Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

**Факультет медиакоммуникаций**

**Магистерская программа** Менеджмент в СМИ

**Департамент** Журналистики

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На тему **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ КАНАЛОВ ВГТРК И ХОЛДИНГА DISCOVERY. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ**

**Студентка группы**№ 743ж Иудина Наталья Александровна

**Научный руководитель** кандидат филологических наук, профессор департамента журналистики Качкаева Анна Григорьевна

Москва 2013

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение**……………………..………………………………………………..3

1. **Бизнес-модели. Адаптация компаний к инновационной среде**…..12
   1. Многообразие теорий и определений понятия ………..……………...12
   2. Эволюция бизнес-моделей компаний…………..……………………..15
   3. Современные методы описания, классификации и оценки бизнес-моделей …………………………………………………………………..18
   4. Бизнес-модели в медиакомпаниях. Традиция и инновации…………..24
2. **Рынок платного ТВ в России и в мире**……………………………..30
   1. Индустрия неэфирного ТВ……………………….………..…………...30
   2. Традиционные источники доходов нишевых каналов………………34
   3. Проблемы и перспективы развития рынка платного ТВ ……………41
3. **Сравнительный анализ бизнес-моделей познавательных каналов ВГТРК и Discovery Networks**…………………………………………46
   1. Холдинги ВГТРК и Discovery Communications. Исторический обзор……………………………………………………………………..46
   2. Бизнес-модель познавательных каналов ВГТРК и Discovery Networks (на примере Discovery Channel, Discovery Science, Моя Планета, Наука 2.0)………………………………………………………………………..49
   3. Основные показатели бизнес-моделей познавательных каналов ВГТРК и Discovery Communications. Сравнительный анализ……………….69

**Заключение**………………………………………………………………….86**Список литературы**………………………………………………………..91

**Приложение 1**……………………………………………………………….99

**Приложение 2**……………………………………………………………...128

**ВВЕДЕНИЕ**

В 2013-ом году холдинг Discovery Communications отмечает 15 лет работы в России. За это время многое изменилось. Медиакомпания, некогда выходившая на рынок с одним единственным каналом - Discovery Сhannel, переведенным на русский язык, теперь предлагает российскому зрителю целое портфолио своих каналов - Discovery Channel, Animal Planet, TLC, Discovery Science, Discovery World, ID:Investigation Discovery, а также два HD-канала (которых в июле 2013 года станет еще больше – 4: Discovery HD Showcase, Animal Planet HD, Discovery Science HD и TLC HD). Многие из них получили российскую версию – то есть, были локализованы под российского зрителя. За это время у компании появилось собственное представительство в России и собственный офис.

Но за пятнадцать лет поменялся не только облик Discovery, но и весь российский рынок платного телевидения, где когда-то он выступал пионером. По оценкам аналитиков J`son & Partners Сonsulting, в конце 2011 года число каналов в России составляло более 300[[1]](#footnote-1), из них – более 60 представлены в сегменте «развлекательный» и более 50 – в «познавательном» сегменте (холдинг позиционирует свои каналы как развлекательно-познавательные). У Discovery Communications, некогда незнавшего равных на рынке, появились достойные конкуренты. И один из них, - ВГТРК, которая за последние три с половиной года вывела на рынок десять неэфирных каналов, в 2013 году объединенных под единым брендом, - «Цифровое Телевидение». Среди них, и познавательные каналы «Моя Планета» и «Наука 2.0», которые ВГТРК запускала в качестве российских аналогов каналам Discovery. В исследовании «Бизнес-модель познавательных каналов ВГТРК и холдинга Discovery. Сравнительный анализ» именно на примере этих каналов, а также «Discovery Channel» и «Discovery Science» будет изучен вопрос, насколько cильно бизнес-модель неэфирных каналов ВГТРК отличается от модели ведения бизнеса американского конкурента.

**АКТУАЛЬНОСТЬ** данногоисследования можно рассматривать по целому ряду направлений. С одной стороны, это тенденция последних лет к фрагментации телеаудитории (ежегодно некоторая доля зрителей эфирных каналов покидает их в пользу узко специализированных, направленных на удовлетворение потребности аудитории с определенными интересами) и как результат – очень быстрый и непрерывный рост рынка неэфирного телевидения, появление и исчезновение новых телеканалов, новых телевозможностей, обострение конкуренции, а также переход ряда рекламодателей из эфира в кабель и спутник. По данным АКАР, объемы рынка рекламы в сегменте кабельно-спутникового телевидения росли в том числе в кризисные и послекризисные годы, а с 2011 на 2012 год этот показатель поднялся на 27%[[2]](#footnote-2).

С другой стороны, исследование представляется актуальным, потому что рынок неэфирного телевидения является относительно новым и не до конца сформированным. Меняются правила игры – как например, изменение нормативно-правовых вопросов вещания иностранных телеканалов на территории России в 2009-ом году, когда иностранным вещателям, чтобы получить лицензию, нужно было регистрировать СМИ в России. Существует целый ряд проблем в конъюнктуре рынка – по мнению специалистов, это и «олигополия» на российском рынке всего нескольких операторов связи, это и неготовность зрителя платить за «специализированные» пакеты, сильное эфирное телевидение, сложности с измерениями, порой некачественная конкуренция среди каналов и неправильное расставление приоритетов связистов, которые акцентируют внимание скорее на развитии технологий, нежели чем на улучшении «пакета» для зрителей.

Исследование также представляется актуальным, потому что, по данным главной медиаметрической компании России TNS, познавательные каналы ВГТРК по целому ряду показателей стали опережать Discovery Channel и Discovery Science – и в связи с этим появилась необходимость уловить тенденцию и проследить, насколько бизнес-модель имеет на нее влияние. И наконец, потому что в 2013-ом году, как уже было сказано ранее, холдинг Discovery Communications празднует 15-летнее присутствие на российском рынке, а холдинг ВГТРК создает целый пакет неэфирных каналов «Цифровое Телевидение».

**Объектом исследования** выступают познавательные каналы холдингов ВГТРК и Discovery Communications.

В качестве **ПРЕДМЕТА ИССЛЕДОВАНИЯ** выбранысходства и различия создания, развития и работы познавательных каналов ВГТРК и Discovery в России.

**ГИПОТЕЗА** В связи со спецификой работы в сфере платного ТВ в России бизнес-модели каналов обоих холдингов в целом очень похожи, в первую очередь, в модели получения прибыли, но, безусловно, имеют и целый ряд различий.

**ПРОБЛЕМА ИССЛЕДОВАНИЯ** Необходимость оценить влияние бизнес-моделей неэфирных телеканалов на их успех среди зрителей и операторов кабельно-спутникового телевидения.

**ЦЕЛЬЮ ИССЛЕДОВАНИЯ** является анализ сходств и различий между бизнес-моделями познавательных каналов ВГТРК и Discovery Communications.

В рамках поставленной цели в магистерской диссертации решаются следующие **ЗАДАЧИ**:

* Указать основные подходы к определению понятия бизнес-модель, обозначить основные этапы развития бизнес-моделей, представить современные методы описания и анализа бизнес-моделей, выбрать наиболее удачный из них для последующего использования в исследовании;
* Рассмотреть индустрию рынка платного ТВ в России и в мире, обозначить основных игроков рынка, определить основные бизнес-модели телеканалов на этом рынке и описать основные источники их дохода;
* Рассмотреть холдинги ВГТРК, в структуре которого находятся кабельные каналы «Моя Планета» и «Наука 2.0», и холдинг Discovery Communications, в структуре которого находятся каналы Discovery Channel и Discovery Science, описать и сравнить ключевые бизнес-процессы этих телеканалов согласно выбранному методу;
* Оценить финансовые документы компаний, а также основные медиаметрические данные.

**СТЕПЕНЬ НАУЧНОЙ РАЗРАБОТАННОСТИ** В научной литературе существует множество трудов и теорий, связанных с понятием бизнес-модель. Среди наиболее известных из них, работа Г.Чесбро «Открыте бизнес-модели. IP-менеджмент», в которой он утверждает: чтобы бизнес-модель процветала в эпоху открытых инноваций, она должна быть открытой, труд А.Сливотски «Миграция ценности», где исследователь объясняет, как в связи с изменениями нужд потребителя в успешных компаниях происходит миграция от одной бизнес-модели к другой. Интересными представляются работы Л.Боссиди и Р.Чарана «Cталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде», где авторы предлагают свой способ построения бизнес-модели в условиях глобализации и жесткой конкуренции, профессора и главы отделения стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса К.Маркидеса «Новая модель бизнеса. Стратегии безболезненных инноваций», и наконец, одна из самых современных и актуальных работ, предложенная А.Остервальдером и И.Пинье, - «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и инноватора», где в том числе предлагается удобный способ описания любой бизнес-модели с помощью так называемого шаблона бизнес-моделей.

Впрочем, если говорить об узко специализированной сфере, затронутой в исследовании, - бизнес-моделировании в СМИ - стоит отметить, что это направление является мало разработанным, а все, что предложено в литературе, – в связи с быстро меняющейся средой и потребностями аудитории – мало актуальным. В России это направление затрагивали исследователи В.Л.Иваницкий в работе «Основы бизнес-моделирования СМИ», Е.Л.Вартанова в своих научных статьях, за рубежом наиболее известные работы принадлежат Р.Пикарду «The economics and financing of media companies» («Экономика и финансирование медиа компаний») и С.Макфилипсу «Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities» (Медиа конвергенция и эволюционирующая бизнес-модель медиа: обзор и стратегические возможности). Мало разработанной является и тема неэфирного телевидения, актуальных научных трудов, которые бы представляли информацию такой, какая она есть после 2010 года – практически нет - она представлена лишь в ряде специализированных исследований и отраслевых докладах.

**ТЕОРЕТИЧЕСКУЮ БАЗУ ИССЛЕДОВАНИЯ** составили работы как российских, так и зарубежных авторов. Это работы Л.Боссиди и Р. Чарана, Е.Л.Вартановой, К. Кристенсен, В.Л.Иваницкого, Д. Хембрика, Д.Кристенсена, Г.Чесбру, Д. Дебелака, А.Сливотски, А. Остервальдера, И.Пинье, М.Портера, Р.Пикарда и др.

**ЭМПИРИЧЕСКОЙ** основой исследования стали данные исследовательской компании в области СМИ TNS Gallup Media, финансовые данные ОАО «Моя Планета» и ОАО «Наука 2.0», годовые отчеты компании Discovery Communications, данные по подключениям к операторам связи телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0», медиаметрические данные, предоставленные «Билайн – ТВ», материалы отраслевых СМИ, таких как «Кабельщик», «Телеспутник», «Медиапрофи», «Кабель и спутник», «Broadcasting», а также целый ряд глубинных интервью с представителями компаний и экспертами области, среди которых:

**Игорь Шестаков,** председатель совета директоров телеканала «Моя Планета», главный редактор телеканала «Россия 2», руководитель Объединенной редакции московских средств массовой информации «Москва Медиа»;

**Cергей Кошляков,** исполнительный директор пакета неэфирных каналов ВГТРК «Цифровое Телевидение», генеральный директор телеканала «Моя Планета»;

**Григорий Ковбасюк,** генеральный директор телеканала «Наука 2.0», главный редактор телеканала "Бойцовский клуб", исполнительный продюсер телеканала «Россия-2»

**Николай Табашников,** главный редактор телеканала «Моя Планета»;

**Димитриан Иваненко,** директор по маркетингу телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0»;

**Яна Бельская,** основатель журнала «Кабельщик», бывший программный директор «Орион-Экспресс»;

**Татьяна Ковальчук,** директор дистрибутора «Цифрового Телевидения» Сигнал Медиа;

**Евгений Кузин**, главный редактор журнала «Медиапрофи»

Представители компании Discovery Сommunications отказались давать интервью, узнав, что автор исследования работает на телеканале «Моя Планета», что тем не менее не повлияло на качество работы, так как вся необходимая информация, которой публичная компания готова делиться, - была получена либо из открытых источников, либо благодаря комментариям экспертов.

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ** Основными теоретическими методами исследования, использованными в работе, стали: метод сравнительного анализа, метод историко-генетического анализа, структурно-функциональный метод, метод моделирования, в работе также использованы такие эмпирические методы исследования как метод включенного наблюдения, который стал возможным по выше указанной причине, метод изучения материалов в СМИ, анализ финансовых документов компаний, метод глубинных интервью с восьмью экспертами области, оценка данных TNS Gallup Media и Билайн-ТВ, а также анализ роста числа партнеров каналов.

**НАУЧНАЯ НОВИЗНА**. Предлагаемое исследование уникально, и проведено впервые. Темой сравнения бизнес-моделей неэфирных каналов ВГТРК и Discovery Communications прежде не занимался никто. На сегодняшний день существует также крайне мало актуальных исследований на тему российского неэфирного телевидения.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ** Работа может быть использована как каналами «Цифрового Телевидения» и подразделением Discovery Networks в Центральной и Восточной Европе, на Ближнем Востоке и в Африке (СЕЕМЕА) для оценки и, возможно, корректировки своих нынешних бизнес-моделей, так и факультетами, курсами и учебными заведениями, основным направлением которых является СМИ и телевидение.

**СТРУКТУРА РАБОТЫ** Исследование состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы и двух приложений. Первая глава посвящена теории бизнес-моделирования и адаптации компаний к инновационной среде. В пункте «Многообразие теорий и определений понятия» приведены работы наиболее известных теоретиков и практиков бизнес-моделирования, а также изучен вопрос того, как видят содержание понятия «бизнес-модель» различные исследователи и ученые. В пункте «Эволюция бизнес-моделей компаний» прослежены основные этапы появления новых, инновационных бизнес-моделей, описаны их характеристики, а также обозначены показатели инновационности. В третьем пункте первой главы представлены современные методы описания, классификации и оценки бизнес-моделей, выявлены наиболее актуальные из них. Четвертый пункт «Бизнес-модели в медиакомпаниях. Традиции и инновации» рассказывает о том, какие бизнес-модели в сфере медиа выделяют современные исследователи, в чем преимущества и недостатки каждой из них, и как компании медиа определяют наиболее подходящую модель для своего бизнеса.

Вторая глава исследования «Рынок платного ТВ в России и в мире» призвана показать, как функционирует рынок платного телевидения, кто является его основными игроками и каковы правила игры на этом рынке. В пункте «Индустрия неэфирного ТВ» рассмотрена разница между способами доставки сигнала кабельного, спутникового и IP телевидения, обозначены объемы проникновения платного ТВ в России и в мире, а также рассмотрена конкурентная среда на рынке платного телевидения. Во втором пункте второй главы «Традиционные источники доходов нишевых каналов» рассмотрены основные источники получения прибыли на рынке неэфирного ТВ. В третьем пункте второй главы обозначены проблемы и перспективы развития рынка.

Третья глава посвящена каналам холдингов ВГТРК и Discovery Communications и называется «Сравнительный анализ бизнес-моделей познавательных каналов ВГТРК и Discovery Networks». В первом пункте рассмотрена история развития и организационная структура обеих медиакомпаний. Во втором пункте «Бизнес-модель познавательных каналов ВГТРК и Discovery Networks (на примере Discovery Channel, Discovery Science, Моя Планета, Наука 2.0)по модели шаблона бизнес-моделей исследователя А.Остервальдера проведен сравнительный анализ познавательных каналов обоих холдингов. В третьем пункте третьей главы проведен анализ медиаметрических и финансовых показателей каналов холдингов. В Приложении 1 собраны интервью автора исследования с экспертами области. В Приложении 2 представлены данные TNS по телесмотрению познавательных каналов, которые были соединены в общую структуру из отчетов за различные периоды.

1. **Бизнес-модели. Адаптация компаний к инновационной среде**
   1. **Многообразие теорий и определений понятия**

На сегодняшний день в профессиональной среде не существует единого подхода к определению понятия бизнес-модель. Тем не менее, если попытаться наиболее простым способом обобщить большую часть из них, то получится, что бизнес-модель – это то, как компания делает или намеревается делать деньги.

Известные американские практики бизнеса Л.Боссиди и Р.Чаран называют бизнес-модель процессом «живого, основанного на реальности мышления, нацеленного на понимание специфики бизнеса как единого механизма».[[3]](#footnote-3) Согласно их исследованию, бизнес модель может быть эффективной лишь в том случае, если внешнее окружение и финансовые цели компании гармонизированы с ее внутренними возможностями посредством процесса итерации.

Д.Хэмбрик и Д.Фредриксон в статье «Are you sure you have a strategy» («Вы уверены, что у вас есть стратегия?») делают список из пяти вопросов, ответы на которые формируют определение бизнес-модели: [[4]](#footnote-4)

1. Арена. В какой сфере мы будем задействованы?
2. Канал. Как мы попадем в эту сферу?
3. Конкурентное преимущество. Как мы победим на рынке?
4. Экономическая логика. Как мы получим прибыль?
5. Установка. C какой скоростью мы будем двигаться и с какой последовательностью действовать?

Исполнительный директор Центра открытых инноваций школы бизнеса им. Уолтера Хааса Калифорнийского университета и автор теорий и книг «Открытые инновации» и «Открытые бизнес - модели» Г.Чесбро дает следующее определение понятию: «Бизнес-модель – полезная общая конструкция, необходимая для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами».[[5]](#footnote-5) По его мнению, для того, чтобы компания могла процветать в эпоху открытых инноваций, ее бизнес-модель тоже должна быть открытой, то есть, во-первых, рассматривать интеллектуальную собственность как стратегический актив, во-вторых, прибегать к внешним технологиям и идеям, и, в-третьих, давать возможность другим компаниям использовать те технологии, которые по той или иной причине компания не внедряет на рынок. Исследователь выделяет шесть функций бизнес - модели:

* Формулировка предложения ценности
* Определение рыночного сегмента
* Описание цепочки ценности, которая необходима для создания и распространения предложения
* Выявление источников поступления доходов, структуры затрат и целевой маржи на прибыль
* Определение позиций фирмы в сети ценности (которая связывает поставщиков и заказчиков)
* Указание конкурентной стратегии [[6]](#footnote-6)

А далее уточняет важнейшие из них:

* Создание ценности (речь идет о видах деятельности, благодаря которым рождается новый продукт или услуга)
* Получение прибыли (получение ценности фирмой в результате этих видов деятельности)

Любопытной представляется теория А.Сливотски «миграция ценности». В одноименной книге он прослеживает процесс того, как в связи с изменениями нужд потребителя и желанием извлечь максимальную прибыль в успешных компаниях происходит миграция ценности от устаревших бизнес-моделей к передовым. Он выделяет три состояния бизнес-модели, в которых она может находиться относительно миграции ценности: «приток ценности, стабильное состояние или отток ценности»[[7]](#footnote-7).

По определению А.Сливотски[[8]](#footnote-8), модель бизнеса – это совокупность действий и взаимоотношений компании, таких как:

* Выбор потребителя
* Формулировка и разграничение предложения
* Распределение ресурсов
* Решение: какие задачи фирма решает сама и какие отдает на субподряд или аутсорсинг
* Решения, как компания выходит на рынок
* Создание ценности
* Получение прибыли

По определению А.Остервальдера, разработавшего практический подход к дизайну инновационных бизнес-моделей (о котором подробнее будет сказано ниже), «бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации»[[9]](#footnote-9).

**1.2 Эволюция бизнес-моделей компаний**

Эволюцию бизнес-моделей принято представлять согласно нескольким этапам. Каждый новый этап – это «революция» в отрасли или на рынке в целом, которая произошла благодаря внедрению инновационной или «подрывной» бизнес-модели той или иной компанией.

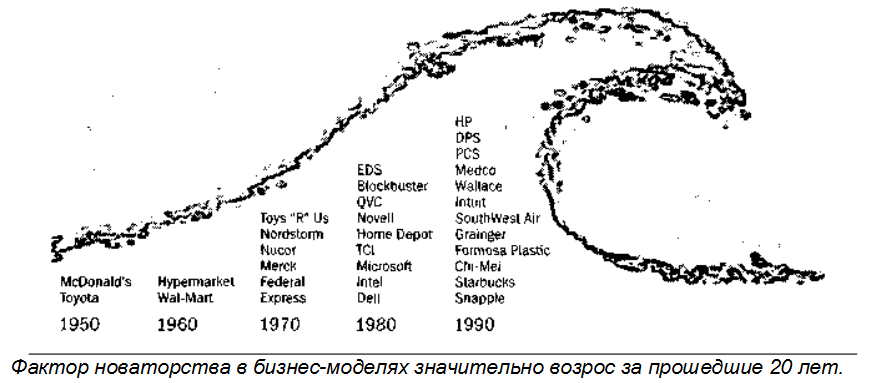
Самой старой и простой бизнес-моделью, к которой компании прибегают по сегодняшний день, является модель «владельца магазина». Ее суть заключается в следующем: предприниматель открывает магазин, наполняет его продуктами и ждет, пока придут клиенты. Один из ключевых факторов успеха при такой модели - удачное расположение предприятия.

Следующим этапом эволюции бизнес-моделей считают начало двадцатого века, когда появилась концепция «бритва и лезвие», или как ее еще называют «крюк и приманка». Суть такого подхода к построению бизнес-модели заключается в том, что тот или иной продукт продается по заведомо заниженной цене – и очень привлекательной для клиента, а компания зарабатывает за счет дополнительного продукта – без которого не работает главный (создатель – Кинг Жилетт – изобретатель станков Gillette). Примером подобной бизнес-модели могут послужить продажи бритв – и лезвий к ним, принтеров – и картриджей к ним и др.

В конце 1950-ых революцию на рынке произвели компания Toyota и McDonald's. Вот что А.Сливотски пишет о бизнес-модели Toyota: «ее уникальная производственная система, новаторский подход к масштабу (использование аутсорсинга), системы закупок (повышение требований к поставщикам и их обучение) и механизм выхода на рынок (дилерские сети) – все это в совокупности создало бизнес-модель…и принесло огромную ценность компании»[[10]](#footnote-10). По решению создателя McDonald’s Рея Крока, акцент в компании был сделан на двух основных потребителях: клиенте – покупателе и покупателе франшизы. Клиенту он предложил выгодную цену, а покупателю франшизы – облегчение жизни, поставив в меню всего около 10 блюд. Он также оптимизировал все этапы производства и осуществил целый ряд нововведений в работе с сотрудниками компании.

Примерами инновационных бизнес-моделей 1960-х может послужить Wal-Mart. Когда в американских городах уже была сильная конкуренция между супермагазинам, в менее населенных округах США с преобладающей частью сельского населения эта ниша была не занята. Компания Wal-Mart построила в этих районах гигантские супермаркеты и предложила широкий выбор по низким ценам. Кроме того, компания сумела создать инновационную организационную структуру, когда сотрудники могли становиться владельцами акций, ввела оптимальную систему закупок и операционную эффективность.

Если в 1950-х - 70-х несколько компаний сумели доказать, что они могут создавать инновационные бизнес-модели, способные изменить отрасль, то «массовое» создание новаторских моделей все же приходится на вторую половину 1980-х. Тогда новые бизнес-модели, позволившие создавать значительную ценность, внедрили такие компании как Blockbuster, Home Depot, Intel, Dell Computer, Federal Express, Microsoft. На 1990-ые приходится расцвет инновационных бизнес-моделей компаний Southwest Airlines, Starbucks, Amazon.com и многих др (см. рис. 1). Говард Шульц, президент компании Starbucks, в качестве бизнес-модели развития сети кофеен Starbucks применил франчайзинговую схему McDonald`s, а в качестве инновационной идеи сумел превратить кофейню в место отдыха и релаксации. Он считает, что сферу его деятельности можно определить как «создание опыта потребления», частью которого является кофе»[[11]](#footnote-11).



***Рис. 1 Цунами бизнес-моделей (из книги А.Сливотски[[12]](#footnote-12))***

В последние годы наиболее оригинальные и эффективные бизнес-модели вывели на рынок Google и Apple. В 2001 году компания Apple впервые предложила пользователям идеальный с точки зрения дизайна медиаплеер iPod, а в 2003-ем году связала устройство с платформой iTunes Music Store, благодаря которой пользователи могли легко находить и приобретать музыку в крупнейшей в мире музыкальной онлайн-библиотеке, а компания - получать роялти от звукозаписывающих компаний. Этот же принцип позднее лег в бизнес-модель iPhone. Компания Google достигла головокружительного успеха благодаря тому, что сумела создать ценностное предложение для трех независимых потребительских сегментов: для рекламодателей - целевую текстовую рекламу, для пользователей - мощный поисковый аппарат и большое число «инструментов», для частных компаний – возможность делить доходы c Google с помощью сервиса AdSense.

* 1. **Современные методы описания, классификации и оценки бизнес-моделей**

Практически каждый исследователь, занимающийся изучением бизнес-моделей компаний, предлагает свой подход к их описанию, классификации и оценке. Ниже будут перечислены наиболее актуальные и известные из них.

Г.Чесбро, автор концепции «открытые бизнес-модели», которая была описана в пункте 1.1., в зависимости от «открытости» компании и ее стремления к инновациям предлагает следующую классификацию бизнес-моделей:

1. **Недифференцированная** – когда компания практически не вкладывается в инновации, копирует других (например, такая бизнес-модель наблюдается у многих ресторанов, кафе, парикмахерских и др.)
2. **С некоторыми отличиями от типовых вариантов** – когда компания немного отличается от конкурентов благодаря внедряемым инновациям, но все они имеют разовый характер (например, начинающие технологические компании)
3. **Сегментированная** – вот что сам Г.Чесбро пишет об этом типе бизнес-модели: «Компания типа 3 сегментирует свои рынки и обслуживает множество сегментов…она занимается инновацией как планируемым процессом…инновации рассматриваются как инвестиции в будущее компании…за интеллектуальную собственность отвечает один из руководителей фирмы»[[13]](#footnote-13) (компании, которые продвигают какую-то технологию)
4. **Внешне ориентированная** – когда компания открыта для внешних идей, большую роль в инновационном процессе играют поставщики и заказчики, изначальная бизнес-модель иногда распространяется на соседние рынки для достижения дополнительного роста, интеллектуальная собственность рассматривается как серьезный актив (компании, которые специализируются на НИОКР в зрелых отраслях)
5. **Интегрированная с инновационным процессом –** внешний и внутренний НИОКР хорошо интегрированы в бизнес-модель, поставщики и заказчики делятся с компанией дорожными картами, в то время как компания сама делится своими дорожными картами с заинтересованными организациями, а фокус сделан на новых рынках и бизнесах (например, ведущие финансовые фирмы)
6. **Меняющаяся под воздействием рынка** – при такой бизнес-модели инновация рассматривается как основная задача, внешние партнеры, наряду с компанией, несут риски и получают вознаграждения, участвуя в инновационном процессе, интеллектуальная собственность как стратегический актив открывает возможности выхода на новые бизнесы, а также «управление инновациями и интеллектуальной собственностью реализуются в каждой бизнес-единице компании»[[14]](#footnote-14) (например, Intel,Wal-Mart или Dell )

Для оценки бизнес-модели исследователь предлагает основываясь на вышеуказаннх характеристиках выявить, где бизнес-модель находится в настоящий момен.

Л.Боссиди и Р.Чаран для описания и оценки бизнес-модели предлагают разбить ее на три элемента: внешняя среда, финансовые цели, а также внутренняя деятельность компании. После чего авторы считают необходимым сначала определить финансовые цели (сюда относятся операционные прибыли, движение денежной наличности, капиталоемкость, рост дохода, рентабельность инвестиций), а потом проанализировать риски и возможности внешней среды (финансовая история отрасли, общая картина бизнес-среды, клиентурная база, анализ первопричин) и внутренней деятельности (стратегия, операционная деятельность, подбор и работа с персоналом, организационные процессы). Далее, согласно концепции Боссиди и Чарана, следует процесс постоянной итерации – гармонизации всех этих элементов по мере поступления новой информации и поиск золотой середины, позволяющей достичь баланса и успеха бизнес-модели (см. рис. 2).

*Процесс итерации (верный способ получения работоспособной бизнес-модели)*

***Рис. 2 Из книги Л.Боссиди и Р.Чарана «Сталкиваясь с реальностью. Как адоптировать бизнес-модель к меняющейся среде»***

Для оценки бизнес-моделей А.Сливотски предлагает проверять каждую фазу жизненного цикла компании (приток ценности, фаза стабильности и отток ценности) с помощью показателя, демонстрирующего «мощность» бизнес-модели – отношению капитализации компании к ее обороту. Если это соотношение является высоким – больше 2, можно сделать вывод о том, что бизнес-модель может обеспечивать большой рост стоимости. Фаза стабильности обычно характеризуется показателем от 2 до 0,8, то есть фактически рост стоимости будет средним. Когда показатель падает ниже 0,8, инвесторы делают вывод о падении жизнеспособности бизнес-модели и ее возможности создавать прибыль. Также для оценки успешности бизнес-модели исследователь предлагает ответить на следующие вопросы – отвечая на них быстро, пишет он, предприниматель сможет эффективнее других реагировать на «миграцию ценности» в своей отрасли:

* На каких экономических и потребительских положениях основывается ваша бизнес-модель и актуальны ли они сейчас, есть ли возможность их изменить и как?
* Что хочет потребитель? Как меняются его предпочтения?
* Какие элементы вашей бизнес модели соответствуют предпочтениям потребителя и какие нет?
* Чем вы похожи на конкурентов, чем отличаетесь от конкурентов и действительно ли нужно ваше конкурентное преимущество вашему потребителю?
* Насколько экономична и отлажена ваша бизнес-модель?
* Насколько велика и отлажена способность бизнес-модели удерживать создаваемую ценность?
* Как долго ваша бизнес-модель будет эффективной? Что нужно будет поменять в зависимости от потребности потребителя? И кто на рынке это уже сделал?

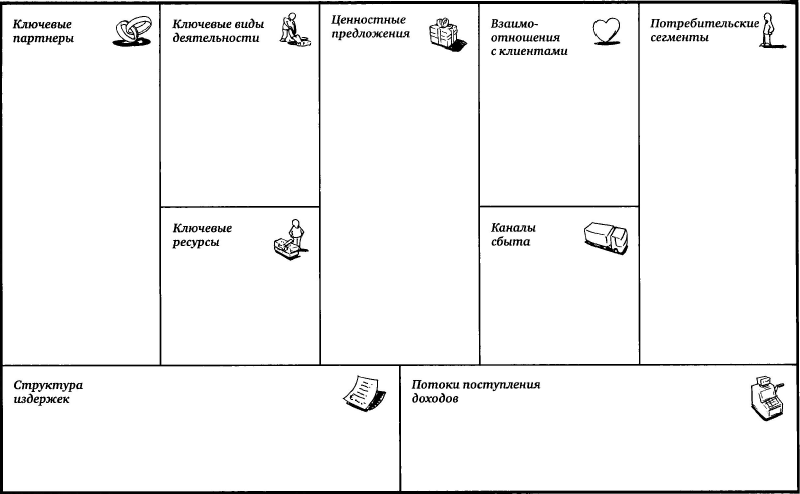
Удобным методом описания и оценки бизнес-моделей представляется метод Дона Дебелака. Автор книги «Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации» предлагает проверить, отвечает ли бизнес-модель компании следующим критериям: «привлечение клиентов, обладающих высокой ценностью, предложение клиентам значимой для них ценности, предложение товаров и услуг, обеспечивающих высокую прибыль»[[15]](#footnote-15) (эти критерии он сравнивает с зеленым светом – то есть с тем, что движет бизнес вперед), а также обеспечение удовлетворенности клиентов, упрочнение на рынке, финансирование деятельности компании (эти критерии он называет красным сигналом светофора, который может предупредить о ряде проблем в бизнес-модели).

Для удобства оценки бизнес-моделей все эти критерии Дон Дебелак делит на три группы, которые называет GEL-факторами (Great Customers (превосходные клиенты – их характеристика и ценность для компании), Easy sales (простота продаж – ценность для клиентов и расходы на их привлечение), Long life (долголетие компании – прибыль от продажи и необходимые инвестиции). Он предлагает не только подробно описать каждую из этих групп, но и заполнить таблицу, которая позволит сделать вывод о проблемах или успехах бизнес-модели, а также о способах ее улучшения (см. табл. 1).

|  | | Показатель | | | | Приемы компенсации | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Необходимый | Идеальный | Средний | Низкий | Да | Нет | |
| Превосходные клиенты | | | | | | | | |
| Характеристики клиентов | Количество | Большое |  |  |  |  | |  |
| Простота нахождения | Высокая |  |  |  |  | |  |
| Модели расходования средств | Благоприятн. |  |  |  |  | |  |
| Ценность клиентов для компании | Денежная ценность продажи | Высокая |  |  |  |  | |  |
| Повторные продажи | Многочисл. |  |  |  |  | |  |
| Текущая поддержка продаж | Незначитель. |  |  |  |  | |  |
| Простота осуществления продаж | | | | | | | | |
| Ценность для клиентов | Степень важности | Высокая |  |  |  |  | |  |
| Конкурентное преимущество | Значительное |  |  |  |  | |  |
| Соотношение цена-ценность | Выгодное |  |  |  |  | |  |
| Расходы на привлечение | Точки доступа к продукту | Многочислен. |  |  |  |  | |  |
| Необходимая поддержка продаж | Незначит. |  |  |  |  | |  |
| Потребность в промо | Низкая |  |  |  |  | |  |
| Долголетие | | | | | | | | |
| Прибыль от одной продажи | Коэффициент прибыльности | Высокий |  |  |  |  | |  |
| Апселлинг и перекрестные продажи | Интенсивные |  |  |  |  | |  |
| Текущие расходы на обслуживание | Низкие |  |  |  |  | |  |
| Необходимые инвестиции | Запуск компании | Низкие |  |  |  |  | |  |
| Удержание доли рынка | Низкие |  |  |  |  | |  |
| Удержание передовых позиций | Низкие |  |  |  |  | |  |

***Табл. 1 Оценка GEL-факторов (из книги Дона Дебелака «Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации»[[16]](#footnote-16))***

Но все-таки самый актуальный подход к описанию бизнес-моделей предлагают исследователи А.Остервальдер и И.Пинье – их теория шаблонов бизнес-моделей ляжет в основу сравнительного анализа каналов «Цифрового телевидения» и холдинга Discovery Communications. Согласно концепции «шаблона» описать любую бизнес-модель можно с помощью девяти блоков: потребительские сегменты (на кого направлена деятельность фирмы – одна или несколько групп клиентов), ценностные предложения (количественные или качественные преимущества, которые предлагает компания своему потребительскому сегменту), каналы сбыта (подразумеваются все этапы «доставки» товара до потребителя), взаимоотношения с клиентами (то есть, какие отношения у компании установлены с потребительским сегментом), потоки поступления доходов (прибыль от потребительского сегмента), ключевые ресурсы (например, материальные ресурсы, интеллектуальные ресурсы, персонал или финансы), ключевые виды деятельности (по сути, это действия фирмы, без которых ее деятельность представляется немыслимой), ключевые партнеры (аутсорсинг и привлечение ресурсов), структура издержек (расходы для функционирования бизнес-модели). (см. рис. 3).



***Рис. 3. Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера*[[17]](#footnote-17)**

* 1. **Бизнес-модели в медиакомпаниях. Традиция и инновации**

Как уже было отмечено ранее, на сегодняшний день не существует единого, общепризнанного подхода к определению, описанию, классификации или оценке бизнес-моделей. Это касается и бизнес-моделей в сфере медиа.

В учебном пособии «Основы бизнес-моделирования СМИ» В.Л.Иваницкий пишет, что «базовым при создании СМИ «с нуля» является метод бизнес-моделирования…с использованием методик регулярного менеджмента»[[18]](#footnote-18). При разработке бизнес-модели СМИ он предлагает учитывать семь элементов регулярного менеджмента: структура, финансы, бизнес-план, маркетинг, экономика, учет и логистика. Любопытным, но, следует отметить, – не исчерпывающим представляется и его подход к типологизации бизнес-моделей СМИ, предложенный в статье «Бизнес-концепция масс-медиа: природа, содержание, стратегии реализации». Он делит модели на «респектабельную», куда относит деловые, общественно-политические и СМИ общего интереса. Им характерны нацеленность на рыночный результат, работа на основе диалогического или презентационного типа коммуникаций и привлечение элитной аудитории. «Агрессивные» СМИ, к которым В.Л.Иваницкий причисляет «желтые» СМИ, таблоиды, которым характерны желание получить быстрый финансовый результат, работа на основе презентационных и манипулятивных типов коммуникаций, привлечение отчасти маргинальной аудитории. В типологизации исследователя также присутствует интуитивная модель, «не возражающая против достижения рыночного результата»[[19]](#footnote-19) (многие местные СМИ). Они ведут бизнес-модель исключительно основываясь на интуиции, в конкурентной среде выживают за счет преданности фирме, низким затратам на оплату труда и привычке аудитории). И наконец, последняя, «корпоративная», которая напрямую не нацелена на рыночный результат, но и не возражает против него. Эта модель обслуживает корпорации, под которыми подразумеваются предприятия, организации и группы интересов.

Тем не менее, наиболее распространенным подходом к типологизации бизнес-моделей в медиа является деление их по следующим группам:

* Государственная (СМИ финансируется из государственных и муниципальных бюджетов)
* Модель общественного телевидения (СМИ существует за счет абонентской платы, широко распространена в западной Европе)
* Коммерческая (основные источники дохода - реклама и продажа контента)
* Смешанная

В статье «Бизнес-модель в медиабизнесе. Что завтра» известный исследователь в области медиа Е.Л.Вартанова применительно к рыночной экономике (коммерческой модели) выделяет следующие типы бизнес-моделей. [[20]](#footnote-20)

1. Модель платного контента
2. Рекламная модель
3. Модель смешанного типа

К модели платного контента она относит:

* Тиражную модель, которая основана на подписке и (или) рознице.[[21]](#footnote-21)
* Прямую продажу единичных контент-продуктов аудитории, например, музыкального произведения, кинофильма, текста, видеокассет, DVD или др .

На сегодняшний день рекламная модель считается подавляющей в деятельности большинства медиакомпаний. При этом, как отмечается в исследовании «Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities» («Медиа конвергенция и эволюция бизнес-модели медиа: обзор и стратегические возможности»)[[22]](#footnote-22), очевидно, что реклама, используемая в рамках традиционных бизнес-моделей компаний медиа, недостаточно эффективна. Во-первых, потому, что рекламодатель пытается донести свое сообщение до широкой и мало таргетированной аудитории, а во-вторых, потому что потребитель теряется в огромном количестве рекламных сообщений (по данным, указанным в статье, он видит до 1000 рекламных сообщений в день).

Авторы исследования – американцы С. Макфилипс и О. Мерло - отмечают новые вызовы времени в связи с медиаконвергенцией, которые заставят или уже заставили медиа компании поменять-свою бизнес-модель: 1. Глобализация 2. Горизонтальная интеграция (технологический, медиа- и телекомсекторы объединяются, за счет чего происходит слияние медийного пространства, например, развитие Google телевизионного проекта и др.) 3. Слияние собственности СМИ (в связи с горизонтальной интеграцией будут происходить и происходят слияния и поглощения) 3. Вертикальная дезынтеграция (когда продакшн компании меньше зависят от СМИ и передают свой контент напрямую потребителю) 4. Создание новых медиа каналов (например, появление IPTV) 5. Изменение в потребностях клиента, его желание самому выбирать контент, и как правило, бесплатно 6. Демократизация контента (медиаконвергенция позволяет каждому создавать контент и распространять его) 7. Индивидуализация графиков 8. Развитие социальных сетей и виртуальная реальность 9. Расхождение потребительских групп (существование как консерваторов, которые любят смотреть ТВ, так и активных пользователей, желающих изучать новые пространства – соответственно, необходимость удовлетворять потребности обоих) 10. Изменения потребностей рекламодателей в связи с перенасыщением рекламы на рынке (например, персонализация рекламных услуг).

По мнению Е.Л. Вартановой, на сегодняшний день все большее число медиакомпаний прибегают к смешанной бизнес-модели, охватывающей как получение прибыли за счет платного контента, рекламы, так и интегрирующей новые способы привлечения доходов. Среди этих новых способов - продажа медиакомпаниями авторских прав, форматов и конкретных медиапродуктов другим предприятиям СМИ; продажа клиентских баз данных (речь идет о формировании СМИ баз данных клиентов и последующей их продаже рекламодателям); бизнес-модель, привлекающая в качестве способа дохода sms-голосования, sms-рейтинги и sms-опросы; бизнес-модель персональных блогов, которые первоначально создавались не с целью заработать; дотационная бизнес-модель, когда медиакомпания существует исключительно за счет спонсорских, государственных или партийных средств; частные пожертвования и др.

**Выводы:**

1. Исследователи расходятся во мнении, что же стоит подразумевать под термином бизнес-модель: часть из них, давая определение, делает акцент на ценности и клиенте предприятия, другая подчеркивает особую важность внутренней организации фирмы. Наиболее известные определения бизнес-моделей, часто встречающиеся в литературе, принадлежат Г.Чесбро (автору теории открытых «бизнес-моделей» ), А. Сливотски (автору теории «миграции ценности»), А.Остервальдеру (разработчику шаблона «бизнес-модели») и др. Последний дал простое и в то же время «объемное» по смысловой нагрузке определение бизнес-модели: она «служит для описания основных принципов создания, развития и работы организации».
2. Эволюцию бизнес-моделей – от модели «держателя магазина» до революционных моделей корпораций Google или Apple - принято описывать поэтапно. При этом каждый этап эволюции – это то время, когда та или иная компания (или целый ряд компаний) предлагает новые, инновационные бизнес-модели, способные не просто выйти на рынок со своим предложением, но и полностью изменить его правила игры.
3. Как и определений, подходов к классификации, описанию и оценке бизнес-моделей в профессиональной среде – великое множество. Наиболее удобными и актуальными представляются подходы Д.Дебелака (предложившего описание бизнес-модели на основе GEL-факторов) и А.Остервальдера. Подход второго к построению шаблона бизнес-модели будет далее использоваться в данном исследовании.
4. Применительно к рыночной экономике принято выделять три типа бизнес-моделей компаний медиа: модель платного контента, рекламная модель и модель смешанного типа. Несмотря на то, что рекламная модель на сегодняшний день является наиболее распространенной и успешной, исследователи приходят к выводу, что по целому ряду причин, и в первую очередь, в связи с приходом медиаконвергенции, она теряет свою эффективность (с одной стороны, потому что потребитель выработал иммунитет к рекламным сообщениям, а с другой – потому что, как правило, она является мало таргетированной), если применяется в рамках традиционной бизнес-модели. Именно поэтому компании должны интегрировать и уже интегрируют не только новые способы привлечения дохода, но и в целом новые модели взаимодействия с клиентом.

**2. Рынок платного ТВ В России и в мире**

**2.1 Индустрия неэфирного ТВ**

В профессиональной среде все неэфирное ТВ принято делить на кабельное (сигнал передается следующим образом: «любая вещательная станция, в том числе вещающая через спутник, – принимающая станция (иногда со своей студией) – кабель – телевизор»[[23]](#footnote-23)), спутниковое (здесь сигнал передается от наземной передающей станции на спутник, после чего проходит цепочку приемная антенна – телевизор) и IPTV (цифровое телевидение по протоколу IP, которое также часто называют интернет-телевидением).

Интернет-портал «Кабельщик», ссылаясь на данные агентства iKS-Consulting, сообщает, что в 2012 году общее число абонентов неэфирного телевидения в России составило 30,3 млн. домохозяйств. При этом большая часть семей, а именно, - 16,8 млн. - являлась подписчиками кабельного телевидения, доля которого тем не менее постепенно уменьшается: если в 2010 году она составляла 70%, то в 2011 упала до 63-60%, а в 2012 году сократилась до 56 %. «На мой взгляд, нельзя говорить о сокращении этого сегмента как такового. Просто его доля за счёт активного развития спутникового ТВ и IPTV пропорционально уменьшается»[[24]](#footnote-24), - цитирует «Кабельщик» аналитика iKS-Consulting Елену Крылову в статье «Кабельное ТВ: итоги года, планы на будущее».

По данным экспертов J’son & Partners Consulting, пополнение абонентов базы спутникового телевидения происходит за счет более низкой стоимости, а также доступности на всей территории России. При этом основной прирост подписчиков в 2012-ом году происходил за счет пополнения спутникового оператора «Триколор ТВ». Другими крупными операторами спутникового телевидения являются «Орион Экспресс», «НТВ ПЛЮС», «Радуга ТВ» и др.[[25]](#footnote-25) Стремительный рост IPTV, в свою очередь, объясняется развитием услуги ШПД. Лидерами в этом секторе являются «Ростелеком», «Билайн» и «МТС».

Самые крупные игроки кабельного телевидения в России – это «Ростелеком», или точнее, входящие в него «НКС» и «Онлайм» (по подсчетам аналитиков iKS-Consulting, у них 6,6 млн. подписчиков), «МТС» (2,96 млн. подписчиков), «ЭР-Телеком» (2, 34 млн. подписчиков) и «Акадо» (1,1 млн. абонентов). Cчитается, что рост подписчиков кабельного телевидения происходит в основном за счет географического охвата, а также развития цифрового ТВ, которое имеет схожие возможности с IPTV (такие как Video on Demand, интерактивные сервисы и большее количество каналов).

По данным TNS за август-октябрь 2011 года, которые приводит «Коммерсант» в статье «Эфир кабелю не спутник», охват неэфирного телевидения в России составил 69%, то есть этот процент жителей России 4+ в городах 100 000+ хотя бы на минуту включали неэфирное ТВ в этот период[[26]](#footnote-26).

Как показывает исследование Nielsen, в США услугами платного телевидения пользуются 90,4% населения (более 70% из них подключены к кабельному ТВ) [[27]](#footnote-27). В Великобритании, где эфирным телевидением пользуются 12,3 млн. домохозяйств (47,6%), на долю кабельного приходятся 12% (кабельные операторы - Smallworld Cable, WightFibre, Virgin Media), то есть, 3,1 млн. домохозяйств, спутниковому отдают предпочтение 9,6 млн. домохозяйств (37%) (операторы- Sky, Freesat from Sky, Freesat), а 3, 3% приходится на IPTV и локальное вещание.

По данным, приведенным порталом «Кабельщик», по итогам 2012 года в Германии на платное телевидение подписаны 38,16 млн. домохозяйств. При этом большая часть абонентов – подписчики спутникового телевидения – ими стали 18,1 млн. домохозяйств, телевизионный сигнал посредством кабеля получали 16,7 млн. домохозяйств, 2, 1 млн. – получали сигнал в цифровом эфире и 1, 36 млн. - с помощью IP-сети[[28]](#footnote-28).

Во Франции 18,2 млн. человек смотрят спутниковое ТВ, 18 млн. смотрят телевидение по ADSL, 6,3 млн. зрителей – по кабелю. При этом по данным доклада Ассоциации коммерческого телевидения в Европе, в 2011 году во Франции было ок. 282 коммерческих каналов – это в два раза больше, чем десятилетие назад.[[29]](#footnote-29)

Доля аудитории неэфирных каналов в России в сравнении с эфирным телевидением по-прежнему остается незначительной – ок. 8,6% (см. граф. 1). Тем не мене количество неэфирных телеканалов растет с каждым годом, а вместе с ним растет и рынок. По оценкам J-son&Partners Consulting на апрель 2009 года число неэфирных каналов составляло 180, сегодня список из неэфирных каналов – более 300.

По данным авторов отраслевого доклада Федерального агентства по печати 2012 года тематика неэфирных каналов (по состоянию на декабрь 2010 года) варьировалась следующим образом: «развлекательный» жанр предстал лидером неэфирного телевидения (65 каналов), вторым по «насыщенности» стал сегмент познавательный (55). Третье место заняли телеканалы из сегмента «кино» (46). За ними идут музыка (34), сериалы (30), информационные (28) и научно-популярные, обучающие и хобби (по 13). И так далее.[[30]](#footnote-30)



***Граф. 1 Доли аудитории телеканалов в 2011 году (Аудитория: Все 4+); данные TNS, из отраслевого доклада Телевидение в России: состояние, тенденции, перспективы развития[[31]](#footnote-31)***

Многие профессионалы рынка иронизируют по поводу стремительного роста числа телеканалов. Как, например, журналист Яна Бельская в статье для журнала Телеспутник «Не делайте больше телеканалов, лучше отройте шашлычную». [[32]](#footnote-32) Автор пишет, что по меньшей мере треть телеканалов, существующих на рынке кабельного телевидения, не способны удовлетворить три основных требования зрителя: нишевость, качество программ и отсутствие или меньшее количество рекламы. По словам Я.Бельской, каждый из этих каналов может отключиться, и этого совершенно никто не заметит, кроме кабельных операторов. С ней нельзя не согласиться.

**2.2 Традиционные источники доходов нишевых каналов**

На рынке неэфирного телевидения традиционно распространены два основных способа «получения прибыли»:

1. за счет роялти (отчислений от операторов, именно они осуществляют сбор абонентской платы и ее перераспределение).

2.за счет средств, получаемых от рекламы.

3. смешанная модель

При этом существует три основных модели взаимодействия неэфирного канала с кабельным или спутниковым оператором: группа каналов, которым платят операторы (каналы с качественным контентом и каналы, наладившие хорошие «связи» с операторами), группа каналов, которые платят операторам (как правило, это телемагазины, имеющие 100% рекламную модель), группа каналов, которые передают права оператору на вещание контента бесплатно (с достойным контентом, однако, за который кабельный оператор платить не готов) (см. рис. 4).

Платит

Оператору

Канал

Платит

Оператор

Каналу

Бесплатная передача прав

Оператор

Канал

***Рис. 4 Три вида финансового взаимодействия неэфирного канала с оператором***

На сегодняшний день, что следует из интервью с М.Силиным для программы «[ТВ Профи](javascript:void(0);)» на телеканале PRO-бизнес, наблюдается ситуация, когда каналы от части операторов получают отчисления, а другим – отдаются бесплатно, или получают доходы от кабельных операторов – и договариваются о бесплатной передаче прав – спутниковым - «у которых самые крупные абонентские базы»[[33]](#footnote-33).

Следует отметить, что большая часть каналов кабельно-спутникового рынка ТВ России «живет» за счет прибыли «от подписки».

По данным отчета аналитического центра Видео Интернешнл «Российские телевидение: индустрия и бизнес», доля доходов неэфирных каналов от рекламы за 2009 год не превышала 25% от общего объема прибыли (см. табл. 2). Доходы от лицензионных платежей, как, впрочем, и доходы от рекламы до 2009 года непрерывно росли. При этом, если до кризиса ежегодный прирост был приблизительно 30%, то в 2008 он составил около 15%, а в 2009 – 3%, что объясняется кризисом.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 год | 2007 год | 2008 год | 2009 год |
| Доходы | 3 020 | 4570 | 5820 | 6120 |
| Доходы от подписки | 2880 | 3920 | 4520 | 4640 |
| Доходы от рекламы | 140 | 650 | 4300 | 1480 |
| Доля рекламы в доходах% | 4,6 | 14,2 | 22,3 | 24,4 |

***Табл. 2 Доходы неэфирных телеканалов от подписки и рекламы в 2006-2009 году, млн. руб., по данным Видео Интернешнл*[[34]](#footnote-34)**

Модель, основанная на получении прибыли от лицензионных платежей, тем не менее, связана с целым рядом проблем. В первую очередь, с порой «субъективным» принятием решений программных директоров кабельных операторов о вхождении того или иного канала в свою сеть, с сильной, и часто некачественной конкуренцией между каналами, с ограниченностью частот в базовых пакетах, куда стремятся попасть все каналы, и наконец, с так называемой «олигополией» покупателя – кабельного оператора, который может диктовать условия работы продавцу – каналу, занижая цену на продукт и на число своих абонентов. Как объясняет гендиректор «Аскона» М.Силин в интервью журналистам программы «ТВ ПРОФИ», «существует более 500 кабельных и спутниковых операторов, действующих на рынке РФ. И 350 каналов, которые пытаются достучаться до своего зрителя, используя услуги этих операторов. При этом порядка 7 операторов из всех обслуживают 70% абонентской базы»[[35]](#footnote-35). И от решения этих игроков о принятии канала в базу зависит его доступность аудитории. Это провоцирует «конкуренцию» без правил. Часть исследователей обвиняют в этой тенденции кабельных операторов, а часть – правообладателей (то есть, каналы), которые, по их мнению, - единственные, кто может на нее повлиять.

Стоит отметить, что для самих операторов кабельного телевидения получение абонентской платы от подписчиков является практически единственным средством получения дохода. «В среднем около 20% этих денег операторы перечисляют телеканалам, распространяемым в их сетях»[[36]](#footnote-36)), - подчеркивается в докладе Видео Интернешнл. Так, по данным АЦВИ, в 2009 году в совокупности операторы получили от абонентов 18560 млрд. руб., а неэфирным каналом от этой суммы было перечислено 4640 млрд. руб. (см. табл. 3)

Каналы, делающие ставку на рекламную бизнес-модель, с одной стороны, могут предложить более выгодную цену на свой продукт кабельному или спутниковому оператору, или даже скорее, отдавать свой продукт для трансляции в кабельных и спутниковых сетях бесплатно, и таким образом получать широкий охват. Но с другой стороны, реклама раздражает зрителя, того же самого оператора, негативно влияет на программную политику канала, и наконец, может быть недостаточной: рекламодатели по-прежнему отдают предпочтение эфирным каналам. Это связано с большим охватом и с ограничением измерений, уже хотя бы потому, что не все неэфирные каналы попадают в панель измерения TNS ввиду недостаточного технического охвата[[37]](#footnote-37).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Доходы операторов от подписки | 11 520 | 15 680 | 18 080 | 18 560 |
| Доходы каналов от подписки | 2 880 | 3 920 | 4 520 | 4 640 |
| Доходы от подписки — всего | 14 400 | 19 600 | 22 600 | 23 200 |

***Таб . 3 Динамика объемов доходов телевидения за счет подписки в 2006-09 гг., млн. руб. По данным АЦВИ****[[38]](#footnote-38)*

Тем не менее, сегодня все больше каналов прибегает к смешанной модели. По оценкам экспертов, более 200 каналов в своей бизнес-модели используют рекламу. Как сообщает Ассоциация Коммуникационных Агентств России, объемы рынка рекламы в сегменте кабельно-спутникового телевидения в 2012 году составили 3,31 млрд. руб. без учета НДС; в то время как в 2011 году этот же показатель был 2,61 млрд.руб., то есть за год произошел прирост в 27%[[39]](#footnote-39).

Стоит отметить, что прирост объемов рекламного рынка в секторе кабельно-спутникового ТВ с 2010 года на 2011 год составлял 36%. Основной драйвер этого, хоть и замедляющегося роста – увеличившееся число телеканалов в секторе (см. табл. 4 и рис. 5).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Сегмент** | **2008** | **2009** | **2010 год** | **2011 год** | **2012 год** |
| **млрд.руб.** | | | | |
| Телевидение\* | 117,7 | 96, 4 | 110.8 | 131.0 | 143,2 |
| *в т.ч. эфирное* | *116,6* | *95,1* | *109.2* | *128.9* | 139,9 |
| *кабельно-спутниковое* | *1,1* | *1,3* | *1.58* | *2.61* | 3,31 |

***Табл. 4 Объемы рынка рекламы на ТВ, по данным АКАР***

***Рис. 5 Рост рекламного рынка неэфирного ТВ, по данным АКАР***

Видео Интернешнл сообщает, что основные рекламодатели в секторе кабельно-спутникового ТВ – это автопроизводители, представители пищевой промышленности, парфюмерии и косметики (см. табл. 5). «Если среди двадцати крупнейших (по бюджетам) рекламодателей 2009 года на эфирном ТВ нет производителей автомобилей, то на неэфирном ТВ их четыре — Nissan, Ford, Volkswagen и Toyota»[[40]](#footnote-40), – отмечается в докладе компании. Как сообщается в статье «Коммерсантъ» «Эфир кабелю не спутник», которая ссылается на информацию Aegis Media, рекламу на неэфирных каналах продают в основном селлеры, которые продают рекламу на эфирных каналах - "Видео Интернешнл", сейлз-хаус "Газпром-медиа", "Алькасар" (8%), Национальное медиа агентство. Часть продают рекламу сами[[41]](#footnote-41).

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Рекламодатель** |
| 1 | NISSAN |
| 2 | PROCTER & GAMBLE |
| 3 | MARS-RUSSIA |
| 4 | SAB |
| 5 | FORD MOTOR CO |
| 6 | RECKITT BENCKISER |
| 7 | COCA-COLA |
| 8 | VOLKSWAGEN |
| 9 | ЭЛЬДОРАДО |
| 10 | L'OREAL |
| 11 | KRAFT FOODS |
| 12 | NEMIROFF |
| 13 | БИ ЛАЙН |
| 14 | WIMM-BILL-DANN |
| 15 | UNILEVER |
| 16 | JOHNSON & JOHNSON |
| 17 | COLGATE-PALMOLIVE |
| 18 | TOYOTA |
| 19 | ХОРТИЦА ТОРГОВЫЙ ДОМ |
| 20 | NESTLE |

***Табл. 5 Топ-20 крупнейших рекламодателей в сегменте кабельно-спутникового ТВ во II — IV кварталах 2009 год****[[42]](#footnote-42)*

Несмотря на прирост рекламных объемов, отмеченный в последнее время, в 2012 году рекламная доля кабельно-спутникового ТВ составила 2,3 % от всей рекламы на ТВ. По данным Aegis Media, по сравнению с подобными показателями в других странах – этот показатель ничтожен – так, по миру, объем рекламы неэфирного ТВ составляет 29% во всей телерекламе, а в США, и того больше — 42%. И это при том, что уровень проникновения кабельно-спутниковых каналов в России соответствует европейскому уровню. Вероятно, именно поэтому в отраслевом докладе «Телевидение в России. Состояние, тенденции и перспективы развития» 2011 года отмечается, что реклама на рынке свой потенциал еще не исчерпала. Впрочем, есть и другое мнение: в статье «Рекламная модель не склеивается», опубликованной в «Кабельщике», большая часть экспертов прогнозирует рост этого показателя в России не более чем до 3%, из чего автор статьи делает вывод, что акцент на рекламной модели каналам делать не стоит[[43]](#footnote-43).

**2.3 проблемы и перспективы развития рынка платного ТВ**

Рынку платного ТВ присущ целый ряд проблем и рисков развития, которые можно обозначить следующим образом:

1. **Перемещение зрительского интереса в интернет.** Особенно это касается молодой аудитории. Активизируется деятельность легальных бесплатных и платных видеопорталов, таких как ivi.ru, omlet.ru и др[[44]](#footnote-44) (а в последнее время и платформы ВГТРК Russia TV). Согласно результатам TNS Россия, по численности аудитория телевидения и интернета в России уже примерно сопоставимы.

2. **Доступ к так называемому «социальному телевидению»**. Эта проблема существует в Москве, где 2,8 млн. домохозяйств подключены к так называемому «социальному телевидению» НКС, для которого не нужны специализированные ТВ-приставки, и около 1 миллиона - к оператору Акадо, предоставляющему доступ к ряду эфирных и открытых телеканалов в рамках предоставления услуги аналогового телевидения с оплатой за техническую поддержку линии. Это существенно тормозит развитие услуги платного телевидения в столице.

**3.** **Риск замедления роста рекламного объёма на рынке платного ТВ.** Высокий темп роста рекламных объёмов на кабельно-спутниковых каналах постепенно может снижаться.

**4. Трудности измерения аудитории.** На российском рынке медиаметрическими измерениями занимается компания «TNS Россия». Телесмотрение измеряется с помощью специальных пиплметров, установленных в 3656 домохозяйствах и расположенных в 72 городах России с населением от 100 000 человек[[45]](#footnote-45). До 2007 года аудитория нишевых каналов не измерялась вообще. Но даже включение некоторых кабельных телеканалов в панель не решило всех проблем. «Измерение аудитории нишевых телеканалов усложняется тем, что они имеют малый технический охват аудитории и рассчитаны на узкие целевые группы. Так что 3650 идеально отобранных «самых средних» домохозяйств с пиплметрами не дают возможности, делать на основании их показаний выводы о рейтинге нишевого ТВ»[[46]](#footnote-46), - говорится в статье «Реальное телесмотрение – цена правды», опубликованной на интернет-портале «Кабельщик». Ещё одна проблема методики возникает в связи с развитием телекоммуникаций и появлению новых технических устройств.

Исполнительный директор пакета неэфирных каналов ВГТРК «Цифровое Телевидение» Сергей Кошляков в интервью автору исследования к вышеупомянутым добавил следующие проблемы рынка платного телевидения, которые существуют сегодня:

1. Сильное эфирное телевидение («По сути, сейчас через пакет бесплатного эфирного телевидения, даже первых шести каналов, которые доступны практически на всей территории России, зритель получает весь объём желаемой информации, развлечений и т.д. Такого эфирного телевидения, как в России нет нигде в мире: ни в Европе, ни в Азии, ни, тем более, в Америке.», - говорит он[[47]](#footnote-47));
2. Несоответствие приоритетов кабельных операторов и желаний канала (связисты акцентируют внимание на технологии передачи сигнала, а не на том, что передавать);
3. Отсутствие качественной конкуренции между каналами;
4. Неготовность рекламного рынка «кормить» рынок кабельного телевидения.

Если говорить о перспективах, компания J’son & Partners Consulting выделяет следующие тенденции развития российского нишевого ТВ в 2012-2016-ом годах: [[48]](#footnote-48)

- В этот период будет наблюдаться рост цифрового платного телевидения;

- Произойдет замедление темпов роста рынка кабельного ТВ в Москве и регионах;

- Расширение операторских сетей будет происходить за счет включения в них HD-каналов и каналов цифрового ТВ;

- Усиление конкуренции линейному телесмотрению со стороны нелинейного, что станет возможным благодаря проникновению услуги широкополосный доступ в интернет;

- Усиление конкуренции у операторов, предоставление большего числа сервисов, например, видео по запросу или catch-up-tv

**ВЫВОДЫ:**

1. Общее число абонентов неэфирного телевидения в России в 2012 году составляло 30,3 млн. домохозяйств. Это абоненты кабельного, спутникового, IP – телевидения и пока еще существующей системы MMDS, при этом в последнее время наблюдается рост базы спутниковых и IPTV-операторов, в то время как абонентская база кабельного ТВ, на сегодняшний день являющаяся самой крупной, демонстрирует снижение роста.
2. Неэфирные каналы как правило выбирают для себя одну из трех моделей получения прибыли: за счет абонентской платы, за счет рекламы или смешанную модель. При этом взаимодействие с оператором кабельного и спутникового телевидения также может происходить по одному из трех сценариев: канал платит оператору, чтобы второй включил его в свою сеть (как правило, случай телемагазинов), канал получает от оператора отчисления за каждого абонента, канал отдает права на вещание бесплатно. На сегодняшний день существует около 500 операторов кабельного и спутникового телевидения. При этом менее десяти из них фактически контролируют 70% рынка. Из-за сложившейся олигополии неэфирные каналы находятся в большой зависимости от операторов. И неважно, какую модель получения прибыли они для себя выбрали – их судьба зависит от того, смогут ли они попасть в сеть «крупняков» рынка или нет.
3. Рынку платного телевидения в России присущ целый ряд проблем, среди важнейших из них, - чрезвычайно «сильное» эфирное телевидение, отсутствие качественной конкуренции среди каналов ввиду специфики рынка, небольшие (по сравнение с эфирным телевидением) доходы от рекламы, наличие так называемого «социального телевидения» НКС в столице, ограничевающего работу других кабельных и спутниковых операторов, проблемы, связанные с измерением телесмотрения и др. По прогнозам экспертов в ближайшие годы будет наблюдаться рост цифрового платного телевидения, замедление темпов роста рынка кабельного ТВ, а благодаря внедрению услуги ШПД все шире начнет распространяться нелинейное телесмотрение.

**3. Сравнительный анализ бизнес-моделей познавательных каналов ВГТРК и Discovery Networks**

**3.1.Холдинги ВГТРК и Discovery communications. Исторический обзор**

ВГТРК – крупнейший российский медиахолдинг с исключительно государственной формой собственности. Юридически ВГТРК является Федеральным государственным унитарным предприятием, «то есть, не акционированной структурой, принадлежащей Правительству РФ, и финансирующейся отдельной строкой государственного бюджета»[[49]](#footnote-49). При этом, стоит отметить, что ВГТРК имеет финансовую независимость: довольно успешно занимается коммерческой деятельностью, может самостоятельно заниматься распределением бюджета внутри компании, а также самостоятельно формирует в своих структурных подразделениях менеджериальный состав. Холдинг представлен не только на национальном, но и на региональном рынке. Однако его деятельность сосредоточена только на трёх сферах медиабизнеса: телевидении, интернет-изданиях и радиовещании. Главный акцент делается на первом и втором из перечисленных видов электронных СМИ.

ВГТРК существует с 14 июля 1990 года. Именно в этот день Президиум Верховного Совета РСФСР подписал постановление об образовании компании, а спустя несколько месяцев радиослушателям стало доступно Радио России. С 13 мая 1991 года начал вещание телеканал РТР, до 16 мая 1991 года деливший эфирное время со Второй программой Центрального телевидения. Во время политического противостояния руководства СССР в лице Михаила Горбачёва с руководством РСФСР в лице Бориса Ельцина телеканал «РТР» и, в первую очередь, его программа «Время», оказывал поддержку второму. И, таким образом, после распада СССР автоматически заручился статусом главного государственного общенационального телеканала России. С 2001 года РТР переименован в телеканал «Россия». На сегодняшний день телеканал «Россия 1» имеет аудиторию 98,5% населения РФ, а также около 50 млн. зрителей в странах СНГ и Балтии. В 1998 на базе ВГТРК был создан медиахолдинг, в который вошли недавно созданный канал «Культура», радиостанции «Голос России», «Маяк», «Орфей», «Юность», «Ностальжи», телекоммуникационная компания «РТР-сигнал», предприятия «Союзтелемультфильм» и «Союзтелеэкспорт», 88 ГТРК и др. [[50]](#footnote-50)

В 2001 году холдинг ВГТРК стал совладельцем русскоязычного проекта «Euronews-Россия», в 2001 и 2003 годах появились «РТР-Планета» и «Спорт» соответственно. В 2006-ом у холдинга появился круглосуточный информационный канал «Вести 24.

Начиная с 1 ноября 2009 года после появления телеканала «Моя Планета» ВГТРК активно запускает на рынок новые неэфирные каналы, объединенные в 2013-ом году под единым брендом «Цифровое Телевидение» - это "Моя планета", "Россия HD", "Спорт", "Спорт 1", "Сарафан", "Русский бестселлер", "Русский роман", "Наука 2.0", "Бойцовский клуб" и "История". Телеканал «Моя Планета» (холдингу принадлежит 74% акций), который будет рассмотрен в последующих пунктах работы, рассказывает о путешествиях, истории, науке и людях. Лозунг канала – «Все путешествия начинаются здесь». Канал заявляет об аудитории 50 000 000 зрителей и охватывает около 85% сетей кабельно-спутникового рынка. Телеканал «Наука 2.0» российский канал, посвященный научным достижениям. Миссия канала – стать образовательным центром для нового поколения телезрителей, пригласить их в мир ценностей, где интеллект имеет решающее значение.

Холдинг Discovery Communications – глобальная медиакомпания, специализирующаяся на документальных фильмах и телепрограммах. Штаб-квартира находится в Сильвер-Сприне. Компания была создана на базе одного единственного канала Discovery Channel, который начал вещание в 1985 году в США. Распространение канала в Европе стартовало в 1988 году. В Россию канал пришел 15 лет назад - в 2013-ом году он отмечает 15-летие. Сегодня вещание холдинга охватывает 218 стран мира с общим числом подписчиков 1,8 миллиардов человек. Флагманскими каналами Discovery являются Discovery Channel, Animal Planet, TLC, Discovery Science и Discovery Investigations. Компания также имеет образовательные продукты и цифровые медиаресурсы, например, howstuffworks.com.

В 2008-ом году Discovery Communications по соглашению между ее бывшими акционерами, Discovery Holding Company и Advance/Newhouse Communications стала публичной компанией.

Российский рынок относится к подразделению Discovery Networks CEEMEA в Северо-Восточной Европе, на Ближнем Востоке и в Африке, здесь у телеканалов группы Discovery открыто свое российское представительство ООО «Дискавери Коммьюникейшнс».

В России компания представлена восьмью каналами – Discovery Channel, Animal Planet, TLC, Discovery Science, Discovery World, ID: Investigation Discovery, Discovery HD Showcase, Animal Planet HD.

Телеканал Discovery Channel, о котором пойдет речь в последующих пунктах, является развлекательно-познавательным и называет идеей своего бренда «Восторг открытий». Телеканал Discovery Science рассказывает о науке и охватывает полный спектр научных интересов – от Вселенной до науки вокруг нас. Популярные программы на канале – «Вселенная Стивена Хокинга», «Сквозь кротовую нору с Морганом Фрименом», «Научная нефантастика» и др.

**3.2.Бизнес-модель познавательных каналов ВГТРК и Discovery Networks (на примере Discovery Channel, Discovery Science, Моя Планета, Наука 2.0)**

Для удобства описания и сравнения бизнес-моделей познавательных каналов холдинга ВГТРК и подразделения Discovery Communications - Discovery Networks - автором исследования был выбран метод построения шаблонов бизнес-моделей, предложенный Александром Остервальдером (метод рассмотрен в пункте 1.3). Шаблон включает девять структурных блоков, которые «отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли» - это потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и структура издержек.

**Потребительские сегменты** (группа клиентов, которую охватывает бизнес-модель).

Как у каналов холдинга Discovery Communications, так и у неэфирных каналов ВГТРК на российском рынке можно выделить три «потребительских сегмента»: это зрители, рекламодатели и операторы связи. Такой тип предприятий Остервальдер называет «многосторонними платформами». С одной стороны, каналы обеих медиакомпаний заинтересованы в большем числе зрителей, чтобы в том числе привлечь рекламодателей, но с другой стороны, могут получить доступ к зрителям только благодаря операторам кабельно-спутникового телевидения.

***Рис. 6 Потребительские сегменты познавательных каналов Discovery Communications и ВГТРК***

На графиках ниже, построенным по данным TNS (см. граф. 2), наиболее активная зрительская аудитория телеканалов «Моя Планета» и «Discovery Channel» – мужчины 18+, по объективным причинам – наименее активная – 4-17 лет. То же ядро наиболее активной аудитории – М18+ - за рассматриваемый период «июль-декабрь 2012» можно наблюдать у каналов Discovery Science и «Наука 2.0».

*Граф. 2 Построено по данным TNS*

*Граф.3 Построено по данным TNS*

Discovery Channel называет своей целевой аудиторией мужчин в возрасте 18-44 года, Discovery Science – 25-39 лет, Моя Планета и Наука 2.0 озвучивают свою целевую аудиторию, опираясь на данные TNS. О рекламодателях и партнерах-операторах кабельно-спутникового телевидения обоих холдингов будет рассказано в дальнейших «блоках».

**Ценностное предложение**

Одним из главных ценностных предложений каналов холдинга Discovery для всех трех «потребительских сегментов» является их **бренд** – бренд Discovery. В интервью автору исследования основательница журнала «Кабельщик» и бывший программный директор «Орион Экспресс» Яна Бельская сказала, что именно этот критерий является одним из главных в принятии решения о включении того или иного канала в операторскую сеть. «Если у тебя нет в пакете Discovery и National Geographic – ты не серьезный кабельный оператор… Смотреть зрители могут каналы российского производства, а платить они готовы за известные бренды»[[51]](#footnote-51), - отметила она. На сегодняшний день вещание холдинга Discovery Communications охватывает 217 стран мира с общим числом подписчиков приближающимся к 1,8 млрд. человек[[52]](#footnote-52). В России узнаваемость бренда среди мужской аудитории, по данным исследований, проведенных Discovery Networks, составляет 90%.

Вероятно, на сегодняшний день бренд телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0» по целому ряду причин, в том числе их молодости и меньшей географии, является менее сильным, чем бренд каналов Discovery. Однако именно из задачи «создать бренд» вытекает важное ценностное предложение, которое каналы имеют для кабельного оператора и рекламодателя. Это **сильный маркетинг,** подкрепленный мощной эфирной поддержкой со стороны федеральных каналов ВГТРК, которой нет у каналов Discovery (несмотря на то, что маркетинг у холдинга Discovery представлен на достойном уровне, более того, каналы имеют доступ к **продвижению на международном уровне**). «Моей Планете» нужно еще работать над силой бренда – но молодцы, столько внимания маркетингу среди неэфирных каналов в России не уделяет, наверное, никто»[[53]](#footnote-53), - комментирует Яна Бельская.

У познавательных каналов обоих холдингов - достаточно сильный **контент, в том числе премьерный, хотя и с перевесом в пользу Discovery** (у Discovery Channel, по данным, заявленным в СМИ, – это 500 часов премьерного контента в год, у телеканала «Моя Планета» премьерного контента меньше). При этом очевидным ценностным преимуществом контента телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0» является то, что он по большей части - **российский,** то есть,у зрителя есть возможность«взглянуть на мир своими, а не чужими глазами». С другой стороны, безусловное ценностное предложение телеканалов холдинга «Discovery», как бы это парадоксально ни звучало, – это **«международная известность» контента**. Ряд сериалов Discovery, таких как «Разрушители легенд», «Выжить любой ценой», «Топгир» и др. стали хитами во всем мире, и появление нового сезона всегда с особым трепетом ожидается зрителем.

Большим ценностным предложением телеканалов Discovery является их **HD-версии**, у телеканала Discovery Channel она уже есть, в то время как у Discovery Science она запускается в июле 2013 года. Руководители каналов ВГТРК сообщили, что пока конкретного срока появления HD-версий неэфирных каналов холдингов ВГТРК назвать не могут. По данным экспертов, опрошенных для исследования, преимуществом телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0» является их **цена** и возможность **покупать** «Цифровое Телевидение» не целым пакетом, а **по отдельности**. В то время как Discovery продает свои каналы исключительно группой, и даже если оператор связи не хочет в свой пакет Discovery включать Discovery Channel – он вынужден это делать. Преимуществом телеканалов холдинга ВГТРК является их принадлежность **государственному холдингу**, и таким образом, - гарантия поддержки со стороны государства.

**Ценностным предложением** каналов обоих холдингов можно назвать их присутствие на **мобильных платформах**, хорошее **взаимодействие с аудиторией**, **публичность** и вероятно, тематическая направленность – аполитичность (см. рис. 7).

***Рис.7 Ценностное предложение неэфирных каналов ВГТРК и Discovery***

**Каналы сбыта**

Согласно теории А.Остервальдера, каналы сбыта представляют собой пять этапов продвижения каналов к потребителю. Эти этапы у познавательной линейки ВГТРК и Discovery крайне похожи.

1. **Информационный этап.** Он происходит посредством маркетинга. При этом у «Моей Планеты» и «Наука 2.0» он подкреплен эфирным временем федеральных каналов, а у Discovery – всемирной известностью.
2. **Оценочный этап.** На данном этапе дистрибутор объясняет оператору все преимущества присутствия канала в сети. У оператора есть время взвесить все «за» и «против».
3. **Продажный.** Переговоры и заключение договора. Discovery продают свой продукт только пакетом. ВГТРК также стараются закрывать пакет «Цифровое Телевидение» полностью, но имеет более лояльную политику по отношению к операторам.
4. **Доставка.** Из аппаратной студии сигнал попадает на спутник. В России и странах СНГ как телеканалы «Моя Планета», так и телеканал Discovery Channel вещают со спутника ABS-1, который охватывает практически всю Россию.

Cо спутника сигнал приходит в приемную студию, где операторы могут забрать канал в свою сеть и передать сигнал зрителю.

1. **Постпродажный.** После продажи канала отделы маркетинга и дистрибуции поддерживают постоянный контакт с оператором, чтобы оператор не отключал каналы.

В случае попадания в цифровой пакет дистрибуторы пытаются перевести каналы в аналог.

**Взаимоотношения с клиентами** (то есть как каналы взаимодействуют со своими потребительскими сегментами)

* Потребительский сегмент – «зритель». Как у телеканалов ВГТРК, так и у телеканалов Discovery основной тип взаимоотношений – «сообщества» (компании общаются со зрителем в основном в соцсетях).
* Потребительский сегмент - «рекламодатель». Тип взаимоотношений в рамках обоих каналов – «персональная поддержка».
* Потребительский сегмент – «оператор». Тип взаимоотношений на обоих каналах – «персональная поддержка».

**Потоки поступления доходов**

Бизнес-модель каналов обоих холдингов – как Discovery Communications в России, так и ВГТРК, построена главным образом на платной модели дистрибуции, доходы от рекламы имеют меньший вес в объеме. Дистрибуцией неэфирных каналов ВГТРК занимается «Сигнал Медиа». Дистрибуцией каналов группы Discovery в России занимается отдел дистрибуции «Дисковери Коммьюникейшнс» (см. рис. 8).

***Рис. 8 Дистрибуция познавательных каналов ВГТРК и Discovery Networks***

В интервью автору исследования в 2012 году генеральный директор телеканала «Моя Планета» Сергей Кошляков сообщил, что лицензионные платежи являются основным источником финансирования телеканала. «Рекламный рынок на нишевом телевидении России развит мало, доходы от прямой рекламы не в состоянии покрыть расходов ни одного из существующих каналов»[[54]](#footnote-54), - говорит он. 70% доходов телеканала «Моя Планета» поступают от операторов связи. 30% - это доходы от продажи рекламного времени. При этом в 2013 году он сообщил, что указанная ранее пропорция не изменилась: у канала произошел как рост доходов от лицензионных платежей, так и рост доходов от рекламы. По словам Игоря Шестакова, председателя совета директоров телеканала «Моя Планета», «количество абонентов… конечно, и предел абонентской базы когда-нибудь наступит…Поэтому дальнейший рост и капитализация канала будут происходить за счет увеличения рекламы и спонсоров, вопрос только во времени – насколько быстро рекламодатели будут готовы переориентироваться на кабельные сети»[[55]](#footnote-55).

***Рис. 9 Доходы телеканала «Моя Планета»***

По словам генерального директора телеканал «Наука 2.0», преобладающая часть доходов ОАО «Наука» также поступает от лицензионных платежей, однако канал сделал несколько важных шагов на пути к увеличению объема рекламы, чего было невозможно сделать раньше по объективным причинам - в виду недостаточного охвата.

Как говорит директор по дистрибуции каналов «Моя Планета» и «Наука 2.0» Татьяна Ковальчук, «и тот и другой канал продавать интересно, оба канала имеют очень сильный, качественный контент. Единственный нюанс, с которым мы сталкиваемся – это тот факт, что «Моя Планета» рассчитана на более широкую аудиторию, чем «Наука 2.0». Именно поэтому кабельные операторы иногда берут канал не в общий, базовый пакет - а в специализированный. Это сказывается на количестве абонентов и на роялти»[[56]](#footnote-56). Однако, по ее словам, есть большое количество примеров, когда крупные кабельные операторы ставят телеканал Наука 2.0 в общий пакет, отключая Discovery.

С декабря 2007 года эксклюзивные права на продажу рекламного времени в России каналов группы Discovery принадлежат «Видео Интернешнл»[[57]](#footnote-57). «Мы выбрали "Видео Интернешнл", потому что в то время их бизнес-план был самым агрессивным. Мы рассчитывали здесь на принцип синергии: если у них есть огромный опыт в сфере федеральных каналов, то они могут эффективно развивать и нишевые каналы», - следует из интервью с бывшим директором по продаже рекламы Discovery Networks А.Тернбулл для sostav.ru[[58]](#footnote-58).

***Рис. 10 Стоимость прямой рекламы и агентства, продающие ее, на телеканалах «Моя Планета» и Discovery Channel***

Продажей рекламного времени на телеканале «Моя Планета» занимается рекламное агентство НМА. Прямая реклама на телеканале «Моя Планета» стоит 25 000 рублей за минуту и является фиксированной вне зависимости от времени показа. Стандартная стоимость рекламы за минуту на телеканале Discovery Channel – 23 500 рублей, однако она изменяется в зависимости от ряда факторов - времени показа, а также от того, является ли оно плавающим или фиксированным (см. рис. 10). Каналы сообщают, что к отбору рекламы подходят крайне тщательно, и не соглашаются на все что предложено. «Мы стараемся связать это с нашей темой, потому что уважаем зрителя»[[59]](#footnote-59), - говорит бывший директор канала Discovery Networks в Восточной Европе Наталья Кузнецова. То же говорят представители каналов ВГТРК.

**Ключевые ресурсы**

Наиболее важными активами для функционирования бизнес-моделей обеих компаний являются интеллектуальные ресурсы в виде контента, офисы (в Москве), человеческие ресурсы, у каналов холдига ВГТРК – это ресурс ВГТРК, у Discovery Networks – ресурс международной компании и др.

**Ключевые партнеры**

Ключевые партнеры познавательных телеканалов холдинга ВГТРК и Discovery Networks формируются по нескольким направлениям. И первое направление связано с выведением ряда видов деятельности, необходимых для функционирования каналов, на аутсорсинг. Так, представители медиакомпании Discovery Communications неоднократно заявляли, что у них нет собственного производства. «Discovery не производит документальные фильмы. Мы являемся в первую очередь вещательной компанией и заказываем большинство наших программ другим — производящим компаниям» [[60]](#footnote-60), - это цитата из интервью с бывшим вице-президентом по программам Discovery Networks Мариан Вильямс. По данным, предоставленным в СМИ руководством канала, Discovery утверждает тему, после чего вступает в сотрудничество с конкретным авторским коллективом – за счет чего программы выглядят свежими и необычными. Компания также делает совместные проекты с ведущими международными компаниями, такими как ВВС или RTL.

Как таковой собственной базы производства нет и у ОАО «Моя Планета» и ОАО «Наука 2.0». И основным партнером компаний является производящая компаний Единая медиа группа, в рамках которой образованы редакции телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0».

Основным партнером по дистрибуции каналов «Цифровое Телевидение» ВГТРК, как уже было сказано ранее, является «Сигнал Медиа», дистрибуция каналов Discovery осуществляется в рамках российской компании Дискавери Коммьюникейшнс. Основным партнером по продаже рекламы телеканалов ВГТРК является «Национальное медиа агентство», «Видео Интернешнл» является ключевым партнером по продаже рекламы Discovery.

Второе направление связано с маркетингом каналов. Для телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0» ключевыми партнерами в этой сфере являются федеральные телеканалы ВГТРК, которые выделяют эфирное время для продвижения каналов. Так же как для познавательных каналов ВГТРК, так и для Discovery – ключевыми партнерами являются операторы связи, но не только потому, что они дают доступ к контенту конечному потребителю, но и потому что в партнерстве с ними каналы проводят таргетированные акции (например, предоставление видео для инфоканалов, создание совместных буклетов, проведение совместных акций – таких, как «Моя Планета» проводила с МТС – смотри мобильное ТВ получи поездку в Рим или совместный проект Discovery и Ростелеком – серия научных лекций по России). В качестве важных стратегических партнеров компаний также можно назвать агентства, которые осуществляют дублированный перевод программ канала.

Наконец, стратегически важным партнером телеканала «Моя Планета» является РГО, которое выделяет гранты каналу на производство фильмов о России. По словам Игоря Шестакова, «сейчас «Моя Планета» стала базовым каналом для РГО, мы получаем от него гранты на производство фильмов, которые размещаются на каналах, кроме того, мы помогаем в реализации грантов, которые получают другие медиа ресурсы - и это очень перспективное сотрудничество»[[61]](#footnote-61).

***Рис. 11 Ключевые партнеры познавательных каналов ВГТРК и Discovery***

**Ключевые виды деятельности**

Лицензия на вещание познавательных каналов ВГТРК принадлежит ОАО «Моя Планета» и ОАО «Наука». Владельцем лицензии на вещание каналов группы Discovery является компания «Дискавери Коммьюникейшнс». В Российском офиcе Discovery сидит около 30 человек. Это отдел продаж, отдел программирования, который составляет сетку вещания на канале, отдел маркетинга, отдел продажи рекламы, отдел исследований, который исследует аудиторию, юридический отдел, бухгалтерия. В ОАО «Моя Планета» и «Наука 2.0» работают по 14 человек соответственно, которые занимаются формированием единой концецпии канала, продвижением, а также ведут хозяйственную деятельность, остальные виды деятельности осуществляются при помощи партнеров.

**А) Формирование единой концепции**

Одним из ключевых видов деятельности компаний является их формирование единой концепции (в связи с тем, что производство выведено на аутсорсинг). ОАО «Моя Планета» позиционирует себя как познавательный канал о путешествиях, науке, истории и людях, где большую часть контента производят российские авторы, по большей части, являющиеся одновременно лицами канала: Анастасия Чернобровина, Андрей Понкратов, Ирина Бажанова, Марк Подрабинек, Антон Зайцев и др.. По словам главного редактора телеканала «Моя Планета», «было два основных направления, по которым менялся контент канала. Первое и самое очевидное – по мере развития канала мы стали увеличивать количество вещания про Россию. Вторая составляющая. Если раньше несколько авторов «Моей Планеты» делали приблизительно одинаковые программы – мини-гиды … то сейчас мы развиваем авторские программы с «путешествием на тему»[[62]](#footnote-62). При этом с появлением новых познавательных каналов в пакете «Цифровое Телевидение» ВГТРК наполнение сетки канала также претерпевало изменения. Так, с появлением телеканала «Наука 2.0» на телеканале «Моя Планета» стало меньше контента научной тематики, а с появлением телеканала «История» исторический контент на телеканале будет носить более глобальный характер. Председатель совета директоров телеканала «Моя Планета» Игорь Шестаков сообщил автору, что со временем контентная составляющая телеканала будет увеличиваться в сторону путешествий.

Соотношение российского производства к закупочному составляет 70% к 30% соответственно, как на телеканале «Моя Планета», так и на телеканале «Наука 2.0». В эти 70% на телеканале «Моя Планета» также включены фильмы, произведенные на гранты РГО. «Облик канала формирует отечественный продукт. Это та «фишка», которая нас отличает от конкурентов. А иностранные форматы, которые идут в эфире, - служат хорошим дополнением и позволяют сделать сетку более разнообразной. Что касается процентного соотношения – 30(зарубежный контент)/70 (российское производство)»[[63]](#footnote-63), - рассказал генеральный директор телеканала «Наука 2.0» Григорий Ковбасюк в интервью автору исследования.

***Граф. 4 Рос. и зарубеж. контент на Моей Планете и Науке 2.0***

Создание каждого фильма на телеканале «Моя Планета» - это приблизительно семь недель работы команды, в которой задействованы около 15 человек. В год на производство на телеканале «Моя Планета» инвестируется около 80-90 миллионов рублей – на тот контент, который переходит в собственность канала. На телеканале «Наука 2.0» минимальная стоимость производства получаса контента составляет ок. 20 000 долларов, причем выходят проекты с очень разной стоимостью.

Контентное направление телеканала Discovery также неоднократно претерпевало изменения. Его руководители, приезжавшие в Россию на пресс-конференции иногда называли его познавательным, иногда – развлекательным. Сейчас канал сообщает, что он не учит – а приглашает к знаниям, развлекает и увлекает за собой и все же делает акцент на развлекательной составляющей. «В 80-х годах это был канал очень документальный, с ровным, нейтрально вещающим голосом. Потом стали понимать, что аудитория хочет видеть живее картинки, больше красок, он стал более видовым, более путешествующим… Также на российском рынке огромный интерес к научпопу. Людям нравятся инженерные сооружения, нравится понимать как что работает»[[64]](#footnote-64), - рассказала бывший директор каналов Discovery Networks в северо-восточной Европе Н.Кузнецова в интервью для City fm. В 2006 году в результате принятого решения о локализации была введена российская версия телеканала. Компания начала работать с российскими авторами и производителями, адаптировала сетку вещания под российского зрителя (как показывают исследования компании, в России пик смотрения канала приходится на более позднее время, чем в других странах мира, в России – больший интерес к программам научной тематики, чем у зрителей других стран Европы, также отличается восприятие пятничного вечера в России и в Европе – в Великобритании это вечер рабочего дня, а в России – начало уик-энда)[[65]](#footnote-65). В 2011-ом году на телеканале Discovery Channel в России также впервые появился российский ведущий – главный редактор журнала популярная механика Сергей Апресов. В промо-роликах канала выступал Николай Валуев. Discovery также привлекают известные голоса к озвучке своих проектов, например, ведущих программы Top Gear Джереми Кларксона, Джеймса Мэя и Ричарда Хаммонда озвучивают Николай Фоменко, Михаил Петровский и Оскар Кучера. На производство подразделение Discovery Networks в регионе EMEA тратит около 2 миллиардов долларов за два года[[66]](#footnote-66).

**Б. Программирование**

Телеканалы «Моя Планета» и «Наука 2.0» имеют блоковую сетку вещания. Каждую субботу сетка обновляется, в нее добавляется 10 часов оригинального вещания (это премьеры а также условные премьеры, которые были показаны годом или двумя ранее, на телеканале Наука 2.0 повторов больше). Каждая программа в течение двух недель ротируется 17 раз. Discovery планирует свое вещание на 24 часа. Блоки полностью не повторяют друг друга – то есть, являются оригинальными, однако серии могут повторяться в разное время и изо дня в день. «У нас нет четкого ограничения на то, что какую-то программу мы показываем только 10 раз. Если это шоу удачное, а об этом нам говорят постоянно проводимые исследования, то мы можем показывать фильм снова, снова и снова. А если шоу не очень удачное, мы можем снять его с эфира гораздо быстрее»[[67]](#footnote-67), – следует из интервью с М.Вильямс[[68]](#footnote-68).

**В) Маркетинг**

Телеканалы «Моя Планета» и «Наука 2.0» имеют единую маркетинговую службу. Основные цели маркетинговой службы телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0» - промотирование канала, способствование более эффективным продажам канала, а также поддержанию благоприятного климата в компании. Структуру отдела маркетинга см. на рис. 12.

ОАО «Моя Планета» тратит на маркетинг около 10-15 миллионов в год.

-

***Рис. 12 Структура отдела маркетинга каналов Моя Планета и Наука 2.0***

В списке дел маркетингового отдела телеканалов в 2012-2013 годах:

-Ведение официальных групп в социальных сетях телеканалов Моя Планета и Наука 2.0. (около 50 000 друзей в социальной сети facebook у телеканала «Моя Планета», около 15 000 у телеканала «Наука 2.0», 17 000 подписчиков vkontakte у МП, 7000 – у Науки 2.0, телеканалы присутствуют на youtube, flickr и gmail);

- Ведение сайта каналов;

- Работа со СМИ;

- PR ведущих, организация их участия в программах на радио, ТВ-программах, таких как, «Сто к одному» на России 1;

- Проведение конкурсов, акций, промо-мероприятий;

- Монтаж и сценарий вирусных роликов;

- Организация конференции для журналистов и кабельных операторов «Цифровой рассвет»;

- Организация международной туристической премии «Моя Планета»;

-Организация фестиваля документального кино «Моя Планета. Планета Людей»;

- Организация участия каналов в профессиональных медийных событиях страны и зарубежья, например, выставка CSTB в феврале, участие топ-менеджеров в ведущих форумах и конференциях, посвящённых ТВ, туризму или науке;

- Создание рекламно-информационной полиграфической, сувенирной и рекламной продукции на различных носителях;

- Работа по бартеру, инфопартнерство;

- Ведение договоров, заключенных в рамках маркетинговой деятельности;

- Привлечение спонсоров (например, Goethe Institut);

- Участие в журналистских конкурсах;

Важной задачей маркетинга также можно назвать поддержание хороших отношений с другими каналами ВГТРК, которые регулярно оказывают промоподдержку неэфирным каналам.

В 22 октября 2011 году телеканал «Наука 2.0» вышел в новом оформлении под лозунгом «Наука в новом формате». 28 апреля 2012 года свой логотип «оживил» канал «Моя Планета».

По общим ощущениям телеканалы Discovery Channel и Discovery Science в России маркетингу уделяют меньшее внимание. «Честно скажу, что в профессиональной среде у Discovery маркетинговой активности я не наблюдаю, возможно, потому что они считают, что их и так все знают»[[69]](#footnote-69), - говорит главный редактор журнала «Медиапрофи» Евгений Кузин.

Тем не менее, у Discovery Networks в Северо-Восточной Европе есть свой отдел маркетинга, как правило, один раз в год проходит презентация нового сезона группы каналов Discovery, куда компания приглашает партнеров и журналистов, у компании достаточно сильные социальные сети (в социальной сети vkontakte подписчиков больше чем у Моей Планеты, а в социальной сети facebook значительно меньше), компания довольно часто рассылает пресс-релизы, участвует в самой крупной телевизионной выставке CSTB, а также проводит ряд интересных маркетинговых активностей. Компания выступает против наружной рекламы, по словам руководителей канала, Discovery важно, чтобы зритель не просто посмотрел постер, а чувствовал. Совестно с Ростелеком телеканал Discovery Channel организовывал серию научно-популярных лекций по городам России. Совместно с МТС Discovery проводил конкурс на годовую бесплатную подписку к мобильному телевидению – ее получили те, кто предложил самые интересные варианты нужных современному человеку изобретений.

|  |  |
| --- | --- |
| ОАО «Моя Планета» и ОАО «Наука 2.0» | Discovery Channel и Discovery Science в России |
| Формирование единой концепции | |
| Познавательные каналы. | Познавательно-развлекательные. |
| Акцент на российском контенте (соотношение 70% к 30%), на 70% приходятся собственное производство «на заказ», архив ВГТРК, контент, произведенный на гранты РГО; русские ведущие | Политика локализации канала, то есть сетка вещания рассчитана на российского зрителя – более того, привлекаются российские звезды для озвучивания проектов и в качестве лиц |
| 80 000 000 миллионов рублей в год инвестиции в контент, который переходит в собственность канала телеканала «Моя Планета» | Около миллиарда долларов в год в регионе EMEА тратят не каждый канал по отдельности, а все каналы Discovery в регионе |
| Программирование | |
| 17 повторов в течение 2х недель, каждую субботу появляется 10 часов премьерного или условно премьерного контента | Планирует вещание на 24 часа, блоки полностью не повторяются, однако программы могут повторяться по несколько раз в день и частота показа зависит от успешности проекта |
| Маркетинг | |
| Сильный маркетинг как в B2B, так и в B2C среде, большое число неэфирной активности, сильная поддержка со стороны холдинга ВГТРК | Меньше маркетинговой активности, отказ от прямой рекламы, однако все акции имеют оригинальный характер – Discovery хочет, чтобы зритель сопереживал и чувствовал. |
| Хозяйственная деятельность | Хозяйственная деятельность |
| Работа отдела дистрибуции, отдела спонсорских продаж |

***Табл. 6 Ключевые виды деятельности ОАО Моя Планета и ОАО Наука 2.0 и Discovery Networks CEEMEA***

В 2012-ом году, чтобы поддержать самую дорогостоящую программу Discovery «Почему? Вопросы мироздания» и чтобы ответить на вопрос что происходит внутри пассажирского самолёта в момент крушения, авторы устроили намеренное крушение Boeing 727, предварительно оснастив его камерами и датчиками. В России для привлечения интереса к программе было создано приложение, которое позволило зрителям почувствовать себя участниками авиарейса: можно было «купить билет», зарегистрироваться и выбрать место.

Офис Discovery в России также занимается дистрибуцией и поиском спонсорства и взаимодействует с Видео Интернешнл (см. табл. 6).

**Структура издержек**

Согласно пояснительной записке к годовой бухгалтерской отчетности ОАО «Моя Планета» основными статьями расходов телеканала «Моя Планета» являются:

* ФОТ и налоги по заработной плате
* Исключительные права на фильмы
* Услуги связи по кодированию сигнала
* Услуги по размещению рекламы в средствах массовой информации

В финансовом отчете Discovery Annual Report 2012 сообщается, что основными издержками International Networks Discovery (отдельных данных по России в открытом доступе нет, IND – это все страны, которые охватывает холдинг, за исключением США, более того, данные представлены не по двум каналам, а по всем данным сети), являются исключительные права на фильмы, цена на дистрибуцию контента и комиссии от продаж, а также затраты на маркетинг, заработную плату сотрудников, затраты на исследования и др.

**3.3. Основные показатели бизнес-моделей познавательных каналов ВГТРК и Discovery Communications. Сравнительный анализ**

**Анализ медиаметрических данных**

На российском рынке основным и, по сути, единственным доступным источником, демонстрирующим факты о телесмотрении неэфирных каналов, являются ежемесячные отчеты TNS «TV Index Plus». Они составляются на основе данных, полученных из приборов-счетчиков, установленных в 3600 домохозяйствах в 72 городах России, и фиксируют поведение каждого зрителя. На их основе рекламодатели часто принимают решение о том, размещать на канале рекламу или нет, журналисты и менеджеры компаний делают выводы об успешности каналов, а операторы связи о том, стоит ли продолжать сотрудничество с каналом или нет.

Именно поэтому для получения полной картины успешности функционирования бизнес-моделей познавательных каналов группы Discovery Communications и ВГТРК, а также изменения тенденций их развития, автору исследования представилось необходимым проанализировать данные отчетов TV Index Plus и составить графики динамики телесмотрения.

Были обработаны данные TNS с периода «ноябрь 2010 – январь 2011» по период «декабрь-февраль 2012» (за исключением ряда периодов, которые не были необходимы для общего понимания картины) по четырем направлениям. Это «среднесуточный охват аудитории тематических каналов 4+» (то есть, среднее количество человек, которое смотрело канал хотя бы одну минуту хотя бы 1 раз в день), «накопленный охват за отчетный период 4+» (то есть, количество человек, которые за весь отчетный период просмотрели канал хотя бы одну минуту), «среднесуточное время просмотра» (какое количество минут в среднем смотрели канал его зрители), а также «накопленный охват в домохозяйствах 4 +» ( то есть, количество домохозяйств, члены которых включались на канал минимум на 1 минуту хотя бы 1 раз за отчетный период).

Для получения наиболее наглядной картины сравнивались показатели не только «Моей Планеты» и «Discovery Channel», но и каналов-конкурентов из сегмента «познавательный» и «развлекательный» . Среди них,

- **National Geographic Channel**. Познавательный канал производства Национального географического общества США. Nat Geo показывает качественную документалистику о науке, природе, культуре и истории.

-**Viasat History**. На официальном сайте группы Viasat представлено следующее описание контента телеканала: «это документальные фильмы, повествующие об истории науки и техники, спорта, музыки, военного и коммерческого дела, а также биографические портреты главных действующих лиц истории от Аттилы до Ельцина, от Хендрикса до Генделя, от Дарвина до Дали, от Мадонны до Богородицы» [[70]](#footnote-70).

**-Viasat Explorer**. Канал уделяет большое внимание не только путешествиям, разнообразию животного мира, но и приключениям, экстремальным видам спорта, а также историям преступлений.

**- RTG TV**. Позиционирует себя как познавательный телеканал, посвящённый путешествиям по России, рассказывающий о её природном и культурном разнообразии. Слоган канала «увидеть Россию глазами наших ведущих». Осуществляет трансляцию на русском, английском и турецком языках.

**- Охота и рыбалка.** Является кабельным и спутниковым телеканалом ЗАО «Телекомпания СТРИМ». Программная сетка телеканала состоит из передач про охоту и рыбалку, проектов, связанных с тестированием снастей и оружия, передач, посвящённых всемирной истории охоты, походной кулинарии и др.[[71]](#footnote-71) Слоган - «Зрелище для настоящих мужчин».

Количественные показатели, использованные для построения графиков, представлены в Приложении 2, в данном пункте предлагается ознакомиться с графиками, которые были построены на их основе.

***Граф. 5 Накопленный охват в домохозяйствах 4+, составлено по данным TNS***

По первому графику видно, что первоначально в сегменте познавательно-развлекательного ТВ высокую планку задавал телеканал «Discovery Channel» (см. граф.5). На период «апрель 2010 – июнь 2011» его накопленный охват в домохозяйствах (по нему TNS предоставляет данные только по TOP-25 каналов, поэтому в графики телеканалы «Охота и рыбалка» и «RTG TV» не попали) составлял 8 909 000 домохозяйств. Тогда этот же показатель у телеканала «Моя Планета», которому на тот момент не исполнилось и года, был на 3 000 000 меньше и составлял 5 814 000. При этом на тот момент ближайшими конкурентами телеканалу «Моя Планета» были каналы Viasat History (с показателем 5 787 000) и National Geographic (5 202 000).

Вместе с ростом рынка платного ТВ за два года произошел рост накопленного охвата в домохозяйствах всех познавательных каналов, однако поменялся лидер. «Моя Планета» продемонстрировала стремительный рост, и начиная с периода «июль-сентябрь 2012», обгоняла Discovery, при этом в каждый последующий период увеличивая «отрыв». На период «октябрь-декабрь» 2012 года накопленный охват в домохозяйствах телеканала «Моя Планета» составлял 13 344 000, а этот же показатель у Discovery Channel – 12 962 000, то есть, почти на 400 000 меньше. Ближайшие конкуренты каналов – Viasat History и National Geographic отставали от Discovery Channel более чем на 2, 5 миллиона, у первого из упомянутых накопленный охват в домохозяйствах составил 10 342 000, а у второго - 10 150 000.

***Граф. 6 Накопленный охват аудитории за отчетный период 4+, составлено по данным TNS***

Примерно ту же тенденцию можно проследить по показателю «накопленный охват аудитории за отчетный период» (см. граф. 6). Однако по нему телеканал «Моя Планета» обогнал Discovery Сhannel не в течение периода «июль-сентябрь 2012» (тогда он еще отставал от зарубежного аналога на 1,1%), а в течение периода «август-октябрь 2012».

***Граф. 7 Среднесуточное время просмотра тематических каналов 4+, составлено по данным TNS***

По показателю «среднесуточное время просмотра» в «ноябре 2010-январе 2011» телеканалы «Моя Планета» и Discovery Channel имели одинаковые показатели - 21,2 минуты, по этому показателю к ним приближался канал National Geographic – он продемонстрировал результат 20,4 минуты (см. граф.7). После чего буквально за несколько месяцев продолжительность телесмотрения «Моей Планеты» резко снизилось, и она, конкурируя с Viasat History и National Geographic, ни разу не поднималась до уровня своего главного западного конкурента, который на протяжении всего рассматриваемого периода оставался лидером в сегменте. Самое высокое время смотрения за представленные периоды приходится на «август-октябрь 2011» - тогда оно составило 25,7 минуты, а самое низкое – на «август-октябрь 2012» - тогда оно составило 19,5 минуты. У «Моей Планеты» самый высокий показатель наблюдался в период «ноябрь 2010- январь 2011» (21,2 минуты), а самый низкий – 16,0 – в период «октябрь- декабрь 2012 года», хотя даже тогда он был вторым по высоте из рассматриваемых каналов в сегменте.

Как видно из граф.8 по показателю «среднесуточный охват аудитории» телеканал «Моя Планета» продемонстрировал стремительный рост в сегменте и стал неоспоримым лидером. По последним из рассматриваемых данных, как минимум одну минуту в сутки канал смотрят 2 967 000 человек, в то время как Discovery Channel - 2 618 000 человек. И это учитывая тот факт, что на первый из рассматриваемых периодов – «ноябрь 2010 –январь 2011» «Моя Планета» отставала по показателю от Discovery Channel в два раза.

***Граф. 8 Среднесуточный охват аудитории тематических каналов 4+, составлено по данным TNS***

Компания TNS начала предоставлять данные по телеканалу «Наука 2.0» начиная с периода «февраль – апрель 2012 года», ранее это было невозможно ввиду недостаточного охвата. Для сравнения телесмотрения телеканалов «Наука 2.0» и «Discovery Science» будут рассмотрены четыре наиболее актуальных периода (имеющихся в распоряжении автора) 2012 года. На графиках также будут представлены данные наиболее близких по содержанию каналам конкурентов, среди которых:

* **24Техно.** Позиционирует себя как научно-развлекательный канал о технике, технологиях, а также экспериментах. Входит в холдинг «НКС Медиа». Практически весь контент – зарубежный.
* **Da vinvi learning.** Телеканал для детей и взрослых с научными программами о природе, земле и людях мира, обозначающий своей философией непрерывное обучение. Центр вещания находится в Берлине. В России канал представляет группа Viasat.

Остальные каналы «научной» тематики не попадают в панель измерений TNS.

***Граф. 9 Накопленный охват аудитории каналов научной тематики за отчетный период, 4+, составлено по данным TNS***

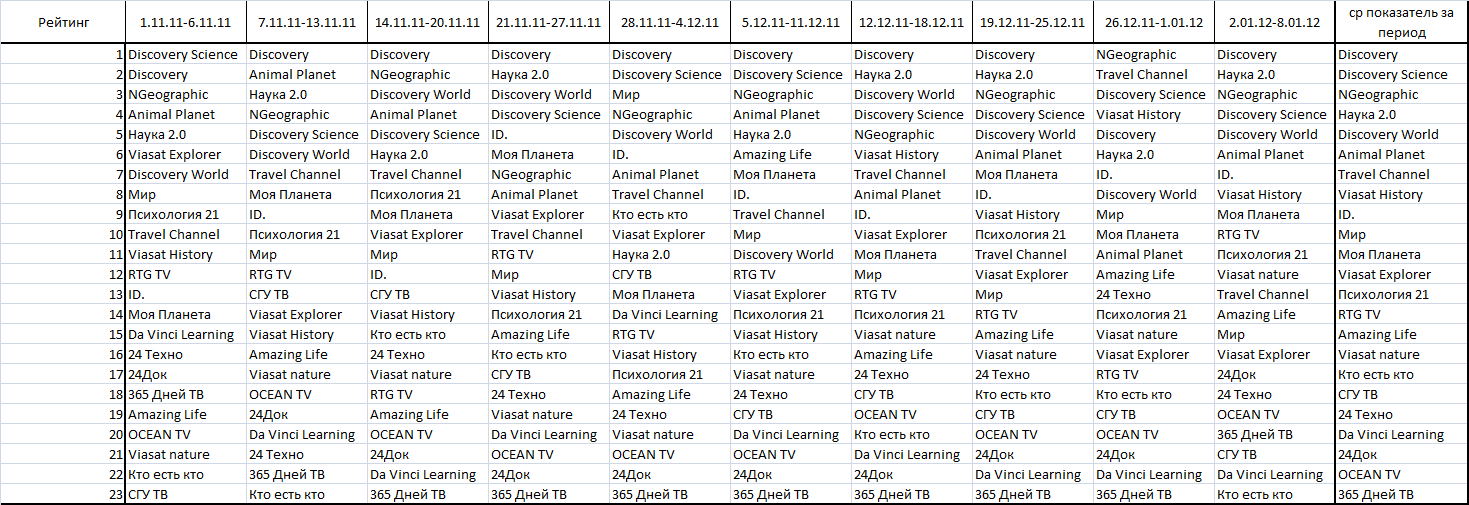
Как видно из графиков 9 и 10, по показателям «накопленный охват за отчетный период» и «среднесуточный охват аудитории» пальма первенства принадлежит каналу «Da vinci learning», «Наука 2.0» уверенно занимает второе место, а третье и четвертые места между собой делят каналы «24Техно» и Discovery Science. При этом абсолютно все измеряемые каналы на протяжении рассматриваемого периода демонстрируют рост.

***Граф.10 Среднесуточный охват аудитории каналов научной тематики 4+, составлено по данным TNS***

Что касается показателя «среднесуточное время просмотра» (см. граф. 11) – то здесь лидирует телеканал «24 Техно», хотя буквально за несколько месяцев он спустился с 15,6 минут в день до 12,0. Телесмотрение «Науки 2.0» и «Discovery Science» остается относительно стабильным – в пределах 9,5 – 11,5 минут. По этому показателю каналы постоянно конкурируют, обгоняя друг друга.

Для сравнения изменения последнего показателя интересным представляется проследить за данными, предоставленными «Билайн ТВ» телеканалу «Наука 2.0» за ноябрь-январь 2011 года (см. табл. 7). Тогда канал не попадал в «панель» измерения каналов TNS, и судя по данным Билайн, также то обгонял то проигрывал каналу Discovery Science.

***Граф. 11 Среднесуточное время просмотра каналов научной тематики 4+, составлено по данным TNS***



***Табл.7 Данные Билайн ТВ. Время просмотров тематических каналов в конце 2011 года***

**Анализ финансовых отчетов**

Рассмотрение финансовой отчетности компаний «Моя Планета» и «Наука 2.0» и ее сравнительный анализ с данными Discovery Communications может стать дополнительным показателем эффективности бизнес-моделей каналов. В распоряжении автора исследования были бухгалтерские отчеты (баланс, БДР, БДДС) познавательных каналов ВГТРК (2010, 2011, 2012 годов), а также годовой финансовый отчет Discovery Communications (за 2012 год).

**Моя Планета**

Телеканал вышел на рынок агрессивно и за недолгое время из маленького старт-апа превратился в серьезного игрока. За три года жизни телеканала его средний рост доходов составил 218% в год (см. граф. 12).

* + 336% в 2011 году (выручка - около 96 млн. рублей) в сравнении с 2010-ым годом (выручка составила 22 миллиона рублей)[[72]](#footnote-72);
* +100% в 2012 году (выручка составила 192 миллиона рублей) в сравнении с 2011-ым годом.[[73]](#footnote-73)

***Граф. 12 Выручка и себестоимость телеканала «Моя Планета», построено согласно данным бухгалтерской отчетности канала***

Еще один положительный показатель финансовой отчетности телеканала «Моя Планета» - сильный рост эффективности производства. С увеличением объемов продаж не увеличивалась себестоимость продукта, которая остается стабильной в размере около 24 миллионов рублей в год[[74]](#footnote-74). При этом, если соотношение между выручкой и себестоимостью продаж в 2010 году было около 1, то в 2012 году оно составило около 9, такой рост можно назвать очень благоприятной и стремительной тенденцией для компании.

Валовая прибыль, то есть, разница между выручкой и себестоимостью компании - достаточна для покрытия всех управленческих расходов, которые увеличились в 2012 году до 125 млн. руб. в сравнении с 2011 годом, когда этот показатель составлял 61 миллион рублей[[75]](#footnote-75).

Со временем и с увеличением объема бизнеса увеличивалась операционная прибыль компании – с 0 в 2010 году до 44 миллионов рублей в 2012 году.

Если первый год ОАО «Моя Планета» только начинала развиваться и выводила свой продукт на рынок (её управленческие расходы практически были равны чистой прибыли), то второй год стал очень успешным для компании – чистая прибыль составила 4 миллиона рублей[[76]](#footnote-76). Компании удалось перевыполнить задачу. По словам генерального директора Сергея Кошлякова, канал планировал «выйти в ноль» через три года, а вышел через два. На третий год чистая прибыль компании имела впечатляющий показатель (35 миллионов рублей), что означает, что RoS (return on sales) составил 19% (обычно хорошим показателем считается 10%).

Cамые большие активы компании представлены нематериальными активами в виде контента со значительным ростом с 63 миллионов рублей в конце 2010 до 123 миллионов рублей в конце 2012 года[[77]](#footnote-77). Нераспределённая прибыль телеканала «Моя Планета», которая была негативной в 2010-ом году - 17 283 000, стала позитивной в 2012-ом году, составив 22 миллиона рублей[[78]](#footnote-78) (см. граф. 13).

***Граф. 13 Нераспределённая прибыль канала «Моя Планета» (в тыс. рублей)[[79]](#footnote-79)***

Денежные потоки от текущих операций в компании выросли с 8 миллионов рублей до 51миллиона рублей в 2011-ом и 303 миллионов рублей в 2012-ом году[[80]](#footnote-80). Соотношение между денежными потоками и выручкой также растет (37% в 2010 против 53,7% в 2011). В 2012 году соотношение между поступлением и выручкой было 158%, что показывает очень сильный рост.

Таким образом,компания ОАО «Моя Планета» развивается очень быстро, увеличивая выручку в три раза за год и практически в четыре раза увеличивая управленческие расходы.

**ОАО «Наука 2.0»**

Телеканал «Наука 2.0» рассчитан на более узкую аудитоию, и поэтому его экономические и финансовые показатели менее высокие, чем у телеканала «Моя Планета». Но тем не менее, ОАО также продемонстрировало рост выручки с 8 миллионов рублей в 2011 году до 41 миллиона рублей в 2012 году (то есть, пятикратное увеличение за год) [[81]](#footnote-81)– см. граф.14.

***Граф. 14 Выручка и себестоимость телеканала «Наука 2.0»***

В 2012-ом году себестоимость, которая была больше выручки в 2011 году, составила 57% от выручки, что можно назвать положительной тенденцией. Тем не менее, валовая прибыль, которая составляет 18 миллионов рублей, пока не покрывает управленческие расходы, которые в 2012 году составили 23 миллиона рублей. Поэтому чистая прибыль в 2012 году пока отрицательная, почти минус 5 миллионов рублей (см. граф. 15)[[82]](#footnote-82).

***Граф. 15 Чистая прибыль канала «Наука 2.0»***

**Discovery Communications и «Моя Планета»+ «Наука 2.0»**

Автору исследования также представляется важным провести сравнительный анализ бухгалтерской отчетности холдинга Discovery Communications и двух каналов в целом. Он не может быть исчерпывающим и до конца объективным ввиду ряда факторов: география каналов «Моя Планета» и «Наука 2.0» - Россия и страны СНГ, география International Networks Discovery – весь мир, кроме США (Discovery не раскрывает финансовые показатели по отдельным странам, исключение - США); каналам «Моя Планета» и «Наука 2.0» - 3 и 2 года соответственно, а каналам Discovery – более двух десятков лет; «Моя Планета» и «Наука 2.0» - это два канала холдинга ВГТРК, а Discovery представляет данные по всем своим каналам в совокупности (а также вебсайтам), которых несколько десятков. Однако анализ может привести к интересным выводам, именно поэтому он будет проведен ниже.

Если взглянуть на таблицу 8, составленную автором исследования, то можно увидеть, что процентное соотношение доли от подписки и рекламных доходов как у телеканалов подразделения International Networks Discovery, так и у каналов ВГТРК примерно одинаково (70% от подписки к 30%)[[83]](#footnote-83).



***Табл. 8 Данные по финансовым показателям каналов ВГТРК и Discovery, построено по данным бухгалтерской отчетности каналов***

Важно также проследить, что себестоимость каналов ВГТРК составляет 19% от выручки, в то время как доля себестоимости каналов Discovery составляет 30% от выручки, что, вероятно связано с тем, что Discovery больше инвестирует в производство. Однако доля управленческих расходов по отношению к выручке существенно выше у группы каналов ВГТРК (63% против 26%). И в результате коэффициент рентабельности продаж (Return on sales – отношение операционной прибыли к выручке), который является показателем экономической эффективности, все-таки лучше у компании Discovery.

**ВЫВОДЫ**

1. Холдинги ВГТРК и Discovery Communications на протяжении истории своего существования постоянно демонстрировали развитие, расширяя свою структуру. В 2013-ом году было принято решение объединить все неэфирные каналы ВГТРК под единым брендом «Цифровое Телевидение», в который вошли "Моя планета", "Россия HD", "Спорт", "Спорт 1", "Сарафан", "Русский бестселлер", "Русский роман", "Наука 2.0", "Бойцовский клуб" и "История". В России компания Discovery представлена восьмью каналами – Discovery Channel, Animal Planet, TLC, Discovery Science, Discovery World, ID: Investigation Discovery, Discovery HD Showcase, Animal Planet HD.
2. Общий принцип построения бизнес-модели познавательной линейки ВГТРК и каналов группы Discovery в России является одинаковым: бизнес-модель главным образом построена на поступлениях от лицензионных платежей. Поступления от рекламы на сегодняшний день являются второстепенным источником дохода из-за специфики рынка платного телевидения. Однако из более глубокого анализа бизнес-моделей компаний, проведенного автором исследования согласно теории А.Остервальдера, следует, что в бизнес-моделях компаний также существует целый ряд различий.
3. Телеканалы «Моя Планета» и «Наука 2.0» обгоняют своих конкурентов Discovery Channel и Discovery Science по многим медиаметрическим показателям: например, таким, как «накопленный охват за отчетный период» и «среднесуточный охват аудитории». Что касается показателя «среднесуточное время просмотра», то здесь Наука 2.0 постоянно конкурирует с Discovery Science, в то время как телеканал «Моя Планета» по этому показателю на фоне Discovery Channel проигрывает. Телеканалы «Моя Планета» и «Наука 2.0» развиваются очень быстро, в несколько раз за год увеличивая свою выручку. При этом если по итогам 2012 года чистая прибыль у телеканала «Наука 2.0» была отрицательной – 5 млн. рублей (каналу два года), то у телеканала «Моя Планета» - она положительная и составляет 35 млн. руб. (каналу три года, в 2011 году она составляла 4 млн. рублей и также была положительной). По подсчетам автора исследования коэффициент рентабельности продаж (Return on sales – отношение операционной прибыли к выручке), который является показателем экономической эффективности, все-таки лучше у компании Discovery.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

1. Из всего многообразия определений, что же такое бизнес-модель, наиболее удачным представляется определение А.Остервальдера, разработавшего практический подход к дизайну инновационных бизнес-моделей: «бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации». Именно его подход к описанию бизнес-моделей с помощью шаблона был использован при сравнительном анализе познавательных каналов ВГТРК и холдинга Discovery. По концепции «шаблона», описать любую бизнес-модель можно с помощью девяти блоков: потребительские сегменты (на кого направлена деятельность фирмы – одна или несколько групп клиентов), ценностные предложения (количественные или качественные преимущества, которые предлагает компания своему потребительскому сегменту), каналы сбыта (подразумеваются все этапы «доставки» товара до потребителя), взаимоотношения с клиентами (то есть, какие отношения у компании установлены с потребительским сегментом), потоки поступления доходов (прибыль от потребительского сегмента), ключевые ресурсы (например, материальные ресурсы, интеллектуальные ресурсы, персонал или финансы), ключевые виды деятельности (по сути, это действия фирмы, без которых ее деятельность представляется немыслимой), ключевые партнеры (аутсорсинг и привлечение ресурсов), структура издержек (расходы для функционирования бизнес-модели).
2. Рынок неэфирного телевидения очень специфический, особенно в России. Ему присущ целый ряд проблем, среди которых сильное эфирное телевидение, сильная и порой некачественная конкуренция, олигополия кабельных и спутниковых операторов, проблемы измерения реального телесмотрения, и в связи с этим неготовность рекламодателей инвестировать в этот рынок крупные бюджеты, размытость критериев выбора и ценовой политики кабельных операторов, и наконец, ограниченность: в определенный момент тот или иной канал достигает максимального распространения в сетях, и возникает вопрос, куда двигаться дальше: в сторону рекламной модели (но не будет ли это вызывать раздражение у оператора? И готов ли рекламный рынок «кормить» платные каналы?) или в сторону альтернативных источников дохода. В сложных условиях кабельного рынка выживают сильнейшие, более того, они видят в этом рынке большую перспективу, и показательные примеры – ВГТРК и Discovery (в 2013-ом году ВГТРК создала целый пакет Цифровое Телевидение, Discovery выводит новые каналы на российский рынок – в июле 2013 года к уже существующим восьми каналам прибавятся два канала HD).
3. Можно сказать, что гипотеза, заявленная в начале исследования («в связи со спецификой работы в сфере платного ТВ в России бизнес-модели каналов обоих холдингов в целом очень похожи, в первую очередь, в модели получения прибыли, но, безусловно, имеют и целый ряд различий»), подтвердилась. Общий принцип построения бизнес-моделей познавательной линейки ВГТРК и каналов группы Discovery в России - одинаковый: бизнес-модель главным образом построена на поступлениях от лицензионных платежей. Поступления от рекламы на сегодняшний день являются второстепенным источником дохода в силу специфики рынка платного телевидения. Тем не менее, анализ бизнес-моделей, проведенный по методу А.Остервальдера, позволил выявить следующие дополнительные сходства и различия:
4. **Потребительские сегменты.** У каналов обоих холдингов три основных потребительских сегмента: зрители, операторы связи и рекламодатели.
5. **Ценностное предложение.** Главные ценностные предложения холдинга Discovery – это бренд, его промоушн на международном уровне, HD-версии каналов, мощный контент, в который инвестируются нереальные для российского рынка бюджеты, большое количество премьерного контента. Главные ценностные предложения познавательной линейки ВГТРК – это российский контент близкий российскому зрителю, более выгодная цена на рынке и возможность для кабельного оператора купить только один канал, а не весь пакет неэфирных каналов, гарантия поддержки со стороны государства, мощный маркетинг, подкрепленный промо на федеральных каналах. Общим в ценностном предложении обоих холдингов является публичность компаний (Моя Планета и Наука 2.0 – это ОАО), сильный контент, присутствие на мобильных платформах и др.
6. **Каналы сбыта.** В целомкрайне похожи. Маркетинг - переговоры оператора и дистрибутора – заключение договора – передача технических показателей для декодирования сигнала оператору – поддержание отношений.
7. **Взаимоотношения с клиентами.** У обоих холдингов наблюдаются два типа взаимоотношений в зависимости от потребительского сегмента – это «сообщества» (посредством соцсетей каналы взаимодействуют со зрителем), а также «персональная поддержка» - этот тип взаимоотношений выстраивается с операторами и рекламодателями.
8. **Потоки поступления доходов.** Модель – одинаковая (лицензионные платежи + реклама), технология - разная. Продажа «Цифрового Телевидения» полностью выведена на аутсорсинг (дистрибутор + рекламное агентство), Discovery занимаются дистрибуцией каналов самостоятельно, на аутсорсинг выведена продажа рекламного времени. Более того, ВГТРК продает свои каналы как пакетом, так и по отдельности, Discovery продает каналы исключительно пакетом.
9. **Ключевые ресурсы.** У каналов очень похожи. Это человеческие ресурсы, интеллектуальные ресурсы, офисы и др.
10. **Ключевые партнеры.** У познавательных каналов ВГТРК – это РГО, продакшн-компания ЕМГ, дистрибутор Сигнал Медиа, рекламное агентство НМА, кабельные и спутниковые операторы, федеральные каналы ВГТРК и др. У Discovery – это дублирующие компании, операторы связи, медиаселлер Видео Интернешнл, отдельные продакшн-компании и творческие коллективы.
11. **Ключевые виды деятельности.** У обоих каналов - это формирование единой концепции, ведение хозяйственной деятельности, маркетинг и программирование. У познавательной линейки каналов ВГТРК остальная деятельность выведена на аутсорсинг. Discovery также занимается дистрибуцией своих каналов и продажей спонсорства.
12. **Структура издержек.** Также представляется крайне похожей.
13. Телеканалы «Моя Планета» и «Наука 2.0» обгоняют своих конкурентов Discovery и Discovery Channel по многим медиаметрическим показателям: например, таким как «накопленный охват за отчетный период» и «среднесуточный охват аудитории». Что касается показателя «среднесуточное время просмотра», то здесь Наука 2.0 постоянно конкурирует с Discovery Science, в то время как телеканал «Моя Планета» по этому показателю на фоне Discovery Channel проигрывает. Телеканалы «Моя Планета» и «Наука 2.0» развиваются очень быстро, в несколько раз за год увеличивая свою выручку. При этом, если по итогам 2012 года чистая прибыль у телеканала «Наука 2.0» была отрицательной – 5 млн. рублей (каналу два года), то у телеканала «Моя Планета» она положительная и составляет 35 млн. руб. (каналу три года, в 2011 году она составляла 4 млн. рублей и также была положительной). По подсчетам автора исследования коэффициент рентабельности продаж (Return on sales – отношение операционной прибыли к выручке), который является показателем экономической эффективности, все-таки лучше у компании Discovery.

**Список литературы**

КНИГИ

1. Боссиди Л. Чаран Р. Cталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2001.- 288 с.
2. Ворошилов В.В. Менеджмент средств массовой информации. – СПб., 1999. – 46 с.
3. Гуревич С.М. Основы медиамаркетинга / С.М. Гуревич, В.Л. Иваницкий, А.А. Назаров, Г.Г. Щепилова. – М.: МедиаМир, 2007. – 208 с.
4. Гуревич С. М. Экономика средств массовой информации. – М.: РИП-Холдинг, 2001. – 244 с.
5. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации; Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Гребенщиков», 2009. – 256 с.
6. Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ: учебное пособие. –М.: Аспект пресс, 2010. – 254 с.
7. Иваницкий В.Л. Строительство масс-медиа: на пути к реальному моделированию СМИ. – М.: МГУ имени М.В. Ломоносова. – 2010. – 347 с.
8. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 239 с.
9. Кряжев Р.В., Самсонов А.Б. Корпоративная книга телекомпании. – М.:Галерия, 2004. – 180 с.
10. Маллинс Д. Комисар Р.Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план; пер с англ.. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 336 с.
11. Маркидес К. Новая модель бизнеса. Стратегии безболезненных инноваций. –М: Альпина Паблишерз: Издательство Юрайт, 2010. – 298 с.
12. Основы медиабизнеса: Учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М.: Аспект Пресс, 2009. – 360 с.
13. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес-моделей.Настольная книга стратега и инноватора; пер. с англ. – 3-е изд. – М: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. – 4-е изд. –М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
15. Российское телевидение: индустрия и бизнес/ Аналитический центр «Видео Интернешнл»; Под ред. Коломийца В.П, Полиэхтовой И.А. – М, 2010. – 304 с.
16. Рынок телевидения и on-demand сервисов в России октябрь 2011: Исследование J’son &Partners Consulting для Европейской Аудиовизуальной Обсерватории/Под ред. А.Шуголь.-2011.-500 с.
17. Сливотски А.Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра; пер. с англ. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2006.- 175 с.
18. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Вартановой Е.Л. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2011. – 102 c.
19. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Вартановой Е.Л., Коломийца В.П. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – 103 c.
20. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Вартановой Е.Л. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2013. – 100 c.
21. Чесбро Г. Открыте бизнес-модели.IP-менеджмент; Пер. с англ.В.Н.Егорова. – М: Поколение, 2008. – 352 с.
22. Щепилова Г.Г. Реклама в экономической структуре СМИ. – М.: МедиМир, 2006. – 168 с.
23. Mjos Ole J. Media Globalization and the Discovery Channel Networks, 2009. – 236 p.
24. Mullen, Megan. The Rise of Cable Programming in the United States: Revolution or Evolution? Austin, TX: University of Texas Press, 2003. - 300 p.
25. Parsons P. Blue skies: A history of cable television. - Temple University Press, 2008. – 816 p.
26. Parsons P. Frieden R. The Cable and Satellite Television Industries. -Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1998. - 320 p.
27. Picard R. The economics and financing of media companies. - New York : Fordham University Press, 2002. – 270 p.
28. Reimers U. Digital video broadcasting: the international standards for digital television. - Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 2001. - 296 p.
29. Simon J. New business models for audiovisual content. – London: British Screen Advisory Council, 2005. – 57 p.
30. Ulin J. The business of media distribution: monetizing film, TV and video content. – Amsterdam; Boston; London: Elsevier, 2010. – 509 p

ДИССЕРТАЦИОННЫЕ РАБОТЫ И АВТОРЕФЕРАТЫ

1. Трифонов О.И. Кабельное телевидение: история, типология и принципы функционирования: диссертация ... кандидата филологических наук: 10.01.10 / О.И.Трифонов; Кубан. гос. ун-т.- Краснодар, 2010.- 213 с.
2. Яшенкова Н.А. Развитие системы маркетинга услуг интерактивного телевидения (на примере компаний операторов связи) : автореф. дис. … канд. экономич. наук / Н.А. Яшенкова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - М, 2012. - 25 с.

СТАТЬИ

1. Вартанова Е. Л., Смирнов С. С. Современные тенденции развития российской индустрии СМИ и журналистики // СМИ в меняющейся России / Под ред. Е. Л. Вартановой. – М., 2010. С.65 -95
2. Cмирнов С. С. Холдинг ВГТРК как ключевое звено российской телерадиовещательной индустрии// Медиа@льманах.- М.: Типография «Новости», 2006.-№2. -с.28-34
3. Hambrick D. С. Friedrickson J. W. Are you sure you have a strategy?// The Academy of Management Executive. – 2001, November.- №4. - p. 48 – 59
4. McPhillips S. Merlo O. Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities//The Marketing Review. Volume 8. – M: Westburn Publishers Ltd, 2008, August. -№.3. – p. 237-253

ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКИ

1. Аманда Тернбулл:"Мы возьмем большую часть рекламного бюджета нишевых каналов России"// <http://www.secuteck.ru/newstext.php?news_id=44678>. 24.02.2013
2. Атлас платного телевидения в России, 2011-2016: Исследование J’son&Partners Consulting// <http://web.json.ru/poleznye_materialy/free_market_watches/analytics/1rynok_platnogo_televideniya_v_rossii_2011-2016/.10.02.2013>
3. Бабинец В. Реальное телесмотрение – цена правды//http://cableman.ru/article/realnoe-telesmotrenie-tsena-pravdy.04.04.2012
4. Белавин П. «Доля кабельно-спутниковых каналов в телерекламе - всего 2%»//http://www.kommersant.ru/doc/1835768.13.02.2013
5. Белавин П., Балашова А., Хвостик Е. и др. Эфир кабелю не спутник// [http://www.kommersant.ru/doc/1836428. 10.03.2012](http://www.kommersant.ru/doc/1836428.%2010.03.2012)
6. Бельская Я. Не делайте больше телеканалов, лучше отройте шашлычную// <http://www.telesputnik.ru/archive/pdf/198/10.pdf.10.01.2013>
7. Бжезинская М. Говорит и показывает Discovery// [http://www.profile.ru/items\_24776. 10.04.2013](http://www.profile.ru/items_24776.%2010.04.2013)
8. Бояринова Д. Кабельное ТВ: итоги года, планы на будущее// http://cableman.ru/article/kabelnoe-tv-itogi-goda-plany-na-budushchee. 10.02.2013
9. Бояринова Д. Рекламная модель не склеивается//http://cableman.ru/node/4080. 11.04.2013
10. Бырдин А. Канал-портал, как телеканалы захватят WEB//http://cableman.ru/article/kanal-portal-kak-telekanaly-zakhvatyat-web. 04.04.2012
11. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013
12. Вартанова Е. Бизнес-модель в медиабизнесе: что завтра?// Журналист. -2011. -№6// [http://www.arpp.ru/mneniya-ekspertov-intervyu/260590-biznes-model-v-mediabiznese-chto-zavtra.html. 06.03.2013](http://www.arpp.ru/mneniya-ekspertov-intervyu/260590-biznes-model-v-mediabiznese-chto-zavtra.html.%2006.03.2013)
13. Вартанова Е.Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учебное пособие// [http://evartist.narod.ru/text11/42.htm. 03.02.2013](http://evartist.narod.ru/text11/42.htm.%2003.02.2013)
14. В Германии спутник обогнал кабельное ТВ// <http://cableman.ru/content/v-germanii-sputnik-obognal-kabelnoe-tv.30.03.2013>
15. Иваницкий В.Л. Бизнес-концепция масс-медиа: природа, содержание, стратегии реализации//Медиаскоп. – 2009. -№4//http://www.mediascope.ru/node/449. 05.03.2013
16. Качкаева А. Г. Перспективные направления// Телевизионная журналистика/ Под. ред. Кузнецов Г.В., Цвик В.Л., Юровский А.Я.-4-е изд.- М.: Издательство Московсого университета, 2002//http://evartist.narod.ru/text6/29.htm. 25.03.2013
17. Кодачигов В. Российский рынок платного телевидения продолжает расти// [http://www.vedomosti.ru/tech/news/1360567/rossijskij\_rynok\_platnogo\_televideniya\_prodolzhaet\_rasti. 05.04.2012](http://www.vedomosti.ru/tech/news/1360567/rossijskij_rynok_platnogo_televideniya_prodolzhaet_rasti.%2005.04.2012)
18. Маградзе Р. Более 200 новых проектов на Discovery Channel Russia//http://www.telesputnik.ru/archive/154/article/30.html. 23.04.2013
19. Маградзе Р. Мариан Вильямс: «Российский рынок для нас очень важен»//http://www.telesputnik.ru/archive/121/article/36.html
20. Маградзе Р. Discovery Channel полностью локализован //http://www.telesputnik.ru/archive/148/article/54.html. 23.02.2013
21. Отчет о движении денежных средств за январь-декабрь 2012//ОАО «Моя Планета» // http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013
22. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2011 года/ОАО «Наука»// <http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31080>. 15.04.2013
23. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013
24. Переоценка в сегменте кабельно-спутникового телевидения// <http://www.akarussia.ru/node/2995.17.04.2013>
25. Cайт журнала «Кабельщик»// <http://cableman.ru/.05.05.2013>
26. Сайт журнала "Broadcasting. Телевидение и радиовещание"//http://www.broadcasting.ru/main.php. 05.05.2013
27. Сайт компании «Стрим»// http://www.tv-stream.ru. 06.03.2012
28. Сайт компании Viasat//http://ru.viasatworld.com.15.03.2012
29. Cайт подразделения Discovery Networks// <http://www.discoverynetworks.ru/.05.03.2013>
30. Сайт телеканала «Моя Планета»// http://www.moya-planeta.ru/. 05.03.2013
31. Cайт телеканала «Наука 2.0»// <http://www.naukatv.ru>/. 10.04.2013
32. Сайт Discovery Channel// <http://www.discoverychannel.ru/>. 05.03.2013
33. Сайт Telecomdaily// http://www.tdaily.ru/.03.05.2013
34. Сити-шоу Дмитрия Быкова. Наталья Кузнецова. Директор канала Discovery network//<http://www.city-fm.ru/programs/issues/show/427972.html>. 13.04.2013
35. ТВ Профи. Интервью с Александром Силиным, генеральным директором ООО «Аскон» [Видеозапись]//ПРО бизнес //http://probusinesstv.ru/tv/tvprofi/tv/3224/section/371.aspx. 10.04.2013
36. Annual Report 2011of the Assosiation of Commercial Television in Europe//<http://www.acte.be/EPUB/easnet.dll/GetDoc?APPL=1&DAT_IM=02B5A8>.10.05.2013
37. Creative media Europe. Audiovisual content and online growth. March 2012: A study for the Assosiation of Commercial Television in Europe made by E-media Institute// http://www.acte.be/EPUB/easnet.dll/GetDoc?APPL=1&DAT\_IM=02B79F. 10.03.2013
38. Discovery Communications web page// <http://corporate.discovery.com/.10.05.2013>
39. How people watch: A global Nielsen consumer report. August 2010//http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2010-Reports/Global-Video-Report-How-People-Watch.pdf. 14.03.2013
40. 2012 Аnnual Report. Discovery Communications// http://ir.corporate.discovery.com/phoenix.zhtml?c=222412&p=irol-irhome

ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ

1. Кабель и спутник (2009 -2013)
2. Медиапрофи (2009 -2013)
3. Телеспутник (2007-2013)

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

В данном приложении представлены интервью, проведенные автором в рамках исследования «Бизнес-модель познавательных каналов ВГТРК и холдинга Disсovery. Сравнительный анализ».

**Интервью с Игорем Шестаковым, председателем совета директоров телеканала «Моя Планета», главным редактором телеканала «Россия 2», руководителем Объединенной редакции московских средств массовой информации «Москва Медиа»** (проведено в 2013-ом году)

***Н.И.Телеканалы «Моя Планета» и «Наука 2.0» за три и два года существования соответственно продемонстрировали невероятный рост выручки и абонентов. Возможно ли сохранить этот рост, и если да, то каким образом?***

**И.Ш.** На рынок кабельного телевидения мы вышли позже многих других крупных игроков, четко осознавая тот факт, что продвигаться в условиях сильной конкуренции можно исключительно за счет сверхкачества. К счастью, за нами большой холдинг ВГТРК, который позволяет использовать архивные продукты, а также сильная команда, которая способна регулярно выдавать премьерный контент высокого стандарта и подбирать лучшее, что есть на зарубежном рынке. Именно поэтому нам удалось создать канал, который сопоставим с каналом Discovery. Более того, в какой-то момент «Моя Планета» обошла Discovery по охвату, и заняла первое место. Потому что этот канал сделан в России и потому что зрителю такой канал интересен больше, чем каналы зарубежного производства. Хотя, конечно, многие фильмы Discovery стоят намного больше, чем наши, они производят сразу в десятки стран. В то время как у нас внешнего рынка практически нет, мы очень мало продаем за границу…

Рынок кабельного телевидения очень специфический, особенно - в России. Продвижение в кабель – это скрупулезная, детальная работа с каждым оператором, с огромным количеством договоров. Но в какой -то момент наступает ситуация, когда больше желающих нет. Это связано с тем, что количество абонентов, к сожалению, конечно, и предел абонентской базы когда-нибудь наступит. Ситуация коснется всех каналов - не только наших. Поэтому дальнейший рост и капитализация канала будут происходить за счет привлечения рекламы и спонсоров, вопрос только во времени – насколько быстро рекламодатели будут готовы переориентироваться на кабельные сети.

***Н.И. Вы сказали, что каналы почти не продают контент за границу. Есть ли тем не менее в планах уделять больше внимания выведению каналов на международный уровень?***

**И.Ш.** За границей очень трудно «пробиваться». Мы, наоборот, сейчас стараемся изменить рынок внутренний. Конечно, проще взять западный канал, внедрить его сюда и поставить в бесплатные пакеты. Но если ты работаешь на территории России, значит, как мне кажется, ты как минимум должен производить что-то на территории России.

***Н.И. Сейчас модель познавательной линейки ВГТРК главным образом построена на получении дохода от лицензионных платежей. Сможет ли модель в будущем стать скорее рекламной?***

**И.Ш.** Трудно сказать. В Москве и в Питере мы присутствуем в НКС, где не получаем деньги за абонентов. Это были наши самые первые договоры, поэтому мы согласились на такие условия: тогда нам было важно получить минимальный охват, чтобы в нас поверили. Мы вошли бесплатно и договорились делить доходы от рекламы. И получаем деньги, которых, естественно, не хватает, чтобы покрыть все расходы. Сейчас «Моя Планета» стала базовым каналом для РГО, мы получаем от него гранты на производство фильмов, которые размещаются на каналах, кроме того, мы помогаем в реализации грантов, которые получают другие медиа ресурсы - и вот это очень перспективное сотрудничество. То есть, дополнительный объем хорошей продукции мы выдаем не только за счет платежей, но и за счет грантов такой серьезной организации.

***Н.И. Cейчас создан целый пакет неэфирных каналов ВГТРК «Цифровое Телевидение». Какую роль он занимает в структуре существующей модели ВГТРК? Насколько серьезно к нему относятся?***

**И.Ш.** Это уже серьезный ресурс на ВГТРК, безусловно. В том числе - в виду зачаточной модели формирования на нем рекламы и несовершенной модели замеров. Все это работает на перспективу. Когда мы откажемся от эфирных каналов и перейдем на цифровое вещание, тогда у большинства холдингов материальное благополучие будет зависеть от того количества каналов, которым они представлены на рынке. Сейчас у ВГТРК уже больше 10-ти неэфирных каналов, в какой момент эти каналы дополнят эфирную нишу, потому что будут на равных, в какой-то момент они также станут учитываться в рекламном раскладе. Так что сейчас это очень серьезный ресурс на ВГТРК, все это понимают.

***Н.И. На днях был запущен канал «История». Нет ли такой опасности, что он перетянет часть аудитории с телеканала «Моя Планета»?***

**И.Ш.** Как посмотреть. Если мы говорим о среднем времени смотрения, то, наверное - нет, потому что у кабельных каналов оно априори невысоко – из-за повторов. В свое время, если канал смотрели один раз в неделю, - уже было неплохо. Более того, «Моя Планета» сейчас будет больше заниматься путешествиями, страной, и в первую очередь, - Россией. Раньше она была познавательным каналом о путешествиях, науке, истории и людях. Сейчас мы будем все выводить по отдельным позициям.

И «История» как отдельный канал будет очень интересным. Потому что все исторические каналы, представленные на рынке, - это каналы англосаксонской модели, и отчасти поэтому российскому зрителю не понятны вообще, или неитересны. У истории очень хорошие перспективы. Мы сразу получили пять миллионов абонентов. Отчасти уже за счет репутации – даже без предварительного просмотра операторы нас взяли в кабель. Мы продвигаемся сейчас пакетом, и отодвигать таких конкурентов как Discoveryтоже удобнее пакетом. Потому что иногда вопрос именно так и стоит: чей пакет познавательный брать. Не сильно пересекаются, проблем с этим нет, плюс продается как пакет

***Н.И. 3D(сейчас у Discovery появился такой канал ), HD… Как все эти современные тенденции будут влиять на каналы?***

3D – спорная история. Безусловно, то, что делает Discovery – это очень дорогие фильмы. У нас сейчас нет такого рынка сбыта. Делать фильмы от 300 до миллиона долларов для одного канала – мы разоримся. У кабельного канала очень простая экономика. В Москве не платят, миллион уходит на распространение, маркетинг, дальше - считайте сколько можно платить за каждый фильм – максимум 500 000 рублей. Иначе разорите бюджет. Но это не мешает нам делать качественный контент. Что касается HD- сейчас мы на канале все снимаем в HD, и думаем о переходе. Со временем появляться и другие технологии, от этого никуда не денешься – вопрос только во времени.

**Интервью Сергеем Кошляковым, генеральным директором телеканала «Моя Планета» (проведено зимой 2012-го года)**

***Н.И. Есть ли проблемы в существующей бизнес-модели кабельных каналов ВГТРК? Как вы планируете их решать?***

**С.К.** Проблемы существуют в конъюнктуре рынка. Первое, что хочется отметить, - это очень сильное бесплатное эфирное телевидение – благодаря нему в России зритель получает весь объём желаемой информации, развлечений и т.д. Такого эфирного телевидения как в России нет нигде в мире: ни в Европе, ни в Азии, ни, тем более, в Америке. Второе, - это пока еще несформированность рынка платного телевидения: на сегодняшний день основной акцент делается на росте технологий, а не на качестве контента. Между каналом и зрителем есть посредник в виде кабельных компаний. Их основной вызов – развитие технологий доставки сигнала, а вопрос, какого качества (контентного) этот сигнал будет, к сожалению, уходит на второй план. В-третьих, пока нет достойной конкуренции среди самих каналов, а есть конкуренция договоренностей с теми или иными связистами. И, наконец, это пока неготовность зрителей платить живые деньги за тематические «пакеты», а рекламодателей – «кормить» рынок.

Именно поэтому на рынке сейчас и выживают либо каналы очень старые, недорогие в производстве, которые уже стали традиционными, либо «олигархические» проекты, где есть внешнее финансирование и которые работают вне рамок бизнес-модели, либо компании, которые связаны с крупными медиакорпорациями и имеют, скажем так, преференции по работе на рынке.

***Н.И. Каких финансовых результатов ожидает Моя Планета в 2013 году?***

**С.К.** Пока собственники не ставят перед «Моей Планетой» задачу платить дивиденды. Поэтому всё то, что мы зарабатываем, мы сразу же реинвестируем, в первую очередь, в контент, понимая, что это наше основное конкурентное преимущество. Это и есть наш основной актив, как права, так и канал целиком. В 2013 году по нашей бизнес-модели мы должны будем выйти в ноль, на самоокупаемость. Но мы, вероятно, перевыполним задачу плана.

***Н.И Радиостанция Моя Планета, газета Моя Планета, кафе Моя Планета. Есть ли планы расширения бренда в рамках существующей категории или вне её рамок?***

**С.К.** Первичные задачи, которые перед нами стояли – это внеэфирное промо бренда. Бренд необходим для того, чтобы его рано или поздно капитализировать. Планов очень много. Но проблема в менеджменте. Даже имея такой хороший актив как бренд Моя Планета, на сегодняшний день на рынке существует не так много менеджеров, которые могут его качественно монетизировать.

***Н.И. Планируется ли расширение структуры, или компания останется небольшой, но мобильной?***

**С.К.** Будет происходить всё большая оптимизация расходов. Это, например, возможно благодаря внедрению единой службы дистрибуции, что сейчас уже существует, единой службы маркетинга, которая будет вести всё направление нишевого телевидения ВГТРК. Уже сейчас маркетинг «Моей Планеты» и «Науки 2.0» делит расходы. Будет происходить укрупнение структур по направлениям деятельности, а не по каналам. Сегодня основные задачи канала - быть держателем свидетельства о СМИ, лицензии на вещание и вести базовую хозяйственную деятельность, а именно иметь расходные и доходные договора. Больше от канала ничего не требуется.

***Н.И. На сегодняшний день существует около 30 познавательных каналов. Насколько вероятен риск появления сильного игрока в этой сфере или укрепления уже существующего?***

**С.К.** Пока всё говорит о том, что в России у нас сильных конкурентов не будет. Первично была конкуренция между Russian Travel Guide и Моей Планетой, потому что мы вышли на рынок почти одновременно. Но у нас были разные бизнес-модели. Модель Моей Планеты оказалась более правильной. И сейчас канал RTG находится в достаточно плачевном состоянии, у них очень маленький охват – а это значит, нет капитализации, инвестиционные деньги заканчиваются, и сейчас канал активно продаётся на рынке. Более того, мало кто в России может произвести такие объёмы контента в высоком качестве, потому что телевидение - это, действительно, очень технологичная индустрия.

***Н.И. Сколько канал тратит на производство контента и на маркетинг в год и сколько он получает за счёт грантов?***

**С.К.** Как канал мы не получаем живых денег за счет грантов – за счёт них мы получаем качественный контент. И при этом имеем возможность разнообразить наш эфир. Например, проект «Заповедники России» телеканалу «Моя Планета» абсолютно ничего не стоит. «Моя Планета» не наживается на грантодателе, но получает безумно качественный продукт, который привлекает зрителей, который впоследствии монетизируется либо непосредственно через лицензионные платежи, либо через рекламу. На сегодняшний день на производство контента тратится около 80 миллионов рублей в год. Это тот контент, который полностью переходит в собственность канала. И на маркетинг - около 10-15 миллионов рублей.

***Н.И. Каковы стратегические планы на следующие несколько лет?***

**C.К.** У кабельных каналов ВГТРК - создавать новые каналы. У Моей Планеты – выходить в плюс. Выстраивать более чёткую программную политику, еще больше «технологизировать» работу. Потому что сегодня телевидение, каким бы творческим оно ни было, это в первую очередь, технология и ремесло. Сейчас мы выстраиваем линейки программ. Мы воспитываем ведущих. Мы их активно промотируем и делаем из них лица. Более глобальных задач не ставится. У нас также проходит эксперимент с Русским географическим обществом. Очень перспективное сотрудничество.

**Интервью с Сергеем Кошляковым, исполнительным директором пакета неэфирных каналов ВГТРК «Цифровое Телевидение» (2013-ый год)**

***Н.И. Телеканал «Моя Планета» стал частью пакета ВГТРК «Цифровое Телевидение». Пакет – очевидное преимущество для менее известных неэфирных проектов холдинга. Но является ли это преимуществом для телеканала «Моя Планета», который уже сформировался как самостоятельный успешный проект?***

**С.К.** Мы смотрим на вещи шире, и в корпоративные задачи, которые стоят перед неэфирным вещанием ВГТРК, входит эффективность и стоимость не отдельных каналов, а их совокупности. Это то же самое, что веник: есть каждая палочка веника, но интересен веник целиком – чтобы хорошо подметать. Канал «Моя Планета», который первоначально был пионером в неэфирном вещании, – возглавил пакет неэфирных телеканалов «Цифровое Телевидение». Для чего был сформирован пакет «Цифровое Телевидение». Понятно, что в любом пакете телеканалов всегда есть драйверы и есть догоняющие. Понятно, что совокупная стоимость медиаактива зависит не только от качества каждого продукта, которые представлены в пакете, но также складывается из количественных показателей – сколько штук. При том, что каждый из продуктов, находясь в этом пакете, не теряет стоимости, сам пакет за счет совокупности каналов в стоимости приобретает. Это тот редкий случай, когда оптом – дороже. Мы строим пакет каналов «Цифровое Телевидение», но развиваем каждый из этих каналов относительно самостоятельно.

Если посмотреть по структуре и логике формирования пакета, то у нас есть познавательная тематика, которая сейчас будет полностью сформирована за счет канала «История». Точно также сейчас формируется пакет сериальных и киноканалов. У нас уже работает канал «Русский Роман» – канал телефильмов; канал «Русский Бестеллер» – это канал телевизионных сериалов. Осенью будет запущен канал «Русский Детектив», который рассчитан на мужскую аудиторию, и таким образом, будет закрыто целое направление. Еще одним элементом структуры стал спорт – премиальный «Спорт 1», социальный, народный – «Спорт», у нас присутствует силовой канал «Бойцовский клуб» и в ближайшее время будет запущен канал «Спорт 24» - информационный канал о спорте. Основная задача холдинга – выбранную тематику закрывать полностью – и, по сути, работать против потенциальных конкурентов, которые могут возникнуть.

***Н.И. Как будет представлена цена на пакет? Оператор будет видеть стоимость каждого канала по отдельности, или получать совокупную стоимость?***

**С.К.** Оператор имеет доступ к цене каждого канала по отдельности, но при этом видит, какую реальную выгоду он приобретает, покупая каналы оптом. Политика, которую мы сейчас занимаем – это не классические «пакетные» продажи, когда операторам предлагается либо все, либо ничего, как на рынке действуют Viasat или группа каналов Discovery. Мы работаем в более щадящем режиме, позволяя операторам покупать каналы как в рамках пакета, но дешевле, так и A la Carte.

***Н.И. Какой канал в пакете самый дорогой и почему?***

**С.К.** Это канал «Спорт 1» как спортивный премиальный. Дорогими остаются киноканалы «Русский Роман» и «Русский Бестселлер». При этом последние настолько востребованы, что мы заинтересованы скорее не в большом охвате, а в охвате незначительном, но по высокой цене за каждого подписчика. С одной стороны, таким образом, мы стимулируем развитие всего рынка кабельно-спутникового телевидения. С другой стороны, есть объективные предпосылки, что канал «Русский бестселлер» или «Русский Роман» могут оттянуть зрителя с федеральных телеканалов.

***Н.И. «Моя Планета» на сегодняшний день покрывает около 85% всех сетей. Какие задачи стоят с точки зрения дистрибуции теперь?***

Телеканал «Моя Планета» достиг определенного максимума с точки зрения экстенсивного охвата. По сути, тот вызов, который сейчас стоит перед нами – это удержание базы - чтобы «Мою Планету» не отключали. А для этого необходимо выдерживать высокий уровень контента. Еще одна задача, которая стоит перед каналом, - повышения среднего времени просмотра. Понятно, что вторая фаза развития любого канала – выход на рекламный рынок. И понятно, что для любого рекламного рынка нужен не технический охват, чем мы занимались до сегодняшнего времени, а качественный. Сделать так, чтобы канал смотрели как можно больше людей и как можно дольше.

***Н.И. Многие эксперты прогнозировали, что «Моя Планета» будет претендовать на второй мультиплекс. Почему этого не произошло?***

**С.К.** Потому что для нас как для неэфирного телевидения и для бизнеса присутствие во втором мультиплексе невыгодно. Быть во втором мультиплексе – это другая бизнес-модель – та, в рамках которой не работала «Моя Планета». У «Моей Планеты» все достаточно хорошо, а когда что-то хорошо, то не надо что-то менять. Стоит также отметить, чтобы попасть во второй мультиплекс, надо внести предоплату миллиард рублей.

***Н.И. Изменилось ли соотношение доходов от подписки и рекламы с прошлого года? Поменяется ли эта пропорция в ближайшее время в пользу рекламы?***

**С.К.** Соотношение не изменилось. Потому что, с одной стороны, растут доходы от рекламы, с другой стороны, растут доходы от распространения. По прогнозам, которые наши рекламные агенты дают на 2013-ый год, соотношение будет 1 к 2-м.

***Н.И. И несколько уточняющих вопросов. Сколько стоит производство одного фильма на «Моей Планете»? Сколько инвестируется в производство в год?***

**С.К.** От 600 до 700 тысяч рублей стоит производство одного фильма. В год на производство мы инвестируем 80-90 миллионов рублей.

***Н.И. Какой процент акций ОАО «Моя Планета» принадлежит ВГТРК?***

**С.К.** 74%

***Н.И. Кому принадлежит лицензия на вещание?***

**С.К.** Моей Планете

**Интервью с Татьяной Ковальчук, директором дистрибутора каналов Моя Планета и Наука 2.0 «Сигнал Медиа» (проведено в 2012-ом году)**

***Н.И. Что вам как дистрибутору проще продавать: телеканал «Моя Планета» или «Наука 2.0»?***

**Т.К.** И тот и другой канал продавать интересно, оба канала имеют очень сильный, качественный контент, оба востребованы. Единственный нюанс, с которым мы сталкиваемся – это тот факт, что Моя Планета рассчитана на более широкую аудиторию, чем Наука 2.0. Именно поэтому кабельные операторы иногда берут канал не в общий, базовый пакет - а в специализированный. Это сказывается как на количестве абонентов, так и на роялти – ведь мы получаем доход за меньшее число абонентов. Впрочем, есть огромное количество примеров, когда крупные кабельные операторы ставят телеканал Наука 2.0 в общий пакет. Так, накануне, крупный оператор Тольятти Лада-ТВ, выключив Discovery, поставил Науку 2.0 в аналог.

***Н.И. Помог ли успех Моей Планеты при дистрибуции Науки 2.0?***

**Т.К.** Хороший опыт продвижения канала Моя Планета способствует нашим результатам. Партнёры в нас верят и знают, что канал делают профессионалы.

***Н.И. С какими трудностями вы сталкиваетесь при дистрибуции каналов?***

**Т.К.** Это, как правило, конкурентная среда. Впрочем, грамотный менеджер, используя те или иные аргументы, всегда убедит партнёра поставить свой канал в пакет. Другое дело, существуют сложности продажи канала в целом. Каждый производитель заинтересован попасть в аналоговый пакет кабельного оператора, который всегда лимитирован по частотному ресурсу. Количество абонентов, подключённых к аналоговому вещанию, в разы больше, чем количество абонентов, подключённых к цифровому пакету. Поскольку наш доход зависит от роялти на абонента и количества абонентов у операторов в том или ином пакете,, конечно, мы заинтересованы попасть в сеть оператора с большим числом абонентов.

***Н.И. Помогает ли при дистрибуции тот факт, что Моя Планета и Наука 2.0 – каналы ВГТРК?***

**Т.К.** У кабельных каналов ВГТРК абсолютно такая же бизнес-модель, как у любого другого платного канала, который существует за счёт абонентов. В плане формирования контента, то, что мы являемся государственной структурой, безусловно, помогает. Мы можем похвастаться тем, что работаем в команде профессионалов, у которых за плечами – многолетний опыт работы на эфирном телевидения. Заимствование этого опыта несёт только положительный результат. В плане дистрибуции, мы не имеем никаких специальных льгот. Мы продаём каналы благодаря умению общаться с партнёрами, благодаря умению донести информацию о том, что идёт на канале и др.

***Т.К. В плане дистрибуции, кто является основными конкурентами Моей Планеты и Науки 2.0?***

**Т.К.** Сложно сказать. Возможно, это Discovery. Даже если его контент где-то устарел, бренд очень сильный. У Науки это также отчасти Техно 24 – в силу своей цены. Они продают неплохой закупочный контент по невысокой цене – но его же можно увидеть на Discovery и других каналах. Наука 2.0 по своей сути уникальна: у нас большой акцент сделан на cобственном производстве.

***Н.И. Насколько конкурентна цена каналов Наука 2.0 и Моя Планета на рынке?***

Т.К. Цена средняя по рынку. Ниже дорогих каналов, типа Дискавери, но выше других каналов отечественного производства. Что у Планеты, что у Науки – одинаковое ценообразование. И цена на каналы одинаковая.

**Интервью Григорием Ковбасюком, генеральным директором телеканла «Наука 2.0» (проведено в 2013-ом году)**

***Н.И. Канал «Наука 2.0» уже более двух лет в эфире. За это время было сделано многое: налажен производственный и маркетинговый процесс, выстроены линейки… Какие задачи на данный момент стоят перед каналом?***

**Г.К.** Основной набор задач - это расширение существующей абонентской базы, максимизация поступлений от продаж и, наконец, продажа рекламы на канале – сейчас мы сделали несколько шагов в этом направлении, чего по объективным причинам раньше делать не могли в виду недостаточного охвата. При этом к рекламе мы относимся избирательно: в рамках бизнес-модели канала реклама - это вспомогательный инструмент, и он не должен отвлекать зрителя от главного.

***Н.И. «Наука 2.0» теперь существует в рамках пакета «Цифровое Телевидение». Как это повлияет на стратегию продвижения канала?***

**Г.К.** Кардинально стратегия продвижения канала меняться не будет. Создание «пакета» каналов – это логическое продолжение программы поддержки дистрибуции каналов. Это некое сообщение рынку: ВГТРК умеет делать каналы, они сделаны хорошо и выглядят не хуже, чем то, что представлено на рынке, они востребованы, и будучи собранными в один пакет, представляют всю палитру интересов телезрителей. Сейчас будет запущен канал «История» - и в рамках холдинга это событие будет иметь мощное медийное освещение. Однако поддерживать одновременно десять каналов – значит распылять ресурсы. Удобнее их промотировать «пакетом». Работает это или нет – поймем по итогам этого года.

***Н.И. Считается, нишевому каналу требуется около пяти лет, чтобы выйти на самоокупаемость. Сколько потребуется для этого каналу «Наука 2.0»?***

**Г.К.** Изначально в рамках бизнес-плана был обозначен срок 3 года, и пока мы в него укладываемся. На сегодняшний день рост аудитории канала составляет 5-7% ежемесячно, этот показатель опережает рост рынка неэфирного ТВ. Канал развивается очень быстро, и останавливаться не собирается.

***Н.И. Летом этого года холдинг Discovery запускает новый канал – Science HD. Будет ли «Наука 2.0» в HD и есть ли в этом смысл? Существует ли реальная потребность в HD-контенте среди аудитории, или это веяние времени?***

**Г.К.** По моим ощущениям, это все же веяние времени. Я не готов назвать срок, когда «Наука 2.0» появится в HD-качестве. В принципе контентной проблемы перевода в HD нет, сейчас есть некоторая сложность с эфирным комплексом и с доставкой сигнала в HD до конечного потребителя.

***Н.И. Сколько в год вы инвестируете в маркетинг и в производство? Сколько в среднем стоит производство одного фильма?***

**Г.К.** Минимальная стоимость получаса контента – это сумма в районе 20 000$, а дальше – предела нет. На телеканале «Наука 2.0» выходят проекты с очень разной стоимостью. Но так как у нас до сих пор инвестиционный период – много денег на разовые проекты мы стараемся не тратить. Для нас важно поддерживать хороший уровень качества как с технической, так и с творческой точки зрения. Что касается маркетингового бюджета – он скромный. Но у нас есть крайне дорогой бесплатный маркетинговый ресурс – эфирное время федеральных каналов. И, конечно, при пересчете в «живые» деньги, он бы получился солидным.

***Н.И. Раньше у всех проектов телеканала «Наука 2.0» был хронометраж 26 минут. Сейчас появились проекты с хронометражем 44 минуты. Для чего это сделано, чтобы повлиять на показатель «среднесуточное время просмотра»?***

**Г.К.** Показатель «среднесуточное время смотрения» скорее зависит от количества премьерного продукта, или условно премьерного. Для нас частичный переход на 44 минуты был определенным риском – такой формат более требователен с точки зрения производства. Но мы сознательно пошли на этот риск, чтобы наша аудитория в рамках одного формата получала больше впечатлений и понимания о сути явлений, о которых мы рассказываем, ведь за 26 минут автор не всегда успевает раскрыть тему полностью.

***Н.И. Вы заговорили о премьерном продукте, а сколько сейчас премьерного контента в год у телеканала «Наука 2.0»?***

Г.К. Около 500 часов.

***Н.И. Каково соотношение зарубежного контента и контента собственного производства на телеканале? И какому из них зритель отдает предпочтение?***

**Г.К.** Облик канала формирует отечественный продукт. Это та «фишка», которая нас отличает от конкурентов. А иностранные форматы, которые идут в эфире, - служат хорошим дополнением и позволяют сделать сетку более разнообразной. Что касается процентного соотношения – 30(зарубежный контент)/70 (собственное производство).

***Н.И. Как происходит сотрудничество с компанией ВГТРК? Вы покупаете фильмы, или они достаются бесплатно?***

**Г.К.** Контент ВГТРК не является для нас бесплатным. Но мы пользуемся привилегированным положением и закупаем его крайне оперативно. Однако стоит упомянуть, что есть и обратный процесс. «Наука 2.0» продает целый ряд своих программ головной компании, которая запускает их на федеральных каналах под общим брендом «Наука 2.0», что также неплохо для канала и его продвижения.

***Н.И. Съемки на speed-камеры, шлирен-съемка, графика – в последнее время научно-популярное кино превращается в шоу. Эта тенденция будет продолжаться, или в определенный момент люди поймут: нет ничего лучше обычного, стандартно снятого научно-популярного кино.***

**Г.К.** Вы говорите – это тренд, а я скажу – инструмент. Мы ориентируемся на молодую аудиторию. И выбирая аудиторию, каждый канал выбирает язык общения. Сама наука – это не история формул и пробирок, это история о том, как устроен мир вокруг нас, и любые технические средства позволяют это объяснить наглядным образом***.***

***Н.И. Кого вы считаете главным конкурентом телеканала «Наука 2.0»?***

**Г.К.** С точки зрения зрительского внимания – любой телеканал, и в первую очередь, эфирный. С точки зрения продвижения в кабельные сети – каналы схожей тематики – 24 Техно, Discovery Science и др. Наша задача сейчас -сделать так, чтобы кабельный оператор не мог себе позволить не иметь в пакете каналы «Цифрового Телевидения». Это статус, который какое-то время назад был у каналов группы Discovery и Eurosport – они считались каналами «Must Have». Русских каналов в этом пакете «Must have» до недавнего времени не было. Сейчас многие операторы снимают зарубежный контент, и ставят на его место отечественный – потому что видят: он ни чем не хуже. Тренд поменялся. Мы сейчас абсолютно по всем показателям сильно впереди Discovery Science.

**Интервью с Димитрианом Иваненко, директором по маркетингу телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0» (проведено в 2013-ом году)**

***Н.И. Желание пользователей генерировать свой контент, видео по запросу, второй экран, телевидение высокой четкости. Как все эти тенденции повлияют на каналы «Наука 2.0» и «Моя Планета», и будут ли каналы в связи с ними меняться?***

**Д.И.** HD-контент на рынке платного ТВ – это сейчас правило хорошего тона и мы, вероятно, будем его придерживаться, но, как мне кажется, на восприятие правды или бренда он не очень влияет. Есть много каналов, которые и не думали переходить в HD, и которые смотрят. Что касается контента, генерируемого пользователями. После «взлета» youtube все новостные вещатели стали давать вырезки из этого видеохостинга – что востребовано и что логично. Но в нашем жанре любительский контент вообразить трудно – для нас чрезвычайно важна красивая картинка. Второй экран к нам как к каналам относится меньше - это скорее разработка оператора связи. А вот услугу VOD мы хотим и будем развивать. Мне видится это так: зритель смотрит телеканал «Моя Планета», нажимает на условно желтую кнопку, и переходит в пространство канала, где лежат фотоотчеты, объявления, новости и др. Это уже сейчас возможно, хоть и внедрение такой опции является достаточно дорогостоящей процедурой.

***Н.И. Маркетинг «Моей Планеты» когда-то начинался с facebook и сайта – больше никакой активности не было. Потом появилась фотошкола, фестиваль кино, премия…А теперь и клуб…Зачем он понадобился именно сейчас? И какие задачи вы ставите перед ним?* Д.И.**Сейчас канал набрал такие обороты, когда трудно развиваться вширь. Мы уже практически во всех домохозяйствах, где есть платное ТВ, и способ получения прибыли в виде абонентской платы стабилизировался. Клуб не только усилит бренд и станет мощным маркетинговым событием, но и позволит генерировать дополнительные доходы – благодаря продаже сувенирной продукции, укреплению взаимоотношений с бизнес-партнерами и потенциальными рекламодателями, мощному развитию сайта, который в будущем сможет стать площадкой для продажи рекламных площадей и т.п.

***Н.И. Каких маркетинговых акций ждать от телеканалов в ближайшее время?***

**Д.И.** В рамках нашей маркетинговой активности летом 2013 года будет проведен фестиваль документального кино «Моя Планета. Планета Людей», летом начнется прием заявок на премию «Моя Планета», летом стартует клуб «Моя Планета», у нас задуман необычный сюрприз в рамках фестиваля мировой еды «Вокруг света», одним словом, - здесь жизнь не стоит на месте.

***Н.И. А телеканал Наука 2.0, как будет развиваться его продвижение?***

**Д.И.** В 2007-ом году в Америке вышел сериал «Теория большого взрыва» о веселой жизни молодых физиков. А в 2012 году на 20% повысилось число заявлений на естественнонаучные специальности в ВУЗы. Когда стали проводить фокус-группы и спрашивать, что повлияло на такую тенденцию – выяснилось, что именно этот сериал. Мы идем тем же самым путем – показываем как это нескучно быть физиком, инженером или каким-то другим представителем Науки. В этом же направлении будет развиваться и маркетинговая активность канала.

***Н.И. Какую акцию телеканалов «Моя Планета» и «Наука 2.0» вы бы назвали самой успешной?***

**Д.И.** Эффективность любой маркетинговой акции оценить на кабельных каналах сложно. Неэфирный канал - это джин, который мог бы быть всюду, но он в бутылке. И горлышко – это кабельный оператор – он является связующим звеном между зрителем и нами. И благодаря чьим усилиям он включает тот или иной канал в пакет – силам дистрибуции, редакции, личным отношениям или отдела маркетинга – понять сложно. То ли это красочный буклет его впечатлил, то ли его мама посмотрела канал и оставила хороший комментарий… Если оценивать эффективность с точки зрения освещения в СМИ – это фестиваль кино «Моя Планета. Планета Людей» и премия за открытия в области путешествий «Моя Планета».

**Интервью с Яной Бельской, основателем журнала «Кабельщик» и бывшим программным директором «Орион Экспресс»**

***Н.И. Сейчас на рынке около пятидесяти каналов познавательной тематики, как международных, так и российских, еще больше -развлекательной тематики. По каким критериям операторы кабельной и спутниковой связи выбирают те, которые войдут в пакет?***

**Я.Б.** Есть один критерий, который отличается у кабельных и спутниковых операторов - это стоимость ввода канала в сеть. Для спутниковых операторов - это стоимость спутниковой емкости в зависимости от сжатия - MPEG2 или MPEG4. Один мегабит стоит от трех до пяти тысяч долларов. У кабельного оператора такой затраты нет. Для него в основном существенны лицензионные платежи, а также такая затрата как строительство сетей.

О других критериях, во-первых, это бренд, который требуют абоненты. У меня есть знакомый оператор в Рязани, который выключил Discovery и Animal Planet. Для Discovery и Animal Planet это была потеря, но для него еще большая потеря – абоненты не переставая звонили с жалобами. Если у тебя нет Discovery и National Geographic – ты не серьезный оператор. Сила бренда – это очень важно. «Моя Планета» и «Наука 2.0» благодаря маркетингу и мощной поддержке ВГТРК очень быстро выстроили бренд и выделились из толпы.

Следом за брендом следует востребованность среди абонента. Мы смотрим на рейтинги интерактивных сетей и данные TNS.

Третий критерий лично для меня – это долгосрочные планы по количеству премьерного контента. Как кабельные операторы недосчитываются по абонентским базам, так телеканалы недостчитываются по количеству премьерных часов. Минимум премьерного контента, который должен быть у приличного канала - от 300 до 400 часов. У Discovery это около 500. У National Geographic – около 700. Этот критерий говорит о долгосрочности бренда.

Следующее – это, естественно, то, как канал работает с операторами и с абонентами. Канал, у которого нет анонсов и плохо сделаны промо-ролики - имеет плохой маркетинг.

***Н.И. А личные отношения кабельного оператора с каналом, насколько этот фактор играет роль?***

**Я.Б.** Личное отношение как раз идет следом – это обязательно. Но скорее не личное отношение операторов к каналу, а репутация правообладателя и то, как он выстраивает отношение с аудиторией и оператором. Есть яркий пример: Первый канал Всемирная сеть. Это диктование условий, это долгое время – неподобающе жесткая для этого конкурентного рынка политика. Сейчас стали смягчаться, как только появилась альтернатива «Дому кино» и как только перестало быть необходимым заключать договоры с самим Первым каналом.

***Н.И. По вашим ощущениям, есть ли тенденция, что российский зритель смотрит российский контент охотнее зарубежного?***

**Я.Б.** Это российские каналы так хотят думать. Смотреть они могут каналы российского производства, а платить они готовы за известные бренды. Большинство известных брендов – западные. Люди часто смотрят канал 24Техно, а думают, что они смотрят Discovery. Они не понимают разницу.

***Н.И. Летом Discovery выводит еще два HD-канала на рынок. HD –контент – реально востребован зрителем, и выгодно ли это оператору и каналу?***

**Я.Б.** Если речь идет о мультикасте, то есть отдельном потоке, – это очень красиво, но не очень выгодно. Но настоящая проблема заключается в том, что каналы хотят, чтобы им по отдельности платили за SD и HD версию. На мой взгляд, это бред. Это естественное развитие канала – что он переходит в HD. Сейчас это маркетинговое преимущество для операторов. Но каналы, желая переложить затраты на кабельного оператора, – проиграют.

***Н.И. На сколько HD канал дороже SD?***

**Я.Б.** HD-каналы сейчас хотят 10-15 рублей. И больше. Некоторые требуют 70 центов. Более того, например, Eurosport HD вы можете взять только если вы взяли Eurosport SD, по-моему - Eurosport -2 SD и заплатили за все.

***Н.И. Вы затронули тему покупки «пакетом». Сейчас у ВГТРК пакет «Цифровое Телевидение», Discovery продаются в основном пакетом. Насколько это удобно?***

**Я.Б.** ВГТРК ведет себя приличнее, чем Discovery, потому что ВГТРК я могу купить одну «Мою Планету». Один Discovery Сhannel я купить не могу. Пакетные продажи выгодны каналам, но не операторам. Они связывают оператору руки.

***Н.И. Если говорить о неэфирных каналах ВГТРК и Discovery – обо всем, глобально: маркетинг, дистрибуция – в чем преимущество и недостатки обоих?***

**Я.Б.** Я никогда не сравниваю Мою Планету с Discovery. Возможно, Наука .2.0 – это Discovery Science и 24 Техно. Но Моя Планета – это Travel Channel. У Discovery все-таки посильнее бренд, у Discovery – наверное, намного, сильнее бренд. Пакет без «Моей Планеты» продать можно, пакет без Discovery продать нельзя. Что минус у Discovery и плюс у «Моей Планеты» и «Науки 2.0» - это ресурсы ВГТРК, это абсолютная лояльность со стороны закона, это российские лица и российский подход. При этом все-таки Discovery дает более простонародный контент, близкий простым людям, а каналы ВГТРК– это более «хипстерские» штучки.

**Интервью с Николаем Табашниковым, главным редактором телеканала «Моя Планета» (проведено в 2013-ом году)**

***Н.И. Телеканалу больше трех лет. За это время канал сильно изменился по всем направлениям. Как изменился контент телеканала «Моя Планета»?***

**Н.Т.** Было два основных направления, по которым менялся контент канала. Первое и самое очевидное – по мере развития канала мы стали увеличивать количество вещания про Россию. Съемки в России - это сложно, это зачастую – сильно дороже, чем за границей, это трудно – в какие-то точки невозможно добраться, но есть запрос аудитории.

Вторая составляющая. Если раньше несколько авторов «Моей Планеты» делали приблизительно одинаковые программы– мини-гиды (на начальном этапе это было неизбежно – мы должны были набрать большое количество программ), то сейчас мы развиваем авторские программы с «путешествием на тему». Они не носят исключительно туристический характер. У каждого ведущего есть своя призма, через которую он смотрит на мир и через которую пытается понять ту или иную страну (Зайцев через еду, Хворостухин – почему люди не спят). Это два магистральных направления в собственном производстве программ.

Что касается западной закупки – на начальном этапе мы покупали большое количество этнографии, чтобы показать максимальное разнообразие людей на земле. Потом стали добавлять большое количество уникально снятой дикой природы, а также авторские фильмы, которые показывают нашу планету с неожиданного ракурса.

***Н.И. Каково соотношение тематик на канале: путешествия, история, наука и люди?***

**Н.Т.** По мере того как развивается пакет наших цифровых каналов меняется и картина телеканала «Моя Планета». Когда не было «Науки 2.0» – у нас было много науки, сейчас ее меньше. Но она не исчезнет. Мы хотим сохранить универсальность канала.

***Н.И. По ощущениям, что зрителям нравится больше всего?***

**Н.Т.** Я думаю, путешествия – это самый понятный и самый доступный жанр. Это все-таки по-прежнему дорого, это требует большого количество времени, а наши программы позволяют отключиться от текущих проблем, погрузиться в иной мир.

***Н.И. «Моя Планета» обогнала Дискавери по охвату, но проигрывает по среднесточному времени просмотра. Почему?***

**Н.Т.** Для меня это большой вопрос. Возможно, это связано с объективностью исследований TNS. У нас в стране живет 150 млн. человек, а они свои исследования базируют на менее чем 4000 домохозяйствах. Одно время у нас были высокие среднесуточные показатели – 21 минута. Но хуже мы точно работать не стали, мы стали работать лучше.

***Н.И. Как вы думаете, влияет ли как-то на среднесуточное время просмотра хронометраж? У телеканала «Моя Планета» это 26 минут, а у Discovery – хронометраж – в районе 50 минут, а если меньше – как правило, стоят две серии подряд?***

**Н.Т.** Я не вижу в этом связи. Наоборот, есть такое мнение, что у зрителей не хватает времени на длинные программы. Так что они, зная, что не досмотрят, их не включают. Мы сейчас проводим эксперимент. Если раньше мы разбивали наши 26-минутные программы пополам и ставили рекламу, то сейчас будем ставить рекламу один раз единым блоком после показа программы. Посмотрим, что из этого получится.

***Н.И. Нужна ли «Моя Планета» HD?***

**Н.Т.** Я абсолютно уверен, что нужна. И HD нужно обязательно делать, потому что многое базируется на картинке и ее качестве.

***Н.И. Сейчас есть модная профессия –видеожурналист , который сам снимает, сам монтирует, сам в кадре. Может ли канал представить себе сотрудничество с такими журналистами?***

**Н.Т.** Для нас чрезвычайно важна картинка, поэтому одному человеку сделать достойное кино нашего формата будет сложно. Хотя сейчас есть как раз такого рода задумка: семейная пара журналистов путешествует по миру и снимает себя на камеру. Получается очень живо и не во вред качеству.

***Н.И. Сколько длится производство одного фильма и сколько человек работают над производством каждого фильма?***

**Н.Т.** Месяц – самое маленькое - занимает подготовка к съемкам. За десять дней до выезда должен быть написан сценарий. Мы его вместе читаем, пытаемся понять, как лучше снять. 26-минутный фильм снимаем 5-7 дней. Через 10 дней после приезда автор должен отдать сценарий, после чего предусмотрены 6 -10 смен монтажа. Один фильм- это порядка семи недель работы. А работают около 15 человек.

**Евгений Кузин, главный редактор журнала «Медиапрофи» (проведено в 2013-ом году)**

***Н.И. Для Медиапрофи, как издания о медиабизнесе, какие темы, касающиеся рынка неэфирного ТВ, являются наиболее актуальными, обсуждаемыми, почему?***

**Е.К.** Мы как журнал, который посвящен не столько проблемам рынка платного телевидения, сколько проблемам аудиовизуального контента в целом, пишем много о проблеме эфирных каналов, которые транслируются кабельными операторами. Есть указ президента, согласно которому первый цифровой мультиплекс эфирных каналов должен быть во всех средах общедоступным и бесплатным для абонентов. Но из этого указа вовсе не следует, что этот мультиплекс должен быть бесплатным для операторов. Хотя, похоже, операторы согласились включать эфирные каналы бесплатно. А вот второй мультиплекс, который и власти и в сообществе условно называют коммерческим, кабельные операторы не хотят включать бесплатно. Их позиция следующая: каналы зарабатывают деньги за то, что продают рекламодателям аудиторию. А операторы сигнал доставляют. Если вы платите за эфирную доставку сигнала, почему бы вам не заплатить и за доставку сигнала посредством кабельно-спутниковых сетей.

Вторая проблема – неторопливость операторов по внедрению дополнительных сервисов. Рынок платного телевидения в последние годы сильно рос в основном за счет расширения сетей. Но количество домохозяйств – ограничено. Основным фактором развития конкуренции могло бы быть развитие каких-то «фишек» - магнитофон, интерактив, рейтинги и т.д.

Следующая проблема – непрозрачность рынка платного телевидения в целом. В первую очередь, со стороны операторов, которые устанавливают условия ценовой политики по отношению к тому или иному каналу. Прозрачный рынок, это когда более ли менее понятны критерии. Если твой канал не размещает рекламу, является известным, и известность определяется такой-то методикой, мы готовы взять его взять в пакет по цене от 15 до 30 центов. Если канал зарабатывает на рекламе – мы его возьмем, но платить не будем. Когда нет понимания критериев, появляется опасность простой вкусовщины.

Еще одна актуальная тема, в которой мы пытаемся разобраться, как и на что живут каналы, которые находятся ниже 30-ой позиции рейтингов.

***Н.И. Какие проблемы на рынке платного ТВ вам представляются самыми острыми?***

**Е.К.** Думаю, это недостаток проработанной законодательной базы. Начиная от дефиниций, заканчивая взаимоотношениями на медиарекламном рынке в целом. Очень важной представляется проблема измерений. Я вижу некий замкнутый круг – измеритель говорит: мы готовы поставлять более точные цифры, но для этого нам надо нанять больше специалистов, на что нужны деньги. Рынок выделять эти деньги не хочет, операторам это по понятным причинам вообще не интересно. С точки зрения здравого смысла думающая активная молодая аудитория поворачивается в сторону от эфирных каналов, а в сторону чего – каких конкретно программ неэфирных каналов - непонятно. У рекламодателя нет доказательств того, что зритель смотрит на неэфирном ТВ.

Для российского рынка платного телевидения проблемой является очень большое количество бесплатных каналов, именно это тормозит его развитие.

***Н.И. Среди кабельных и спутниковых операторов есть понятие "must have" - то есть, те каналы, которые есть в пакете любого уважающего себя кабельного оператора. Есть ли такие каналы "must have" в профессиональной прессе?***

**Е.К.** У нас подписная модель, и в связи с этим – очень высокая селекция в отношении тем. Для нас важны не сами каналы – а скорее тренды. В наше поле зрения попадают как мэтры, так и новички. Однако если брать коллег по профессиональным журналам, то там список must-have часто определяется количеством рекламных бюджетов, которые телеканал выделяет.

***Н.И. Как вам кажется, какой контент сегодня является наиболее востребованным среди зрителей?***

**Е.К.** Так как я общаюсь в основном с профессионалами рынка, а не со зрителям, на этот вопрос мне будет ответить сложно. Важно понять, что зрительское предпочтение зависит от состояния человека. Утром это могут быть информационные каналы, а вечером что-то должно быть легкое. Если человек киноман – он будет везде искать кино, если охотник – охоту.

***Н.И. Если брать в целом неэфирные каналы ВГТРК и Discovery - маркетинг, дистрибуцию, контент и др. - в чем вы видите недостатки и преимущества обоих холдингов?***

**Е.К.** По недостаткам я не большой специалист. Основное преимущество ВГТРК, и это же, наверное, недостаток Discovery – у ВГТРК есть эфирный канал с покрытием практически на всю Россию, с помощью которого ВГТРК несложно донести свою информацию до зрителя. С другой стороны, у Discovery свой козырь – возраст и известный бренд. Он и без эфирной поддержки на федеральном канале узнаваем и востребован. Честно скажу, что в профессиональной среде у Discovery маркетинговой активности я не наблюдаю, возможно, потому что они считают, что их и так все знают.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Таблицы, построенные по данным TNS Gallup Media, отражающим телесмотрение каналов познавательной тематики.















1. Инф. по Гаврилюк А. Неэфирные каналы возьмут рекламой// <http://www.mediasat.net.ua/content/news_all/7745/>. 10.02.2013 [↑](#footnote-ref-1)
2. Объем рынка маркетинговых коммуникаций России по итогам 2012 года//http://www.akarussia.ru/knowledge/market\_size/id2990 [↑](#footnote-ref-2)
3. Боссиди Л. Чаран Р. Cталкиваясь с реальностью. Как адаптировать бизнес-модель к меняющейся среде; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2001.- С. 16 [↑](#footnote-ref-3)
4. Hambrick D. С. Friedrickson J. W. Are you sure you have a strategy?// The Academy of Management Executive. – 2001, November.- №4. - p. 48 [↑](#footnote-ref-4)
5. Чесбро Г. Открыте бизнес-модели.IP-менеджмент; Пер. с англ.В.Н.Егорова. – М: Поколение, 2008. - С.167 [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же. С. 168 [↑](#footnote-ref-6)
7. Сливотски А.Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра; Пер. с англ. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2006.- С.17 [↑](#footnote-ref-7)
8. Там же. С. 14 [↑](#footnote-ref-8)
9. Остервальдер А. Пинье И. Построение бизнес-моделей.Настольная книга стратега и инноватора; Пер. с англ. – 3-е изд. – М: Альпина Паблишер, 2012. – С.20 [↑](#footnote-ref-9)
10. Сливотски А.Указ соч. С. 47 [↑](#footnote-ref-10)
11. Маркидес К. Новая модель бизнеса. Стратегии безболезненных инноваций. –М: Альпина Паблишерз: Издательство Юрайт, 2010. - с. 69 [↑](#footnote-ref-11)
12. Сливотски А. Указ соч. С. 56 [↑](#footnote-ref-12)
13. Чесбро Г. Указ соч. С. 182 [↑](#footnote-ref-13)
14. Чесбро Г. Указ Соч. С. 202 [↑](#footnote-ref-14)
15. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации; Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Гребенщиков», 2009. - С.11 [↑](#footnote-ref-15)
16. Дебелак Д. Указ. Соч. C. 112 [↑](#footnote-ref-16)
17. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора//http://baguzin.ru/wp/?p=1999. 01.02.2013 [↑](#footnote-ref-17)
18. Иваницкий В.Л. Основы бизнес-моделирования СМИ: учебное пособие. – М.: Аспект пресс, 2010. – С.47 [↑](#footnote-ref-18)
19. Иваницкий В.Л. Бизнес-концепция масс-медиа: природа, содержание, стратегии реализации//Медиаскоп. – 2009. -№4//http://www.mediascope.ru/node/449. 05.03.2013 [↑](#footnote-ref-19)
20. Вартанова Е. Бизнес-модель в медиабизнесе: что завтра?// Журналист. -2011. -№6// http://www.arpp.ru/mneniya-ekspertov-intervyu/260590-biznes-model-v-mediabiznese-chto-zavtra.html. 06.03.2013 [↑](#footnote-ref-20)
21. Вартанова Е. Бизнес-модель в медиабизнесе: что завтра?// Журналист. -2011. -№6// http://www.arpp.ru/mneniya-ekspertov-intervyu/260590-biznes-model-v-mediabiznese-chto-zavtra.html. 06.03.2013 [↑](#footnote-ref-21)
22. McPhillips S. Merlo O. Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities//The Marketing Review. Volume 8. – M: Westburn Publishers Ltd, 2008, August. -№.3. – p. 239 [↑](#footnote-ref-22)
23. Качкаева А. Г. Перспективные направления// Телевизионная жуналистика/ Под. ред. Кузнецов Г.В., Цвик В.Л., Юровский А.Я.-4-е изд.- М.: Издательство Московсого университета, 2002//http://evartist.narod.ru/text6/29.htm. 25.03.2013 [↑](#footnote-ref-23)
24. Бояринова Д. Кабельное ТВ: итоги года, планы на будущее// http://cableman.ru/article/kabelnoe-tv-itogi-goda-plany-na-budushchee. 10.02.2013 [↑](#footnote-ref-24)
25. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Вартановой Е.Л., Коломийца В.П. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – С. 31 [↑](#footnote-ref-25)
26. Белавин П., Балашова А., Хвостик Е. и др. Эфир кабелю не спутник// <http://www.kommersant.ru/doc/1836428>. 10.03.2012 [↑](#footnote-ref-26)
27. How people watch: A global Nielsen consumer report. August 2010//http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2010-Reports/Global-Video-Report-How-People-Watch.pdf. 14.03.2013 [↑](#footnote-ref-27)
28. В Германии спутник обогнал кабельное ТВ// http://cableman.ru/content/v-germanii-sputnik-obognal-kabelnoe-tv.30.03.2013 [↑](#footnote-ref-28)
29. Creative media Europe. Audiovisual content and online growth. March 2012: A study for the Assosiation of Commercial Television in Europe made by E-media Institute// <http://www.acte.be/EPUB/easnet.dll/GetDoc?APPL=1&DAT_IM=02B79F>. 10.03.2013 [↑](#footnote-ref-29)
30. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Вартановой Е.Л. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2013. – С. 73 [↑](#footnote-ref-30)
31. Телевидение в России. Состояние, тенденции, перспективы развития: Отраслевой доклад / Под ред. Вартановой Е.Л., Коломийца В.П. – М.: Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям Российской Федерации, 2012. – С. 57 [↑](#footnote-ref-31)
32. Бельская Я. Не делайте больше телеканалов, лучше отройте шашлычную//Теле-Cпутник.- 2012. -№4. – C. 10 [↑](#footnote-ref-32)
33. ТВ Профи. Интервью с Александром Силиным, генеральным директором ООО «Аскон» [Видеозапись]//ПРО бизнес //http://probusinesstv.ru/tv/tvprofi/tv/3224/section/371.aspx. 10.04.2013 [↑](#footnote-ref-33)
34. Российское телевидение: индустрия и бизнес/ Аналитический центр «Видео Интернешнл»; Под ред. Коломийца В.П, Полиэхтовой И.А. – М, 2010. – С. 225 [↑](#footnote-ref-34)
35. ТВ Профи. Интервью с Александром Силиным, генеральным директором ООО «Аскон» [Видеозапись]//ПРО бизнес [↑](#footnote-ref-35)
36. Российское телевидение: индустрия и бизнес/ Аналитический центр «Видео Интернешнл»; Под ред. Коломийца В.П, Полиэхтовой И.А. – М, 2010. – C.236 [↑](#footnote-ref-36)
37. Белавин П. «Доля кабельно-спутниковых каналов в телерекламе - всего 2%»//<http://www.kommersant.ru/doc/1835768>.13.02.2013 [↑](#footnote-ref-37)
38. Российское телевидение: индустрия и бизнес/ Аналитический центр «Видео Интернешнл»; Под ред. Коломийца В.П, Полиэхтовой И.А. – М, 2010. – C.236 [↑](#footnote-ref-38)
39. Переоценка в сегменте кабельно-спутникового телевидения// http://www.akarussia.ru/node/2995.17.04.2013 [↑](#footnote-ref-39)
40. Российское телевидение: индустрия и бизнес/ Аналитический центр «Видео Интернешнл»; Под ред. Коломийца В.П, Полиэхтовой И.А. – М, 2010. – C. 226 [↑](#footnote-ref-40)
41. Белавин П., Балашова А., Хвостик Е. и др. Эфир кабелю не спутник// <http://www.kommersant.ru/doc/1836428>. 10.03.2012 [↑](#footnote-ref-41)
42. Российское телевидение: индустрия и бизнес/ Аналитический центр «Видео Интернешнл»; Под ред. Коломийца В.П, Полиэхтовой И.А. – М, 2010. – C.226 [↑](#footnote-ref-42)
43. Бояринова Д. Рекламная модель не склеивается//<http://cableman.ru/node/4080>. 11.04.2013 [↑](#footnote-ref-43)
44. Кодачигов В. Российский рынок платного телевидения продолжает расти// <http://www.vedomosti.ru/tech/news/1360567/rossijskij_rynok_platnogo_televideniya_prodolzhaet_rasti>. 05.04.2012 [↑](#footnote-ref-44)
45. Бабинец В. Реальное телесмотрение – цена правды//http://cableman.ru/article/realnoe-telesmotrenie-tsena-pravdy.04.04.2012 [↑](#footnote-ref-45)
46. Там же [↑](#footnote-ref-46)
47. Интервью с генеральным директором телеканала «Моя Планета» С.Кошляковым. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-47)
48. Атлас платного телевидения в России, 2011-2016: Исследование J’son &Partners Consulting//http://web.json.ru/poleznye\_materialy/free\_market\_watches/analytics/1rynok\_platnogo\_televideniya\_v\_rossii\_2011-2016/.10.02.2013 [↑](#footnote-ref-48)
49. Cмирнов С. Холдинг ВГТРК как ключевое звено российской телерадиовещательной индустрии// Медиа@льманах.- М.: Типография «Новости», 2006.-№2. -С.28 [↑](#footnote-ref-49)
50. Смирнов С. Указ соч. с.30 [↑](#footnote-ref-50)
51. Интервью с журналистом Яной Бельской, полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-51)
52. Discovery Communications at a glance//http://media.corporate.discovery.com.s3.amazonaws.com/uploads/pdf/1q13-at-a-glance.pdf. 22.01.2013 [↑](#footnote-ref-52)
53. Интервью с журналистом Яной Бельской, полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-53)
54. Интервью с генеральным директором телеканала «Моя Планета» С.Кошляковым. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-54)
55. Интервью с председателем совета директоров телеканала «Моя Планета» И.Шестаковым. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-55)
56. Интервью с директором по дистрибуции «Цифрового Телевидения» Т.Ковальчук. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-56)
57. Маградзе Р. Discovery Channel полностью локализован //http://www.telesputnik.ru/archive/148/article/54.html. 23.02.2013 [↑](#footnote-ref-57)
58. Аманда Тернбулл:"Мы возьмем большую часть рекламного бюджета нишевых каналов России"// <http://www.secuteck.ru/newstext.php?news_id=44678>. 24.02.2013 [↑](#footnote-ref-58)
59. Сити-шоу Дмитрия Быкова. Наталья Кузнецова. Директор канала Discovery network// <http://www.city-fm.ru/programs/issues/show/427972.html>. 13.04.2013 [↑](#footnote-ref-59)
60. Маградзе Р. Мариан Вильямс: «Российский рынок для нас очень важен»//http://www.telesputnik.ru/archive/121/article/36.html [↑](#footnote-ref-60)
61. Интервью с председателем совета директоров телеканала «Моя Планета» И.Шестаковым. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-61)
62. Интервью с главным редактором телеканала «Моя Планета» Н.Табашниковым. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-62)
63. Интервью с генеральным директором телеканала «Наука 2.0» Г.Ковбасюком. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-63)
64. Сити-шоу Дмитрия Быкова. Наталья Кузнецова. Директор канала Discovery network// <http://www.city-fm.ru/programs/issues/show/427972.html>. 13.04.2013 [↑](#footnote-ref-64)
65. Маградзе Р. Более 200 новых проектов на Discovery Channel Russia//http://www.telesputnik.ru/archive/154/article/30.html. 23.04.2013 [↑](#footnote-ref-65)
66. Бжезинская М. Говорит и показывает Discovery// <http://www.profile.ru/items_24776>. 10.04.2013 [↑](#footnote-ref-66)
67. Маградзе Р. Более 200 новых проектов на Discovery Channel Russia//http://www.telesputnik.ru/archive/154/article/30.html. 23.04.2013 [↑](#footnote-ref-67)
68. Маградзе Р. Более 200 новых проектов на Discovery Channel Russia//http://www.telesputnik.ru/archive/154/article/30.html. 23.04.2013 [↑](#footnote-ref-68)
69. Интервью с главным редактором журнала «Медиапрофи» Е.Кузиным. Полную версию см. в Приложении 1 [↑](#footnote-ref-69)
70. Сайт компании Viasat//http://ru.viasatworld.com.15.03.2012 [↑](#footnote-ref-70)
71. О канале Охота и рыбалка//http://www.tv-stream.ru/tv/okhota-i-rybalka. 06.03.2012 [↑](#footnote-ref-71)
72. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2011 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-72)
73. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-73)
74. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-74)
75. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-75)
76. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-76)
77. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-77)
78. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-78)
79. Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2012 года/ОАО «Моя Планета»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-79)
80. Отчет о движении денежных средств за январь-декабрь 2012//ОАО «Моя Планета» // http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31106.15.04.2013 [↑](#footnote-ref-80)
81. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2012 года/ОАО «Наука»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31080 [↑](#footnote-ref-81)
82. Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 2012 года/ОАО «Наука»// http://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=31080 [↑](#footnote-ref-82)
83. 2012 Аnnual Report. Discovery Communications// http://ir.corporate.discovery.com/phoenix.zhtml?c=222412&p=irol-irhome [↑](#footnote-ref-83)