

В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.

3. Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и

управления / О.С. Рудакова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 343 с.

4. Ширяев, В.И. Управление бизнес-процессами: Учебно-методическое пособие / В.И. Ширяев, Е.В. Ширяев. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 464с.

BUSINESS MODEL FOR THE KUZBASS MEDIA GROUP IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL MARKET CHANGES: PREREQUISITES FOR CHANGE

¹Starikova Anna Vladimirovna

PhD, Associate Professor,

Department of Marketing

Kemerovo State University, Kemerovo

Gorelkina Anastasia Viktorovna, graduate student

Kemerovo State University, Kemerovo

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ДЛЯ КУЗБАССКОЙ МЕДИАГРУППЫ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ РЫНКА: ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЙ

DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2019.1.68.422](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.1.68.422)

¹Старикова Анна Владимировна

кандидат экономических наук, доцент,

Кафедра маркетинга, Кемеровский государственный университет

Горелкина Анастасия Викторовна

аспирант

Кемеровский государственный университет, г. Кемерово

ABSTRACT

The article analyzes the situation on the local media market, the changes on which have a significant impact on the business model of the organization. The authors explore the main trends of the local market and their impact on the organization. The business model is derived from the market situation, and, above all, from the criteria of business performance. The density of the competitive environment and the market conditions of the Kemerovo region form the concept of dividing business into linear and project, and, accordingly, a business model.

АННОТАЦИЯ

В статье анализируется ситуация на локальном медиарынке, изменения на котором оказывают существенное влияние на бизнес-модель организации. Авторы исследуют основные тренды локального рынка и их влияние на организацию. Бизнес-модель является производной от ситуации на рынке, и, прежде всего, от критериев эффективности бизнеса. Плотность конкурентной среды и условия рынка Кемеровской области формируют концепцию деления бизнеса на линейный и проектный, и, соответственно, бизнес-модель.

Keywords: Media market, trends, media, business management

Ключевые слова: Медиарынок, тренды, средства массовой информации, управление бизнесом

Актуальной проблемой на медиарынке является тот факт, что создавая, по сути «общественные блага» в виде продуктов СМИ, медиахолдинги сталкиваются как с краткосрочными трендами в виде моды, субкультур и иных социокультурных феноменов, а также с долгосрочными трендами, такими как демографические переходы и смена поколений, а также технологические изменения и конкуренция за ресурсы потребителя - как временные (продолжительность телесмотрения TSL, к примеру), так и эмоциональные (приверженность к определенным форматам СМИ и контентной составляющей) [7].

Также как своеобразной «валютой» для продажи рекламного инвентаря, к примеру, на федеральном уровне является метрика бывшей TNS, ныне «Медиаскоп». Для оценки тенденций развития рынка приняты аналитические данные АКАР (Ассоциации коммуникационных агентств

России), ZenithOptimedia, Group M (крупнейшие рекламные агентства). Существование дуальности рынка для медиахолдинга, когда, с одной стороны, производится и реализуется контент, соответствующий информационным потребностям и тематическим интересам, с другой - продается контакт с потребителем информации для рекламодателей в виде различного инвентаря, не вызывает сомнений.

Как субъект медиаэкономики, любой медиахолдинг как на макроуровне, так и на региональном уровне управления имеет два типа потребителей, исходя из дуальности медиарынка.

Дуальность рынка присутствует на многих рынках услуг, особенно, если производятся общественные блага смешанного типа - медиахолдинги создают с одной стороны, локальный контент для потребителя, который предполагает значительную затратную часть (речь идет, прежде всего, о региональном телевидении), с

другой стороны, формирование реализации идет как от продажи контента, так и рекламного инвентаря.

Таким образом, во многом, затратная часть деятельности холдингов формируется, исходя из требований клиента к качеству информации. Локальный уровень, безусловно, не доинвестирован в силу объективных причин, связанных с тем, что покрытие локальными СМИ имеет свою географию, что формирует конкурентное ограничение. Развитие федеральных и локальных рынков СМИ, начиная с начала 90-х годов, характеризуется углублением дифференциации.

Локальные рынки, по-прежнему, незрелы по отношению к трендам, в том числе, по причинам стагнации локальных рынков и незрелости компаний-потребителей, концентрацией бюджетов на федеральном уровне [6].

Скорость проникновения инноваций в медиасреде регионов низка-отчасти, этим же явлением и объясняется оценка локального рынка только по традиционным медиа, без учета интернета и прочих каналов коммуникации.

Лидирующую позицию на локальном рынке способна занять компания, которая даже на локальном рынке предлагает нестандартные эффективные решения по ценовым уровням без демпинга. Но для стратегических решений необходимо оценить текущую емкость и распределение рынка, а также возможности и потенциал в будущем.

Функционирование медиахолдингов в регионах России в условиях сжатия рынка и долгосрочных структурных изменений на локальных рынках рекламы существенным образом зависит от построения эффективной бизнес-модели.

Для разработки бизнес-модели в любом бизнесе необходимы адекватные оценки рынка. Дуальность медиарынка, затрудненность сравнительных оценок, сложность в использовании общепринятых методов с населением менее 1 млн. человек и отсутствие общепринятой методики для медиакомпаний, действующих на локальном рынке являются теми факторами, которые предопределяют актуальность разработки собственной методики оценки локальных рынков и принятия на этой основе управленческих решений по бизнес-модели.

Безусловно, это дает основание предполагать, что существуют эффективные бизнес-модели существования региональных медиахолдингов, несмотря на глобальные тенденции рынка.

Кемеровская область является наиболее освоенной территории Сибири, с максимальной плотностью населения для российских регионов за Уралом (29,5 чел./кв. км), 85 % которого

сосредоточено в городах. В сочетании с хорошо развитой дорожной сетью это означает (потенциально) способность местных рынков быть высококонкурентными и интегрированными. Современное освоение территории Кемеровской области, начиная с 19 века, было промышленным. Это связано с открытием на территории запасов каменного угля, железных руд и руд цветных металлов. Основной естественной предпосылкой в развитии всего хозяйственного комплекса и набора отраслей специализации Кемеровской области является природно-ресурсный потенциал. В отраслевой структуре экономики региона преобладают отрасли традиционной индустрии, развернутые преимущественно к середине 20 века: черная металлургия, угольная промышленность, химия. На протяжении всей истории освоения область отличалась высочайшим уровнем концентрации промышленных производств на компактной территории. Крупнейшими предприятиями Кемеровской области являются, в первую очередь, предприятия топливно-энергетического комплекса.

Высокая урбанизированность региона в виду особенностей развития промышленности привела к высокой концентрации компаний вертикально-интегрированного типа и к зависимости экономики от суперциклов. Любое падение цен на энергоносители сопровождается резким сжатием экономики, что немедленно отражается на тех бизнесах, которые традиционно генерируют маркетинговые бюджеты- розничная торговля, общественное питание и платные услуги населению.

Именно, показатели розничного товарооборота, общественного питания и платных услуг являются отправной точкой для расчета возможного объема медиарынка. Бюджеты, формируемые в B2B секторе обычно являются бюджетами BTL, для Кузбасса, например, с его самой известной ежегодной выставкой «Уголь Майнинг» это бюджеты на экспозицию, PR и т.д. Напрямую на медиакомпаниях, которые работают в традиционных сегментах медиа, существование данного формата никак не отражается в притоке дохода.

Например, несмотря на выброс достаточно больших бюджетов рекламодателей в конце 2014 года, темпы падения рекламного рынка уже были связаны со сложной экономической ситуацией и падением розничного товарооборота (-9,8%), в сфере непродовольственного ритейла (-11,6 %), оборота общественного питания (-10 %) и платных услуг населению (-5,2 %), туризма (-12,6%), гостиниц (-17,2%) медицины и фармацевтики (-2,7%)- данные 2014 год¹ Динамика розничного товарооборота представлена на рисунке 1.

¹Режим доступа: http://kemerovostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/kemerovostat/resources/e01431804f4a3c5aa514f5e1

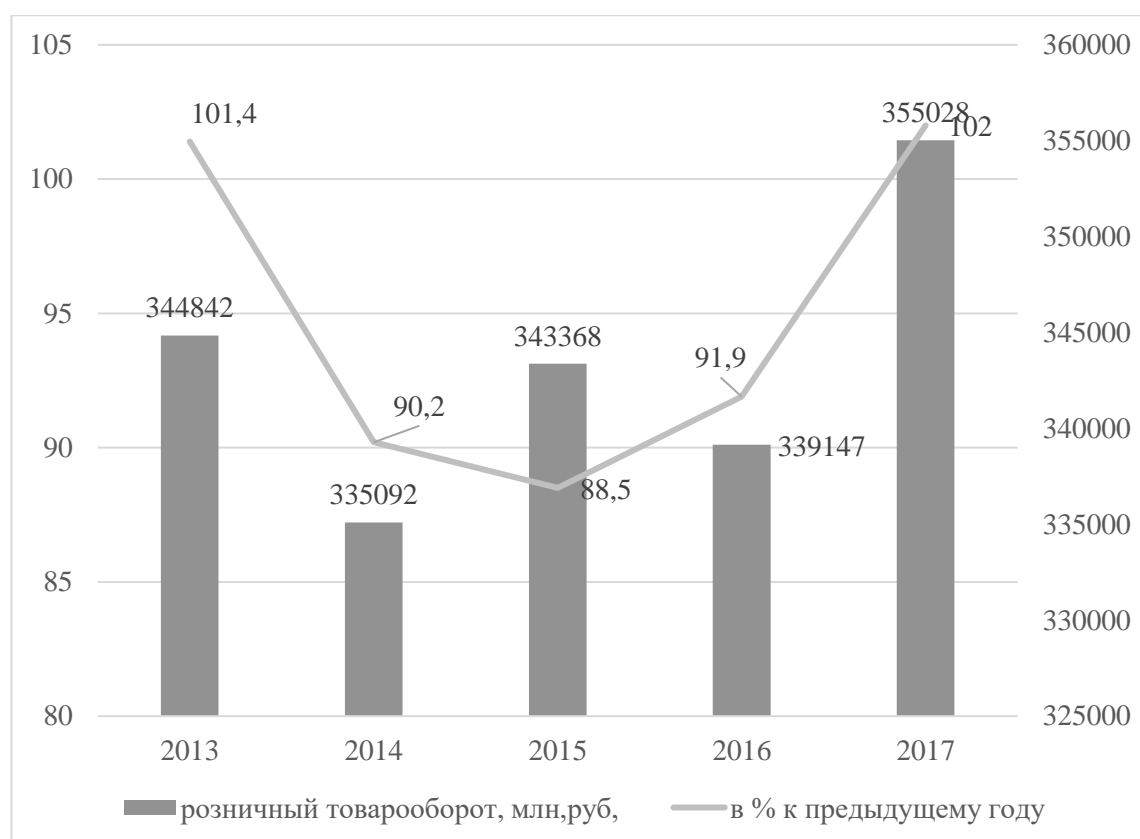


Рис. 1. Динамика розничного товарооборота в Кемеровской области в млн.руб. и в % к предыдущему году в сопоставимых ценах. Источник:

http://kemerovostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/kemerovostat/resources/e01431804f4a3c5aa514f5e1000af5d8/макроструктура+оборота+розничной+торговли.htm

По расчетам, доля крупнейшего розничного рынка- города Кемерово- составляет не менее 30 %, Новокузнецка- 25 %. Для сравнения в результате экономического кризиса 2008 года падение розничного товарооборота было более 22 %, но восстановление рынка в сопоставимых ценах произошло уже на следующий год на уровне +5 %. Сейчас же ситуация коренным образом изменилась- символический рост рынок показал уже в 2013 году (+1 %), в 2014-15 гг. продолжается его падение. Доля продовольственных товаров к корзине потребления составила 54 %. Сегмент непродовольственных товаров показал в 2015 году падение на 20 % и его дальнейшее сокращение в потреблении свидетельствует о сжатии расходов населения.

Кемеровская область - это по сути уникальная агломерация- на оси 250 км находится 5 городов, население которых в общей сложности не менее 1,5 млн. человек, при этом с точки зрения развития ритейла Новокузнецк имеет более современные форматы и игроков мирового уровня, нежели Кемерово. При этом, разрыв в развитии розничных рынков городов критичен. Агломерационные процессы и маятниковая миграция в Кемерово и Новокузнецк определяет более высокий уровень развития форматов и сервиса, наличие международных и федеральных игроков, нежели в городах с населением около 100 тыс. человек. При этом Кемерово демонстрирует рост населения (558

тыс. человек), а Новокузнецк сокращение (553 тыс. человек) [2].

Консолидация розничных сетей, выход на рынок региона крупных федеральных и субфедеральных сетей (Мария-РА, Магнит, Х5), банкротство региональных розничных сетей (крупнейших поставщиков маркетинговых бюджетов на рынок- сети Чибис и Акватория), практически полное сворачивание фронт-офисов телекоммуникационных компаний BIG4- все это является драйверами развития локальных медиакомпаний. В 2017 году произошло дальнейшее перераспределение локальных бюджетов между СМИ и компаниями.

Соответственно, крупные бюджеты размещаются через национальные сейлс-хаусы, экономическая модель которых строится на агентском вознаграждении и суперкомиссиях, недоступных для локального рынка.

Особенностью медиарынка Кемеровской области является тот факт, что сегмент outdoor в том виде, в котором он существует в крупных городах, практически отсутствует- еще в 2013 году были проведены демонтажи рекламных конструкций в крупных городах. В Кемерове рынок сократился на 75 %, осталось 2 крупных игрока с конструкциями, которые имели правовую защиту- это позволило резко поднять цены на аренду традиционных билбордов, но в количественном выражении рынок сократился более чем в 2 раза.

С точки зрения структуры медиарынка и плотности региональной конкурентной среды в регионе насчитывается не более 5 локальных игроков, которые имеют историю не менее 15 лет и имеют профильность – радио и наружная реклама. Телевидение традиционно продается через бэк-офисы «Видео интернешнл» и «Алькасар». Местное телевидение (ГТРК «Кузбасс» и местное вещание «СТС») продается через собственное рекламное агентство «Большая медведица»- оценка их бюджетов строится на мониторинге цен и оценке государственной поддержки программирования эфира. Стоит отметить, что в этом сегменте медиа, по-прежнему, наблюдается провинциальность форматов программирования и зависимость новостной политики от общего политического фона. Очевидным преимуществом является покрытие территории и охват целевых аудиторий, недоступных, к примеру, более динамичным и рыночно программируемым кабельным телеканалам. Структурно рынок по региону формируется неравномерно. Задача оценки отдельных сегментов медиа является очень актуальной для локальных компаний, действующих в определенных условиях франшиз, долгосрочных трендов и жестких текущих

условиях сжатия. Это та точка отсчета, от которой строится стратегия и перспективная бизнес-модель медиакомпаний.

Кузбасская медиагруппа (далее по тексту КМГ) является крупнейшим медиахолдингом на территории Кемеровской области, который представляет полноценный ассортимент услуг по продвижению продукции и интегрированные проекты для рекламодателей (входит в группу компаний «Сибирский деловой союз»).

Доля совокупного рекламного рынка, по оценкам службы маркетинга, составляет около 50%.

Особенности корпоративной культуры: высокий уровень осознанности сотрудников организации всех уровней, знание и понимание миссии компании, информированность о целях и задачах, стремление к их реализации оперативно и эффективно. На протяжении последних лет проводится оптимизация организационной структуры и сокращение численности сотрудников.

Доля рабочих в общей численности в 2017 году составляет 14,5 %. Количество рабочих практически не меняется- от 24 до 28 человек по годам. Сокращение идет управленческого персонала.

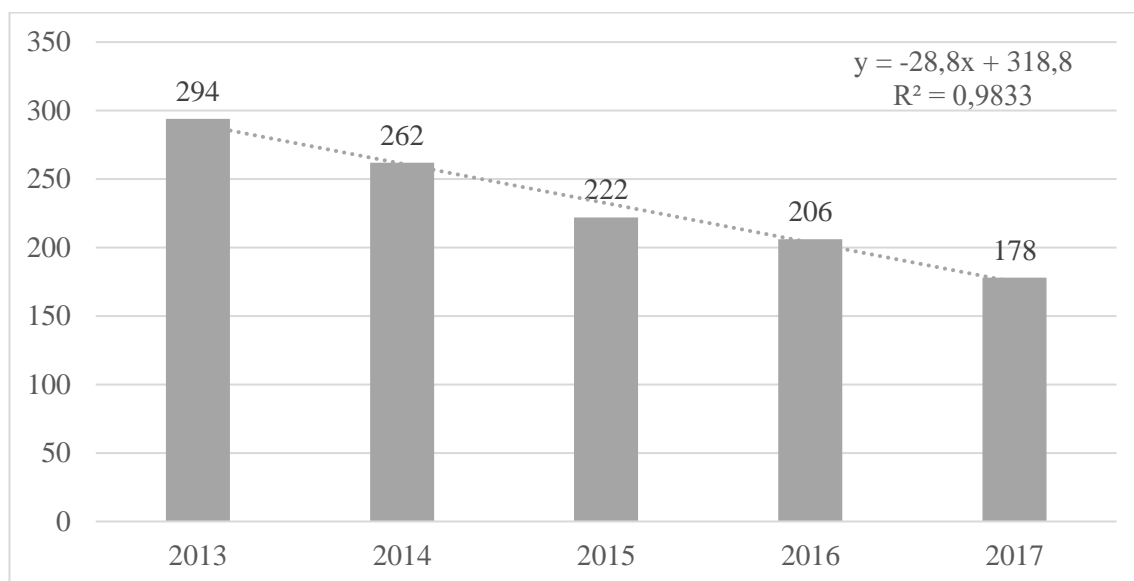


Рис. 2. Динамика численности сотрудников КМГ, 2013-2017 год

Оптимизация нормы управляемости (т. е. количества людей, подотчетных одному руководителю) и числа уровней в управленческой иерархии проводится для того, чтобы уменьшить число организационных уровней и сократить затраты на руководящий состав. Это одно из самых эффективных средств, которое помогает снизить затраты, упростить процесс принятия решений,

повысить гибкость, ускорить реагирование на новые требования и раскрыть потенциал предприятия. [3,4].

Изменение рыночных условий и очевидная стагнация традиционного рынка наглядно прослеживается на изменении выручки от тех сегментов рынка, которые компания исторически обслуживала- таблица 1.

Таблица 1.

Структура выручки от линейной продажи на традиционных рынках

Направление	2015	2016	2017 план	2017	2017/ 2016, %%	Комментарии
Радио Кемерово	63,31	63,88	64,45	59,2	-7,3 %	Темп роста радио РФ +4 %
Радио Новокузнецк	34,5	33,37	36	28,4	-14,9 %	Темпы показывают деятельность вместе с продакшн
Наружная реклама, включая лифты	50,6	53,13	47,4	53,5	0,7 %	Доля лифтов составляет 20 %, выручка искажена за счет ВГО (проекты), чистая аренда составляет около 26 млн.в год
Телевидение	24,24	30,63	30,3	14,4	-53,0 %	Данные за 2015-2016 нельзя считать валидными для сравнения, скорее всего там уже искажена выручка проектами
Сувенирная продукция	45,84	72,09	47,4	79,1	9,7 %	Доля заказов Холдинга Сибирский деловой союз и проектов оценочно на уровне 80 %
Итого	218,49	253,1	225,55	234,6	-7 %	

С 2015 года было принято решение развивать интеграционные проекты для клиентов, которые сочетали в себе преимущества линейного размещения с event-составляющей.

В течение трех лет компания эволюционно перестраивала организационную структуру и модель бизнеса, была оптимизирована структура и внедрены новые практики управления персоналом:

1.решения в сфере затрат, позволяющие оптимизировать себестоимость (аутсорсинг, управление цепочкой поставок);

2.инвестиции в развитие компетенций-компания внедрила новый подход к развитию компетенций ключевых сотрудников;

совершенствование организационной структуры и культуры в том числе *оптимизация нормы управляемости и числа уровней в организационной иерархии*. [8]

В 2018 году стало очевидным, что выручка компании практически на 50 %/50 % формировалась от интеграционных и линейных проектов.

Необходимость разделения бизнеса на линейный и проектный с учетом вклада каждого сотрудника и оценки эффективности каждого сегмента бизнеса без внутригрупповых оборотов стала очевидной.

Определение объема рынка и его структуры по сегментам на локальном уровне коренным образом отличается от структуры на федеральном уровне.

Анализ распределения бюджетов по крупнейшим локальным рынкам показывает, что доли ТВ сопоставимы, однако, доля интернета на локальном рынке замещается радио и наружной рекламой.

В отличие от кризиса 2008 года, где падение было еще более глубоким, а восстановление произошло к 2010 году, локальные рынки перешли в новую фазу развития- вялотекущей стагнации, сопровождаемой мощным демпингом, изменением

плотности конкурентной среды и сокращением линейных рекламодателей федерального уровня.

Коррекция же национального рынка по отношению к докризисному 2013 году произошла только в 2016 году, когда прирост составил 13 %[5].

Локальные рынки до сих пор в фазе коррекции. Сравнивая тренды 2017 года в национальном и локальном аспекте, мы видим отсутствие динамики в локальных рынках и рост за счёт федеральных размещений. Это свидетельствует о затяжной рецессии, а также деградации отдельных сегментов медиа.

На протяжении последних 10 лет тенденцией является переток локальных бюджетов между отраслями экономики и их сокращения, а также централизация бюджетов.

На наш взгляд, **причины** этого явления следующие:

1. Оптимизация маркетинговых расходов рекламодателей после кризиса 2008 г., достигшая апогея в 2015 г. после девальвации рубля и обвала рынков.

Федерализация крупных компаний и организация фронт-офисов по принципу прямых продаж без принятия решений по маркетинговым бюджетам.

Централизация бюджетов в рамках вертикально-интегрированных групп, распределение через крупнейших сейлз-хаусов.

Локальные рынки не успели восстановиться после кризиса 2008 г., как началась вялотекущая рецессия 2012-2013 г., после чего произошло глобальное падение 2014-15 гг.

Изменение структуры рекламодателей на локальном уровне- вымывание бюджетов федеральными сейлз-хаусами, сокращение среднего чека локальных компаний, уход с рынка и банкротство местных розничных ритейлеров, падение рынка услуг.

В совокупности с внешними условиями и глубокими долгосрочными структурными

изменениями рынка, локальные медиахолдинги столкнулись с ожесточенным демпингом игроков рынка и ценочувствительностью клиентов [1].

В этих условиях необходимо эффективное управление своей долей рынка и позиционированием, что означает эффективную модель медиабизнеса. В лучших условиях оказываются компании, предлагающие относительно неэластичные по цене услуги и эффективные решения для рынка.

Список литературы / References

«Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2017–2021 годы»: [Электронный ресурс] // URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/media-outlook-2017-rus.pdf> (Дата обращения: 25.12.2018).

Динамика розничного товарооборота в Кемеровской области: [Электронный ресурс] // URL: http://kemerovostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/kemerovostat/resources/e01431804f4a3c5aa514f5e1000af5d8/макроструктура+оборота+розничной+торговли.htm (Дата обращения: 25.12.2018).

Ложный путь к эффективности: [Электронный ресурс]. URL: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/07_0103.aspx?tid=26 (Дата обращения: 25.12.2018).

Маккинзи, А. Управление эффективностью компании: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bc-expert.ru/corporate/form/guidance/006/> (Дата обращения: 25.12.2018).

Объем рекламных рынков крупнейших городов России в 2017 году. [Электронный ресурс]. URL: http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id8217/ (Дата обращения: 27.12.2018).

Полуэхтова И.А. Исследования аудитории и медиапотребления в цифровой среде: методологические и практические проблемы // Медиаскоп. 2016. Вып. 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mediascope.ru/2199> (Дата обращения: 27.12.2018).

Список литературы на английском языке / References in English

Trend Random Acts of Kindness (R.A.K.) [Электронный ресурс]. URL: http://myretailstrategy.com/znaniya/11_consumer_trends_article/ (Дата обращения: 27.12.2018).

A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewa.- Источник: [https://www.pwc.ru/publications/fit-for-growth/Fit-](https://www.pwc.ru/publications/fit-for-growth/Fit-for-Growth_eng_Eversion.pdf)

[for-Growth_eng_Eversion.pdf](https://www.pwc.ru/publications/fit-for-growth/Fit-for-Growth_eng_Eversion.pdf) (Дата обращения: 27.12.2018).

References

1. Vsemirnyy obzor industrii razvlecheniy i SMI: prognoz na 2017–2021 gody. (World overview of the entertainment industry and the media: a forecast for 2017–2021): [Electronic resource] // URL: <https://www.pwc.ru/ru/assets/media-outlook-2017-rus.pdf> (Appeal Date: 12/25/2018). [in Russian].

2. Dinamika roznichnogo tovarooborota v Kemerovskoy oblasti (Dynamics of retail turnover in the Kemerovo region): [Electronic resource] // URL: http://kemerovostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/kemerovostat/resources/e01431804f4a3c5aa514f5e1000af5d8/macrostructure+turnover+or+recurrent+trading+group. (Date of appeal: 12/25/2018). [in Russian].

3. Lozhnyy put' k effektivnosti. (False path to efficiency): [Electronic resource]. URL: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/07_0103.aspx?tid=26 (Revised: 12/25/2018). [in Russian].

4. Makkinzi, A. Upravleniye effektivnost'yu kompanii. (Company Performance Management): [Electronic resource]. URL: <http://www.bc-expert.ru/corporate/form/guidance/006/> (Contact date: 12/25/2018). [in Russian].

5. Ob'yem reklamnykh rynkov krupneyshikh gorodov Rossii v 2017 godu. The volume of advertising markets of the largest cities of Russia in 2017. [Electronic resource]. URL: http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id8217/ (Contact Date: 12/27/2018). [in Russian].

6. Poluehtova I.A. Issledovaniya auditorii i mediapotrebleniya v tsifrovoy srede: metodologicheskiye i prakticheskiye problemy. Studies of the audience and media consumption in the digital environment: methodological and practical problems // Mediaskop. 2016. Vyp. 4. (Mediaskop. 2016. Vol. 4) [Electronic resource]. URL: <http://www.mediascope.ru/2199> (Appeal Date: 12/27/2018). [in Russian].

References in English

7. Trend Random Acts of Kindness (R.A.K.) [Electronic resource]. URL: http://myretailstrategy.com/znaniya/11_consumer_trends_article/ (Revised: 12/27/2018).

8. A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewa. - Source: https://www.pwc.ru/publications/fit-for-growth/Fit-for-Growth_eng_Eversion.pdf (Revision: 27.12. 2018).