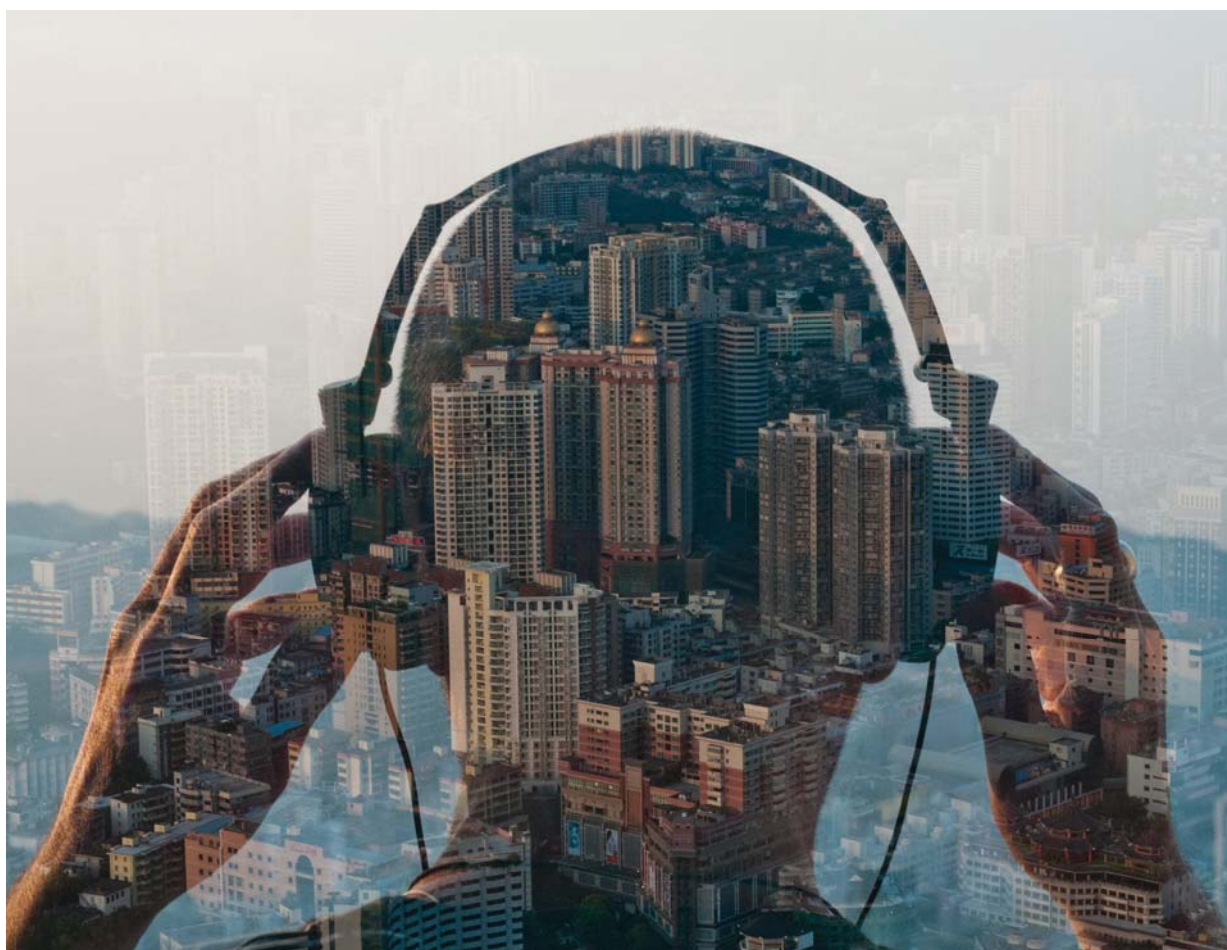

Перспективи в контексті всесвітнього огляду індустрії розваг та ЗМІ на період 2018–2022 років

*Сучасні тенденції у сфері розваг та ЗМІ:
конвергенція, зв'язки і довіра*



Про цей звіт



Еннел ван Ееден
(*Ennel van Eeden*)



Уїлсон Чоу
(*Wilson Chow*)

Ми раді вітати читачів цього річного спеціального звіту про результати *Всесвітнього огляду індустрії розваг та ЗМІ*. Щороку ми глибоко занурюємось у вивчення даних та аналітики, здобутих нашою командою дослідників і галузевих фахівців, щоб на їх підставі сформувані свіжі погляди та практичні поради.

Наші комплексні дані та прогнози щодо 15 визначених сегментів у 53 регіонах являють собою лише початок роботи над розробкою цих порад. Як і в минулі роки, для перетворення необробленої інформації на дійсно науковий результат наші автори поєднали дані з власними спостереженнями, досвідом і прикладами.

Які тенденції актуальні зараз? Цілком очевидно, що ми знаходимося усередині медійної екосистеми, яка стрімко еволюціонує під впливом Конвергенції 3.0 — нової, унікальної хвилі конвергенції, що обумовлена різницею в можливостях і підвищеними сподіваннями та одночасно проявляється у різних вимірах.

У рамках Конвергенції 3.0 змінюється динаміка конкуренції, тоді як цілий ряд суперконкурентів, що постійно зростають, та гравців більш вузької спрямованості активно працюють над забезпеченням релевантності відповідних масштабів. Крім того, створюються нові бізнес-моделі, які дають змогу всім компаніям отримати доступ до нових каналів надходження прибутків шляхом, наприклад, вивчення цільової аудиторії прихильників та створення більш ефективних зв'язків зі споживачами для формування у них образу мислення, орієнтованого на реєстрацію у якості користувачів.

Темпи змін найближчим часом не будуть уповільнюватись. Нові технології на кшталт штучного інтелекту (ШІ) та доповненої реальності будуть і надалі змінювати правила гри.

В епоху, коли довіра у багатьох галузях знаходиться на історично найнижчому рівні, а регулятори спрямовують свої зусилля на контроль над використанням даних медійними компаніями, здатність до формування і збереження довіри перетворюється на життєво важливий визначальний чинник.

До чого це призводить? Для досягнення успіху у майбутньому, яке набирає конкретних форм, компанії повинні переглянути всі аспекти і методи своєї діяльності. Зараз головне — володіти або мати доступ до відповідних технологій та чудового контенту, який має доставлятися в економічно доцільний спосіб до цільової аудиторії, що довіряє бренду. Перед тими, хто здатен на ефективну реалізацію таких методів, відкриваються незліченні можливості.

Написання цього звіту стало для нас вражаючим і надихаючим досвідом, і ми сподіваємося, цей документ стане тому підтвердженням. Щоб дізнатися більше про те, яким чином результати нашого дослідження та перспективи стосуються вашої компанії, звертайтеся до вашого місцевого представництва PwC (див. с. 32) або до будь-кого з нас. З нетерпінням чекаємо на ваші відгуки.

З найкращими побажаннями,

Еннел ван Ееден (*Ennel van Eeden*)

Керівний партнер міжнародної групи з питань сфери розваг та ЗМІ, компанія PwC Netherlands
ennel.van.eeden@pwc.com

Уїлсон Чоу (*Wilson Chow*)

Керівний партнер міжнародної групи з питань технологій, сфери розваг і телекомунікацій, компанія PwC China

wilson.wy.chow@cn.pwc.com

Зміст

- 04 Вступ: нова хвиля конвергенції**
- 08 Різноманіття конвергенції**
- 11 Суперконкуренти і релевантність відповідних масштабів**
- 15 Створення нових бізнес-моделей у сфері ЗМІ**
- 18 Нові технології — нові правила гри**
- 22 Довіра: від мінімальних вимог до визначального чинника**
- 24 Регулювання**
- 26 Погляд у майбутнє: вийти за рамки**
- 29 Методологія і визначення**
- 30 Використання і дозволи**
- 31 Автори**
- 32 Місцеві контакти для звернень з приводу всесвітнього огляду індустрії розваг та ЗМІ**





Вступ: нова хвиля конвергенції

У сферах розваг та ЗМІ, технологій і телекомунікацій конвергенція б'є всі рекорди. Чіткі межі, що раніше розділяли ці галузі та їхні окремі сектори, поступово розмиваються. Крупні провайдери доступу та платформи постачання інтегруються вертикально, тоді як давно сформовані онлайн-гіганти здійснюють інтеграцію по горизонталі. Компанії, які раніше пропонували лише технології та дистрибуцію, починають займатися контентом. Відмінності між друкованими і цифровими ЗМІ, комп'ютерними та спортивними іграми, бездротовим і дротовим доступом до Інтернету, платним телебаченням і відео за технологією OTT, соціальними мережами та традиційними ЗМІ зливаються.

Незважаючи на різні стартові позиції, багато компаній із цієї конвергентної екосистеми сфери розваг зараз націлені на бізнес-моделі, орієнтовані на прямі стосунки зі споживачами. Трансформація, що відбувається на наших очах, дозволить цій гігантській глобальній індустрії зберегти близькі до історичних темпи зростання навіть попри значні труднощі (див. рис. 1).

Звісно, конвергенцію згадували і намагалися популяризувати і раніше. Але зараз настали інші часи. Щоб пояснити, у чому полягає різниця, ми розпочнемо з короткого екскурсу в історію конвергенції в індустрії до нинішнього періоду.

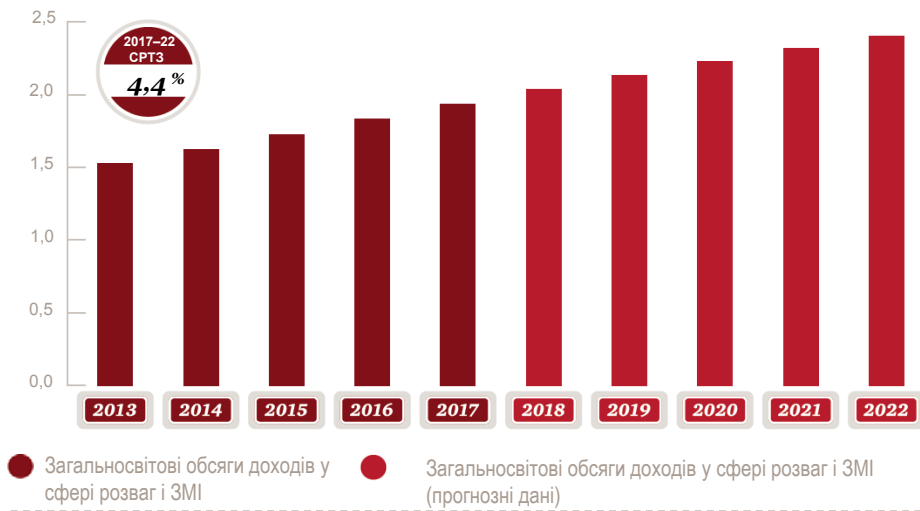
Перша хвиля конвергенції (назвемо її Конвергенція 1.0) тривала з 1999 по 2003 рік. В основу цієї конвергенції, що вважалася новою парадигмою у сфері розваг та медіа, лягла серія угод за участі традиційних компаній-постачальників контенту та гравців, орієнтованих на методи доставки чи дистрибуції, комбінація яких могла прискорити зростання та отримання прибутків в усьому спектрі медіа-платформ, що перебували на етапі зближення.

Телекомпанія CBS поглинула компанію Viacom, що забезпечувала мережеву трансляцію програм платного телебачення. Компанія-провайдер телекомунікаційних послуг Telefónica придбала міжнародну телевізійно-продюсерську компанію Endemol, серед продуктів якої можна назвати шоу «Великий брат» («Big Brother»). Компанія News Corporation додала до свого портфолію засобів дистрибуції відео американського оператора супутникового ТБ під назвою DirecTV, який раніше належав компанії Hughes Electronics. А до найбільших угод всіх часів у сфері медіа належить об'єднання інтернет-порталу AOL з медіаконгломератом Time Warner.



Рис. 1: Загальносвітові обсяги доходів у сфері розваг і ЗМІ (трлн. дол. США)

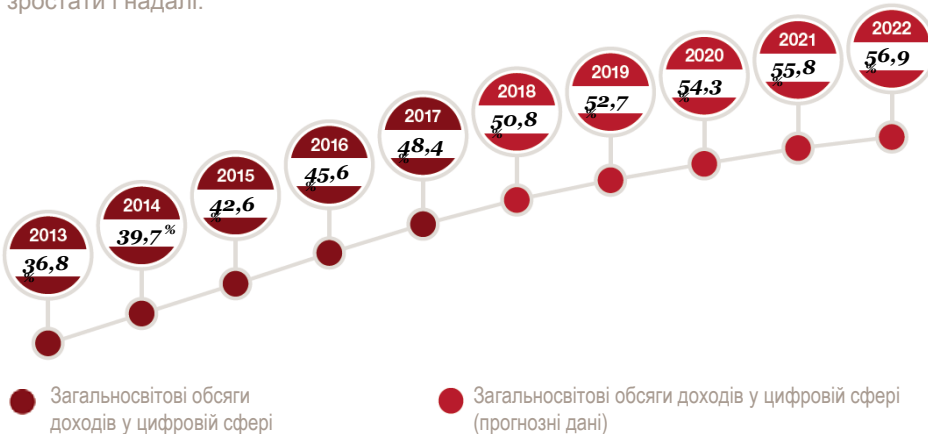
Темпи зростання залишаються стабільними навіть попри трансформацію галузі.



Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Рис. 2: Загальносвітові обсяги доходів у цифровій сфері як % від загального обсягу доходів

Частка доходів від цифрової сфери у загальних обсягах доходів галузі буде зростати і надалі.



Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Свого часу побутувала думка, що кожна угода завдяки трансформації принесе переваги в контексті охоплення споживачів, нові можливості у сфері дистрибуції і технологій та призведе до покращення організаційної структури і ефективності за рахунок збільшення масштабів. Водночас надзвичайно оптимістичні прогнози щодо синергії на стратегічному та оперативному рівні здебільшого не збулися через цілий ряд причин, таких як культурні відмінності, недостатній рівень співпраці між різними напрямками бізнесу, прорахунки у стратегічному плануванні і реалізації угод та передчасний вихід на ринок.

У підсумку в кожному з цих прикладів угоди не досягли своєї мети.

Друга хвиля конвергенції (Конвергенція 2.0), головною рушійною силою якої була стурбованість уповільненням зростання у ключових сферах діяльності в умовах пост-кризового середовища, була менш амбітною, а її акцент змістився з перетворень у корпоративних масштабах на більш зважену вертикальну та горизонтальну інтеграцію.

Замість того, щоб розглядати угоди як надихаючий шлях до створення цілковитого нового виду бізнесу, компанії спрямували свої зусилля на придбання додаткових ланок ланцюжка формування доданої вартості та розширення масштабів діяльності. Компанія CBS придбала CNET у 2008 році, щоб доповнити своє портфоліо цифрового контенту і реклами. У 2009 році компанія Disney придбала Marvel Entertainment, яка на той момент володіла широким переліком прав на контент та персонажів. У 2011 році компанія Comcast, основним напрямом діяльності якої була експлуатація мереж кабельного ТБ, придбала NBCUniversal, якій належали мережі кабельного та ефірного ТБ, підрозділи з виробництва телепередач і кінофільмів, а також тематичні парки. Компанія Hearst у 2011 році придбала 100 журналів у французької медіагрупи Lagardère, прагнучи забезпечити ширше географічне охоплення. Загалом ці транзакції виявились успішними, навіть незважаючи на те, що вони не призвели до вагомих змін у позиціях об'єднаних компаній з огляду на нові можливості.

Конвергенція 3.0

Зараз ми перебуваємо в центральному періоді третьої хвилі конвергенції. Визначальними для неї є комплекс завдань і тенденцій, що фундаментально відрізняються від перших двох хвиль. По суті, революції, що почали реформувати сферу розваг та ЗМІ у 1990–2000-х роках, накопичили критичну масу і зараз перебувають під контролем. Технологічні та комунікаційні компанії стали постійними гравцями в екосистемі сфери розваг та ЗМІ. Більше того, кожна зі згаданих нижче тенденцій по-своєму тисне на гравців (і створює можливості) для диверсифікації каналів отримання доходів, збільшення та урізноманітнення підконтрольних ланок у ланцюжку формування доданої вартості та пошуку відповідних масштабів діяльності. Поєднання цих тенденцій являє собою нездоланну силу. Зараз цифрова економіка на кілька порядків більша за розмірами та обсягами, ніж десять років тому, і згідно з прогнозами витрати у цифровій сфері швидко зайовують частку ринку (див. рис. 2).

Рис. 3: П'ять основних чинників змін

Результатом поєднання численних чинників став новий стиль конвергенції.



Джерело: PwC

Рушійні чинники змін

Ми вбачаємо п'ять основних рушійних чинників змін (див. рис. 3):

- **Необмежені комунікаційні можливості**: постійні інвестиції у технології та інфраструктуру ширококутових мереж покращили охоплення, місткість, пропускну здатність та можливості для підключення до мережі до рівня, коли клієнти постійно перебувають у режимі «онлайн». Ці покращення сприяють подальшому розширенню обсягів і різноманіттю контенту, інформаційного наповнення і додатків, доставка яких можлива безпосередньо до користувача через цифрові канали.
- **Мобільний споживач**: по мірі зростання витрат підключений до Інтернету мобільний пристрій стрімко перетворюється на основний засіб доступу споживача до розважально-медійного контенту і послуг практично на всіх ринках світу. Тому для розробників, дистриб'юторів та платформ поширення контенту головним завданням стає розробка засобів для охоплення і монетизації мобільних споживачів безпосередньо під час користування мобільними пристроями, а не за допомогою традиційних методів продажу та дистрибуції.
- **Потреба у нових джерелах зростання доходів**: для багатьох секторів екосистеми розваг і ЗМІ характерне слабке, відсутнє або навіть від'ємне зростання. Видавці газет з Великобританії, оператори кінотеатрів зі США, видавничі компанії з Японії чи видавці журналів з усього світу — усі гравці обов'язково переконаються у тому, що канали отримання доходів, від яких вони жили протягом попередніх років, вже не будуть настільки наповненими. Водночас із цим телекомунікаційні компанії стикаються зі стагнацією основних напрямів діяльності і розглядають сферу розваг та ЗМІ як стимул до зростання за допомогою нових продуктів, сервісів та інформаційного наповнення. Усі компанії, що працюють в екосистемі розваг і ЗМІ, напружено працюють над створенням нових каналів отримання доходів, і в першу чергу це характерно для цифрової індустрії (див. рис. 4).
- **Зростання важливості платформ**: по мірі цифровізації сфери розваг і ЗМІ не видавці (розробники контенту і пакетів), а саме платформи соціальних мереж і технологій отримують найбільшу вигоду від поступового збільшення кількості користувачів та зростання їхніх витрат. Платформи продемонстрували вищу ефективність монетизації у сфері реклами, підписок і транзакцій.

Конвергенція 3.0 починається, спираючись на ключові можливості, бізнес-моделі, географічні особливості, моделі споживацької поведінки та очікування клієнтів, що відрізняються від попередніх хвиль.

Такі платформи відіграють більш помітну роль у створенні контенту. Паралельно з цим багато видавців, що працюють, зокрема, у сфері відео, інвестують у свої власні платформи та шукають шляхи ефективнішого використання технологій, даних і цифрових методів доставки.

- **Персоналізація:** споживачі відмовляються від споживання універсального розважально-медійного контенту, вміст якого визначають редактори телемереж чи видавництв. Не бажують цього і рекламодавці. Як результат, для досягнення успіху на ринку розваг і ЗМІ дедалі важливішого значення набувають аналітична обробка даних і технології, що можуть допомогти у прийнятті рішень з урахуванням контенту, шляхів дистрибуції, вражень користувачів та монетизації.

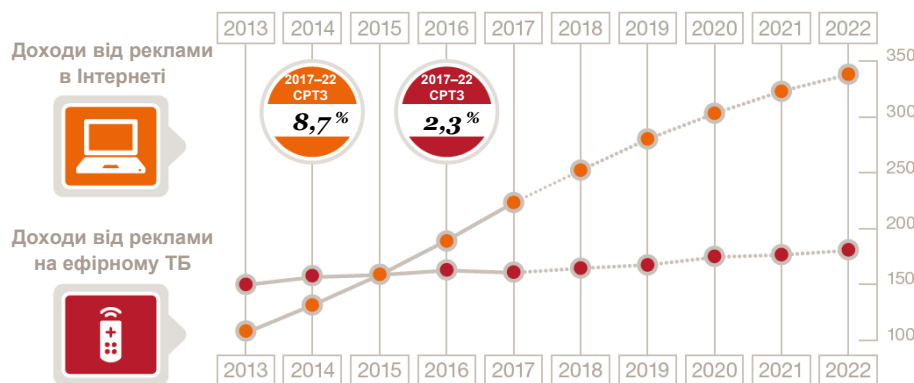
Ці рушійні чинники означають, що Конвергенція 3.0 починається, спираючись на ключові можливості, бізнес-моделі, географічні особливості, моделі споживацької поведінки та очікування клієнтів, які відрізняються від попередніх хвиль. Очікується, що наслідки цієї третьої хвилі будуть більш тривалими та конструктивними, особливо з урахуванням ступеня зрілості та постійного зростання цифрових ринків.

У результаті багатьом гравцям незалежно від наявного досвіду чи ключових напрямів діяльності доведеться конкурувати у кількох вимірах одночасно: у сфері контенту, доступу, дистрибуції, глобального охоплення, технологій, взаємодії і тісних зв'язків із користувачами, а також монетизації.

Насправді вже зараз ми можемо бачити, як деякі учасники, відомі за попередніми хвилями, використовують більш досконалий підхід до конвергенції. У лютому 2018 року компанія Telefónica оголосила, що її підрозділ платного телебачення Movistar+ буде здійснювати дистрибуцію 12 власних іспаномовних серіалів у 13 країнах Європи та Латинської Америки через новий канал — Movistar Series. На додачу до власних програм Telefónica, таких як історична кримінальна драма «La Peste», дія якої відбувається у 16-му сторіччі в Іспанії під час епідемії бубонної чуми, канал буде транслювати кінофільми, телепередачі та документальні фільми від сторонніх постачальників. Крім того, доступ до контенту отримають і 110 млн. користувачів мобільного зв'язку від Movistar.

Рис. 4: Порівняння загальносвітових обсягів доходів від реклами в Інтернеті та на ефірному ТБ (млрд. дол. США)

Таким секторам, як реклама на ТБ, доведеться шукати нові джерела доходів для компенсації відсутності зростання.



---- Прогнозні дані

Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Різноманіття конвергенції

Як свідчить Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ, на даний час найбільші технологічні і телекомунікаційні компанії займаються придбанням та інтеграцією активів у сфері розваг та ЗМІ швидше й у більших масштабах, ніж будь-коли. Згідно з даними Огляду угод у сфері технологій, медіа і телекомунікацій компанії PwC, кількість угод у сфері медіа і телекомунікацій у 2017 році зросла до 876 (+29 %). Проте ми можемо бачити, як учасники ринку незалежно від розмірів та регіонів здійснюють стратегічні зусилля, які в минулому можна було б класифікувати як вертикальну чи горизонтальну інтеграцію або диверсифікацію. Причина полягає у тому, що медійні, технологічні і телекомунікаційні корпорації зараз вважають обов'язковим контролювати взаємодію з користувачем. Більше того, гравці у сфері технологій і телекомунікацій чудово усвідомлюють, що контент приховує в собі потенціал частого та ефективного споживання з високим рівнем втягування, що дозволить підтримувати належний рівень залучення користувачів незалежно від демографічних груп та використовуваних пристроїв, а постачальник отримає змогу формувати стосунки з ними.

Конкретні цілі комерційної діяльності у різних компаній відрізняються: для Amazon це е-комерція, «хмарні» сервіси та дедалі більшою мірою реклама; для Apple це пристрої; для телекомунікаційної компанії це зв'язок преміального рівня та пов'язані з цим сервіси (у тому числі підписки), а також реклама. У кожному випадку основна мета полягає у формуванні прямих стосунків із кінцевим користувачем, що дозволило б монетизувати його залучення і лояльність різними шляхами.

Ця діяльність знайшла своє відображення у чотирьох підвидах конвергенції: конвергенція у ЗМІ, конвергенція у сфері доступу, конвергенція у сфері бізнес-моделей і конвергенція між регіонами.

Конвергенція у ЗМІ

Конвергенція відбувається усередині самого сегмента ЗМІ по мірі того, як постачальники та дистриб'ютори об'єднуються між собою у безпрецедентні та непередбачувані способи.



Фактично, відмінності між різними видами ЗМІ зникають: серія газетних розслідувань зараз цілком може включати відео, аудіо і текст із публікацією всіх матеріалів у цифровому форматі. Крім того, блякнуть відмінності між серіалами, що створюються кіностудіями (Lionsgate), мережами платного телебачення (TNT, AMC чи HBO) та компаніями, що здійснюють трансляцію потокового відео (Netflix, Amazon або Hulu).

Сервіси потокового відео, телемережі, телекомунікаційні компанії та платформи соціальних мереж постійно змагаються між собою за права на прями трансляції спортивних подій. Серед останніх прикладів можна згадати придбання компанією ВТ прав на трансляцію футбольних матчів англійської Прем'єр-ліги, потокову трансляцію компанією Amazon матчів Національної футбольної ліги США (NFL Thursday Night Football) та ексклюзивну трансляцію 25 ігор професійної бейсбольної ліги США Major League Baseball на платформі Facebook. Twitter здійснював пряму трансляцію найпрестижніших австралійських кінних перегонів на кубок Мельбурна (Melbourne Cup), а компанія Time Warner нещодавно придбала права на трансляцію ігор Ліги чемпіонів УЄФА з метою популяризації власного новоствореного сервісу потокової трансляції В/Р (Bleacher Report) Live, орієнтованого на спортивні події.

Аналогічна конвергенція є цілком очевидною і в інших сферах з високим рівнем конкуренції. Ми бачимо, як телемережі, телекомунікаційні та високотехнологічні компанії, сервіси трансляції відео за технологією OTT і кінокомпанії змагаються між собою за можливість постачання споживачам широкого асортименту відео. Радіостанції, компанії, що займаються створенням подкастів, та сервіси потокової музики борються за право постачання користувачам аудіоконтенту на вимогу (див. рис. 5). Зі свого боку Google, Clear Channel та рекламні компанії конкурують у сфері цифрової зовнішньої реклами.

Конвергенція у сфері доступу до Інтернету (бездротового/фіксованого)

У телекомунікаційній індустрії також триває конвергенція, оскільки ця галузь готується до масового впровадження ширококутного високошвидкісного доступу за стандартом 5G. Простіше кажучи, оскільки споживачі потребують постійного підключення до мережі, стара класифікація за типами доступу (дротовий, бездротовий, кабельний та супутниковий) втратить будь-який сенс. Оператори, що надають комплексні послуги (компанії, які працюють у сфері колективного доступу, кабельного і супутникового ТБ), запускають бездротові послуги. Телекомунікаційні компанії купують операторів супутникових каналів та компанії, що працюють у сфері колективного доступу.

Відмінності між різними видами ЗМІ зникають: серія газетних розслідувань зараз цілком може включати відео, аудіо і текст із публікацією всіх матеріалів у цифровому форматі.

Рис. 5: Загальносвітові обсяги доходів від завантаження цифрової музики у порівнянні з доходами від потокової трансляції цифрової музики (млрд. дол. США)

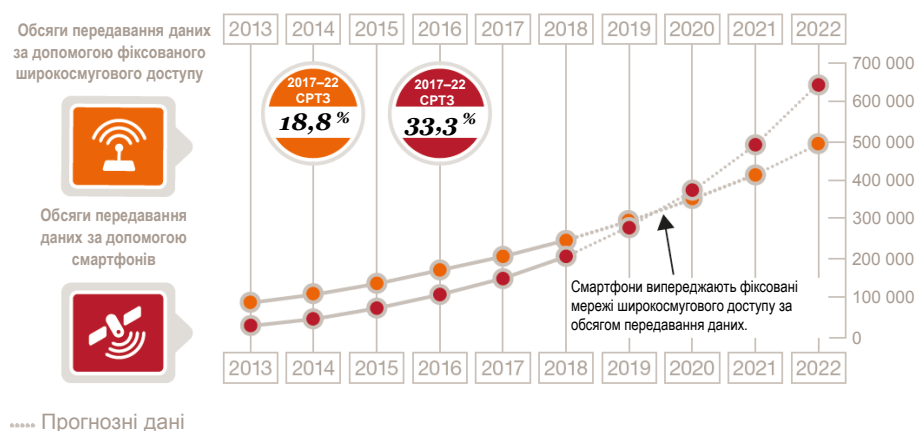
Сукупні доходи від музики продовжують зростати, проте попит зміщується із завантаження в бік потокового контенту, доступного на вимогу.



Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Рис. 6: Загальносвітові обсяги передавання даних за допомогою фіксованого широкопasmового доступу в порівнянні зі смартфонами (млрд. Мб)

До 2020 року сукупні обсяги передавання даних за допомогою смартфонів перевищували передавання даних з використанням фіксованого широкопasmового доступу, хоча для обох видів доступу буде притаманне стрімке збільшення обсягів.



Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Усі прокладають або купують мережі на базі оптоволокна або стандарту Spectrum. Поширення набувають точки доступу Wi-Fi у громадських місцях. Очікується зростання обсягів передавання даних через мережі мобільного зв'язку (див. рис. 6).

Із впровадженням та зростанням використання стандарту 5G мережі фіксованого доступу зіткнуться з дедалі сильнішою конкуренцією з боку провайдерів бездротового доступу. Своєю чергою, очікується, що стандарт 5G стане важливим чинником зростання у сфері розваг та ЗМІ. Покращення швидкості, якості і надійності позитивно вплинуть на такі сфери, як мобільні ігри, а гравці отримають більше можливостей для прямої трансляції відео, доступу до віртуальної реальності (VR) з ефектом повного занурення та доповненої реальності (AR).

Конвергенція у бізнес-моделях

Ще одна цікава зміна полягає в тому, що надзвичайно успішні компанії, що на початковому етапі використовували різні (інколи навіть радикально відмінні) моделі ведення бізнесу та отримання доходів, зближуються на базі подібних бізнес-моделей макрорівня. Просто згадайте, що компанія Amazon у першу чергу являє собою інтернет-магазин, Disney — фабрика контенту, компанія Netflix починала свою діяльність як сервіс з прокату DVD-дисків із доставкою поштою, а компанія Apple завоювала славу у сфері

виробництва персональних комп'ютерів та мобільних пристроїв. А вже сьогодні кожна з цих компаній одночасно виступає в ролі продюсера, дистриб'ютора і роздрібного продавця контенту.

Ми також можемо спостерігати конвергенцію у сфері контенту, реклами та е-комерції, адже одна-єдина дія чи враження користувача може без зайвих труднощів привести до транзакції: це може бути користувач, що купує обладунки для свого ігрового персонажа, клієнт Amazon Prime, який завантажує відібраний для нього чи для неї спеціальним алгоритмом кінофільм, або користувач Instagram, який прокручує свою стрічку в пошуках порад щодо модного одягу та робить покупку через додаток після перегляду відео від одного зі своїх улюблених брендів.

Серед більш вузькоорієнтованих гравців, зокрема у видавничій галузі, ми можемо спостерігати прояви конвергенції, що полягають у збільшенні доходів від прямої взаємодії з користувачем за рахунок підписок, прямих трансляцій, електронної комерції, ліцензування та продажів споживчих товарів.

Бізнес-моделі та нові канали отримання доходів ми розглянемо детальніше у розділі 4, який починається на с. 15.

Конвергенція між регіонами

На додачу до вищесказаного ми бачимо, що компанії, причому в першу чергу найбільші, зближуються на глобальних ринках. Це аж ніяк не є обов'язковою умовою для успіху, проте вартість розгортання до необхідних масштабів у нових країнах зменшилась, і нові ринки пропонують привабливі можливості для зростання. Зокрема, такі китайські гравці, як постачальники послуг у сфері мобільних та онлайн-платежів Alipay і Wanda, агресивно конкурують на теренах Європи. Національна баскетбольна асоціація (NBA) одночасно працює над збільшенням обсягів продажів сервісу League Pass в усьому світі, проведенням додаткових ігор у Лондоні і Мехіко та завоюванням аудиторії в Китаї та Індії. (Див. «Комісар НБА Адам Сільвер має план гри», Крістофер Вольмер та Деніел Грос, «strategy+business», 30 квітня 2018 року («NBA Commissioner Adam Silver Has a Game Plan», by Christopher Vollmer and Daniel Gross).) Netflix (у 190 країнах) та Amazon працюють над глобальним розширенням свого бізнесу у сфері потокового відео. Оператор мережі кінотеатрів AMC щойно відкрив свій перший заклад у Саудівській Аравії і до 2030 року планує довести їх кількість до 100. У сучасному середовищі перспектива діяльності у глобальних масштабах доступна не тільки гігантам. Новинний сайт-стартап «Business Insider», придбаний концерном Axel Springer, має версії для Великої Британії, Німеччини, Південної Африки, Індії, Італії, Малайзії, Японії та кількох інших країн, причому доступні також версії місцевими мовами.

Суперконкуренти і релевантність відповідних масштабів

По мірі активізації конвергенції постає питання: як буде виглядати екосистема сфери розваг і ЗМІ в майбутньому? Рушійні чинники конвергенції, ймовірно, призведуть до появи суперконкурентів. Ця невелика група гравців міжнародного рівня, що зближуватиметься у напрямі подібних бізнес-моделей, об'єднає під спільним корпоративним дахом контент, комерцію, рекламу, сферу комунікацій та потужні фінансові ресурси. Кожен з них буде прагнути до забезпечення цілковитого контролю над усіма аспектами власних стосунків із клієнтами, споживанням та активністю.

На початку 2000-х років онлайн-компанії, що намагалися відгородити свої пропозиції від решти Інтернету і пропонувати ексклюзивне інформаційне наповнення та контент, часто порівнювали з обгородженим садком. Суперконкуренти удосконалили і розширили цю аналогію настільки, що їхні обгороджені садки фактично перетворилися на «обгороджені савани», в яких споживачі можуть насолоджуватися відсутністю необґрунтованих обмежень за можливостями вибору та обсягами. Сьогодні як приклад такого бізнесу можна привести такі компанії, як Amazon і Tencent, що поєднують контент, комерцію і сферу комунікацій зі значними фінансовими ресурсами. Саме такі якості дозволяють цим компаніям глобально розширювати свою сферу у світі, який балансує між гігантами Сходу і Заходу.

По мірі того, як платформи перебирають на себе дедалі важливішу роль в екосистемі сфери розваг та ЗМІ, деякі і без того досить крупні компанії, що на даний момент не розглядаються як платформи, можуть у відповідь прийняти рішення про подальшу

консолідацію, що призведе до створення іншої групи суперконкурентів. Крупним компаніям, які вирішать долучитися до конкурентної боротьби, доведеться поглиблювати свою структуру. Саме на таких міркуваннях ґрунтувалися згода компанії Time Warner на її придбання компанією AT&T, рішення Disney про придбання активів 21st Century Fox у грудні 2017 року (та спроба Comcast перешкодити укладанню угоди шляхом подання пропозиції про придбання Sky TV, яка на 39 % належить Fox), а також поточні переговори про поглинання між CBS та Viacom.

Релевантність відповідних масштабів

Що можуть робити менші гравці у сфері розваг та ЗМІ, щоб залишатись у грі та ефективно конкурувати, враховуючи домінування групи глобальних суперконкурентів, які працюють у більшості, якщо не у всіх сегментах сфери розваг та ЗМІ, а також в інших секторах?



Чи існує спосіб участі у грі без обов'язкового долучення до глобальної «гонки озброєнь»?

На нашу думку, яка частково спирається на інформацію цього річного *Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ*, відповідь однозначна — так. І справа тут не в тому, що у світі дедалі крупніших суперконкурентів решті залишається вдовольнятися нішами. І не в тому, що перед гравцями постає бінарний вибір — шукати шляхи для «нарощування маси» або вдовольнятися нішами, які вони здатні захистити. Завдання швидше полягає у створенні бізнесу релевантного масштабу, тобто бізнесу, охоплення або інтенсивність якого є достатніми для того, щоб бути важливими для користувачів, рекламодавців і партнерів.

Як-не-як, саме розвиток суперконкурентів призвів до формування окремого класу учасників ринку з чудовими фінансовими можливостями, які можуть купувати контент, інвестувати у стартапи та виступати у ролі покупців компаній, що зміцнюють свої позиції. Наприклад, у 2014 році компанія Amazon заплатила 900 млн. дол. США за компанію Twitch. Заплановані компанією Netflix на 2018 рік витрати на контент в обсязі 8 млрд. дол. США знаходять свій шлях до продюсерських компаній, студій, агенцій та розробників контенту всіх розмірів.

Якщо дивитися ширше, конвергенція змінила саму сутність конкуренції. Досягти успіху зможуть компанії, які будуть зосереджувати зусилля на безпосередніх стосунках із користувачами, формуванні комерційних зв'язків із прихильниками, використовувати відповідні дані для забезпечення ідеальної взаємодії з користувачами, створювати привабливі рекламні продукти і широко використовувати лояльність та можливості для втягування, які здатен створити якісний контент. Причому всі ці атрибути не є ексклюзивною сферою впливу дуже великих компаній. Аж ніяк. Насправді менші компанії за багатьма критеріями можуть мати кращі позиції для формування на основі аудиторії прихильників потоків користувачів, які мають критично важливе значення в сучасному змішаному світі.

У медіапросторі процвітають настільки відмінні одна від одної компанії, як Activision Blizzard, WWE та Barstool Sports, оскільки вони можуть створювати першокласний контент, формувати надійні та безпосередні зв'язки з користувачами і монетизувати ці шляхи різними способами.

Телемережа Scripps Networks, портфоліо якої включає орієнтовані на стиль життя телеканали Food Network і HGTV, продалась компанії Discovery, якій належать, зокрема, канали Discovery Channel та Animal Planet, прагнучи за рахунок поглинання забезпечити більш масштабне охоплення у сфері документальних та безсценарних телепередач розважальної спрямованості. Компанія Meredith придбала Time Inc. зовсім не через бажання стати власником провідних видань Time і Fortune (насправді вона їх продає). Справжньою метою було об'єднання під спільним дахом орієнтованих на жіночу аудиторію та стиль життя часописів InStyle та People, що належали Time Inc., із власними брендами суміжної тематики, такими як журнал Better Homes & Gardens. В обох випадках активи поглинених компаній, орієнтовані на стиль життя, приваблюють пристрасних ентузіастів та дозволяють збільшити масштаби охоплення у першу чергу жіночої аудиторії. Ці поглинання дозволяють не лише об'єднати більші обсяги даних про користувачів з «перших рук», але й підвищують привабливість компаній як партнерів у сфері реклами, е-комерції та ліцензування продуктів.

Серед інших прикладів можна виділити наступні. Зосередившись на кабельних мережах у Європі, на Близькому Сході та у США, компанія Altice перетворилася на великого і потужного гравця. Стрімко зростає кількість платних підписників на цифрові матеріали видань New York Times і Washington Post. А компанія Imax у квітні 2018 року уклала угоду про відкриття десятків висококласних кінотеатрів у Китаї.

Розвиваючи бізнес відповідного масштабу на окремому ринку, компанії можуть формувати численні потоки і водночас виступати альтернативою до великих платформ у сфері реклами і маркетингу. У Нідерландах компанія Talpa об'єднала під спільним дахом комерційне ефірне телебачення, декілька комерційних музичних радіостанцій, власний бізнес у сфері потокової музики (Juke), декілька популярних веб-сайтів і технологічну платформу Diffrent.

Розвиток суперконкурентів призвів до формування окремого класу учасників ринку з чудовими фінансовими можливостями, які можуть купувати контент, інвестувати у стартапи та виступати у ролі покупців компаній, що зміцнюють свої позиції.

Справжні фанати фанатів

Фундаментальним моментом такого образу мислення, як відзначив Крістофер Вольмер (Christopher Vollmer) в опублікованій у 2017 році в журналі «strategy+business» статті під назвою «Як зробити бізнес у сфері розваг та ЗМІ "фан-тастичним"» («How to Make Entertainment and Media Businesses "Fan'-tastic"»), є зосередженість на фанатах — ключових користувачах, які витрачають час, увагу та гроші на взаємодію з контентом і компанією. В епоху постійних відволікань та незліченних можливостей для вибору значно зростає цінність відданих користувачів.

Прагнучи продати свої основні активи у сфері розваг компанії Disney, компанія 21st Century Fox створює більш вузькоспеціалізовану компанію «New Fox», яка зосередиться на двох орієнтованих на фанатську аудиторію видах діяльності — прямих трансляціях спортивних подій та новинах (Fox News має одну з найбільш відданих спільнот користувачів у США).

Інші надзвичайно успішні компанії зі сфери розваг та ЗМІ, орієнтовані на фанатську аудиторію, також процвітають в епоху суперконкурентів. Зокрема, сервіс потокового відео на вимогу WWE Network компанії WWE, що є справжнім гігантом у сфері професійного реслінгу, налічує 1,8 млн. підписників. Один із найкрупніших сервісів потокової музики Spotify має від 92 до 96 млн. платних підписників.

Інколи релевантний масштаб для компаній такої спрямованості може видаватись нішевим.

Проте існує багато інших нішевих напрямків, що заслуговують на увагу і пропонують простір для зростання. Компанія Peloton, яка надає велосипеди для тренувань та персоналізовані послуги, здійснює цілодобові щоденні трансляції навчальних занять на велотреку. У результаті вона перетворилась на вискоелективний медіа-бізнес змішаного типу з відповідними масштабами діяльності. Компанія має 600 000 підписників із річним показником плинності усього 0,3 %, а кількість проведених трансляцій навчальних занять на вимогу сягнула 8000. Орієнтований на стиль життя медіа-бренд M. Shanken, до цільової аудиторії якого належать перш за все споживачі чоловічої статі, яких цікавить вино, паління і спиртні напої, сформував мережу спеціалізованих видань, до переліку яких увійшли журнали «Wine Spectator», «Cigar Aficionado» та «Whiskey Advocate».

Релевантні можливості

Які можливості необхідні для забезпечення релевантності відповідних масштабів? Результати наших досліджень та досвід діяльності в галузі вказують на три ключові моменти (див. рис. 7):

- **Станьте генератором якості і методів залучення:** успішні гравці створюють високоякісний та унікальний контент і є справжніми спеціалістами, які з ентузіазмом ставляться до свого напрямку роботи та роблять все необхідне для забезпечення якісного досвіду для своїх фанатів і цільової аудиторії.

Рис. 7: Можливості, необхідні для забезпечення релевантності відповідних масштабів



Джерело: PwC

Такі атрибути викликають відчуття ідентичності і єдності бренду з клієнтами, досягти якого непросто.

- **Націлюйтеся на аудиторії з високою віддачею, які складно охопити:** найбільш успішні гравці при створенні контенту та інформаційного наповнення орієнтуються на аудиторії з високою віддачею, які вважаються складними для приваблення, залучення та об'єднання. Крім того, такі гравці здебільшого дуже ефективно і результативно працюють над охопленням таких аудиторій та перетворенням їх на активні спільноти фанатів. У результаті такі спеціалізовані гравці користуються перевагами, які дає надзвичайно висока концентрація визначених груп користувачів/фанатів. Більшість представників аудиторій таких компаній ідентифікують себе як лояльних фанатів та у свою чергу рекомендують бренд і його продукцію іншим, що додатково сприяє органічному зростанню.

Відео, статтю, музику чи подкаст бренду з більшою ймовірністю подивляться, прочитають або послухають фанати, для яких цей матеріал був створений.

- **Постачайте контент і рекламу, які відповідають напрямку бренду та очікуванням користувачів:** рекламні матеріали та контент, зосереджені на конкретному досвіді, на чітко визначеній темі або спільноті фанатів із більшою ймовірністю будуть доречними, безпечними для бренду, будуть переглядатися та відповідатимуть очікуванням користувачів за своїм контекстом. Це стосується також і відео, статті, музики чи подкасту бренду, які з більшою ймовірністю подивляться, прочитають або послухають фанати, для яких цей матеріал був створений. Іншими словами, якщо потрібно зробити так, щоб люди споживали пропонований компанією контент, саме орієнтованість на інтереси та уподобання фанатів може призвести до збільшення кількості підписників та ефективності реклами.

Сторонньому спостерігачеві може видатись, що суперконкуренти завойовують світ та поглинають всі можливості для зростання. Проте якщо придивитись уважніше, стає очевидною дистанція між амбіціями глобальних гігантів, і саме у цьому проміжку порівняно невеликі та більш вузькоспеціалізовані компанії можуть знайти багаті джерела доходів.

Створення нових бізнес-моделей у сфері ЗМІ

Глибоке вивчення даних свідчить про певну відокремленість. З одного боку, сукупний обсяг витрат у сфері розваг та ЗМІ продовжує стабільно збільшуватися паралельно зі зростанням економіки, що ставить цю галузь в один ряд зі споживчими продуктами та подібними секторами. З іншого боку, за видимою стабільністю графіка доходів приховується гігантський калейдоскоп змін, у якому різні підсектори та регіони рухаються по дуже різних, а інколи й нестабільних траєкторіях. Усе це викликає у гравців відчуття нагальної потреби у переосмисленні та зміні бізнес-моделей. У кожній точці ланцюжка формування доданої вартості, в усіх країнах компанії повинні ретельно переглянути методи генерування доходів та їхні джерела і визначити, яку роль вони відіграють в екосистемі сфери розваг та ЗМІ.

Візьмемо для прикладу рекламу. Загальносвітові обсяги витрат на маркетинг зростають, особливо це характерно для цифрової складової. Проте відзначається широка стурбованість життєздатністю існуючих моделей, орієнтованих на рекламу.

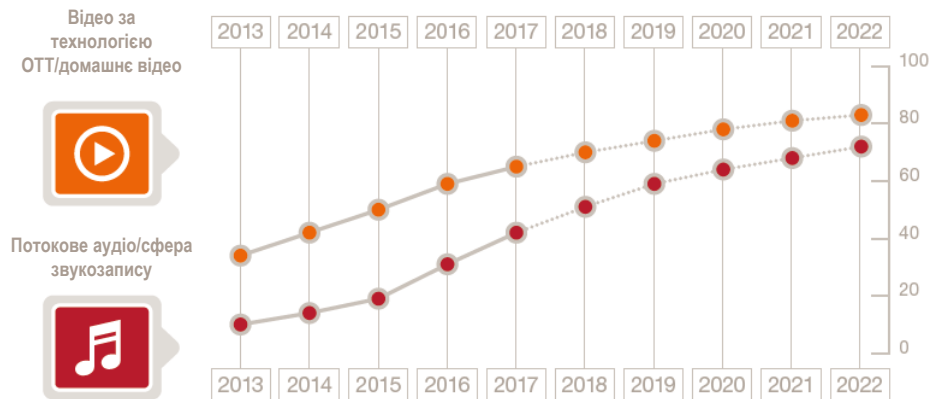
- У *цифровій рекламі* має місце двовладдя Google та Facebook, які перебирають на себе лівову частку цифрової реклами у США (близько 57%). Одним із результатів такої динаміки є те, що цифрові видавці, які лише кілька років тому належали до улюбленців галузі (BuzzFeed, Vice, Mashable та багато інших) не змогли досягти цільових показників із продажу реклами, які раніше були цілком досяжними. Компанія Mashable, яка у 2016 році оцінювалась у 250 млн. доларів США, у листопаді 2017 року була продана фактично за ліквідаційною вартістю у 50 млн.

Компанія DNAinfo, якій належали місцеві новинні сайти, такі як Gothamist, просто припинила своє існування.

- У сфері *телевізійної реклами* кількість рекламних блоків під час шоу, які виходять у прайм-тайм, зросла настільки, що це відвернуло глядачів від споживання лінійного відео, яке фінансується за рахунок реклами. Телемережі зменшують рекламне навантаження та працюють над інноваційними форматами реклами: наприклад, у лютому 2018 року компанія NBCUniversal заявила, що планує скоротити тривалість реклами у прайм-тайм на 10 % та зменшити кількість реклами у своїх блоках на 20 %.

Рис. 8: Загальносвітова частка доходів від потокового аудіо у сфері звукозапису та частка доходів від відео за технологією OTT у сфері домашнього відео (%)

Поширення технологій потокової передачі призвело до зменшення доходів від реклами та збільшення доходів від підписок.



---- Прогнозні дані

Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Великі сегменти світу споживчого маркетингу зараз обирають моделі прямих стосунків із клієнтами та розвивають прямий бренд-маркетинг і можливості у сфері ЗМІ.

- Певний вплив мають *засоби для пропуску та блокування реклами*, оскільки споживачі відповідно до власних уподобань обирають відповідні інструменти, які дозволяють уникати реклами, перемотують рекламу в прискореному режимі під час перегляду передач за допомогою цифрових плеєрів або просто займаються іншими справами під час перерв на рекламу. У лютому 2018 року компанія Google заявила, що вбудує блокувальник реклами у свій браузер Chrome для захисту користувачів від найбільш нав'язливої та набридливої онлайн-реклами.
- Великі сегменти світу споживчого маркетингу зараз обирають *бізнес-моделі прямих стосунків із клієнтами* та розвивають прямий бренд-маркетинг, е-комерцію і можливості у сфері ЗМІ, що призводить до значного впливу на сферу ЗМІ та реклами. Значного прогресу в цьому напрямку досягли преміальні цифрові бренди, що не покладаються на фізичну роздрібну торгівлю або масову рекламу. До їх переліку, зокрема, належать Dollar Shave Club (бритви), Casper (матраци), Warby Parker (окуляри), Away Travel (товари для подорожей), Birchbox (косметика), Everlane (одяг) та Honest Company (господарчі продукти).

Вони здебільшого уникають реклами на телебаченні, радіо, в газетах та цифрових виданнях, обираючи натомість контент, розроблений для соціальних мереж, сфери е-комерції та власних активів бренда. Компанія Amazon з її торговою платформою Prime перетворилася на центр зосередження реклами. За оцінками JPMorgan Chase, доходи Amazon від реклами у 2017 році склали 4,5 млрд. дол. США.

- *Зростання кількості підписок на потокове відео на вимогу (SVOD) та відео за технологією OTT.* У переліку послуг Netflix та Amazon Prime, NBC Sports Gold Cycling Pass та NBA League Pass, HBO Now, Hulu та CBS All Access до компонентів із найшвидшими темпами зростання належать підписки на потокове відео на вимогу (SVOD) та відео за технологією OTT. Причому здебільшого реклама у трансляціях цих сервісів відсутня. З кожним місяцем частка переглядів преміального відео за підписками зростає, особливо це характерно для фінансово благополучних домогосподарств (див. рис. 8).

Створення нових каналів отримання доходів

З огляду на перспективу настільки руйнівних змін, не викликає жодного подиву той факт, що саме формування нових каналів отримання доходів займає чільне місце у порядку денному кожного з гравців на ринку розваг та ЗМІ, причому в першу чергу це актуально для тих компаній, які на даний момент залежать від реклами. Власне, зараз для формування нових каналів компанії досліджують дедалі ширший масив стратегій. (Більш детальний опис див. у матеріалі «Революція каналів отримання доходів у сфері розваг та ЗМІ», Крістофер Вольмер,

«strategy+business», 7 травня 2018 року («The Revenue Stream Revolution in Entertainment and Media» by Christopher Vollmer).) Деякі підходи наведені нижче.

Максимізація охоплення дистрибуцією за рахунок монетизації існуючих ключових брендів, продуктів та інтелектуальної власності з використанням нових каналів і платформ — як власних, так і тих, функціонування або доступ до яких забезпечують партнери.

Менше ніж за три роки сервіс відео на вимогу HBO Now, що належить каналу, залучив 5 млн. підписників. Сервіс відео за підпискою CBS All Access (пропонується з обмеженою кількістю реклами за 5,99 дол. США на місяць або без реклами за 9,99 дол. США на місяць) дебютував восени 2014 року. Спираючись на власні оригінальні продукти, такі як серіал «Зоряний шлях: Дискавері» («Star Trek: Discovery») та «Хороша боротьба» («The Good Fight») (спін-оф популярного серіалу CBS Network «Гарна дружина» («The Good Wife»)), сервіс відео збільшив свою аудиторію до 2,5 млн. підписників, причому тільки за минулий рік зростання склало приблизно 500 000 користувачів.

Розробка нових рекламних продуктів. Платформа AdSmart компанії Sky забезпечує демонстрацію в адресованих домогосподарствах (тобто таких, що належать до визначеної або цільової аудиторії) різної реклами під час одних і тих самих телепередач із урахуванням належності глядачів до певних демографічних груп, їх місцезнаходження, купівельних звичок та поведінкових особливостей. Компанія Sky виділила понад 1200 сегментів аудиторії (наприклад, «любители спортивних автомобілів» та

«любители розкішних подорожей»), що дозволяє рекламодавцям демонструвати відповідну рекламу для певних цільових груп. Вартість користування телевізійними приставками AdSmart компанії Sky з підтримкою адресної реклами досить висока і майже у вісім разів вища за устаткування для перегляду телепередач без можливості адресування.

Ліквідація розривів між залученням користувачів та комерційною діяльністю. Компанія-виробник комп'ютерних ігор Ubisoft, як і її конкуренти Activision, EA і Take-Two, змінила свою стратегію і замість щорічного випуску блокбастерів вдихає нове життя у такі франшизи, як Assassin's Creed і Tom Clancy's Rainbow Six Siege, пропонуючи їх у вигляді доступних у режимі реального часу цифрових сервісів. Обсяги внутрішньоігрових мікротранзакцій, які Ubisoft називає «інвестиціями гравців, що повертаються», такі як придбання «упряжі для єдиного рога» за 4,99 дол. США, протягом 2018 фінансового року зросли на 87 % і зараз становлять 27 % від сукупного доходу компанії.

Розширення бренду від діяльності у сфері ЗМІ до нових каналів отримання доходів за рахунок фізичного досвіду та продуктів. Орієнтований на гурманів бренд Tasty, що належить BuzzFeed, успішно використав свою численну аудиторію прихильників у соцмережах, таких як Instagram (17 млн. підписників), Facebook (94 млн. уподобань) та YouTube (6 млн. підписників) для створення мультимедійної франшизи, яка зараз також включає однойменну книгу кулінарних рецептів та лінійку кухонного знаряддя під брендом Tasty, що продається у мережі Walmart.

Заохочення до формування образу мислення, орієнтованого на реєстрацію в якості користувачів, що дозволяє компанії продавати преміальні медіаматеріали та пов'язані з цим спеціальні пропозиції, продукти і сервіси. Кількість підписників цифрового видання компанії New York Times Company зросла з 910 000 у 2014 році до 2,64 млн. у 2017. Аудиторія залучених підписників перетворилася на привабливий напрям для монетизації за рахунок надання споживачам пропозицій щодо подорожей (New York Times Journeys), рекомендацій щодо

продуктів (Wirecutter, веб-сайт, придбаний у 2016 році) та заходів (Times Talks, проведення конференцій New York Times та заходів для підписників).

Пошук нових джерел доходів на абсолютно нових ринках сфери розваг і ЗМІ. Видавці комп'ютерних ігор та компанії, що займаються організацією спортивно-розважальних заходів, дедалі частіше розглядають сферу кіберспорту як наступний важливий чинник зростання доходів (див. «Комп'ютерні ігри переростають у спорт», Боб Вудс, «strategy+business», 23 квітня 2018 року («Video Gaming Levels Up into a Sport» by Bob Woods).) Дочірній підрозділ Riot Games компанії Tencent запровадив структуру франшизи для своєї професійної ліги North American League of Legends Championship Series (NA LCS). Компанія Activision створила професійну лігу гравців Overwatch. Компанія Electronic Arts займається розробкою змагань із кіберспорту серед гравців Madden та FIFA.

Агресивна глобалізація за рахунок виходу на ринки в нових регіонах. Компанія Netflix на даний момент представлена у 190 країнах. У період з 2012 по 2017 роки кількість закордонних підписників зросла удесятеро до 62,8 млн. і зараз перевищує домашню аудиторію компанії (54,8 млн.). Netflix відбирає контент будь-якими мовами, здатний привабити майже 2000 «об'єднань за інтересами», які компанія визначила у процесі виходу на світовий ринок. «Об'єднання за інтересами» — групи підписників з усього світу, що є прихильниками контенту певних типів незалежно від місця їхнього проживання.

Інноваційні бізнес-моделі потребують подальшого удосконалення

Діяльність зі створення нових бізнес-моделей у сфері розваг і ЗМІ триває, і тому цілком очевидно, що найближчим часом не доводиться очікувати на послаблення тиску (і не в останню чергу внаслідок обмеження доходів від реклами), який є рушійною силою цієї хвилі інновацій. Тому у сфері перетворення роботи ще багато, і боротьба за доступ до нових каналів надходження прибутків та їх створення тільки починається. Однією з головних рушійних сил цього процесу буде подальший розвиток технологій.

Нові технології — нові правила гри

В усіх сегментах сфери розваг і ЗМІ технології створюють можливості для дешевшої і більш персоналізованої доставки контенту. Це призводить до витіснення менш ефективних гравців, зростання тиску на всі ланки ланцюжка формування доданої вартості і відкриває шляхи для створення нових форматів, таких як кіберспорт. Важливою умовою виживання в майбутньому для всіх гравців сфери розваг і ЗМІ є економічна ефективність. І тому більш традиційні конгломерати, для значної кількості яких характерна традиційна структура витрат, змушені змагатися з конкурентами, які мають зовсім іншу структуру витрат. Це тільки загострює відчуття невідкладності інвестицій у нові технології, які можуть допомогти компаніям конкурувати більш ефективно.

Аналітична обробка даних та висновки

Зі зміною бізнес-моделей та можливостей стає очевидно, що ключову роль у сфері розваг та ЗМІ будуть відігравати дані та їх аналітична обробка. Сьогодні багатьом компаніям усе ще бракує інформації та аналітичних можливостей, необхідних для доставки контенту, реклами та інших видів інформаційного наповнення відповідним користувачам у потрібний час та у доречному контексті, хоча ця сфера інвестицій є високопріоритетною для багатьох.

З огляду на діяльність компаній зі сфери розваг та ЗМІ, спрямовану на створення нових каналів отримання доходів, дані «з перших рук» перетворились на практично найважливіший актив.

Норвезька медіагрупа Schibsted розробила моделі, які дозволяють прогнозувати ймовірність конверсії у підписників користувачів, що приносять прибуток за рахунок реклами. Після аналізу сигналів «з перших рук» про частоту відвідувань кожному користувачеві присвоюється «коефіцієнт схильності», який визначає ймовірність підписки (високий, середній чи низький). Після цього компанія Schibsted відповідним чином персоналізує можливості отримання інформації (наприклад, приваблюючи користувачів з високим потенціалом шляхом розширення меж безкоштовного доступу) для стимулювання конверсії. Ця модель дозволяє визначити користувачів, ймовірність перетворення яких на підписників у 3–5 разів вища, ніж у пересічного користувача.

Одним із елементів впливу технологій є зростання важливості і централізації даних

та аналітики в усіх сферах діяльності ЗМІ (див. блок щодо аналізу даних та висновків).



Ключова вісімка PwC

Компанія PwC проаналізувала понад 150 нових технологій і відібрала вісім ключових: при розробці своєї технологічної стратегії всі організації як зі сфери розваг і ЗМІ, так і з інших галузей повинні розглядати доречність використання цього комплексу технологій (див. рис. 9).

Хоча кожна з цих технологій буде відігравати важливу роль у сфері розваг і ЗМІ, очевидно, що домінувати буде штучний інтелект, ще дві (доповнена і віртуальна реальність) вже починають виконувати допоміжні ролі, а четверта (блокчейн) з високою ймовірністю теж долучиться до них.

Штучний інтелект буде мати першазвичайний вплив на компанії всіх типів зі сфери розваг та ЗМІ і перетвориться на нове «поле битви» галузі.

Це призведе до масштабних і надзвичайно різноманітних наслідків. Алгоритм рекомендацій компанії Netflix можна вважати яскравим прикладом того, як штучний інтелект сприяє залученню клієнтів та підвищенню рівня їх задоволеності. Але протягом кількох наступних років дедалі більше телекомунікаційних компаній випустять власні інтерфейси помічників на базі штучного інтелекту з голосовим управлінням для своїх приставок для перегляду платного телебачення та інших продуктів і сервісів, орієнтованих на «розумні» будинки. Таке поширення штучного інтелекту не лише сприятиме покращенню взаємодії з клієнтами, але й дозволить компаніям захищати свої стосунки зі споживачами. На даний момент на ринку віртуальних асистентів на базі штучного інтелекту домінують Alexa від Amazon та Асистент Google. Проте наближається період жорсткої конкуренції, під час якого «ще розумніші смартфони» на базі штучного інтелекту будуть поєднувати можливості голосового управління з алгоритмами, які дозволятимуть передбачати і визначати наміри користувачів.

Крім того, штучний інтелект буде поширюватись і на інших напрямках:

- Компанія NBCUniversal, яка зменшує кількість реклами у своїх передачах у прайм-тайм, заявила, що буде використовувати новий інструмент для таргетування на базі штучного інтелекту для підвищення релевантності своїх рекламних матеріалів.

- Індустрія авіаперевезень удосконалила методи імітації для максимізації доходів від продажу квитків, видавці ігор використовують дані для динамічного коригування вартості предметів, що продаються за допомогою мікротранзакцій, з урахуванням попиту з боку користувачів. Крім того, вони аналізують ігровий контекст, щоб визначити, коли, де та в який спосіб краще продавати і пропонувати гравцям предмети під час ігор.
- Медіакомпанії, як і компанії з інших галузей, почали експериментувати зі штучним інтелектом у таких сферах, як голосове управління та чат-боти (віртуальні співрозмовники). По мірі перетворення експериментів на реальні продукти вже у 2018 році з'являються готові до використання інструменти від таких компаній, як Amazon Web Services, IBM та Google, що дозволять постачальникам зі сфери розваг і ЗМІ пропонувати більш привабливі сервіси, ефективніше задовольняти користувачів та залучати додаткові доходи.
- Стартап Factmata, що використовує штучний інтелект для виявлення «фейкових» новин, агресивних висловлювань, непристойного контенту та заголовків-приманок, залучив кошти від ряду інвесторів, одним з яких став інтернет-підприємець Марк К'юбан (Mark Cuban).

Стрімкий старт доповненої та віртуальної реальності

Потенційні можливості штучного інтелекту у сфері розваг та ЗМІ доповнюються перспективами його поєднання з іншими новими технологіями, особливо такими, як віртуальна реальність та доповнена реальність.

Рис. 9: Вісім ключових технологій

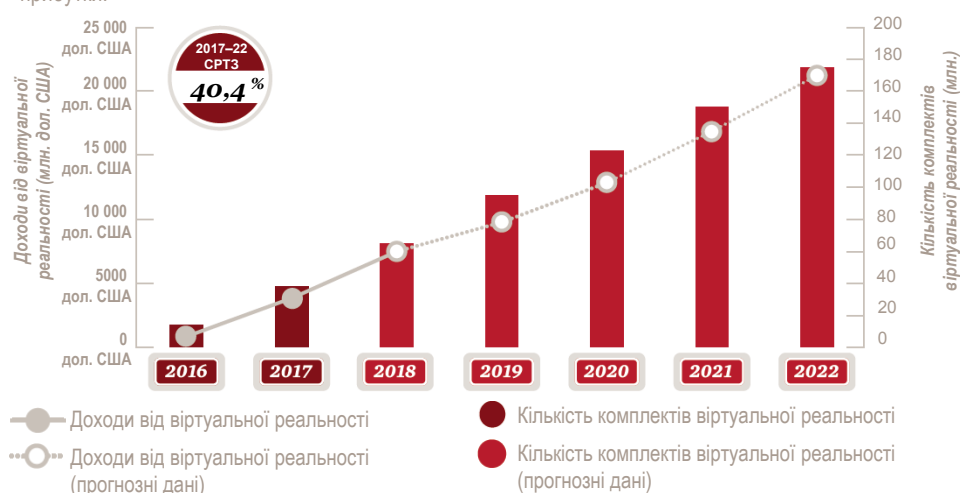
Компанії з усіх галузей, а не тільки сфери розваг та ЗМІ, повинні взяти до уваги ці інновації.



Джерело: PwC

Рис. 10: Поширення віртуальної реальності на 10 ключових ринках*

Очікується, що продажі комплектів віртуальної реальності будуть зростати і приносити відповідні прибутки.



* США, Японія, Китай, Південна Корея, Великобританія, Франція, Німеччина, Росія, Італія, Іспанія

Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Поєднання можливостей штучного інтелекту та віртуальної/доповненої реальності може мати трансформаційний вплив на можливості отримання придатних для практичного використання даних щодо поведінки споживачів.

Доходи від додатків, ігор та відео на базі технологій віртуальної реальності, які у 2017 році становили 3,9 млрд. дол. США, до 2022 року можуть підскачити майже у п'ять разів (див. рис. 10). У сфері віртуальної реальності очікується значне зростання кількості шоломів, яка певний час залишалась відносно незмінною. Цьому буде сприяти випуск у другому кварталі 2018 року компанією Facebook неприв'язаної версії Oculus Rift вартістю 199 дол. США, призначеної для використання у сфері ігор, освіти та корпоративному секторі. Ціна має важливе значення: на початковому етапі Rift продавався за 599 дол. США і потребував наявності комп'ютера вартістю кількесот доларів для відображення віртуальної реальності з достатньою якістю у прикладних програмах та іграх.

Поєднання можливостей штучного інтелекту та віртуальної/доповненої реальності може мати трансформаційний вплив на можливості отримання придатних для практичного використання даних щодо поведінки споживачів. Наприклад, компанія Retinad, що займається аналітикою у сфері віртуальної реальності, розробила технологію «теплової карти», яка відстежує, куди і протягом якого часу дивиться людина у віртуальному середовищі. У майбутньому додатки зможуть використовувати ці дані для створення інформаційного наповнення, орієнтованого на конкретних людей.

Однією з компаній, яка активно працює над популяризацією і впровадженням віртуальної реальності, є британська Guardian Media Group. На веб-сайті *Guardian*, що є флагманським виданням цієї компанії, читачам пропонують завантажити безкоштовний додаток віртуальної реальності з одночасним відображенням пропозиції придбати шолом Google Cardboard. Протягом одного дня у жовтні 2017 року компанія безкоштовно пропонувала шолом Cardboard усім покупцям випуску газети. За допомогою шолома і додатка читачам пропонують різні можливості на базі віртуальної реальності — наприклад, огляд місця вбивства або дослідження підземель Лондона.

Стартап Void, що спеціалізується на створенні парків віртуальної реальності і вже запустив такі парки *Ghostbusters* у чотирьох місцях, розробив проект під брендом «Зоряні війни» («*Star Wars*»), що отримав назву «Зоряні війни: секрети Імперії» («*Star Wars: Secrets of the Empire*») на території парку Disney. Проект передбачає використання комбінації з обладнання та програмного забезпечення Void у фізичному просторі.

Для компаній, що працюють у сфері розваг і ЗМІ, віртуальна реальність залишатиметься важливим чинником, проте до ще більших перетворень галузі призведуть технології доповненої реальності, орієнтовані на мобільні пристрої.

Після гучного успіху Pokémon Go та оголошення компаніями Apple і Google про запуск власних платформ доповненої реальності для мобільних пристроїв (ARKit та ARCore відповідно) 2018 рік має всі шанси стати роком справжнього прориву для додатків такого типу.

Ігри будуть і надалі домінувати у категорії доповненої реальності для мобільних пристроїв. Проте подальшого поширення будуть набувати й інші додатки ключових типів, зокрема програми для навігації, благоустрою житла та інші додатки, створювані брендами для посилення взаємодії зі споживачами. Крім того, ми станемо свідками того, як поряд із компаніями зі сфери розваг та ЗМІ ряд інших галузей (часто тісно пов'язаних) розпочнуть використовувати доповнену та віртуальну реальність для створення інтерактивного контенту для споживачів. Музеї будуть представляти віртуальні колекції, футбольні клуби — пропонувати різні форми дистанційної взаємодії, борючись за увагу користувачів, яка раніше належала виключно сфері розваг та ЗМІ.

Компанії NextVR та NBA уклали угоду про створення інтерактивного контенту на базі технологій віртуальної реальності для підписників сервісу NBA League Pass. За допомогою восьми спеціальних камер NextVR знімає гру під різними кутами і наживо транслює потокове відео підписникам, які дивляться подію за допомогою додатка NextVR та комплекту віртуальної реальності Samsung Galaxy Gear VR. У результаті глядачі можуть фактично з-за кільця спостерігати за блискавичним кидком Леброна Джеймса (LeBron James). У 2018 році компанія Intel створила додаток віртуальної реальності March Madness Live, який дозволяє фанатам університетської баскетбольної ліги спостерігати за іграми чемпіонату NCAA у новий спосіб за допомогою пристроїв від Samsung та Google.

Блокчейн відіграє дедалі важливішу роль

Нова технологія під назвою «блокчейн» з високою ймовірністю стане чинником, який уможливить цифрову трансформацію компаній зі сфери розваг та ЗМІ. Блокчейн потенційно може перерости в основний засіб, який допомагатиме компаніям відстежувати доступ до контенту, запобігати спорам за договорами та забезпечувати достовірність і прозорість, які сприятимуть зміцненню довіри у стосунках з діловими партнерами і клієнтами. Розглядаючи екосистему розваг і ЗМІ у більш широкому контексті, коментатори відзначають, що блокчейн може бути корисним у найрізноманітніших сферах — для відстеження та збирання ліцензійних відрахувань, фінансування розробок методом краудфандингу, оцінювання впливу цифрової реклами та боротьби з піратством.

Для ефективного реагування на поширення цієї технології в конкурентному середовищі медіа-компанії повинні шукати шляхи налагодження співпраці з організаціями, які мають досвід роботи з відповідними новими технологіями.

Втім, це лише перші кроки, далі необхідно буде подолати наступний бар'єр: забезпечення захисту даних, їх використання для покращення досвіду та підвищення ефективності монетизації, і все це водночас із формуванням та зміцненням довіри клієнтів. Саме в цьому полягає найбільший виклик для галузі.

Блокчейн може бути корисним у найрізноманітніших сферах — для відстеження та збирання ліцензійних відрахувань, оцінювання впливу цифрової реклами та боротьби з піратством.

Довіра: від мінімальних вимог до визначального чинника

Рівень довіри у стосунках як з приватними, так і з корпоративними клієнтами стає дедалі більш актуальною темою для обговорення, і компанії зі сфери розваг та ЗМІ зазнають значного впливу у цьому напрямку. Крім того, у майбутньому довіра буде ключовим детермінантом здатності сектора залучати та зберігати контроль над каналами доходів від підписки і реклами (див. рис. 11).

Рис. 11: П'ять ключових вимірів довіри



Чи вартий довіри ваш контент?

Рекламодавці піднімають питання про якість, безпечність та доречність контенту, який використовується для розміщення рекламних матеріалів.



Ви впевнені у реальності вашої аудиторії?

Звіти медійних та академічних організацій містять припущення, що значну кількість облікових записів у соціальних мережах



Чи вживаєте ви належних заходів для захисту даних?

Значна кількість компаній зі сфери розваг та ЗМІ більшою мірою турбуються про захист номерів



Чи приносять прибуток ваші інвестиції?

Пряма оцінка ступеня залучення аудиторії (надання клієнтові доступу до обіцяної аудиторії) не дала



Чи корисна ваша компанія для суспільства?

Через неоднорідність розмірів, сфери охоплення і практичної цінності сучасних медійних платформ це філософське питання

Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Розваги та ЗМІ — не єдина сфера, процвітання якої у довгостроковій перспективі критичною мірою залежить від здатності до формування довіри. Аналогічна потреба існує у сферах технологій і фінансових послуг, автомобільній галузі та сфері професійного обслуговування. Проте зростання важливості даних та ключова роль, яку відіграють у нових умовах збирання даних клієнтів, їх використання, зберігання, обмін та безпека, призводять до подальшого підвищення ролі довіри. У старому середовищі компаніям зі сфери розваг та ЗМІ порівняно легко вдавалося формувати довірливі стосунки з клієнтами, споживачами та суспільством в цілому.

Сьогодні ситуація значно складніша. Компанії повинні демонструвати довіру у багатьох вимірах.

Довіра до контенту: чи безпечний ваш контент? Якщо не заглиблюватись у подробиці, рекламодавці піднімають питання про якість, безпечність та доречність контенту, з яким демонструються їхні рекламні матеріали. Оскільки мільйони реклам відбираються алгоритмами без участі людини, через що інколи вони відображаються у поєднанні з відеоматеріалами неоднозначного змісту, крупні компанії демонструють стурбованість питаннями безпеки бренда на деяких із провідних платформ.

6

Міжнародний гігант у сфері виробництва споживчих товарів, компанія Unilever, пообіцяла відкликати свою рекламу з онлайн-платформ, якщо вони не вживуть заходів для видалення контенту, який, за словами генерального директора компанії Кейта Віда (Keith Weed), «...розколює суспільство і популяризує лють і ненависть». Незалежно від обраного методу (наприклад, модерування коментарів, запровадження стандартів новинних публікацій або оцінювання людиною результатів відбору реклами за допомогою алгоритмів) видавцям, агенціям і продавцям доведеться докласти зусиль для забезпечення довіри до такого контенту.

Довіра аудиторії: ви впевнені у реальності вашої аудиторії?

Сучасні технології пропонують привабливу перспективу високоточного оцінювання аудиторії, яка дозволяє встановити, хто і протягом якого часу дивиться. Проте постають цілком доречні запитання з приводу достовірності таких оцінювань. Ряд звітів медійних та академічних організацій акцентують увагу на існуванні у соціальних мережах фальшивих облікових записів, так званих «ботів». Результати численних досліджень свідчать, що створити вигаданого персонажа або навіть сторінку цілої організації у соціальній мережі можна без зайвих труднощів.

Довіра до даних: чи вживаєте ви належних та доречних заходів із захисту даних, які довіряють вам клієнти? По мірі того, як дедалі більша кількість компаній зі сфери розваг і ЗМІ налагоджують прямі комерційні стосунки з клієнтами (як шляхом продажу продуктів у комп'ютерних іграх, так і шляхом заохочення користувачів до реєстрації у додатках для доступу до відео за технологією OTT), зростає їхня відповідальність за захист номерів кредитних карток. В епоху масштабних зламів комп'ютерних мереж цілком природною виглядає стурбованість користувачів настільки вільним порядком здійснення транзакцій.

Водночас із цим можливість доступу розробниками додатків до десятків мільйонів профілів у соціальних мережах призвела до того, що гостріше постала дилема захисту даних, причому навіть у випадках, коли користувачі погодились на умови використання, що передбачають надання даних третім сторонам.

Довіра до монетизації: чи приносять прибуток ваші інвестиції? Ще раз зазначимо, що сфера е-комерції, онлайн-реклами та продажів несе в собі потенціал для забезпечення прозорості та прямих вимірювань. Проте досі немає відповідей, які задовольнили б усіх, на запитання про те, як вимірюється аудиторія, перегляд протягом якого часу зараховується як повноцінний перегляд окремого відео, який відсоток глядачів пропускає рекламу, чи надає видавець рекламній агенції доступ до обіцяної аудиторії або чи надає агенція такий доступ певному клієнтові.

Довіра до екосистеми: чи корисна ваша компанія або галузь для суспільства? Це питання може здатися філософським. Проте знову-таки, протягом минулого року ми були свідками актуалізації важливих питань щодо використання телемереж як платформ для пропаганди, щодо поширення мови ненависті на форумах та щодо використання платформ соціальних мереж партіями, які сіють розбрат і сприяють виникненню міжгнічних конфліктів. Певною мірою у цьому немає нічого нового. У 1960-х роках уповноважений представник Федеральної комісії зі зв'язку США (FCC) Ньютон Міноу (Newton Minow) виступав проти телебачення як проти закинутої пустелі. (Сьогодні телебачення вважається місцем зосередження добірних передач.) У 1980-х роках видатні діячі федеральної влади США організували кампанії проти нецензурної лексики у реп-музиці. (Відтоді хіп-хоп злетів на вершини популярності.) Проте через неоднорідність розмірів, сфери охоплення і практичної цінності сучасних медійних платформ вони знову перетворюються на мішень для нападок.

Довіра як визначальний чинник

Зазвичай довіру розглядають як допоміжну ознаку, яка доповнює дозвіл компанії або галузі на ведення діяльності. Але можна навести вагомі докази на користь того, що довіру слід сприймати як визначальний чинник. Компанії, які створили довірливі стосунки з усіма своїми контрагентами (від фізичних осіб до корпоративних ділових партнерів), будуть мати конкурентну перевагу над тими, які цього не зробили.

Як компанії можуть формувати довіру? Цілком очевидно, що починається все з контенту і бренду. Якщо довіру потрібно забезпечити у рамках цілої екосистеми, ключове значення має відчуття підвищеної прозорості. Споживчі продукти повинні наслідувати приклад орієнтованих на роботу з клієнтами компаній, які доклали зусиль для поширення інформації про свої продукти і діяльність серед клієнтів, постачальників та громадськості. Зокрема, Patagonia створила інтерактивний путівник The Footprint Chronicles, який дозволяє споживачам детально ознайомитися з ланцюжком постачання компанії. Компанія Hershey виділяє дані про харчову цінність продуктів на упаковці, а компанія Whole Foods пропонує прозорий доступ до інформації про використання генетично модифікованих організмів. Довіру можна формувати шляхом забезпечення доступу до інформації без ризику для конкурентних переваг.

Регулювання

Здатність до дотримання регуляторних вимог, що постійно змінюються, і надалі залишається життєво важливим завданням компаній зі сфери розваг та ЗМІ і може бути каталізатором у питанні формування довіри.

Загальний регламент про захист даних на території ЄС (GDPR, General Data Protection Regulation), який набув чинності у травні 2018 року, потребує внесення масштабних змін у порядок обробки і використання персональних даних споживачів комерційними компаніями та організаціями державного сектора. На додачу до створення викликів у сфері дотримання законодавства Регламент відкриває перед компаніями зі сфери розваг та ЗМІ можливості для оновлення їхніх систем, інформування клієнтів про винятковий рівень захисту та демонстрації своєї благонадійності.

Попри його важливість, Регламент являє собою лише одну з фундаментальних змін, що тривають у глобальній регуляторній сфері, з якою пов'язаний цілий ряд значних труднощів для компаній зі сфери розваг і ЗМІ в усіх сегментах та регіонах. Поточні тенденції у регуляторній сфері тиснуть буквально на кожну компанію. Проте добра новина полягає у тому, що дотримання вимог нових регуляторних актів може сприяти зростанню довіри клієнтів до компаній, що діють у сфері розваг та ЗМІ.

Ключові політичні тенденції 2018 року

На макrorівні компанія PwC визначила вісім ключових політичних тенденцій 2018 року, комбінація яких спричиняє перетворення глобальної регуляторної сфери (див. рис. 12). Ці тенденції відображають дедалі гостріші виклики, що постають перед сформованими архітектурами торгівлі, оподаткування, безпеки та комунікацій. Очевидно, що деякі з восьми тенденцій, які ми виділили на рисунку, у порівнянні з іншими будуть мати більш значний вплив на сферу розваг та ЗМІ. Однією з найважливіших є «Не нашкод», яка відображає неминучі суперечності між безпекою та інноваціями.

Ця тенденція може призвести до того, що компанії, які працюють у сфері технологій і, зокрема, соціальних медіа, зіткнуться з новими керівними положеннями, які будуть впливати на ключові сфери їхньої діяльності. До таких положень будуть належати, зокрема, вимоги щодо розкриття джерел онлайн-реклами та обов'язковості модерування створюваного користувачами контенту.

Ще одним прикладом політичної тенденції, яка призведе до особливо значних труднощів для сфери розваг і ЗМІ, є «Цифрове невдоволення». Через зростання невдоволеності і стурбованості деякими наслідками цифрових технологій дедалі більша увага спрямовується на обговорення питань регулювання. Насправді, як і у сфері розваг та ЗМІ, у регуляторній сфері також відбувається конвергенція певного рівня. Перед компаніями-операторами соціальних мереж постає загроза регулювання у спосіб, подібний до регулювання діяльності об'єктів комунальної інфраструктури століття тому, оскільки їх можуть прирівняти до операторів життєво важливих громадських сервісів.

Рис. 12: Ключові тенденції, що будуть визначальними для сфери політики і регулювання у 2018 році



Джерело: PwC, «Ключові політичні тенденції 2018 року» («Top Policy Trends of 2018»)

Саморегульовані організації сприяють формуванню довіри, оскільки компанії-учасники роблять колективний вибір на користь етичної поведінки.

Крім того, існують відмінності у підходах до регулювання на регіональному рівні. У США підіймаються питання про те, чи має регуляторне середовище стати менш лояльним до суперконкурентів і більш лояльним до діючих гравців. Тим часом у Європі одним із побічних наслідків стурбованості питаннями довіри стало підвищення рівня прямого регулювання (зокрема, у результаті затвердження Регламенту GDPR) та заклики до подальшого посилення регулювання.

Саморегулювання

Одним із способів формування довіри є взаємодія з іншими компаніями зі сфери розваг та ЗМІ і навіть іншими галузями з метою створення саморегульованої організації (СРО), яка встановлює узгоджені стандарти і контролює їх дотримання підписантами угоди. СРО — приклад підходу до регуляторного нагляду, згідно з яким компанії з певної галузі або галузевої підгрупи об'єднуються для визначення переліку правил чи принципів, дотримуватись яких згодні всі члени групи. СРО вже набули поширення у таких галузях, як сфера фінансових послуг. Як приклад можна навести Агентство з регулювання діяльності фінансових інститутів (FINRA, Financial Industry Regulatory Authority), яке об'єднує організації, що займаються брокерськими операціями з цінними

паперами. У результаті реалізації ініціатив, таких як налагодження співпраці з метою визначення «індикаторів довіри», у сфері розваг та ЗМІ також починають з'являтися СРО.

Саморегульовані організації можуть виявитись найбільш ефективним методом забезпечення балансу між потенційно негативним впливом стрімких інновацій та реакції регуляторів і політиків, спрямованої на мінімізацію такого впливу. Сфера впливу СРО не обмежується національними кордонами, як традиційні методи регулювання. Головна перевага саморегульованих організацій полягає у тому, що вони допомагають формувати довіру, адже компанії-учасники колективно роблять вибір на користь належної та етичної поведінки. Можливе навіть створення механізму перевірки дотримання принципів учасниками, які взяли на себе відповідні зобов'язання. Це може бути реалізовано шляхом запровадження процесу щорічної сертифікації, результати якої будуть оцінюватися незалежною третьою стороною.

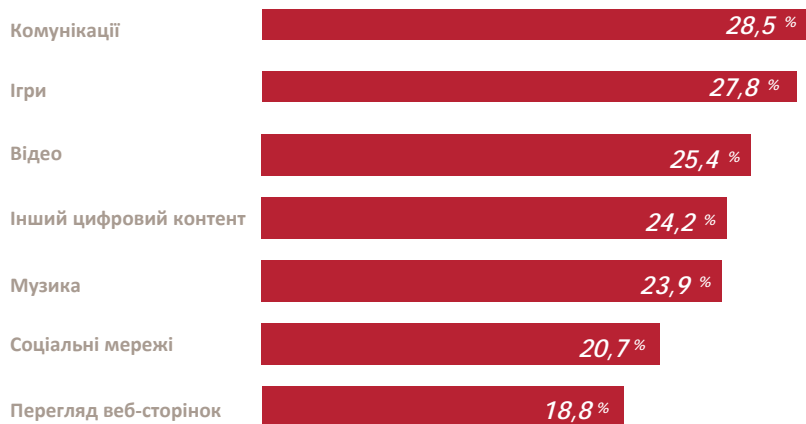
Загалом очевидно, що регуляторна сфера змінюється, але при цьому пропозиції, стратегії виходу на ринок, бізнес-моделі, технології та рівень довіри у сфері розваг і ЗМІ будуть змінюватися ще швидше.

Погляд у майбутнє: вийти за рамки

Майбутнє несе у собі чудові перспективи і значні виклики. Добра новина полягає у тому, що сукупні обсяги витрат часу і грошей у сфері розваг та ЗМІ зростають в усьому світі. І будь-які ознаки уповільнення цієї тенденції відсутні. Наше життя може видаватися переповненим медійною складовою в усіх її проявах. Але щодня досягають відповідного віку і відвідують свій перший фільм нові глядачі, мільйони людей вперше поринають в Інтернет, отримують свій перший смартфон чи починають заробляти достатньо для придбання першої цифрової публікації (див. рис. 13).

Рис. 13: СРТЗ споживання даних за типами контенту, 2017–2022 роки

Згідно з прогнозами споживачі будуть витратити більше часу у секторі розваг та ЗМІ.



Джерело: Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки компанії PwC, www.pwc.com/outlook

Виклик полягає у тому, що способи витрачання часу і грошей змінюються, причому в деяких випадках радикально. Бізнес-моделі багатьох компаній, які були успішними протягом 10 останніх років, у найближчі 10 років перестануть працювати. Насправді це може статися вже протягом наступних трьох років.

Для багатьох компаній моделі, активи, методи і можливості, на які спирається їхня поточна позиція на ринку, можуть просто виявитися недостатніми для її збереження у майбутньому.



Рис. 14: Хто на гачку? Споживачі говорять компаніям більше, ніж уряд



Джерело: Опитування компанії PwC US «Protect.me Survey», 2017

Запитання полягає у тому, як компанії повинні і будуть реагувати на цю реальність. Зрозуміло, що озброївшись цими знаннями (і надійними даними *Всесвітнього огляду індустрії розваг та ЗМІ*), компаніям доведеться вийти далеко за існуючі межі.

Вийти за межі поточних уявлень про свій бізнес: перед кожною компанією зі сфери розваг та ЗМІ зараз постає важливий вибір щодо подальшої основи для конкурентної боротьби. Як ці компанії будуть боротися за перемогу? Вибір власне полягає між перетворенням на суперконкурента і забезпеченням релевантності відповідних масштабів, між повною і селективною конвергенцією. Незалежно від прийнятого рішення кожен варіант несе власні виклики. Компанії, що прагнуть до конвергенції, повинні або готувати ресурси, необхідні для придбання інших компаній та інвестицій, або покращувати свою здатність до партнерства — рису, що не належить до традиційного переліку ключових якостей медійних компаній.

Для забезпечення релевантності відповідних масштабів доведеться стати генератором якості і методів залучення, а для цього знадобляться розробники контенту, які ставляться до тематики з такою ж пристрасною, як і цільова аудиторія фанатів; залучати аудиторії з високою віддачею, які вважаються складними для приваблення і водночас мають високий потенціал перетворення на потужні та унікальні спільноти прихильників; крім того, потрібно буде забезпечувати послідовність і безпеку бранда шляхом ретельного відбору контенту і реклами.

Вийти за межі поточних методів заробітку грошей: компанії зі сфери розваг та ЗМІ повинні усвідомити невідкладність створення нових каналів отримання доходів. Вони повинні ефективніше використовувати можливості для отримання прибутку від наявних каналів, постійно шукати нові і погодитись на стратегічні зміни у світосприйнятті, які дозволили б

Для формування довіри компанії мають робити більше, ніж вимагає законодавство.

інвестувати та експериментувати з метою формування безпосередніх зв'язків з клієнтами та монетизації цих стосунків у нові способи.

Вийти за рамки поточних можливостей: компанії зі сфери розваг і ЗМІ повинні розвивати ефективні можливості зі створення і впорядкування контенту, які мають спиратися на чітке розуміння економічних принципів його використання. Крім того, компанії також повинні працювати над покращенням розуміння сегментів клієнтської аудиторії та її потреб, зокрема готовності клієнтів до сприйняття реклами, використовуючи для цього дані та аналітичні дослідження. У штат компанії необхідно вводити посади працівників, які будуть займатися розробкою конкурентоспроможного інформаційного наповнення та стратегій утримання, а також формуванням лояльного ставлення та вивченням довічної цінності клієнта.

Вийти за рамки методів формування і збереження довіри: дані останнього звіту PwC з серії досліджень поведінки клієнтів («Consumer Intelligence Series – Protect.me») свідчать, що 85 % споживачів не будуть мати жодних справ з компанією, методи забезпечення безпеки якої викликають стурбованість, а 92 % вважають, що вони повинні мати змогу контролювати доступну про них інформацію в Інтернеті (див. рис. 14). З урахуванням винахідливості хакерів та посилення уваги регуляторних органів, громадськості і ЗМІ до захисту даних та проблем з довірою, компанії повинні подвоїти зусилля. Для формування довіри компанії мають робити більше, ніж вимагає законодавство. Вони повинні активно працювати над забезпеченням кібербезпеки та керуванням ризиками у сфері конфіденційності з використанням методів, які за своїми можливостями перевищують підхід, заснований на контрольному переліку, і дозволяють клієнтам водночас переглядати дані про себе, які зберігаються у компанії, та контролювати їх використання.

У світі розваг та ЗМІ ніхто не дає гарантій успіху, універсального рецепту процвітання теж не існує. Робити довготривалі прогнози дуже складно, особливо в нинішню епоху постійних перетворень. Проте наші постійні зусилля зі збирання, аналізу і глибинного розуміння даних, оцінювання впливу тенденцій, що визначають наш світ і стратегічні імперативи, з якими стикаються усі компанії, дозволяють нам дивитися на існуючі перспективи з відчуттям повної ясності та оптимізму.

Методологія і визначення

Збирання історичних даних

Підготовка всіх прогнозів починалась зі збирання історичних даних з різноманітних джерел. Основна частина точних і вичерпних історичних даних отримується у першу чергу із загальнодоступних джерел, таких як галузеві об'єднання та урядові агенції. У разі прямого використання таких даних вказується відповідне джерело.

Крім того, для отримання додаткових відомостей та оцінок, відсутніх у відкритому доступі, проводились інтерв'ю з представниками відповідних об'єднань, регуляторних органів та провідних гравців. Після збирання цієї інформації вона використовується для підрахунків, а джерела вважаються власними.

Методи прогнозування

Усі прогнози складаються в процесі спільної роботи за комплексною технологією, яка передбачає проведення кількісного та якісного аналізу. Прогнози являють собою результат ретельного визначення меж дослідження, складання карти ринку, збирання даних, статистичного моделювання і перевірки.

Примітка: усі дані, таблиці та графіки у цій публікації взяті з *Всесвітнього огляду індустрії розваг та ЗМІ*, якщо не вказано інше.

Визначення

Бажаєте отримати доступ до інформації про витрати споживачів та рекламодавців одним натисканням кнопки? *Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ* являє собою вичерпне джерело глобальних аналітичних даних та п'ятирічних прогнозів обсягів витрат споживачів та рекламодавців у 53 регіонах з поділом на 15 сегментів:

книги;
взаємодія з корпоративними клієнтами (B2B);
кіно;
споживання даних;
доступ до Інтернету;
реклама в Інтернеті;
журнали;
музика, радіо та подкасти;
газети;
відео за технологією OOT;
зовнішня реклама;
традиційне ТБ та домашнє відео;
реклама на ТБ;
комп'ютерні ігри та кіберспорт;
віртуальна реальність.

Повні визначення сегментів, що використані у *Прогнозі*, доступні за посиланням www.pwc.com/outlook

Використання і дозволи

Використання даних у цій публікації

Матеріали цієї публікації спираються на дані *Всесвітнього огляду індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки*, який являє собою вичерпне джерело даних про витрати споживачів та рекламодавців і доступний на умовах підписки за посиланням www.pwc.com/outlook. Компанія PwC безперервно працює над оновленням онлайн-версії даних *Прогнозу*, тому враховуйте, будь ласка, що дані у цій публікації можуть не співпадати з даними, доступними онлайн. *Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ: прогноз на 2018–2022 роки* є найбільш актуальним джерелом інформації про витрати споживачів та рекламодавців.

Цей документ надається компанії PwC виключно для отримання загального уявлення і не є пропозицією консультацій з юридичних питань, бухгалтерських послуг, інвестування чи будь-яких інших професійних консультацій. Наведену тут інформацію не слід використовувати замість консультацій з професійними радниками з податкових, фінансових, юридичних чи інших питань. Перш ніж приймати будь-яке рішення або вживати будь-яких заходів, ви повинні проконсультуватися з професійним радником, надавши йому всі важливі фактичні дані, що стосуються вашої конкретної ситуації.

Інформація надається за принципом «як є», без жодних обіцянок або гарантій повноти, точності або актуальності цієї інформації та без жодних прямих або непрямих гарантій, включаючи, серед іншого, гарантії якості, комерційної цінності та придатності для конкретної мети. Не допускається цитування, використання або презентація вмісту статей цієї публікації частинами, які можуть призвести до введення в оману в будь-який спосіб або вирвані з контексту.

Дозвіл на цитування

Будь-які частини цієї публікації заборонено цитувати, відтворювати, зберігати у системах обробки інформації або поширювати чи передавати у будь-якій формі чи за допомогою будь-яких засобів, у тому числі електронних, механічних, шляхом світлокопіювання, запису чи сканування, без попереднього письмового дозволу компанії PwC.

Письмові запити слід надсилати на ім'я Анжели Су (Angela Suh) за адресою angela.suh@pwc.com із зазначенням витягів, які ви хочете використати, та долученням чернетки усього документа, в якому будуть використовуватися витяги. Компанія PwC потребує надання цієї інформації разом із кожним запитом щодо цитування для оцінювання контексту, в якому будуть представлені витяги.

Без обмеження викладеного вище витяги з цієї публікації можуть використовуватися лише для ілюстрування загальної ситуації на ринку, не повинні бути єдиним джерелом інформації щодо 2018–2022 років і не мають становити більшу частину цитованої інформації.

Про компанію PwC

PwC прагне зміцнювати рівень довіри у суспільстві та вирішувати важливі проблеми. Мережа фірм PwC працює в 158 країнах, де більш ніж 236 000 фахівців надають аудиторські, податкові та консалтингові послуги найвищої якості. Ви можете висловити свої побажання та отримати більш детальну інформацію на сайті www.pwc.com.

Постачальник даних для Прогнозу

Компанія Ovum, що займається наданням бізнес-аналітики та стратегічних послуг на глобальних телекомунікаційних і медійних ринках і є торговим підрозділом Informa Telecoms and Media Ltd., www.ovum.com

© PwC, 2018. Усі права захищені. PwC — це фірма-учасник/фірми-учасниці мережі PwC, а в деяких випадках міжнародна мережа PwC. Кожна фірма мережі також є самостійною юридичною особою. Більш детальну інформацію можна знайти на веб-сторінці www.pwc.com/structure. Вміст цього документа представлений виключно для інформаційних цілей. Не слід використовувати його замість консультацій з професійними радниками.

Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ — торговельна марка компанії PricewaterhouseCoopers LLP.

Автори

Сі Джей Банга (CJ Bangah)
Крістіна Бенін (Kristina Bennin)
Меган Браунлоу (Megan Brownlow)
Уілсон Чоу (Wilson Chow)
Джеймс ДеПонте (James DePonte)
Карел Гарсайд (Karel Garside)
Деніел Грос (Daniel Gross)
Марк Мейтленд (Mark Maitland)
Вікі Майбург (Vicky Myburgh)
Паоло Пігоріні (Paolo Pigorini)
Емануель Рівет (Emmanuelle Rivet)
Карім Саркіс (Karim Sarkis)
Філ Стоукс (Phil Stokes)
Сем Томлінсон (Sam Tomlinson)
Еннел ван Еєден (Ennèl van Eeden)
Крістофер Вольмер (Christopher Vollmer)
Сесілія Яу (Cecilia Yau)

Багато інших професіоналів з компанії PwC, що займаються практикою у сфері розваг та ЗМІ у 53 регіонах, переглядали цю публікацію та доповнювали її місцевим досвідом.

Місцеві контакти для звернень з приводу всесвітнього огляду індустрії розваг та ЗМІ

Світ у цілому

Еннел ван Ееден
(Ennèl van Eeden)
ennel.van.eeden@pwc.com

Аргентина

Аріель Відан (Ariel Vidan)
ariel.vidan@ar.pwc.com

Австралія

Меган Браунлоу
(Megan Brownlow)
megan.brownlow@pwc.com

Австрія

Ханнес Ортофер
(Hannes Orthofer)
hannes.orthofer@pwc.com

Бельгія

Курт Каппоен
(Kurt Cappoen)
kurt.cappoen@pwc.com

Бразилія

Серхіо Замора
(Sérgio Zamora)
sergio.zamora@pwc.com

Канада

Джон Сімко (John Simcoe)
john.b.simcoe@pwc.com

Чилі

Федеріко Морелло
(Federico Morello)
federico.morello@cl.pwc.com

Китай і Гонконг

Сесілія Яу (Cecilia Yau)
cecilia.yau@hk.pwc.com

Колумбія

Джованні Моліна
(Giovanny Molina)
giovanny.molina@co.pwc.com

Чеська Республіка

Томас Баста (Tomas Basta)
tomas.basta@pwc.com

Данія

Леїф Ульбек Єнсен (Leif Ulbaek Jensen)
leif.ulbaek.jensen@dk.pwc.com

Єгипет

Бах'ят Ель-Дервіш
(Bahjat El-Darwiche)
bahjat.eldarwiche@pwc.com

Фінляндія

Туомас Тьорменен
(Tuomas Törmänen)
tuomas.tormanen@pwc.com

Франція

Гад Азуелос (Gad Azuelos)
gad.azuelos@pwc.com

Німеччина

Вернер Бальхауз
(Werner Ballhaus)
werner.ballhaus@pwc.com

Греція

Панагіотіс Зісіс (Panagiotis Zisis)
panagiotis.zisis@gr.pwc.com

Угорщина

Марта Шукс (Marta Szucs)
marta.szucs@pwc.com

Індія

Франк Д'Суза (Frank D'Souza)
frank.dsouza@pwc.com

Індонезія

Шарлі Рунгкат (Sharly Rungkat)
sharly.rungkat@id.pwc.com

Ірландія

Емі Болл (Amy Ball)
amy.ball@pwc.com

Ізраїль

Амір Глейт (Amir Gleit)
amir.gleit@pwc.com

Італія

Марія Тереза Капоб'янко
(Maria Teresa Capobianco)
maria.teresa.capobianco@pwc.com

Японія

Йошікі Секі (Yoshiki Seki)
yoshiki.seki@pwc.com

Кенія

Майкл Мугаса (Michael Mugasa)
michael.mugasa@pwc.com

Корея

Бумтак Лі (Bumtak Lee)
bumtak.lee@kr.pwc.com

Малайзія

Ірвін Менезес (Irvin Menezes)
irvin.menezes@my.pwc.com

Мексика

Луїс Роберто Мартінес (Luis Roberto Martinez)
luis.roberto.martinez@pwc.com

Близький Схід/Північна

Африка
Бах'ят Ель-Дервіш (Bahjat El-Darwiche) bahjat.eldarwiche@pwc.com

Нідерланди

Еннел ван Ееден (Ennèl van Eeden) ennel.van.eeden@pwc.com

Нова Зеландія

Керен Блекі (Keren Blakey)
keren.j.blakey@nz.pwc.com

Нігерія

Фемі Осінубі (Femi Osinubi)
femi.osinubi@pwc.com

Норвегія

Ейвінд Нільсен (Eivind Nilsen)
eivind.nilsen@pwc.com

Пакистан

Шабар Заїді (Shabbar Zaidi)
s.m.shabbar.zaidi@pk.pwc.com

Перу

Хуан Карлос Мандухано
(Juan Carlos Mandujano)
juan.carlos.mandujano@pe.pwc.com

Філіппіни

Марі Джейд Роксас (Mary Jade Roxas)
jade.roxas@ph.pwc.com

Польща

Павел Вєсьоловскі (Paweł Wesolowski)
pawel.wesolowski@pwc.com

Португалія

Антоніо Корейя (Antonio Correia)
antonio.correia@pt.pwc.com

Румунія

Флорін Дьяконеску (Florin Deaconescu)
florin.deaconescu@pwc.com

Росія

Юрій Пуха (Yury Pukha)
yury.pukha@pwc.com

Саудівська Аравія

Бах'ят Ель-Дєрвіш (Bahjat El-Darwiche)
bahjat.eldarwiche@pwc.com

Сингапур

Олівер Уїлкінсон (Oliver Wilkinson)
oliver.wilkinson@sg.pwc.com

Південна Африка

Вікі Майбурґ (Vicky Myburgh)
vicky.myburgh@pwc.com

Іспанія

Патрісія Манка (Patricia Manca)
patricia.manca.diaz@es.pwc.com

Швеція

Ніклас Кульберг (Nicklas Kullberg)
nicklas.kullberg@pwc.com

Швейцарія

Патрік Балканій (Patrick Balkanyi)
patrick.balkanyi@ch.pwc.com

Тайвань

Гєрі Чі (Gary Chih)
gary.chih@tw.pwc.com

Таїланд

Тіна Хеммонд (Tina Hammond)
tina.ann.hammond@th.pwc.com

Туреччина

Мурат Колакоґлу (Murat Colakoglu)
murat.colakoglu@pwc.com

ОАЕ

Бах'ят Ель-Дєрвіш (Bahjat El-Darwiche)
bahjat.eldarwiche@pwc.com

Великобританія

Марк Мейтленд (Mark Maitland)
mark.o.maitland@pwc.com

Сполучені Штати Америки

Марк МакКаффі (Mark McCaffrey)
mark.mccaffrey@pwc.com

Крістофер Вольмер (Christopher Vollmer)
christopher.vollmer@pwc.com

Джеймс ДеПонте (James DePonte)
james.deponte@pwc.com

В'єтнам

Онг Тьонґ Хой (Ong Tiong Hooi)
tiong.hooi.ong@pwc.com

Через 5 років...

Галузі технологій, медіа і телекомунікацій:

Як зміняться ці сфери? Які країни демонструють найбільше зростання? Які сегменти медіа з'являться . . . або зникнуть? Як будуть покращувати враження користувачів такі речі, як штучний інтелект і віртуальна реальність?

Ось ті запитання, на які має знайти відповідь кожна особа, відповідальна за прийняття рішень у галузі. Саме на такі запитання Всесвітній огляд індустрії розваг та ЗМІ від компанії PwC відповідає вже 18 років.

Наш останній 5-річний прогноз спирається на вичерпні порівнянні дані, що стосуються у першу чергу зсувів у витратах споживачів та рекламодавців у 15 сегментах сфери розваг та в 53 регіонах.

Дозвольте допомогти вам у плануванні бізнесу за допомогою чітких висновків і даних, використовуючи які ви зможете визначити можливості у складному і мінливому середовищі сфери ЗМІ та розваг.

***Щоб дізнатися більше, відвідайте сторінку
www.pwc.com/outlook***

