

Стратегии холдингов в конкурентной борьбе на Московском радиорынке

Научный руководитель – Вартанова Елена Леонидовна

Бекетова Юлия Владимировна

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет журналистики, Кафедра теории и экономики СМИ, Москва, Россия

E-mail: julbeketova@gmail.com

На современном этапе для коммерческого радио действуют классическая теория программирования как основы бизнес-процессов [3, 8, 9,] и подходы к программированию станций [6, 7, 10]. В этой концепции главным конкурентным механизмом принято считать формат. Это основная характеристика радиостанции, в которой заложено её преимущество. Станции разных форматов внутри одного холдинга (тематическая и аудиторная дифференциация) помогают добиться преимущества на рынке как с экономической (охват разнообразных интересных рекламодателю аудиторий), так и с контентной точки зрения. Подбор активов формирует уникальность и оптимизирует финансовые потоки предприятия, одновременно определяя качество медиапродукта, его формат или «упаковку» [4].

Теория предполагает, что рост числа станций на рынке должен привести к росту разнообразия предлагаемых слушателю форматов [1], однако на российских рынках, напротив, отмечается масштабирование популярных форматов. Для радиорынка Москвы ситуация дополнительно осложняется тем, что вероятность появления новых игроков в традиционном медиапространстве ограничена: не осталось ни одной свободной FM-частоты.

На первом этапе данного исследования, посвященного изучению конкурентной борьбы на радиорынке Москвы (2014-2018 гг.), были проанализированы 53 станции FM-диапазона: определены форматные группы и уровень конкуренции холдингов за аудиторию и рекламодателя. Второй этап исследования (2018-2020 гг.) позволил подкрепить гипотезы новыми данными и выделить устойчивые тренды.

- 1) Выбор форматов на московском рынке происходит однонаправленно: на 70% он состоит из музыкально-развлекательных станций.
- 2) Нишевые станции (станции с уникальным форматом) по аудиторному охвату почти в два уступают форматной группе.
- 3) В подавляющем большинстве холдингов преобладают форматные станции. Всего один холдинг представлен нишевыми проектами.
- 4) Во всех группах конкурентов холдинги распределили между собой ниши по количеству привлекаемой аудитории [11]. Заметной с тенденцией становится падение аудитории станций-лидеров, в то время как игроки из нижнего диапазона улучшают этот показатель.
- 5) В большинстве форматных групп станции четко делятся на лидеров и догоняющих. Вторые, при сохранении всех особенностей рынка, имеют мало шансов пересечения по аудиторным показателям.

Для формулирования выводов об использовании формата в качестве конкурентного преимущества рассмотрена структура холдингов и расположение в них станций-лидеров форматов и лидеров холдинга. Были учтены следующие параметры:

- место по охвату среди всех станций, входящих в холдинг;
- место на рынке среди станций внутри форматной группы;
- репутационная значимость станции (социальная значимость, престижность актива).

Для понимания стратегии холдинга учтены закрытия станций, продажи активов и смена форматов, а также приобретения холдинга. Это позволило прийти к следующим выводам о стратегиях холдингов в отношении форматного состава и конкуренции в отрасли в целом.

- 1) Мейнстримовые форматы (CHR, AC, NHR) успешны и поддерживаются популярными брендами в других сферах медиа, также принадлежащих холдингу. Новые проекты расширяют аудиторию: важны не только половозрастные и финансовые характеристики, но и психологические и социальные особенности (разница социального статуса, интересов, образа жизни). Станции, близкие по формату к лидеру холдинга, предлагают переключившемуся слушателю альтернативу, но удерживают в рамках холдинга. Используется «эффект охвата» (economy of scope) [5] и конвергенции: продукт, созданный для одного рынка, переформатируется и транслируется на другом без необходимости снова использовать кадровые и креативные ресурсы.
- 2) Мейнстрим-форматы покрывают платежеспособные группы аудитории. Инициатива создания проектов исходит от творческого коллектива радиостанций. Одна из задач - сформировать пространство, где в определённом сегменте у слушателя есть выбор не из многих брендов, а из нескольких, один-два из которых будут принадлежать холдингу. Эксперименты с нишевыми проектами.
- 3) Основное внимание руководящего состава и креативных ресурсов сосредоточено вокруг форматных «локомотивов», которые обеспечивают экономическую страховку менее успешных проектов. Формат для новых станций выбирается исходя из стихийно сложившихся обстоятельств и личных интересов владельца, покупка происходит импульсивно.
- 4) Холдинг владеет лидером определенного формата, некоторыми главными конкурентами лидера в других форматных группах в составе конкурирующих холдингов, а также рядом нишевых станций. Изменений в составе и форматах активов практически не происходит.
- 5) Холдинг владеет набором нишевых станций, которые покрывают платежеспособные слои аудитории.

Стратегии 1 и 2 логично вписаны в одну из ключевых современных тенденции рынка медиа: переход от полностью рекламной модели извлечения прибыли к модели, основанной на продаже контента, который обусловлен ожиданием падения доходности от рекламы в ближайшем будущем [2].

Источники и литература

- 1) Айрис А., Бюген Ж. Управление медиа-компаниями: реализация творческого потенциала. М., 2010.
- 2) Индустрия российских медиа: цифровое будущее / Е. Л. Вартанова, А. В. Вырковский, С. С. Смирнов, М. И. Макеенко. М., 2017.
- 3) Кийт М. Радиостанция: Пер. с англ. А. И. Филекина. М., 2001.

- 4) Основы медиабизнеса: учебник для студентов вузов / под ред. Е. Л. Вартаковой. М., 2014.
- 5) Doyle G. (2013). Understanding Media Economics. Second Edition. London.
- 6) MacFarland D. T (2016). Contemporary Radio Programming Strategies. N.Y.
- 7) Mims B., Hendricks J. A. (2018). The Radio Station: Broadcasting, Podcasting, and Streaming.
- 8) Norberg E. (1996). Radio Programming: Tactics and Strategy. Broadcasting & Cable Series. W.
- 9) Reinsch J. L. (1948). Radio station management. 1st edition. N.Y.
- 10) Rogers R. P., Woodbury J. R. (1996). Market structure, program diversity, and radio audience size. Contemporary Economic Policy 14(1): 81–91.
- 11) Mediascope Radio Index, Москва, 12+, 2014–2020 гг.: <https://mediascope.net/data/>