

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ НА АУДИОВИЗУАЛЬНОМ РЫНКЕ

Т. Л. Шоломицкая

*Белорусский государственный университет,
ул. Кальварийская, 9, 220004, г. Минск, Республика Беларусь,
sh1l@tut.by*

Рассматриваются экономические стратегии производственных компаний на аудиовизуальном медиарынке. Определяются новые подходы к получению прибыли, сокращению издержек и наращиванию конкурентных преимуществ. Отмечается, что стратегии диверсификации, базирующиеся на перманентной генерации идей и взаимовыгодном партнерстве с различными субъектами медиарынка (вещателями, дистрибьюторами, медиаселлерами, агрегаторами), могут способствовать устойчивому развитию продакшн-компаний на современном этапе.

Ключевые слова: производящая компания; продакшн-студия; продюсерская компания; производитель аудиовизуального контента; экономическая стратегия; бизнес-модель.

ECONOMIC STRATEGIES OF PRODUCTION COMPANIES IN THE AUDIOVISUAL MARKET

T. L. Sholomickaya

*Belarusian State University,
9, Kalvariyskaya Str., 220004, Minsk, Republic of Belarus
Corresponding author: T. L. Sholomickaya (sh1l@tut.by)*

The economic strategies of production companies in the audiovisual media market are considered. New approaches to profit generation, cost reduction and competitive advantage are being identified. It is noted that diversification strategies based on the permanent generation of ideas and mutually beneficial partnerships with the participation of representatives of the media market (broadcasters, distributors, media sellers, aggregators) ensure the sustainable development of production companies at individual events.

Key words: production studio; production company; audiovisual content producers; economic strategy; business model.

Производственные предприятия (продакшн-студии, продюсерские компании), так же как и вещательные, переживают процессы трансформации аудиовизуальной индустрии, вызванные цифровой революцией. И, хотя традиционный подход «произвести и продать контент» все еще преобладает в бизнес-моделях таких компаний, сегодня назрела необходимость поиска новых способов укрепления экономической устойчивости, учитывающих изменения медиапотребления и способов дистрибуции.

Сегодня аудитория избалована разнообразием, новизной и доступностью контента в интернете, поэтому в приоритете производство недорогих оригинальных программ с потенциалом длительного вовлечения. Заказчики (вещательные компании) определяют перспективность телепроектов, оперативно отслеживая и оценивая зрительские реакции. Уже после выхода нескольких выпусков программа может быть закрыта из-за низких охватов и рейтингов. Увеличение доли краткосрочных контрактов на производство медиaproдукции усложняет стратегическое планирование в продакшн-студиях, сдерживает обновление оборудования и технологий.

При закупке контента (особенно для не-прайм-тайма) вещатели зачастую ориентированы на минимальную цену при сохранении высоких требований к содержанию и технической составляющей проектов. Сталкиваясь с проблемой обеспечения качества в условиях недостаточности бюджета, руководители продакшн-студий вынуждены выбирать стратегию оптимизации и низкой маржинальности, которая приводит к возникновению кадровых и финансовых рисков. Использование антикризисных стратегий сдерживает инновационное развитие предприятия, актуализируется проблема обеспечения его устойчивости в быстро меняющейся рыночной среде.

В текущей ситуации перспективными представляются экономические стратегии роста, на базе которых можно создавать уникальные бизнес-модели, учитывающие потребности и ресурсы конкретных производственных медиапредприятий. Так, продавать продукцию можно на внутреннем и/или внешних (зарубежных) рынках. Можно создавать программы под заказ либо, наоборот, сначала произвести, затем искать покупателя (вещательные компании, агрегаторов контента, дистрибьюторов). Во втором случае перед продюсерской компанией открывается больше возможностей для управления авторскими правами на созданный продукт и повторной реализации проектов другим субъектам рынка.

Выбирая стратегию роста, руководитель продакшн-студии должен определить степень гибкости организации в части найма сотрудников и владения помещениями (оборудованием). Вариаций много: от собственных съемочных

павильонов, заполненных разнообразным телевизионным оборудованием и большого штата сотрудников на окладах (модель in-house) до нескольких продюсеров со списками аутсорсинговых специалистов и адресов помещений для аренды (модель freelance). Чаще всего встречаются смешанные варианты, когда наиболее ценные сотрудники находятся в штате, а часто используемое оборудование – на балансе, в то время как остальные специалисты привлекаются со стороны, а специфическая техника и помещения арендуются под конкретную съемку. Соотношение зависит от целей предприятия и рыночной среды. Не менее важно определиться с уровнем специализации в части создания контента: стать продакшн-студией полного цикла или занять особенную нишу, например, производства документальных исторических сериалов, детских анимационных фильмов и т. д.

Определяя стратегию развития производственного предприятия, следует особое внимание уделить дистрибуции. На внутреннем рынке продюсерская компания может заниматься поиском и построением каналов распределения самостоятельно либо объединившись с другими представителями отрасли. Продакшн-студия может выступить и в роли вещателя, создав эфирный или интернет-канал в партнерстве с агрегаторами и рекламодателями. При выходе на зарубежные рынки предпочтительнее (хотя бы на первых порах) воспользоваться услугами профессиональных дистрибьюторов, которые лучше владеют нормами международного и национального права, знают формальные и неформальные требования заказчиков в разных странах.

Часто продакшн-студии предлагают свои услуги на рекламном рынке и рынке развлечений. Производство рекламных роликов и презентационных фильмов, съемка мероприятий – не новые способы получения доходов, но перечень услуг можно расширить за счет партнерства с digital-агентствами и внедрения инноваций. Например, создавать рекламные ролики в формате короткого видео (TikTok's, reels, shorts и т. д.), обеспечивать прямые трансляции в социальных сетях, организовывать ко-продакшн с блогерами и брендами. Более сложный и ресурсоемкий подход – освоить производство контента на базе новейших технологий, например, ARFX и XR. Получает распространение стратегия, при которой продакшн-студии не только производят видеоконтент, но и продвигают его в интересах заказчика (на телеканалах, в интернете, на видеозэкранах).

Некоторые продюсерские компании используют специфическую модель финансирования производства, привлекая средства не только от вещателей, но и от рекламодателей либо только от рекламодателей. Преимущества такого подхода очевидны: вещатель с минимальными затратами или даже бесплатно

приобретает контент; рекламодатель финансирует производство и получает более высокий уровень контроля над продуктовой и имиджевой интеграцией в программе; продакшн-студия выполняет заказ, оказывая услугу как вещателю, так и рекламодателю. Конечно, такой подход требует наличия в продакшн-компании отдела маркетинга для работы с заказчиками рекламы либо тесного сотрудничества с медиаселлерами и иными рекламными агентствами. Кроме того, определенную сложность представляет соблюдение баланса между требованиями к качеству и содержанию программы от вещателя и пожеланиями по продвижению бренда от рекламодателя.

Руководителям продакшн-студий в поисках оптимальной экономической стратегии стоит обратить внимание на бренд-журналистику. Крупные предприятия готовы оплачивать создание нерекламного контента для формирования позитивного отношения к бренду. Продакшн-студия может получить источник постоянного финансирования, создавая контент для бренд-медиа либо выступая в роли посредника между заказчиком и вещателем, готовым разместить такой медиапродукт. Определенный экономический интерес у небольшой студии может вызвать производство видеоконтента для внутри-корпоративных медиа.

Возможно получение дополнительных доходов и на бурно растущем рынке образовательных услуг. Представленным на нем многочисленным организациям и предпринимателям необходим качественный контент для размещения на обучающих платформах. Продюсерская компания также может занять место продавца на этом рынке, предлагая собственные онлайн- и офлайн-курсы по 2D или 3D-графике, монтажу, операторскому мастерству и т. д. В то же время следует отметить, что применение стратегии диверсификации повышает управленческие и финансовые риски [1, с. 291].

Одна из самых больших статей расходов в аудиовизуальном продакшне – это оплата труда специалистов. Если в компании есть профессионалы, получающие фиксированную заработную плату, можно рассмотреть возможность оказания дополнительных услуг вещательным компаниям и рекламодателям. Так, сотрудники, не занятые в данный момент в производстве телевизионного продукта, могут выполнять отдельные работы по разработке графического оформления, озвучиванию роликов, цветокоррекции и т. д. При использовании модели in-house и самостоятельной дистрибуции продакшн-студия может провести эксперименты по монетизации своих проектов через краудфандинг.

В процессе реализации экономической стратегии роста необходимо сформировать условия для генерации новых идей. Ведь именно инновационный,

оригинальный, «свежий» аудиовизуальный продукт пользуется спросом у заказчиков и аудитории. Правильно организованный процесс генерации идей внутри компании позволяет создавать и реализовывать разнообразные объекты авторского права, такие как программы, концепции, форматы, сценарии, шаблоны роликов, фоны и модели объектов для виртуальной реальности и т. д. Как отмечает Е. Л. Варганова, «продажа производящими медиакомпаниями авторских прав и форматов другим медиакомпаниям приобретает все большую популярность как компонент бизнес-модели современного медиабизнеса» [2, с. 150].

Таким образом, при выборе экономической стратегии и формировании бизнес-моделей руководителю продакшн-студии предстоит ответить на множество вопросов. Работать на внешнем и/или внутреннем рынках? Создавать контент при наличии заказа или искать покупателя для готового продукта? Заниматься дистрибуцией самостоятельно либо работать с вещателями, дистрибьюторами, агрегаторами и медиаселлерами? Привлекать ли рекламодателей и, если да, на каком этапе производства? Стоит ли пойти по пути диверсификации? Оказывать ли дополнительные услуги, не связанные с основным видом деятельности? На наш взгляд, стратегии диверсифицированного роста, подразумевающие партнерство с различными субъектами медиарынка (вещателями, агрегаторами, дистрибьюторами, медиаселлерами), направленные на использование инноваций и перманентную генерацию идей, могут способствовать устойчивому развитию производственных компаний на трансформирующемся аудиовизуальном медиарынке.

Библиографические ссылки

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2006. 928 с.
2. Основы медиабизнеса: учеб. пособие / Е. Л. Варганова [и др.]; под ред. Е. Л. Варгановой. М.: Аспект-Пресс, 2014. 400 с.