

Формирование инновационных стратегий на рынке телевизионных продуктов

© 2015 Большакова Татьяна Валерьевна
Государственный университет управления
109542, г. Москва, Рязанский пр-т, д. 99
E-mail: bolshakovat@yandex.ru

Формирование инновационных стратегий на рынке телевизионных продуктов представляет собой сложную и вместе с тем актуальную задачу с точки зрения научного исследования, практической реализации и индивидуального опыта каждого. Анализ трудов ученых, специализирующихся на проблемах телевизионного сектора, выявил проблему недостаточной проработанности теоретической базы и методологии формирования инновационных стратегий. В статье представлены результаты исследования и сформулирован ряд теоретических положений в области формирования инновационных стратегий на рынке телевизионных продуктов.

Ключевые слов: рынок телевизионных продуктов, инновационные стратегии, принципы формирования инновационных стратегий, инновационный процесс.

Рынок телевизионных товаров и услуг представляет собой интересное и вместе с тем сложное предметное поле, с точки зрения формирования инновационных стратегий, в силу специфики отрасли. И прежде всего специфика связана с множественной природой самого рынка. Основываясь на исследованиях процесса коммодификации, можно выявить четыре формы проявления коммодификации продукта телевидения в зависимости от того, какая ценность была трансформирована¹: коммодификация содержания, коммодификация эфирного вещания, коммодификация аудитории, коммодификация аудиовизуальных подарков. И в соответствии с формами проявления коммодификации продукта можно выделить четыре типа рынков, на которых одновременно работают телекомпании: рынок аудиовизуального контента, рынок услуг вещания, рынок услуг доступа к аудитории, рынок аудиовизуальных подарков.

Анализ современной инновационной проблематики дает возможность выделить следующие основные виды инновационных стратегий², присущие телевизионному сектору экономики: инновация продукции (услуг), технологическая инновация, организационная инновация, социальная инновация.

Основные виды инноваций, производимых предприятиями данной отрасли, также можно подразделить по видам в зависимости от производственной стадии, на которой они реализуются, и выделить: инновации в сфере маркетинга, производства, упаковки, распределения, организации условного доступа и управления потребителем интерфейсом.

Инновационные стратегии подчинены общей стратегии развития предприятия и представляют

собой одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств новизной для данной компании, отрасли, рынка, потребителей. Они задают цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств. Целью инновационных стратегий является повышение или поддержание конкурентного статуса выпускаемой предприятием продукции. Место инновационной стратегии в стратегическом наборе организации телевизионного сектора экономики можно представить графически (см. рисунок).



**Рис. Место инновационной стратегии
в стратегическом наборе предприятия
телевизионного сектора**

Структуру инновационного процесса образуют 7-8 последовательных этапов (табл. 1). Началом инновационного процесса служит этап инициации. На данном этапе происходят: осознание потребностей телеканала в инновациях, выбор целей, определение задач предстоящих инноваций, поиск идей и их обоснование. Данный этап служит отправной точкой создания и внедрения инноваций.

Таблица 1. Схема инновационного процесса телекомпании

№ п/п	Этап продуктовых инноваций	Этап технических и организационных инноваций
1	Инициация Потребность Цели и задачи Поиск решений (возможных идей) Обоснование идей (технико-экономическое, креативное)	Инициация Аналогично
2	Маркетинг инициаций Анализ внешней среды Анализ рынка SWOT-анализ Поиск инвесторов Оценка альтернатив	Маркетинг инициаций Аналогично
3	Выпуск инноваций Реализация идеи в форме продукта	Выпуск инноваций Материализация идеи
4	Продвижение инноваций Информационное сопровождение Реклама Организация распределения продукции по окнам	Тестовая реализация инноваций Тест инновации на спрос и деньги
5	Премьера инновации Вывод в прокат или постановка в эфир	Продвижение инноваций Информационное сопровождение Реклама
6	Оценка инноваций Оценка экономической эффективности инноваций	Внедрение инноваций Организация производства, распределения аудиовизуальной продукции с использованием инноваций
7	Корректировки в продвижении инноваций Изменение условий продвижения инновации Внесение изменений в распределение по окнам Вывод на новые рынки	Оценка инноваций Оценка экономической эффективности инноваций
8		Корректировки в продвижении инноваций Изменение характеристик и условий продвижения инновации Вывод на новые рынки

Таблица 2. Дифференциация основных стратегических целей инновационной деятельности в зависимости от жизненного цикла телекомпании

Стадия жизненного цикла предприятия	Основные стратегические цели инновационной деятельности
Детство	<ul style="list-style-type: none"> Создание лояльной целевой аудитории телеканала Обеспечение высокого качества аудиовизуальной продукции и вещания Обеспечение быстрых темпов роста рейтингов по отдельным целевым группам аудитории в целях скорейшего выхода на точку безубыточности производственной деятельности
Юность	<ul style="list-style-type: none"> Создание лояльной целевой аудитории телеканала Расширение объемов инновационной деятельности Диверсификация направлений инноваций вне зависимости от окупаемости инвестиций Поддержание высоких темпов роста рейтингов
Ранняя зрелость	<ul style="list-style-type: none"> Создание лояльной целевой аудитории телеканала Формирование портфеля инновационных продуктов для целевых групп аудитории Обеспечение минимальной нормы прибыли от инновационной деятельности Занятие лидирующих позиций в сфере производства инноваций, отвечающих потребностям приоритетных групп целевой аудитории
Окончательная зрелость	<ul style="list-style-type: none"> Расширение аудитории телеканала Формирование широкого портфеля инновационных проектов Обеспечение высоких рейтингов и максимизация уровня окупаемости инвестиций в инновации Развитие инноваций, преследующих внешнеэкономические цели
Старение	<ul style="list-style-type: none"> Повышение инновационной активности Поиск новых художественных форм и решений Внедрение подражательных стратегий Повышение инвестиций в рейтинговые инновационные продукты заказного производства и покупку готового рейтингового контента

Доминантными сферами общей инновационной стратегии телекомпаний являются: стратегия инновации продукции, стратегия повышения качества инновационной деятельности компании, стратегия формирования ресурсов для инновационной деятельности. Основные стратегические цели инновационной деятельности зависят от жизненного цикла телекомпаний (табл. 2).

Формирование инновационной стратегии подчиняется общему алгоритму разработки стратегии и включает в себя следующие основные этапы:

Этап 1 - Определение общего периода формирования инновационной стратегии.

Этап 2 - Исследование факторов внешней инновационной среды.

Этап 3 - Оценка слабых и сильных сторон телекомпаний.

Этап 4 - Комплексная оценка стратегической инновационной позиции.

Этап 5 - Формирование стратегических целей инновационной деятельности телекомпаний.

Этап 6 - Разработка целевых стратегических нормативов инновационной деятельности.

Этап 7 - Принятие основных стратегических инновационных решений.

Этап 8 - Оценка разработанной инновационной стратегии.

Этап 9 - Обеспечение реализации инновационной стратегии.

Этап 10 - Организация контроля реализации инновационной стратегии.

Основные составные элементы оценки инновационной стратегии с точки зрения ее привлекательности, - это : оценка уровня перспективности развития аудитории/сегмента аудитории, оценка перспектив реализации с точки зрения долей и рейтингов, оценка инновационных рисков.

В целях разработки инновационных стратегий на рынке телевизионных товаров и услуг особенно актуальным становится вопрос исследования специфики конкурентных условий, а также условий и ограничений стратегического инновационного планирования.

Конкурентная ситуация на рынках телевизионных товаров и услуг, с точки зрения механизма их функционирования, заслуживает отдельного внимания. В то время как конкурентный рынок является общепризнанной целью капитализма, есть неизбежная тенденция рынков становиться концентрированными, вне зависимости от любого количества факторов³. И обратный отсчет крупнейших медиакорпораций Бена Багдикиана показателен здесь: в 1983 г. 50 корпораций сильнее доминировали в медиасфере и

крупнейшая сделка медиаслияния в истории была оценена в 340 млн долл. В 1987 г. число компаний сократилось с 50 до 29. В 1997 г. насчитывалось 10 крупнейших фирм, включая 19-миллиардную сделку Disney-ABC, на тот момент самое крупное медиаслияние. В 2000 г. 350-миллиардная объединенная корпорация AOL TimeWarner была в 1000 раз больше, чем крупнейшая сделка 1983 г.⁴ Однако согласно эмпирическим данным о фактическом уровне конкуренции (или отсутствие конкуренции) экономическая теория коммуникаций бросает вызов мифу о конкуренции на рынке в условиях развитого капитализма, выделим специфические особенности конкурентного механизма телевизионного рынка.

Прежде всего, стоит отметить, что “концентрация... стала существенной характеристикой телевизионной сферы”⁵. И она “ускоряется... приводя к важным мультимедийным интеграциям”⁶. Телевизионные компании стремятся работать в условиях олигополистического рынка, установив существенные барьеры для входа. При этом конкуренция, сохраняясь на неценовой основе, смягчается за счет общих интересов, а также в результате деятельности широкого спектра совместных предприятий, стратегических альянсов и совместного владения какой-либо из ведущих фирм⁷.

Традиционно принято считать, что “концентрация позволяет акторам доминирующей олигополии развивать рыночную власть за счет потребителей, а также экономических агентов, которые не принадлежат к олигополии, особенно малых агентов, которые часто связаны с производством”⁸. Несмотря на это, в олигополии на медиарынке “каждая фирма имеет достаточную рыночную власть, чтобы влиять на рыночную цену, но каждая фирма является участником достаточной межфирменной конкуренции, чтобы не рассматривать кривую спроса на рынке как свою собственную”⁹. Национальные телевизионные сферы большинства стран стали характеризоваться сосуществованием олигополии с конкурентным окружением¹⁰. При этом структурная основа, как правило, представляет собой небольшое число доминирующих фирм, в основном контролирующих распределение, в то время как множество мелких независимых производителей принимают творческие риски и несут ответственность за большинство творческих инноваций.

Однако телекомпания, действующие на одном географическом рынке, не обязательно конкурируют друг с другом во всех секторах рынка содержания и/или рынка рекламы. С другой стороны, телеканалы, имеющие разный масштаб

распространения, часто включаются в конкуренцию и на рынке содержания, и на рынке рекламы, выступая в качестве почти тождественных заменителей. В этом проявляется диалектика развития процессов конкуренции: новое, отрицая старое, сохраняет его основные черты.

Показательно, что в условиях технологического прогресса вопрос конкуренции приобретает новые оттенки. Конкуренция на медиарынке сама по себе не есть благо, и потому она не может рассматриваться однозначно. «Когда на... телевидении появляется 230 каналов вместо 5 и между ними возникает конкуренция, то качество программ неминуемо ухудшается, поскольку большее количество телекомпаний вынуждено оспаривать прежнюю сумму рекламных денег»¹¹. Таким образом, конкуренция на медиарынке становится нежелательной, в результате чего в современных условиях конкуренция должна измеряться как минимум по двум параметрам: должны учитываться, с одной стороны, возможности доступа на рынок производителей (продавцов), с другой – разнообразие предлагаемых ими товаров/услуг. Рынок телевизионных товаров и услуг должен быть конкурентным с точки зрения представленного на нем содержания, идей, однако конкуренция за доходы от рекламы должна иметь объективные пределы. В противном случае при чрезмерном дроблении рекламного рынка телекомпания вынуждены привлекать иные, нерыночные доходы, накладывающие на них и нерыночные обязательства¹².

С точки зрения благосостояния зрителя, концентрация может быть подвергнута критике за создание однообразия в телевизионных услугах эфирного вещания. Часто предполагается, что одним из преимуществ конкуренции является то, что она расширяет ассортимент и качество товаров. Вещание, однако, представляет собой интересный контрпример. Конкуренция между несколькими вещателями может способствовать распространению подражательных стратегий в программировании¹³ и привести к большей однородности продукции, чем имела бы место в случае монополии.

Учитывая данные особенности, можно сформулировать следующие основополагающие принципы формирования инновационных стратегий на рынке телевизионных товаров и услуг:

1. Рассмотрение предприятия как открытой системы, способной к саморазвитию. Зачастую упущение из внимания этого фактора ведет к росту привлекательности деятельности в неофициальной (второй) форме теневой экономики для сотрудников телевизионного сектора экономики, и прежде всего работников интеллектуаль-

ного труда. Неучтенная выручка, выплата «конвертной» заработной платы и на этой основе сокращение налоговых платежей в бюджет, «откаты» должностным лицам государственных, муниципальных и коммерческих структур, снижение издержек и рост выручки незаконными способами закрепляют инновационную неразвитость отрасли¹⁴.

2. Учет базовых стратегий операционной деятельности предприятия.

3. Преимущественная ориентация на предпринимательский стиль управления инновационной деятельностью.

4. Выделение доминантных сфер стратегического инновационного развития.

5. Обеспечение гибкости инновационной стратегии.

6. Обеспечение альтернативности стратегического инновационного выбора.

7. Обеспечение постоянного использования результатов технологического прогресса и творческого потенциала в инновационной деятельности.

8. Учет уровня инновационного риска в процессе принятия стратегических инновационных решений.

9. Ориентация на профессиональный уровень творческих работников в процессе реализации инновационной стратегии.

10. Обеспечение разработанной инновационной стратегии соответствующими организационной структурой, инвестициями и инновационной культурой.

11. Учет плюралистичности каналов распределения (многообразие окон)¹⁵ и ориентированность на постоянный поиск новых каналов и способов взаимодействия с аудиторией.

12. Разработка с учетом резервных источников финансирования, обеспечивающих осуществление стратегии в случае недостатка средств, получаемых из основных источников финансирования.

13. Ориентированность на достижение конкурентных преимуществ и минимизацию рисков хозяйственной деятельности.

13.1. Телеканалы должны одновременно придерживаться инновационной и подражательной стратегий.

13.2. Стратегии должны быть направлены на разработку собственных моделей снижения постоянных рисков на основе трех базовых схем¹⁶:

13.2.1. «Диалектики альбома и каталога».

13.2.2. «Постоянной инновации продукции».

13.2.3. «Всеобщего подряда».

13.3. Должны быть реализованы на основе практики субсидирования одного типа программирования другим.

14. Определение инновационных стратегий миссией телекомпании как основой идеологии развития, воспринятой сотрудниками и аудиторией и являющейся продуктом “коллективного разума” индивидов, связанных единым пониманием проблем и единством стереотипов поведения.

15. Включение ряда проработанных тактических решений, обладающих абсолютной новизной и выгодно отличающих компанию от конкурентов и составляющих коммерческую тайну до релиза, в целях обеспечения достижения конкурентных преимуществ и получения высокой и устойчивой прибыли.

Формирование и реализация инновационных стратегий на базе представленных в настоящем исследовании теоретических и методологических положений имеют важное значение не только с точки зрения повышения инновационной составляющей отрасли, но и представляют большую ценность с точки зрения потребителя телевизионных продуктов, которому в результате их внедрения станет доступен более качественный интеллектуальный продукт.

¹ *Большакова Т.В.* Коммодификация продуктов телевидения // Вестн. Университета (Государственный университет управления). 2013. □ 13. С. 10-13.

² Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. Санкт-Петербург, 2005. (Серия “Учебник для вузов”).

³ *Murdock G., Golding, P.* For a Political Economy of Mass Communications / R. Miliband, J. Saville (eds.). London, 1974. P. 205-234.

⁴ *Bagdikian B.* The Media Monopoly. 6th ed. Boston, 2000.

⁵ *Bustamante E., Miguel de Bustos J.C.* Les groupes de communication iberoamericains á l’heure de la convergence // *Rezeaux*. 2005. □ 23 (131). P. 61.

⁶ *Bouquillion P., Miege B., Moriset C.* A propos des mouvements récents de concentration capitalistique dans les industries culturelles et médiatiques // *Le Temps des Médias*. 2006. □ 6. P. 151-152.

⁷ *Herman E.S., McChesney R.W.* The Global Media: The New Missionaries of Corporate Capitalism. Cassell, London, 1997.

⁸ См.: *Meier W.* Media concentration governance: Une nouvelle plate-forme pour débattre des risques? // *Rezeaux*, 2005. □ 23 (131). P. 17-52; *Bouquillion P.* Les industries de la culture et de la communication, les stratégies du capitalisme. Grenoble, 2008 P. 278.

⁹ *Lipsey R., Chrystal A.* Positive Economics, 8th edn. Oxford, 1995. P. 262.

¹⁰ *Большакова Т.* “Синдром среднего ребенка” и проблемы роста среднего бизнеса в телевизионном секторе экономики. Анализ состояния и перспектив развития Российской Федерации // Материалы 2-й Междунар. студ. науч.-практ. конф. Вып. 2 / Государственный университет управления. Москва, 2014.

¹¹ *Хэнди Ч.* Алчущий дух. За гранью капитализма: поиск цели в современном мире // Новая пост-индустриальная волна на Западе : антология / под ред. В.Л. Иноземцева. Москва, 1999. С. 171.

¹² *Чернов С.Б.* Теневая экономика : учеб. пособие для подготовки магистрантов и аспирантов всех направлений / Государственный университет управления. Москва, 2012.

¹³ *Lipsey R.* Positive Economics. 7th edn. London, 1989.

¹⁴ *Чернов С.Б.* Теневая экономика как угроза экономической безопасности России в условиях ее неоиндустриализации // Вестн. Университета (Государственный университет управления). Москва, 2015. □ 11. С. 175-180.

¹⁵ *Большакова Т.* Экономико-математическая модель поведения телеканалов на рынке телевизионных продуктов // Вестн. Университета / ФГБОУ ВПО “Государственный университет управления”. 2014. □ 10/14.

¹⁶ *Capitalisme et industries culturelles / H. Alain [et al.].* Grenoble, 1978.

Поступила в редакцию 06.11.2015 г.