

УДК 339.9.012:316.774

О. В. Зернецька,
доктор політичних наук, професор,
головний науковий співробітник Інституту світової
економіки і міжнародних відносин НАН України



АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ В МЕДІА-СФЕРІ ТА СЕКТОРІ ІКТ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СПЕЦИФІКА ВЗАЄМОДІЇ

У статті досліджуються основні стратегії потужних компаній ІКТ та медіа імперій під час і після глобальної економічної кризи, розглядається їх взаємодія, аналізуються результати багатомільярдних інтеракцій у цій сфері.

Ключові слова: медіа імперії, компанії ІКТ, Інтернет, глобальна економічна криза, антикризові стратегії.

О. В. Зернецкая

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ В МЕДИА СФЕРЕ И СЕКТОРЕ ИКТ: СПЕЦИФИКА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В статье исследуются основные стратегии мощных компаний ИКТ и медиа империй во время и после глобального экономического кризиса, рассматривается их взаимодействие, анализируются результаты многомиллиардных интеракций в этой сфере.

Ключевые слова: медиа империи, компании ИКТ, Интернет, глобальный экономический кризис, антикризисные стратегии.

O. V. Zernetska

OUT OF CRISES STRATEGIES FOR MEDIA AND ICT SECTORS OF THE WORLD ECONOMY: THE SPECIFICS OF INTERACTION

In this article the main strategies of the most powerful ICT companies and media empires during and after the global economic crises are investigated; the interaction between them is specified and the results of this multibillions interplay are analyzed.

Key words: media empires and ICT companies, the Internet, the global economic crises, out of crises strategies.

Постановка проблеми. Медіа, комп'ютерні та телекомунікаційні технології вже традиційно вважаються «переднім краєм» новітніх технологій, сферою постійних інновацій. Тут конкурентна боротьба не вщухає, а навіть загострюється в період глобальної фінансово-економічної кризи, набираючи нових обертів на всіх напрямках підприємницької діяльності.

Початок ХХІ ст. урізноманітнив стратегічні концепції «старих медіа», уособленням яких є глобальні медіа імперії. А вже протягом щонайменше двох десятиліть вони активно диверсифікують у сферу нових медіа: це Інтернет та пов'язані з ним нові комп'ютерно-медіативні технології, мобільний зв'язок і новітні мультимедійні пристрої, як-от *iPhone*, *iPad* тощо. Тісне переплетіння стратегічних інтересів старих та нових медіа стало виразною ознакою початку третього тисячоліття. Якщо перші шукають у нових медіа нових можливостей диверсифікації своїх бізнесів, ще більшого охоплення глобальної аудиторії, то другі – «полюють» на головну цінність, яку виробляють медіа імперії, – контент у всіх його різновидах. Контент – головний «наповнювач» Інтернету, телекомунікаційних мереж, численних додатків до мобільних телефонів, смартфонів, плеєрів і планшетів (уособленням якого є *iPad*). Глобальні гравці медіа та інформаційно-комунікаційних секторів світової економіки добре розуміють взаємозалежність одне від одного, яка особливо яскраво далася взнаки в період глобальної фінансово-економічної кризи. Звідси – загострення конкурентної боротьби як між медіа імперіями, так і між ними та новими медіа, серед яких варто виділити насамперед *Google* й найпопулярніші соціальні медіа *Facebook*, *MySpace*, *Tweeter* тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розвитку глобальних і регіональних медіа систем на початку ХХІ ст. присвячені праці Т. Флю, К. Афеза, К. Спаркса, Д. Серваеса. Функціонування та соціальні наслідки використання нових інформаційних і комунікаційних технологій аналізуються в монографічних дослідженнях Т. ван Дейка, І. Філіпа, Г. Джонса та С. Джонса. Висвітлення глобальної кризи в медіа стало предметом дослідження С. Котла. Проте ще не вистачає фундамен-

тальних і прикладних досліджень антикризових стратегій, які використовуються головними акторами у сфері медіа та ІКТ, особливо в контексті сучасної глобальної кризи.

Мета статті – дослідити основні стратегії медіа імперій і потужних компаній ІКТ під час та після глобальної економічної кризи, розглянути особливості їх взаємодії, проаналізувати результати цих багатомільярдних інтеракцій.

Основні результати дослідження. Глобальна комерційна медіа система очолюється декількома велетнями бізнесу, до яких належать і представники брендів світового значення, що представляють «старі медіа» – медіа імперії *Walt Disney*, *News Corp.*, *Time Warner*, *Viacom*, і мегакомпанії, які уособлюють технологічні прориви нових медіа, наприклад пошуковик *Google* або такі велетні комп'ютерного бізнесу, як *Apple* і *Microsoft*.

Поділ на старі та нові медіа нині можна вважати досить умовним, оскільки у старих медіа, по-перше, застосовуються всі інноваційні винаходи, властиві новим медіа, по-друге, через процеси злиття і поглинання вони посилено конвергують із компаніями, які за своєю природою належать до нових медіа, по-третє, нові медіа дуже зацікавлені в контенті, який переважно створюється саме старими медіа. Стратегії конкурентоспроможності диктують і першим, і другим агресивні конкурентні моделі розвитку як попередні світової економічної кризи, так і під час її розгортання. І якщо деякі економісти розглядали 2010–2011 рр. як період посткризового розвитку світової економіки, то, на нашу думку, такі сподівання, як свідчать події у глобальній економіці, виявилися дещо передчасними.

Аналізуючи стан та динаміку розвитку сектору медіа та ІКТ світової економіки, можна відзначити, що тут справи були і є далеко не найгіршими. А флагмани цієї індустрії не тільки не постраждали під час глобальної кризи, а навпаки, досягли вагомих конкурентних переваг.

Варто звернути увагу на безперечну специфіку цього сектору світової економіки. Він є індустрією, але не такою, як усі інші, оскільки виробляє товар, що має не тільки і не стільки фізичні й технологічні властивості. Сектор медіа та ІКТ прямо чи опосередковано пов'язаний із виробленням контенту – інформації, змісту, даних, тобто інтелекту-

ального продукту, і/або забезпечує найрізноманітніші види комунікації, що становить основу соціального буття людства, яке вже на початку XXI ст. не вдовольняється традиційними способами комунікації, а зникає до можливостей Інтернету, соціальних мереж, IP телефонів.

Принагідно додамо, що специфіка медіа імперій як виробників та дистрибуторів контенту у глобальному масштабі веде до панування так званої глобальної культури, яку великою мірою вони самі й породжують; поширення ідеології конс'юмеризму (насамперед через комерційну рекламу); впливу на соціально-політичний розвиток країн і цілих регіонів. Медіа імперії виступають могутніми творцями повідомлень, текстової та аудіовізуальної інформації.

За таких умов, коли людство прагне розширення своїх інформаційних і комунікаційних можливостей, попит на них об'єктивно зростає попри кризові явища, які охоплюють інші сфери світової економіки. Ясна річ, це зовсім не означає, що у секторах медіа та ІКТ панує безхмарна ситуація. Запеклі конкурентні битви точаться тут безперервно, але в період глобальної фінансово-економічної кризи у суперваговиків цього сектору не відзначалося таких різких спадів економічних показників, які демонстрували інші сектори світової економіки.

Унаочнити ситуацію у цьому секторі світової економіки напередодні та під час глобальної кризи допоможе аналіз стратегічних концепцій найбільших медіа імперій і виявлення їх взаємозв'язків із титанами нової економіки.

Першою за економічною могутністю серед медіа імперій є компанія *Walt Disney*. На власному корпоративному сайті вона визначає свою місію таким чином: «Бути одним із світових лідерів у виробленні й постачанні розваг та інформації. Використовуючи наш портфоліо брендів для того, щоб диференціювати наш контент, послуги і споживчі товари, ми намагаємося розвинути найбільш креативні, інноваційні та прибуткові розваги й пов'язані з ними послуги в усьому світі. Волт і Рой (Діснеї. – **Примітка автора О. З.**) вірили, що їх компанія повинна бути на крок попереду в конкуренції, аби бути найбільш інноваційною та креативною анімаційною компанією всіх часів. Навіть не піддається сумніву, що *Walt Disney Corporation* стала медіа імперією, з якою жодна інша компанія не може зрівнятися. Волт і Рой Діснеї прагнули неперевершеності в усьому та постійно змінювалися. Вони оточили себе найкращими митцями і найновішими технологіями. Але на першому місці для них були споживачі. І брати Діснеї ніколи не випускали зі свого поля зору цю головну мету» [1].

У свідомості переважної більшості людей, які знайомі із славетним брендом компанії *Disney*, існує переконання, що її головна цільова аудиторія – діти й підлітки. Але це не так. Таргетинговою аудиторією цієї компанії є жінки віком 44,5 років, які мають прибутки вищі за \$75 тис. на рік, щонайменше одну дитину, є домовласниками; серед них 32% мають ту чи іншу освіту. Справді, діти, так би мовити, є базовою складовою, але батьки є вирішальним фактором. Таким чином, мета компанії *Disney* – це батьки.

Успіхи *Walt Disney Corporation* є наочним прикладом експансивного конгломерування та відповідного домінування на глобальному медіа ринку. Цього було досягнуто шляхом диверсифікації товарів і послуг, а також консолідування медіа індустрії та індустрії розваг (ця ідея була закладена в підґрунті компанії ще її фундаторами).

Задля виявлення реального стану справ медіа імперій *Walt Disney* звернімося до SWOT-аналізу.

Сильні сторони компанії. *Disney* – один із найпопулярніших брендів світу. Насамперед він міцно пов'язаний із *Walt Disney Studio*, яка впродовж десятиліть прекрасно себе зарекомендувала, а також із такими головними підрозділами корпорації, як сектор розваг, *Disney-ABC Television Group*, *Disney Interactive*. Трендом, який посилюється з року в рік попри глобальну фінансово-економічну кризу, є зростання загальних прибутків та доходів. У 2011 р. річний дохід компанії *Disney* становив \$38,063 млрд., прибуток – \$3,963 млрд. [2]. Її активи сягають \$62,497 млрд. Надзвичайно популярними є герої диснейвських мультфільмів – як

класичних (Білосніжка, Бембі, Міккі Маус тощо), так і сучасних (Король Лев, Красуня, Чудовисько тощо). Вони давно стали персонажами тематичних парків, іграшок, принтів на одязі дітей та дорослих у всьому світі. Бренд компанії миттєво впізнається людьми в будь-якому куточку земної кулі. Як відзначає компанія *Interbrand*, навіть для того, аби потрапити до списку «Кращі бренду світу», кожний із брендів-претендентів повинен приносити третину прибутків з-поза меж своєї країни, впізнаватися не тільки своїми базовими покупцями, а й іншими категоріями покупців, мати публічно доступні маркетингові та фінансові дані [3]. Як бачимо, всім зазначеним вимогам цілком відповідає бренд компанії *Disney*.

Безумовно, однією з успішних стратегій компанії, яка приносить їй стабільні дивіденди, є постійне постачання франшиз, починаючи від кінофільмів і закінчуючи подорожами та відпочинком у численних тематичних парках і курортах, які вона може продавати через свій ланцюг *Magic Kingdom*. Логотип *Walt Disney* настільки відомий, що протягом багатьох років займає восьме місце серед 100 найвідоміших брендів світу [3].

Слабкі сторони компанії. По-перше, *Walt Disney* виставляє високу операційну вартість. По-друге, у компанії відбуваються дуже швидкі зміни в ешелоні топ-менеджменту. По-третє, високовитратні тематичні парки вартістю до \$1,8 млрд. мають тільки 16 атракціонів. По-четверте, на фабриках, де виробляються супутні продукти компанії *Disney*, існують незадовільні умови праці. По-п'яте, діяльність компанії характеризується великими інвестиціями, що супроводжуються високими ризиками. По-шосте, таргетингова аудиторія, яка складається переважно із дітей та їх матерів, є досить обмеженою.

Можливості компанії Disney можна визначити і як її основні стратегії, що впродовж багатьох років надають їй конкурентні переваги в боротьбі за сегменти медіа ринків у США та інших частинах світу:

- Успішний розвиток у різних сегментах ринку.
- Досконалий інвентарний менеджмент.
- Поширення своєї продукції на ринки країн, де присутність компанії ще не була зафіксована.
- Упровадження стратегії, спрямованої на зменшення оперативних витрат.
 - Ставка на 14-річну диснейвську зірку Г. Сіріус, наймодшшу за віком співачку із рекордним випуском двох пісенних альбомів, кожний із яких став «альбомом № 1» у чартах одного року. За даними агентства *Alloy Media + Marketing*, у Сполучених Штатах підлітки й молодь витратили на їх придбання \$51 млрд. на рік, а члени їх родин – ще додатково \$170 млрд. на рік. Такі прибутки допомогли не тільки музичному каналу *Disney music channel*, а й музичній індустрії Сполучених Штатів у цілому, яка, починаючи від 1999 року, втратила 21,2% продажів, що дорівнює \$11,5 млрд. збитків у цьому сегменті індустрії. Отже, така стратегія виявилася далекоглядною.
- Застосування стратегії «довгої лави менеджменту» для покращення управління всіх виробничих ланок. Це означає, що медіа імперія має у запасі кваліфіковані кадри менеджерів, які завжди готові замінити тих, хто не витримує вимог компанії, що постійно зростають.
- Функціонування в рамках компанії школи менеджменту й підготовки *Disney school of management and training*. У ній наголос робиться на підготовці та перекваліфікації молодих кадрів для *Disney*.
- Активне втілення у життя стратегії онлайн-ових сайтів, урізноманітнення їх контенту з акцентом на соціальні ігри та інші онлайн-ові розваги. Поява такої стратегії є відповіддю на вимоги часу, серед яких – глобальне занурення в Інтернет дітей і підлітків, які становлять не тільки нинішню, а й майбутню аудиторію корпорації *Disney*.
- Розробка нових атракціонів для старих тематичних парків. Стратегія збільшує кількість їх відвідувачів, залучаючи як нових, так і тих, хто неодноразово відвідував парки на кшталт Діснеїленду у США, Франції та Японії, але охоче прийде ще раз, аби випробувати нові атракціони.

Загрози, з якими стикається компанія Disney, мають різну природу. Ідеться насамперед про питання соціального спрямування, пов'язані з утриманням на робочих місцях працівників компанії, що в умовах глобальної фінансово-економічної кризи корелюється із проблемами підвищення/зниження заробітної плати та складними процесами ціноутворення на працю як таку.

Тут варто відмітити й проблему безпеки відвідувачів тематичних парків через тероризм. Із функціонуванням тематичних парків пов'язана не тільки безпекова, а й економічна складова проблеми: висока конкуренція в медіа індустрії, і зокрема в ринковій ніші тематичних парків, де точиться запекла боротьба із суперниками. Це такі тематичні парки, як *Paramount Parks, Universal Studios and Six Flags Theme Parks*, що належать іншим медіа імперіям.

Слід також постійно пам'ятати, що медіа ринки є високвитратним із технологічної точки зору і вимагає постійного застосування інновацій, що, своєю чергою, потребує значних фінансових вливань.

Існують і політико-інституційні аспекти загроз, що пов'язані з політикою уряду в галузі медіа, діяльністю FCC (Федеральної комісії з комунікації, США) тощо.

Об'єктивно оцінюючи результати SWOT-аналізу, ми схилиємося до думки, що в компанії *Disney* переважають позитивні тенденції розвитку. Про це свідчить також аналіз її найновітніших антикризових стратегічних концепцій і стратегій розвитку, в яких спостерігається згуртована праця топ-менеджменту із середньою менеджерською ланкою цієї медіа імперії. Продовжуючи традиції засновників компанії, вони постійно дбають про нарощування позитивного іміджу бренду *Disney*. У кризовий 2008-й рік компанія вдається до стратегії «дружнього менеджменту». Зокрема вона передбачала надання можливості тим відвідувачам їхніх курортів, у кого відпочинок збігся із днем народження, провести одну ніч у готелі безкоштовно. Цій стратегії передувала велика рекламна кампанія.

Інша стратегія у цьому напрямі теж була позитивно сприйнята прихильниками відпочинку в готелях медіа імперії: знижки на перебування в них у 2010 р. досягли 40%.

Інноваційною в галузі розваг і відпочинку стала стратегія відкриття круїзів у акваторії Карибських островів на двох діснеївських океанських лайнерах «*The Disney Dream*» та «*The Disney Fantasy*». Вона знаменує також диверсифікацію компанії *Disney* у нові сегменти індустрії: придбання круїзних лайнерів і посилення конкуренції у царині тропічних круїзів.

Головним суперником компанії *Disney* можна вважати іншу потужну медіа імперію *Time Warner, Inc.* [4]. Причому конкурентна боротьба між ними точиться не тільки у секторах національного мережевого, кабельного й супутникового телебачення та соціальних мережах, а й у сфері тематичних парків і розваг.

Підрозділ медіа імперії *News Corp.* Руперта Мердока – *Fox Entertainment Group* – також є сильним суперником у галузі діснеївських телевізійних мереж, оскільки має не тільки популярні шоу на каналах *Fox* (наприклад «*Ally McBeal*»), а й права на трансляцію матчів *National Football League* США, що загрожує домінуванню *Disney* у спортивному телевізійному ефірі. Нагадаємо, що його *ESPN* упродовж десятиліть залишався головним спортивним каналом Сполучених Штатів. Глобальна медіа імперія Руперта Мердока відзначається агресивними стратегіями диверсифікації, що, зокрема, яскраво виявилось у придбанні головної фінансової газети США «*The Wall Street Journal*», а також індексу *Dow Jones* [5].

Суперники компанії *Disney* активно діють у різних сегментах секторів медіа та ІКТ, а коли виникає економічна доцільність, то можуть створювати альянси із своїми конкурентами. Так само чинить і *Disney*, яка, наприклад, разом із іншою потужною медіа імперією *Viacom*, власницею дитячого телеканалу *Nickelodeon*, планує захопити частку ринку мобільних ігор, що знаходиться на підйомі. *Nickelodeon* запустив мобільну версію сайту *addictinggames.com* для *iPhone* та *iPad* під назвою *Addicting Games iNetwork*. А

Disney, своєю чергою, оголосив про створення восьми мобільних ігор для *iPhone, Android, Blackberry* і *Java/Brew*. Стратегічна ставка на високоякісний контент та інноваційні технології забезпечує комерційний успіх обох компаній.

Нині компанія *Disney* – одна з найбільших гравців на експонентно зростаючому ринку соціальних ігор. Вона придбала за \$763 млн. компанію соціальних ігор *Playdom*, відому своїми іграми на кшталт *Social City, Sorority* та *Life Market Street*. У 2010 р. в ігри *Playdom* грали понад 42 млн. людей на місяць. Вона займала четверте місце серед постачальників соціальних ігор у *Facebook* і перше місце – у соціальній мережі *MySpace*. Стратегія *Disney* – якнайшвидше проникнути у цей інтерактивний бізнес, пов'язаний із бумом нових медіа, оскільки, за підрахунками експертів, через три роки він матиме вартість більш ніж \$1,5 млрд.

Задля втримання провідної позиції у сфері нових медіа діснеївська імперія йде на альянси з іншими корпораціями. Наприклад, підрозділ компанії *Disney The Walt Disney Studios* та всесвітньо відома японська компанія *Sony Electronics* об'єднали свої зусилля, аби створити у США 3D пристрої для домашнього перегляду фільмів і запустити їх у продаж у 2010 р. Для цього був обраний діснеївський хіт 2010 р. – фільм «Аліса у країні чудес». Поєднання вироблених *Sony 3D BRAVIA HDTV* (трьохвимірного телеприймача із високою чіткістю зображення) та одного із найуспішніших кінофільмів *The Walt Disney Studios* у форматі 3D якнайкраще демонструють стратегію переваг сполучення інноваційних технологій і високоякісного контенту, що гарантує значні попит і прибутки для *Sony* та *Disney*.

Тож, підбиваючи підсумки аналізу антикризових стратегічних концепцій і стратегій у посткризовий період у секторі медіа та ІКТ світової економіки (який, на думку низки зарубіжних і вітчизняних учених, є тільки нетривалим періодом перед новою хвилею глобальної кризи), можна зробити такі висновки. Специфіка функціонування розглянутих медіа імперій, яка полягає в постійній диверсифікації їхньої діяльності, нерозривно пов'язана із виробництвом високоякісного різноманітного контенту, що забезпечує сучасні потреби споживачів, які використовують як старі, так і нові медіа, соціальні медіа, інтерактивні пристрої, гаджети – усі новітні досягнення технологічної думки. Перемагає той, хто першим відчує тенденції розвитку інноваційних технологій в інформаційно-комунікаційній сфері та поєднає їх із різноманітним контентом, який задовольняє потреби споживачів майже всіх вікових категорій, соціальних груп, освітнього статусу, людей різної національної і культурної приналежності. Адже, як доводить практика медіа імперій та Інтернет-ресурсів, подолання національних кордонів, а відтак і опанування нових ринків та ринкових ніш не є проблемою в добу глобалізації, розвитку якої вони значною мірою сприяли. Постійна увага до професійного зростання топ-менеджерів, інших менеджерських ланок, пошуки креативних керівників та залучення молоді, яка в епоху Інтернету часто випереджає попередні покоління в розумінні потреб «покоління третього міленіуму» і «дітей індиго», позитивно впливає на економічний та фінансовий стан як окремих медіа імперій, так і медіа сектору в цілому в нинішні бурхливі й багато у чому непрогнозовані часи глобальної кризи.

Література

1. The Walt Disney Company [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.slideshare.net/ptoelle81/the-walt-disney-company-7236157>
2. Global 500: 2011 [Electronic resource]. – Access mode : <http://search.forbes.com/search/find?MT=Global+500+Top+Companies>
3. The 100 Top Brands // *BusinessWeek*, 2007, August 6, p. 59.
4. Barns B. Time Warner Cable and Disney are Near a Deal on Fees / B. Barns and B. Stelter // *The New York Times*, 2012, July 19.
5. Dow Jones, Murdoch Reach a Deal [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/07/16/AR2007071602075.html>

Стаття надійшла до редакції 27 червня 2012 року