и получением прибыли.

Непросвещенное, интуитивное использование термина «бизнес-модель» отнюдь не является результатом отсутствия желания разобраться в сути этого понятия. Напротив, оно исходит из того факта, что подходов к определению категории «бизнес-модель» достаточно много, более того, в научной среде отсутствует консенсус относительно его содержания. Таким образом, несмотря на достаточно частое использование, само понятие «бизнес-модель» является неоднозначным.

Если действовать в рамках дескриптивного подхода к определению этой категории, то источником понимания этого термина послужат его составляющие – «бизнес» и «модель». При этом в самом общем виде под «бизнесом» можно подразумевать экономическую, предпринимательскую деятельность, направленную на извлечение прибыли, а под моделью – объект, замещающий оригинальный объект и в достаточной степени повторяющий его свойства. Иными словами, «бизнес-модель» представляет собой аналитический инструмент, дающий представление о процессе получения прибыли в конкретной компании. В то же время дескриптивный подход позволяет посмотреть на «бизнес-модель» значительно шире, как на «концептуальный **инструмент** для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса»[[1]](#footnote-1).

Использование такого подхода коррелирует с частным применением в научной литературе категории «бизнес-моделирование», которая охватывает значительно больший объем явлений, процессов и практик, нежели предполагается рассмотреть в данной работе.

Так, «бизнес-моделирование стало трактоваться как концептуальный **подход**, система взглядов, обладающих предметной областью междисциплинарного характера и имеющих мощное креативное наполнение»[[2]](#footnote-2). С этой точки зрения под бизнес-моделированием может подразумеваться самый широкий спектр действий, направленных на создание конкурентоспособного предприятия, начиная от поиска изначальной идеи, заканчивая моделированием бизнес-процессов с помощью компьютерных программ. И именно из-за широты охвата и объемности содержания категории «бизнес-моделирование» как процесса создания бизнес-модели и возникает необходимость каждый раз заново конкретизировать понятие «бизнес-модель».

Кроме того, сам термин «бизнес-модель» не имеет четкого определения не только потому, что под ним может подразумеваться весьма широкий перечень явлений и практик, но и потому, что его содержание зависит от того, какой именно аспект «бизнес-моделирования» рассматривается исследователем. Необходимо отметить, что и в данной работе понятие «бизнес-модель» будет сужено для того, чтобы, с одной стороны, не допустить чрезмерного расширения предметного поля исследования, а с другой – чтобы максимально подробно осветить ключевые его аспекты. Однако концентрация на одном из аспектов этого термина не означает, что остальные будут полностью исключены или упущены, так как анализ взаимосвязей и взаимозависимостей между разными объектами, охваченными понятием «бизнес-модель», позволит добиться лучшего понимания интересующего нас вопроса.

«Бизнес-модель» может пониматься не только как инструмент, но и как «**способ** организации бизнеса в отрасли, который отражает экономическую логику деятельности компании»[[3]](#footnote-3). Иными словами, бизнес-модель дает не только возможность для анализа деятельности компании, но и содержит в себе определенную последовательность действий, предпринимаемых компанией в условиях рынка для того, чтобы получить прибыль. Кроме того, такое определение отсылает нас к серьезному значению среды и внешнего окружения компании, которые могут оказывать существенное влияние и на ее конфигурацию, и на ведение деятельности и, возможно, на ее цели.

Исследователи Л. Боссиди и Р. Чаран в своей работе «Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде» определяют «бизнес-модель как **процесс** живого, основанного на реальности мышления, нацеленного на понимание специфики бизнеса как единого механизма»[[4]](#footnote-4). Это еще одно предельно широкое определение, не дающее представления о содержании понятия «бизнес-модель», однако указывающее на комплексный и всеобъемлющий характер бизнес-моделирования как когнитивного процесса. Но в то же время такое понимание этого термина имплицитно содержит представление о фигуре предпринимателя, топ-менеджера, который, выстаивая деятельность своей компании, ориентируется как на внутреннюю, так и на внешнюю среду предприятия и сообщает ей свою управленческую волю. Необходимо отметить, что такой подход обращает внимание на то, что бизнес-модель – это искусственно созданный конструкт, результат управленческой деятельности и процесса принятия решений, а не естественным образом сложившийся порядок вещей.

Разнообразие подходов к определению «бизнес-модели» заставляет некоторых исследователей и вовсе отказаться от поиска наиболее точной формулировки и сосредоточиться на рассмотрении ее содержания, как с экономической точки зрения (то есть на процессе формирования прибыли), так и с операционной (на внутренних процессах компании) и со стратегической (выработке бизнес-стратегии предприятия).

Так, президент компании DSD Marketing Дон Дебелак в своей книге «Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации» и вовсе отказывается от предложения собственного определения, а предлагает воспользоваться Wikipedia: «Бизнес-модель – это **инструмент** компании для получения прибыли. Это совокупность принципов организации внутренней работы фирмы и обслуживания клиентов, подкрепляемая стратегией (что компания намеревается делать) и методами ее реализации (как компания собирается выполнять свои планы)»[[5]](#footnote-5). В чем причина такого подхода? Почему автор осознанно не желает разрабатывать методологию исследуемого объекта, а ссылается на внешний ресурс? Представляется, что причина вовсе не в недостатке научно-теоретического аппарата, а в том, что, по мнению Дебелака, определение – вторично, тогда так первостепенное значение имеют охватываемые понятием «бизнес-модель» компоненты. Кроме того, необходимо отметить, что с этой точки зрения на первый план вновь выходит получение прибыли. То есть бизнес-модель нельзя рассматривать как умозрительный конструкт, а только в связке с целью ее создания – извлечением дохода.

Представление о «бизнес-модели» как **о способе извлечения дохода** является отправной точкой работы «Построение бизнес-моделей» Александра Остервальдера и Ива Пинье. При этом авторы рассматривают «бизнес-модель» через определение ее целей, а именно того факта, что «бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации»[[6]](#footnote-6). Таким образом, с одной стороны, «бизнес-модель» вновь понимается как аналитический инструмент, способный отразить логику основных процессов предприятия, происходящих как внутри компании, так и вне ее, а с другой – авторы делают акцент на том, что создание успешной бизнес-модели – залог создания успешной организации. То есть бизнес-модель нужна не только для анализа уже существующего бизнеса, но и должна быть отправной точкой создания компании, конфигурации ее основных процессов, формирования ее архитектуры. Такое представление отождествляет «бизнес-модель» и «бизнес-концепцию».

Рассмотрение «бизнес-модели» как **инструмента**, **способа** или **процесса** выявляет различные специфические особенности этого понятия, а также отражает ряд возможностей, которые появляются у менеджера при ведении своей управленческой деятельности с помощью бизнес-моделирования. Однако понимание «бизнес-модели» как «**механизма**», то есть способа или метода, ответа на вопрос «каким образом?» является самой распространенной точкой зрения[[7]](#footnote-7) как в кругах исследователей-теоретиков, так и экспертов-практиков. В процессе разработки подхода к «бизнес-модели» как к механизму, акцент может делаться на логике формирования прибыли, на внутренних бизнес-процессах и операциях, на корпоративной стратегии, на внутренних отношениях между подразделениями предприятия или на взаимодействии предприятия с внешней средой. Кроме того, все эти аспекты могут рассматриваться в совокупности в рамках интеграционной модели или системного подхода. «При системном подходе бизнес-модель рассматривается как открытая система, в совокупности с основными элементами и связями с окружающей ее внешней средой, с которой есть открытый информационный обмен»[[8]](#footnote-8). Таким образом, системный подход рассматривает бизнес-модель, с одной стороны, как единое целое, а с другой – признает существование отдельных ее компонентов, сумма которых не равна целому.

На наш взгляд, именно использование системного подхода является наиболее перспективным направлением исследования. Так как, с одной стороны, системный подход позволяет рассматривать бизнес-модель в совокупности, а значит понимать ее (что нам наиболее интересно) именно как способ извлечения дохода, а с другой – анализировать составляющие ее части, компоненты, и, тем самым, добиваться согласия с самыми разными подходами к ее определению. То есть системный подход одновременно позволяет работать с широким кругом понятий, не упуская из поля исследования ничего значимого, и при этом дает возможность сконцентрироваться на выбранной нами точке зрения на «бизнес-модель» как на способ извлечения дохода.

## Ключевые составляющие бизнес-модели

В то же время использование системного подхода сообщает исследователю ряд трудностей. В том числе, в рамках такого подхода одним из основных вопросов является определение компонентов, составляющих «бизнес-модель», их конфигурация и значимость относительно друг друга. Например, маркетологи М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн считают, что в «бизнес-модель» входит потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы[[9]](#footnote-9). При этом приоритетное значение придается составляющей «потребительская ценность продукта», которая по своей сути является аналогом «уникального торгового предложения». В то же время компонент «формула прибыли», включающий в себя модель доходов, структуру затрат, модель валовой прибыли и скорость оборота ресурсов, понимается исследователями достаточно узко и имеет преимущественно экономико-финансовый, а не управленческий смысл. Исследователи М. Джонсон, К. Кристенсен и Х. Кагерманн указывают на то, что «термины «формула прибыли» и «бизнес-модель» нередко считаются взаимозаменяемыми. Но получение прибыли – лишь часть бизнес-модели»[[10]](#footnote-10). Это уточнение отражает существующую в научной литературе неопределенность относительно роли извлечения дохода (и как цели, и как процесса) в концепции «бизнес-модели». Однако так как мы намереваемся в своем исследовании рассматривать бизнес-модель как способ извлечения прибыли, то необходимо отметить, что такой подход не отождествляет «способ извлечения прибыли» и «формулу прибыли». Мы считаем «способ извлечения прибыли» более широким понятием, включающем в себя и стратегию, и бизнес-концепцию, и основные процессы, и отношения с внешней средой, и проч. Иными словами, мы приравниваем понятия «бизнес-модель» и «способ извлечения прибыли», тем самым делая акцент на том, что целью создания бизнес-модели является получение прибыли.

Также компонентами бизнес-модели могут считаться: функции и цели бизнеса, предложение ценности, рынок, «процессор» (то есть внутренняя деятельность компании, включающая цепочку создания ценности, ресурсы и оснащение, человеческие ресурсы и внутренние факторы, способствующие ускорению всех процессов), конкурентная стратегия, «ближнее окружение» компании и экономическая модель[[11]](#footnote-11). Такое представление основано на понимании бизнес-модели как открытой системы, взаимодействующей с внешней средой и зависящей от внешних факторов.

В достаточной степени комплексным и всеобъемлющим подходом к выделению основных компонентов бизнес-модели можно считать исследование Д. Дебелака. Рассуждая в логике представления о «бизнес-модели» как об инструменте получения прибыли, он подразделяет составляющие ее части на две группы – так называемого, «зеленого» и «красного света». По сути, компоненты бизнес-модели, входящие в группу «зеленого света» представляют собой возможности компании, тогда как «красный свет» означает зону риска. Так, для развития компании существенны компоненты: привлечение клиентов, обладающих высокой ценностью, предложение клиентам значимой для них ценности и предложение товаров и услуг, обеспечивающих высокую прибыль. А «сигналом тревоги» могут послужить проблемы в обеспечении удовлетворенности клиентов, использовании ресурсов компании для упрочнения ее рыночного положения и достаточном финансировании[[12]](#footnote-12). Более того, Д. Дебелак не ограничивается простым выделением и анализом этих компонентов. Он предлагает рассматривать каждый из этих факторов в качестве критерия эффективности бизнес-модели компании, а, соответственно, и самого предприятия. На данном этапе исследования мы только рассматриваем подходы к определению понятия «бизнес-модель» и составляющих ей частей, поэтому не будем углубляться в оценку эффективности. Однако связь «бизнес-модель – эффективность компании – получение прибыли» является ключевой для данной работы, и мы еще не раз вернемся к этому вопросу и, в том числе, подробнее рассмотрим методику оценки эффективности бизнес-модели, предложенную Д. Дебелаком.

Стоит отметить, что, так или иначе, рассмотрение «бизнес-модели» компании через анализ ее ключевых составляющих – достаточно распространенная практика, при чем в общей массе исследователи пишут об одном и том же, а специфика заключается в наименовании рассматриваемых компонентов, их количестве и объеме покрываемых ими явлений и процессов. То есть, принципиальной разницы между разными точками зрения в рамках системного подхода нет, а разница заключается лишь в степени детализации (при условии, что бизнес-модель рассматривается как открытая система). Поэтому использование одной из «матриц» или «шаблонов» бизнес-модели вовсе не исключает все остальные подходы и не противостоит им: по сути, речь идет лишь о выборе наиболее удобной для исследователя системы координат, способа кодификации информации.

Одним из наиболее примечательных, комплексных и удобных для применения является «шаблон» бизнес-модели, разработанный А. Остервальдером и И. Пинье. Согласно А. Остервальдеру и И. Пинье бизнес-модель любого предприятия включает в себя девять структурных блоков:

* Потребительские сегменты;
* Ценностные предложения;
* Каналы сбыта;
* Взаимоотношения с клиентами;
* Потоки поступления доходов;
* Ключевые ресурсы;
* Ключевые виды деятельности;
* Ключевые партнеры;
* Структура издержек[[13]](#footnote-13).

Даже из этого перечня становится ясно, что авторы предлагают рассматривать бизнес-модель компании как открытую систему, не ограниченную только внутренней средой предприятия, а вступающую в отношения взаимосвязи и взаимовлияния с внешним окружением. Девять выделенных блоков «охватывают четыре основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктуру и финансовую эффективность компании»[[14]](#footnote-14).

Кроме того, «шаблон» бизнес-модели, предложенный А. Остервальдером и И. Пинье, имеет и графическое воплощение, позволяющее использовать предложенную концепцию не только в качестве когнитивного инструмента, но и в качестве реального практического метода создания бизнес-модели компании любого профиля:



Рисунок 1. Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье

Важно отметить, что предложенный «шаблон» имеет не только дескриптивную или аналитическую функцию, но и является действенным инструментом стратегического планирования компании. И инновация в одном из структурных блоков автоматически изменит всю бизнес-модель предприятия, позволит совершить ее трансформацию или адаптацию к меняющейся среде. Мы намеренно больше внимания уделили именно этому «шаблону» бизнес-модели, так как, во-первых, он в наибольшей степени учитывает все возможные составляющие бизнес-модели, а. во-вторых, именно этот «шаблон» мы намереваемся использовать в дальнейших этапах исследования.

Теперь необходимо сделать некое обобщение приведенных точек зрения и подходов и зафиксировать основные положения нашего исследования. Можно было бы сказать, что «трактовки понятия «бизнес-модель» достаточно близки: бизнес-модель отражает логику и методы ведения успешного бизнеса»[[15]](#footnote-15). «Бизнес-модель» может рассматриваться в качестве инструмента, способа, подхода, процесса и механизма. Однако в рамках данного исследования «бизнес-модель» будет, прежде всего, пониматься как аналитический **инструмент**, с помощью которого можно изучать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, его архитектуру, ключевые производственные процессы, используемые ресурсы, управленческую стратегию и другие компоненты, а также создавать бизнес «с нуля». Рассмотрение «бизнес-модели» как инструмента в рамках данного исследования позволит рассматривать конкретные кейсы действующих компаний и описывать логику происходящих изменений. Однако в то же время мы будем понимать под «бизнес-моделью» **способ извлечения дохода**, тем самым делая акцент на получении прибыли в качестве основной цели, как существования предприятия, так и создания бизнес-модели. При этом мы будем действовать в рамках системного подхода, рассматривая «бизнес-модель» и в совокупности, и с помощью анализа ключевых ее компонентов, взяв за основу «шаблон», предложенный А. Остервальдером и И. Пинье. При этом мы разделяем взгляд на «бизнес-модель» как на открытую систему.Таким образом, мы надеется сузить круг рассматриваемых вопросов и сосредоточиться на наиболее существенном – представлении о бизнес-модели как о способе извлечения прибыли. Остальные аспекты, такие как выработка конкурентной стратегии, использование ресурсов, создание уникального торгового предложения будут отнесены к категории «бизнес-моделирование», а значит, не будут рассматриваться отдельно, а лишь в логике получения прибыли.

## Роль процесса трансформации в бизнес-моделировании компании

Прежде чем перейти к рассмотрению категории «бизнес-модель» в интересующей нас отрасли, а именно медиа-бизнесе, необходимо сделать еще ряд замечаний относительно ее содержания. Чрезвычайно важными аспектами, связанным с понятием «бизнес-модель», являются такие процессы как изменение, адаптация или трансформация. Для того чтобы оставаться эффективной, бизнес-модель должна претерпевать изменения, направленные на достижение большего соответствия требованиям внешней среды, меняющимся рыночным условиям, новым отраслевым тенденциям, конкурентным притязаниям, вызовам времени и огромному количеству других факторов, оказывающим влияние на деятельность компании и ее успешность.

Изменение или трансформация бизнес-модели в наибольшей степени связана со сферой стратегического планирования, и именно поэтому «о необходимости изменения моделей бизнеса пишут известные специалисты в области стратегического менеджмента Г. Хэмел, К. Прахалад, Д. Дэй, К. Маркидес и другие»[[16]](#footnote-16). Представление о том, что бизнес-модель компании не должна быть статична, а, наоборот, нуждается в постоянной корректировке, динамике и трансформации, исходит из сферы стратегического менеджмента потому, что выстраивание долгосрочной стратегии компании предполагает работу на перспективу, учет возможных изменений макро- и микроэкономических факторов, институциональных условий, технологических инноваций и проч.

Изменение или трансформация бизнес-модели напрямую связана с проблемой соответствия, то есть с одной стороны, согласованности ее компонентов внутри предприятия, а с другой – с внешней средой. «По мере изменений во внешней среде и развития бизнеса компании ее бизнес-модель также должна совершенствоваться»[[17]](#footnote-17). При этом действует условие, что при изменении одного компонента бизнес-модели, трансформируется вся система в целом.

В связи с процессом изменения или трансформации бизнес-моделей исследователи часто применяют термин «инновации». В самом широком смысле, речь идет о двух возможностях: о создании инновационной бизнес-модели или о внедрении инноваций в уже существующую бизнес-модель. Другими словами, внедрение инноваций – это и есть трансформация бизнес-модели. С одной стороны, необходимость внедрения инноваций декларируют как эксперты-аналитики, так и эксперты-практики. Но с другой – в реальности внедрение инноваций в уже существующую бизнес-модель и, тем более, создание инновационной бизнес-модели – не столь частое явление. Дело в том, что для изменения бизнес-модели требуются серьезные основания. Среди причин изменения бизнес-модели можно выделить: предложение инновационного продукта для новой целевой группы, создание новой технологии, усиление конкуренции, новые отраслевые стандарты и/или требования внешней среды[[18]](#footnote-18). Безусловно, этот перечень может быть расширен, сокращен или переформулирован в зависимости от используемого подхода к самому понятию «бизнес-модель» и составляющим ее компонентам. Мы рассмотрим этот вопрос подробнее, когда будем исследовать факторы, влияющие на бизнес-модель предприятия в сфере медиа-отрасли. На данном этапе важно понимать, что каждый из компонентов бизнес-модели может стать полем для инноваций, а значит, трансформация бизнес-модели происходит уже тогда, когда изменяется одна из ее частей.

В связи с широким обсуждением необходимости использования в бизнесе инноваций, было даже выделено три типа инновационных бизнес-моделей, а именно: интеграция, дирижирование и лицензирование[[19]](#footnote-19). При этом при модели интеграции используются внутренние ресурсы компании, дирижирование осуществляется за счет взаимоотношений с внешней средой, а при лицензировании прибыль извлекается из интеллектуальной собственности предприятия. На данном этапе исследования мы не будем подробнее останавливаться на этих типах, однако важно зафиксировать, что использование той или иной инновационной бизнес-модели не означает автоматического исключения других возможностей, и компания достаточного масштаба может прибегнуть ко всем трем типам одновременно.

Еще одним важным замечанием является тот факт, что возможность оперативной корректировки, изменения и трансформации бизнес-модели компании особенно значима в кризисных условиях. «В условиях кризиса в выигрыше окажутся те компании, которые научатся быстро, с учетом изменения факторов внешнего окружения, анализировать свои и «чужие» бизнес-модели и быстро переходить от неэффективных к эффективным бизнес-моделям»[[20]](#footnote-20). Таким образом, можно выявить еще одну связь между процессом трансформации или изменения бизнес-модели и ее эффективностью. Бизнес-модель компании должна трансформироваться в ответ на изменения среды для того, чтобы оставаться эффективной, то есть приносить прибыль. Более того, анализ не только собственной бизнес-модели компании, но и способа извлечения дохода конкурентов позволяет менеджменту предприятия определить возможные направления изменений, рассматривая трансформацию бизнес-модели как конкурентную стратегию.

Мы еще рассмотрим подробнее процесс трансформации бизнес-моделей в сфере медиа-бизнеса в следующих главах исследования, а пока лишь сформулируем ряд исходных положений:

* Бизнес-модели компаний необходимо рассматривать не только в статичном положении, но и в динамике, в процессе изменения способов извлечения дохода.
* Трансформация (изменение, адаптация, корректировка) бизнес-модели компании – может являться реакцией как на изменение как внешней, так и внутренней среды.
* Стратегическая трансформация бизнес-модели предприятия имеет целью повышение эффективности предприятия, то есть увеличение прибыли.

Теперь, когда мы определились с подходом к понятию «бизнес-модель», выбрали удобный «шаблон» и сделали ряд замечаний относительно роли процесса трансформации в бизнес-моделировании, необходимо объяснить, почему мы считаем возможным использование этих категорий применительно к медиа-индустрии, медиа-бизнесу.

## Использование категорий бизнес-моделирования при рассмотрении медиа-компаний

«Сегодня СМИ практически во всех странах мира превратились в отдельный сектор национальной экономики, аккумулирующий значительные ресурсы»[[21]](#footnote-21) - утверждение, с которым нельзя спорить. Представление о медиа как об отдельной экономической отрасли существует как в науке, так и в реальной рыночной практике. Ключевые издания, освещающие как новости мировой экономики, так и отдельных рынков, все чаще сообщают информацию о сделках, заключенных медиа-компаниями и медиа-корпорациями, и даже создают для материалов о медиа-отрасли отдельные рубрики: «Entertainment & Media», «Tech», «Media», «Communications». Согласно исследованию консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers «Глобальные перспективы индустрии развлечений и медиа: 2012-2016» («Global Entertainment and Media Outlook: 2012-2016»)[[22]](#footnote-22), к 2016 году эта отрасль экономики в регионе Серверной Америки будет составлять 657 853 миллионов долларов, в ЕБВА – 677 747 миллионов, Азиатско-Тихоокеанском регионе – 650 522 миллионов, а Латинской Америке – 133 948. При этом совокупный мировой объем рынка развлечений и СМИ к 2016 году составит порядка 2 120 070 миллионов долларов. А совокупный мировой прирост объема этой отрасли за период с 2012 по 2016 год составит 5,7%, и наибольшая динамика придется на Азиатско-Тихоокеанский и Латиноамериканский регион - 7,1% и 9,7%, соответственно. Таким образом, медиа-отрасль продолжит свое активное развитие при условии, что западные рынки уже относительно сформированы, а в развивающихся странах будет использоваться широкий перечень потенциальных возможностей. Если говорить о конкретных странах, то наиболее быстрые темпы роста с 2012 по 2016 год покажет Китай (12%), страны Ближнего Востока и Северной Африки (11, 4%), а также Бразилия (10,6%).

Кроме того, изучение медиа-экономики как самостоятельного предметного поля началось еще в 1980-х годах[[23]](#footnote-23), и с тех пор происходит посредством междисциплинарного подхода с использованием отраслевого анализа, эмпирических исследований, менеджериальных и маркетинговых концепций. Устойчивым представлением о медиа-отрасли является ее понимание как сдвоенного рынка товаров и услуг[[24]](#footnote-24). При анализе поведения компаний на медиа-рынке используются такие менеджериальные термины, как «бизнес-процессы», «бизнес-концепции», «корпоративная стратегия», маркетинговые – «бренд», «целевая аудитория», «уникальное торговое предложение» и многие другие.

Все это говорит о том, что медиа можно рассматривать как отраслевой рынок, а медиа-компании можно исследовать с позиций теории стратегического менеджмента и, в том числе, с помощью такого аналитического инструмента как бизнес-модель. Медиа-компании так же, как и компании других экономических отраслей, имеют своей целью получение прибыли, и их внутреннее устройство и внешняя среда могут быть описаны в категориях бизнес-моделирования.

Необходимо сказать, что в современной российской научной литературе, посвященной медиа-экономике, уже есть представление о «бизнес-моделировании СМИ», однако оно не соответствует тому подходу, которым мы намереваемся пользоваться в данном исследовании по ряду причин. Во-первых, существует отождествление понятий «бизнес-моделирование СМИ» с «моделированием бизнес-процессов СМИ»[[25]](#footnote-25). На наш взгляд, такое отождествление значительно сужает предметное поле, так как, исходя из уже описанных подходов к понятию «бизнес-модель», моделирование бизнес-процессов представляет самой хоть и важный, но не единственный компонент бизнес-моделирования. Во-вторых, мы считаем, что понятие «бизнес-моделирование СМИ» не соответствует объекту нашего исследования – бизнес-моделям мультимедийных холдингов как виду медиа-компаний. В частности, методология «бизнес-моделирования СМИ», предложенная В. Л. Иваницким относится к «организации и развитию СМИ на базе предприятия массмедиа»[[26]](#footnote-26), в то время как нас будет интересовать само «предприятие массмедиа». В-третьих, существует представление о том, что бизнес-модель медиа предприятия должна быть закреплена на «базе той или иной ИТ-платформы»[[27]](#footnote-27), то есть бизнес-моделирование часто рассматривается как операционализированный процесс, выполняемый с помощью компьютерных программ, что также не относится к вопросам, рассматриваемым в данном исследовании. В-четвертых, российские исследователи предлагают считать компонентами «бизнес-модели СМИ» такие составляющие, как миссия, типологические характеристики, бизнес-стратегия, базовый тип коммуникации, принципы редакционной политики, политика работы с рекламодателем[[28]](#footnote-28). На наш взгляд, такая спецификация и создание перечня компонентов бизнес-модели для средств массовой информации (даже в условиях отождествления понятий «бизнес-моделирование» и «моделирование бизнес-процессов») является излишней. Так как в действительности все названные компоненты укладываются в «шаблоны» бизнес-моделей, предложенные теорией стратегического менеджмента. Мы настаиваем на том, что медиа как отраслевой рынок и медиа-компании как вид предприятия имеют свою специфику, и займемся ее описанием в следующих главах исследования, однако не видим необходимости в использовании «бизнес-моделирования СМИ» как автономного аналитического инструмента, отличного от «бизнес-модели» в целом.

Перечень причин, по которым категория «бизнес-моделирование СМИ» в том виде, в котором она представлена в российской литературе, посвященной медиа-бизнесу, не обладает достаточной степенью валидности, можно было бы продолжить, однако уже выявленных несоответствий достаточно, чтобы отказаться от этого термина. Хочется только подчеркнуть, что, к сожалению, в целом в отечественных источниках по экономике медиа наблюдается некоторое смешение понятий «бизнес-модель», «бизнес-процесс», «бизнес-концепция», «бизнес-стратегия», которое кажется нам серьезным препятствием на пути использования этих категорий.

Прежде чем перейти к конкретизации интересующего нас вида медиа-компаний, а именно, «мультимедийного холдинга», необходимо отметить, мы считаем, что бизнес-модель каждого конкретного медиа-предприятия – всегда уникальна, она зависит от ряда структурных характеристик и специфических особенностей каждой конкретной организации. Более того, эта специфика сама по себе может полностью обуславливать выбранную руководством компании бизнес-модель или, по меньшей мере, частично определять ее конфигурацию. Однако в том случае, если ряд медиа-компаний обладает схожими структурными характеристиками, то есть представляет собой медиа-предприятия одного *вида*, можно выявить и общую для этого типа бизнес-модель, или относительно устойчивый комплекс вариаций нескольких бизнес-моделей. «Бизнес-стратегия (бизнес-модель), заданная типом СМИ, порождает концепцию СМИ, включающую в себя формат, тип отношений с аудиторией и рекламодателями, другие системообразующие параметры масс-медиа»[[29]](#footnote-29). Иными словами, бизнес-модель медиа-предприятия находится в некоторой зависимости от того типа медиа, которым она владеет. И тип медиа, включающий в себя ряд структурных и функциональных характеристик, может приводить к появлению схожих бизнес-моделей или давать подобные возможности для их трансформации. Именно поэтому возможно рассмотрение бизнес-моделей медиа-предприятий одного вида, которыми и являются мультимедийные холдинги.

## Мультимедийный холдинг: специфика организационной структуры

На рынке медиа работает большое количество различных предприятий, имеющих различную организационную структуру и бизнес-модели. Объектом нашего исследования являются бизнес-модели мультимедийных холдингов и, прежде чем перейти к их рассмотрению, необходимо определить, каково содержание понятия «мультимедийный холдинг».

Строго говоря, «мультимедийный холдинг» не является научным термином. Это относительно новое понятие, причем серьезных исследований именно мультимедийных холдингов нами обнаружено не было. Обычно словосочетание «мультимедийный холдинг» употребляется наряду с понятиями «медиа-конгломерат», «медиа-группа», «медиа-холдинг», «медиа-корпорация» и «медиа-компания» при том, что научная литература практически всегда обращается к исследованию медиа-компаний в целом или организации конкретных типов СМИ. Теория стратегического менеджмента применительно к медиа также рассматривает в основном подходы к управлению медиа-предприятием в целом или использует определение «крупная медиа-компания».

Однако мы настаиваем на том, что «мультимедийный холдинги» как вид медиа-компании обладают своей спецификой, которая, с одной стороны, сообщена им специфическим видом организационной структуры, а именно – холдингом, а с другой – отличительными особенностями поставляемого на рынок товара – мультимедийного контента. В связи с этим нам кажется целесообразным определить понятие «мультимедийный холдинг» с помощью анализа устоявшихся категорий – «холдинг», «холдинговая структура», и «мультимедиа», «мультимедийный контент».

Согласно определению Б. Мильнера, «холдинг (холдинговая, или держательская, компания) представляет собой организацию, владеющую контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления»[[30]](#footnote-30). Таким образом, холдинг представляет собой «головную» или материнскую компанию, управляющую одним или более дочерним предприятием. Функции между материнской и дочерними компаниями могут быть распределены по-разному, но в самом общем виде выделяют *чистый* холдинг, где головное предприятие занимается только управлением, и *смешанный* холдинг, где головная компания может брать на себя производственные и иные не-менеджериальные функции[[31]](#footnote-31).

Стоит отметить, что увеличение количества компаний, имеющих холдинговую структуру, - относительно новое явление, связанное с процессом глобализации и последующими интеграционными тенденциями. Кроме того, холдинг – это коммерческая организация, возникшая за счет концентрации, то есть «сосредоточения производства, капитала в одном месте или в одних руках»[[32]](#footnote-32). Создание холдинга всегда преследует цель повышения эффективности предприятия, а значит, увеличения его прибыли. Общепризнанными преимуществами холдинговых компаний являются:

* Возможность в рамках одной организации выстроить замкнутую технологическую цепочку[[33]](#footnote-33);
* Экономия на торговых, аудиторских, маркетинговых и других услугах;
* Снижение издержек за счет конвергенции подразделений;
* Снижение рисков путем их «разделения»;
* Возможность диверсификации производства;
* Единая налоговая и кредитно-финансовая политика;
* Возможность перераспределения ресурсов в рамках холдинговой структуры;
* Посредническая деятельность в производстве и сбыте отдельных видов товаров[[34]](#footnote-34);
* Возможность быстрого научно-технического развития и внедрения инноваций;
* Возможность выхода на иностранные рынки, закрытые для холдинга, с помощью дочерних компаний[[35]](#footnote-35) и т.д.

Другими словами, сама холдинговая структура организации уже предполагает определенный перечень возможностей, разумное использование которых позволит менеджменту компании добиться повышения эффективности всего предприятия и повышения его прибыльности.

Существует множество классификаций видов холдингов. В этом исследовании не ставится задача охватить всю их совокупность. Мы считаем, что для достижения цели нашего исследования будет достаточно воспользоваться одной из самых распространенных и общепризнанных классификаций[[36]](#footnote-36), которая выделяет следующие виды холдингов (по способу их построения):

1. *Горизонтально-интегрированный холдинг.* Организация материнской и дочерних компаний практически аналогична; внутренние процессы унифицированы; развитие всего предприятия происходит экспансивным путем.
2. *Вертикально-интегрированный холдинг.* Отношения между головной и дочерними компаниями строятся по принципу централизованного управления; в рамках организации выстраивается замкнутая технологическая цепочка; контроль осуществляется на всех ее стадиях.
3. *Диверсифицированный конгломерат.* Под управлением головной компании находятся дочерние предприятия, с различной сферой деятельности, часто они подбираются по принципу смежности, то есть их товары и услуги должны дополнять друг друга; в редких случаях дочерние компании принадлежат к несмежным отраслям экономики.

С точки зрения бизнес-моделирования можно сказать, что в этой классификации виды холдингов расположены и по степени усложнения бизнес-модели: от самой (условно) «простой», до самой комплексной. Если говорить о холдингах в медиа-отрасли, то преобладают две тенденции: на построение вертикально-интегрированных компаний и на создание диверсифицированных холдингов, что объясняется спецификой рынка, товаров и услуг. Еще одним важным замечанием является тот факт, что «холдинги обладают естественными конкурентными преимуществами в области инновационной деятельности в сравнении с другими предпринимательскими структурами»[[37]](#footnote-37), а значит возможности трансформации их бизнес-моделей выше, чем у других компаний.

Отношения между головным и дочерними предприятиями в рамках холдинговой структуры устанавливаются отдельно в каждом конкретном случае. Степень свободы управляемых предприятий зависит от решения руководства материнской компании. В целом наблюдается тенденция тяготения к «чистым» формам холдинга, где дочерние предприятия относительно автономны, а материнская компания занимается преимущественно стратегическим, а не оперативным управлением[[38]](#footnote-38).

Стоит отметить, что мы в своем исследовании используем определение понятия «холдинг», дающееся в научной литературе, однако в действительности «холдинг» является также правовым понятием, то есть его содержание должно быть закреплено законодательно. Из этого следует, что в зависимости от того, законодательством какой страны регулируется деятельность компании, под холдингом могут подразумеваться предприятия, владеющие пакетами акций дочерних компаний разного объема. Тут же стоит отметить, что в российском законодательстве Федерального Закона «О холдингах» не существует, и единственное определение этого понятия дается во Временном положении о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденном указом Президента РФ от 16 ноября 1992 года № 1392[[39]](#footnote-39). Из этого Временного положения следует, что «холдинговой компанией признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий»[[40]](#footnote-40).

Обобщая, можно сказать, что сама по себе холдинговая структура медиа-компании будет оказывать влияние на выбор, создание и возможности трансформации ее бизнес-модели. Так как с одной стороны, холдинговая структура дает ряд преимуществ перед «мононуклеарными» компаниями (например, использование синергии и диверсификации), а с другой – усложняет процесс бизнес-моделирования, так как перед менеджментом такой компании будет стоять задача создания комплексной бизнес-модели, позволяющей максимально эффективно использовать все дочерние компании и добиваться баланса между всеми составляющими предприятия. Кроме того, существенным фактором будет являться вид холдинга, сообщающий свою специфику и накладывающий свои ограничения на бизнес-модель.

Бизнес-модель холдинга – это бизнес-модель мета-уровня, позволяющая описывать, анализировать и организовывать деятельность компании в целом, рассматривая каждое дочернее предприятие в качестве лишь одного из компонентов, составляющих всей организации. В этом смысле цели и задачи холдинга – это стратегические цели и задачи первого порядка, которые определяют роль, место и функции каждой из управляемых компаний в общей бизнес-модели всей группы.

## Мультимедийный холдинг: специфика товара

С нашей точки зрения, мультимедийный холдинг – это вид медиа-холдинга, чья специфика заключается в производстве и выпуске на рынок **мультимедийного контента.** Иными словами, мультимедийный холдинг – это медиа-компания, имеющая холдинговую организационную структуру, в качестве продукта и товара которой выступает мультимедийный контент. Теперь необходимо обосновать это утверждение, пояснив, из каких позиций мы исходим.

«Согласно определению, **мультимедиа** - это воссоздание в едином программно-техническом комплексе различных физических сред, с помощью которых человек общается с окружающим миром: звука, текста, статической и динамической графики, мультипликации (анимации) и видео. Благодаря появлению средств мультимедиа стала возможной компьютерная интеграция статического (текст, графики, рисунки) и динамического (аудио, видео, анимация) **содержимого**»[[41]](#footnote-41). Таким образом, под «мультимедиа» подразумевается **способ** одновременного представления данных различных форматов (текста, аудио, видео и др.), ставший возможным благодаря развитию технологий.

Необходимо понимать, что мультимедийность – сущностная характеристика контента новых медиа (мультимедийного контента). В данном исследовании мы не будем подробно останавливаться на различных подходах к определению понятия «контент», а выделим те две точки зрения, положения которых мы используем:

1. Мы разделяем точку зрения на «**контент**» как на **данные**. «**Содержание, контент** (от англ. content – содержание) в медиа-индустрии рассматривается как любые **данные** – текст, звук, зрительные образы или комбинация мультимедийных данных, представленные в аналоговом или цифровом формате на разнообразных носителях, таких как бумага, микрофильм, магнитные или оптические запоминающие устройства»[[42]](#footnote-42).
2. Мы разделяем точку зрения на «**контент**» как на **продукт**, производимый медиа-компанией, и выступающий как **товар** на медиа-рынке. Ведь «согласно основному положению медиа-экономики именно **содержание** является основным **продуктом** СМИ, который производится для последующей реализации на рынке **товаров**»[[43]](#footnote-43).

Исходя из этих положений, мы определяем мультимедийный контент как продукт производственной деятельности мультимедийного холдинга и выпускаемый им на рынок товар. Важно подчеркнуть, что мультимедийный контент – это далеко не единственный товар, который выпускает на рынок мультимедийный холдинг. Кроме него мультимедийный холдинг может производить и продавать и традиционный контент (в том случае, если в состав холдинга входят традиционные СМИ), и различные услуги. При этом мультимедийный контент – это контент новых медиа, и это обстоятельство имеет ряд важных следствий.

Во-первых, это означает, что сущностными характеристиками мультимедийного контента также являются:

* *Дигитальность (или электронная, цифровая форма).* «**Цифровизация содержания** означает перевод всех типов содержания СМИ в цифровой формат, понятный современным компьютерам, что позволяет содержанию легко «транспортироваться» по любому каналу электронной коммуникации»[[44]](#footnote-44). Это означает, что мультимедийный холдинг с необходимостью должен работать с цифровыми каналами дистрибуции, что в значительной степени влияет на его бизнес-модель. Например, снизить издержки не только за счет объединения ресурсов разных подразделений, но и за счет цифровой «упаковки» товара. Кроме того, цифровая форма мультимедийного контента дает возможность мультимедийным холдингам включать в свою бизнес-модель деятельность, связанную с управлением правами на контент, лицензированием и созданием архивов с возможностью конвертирования интеллектуальной собственности в материальную.
* *Кросс-медийность.* «**Кросс-медийность контента**, т.е. способность коммуникационных медиа-продуктов, созданных для одной технологической платформы, распространяться посредством и других медиа-платформ»[[45]](#footnote-45). Кросс-медийность мультимедийного контента является прямым следствием его цифровой формы и означает, что бизнес-модель мультимедийного холдинга может быть изменена посредством перераспределения ресурсов, объединения бизнес-процессов дочерних компаний на общих платформах и др.
* *Гипертекстуальность.* «Главная особенность **гипертекста** заключается в том, что он создает систему связи между отдельными документами с помощью встроенных в текст гиперссылок»[[46]](#footnote-46), то есть речь идет о принципе организации мультимедийного контента. Контент имеет не линейную, а сетевую форму, когда его отдельные элементы связываются между собой с помощью системы перекрестных ссылок. При этом тот или иной элемент самостоятелен и может рассматриваться и производителем, и медиа-менеджером, и пользователем как законченный. «**Гипертекстовый** принцип объединения материалов выступает как механизм тематической и актуализационной сегрегации информационного продукта»[[47]](#footnote-47), а значит, мультимедийный холдинг обладает специфической формой коммуникации с потребителем как одним из компонентов бизнес-модели.
* *«Оперативное автоматизированное обновление»[[48]](#footnote-48).* Мультимедийный гипертекстовый контент редактируется, дополняется и обновляется непрерывно. Это свойство обусловлено как технологическими изменениями в производстве контента, так и ожиданиями потребителей, заинтересованных в постоянном получении актуальной информации. В бизнес-модели мультимедийного холдинга это влияет на организацию производственных процессов, приоритетом которых будет являться скорость.

Во-вторых, тот факт, что с появлением средств мультимедиа стала возможной «эксплуатация всех каналов восприятия с использованием всего спектра презентационных технологий»[[49]](#footnote-49), а значит, изменился сам тип коммуникации и воздействие на аудиторию, и это также определяет специфику бизнес-моделей мультимедийных холдингов.

В-третьих, в состав мультимедийного холдинга с неизбежностью будут входить предприятия новых медиа. Новые медиа, в отличие от традиционных СМИ, не имеют устоявшихся бизнес-моделей. Исследования посвященные этой теме, преимущественно описывают различные способы монетизации мультимедийного контента, не прибегая к системному подходу. Однако контекстная реклама, конвергенция с мобильными сервисами, различные виды платных услуг и платных контентных товаров – все это не отвечает интересам нашего исследования. Необходимо подчеркнуть, что нас интересуют не способы монетизации цифрового контента, а способы извлечения дохода всего мультимедийного холдинга как вида крупных медиа-компаний, в состав которого входят новые медиа. В этом смысле отсутствие устойчивого комплекса способов монетизации мультимедийного контента будет означать широкий перечень потенциальных возможностей, которые есть у менеджмента такого холдинга для изменения и трансформации своей бизнес-модели, а также для создания и внедрения инноваций.

## Общие выводы

В первой главе исследования мы определили основные исходные положения данной работы. Мы конкретизировали, концептуализировали, проанализировали и обосновали ключевые понятия и категории, которые намереваемся использовать.

Обобщая, необходимо отметить, что при рассмотрении концепции «бизнес-модели» мы придерживаемся системного подхода, то есть анализ бизнес-моделей мультимедийных холдингов будет проходить в рамках их понимания как открытых систем, состоящих из определенного перечня компонентов. При этом мы, с одной стороны, будем понимать под «бизнес-моделью» аналитический когнитивный инструмент, а с другой – способ извлечения дохода мультимедийного холдинга. Именно такой взгляд позволит нам подходить к бизнес-моделям концептуально, а кроме того, даст основания для оценки их эффективности. При определении ключевых составляющих бизнес-моделей, которые должны быть рассмотрены, мы придерживаемся подхода к бизнес-моделированию, предложенному А. Остервальдером и И. Пинье, а также намереваемся использовать разработанное ими графическое изображение бизнес-модели – «шаблон». При оценке эффективности бизнес-моделей мультимедийных холдингов мы будем опираться на критерии, выделенные Д. Дебелаком. Мы намереваемся рассматривать бизнес-модели мультимедийных холдингов не только в статичном положении, но и в динамическом развитии, то есть особое внимание мы уделим процессу трансформации бизнес-моделей как необходимому условию повышения их эффективности и прибыльности. Мы также намереваемся рассмотреть факторы, внешние и внутренние, влияющие на этот процесс.

При анализе понятия «мультимедийный холдинг» мы исходим из утверждения, что он представляет собой медиа-компанию, имеющую холдинговую организационную структуру, в качестве одного из продуктов и товаров которой выступает мультимедийный контент. При этом мы пользуемся относительно общим определением категории холдинг, при котором он понимается как организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний и осуществляющая в их отношении управленческие функции. Холдинги могут создаваться разными способами, но независимо от этого целью их создания является повышение эффективности и прибыльности всей компании. Мы разделяем подход к рассмотрению контента как данных и как продукта и товара, при этом считая, что мультимедийный контент имеет свою специфику и сущностные характеристики, которые необходимо учитывать при создании или изменении бизнес-модели холдинга. В частности, важным является то обстоятельство, что мультимедийный холдинг осуществляет управление предприятиями новых медиа.

Мы выбрали в качестве объекта своего исследования бизнес-модели мультимедийных холдингов потому, что они представляют собой инструмент стратегического управления мета-уровня в наиболее современных и передовых компаниях медиа-индустрии. Таким образом, с одной стороны, мы добиваемся повышения актуальности нашего исследования, а с другой – получаем возможность исходить из позиций именно стратегического, а не оперативного управления.

Однако при таком подходе проблематика исследования определяется тем фактом, что бизнес-модели мультимедийных холдингов в современной медиа-среде могут не иметь устойчивой бизнес-модели. Так как происходящие отраслевые изменения и, в том числе, процессы конвергенции, изменения потребительского поведения и появления новых технологических платформ, требуют от менеджмента постоянной трансформации и адаптации способов извлечения дохода к меняющимся условиям. И этот процесс еще не завершен. В связи с этим важной задачей исследования будет являться не только описание его логики, но и определение основных возможных направлений дальнейшего развития.

# Глава 2. Бизнес-модели мультимедийных холдингов: специфика и логика трансформации

В рамках подхода к бизнес-модели мультимедийного холдинга как к открытой и комплексной системе, приоритетное значение приобретает ее рассмотрение как в системе отношений с внешней средой, так и анализ ее внутренних структурных элементов. Мультимедийные холдинги представляют особый исследовательский интерес, тем более что они являются образцом современной многоплатформенной диверсифицированной компании, осуществляющей свою деятельность на нескольких различных рынках. Во-первых, они являются одним из самых иллюстративных примеров взаимовлияния и взаимовоздействия отраслевых изменений и тенденций на трансформацию бизнес-модели медиа-компании. Во-вторых, их сложная организационная структура позволяет одновременно рассматривать происходящие процессы трансформации сразу во множестве видов деятельности, сфер, рынков медиа-пространства. А, в-третьих, именно анализ бизнес-моделей мультимедийных холдингов позволяет оценить важность стратегического управления в деятельности медиа-компаний, роль и эффективность стратегического медиа-менеджмента.

На основании определенных нами в первой части работы основных положений и границ исследовательского поля во второй главе мы сосредотачиваемся на применении теории и методов стратегического менеджмента к анализу бизнес-моделей мультимедийного холдингов. При этом мы ставим перед собой следующие промежуточные задачи:

* Анализ ключевых общеотраслевых тенденций медиа рынка;
* Выявление отношений взаимовлияния ключевых тенденций медиа-отрасли и деятельности мультимедийных холдингов;
* Проведение анализа ключевых факторов внешней среды, влияющих на трансформацию бизнес-моделей мультимедийных холдингов;
* Анализ девяти структурных блоков компонентов бизнес-модели мультимедийных холдингов и выявление специфики трансформации каждого из них;
* Анализ ключевых стилей современного бизнес-моделирования и их выявление в деятельности мультимедийных холдингов;
* Рассмотрение оценки эффективности бизнес-моделей мультимедийных холдингов и определение ее значения при принятии решения об изменении бизнес-модели.

При выполнении всех поставленных задач мы будем использовать новейшие примеры из деятельности современных мультимедийных холдингов. Мы считаем, что использование последних данных о сделках, слияниях и поглощениях, появлении новых игроков в медиа-бизнесе, имеет ключевое значение для выявления специфики рассматриваемых процессов. Кроме того, использование такой информации не только увеличивает степень актуальности данного исследования, но и является необходимым условием, так как апеллирует к событиям, еще не проанализированным другими медиа-исследователями.

Таким образом, мы рассмотрим бизнес-модели мультимедийных холдингов как в отношениях с внешней средой, так и их внутреннее содержание, опишем логику и выделим основные направления их трансформации и достигнем **цели** нашего исследования – комплексного анализа трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов.

## 2.1. **Общеотраслевые тенденции и их влияние на бизнес-модель мультимедийного холдинга**

За последние несколько лет медиа-среда претерпела серьезные структурные изменения, влияние которых на деятельность медиа-предприятий еще только предстоит оценить. Однако в то время как в научной среде присутствует консенсус относительно серьезного значения происходящих процессов и, в первую очередь, технологических инноваций, на практике адаптация к новым условиям медиа-рынка и использование передовых технологий, устройств и методов ведения бизнеса еще находится в начальной стадии. Складывается ситуация, когда важность создания новых бизнес-моделей медиа-предприятий или трансформации уже существующих декларируется и постулируется всеми – и медиа-менеджерами, и медиа-исследователями, но фактически сами медиа-компании меняют свои устоявшиеся способы извлечения дохода весьма неохотно. Одной из причин этого «отставания» действительных бизнес-практик от признаваемых всеми «вызовов времени» является тот факт, что готовых решений, ответов на вопрос «каким именно образом необходимо изменить бизнес-модель медиа-предприятия для того, чтобы оно было максимально эффективным в изменившейся среде?» не существует. Компании, сумевшие использовать передовые технологии для получения внушительной прибыли, пока остаются в авангарде медиа-рынка, и вопрос об устойчивости и долгосрочности их бизнес-моделей пока остается открытым. Тем не менее, понимание того, какие именно отраслевые тенденции будут в большей степени определять будущую рыночную конъюнктуру, и с какими новыми условиями медиа-среды и происходящими глобальными процессами необходимо считаться руководству медиа-компаний и, прежде всего, мультимедийных холдингов необходимо для построения успешной бизнес-модели.

Мы не ставим перед собой задачу провести комплексное и всеобъемлющее исследование современного медиа-рынка и происходящих на нем процессов, так как она выходит за рамки данного исследования. Однако считаем необходимым отметить несколько ключевых моментов, имеющих принципиальное значение как для всей медиа-индустрии, так и для управления мультимедийными холдингами как одного из видов современных крупных медиа-компаний.

Прежде всего, необходимо отметить, что индустрия развлечений и средств массовой информации продолжит расти в ближайшие годы даже несмотря на последствия долгового европейского кризиса, чье неблагоприятное влияние распространилось на всю мировую экономику. Согласно исследованию консалтингового агентства PricewaterhouseCoopers «Глобальные перспективы индустрии развлечений и медиа: 2012-2016» («Global Entertainment and Media Outlook: 2012-2016») «прогнозируемый средний темп годового роста индустрии развлечений и СМИ в 5,7% будет отставать от среднего темпа годового роста номинального ВВП за тот же период времени, который составит 6,6%»[[50]](#footnote-50) . Важно отметить, что более низкие темпы роста медиа-рынка относительно темпов роста мирового ВВП объясняются двумя ключевыми обстоятельствами. Во-первых, ожидается (и это мнение, в том числе, поддерживается Всемирным Банком[[51]](#footnote-51)), что в ближайшие несколько лет мировая экономика еще не сможет полностью восстановиться после кризиса. И это, в частности, приведет к тому, что средние темпы роста медиа-индустрии будут относительно невысокими (5,6%). А, во-вторых, все большее использование цифровых технологий, переход медиа-компаний в цифровую среду приведет не только к сокращению издержек, но и к снижению цен в целом по отрасли, так как цифровые технологии, цифровой контент и его нематериальные носители будут обходиться дешевле и бизнес-единицам, и потребителям.

Кроме того, показатели роста медиа-рынка в разных регионах будут отличаться. Так, самым быстроразвивающимся регионом станет Латинская Америка (9,7% в год), за ней последует Азиатско-Тихоокеанский регион (7,1%), Северная Америка (5,3%), Европа, Ближний Восток и Африка[[52]](#footnote-52). При этом основное разделение произойдёт между развитыми и развивающимися странами. Рынки развитых стран, по сути, представляют собой относительно гомогенное пространство, с устоявшейся структурой, игроками и институциональными условиями. Высоких темпов роста медиа-индустрии здесь не ожидается, так как развитые рынки уже относительно насыщенны, и если и не достигли своего «потолка» развития, то, по крайней мере, близки к этому. В то же время, медиа-рынки развивающихся стран – пространство, безусловно, гетерогенное. Одни регионы как, например, Латинская Америка, будут развиваться весьма высокими темпами за счет того, что они, с одной стороны, еще не достигли уровня «насыщения» медиа-технологиями и медиа-продуктами, а с другой – имеют ресурсы для развития. Тогда как другие развивающиеся регионы, например, значительная часть африканского континента, хоть и имеют пространство для медиа-среды, одновременно с этим отстают от остального мира по такому большому количеству экономических показателей, что медиа-отрасль еще далека от того, чтобы стать приоритетным направлением их развития. Иными словами, современная медиа-индустрия, являющаяся атрибутом постиндустриальной экономики, вряд ли сможет в ближайшее время получить приоритетное значение для развития стран, где еще стоит вопрос о создании экономики индустриальной.

То же разделение между относительно гомогенными и пассивными рынками развитых стран и активными и гетерогенными рынками развивающихся стран прослеживается и в смежной с медиа-индустрией отрасли – информационно-телекоммуникационных технологий. Согласно данным специализированного учреждения ООН по информационно-коммуникационным технологиям International Telecommunication Union[[53]](#footnote-53) разрыв между странами с наибольшими и наименьшими значениями индекса ИТК увеличился. Кроме того, обозначились три важные тенденции, совпадающие с процессами, происходящими на медиа-рынке. Во-первых, развивающиеся страны демонстрируют значительно более высокие темпы роста значений индекса ИТК, чем развитые. Во-вторых, развитые страны представляют собой относительно гомогенное пространство, тогда как различия между развивающимися странами выражены сильно. А, в-третьих, прослеживается корреляция между уровнем экономического и технологического развития.

Совпадение тенденций развития отрасли информационно-телекоммуникационных технологий и медиа-рынка отнюдь не случайно. Оно объясняется тем, что на современном этапе степень их взаимопроникновения и взаимообусловленности особенно высока. В то время как развитие информационно-телекоммуникационных технологий определяет условия медиа-среды, цифровая среда становится пространством, в котором любая современная мультимедийная холдинговая компания осуществляет свою деятельность. И цифровая среда существует и развивается именно благодаря коммуникационным **связям**. Еще в начале 2012 года количество пользователей Интернета в мире превысило 2,3 миллиарда человек[[54]](#footnote-54) и продолжает активно увеличиваться. При этом направления деятельности крупных мультимедийных холдингов определяются и региональной рыночной спецификой: почти две трети Интернет-пользователей относятся к развитым странам. По данным Internet World Stats[[55]](#footnote-55), среди стран с наибольшим уровнем проникновения Интернета – Великобритания, Германия, Корея, Япония, Франция и США. Абсолютный лидер по количеству абонентов – Китай. Однако за последние несколько лет рост количества Интернет-пользователей идет быстрыми темпами именно в развивающихся странах, что означает, что именно их рынки обладают наибольшим экономическим потенциалом, наивысшей инвестиционной привлекательностью и предоставляют максимальное количество возможностей для тех компаний, которым не хватило место в «развитом» мире.

Но не только проникновение и качество связи будут иметь решающее значение в образовании новых рынков и новых целевых аудиторий. Важную роль в привлечении потребителя также играют сами **устройства**, с помощью которых будет обеспечен доступ к продуктам и услугам мультимедийных холдингов. Уже сегодня аксиома «medium is the message» расширила поле своего применения. Medium сегодня – это и смартфон, и планшет, и персональный компьютер, любое устройство, позволяющее получать контентный продукт, уже само по себе задает формат коммуникации с потребителем, определяет его поведение, предпочтения, и, с одной стороны, рождает спрос, а с другой – формулирует ценностное предложение медиа-компании. Исследование Nielsen Smartphone Insights[[56]](#footnote-56) показало, что современные владельцы мобильных устройств все больше считают их источником развлечения, получения информации, пользования различными торговыми услугами, а не только средством связи. В Соединенных Штатах Америки более половины мобильных телефонов составляют смартфоны, воспринимаемые пользователями в качестве неотъемлемого атрибута их образа жизни. Это же изменение в восприятии мобильных устройств задало тренд к тому, что персональные компьютеры скоро могут быть вытеснены смартфонами и планшетами, более удобными, скоростными и технологичными. Не единожды было сказано, что такие популярные и (на момент своего создания) инновационные продукты, как iPhone и iPad, стали основой не только нового рыночного спроса, но и новых отношений с потребителем, нового восприятия digital-устройств как технологической платформы для других предложений, самостоятельной и гибкой бизнес-модели. Не говоря уже о том, что медиа-компаниям всего мира пришлось создавать для этих устройств мобильные версии собственных изданий, обеспечивать вещание радиостанций, трансляцию телеканалов, или придавать своему контенту принципиально новую мультимедийную форму – форму приложения.

Продолжением этой тенденции стало усиление значения роли **интерфейсов** для привлечения потребителя. Теперь именно нестандартные, привлекательные и удобные в использовании интерфейсы могут стать как ценностным предложением медиа-компании, так и весомой частью ее коммуникации с потребителем. Кроме того, интерфейс может транслировать и ценности медиа-бренда, представляя компанию аудитории, например, как высокотехнологичную, или современную, или привлекательную для потребителя (user-friendly). Интерфейс как способ организации мультимедийного контента, как его интерактивная форма имеет решающее значение для мультимедийных холдингов, потому что в современных рыночных условиях вопрос презентации контентного товара, вопрос его оформления и упаковки может сыграть роль конкурентного преимущества. Так, удовлетворение одних и тех же потребностей потребителя – удобного сервиса и привлекательного интерфейса сделало приложение для чтения новостей Summly, созданное подростком из Великобритании, одним из самых популярных мобильных приложений, и обогатило своего разработчика на 30 миллионов долларов[[57]](#footnote-57). В свою очередь, интернет-компания Yahoo, совершившая это приобретение, показала свое пристальное внимание к потенциально успешным продуктам и разработкам единичных предпринимателей. Такие примеры еще раз показывают, что современная мультимедийная холдинговая компания, обладающая сколь угодно большим размером пакета активов, должна искать компоненты для своей бизнес-модели на всех уровнях рыночных отношений.

Из всего вышесказанного становится очевидно, мы считаем основным процессом, оказывающим влияние на изменение медиа-рынка и медиа-среды, **цифровизацию** (или дигитализацию). Причем речь идет и о цифровых технологиях, и о цифровой форме контента, и о связях, обеспечивающих обмен оцифрованными данными, и об устройствах, позволяющих их воспроизводить, и об инновациях в этой сфере. На наш взгляд, основной задачей, стоящей перед руководством мультимедийных холдингов, является создание бизнес-модели, эффективной в цифровой среде. Это означает, что менеджмент мультимедийных холдингов при создании или трансформации своей бизнес-модели должен:

* учитывать потребительские сегменты, возникшие в процессе фрагментации и сегментации аудитории и спроса, который активно происходит в условиях цифровой среды;
* при формулировании своего ценностного предложения отталкиваться от изменившихся в процессе пользования высокотехнологичными устройствами и сервисами предпочтений и поведенческих моделей потребителей;
* оптимизировать свои каналы сбыта с использованием возможностей цифровых технологий (сюда же относятся новые каналы коммуникации с потребителем, поддерживающие принцип обратной связи, интерактивный характер коммуникации, использование сервисов электронной коммерции и мобильных платежей и т.п.);
* управлять процессом взаимодействия с потребителем с использованием актуальных коммуникационных технологий (социальные сети, мобильные приложения, персональные помощники) или с помощью объединения ресурсов (краудфандинг,UGC);
* постоянно создавать новые потоки поступления дохода с помощью гибких систем оплаты продуктов или услуг;
* уделять особое внимание интеллектуальным и иным нематериальным ресурсам и с помощью цифровых технологий достигать их многократного использования;
* находить новые пространства в цифровой среде для партнерских отношений, привлекать новые инновационные компании для «актуализации» собственной деятельности (возможно, инвестировать в перспективные стартапы);
* предпринимать меры для сокращения издержек и экономии бюджетных средств с помощью перехода к цифровым технологиям, оптимизации производственных процессов, устранения дублирующих операций и, возможно, сокращения количества сотрудников и использования вместо них электронных сервисов.

Это далеко не полный перечень возможностей и одновременно необходимостей, которые появляются при рассмотрении бизнес-моделей мультимедийных холдингов в условиях глобального процесса цифровизации. Мы еще рассмотрим все компоненты модели отдельно, пока лишь необходимо зафиксировать, что для достижения эффективности мультимедийного холдинга в современных условиях, необходимо не просто адаптировать его бизнес-модель к цифровой среде, но «действовать на опережение», самостоятельно формируя новые рынки, новые потребительские сегменты, предложения, продукты, услуги, технологии и устройства.

Одновременно с технологическими изменениями медиа-среды и, прежде всего, процессом цифровизации, происходил процесс трансформации самой формы медиа-компаний. В последние несколько лет огромное количество исследований медиа-рынка было посвящено процессу конвергенции в СМИ. На наш взгляд, именно дигитализация медиа-пространства в значительной мере обусловила этот процесс. В самом общем виде, можно сказать, что **конвергенция**, как процесс сближения и слияния ранее разобщенных элементов медиа-среды, происходит на трех уровнях – технологическом, экономическом и профессиональном.

1. «На *технологическом уровне* конвергенция рассматривается как процесс, объединяющий все типы цифровой информации и медиа-контента в интегрирующихся телекоммуникационных, компьютерных сетях и медиа»[[58]](#footnote-58). Конвергенция происходит в форме «слияния технологий, позволяющих разным носителям (бумажным и электронным) доставлять одну и ту же информацию пользователю или потребителю»[[59]](#footnote-59). Следствием этого процесса является усиление значения **кросс-платформенности** и **рециклинга** контента как причин трансформации сразу нескольких компонентов бизнес-модели мультимедийного холдинга. Одновременное размещение контентного продукта сразу на нескольких медиа-платформах свидетельствует об изменении конфигурации каналов сбыта мультимедийного холдинга, попытке с помощью одного продукта достичь различных потребительских сегментов/целевых аудиторий, децентрализации и множественности потоков дохода, экономии ресурсов и корректировке структуры издержек. Кроме того, руководство мультимедийной холдинговой компании при определении своей управленческой стратегии получает возможность воспользоваться **синтетическим принципом**, то есть добиться «одновременного использования технологических возможностей ранее известных СМИ (способов подачи информации)»[[60]](#footnote-60) при реорганизации пакета активов и оптимизации производственных процессов.
2. «На *экономическом/индустриальном уровне* конвергенцию СМИ следует рассматривать как процесс интеграции трех прежде слабо связанных отраслей экономики – медиа-индустрии, компьютерной и коммуникационной индустрий»[[61]](#footnote-61). То есть с точки зрения экономики, конвергенция СМИ – это процесс слияния рынков, результатом которого становится «новый интегрированный рынок, на котором неразрывными связями скрепляются мультимедийные услуги, сетевое обслуживание и создание программных продуктов»[[62]](#footnote-62). По сути, мы уже описали этот процесс выше, рассматривая схожие тенденции в развитии медиа-индустрии и отрасли информационно-коммуникационных технологий. Мультимедийный холдинг в современных условиях часто является симбиозом инновационной, технологической и медиа-компании именно из-за того, что осуществляет свою деятельность сразу на нескольких смежных рынках.
3. На *профессиональном уровне* конвергенция проявляется в сближении и даже слиянии прежде независимых профессий. И речь идет не только о появлении «синтетических» журналистов, которое явилось следствием мультимедийной формы контента и необходимости увеличения количества навыков для создания такого продукта. Профессиональная конвергенция затронула значительно большее количество специальностей и, в том числе, ее результатом могут считаться и сами управляющие мультимедийных холдингов – медиа-менеджеры. С точки зрения бизнес-моделирования, конвергенция на профессиональном уровне больше всего затронула ресурсную составляющую компании, изменив ее содержание. Работа с современными технологиями, инновациями и мультимедийным контентом требует не только соответствующего программного обеспечения, но и трудовых ресурсов принципиально нового качества.

Таким образом, процесс цифровизации, затронувший множество аспектов медиа-среды, и изменивший отношения медиа-компании с потребителем, стал причиной двух противоположно направленных тенденций: *конвергенции* и *диверсификации.* Причем оба эти процесса повлияли как на медиа-предприятия, так и на потребителей. Процесс конвергенции имеет большое значение как для конфигурации пакета активов мультимедийного холдинга, так и для компонентов его бизнес-модели, в частности, в наибольшей степени он затрагивает каналы сбыта, взаимоотношения с потребителем, изменение ресурсного комплекса и ключевых видов деятельности.

В связи с этим для повышения эффективности компании руководством холдинга процесс конвергенции может быть использован для оптимизации производственных процессов, сокращения издержек, реорганизации системы дистрибуции и портфеля активов и др. В то же время, для потребительского рынка свойственны процессы сегментации, дробления и **фрагментации аудитории и спроса**. Потребитель заинтересован в получении продуктов и услуг, в наибольшей степени соответствующих его индивидуальным предпочтениям, и в то время, когда ему это удобно. Потребление все больше становится нишевым и персонифицированным. Различные виды социальных сетей, на наш взгляд, не только отражают и удовлетворяют эту потребность, но и в определенной мере формируют ее. В связи с этим медиа-компаниям также приходится реагировать на этот процесс дифференциацией своего предложения. С увеличением интереса к тематическому контенту и возрастанием количества новых медиа тиражи ежедневных общеполитических газет существенно снизились, издания ориентированные на широкий круг читателей потеряли свою аудиторию, и лишь нишевые, тематические, узкоспециализированные журналы сумели найти свою аудиторию. Выросла популярность развлекательных коммерческих телеканалов, в то время как центральное телевидение вызывает у аудитории меньший интерес. «Растущее разделение ТВ-индустрии на два сегмента – вещательные и продюсерские компании – вместе с увеличением числа каналов обещает большое будущее аутсорсингу в СМИ»[[63]](#footnote-63). Радиовещание также активно переходит на цифровую платформу. Таким образом, традиционные СМИ стараются адаптироваться к цифровой среде, использовать новые технологии, что постепенно изменяет саму их сущность, а новые медиа активно развиваются и привлекают все большую аудиторию. Перед менеджментом мультимедийного холдинга стоит задача сформировать портфель активов таким образом, чтобы учесть все эти многочисленные тенденции, реформировать традиционные СМИ в его составе и суметь добиться максимальной эффективности от медиа-единиц нового типа.

Перед руководством мультимедийных холдингов стоит задача трансформировать бизнес-модели компаний таким образом, чтобы достичь максимальной эффективности от объединения разобщенных ранее процессов. Конвергенция средств массовой информации как общая тенденция отрасли приводит к возрастанию интеграции разнообразных процессов внутри компаний. Менеджмент получает возможность воспользоваться **синергетическим эффектом (2+2=5)[[64]](#footnote-64),** то есть повысить эффективность своей деятельности за счет объединения разобщенных ранее процессов. При бизнес-моделировании мультимедийного холдинга возможно достижение *синергизма от продаж* с помощью:

- выстраивания общей дистрибьюторской сети для разных продуктов и подразделений холдинга;

- создания единой стратегии коммуникации с потребителем по всем каналам;

- объединения работы разных предприятий холдинга для совместного удовлетворения интересов различных целевых групп, например, с помощью предоставления дополняющих друг друга товаров и услуг;

- совместной реализации разнообразных контентных продуктов, приведенных в общую цифровую форму, на общих медиа-платформах и др.

Также возможно достичь *оперативного синергизма*, который может заключаться, например:

- в использовании одних и тех же кадровых ресурсов для создания контентных продуктов или предоставления услуг для разных платформ и каналов сбыта;

- объединения аудиторских, исследовательских, счетных и других «технических» процессов разных дочерних предприятий холдинга;

- перераспределения ресурсов внутри портфеля активов холдинга в рамках единой ресурсной базы;

- конвергентной системы издержек предприятий, входящих в состав холдинговой структуры организации, с тем, чтобы более сильные подразделения и бренды помогали более слабым или новым и др.

*Инвестиционный синергизм* может проявляться налаживании единой системы инвестиций или общего инвестиционного фонда, результатами деятельности которого будут одновременно пользоваться разные структурные единицы компании. Также в случае вхождения в мультимедийный холдинг однотипных компаний, например, нескольких радиостанций или нескольких телевизионных каналов, возможно получить *синергетический эффект от менеджмента*, то есть переносить успешные управленческие решения с одной компании на другую. Следствием синергетического эффекта также может стать **вертикальная интеграция** мультимедийного холдинга, заключающейся в выстраивании всей производственной цепочки в рамках одной организации.

В то же время, как уже было сказано, менеджмент мультимедийного холдинга должен трансформировать свою бизнес-модель с целью ответить на происходящую **фрагментацию аудитории и спроса**. В этом случае в стратегию компании необходимо включить элементы **диверсификации.** Диверсификация может быть выражена в выходе мультимедийного холдинга на новые рынки или сегменты рынков за счет создания там своей дочерней компании или расширения портфеля путем покупки уже существующей компании. Также «диверсификация означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, имеющие возможность провести диверсификацию, имеют возможность возведения непреодолимых барьеров для проникновения новых конкурентов»[[65]](#footnote-65). То есть мы можем говорить о диверсификации предложения как о конкурентном преимуществе фирмы. Диверсифицированный контент является «одной из интеллектуальных технологий повышения рентабельности (капиталоемкости)»[[66]](#footnote-66), а диверсифицированные услуги – способом не только привлечения, но и удержания различных потребительских сегментов.



Рисунок 2. Конвергенция и диверсификация в мультимедийных холдингах

Конвергенция/интеграция/синергия и диверсификация не противостоят друг другу. Они сосуществуют и во многом обуславливают друг друга. Выход на новые рынки осуществляется мультимедийными холдингами, в том числе, и для достижения синергетического эффекта от интеграции в общую структуру холдинга разноплановых компаний. И диверсификация, и интеграция относятся к стратегиям внешнего роста[[67]](#footnote-67), противопоставлять которые можно лишь на теоретическом уровне. На практике бизнес-модель мультимедийного холдинга должна одновременно следовать всем этим принципам. Однако не следует считать их гарантией успеха: это не новые решения, медиа-компании прибегали к ним еще в последней четверти двадцатого века. «Именно тогда в основе роста информационно-коммуникационных концернов оказывались чаще всего стратегии, связанные не с самостоятельным созданием новых производств или расширением имеющихся мощностей, а со сделками слияний и поглощений, позволяющих более быстрый выход на новые рынки или увеличение доли профильных направлений. Однако заложенный во многих стратегических решениях, связанных с диверсификацией или синергией, потенциал стимулирования операционной деятельности, как показывает изучение истории сделок, чаще всего оказывался нереализованным в полной мере»[[68]](#footnote-68). Приходится признать, что решение о диверсификации производства должно приниматься руководством мультимедийного холдинга очень взвешенно. Положительный эффект такого решения не гарантирован, а уже найденные успешные решения могут быть потеряны. Однако необходимость наличия диверсифицированного предложения как компонента бизнес-модели и определенной степени конвергенции, хотя бы для недопущения дублирующих процессов, не подвергается сомнению в любой медиа-компании, а для мультимедийного холдинга, ввиду его сложносоставной структуры, необходимо гораздо больше.

С нашей точки зрения, именно мультимедийный холдинг как вид медиа-компании может иметь преимущество в современных условиях, так как объем его ресурсов позволяет, с одной стороны, получить выгоду от процесса конвергенции внутри предприятия, а с другой – удовлетворить сегментированный спрос большого количества потребителей на внешнем рынке. «В условиях фрагментации аудитории концентрация медиа-бизнеса становится неизбежной: многопрофильные предприятия возникают как реакция на потерею прежних экономических основ. Под крышей одной компании концентрируются различные виды медиа-бизнеса для комплексного информационного и рекламного обслуживания всех сегментов аудитории»[[69]](#footnote-69). И именно мультимедийных холдинг является результатом концентрации капитала.

## 2.2. **Анализ ключевых факторов внешней среды, влияющих на трансформацию бизнес-моделей мультимедийных холдингов**

Взгляд на бизнес-модель мультимедийного холдинга как на открытую систему подразумевает рассмотрение не только ее компонентов и составляющих, но и анализ отношений взаимовоздействия и взаимовлияния медиа-предприятия с внешней средой. В самом общем виде под **внешней средой** понимаются следующие компоненты: экономические, политические, социальные и технологические факторы[[70]](#footnote-70). При этом в рамках анализа макроокружения компании (**PEST-анализа**)[[71]](#footnote-71) нормативно-правовые факторы, задающие институциональные рамки и ограничения пространства деятельности мультимедийного холдинга, будут распределены по этим четырем сферам в зависимости от своей специфики. Все перечисленные группы факторов, являющиеся, по сути, четырьмя сферами общественных отношений, влияют на конфигурацию и форму бизнес-модели мультимедийного холдинга в целом, и на принятие стратегических решений о ее трансформации и изменении, в частности. Кроме макроокружения мультимедийного холдинга существует «ближнее окружение», которое в общем виде «включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации»[[72]](#footnote-72). «Ближнее окружение» обладает значительно более высокой динамикой, чем политические, социальные, экономические и технологические условия макро-уровня. Однако влияние «ближнего окружения» распространяется, прежде всего, на оперативные, а не на стратегические управленческие решения компании, а значит, его влияние на бизнес-модель опосредованно, так как бизнес-модель мультимедийного холдинга обладает относительно большой степенью устойчивости и долгосрочности. Именно это обстоятельство обусловило наш выбор аналитического инструмента в пользу PEST-анализа, так как выявляемые в ходе его проведения факторы влияния в наибольшей степени воздействуют именно на бизнес-модель мультимедийного холдинга.

Так как мы разделяем взгляд на бизнес-модель как на открытую систему, мы с необходимостью должны рассматривать ее и ее компоненты в условиях внешней среды. Однако у проведения такого анализа есть два существенных ограничения. Во-первых, ввиду теоретического характера нашего подхода к рассмотрению бизнес-моделей мультимедийных холдингов анализ макроокружения может быть проведен лишь в общем виде, то есть с учетом всех факторов внешней среды, которые могут повлиять на бизнес-модель мультимедийного холдинга. При этом необходимо понимать, что не все из них будут значимы при рассмотрении деятельности конкретных медиа-предприятий, отдельных кейсов. А, во-вторых, в проведенном нами PEST-анализе макроокружения мультимедийных холдингов мы постарались учесть именно специфические особенности мультимедийных холдингов как вида отраслевой компании, и медиа-индустрии как отраслевого рынка. Таким образом, предлагаемая нами итоговая таблица построена таким образом, чтобы выделить специфические особенности взаимодействия и взаимовлияния внешней среды и именно мультимедийных холдингов, что позволяет использовать ее не только при построении или изменении бизнес-модели, но и для других нужд стратегического управления. При этом мы считаем, что проведенный нами анализ не является исчерпывающим и может быть дополнен в том случае, если исследователи или медиа-менеджеры будут ставить перед собой цели, отличные от целей данной работы.

Таблица 1. PEST-анализ макроокружения мультимедийных холдингов

|  |  |
| --- | --- |
| **Политические факторы** | **Экономические факторы** |
| * Институциональные условия среды и законодательство (вопрос защиты интеллектуальной собственности; борьба с пиратством; регулирование в сфере лицензирования и других прав на контент; ограничения слияний и поглощений; защита и использование персональных данных пользователей; регулирование Интернета; возможность привлечения иностранных инвесторов) * Государственная политика (отношения между властными органами и СМИ; степень зависимости/независимости СМИ от государства; роль в формировании повестки дня; вопросы агитации и пропаганды) * Государственное регулирование конкуренции (антимонопольное законодательство; вопросы концентрации собственности; инстанции, решающие вопросы о заключении сделок) * Торговая политика (налоги и субсидии в отрасли средств массовой коммуникации; отношения с международным рынком) * Государственный контроль деятельности медиа-предприятий (преступления и санкции за них в сфере массовой коммуникации; шпионаж; доля государственного капитала в составе холдинга) * Выборы на всех уровнях государственной власти (участие медиа-компании в предвыборной агитации; степень зависимости/независимости деятельности предприятий от электорального цикла) * Государственное финансирование медиа-холдингов, гранты, поддержка проектов и инициатив * Лоббирование (наличие заинтересованных групп и представительство их интересов; вопрос зависимости/независимости; уровень групп интересов – локальный, национальный, международный) | * Общая экономическая ситуация (европейский долговой кризис и его последствия; рост или падение размера ВВП; уровень экономического развития – для мультимедийных холдингов наиболее благоприятна постиндустриальная экономика) * Динамика ставки рефинансирования (управление капиталом мультимедийного холдинга; стоимость кредитования и привлечения дополнительных средств; влияние на потребности целевых групп и внутренний спрос) * Налогообложение (общий налоговый режим; для медиа-компаний; холдинговых структур; рекламодателей; продуктов; услуг; налоговый режим в отрасли и его влияние на деятельность партнеров и конкурентов) * Сезонность (влияние сезонных колебаний на деятельность подразделений, входящих в состав холдинга) * Рыночная ситуация (глобальный рынок индустрии развлечений и средств массовой информации; локальные рынки; рынки сбыта; рекламные рынки; рынки информационно-коммуникационных технологий, инноваций; другие смежные рынки) * Внутренний спрос (платёжеспособность населения в целом; роль продуктов и услуг, производимых мультимедийным холдингом, в общей системе потребительских приоритетов) * Спрос в целевых потребительских сегментах (фрагментация аудитории и спроса; необходимость маркетинговых исследований целевых аудиторий; нахождение новых целевых аудиторий, рыночных ниш; самостоятельное формирование потребностей с помощью рекламных и маркетинговых кампаний) * Специфика производства (особенности медиа-индустрии; интеллектуальные ресурсы; нематериальные ресурсы; конвергенция; дифференциация; сдвоенный рынок товаров и услуг; неопределенность потребительской стоимости товаров и конвертацией ее в меновую и др.) * Обменные курсы валют (ключевое значение в случае, если мультимедийных холдинг работает на международном рынке или имеет дочерние предприятия за границей) * Система издержек (материальные и нематериальные носители; логистика; затраты на коммуникации и связи; снижение роли сырья и усиление роли электронных данных) |
| **Социальные факторы** | **Технологические факторы** |
| * Социально-демографические характеристики целевых групп (особое значение маркетинговых исследований для деятельности мультимедийных холдингов; формирование предложения на основе четкого представления о потребителе) * Общественные настроения (общественная повестка дня и своевременная реакция на нее) * «Портрет потребителя» (приоритеты; потребности; интересы; отношение к той или иной социальной группе; значимость группы в общей социальной иерархии) * Структура доходов и расходов (товары и услуги мультимедийных холдингов не относятся к базовым потребностям человека; повышение значимости собственной продукции в глазах потребителя) * Базовые ценности (учет ценностей при формировании уникального торгового предложения; апелляция к ценностям при построении медиа-брендов; трансляция собственных ценностей) * Образ жизни (ориентация на образ жизни конечного потребителя при создании ценностного предложения; позиционирование своих продуктов и услуг в качестве неотъемлемого атрибута образа жизни потребителя) * Система образования (увеличение роли мультимедийных холдингов в сфере образования; рынок образовательных услуг как один из приоритетных) * Бренд (создание сильных медиа-брендов; сбалансированный портфель брендов; инвестиции в репутацию; рыночное позиционирование дочерних предприятий, комплексная архитектура брендов внутри холдинга; особое значение брендинга для медиа-индустрии) * Потребительское поведение (оперативный мониторинг изменения поведенческих моделей потребителей; фрагментация аудитории и спроса; изменение потребительского поведения в цифровой среде) * Мода и референтные группы (анализ предпочтений целевых потребительских сегментов; локальные особенности; создание собственных референтных сообществ с помощью новых медиа) * Коммуникационные связи в обществе (возросшее значение социальных сетей; использование уже существующих общественных связей и коммуникативного пространства для продвижения своих товаров и услуг; создание собственного коммуникативного пространства (площадок для общения); интерактивный характер связи с потребителем) * Этнические и религиозные факторы * Рекламный рынок (развитие рекламного рынка и его сегментов; ключевые игроки рынка рекламы; общий рост рынка Интернет-рекламы; оптимизация ресурсов под алгоритмы поисковых систем) * Рынок труда (синтетические журналисты; профессиональная конвергенция; квалифицированный медиа-менеджмент) | * Общее технологическое развитие (передовые технологии и их представленность на ключевых для холдинга рынках; «технологическое неравенство» стран и социальных групп; значение индекса ИТК; уровень развития рынка информационно-коммуникационных технологий; степень проникновения Интернета; мобильных устройств; электронной коммерции) * Отраслевые тенденции в сфере технологий (цифровизация; использование новых технологий связи; решение о переводе бизнеса или его частей в цифровую среду; создание и поддержка передовых технологий в сфере коммуникации; устройств; интерфейсов и др.) * Инновации (оценка необходимости внедрения инноваций; инвестирование в исследования и разработки; государственная поддержка и финансирование инноваций в сфере коммуникаций и медиа; использование инноваций конкурентами; внимание к перспективным стартапам и частным разработчикам) * Связанные и зависимые технологии (решение о создании или использовании смежных технологий внутри холдинга или заимствование из внешних источников – партнёрские соглашения) * Замещающие технологии и решения (поиск альтернативных технологических решений как конкурентных преимуществ мультимедийного холдинга) * Использование потребителями технологий (решение об использовании уже распространенных технологий или привлечение потребителей к новым) * Законодательство в сфере технологий (различия в законодательстве рынков разных стран в случае, если холдинг международный) * Лицензирование, патенты, интеллектуальная собственность |

В данном исследовании мы, в первую очередь, исходим из теории стратегического менеджмента и подхода к мультимедийному холдингу как к виду отраслевой компании с особой организационной структурой и специфическим родом деятельности. В связи с этими ограничениями поля нашего исследования, мы не уделяем много внимания политическим факторам и отношениям мультимедийных холдингов и государства, сосредоточившись на бизнес-моделировании как методическом инструменте управления и способе извлечения дохода компании. Однако в реальности *политические факторы* могут играть не только существенную, но и решающую роль в управлении мультимедийными холдингами и создании или трансформации их бизнес-моделей. Ключевое значение будут иметь институциональные условия и законодательство, в рамках которого осуществляет свою деятельность мультимедийный холдинг. Сложносоставная, холдинговая структура такой мультимедийной компании может сделать существенным фактором принятия стратегических решений различия между законодательствами разных стран, в случае если холдинг осуществляет свою деятельность на международном уровне и имеет дочерние компании в разных странах. Так, например, международная медиа-корпорация Руперта Мердока News Corp, обладающая большим количеством активов на рынке Австралии, может пострадать от изменений в законодательстве страны, ограничивающих возможности в области сделок по слияниям и поглощениям[[73]](#footnote-73). Австралийские законодатели посчитали, что в случае масштабных сделок их участники должны доказывать общественную значимость своих действий. Таким образом, вопрос о слияниях и поглощениях в медиа-индустрии может располагаться не только в сфере государственного регулирования конкуренции и требований антимонопольного законодательства, но и в сфере общественных интересов. Кроме того, государственная политика и отношения власти и средств массовой информации в каждой отдельно взятой стране будут определять роль мультимедийного холдинга или его подразделений в системе общественно-политических отношений. И зависимость или независимость средств массовой информации от властных органов и групп давления является не только показателем демократичности политической системы и плюрализма мнений. Это обстоятельство может иметь прямые экономические последствия. В частности, именно уровень несвободы средств массовой информации считается одним из главных факторов незрелости медиа-индустрии и медиа-бизнеса в России[[74]](#footnote-74). Практически полное отсутствие публичных медиа-компаний, существенные доли государственного капитала в медиа-предприятиях привели к тому, что вопрос об эффективных бизнес-моделях и экономической эффективности мультимедийных холдингов в целом является вторичным, тогда как на первый план в России выходят отношения «бизнеса» и власти. Вопрос свободы средств массовой информации, определяющий пространство деятельности мультимедийных холдингов, особенно остро стоит в сфере регулирования Интернета. Уже практически хрестоматийным стал пример цензуры китайских интернет-сайтов, распространяющейся и на деятельность международных мультимедийных холдингов и компаний Google, Yahoo и Bing. Развитие цифровых технологий, коммуникационных связей и все большее проникновение Интернета также обострили вопросы защиты авторских прав и интеллектуальной собственности. Управление правами является одним из основных видов деятельности мультимедийных холдингов и важнейшим способом извлечения дохода. Законодательное регулирование вопросов, связанных с авторскими правами, лицензиями, правами на контент является решающим фактором в вопросе создания бизнес-модели мультимедийного холдинга и монетизации нематериальной собственности. Существует мнение, что в случае борьбы с кибер-пиратством, пользователи не будут платить за те продукты и услуги, которые раньше получали бесплатно. Однако последние исследования показали, что закрытие крупных файлообменников Megaupload и Megavideo привело к увеличению интернет-продаж фильмов и подписок на легальный контент[[75]](#footnote-75). Но защита данных – это вопрос, относящийся не только к мультимедийным холдингам, но и к потребителям их продуктов и услуг. Все большую ценность приобретают базы персональных данных потребителей, которые мультимедийный холдинг может использовать в рамках своей бизнес-модели в качестве способа извлечения дополнительного дохода. Однако в последнее время законодатели разных стран налагают все больше ограничений на этот процесс. Так, регулирующие органы Евросоюза активно критикуют политику конфиденциальности Google и призывают компанию к ужесточению мер по защите информационной безопасности[[76]](#footnote-76). Кроме компаний и потребителей о защите своих данных заботится и государство. Наиболее ярким примером борьбы с кибер-шпионажем можно назвать действия США, спровоцированные опасениями насчет китайских компаний, по постоянному ужесточению санкций за получение секретной информации с помощью хакерских атак[[77]](#footnote-77). Таким образом, именно государства и их законодательства определяют «правила игры» и те рамки, в которые должна быть помещена бизнес-модель мультимедийного холдинга. Важно понимать, что помимо ограничений, властные структуры также могут создавать пространство возможностей с помощью поддержки отдельных инициатив и проектов мультимедийных холдингов, в том случае, если они представляют общественную значимость или соответствуют тем или иным задачам государственной политики (исследования, разработки, образовательные услуги).

Об *экономических факторах* внешней среды, влияющих на бизнес-модель мультимедийного холдинга, нами уже было сказано достаточно много. Это и влияние европейского долгового кризиса, чье негативное воздействие простирается значительно дальше территории Европейского Союза и сказывается на множестве различных рынков. При этом некоторое замедление темпов роста мировой медиа-индустрии закономерно, тем более, что товары и услуги этого рынка не удовлетворяют первичные потребности человека. Однако, как уже было сказано, необходимо учитывать различную степень развитости рынков разных стран. Например, такие крупные международные компании, как Amazon.com Ink и Intel, рассматривают африканский регион в качестве нового рынка для своих образовательных проектов[[78]](#footnote-78). Существенное значение для мультимедийных холдингов как для крупных отраслевых компаний будут иметь и общие экономические факторы и показатели. Темпы роста ВВП, динамика ставки рефинансирования, особенности налогообложения, сезонные колебания, обменные курсы валют - воздействие этих и многих других макроэкономических факторов распространяется на компании любого типа, но, прежде всего, представителей крупного бизнеса. Учет всех этих показателей необходим не только для определения места мультимедийного холдинга в экономической системе страны или региона, но и дает необходимую информацию о потребителе. Так, динамика ставки рефинансирования влияет на стратегические решения компании не только в отношении стоимости кредитования и привлечения дополнительных средств, но и на поведение конкурентов, партнеров, а также – что наиболее важно – на потребительский спрос. В первой части этой главы мы уже описали важные отраслевые тенденции, которые необходимо учитывать при создании или корректировке бизнес-модели мультимедийного холдинга. Достаточно было сказано и о значении смежных рынков. Важно добавить несколько слов о рекламном рынке, чья взаимосвязь и взаимообусловленность с индустрией медиа особенно сильна. Ожидается, что глобальный рынок рекламы будет расти умеренными темпами и его среднее значение в период с 2012 по 2016 год составит 6,4%. При этом самый быстроразвивающийся его сегмент – рынок Интернет-рекламы будет расти в среднем на 15,9% в год. Также руководству мультимедийных холдингов при определении своих источников дохода стоит обратить внимание на небольшой, но очень активный рынок рекламы видеоигр, чей средний темп роста составит 11, 2%[[79]](#footnote-79). В то же время рынок рекламы печатной прессы продолжит неизбежное сокращение. Происходящий во всей отрасли процесс цифровизации уже привел к трансформации бизнес-моделей многих мультимедийных холдингов. В частности, руководством News Corporation уже было принято решение о масштабной реструктуризации компании, целью которой является отделение наиболее прибыльных активов, таких как спутниковое и кабельное телевидение, а также кинопроизводство, от издательского бизнеса, чья экономическая эффективность падает[[80]](#footnote-80). А одна из крупнейших издательских компаний Time Inc, входящая в состав крупного мультимедийного холдинга Time Warner Inc, была вынуждена начать процесс сокращения своих сотрудников из-за необратимых изменений рынка печатной прессы и перехода на цифровые платформы[[81]](#footnote-81). Таким образом, изменения, происходящие в медиа-индустрии, непосредственно взаимосвязаны с процессами трансформации потребительского спроса, главный из которых – фрагментация и сегментация аудиторий, уже был нами подробно описан. Диверсификацию предложения как ответ на продолжающееся дробление целевых аудиторий возможно реализовать, в первую очередь, именно с помощью цифровых контентных продуктов и электронных услуг. Этим обстоятельством, в частности, объясняется полный переход известного американского журнала Newsweek на Интернет-платформу[[82]](#footnote-82). А американская компания Netflix, поставщик технологий для работы с потоковыми мультимедиа, напротив, активно увеличивает абонентскую базу своего video-on-demand сервиса и за счет этого наращивает объемы прибыли[[83]](#footnote-83). Более подробным рассмотрением управленческих решений относительно выбора или формирования потребительских сегментов; основных видов деятельности мультимедийных холдингов; выстраивания производственной цепочки; системы дистрибуции и структуры издержек мы займемся в следующей части работы.

Значимость *социальных факторов* внешней среды для построения бизнес-модели мультимедийного холдинга, в целом, не имеет существенных отличий от их роли в любой компании, занимающейся продажами товаров и услуг непосредственно конечному потребителю. Исследования целевых аудиторий, составление «потребительских портретов», бренд-менеджмент – все это входит в перечень маркетинговых задач любой крупной торговой компании. Однако необходимо отметить несколько специфических особенностей. Во-первых, тот факт, что товары и услуги, производимые мультимедийными холдингами, не являются приоритетным компонентом потребительской структуры издержек, существенно повышает роль «символических» действий, будь то реклама, продвижение, позиционирование или брендинг, для деятельности мультимедийного холдинга. Товары и услуги медиа-компаний не имеют определенной и конкретной потребительской стоимости, поэтому ключевое значение приобретает апелляция к ценностям потребителей и трансляция собственных ценностных представлений. Таким образом, предложение мультимедийного холдинга с неизбежностью должно быть ценностным и представлять определенную значимость для потребителя как, например, часть его образа жизни или атрибут референтной группы. Это обстоятельство задает рамки процессу формирования портфеля брендов и их комплексной архитектуры и увеличивает важность его сбалансированности и наличия сильных брендов. Например, для усиления флагманского бренда New York Times издание International Herald Tribune собираются переименовать в International New York Times[[84]](#footnote-84). Во-вторых, присутствие мультимедийных холдингов одновременно на рынках товаров и услуг обуславливает принципиально важную роль качественной маркетинговой работы с целевыми аудиториями для их последующей «продажи» рекламодателям. В современных условиях предложение мультимедийного холдинга должно быть максимально адресным и привлекать премиальные потребительские сегменты, наиболее высоко ценимые рекламодателями. В-третьих, именно современная медиа-среда показывает высокую динамику изменения поведенческих моделей потребителей. С точки зрения исследователей консалтинговой компании PricewaterhouseCoopers, мнение которых мы разделяем, именно «изменения в моделях поведения являются движущей силой трех параллельно происходящих глобальных сдвигов в индустрии развлечений и СМИ:

• переход от печатных СМИ к цифровым форматам;

• переход от стационарных к мобильным/беспроводным средствам потребления услуг и продукции отрасли;

• сдвиг в деловой и потребительской активности в направлении с Запада на Восток и с Севера на Юг»[[85]](#footnote-85).

Очевидно, что трансформация бизнес-моделей мультимедийных холдингов, проводимая с целью повышения экономической эффективности, должна не просто учитывать эти обстоятельства и тенденции, но и стараться предвосхищать их последствия для своих непосредственных видов деятельности. И, в-четвертых, изменения, происходящие в пространстве массовой коммуникации, а именно появление и активное развитие различных видов новых медиа и, в том числе, социальных сетей, делает мультимедийные холдинги и их дочерние предприятия непосредственными участниками нового коммуникативного пространства. Мы уже сказали о том, что в составе мультимедийного холдинга с неизбежностью должны присутствовать предприятия новых медиа, однако следствия этого обстоятельства простираются значительно дальше. Это и необходимость использования возможностей интерактивного характера связи с потребителем; и создание собственных общественно-коммуникативных площадок и платформ, имеющее целью формирование заинтересованных потребительских сообществ; и новые возможности продвижения товаров, услуг и брендов; и использование потребителей в качестве со-авторов и со-производителей контентных товаров; и многие другие возможности, количество которых растет с каждым днем.

На наш взгляд, именно *технологические факторы* оказали наибольшее влияние как на формирование медиа-индустрии, так и на ее развитие. Именно поэтому мы утверждаем, что приоритетной задачей любого мультимедийного холдинга является построение бизнес-модели, эффективной в цифровой среде. В первой части этой главы мы уже достаточно сказали о значении технологического развития и связанных с ним отраслевых тенденциях, влияющих как на медиа-рынок, так и на деятельность мультимедийных холдингов. Теперь лишь перечислим некоторые важнейшие управленческие решения, которое должно принять руководство мультимедийных холдингов для адаптации своей бизнес-модели к меняющейся цифровой среде:

* Определить степень технологического развития ключевых для мультимедийного холдинга рынках
* Принять решение о работе на развитых или развивающихся рынках и определить свою роль в этом пространстве (создателя новых технологий, пользователя существующих технологий, транспортёра технологий с одних рынков на другие)
* Определить степень необходимости использования передовых технологий при формулировании своего ценностного предложения (устройства, интерфейсы, связи)
* Определить важность использования в качестве каналов сбыта Интернет-продаж, электронной коммерции, новых технологических платформ
* Определить роль новых коммуникационных технологий при выстраивании взаимодействия с клиентами
* Определить возможности применения передовых технологий для оптимизации потоков поступления дохода (продажа материальных и нематериальных активов, плата за использование, подписка, лицензии, реклама – в цифровом формате и на электронных платформах)
* Определить необходимую долю технологий в ресурсной базе мультимедийного холдинга
* Определить виды деятельности мультимедийного холдинга, для которых необходимы технологии (существующие или потенциальные)
* Оценить необходимость внедрения инноваций в деятельность холдинга и найти способ их получения (самостоятельное создание; инвестирование в разработки; использование государственных программ или иных источников грантов; заимствование и покупка инноваций)
* Оценить связанные и зависимые технологии и необходимость их использования
* Определить возможности в сфере применения альтернативных технологий (альтернативные издержки, потенциальная выгода) и др.

Таким образом, мы рассмотрели и проанализировали внешнюю среду мультимедийных холдингов, определили основные отраслевые тенденции и их влияние на бизнес-модель, проиллюстрировали специфические особенности отрасли актуальными примерами из деятельности современных медиа-компаний. Безусловно, изменения медиа-среды и отраслей и рынков, которые она охватывает, будут происходить и в дальнейшем. Однако, на наш взгляд, мы выделили те факторы и тенденции, влияние которых будет долгосрочным. Теперь можно переходить к непосредственному рассмотрению компонентов бизнес-моделей мультимедийных холдингов.

## 2.3. **Специфика трансформации компонентов бизнес-моделей мультимедийных холдингов**

Сложность анализа бизнес-моделей мультимедийных холдингов заключается в том, что они представляют собой комплексную систему с различной степенью интеграции различных бизнес-моделей отдельных дочерних предприятий такой компании. Таким образом, компоненты бизнес-модели мета-уровня, то есть бизнес-модели всего мультимедийного холдинга, будут в значительной степени зависеть от количества, состава и специфики предприятий второго уровня. В связи с этим нами было принято проводить анализ компонентов бизнес-моделей мультимедийных холдингов и пространства для их трансформации с учетом специфики организационной структуры и особенностей производства таких компаний. Для того чтобы анализ не ограничивался лишь общими теоретическими положениями и замечаниями, мы постарались подобрать актуальные примеры из деятельности крупных медиа-компаний.

Напомним, что в данном исследовании мы действуем в рамках подхода к бизнес-моделированию, предложенного А. Остервальдером и И. Пинье. Их концепция анализа, построения и совершенствования бизнес-модели – «шаблон бизнес-модели» включает в себя девять структурных блоков[[86]](#footnote-86), рассмотрением которых мы и займемся.

*Потребительские сегменты*

Мультимедийные холдинги представляют собой многопрофильные предприятия, обслуживающие несколько потребительских сегментов. В самом общем виде их можно подразделить на единичных потребителей контентных товаров и связанных с ними услуг B2C (зрители, читатели, пользователи Интернет-сайтов) и компаний-потребителей (предприятия и компании, пользующиеся B2B-услугами холдинга, приобретающих его активы, а также рекламодатели).

В данном случае рынок единичных потребителей (B2C) будет характеризоваться большой степенью сегментации, нишевого потребления и существовать в логике глобального процесса фрагментации аудиторий и спроса. В задачу руководства мультимедийного холдинга будет входить определение значимых потребительских сегментов, запросы которых будут отличаться, и которые будут требовать различного коммуникативного подхода. В этой связи особенно актуальными становятся многофункциональные платформы, обеспечивающие доступ к дифференцированному содержанию, различные сервисы, предоставляющие информацию «по запросу» (on demand). Так, например, недавно видео-хостинг YouTube, принадлежащий компании Google, достиг показателя в один миллиард пользователей в месяц[[87]](#footnote-87). Причем важно отметить, что рост пользователей произошел, в первую очередь, из-за увеличения посетителей, пользующихся YouTube с помощью своих смартфонов и планшетов. Таким образом, трансформация бизнес-модели должна осуществляться в направлении выделения как можно большего количества значимых потребительских сегментов (то есть наиболее доходных и прибыльных) и удовлетворения их потребностей с помощью минимального количества ресурсов и затрат. Кроме того, необходима организация портфеля активов холдинга таким образом, чтобы профильные компании, работающие с разными потребительскими сегментами, в совокупности покрывали как можно большое количество рыночных ниш.

В сегменте компаний-потребителей (B2B) особое место занимают рекламные компании, которые заинтересованы в приобретении привлеченной на рынке единичных потребителей аудитории. С развитием Интернет-рекламы, а также технологий, позволяющих получать точные и подробные данные о составе имеющихся целевых аудиторий, возросло значение «точечного» подхода к привлечению единичных потребителей. Менеджменту мультимедийных холдингов необходимо трансформировать свою бизнес-модель таким образом, чтобы создавать привлекательное и адресное предложение, способное собрать премиальные аудиторные группы для их последующей продажи рекламодателям. В этой связи особое значение приобретают компании, занимающиеся измерением аудиторий различных средств массовой информации, такие как TNS Gallup Media, GFK, Nielsen, Synovate, IMS Health, Taylor Nelson Sofres, Box Office Mojo. Кроме рекламодателей существуют и другие сегменты компаний-потребителей, взаимодействие с которыми может быть налажено в зависимости от специфики, производимого мультимедийным холдингом товара. Так, это может быть B2B-продажа информации и данных, инноваций, технологий, сервисов. В общем виде это торговля активами, правами, лицензиями и патентами. При этом ключевое значение будет иметь выбор тех прав, лицензий и активов, которые можно продать, а какие лучше сохранить в собственности холдинга. В частности, канадско-американской компании Lions Gate Entertainment Corp, удалось существенно увеличить свою прибыль за счет активов, полученных в результате приобретения продакшн-компании Summit Entertainment[[88]](#footnote-88). Именно киностудия Summit Entertainment владела правами на франшизу такого «хита», как «Сумерки».

Также при построении бизнес-модели мультимедийного холдинга должна быть решена задача о системе приоритетов в отношении потребительских сегментов. Это поможет наилучшим образом сформулировать предложение и использовать ресурсы. При определении приоритетных потребительских сегментов, руководство мультимедийных холдингов должно учитывать тот факт, что потребительские модели поведения существенно изменились с наступлением цифровой эпохи. «Эти изменения носят всеобъемлющий характер и происходят все стремительнее, а индустрия находится на переднем крае этих перемен. Рост потребительских затрат на услуги цифрового сегмента будет значительно опережать затраты на нецифровые форматы в течение следующих пяти лет»[[89]](#footnote-89). Очевидно, что интерес к цифровому контенту и электронным услугам проявляют не только единичные потребители (B2C), но и компании-потребители (B2B). Работа с целевыми аудиториями в цифровой среде позволит не только привлекать наибольшее количество пользователей, готовых тратить деньги на электронные данные, сервисы и устройства, но и отвечать на запросы рекламодателей. Следуя этой логике, некоторые компании и вовсе отказываются от тех активов, которые привлекают не-целевую аудиторию. К примеру, медиа-компания Tribune Co, владеющая такими известными брендами, как Los Angeles Times, Chicago Tribune и Baltimore Sun, приняла решение продать все свои печатные издания и сосредоточиться на телевизионном бизнесе[[90]](#footnote-90).

*Ценностные предложения*

При трансформации бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга медиа-компания должна изменить свои ценностные предложения в двух основных областях: товарах и услугах. В таком случае товаром становится мультимедийный контент, чью специфику и ключевые свойства мы подробно описали в первой главе исследования. В целом мультимедийный контент позволяет «формировать у своей аудитории более яркие, «иммерсивные» (т.е. создающие ощущение сопричастности и эффект присутствия) и интерактивные впечатления»[[91]](#footnote-91). Кроме непосредственно товара, мультимедийный холдинг предлагает своим потребительским сегментам ряд новых, ставших возможными в цифровой среде услуг, изменяющих сам процесс потребления. Принципиальное значение имеет тот факт, что при таком подходе товар становится сопряженным с услугой, и форма, и содержание одновременно становятся компонентами одного ценностного предложения, позволяющими потреблять и продукт, и технологию. Именно мультимедийный контент, созданный при использовании новейших технологий и одновременно реализуемый на множестве цифровых платформ, позволяет медиа-предприятию отреагировать на изменившиеся модели поведения своих потребительских сегментов, когда аудитория из «пассивного зрителя» превращается в «требовательного заказчика»[[92]](#footnote-92).

В таком случае, при работе с сегментом единичных потребителей (B2C) ключевое значение может приобрести сильный бренд и апелляция к базовым ценностям. Для того, чтобы зритель, читатель, слушатель или пользователь был заинтересован в контентом продукте или связанной с ним услуге, предоставляемой мультимедийным холдингом, необходимо иметь четкую бренд-стратегию каждого элемента предложения, так как потребительская стоимость такого товара не может быть заранее определена. Отличным примером важности брендинга может послужить история British Broadcasting Corporation, построившей свое ценностное предложение на предоставлении независимой, достоверной и общественно значимой информации. Несмотря на свою более чем девяностолетнюю историю, бренд «BBC» и бизнес-модель компании были относительно успешно адаптированы к цифровой среде. Это произошло, в том числе, и благодаря руководству Марка Томпсона, который теперь намеревается использовать свой опыт для трансформации New York Times[[93]](#footnote-93). Необходимо понимать, что мультимедийных холдинг находится в заведомо выигрышном положении, так как именно мультимедийный контент пользуется наибольшей популярностью, и уметь использовать это преимущество. «Исследования показали, что ресурсы с видео намного популярнее, чем те, которые содержат только текст. Аудиовизуальный контент в Интернете – это другая медийная среда со своим специфическим устройством»[[94]](#footnote-94). Умение пользоваться этой новой средой означает создание привлекательного дифференцированного предложения, удовлетворяющего потребности аудитории в новизне, удобстве, качестве и дизайне. А такие свойства товара как цена и производительность будут интересовать любого потребителя на любом рынке. При этом вовсе не обязательно, чтобы мультимедийный холдинг реализовывал все свои ценностные предложения самостоятельно. Напротив, достаточно часто компании, предлагающие идеи, не занимаются их воплощением. Например, такие популярные устройства, позволяющие потреблять мультимедийный контент, как ридеры Amazon Kindle и PocketBook International, оборудование для Cisco, игровые консоли PlayStation 2 и PlayStation 3 для Sony, iPhone, iPad, MacBook для корпорации Apple и многие другие, производятся тайваньской фирмой Foxconn (Hon Hai Precision Industry Co)[[95]](#footnote-95).

В то же время, при работе с «коллективными» потребителями (B2B), такими как рекламные компании, ключевое значение приобретает качество предложения, его соответствие интересам покупателя, то есть адресность или таргетированность. Так, по данным Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism, наиболее высокие темпы развития в ближайшие годы покажет сегмент именно «умной» таргетированной рекламы[[96]](#footnote-96). Такие компании, как Google и Facebook, уже активно следуют этой тенденции, предлагая своим рекламодателям высокую степень точности в привлечении требуемых аудиторий. Однако, даже крупнейшие новостные порталы пока практически ничего не предлагают своим клиентам-рекламным компаниям в этой области. Исключение составляют только 22-CNN, New York Times и Yahoo News[[97]](#footnote-97). Для другого B2B-сегмента потребителей продуктов мультимедийных холдингов - компаний, приобретающих базы данных, будет важна их достоверность и качество. В частности, одно из крупнейших информационно-новостных агентств мира Associated Press известно своей жесткой лицензионной политикой. Клиентами агентства являются вещательные, издательские, радио- и Интернет-компании по всему миру, готовые платить за подписку на качественные, актуальные и достоверные материалы.

В независимости от того, на какой потребительский сегмент ориентировано ценностное предложение мультимедийного холдинга или его дочерних предприятий, главным, по-прежнему, является его уникальность, предоставление товара или услуги, имеющего свою специфику и качества, отличные от предложения конкурентов.

*Каналы сбыта*

Для мультимедийных холдингов ввиду их комплексной организационной структуры характерна множественность каналов сбыта, позволяющая им осуществлять продажи и контакт с конечным покупателем. В целом специфика медиа-отрасли заключается в том, что распространение и дистрибуция относительно не дорогие. Кроме того, Интернет-среда предоставляет мультимедийным холдингам еще больше возможностей для продвижения и продаж своих товаров и услуг, так как ее каналы дистрибуции не монополизированы (в отличие, например, от телевизионной отрасли) и не требуют никаких специальных затрат на входе. Именно это обстоятельство обеспечило популярность многих новых медиа, на технологической платформе которых возможно размещение контентных продуктов независимых единичных производителей. В результате этого процесса появилось, в том числе, такое явление как блогожурналистика, представленная такими порталами, как IndyMedia, OhmyNews и Wikinews[[98]](#footnote-98). Однако, в то же время, быстрый старт непрофессиональных производителей контентных товаров, последующая чрезмерная концентрация некоторых средств массовой информации на каналах сбыта с одновременным игнорированием производства контента уже показали свою опасность. Медиа-компании и, в том числе, мультимедийные холдинги, сделавшие ставку на User Generated Content (UGC), надеялись трансформировать свою бизнес-модель в направлении повышения значения каналов сбыта, упаковки и продвижения товаров и услуг, оставив при этом производящую функцию пользователям. Но уже достаточно скоро выяснилось, что целевые потребительские сегменты по-прежнему заинтересованы в профессиональном контенте и «пользовательский контент» не удовлетворяет их запросов. Теперь к UGC относятся скорее как к символическому атрибуту, имиджевой составляющей, обеспечение дистрибуции которого возможно для укрепления образа современного и открытого медиа-ресурса, но не являющегося обязательным компонентом эффективной бизнес-модели.

При этом необходимо понимать, что канал сбыта в медиа-среде одновременно является каналом коммуникации с целевыми группами потребителей, и выбор способа доставки товара покупателю зависит о того, в каком «месте» медиа-пространства он находится.

*Взаимоотношения с клиентами*

Ввиду множественности потребительских сегментов, запросы которых должен удовлетворять мультимедийный холдинг, необходимо правильно подобрать модель взаимоотношений с каждым из них. А. Остервальдер и И. Пинье выделяют следующие типы взаимоотношений[[99]](#footnote-99) с клиентами:

* *Персональная поддержка.* Этот тип взаимоотношений с клиентами в медиа-бизнесе традиционно относился к сфере B2B-услуг. Однако в последние несколько лет и у единичных пользователей (B2C) появилась потребность в персонифицированном и личностном подходе. Этому, в том числе, поспособствовало значительное увеличение количества информации, товаров и услуг, с которыми человек сталкивается в Интернет-среде. Поскольку пользователи все больше заинтересованы в том, чтобы из огромного массива данных им предлагалась только та информация, продукты и услуги, которые соответствуют их интересам, то они ожидают, что поставщики этих товаров и, в частности, мультимедийные холдинги будут знать их предпочтения, то есть знать их лично. В ответ на эти ожидания мультимедийные холдинги снабжают принадлежащие им ресурсы и сервисы системами регистрации. Наиболее далеко в этом направлении, безусловно, продвинулись социальные сети. Однако такие отношения отнюдь не односторонние: предлагая своим пользователям персонифицированный подход, средства массовой информации становятся обладателями персональных данных, которые можно использовать в различных целях (исследовательских, рекламных, коммерческих). Так, например, последние исследования Национальной Академии Наук США показали, что по отметкам «like», которые пользователи оставляют в Facebook, можно определить большое количество аспектов личной жизни человека, о которых он не упоминал никаким другим образом[[100]](#footnote-100). Более того, уже существуют специальные компьютерные программы, позволяющие производить такой анализ.
* *Особая персональная поддержка*. В медиа-бизнесе отношения между мультимедийным холдингом и его «коллективными» клиентами, компаниями, приобретающими его товары и услуги, сместился именно в сферу особой персональной поддержки. Это личные отношения с клиентами, включающие в себя встречи, переговоры, мероприятия – уровень сделок, договоров о сотрудничестве, партнерских соглашений.
* *Самообслуживание.* Цифровые каналы коммуникации, по сути, обеспечивают возможность сложносоставной коммуникации с единичным пользователем. С одной стороны, потребителя обеспечен персональный подход в тех вопросах, решение которых может оказаться для него слишком сложным или требующем большого количества времени. С другой – пользователю обеспечивается «иллюзия свободного выбора», когда он сам может принимать решение о том, какой из максимально обширного перечня вариантов предпочесть. Самообслуживание, бывшее устоявшимся типом отношений в случае с традиционными средствами массовой информации (читатели сами приобретали газеты в киоске), по-другому реализуется в цифровой среде. Одновременно со свободным выбором пользователь получает списки рекомендованных товаров, статей по той же теме, аналогичных или дополняющих услугах.
* *Автоматизированное обслуживание*. Персональный подход и принцип свободного выбора в цифровой среде реализуется путем автоматизированного обслуживания.
* *Сообщества*. Для мультимедийного холдинга в современных условиях наилучшим решением может стать создание активных потребительских сообществ, поддерживающих деятельность составляющих его предприятий. Возможность привлечения и организации потребителей активно используется для продвижения множества контентных продуктов, но наиболее ярким примером может послужить теле- и киноиндустрия. Популярность реалити-шоу, сериалов, кино-франшиз достигается с помощью поддержки и стимулирования фанатских сообществ, площадки для которых обеспечивают сами производители. В такие сообщества постоянно «вбрасывается» новая информация (спойлеры, рейтинги, голосования, промо-ролики, «неизвестные» факты), подогревающая зрительский интерес. Так называемый, «фан-сервис» стал серьезной частью взаимоотношений с аудиторией всех коммерчески успешных теле-, кино- и мультимедийных проектов. Однако внимание к сообществам проявляют не только аудиовизуальные СМИ. Так, например, новой бизнес-стратегией журнала TV-Guide стала именно коммуникация с фанатскими сообществами популярных сериалов, которым предлагалась «эксклюзивная» информация о любимых шоу и обеспечивался эффект сопричастности к творческому процессу[[101]](#footnote-101).
* *Совместное создание*. Мы уже написали о разочаровании в UGC как в реальном способе получения дохода, однако его важность в качестве элемента коммуникации нельзя отрицать. Участие в творческом процессе, со-творчество – это уже предложение, которое делает мультимедийный холдинг для привлечения активных групп потребителей. Заинтересовав аудиторию возможностью участия, медиа-менеджмент должен суметь найти способы одновременно с этим продать дополнительные товары и услуги.

При этом «общим местом» деятельности всех мультимедийных холдингов должно стать развитие в направлении интерактивной коммуникации с единичными потребителями. При этом, необходимо понимать, что именно такой формат коммуникации дает наибольшие возможности для воздействия на целевые аудитории, а значит, их привлечение и продвижение собственного торгового предложения. «Изменение и развитие технического арсенала создания и трансляции содержания (интерактивность, мультимедийность и т.д.) позволяют расширить спектр возможностей эмоционального воздействия на аудиторию»[[102]](#footnote-102). Таким образом, мультимедийные продукты оказываются максимально эффективными в плане построения коммуникации с потребителем и влияния на аудиторию. Однако помимо общего тренда к интерактивному взаимодействию с аудиторией, необходимо учитывать и тенденции «второго уровня». Например, тот факт, что «наиболее инновационным и интегративным форматом [новых медиа] явились виртуальные видеоигры, которые предложили принципиально новую модель взаимодействия пользователей в реальном времени»[[103]](#footnote-103). В совокупности с активным ростом рекламы в этом сегменте, рынок видеоигр может приобретать все большее значение для деятельности мультимедийных холдингов.

Важно отметить, что при выстраивании отношений с клиентами руководство мультимедийного холдинга может столкнуться с противоречием в интересах различных потребительских сегментов. Так, в противостояние могут вступить интересы единичных потребителей, компаний-рекламодателей, компаний-потребителей. Например, противоречие вступить интересы пользователей и компаний, создающих или распространяющих мобильные приложения. Исследование Pew Internet показало, что в США 88% населения пользуются мобильными телефонами, при этом 57% из них не стали устанавливать мобильные приложения или удалили уже установленные приложения из-за того, что они требовали доступа к личной информации[[104]](#footnote-104). В этом случае необходимо найти подход, позволяющий сбалансировать противоположно направленные интересы этих потребительских сегментов таким образом, чтобы при этом не потерять преимущества своего ценностного предложения.

*Потоки поступления дохода*

Сегодня мнение о том, что «медиа-индустрия претерпевает глобальные трансформации, и традиционные медиа-компании в корне пересматривают свои бизнес-модели»[[105]](#footnote-105), разделяется всеми. Однако часто в данном случае подразумеваются изменения потоков поступления доходов. Мы же придерживаемся подхода к бизнес-модели как к *способу* извлечения доходов, что означает рассмотрение потоков поступления доходов лишь как составляющей части значительно более масштабной конструкции. В связи этим важно подчеркнуть, что часто происходящие изменения касаются не самого потока поступления доходов, а его содержания, формы, конфигурации. Это означает, что трансформация потоков поступления доходов происходит не экстенсивным, а интенсивным путем, и уже известные потоки поступления доходов приобретают в новой цифровой и мультимедийной среде иную форму.

*Продажа активов* как поток поступления дохода мультимедийного холдинга является совокупностью процессов разного уровня и масштаба, начиная от продажи дочерних предприятий, заканчивая продажей конкретного контентного продукта – книги, диска, номера журнала. При этом специфическими элементами процесса продажи активов в бизнесе мультимедийного холдинга становится продажа прав и продажа баз данных. Именно из-за этого произошло существенное увеличение значения роли интеллектуальных ресурсов в бизнес-модели мультимедийного холдинга. При этом относительное преобладание вещательных компаний над производящими в медиа-бизнесе[[106]](#footnote-106) и увеличивающийся спрос аудитории на качественный контент также способствуют укреплению положения такого потока поступления доходов, как продажа прав (и в области содержания - контента, и в области формы – форматов). При этом приобретение прав для последующей их коммерциализации также может стать существенным потоком поступления дохода. Так, киностудия Warner Bros. Entertainment сначала приобрела права на экранизацию книг о Гарри Поттере, а затем заработала на прокате. Важно подчеркнуть, что с усилением важности таких активов мультимедийных холдингов, как базы данных, одновременно начался процесс ограничения этой деятельности. Прежде всего, это касается баз персональных данных пользователей и потребителей и деятельностью регулирующих органов по обеспечению информационной безопасности, прежде всего, на развитых рынках Европы и Северной Америки. В то же время происходит процесс ослабления роли продажи материальных носителей контента (книг, дисков, печатных версий журналов) конечному потребителю. Так, бизнес британского мультимедийного ретейлера HMV, занимающегося розничной продажей CD и DVD-дисков, оказался на грани краха, и компании пришлось перейти на внешнее управление[[107]](#footnote-107). Теперь основной носитель контента – это технологическое устройство, поэтому прямой продаже таких активов теперь приходит на смену партнерские отношения с производителями устройств.

*Плата за использование* – один из основных потоков дохода мультимедийного холдинга, при этом в медиа-индустрии *плата за использование* и *лицензии*, в других отраслях существующие как разные потоки поступления дохода, по сути, объединены. Именно в медиа-среде продажа лицензий является одним из приоритетных направлений бизнеса. Чаще всего мультимедийный холдинг занимается продажей лицензий одновременно с другими торговыми операциями. Но существуют компании, которые сделали продажу лицензий своим приоритетным направлением деятельности. Так, например, голландская телевизионно-продюсерская компания Endemol Entertainment Holding NV, являющаяся монопрофильным мультимедийным холдингом, построила свой бизнес именно на производстве успешных форматов телевизионных реалити-шоу и продаже лицензий на использование этих форматов. На более низком уровне плата за использование берется с конечных потребителей (B2C), превращаясь, например, в *плату за участие* (смс-голосования, смс-викторины и конкурсы, платные звонки в студию и другие микротрансакции).

*Оплата подписки –* традиционный поток поступления дохода в медиа-бизнесе, с развитием цифровых технологий и в рамках мультимедийных холдингов изменивший свою форму. Необходимо отметить, что в то время как традиционная подписка на средства массовой информации все больше и больше сокращается, новые формы подписки (прежде всего, в текстовых медиа) еще не приносят значительной прибыли. Несмотря на уже описанную нами «миграцию» печатных изданий в Интернет-среду, доходы от электронной подписки не сопоставимы с былыми доходами от подписки на печатные версии. В то же время формы подписки на услуги связи и вещания – абонентская плата или потарифная оплата весьма успешны.

*Реклама –* еще один традиционный поток поступления дохода в медиа-отрасли, он является неотъемлемой частью бизнес-модели мультимедийного холдинга. В современных условиях значение имеет только трансформация этого потока поступления дохода в связи с технологическими изменениями в отрасли, появление новых форм рекламы в цифровой среде. Как уже было сказано, в ближайшие годы ожидается активный рост сегмента Интернет-рекламы, отвечающий последним запросам рекламодателей (предоставление целевых групп, адресное предложение). Рекламные возможности предприятий новых медиа, оптимизация поисковых веб-систем под нужды рекламодателей, внедрение рекламы внутрь контентного продукта – все это одновременно и вызовы и возможности для мультимедийных холдингов.

*Дотации* можно рассматривать только в качестве элемента всей системы поступления доходов мультимедийных холдингов. К дотациям имеет смысл обращаться в том случае, если требуется финансирование для социально значимого проекта (государственные дотации и субсидии + краудфандинг), проекта для заинтересованных групп (частные дотации). При этом слишком большая роль внешних капиталов в системе поступления доходов мультимедийного холдинга лишает компанию независимости и, по сути, приводит к тому, что она прекращает функционировать как бизнес.

*Аренда/рента/лизинг*, как и *брокерские проценты*, может стать отдельным потоком поступления дохода для мультимедийного холдинга ввиду того, что он является крупной компанией с большим количеством собственности и активов. Однако в медиа-отрасли они не имеют специфических черт, на которых можно было бы заострить внимание.

Мультимедийный холдинг в виду свой сложной организационной структуры отличается множественностью потоков поступления доходов. Задачей медиа-менеджмента такого предприятия будет являться нахождение наиболее прибыльных и перспективных из них, с учетом меняющейся рыночной конъюнктуры и постоянно появляющихся новых способов монетизации мультимедийного контента в цифровой среде. Важным является не только предложение, сколько способ его подачи, в благоприятных условиях способный принести дополнительную коммерческую выгоду.

*Ключевые ресурсы*

Ключевую роль в ресурсной базе мультимедийного холдинга, безусловно, играют *интеллектуальные ресурсы.* Именно они могут стать ключевой составляющей всей бизнес-модели, определяющей все остальные компоненты. К интеллектуальным ресурсам относятся авторские права, патенты, базы данных. Кроме того, к этой же категории относится торговые марки и бренды, входящие в портфель активов холдинга. Необходимо понимать, что в медиа-среде, где большое значение имеют «символические» действия и атрибуты, стоимость бренда может оказаться существенно больше, чем цена материальных активов.

Мультимедийные холдинги, конечно, не настолько зависят от своих *трудовых ресурсов*, как научно-исследовательские предприятия, однако в целом роль сотрудников, работающих в такой компании, можно назвать значительной. В большей степени трудовые ресурсы важны в подразделениях мультимедийного холдинга, занимающихся непосредственным созданием контентных продуктов и инновационных решений. Именно поэтому медиа-бизнес часто относят к креативным индустриям[[108]](#footnote-108), где на первый план выходит производство идей, новых форм и подходов. При этом в других подразделениях мультимедийного холдинга, сотрудники которых занимаются, например, аудитом, продажей рекламы или техническим обслуживанием, ситуация не отличается от крупных компаний любых отраслей. Еще одним интересным трендом, вызванным процессом цифровизации, в деятельности мультимедийных холдингов можно назвать постепенный переход сотрудников на freelance или на удаленную работу. При этом однозначная оценка этого явления в индустрии еще не сложилась. Одни медиа-менеджеры, ссылаясь на данные последних исследований Stanford University считают, что при удаленной работе сотрудник показывает большую степень заинтересованности в быстром и качественном выполнении своих обязанностей, так как воспринимает время работы как свое личное. Кроме того, важную роль при принятии решения о переводе части сотрудников на удаленную работу является возможность существенно снизить свои издержки. Другие руководители, напротив, опасаются оппортунистического поведения и несерьезного отношения к работе сотрудников, не находящихся в офисе. Новый виток обсуждения этой темы спровоцировала главный исполнительный директор компании Yahoo Марисса Майер, запретившая удаленную работу в попытке увеличить эффективность деятельности своих работников[[109]](#footnote-109).

Роль *материальных ресурсов* в бизнес-модели мультимедийного холдинга напрямую зависит от профильного вида деятельности такой компании. Определенная инфраструктура необходима в любом случае, однако, при непосредственной работе с сетями коммуникации ее значение будет возрастать, вплоть до работы со спутниками, прокладывания оптоволоконных кабелей, установки «тарелок» и т.п.

Кроме интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов мультимедийные холдинги также обладают собственными *финансовыми ресурсами*, однако этот компонент бизнес-модели не имеет собственной специфики.

*Ключевые виды деятельности*

Еще одним ключевым отличием мультимедийного холдинга от традиционных медиа-компаний является тот факт, что в его состав с неизбежностью будут входить компании, занимающиеся различными видами деятельности. В этом смысле, мультимедийный холдинг, представляет собой диверсифицированную компанию, одновременно работающую на нескольких рынках. С развитием процесса цифровизации деятельность мультимедийных холдингов все больше отходит на сосредоточенности на средствах массовой информации и двигается в направлении технологий, связей, платформ и устройств. Современный мультимедийный холдинг – это, в первую очередь, коммуникационная компания, занимающиеся всеми аспектами массовой коммуникации, начиная от создания технологий, заканчивая отношениями воздействия и влияния. В самом общем виде деятельность мультимедийного холдинга можно подразделить на производство (контентных товаров, технологий, устройств и др.), оказание услуг (сервисы, готовые решения, реклама и т.п.) и работу с платформами и связями (от создания платформ до их использования).

С увеличением количества областей, в которых мультимедийный холдинг может осуществлять свою деятельность (телевидение, радио, печать, Интернет, образование, платформы, связи, инновации, технологии, устройства и др.), возрастает важность принятия решения относительно выбора приоритетных направлений развития. В современной медиа-среде, характеризующейся процессами интеграции и конвергенции различных рынков, менеджменту мультимедийного холдинга необходимо «сделать четкий и недвусмысленный выбор относительно той роли или нескольких ролей, которые они могут сыграть в цепочке создания стоимости в области цифровых технологий, а также понять и умело использовать в интересах бизнеса стремительные и необратимые изменения, которые сейчас происходят в поведении потребителей и сотрудников»[[110]](#footnote-110). Уже сейчас существует ряд новых ролей, деятельность в рамках которых, может освоить мультимедийный холдинг и определить подразделения в своем составе, которые наилучшим образом смогут выполнять эти функции. Это работа с потребительским поведением и накопление информации о предпочтениях целевых групп; агрегирование потребительских интересов для дальнейшего переформулирования их в ценностные предложения; монополизация форматов (логика «хитов») и их монетизация (франшизы, лицензии); разработка устройств; роль эксперта и советчика; работа с инновациями («передовая компания»). Кроме того, сам медиа-менеджмент, по сути, становится особым видом деятельности, так как именно его роль в системе мультимедийного холдинга становится определяющей. Тогда как в небольших медиа-компаниях первостепенное значение имеет деятельность, направленная «вовне», - отношения с клиентами, партнерами, рынками, для мультимедийного холдинга ввиду его организационной структуры принципиальное значение имеет «внутренний» процесс принятия решений, стратегическое управление бизнес-моделью и обеспечение эффективности.

Также при трансформации видов деятельности мультимедийного холдинга необходимо принять решение о характере этих изменений, то есть будут они качественными или количественными. Так, например, в данный момент медиа-компания Pearson направила масштабные средства на реструктуризацию, целью которой является перепрофилирование компании с издательского бизнеса, на оказание услуг бизнес-образования[[111]](#footnote-111). В данном случае качественные изменения видов деятельности, переход от издательского бизнеса к сфере образования свидетельствует об интенсивном характере бизнес-стратегии компании. Однако множество других компаний предпочитают экспансивный путь развития и трансформируют свою бизнес-модель с помощью выхода на новые географические рынки. Из-за того, что медиа-рынки развитых стран отличаются высокой степенью конкуренции за внимание относительно небольшой аудитории, крупные игроки уделяют все большее внимание рынкам развивающихся стран. В частности, приоритетными направлениями деятельности телевизионной сети Discovery стали Бразилия, Мексика и Россия, News Corporation занялась приобретением активов в Сингапуре, а Viacom активно работает с рынками России, Восточной Европы и Латинской Америки[[112]](#footnote-112).

*Ключевые партнеры*

Партнерские отношения играют важнейшую роль в создании бизнес-модели мультимедийного холдинга, тем более, что такая компания имеет стратегические интересы одновременно на нескольких рынках, не на каждом из которых ей выгодно осуществлять непосредственную деятельность. Например, часто мультимедийному холдингу значительно удобнее найти партнеров на рынке мобильных устройств, чем самостоятельно заниматься их производством. В целом партнерские отношения между компаниями могут иметь своей целью оптимизацию и экономию в сфере производства, разделение рисков или получения дополнительных ресурсов. Рассмотрим четыре модели партнёрских отношений[[113]](#footnote-113), выделенных А. Остервальдером и И. Пинье, реализованных в медиа-индустрии:

* *Стратегическое сотрудничество между неконкурирующими компаниями.* Особенно интересен пример такого типа партнерских отношений в области мобильных коммуникаций, когда соглашения между компаниями становятся основой нового витка конкурентного противостояния. Так, противостояние трех операционных систем для мобильных устройств – iOS от Apple, Android от Google и (в меньшей степени) Windows Phone от Microsoft легло в основу создания стратегических альянсов и обострению конкуренции на рынке мобильных устройств, а затем и производителей мобильного контента. Таким образом, альянс производителей мобильных устройств HTC, LG, Samsung, Dell, Fujitsu Toshiba, Acer, Nokia, ZTE c производителем программного обеспечения Microsoft, а также партнерство огромного количества технологических компаний, среди которых Amazon, Asus, Explay, Fly, Huawei, Nikon, Mjtorolla, Samsung, Sony, Toshiba, с владельцем операционной системы -корпорацией Google, конкурируют с Apple и его «закрытой» операционной системой. Вскоре в противоборство с этими игроками вступит и операционная система Firefox от Mozilla, поддерживаемая компаниями-производителями устройств LG Electronics и Huawei Technologies[[114]](#footnote-114). Для мультимедийного холдинга такие партнерские соглашения имеют принципиальное значение, так как выбор партнера в данном случае может означать успех или поражение на рынке.
* *Со-конкуренция: стратегическое сотрудничество между конкурирующими компаниями*. Примером такого партнёрского альянса может послужить отношения между конкурирующими компаниями Apple и Google. До сентября 2012 года устройства Apple, такие как iPhone и iPad выходили со встроенным навигационным приложением от Google. Однако с сентября 2012 года компания Apple занялась выпуском собственных карт и стала прямым конкурентом своего недавнего партнера еще и в этом сегменте. До сих пор отраслевые аналитики неоднозначно оценивают это решение Apple, так как выпущенный на рынок продукт подвергся жесткой критике за множество ошибок и несоответствий, и компания понесла тяжелые репутационные и даже кадровые потери[[115]](#footnote-115).
* *Совместные предприятия для запуска новых проектов.* Такая модель партнерских взаимоотношений относительно часто реализуется в медиа-среде в том случае, если компании заинтересованы в объединении своих ресурсов ради достижения общей цели. Одной из самых громких сделок в этой сфере можно назвать слияние издательских активов между британской медиа-группой Pearson и немецким медиа-концерном Bertelsmann, которое совсем недавно было одобрено регулирующими органами[[116]](#footnote-116). Эти компании приняли решение об объединении своих издательств Penguin и Random House для того, чтобы новая компания смогла стать мощным рыночным игроком, и благодаря объединению процессов по выпуску электронных книг серьезно потеснить конкурента, пока доминирующего в этом сегменте, - Amazon.com Ink.
* *Отношения производителя с поставщиками для получения качественных комплектующих.* Выбор партнера мультимедийного холдинга в этом случае основывается на множестве условий, главные из которых – цена и качество. Именно с целью минимизировать издержки (а также получить недоступные на нашем рынке услуги) большинство российских журналов печатается в Финляндии. А, например, до того, как кинокомпания Walt Disney приобрела фирму Джорджа Лукаса, Lucasfilm считалась одной из самых лучших студий, производящих спецэффекты, и успела поучаствовать в партнерских отношениях с ключевыми западными игроками кино-индустрии[[117]](#footnote-117).

Правильный выбор ключевых партнеров может стать залогом долгосрочной успешной деятельности мультимедийного холдинга и даже привести к образованию совместных устойчивых бизнес-моделей, работающих на нескольких рынках и в нескольких плоскостях одновременно. Для этого лучше выбирать профильные компании, ориентированные на те виды деятельности или рынки, в которых мультимедийный холдинг заинтересован, но не имеет достаточных ресурсов для их завоевания.

*Структура издержек*

Любая компания нуждается в минимизации своих издержек. У мультимедийного холдинга как особого типа медиа-компании есть несколько способов снизить свои издержки. Во-первых, это эффект от масштаба[[118]](#footnote-118), «заключающийся в том, что крупное производство с определенным объемом продаж имеет более низкие издержки производства единицы продукции, чем несколько мелких, имеющих в совокупности тот же объем продаж»[[119]](#footnote-119). Во-вторых, цифровая форма мультимедийного контента позволяет существенно снизить издержки на его хранение и распространение[[120]](#footnote-120). В-третьих, объединение процессов внутри холдинга позволяет сократить издержки за счет получения синергетического эффекта. Еще одним способом может стать перевод части сотрудников на удаленную работу и связанная с этим экономия ресурсов компании. Кроме того, цифровизация и автоматизация большого количества производственных процессов позволяет сокращать количество сотрудников, что также приводит к уменьшению затрат и др. В целом, все способы сокращения издержек мультимедийного холдинга обусловлены двумя основными обстоятельствами: большим размером и организационной структурой такой компании; происходящим процессом цифровизации контента, каналов сбыта, каналов коммуникации, производственных процессов. При этом стоит отметить высокий уровень постоянных издержек, характерный для медиа-индустрии, при минимальном уровне переменных.

Если обобщить выделенные нами особенности и специфические черты каждого компонента бизнес-моделей мультимедийных холдингов, то становится ясна логика трансформации всей системы. Бизнес-модели мультимедийных холдингов трансформируются в направлении увеличения количества потребительских сегментов, взаимодействие с которыми осуществляет компания; более дифференцированного и адресного ценностного предложения; множественности каналов сбыта; интерактивной формы взаимоотношений с клиентами и персонального подхода; увеличения значимости электронной коммерции как способа оптимизации потоков поступления дохода и новых рекламных возможностей в Интернет-среде; увеличения значимости интеллектуальных ресурсов; осуществления деятельности на нескольких смежных рынках; использования партнерских альянсов для увеличения присутствия компании в различных коммуникационных областях; сокращения издержек. При этом процесс трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов в значительной степени обусловлен технологическим развитием и цифровизацией, в условиях которых концентрация капитала, холдинговая организационная структура таких компаний и специфический мультимедийный контент могут приносить дополнительную выгоду.

Рассмотренные нами компоненты бизнес-модели мультимедийных холдингов относятся к внутренним факторам влияния[[121]](#footnote-121) на эффективность деятельности компании. Однако из проведенного нами анализа видно, насколько сильно переплетены и взаимообусловлены внешние и внутренние факторы, влияющие на содержание составляющих бизнес-модели. Нам удалось описать специфику каждого из компонентов бизнес-модели мультимедийного холдинга, проиллюстрировать выделенные особенностями актуальными примерами из практики реальных компаний и определить основные направления их дальнейшей трансформации. При этом очевидно, что сама структура компании не меняется, меняется содержание, наполнение и даже смысл ее элементов.

## 2.4. **Специфика трансформации стилей бизнес-моделирования мультимедийных холдингов**

В рамках научного подхода распространена приверженность исследователей к разного рода типологиям, выделению в поле сходных элементов определенных типов, классов, групп, видов. При этом необходимо отметить, что общего мнения относительно видов бизнес-моделей не существует. Чаще всего какие-то успешные практические решения и находки описываются аналитиками в качестве вида или типа бизнес-модели, однако такие «классификации» не охватывают весь универсум явлений, а лишь обращают внимание на относительно устойчивые формы. С учетом этого обстоятельства мы считаем особенно удачным подход А. Остервальдера и И. Пинье, которые не ставили задачи провести типологический анализ бизнес-моделей, вероятно, не имеющий смысла, а остановились на описании *стилей* бизнес-моделирования[[122]](#footnote-122). Именно восприятие и анализ существующих удачных практических решений в конфигурации компонентов бизнес-модели компании как *стиля,* позволяет не вступать в противоречие с тем фактом, что в рамках одной бизнес-модели может быть реализовано несколько таких успешных подходов, решений, стилей.

Поскольку бизнес-модели мультимедийных холдингов представляют собой комплекс управленческих решений, состоящий из бизнес-моделей разных предприятий, входящих в состав общей организационной структуры и или напрямую взаимодействующих, или относительно автономных друг от друга, в их рамках возможна реализация сразу нескольких таких стилей. Мы рассмотрим стили бизнес-моделирования, выделенные А. Остервальдером и И. Пинье, в применении к мультимедийным холдингам и опишем специфику каждого из них, исходя из характерных черт медиа-отрасли и такого вида компаний. При этом принципиально важным является то обстоятельство, что стили бизнес-моделирования А. Остервальдера и И. Пинье представляют собой современный подход к стратегическому менеджменту, прослеживаются в реальной практике крупных, эффективных и успешных компаний разных отраслей.

*Разделение бизнес-модели* – стиль бизнес-моделирования и стратегического управления компанией со сложной организационной структурой, содержащей в своем составе относительно автономные предприятия, занимающиеся разными видами деятельности. Такой стиль бизнес-моделирования применительно к мультимедийному холдингу может быть эффективным в том случае, если компания пошла по пути чрезмерной интеграции тех процессов и подразделений, объединение которых не было необходимым. Из-за того, что современный мультимедийный холдинг вынужден существовать сразу на нескольких смежных рынках, разделение бизнес-модели может стать весьма успешным решением ввиду разной специфики этих рынков. В случае если мультимедийных холдинг одновременно занимается производством, вещанием, разработкой инноваций и продажей рекламы, часто имеет смысл разделить общую бизнес-модель на несколько, но четко специализированных на своем виде деятельности. Необходимо оценить, насколько возможно достижение синергетического эффекта от их объединения и если затраты будут превышать потенциальную прибыль, прибегнуть к разделению бизнес-модели. Частным примером могут служить те мультимедийные холдинги, которые производят дорогостоящий контент (фильмы, сериалы), чья цена слишком велика для их вещательных каналов. Тогда имеет смысл направить деятельность производящих предприятий на внешний рынок, а самим закупать контент меньшей цены у других производящих компаний. Стиль разделения бизнес-модели весьма характерен для практической деятельности мультимедийных холдингов. Это и уже описанное нами разделение News Corporation на две относительно автономные компании, занимающиеся разными видами деятельности – издательским и телевизионным бизнесом. Сходным образом в американской медиа-компании AOL собственно медийный бизнес отделен от приоритетного вида деятельности – рекламы в Интернете. В рамках компании EBay относительно автономно и весьма успешно существует сервис мобильных платежей PayPal. Таким образом, разделение бизнес-модели – необходимая управленческая стратегия для дифференцированного мультимедийного холдинга.

Большое количество дискуссий в медиа-индустрии вызвала модель *«длинного хвоста»,* где она и была впервые реализована. Этот стиль бизнес-моделирования стал возможен именно благодаря процессу фрагментации и сегментации аудитории и спроса и развитию нишевого потребления. Первым ввел понятие «длинного хвоста» Крис Андерсон в своей книге «Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса», но его «открытие» имело действительно потрясающий эффект – «длинные хвосты» стали находиться у компаний, работающих в совершенно разных отраслях и рынках. Основное положение этого стиля бизнес-моделирования заключается в том, что «число нишевых продуктов столь велико, что совокупно они могут составить рынок, соперничающий с рынком хитов»[[123]](#footnote-123). Для мультимедийных холдингов это означает, что «длинный хвост – это специфический контент, ориентированный на узкие целевые группы, но обеспечивающий значительный объем потребления контента в целом»[[124]](#footnote-124). Кроме того, именно использование этого стиля позволило монетизировать те продукты, которые до этого считались неуспешными и неприбыльными, и тем самым уменьшить зависимость мультимедийных холдингов от непредсказуемого процесса производства «хитов». Традиционно примерами «длинного хвоста» в медиа становятся такие компании, как EBay, Lulu.com, Facebook, Youtube, Netflix, Myspace.com. Эти компании стали хрестоматийной иллюстрацией модели «длинного хвоста» из-за того, что этот стиль бизнес-моделирования имеет в них приоритетное значение. Однако понимание «длинного хвоста» именно как *стиля,* как одного из возможных эффективных решений дает возможность использовать его в деятельности любого мультимедийного холдинга. Причинами этого стали два ключевых обстоятельства. Во-первых, мультимедийный холдинг как крупная медиа-компания с неизбежностью будет производить значительное количество «не-хитовых» продуктов, коммерциализация которых необходима, - это предложение. А, во-вторых, происходящий процесс фрагментации аудитории и спроса способствует появлению новых потребительских сегментов, заинтересованных в нишевых продуктах, - это спрос. Таким образом, «длинный хвост» вовсе не должен становиться основной бизнес-моделью мультимедийного холдинга, чтобы стать одним из стилей стратегического управления активами, которые может использовать руководство компании.

Стиль использования *многосторонних платформ*, то есть одновременного обслуживания нескольких связанных потребительских сегментов, характерен для бизнес-модели любого мультимедийного холдинга. Сама специфика сдвоенного медиа-рынка товаров и услуг, одновременной работы мультимедийного холдинга с двумя связанными потребительскими сегментами – аудиторией и рекламодателями, подчиняет весь процесс бизнес-моделирования этому стилю. Дополнительных комментариев даже не требовалось бы, если бы не тенденция к увеличению количества платформ, на которых должен работать мультимедийный холдинг. Теперь это не только рекламодатели, но и инновационные, технологические компании, производители устройств и предприятия, занимающиеся только коммуникациями и связями и т.п. Таким образом, теперь ключевую роль имеет не само использование многосторонних платформ (обязательное и неизбежное ввиду специфики бизнеса), а его качество, нахождение баланса между интересами разных связанных потребительских сегментов.

Стиль бизнес-моделирования *FREE*, или предоставление бесплатных товаров или услуг, приобрел более высокое значение для деятельности мультимедийных холдингов с развитием Интернета и доступа к большому объему бесплатной информации и сервисов. Управление бизнес-моделью можно считать стилем FREE, если в течение длительного времени хотя бы один потребительский сегмент получает товар или услугу бесплатно. На самом деле ничего абсолютно бесплатного в бизнесе не существует, поэтому бесплатное предложение финансируется за счет другого компонента бизнес-модели или другого потребительского сегмента. В мультимедийном холдинге осуществить такой стиль бизнес-моделирования относительно просто: существенное количество товаров и дифференцированное предложение позволяет не брать плату за часть товаров и услуг, тем самым привлекая аудиторию, которую можно «перепродавать» рекламодателям, или обеспечивать предложение одних товаров и услуг за счет других – платных. Полностью построила свою бизнес-модель на таком стиле газета Metro International. Однако в бизнес-модели мультимедийного холдинга такой стиль может стать лишь одной из составляющих стратегии, но не определять развитие компании полностью. В качестве отдельного направления в стиле бизнес-моделирования FREE выделяют модель *freemium,* получившую большое распространение в последние годы. При таком подходе большая часть товаров и услуг предоставляется бесплатно, а меньшая – за деньги (так называемые, «премиум-услуги»). Этим стилем в частности, пользуются сетевые файлообменники, позволяющие скачивать данные на низкой скорости всем пользователям, а на высокой – оплатившим эту услугу. Кроме того, этот стиль распространён в области компьютерных игр и игровых приложений, получающих свою прибыль за счет платных услуг внутри бесплатной игры (покупка дополнительного времени игры, специальных возможностей или атрибутов). А также широко применяется в области мобильных услуг (платная загрузка мелодий, картинок, эффектов). Этим стилем бизнес-моделирования пытаются пользоваться Интернет-СМИ, предоставляющие качественный контент. В сфере онлайновых изданий пока его реализовать полностью не удается: The New Times, Wall Street Journal, Financial Times дают возможность читать бесплатно только небольшую часть своих материалов, однако в кэшах поисковых систем все «платные» статьи сохраняются полностью, что дает возможность пользователям уклониться от уплаты. Несмотря на это, стиль бизнес-моделирования freemium представляется весьма перспективным направлением как при переходе традиционной печатной прессы в цифровую среду, так и в других видах деятельности мультимедийных холдингов. Основной задачей медиа-менеджмента при этом будет обеспечение безопасности своей интеллектуальной собственности и поиск наилучших способов подачи платного содержания внутри «бесплатной» модели. Также особым направлением в управлении FREE-моделями является стратегия «приманки и крючка», то есть привлечение потребителей за счет предоставления бесплатной или очень дешевой услуги или товара, а затем получение прибыли от продажи дополняющих товаров и услуг. В медиа-индустрии такой стиль особенно характерен для сегмента платного телевидения. Предоставляя потребителям бесплатные или очень дешевые устройства для просмотра платного ТВ, компании затем зарабатывают на оплате самого телесмотрения.

Стиль *открытых бизнес-моделей* напрямую связан с партнерскими взаимоотношениями. По сути, при рассмотрении специфики компонента «ключевые партнеры» мы уже описали возможности реализации этого стиля в управлении мультимедийными холдингами. Так как мультимедийный холдинг работает на нескольких смежных рынках, возникают ситуации, когда использование партнерских соглашений представляет большую выгоду для расширения компании, чем самостоятельная работа со всеми потребительскими сегментами и рынками сбыта. В целом необходимость перехода к открытым бизнес-моделям возникла в связи с инновационным разделением труда, ростом стоимости технологических исследований и разработок и сокращением жизненного цикла продуктов[[125]](#footnote-125). В таких случаях открытая бизнес-модель увеличивает количество возможностей для «маневра», обеспечивает большую степень гибкости. При этом мультимедийный холдинг может как получать дополнительные ресурсы от партнеров, так и передавать партнерам ресурсы, не используемые в своей профильной деятельности. Наиболее ярким примером противостояния открытых и закрытых бизнес-моделей можно назвать стратегии продвижения операционных систем iOS от Apple и Android от Google. Компания Apple при управлении своей операционной системой iOS придерживается стратегии «закрытой» бизнес-модели, то есть устанавливает iOS только на собственных устройствах, тем самым поддерживая уникальность своего бренда. А компания Google напротив, действует в стиле открытой бизнес-модели, заключая партнерские соглашения с множеством технологических компаний, которые затем используют Android на свой устройствах, тем самым постоянно увеличивая количество пользователей Android и способствуя распространению операционной системы. Таким образом, Google удается увеличивать количество потребителей и других своих сервисов и продуктов, реализуемых на платформе Android. В мультимедийном холдинге применения стиля открытых бизнес-моделей зависит от общей управленческой стратегии компании. Открытые бизнес-модели могут быть особенно успешны, если мультимедийный холдинг нацелен на экспансивное развитие и опосредованное получение дохода от своих ценностных предложений. Но в случае, если одним из основных приоритетов компании является поддержание уникальности своего бренда и недопущение размывания ценностного предложения, то открытая бизнес-модель может нанести ущерб. В любом случае, множественность видов деятельности мультимедийного холдинга и четкая система приоритетов всегда позволяют разделить компоненты его бизнес-модели на «открытые» и «закрытые

В целом трансформация бизнес-моделей мультимедийных холдингов происходит в направлении увеличения стилей, реализуемых в рамках одной компании. Бизнес-модель мультимедийного холдинга, с неизбежностью основанная на стиле многосторонней платформы, позволяет использовать различные управленческие решения и подходы для разных своих компонентов. Ключевым фактором эффективности в этом случае становится баланс и гармонизация взаимоотношений между применяемыми стилями, оптимизация всех процессов как под условия внутренней структуры компании, так и под факторы внешнего влияния. При этом «устойчивая бизнес-модель позволяет гибко реагировать на изменения окружающих условий внутренней (внешней) среды, сохраняя при этом заранее заданное состояние (в приемлемом диапазоне)»[[126]](#footnote-126).

## 2.5. Оценка эффективности бизнес-модели мультимедийного холдинга

Оценить эффективность любой бизнес-модели и, в том числе, бизнес-модели мультимедийного холдинга достаточно трудно. Сложность заключается в том, что эффективность бизнес-модели не равна экономической эффективности самого предприятия. Очевидно, что экономическая эффективность предприятия – это один из ключевых показателей, интересующих как руководителей, так и акционеров и инвесторов компании. Однако одна лишь экономическая эффективность не дает представления о том, насколько успешна сама бизнес-модель, насколько сбалансированы ее компоненты, и главное – какие перспективы и возможности есть у компании для дальнейшего роста, в каком направлении необходимо осуществлять ее трансформацию. Мы считаем, что само проведение анализа каждого из компонентов бизнес-модели мультимедийного холдинга, рассмотрение степени их соответствия и слаженности действий уже дает значительное представление о том, в каком направлении должна развиваться компания. Именно поэтому мы считаем анализ бизнес-модели мультимедийного холдинга мощным когнитивным инструментом.

Тем не менее, для оценки эффективности бизнес-модели мультимедийного холдинга необходимо выделить определенные качественные критерии. Поскольку в задачи нашего исследования не входит нахождение или создание специальной методики оценки эффективности мультимедийных холдингов, мы обратимся к подходу, который можно использовать для оценки эффективности бизнес-модели любой компании – методу Д. Дебелака.

GEL-факторы – три главные характеристики, по мнению Д. Дебелака, необходимые для успеха компании. Учет этих факторов позволяет оценить сильные и слабые стороны бизнес-модели компании, оценить ее эффективность.

* Great customers – наличие превосходных клиентов;
* Easy sales – относительная простота совершения продажи;
* Long life – гарантированное долголетие компании[[127]](#footnote-127).

Очевидно, что предложенные критерии легко совместить с девятью блоками бизнес-модели, выделенными А. Остервальдером и И. Пинье. Наличие «превосходных клиентов» может быть обеспечено правильным выделением своих потребительских сегментов, четким, адресным и привлекательным ценностным предложением и налаженными взаимоотношениями с клиентами. Для «простоты совершения продажи» необходимо верно определить наилучшие каналы сбыта, использовать различные потоки поступления дохода и найти полезных партнеров. При этом «долголетие компании» может быть достигнуто с помощью мощной ресурсной базы, правильного выбора ключевых видов деятельности и жесткой структуры издержек.

Таблица 2. Критерии эффективности бизнес-модели

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий эффективности бизнес-модели | Great customers | Easy sales | Long life |
| Компонент бизнес-модели | * Потребительские сегменты * Ценностные предложения * Взаимоотношения с клиентами | * Каналы сбыта * Потоки поступления дохода * Ключевые партнеры | * Ключевые ресурсы * Ключевые виды деятельности * Структура издержек |

Отталкиваясь от обнаруженных нами закономерностей, выделенных специфических черт каждого компонента бизнес-модели мультимедийного холдинга, можно вывести общую формулу эффективной бизнес-модели современного мультимедийного холдинга:

Таблица 3. Шаблон бизнес-модели эффективного мультимедийного холдинга

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий эффективности бизнес-модели | Great customers | Easy sales | Long life |
| Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика) | * Работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами и внимание к новым моделям потребительского поведения * Диверсифицированное ценностное предложение * Интерактивный характер взаимоотношения с клиентами и персонифицированный подход | * Множественность каналов сбыта * Увеличение роли электронной коммерции; изменение потоков поступления дохода в цифровой среде * Стратегическое партнерство для выхода на новые рынки и потребительские сегменты | * Высокая значимость интеллектуальных и трудовых ресурсов и их монетизация * Перевод основных видов деятельности в цифровую среду и одновременная работа на нескольких рынках * Снижение издержек за счет масштаба, синергии и цифровизации |

Предложенная нами формула эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга основана на современной ситуации в медиа-бизнесе и может быть изменена с течением времени и возникновением новых трендов и тенденций как в отрасли, так и в стратегическом управлении. Однако основная ее ценность заключается в том, что сама методика ее составления представляет собой эффективный способ создания и определения направлений трансформации бизнес-модели любого медиа-предприятия.

## 2.6. Общие выводы

Во второй главе исследования мы выявили специфику бизнес-моделей мультимедийных холдингов и основные направления их трансформации. Для этого мы рассмотрели общеотраслевые тенденции медиа-индустрии, макроэкономическое окружение мультимедийных холдингов, каждый компонент их бизнес-моделей, стили бизнес-моделирования. При этом мы выделили характерные черты и особенности бизнес-моделей мультимедийных холдингов на основании каждого из этих факторов. Кроме того, на основании метода оценки эффективности Д. Дебелака нами была выведена формула успешной бизнес-модели мультимедийного холдинга. Таким образом, мы выполнили все поставленные задачи и на теоретическом уровне достигли цели нашего исследования – комплексного анализа специфики трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов.

Основной содержательный вывод этой части работы следующий: бизнес-модели мультимедийных холдингов трансформируются в направлении:

* увеличения количества потребительских сегментов, взаимодействие с которыми осуществляет компания;
* более дифференцированного и адресного ценностного предложения;
* множественности каналов сбыта;
* интерактивной формы взаимоотношений с клиентами и персонального подхода;
* увеличения значимости электронной коммерции как способа оптимизации потоков поступления дохода и новых рекламных возможностей в цифровой среде;
* увеличения значимости интеллектуальных ресурсов;
* осуществления деятельности на нескольких смежных рынках;
* использования партнерских альянсов для увеличения присутствия компании в различных коммуникационных областях;
* сокращения издержек.

Таким образом, мы выделили основные отличия мультимедийного холдинга от простого медиа-холдинга:

Таблица 4. Специфика бизнес-моделей мультимедийных холдингов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Медиа-холдинг | Мультимедийный холдинг |
| Определение | Крупная медиа-компания, имеющая холдинговую структуру | Вид крупной медиа-компании, имеющей холдинговую структуру и специфический продукт – мультимедийный контент, для реализации которого необходимы новые медиа |
| Ценностное предложение | Относительная унифицированность ценностного предложения.  B2C – качественный контент.  B2B – доступ к широким аудиториям. | Высокая степень дифференцированности ценностного предложения, адресное предложение.  B2C - мультимедийный контент; большая степень вовлеченности потребителя в создание, редактирование и распространение мультимедийного контентного продукта.  Увеличение значения медиа-бренда и его ценностей при формулировании ценностного предложения.  B2B – доступ к целевым аудиториям; мобилизация целевых аудиторий с помощью новых медиа и новых технологий; самостоятельное формирование целевых потребительских сегментов. |
| Каналы сбыта | Множество относительно устойчивых каналов сбыта.  Затраты на дистрибуцию относительно стабильны. | Еще большая степень множественности каналов сбыта + большая степень гибкости и мобильности в процессе их переориентации или изменения.  Затраты на дистрибуцию в большей степени подвержены изменениям, больше возможностей по их сокращению в цифровой среде.  Каналы сбыта могут стать частью ценностного предложения, что подразумевает и новые возможности, и новые риски. |
| Взаимоотношения с потребителем | В2С: слабая обратная связь  В2B: нет принципиальных отличий от любой крупной компании, различия между интересами единичных потребителей и компаний-потребителей практически не учитываются. | B2C: интерактивная обратная связь, персональный подход, учет личностных предпочтений; новые возможности автоматизированных сервисов, «знающих» каждого потребителя; платформы для создания сообществ потребителей.  B2B: возросшее значение баланса между интересами единичных потребителей и компаний-потребителей. |
| Потоки поступления дохода | Продажа активов: продажа предприятий и компаний; продажа контентных продуктов на материальных носителях.  Плата за использование: лицензии.  Подписка: традиционная подписка.  Реклама: традиционная рекламная модель.  Дотации: не являются основным источником дохода.  Аренда: материальных ресурсов.  Потоки поступления дохода – относительно устойчивы. | Продажа активов: приоритетное значение – продажа прав, продажа библиотек мультимедийного контента, продажа персональных баз данных пользователей.  Плата за использование: лицензии, плата за участие.  Подписка: новые формы подписки на мультимедийный контент в Интернет-среде, многовариантные условия подписки.  Реклама: новые виды рекламы в Интернете, рекламные сообщения внутри мультимедийного продукта; новые рекламные возможности внутри сервисов.  Дотации: особое значение для проектов в сфере исследований, разработок, инноваций.  Аренда: новые возможности в сфере нематериальных ресурсов (платформ, интернет-порталов, веб-хостингов и т.п.)  Постоянно меняется «содержание» потоков поступления дохода, возникают новые варианты извлечения дохода в рамках «старых» потоков |
| Ключевые ресурсы | Интеллектуальные: высокая значимость, однако акцент на конкретных контентных продуктах - содержании  Трудовые: высокое значение, но форма использования этих ресурсов – традиционная, специфических отличий нет.  Материальные: относительно высокое значение  Финансовые: важны (специфики нет) | Интеллектуальные: высокая значимость, однако акцент на форме – юридически защищенных авторских правах, патентах, базах данных, торговых марках  Трудовые: наибольшее значение имеют создатели «новых форм» - уникальных мультимедийных продуктов, форматов, интерфейсов, устройств. Остальные трудовые ресурсы легко заменяемы. Новые возможности использования удаленной работы для сокращения издержек.  Материальные: играют меньшую роль  Финансовые: важны (специфики нет) |
| Ключевые виды деятельности | В состав входят компании, занимающиеся различными видами деятельности на разных рынках, однако они относительно независимы. Из-за этого разные виды деятельности относительно автономны.  Приоритет – деятельность в медиа-отрасли.  Основная роль – производство и распространение информации. | Компании, входящие в состав холдинга, одновременно работают на разных как отраслевых, так и потребительских рынках в условиях их постепенного сближения даже частичного совпадения. Из-за этого происходит интеграция прежде разобщенных видов деятельности.  Постепенный выход за пределы медиа-отрасли, освоение смежных рынков.  Новые роли: работа с потребительским поведением и накопление информации о предпочтениях целевых групп; агрегирование потребительских интересов для дальнейшего переформулирования их в ценностные предложения; монополизация форматов (логика «хитов») и их монетизация (франшизы, лицензии); разработка устройств; роль эксперта и советчика; работа с инновациями («передовая компания»). |
| Ключевые партнеры | Приоритетное значение – другие компании – представители медиа-бизнеса и рекламные компании. | Приоритетное значение – компании-представители смежных рыночных отраслей, необходимые для присутствия на тех рынках, куда самостоятельно холдинг попасть не может. |
| Структура издержек | Снижение издержек за счет «эффекта от масштаба», снижение издержек за счет услуг других компаний представителей медиа-отрасли | Снижение издержек за счет «эффекта от масштаба», снижение издержек за счет процессов цифровизации (цифровая форма мультимедийного контента, цифровизация и автоматизация производственных процессов, удаленная работа, сокращение количества сотрудников, уменьшение затрат на хранение и распространение цифрового мультимедийного контента, цифровые каналы дистрибуции и т.д.) |

Кроме того, мы обнаружили основной фактор, влияющий на бизнес-модели мультимедийных холдингов и определяющий направления их трансформации, - это технологическое развитие и цифровизация медиа-среды. Практически все новые возможности, управленческие решения и подходы в бизнес-моделировании мультимедийных холдингов обусловлены этим процессом, который, по сути, сначала привел к возникновению такого виды медиа-компаний, а теперь является главным драйвером их трансформации.

Бизнес-модели мультимедийных холдингов как системы мета-уровня позволяют использовать для управления своими компонентами любые стили бизнес-моделирования. При этом в основе всегда будет лежать стиль многосторонних платформ, компоненты которых могут управляться с помощью других стилей – разделения моделей, «длинного хвоста», модели FREE, открытых и закрытых моделей, в зависимости от специфики. При этом руководство мультимедийного холдинга должно добиваться баланса и гармонизации отношений между всеми компонентами бизнес-модели, если, не создавая собственные направления развития, то ориентируясь на передовые тенденции и тренды. При этом особое значение имеет оценка того, насколько новые компоненты необходимы для дальнейшего развития бизнеса.

# Глава 3. Анализ трансформации бизнес-моделей в зарубежных мультимедийных холдингах

В данном исследовании мы произвели адаптацию инструмента стратегического менеджмента, а именно шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье, а также метода оценки эффективности Д. Дебелака, к рассмотрению процесса трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов. В результате мы выявили не только специфические черты и логику этого процесса, но и смоделировали «формулу бизнес-модели эффективного мультимедийного холдинга», которая учитывает основные современные направления развития такого типа медиа-предприятий.

Теперь, после завершения работы на теоретическом уровне, мы хотим апробировать результаты данного исследования применительно к рассмотрению бизнес-моделей конкретных медиа-компаний, осуществляющих свою деятельность на зарубежном рынке. Наш выбор объектов анализа в данном случае пал на зарубежные мультимедийные холдинги по ряду причин. Во-первых, это общий высокий уровень развития медиа-индустрии и медиа-бизнеса в таких странах, как США, Великобритания и Франция. Во-вторых, это полнота и доступность информации о деятельности выбранных компаний как в средствах массовой информации, аналитических изданиях и отраслевых исследованиях, так в официально публикуемых отчетах о результатах деятельности для акционеров и инвесторов, находящихся в открытом доступе. А, в-третьих, это происходящие в настоящее время изменения в управленческих стратегиях этих компаний. Мы считаем, что проблематика этой части исследования заключается в том, чтобы проверить степень валидности и когнитивный потенциал модели «эффективного мультимедийного холдинга», созданной в рамках данной работы. А выбор для рассмотрения компаний-представителей развивающихся медиа-рынков, таких как, например, российский, характеризующихся непрозрачностью бизнес-операций и незрелостью институционально-правовой системы, мог бы создать дополнительные сложности в процессе исследования и, тем самым, исказить его результаты.

Таким образом, в данной главе мы ставим перед собой следующие задачи:

* Анализ кейсов зарубежных медиа-компаний (News Corporation, British Broadcasting Corporation, Vivendi SA) с помощью смоделированного в результате данного исследования «шаблона эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга»;
* Выявление специфики трансформации бизнес-моделей исследуемых зарубежных медиа-компаний в направлении мультимедийных холдингов;
* Выявление степени соответствия результатов теоретической части исследования результатам эмпирической;
* Общая оценка когнитивного/познавательного потенциала адаптированного к рассмотрению мультимедийных холдингов инструментария стратегического менеджмента.

Отдельно стоит отметить, что при анализе кейсов зарубежных медиа-компаний мы не только рассматриваем их бизнес-модели и деятельность с помощью адаптированного «шаблона» А. Остевальдера и И. Пинье, но и присваиваем каждому параметру оценки по методу Д. Дебелака (+,-, =). При этом оценка «+» означает полное соответствие компонента бизнес-модели исследуемой компании выявленному нами критерию эффективного мультимедийного холдинга, оценка «=» - частичное соответствие или «нейтральную» ситуацию, а оценка «-» присваивается в случае обнаружения противоречия деятельности компании эффективному для мультимедийного холдинга решению.

Выполнив эти задачи, мы сможем сделать вывод о подтверждении/не-подтверждении исходной гипотезы и степени успешности достижения поставленной цели исследования.

При этом необходимо отметить, что мы не ставим перед собой задачу охватить все операции и процессы, происходящие во всех многочисленных подразделениях компании. Мы ставим задачу выявить те предприятия, элементы управленческой стратегии, специфические черты и характеристики, которые имеют отношение к трансформации бизнес-модели медиа-холдинга именно в области мультимедиа, определить их роль и значение в общей организационной и управленческой структуре.

## **3.1. Анализ трансформации бизнес-модели News Corporation**

**Общая информация о компании[[128]](#footnote-128)**

News Corporation – международный медиа-холдинг, чья штаб-квартира располагается в Нью-Йорке, США. На данный момент главным исполнительным директором, председателем совета директоров и владельцем News Corporation является медиа-магнат Руперт Мердок. Суммарная стоимость активов холдинга по состоянию на 31 марта 2013 года оценивался примерно в 68 миллиардов долларов, а общий годовой доход составил около 35 миллиардов долларов[[129]](#footnote-129). Компания осуществляет свою деятельность в шести основных сегментах - программирование кабельных сетей, киноиндустрия, телевидение, прямое телевизионное спутниковое вещание, издательское дело и новые медиа. Ознакомиться с полным списком активов News Corporation и их основными характеристиками можно в Приложении к работе №1[[130]](#footnote-130). News Corporation осуществляет свою деятельность на рынках Северной и Латинской Америки, Европы, Азии, Австралии, Ближнего Востока и Африки. При этом наиболее адресный и точечный подход к работе с целевыми аудиториями осуществляется на рынке США, где News Corporation обладает большим количеством локальных и нишевых средств массовой информации. В целом логику развития компании можно охарактеризовать как экспансивную, нацеленную на захват новых территориальных рынков благодаря партнерским соглашениям и сделкам по слияниям и поглощениям. В самом общем виде продукты News Corporation на B2C-рынке можно подразделить на новостной контент, контент спортивной тематики и развлекательный контент. При этом новостной контент в большей степени характерен для сегмента кабельных сетей и издательского дела; спортивный контент – для кабельных сетей и платного телевидения, причем в качестве отдельного бизнес-процесса здесь выступает управление правами на трансляцию спортивных мероприятий; развлекательный контент – для киноиндустрии и прямого телевизионного спутникового вещания.

**Мультимедийные активы компании**

Компания News Corporation в целом отличается своей сложной организационной структурой с множественными отношениями управления-подчинения, децентрализованной и сетевой, ввиду того, что по своей архитектуре она представляет собой «дом брендов» (House of Brands)[[131]](#footnote-131). То же относятся и к мультимедийным активам компании. Они не объединены в отдельное подразделение, а существуют относительно автономно в составе холдинга. В целом их можно подразделить на следующие группы:

* Самостоятельные новые медиа, веб-порталы, ориентированные на интерактивную коммуникацию с пользователями, предоставляющие специализированные услуги и контентные продукты в определенной сфере. К этой группе можно отнести **AskMen, careerone.com.au, CARSguide.com.au, IGN Entertainment, Milkround, truelocal.com.au**. При этом у этих проектов различается степень их близости/дистанцированности от собственно СМИ. Если AskMen и IGN Entertainment больше предлагают именно товар – контент (в том числе, и профессиональный журналистский контент), то careerone.com.au, CARSguide.com.au, Milkround, truelocal.com.au представляют собой именно сервисы, не только предоставляющие тематическую информацию, но и позволяющие совершать те или иные операции (совершать покупки, контактировать с работодателями, создавать собственные профайлы).
* Мультимедийные Интернет-платформы, аккумулирующие и поддерживающие потребительские сегменты сторонних проектов. К этой группе относятся **AmericanIdol.com** и **National Rugby League.** Эти мультимедийные платформы позволяют активно работать с целевыми аудиториями тематических проектов (American Idol и National Rugby League, соответственно) с помощью создания сообществ, активных групп потребителей, фанатов.
* Новые медиа, предоставляющие новый способ потребления традиционных контентных продуктов. К этой группе относятся **FoxSports.com, FoxSports.com.au, Fox.com, hulu.com** и **News.com.au.** Важно отметить, что эти проекты, хоть и предоставляют контентные продукты уже существующих средств массовой информации, являются значительно большим, чем просто электронные версии СМИ. Они представляют собой сервисы, организующие контентные продукты удобным для потребителя образом и предоставляющие ряд дополнительных опций. Так, например, hulu.com – совместное предприятие News Corporation и других медиа-компаний, представляет собой «on-demand»-сервис потокового видео, предоставляющий разноуровневый доступ к видео-контенту телеканалов, принадлежащих News Corp, Walt Disney, Comcast, Newport Television.
* Предприятия, работающие на B2B-рынке новых медиа. В эту группу входит **NDS** – компания, занимающаяся разработкой и внедрением инновационных решений и программного обеспечения для цифрового и платного телевидения, а также **News Digital Media** – подразделение News Corporation, занимающееся операциями холдинга в Интернет-среде, сфере новых медиа и мультимедиа.
* Электронные версии традиционных СМИ. Стоит отметить, что все телеканалы, киностудии и журналы News Corporation имеют свои Интернет-страницы и часто – мобильные версии.

**Пример бизнес-модели мультимедийного проекта компании**

Классическим примером бизнес-модели мультимедийного предприятия в составе News Corporation можно назвать Hulu. Hulu – совместное предприятие группы компаний, среди которых NBC Universal Television Group, Fox Broadcasting Company и Disney-ABC Television Group. Hulu представляет собой «on-demand» сервис потокового видео.

Таблица 5. Бизнес-модель Hulu

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнеры**  Провайдеры контента (NBC, Fox, ABC, TBS и др.)  Дистрибьюторы (AOL, MSN, Myspace, Facebook, Yahoo! и xfinityTV) | **Ключевые виды деятельности**  Предоставление доступа к качественному мультимедийному контенту  Управление сервисом (продвижение)  Активное взаимодействие с партнерами | **Ценностные предложения**  Бесплатный качественный контент  Платный качественный контент  Удобная платформа, сервис | | **Взаимоотношения с клиентами**  Персонализированный подход  Возможность интерактивного взаимодействия | **Потребительские сегменты**  Американские пользователи – потребители бесплатного контента  Американские абоненты, приобретающие услуги |
| **Ключевые ресурсы**  «On-demand» сервис (платформа)  Качественный контент профессиональных производителей | **Каналы сбыта**  Интернет-платформа  ТВ-платформа (с помощью консолей и приставок)  Мобильное приложение  Площадки партнеров (синдикация) |
| **Структура издержек**  Поддержание и развитие платформы  Управление правами | | | **Потоки поступления дохода**  Абонентская плата  Реклама | | |

Из приведенной схемы ясно, что Hulu совмещает стили бизнес-моделирования freemium и «длинный хвост» на многосторонней платформе. Минимальный бесплатный доступ к услугам и продуктам сервиса получают все американские пользователи, за специальные услуги и наиболее интересные продукты необходимо вносить абонентскую плату (модель подписки). При этом важно подчеркнуть, что ценностное предложение Hulu строилось на противопоставлении таким платформам, как Youtube: сервис предлагает только качественный контент от профессиональных производителей[[132]](#footnote-132). Также важно отменить, что этот проект – партнерский и для его существования и развития необходимо активное взаимодействие с провайдерами и дистрибьюторами контента. Однако партнерские отношения накладывают и свои ограничения: сложные условия авторского права пока не позволяют выходить на новые географические рынки.

**Трансформация компонентов бизнес-модели компании**

В целом медиа-компанию News Corporation нельзя охарактеризовать как «на 100 процентов» мультимедийных холдинг. Это крупная медиа-компания с продолжительной историей существования, имеющая в своем составе огромное количество активов, большая часть из которых не является новыми медиа. Однако появление таких активов в портфеле холдинга, активный перевод традиционных средств массовой информации в цифровую среду, производство и использование мультимедийного контента, нахождение инновационных способов извлечения дохода и изменение стратегии в направлении реорганизации пакета активов – все это говорит о том , что в данный момент в News Corporation происходит трансформация бизнес-модели от медиа-холдинга к мультимедийному холдингу. Мы рассмотрим специфические черты этого процесса в рамках «шаблона эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга».

*Критерий эффективности:* ***Great customers (+ + +)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Потребительские сегменты (+)***

В сфере мультимедиа News Corporation достаточно успешно работает с различными потребительскими сегментами, успешно предлагая тематический и нишевый контент, при этом аккумулируя его на глобальных платформах. Стоит отметить, что News Corporation демонстрирует внимание к изменившимся моделям поведения потребителей, предлагая не только продукты, но и специализированные услуги, сервисы.

Наиболее таргетированная и точечная работа с потребительскими сегментами ведется News Corporation на двух приоритетных рынках – американском и австралийском. Причем наблюдается следующая логика этой работы: с помощью своих традиционных нишевых СМИ (тематических каналов и журналов) привлекаются высоко-фрагментированные потребительские сегменты, а затем они объединяются на одной общей тематической платформе. Так, например, множество спортивных специализированных каналов, посвященных относительно узкой тематике (регби, футбол, экстремальные виды спорта, юношеский спорт) собирают разные целевые аудитории, а потом они аккумулируются на одной цифровой платформе (например, FoxSports.com), где им предоставляется многовариантность моделей потребления. Такой способ работы с потребительскими сегментами отражает логику мультимедийного холдинга. Однако при этом необходимо отметить, что, несмотря на то, что все традиционные медиа в составе News Corporation имеют свое продолжение в цифровой среде (большей или меньшей степени мультимедийности) из-за высокой диверсифицированности компании и относительной автономности многих ее подразделений, полностью потенциал синергетического эффекта данного процесса не использован.

***Ценностные предложения (+)***

News Corporation, ввиду своего масштаба, огромного пакета активов и работы на множестве различных рынков, имеет возможность предоставить своим пользователям высоко дифференцированные ценностные предложения во всех сегментах, в том числе и в сфере мультимедиа. При этом, являясь «домом брендов», News Corporation не имеет серьезных ограничений в бренд-стратегии и необходимости следовать некому общему программному обещанию или миссии. Диверсификация и специализация ценностных предложений компании происходит одновременно по множеству параметров: тематика контента, его формат, канал дистрибуции, дополнительные услуги и сервисы. Все это позволяет создать по-настоящему мультимедийное предложение. Однако роль топ-менеджмента холдинга в этом процессе несколько опосредована: руководство занимается стратегическим управлением и принятием решений по вопросам приобретения/продажи активов, тогда как за ценностные предложения этих подразделений, адресованные целевым потребительским сегментам, отвечает менеджмент меньшего уровня. Из-за относительной автономности различных новых медиа в составе News Corporation, часто не происходит их интеграции в общую организационную структуру, а значит – бизнес-модель холдинга.

***Взаимоотношения с клиентами (+)***

Новые медиа в составе News Corporation активно взаимодействуют со своими потребительскими сегментами. При этом реализуется принцип обратной связи и интерактивности при работе на B2C-рынке (AskMen, News.com.au, truelocal.com.au, IGN Entertainment) и адресной связи с представителя B2B-сегмента (NDS, News Digital Media). При этом многоплатформенные сервисные системы News Corporation (careerone.com.au, CARSguide.com.au, Milkround), использующие персонализированный подход, как к рядовым пользователям, так и к компаниям-клиентам, позволяют накапливать и монетизировать персональные данные. Кроме того, отдельные проекты News Corporation вполне успешно справляются с задачей мобилизации потребительских сегментов и целевых аудиторий, предавая им новую форму – активных потребительских сообществ и даже фанатских групп (AmericanIdol.com, National Rugby League, FoxSports.com, FoxSports.com.au). Также выстраиваются отношения со-творчества и свободного распространения продуктов компании при помощи пользовательской активности (truelocal.com.au, hulu.com), при том, что большинство медийных проектов холдинга пользуется поддержкой социальных сетей. Таким образом, News Corporation реализует все современные модели взаимоотношения со своими клиентами в цифровой среде. Однако это обстоятельство не снимает вопрос эффективности и перспективности использования этих способов выстраивания отношений с потребителем в каждом конкретном случае, как и вопрос их инновационности. По сути, News Corporation не производит, а воспроизводит удачные решения, стараясь охватить как можно больше вариантов, воздействовать на потребителя одновременно с помощью множества каналов коммуникации.

*Критерий эффективности:* ***Easy sales (+/= +/= +)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Каналы сбыта (+/=)***

Для деятельности News Corporation в сфере новых медиа и дистрибуции мультимедийного контента характерна множественная система сбыта, которая также свойственна и предприятиям холдинга в других видах деятельности. Имея то или иное ценностное предложение, News Corporation старается доставить его потребителю с помощью множества платформ и каналов коммуникации. Этот принцип, так или иначе, реализован во всех дочерних предприятиях компании посредством одновременного предложения продуктов на профильной платформе (например, телевидение), Интернет-платформе, в формате мобильного приложения, иногда – сервисов для консолей, игровых приставок, специализированных устройств. При этом стоит отметить, что у News Corporation есть все возможности для того, чтобы создать высоко интегрированную многоплатформенную систему каналов сбыта, однако этот компонент бизнес-модели не реализован в полной мере. Это объясняется сложностями в отношении правового регулирования, авторских прав, которые накладывают определенные ограничения на процесс дистрибуции. В этой сфере достаточно часто возникают споры и судебные разбирательства[[133]](#footnote-133). Для дальнейшей трансформации этого компонента бизнес-модели в направлении эффективного мультимедийного холдинга ключевое значение имеет управление правами и лицензиями, а также развитие партнерских отношений.

***Потоки поступления дохода (+/=)***

Способы извлечения дохода, используемые News Corporation в сфере новых медиа и мультимедийных проектов, не являются основными источниками денежных средств холдинга. Напротив, доход от этой отрасли меньше, чем от всех остальных видов деятельности компании – программирования кабельных сетей, кинопроизводства, телевидения и издательского дела[[134]](#footnote-134). При этом необходимо отметить, что News Corporation активно старается монетизировать свои активы в Интернет-среде. В этом направлении особенно активно используется пользовательская подписка/абонентская плата за потребление мультимедийного контента, рекламная модель и работа с дополняющими друг друга потребительскими сегментами. В целом стоит отметить многовариантность платных пакетов услуг, между которыми потребители могут сделать свой выбор. Интересными проектами в сфере альтернативных потоков поступления дохода являются Smart Source (рекламные и скидочные купоны) и Inside Out (платное дистанционное обучение). На наш взгляд, возможности электронной коммерции еще не полностью используются News Corporation, что, вероятно, изменится после реорганизации холдинга.

***Ключевые партнеры (+)***

News Corporation активно использует партнерские отношения при работе в цифровой среде и создании совместных предприятий. В целом основные партнеры News Corporation в этом сегменте это:

* Провайдеры контента, соглашения с которыми имеют целью разнообразить ассортимент контентных продуктов на общей платформе и привлечь новые потребительские сегменты (например, для Hulu это Walt Disney, Comcast, Newport Television)
* Дистрибьюторы контента, соглашения с которыми заключаются с целью цифровой синдикации и выхода на новые рынки (например, для Hulu это AOL, MSN, Myspace, Facebook, Yahoo! и xfinityTV)
* Компании представители смежных отраслей, соглашения с которыми заключаются для получения новой технологии и выхода на новые каналы сбыта (например, для Fox Broadcasting Co., Fox News Channel, IGN Entertainment и The Wall Street Journal - это компания MicroSoft, с помощью которой медиа News Corporation запустили приложения для Xbox[[135]](#footnote-135))
* Профильные компании – представители других отраслей, соглашения с которыми заключаются с целью создания специализированного ценностного предложения (например, для Milkround и careerone.com.au – это компании всех отраслей, ищущие персонал). В таком случае партнеры одновременно могут являться клиентами.

*Критерий эффективности:* ***Long life (= +/= =/-)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Ключевые ресурсы (=)***

News Corporation обладает огромным количеством ресурсов, основными из которых, безусловно, являются активы сегмента программирования спутниковых сетей и киноиндустрии, приносящие наибольший доход. В сфере новых медиа и мультимедийных проектов News Corporation достаточно успешно удается накапливать базы персональных данных пользователей, что свидетельствует о трансформации этого компонента. Кроме того, ключевое значение имеют авторские права на контентные продукты, сложность управления которыми часто накладывает ограничения на возможности компании.

Однако достаточно высокое внимание к интеллектуальным ресурсам News Corporation иногда нивелирует своим недостаточным вниманием к ресурсам трудовым. Ряд публичных скандалов в сфере использования конфиденциальных пользовательских данных негативно сказался не только на конкретных сотрудниках подразделений холдинга, но и на репутации компании в целом. Однако ввиду относительной автономности различных подразделений, а соответственно – их менеджмента и редакций, а также по-настоящему огромного масштаба самого холдинга, представляется, что такие риски неизбежны. Однако уже сейчас происходит процесс пертурбации высшего топ-менеджмента холдинга в связи с реорганизацией компании, одной из целей которого, в том числе, является повышение эффективности корпоративного управления[[136]](#footnote-136).

***Ключевые виды деятельности (+/=)***

Несмотря на наличие мультимедийных активов в составе News Corporation, новые медиа не являются приоритетным направлением развитии компании. Ключевой вид деятельности для News Corporation – это производство теле- и кино-контента и его последующая дистрибуция в сети Fox, а также программирование кабельных сетей. Именно предприятия холдинга, носящие общее материнское бренд-наименование Fox, будут реорганизованы в самостоятельную публичную компанию 21st Century Fox. Однако при этом важным обстоятельством является тот факт, что контентные продукты этих предприятий активно переводятся в цифровую среду и распространяются на множестве рынков. Более того, News Corporation размещает их на цифровых платформах, представляющих собой самостоятельные медиа и имеющие собственные ценностные предложения, что, безусловно, свидетельствует о трансформации этого компонента бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга. Так, контентные продукты сети Fox доступны сразу на двух video-on-demand сервисах – Fox.com и Hulu. Тот же процесс перевода продуктов традиционных СМИ в цифровую среду происходит в холдинге повсеместно.

Однако на данный момент новые медиа и мультимедийные проекты в News Corporation имеют разобщенную форму и не являются основной отраслью, в которой компания осуществляет свою деятельность. Вероятно, это будет изменено в процессе реорганизации холдинга, так как уже было заявлено, что News Corporation перейдет от автономно управляемых и функционирующих веб-порталов/ электронных СМИ/ цифровых медиа/ мультимедийных проектов к интегрированным процессам дистрибуции цифрового контента и монетизации существующих брендов на глобальных платформах[[137]](#footnote-137).

***Структура издержек (=/ -)***

News Corporation обладает сложной и дифференцированной структурой издержек, в которой чаще применяются традиционные для крупных компаний способы сокращения затрат (списание активов, сокращение трудовых ресурсов, эффект от масштаба и проч.). При этом сокращение затрат на хранение и распространение контентных продуктов тоже используется достаточно активно. Однако из-за того, что News Corporation сейчас еще находится в процессе трансформации своей бизнес-модели большие затраты пойдут и на процесс реорганизации и на все больший перевод разных видов деятельности в цифровую среду, поэтому эффект от экономии на виртуальных видах деятельности пока еще не значителен. Также очевидно, что News Corporation пока не полностью реализовала возможности синергии и объединения и оптимизации производственных процессов, что тоже может измениться в будущем.

**Общая исследовательская оценка процесса трансформации**

News Corporation – это огромная корпорация, с дифференцированным портфелем активов, на данный момент только находящаяся в процессе трансформации своей бизнес-модели. Однако при этом она имеет все возможности для дальнейшего развития своей деятельности в цифровой среде. При этом необходимо понимать, что сейчас News Corporation стоит на пороге масштабной реорганизации своих активов. Детали этого процесса пока не были обнародованы, однако уже известно, что в рамках реорганизации News Corporation будет разделена на две независимые автономные компании, одна из которых будет включать в себя предприятия сегмента издательского дела, образования и австралийские активы News Corp, тогда как во вторую войдут предприятия киноиндустрии, телевидения и вещания[[138]](#footnote-138). Также стало известно о планируемом создании крупного подразделения компании, которое будет заниматься независимыми медиа и индустрией развлечений, под названием 21st Century Fox[[139]](#footnote-139). В эту дочернюю компанию войдут активы: FOX, FX, FXX, FS1, Fox News Channel, Fox Business Network, Fox Sports, Fox Sports Network, National Geographic Channels, Fox Pan American Sports, MundoFox, STAR, Twentieth Century Fox Film, Twentieth Century Fox Television и Shine Group. При этом подразделение станет провайдером контента для Sky Deutschland, Sky Italia, BSkyB и Tata Sky, будет активно работать на рынке Европы и Азии. Процесс масштабной реорганизации активов News Corporation, безусловно, найдет свое отражение и в сегменте мультимедиа, однако прогнозировать его результаты пока рано. Поэтому на данный момент мы можем оценивать только нынешние тенденции трансформации бизнес-модели News Corporation в направлении мультимедийного холдинга.

Таблица 6. Оценка трансформации бизнес-модели News Corporation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компонент бизнес-модели | Эффективный мультимедийный холдинг | News Corporation |
| Потребительские сегменты | Работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами и внимание к новым моделям потребительского поведения | (+) Привлечение высоко-фрагментированных потребительских сегментов за счет тематических продуктов и их последующая аккумуляция за счет удобных сервисов |
| Ценностное предложение | Диверсифицированное ценностное предложение | (+) Множество адресных ценностных предложений, высокая вариативность выбора при отсутствии единой стратегии |
| Взаимоотношения с клиентами | Интерактивный характер взаимоотношения с клиентами и персонифицированный подход | (+) Реализуются различные модели взаимодействия с клиентами, интерактивность, адресность |
| Каналы сбыта | Множественность каналов сбыта | (+/=) Используется множество каналов, но система не интегрирована |
| Потоки поступления дохода | Увеличение роли электронной коммерции; изменение потоков поступления дохода в цифровой среде | (+/=) Новые медиа в составе холдинга монетизируются, но основным источником дохода не являются |
| Ключевые партнеры | Стратегическое партнерство для выхода на новые рынки и потребительские сегменты | (+) Активная партнерская деятельность для реализации множества задач |
| Ключевые ресурсы | Высокая значимость интеллектуальных и трудовых ресурсов и их монетизация | (=) Ресурсы страдают от неэффективного корпоративного управления |
| Виды деятельности | Перевод основных видов деятельности в цифровую среду и одновременная работа на нескольких рынках | (+/=) Переход осуществляется, но новые медиа не являются приоритетом, а лишь новой формой существования успешных традиционных СМИ |
| Структура издержек | Снижение издержек за счет масштаба, синергии и цифровизации | (=/-) Пока новые медиа требуют больше затрат, чем позволяют экономить |

Критерий эффективности Great customers по всем трем компонентам получил положительную оценку (+). При этом это не означает, что все три компонента находятся в идеальном состоянии, это означает, что все возможности для привлечения любых целевых аудиторий на цифровые платформы холдинга у News Corporation имеются. и все модели взаимоотношения с клиентами в мультимедийных предприятиях компании реализуются. Однако, на наш взгляд, это происходит не столько из-за сбалансированной бизнес-модели холдинга, сколько из-за того факта, что в рамках холдинга реализуется множество относительно автономных бизнес-моделей. Интеграция и синхронизация действий различных подразделений компании, возможно, будет осуществлена в рамках планируемой реорганизации, когда активы смежных отраслей будут объединены в общее предприятие и модель управления станет более централизованной и упорядоченной.

Критерий эффективности Easy sales по большинству компонентов получил положительно-нейтральную оценку (+/=). Это объясняется тем, что News Corporation имеет все возможности для осуществления продаж в цифровой среде, но на данный момент этот вид деятельности не являются приоритетным. При наличии всех необходимых компонентов News Corporation пока не создала эффективной, интегрированной, гибкой и сбалансированной системы продаж в рамках холдинга, а осталась на этапе относительно автономных, независимых и невзаимосвязанных активов. Вероятно, это изменится после реорганизации холдинга, так как представители компании уже анонсировали переход к интегрированным процессам дистрибуции цифрового контента и монетизации уже существующих брендов на глобальных платформах.

Критерий эффективности Long life по всем компонентам получил неоднозначные оценки, но в совокупности может быть оценен скорее нейтрально (=). Это объясняется тем, что трансформация бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга хоть и возможна в долгосрочной перспективе, этот процесс отягощается громоздкой организационной структурой компании, недостатками корпоративного управления и традиционной структурой издержек. Новые решения пока применяются локально, но реорганизация холдинга и разделение бизнес-модели призваны, в том числе, изменить эту ситуацию.

## **3.2. Анализ трансформации бизнес-модели British Broadcasting Corporation**

**Общая информация о компании[[140]](#footnote-140)**

British Broadcasting Corporation – британская вещательная медиа-корпорация, чья штаб-квартира располагается в Лондоне, Великобритания. Принципиальной особенностью этого холдинга является тот факт, что он не является частным бизнесом или государственным предприятием, а относится к общественным организациям. Эта особенность определяет как управленческую политику компании и требования к качеству продукции, так и способы извлечения дохода. Тем не менее, очевидно, что British Broadcasting Corporation имеет свою бизнес-модель, компоненты которой подвержены общеотраслевым изменениям, что позволяет рассматривать ее деятельность в рамках данного исследования. Руководящим органом компании является BBC Trust, совет из двенадцати попечителей, назначаемых королевой Великобритании. Приоритетной задачей BBC Trust является не управление активами, а обеспечение соблюдения интересов плательщиков сборов. Непосредственно управлением компанией занимаются Исполнительный Совет и Правление BBC. По состоянию на 31 марта 2012 года совокупный доход BBC за 2011-2012 финансовый год составил 5,086 миллиардов фунтов стерлингов, а прибыль – 389 миллионов фунтов стерлингов[[141]](#footnote-141). British Broadcasting Corporation осуществляет свою деятельность в следующих сегментах медиа-рынка: телевизионное вещание, радио-вещание, новые медиа, информационно-новостные службы, создание контента, а также имеет ряд подразделений и органов, целью которых является повышение доступности разного рода товаров и услуг для широких слоев населения путем заключения партнерских соглашений, создания инновационных проектов и проч. Основной рынок для British Broadcasting Corporation – британский, именно на нем компания обладает большим количеством локальных средств массовой информации, при этом у компании существуют коммерческие подразделения, ориентированные на глобальный рынок (США, Канада, Австралия, Новая Зеландия, Европа, Ближний Восток, Азия, Африка). Несмотря на диверсифицированность холдинга, BBC обладает четкой организационной структурой, где подразделение BBC Television занимается телеканалами, BBC Radio – радиостанциями, News Group – информационными службами, Future Media – новыми цифровыми медиа, BBC North Group – нишевыми предприятиями и BBC Finance & Business – финансовыми потоками. Собственной организационной структурой, управлением, стратегией и целями обладают коммерческие подразделения холдинга (BBC Worldwide, BBC Studios and Post Production, BBC International Unit, BBC Academy, BBC Shop). Краткий перечень активов BBC можно найти в приложении №2[[142]](#footnote-142).

**Мультимедийные активы компании**

Профильным подразделением British Broadcasting Corporation, занимающимся новыми медиа, является дивизион **Future Media**, возглавляемый Ральфом Ривера. Подразделение занимается всеми мультимедийными и интерактивными сервисами корпорации. Основными активами этой тематической группы являются BBC Online и BBC Red Button. Отдельным прогрессивным мультимедийным проектом, также попадающим под контроль специалистов подразделения по «on-demand» сервисам является iPlayer.

**BBC Online –** совокупностьсайтов различных средств массовой информации BBC, тематических сайтов, Интернет-лент информационных служб и онлайн-сервисов компании. Уровень мультимедийности и прогрессивности компонентов разный – от простой электронной версии традиционного СМИ до современных высоко интегрированных новостных и интерактивных сервисов. Согласно программным документам компании, Интернет-контент, предоставляемый подразделением, должен качественно отличаться от традиционного, что соответствует стратегическому процессу перехода British Broadcasting Corporation на мультимедийный контент. Сервис условно некоммерческий (жители Великобритании имеют полный доступ ко всем услугам и контентным продуктам за счет лицензионных сборов всей компании, представители других стран имеют различный уровень доступа).

**BBC Red Button –** сервис BBC, обеспечивающий услуги цифрового интерактивного телевещания. С помощью сервиса пользователи получают возможность просмотра телеканалов BBС в мультимедийном формате, осуществления интерактивной обратной связи, участия в голосованиях и викторинах, доступа к телетексту, получения не только телевизионного, но и радио- и интернет-контента BBC на экране телевизора. Условием использования сервиса является подключение пользовательского телевизора к Интернету.

**BBC iPlayer –** мультимедийный on-demand сервис BBC, существующий как в форме Интернет-услуги, так и в форме мобильного приложения. Был запущен в 2007 году для предоставления по запросу телевизионных и радийных контентных продуктов BBC. Позднее стал поддерживать и распространять контент партнеров British Broadcasting Corporation. В 2011 году BBC Worldwide была выпущена международная версия iPlayer. При этом сервис iPlayer интегрирован в подразделениеBBC Online.

Кроме собственных подразделений, услуг и сервисов в сфере цифрового вещания, мультимедийного контента и интерактивной коммуникации British Broadcasting Corporation также имеет интересы в развитии партнерских отношений в этой сфере. Результатом партнерских соглашений BBC с другими медиа-компаниями стали следующие проекты в сфере новых медиа:

**Project Canvas (Youview) –** совместный проект BBC и пяти других партнеров (ITV, Channel 4, Channel 5, BT Group, TalkTalk Telecom Group), целью которого является разработка общих стандартов цифрового телевидения. Кроме высококачественного цифрового телевизионного вещания проект призван обеспечить пользователям доступ к сервисам предоставления контентных продуктов «по запросу» и иным цифровым услугам без оплаты специализированной подписки, а только при условии оплаты предоставления широкополосного доступа к Интернету. В 2010 году Project Canvas получил официальное название Youview и приобрел форму гибридного цифрового телевизионного сервиса. Контент предоставляется всеми участниками проекта.

**Freesat –** совместное предприятие BBC и ITV, целью которого является предоставление бесплатного спутникового сервиса, эквивалентного наземному Freeview. В рамках Freesat по запросу предоставляется как бесплатный, так и платный контент партнеров. Предприятие ориентировано на рынок Великобритании. По сути, Freesat представляет собой инвестиционный проект BBC, направленный на развитие альтернативных цифровых платформ. Кроме того, это предприятие является прямым конкурентом Freeview и Freesat from Sky.

Помимо участия в процессе разработки новых форматов цифрового вещания, платформ сервисов и продуктов British Broadcasting Corporation также заинтересована в переводе своих удачных товарных предложений в форму мобильных приложений. Управлением в этой сфере занимается специальное подразделение **Mobile apps**, интегрированное в общую организационную структуру BBC.

**Пример бизнес-модели мультимедийного проекта компании**

Среди проектов British Broadcasting Corporation в сфере новых медиа и мультимедийного контента самым ярким примером, активно обсуждаемым отраслевыми аналитиками, является сервис BBC iPlayer. В виду того, что данный проект имеет множественную систему потоков доходов и осуществляет свою деятельность как на локальном, так и на глобальным рынке, нам показалось интересным рассмотреть именно его с помощью шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье.

Таблица 7. Бизнес-модель iPlayer

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнеры**  Провайдеры контента (ITV2, ITV3, ITV4, Channel 4, E4, More 4, Film 4, Channel 5, 5\*, 5USA and S4C)  Собственники форматов (Apple – AppStore, Google – Google Play и проч.)  Рекламодатели | **Ключевые виды деятельности**  Предоставление доступа к качественному мультимедийному контенту  Управление сервисом (продвижение) | **Ценностные предложения**  Удобный «on-demand» сервис (простота и удобство доступа, интерфейса)  Большой ассортимент качественного  тематического контента BBC | | **Взаимоотношения с клиентами**  Персонализированный подход  Возможность интерактивного взаимодействия | **Потребительские сегменты**  Граждане Великобритании (платят лицензионный сбор)  Потребители мультимедийного контента по всему миру (подписчики)  Рекламодатели |
| **Ключевые ресурсы**  Мультимедийный качественный контент BBC  «On-demand» сервис (платформа) | **Каналы сбыта**  Цифровое телевещание  Интернет-платформа  Мобильные приложения |
| **Структура издержек**  Управление  Развитие платформы | | | **Потоки поступления дохода**  Абонентская плата (за все сервисы BBC)  Подписка на iPlayer  Реклама | | |

Из приведенной схемы ясно, что основной стиль, используемый при создании бизнес-модели iPlayer**, -** это стиль «длинного хвоста». Модель ориентирована на нишевое отложенное потребление тематического контента. Этот стиль обуславливает необходимость компании в постоянном обновлении своего контентного архива, поиск новых партнеров, размещающий свой контент на платформе BBC iPlayer. При этом также для iPlayer характерен стиль многосторонней платформы и разделения бизнес-модели. При этом оба эти стиля обусловлены разным подходом BBC к своим лицензиатам (гражданам Великобритании, платящим лицензионный сбор/абонентскую плату за пользование всеми услугами компании), перед которыми у British Broadcasting Corporation есть не коммерческие, а «общественные» обязательства; и к «зарубежным» подписчикам. По отношению к подписчикам BBC использует стандартную модель подписки с элементами стиля freemium, предоставляя небольшое количество контентных продуктов бесплатно, а остальной массив данных и большее количество опций – за деньги. Кроме того, «коммерческая» часть бизнес-модели предполагает и получение доходов от рекламы.

**Трансформация компонентов бизнес-модели компании**

Основной специфической чертой British Broadcasting Corporation, оказывающей существенное влияние, в том числе, и на процесс трансформации бизнес-модели компании, является ее статус общественного вещателя. Именно это обстоятельство задает ряд ограничений для пространства возможностей изменения ее бизнес-модели и общей управленческой стратегии. С одной стороны, для British Broadcasting Corporation является принципиально важным условием соответствие управленческой политики компании и деятельности той миссии, которая закреплена в Королевской Хартии. С другой – этот статус вызывает сопутствующую необходимость находить дополнительные средства для выполнения этих обязательств. В контексте нашего исследования наиболее интересна следующая общественная цель British Broadcasting Corporation, закрепленная в последней редакции Хартии: «при осуществлении всех своих общественных целей организация должна обеспечивать получение обществом пользы от развивающихся коммуникативных технологий и услуг и, кроме того, занять лидирующую позицию в процессе перехода на цифровой формат телевизионного вещания»[[143]](#footnote-143).

Таким образом, трансформация бизнес-модели компании в направлении увеличения степени мультимедийности ее продуктов, услуг и операций предполагается уже в ее программных документах. Рассмотрим, насколько успешно трансформируются компоненты бизнес-модели British Broadcasting Corporation от «традиционного общественного вещателя» к «эффективному общественному мультимедийному холдингу».

*Критерий эффективности:* ***Great customers (+/= +/= +/=)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Потребительские сегменты (+/=)***

Основным рынком British Broadcasting Corporation является рынок конечных потребителей (B2C), тогда как B2B-рынок имеет значение преимущественно для коммерческих подразделений компании. Приоритетным потребительским сегментом B2C-рынка для BBC являются британские плательщики лицензионных сборов. Интересы именно этого сегмента определяют редакционную политику большинства средств массовой информации, входящих в British Broadcasting Corporation.

С точки зрения трансформации бизнес-модели BBC в направлении мультимедийного холдинга такая система приоритетов имеет ряд недостатков. Работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами осуществляется BBC преимущественно в отношении только одной группы потребителей – британцев, платящих лицензионный сбор. Этим объясняется высокая степень специализированности контентных продуктов на рынке Великобритании (нишевый, тематический контент, поддержание языков малых народностей и культур). Тогда как остальные потребительские сегменты получают относительно унифицированное ценностное предложение.

С точки зрения работы подразделения новых медиа BBC внимания к узким потребительским сегментам больше. Однако, вероятно, это объясняется не столько управленческой политикой компании, сколько самой спецификой новых медиа (отложенное потребление, «длинный хвост», иная форма коммуникации). Кроме того, использование новейших технологических платформ (BBC Online, BBC Red Button, BBC iPlayer, Youview, Freesat, Mobile apps) свидетельствует о внимании компании к изменившимся моделям потребительского поведения. В целом, необходимо признать, что работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами в подразделении Future Media ведется достаточно интенсивно, однако в целом компания ориентирована на выполнение пожеланий своего непосредственного «заказчика» - британских потребителей, что мешает ей успешно расширяться на новые региональные рынки.

***Ценностные предложения (+/=)***

Характерной чертой ценностных предложений British Broadcasting Corporation является тот факт, что они с необходимостью должны укладываться в идентичность и обещания бренда. Так как портфель активов холдинга сформирован таким образом, что компания представляет собой брендированный дом[[144]](#footnote-144) (Branded House), то есть все подразделения и средства массовой информации, входящие в общую структуру компании содержат в своем названии аббревиатуру «BBC», и их ценностные предложения должны соответствовать общей миссии. Таким образом, при создании новых ценностных предложений корпорация BBC должна добиться их непротиворечивости и соответствия задаче предоставления качественного общественно значимого контента и соблюдения принципа поддержания и продвижения британских ценностей и британской культуры, независимо от целевой аудитории. С одной стороны, это обстоятельство накладывает дополнительные ограничения на деятельность компании, задавая определенные рамки. Но с другой – способствует предотвращению размывания ценностного предложения и сущности бренда (brand essence).

С точки зрения трансформации этого компонента бизнес-модели BBC в направлении эффективного мультимедийного холдинга, это ограничение, наложенное на вариативность ценностных предложений, не противоречит увеличению степени цифровизации и мультимедийности предлагаемых продуктов и услуг. Таким образом, те качества ценностного предложения, которые мы выделили в качестве необходимых для создания эффективного мультимедийного холдинга, - мультимедийные контентные продукты, использование современных технологий, новейших вещательных форматов и платформ, - не только возможно, но и необходимо реализовывать в рамках ценностного предложения BBC, так как на компанию возложена миссия «первопроходца» и «первооткрывателя» новых технологических горизонтов. Именно это обстоятельство, в частности, послужило появлению таких проектов BBC, как Youview и Freesat. Однако при этом, условие диверсификации ценностных предложений выполняется лишь частично: принимая новые цифровые формы, ценностное предложение не меняет своего главного адресата – британских лицензиатов.

***Взаимоотношения с клиентами (+/=)***

Этот компонент бизнес-модели компании British Broadcasting Corporation на пути своей трансформации в направлении эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга, подвержен тем же ограничениям и имеет те же возможности, что и потребительские сегменты и ценностные предложения. Взаимоотношения со своим приоритетным потребительским сегментом – британскими лицензиатами - BBC выстраивает на основе активной обратной связи, интерактивности и персонифицированного подхода. Более того, этот потребительский сегмент имеет возможность влиять не только на ценностные предложения компании, но и на всю ее управленческую деятельность[[145]](#footnote-145), пристально наблюдая, например, за динамикой заработных плат топ-менеджмента. При этом отношения BBC с иными потребительскими сегментами, территориально расположенными за пределами Великобритании, имеют большую дистанцию, а, следовательно, их влияние на деятельность компании ниже.

*Критерий эффективности:* ***Easy sales (= - +)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Ключевые каналы сбыта (=)***

Корпорация British Broadcasting Corporation имеет множественную систему каналов сбыта, что соответствует ее статусу крупной холдинговой компании. Дистрибуция продуктов и услуг BBС осуществляется на множестве технологических платформ и каналов, связанных с различными аудиторными группами. Особенной точностью и таргетированностью контактов отличается деятельность компании на рынке Великобритании, однако, достаточной для мультимедийного холдинга степенью гибкости и мобильности эта система не обладает. Кроме того, при активной работе с B2C-рынком, BBC не осуществляет столь же активной деятельности в отношении рынка B2B. Таким образом, система дистрибуции British Broadcasting Corporation скорее соответствует традиционному медиа-холдингу, чем мультимедийной компании.

***Потоки поступления дохода (-)***

Уже на протяжении многих лет основным потоком поступления доходов British Broadcasting Corporation остаются лицензионные сборы/абонентская плата с жителей Великобритании. Это обстоятельство имеет ряд последствий, наиболее значимыми из которых являются: относительная экономическая стабильность компании/независимость от рыночных условий и зависимость от общественного мнения. Таким образом, с одной стороны у British Broadcasting Corporation есть больше возможностей, чем у полностью коммерческих компаний, в создании качественного и специализированного контента, а с другой – ее деятельность не только максимально прозрачна для стороннего наблюдения, но и является объектом постоянного публичного обсуждения и критики. Так, в последнее время было зафиксировано, что объем поступлений от лицензиатов несколько снизился, а количество претензий и общественной критики возросло[[146]](#footnote-146). Из-за того, что British Broadcasting Corporation в виду своей общественной миссии должна выполнять ожидания своих британских абонентов, руководство компании вынуждено постоянно сокращать бюджет, что в результате приводит к ее ослаблению по сравнению с конкурирующими коммерческими медиа-компаниями. Использование доходов от рекламы в качестве одного из денежных потоков также существенно ограничено: на «общественных» платформах BBC реклама не размещается, и ее использование возможно только на внешнем рынке.

В рамках данного исследования нас, прежде всего, интересуют новые, инновационные формы извлечения дохода, которые стали возможны в цифровой среде. Стоит признать, что British Broadcasting Corporation использует некоторые из них (оплата подписки на сервисы «on-demand», услуги интерактивного телевидения, приобретение мобильных приложений и покупка мультимедийного контента), однако эти потоки поступления дохода существенно ограничены сферой новых медиа (которая в BBC относительно автономна от других видов деятельности) и потребительским сегментом зарубежных пользователей (не-британцев).

Приоритетное значение лицензионных сборов в системе извлечения дохода British Broadcasting Corporation также является свидетельством относительной слабости трансформации этого компонента бизнес-модели. Тогда как для эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга характерна гибкая система доходов с множественностью путей их поступления, зависимость BBC от лицензионных сборов «тормозит» развитие компании. Резюмируя, можно сказать, что для трансформации данного компонента бизнес-модели BBC в направлении современного мультимедийного холдинга, необходимо увеличение количества «цифровых» потоков поступления денежных средств и повышение их значимости в общей структуре доходов компании. Однако этот процесс также содержит в себе серьезные риски: повышение степени «коммерциализированности» BBC может стать нарушением ее программных обещаний и привести к размыванию ценностей бренда.

***Ключевые партнеры (+)***

Корпорация British Broadcasting Corporation достаточно активно сотрудничает с другими телекоммуникационными и вещательными компаниями в сфере мультимедиа. Причем это сотрудничество распространяется как на конкретные продукты и услуги (iPlayer), так и на совместную работу над созданием альтернативных платформ, форматов, технологических инноваций (Youview, Freesat). Однако необходимо отметить, что партнеры BBC часто одновременно являются и конкурентами холдинга, обладающими большими возможностями ввиду коммерческого характера своей деятельности. Этот риск должен быть учтен при принятии дальнейших стратегических решений.

*Критерий эффективности:* ***Long life (- = -)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Ключевые ресурсы (-)***

Для British Broadcasting Corporation характерно внимание к своим трудовым ресурсам. Ряд внутрикорпоративных программ направлен на стимулирование креативности и увеличение творческого потенциала своих сотрудников. Однако в последнее время, именно с деятельностью сотрудников BBC был связан ряд публичных скандалов, нанесших репутационный урон всей компании[[147]](#footnote-147). Одним из самых резонансных событий в этом ряду стала отставка Джорджа Энтсвистла, генерального директора BBC[[148]](#footnote-148). В связи с этим возобновились разговоры о серьезном разрыве культурных уровней сотрудников различных подразделений BBC, причем наибольшей критике подверглись новостные дивизионы холдинга. Кроме того, было руководством BBC было принято решение уже с июля 2013 года начать сокращение количества топ-менеджеров.

Таким образом, при декларируемой приверженности к развитию творческого потенциала сотрудников, которая соответствует трансформации этого компонента бизнес-модели в направлении эффективного мультимедийного холдинга, в реальности British Broadcasting Corporation испытывает ряд серьезных проблем в этой области. Представители компании заявляют, что эти проблемы не носят структурный характер, однако последние события заставляют в этом усомниться.

***Ключевые виды деятельности (=)***

Компания British Broadcasting Corporation достаточно активно занимается процессом перевода своих основных видов деятельности (теле- и радиовещания) в цифровую среду, участвует в разработке отраслевых стандартов (Youwiew) и новых технологических платформ (BBC Red Button, Mobile apps). Однако в масштабе компании эта деятельность достаточно ограничена, и в целом BBC продолжает существовать не в инновационно-сетевом, а традиционном формате большой вещательной компании. Новые цифровые стандарты, используемые BBC, не приводят к автоматическому изменению качества ее производственных процессов, а подразделение Future Media и мультимедийные проекты BBC недостаточно интегрированы в общую структуру холдинга. Таким образом, BBC не использует весь свой потенциал для трансформации этого компонента бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга, а действует достаточно осторожно. То же касается и рыночной экспансии: вместо того, чтобы осуществлять агрессивную интервенцию на новые региональные и отраслевые рынки, BBC больше занята сохранением уже завоеванных рубежей.

***Структура издержек (-)***

Компания British Broadcasting Corporation в виду прозрачности своей деятельности и подотчётности общественным институтам вынуждена постоянно снижать издержки за счет сокращения бюджетных расходов, количества сотрудников, специализированных проектов. Однако те способы, которые компания могла бы использовать в качестве мультимедийного холдинга (эффект от масштаба, синергии, цифровизации), на данный момент освоены в недостаточной степени. Во многом это обусловлено той высокой степенью зависимости деятельности компании от лицензионных сборов. При этом многие эксперты отмечают, что такая приверженность традиционным финансовым схемам недопустима для компании, намеревающейся находиться в авангарде отрасли, быть инновационной и современной[[149]](#footnote-149).

**Общая исследовательская оценка процесса трансформации**

British Broadcasting Corporation на данный момент только находится в процессе трансформации своей бизнес-модели в направлении эффективного мультимедийного холдинга. Традиционные медиа, каналы сбыта, ресурсы, а главное - финансовые структуры еще достаточно сильно укоренены. При этом важным обстоятельством является тот факт, что цифровизация закреплена в качестве одного из приоритетов в программных документах компании (Хартии), что означает, что трансформация будет происходить и дальше. Существенным ограничением этого процесса служит невозможность коммерциализации многих предприятий компании, препятствующая конкурентной борьбе BBC с другими рыночными игроками. Несмотря на это, статус «общественного вещателя» позволяет BBC большее внимание уделять процессу разработки стандартов и инвестиционным проектам для создания новых платформ и форм контента. Ряд обстоятельств: общественный статус компании, ее величина, длительная история, совмещение «коммерческой» и «общественной/дотационной» модели дают ВВС как ряд возможностей, так и ряд преимуществ в процессе перехода к современному мультимедийному холдингу: с одной стороны, миссия и необходимость развития, с другой – боязнь рисков и необходимость осторожности. В связи с этим «инновации» внедряются постепенно, в строго заданных рамках (Future media). Обновляясь и изменяясь, BBC стремится не потерять себя, не размыть идентичность бренда, что приводит к весьма аккуратным и «локальным» инновациям.

Таблица 8. Оценка трансформации бизнес-модели British Broadcasting Corporation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компонент бизнес-модели | Эффективный мультимедийный холдинг | BBC |
| Потребительские сегменты | Работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами и внимание к новым моделям потребительского поведения | (+/=) Пристальное внимание к нишевому потреблению в сегменте британских лицензиатов, зарубежные потребители – работа не столь таргетирована |
| Ценностное предложение | Диверсифицированное ценностное предложение | (+/=) Высокая степень диверсификации ценностного предложения на рынке Великобритании, на глобальном рынке – предложение относительно унифицировано. |
| Взаимоотношения с клиентами | Интерактивный характер взаимоотношения с клиентами и персонифицированный подход | (+/=) Тесное взаимодействие с британскими лицензиатами (интеракция, обратная связь), некоторая дистанция с другими потребительскими сегментами. |
| Каналы сбыта | Множественность каналов сбыта, гибкая система | (=) Каналов сбыта много, однако их система недостаточно гибкая и мобильная |
| Потоки поступления дохода | Увеличение роли электронной коммерции; изменение потоков поступления дохода в цифровой среде | (-) Традиционные потоки поступления дохода, ограниченное использование новых способов извлечения денежных средств |
| Ключевые партнеры | Стратегическое партнерство для выхода на новые рынки и потребительские сегменты | (+) Активное сотрудничество в сфере мультимедиа |
| Ключевые ресурсы | Высокая значимость интеллектуальных и трудовых ресурсов и их монетизация | (-) Серьезные проблемы с трудовыми ресурсами, результатом которых становятся репутационные потери |
| Виды деятельности | Перевод основных видов деятельности в цифровую среду и одновременная работа на нескольких рынках | (=) Активная цифровизация основных видов деятельности при сохранении традиционных форм |
| Структура издержек | Снижение издержек за счет масштаба, синергии и цифровизации | (-) Традиционные способы сокращения издержек, нет значимого эффекта от формы мультимедийного холдинга |

Критерий эффективности Great customers по всем трем компонентам получил положительно-нейтральную оценку (+/=). Дело в том, что трансформация бизнес-модели BBC в направлении работы с высоко сегментированными потребительскими сегментами, повышения степени диверсифицированности ценностных предложений и интерактивного взаимодействия с клиентами активно ведется, преимущественно, на рынке Великобритании. Именно интересы британских лицензиатов в большей степени влияют на управленческие решения компании и именно их можно охарактеризовать как great customers. Тогда как работа по привлечению иных потребительских сегментов ведется не столь активно и более характерна для коммерческих подразделений холдинга (BBC Worldwide).

Критерий эффективности Easy sales получил разные оценки по всем трем компонентам (= - +). Это означает, что в сфере осуществления продаж у British Broadcasting Corporation есть и большие возможности, и серьезные риски. Негативную оценку получил компонент «потоки поступления дохода», так как именно его процесс трансформации затронул в наименьшей степени. Бизнес-модель BBC по-прежнему сильно зависит от лицензионных сборов и других традиционных способов извлечения денежных средств, тогда как значимость инновационных способов пока невелика. Система каналов сбыта BBC характерна для любой крупной медиа-компании и специфическими чертами не обладает. Единственный компонент, активно развивающийся в направлении эффективного мультимедийного холдинга, - это партнерские соглашения и совместные предприятия в сфере мультимедиа.

Критерий эффективности Long life по большинству компонентов получил негативную оценку (-). Это не означает, что дни British Broadcasting Corporation сочтены. Это означает, что на данный момент компания не предпринимает достаточных усилий для того, чтобы в долгосрочной перспективе функционировать как эффективный мультимедийный холдинг. В целом это объясняется приверженностью руководства компании к традиционным формам ведения бизнеса. Если на уровне товаров и сервисов инновации внедряются быстрее, то на механизмы, обеспечивающие долгосрочное существование предприятия (ресурсы и издержки) их влияние ограничено. Наиболее перспективным в этом отношении выглядит компонент «виды деятельности», где изменения происходят сравнительно успешно, однако общая осторожность руководства BBC в процессе изменения бизнес-модели мешает им полностью реализовать свой потенциал.

## **3.3. Анализ трансформации бизнес-модели Vivendi SA**

**Общая информация о компании[[150]](#footnote-150)**

Vivendi SA – крупный французский медиа-холдинг, штаб-квартира которого располагается в Париже, Франция. Vivendi управляется двумя руководящими органами – Наблюдательным Советом, определяющим основные направления развития компании, и Правлением, находящимся под контролем Наблюдательного Совета. В Наблюдательный Совет входят четыре комитета: по стратегическому и корпоративному управлению, аудиту и трудовым ресурсам. При этом Vivendi позиционирует себя именно как мультимедийную компанию, стремящуюся осуществлять свою деятельность во всех сегментах цифровой производственной цепочки. За 2012 год Vivendi получила годовой доход в размере 29 миллиардов евро и чистую прибыль в размере 2,55 миллиардов евро[[151]](#footnote-151). Компания осуществляет свою деятельность в четырех основных сегментах – телевидение/кино, музыкальная индустрия, видео-игры и телекоммуникации. Кроме того, Vivendi имеет ряд активов в смежных отраслях. С кратким перечнем всех активов Vivendi можно ознакомиться в приложении №3[[152]](#footnote-152). Vivendi работает на европейском рынке, преимущественно французском, и имеет интересы во франкоговорящих регионах Африки, США, Канаде, странах БРИК, Ближнего Востока и Латинской Америки. Отраслевые компании в составе Vivendi имеют собственные дочерние предприятия и стратегических партнеров, однако, стоит отметить, что за счет нацеленности холдинга на мультимедийное предложение общая организационная структура компании в достаточной степени интегрирована для того, чтобы различные подразделения осуществляли совместную деятельность.

**Мультимедийные активы компании**

В организационной структуре Vivendi SA не присутствует специализированного подразделения, занимающегося новыми медиа. При этом все подразделения холдинга ориентированы на цифровую среду, многоплатформенность и мультимедийный контент как один из своих приоритетных видов деятельности. Так, **Canal + Group** предлагает многовариантные пакеты услуг цифрового платного телевидения и video-on-demand сервис. **UMG** активно работает в сфере управления правами на мультимедийный контент и также представляет свои продукты на «on-demand» сервисах. **Activision Blizzard** разрабатывает игры, ориентированные на изменившиеся модели потребительского поведения, и предоставляет своим пользователям использовать свои продукты в интерактивном формате и режиме реального времени, а также адаптирует свои ценностные предложения для множества платформ и электронных устройств. Операторы связи, принадлежащие Vivendi, большое внимание уделяют внедрению инновационных технологических решений в сферу телекоммуникации и разрабатывают новые многофункциональные сети. **Digitick** и **See Tickets** работают в сфере электронной коммерции и представляют собой комплексные системы по продаже билетов в цифровой среде. Мультимедийная компания **Vivendi Mobile Entertainment** реализует принцип полной производственной цепочки в цифровой среде, занимаясь и производством, и распространением мультимедийных контентных продуктов как внутри холдинга, так и во внешней среде, разрабатывая при этом дигитализированные каналы сбыта. Таким образом, организационная структура Vivendi SA такова, что мультимедиа не выведены «за скобки» профильных направлений деятельности и не являются автономными и независимыми компаниями. Напротив, холдинг демонстрирует высокую степень интеграции новейших решений во все свои подразделения, переводит все виды деятельности в цифровую среду и добивается создания единого коммуникационного бизнес-пространства.

**Пример бизнес-модели мультимедийного проекта компании**

Дочерняя компания Vivendi Mobile Entertainment является профильным предприятием, работающим в сфере мультимедиа и цифровых платформ. Задача Vivendi Mobile Entertainment заключается в создании новых каналов распределения и передачи цифрового контента внутри холдинга. Компания производит свои собственные контентные продукты, а также сотрудничает с другими предприятиями холдинга и независимыми производителями. В частности, Vivendi Mobile Entertainment предлагает video-on-demand сервис Watchever, отличительной чертой которого является приоритет инновационной электронной платформы, предназначенной, в первую очередь, для мобильных устройств, над библиотекой контента.

Таблица 9. Бизнес-модель Watchever

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнеры**  Провайдеры контента | **Ключевые виды деятельности**  Поддержание платформы  Создание привлекательных интефейсов  Увеличение количества цифровых каналов сбыта | **Ценностные предложения**  Современная многоканальная система дистрибуции качественного контента ориентированная на мобильное потребление | | **Взаимоотношения с клиентами**  Персонализированный подход, учет пользовательских предпочтений | **Потребительские сегменты**  Пользователи мобильных устройств, потребители мультимедийного контента из Германии (+ Европа, США) - подписчики |
| **Ключевые ресурсы**  Уникальная платформа  Контент | **Каналы сбыта**  Мобильные устройства (смартфоны, планшеты)  Интернет-платформа |
| **Структура издержек**  Поддержание и расширение платформы  Управление правами на контент | | | **Потоки поступления дохода**  Абонентская плата/подписка | | |

В качестве уникального торгового предложения Watchever выступает именно его сервисная составляющая: многоканальная система дистрибуции контента, ориентированная на мобильные устройства. Таким образом, Watchever отдает приоритет созданию и поддержанию платформы, удобных интерфейсов, расширению своей деятельности на площадки новейших технологических устройств. При этом используется традиционный для «on-demand» сервисов стиль бизнес-моделирования «длинный хвост» и реализуется модель извлечения дохода по подписке. Watchever – полностью коммерческий ресурс, не предлагающий бесплатных услуг и продуктов. Безусловно, библиотека контента, состоящая как из собственных мультимедийных продуктов Vivendi SA, так и из товаров партнеров, также имеет большое значение, однако уникальность ценностного предложения заключается именно во внимании к изменившимся моделям потребительского поведения и обеспечении удобного и быстрого доступа к мультимедиа на мобильных устройствах.

**Трансформация компонентов бизнес-модели компании**

В настоящее время компания Vivendi SA уже осуществляет свою деятельность как мультимедийный холдинг. Об этом свидетельствует перевод всех основных видов деятельности в цифровую среду, разработка специализированных ценностных предложений в интерактивных и мультимедийных форматах, внимание к последним отраслевым тенденциям. При этом стоит отметить, что, несмотря на наличие в составе холдинга крупных предприятий, в большинстве своем реализующих всю производственную цепочку в определенной отрасли медиа-рынка, общая организационная структура Vivendi SA демонстрирует признаки интеграции производственных процессов и налаженного взаимодействия между подразделениями. Однако, несмотря на успешное бизнес-моделирование, результаты финансовой деятельности Vivendi SA свидетельствуют о том, что в последнее время компания испытывает проблемы в сфере телекоммуникаций, что, в свою очередь, означает необходимость дельнейшего преобразования бизнес-модели.

*Критерий эффективности:* ***Great customers (+ +/= +)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Потребительские сегменты (+)***

Компания Vivendi SA ориентирована на удовлетворение спроса со стороны высоко-фрагментированных потребительских сегментов и старается осуществлять свою деятельность таким образом, чтобы привлекать различные целевые аудитории в современной дигитализированной среде. Так, Canal + Group работает со множеством групп потребителей-представителей B2C-рынка, предоставляя им выбор между тематическими и нишевыми платными телеканалами, а также уже осуществила расширение на рынок бесплатного телевещания (Direct 8, Direct Star) тем самым расширив свою абонентскую базу[[153]](#footnote-153). Кроме того, экспансия Canal + Group на развивающиеся рынки свидетельствует о том, что в своей стратегии компания нацелена на приращение количества потребительских сегментов. То же внимание к различным потребительским сегментам B2C-рынка демонстрирует Universal Music Group, сочетая массовую аудиторию-потребителей «хитов» с аудиториями, заинтересованными в специфическом контенте. Операторы связи в составе холдинга Vivendi SA с помощью предложения современных телекоммуникационных решений и многовариантных пакетов услуг привлекают потребительские сегменты не только различных региональных рынков, но и различных социально-экономических страт. На рынке B2B производственные компании в составе Vivendi SA, такие как Studiocanal и Universal Music Publishing Group, добиваются привлечения различных потребительских сегментов за счет широкого ассортимента товаров и услуг. В целом, сама управленческая стратегия холдинга Vivendi SA выстроена таким образом, чтобы привлекать высокосегментированные целевые аудитории и аккумулировать их на современных технологических платформах.

***Ценностные предложения (+/=)***

Vivendi SA предлагает своим потребителям высоко дифференцированные ценностные предложения, ориентируясь при этом на разные целевые аудитории, имеющие как качественные, так и территориальные различия. Об этом свидетельствует внимание к отложенному потреблению, проявляемое Vivendi SA как в телевизионной, так и в музыкальной индустрии. Тот же принцип реализуется и в сфере предоставления услуг - многовариантность сервисов. Однако, несмотря на эффективную «форму» ценностного предложения, проблемы могут возникать с его содержанием. В разных подразделениях компании экономический успех продвижения того или иного ценностного предложения различен. Так, если Universal Music Group имеет множество «хитовых» продуктов, Canal + Group приходилось дополнительно дифференцировать свое ценностное предложение и выходить на рынок бесплатного телевидения[[154]](#footnote-154). При этом на данный момент подразделения холдинга, занимающиеся телекоммуникационным бизнесом, демонстрируют проблемы с «содержанием» своего ценностного предложения и, несмотря на предложение инновационных услуг, не могут отстроиться от конкурентов. Таким образом, при успешной трансформации этого компонента бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга Vivendi SA все еще испытывает сложности с нахождением собственной «уникальной» ценности.

***Взаимоотношения с клиентами (+)***

Взаимоотношения с клиентами Vivendi SA имеют интерактивный характер и развиваются в направлении персонифицированного подхода к потребителю. Платные цифровые каналы Canal + Group дают возможность интерактивного взаимодействия с потребителем, «on-demand» сервисы UMG учитывают потребительские предпочтения, а продукты Activision Blizzard позволяют пользователю участвовать в процессе потребления в режиме реального времени, фиксируя его поведение и реакции. Таким образом, этот компонент бизнес-модели успешно трансформирован в направлении мультимедийного холдинга и уже сейчас дает возможность развития в направлении монетизации персональных данных пользователей. На B2B-рынке Vivendi SA также старается использовать персонифицированный подход к клиенту и, имея в наличии широкий диапазон тематических контентных продуктов, предложить товары и услуги в наибольшей степени привлекательные для целевой аудитории клиента.

*Критерий эффективности:* ***Easy sales ( +/= +/= +/=)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Каналы сбыта (+/=)***

Vivendi SA идет по пути интенсивного увеличения каналов сбыта, то есть активно разрабатывает каналы дистрибуции на уже охваченных рынках и предлагает новые и новые технологические платформы для потребления своих продуктов и услуг. Таким образом, степень использования в деятельности Vivendi SA новейших технологических платформ, цифровых площадок и электронных форматов взаимодействия с потребителем можно охарактеризовать как высокую. В то же время необходимо отметить, что холдинг в недостаточной степени использует возможности экспансивного развития, недостаточно активно работает с развивающимися рынками, где потребительские сегменты еще не так сильно вовлечены в процесс приобретения и использования мультимедийных продуктов и новых медиа. Стоит отметить, что в своих стратегических целях Vivendi SA ставит задачу выхода на новые географические рынки (кроме франкоговорящей Африки, Вьетнама и Бразилии), однако в современных сложных экономических условиях быстрое развертывание этого процесса маловероятно.

***Потоки поступления дохода (+/=)***

Основная модель, реализуемая Vivendi SA по отношению к своим B2C-клиентам, во всех своих предприятиях – это модель подписки, соответственно, основной поток поступления дохода – абонентская плата. При этом, безусловно, также высокое значение имеют рекламные доходы (B2B). Сочетание доходов от подписки и доходов от рекламы, прежде всего, обусловлено теми отраслевыми сегментами, в которых компания осуществляет свою деятельность – платное телевидение, музыкальная индустрия, онлайн-игры и телекоммуникации. В цифровой среде традиционная модель подписки нашла свое продолжение в сервисах, предоставляющих контентные товары по запросу и многовариантных условиях использования сервисов. Таким образом, по своей форме потоки поступления дохода Vivendi SA были преобразованы к условиям цифровой среды. В то же время, их реальная доходность стала в большей степени зависеть от содержания ценностного предложения компании. В этом отношении Vivendi SA ориентирована на премиум-сегмент и в недостаточной степени использует возможности развития в направлении более экономичных предложений. При этом существенной частью бизнеса Vivendi SA является управление правами на контент и покупка/продажа контентных продуктов. Такие подразделения холдинга, как Studiocanal и Universal Music Publishing Group, не реализует модель подписки, а занимаются традиционной торговлей активами с единственным уточнением, что это часто эти активы имеют электронную форму. Кроме того, стоит отметить, что в бизнес-модели Vivendi SA присутствует и электронная коммерция в качестве одного из потоков поступления дохода. Такие сервисы, как See Tickets, Digitick и zePass, осуществляют продажу и перепродажу электронных билетов на цифровых платформах и развивают это направление деятельности.

***Ключевые партнеры (+/=)***

Vivendi SA активно развивает партнерские отношения для выхода на новые рынки и потребительские сегменты в сфере мультимедиа. В частности, контентные продукты Universal Music Group размещаются на video-on-demand сервисе Vevo, осуществляющего свою деятельность на рынках США, Канады и Великобритании и созданного как совместное предприятие крупнейших игроков музыкальной индустрии - Sony Music Entertainment, Universal Music Group, Abu Dhabi Media. Стратегическое партнерство позволило компаниям-участникам соглашения пользоваться поддержкой друг друга и собрать лучшие ценностные предложения на одной платформе.

В целом, отношения стратегического партнерства Vivendi заключает с традиционными для своей сферы деятельности компаниями – провайдерами и дистрибьюторами контента. Однако принципиальное значение этот компонент бизнес-модели имеет для операторов связи в составе холдинга. В частности, французская телекоммуникационная компания SFR создала совместное предприятие La Poste Mobile с La Poste и заключила ряд партнерских соглашений с другим французским оператором CIC/NRJ Mobile. Однако на данный момент даже эти стратегические альянсы не помогают SFR справиться с последствиями долгового европейского кризиса и ценовой войны с конкурентами. Таким образом, несмотря на то, что с точки зрения процесса трансформации бизнес-модели Vivendi SA в направлении мультимедийного холдинга этот компонент развивается должным образом, базовые и традиционные процессы медиа-компании нуждаются в преобразовании.

*Критерий эффективности:* ***Long life (+/= +/= +/=)***

*Компонент эффективной бизнес-модели мультимедийного холдинга (специфика):*

***Ключевые ресурсы (+/=)***

Ключевыми ресурсами Vivendi SA, чья основная деятельность заключается в производстве и дистрибуции мультимедийных контентных продуктов, является интеллектуальная собственность. Именно активная деятельность по управлению правами на мультимедийный контент и монетизации нематериальных ресурсов свидетельствует о трансформации этого компонента бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга. Важную роль в этом процессе играют качество правовой безопасности, борьбы с пиратской продукцией, борьба за эксклюзивные права трансляции различных мероприятий и судебные споры с конфликтующими организациями, которые в деятельности Vivendi SA случаются часто[[155]](#footnote-155). В то же время проблемные области Vivendi SA располагаются вовсе не в сфере приоритетных для мультимедийного холдинга интеллектуальных или трудовых ресурсах, а во вполне тривиальных – финансовых. Для дальнейшего расширения своей деятельности в цифровой среде и выхода на новые географические рынки холдинг нуждается в дополнительных финансовых ресурсах, в то время как доходы и прибыли компании продолжают падать из-за проблем телекоммуникационных фирм в составе компании, наибольший урон из которых наносит SFR.

***Ключевые виды деятельности (+/=)***

Работа в четырех основных сегментах: платного телевидения, музыкальной индустрии, видео-игр и телекоммуникаций, Vivendi SA выстраивает свою деятельность таким образом, чтобы во всех этих отраслях представить мультимедийные продукты и электронные сервисы. В результате происходит интеграция ранее разобщенных видов деятельности в единый производственный процесс, реализуемый в цифровой среде. В рамках этого процесса одни подразделения в составе холдинга имеют возможность перенимать опыт и успешные решения «сестринских» предприятий, выводить уже готовые контентные продукты на новые рынки и потребительские сегменты, а также осуществлять отношения взаимопомощи и поддержки. Так, например, ведущий оператор связи в Бразилии GVT одновременно с предложением собственных услуг распространяет контентные продукты Canal +, UMG и Activision Blizzard Entertainment. При этом в качестве профильного бизнеса Vivendi SA выступает производство и дистрибуция контента[[156]](#footnote-156), что, в свою очередь, означает возросшее значение процессов управления правами и лицензиями. Таким образом, у Vivendi SA есть все ключевые специфические характеристики этого компонента бизнес-модели для того, чтобы считаться мультимедийным холдингом. Однако это не означает автоматического успеха финансовой деятельности компании. В частности в последнее время французский оператор связи SFR, входящий в состав Vivendi SA, демонстрирует существенное сокращение ключевых экономических показателей. Так, только в первом квартале 2013 года его доходы сократились на 11,4%[[157]](#footnote-157). Основными причинами проблем с SFR стали последствия долгового европейского кризиса и ценовая война с конкурентами[[158]](#footnote-158). Таким образом, бизнес-модель Vivendi SA требует трансформации не в направлении мультимедийного холдинга (которая уже реализуется), а преобразования для получения конкурентных преимуществ в цифровой среде.

***Структура издержек (+/=)***

Уже описанные нами проблемы бизнес-модели Vivendi SA продолжают влиять и на структуру издержек. В то время как специфические для мультимедийного холдинга возможности по сокращению издержек используются (снижение затрат за счет цифровизации продуктов и каналов распределения, синергетического эффекта и интеграции производственных процессов), традиционные для любой крупной компании издержки не сбалансированы. Таким образом, успешно осуществляя «прогрессивные» способы сокращения издержек, Vivendi SA страдает от глобальных макроэкономических факторов (кризис) и микроэкономических (деятельность конкурентов).

**Общая исследовательская оценка процесса трансформации**

Развитие своей деятельности в цифровой среде является приоритетной задачей компании Vivendi SA. При этом есть все признаки того, что Vivendi SA уже в современном своем состоянии является мультимедийным холдингом, чья трансформация в этом направлении должна осуществляться только в сегменте расширения присутствия на различных рынках и потребительских сегментах. При этом есть все шансы для того, чтобы преобразовывать бизнес-модель Vivendi SA в сфере мультимедиа не в формате «догоняющего развития», а одновременно (или даже опережая) отрасль. Однако все эти положительные характеристики бизнес-модели не являются решением всех проблем, так как Vivendi SA имеет сложности с осуществлением своей деятельности за пределами мультимедийной среды. Теперь мультимедийный холдинг Vivendi SA нуждается в преобразовании своей бизнес-модели не в сфере новых медиа и технологических инноваций, а в сфере традиционного стратегического управления крупной отраслевой компании.

Таблица 10. Оценка трансформации бизнес-модели Vivendi SA

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компонент бизнес-модели | Эффективный мультимедийный холдинг | Vivendi SA |
| Потребительские сегменты | Работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами и внимание к новым моделям потребительского поведения | (+)Работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами и внимание к новым моделям потребительского поведения |
| Ценностное предложение | Диверсифицированное ценностное предложение | (+/=)Диверсифицированное мультимедийное ценностное предложение, однако ему не достает уникальности |
| Взаимоотношения с клиентами | Интерактивный характер взаимоотношения с клиентами и персонифицированный подход | (+) Интерактивный характер взаимоотношения с клиентами и персонифицированный подход |
| Каналы сбыта | Множественность каналов сбыта | (+/=) Множественность каналов сбыта на уже охваченных рынках, недостаточная экспансия |
| Потоки поступления дохода | Увеличение роли электронной коммерции; изменение потоков поступления дохода в цифровой среде | (+/=) Традиционная модели подписки, доходов от рекламы и продажи активов преобразованы в цифровой среде |
| Ключевые партнеры | Стратегическое партнерство для выхода на новые рынки и потребительские сегменты | (+/=)Стратегическое партнерство для выхода на новые рынки и потребительские сегменты в сфере мультимедиа осуществляется, однако за пределами этого сегмента эффективность альянсов неудовлетворительна |
| Ключевые ресурсы | Высокая значимость интеллектуальных и трудовых ресурсов и их монетизация | (+/=) Успешная монетизация интеллектуальных ресурсов при наличии проблем с финансированием дальнейшего развития (из-за SFR) |
| Виды деятельности | Перевод основных видов деятельности в цифровую среду и одновременная работа на нескольких рынках | (+/=) В рамках бизнес-модели осуществляется перевод основных видов деятельности в цифровую среду и одновременная работа на нескольких рынках, однако успеху мешают внешние факторы |
| Структура издержек | Снижение издержек за счет масштаба, синергии и цифровизации | (+/=) Эффективные методы сокращения издержек за счет цифровизации и синергии, неэффективные - традиционные |

Критерий эффективности Great customers по всем трем компонентам получил положительную оценку (+). Это свидетельствует о том, что Vivendi SA в целом сумела трансформировать свое работу с потребительскими сегментами, ценностное предложение и модели взаимоотношений с клиентами в направлении современного мультимедийного холдинга. Однако при этом необходимо подчеркнуть, что соответствие этих компонентов бизнес-модели Vivendi SA мультимедийному холдингу не означает автоматического получения «превосходных клиентов». Причина заключается в том, что осуществив трансформацию в направлении мультимедиа, Vivendi SA в недостаточной степени уделила вниманию преобразования своей бизнес-модели для конкурентного соперничества и создания *уникального* торгового предложения. Мы не будем подробно останавливаться на этих проблемах, так как они лежат за границами поля нашего исследования, но в целом Vivendi SA необходимо предпринимать усилия, чтобы, прежде всего, стать эффективной крупной отраслевой компанией (вне зависимости от мультимедиа).

Критерий эффективности Easy sales по всем трем компонентам получил позитивно-нейтральную оценку (+/=). Это объясняется тем, что холдинг Vivendi SA осуществляет активную трансформацию своей бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга и в рамках этого процесса приобретает все специфические черты, необходимые такому типу медиа-предприятия. Vivendi SA в действительности удалось добиться обеспечения простоты осуществления продаж в цифровой среде. Однако другим важным обстоятельством является тот факт, что бизнес-модель Vivendi SA в недостаточной степени приспособлена для работы за пределами цифровой среды и ее структурные проблемы, не касающиеся сферы мультимедиа, неблагоприятно влияют на эффективность деятельности холдинга в целом.

Критерий эффективности Long life по всем трем компонентам получил положительно-нейтральную оценку. С одной стороны, Vivendi SA делает все для того, чтобы в долгосрочной перспективе существовать именно как эффективный мультимедийный холдинг: уделяет приоритетное внимание интеллектуальным ресурсам, активно переводит основные виды деятельности в цифровую среду, снижает издержки за счет новейших форм хранения и распространения контентных продуктов. Но с другой – компания имеет сложности в осуществлении базовых для любого крупного холдинга процессов, не имеющих отношения к мультимедиа, а потому выходящих за пределы нашего исследования. Представляется, что успешное долгосрочное существование Vivendi SA возможно в том случае, если ей удастся следовать прогрессивным отраслевым тенденциям, имея при этом устойчивую «базу» в виде традиционных конкурентных преимуществ и эффективного управления капиталом.

## 3.4. Общие выводы

В данной части исследования нами ставилась задача применить результаты нашего исследования, а именно адаптированного к рассмотрению медиа шаблона бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье и критериев оценки эффективности бизнес-модели Д. Дебелака, к анализу кейсов конкретных зарубежных медиа-компаний News Corporation, British Broadcasting Corporation и Vivendi SA. Мы рассматривали их деятельность и процесс трансформации их бизнес-моделей следующим образом:

* Общая информация о компании
* Мультимедийные активы компании
* Пример бизнес-модели мультимедийного проекта компании (по классическому шаблону бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье)
* Трансформация компонентов бизнес-модели компании. Здесь применялась выведенная нами «формула бизнес-модели эффективного мультимедийного холдинга». Мы анализировали каждый из девяти ключевых компонентов бизнес-модели исследуемой компании на предмет его соответствия специфическим характеристикам мультимедийного холдинга и присваивали оценки (+, -, =) по методу Д. Дебелака.
* Общая исследовательская оценка процесса трансформации.

В результате мы смогли выявить специфические особенности процесса трансформации бизнес-модели каждой из исследуемых компаний. При этом выяснилось, что только бизнес-модель Vivendi SA соответствует всем компонентам мультимедийного холдинга, тогда как News Corporation и British Broadcasting Corporation находятся только в процессе преобразования своих бизнес-моделей. Важно отметить, что, несмотря на свою успешную и продолжающуюся адаптацию к условиям цифровой среды бизнес-модель Vivendi SA не была признана эффективной, однако ее структурные проблемы лежали не в сфере мультимедиа, а потому выходили за рамки нашего исследования. Компания News Corporation, имеющая все возможности для трансформации в направлении мультимедийного холдинга, не ставит этот процесс приоритетной задачей своего развития, хотя ситуация может коренным образом измениться после реорганизации ее активов. British Broadcasting Corporation, ввиду своих общественных обязательств вынужденная трансформировать свою бизнес-модель в направлении мультимедийного холдинга, имеет при этом в достаточной степени укорененную традиционную организационную структуру, а также ряд серьезных ограничений в области коммерциализации своей деятельности, тормозящих развитие. В результате анализа кейсов этих компаний мы подготовили сравнительную таблицу, характеризующую трансформацию их бизнес-моделей в направлении мультимедийного холдинга:

Таблица 11. Сравнительная оценка трансформации бизнес-моделей News Corporation, BBC и Vivendi SA

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Компонент бизнес-модели** | **News Corporation** | **BBC** | **Vivendi SA** |
| *Потребительские сегменты* | (+) Привлечение высоко-фрагментированных потребительских сегментов за счет тематических продуктов и их последующая аккумуляция за счет удобных сервисов | (+/=) Пристальное внимание к нишевому потреблению в сегменте британских лицензиатов, зарубежные потребители – работа не столь таргетирована | (+)Работа с высоко-фрагментированными потребительскими сегментами и внимание к новым моделям потребительского поведения |
| *Ценностное предложение* | (+) Множество адресных ценностных предложений, высокая вариативность выбора при отсутствии единой стратегии | (+/=) Высокая степень диверсификации ценностного предложения на рынке Великобритании, на глобальном рынке – предложение относительно унифицировано. | (+/=)Диверсифицированное мультимедийное ценностное предложение, однако ему не достает уникальности |
| *Взаимоотношения с клиентами* | (+) Реализуются различные модели взаимодействия с клиентами, интерактивность, адресность | (+/=) Тесное взаимодействие с британскими лицензиатами (интеракция, обратная связь), некоторая дистанция с другими потребительскими сегментами. | (+) Интерактивный характер взаимоотношения с клиентами и персонифицированный подход |
| *Каналы сбыта* | (+/=) Используется множество каналов, но система не интегрирована | (=) Каналов сбыта много, однако их система недостаточно гибкая и мобильная | (+/=) Множественность каналов сбыта на уже охваченных рынках, недостаточная экспансия |
| *Потоки поступления дохода* | (+/=) Новые медиа в составе холдинга монетизируются, но основным источником дохода не являются | (-) Традиционные потоки поступления дохода, ограниченное использование новых способов извлечения денежных средств | (+/=) Традиционная модели подписки, доходов от рекламы и продажи активов преобразованы в цифровой среде |
| *Ключевые партнеры* | (+) Активная партнерская деятельность для реализации множества задач | (+) Активное сотрудничество в сфере мультимедиа | (+/=)Стратегическое партнерство для выхода на новые рынки и потребительские сегменты в сфере мультимедиа осуществляется, однако за пределами этого сегмента эффективность альянсов неудовлетворительна |
| *Ключевые ресурсы* | (=) Ресурсы страдают от неэффективного корпоративного управления | (-) Серьезные проблемы с трудовыми ресурсами, результатом которых становятся репутационные потери | (+/=) Успешная монетизация интеллектуальных ресурсов при наличии проблем с финансированием дальнейшего развития (из-за SFR) |
| *Виды деятельности* | (+/=) Переход осуществляется, но новые медиа не являются приоритетом, а лишь новой формой существования успешных традиционных СМИ | (=) Активная цифровизация основных видов деятельности при сохранении традиционных форм | (+/=) В рамках бизнес-модели осуществляется перевод основных видов деятельности в цифровую среду и одновременная работа на нескольких рынках, однако успеху мешают внешние факторы |
| *Структура издержек* | (=/-) Пока новые медиа требуют больше затрат, чем позволяют экономить | (-) Традиционные способы сокращения издержек, нет значимого эффекта от формы мультимедийного холдинга | (+/=) Эффективные методы сокращения издержек за счет цифровизации и синергии, неэффективные - традиционные |

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать нам ряд содержательных выводов о результатах нашего исследования. Во-первых, адаптированный нами к рассмотрению процесса трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов шаблон бизнес-модели А. Остревальдера и И. Пинье, а также критерии эффективности Д. Дебелака, показали себя как в достаточной степени эффективный исследовательский инструмент, позволяющий выявить специфические черты и логику трансформации. Во-вторых, применение этого метода позволило эмпирически доказать гипотезу о том, что бизнес-модели современных мультимедийных холдингов не статичны, а подвижны и подвержены трансформации, так как постоянные технологические, экономические и социально-культурные изменения медиа-среды требуют от руководства/топ-менеджмента холдингов реконфигурации бизнес-моделей и создания новых способов извлечения дохода. А в-третьих, важно подчеркнуть, что оценки, к которым мы пришли в результате применения этого метода, являются не фиксированными показателями, а лишь выявленными возможностями и рисками, имеющимися у объектов исследования. При этом важным исследовательским выводом мы считаем утверждение о том, что даже в случае осуществления успешной трансформации бизнес-модели в направлении мультимедийного холдинга, это не гарантирует автоматического достижения экономического успеха и эффективности, так как бизнес-модель компании должна быть сбалансирована во всех сегментах и отраслях, в том числе тех, которые не имеют непосредственного отношения к мультимедиа. Это утверждение иллюстрирует разработанный нами кейс Vivendi SA. Таким образом, использование бизнес-модели как инструмента анализа процесса стратегического управления мультимедийными холдингами позволило выявить ключевые возможности и риски, имеющиеся у современных медиа-компаний News Corporation, British Broadcasting Corporation и Vivendi SA. Мы считаем, что данную методику можно применять и совершенствовать и в дальнейших исследованиях, и в практическом менеджменте.

# Заключение

Данное исследование «Трансформация бизнес-моделей в мультимедийных холдингах» было призвано выявить логику изменений, происходящих с современными медиа-предприятиями в цифровой среде. Своей целью мы определили комплексный анализ трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов, а рабочая гипотеза была сформулирована следующим образом: «бизнес-модели современных мультимедийных холдингов не статичны, а подвижны и подвержены трансформации, так как постоянные технологические, экономические и социально-культурные изменения медиа-среды требуют от руководства/топ-менеджмента холдингов реконфигурации бизнес-моделей и создания новых способов извлечения дохода».

Для достижения этой цели и доказательства гипотезы в первой главе работы мы определили основные исходные положения: конкретизировали, концептуализировали, проанализировали и обосновали ключевые понятия и категории. В результате мы ограничили поле исследования, выявили его проблематику и задали направление. Во второй главе мы на теоретическом уровне рассмотрели процесс трансформации бизнес-моделей мультимедийных холдингов, уделив внимание как внешним, так и внутренним факторам. В результате мы выявили основные специфические черты, отличающие мультимедийный холдинг от медиа-холдинга и адаптировали «шаблон» бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье для рассмотрения такого типа организаций. Объединив эти результаты с критериями оценки эффективности бизнес-модели Д. Дебелка, мы создали «шаблон бизнес-модели эффективного мультимедийного холдинга», который затем был применен нами для анализа деятельности зарубежных медиа-компаний. Этот анализ, проведенный в третьей главе исследования, позволил нам не только исследовать процесс трансформации бизнес-моделей таких компаний, как News Corporation, BBC и Vivendi, но и апробировать созданную в процессе работы модель.

В итоге нам удалось достичь поставленной цели, а также доказать исходную гипотезу. На наш взгляд, результаты данной работы могут быть использованы как в практической, так и научной деятельности. Более того, мы считаем, что они могут быть переосмыслены в дальнейшем при возникновении в медиа-индустрии новых трендов, тенденций, потребительских рынков и видов деятельности.

# Список источников

*Русскоязычные источники:*

1. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 380 с.
2. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. – М.: Университетская книга, 2010. – 560 с.
3. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации (опыт работы)//Проблемы теории и практики управления. - 1997. - № 6. – С. 72-77.
4. Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. – М.: Вершина, 2008. – С. 272.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
7. Баранова Е. А. Конвергенция СМИ глазами российских журналистов -практиков // Вестник Московского университета. - 2010. - №4. - С. 91-101.
8. Белый, М.Е. Методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности интернет-СМИ на современном медиарынке // Вестник Чувашского государственного университета. - 2008. - №3. - С. 286-291.
9. Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде: Пер. с англ. — М.: OOO «И.Д.Вильямс», 2007. – 288 с.
10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 175 с.
11. Браун Д., Куол У. Эффективный менеджмент на радио и телевидении: в 2 т. – М.: Мир, 2001. – Т.1 – 509 с., Т.2 – 557 с.
12. Вартанова Е. Л. Чем управляют менеджеры СМИ? О природе современного медиаменеджмента // Экономика и менеджмент СМИ. Ежегодник 2006. – М.: МедиаМир, 2006. – С. 7–13.
13. Велесько Е. Технология рационального управления // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С. 94-98.
14. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, дерево целей. - М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2004. - 304 с.
15. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.
16. Воронцов Ю. А. Тарасенко А.П. Экономическая эффективность бизнес-моделей аутсорсинга, аутстаффинга и виртуального предприятия // Век качества. – М. НИИ экономики связи и информатики "Интерэкомс", 2010. - №4. –С. 51-55.
17. Воронцова О. И. Борьба за аудиторию: «традиционные СМИ» и «новые медиа»//Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. Тамбов: Грамота, 2011. № 4. Ч. III. C. 34-36.
18. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества//Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] http://base.garant.ru/10105317/#10000 Проверено 20.05.2013.
19. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2012-2016 гг.: ключевые тенденции развития мирового и российского рынков // PricewaterhouseCoopers – 21 с.
20. Гуревич С. М. Газета: вчера, сегодня, завтра. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 288 с.
21. Гуревич С. М. Экономика отечественных СМИ. – М., 2009. – 288 с.
22. Гуревич С. М. Экономика средств массовой информации. – М.: РИП-Холдинг, 2001. – 244 с.
23. Гуревич С.М. Основы медиамаркетинга / С.М. Гуревич, В.Л. Иваницкий, А.А. Назаров, Г.Г. Щепилова. – М.: МедиаМир, 2007. – 208 с.
24. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2009. – 256 с.
25. Дёмина И. Н. Маркетинг в деятельности средств массовой информации. – Иркутск: ИГЭА, 1999. – 218 с.
26. Дёмина И. Н. Система управления медиапредприятиями в современной России. – СПб., 2005. – 160 с.
27. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. -М.:ЗАО "Алмаз-Пресс", 2009. т.№ 3. - С. 62-72.
28. Забоев А. А. О понятиях «холдинг», «холдинговая компания». Правовые основы холдинговых отношений//Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета., - 2009. - № 1. - С. 43-50.
29. Зимина Л.В. Современные издательские стратегии. От традиционного книгоиздания до сетевых технологий культурной памяти. – М.: Наука, 2004. – 274 с.
30. Зинин Е. Ю. Медиахолдинги в "цифровом" мире: диверсификация в медиаиндустрии //Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8, Менеджмент. - 2010. - № 4. - С. 3-27.
31. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
32. Зуев С., Васецкий А. Культурные индустрии в условиях глобализации//Управленческое консультирование. – 2010. - №1. – С. 76-89.
33. Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2010.
34. Иваницкий В.Л. Природа и содержание бизнес-концепции масс-медиа. Стратегии реализации // Экономика и менеджмент СМИ: Ежегодник 2008/ Отв. ред. и сост. Е.Л. Вартанова, науч. ред. Н.В. Ткачева. – М.: МедиаМир, 2009. – С. 24–30.
35. Иваницкий, В. Л. Бизнес-моделирование СМИ: представление о методе / В. Л. Иваницкий // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика : Научный журнал / гл. ред. Я. Н. Засурский.– 2010.– N4.– С.180-188.
36. Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Чистова Д.М., Казарьяна К.Р. - М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – 82 с.
37. Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Гущиной Н.М. – М: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – 139 с.
38. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011 — 348 с.
39. Калмыков А.А. Гипертекст мышления и коммуникативное пространство // Человек: иллюстрированный научно-популярный журнал. – М.: Наука, 2007. № 5. – C. 122-129.
40. Карякина К.А. Актуальные формы и типологические модели новых медиа//Вестник Московского Университета. – 2010. - №3. – С. 128-137.
41. Кастельс М. Галактика Интернет: Размышления об Интернете, бизнесе и обществе. – Екатеринбург: У-Фактория, 2004. – 328 с.
42. Катькало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2002. - № 16. - С. 3-21.
43. Кириллова Н. Медиа-менеджмент как интегрирующая система. – М.: Академический Проект, 2008. – 411 с.
44. Книжный рынок России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В. Григорьева. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – 81 с.
45. Книжный рынок России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В. Григорьева. – М: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – 97 с.
46. Ковалев В.В. Управление активами фирмы: учебно-практическое пособие. – М.: Велби, Проспект, 2007.
47. Козлов С.Г. Основные тенденции развития СМИ в условиях формирования глобального информационного пространства // Среднерусский вестник общественных наук. – 2008. - №4. – 140-144.
48. Коломиец В. П. Российское телевидение: индустрия и бизнес. – М.: НИПКЦ Восход-А, 2010. – 303 с.
49. Коломиец, В. П. Медиасреда и медиапотребление в современном российском обществе // Социологические исследования. – 2010. – № 01. – С. 58-66.
50. Комаров Ю.Н. Принципы управления холдинговыми компаниями//Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. – 2011. - №1. – С. 69 – 74.
51. Короткова Е.Н. Мультимедийные средства массовой коммуникации: контент и технологии // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. Аспирантские тетради. 2008, №32. – 201-205 с.
52. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
53. Коуз Р. Фирма, рынок и право. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 343 с.
54. Круглова Л. А. Трансформация аудиовизуального контента в новых медиа//Вестник Московского Университета. – 2012. - №3. – С. 61-71.
55. Лизунова И.В. Российское телевидение в начале XXI в.: организационная структура и технологии вещания // Гуманитарные науки в Сибири. – Новосибирск.: Изд-во сибирского отделения РАН, 2011. - №3. – С. 107-110.
56. Лизунова, И. В. Средства массовой информации в современной России: между властью и медиарынком // Гуманитарные науки в Сибири. - 2010. - N 3. - С. 102-106.
57. Лукина М. М. Интернет-СМИ: теория и практика. – М., 2010. – 348 с.
58. Лукина М.М., Фомичева И.Д. СМИ в пространстве Интернета: Учебное пособие / Лукина М.М., Фомичева И.Д. – М.: Факультет журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова, 2005. – 87 с.
59. Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека.— М.: Кучково поле, 2007. — 464 с.
60. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационные составляющая // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2 (34). - С. 38-42.
61. Меськов В.С., Мамченко А.А. Цикл трансформации когнитивного субъекта. Субъект, среда, контент // Вопросы философии. - 2010. - № 10. - С. 67 - 80.
62. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 480 с.
63. Минцберг Г. Структура в кулаке: Создание эффектвной организации. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
64. Морган Г. Теория организации. – М.: Высшая школа менеджмента, 2010.
65. Никитенко А. А. Интерактивность, мультимедийность, гипертекстуальность как детерминирующие типологические признаки сетевых изданий / А. А. Никитенко // Вестник Воронежского государственного университета, серия "Филология. Журналистика", №1, 2009. – С. 159-166.
66. Орлова В.В. Глобальные телесети новостей на информационном рынке. – М.: РИП-холдинг, 2003. – 168 с.
67. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 360 с.
68. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
69. От книги до Интернета. Журналистика и литература на рубеже нового тысячелетия / Отв. ред. Я.Н.Засурский, Е.Л.Вартанова. – М., 2000. – 253 с.
70. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
71. Плотников В.А., Багатурия Э.П., Кудрявцева В.С. Особенности организации инновационной деятельности в холдинговых структурах//Ученые записки Санкт-Петербургского Университета Управления и Экономики. – 2012. - №2 (37). – С. 14 – 19.
72. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
73. Радиовещание в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. О.Я.Ермолаевой, А.В.Шарикова. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – 72 с.
74. Радиовещание в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад/ Под ред О.Я. Ермолаевой, А.В. Шарикова. – М: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – 92 с.
75. Ровинская, Т. Информационное общество: теория и практика // Мировая экономика и международные отношения. - 2010. - № 9. - С. 81-90.
76. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В.Григорьева. - М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. - 84 с.
77. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В. Григорьева. - М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. - 88 с.
78. Российская полиграфия. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В.Григорьева. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – 76 с.
79. Российская полиграфия. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В.Григорьева. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – 74 с.
80. Россошанский А.В. Современные тенденции развития средств массовой коммуникации // Известия Саратовского университета. - 2009. - №1. - С. 105-108.
81. Руденко О.Н., Рябочкина Д.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты // Экономика: теория и практика. - 2011. - № 4 (24). - С. 36-42.
82. Рябов, С.Д. Контент медиа потребительского рынка в контексте эволюции медиавоздействия // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 10, Журналистика. - 2009. - № 2. - С. 196-208.
83. Сикацкий В. А., Курепина Е.А. Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентных преимуществ фирмы // Управленческое консультирование. – 2010. - N 3.-С. 133-145.
84. Симакова С.И. Цифровой контент печатных СМИ и современное общество // Вестн. Нижегородского ун-та им. Н. И. Лобачевского. – 2011. – № 6. Ч. 2. Том II. – С. 633–637.
85. Симмонз Дж. Бренды и брендинг / Дж. Симмонз, Р. Клифтон, С. Ахмад. – М.: Олимп–Бизнес, 2008. – 352 с.
86. Соловьёв В. И. Эффективность моделей бизнеса на рынке информационных технологий // Эффективное антикризисное управление. — 2011. — № 6. - С. 42—51.
87. Стоун Б., Джейкобс Р. Директ маркетинг: эффективные приемы. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 612 с.
88. Стрекалова Н.Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. - 2009.- №2. – С. 133-138.
89. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. - СПб., 2009. - N 92. - С. 95-105.
90. Суворов А.А. Интернет: масс-медийные характеристики // Известия Саратовского университета. Новая серия. 2009. Т. 9. Серия Филология. Журналистика. Вып. 3. С. 64-70.
91. Сухнев, В. Мировая паутина и мировые пауки // Москва. - 2009. - № 7. - С. 156-164.
92. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Е.Л.Вартановой. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – 102 с.
93. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Е.Л. Вартановой и В.П. Коломийца. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – 103 с.
94. Телевидение глазами телезрителей / Аналитический центр «Видео Интернешнл»; Под редакцией Полуэхтовой И. А. – М.: ООО «НИПКЦ Восход-А», 2012. – 364 с.
95. Телерекламный бизнес: информационно-аналитическое обеспечение / Сост. и общ.ред. В.П.Коломиец. – М.: Международный институт рекламы, 2001. – 392 с.
96. Тихвинский В.О., Терентьев С.В. Мобильное цифровое телевизионное вещание: анализ технологий и бизнес-мо­делей // «T-Comm». - 2008. - № 1. - C. 14–18.
97. Тихонова Г.П. Электронные СМИ и особенности их продвижения // Экономика строительства. – 2010. - №5. – С. 54-56.
98. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильяме", 2006. — 928 с.
99. Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №4. – С. 96-101.
100. Тулупов В.В. Газета: маркетинг, дизайн, реклама. Новые тенденции в издании газет. – Воронеж, 2001. – 320 с.
101. Уилер С., Хирш Э. Властелины каналов. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. – 256 с.
102. Филтенштейн Т. Убойный маркетинг. 401 способ увеличить продажи, максимизировать прибыль и победить конкурентов. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2006. – 360 с.
103. Харитонова, Г. Г., Климчук А.А. Использование бизнес-моделей при управлении компанией в условиях кризиса // Транспортное дело в России. – 2009. - № 6. – C. 105 – 109.
104. Чезборо, Г. У. Зачем компаниям открывать свои бизнес-модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. - 2008. - N 4. - С. 91-115.
105. Чезборо, Г. У. Путь к открытым инновациям // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. - 2008. - N 4. - С. 116-149.
106. Шилина М.Г. Медиакоммуникация: тенденции трансформации. Новые парадигмы исследований массовых коммуникаций // Медиаскоп. – М.: Ф-т журналистики МГУ, 2009. – № 3. – С.6-22.
107. Шилина М.Г. Тенденции развития современных медиасистем и актуальные концепции теории СМК//Вестник Московского Университета. – 2010. - №1. – С. 6-22.
108. Щербина В. И. Основы современного телерадиовещания. – М.: Горячая линия-Телеком, 2004. – 224 с.
109. Экономика и менеджмент в СМИ / Отв. ред. Е.Л.Вартанова, науч. ред. Н.В.Ткачева. – М.: ВК, 2005. – 126 с.
110. Экономика и менеджмент СМИ. Ежегодник-2008 / Отв. ред. и сост. Е. Л. Вартанова, науч. ред. Н. В. Ткачёва. – М., 2009. – 124 с.
111. Эрзанукаева Л.Р. Социокультурные проблемы развития телевизионных коммуникаций (на примере российского телевидения) // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. - №1. – С. 537-539.
112. Юсупова А.Т. Теория отраслевых рынков. Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2005. – 210 с.
113. Яковлев Г.А. Коммерция в средствах массовой информации. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 143 с.

*Англоязычные источники:*

1. 2012 RESULTS AND 2013 OUTLOOK // Vivendi [Электронный документ] http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2013/02/20130226\_Prez\_FY2012\_EN.pdf Проверено 20.05.2013.
2. Apple’s Cue Seeks Overhaul of Maps Amid Duel With Google // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2012-11-27/apple-said-to-fire-maps-manager-after-flaws-hurt-iphone-5-debut.html Проверено 20.05.2013.
3. Athey S., Gans J.S. The Impact of Targeting Technology on Advertising Markets and Media Competition // American Economic Review: Papers & Proceedings 100 (May 2010) - P. 608–613.
4. Australia’s new media law irks News Corp // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0cf0b268-8add-11e2-b1a4-00144feabdc0.html#axzz2P0rJJA5K Проверено 20.05.2013.
5. BBC chief to head New York Times // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6a7cb9fc-e65c-11e1-ac5f-00144feab49a.html#axzz2PEW5FNCJ Проверено 20.05.2013.
6. BBC managers in the line of fire // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c0268c2a-2d01-11e2-9211-00144feabdc0.html#axzz2T6lrY8Eo Проверено 20.05.2013.
7. BBC needs audience help in budget battle // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/04ee8604-9185-11e2-b839-00144feabdc0.html#axzz2T6lrY8Eo Проверено 20.05.2013.
8. BROADCASTING. Copy of Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation // BBC Trust [Электронный документ] http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how\_we\_govern/charter.pdf Проверено 20.05.2013.
9. CBS takes a 50% stake in TV Guide // Reuters.com [Электронный документ] .reuters.com/article/2013/03/27/idUS127729652720130327 Проверено 20.05.2013.
10. Corporate Profile: News Corporation // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/investor/index.html Проверено 20.05.2013.
11. Discovery Expands Its Reach Overseas // The New York Times [Электронный документ] http://www.nytimes.com/2013/04/01/business/media/discovery-expands-its-reach-overseas-to-ensure-growth.html?\_r=0 Проверено 20.05.2013.
12. Disney $4 Billion ‘Star Wars’ Deal Spotlights Content Bet // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2012-10-30/disney-agrees-to-buy-lucasfilm-for-4-05-billion-in-cash-stock.html Проверено 20.05.2013.
13. EARNINGS RELEASE FOR THE QUARTER ENDED MARCH 31, 2013 // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/investor/download/NWS\_Q3\_2013.pdf Проверено 20.05.2013.
14. EU regulators to approve Random House, Penguin deal // Reuters.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/03/27/us-bertelsmann-pearson-eu-idUSBRE92Q0AK20130327 Проверено 20.05.2013.
15. Evans D.S. The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy // Journal of Economic Perspectives. - Volume 23, Number 3. -2009. —P. 37–60.
16. Financial Report and Unaudited Condensed Financial Statements for the First Quarter Ended March 31, 2013 // Vivendi SA [Электронный документ] http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2013/05/20130514\_Financial\_Report\_and\_Financial\_Statements\_Q1\_20131.pdf Проверено 20.05.2013.
17. Firefox takes on smartphone powers Apple, Google // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/02/24/us-firefox-smartphones-idUSBRE91N0BF20130224 Проверено 20.05.2013.
18. Foxconn posts record quarterly profit on Apple boost // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-21934764 Проверено 20.05.2013.
19. George Entwistle resigns as BBC director general // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/uk-20284124 Проверено 20.05.2013.
20. Global Economic Prospects - January 2013: Assuring Growth Over the Medium Term // The World Bank http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/334934-1322593305595/8287139-1358278153255/GEP13AFinalFullReport\_.pdf [Электронный документ] Проверено 25.05.2013.
21. Global entertainment and media outlook: 2012–2016. Industry overview // PricewaterhouseCoopers. - 13th annual edition. - June 2012. – 93 p.
22. Google May Face Fines in EU Unless It Fixes Privacy Issues // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2012-10-16/google-may-face-fines-in-eu-unless-it-fixes-privacy-issues-1-.html Проверено 20.05.2013.
23. Hilco seals deal to rescue music retailer HMV // Reuters.com [Электронный документ] http://uk.reuters.com/article/2013/04/05/uk-hmv-hilco-idUKBRE93317U20130405 Проверено 20.05.2013.
24. How Hulu Works // How stuff works [Электронный документ] http://computer.howstuffworks.com/internet/basics/hulu1.htm Проверено 20.05.2013.
25. Internet whizz-kid with a knack for design//Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7755d5be-956b-11e2-a4fa-00144feabdc0.html#axzz2Qbk19z2R Проверено 20.05.2013.
26. Kearns M., Taylor., J. Hull. C. The six faces model: Technology management in the effective implementation of change // International Journal of Innovation and Technology Management. – Volume 3. - №4. – P. 407-420.
27. Küng L. Why Media Managers Are Not Interested in Media Management - And What We Could Do About It // The International Journal on Media Management. - Volume 12. Issue 1, 2010. – P. 55-57.
28. Lagardère files suit against Vivendi // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ddf79c64-75ac-11e2-9891-00144feabdc0.html#axzz2TLqchdZf Проверено 20.05.2013.
29. Lawson-Borders G. More Than a Mouse Trap: Effective Business Models in a Digital World // International Journal on Media Management. - Volume 12, Issue 1, 2010. – P. 41-45.
30. Lions Gate Reports Quarterly Profit on ‘Twilight’ Sales // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2013-02-11/lions-gate-reports-quarterly-profit-on-twilight-sales.html Проверено 20.05.2013.
31. Massive News Corp. Restructuring: Robert Thomson Named CEO of New Spinoff; The Daily Folds as NY Post Survives // Forbes [Электронный документ] http://www.forbes.com/sites/jeffbercovici/2012/12/03/massive-news-corp-restructuring-robert-thomson-named-ceo-of-new-spinoff-the-daily-folds-as-ny-post-survives/ Проверено 20.05.2013.
32. Measuring the Information Society: 2012 // International Telecommunication Union [Электронный документ] http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/ Проверено 20.05.2013.
33. Microsoft and News Corporation Announce New TV, News and Web Video Apps for Xbox 360 // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/bunews\_510.html Проверено 20.05.2013.
34. Movie Sales Increased With Shutdown of Piracy Sites // Wall Street Journal [Электронный документ] http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324034804578344551047272218.html Проверено 20.05.2013.
35. Moving to a Multichannel and Multiplatform Company in the Emerging and Digital Media Ecosystem: The Case of Mediaset Group // International Journal on Media Management. - Volume 12, Issue 2, 2010. – P. 59-75.
36. Netflix shares soar after surprise profit // Reuters [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/01/23/netflix-results-idUSL1N0ASHL320130123 Проверено 20.05.2013.
37. New York Times to rename International Herald Tribune // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-21583404 Проверено 20.05.2013.
38. News Corporation Announces 21st Century Fox as New Name for Independent Media and Entertainment Company // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_558.html Проверено 20.05.2013.
39. News Corporation Announces Details Regarding Proposed Separation of Businesses // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_549.html Проверено 20.05.2013.
40. News Corporation Responds to Ofcom's Decision Regarding BSkyB's Broadcasting License // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_544.html Проверено 20.05.2013.
41. News Corporation's Chief Digital Officer Jonathan Miller to Leave Post // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_539.html Проверено 20.05.2013.
42. Newsweek publishes last edition on paper // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-20875125 Проверено 20.05.2013.
43. Nielsen Smartphone Insights // Nielsen [Электронный документ] http://tw.en.nielsen.com/site/documents/2012NielsenSmartphonedeck.pdf Проверено 20.05.2013.
44. Pearson to restructure as growth proves elusive // Reuters.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/02/25/pearson-idUSL6N0BP19P20130225 Проверено 20.05.2013.
45. Picard R. Multimedia strategies in the age of globalization // Handbuch Medien - und Multimediamanagement. Weisbaden: Gabler, 2003. – P. 837-851.
46. Picard R. The Economics and Financing of Media Companies. New York: Fordham University Press, 2002.
47. Privacy and Data Management on Mobile Devices // Pew Internet [Электронный документ] http://pewinternet.org/Reports/2012/Mobile-Privacy.aspx Проверено 20.05.2013.
48. Quality first. Annual report and accounts 2011/2012 // British Broadcasting Corporation [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/annualreport/2012/ Проверено 20.05.2013.
49. Rupert Murdoch set for pay rise ahead of News Corp split // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/1b2d1370-ae92-11e2-8316-00144feabdc0.html#axzz2TLqchdZf Проверено 20.05.2013.
50. Tablet teachers: Digital education in Kenya // The Economist [Электронный документ] http://www.economist.com/news/business/21567972-schools-africa-are-going-digitalwith-encouraging-results-tablet-teachers Проверено 20.05.2013.
51. The BBC faces a smaller, cheaper future // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/21efe2b6-2cbd-11e2-9211-00144feabdc0.html#axzz2T6lrY8Eo Проверено 20.05.2013.
52. THE SEARCH FOR A NEW BUSINESS MODEL: The Digital Advertising Pie // Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism [Электронный документ] http://www.journalism.org/analysis\_report/digital\_advertising\_pie Проверено 20.05.2013.
53. Time Inc cuts staff by 6 percent, hitting business and news // Reuters.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/01/30/us-timeinc-cuts-idUSBRE90T12F20130130 Проверено 20.05.2013.
54. Top 50 countries with the highest Internet penetration rate // Internet World Stats [Электронный документ] http://www.internetworldstats.com/top25.htm Проверено 20.05.2013.
55. Tribune Said to Want to Sell All Newspapers in One Deal // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2013-03-04/tribune-said-to-want-to-sell-all-newspapers-in-one-deal.html Проверено 20.05.2013.
56. US seeks cyber espionage crackdown // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/f2adc696-97cc-11e2-97e0-00144feabdc0.html#axzz2P0rJJA5K Проверено 20.05.2013.
57. Vivendi 2012 earnings // Vivendi SA [Электронный документ] http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2013/02/20130226\_VIV\_PR\_R%C3%A9sultats-2012.pdf Проверено 20.05.2013.
58. Vivendi keeps SFR listing on table in strategic review // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/f8757dfa-b1a6-11e2-b324-00144feabdc0.html#axzz2TLqchdZf Проверено 20.05.2013.
59. Vivendi SA PRIORITY AREAS FOR ACTION // Vivendi SA [Электронный документ] http://www.vivendi.com/social-responsibility/vision-challenges/our-sustainable-development-policy/our-priority-areas-for-action/ Проверено 20.05.2013.
60. When 'Likes' Can Shed Light // Wall Street Journal [Электронный документ] http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324096404578354533010958940.html Проверено 20.05.2013.
61. WHO ADVERTISES ON NEWS SITES AND HOW MUCH THOSE ADS ARE TARGETED // // Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism [Электронный документ] http://www.journalism.org/analysis\_report/digital\_advertising\_and\_news Проверено 20.05.2013.
62. Yahoo Ban on Working From Home is Misguided // Wall Street Journal [Электронный документ] http://blogs.wsj.com/juggle/2013/02/27/yahoo-ban-on-working-from-home-is-misguided/?KEYWORDS=yahoo+telework Проверено 20.05.2013.
63. YouTube reaches one billion monthly users // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-21874329 Проверено 20.05.2013.

# Приложение №1.

**Краткий перечень активов News Corporation.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Программирование кабельных сетей** (Cable Network Programming) | **Киноиндустрия** (Filmed Entertainment) |
| **Big Ten Network** – американский спортивный кабельный телеканал, совместно управляемый Fox Sports и Big Ten Conference. Локация: США и Канада. Имеет соглашения с более 300 поставщиками контента. Многовариантные пакеты услуг для пользователей, есть on-demand сервис, позволяющий самостоятельно программировать запрос. Принципиальное значение для деятельности имеют лицензии на трансляцию спортивных мероприятий.  **FOX Business Network** – телевизионный кабельный и спутниковый телеканал информационно-новостной тематики. Принадлежит Fox Entertainment Group. Локация: США, Канада, Лондон. С помощью Sky News Business Channel в Австралии (ночью), возможно – с помощью Sky Italia в Италии. Работает с несколькими кабельными операторами.  **Fox Movie Channel** – цифровой кабельный и спутниковый телеканал, управляемый Fox Entertainment Group. Специализация – показ полнометражных фильмов, контент, в первую очередь, предоставляется 20th Century Fox. Локация: США и Канада. Без рекламы. Возможно объединение в рамках процесса реорганизации с другими каналами FX Network.  **FOX News Channel** – кабельный телеканал информационно-новостной тематики, управляемый Fox Entertainment Group. Контент получает от Fox Broadcasting Company. Локация: США. Аффилирован с FOX Business Network.  **FOX College Sports** – комбинация трех цифровых кабельных вещательных сетей FCS Atlantic, FCS Central и FCS Pacific (разделение по географическому признаку). Тематика: спортивная. Партнер: Big Ten Network. Необходимы: лицензии на вещание спортивных мероприятий. Система поощрений для потребителей.  **FOX Sports Enterprises** – подразделение, занимающееся управлением правами и франшизами (контент - спорт), исследованиями рынка и статистической отчетностью. Входит в зонтик Fox Sport.  **Fox Deportes** – кабельный спортивный канал на испанском языке. Локация: США, цель: испаноговорящие жители США. Совместное предприятие News Corp и Fox Pan American Sports LLC.  **FOX Sports Net** – собирательное название для группы спортивных кабельных телеканалов Fox, вещающих на территории США. Преимущественно управляются Fox Entertainment Group. Партнеры американские. Конкурент – ESPN.  **FOX Soccer** – нишевый телеканал, специализация: американский футбол, принадлежит Fox Entertainment Group. Трансляция: США, Япония, Австралия, Лондон.  **Fuel TV** – кабельный и спутниковый телеканал, тематика: экстремальные виды спорта. Локация: США, Австралия, Португалия, Великобритания и Ирландия. Доступен в 100 странах мира. Ожидается ребрендинг.  **FX** – платный кабельный телеканал, принадлежит news Corp и Fox Entertainment Group. Известен популярными телесериалами. Локация: США, Австралия, Азия, Канада, Латинская Америка, Ближний Восток, Португалия, Турция, ЮАР. Зонтик, входит в семью FX.  **Nat Geo Wild (National Geographic Wild)** – кабельный и спутниковый телеканал о дикой природе. Локация: США, Европа, Азия, Латинская Америка, Австралия, Африка. Партнеры – дистрибьюторские сети. Сестринская сеть с National Geographic Channel.  **National Geographic Channel United States** – американская версия, программы о природе. Трансляция: США, Австралия, Новая Зеландия, Южная Африка, Ближний Восток. Есть расширения: Channel HD, Nat Geo Music, Nat Geo Junior, Adventure, National Geographic Abu Dhabi.  **National Geographic Channel Worldwide** – подразделение по глобальному рынку, принадлежит Fox Cable Networks.  **Speed** – кабельный и спутниковый телеканал, тематика: автоспорт. Принадлежит Fox Sports Media Group. Ожидается ребрендинг. Конкурент ESPN. Вещание: США, Канада, Австралия, Латинская Америка.  **STAR** – телеканал для азиатского рынка. Изначальный план – трансляция американских шоу - не удался, пришлось делать адаптацию к локальным рынкам. Подразделения: STAR India (Индия), STAR Greater China (Китай), STAR Select (Ближний Восток) и Fox International Channels Asia (аффилирован с Star).  **Stats, Inc.** – компания, занимающаяся статистическим анализом деятельности телеканалов, сбором, обработкой и дистрибуцией спортивного телевизионного контента. Совместное предприятие News Corporation и Associated Press. | **20th Century Fox** – студия производства кино и телефильмов. Контракт с DreamWorks Animation (стратегическое партнерство).  **20th Century Fox Espanol** – киностудия, ориентированная на региональный рынок Испании, подразделение Fox Filmed Entertainment.  **20th Century Fox Home Entertainment** – дистрибьютор кинофильмов, домашнего видео на материальных носителях. Партнеры (чьи фильмы тоже распространяет) - Metro-Goldwyn-Mayer и United Artists.  **20th Century Fox International** – дистрибьютор, работает на мировом рынке кино- и телевизионного контента, распространение осуществляется как на материальных носителях, так и в цифровом формате (видео по запросу, скачивание). Маркетинг, продажи, распространение. Локация: США, Латинская Америка, Европа, Азия/Тихоокеанский регион.  **20th Century Fox Television** – производственное подразделение (телевизионный контент – популярные сериалы) Fox Broadcasting Company, причем обе компании принадлежат и управляются Fox Entertainment Group.  **Fox Searchlight Pictures** – производство фильмов (специализация на независимом британском кино).  **Fox Studios Australia** – крупнейшая киностудия Австралии (производство).  **Fox Studios LA** – американское подразделение (производство).  Fox Television Studios – производство телепередач и шоу для 20th Century Fox Television, Inc. и других подразделений Fox.  **Blue Sky Studios** - мультипликационная студия, принадлежит 20th Century Fox, осуществляет производство популярных полнометражных анимационных фильмов.  **Shine Group** – британская производственная компания скриптовых ТВ-шоу. Есть дистрибьюторское подразделение, а также представительства в разных странах – Америка, Австралия, Франция, Германия, Грузия. |
| **Телевидение/вещание** (Television) | **Прямое телевизионное спутниковое вещание** (Direct Broadcast Satellite Television) |
| **Fox Broadcasting Company** –коммерческая телевизионная вещательная сеть (№1 в США), принадлежит Fox Entertainment Group. Еще не полностью перешла на цифровое вещание. Видео по запросу, совладелец Hulu, контент, в том числе, от программного подразделения и продакш-студий Fox. Вещание: США, Канада, Мексика, Япония, Филиппины, Австралия, Европа.  **FOX Sports** – спортивная вещательная сеть, подразделение Fox Broadcasting Company. Ожидается реорганизация. Контент спортивных кабельных сетей, в том числе, Fox.  FOX Sports Australia – австралийская группа спортивных каналов. Принадлежит Fox Sports Pty Limited. Конкурент: ESPN.  **FOX Television Stations** - группа телевизионных станций в США (WNYW-5 New York, WWOR-TV-9 New Jersey, KTTV-11-5 Los Angeles, KCOP-13 Los Angeles, WFLD-32 Chicago, WPWR-TV-50 Chicago, WTXF-TV-29 Philadelphia, WFXT-25 Boston, KDFW-4 Dallas, KDFI-27 Dallas, WTTG-5 Washington D.C., WDCA-20 Washington D.C., KMSP-TV-9 Minneapolis, WFTC-29 Minneapolis, WJBK-2 Detroit, WAGA-5 Atlanta, WUTB-24 Baltimore, KRIV-26 Houston, KTXH-20 Houston, WTVT-13 Tampa Bay, WRBW-65 Orlando, WOFL-35 Orlando, KSAZ-TV-10 Phoenix, KUTP-45 Phoenix, WHBQ-TV-13 Memphis, KTBC-7 Austin, WOGX-51 Ocala). Принадлежит Fox Broadcasting Company, которая принадлежит Fox Entertainment Group. Также занимается производством и контролем для подразделения 20th Television и MyNetworkTV.  **MyNetworkTV** – сервис телевизионной синдикации, принадлежит Fox Entertainment Group. Продажа права показа одних и тех же телевизионных передач сразу нескольким вещателям – синдикация. Отказалась от статуса телесети. Локация: США. Занимается программированием FOX Television Stations. | **BSkyB** – британская компания, оказывающая услуги спутникового вещания, широкополосного доступа в Интернет и телефонии. Локация: Великобритания, Ирландия. Крупнейшая компания платного ТВ в Британии. Доля NC – только 39,14%. Имеет множество дочерних компаний..  **FOXTEL** – австралийская компания платного ТВ, оказывает услуги кабельного и прямого спутникового вещания и IPTV. Совместное предприятие NC и Telstra.  **Sky Deutschland** – немецкая компания, платное ТВ. Локация: Германия, Австрия, Швейцария. NC принадлежит 49,9-процентная доля. Многовариантное предложение, премиальные и базовые услуги.  **Sky Italia** – итальянская компания, платное цифровое спутниковое ТВ. Аналог BSkyB. |
| **Издательское дело** (Publishing) | **Новые медиа и прочие проекты** (Other Assets) |
| **ALPHA (Newsspace)** – сайт для специалистов в сфере СМИ, преимущественно об издательском деле и новых медиа. Содержит данные исследований, отчетов, отраслевую аналитику.  **Big League** – официальный журнал Национальной Лиги Регби Австралии.  **Daily Telegraph** – ежедневная новостная британская газета.  Donna hay – кулинарный журнал.  **Dow Jones** – журнал и информационное агентство, экономической и бизнес-тематики.  **Gold Coast Bulletin** – австралийская новостная газета, контент generic.  **Harper Collins Publishers** – одна из крупнейших в мире издательских компаний. Работает с рынками США, Канады, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии и Индии.  **Harper Collins Australia** – австралийское подразделение Harper Collins Publishers.  **Harper Collins Canada** – канадское подразделение Harper Collins Publishers.  **Harper Collins Children's Books** – подразделение Harper Collins Publishers, занимающееся детской литературой.  **Harper Collins India** – индийское подразделение Harper Collins Publishers.  **Harper Collins New Zealand** – новозеландское подразделение Harper Collins Publishers.  **Harper Collins US** – американское подразделение Harper Collins Publishers.  **Harper Collins UK** – британское подразделение Harper Collins Publishers.  **Herald Sun** – австралийский таблоид.  **Inside Out** – образовательный портал и издательство для изучения английского языка.  **New York Post** – американская новостная газета.  **News America Marketing** – маркетинговая компания, издающая журнал SmartSource Magazine.  **News International** – британское издательство, дочерняя компания News Corp. Издает популярные газеты The Times, The Sunday Times и The Sun.  **NT News** – австралийский таблоид.  **Post-Courier** – популярная газета Папуа Новой Гвинеи.  **Smart Source** – журнал и ресурс потребительской тематики, отличительной особенностью которого является размещение рекламных и скидочных купонов.  **Sunday Herald Sun** – австралийский таблоид.  **Sunday Mail** – австралийский таблоид.  **Sunday Tasmanian** – тасманская версия таблоида Sunday.  **Sunday Territorian** – австралийский таблоид, входящий в «зонтик» Sunday.  **Sunday Times** – британская широкополосная воскресная газета.  **The Advertiser** – ежедневный австралийский таблоид.  **The Australian** – австралийская широкополосная новостная газета, активно развивающийся новостной портал.  **The Courier-Mail** – австралийский таблоид.  **The Daily** – электронное новостное издание.  **The Mercury** – ежедневный тасманский таблоид.  **The Sunday Telegraph** – британская широкополосная воскресная газета.  **The Sun** – популярный британский и ирландский таблоид.  **The Sunday Times** – самая продаваемая британская «качественная» газета.  **The Times** – ежедневная новостная газета Великобритании.  **Times Literary Supplement** - влиятельный еженедельный литературно-критический журнал Великобритании.  **The Wall Street Journal** - влиятельная ежедневная американская деловая газета.  **Weekly Times** – деловая газета о бизнесе.  **Zondervan** – христианская издательская компания.  Печатная пресса News Corporation имеет свои электронные и мобильные версии. | **AmericanIdol.com** – портал популярного американского телешоу канала Fox - American Idol и часть франшизы. Портал предоставляет мультимедийный контент, связанный с шоу, и нацелен на работу с целевыми аудиториями и создание фанатских сообществ. Активная поддержка с помощью социальных сетей.  **AskMen** – бесплатный онлайн-портал для мужчин, имеющий международные версии (США, Великобритания, Канада, Австралия). Бизнес-модель – рекламная. Тематика контента: life-style. Активная поддержка с помощью социальных сетей.  **careerone.com.au** – австралийский веб-портал, система для поиска работы. Контент составляет тематическая информация о трудоустройстве, информация о вакансиях, работодателях и проч. Два основных потребительских сегмента: компании-работодатели и соискатели. Существует мобильная версия. Активная поддержка с помощью социальных сетей.  **CARSguide.com.au** – австралийский специализированный веб-портал, система для покупки/продажи автомобилей. Существует мобильная версия. Активная поддержка с помощью социальных сетей.  **Fox.com** – веб-портал, направленный на поддержание целевых аудиторий и дистрибуцию контента сети телеканалов FOX. Ориентирован на отложенное потребление.  **FoxSports.com** – веб-портал, направленный на работу с целевыми аудиториями и распространение спортивного контента сети телеканалов FoxSports. Интерактивное взаимодействие с пользователями.  **FoxSports.com.au** – австралийская версия FoxSports.com.  **hulu.com** – «on-demand»-сервис потокового видео, предоставляющий доступ разнообразному контенту телеканалов, принадлежащих News Corp, Walt Disney, Comcast, Newport Television. Различные пакеты услуг для обычных пользователей и абонентов, вносящих плату. Совместное предприятие.  **IGN Entertainment** – американский веб-портал, содержащий новостной и развлекательный контент о компьютерных играх.  **Milkround** – британский веб-портал, система для поиска работы, стажировок, курсов. Контент составляет тематическая информация о трудоустройстве, информация о вакансиях, работодателях и проч. Два основных потребительских сегмента: компании-работодатели и соискатели. Существует мобильная версия. Активная поддержка с помощью социальных сетей.  **National Rugby League** – сайт Национальной Лиги Регби Австралии.  **NDS** – компания, занимающаяся разработкой и внедрением инновационных решений и программного обеспечения для цифрового и платного телевидения. Обладает разветвленной партнерской сетью.  **News.com.au** – австралийский веб-портал новостной тематики.  **News Digital Media** – подразделение News Corporation, занимающееся операциями холдинга в Интернет-среде, сфере новых медиа и мультимедиа.  **truelocal.com.au** – австралийский веб-портал, содержащий информацию о различных предприятиях Австралии (магазинах, ресторанах, салонах красоты, медицинских центрах, строительных компаниях и проч.). Позволяет своим пользователям оставлять отзывы о местах, продуктах и услугах, ориентирован на интерактивную коммуникацию. |

*Перечень составлен в соответствии с тематической рубрикацией активов, предлагаемой News Corporation, на основании официальных отчетных документов компании.*

# Приложение №2.

**Краткий перечень активов British Broadcasting Corporation.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Телевизионные сети** (Network television) | **Радио-сети** (Network radio) |
| **BBC One** – флагманский телеканал, самый популярный в Великобритании. Контент: generic, от новостей до шоу и сериалов.  **BBC Two** – мультижанровый британский телеканал.  **BBC Three** – британский телеканал, транслирующий развлекательный контент для молодежной целевой аудитории/кидалтов.  **BBC Four** – британский телеканал интеллектуально-культурной тематики.  **CBBC** – британский телеканал для детей 6-12 лет.  **CBeebies** – британский телеканал для детей до 6 лет.  **BBC HD** – британский телеканал, в ценностное предложение которого входит высоко чёткое качество трансляции. Программирование осуществляется, в том числе, с помощью контента других подразделений компании.  **BBC ALBA** – телеканал, целью которого является поддержание гэльского языка, культуры и традиций. | **BBC Radio 1** – британская радиостанция, совмещающая музыкально-развлекательный контент для целевой аудитории 15-29 лет и новостные программы.  **BBC 1Xtra** – британская музыкальная радиостанция.  **BBC Radio 2** – британская радиостанция, транслирующая музыкально-развлекательный контент, документальные и разговорные программы.  **BBC Radio 3** – британская радиостанция, контент которой составляет классическая музыка, музыкальные спектакли.  **BBC Radio 4** – британская радиостанция преимущественно разговорно-информационного жанра.  **Radio 4 Extra** – британская радиостанция, возобновившая свое вещание в 2011 году, является основной площадкой размещения архивных материалов BBC.  **BBC Radio 5** – британская радиостанция, занимающаяся трансляцией спортивных мероприятий и соревнований, а также аналитических программ спортивной тематики.  **BBC Radio 5 Live Sports Extra** – британская радиостанция спортивной тематики. Акцент на интерактивную коммуникацию со слушателями.  **BBC 6Music** – британская радиостанция развлекательного характера, формат цифровой.  **BBC Asian Network** – британская радиостанция для людей азиатского происхождения. |
| **Новые медиа** (Future Media) | **Информационные службы и локальные радиостанции** (Journalism, and national and local radio services) |
| **BBC Online** – портфель онлайн-услуг BBC для рабочего стола компьютера, телевизора, смартфонов и планшетов, осуществляющий доступ к новостным, информационным, развлекательным, детским и др. видам контентных продуктов компании. Кроме того, в пакет входят услуги IP-TV и сервисы «по запросу» BBC iPlayer.  **BBC Red Button** – система обеспечивает доступ к цифровым контентным продуктам и услугам интерактивного характера, а также к актуальной информации разнообразной тематики в режиме реального времени. | **The BBC News Channel** – информационно-новостная служба, работающая 24 часа в сутки и предоставляющая актуальную информацию о локальных, региональных и мировых событиях.  **BBC Parliament** - канал, вещающий только в Великобритании, полностью посвященный политике, в эфире которого проходит трансляция заседаний британского парламента, слушаний, выступлений и проч.  **BBC Global News** – подразделение объединяет службы BBC World Service, BBC World  News (телеканал), BBC Monitoring и BBC World Service Trust.  **BBC Local Radio** – разговорная британская радиостанция, с сильным акцентом на интерактивность.  **BBC Scotland** – радиостанция разговорного жанра для жителей Шотландии, поддерживающая локальную культуру, традиции и интересы.  **BBC Radio nan Gàidheal** – радиостанция, целью которой является поддержание гэльского языка, культуры и традиций.  **BBC Radio Wale** - радиостанция, целью которой является поддержание жителей Уэльса, их культуры и традиций.  **BBC Radio Cymru** - радиостанция, целью которой является поддержание валлийского языка, культуры и традиций.  **BBC Radio Ulster** – радиостанция разговорного типа, основной контент – программы, сочетающие новости, аналитику, дискуссии, экспертные комментарии.  **BBC Radio Foyle** – разговорная радиостанция для жителей Северной Ирландии, совмещающая новостные и аналитические программы. Программирование дополняется за счет контента BBC Radio Ulster.  К этому же направлению относятся 39 местных радиостанций по всей Англии и информационные службы для поддержания национальных сообществ. |
| **Проекты BBC**, направленные на повышение степени доступности информации и контентных продуктов (Making content available) | **Коммерческие подразделения** (Commercial) |
| **Project Canvas** (Youview) – совместное предприятие BBC и пяти партнеров. Цель: разработка общих стандартов цифрового вещания, on-demand и других сервисов без оплаты подписки при пользовательских расходах только на широкополосный доступ.  **Freesat** – совместное предприятие BBC и ITV, предлагающее спутниковый сервис, эквивалентный наземному Freeview, бесплатно.  **Mobile apps** – подразделение, занимающееся планированием стратегии продвижения услуг BBC в формате мобильных приложений  **iPlayer** – BBC Trust обеспечивает доступ к контенту по запросу для BBC Executive.  **Content syndication** – мониторинг операций BBC Trust по приобретению контента. | **BBC Worldwide Limited** – коммерческое подразделение BBC, занимающееся дистрибуцией и продажей контентных продуктов BBC по всему миру. Целью создания этой дочерней компании стало привлечение дополнительных ресурсов, позволяющих оставить лицензионные сборы на минимальном уровне. Приоритетные рынки: США, Канада, Великобритания, Австралия, Новая Зеландия, Азия, Западная, Центральная и Восточная Европа, Ближний Восток, Африка, Латинская Америка. Обладает собственным обширным портфелем активов. Генерирует доход по пяти основным направлениям деятельности: каналы, контент и производство, продажи и дистрибуция, потребительские товары, бренды.  **BBC Studios and Post Production** (ранее BBC Resources) – коммерческое подразделение BBC, занимающееся производством контентных продуктов. В своем составе имеет множество телевизионных студий, которые, в свою очередь, имеют партнерские отношения с рядом крупных вещателей.  **BBC International Unit** - коммерческое подразделение BBC, занимающееся предоставлением телевизионных услуг для зарубежных вещателей.  **BBC Academy** - коммерческое подразделение, оказывающее услуги в сфере образования. Ключевые направления обучения: журналистика и работа в медиа. В состав подразделения входят как колледжи и обучающие центры, так и системы дистанционного обучения.  **BBC Shop** - подразделение, занимающееся розничной торговлей контентными продуктами BBC на материальных носителях. |

*Перечень составлен в соответствии с тематической рубрикацией активов, предлагаемой British Broadcasting Corporation, на основании официальных отчетных документов компании.*

# Приложение №3.

**Краткий перечень активов Vivendi SA.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Телевидение и кино** (TV & Cinema) | **Музыкальная индустрия** (Music) |
| **Canal + Group** – крупнейшая во Франции группа, занимающаяся платным телевидением. Деятельность: производство и трансляция нишевых телеканалов со специализированным контентом и каналов класса «премиум». Дочерняя компания Vivendi на 100%. Использует стиль «длинный хвост», предоставляя абонентам доступ к контентным продуктам на протяжении некоторого периода после премьерного показа. Предоставляет подписку на video-on-demand сервис. Приобретение каналов Direct 8 и Direct Star позволило компании занять свою нишу и на рынке бесплатного телевидения.  Дочерняя компания **Canal+Overseas**, осуществляет экспансию платного телевидения на зарубежные рынки франкоговорящей Африки (Центральная и Западная Африка и Мадагаскар). Canal+ работает в Польше, Вьетнаме.  **Studiocanal** – дочерняя компания Canal + Group, занимающаяся производством, продажей и дистрибуцией контентных продуктов. Работа на рынках: Франции, Великобритании и Германии. Обладает крупной библиотекой контента. | **Universal Music Group (UMG)** – крупная музыкальная компания, осуществляющая деятельность на рынках США, Великобритании, Франции и Германии. Кроме того, осуществляет активную экспансию на рынки БРИК (Бразилия, Россия, Индия и Китай), Ближнего Востока и Восточной Европы. **UMG** в цифровой среде: участник-партнер video-on-demand сервиса Vevo, осуществляющего свою деятельность на рынках США, Канады и Великобритании.  **Universal Music Publishing Group** – подразделение UMG, занимается производством и издательством музыкального контента. Обладает огромной библиотекой контента.  Важнейшая часть деятельности в музыкальной индустрии – управление правами. |
| **Игры** (Games) | **Телекоммуникации** (Telecom) |
| **Activision Blizzard** – ведущая компания в отрасли производства видео-игр, была образована путем слияния Blizzard Entertainment и Activision Entertainment. Принадлежит Vivendi на 61,2%. Продукты компании предназначены для множества платформ, в том числе, и в Интернете, а также предоставляют пользователям осуществлять интерактивное взаимодействие в режиме реального времени. | **SFR** – французский оператор связи, предоставляет услуги мобильной связи, Интернет, фиксированной связи, IP-TV и др. Инновационная стратегия ценообразования, различный подход к B2B и B2C-потребительским сегментам. В бизнес-сегменте: облачные вычисления, интернационализация и оптоволокно. В B2C – сегменте компания предлагает моновариантные пакеты услуг и передовые сервисы. Развивает партнерскую сеть: CIC/NRJ Mobile, совместное предприятие **La Poste Mobile** с La Poste.  **Maroc Telecom** – оператор связи в Марокко, предоставляющий услуги фиксированной связи, мобильной и Интернет. Владеет компанией **Casanet**, предлагающей инновационные решения в сфере связи + Интернет-порталом menara.ma. Инновационные сервисы для клиентов: **МТ-Talk, Arriyadi, Prepaid Mobile TV**. Экспансия на новые региональные рынки с помощью приобретения акций операторов связи Мавритании, Буркина-Фасо, Мали и Габона.  **GVT** – ведущий оператор связи в Бразилии, предоставляющий услуги фиксированной и мобильной телефонной связи, Интернета, платного телевидения и обладающий наиболее современно оптоволоконной сетью в стране. Использует наработки и удачные решения других предприятий Vivendi. На своей платформе предлагает продукты и услуги Canal +, UMG, Activision Blizzard Entertainment. |
| **Другие активы** (Others) |  |
| **Vivendi Mobile Entertainment** (**Watchever** и **zaOza**) – задача компании заключается в создании новых каналов распределения и передачи цифрового контента внутри холдинга. Компания производит свои собственные контентные продукты, а также сотрудничает с другими предприятиями холдинга и независимыми производителями. Предлагает video-on-demand сервис **Watchever.** Также владеет специализированным сервисом для подростковой аудитории во Франции **zaOza.**  **Digitick** – продажа электронных билетов на различные культурные мероприятия на веб и мобильных платформах. Имеет дочернюю компанию **zePass** – сервис, предоставляющий людям возможность легально совершать перепродажу билетов.  **See Tickets** – продажа электронных и традиционных билетов на мероприятия для Великобритании.  **Wengo** – консалтинговая компания для частных и корпоративных клиентов, предоставляющая экспертную помощь по множеству вопросов: образование, юридические консультации, создание бизнеса, компьютеры, психология, коучинг, астрология, здоровье и благополучие. |  |

*Перечень составлен в соответствии с тематической рубрикацией активов, предлагаемой Vivendi SA, на основании официальных отчетных документов компании.*

1. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. - СПб., 2009. - N 92. - С.96. [↑](#footnote-ref-1)
2. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 312. [↑](#footnote-ref-2)
3. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационные составляющая // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2 (34). – С. 39. [↑](#footnote-ref-3)
4. Боссиди Л., Чаран Р. Сталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде: Пер. с англ. — М.: OOO «И.Д.Вильямс», 2007. – С. 28. [↑](#footnote-ref-4)
5. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2009. – С. 19. [↑](#footnote-ref-5)
6. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 20. [↑](#footnote-ref-6)
7. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. - СПб., 2009. - N 92. - С.97. [↑](#footnote-ref-7)
8. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. - СПб., 2009. - N 92. - С.99. [↑](#footnote-ref-8)
9. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. -М.:ЗАО "Алмаз-Пресс", 2009. т.№ 3. - С.63. [↑](#footnote-ref-9)
10. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. -М.:ЗАО "Алмаз-Пресс", 2009. т.№ 3. - С.64. [↑](#footnote-ref-10)
11. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. - СПб., 2009. - N 92. - С.102. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2009. – С. 20. [↑](#footnote-ref-12)
13. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 23. [↑](#footnote-ref-13)
14. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 21. [↑](#footnote-ref-14)
15. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационные составляющая // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2 (34). - С. 38. [↑](#footnote-ref-15)
16. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационные составляющая // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2 (34). - С. 38. [↑](#footnote-ref-16)
17. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. - СПб., 2009. - N 92. - С.104. [↑](#footnote-ref-17)
18. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. -М.:ЗАО "Алмаз-Пресс", 2009. т.№ 3. - С.69. [↑](#footnote-ref-18)
19. Сикацкий В. А., Курепина Е.А. Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентных преимуществ фирмы // Управленческое консультирование. – 2010. - N 3.- С. 140. [↑](#footnote-ref-19)
20. Харитонова, Г. Г., Климчук А.А. Использование бизнес-моделей при управлении компанией в условиях кризиса // Транспортное дело в России. – 2009. - № 6. – C. 105. [↑](#footnote-ref-20)
21. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 41. [↑](#footnote-ref-21)
22. Global entertainment and media outlook: 2012–2016. Industry overview // PricewaterhouseCoopers. - 13th annual edition. - June 2012 – p.49. [↑](#footnote-ref-22)
23. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 31. [↑](#footnote-ref-23)
24. Гуревич С. М. Экономика отечественных СМИ. – М., 2009. – С. 12. [↑](#footnote-ref-24)
25. Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 44. [↑](#footnote-ref-25)
26. Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 45. [↑](#footnote-ref-26)
27. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 321. [↑](#footnote-ref-27)
28. Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ. – М.: Аспект Пресс, 2010. – С. 46. [↑](#footnote-ref-28)
29. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 333. [↑](#footnote-ref-29)
30. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2010., - С. 154. [↑](#footnote-ref-30)
31. Руденко О.Н., Рябочкина Д.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты // Экономика: теория и практика. - 2011. - № 4 (24). - С. 38. [↑](#footnote-ref-31)
32. Цит. по Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 152. [↑](#footnote-ref-32)
33. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 2010., - С. 155. [↑](#footnote-ref-33)
34. Плотников В.А., Багатурия Э.П., Кудрявцева В.С. Особенности организации инновационной деятельности в холдинговых структурах//Ученые записки Санкт-Петербургского Университета Управления и Экономики. – 2012. - №2 (37). – С. 14. [↑](#footnote-ref-34)
35. Руденко О.Н., Рябочкина Д.С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты // Экономика: теория и практика. - 2011. - № 4 (24). - С. 39. [↑](#footnote-ref-35)
36. Плотников В.А., Багатурия Э.П., Кудрявцева В.С. Особенности организации инновационной деятельности в холдинговых структурах//Ученые записки Санкт-Петербургского Университета Управления и Экономики. – 2012. - №2 (37). – С. 17. [↑](#footnote-ref-36)
37. Плотников В.А., Багатурия Э.П., Кудрявцева В.С. Особенности организации инновационной деятельности в холдинговых структурах//Ученые записки Санкт-Петербургского Университета Управления и Экономики. – 2012. - №2 (37). – С. 18. [↑](#footnote-ref-37)
38. Комаров Ю.Н. Принципы управления холдинговыми компаниями//Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. – 2011. - №1. – С. 71. [↑](#footnote-ref-38)
39. Забоев А. А. О понятиях «холдинг», «холдинговая компания». Правовые основы холдинговых отношений//Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета., - 2009. - № 1. - С. 44. [↑](#footnote-ref-39)
40. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества//Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] http://base.garant.ru/10105317/#10000 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-40)
41. Ровинская, Т. Информационное общество: теория и практика // Мировая экономика и международные отношения. - 2010. - № 9. - С. 81-90. [↑](#footnote-ref-41)
42. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 22. [↑](#footnote-ref-42)
43. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 22. [↑](#footnote-ref-43)
44. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 11. [↑](#footnote-ref-44)
45. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 18. [↑](#footnote-ref-45)
46. Лукина М.М., Фомичева И.Д. СМИ в пространстве Интернета: Учебное пособие / Лукина М.М., Фомичева И.Д. – М.: Факультет журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова, 2005. – С. 71. [↑](#footnote-ref-46)
47. Никитенко А. А. Интерактивность, мультимедийность, гипертекстуальность как детерминирующие типологические признаки сетевых изданий / А. А. Никитенко // Вестник Воронежского государственного университета, серия "Филология. Журналистика", №1, 2009. – С. 165. [↑](#footnote-ref-47)
48. Короткова Е.Н. Мультимедийные средства массовой коммуникации: контент и технологии // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. Аспирантские тетради. 2008, №32. – С. 204. [↑](#footnote-ref-48)
49. Калмыков А.А. Гипертекст мышления и коммуникативное пространство // Человек: иллюстрированный научно-популярный журнал. – М.: Наука, 2007. № 5. – C. 123. [↑](#footnote-ref-49)
50. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2012-2016 гг.: ключевые тенденции развития мирового и российского рынков // PricewaterhouseCoopers – С.6. [↑](#footnote-ref-50)
51. Global Economic Prospects - January 2013: Assuring Growth Over the Medium Term // The World Bank http://siteresources.worldbank.org/INTPROSPECTS/Resources/334934-1322593305595/8287139-1358278153255/GEP13AFinalFullReport\_.pdf [Электронный документ] Проверено 25.05.2013. [↑](#footnote-ref-51)
52. Global entertainment and media outlook: 2012–2016. Industry overview // PricewaterhouseCoopers. - 13th annual edition. - June 2012. – P. 49. [↑](#footnote-ref-52)
53. Measuring the Information Society: 2012 // International Telecommunication Union [Электронный документ] http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/ Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-53)
54. Measuring the Information Society: 2012 // International Telecommunication Union [Электронный документ] http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/ Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-54)
55. Top 50 countries with the highest Internet penetration rate // Internet World Stats [Электронный документ] http://www.internetworldstats.com/top25.htm Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-55)
56. Nielsen Smartphone Insights // Nielsen [Электронный документ] http://tw.en.nielsen.com/site/documents/2012NielsenSmartphonedeck.pdf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-56)
57. Internet whizz-kid with a knack for design//Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7755d5be-956b-11e2-a4fa-00144feabdc0.html#axzz2Qbk19z2R Проверено 20.05.2013.. [↑](#footnote-ref-57)
58. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 14. [↑](#footnote-ref-58)
59. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В.Григорьева. - М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – С. 83. [↑](#footnote-ref-59)
60. Суворов А.А. Интернет: масс-медийные характеристики // Известия Саратовского университета. Новая серия. 2009. Т. 9. Серия Филология. Журналистика. Вып. 3. С. 64. [↑](#footnote-ref-60)
61. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 18. [↑](#footnote-ref-61)
62. Российская периодическая печать. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. В.В.Григорьева. - М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – С. 83. [↑](#footnote-ref-62)
63. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 94. [↑](#footnote-ref-63)
64. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – С. 133-134. [↑](#footnote-ref-64)
65. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – С. 41. [↑](#footnote-ref-65)
66. Короткова Е.Н. Мультимедийные средства массовой коммуникации: контент и технологии // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. Аспирантские тетради. – 2008. - №32. – С. 207. [↑](#footnote-ref-66)
67. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – С. 91. [↑](#footnote-ref-67)
68. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 37. [↑](#footnote-ref-68)
69. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 124. [↑](#footnote-ref-69)
70. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. – С. 20. [↑](#footnote-ref-70)
71. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С. 45. [↑](#footnote-ref-71)
72. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – С. 13. [↑](#footnote-ref-72)
73. Australia’s new media law irks News Corp // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0cf0b268-8add-11e2-b1a4-00144feabdc0.html#axzz2P0rJJA5K Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-73)
74. Гуревич С. М. Экономика отечественных СМИ. – М., 2009. –С. 23. [↑](#footnote-ref-74)
75. Movie Sales Increased With Shutdown of Piracy Sites // Wall Street Journal [Электронный документ] http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324034804578344551047272218.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-75)
76. Google May Face Fines in EU Unless It Fixes Privacy Issues // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2012-10-16/google-may-face-fines-in-eu-unless-it-fixes-privacy-issues-1-.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-76)
77. US seeks cyber espionage crackdown // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/f2adc696-97cc-11e2-97e0-00144feabdc0.html#axzz2P0rJJA5K Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-77)
78. Tablet teachers: Digital education in Kenya // The Economist [Электронный документ] http://www.economist.com/news/business/21567972-schools-africa-are-going-digitalwith-encouraging-results-tablet-teachers Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-78)
79. Global entertainment and media outlook: 2012–2016. Industry overview // PricewaterhouseCoopers. - 13th annual edition. - June 2012. – P. 40. [↑](#footnote-ref-79)
80. Massive News Corp. Restructuring: Robert Thomson Named CEO of New Spinoff; The Daily Folds as NY Post Survives // Forbes [Электронный документ] http://www.forbes.com/sites/jeffbercovici/2012/12/03/massive-news-corp-restructuring-robert-thomson-named-ceo-of-new-spinoff-the-daily-folds-as-ny-post-survives/ Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-80)
81. Time Inc cuts staff by 6 percent, hitting business and news // Reuters.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/01/30/us-timeinc-cuts-idUSBRE90T12F20130130 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-81)
82. Newsweek publishes last edition on paper // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-20875125 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-82)
83. Australia’s new media law irks News Corp // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0cf0b268-8add-11e2-b1a4-00144feabdc0.html#axzz2P0rJJA5K Проверено 05.03.2013 [↑](#footnote-ref-83)
84. New York Times to rename International Herald Tribune // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-21583404 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-84)
85. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2012-2016 гг.: ключевые тенденции развития мирового и российского рынков // PricewaterhouseCoopers – С. 18. [↑](#footnote-ref-85)
86. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 21. [↑](#footnote-ref-86)
87. YouTube reaches one billion monthly users // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-21874329 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-87)
88. Lions Gate Reports Quarterly Profit on ‘Twilight’ Sales // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2013-02-11/lions-gate-reports-quarterly-profit-on-twilight-sales.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-88)
89. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2012-2016 гг.: ключевые тенденции развития мирового и российского рынков // PricewaterhouseCoopers – С. 15. [↑](#footnote-ref-89)
90. Tribune Said to Want to Sell All Newspapers in One Deal // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2013-03-04/tribune-said-to-want-to-sell-all-newspapers-in-one-deal.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-90)
91. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2012-2016 гг.: ключевые тенденции развития мирового и российского рынков // PricewaterhouseCoopers – С. 16. [↑](#footnote-ref-91)
92. Moving to a Multichannel and Multiplatform Company in the Emerging and Digital Media Ecosystem: The Case of Mediaset Group // International Journal on Media Management. -Volume 12, Issue 2, 2010. – P. 63. [↑](#footnote-ref-92)
93. BBC chief to head New York Times // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6a7cb9fc-e65c-11e1-ac5f-00144feab49a.html#axzz2PEW5FNCJ Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-93)
94. Круглова Л. А. Трансформация аудиовизуального контента в новых медиа//Вестник Московского Университета. – 2012. - №3. – С. 62. [↑](#footnote-ref-94)
95. Foxconn posts record quarterly profit on Apple boost // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/business-21934764 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-95)
96. THE SEARCH FOR A NEW BUSINESS MODEL: The Digital Advertising Pie // Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism [Электронный документ] http://www.journalism.org/analysis\_report/digital\_advertising\_pie Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-96)
97. WHO ADVERTISES ON NEWS SITES AND HOW MUCH THOSE ADS ARE TARGETED // // Pew Research Center’s Project for Excellence in Journalism [Электронный документ] http://www.journalism.org/analysis\_report/digital\_advertising\_and\_news Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-97)
98. Карякина К.А. Актуальные формы и типологические модели новых медиа//Вестник Московского Университета. – 2010. - №3. – С. 133. [↑](#footnote-ref-98)
99. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 35. [↑](#footnote-ref-99)
100. When 'Likes' Can Shed Light // Wall Street Journal [Электронный документ] http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324096404578354533010958940.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-100)
101. CBS takes a 50% stake in TV Guide // Reuters.com [Электронный документ] .reuters.com/article/2013/03/27/idUS127729652720130327 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-101)
102. Шилина М.Г. Тенденции развития современных медиасистем и актуальные концепции теории СМК//Вестник Московского Университета. – 2010. - №1. – С. 7. [↑](#footnote-ref-102)
103. Карякина К.А. Актуальные формы и типологические модели новых медиа//Вестник Московского Университета. – 2010. - №3. – С. 137. [↑](#footnote-ref-103)
104. Privacy and Data Management on Mobile Devices // Pew Internet [Электронный документ] http://pewinternet.org/Reports/2012/Mobile-Privacy.aspx Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-104)
105. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. – М.: Университетская книга, 2010. – С. 30. [↑](#footnote-ref-105)
106. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – С. 148. [↑](#footnote-ref-106)
107. Hilco seals deal to rescue music retailer HMV // Reuters.com [Электронный документ] http://uk.reuters.com/article/2013/04/05/uk-hmv-hilco-idUKBRE93317U20130405 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-107)
108. Зуев С., Васецкий А. Культурные индустрии в условиях глобализации//Управленческое консультирование. – 2010. - №1. – С. 80. [↑](#footnote-ref-108)
109. Yahoo Ban on Working From Home is Misguided // Wall Street Journal [Электронный документ] http://blogs.wsj.com/juggle/2013/02/27/yahoo-ban-on-working-from-home-is-misguided/?KEYWORDS=yahoo+telework Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-109)
110. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2012-2016 гг.: ключевые тенденции развития мирового и российского рынков // PricewaterhouseCoopers – С. 10. [↑](#footnote-ref-110)
111. Pearson to restructure as growth proves elusive // Reuters.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/02/25/pearson-idUSL6N0BP19P20130225 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-111)
112. Discovery Expands Its Reach Overseas // The New York Times [Электронный документ] http://www.nytimes.com/2013/04/01/business/media/discovery-expands-its-reach-overseas-to-ensure-growth.html?\_r=0 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-112)
113. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 44. [↑](#footnote-ref-113)
114. Firefox takes on smartphone powers Apple, Google // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/02/24/us-firefox-smartphones-idUSBRE91N0BF20130224 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-114)
115. Apple’s Cue Seeks Overhaul of Maps Amid Duel With Google // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2012-11-27/apple-said-to-fire-maps-manager-after-flaws-hurt-iphone-5-debut.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-115)
116. EU regulators to approve Random House, Penguin deal // Reuters.com [Электронный документ] http://www.reuters.com/article/2013/03/27/us-bertelsmann-pearson-eu-idUSBRE92Q0AK20130327 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-116)
117. Disney $4 Billion ‘Star Wars’ Deal Spotlights Content Bet // Bloomberg.com [Электронный документ] http://www.bloomberg.com/news/2012-10-30/disney-agrees-to-buy-lucasfilm-for-4-05-billion-in-cash-stock.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-117)
118. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. – М.: Университетская книга, 2010. – С. 110. [↑](#footnote-ref-118)
119. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – С. 131. [↑](#footnote-ref-119)
120. Интернет-СМИ: теория и практика: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. М.М. Лукиной. - М.: Аспект Пресс, 2011. – С. 19. [↑](#footnote-ref-120)
121. Комаров Ю.Н. Принципы управления холдинговыми компаниями//Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. – 2011. - №1. – С. 73. [↑](#footnote-ref-121)
122. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 61 [↑](#footnote-ref-122)
123. Андерсон К. Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса. – М.: Вершина, 2008. – С. 66. [↑](#footnote-ref-123)
124. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. – М.: Университетская книга, 2010. – С. 138. [↑](#footnote-ref-124)
125. Сикацкий В. Курепина Е. Инновационная бизнес-модель как фактор достижения конкурентных преимуществ фирмы // Управленческое консультирование. – 2010. - № 3. – С. 139. [↑](#footnote-ref-125)
126. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. - СПб., 2009. - N 92. - С. 104. [↑](#footnote-ref-126)
127. Дебелак Д. Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2009. – С. 55. [↑](#footnote-ref-127)
128. Подготовлено на основе официальных документов News Corporation, размещенных на сайте http://www.newscorp.com/ [↑](#footnote-ref-128)
129. Corporate Profile: News Corporation // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/investor/index.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-129)
130. Краткий перечень активов News Corporation. См. Приложение №1. [↑](#footnote-ref-130)
131. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 127. [↑](#footnote-ref-131)
132. How Hulu Works // How stuff works [Электронный документ] http://computer.howstuffworks.com/internet/basics/hulu1.htm Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-132)
133. News Corporation Responds to Ofcom's Decision Regarding BSkyB's Broadcasting License // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_544.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-133)
134. EARNINGS RELEASE FOR THE QUARTER ENDED MARCH 31, 2013 // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/investor/download/NWS\_Q3\_2013.pdf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-134)
135. Microsoft and News Corporation Announce New TV, News and Web Video Apps for Xbox 360 // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/bunews\_510.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-135)
136. Rupert Murdoch set for pay rise ahead of News Corp split // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/1b2d1370-ae92-11e2-8316-00144feabdc0.html#axzz2TLqchdZf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-136)
137. News Corporation's Chief Digital Officer Jonathan Miller to Leave Post // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_539.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-137)
138. News Corporation Announces Details Regarding Proposed Separation of Businesses // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_549.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-138)
139. News Corporation Announces 21st Century Fox as New Name for Independent Media and Entertainment Company // News Corporation [Электронный документ] http://www.newscorp.com/news/news\_558.html Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-139)
140. Подготовлено на основе официальных документов British Broadcasting Corporation, размещенных на сайте bbc.co.uk. [↑](#footnote-ref-140)
141. Quality first. Annual report and accounts 2011/2012 // British Broadcasting Corporation [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/annualreport/2012/ Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-141)
142. Краткий перечень активов British Broadcasting Corporation. См. Приложение №2. [↑](#footnote-ref-142)
143. BROADCASTING. Copy of Royal Charter for the continuance of the British Broadcasting Corporation // BBC Trust [Электронный документ] http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how\_we\_govern/charter.pdf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-143)
144. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – С. 218. [↑](#footnote-ref-144)
145. BBC needs audience help in budget battle // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/04ee8604-9185-11e2-b839-00144feabdc0.html#axzz2T6lrY8Eo Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-145)
146. BBC needs audience help in budget battle // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/04ee8604-9185-11e2-b839-00144feabdc0.html#axzz2T6lrY8Eo Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-146)
147. BBC managers in the line of fire // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c0268c2a-2d01-11e2-9211-00144feabdc0.html#axzz2T6lrY8Eo Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-147)
148. George Entwistle resigns as BBC director general // BBC News [Электронный документ] http://www.bbc.co.uk/news/uk-20284124 Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-148)
149. The BBC faces a smaller, cheaper future // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/21efe2b6-2cbd-11e2-9211-00144feabdc0.html#axzz2T6lrY8Eo Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-149)
150. Подготовлено на основе официальных документов Vivendi SA, размещенных на сайте vivendi.com [↑](#footnote-ref-150)
151. Vivendi 2012 earnings // Vivendi SA [Электронный документ] http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2013/02/20130226\_VIV\_PR\_R%C3%A9sultats-2012.pdf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-151)
152. Краткий перечень активов Vivendi SA. См. Приложение №3. [↑](#footnote-ref-152)
153. 2012 RESULTS AND 2013 OUTLOOK // Vivendi [Электронный документ] http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2013/02/20130226\_Prez\_FY2012\_EN.pdf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-153)
154. Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. – М.: Университетская книга, 2010. – С. 228. [↑](#footnote-ref-154)
155. Lagardère files suit against Vivendi // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/ddf79c64-75ac-11e2-9891-00144feabdc0.html#axzz2TLqchdZf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-155)
156. Vivendi SA PRIORITY AREAS FOR ACTION // Vivendi SA [Электронный документ] http://www.vivendi.com/social-responsibility/vision-challenges/our-sustainable-development-policy/our-priority-areas-for-action/ Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-156)
157. Financial Report and Unaudited Condensed Financial Statements for the First Quarter Ended March 31, 2013 // Vivendi SA [Электронный документ] http://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2013/05/20130514\_Financial\_Report\_and\_Financial\_Statements\_Q1\_20131.pdf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-157)
158. Vivendi keeps SFR listing on table in strategic review // Financial Times [Электронный документ] http://www.ft.com/intl/cms/s/0/f8757dfa-b1a6-11e2-b324-00144feabdc0.html#axzz2TLqchdZf Проверено 20.05.2013. [↑](#footnote-ref-158)