

A Sanoma felvásárlása

| | |
|--|--|
| Az ügynökség, illetve vállalat neve | LA Communications – Centrál Csoport |
| A pályázott kategória | Hírnévmenedzsment |
| Az ügyfél, illetve vállalat iparága | Média és szórakozás |
| A pályázott kommunikációs program személyi felelősei | Ószabó Attila ügyvezető Orosz József account director |

Alaphelyzet bemutatása, kommunikációs kihívások

A Centrál Csoport tulajdonosa, Varga Zoltán 2014 februárjában kereste meg az LA Communications ügyvezetőjét azzal, hogy pályázatot írjak ki egy új - akkor még nem részletezett - akvizíció kommunikációs feladatainak ellátására. A tender zártkörű volt, elsősorban piaci ajánlás alapján hívták meg a három résztvevő ügynökséget az alábbi szempontok szerint: pénzügyi-tranzakciós kommunikációban szerzett gyakorlat, médiapiaci tapasztalat és beágyazottság, issue management referenciák.

A tendert az LA Communications nyerte, amely egyrészt kiterjedt személyes kapcsolatrendszerrel rendelkezik a magyar médiaiparban, másrészt jelentős referenciákat tud felmutatni issue management területen (NeoFM megszűnése, nyugdíjpénztárak államosítása, vörösiszap katasztrófa).

A feladat a Sanoma Media Budapest Zrt. Centrál Csoport általi megvásárlásával kapcsolatos, több lépcsőből álló issue management stratégia kialakítása és végrehajtása volt. A 2014 nyarán lezárult tranzakció a magyar médiaipar mind értékében, mind a piaci részesedések tekintetében eddigi legnagyobb felvásárlása volt. A tranzakció során Magyarország vezető print- és online kiadványvállalata egy multinacionális hálózattól új, belföldi tulajdonoshoz került.

A magyar médiában 2013 végén jelentek meg az első hírek arról, hogy a finn Sanoma kivonul a régióból, és értékesíti érdekeltségeit. Mivel a Sanoma Budapest árbevétel alapján Magyarország második legnagyobb kiadványvállalata volt, találgatások kezdődtek arról, hogy ki veheti át vállalatot. Ugyanekkor zajlott a TV2 politikai botrányoktól sem mentes eladása, így nem véletlen, hogy a szakújságírók szakmai befektetők (CEMP, Origo, Burda International) mellett főként „politika-közeli” vevőket valószínűsítettek. Ezt a várakozást erősítette az is, hogy 2013 őszén politikai támadások érték a vállalatot és annak első számú vezetőjét, Szabó Györgyöt.

Az ügynökség szerepe az eladási folyamatban többrétű volt. A tranzakció lezárásáig olyan együttműködést kellett kialakítani a Sanoma nemzetközi részlegével és az általa megbízott hazai ügynökséggel (Avantgarde), amely képes az eladó (Sanoma International) és a vevő (Centrál Csoport) kommunikációs céljait közös nevezőre hozni. A tranzakció lezárását követően pedig végre kellett hajtani azt a kommunikációs stratégiát, amely a Centrál Csoportot a politikától távol álló pénzügyi befektetőként jeleníti meg a külső és a belső nyilvánosság előtt. Ezzel párhuzamosan pedig - mivel a Centrál Csoportot alapvetően határozza meg tulajdonosának személye - fel kellett építeni Varga Zoltán médiaképét (personal branding).

Kihívást jelentett, hogy mind a Centrál Csoport, mind pedig annak tulajdonosai tudatosan kerülték a nyilvánosságot, így a pénzügyi befektetői körökön kívül teljesen ismeretlennek számítottak. Tovább bonyolította a helyzetet, hogy maga a Centrál Csoport sem egy önállóan kommunikálható entitás, inkább cégek laza szövetsége, amelyet elsősorban a tulajdonosok személye köt össze.

Célok, célcsoportok

A Centrál Csoport az ügynökség munkájának megkezdésekkor világos üzleti stratégiai célokkal rendelkezett, amelyek a következők:

- A tranzakcióról szóló szerződés(ek) aláírása 2014. április közepére
- A tranzakció pénzügyi lezárása 2014. június-júliusra
- Ezt követően a Sanoma Media Budapest portfóliójának átvilágítása és konszolidációja
- A print portfólióelemek további működtetése, bizonyos portfólióelemek értékesítése
- Az üzletmenet folytonosságának és a rentábilis működés feltételeinek biztosítása

A kommunikációs célokat a Centrál Csoport üzleti stratégiai céljainak figyelembevételével határoztuk meg:

- A Csoport és a tulajdonos személyének pénzügyi befektetőként való pozicionálása a külső nyilvánosság valamint a stakeholderek előtt
- Belső nyilvánosság tájékoztatása a várható szervezeti átalakításokról, új vállalatvezetési szemlélet megismertetése a dolgozókkal
- A téma lehetőség szerinti teljes depolitizálása
- Felfokozott médiaérdeklődés kezelése a tranzakció lezárását követően, és a várhatóan erős, részben ellenséges médiavisszhang megelőzése, tompítása

Célcsoportok:

A kommunikációs stratégia kialakítása során – az üzleti stratégiai céloknak megfelelően – három jól azonosítható célcsoportot határoltunk be.

- A vállalat közel 600 belső és külső munkatársa
- A Sanoma nyomtatott és digitális termékeit megvásároló közel 5 millió fogyasztó
- Stakeholderek (hirdetők, médiaügynökségek, szakmai szervezetek, társadalmi és politikai szervezetek)

Kommunikációs stratégia és üzenetek

A kommunikációs stratégia három, időben is jól elkülönülő részből állt.

A. Signing – a szerződés aláírásáig terjedő időszak

- reaktív kommunikációs aktivitás, amelyet a Sanoma International irányított
- vevői oldalról stratégiai cél a téma depolitizálása, szakmai mederben tartása és a vállalati hírnév védelme

B. Closing - a szerződés aláírása és a vételár kifizetése közötti időszak

- az új tulajdonos pozicionálása
- a vállalat dolgozóinak tájékoztatása
- proaktív kommunikáció, amelynek középpontjában Varga Zoltán személye áll

C. New Era - az új tulajdonos birtokba lépésével kezdődő időszak

- reaktív külső, proaktív belső és stakeholder kommunikáció
- dolgozói rendezvény (town hall meeting) megszervezése
- vállalati arculatváltás (rebranding) előkészítése
- belső kommunikáció átalakítása és újjászervezése

Fő üzenetek:

- A Centrál Csoport pénzügyi befektető, kizárólag gazdasági szempontok alapján döntött a megvásárlás mellett
- A Sanoma nagyon értékes brand, amelyet elsősorban az itt dolgozók munkája tesz értékesé
- A Centrál Csoport célja, hogy a kiadóvállalat továbbra is a hazai médiapiac meghatározó szereplője maradjon
- A Sanoma Media Budapest többségi tulajdonrészének megvétele a kiadó pénzügyi helyzetének stabilizálódását eredményezi
- A Centrál Csoport a Sanoma Media Budapest portfóliójába tartozó rentábilis elemeket meg kívánja tartani, a veszteséges elemekről később hoz döntést
- A Centrál Csoport biztos abban, hogy a befektetése megtérül és a kiadóvállalat a racionalizálást követően nyereségesen működtethető tovább

A stratégia megvalósítása, módszerek, eszközök és időzítésük

| Szakasz | Módszer | Eszközök | Időszak |
|----------------|---|--|------------------------|
| Signing | Sajtókapcsolatok | Press release (Sanoma-Centrál közös magyar-angol) Q&A (magyar-angol) Press kit (Centrál Csoport bemutatása, fotók, háttéranyagok) | 2014. február-április |
| Closing | Personal branding Sajtókapcsolatok Rendezvények | Exkluzív interjú Varga Zoltánnal (Kreatív, Figyelő) Stakeholder találkozók szervezése (médiaügynökségek, kiadóvezetők) Előadás a Főszerkesztők Fórumán Sajtómegkeresések kezelése | 2014. május-június |
| New Era | Sajtókapcsolatok Rendezvények Tanácsadás Personal branding | Press release 300 fős dolgozói rendezvény szervezése Beszédek, belső levelek Kommunikációs audit (eszközök, csatornák, módszerek) Forbes Magazin: címlap sztori szervezése Vállalati arculatváltás előkészítése | 2014. június-augusztus |

Az ügynökség és az ügyfél, illetve a vállalat vezetése és a PR-team között kapcsolattartás menete, minősége, a tanácsadás tartalma

Közvetlen és folyamatos felsővezetői tanácsadás (Varga Zoltán, Gerő Viktor) kampányidőszakban: háttér-információk, szervezeti javaslatok, találkozók szervezése

Operatív stábot hoztunk létre a tranzakció kommunikációs kezelésére (Centrál-LACOM-Sanoma)

A kommunikációs eszközök alkalmazásának meghatározása (időzítés, mód) az operatív stáb feladata volt, amely heti rendszerességgel ülésezett

A részfeladatok összehangolásáért az ügynökség felelt (sajtómegkeresések, közlemények, belső kommunikáció, rendezvények)

Nyilatkozati stopot rendeltünk el a Sanománál, valamennyi újságírói megkeresést az ügynökséghez irányítottunk át

A kommunikáció egy csatornán keresztül történt – nem volt improvizatív, egyeztetés nélküli kommunikáció

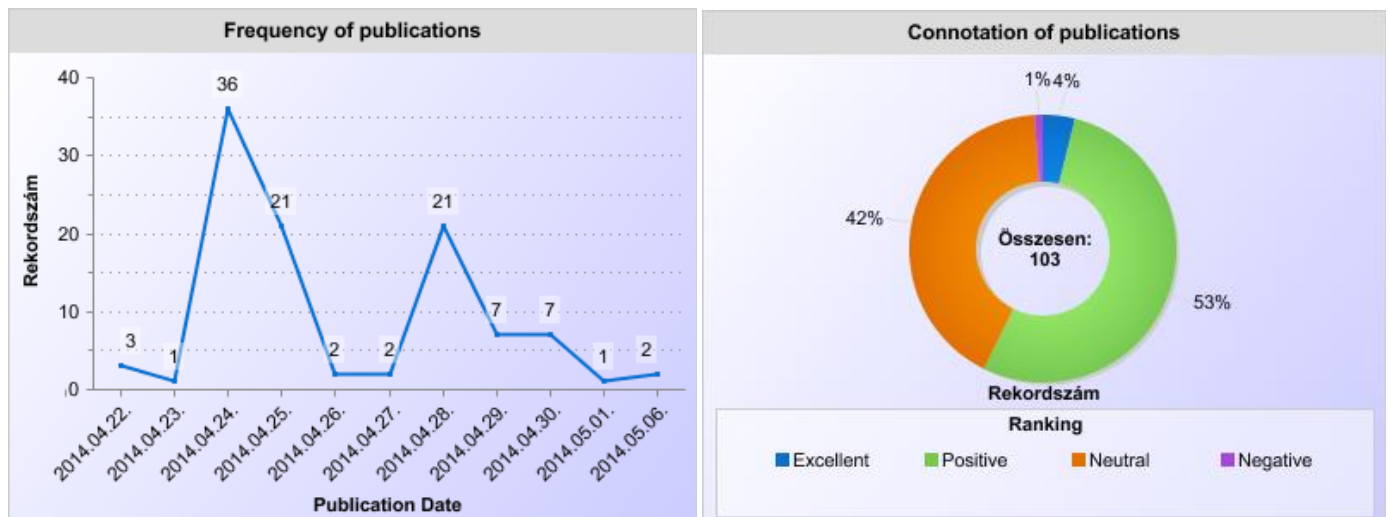
A projekt „szóvivői”:

- Stratégiai kérdések: Varga Zoltán, CEO
- Operatív, pénzügyi kérdések: Gerő Viktor, partner, Centrál Csoport
- Napi sajtómegkeresések kezelése: LACOM

A kitűzött célok elérésének ügynökségi, illetve PR-team általi értékelése

A kommunikáció hatékonyságát az LA Communications által kifejlesztett elemzőrendszer, a MediaMetrix segítségével heti és havi szinten mértük. Ez az Observer médiafigyelő cég adatbázisára alapozva közel ezer magyar médium figyelésének eredményét elemzi mennyiségi és minőségi adatok alapján. A rendszer képes a nemzetközi sztenderdek szerinti főbb mutatószámok kimutatására, mint például reklámegyenérték (AVE), láthatóság (OTS), elérés (Reach), említéseloszlás (Share of Voice), valamint heti, havi és negyedéves elemzések készítésére.

A Sanoma felvásárlása kapcsán készített elemzések kimutatták, hogy a kommunikációs stratégiában megjelölt célokat sikerült elérni. A megjelenések többsége pozitív hangvételű volt. A publikációk elsősorban a Sanoma felvásárlásáról szóltak, ezek a megjelenések jellemzően pozitív értékítéletűek voltak, ami azt jelenti, hogy a Centrál Csoport kommunikációjával elérte, hogy üzleti tranzakcióként értékelje a média az ügyletet. A megjelenések 42 százaléka objektív volt, és ezeknek sem volt politikai felhangja. Mindössze egy negatív értékítéletű anyag született a vs.hu-n, amely a Centrál Csoportot, valamint Varga Zoltán alapító-tulajdonost állami projektekhez közel álló üzletemberként mutatta be, amelyet az ügynökség kérésére az újságíró pontosított. Érdekes, hogy a Replise segítségével külön monitoroztuk a közösségi médiában történő megjelenéseket is.



A vállalati külső és belső kommunikáció újraszervezése érdekében átvilágítottuk a Sanoma kommunikációs tevékenységét, amelyről részletes – javaslatokkal ellátott – jelentést készítettünk a management számára.

Budapest, 2014. október 31.