

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова  
Факультет журналистики  
Кафедра новых медиа

Работа по теме:  
«Трансформация бизнес моделей средств  
массовой информации с интеграцией цифровых  
платформ на примере холдинга Sanoma  
Independent Media»

Выполнила:  
студентка  
дневного

519 группы  
отделения

Лаврентьева С. Р.

Преподаватель  
Засурский И.И.

Москва - 2014

Медиа-холдинг Sanoma Independent Media - один из крупнейших издательских домов России. Свою историю холдинг начал в 1992 году как независимое издание Independent Media благодаря группе голландских инвесторов во главе с Дерком Сауэром.

Дерк Сауэр – отдельная фигура в истории холдинга. Расчетливостью и профессионализмом Сауэра восхищаются и коллеги «по цеху»: «Он первым принес на российский издательский рынок западные стандарты ведения бизнеса и сумел приспособить их к нашим реалиям» - говорит гендиректор «Проф-медиа» Рафаэль Акопов.<sup>1</sup> В конце прошлого столетия Дерк Сауэр увидел в российской медиа-среде перспективные ресурсы и возможности и взялся за «вспахивание» необработанной еще почвы. Да так, что заложил свой дом в Голландии, чтобы выручить средства на закупку изданий. Так, в 1992 году в свет выходит англоязычная The Moscow Times, неоправдавшая ожиданий и вложений предпринимателя: «Как каждый уважающий себя журналист, я всегда хотел иметь свою газету. Собственно, с этого все и началось. Я запустил The Moscow Times. Это был не коммерческий проект. В 1992-м я вложил все свои деньги, занял у друзей и за 6—9 месяцев все истратил. Мы стали

банкротами. Все, что у нас было, мы вложили в проект в России. Мы не могли вернуться в Голландию — у нас просто не было денег, и тогда я был вынужден продать свой дом в Амстердаме”.<sup>2</sup>

Этому же голландцу, а точнее его жене, российский медиа-рынок обязан появлению глянца. Именно IM начал издавать в 1994 году первый гляцевый журнал Cosmopolitan.

---

<sup>1</sup> - «Отставка наполовину» - «Ведомости»,

<http://www.vedomosti.ru/smartmoney/article/2007/09/24/3907>

<sup>2</sup> – «Дерк Сауэр: «Печать будет всегда, но вроде виниловых пластинок и книг» - Buro24/7, <http://www.buro247.ru/media/press/derk-sauer-pechat-budet-vsegda-no-vrode-vinilovykh.html>

Издание произвело фурор: в первый год вышло 50 000 выпусков, спустя год – 1 млн. Немного позже журнальную полку дополнили Harper's Bazaar, Yes!, Men's Health, Esquire и др.

Росло и число газет, издаваемых холдингом: вместе с The Moscow Times издается аналогичная The St. Petersburg Times, а в 1999 году появляется газета «Ведомости» (совместно с Financial Times и The Wall Street Journal). Вскоре издательский дом IM стал одним из крупнейших и узнаваемых игроков на российском медиа-рынке, сегодня в портфолио компании входит более 50 изданий.

Стремительный рост активов и большой спрос на качественные издания, безусловно, приносит высокий доход. Вместе с тем медиа-холдинг привлекает все большее внимание со стороны других игроков рынка. Дерку Сауэру и здесь удалось повернуть это внимание в выгодное для его компании русло. Три раза предприниматель выиграл от

продажи своего бизнеса: в 1998 г. 35% акций компании приобрел голландский медиаконцерн VNU, спустя пять лет Сауэр выкупил их и перепродал «Проф-Медиа». Настоящей сенсацией стала новость о продаже этих же 35% акций с оставшимися 65% финскому холдингу SanomaWSOY в 2005 году. Сумма, за которую финской холдинг приобрел IM, впечатляющая – 142 млн. евро. Уступив бразды правления финскому холдингу, Дерк встал во главе наблюдательного совета холдинга. Сделка, названная крупнейшей за всю историю российского рынка печатных СМИ, выгодна для обеих сторон: финский холдинг, имеющий довольно децентрализованную структуру (до 2013 года офисы Sanoma присутствовали практически во всех европейских странах) и давно присматривался к российскому рынку. Для Independent Media приход ведущего медиа-холдинга Европы символизировал качественно новый уровень развития бизнеса. Считалось, что под руководством финнов в издательский бизнес придут новые технологии, способы дистрибуции изданий и размещения рекламы – те механизмы существования издания, которые так нуждались в обновлении. В одном интервью Дерк Сауэр подчеркивал: «А вот с журналами российская ситуация очень схожа с европейской, есть только одна разница — в распространении. Это большая проблема для нас — в России дистрибуция прессы очень неорганизована. Я думаю, было бы очень хорошо, если бы сюда пришла западная компания, она могла бы помочь нам всем, но российские издатели против этого».<sup>1</sup>

Финский холдинг Sanoma известен тем, что один из первых сумел полностью перестроить свою бизнес-модель на цифровую основу. Решение реорганизовать бизнес было принято владельцами холдинга в связи с резким упадком выручки. Считается, что кризис произошел из-за упадка печатной прессы и резко возрастающей конкуренции со стороны цифровых платформ. Становятся неэффективными традиционные способы подачи контента, меняется модель

восприятия информации. Все больше потребителей обращаются за информацией к интернету. Туда же мигрируют рекламодатели, которым важно охватить как можно большее количество человек. Свою реструктуризацию ИД Saoma начал в 2013 с продажи всех активов на европейском рынке за исключением родного финского, а также голландского. Вместе с продажей нерентабельных активов холдинг избавился от непрофильных предприятий – доли в финском спортивном стадионе, сети киосков и пр. В приоритете оказались инвестиции в онлайн стартапы, мобильные приложения и новые способы продажи аудитории рекламодателям. Несмотря на то, что масштабную реструктуризацию финский холдинг начал совсем недавно, в 2013 году, планы об интеграции цифровых платформ в свои активы, холдинг строил давно.

---

<sup>1</sup> - «Декр Сауэр: Россия – это большое приключение» - «Новая газета», <http://www.novayagazeta.ru/society/29333.html>

Без внимания не остался и приобретенный российский ИД Independent Media, который отныне стал называться Saoma Independent Media.

Развитие интернет-направления началось с запуска и поддержки сайтов изданий - cosmo.ru, mhealth.ru, [esquire.ru](http://esquire.ru), bazaar.ru и др. Но создание аналогичной журналу пространства только на альтернативной площадке бессмысленно. Важно объединить под единым брендом мультиплатформенные продукты, поэтому создавая сайт, разработчики старались не копировать печатную версию журнала, а создать самостоятельный ресурс. Немного позже издательский дом перевел свои журналы в цифровую форму, доступную на мобильных устройствах, объединив их с помощью технологии Zinio. Несмотря на то, что Дерк Сауэр отошел от непосредственного руководства компанией,

заложенный им дух динамизма позволил компании оставаться первопроходцем и в сфере интернета: в 2010 года SIM выпустил первое в России мобильное приложение для iPad – журнал Cosmopolitan; впоследствии были выпущены мобильные приложения и для остальных ведущих брендов компании.

Взгляды холдинга не ограничиваются исключительно цифровизацией журнальной прессы. В современном мире все большим успехом пользуются онлайн сервисы, интернет-магазины. В 2012 году холдинг становится партнером профессиональной сети Viadeo и запускает российскую версию сайта. Появляются новые продукты, предназначенные исключительно для интернет-среды: например, портал ShopIcon.ru, где собраны советы в области моды и красоты.

Меняется не просто способ подачи контента. Сегодня интеграция новых технологий – вопрос времени. Трансформации подверглась вся бизнес модель холдинга. Применение цифровых платформ позволяет пересмотреть и оптимизировать почти все сферы деятельности компании: способы создания и пути распространения контента становятся разнообразнее, появляется возможность гораздо лучше узнать свою аудиторию, а значит выгоднее продать ее рекламодателю и обеспечить прибыль всему холдингу.

Для начала стоит отметить, что фокус работы смещается с продукта на потребителя. Издания SIM уже зарекомендовали себя на отечественном медиа-рынке и приобрели широкий круг лояльных потребителей. Теперь в руках производителей контента гораздо больше инструментов, чтобы, во-первых, лучше узнать своего потребителя, и, во-вторых, предложить ему кастомизированный мультиплатформенный продукт. Психология потребления контента меняется так, что потребителю становится важным не только что именно он потребляет, но как он это делает и сколько времени он на это затрачивает. Зачастую удобство потребления контента становится предпочтительнее бренда, который человек

выбирает. Поэтому одним из направлений деятельности SIM становится адаптация изданий под разные носители – планшеты, мобильные приложения, ноутбуки. Чем больше носителей может предложить издание, тем больший охват аудитории он получит.

Более эффективным становится общение с рекламодателями. Наличие одновременно нескольких полноценных ресурсов, объединенных под одним брендом, позволяют предложить клиенту кросс-медийное размещение, таргетированное на целевую аудиторию заказчика. В планшетных версиях информация становится более персонализированной для пользователя, который может почти «физически» взаимодействовать с контентом – вращать, трогать, передвигать продукт, что является очень выгодным для рекламодателя, которому нужно обеспечить контакт потребителя с продуктом. Появляются и более интересные форматы рекламы – видеоролики, переход непосредственно в интернет-магазин.

Масштабная трансформация холдинга не обошлась и без кадровых перестановок. Меняется ряд главных редакторов изданий: на выбор новых главредов большое влияние оказывает опыт работы в цифровой среде. Так, в 2009 году на должность главного редактора журнала Esquire был приглашен Игорь Садреев, бывший главред интернет-СМИ The Village. В самом холдинге назначение прокомментировали так: “Esquire – мощный международный бренд, в России у него более 1 000 000 лояльных поклонников. У нас очень успешный продукт и очень успешный бизнес, но мы ставим перед собой еще более амбициозные задачи – увеличить лояльную аудиторию... Вкусы и ожидания аудитории меняются, и мы должны меняться вместе с ней. Мы также продолжим стремительно расти в digital-формате, где мы в этом году заработаем вдвое больше, чем в прошлом” – заявил издатель группы мужских изданий SIM Михаил Дубик.<sup>1</sup>

Вместе с изменением редакционной деятельности, поменялась и система управления холдингом. Так, в отдельный департамент был выделен отдел по продажам рекламы в lifestyle-интернет-проектах издательского дома, куда входят сайты Cosmo.ru, Mhealth.ru, Bazaar.ru, Domashnyochag.ru, Ameno.ru, Webpark.ru и др. А в 2013 году на должность директора цифровых продуктов издательского дома был назначен Виктор Саксон, ранее занимавший должность главного редактора сайта газеты «Ведомости» Vedomosti.ru.

Серьезная политика руководства холдинга в отношении реструктуризации активов и кадров была направлена на создание стратегии, ориентированной на сокращение издержек и повышение эффективности. Это повлияло на закрытие некоторых активов компании.

---

<sup>1</sup> - «Экс-главред The Village возглавил Esquire» - Sostav.ru, <http://www.sostav.ru/publication/eks-glavred-the-village-vozglavil-esquire-11111.html>

Так, в 2011 году было принято решение о закрытии портала RB.ru (онлайн сервис, с помощью которого пользователи могли делиться между собой полезными материалами по работе). В планах холдинга – реорганизация портала в социальную сеть, наполнением которой будут заниматься блоггеры. Закрытию подвергся и журнал для молодых родителей «Mamas & Papas». Совет директоров решил закрыть этот журнал, так как редакция просто не успевала обеспечить скорость обновления тематической информации по сравнению с интернетом, а целевая аудитория журнала – молодые мамы – присутствует и в других изданиях компании: «Домашний очаг», «Cosmopolitan», «Психология». Вкладываться в цифровизацию журнала «Mamas & Papas» было бы лишним, что говорит о расчетливости и аккуратности управленцев холдинга. Несмотря на популярность цифровых носителей и рост числа пользователей интернета, медиа-холдинг очень внимательно отбирает активы, в которые стоит

вкладывать средства для реструктуризации. Это связано с тем, что современный пользователь ценит не только доступность информации на любом носителе, а ее ценность. Важно уметь отфильтровать только полезную и ценную для пользователя информацию, а не разбивать внимание на множество мелких сегментов, где будет собрана одинаковая информация. В итоге читатель может уйти в другое издание, где необходимая ему информация по данной теме будет собрана в едином месте.

Отдельное внимание в истории трансформации бизнес модели Sanoma Independent Media стоит уделить такому направлению бизнеса холдинга как Custom Publishing. Помимо собственных журналов SIM выпускает издания по заказу других компаний. Изначально потребность в таком направлении была продиктована тем, что многие компании перераспределяют расходы на продвижение в СМИ на создание собственных изданий в различных форматах. Так, для бренда Panasonic SIM предложил мобильное приложение «Выбор кондиционера», в котором потребители могли пойти тест, который поможет определиться с выбором техники, подходящей именно для их дома. А для автомобильного бренда Kia была разработана iPad версия журнала (в дополнение к печатной), где пользователь мог посмотреть видео тест-драйв, фотографии автомобилей в режиме фотогалереи, ознакомиться с интересными маршрутами с помощью интерактивных карт. Помимо интегрированных решений холдинг реализует и отдельные кейсы, предназначенные только для интернета. Таким стал, например, сайт, разработанный для 90-летия компании «Аэрофлот»: интерактивная онлайн игра «Город вашей мечты». Как видно из примеров, в этой среде наиболее благотворно сказалась интеграция цифровых платформ. Отныне SIM предлагает клиенту кросс-медийный продукт, который объединяет как корпоративное издание, так и онлайн ресурсы, мобильные приложения, специальные проекты в интернете и обеспечивает максимально полный охват целевой

аудитории бренда. К корпоративным изданиям добавляется электронная рассылка, блоги и социальные сети, программа лояльности потребителей в сети и многое другое.

#### Список литературы:

1. «Издательский дом Sanoma Independent Media» - «РИА Новости», <http://ria.ru/spravka/20131031/973991951.html>
2. «Sanoma Independent Media» нашла гендиректора» - «Ведомости», <http://izvestia.ru/news/541282>
3. «Планшетные версии журналов: возможности для рекламодателей и издателей» - Sostav.ru, <http://www.sostav.ru/news/2011/07/08/med1/>
4. «Mamas&Papas решили не рисковать» - Sostav.ru, <http://www.sostav.ru/publication/mamas-and-papas-reshili-ne-riskovat-4004.html>
5. «Редакция RB.ru уволена почти в полном составе» - Sostav.ru, <http://www.sostav.ru/news/2011/01/17/spr5/>
6. «Sanoma IM перетасовал команду» - Sostav.ru, <http://www.sostav.ru/news/2011/01/17/spr5/>
7. «Экс-главред The Village возглавил Esquire» - Sostav.ru,

<http://www.sostav.ru/publication/eks-glavred-the-village-vozglavil-esquire-11111.html>

8. «Independent Media усиливает интернет-проекты» - Sostav.ru, <http://www.sostav.ru/news/2009/11/19/soc3/>
9. «Медиахолдинги: жаркое лето 2055 года» - Broadcasting.ru, [http://www.broadcasting.ru/newstext.php?news\\_id=8737](http://www.broadcasting.ru/newstext.php?news_id=8737)
10. «Декр Сауэр: Россия – это большое приключение» - «Новая газета», <http://www.novayagazeta.ru/society/29333.html>
11. «Декр Сауэр: «Печать будет всегда, но вроде виниловых пластинок и книг» - Buro24/7, <http://www.buro247.ru/media/press/derk-sauer-pechat-budet-vsegda-no-vrode-vinilovykh.html>
12. «Отставка наполовину» - «Ведомости», <http://www.vedomosti.ru/smartmoney/article/2007/09/24/3907>