

RAPORT STRATEGICZNY 6.2

czerwiec 2007 © WAN

ANALIZA PORÓWNAWCZA (BENCHMARKING) W ZAKRESIE NOWYCH PRZYCHODÓW CYFROWYCH

W tym raporcie: Podsumowanie konferencji Liderów Cyfrowych

www.futureofthenewspaper.com

Wszystkie raporty strategiczne są dostępne dla członków i subskrybentów WAN na stronach internetowych SFN

Dochody z reklamy w sieci mają coraz poważniejszy udział w zyskach firm prasowych na całym świecie. Najnowsze studium analizy porównawczej, przeprowadzone przez WAN we współpracy z amerykańską firmą badawczą Borrell Associates, śledzi wzrost przychodów w kluczowych kategoriach i prognozuje trendy na nadchodzące lata.

Kształtując Przyszłość Prasy Codziennej

WAN

www.wan-press.org

PROJEKT ŚWIATOWEGO STOWARZYSZENIA WYDAWCÓW PRASY, WSPIERANY PRZEZ WIODĄCYCH ŚWIATOWYCH PARTNERÓW BIZNESOWYCH

MAN

www.man-roland.com/en/p0001/index.jsp

WIODĄCY WYTWÓRCA SYSTEMÓW PRODUKCJI PRASY CODZIENNEJ

PUBLIGROUPE

www.publigroupe.com/en/horn.cfm

MIĘDZYNARODOWA GRUPA REKLAMOWA I PROMOCYJNA Z SIEDZIBĄ W SZWAJCARII

UPM

<http://w3.upm-kymmene.com/>

JEDEN Z WIODĄCYCH ŚWIATOWYCH PRODUCENTÓW PAPIERU PRASOWEGO

TELENOR

www.telenor.com/

WIODĄCA NORWESKA GRUPA TELEKOMUNIKACJI, IT I MEDIÓW

SPIS TREŚCI :

Podsumowanie Kierownictwa

1. Wprowadzenie: WAN 2007 – Badanie metodą analizy porównawczej nowych przychodów cyfrowych	9
Konkurencja wzrasta	10
Wyniki – ilościowe	11
Wartość dolara <i>on-line</i>	14
Udział w rynku	16
2. Jakościowe wyniki badania i analizy przypadków	17
Obserwacja horyzontu	17
Rozdzielenie sektora druku i działań <i>on-line</i>	20
Fairfax odnosi sukces z rentownością cyfrową	21
3 Sieci ogłoszeń branżowych i drobnych	25
Fish4.co.uk	26
ClassifiedVentures.com	28
FINN.no	29
4 Wnioski	31
5 Dodatek	33
Konferencja Liderów Cyfrowych	35

Podsumowanie kierownictwa

Dla wielu gazet codziennych z całego świata 2006 rok był punktem zwrotnym. Podczas gdy przychody z sieci nadal rosły, przychody z tradycyjnego druku i nakłady gazet malały stopniowo w większości krajów rozwiniętego świata. Co jeszcze ważniejsze, wielu wydawców donosiło o istotnym wzroście dochodowości ich operacji *on-line*, które nadal przynoszą jedynie drobny ułamek całkowitych przychodów. Wygląda na to, że przychody z sieci staną się już wkrótce poważnym czynnikiem wpływającym na zyski firm prasowych.

Przeprowadzane co roku przez Światowe Stowarzyszenie Wydawców Prasy badanie przychodów cyfrowych metodą analizy porównawczej (*benchmarkingu*) wykazało, że stosunkowo niewielki zakres operacji internetowych odpowiada za ponad 10 procent przychodów firm prasowych, zaś poza obszarami Stanów Zjednoczonych i krajów skandynawskich proporcja ta jest zwykle bliższa 5 procentom lub nawet niższa. W tegorocznym badaniu, o zakresie znacznie wykraczającym poza przeprowadzane przez WAN corocznie, w latach 2004-2006, badania przychodów z ogłoszeń branżowych i drobnych, WAN było wspomagane przez firmę Borrell Associates, z siedzibą w USA.

Rok 2006 okazał się przełomowy także z innych powodów. Liczni uczestnicy badań mówili nam, że właśnie w tym roku sfinalizowali swoje wybiegające w przyszłość strategie. Większość z tych strategii dotyczyła stworzenia bądź rozwoju odrębnych i autonomicznych działów cyfrowych, połączonych jednak lepszymi i bardziej konstruktywnymi relacjami z tradycyjnymi operacjami druku. Tym niemniej – i jest to może najważniejsza z kwestii, jakie wyłoniły się w trakcie badań – gazety codzienne zaczynają właśnie reagować na największe z zagrożeń, z jakimi przyszło im się

mierzyć. Podczas gdy obszar *on-line* zagraża tradycyjnemu sektorowi druku, firmy działające wyłącznie w Internecie, takie jak Google i Yahoo!, zagrażają w alarmującym stopniu reklamie w internetowych sekcjach gazet lokalnych.

W Stanach Zjednoczonych i Kanadzie - według badań przeprowadzonych przez firmę Borrell Associates - pod względem przychodów z reklamy firmy działające wyłącznie w Internecie odnotowały wzrost udziału w lokalnym rynku *on-line* z 15.3 procenta w 2004 roku do 37.9 procenta w 2006 roku. W tym samym okresie udział gazet codziennych w lokalnym reklamowym torcie zmniejszył się z 44.1 procenta do 35.8 procenta. Zjawisko to łatwo mogło zostać przeoczone ponieważ, pod względem czysto finansowym, większość gazet cieszyła się ponad stu procentowym wzrostem przychodów z reklamy w sieci, jednak z uwagi na fakt, że wzrost ten dokonywał się często kosztem sektora druku, przed wydawcami stanął poważny problem.

Na szczęście branża prasowa zaczyna konstruktywnie reagować na zagrożenie. Wielu uczestników twierdziło, że nie przestając rozwijać korzystnych możliwości sektora cyfrowego w celu wsparcia tradycyjnych marek druku tworzą jednocześnie platformy internetowe, aktywnie poszukujące okazji do zwiększenia przychodów z działalności reklamowej, która nie ma nic wspólnego z samymi gazetami. Platformy te stają się często polem współpracy wielu wydawców gazet. W dalszej części tego raportu Martha Stone opisze szczegółowo pewne aspekty tego zjawiska w artykule poświęconym ogólnokrajowym sieciom ogłoszeń drobnych i branżowych. Inne platformy mają charakter bardziej lokalny bądź budowane są w oparciu o konkretne pionowe struktury ogłoszeń, takie jak nieruchomości, motoryzacja lub rekrutacja pracowników. Na uwagę zasługuje tu fakt, że w stale rosnącym stopniu operacje internetowe podejmowane i prowadzone przez gazety wyłamują się z wcześniejszych ograniczeń polegających na „związaniu” z gazetami, kształtując i przekształcając własny wizerunek jako podmiotu bliższego firmom działającym wyłącznie w Internecie.

Wśród niedogodności tego zjawiska jest być może poczucie niepewności co do wielkości udziału w rynku. W tradycyjnym sektorze druku udział w rynku jest łatwy do określenia. W zakresie operacji w sieci sprawa jest bardziej skomplikowana, ponieważ nasuwa się oczywiste i niełatwe do odpowiedzi pytanie – kto jest dla mnie konkurentem? Po analizie wyników badań staje się jasne, że podane w nich liczby po prostu nie sumują się w całość! Niektórzy uczestnicy byli zdania, że w obliczeniach było wiele szacunków i zwykłego zgadywania, inni zaś wyjaśniają, że wiele zależy od tego, jak definiuje się pojęcie rynku. W wielu przypadkach rzeczywiście można podejrzewać zgadywanie. Z drugiej strony, z dużym stopniem pewności można stwierdzić, że brytyjski rynek branżowych i drobnych ogłoszeń rekrutacyjnych w 2006 roku wart był prawdopodobnie od 150 do 180 milionów funtów; prawdopodobieństwo takiego szacunku opiera się na stosunkowo wysokiej korelacji pomiędzy odpowiedziami udzielanymi przez największych operatorów internetowych.

A jeśli jesteśmy przy liczbach, oto nieco istotnych danych:

- W USA przychody z reklamy w sieci stanowią aktualnie średnio 5.5 procenta całkowitych przychodów z reklam w gazetach codziennych i wszystko wskazuje na to, że w latach 2008/2009 osiągną poziom 10 procent.

- W Kanadzie udział ten wynosi około 3 procent dla gazetek typu „metro” i o połowę mniej w przypadku gazet lokalnych.
- W Wielkiej Brytanii inicjatorzy najbardziej udanych operacji w sieci – prowadzonych w większości przez średnionakładowe, ogólnokrajowe grupy prasowe typu „quality” – podają, że 10 do 12 procent ich przychodów z reklam pochodzi aktualnie z Internetu; gazety o zasięgu regionalnym (nawet te będące częścią większych konsorcjów prasowych) oraz niskonakładowe gazety ogólnokrajowe obliczają ten udział na około 5 procent.
- W innych krajach zakresy udziału są trudniejsze do określenia, za wyjątkiem jednego trendu, który wydaje się uniwersalny: najbardziej korzystny stosunek odsetka operacji reklamowych w sieci do reklamy w druku występuje w przypadku gazet o wyższych nakładach, mających mniej rynkowych konkurentów.
- Oto kilka spektakularnych historii sukcesu: Trinity Mirror więcej niż podwoił swoje przychody z sieci, a marża zysku operacyjnego tego dziennika sięgnęła 32 procent; Fairfax w Australii osiąga obecnie 9 procent swoich całkowitych przychodów z operacji *on-line*, a wskaźnik EBITDA (zysk przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych kredytów, podatków i amortyzacji) w roku podatkowym 2006 wyniósł 60 procent, co odpowiada 13.7 procenta zysków grupy.
- W USA i Kanadzie przychody z ogłoszeń drobnych i branżowych odpowiadają średnio 75 procentom całości przychodów z reklam w sieci, tym niemniej proporcje te są odmienne w innych krajach, takich jak Wielka Brytania, która posiada znaczną liczbę ogólnokrajowych gazet codziennych (proporcjonalnie wyższy udział reklam o zasięgu krajowym) oraz grupach posiadających głównie gazety lokalne (przeważają ogłoszenia branżowe i drobne).
- Rekrutacja pracowników pozostaje dominującą pionową w ogłoszeniach drobnych i branżowych *on-line*.

Cytowane wyniki nie są rezultatami wyjątkowymi czy odosobnionymi. Od początku 2007 roku zyski operacyjne gazet codziennych na ogół spadają – na przykład w USA oscylują około 23 procent. Tymczasem dojrzałe operacje w sieci generują 40 i więcej procent zysku, co sugeruje, że skoro masa krytyczna biznesu zostanie osiągnięta, przychody z reklam w sieci przekładają się na wzrost zysku znacznie szybciej niż przychody z reklam w druku. Naturalnie, zasadnicze pytanie dotyczy stopnia, w jakim wspomniane przychody z sieci kompensują malejące przychody z druku, oraz jak pod tym względem będzie wyglądała sytuacja w ciągu nadchodzących kilku lat. Na żadne z tych pytań badanie nie udzieli jednoznacznej odpowiedzi, ale przegląd sprawozdań finansowych przedstawionych przez niektóre z największych grup prasowych sugeruje, że sytuacja zapewne nie ulegnie zmianie. Jeśli tak będzie rzeczywiście, inwestycje w rozwój sektora *on-line* i akumulacja kapitału w oparciu o wspomniany, znacznie korzystniejszy stosunek przychodów do zysku stanie się kluczem do sukcesu w przyszłości przemysłu prasowego.

W ramach badań zadano także inne pytania, opracowane z myślą o określeniu znaczenia:

- Płatnych usług wyszukiwania informacji (wyniki różne w zależności od kraju i regionu, od „bez znaczenia” do ponad 30 procent)

- Przychodów brutto ze sprzedaży związanej [upsells] (wyniki podobnie zróżnicowane geograficznie, od bardzo niskich do wyjątkowo wysokich w przypadku mniejszych gazet lokalnych/regionalnych, których strategia *on-line* budowana była zasadniczo na pakietach druk/sieć).
- Przychody z reklamy mobilnej/PDA (na ogół niewielkie, choć niektórzy respondenci widzieli w tym sektorze kluczowy obszar wzrostu.)

Ankiety zawierały także pewną liczbę pytań służących sformułowaniu prognoz typu *horizon watching*. Wśród nich najważniejsze było zapewne pytanie: „Jakie istotne zmiany zajdą twoim zdaniem na rynku reklamy internetowej w ciągu nadchodzących 12-24 miesięcy?” Niektóre ciekawe obserwacje, wskazujące być może głębsze trendy, wymieniamy poniżej:

- Większy popyt na multimedialne platformy reklamowe
- Rozwiązania reklamowe pomyślane bardziej lokalnie
- Większa konkurencja
- Szybszy proces rozwoju produktu
- Fragmentacja przemysłu prasowego
- Szybsze przejście do reklamy wielokanałowej:- pakiety obejmujące telefony komórkowe, video, druk i reklamę w sieci, a także inne oferty.
- Transfer Google w kierunku rynków wyświetlania oraz ogłoszeń drobnych i branżowych.

Inne kluczowe pytanie brzmiało: „W jaki sposób, twoim zdaniem, rozwój mediów cyfrowych i reklamy w sieci wpłynie na sektor druku?”. Oto kilka odpowiedzi:

- Znaczący wpływ na kluczowe pionowe
- Długodystansowa presja na sektor druku, zwłaszcza w obszarze ogłoszeń branżowych i drobnych
- Symbiotyczny związek pomiędzy wszystkimi platformami cyfrowymi, z dłuższym okresem transferu produktu drukowanego do dominiów reklamy w sieci i mobilnej,.. dające się udowodnić skoki w naszych mediach cyfrowych zawsze, kiedy uda nam się wykorzystać znaczące możliwości wersji papierowej
- Ogłoszenia drobne z zakresu rekrutacji pracowników będą nadal wypadać z druku... trzeba stworzyć naprawdę bardzo dobre strony internetowe poświęcone rekrutacji aby sprzedawać pakiety reklamy w druku/sieci do utrzymania aktualnego poziomu przychodów
- Trzeba zaangażować większe środki w rozwój produktu, marketing i sprzedaż druku, ale w powiązaniu z rozwiązaniami cyfrowymi
- Sprzedaż i marketing powinny być oparte na zasięgu całościowym, nie tylko na zasięgu ograniczonym do druku, jak to się często dzieje obecnie.

1. WPROWADZENIE: WAN 2007

Badanie metodą analizy porównawczej nowych przychodów cyfrowych

„W ciągu zaledwie dwóch lat media tradycyjne, takie jak Żółte Strony, czasopisma lokalne i gazety codzienne, straciły znaczny procent udziałów w lokalnej reklamie internetowej, podczas gdy firmy powstałe i działające

wyłącznie w Internecie, jak Google, Yahoo, Monster i wiele innych, zyskały ich kosztem. Stało się tak ponieważ media tradycyjne budowały swoje operacje na bazie aktualnych reklamodawców sektora druku i teraz obserwują z niepokojem, jak ten segment upada. Krótko mówiąc, przyczepiły swój wózek do spadającej gwiazdy. A w międzyczasie lokalne portale internetowe nie szczędzą wysiłków by zyskać sobie reklamodawców – i to we wszystkich segmentach reklamy, nie tylko tych oferowanych na bazie pojedynczego środka przekazu” – powiedział Gordon Borrell, Dyrektor Wykonawczy Borrell Associates, amerykańskiej firmy badawczej. Na poparcie tego oświadczenia Borrell przedstawił wyczerpujące dane ukazujące w sposób bardzo sugestywny, jakie zmiany zaszły w amerykańskim świecie reklamy w sieci w latach 2004 – 2006.

W USA udział lokalnej reklamy *on-line* na stronach internetowych gazet obniżył się z 44,1 procenta w 2004 roku do 35.8 procenta w 2006. Tort reklamowy z pewnością urósł – w istocie niemal dwukrotnie – podczas gdy tradycyjne i znacznie obfitsze strumienie przychodów gazet, z nakładu i reklamy w druku, wykazują tendencję malejącą.

„439 milionów ludzi w ponad 210 krajach świata codziennie kupuje jakąś gazetę... przychody z reklamy i subskrypcji internetowej stanowią obecnie ponad 10 procent całości przychodów wydawców konsumenckich... ogłoszenia branżowe i drobne w sieci generują więcej niż 2 miliardy USD przychodów...”

Fakty te, opublikowane przez Deloitte Media Predictions 2007, posłużyły za punkt wyjścia i kontekst, na podstawie którego przeprowadziliśmy nasze światowe badanie „Analizy Porównawczej Nowych Przychodów Cyfrowych” 2007, we współpracy z firmą Borrell Associates.

Tegoroczne badanie uwzględnia jednak istotne przesunięcie w zakresie obszaru, który monitorujemy na rzecz przemysłu prasowego. Zamiast ograniczyć zainteresowanie wyłącznie do ogłoszeń drobnych i branżowych, jak robiliśmy w latach 2004-2006 postanowiliśmy zebrać nieco danych o całej reklamie w sieci, aby następnie przejść do pogłębionej analizy, wykraczając poza tradycyjne pionowe. Śledziliśmy wzorce i trendy. Zadając szereg pytań jakościowych prosiłiśmy wydawców, by powiedzieli nam, czego nauczyły ich ostatnie doświadczenia, a także jakie istotne zmiany dostrzegają na horyzoncie.

Nowe założenia poszerzyły zakres badania i uczyniły je nieco bardziej kłopotliwym dla uczestników – i rzeczywiście, napotykaliliśmy pewne trudności. Respondenci przyznawali, że coraz bardziej daje im się we znaki zmęczenie ankietami i badaniami. Stwierdziliśmy także, że wzrasta „uczulenie” na pytania wymagające ujawnienia wyników finansowych, nawet w przypadku, gdy odpowiedzi będą przetwarzane i wykorzystywane w sposób absolutnie anonimowy. Lecz jeszcze bardziej znacząca niż liczby była oczywista, ogromna zmiana wyzwań i postaw następująca w miarę jak branża prasowa zaczyna reagować na przesunięcie przychodów z reklamy w kierunku sektora cyfrowego.

[Ramka:]

Wyniki badania nie dotyczące przychodów

- Naszą uwagę zwróciły reorganizacje w działach cyfrowych, widoczne zwłaszcza w większych firmach. Sekcje te działają według zróżnicowanych zasad. Niektóre są całkowicie niezależne (na przykład Associated Northcliffe Digital, postrzegający siebie jako jednostkę w dużym stopniu oderwaną od operacji firmy macierzystej związanych z wydawaniem tradycyjnej gazety), podczas gdy inne, choć bardziej zintegrowane, zrestrukturyzowały się w stopniu uniemożliwiającym wiarygodne, dokonywane w trybie z roku na rok porównania wysokości przychodów lub (jak w przypadku Torstar) poziomu zysków.
- Zmiany w zakresie własności, które po prostu wyeliminowały jeszcze do niedawna ważnych graczy z prasowego krajobrazu – w tej kategorii Knight Ridder znajduje się na czele listy.
- Zakupy i przejęcia – gazety codzienne kupują lub łączą się w inny sposób z portalami internetowymi nie mającymi dotychczas nic wspólnego z prasą w celu poszerzenia zasięgu reklamowego. Niektóre z tych fuzji to potężne inwestycje, a także element tworzenia od podstaw nowej wizji tego, w jaki sposób firmy medialne zamierzają prowadzić swoje operacje biznesowe – przykładem nabycie MySpace przez Roberta Murdocha.
- Nowe związki partnerskie i spółki – zjawiska nie odbiegające tak bardzo od tradycyjnych operacji wydawniczych, lecz bez brandingów i sinych ograniczeń stron internetowych związanych z konkretną marką prasową – ich pogłębioną analizą zajmuje się Martha Stone w artykule poświęconym ogólnokrajowym sieciom działającym w branży ogłoszeń drobnych i branżowych w Rozdziale 3 (strona 29).
- Przebudowa struktury udziałów – niektóre spółki zmieniły swoje struktury udziałów. Workopolis, najważniejszy kanadyjski rekrutacyjny portal internetowy, po sprzedaży udziałów przez Globe & Mail stał się obecnie wspólną własnością Torstar i Gesca. Przesunięcia tego rodzaju wpływają naturalnie na sposób raportowania przychodów i zysków, mogą zatem zmniejszyć wiarygodność porównań w zakresie trendów.
- Kolejna bariera dla porównań z roku na rok pojawia się wówczas, kiedy firmy zmieniają sposób klasyfikowania i raportowania przychodów z sieci. Wielu uczestników badań podaje teraz dane bardziej szczegółowe, w poprzednich latach raportując skonsolidowane przychody z sieci lub, w niektórych przypadkach, nie oddzielając nawet przychodów z reklam i ogłoszeń publikowanych *on-line*.

Konkurencja wzrasta

Konkurencja jest rzeczywiście kluczem do zrozumienia zmian, które nastąpiły w 2006 roku. Z kilkoma być może wyjątkami państw posiadających większą liczbę gazet ogólnokrajowych, na wielu rynkach często tak naprawdę nie było konkurencji. Nawet jeśli na jakimś rynku operowało więcej gazet, miały one zwykle własne i odrębne, zróżnicowane demograficznie grupy docelowe. Tymczasem szybkie wyłanianie się firm działających wyłącznie w Internecie, a także powstawanie regionalnych i ogólnonarodowych spółek i sieci, gruntownie przekształciło konkurencyjny krajobraz. Jak zauważył Borrell, gazety na ogół rozpoczynały swoje operacje biznesowe w sieci od „polowania” na czytelników i

prenumeratorów ich wersji drukowanych. Potrzeba zmiany strategii niesie ze sobą ostrożność przy zbyt otwartym ujawnianiu wyników, za wyjątkiem sytuacji, gdzie konieczne jest spełnienie wymogów zgłoszenia udziałów (*securities filing*), a nawet wówczas z najwyższym możliwym poziomem szczegółów.

Respondenci z gazet publikowanych w sieci, z całego świata, ujawnili:

- Dwu-, a w niektórych przypadkach nawet trzycyfrowy wzrost dochodu z operacji gazety *on-line* w 2006 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.
- Niektóre dojrzałe operacje w sieci są obecnie wręcz niesłychanie dochodowe, jak te prowadzone przez Schibsted w Norwegii i przez Fairfax w Australii.
- Najbardziej udane operacje skupiają się obecnie na maksymalizacji dochodów z reklamy, często wszędzie, gdzie można znaleźć reklamodawców, nie zaś na promowaniu sprzedaży wiązanej wśród reklamodawców sektora druku – choć, z drugiej strony, sprzedawane łącznie ogłoszenia branżowe i drobne przynoszą na całym świecie około trzech czwartych przychodów gazet z operacji w Internecie – zwłaszcza w przypadku mniejszych gazet regionalnych i lokalnych.
- Malejący akcent na branding określonej gazety w operacjach *on-line*, choć znowu badania wykazały odstępstwa od tej zasady.
- Tabloidy w większości przypadków nie prowadzą tak rozległych operacji biznesowych w sieci jak gazety dużego formatu.
- W przypadku gazet lokalnych mamy do czynienia z niższym stosunkiem (proporcją) przychodów z reklamy *on-line* w porównaniu z sektorem druku, co pozostaje w zgodzie z badaniami Borrell Associates, które konsekwentnie potwierdzają ścisłą korelację pomiędzy nakładem i przychodami z sieci – choć gazety lokalne dostrzegają w tym także okazję do rozwoju!

Tegoroczne badanie kształtowały także inne czynniki. Rok 2006 był okresem bezprecedensowej aktywności. Dokonały się wielkie konsolidacje i zmiany w strukturze udziałów firm – o czym już wyżej wspomniano. Knight Ridder, długotrwały lider sektora internetowego, zniknął z krajobrazu, połknięty w większości przez McClatchy, a w pozostałej części rozproszony pomiędzy mniejsze podmioty. Fakt ten w sposób naturalny zniekształca niektóre dokonywane z roku na rok porównania.

Inną znaczącą zmianą była narastająca i zauważalna wśród wielu gazet tendencja do oddzielania operacji w sieci od tradycyjnych operacji druku. Trend ten również komplikuje porównania, jako że w wielu przypadkach brak wystarczająco szczegółowych raportów dla skonsolidowanej działalności reklamowej. W przypadku części tych rozdzielonych operacji przychody z reklamy były generowane przez strony internetowe, które nie miały w ogóle żadnych powiązań z biznesem druku. Niektóre aspekty tego zjawiska omawiamy bardziej szczegółowo w Rozdziale 3.

Pomimo tych wszystkich trudności i wyzwań, badanie 2007 daje bardzo dokładny obraz tego, co działo się w świecie prasowym, poparty konkretnymi sumami, danymi procentowymi, informacjami o udziałach w rynku oraz obserwacjami, które mogą okazać się bezcenne dla czytelników raportu. Zwłaszcza w odniesieniu do USA, Kanady i Wielkiej Brytanii udało nam się zgromadzić dane o dużym znaczeniu i

zakresie, postanowiliśmy zatem poświęcić tym krajom oddzielne sekcje, pogłębione o analizę tła i analizę porównawczą.

Z ciekawością będziemy patrzeć na rozwój sytuacji w roku podatkowym 2007, z nadal postępującą konsolidacją, ciągłym wyłanianiem się graczy działających wyłącznie w Internecie oraz zastrzykiem kapitału ze strony udziałowców prywatnych. Także rosnące wpływy i potęga Google, o których wspominali wszyscy uczestnicy, z pewnością będą zaznaczać się coraz bardziej wyraźnie.

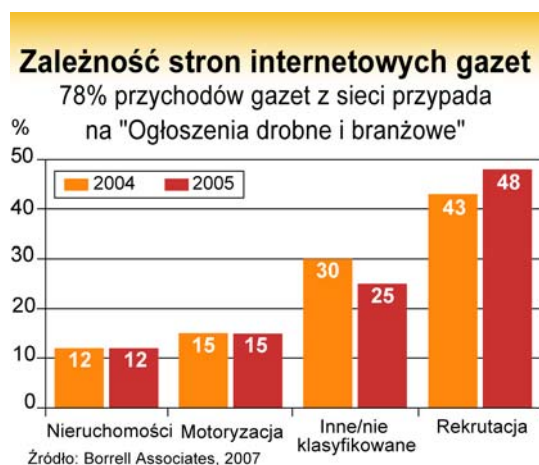
Metodologia

W zamiarze dalszego śledzenia wzrostu w internetowym segmencie ogłoszeń drobnych i branżowych, a także migracji z druku do sieci, WAN powtórzyło wiele pytań stawianych uczestnikom także w poprzednich trzech latach. Dzięki temu badanie 2007 roku daje pewną ciągłość wyników, dostarczając też informacji na temat trendów. Dodaliśmy pytania odnoszące się do innych kategorii reklamy, a następnie poprosiliśmy o uwagi dodatkowe, tak byśmy mogli uwzględnić w raporcie dane dotyczące lokowania w wyszukiwarkach internetowych (*search engine placement*), sprzedaży wiązanej, reklamy pocztowej kierowanej bezpośrednio do potencjalnych klientów, przychodów z reklamy mobilnej/PDA, przedsięwzięć opartych na współpracy partnerskiej, a także zespołów pracowników obsługujących operacje sprzedaży dla sektora *on-line*.

Przy opracowywaniu kwestionariusza ankietowego do badań braliśmy pod uwagę sugestie byłych i przyszłych uczestników. To Państwo podsunęli nam pomysł zamieszczenia pytań zorientowanych bardziej na planowanie – na przykład o kroki podejmowane dla wsparcia malejących przychodów reklamowych, gotowe strategie dla ofert obejmujących wiele platform, oraz najbardziej znaczące zmiany w ciągu minionych 12 oraz nadchodzących 12-24 miesięcy.

Badanie prowadzono od lutego do kwietnia 2007 roku. Dane ilościowe odnoszą się do cyfr dotyczących roku podatkowego 2006, za wyjątkiem kilku firm (przede wszystkim brytyjskich), dla których rok rozliczeniowy dobiegł końca w marcu 2007.

Kompletny kwestionariusz ankiety dołączono do raportu jako Dodatek 1.



Wyniki – ilościowe

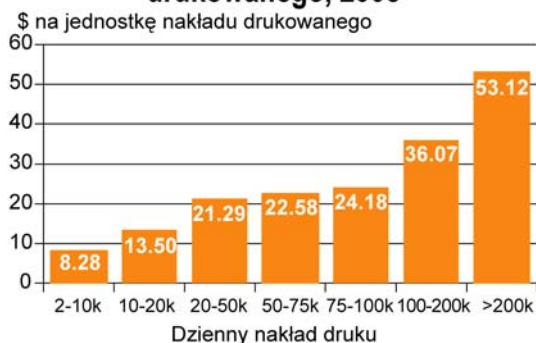
W marcu Amerykańskie Stowarzyszenie Wydawców Gazet doniosło, że w USA reklama w gazetach w 2006 roku spadła o 0.3 procenta w porównaniu z rokiem poprzednim. Spadek w zakresie reklamy w druku był jeszcze większy – 1.7 procenta, lecz stratę tę kompensował wzrost o 31.5 procenta w zakresie reklamy internetowej, o łącznej wartości 2.7 miliardów USD.

Nasze dane obrazują sytuację podobną. W rzeczywistości wzrost ten – poza obszarem USA – w wielu przypadkach był znacznie wyższy, co odzwierciedla względną dojrzałość amerykańskiego rynku i próby jego dogonienia w innych krajach. Wzrost notowany w biznesie internetowym jest bardzo gwałtowny. Na przykład w Kanadzie największe gazety ujawniły zyski wahające się od 25 procent (w przypadku „dojrzałych” operacji) po przyprawiające o zawrót głowy 130 procent dla zreorganizowanego działu cyfrowego pewnej firmy. A biorąc pod uwagę całość reklamy w sieci, Kanadyjskie Biuro Reklamy Internetowej doniosło o 80 procentowym wzroście w 2006 roku w porównaniu z rokiem poprzednim. Największy wzrost procentowy – o 120 procent - odnotowano w segmencie internetowych ogłoszeń drobnych i branżowych: ze 124 milionów CAN\$ do 273 milionów CAN\$; na dalszym miejscu była reklama w wyszukiwarkach (o 79 procent, co odpowiada 35 procentom całości wydatków na reklamę *on-line*) oraz *display* (o 58 procent, co odpowiada 36 procentom całości wydatków). Kanadyjskie IAB prognozuje dalszy, 32. wzrost w 2007 roku, co zgadza się w zarysie z sumami, jakie większość grup prasowych uwzględniła w swoich budżetach.

Ale – i jest to „ale” o znaczeniu krytycznym – w większości krajów poza USA (a nawet w niektórych stanach), wspomniane poważne zyski procentowe opierają się na stosunkowo małej podstawie. Aby umieścić je w kontekście, Kanadyjskie gazety codzienne czerpią średnio jedynie 3 procent całkowitych przychodów z operacji w sieci (zróżnicowanie pod tym względem wynosi od około 1 procenta dla tabloidów do 5 procent w przypadku ważniejszych gazetek typu „metro”) i wiele przesłanek zdaje się wskazywać, że – tak jak w USA – wspomniane zyski z operacji *on-line* albo spadają, albo w najlepszym przypadku zaledwie kompensują spadek w zakresie reklamy w druku, zwłaszcza w sektorze drukowanych ogłoszeń drobnych i branżowych.

Nadal w Kanadzie stwierdziliśmy, że także i tutaj proporcja przychodów z sieci uzależniona jest ściśle od wielkości nakładu. Podczas gdy gazetki typu „metro” mieściły się w zakresie od 3 do 5 procent, większość gazet lokalnych plasowała się w widełkach 1.5 do 2.25 procenta. Ogólny trend, który omawiamy w dalszej części tego raportu, jest bardzo podobny do tendencji zauważalnej w USA, gdzie wielkość nakładu jest najbardziej znaczącym czynnikiem pozwalającym przewidzieć dochody *on-line*.

Przychody ze stron internetowych gazet w przeliczeniu na jednostkę nakładu drukowanego, 2005



Źródło: Borrell Associates, 2007

Grupy prasowe donoszące o najwyższym wzroście przychodów z sieci prowadzą swoje działy cyfrowe jako odrębne i w dużym stopniu autonomiczne oddziały zysku (na własnym rozrachunku). CanWest MediaWorks stworzył grupę interaktywną jako scentralizowany ośrodek zarządzania stronami internetowymi swego bogatego portfolio, w oparciu o portal canada.com, który w 200 roku predał zakup akcji Hollinger. Po leniwym starcie przychody odbiły w górę w 2005 roku, stymulowane dużą inwestycją w technologię ogłoszeń drobnych i branżowych. Pionowe te zostały określone marką niezależną od gazet, choć w operacjach znaczną rolę odgrywała sprzedaż wiązana i pakiety; wystąpiło też zjawisko brandingowego zwrotu, w miarę jak gazety przyjmowały elementy brandingowe *on-line*. Jednak w początkach tego roku częściowo wycofano się z tej strategii, gdy gazety przejęły znacznie więcej kontroli nad własnymi stronami internetowymi oraz nastąpiła pewna konsolidacja działań sprzedażowych sieci i druku.

Również Torstar Digital jest w znacznej mierze samodzielnym działem *on-line*. Jednak zarówno w przypadku CanWest, jak Torstar, giełdowe informacje o wynikach sugerują niemal płaską krzywą przychodów z reklamy w druku, przypominającą sytuację, jaka występuje w większości innych krajów. Tymczasem Globe & Mail, ze względu na złożoną strukturę udziałów, których część należy do Torstar, nie jest już tak chętny do ujawniania wyników finansowych. Mimo, iż posiada odrębną grupę *on-line*, jako firma operująca tylko jednym tytułem posiada wysoce zintegrowane działy cyfrowe i druku.

Stany Zjednoczone

Udało nam się zestawić bardzo szczegółowy obraz sytuacji panującej obecnie w USA na rynku reklamy *on-line*, wykorzystując do tego dane zebrane w trakcie naszych badań i korzystając z niektórych innych bieżących badań firmy Borrell Associates.

Podana przez NAA cyfra 2.7 miliarda USD przychodów gazet z operacji w sieci ma według założeń wzrosnąć w roku podatkowym 2007 do nieco ponad 3.2 miliarda USD, czyli o prawie 22 procent. Jest to tempo wzrostu niższe od oczekiwanego w innych krajach, lecz odzwierciedla dojrzenie amerykańskiego rynku... i jest to także jedyna kategoria z oczekiwanym wzrostem w tegorocznej działalności gazet amerykańskich, przy 2. procentowym oczekiwanym spadku dla drukowanych

ogłoszeń drobnych i branżowych, i kolejnej, obliczanej w stosunku rocznym obniżce o 4 procent w zakresie dochodów ze sprzedaży nakładu.

Scenę reklamy internetowej gazet w USA można podsumować w ten sposób:

- Odpowiada za 5.5 procenta do 6 procent całkowitych przychodów gazet;
- Oczekuje się, że udział przychodów z sieci w całkowitych przychodach gazet w latach 2008/2009 sięgnie 10 procent.

Lecz przy malejących całkowitych przychodach i rosnących kosztach marginesy zysku ulegają zawężeniu, z przeciętnie 28 procent w 2000 roku do około 23 procent w roku ubiegłym.

Największe zagrożenia stojące przed przemysłem prasowym to, według jego relacji:

- Google i Yahoo
- Darmowe strony ogłoszeń drobnych i branżowych, takie jak Craigslist
- Strony firm nie związanych z gazetami i działających wyłącznie w Internecie, takie jak Monster, eBay, itp.

[Tabela, str. 13:]

Amerykańscy wydawcy gazet codziennych Przychody z operacji on-line jako procent całkowitych przychodów brutto

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 f
Washington Post Co.	3,6%	4,2%	5,4%	6,6%	8,4%	10,9%	13,7%
Belo Corp.	1,8%	2,7%	3,3%	4,1%	5,7%	7,7%	9,8%
Knight Ridder	1,4%	1,9%	2,7%	3,8%	5,4%	nie podano	nie podano
Morris Communications	nie podano	nie podano	3,2%	4,1%	5,2%	7,5%	9,4%
New York Times Co.	2,1%	2,4%	2,9%	3,8%	4,7%	6,3%	8,1%
McClatchy	1,5%	2,1%	2,5%	3,5%	4,7%	6,1%	7,8%
Gannett	1,2%	1,5%	2,1%	3,0%	4,6%	5,9%	7,3%
Tribune Co.	1,5%	1,9%	2,3%	3,0%	3,6%	5,5%	6,8%
Media General	0,6%	1,2%	1,8%	2,5%	3,5%	4,5%	5,9%
Scripps	Nie podano	Nie podano	Nie podano	2,4%	3,0%	3,8%	5,1%
Firma prywatna	Nie podano	Nie podano	1,8%	2,0%	2,6%	3,8%	5,2%
Lee Entreprises	0,9%	1,5%	1,4%	1,7%	2,5%	3,3%	4,3%
Journal Register	0,9%	1,0%	1,2%	1,e%	1,7%	3,2%	4,3%
Journal Communications	Nie podano	Nie podano	1,0%	1,5%	2,0%	2,9%	3,7%
Firma prywatna	Nie podano	Nie podano	1,2%	1,6%	2,3%	2,8%	3,4%
Firma prywatna	Nie	Nie	1,0%	1,4%	1,7%	2,5%	3,3%

	podano	podano					
Firma prywatna	Nie podano	Nie podano	<1.0%	<1,0%	1,0%	1,5%	2,2%
Firma prywatna	<0,1%	<0,1%	0,1%	0,5%	0,8%	1,3%	1,7%
Firma prywatna	<0,1%	<0,1%	0,1%	0,1%	0,9%	1,0%	1,4%
Średnia dla firm wydawniczych	1,6%	2,0%	2,5%	3,4%	4,5%	6,0%	6,9%
Średnia ogólna	1,3%	1,7%	2,1%	3,2%	4,3%	5,4%	6,2%

Wielka Brytania

Najbardziej udane operacje *on-line* – prowadzone w większości przez średnionakładowe grupy ogólnopaństwowe typu „quality” – informują, że 10 do 12 procent swoich przychodów z reklam czerpią obecnie z sieci, podczas gdy gazety regionalne (nawet te będące częścią większych kompanii) oraz gazety ogólnopaństwowe o niższym nakładzie na ogół szacują przychody z sieci na około 5 procent.

Grupa Trinity Mirror, w swoich informacjach przeznaczonych dla akcjonariuszy, podaje, że:

- Przychody z mediów cyfrowych wzrosły o 120 procent, z 11,1 miliona do 24,5 miliona funtów.
- Jako proporcja całkowitych przychodów grupy, sektor cyfrowy wykonał spektakularny skok z 2,1 procenta do 4,8 procent.

Dane te wydają się zbieżne z informacjami podawanymi przez inne dzienniki o podobnym profilu, na przykład tabloidy, dzienniki regionalne, itp., sam zaś wzorzec (jeśli już nie same dane procentowe) jest porównywalny z wynikami obserwowanymi w innych krajach.

Associated Northcliffe Digital, obejmujący holdingi działające wyłącznie w Internecie, w swoim raporcie rocznym (2006) przewiduje, iż jego przychody z sieci przekroczą 90 milionów funtów, co czyni go jednym z dominujących cyfrowych graczy na rynku brytyjskim. Co jeszcze bardziej istotne, przypadek ten wskazuje logiczną drogę rozwoju dla firm medialnych, polegającą na tym, by zwrócić uwagę na cały rynek *on-line*, nie zaś wyłącznie na jego komponent powstały na bazie ich dzienników i dziennikowych marek. Wrócimy jeszcze do tego zagadnienia w dalszej części raportu.

Inne kraje

Choć poszczególnych respondentów nie można identyfikować za wyjątkiem przypadków, gdy dane pochodziły z oficjalnych raportów dla akcjonariuszy, udało nam się przyrzeć nieco bliżej wynikom operacji w sieci firm działających w różnych krajach. Jako ostrożne uogólnienie można podać fakt, że najwyższe wyniki wydają się pochodzić z krajów anglojęzycznych. Do pewnego stopnia może to odzwierciedlać liczbę ich ludności, a zwłaszcza nakład ich wiodących dzienników. Spośród innych czynników warto wymienić dostęp do szerokopasmowego Internetu

oraz wpływ (a czasem brak) konkurencji, a nasze badanie nie zajmuje się szczegółowo tymi kwestiami. Niektóre z tych konkluzji będą miały zatem charakter bardziej intuicyjny niż oparty na konkretnych danych statystycznych.

Finlandia – w 2006 roku reklama *on-line* stanowiła ponad 5 procent całej reklamy w dziennikach – w porównaniu z 3 procentami w 2005 roku. Liczby te wydają się zbieżne z tempem wzrostu notowanym w kilku innych krajach.

Szwecja – Wyniki podobne do rezultatów otrzymanych w wielu innych krajach. W odniesieniu do dzienników mniejszych i regionalnych stosunek *on-line*/druk wydaje się bliski 3 procentom, wzrasta jednak wyraźnie na poziomie wyższego nakładu i ogólnokrajowego zasięgu. Schibsted, wiodąca skandynawska grupa prasowa, w swoim raporcie za 2006 rok ujawnia, że w minionym roku jej przychody z operacji w sieci wzrosły o ponad 60 procent. W sumie reklama w sieci odpowiada 8,9 procenta całości szwedzkiego rynku reklamowego.

Norwegia – W 2006 roku udział reklamy w sieci w całym norweskim rynku reklamowym wynosił 8,4 procenta, co oznaczało wzrost o 42 procent w porównaniu z rokiem poprzednim. Jednakże w Norwegii reklama typu „search word” stanowi jedynie 8 procent całości rynku reklamy *on-line*. Według raportu rocznego Schibsted jest to „znacznie mniej niż w innych krajach, na przykład w Wielkiej Brytanii, gdzie działalność reklamowa „search word” odpowiada za niemal 50 procent całości rynku internetowej reklamy, oraz w Stanach Zjednoczonych, gdzie udział ten oscyluje w granicach 30 procent.

Australia – Wyniki za półrocze ogłoszone przez Fairfax, drugiego pod względem wielkości wydawcę gazet w Australii, ukazują spektakularny wzrost skali operacji cyfrowych tej firmy:

- W latach 2003 – 2007 udział przychodów z reklamy *on-line* w całości przychodów grupy wzrósł z 2 do 9 procent.
- Co jeszcze ważniejsze, wskaźnik EBIDTA wzrósł z wkładu wysokości 1,3 procenta do spektakularnego udziału na poziomie 13,7 procenta.
- Wzrost postępuje nadal w bardzo szybkim tempie, ze skokiem w wysokości 44 procent w stosunku rocznym na koniec 2006 roku.

Hong Kong - Reklama internetowa ma 3,1 procent udziału w całości rynku reklamowego.

Przyglądamy się bliżej niektórym danym liczbowym

Do kwestionariusza włączyliśmy pytania służące zbadaniu strumieni przychodów poza tradycyjnymi pionowymi ogłoszeń, jak również oszacowaniu, w jakim zakresie sprzedaż wiązana reprezentowana jest w całości przychodów z sieci. Nie wszyscy respondenci odpowiedzieli na te pytania. Wśród tych, którzy odpowiedzieli, wykryliśmy wiele rozbieżności. Po części zaważył na tym być może fakt zróżnicowanej kategoryzacji przychodów. I tak na przykład jeden z uczestników brytyjskich powiedział nam, że jego firma oferuje wyłącznie pakiety druk/*on-line*, a zatem w rachunkowości nie wyróżnia przychodów pochodzących tylko z sieci.

Przychody z płatnego *placementu* w wyszukiwarkach internetowych

W kategorii płatnego wyszukiwania otrzymaliśmy wiele zróżnicowanych odpowiedzi. Choć Borrell Associates widzi w tej kategorii strumień przychodów o stale rosnącym znaczeniu w USA i Kanadzie, reszta świata nie jest pod tym względem już tak jednomyślna. Pewien respondent z Finlandii przyznał tej kategorii zero, a pewien respondent szwedzki ujawnił aż 30 procent. Jedna z największych brytyjskich grup internetowych oszacowała udział tego sektora na 1 do 2 procent.

Procentowe szacunki przychodów ze sprzedaży związanej

I znowu odpowiedzi na to pytanie nie wskazują jasnego wzorca czy trendu, choć udało nam się wysledzić pewną tendencję do podawania znacznie niższych liczb przez autonomiczne grupy *on-line* posiadających całkowicie lub w znacznej części niezależne zespoły sprzedaży, a znacznie wyższych przez mniejsze grupy oraz niskonakładowe gazety regionalne i lokalne. Najniższy szacunek (uzyskany od dużej brytyjskiej grupy zarządzanej niezależnie od operacji sektora druku) wynosił 1 procent; Hong Kong ujawnił nam rezultat w wysokości 30 procent; W Finlandii wyniki były niskie – na poziomie około 4 procent reklamy *on-line* ze sprzedaży związanej i to wszystko niemal wyłącznie z rekrutacji.

W Kanadzie rozstrzał wyników był duży, z przeciętną w pasie 20 – 25 procent dla większych grup (z trendem spadającym w miarę wzrostu całkowitych przychodów), do maksimum na poziomie 80 procent w przypadku dużej grupy dzienników lokalnych, której strategia polega – w ogólnym zarysie – na sprzedaży pakietów, ale z przewidywanym na ten rok spadkiem do 70 procent w miarę wzrostu całkowitych przychodów z sieci o 30 procent; ponadto 70 procent od innej (mniejszej) sieci dzienników lokalnych.

Reklamy typu „display”, bannery i okienka (pop-upy)

Nasza ankieta zachęciła respondentów do dużego wyboru odpowiedzi, z pewną zbieżnością w pasie od 20 do 30 procent. Jednak wielu uczestników w ogóle nie udzieliło na to pytanie odpowiedzi.

Liczba pracowników sprzedaży pracujących wyłącznie na potrzeby sieci

Zadaliśmy to pytanie aby stwierdzić, czy istnieje jakakolwiek korelacja pomiędzy siłami sprzedaży pracującymi tylko na potrzeby sieci oraz poziomem całkowitych przychodów.

W rezultacie zachodzących przemian siły sprzedaży rosną pod względem liczby. W 2006 roku w Stanach Zjednoczonych liczba pracowników sprzedaży zatrudnionych w biurach lokalnych i pracujących tylko dla sieci wzrosła o 26 procent. Cyfry budżetowe na 2007 rok podawane Borrell Associates przewidują dodatkowy, 35. procentowy wzrost zatrudnienia w sprzedaży w roku bieżącym. Niektóre największe lokalne strony internetowe zatrudniają obecnie po dwa tuziny lub więcej pracowników sprzedaży pracujących wyłącznie dla sektora *on-line* niezbędnych gdy firma odchodzi od modelu sprzedaży związanej aby skoncentrować się na sprzedaży tylko do sieci.

Mediana przychodów brutto w przeliczeniu na jednego pracownika sprzedaży pracującego tylko na potrzeby sieci wynosiła 278.570 dolara, a w przypadku największych portali internetowych liczba ta wzrastała trzykrotnie.

[Tabela, str. 15]

Przychód w przeliczeniu na jednego pracownika sprzedaży dla sieci

USA – mediana	280.000 USD
Kanada – najwyższy	2 miliony USD
Kanada – średnia	1 milion USD
Kanada – lokalne	500.000 USD
Wlk. Brytania – średnia	750.000 USD – 1 milion USD

Źródło: SFN 2007, Borrell Associates

Liczby te skalkulowano na podstawie informacji otrzymanych od 1.329 miejsc internetowych poprzez podzielenie przychodów brutto przez liczbę osób zatrudnionych w sprzedaży i sprzedających tylko reklamy internetowe. Liczby zawierają pewną bazę reklam „pakietowych”, które otrzymuje firma internetowa.

Bazą statystyczną, ustaloną przez Borrell Associates, jest jeden sieciowy przedstawiciel handlowy na 500.000 USD dochodu z sieci. Opierając się na średniej ustaliliśmy, że większość uczestników badań wydaje się osiągać lepsze rezultaty, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, gdzie kilka grup donosiło o sprzedaży bliższej wartości 1 miliona USD w przeliczeniu na jednego sieciowego przedstawiciela handlowego. A w Kanadzie największe grupy wypadły jeszcze lepiej, ze średnią prawie 2 milionów USD dla tych wydających wysokonakładowe gazety miejskie; ze średnią 1 milion USD dla dzienników o średnim nakładzie; i opadającą znacznie bliżej do statystycznej bazy 500.000 USD w przypadku gazet lokalnych.

Przychody z reklamy mobilnej/PDA włączone w całość przychodów *on-line*

Nie zebraliśmy żadnych danych w odniesieniu do reklamy mobilnej i PDS, chociaż kilku uczestników wskazało ją jako obszar wzrostu. Z tych, którzy odpowiedzieli na pytanie, przychody na tym etapie wydają się (według ich własnych słów) „nieistotne” i „bez znaczenia”!

Wartość dolara *on-line*

Nie było takiego pytania w ankiecie, a gdybyśmy je zamieścili, prawie na pewno nikt by na nie nie odpowiedział. A ma ono krytyczne znaczenie i poszperaliśmy nieco w sprawozdaniach dla akcjonariuszy aby sprawdzić, co uda nam się znaleźć. Tak naprawdę bardzo niewiele firm podaje precyzyjne szczegóły na temat zyskowności ich operacji w sieci, choć coraz bardziej widoczny staje się trend ku prezentowaniu i podkreślanemu tak zwanych historii sukcesu.

A zatem, czy dolar w reklamie *on-line* przynosi podobne zyski jak dolar z druku? W początkowych latach aktywności w sieci z pewnością nie był. Analiza informacji dla akcjonariuszy i nowe badania Borrell Associates wskazują, że w fazie budowy działów *on-line* oraz znaczących inwestycji w nowe technologie platform i zatrudnianie pracowników marginesy zysku były znacznie poniżej tych uzyskiwanych z reklamy w druku. I oczywiście, strata dolara z reklamy w druku spada niemal w całości na margines zysku, toteż migracja mogłaby uratować przychody (albo przynajmniej ich część), ale z pewnością nie zyski.

Tym niemniej, w miarę dojrzewania operacji internetowych horyzont zysku znacznie się przejaśnił. Dobrym przykładem może tu być Trinity Mirror Group w Wielkiej Brytanii. Pomiędzy 2005 i 2006 rokiem:

- Przychody z mediów cyfrowych wzrosły o 120 procent, z 11,1 miliona do 24, 5 miliona funtów
- Jako proporcja w całkowitych przychodach grupy, sektor cyfrowy podskoczył z 2,1 procenta do 4,8 procenta.
- Zysk uzyskany z operacji cyfrowych wzrósł z 29 procent w 2005 roku do 32 procent w 2006.
- Wskazany procent zysku odpowiadał wzrostowi o 147 procent pod względem finansowym.
- Zysk z podstawowych operacji druku spadł w tym samym czasie o prawie 21 procent.

A jeśli poszperamy nieco głębiej w sprawozdaniach finansowych i wynikach za półrocze firmy Fairfax z Australii, wskaźnik EBIDTA dla operacji w sieci utrzymuje się obecnie na poziomie przekraczającym 60 procent – o 28 procent więcej dla roku finansowego 2006. Chociaż wzrost ten nie pokrywa presji deprecjacji związanej z inwestycjami w sektor cyfrowy, i tak jest to wynik zadziwiająco dobry, który pozostawia daleko w tyle wskaźnik EBIDTA dla działu druku, oscylujący na poziomie niższym niż 25 procent.

Skala wzrostu w innych firmach także podkreśla prawdopodobieństwo, że rozmiary i zyski są ze sobą powiązane. Guardian Media Group (w swoim raporcie rocznym za 2006) oświadcza, że w latach 2005 – 2006 jej operacje *on-line* wzrosły o 41 procent, przy 12,9 miliona odwiedzających na koniec roku i 10. procentowym udziałem w całym rynku gazetowym *on-line* w Wielkiej Brytanii. Brak tu wprawdzie rozbicia na źródła zysków, ale jest to z pewnością masa krytyczna, dobitnie sugerująca mocny udział sieci w zyskach, zwłaszcza, że Guardian Unlimited ma znacznie większy zasięg internetowy niż należące do firmy produkty sektora druku.

Schibsted, wiodąca skandynawska grupa prasowa, w swoim raporcie rocznym za 2006 stwierdza, że jej przychody z sektora *on-line* wzrosły o ponad 60 procent, oraz że w 2006 roku „Schibsted przekształcił się z firmy prasowej w kompanię, którą obecnie można także porównać z przedsiębiorstwami, których podstawowe działania skupione są w sieci. Udział naszych zysków z tego sektora wzrósł w sposób gwałtowny – z 19 do 28 procent.”

Udział w rynku

Odpowiedzi na pytania dotyczące udziału w rynku uwydatniły trudności i wyzwania, przed jakimi stają dzienniki w fazie przystosowania do ostrej konkurencji o przychody z reklamy *on-line*. Większość respondentów potrafiła podać bardzo szczegółowe dane dotyczące ich działań na rynku druku. Podczas gdy niektóre z tych informacji mogą mieć charakter subiektywny – istnieje w końcu wiele sposobów określania i ograniczania rynku, na którym działa firma – pozostaje przynajmniej jasne, kto jest konkurentem w zakresie reklamy i nakładu. Gdy jednak przychodziło do określania udziałów w rynku *on-line*, Jarkko Kytanen z fińskiej firmy Helsingin Sanomat przemówił, jak się zdaje, w imieniu wielu przedstawicieli przemysłu prasowego:

„Niestety, pomiary udziału w rynku na poziomie produktu.kategorii mogą być bardzo niedokładne...”, podobnie jak Eva Josefsson z Goteborgd-Posten, która bez trudu podała szczegółowe szacunki w odniesieniu do rynku druku, na którym jej firma dominuje, dodając jednak, że „nie możemy oszacować udziału w rynku dla tych kategorii *on-line*”

Stwierdziliśmy też niewiele korelacji pomiędzy udziałami w rynku druku i sieci. Mówiąc ogólnie, dzienniki posiadające silną pozycję na ich rynku druku (zwłaszcza na rynkach lokalnych) wykazują tendencję do posiadania dość silnych udziałów w tym, co określają jako swój rynek *on-line*. Jednak, co często podkreślali respondenci, rynek *on-line* pozostaje otwarty dla znacznie większej liczby graczy, a informacje niezbędne do określenia udziału – doprawdy, informacje niezbędne do określenia rozmiarów konkurencji – są trudne do wychwycenia. „Zależy od definicji, ogromnie zniekształcony przez Google” – brzmiał typowy komentarz.

Nawet w obrębie tego samego kraju procentowe udziały *on-line*, do których przyznawał się jeden respondent, rzadko komponowały się z tymi podanymi przez innego, kiedy udziały te kwantyfikowano przy udziale ich przychodów. Ciekawe będzie obserwować, czy sytuacja ta zmieni się do czasu następnych badań, a być może właściwiej byłoby opracować inną metodologię, która pozwoli podjąć racjonalną próbę oceny udziału rynkowego. Stwierdziliśmy jednakże, że w jednym (i tylko jednym) sektorze rynku wszystkie podane liczby sumowały się idealnie. Dwie z wiodących operacji *on-line*, należących do gazet brytyjskich, podały dokładnie takie same udziały i z grubsza takie same przychody z ogłoszeń drobnych *on-line* w zakresie rekrutacji! Jeśli obie mają rację, wówczas rynek ten będzie warty ponad 160 milionów funtów rocznie, a być może nawet 180 milionów funtów.

Zatem jedyna konkluzja, którą można podsumować nasze dane, sprowadza się do tego, że w wykrojeniu udziału w rynku *on-line* zbliżonego do udziału w rynku druku pomaga, gdy gazeta dominuje na swoim rynku, bo w tym przypadku duże oznacza lepsze.

2. JAKOŚCIOWE ODPOWIEDZI W BADANIACH I ANALIZY PRZYPADKÓW

W porównaniu z sondażami przeprowadzonymi w minionych latach, Badanie metodą analizy porównawczej nowych przychodów cyfrowych WAN 2007 zawierało znacznie więcej pytań, które wymagały wyjaśnień i podania szczegółów. Kiedy opracowywaliśmy ankietę, wiedzieliśmy, że kierownictwa dzienników *on-line* podchodzą w sposób bardzo zróżnicowany do strukturyzacji przychodów, zarządzania zmianami oraz przygotowywania planów na przyszłość w tej dynamicznej epoce przemian dla całego przemysłu prasowego. Te jakościowe pytania miały nam pomóc w zrozumieniu, jakiej ewolucji w czasie ulega generowanie przychodów dla dzienników *on-line*.

Rozdział ten, dosyć szczegółowy, poświęcono przedstawieniu planów respondentów w odniesieniu do strategii reklamowej dla sektora druku i sieci, pomiarom liczby odbiorców oraz różnicom pomiędzy odbiorcami druku i sieci. Jakościowa sekcja naszego badania zachęciła do wypowiedzi kilkudziesięciu członków kadry kierowniczej internetowych sekcji dzienników z całego świata.

Rozdział kończy ukazana szczegółowo „analiza przypadku” cyfrowych operacji medialnych grupy Fairfax z Australii, oraz odnotowanego przez nią fenomenalnego wzrostu przychodów z sieci – z 2 procent przychodów grupy w 2003 roku do 9 procent według szacunków na 2007. Wskaźnik EBIDTA w tym okresie wzrósł z 1,3 procenta w 2003 roku do 13,7 procenta udziału w przychodach całkowitych.

Obserwacja horyzontu

W tej części badania przyglądaliśmy się temu, co – zdaniem przemysłu – wydarzy się w najbliższym czasie. Większość pytań opracowano na podstawie sugestii, jakie pojawiły się podczas nieformalnej dyskusji pod koniec 2006 roku. Zauważyliśmy, że podobnie jak w poprzednich badaniach niektórzy uczestnicy nie udzielili odpowiedzi na pytania jakościowe. Zastanawiając się nad tym doszliśmy do wniosku, że w wielu przypadkach przyczyną takiej sytuacji była niechęć do ujawniania strategii, a respondenci, którzy na te pytania odpowiedzieli, w niektórych przypadkach podkreślali, że ich odpowiedzi nie wolno wykorzystywać w sposób, który pozwoliłby ich rozpoznać. Dlatego też nie wszystkie informacje zamieszczone w tym rozdziale będziemy mogli przypisać konkretnym osobom lub firmom.

Kroki podejmowane w celu wsparcia malejących dochodów reklamowych.

Nie mało uczestników twardo wyrażało opinię, że ich przychody z druku są całkowicie zadawalające i nie potrzebują żadnego awaryjnego wspierania. Inni byli bardziej ostrożni, i umieszczali tę kwestię w szerszym kontekście strategicznym zintegrowanego podejścia do podtrzymania trwałych przychodów, a w szczególności – zysków. Taką postawę wyraził z całą mocą Jarkko Kytanen, Product Category Manager w Helsingim Sanomat (Finlandia), mówiąc: „reklama w druku akurat teraz nie spada, a raczej szybko wzrasta. Ale, rzecz jasna, nikt nie zna przyszłości. Sporo inwestujemy w rozwój cyfrowy aby zapewnić wzrost”. I kontynuował: „Byłoby zbyt proste przyjmować, że *on-line* uzyska udział w przychodach z reklamy tylko od dzienników.”

Podobną kwestię podjęła w swojej wypowiedzi Eva Josefsson z Goteborgs-Posten (Szwecja), wyjaśniając, że: „uruchomiliśmy właśnie naszą grupę sprzedażową *on-line*, która współpracuje z naszą grupą sprzedażową druku.” Jej gazeta dostrzega zalety koordynacji pomiędzy drukiem i siecią aby zagwarantować, że podstawa przychodów, a jeszcze bardziej – zysków, zostanie utrzymana, a nawet będzie wzrastać.

W Hong Kongu przychody z reklamy w druku w zasadzie nie spadają, wiele firm jednak skupia się na inwestycjach w strony internetowe poświęcone rekrutacji aby dostarczyć wartości dodanej reklamodawcom do druku.

Na wyjątkowo konkurencyjnym rynku brytyjskim, gdzie „łeb w łeb” idzie kilka dzienników ogólnokrajowych, respondenci reprezentujący ten sektor udzielali odpowiedzi z zastrzeżeniem o nie ujawnianiu tożsamości. Uczestnicy ci w większości zamierzają budować swoją strategię przychodów na sile marki, i podobnie strony internetowe – „rozwijane na bazie nazw silnych marek”. Grupy te wskazywały także na zakupy jako sposób podtrzymania i windowania całkowitych przychodów, choć fakt ten niekoniecznie musiał mieć związek z jakimikolwiek wykrywalnymi stratami po stronie druku. Od innej dużej ogólnokrajowej grupy usłyszeliśmy: „Rozwijanie

strumienia przychodu *on-line* zaczyna się od produktu, a nie od grupy sprzedażowej. Rozwijanie marki *on-line* i w reklamie mobilnej pozwala nam poszerzyć naszą bazę klientów oraz wzmocnić relacje i pogłębić zaangażowanie ze strony klientów już istniejących. Zespoły sprzedaży dla sieci koncentrują się na powiększaniu puli reklamodawców aby dostosować się do różnych profili odbiorców, oraz na wykorzystaniu możliwości wynikających ze współpracy platform, które może zaoferować marka multimedialna.”

Dzienniki lokalne i regionalne, często zadomowione na swoich lokalnych rynkach i nie będące przez to w sytuacji aż tak bardzo konkurencyjnej, były bardziej otwarte w swych wypowiedziach. Alex Green, Dyrektor ds. Strategii Cyfrowej w Johnston Press, dał nam zarys strategii swojej firmy jako opartej na „kombinacji pakietów i reklamy tylko w sieci”, która nadal zapewnia stały wzrost. Podobną wypowiedź usłyszeliśmy od Chrisa Bisco, Dyrektora Zarządzającego CN Group, który powiedział nam: Nasza strategia opiera się głównie na łącznych pakietach druk/*on-line*, których nie rozłączamy, toteż oddzielne raportowanie byłoby mylące. Oferujemy kompletną, multimedialną pozycję we wszystkich kategoriach”, i on także, w obrębie swoich rynków, przewiduje wzrost reklamy w obu – druku i sieci – kategoriach.

Już istniejące strategie dla ofert obejmujących wiele platform

Pytanie to wyraźnie wkraczało w obszary, o których niektórzy uczestnicy nie chcieli mówić otwarcie. Uwypuklało także kluczową różnicę w przemyśle prasowym – pomiędzy firmami, które inwestują poza konwencjonalną ramą druk/sieć i tymi (zwykle mniejszymi grupami, zakupionymi na regionie bądź społeczności lokalnej), które w chwili obecnej nie uwzględniają w swoich planach rozwoju działań *on-line* poza portalami oznaczonymi markami dzienników.

Eva Josefsson z Goteborgs-Posten wyjaśniła, że ich menedżerowie ds. klientów kluczowych oferują pakiety obejmujące elementy wszystkich ich produktów, a jedna z mniejszych brytyjskich gazet typu „quality” ujawniła, że jej jedyną bieżącą strategią jest „sprzedaż wiązana gdzie tylko można” – co ciekawe, ich stosunek przychodów z reklamy *on-line* do całkowitych przychodów z reklamy był na szarym końcu rozpiętości dla brytyjskiego przemysłu prasowego. A na samym szczycie tego zakresu była grupa, która oświadczyła: „właśnie dokonaliśmy reorganizacji ze stworzeniem ośrodków, które obejmują zespoły z umiejętnościami *offline* i *online*, a także planistów strategicznych oraz personel od rozwiązań kreatywnych.”

Jak mierzy się liczbę odbiorców?

Większość respondentów stosowała w tej dziedzinie własną metodologię – i większość była zadowolona z wyników pomiarów. Nie wyłonił się żaden oczywisty faworyt. Dla Associated Northcliffe Digital (AND) był to przede wszystkim „zakres, w jakim odpowiadają i dostarczają wskazówek naszym reklamodawcom, czy chodzi o samochody, nieruchomości, czy pracę.”, choć jako jedna z największych grup cyfrowych będących w posiadaniu gazet, o bardzo znacznych inwestycjach dokonanych przez spółkę-matkę w ostatnich latach (150 milionów funtów, według najnowszego raportu rocznego), firma ta musi posiadać znacznie bardziej wyrafinowaną strategię niż sugerowałaby cytowana wypowiedź.

A pomiar liczby odbiorców postrzegany jest definitywnie jako czynnik o krytycznym znaczeniu dla kształtowania strategii *on-line*. Pewien starszy menedżer z innej wiodącej firmy brytyjskiej powiedział nam: „Pojawienie się reklamy IPTV i video było wielkim wydarzeniem w branży, podobnie jak przesunięcie marek FMCG do reklamy w sieci. Reklama video będzie nadal rosła, a reklamodawcy będą zabiegali o odpowiednią zawartość UGC i bardziej kreatywne sposoby na przekształcenie tego rodzaju zawartości w pieniądze. Wygląda na to, że reklama mobilna także wzrośnie, chociaż najpierw musi pojawić się jakaś standaryzacja formatu reklam u operatorów i odsunięcie się od wykorzystania tych samych pomiarów co do kampanii w sieci. Telefon komórkowy to jedyne w swoim rodzaju, osobiste medium, a kreatorzy reklam i twórcy pomiarów powinni wziąć to pod uwagę.” Z tych uwag można wysnuć sugestię, że pomiar liczby odbiorców jest nie tylko bardzo ważny dla reklamodawców, ale istnieje też w tym obszarze ciągła potrzeba innowacji, aby zagwarantować, że nowe platformy i źródła przychodów z sieci będą stwarzały bezpośrednią możliwość pomiaru liczby odbiorców.

Ogólnie, większe firmy używają kombinacji technik wewnętrznych i zewnętrznych. Jarkko Kytanen (Helsingin Sanomat): „Mierzmy liczbę naszych odbiorców poprzez normalny pomiar przepływu; (b) wieloplatformowe badania typu Atlas, gdzie możemy na przykład zmierzyć cały zasięg naszej marki i prawie wszystko inne, czego potrzebujemy; oraz (c) w tym roku energicznie rozwijamy także analitykę sieci.”

Kluczowe różnice pomiędzy odbiorcami druku i sieci

Co zaskakujące, odpowiedzi na to pytanie w wielu przypadkach bardzo się różniły. W Göteborgs – Posten odbiorcy *on-line* „są o 10 lat młodsi, ale pod innymi względami czynnik demograficzny jest bardzo podobny”. Helsingin Sanomat zwraca uwagę na podobną różnicę wieku – „ludzie młodsi (do 35 lat) skupiają się bardziej na sieci. 43 procent użytkowników sieci to ludzie poniżej 35 lat, podczas gdy udział tej samej grupy wiekowej (poniżej 35 lat) wśród czytelników druku wynosi tylko 26 procent.” Ale właśnie od tego punktu odpowiedzi zaczynają być interesujące. Według wypowiedzi ich Product Category Managera: „mężczyźni czytają więcej informacji bieżących *on-line*. Tylko 43 procent użytkowników sieci stanowią kobiety, podczas gdy w odniesieniu do czytelników druku udział kobiet wynosi 51 procent”. W Lawrence World-Journal natomiast, jakby w przeciwieństwie do dominującego trendu: „*on-line* przyciąga młodszych i więcej kobiet”.

Trudno nam stwierdzić, czy jest to tylko jednostkowe odchylenie, ponieważ bez wątplenia większość uczestników badań w odpowiedzi na to pytanie wskazywała, że publiczność *on-line* jest, używając słów Alexa Greena (Johnston Press) „młodsza, bardziej męska”.

Wśród respondentów panowała naturalnie zgoda co do tego, że publiczność *on-line* jest młodsza, nawet jeśli zakres wiekowy różnił się nieco w zależności od kraju oraz charakterystyki indywidualnej uczestników. Podkreślano także – przynajmniej ze strony tych, którzy w ogóle o tej sprawie wspomnieli – szersze perspektywy przyciągnięcia nowej publiczności do sieci. Jarkko Kytanen tak to ujął: „Druk ma charakter bardziej lokalny. Prawie 50 procent czytelników druku mieszka w obszarze miejskim Helsinek. Udział użytkowników sieci (w Helsinkach) oscyluje wokół 40 procent. Hong Kong South China Morning Post powiedział nam mniej więcej to

samo: „... bardziej międzynarodowa publiczność w sektorze *on-line*.” I, na zasadzie intuicji, fakt ten był z pewnością prawdziwy w odniesieniu do gazet prowadzących statystyki od wielu lat. *Washington Post on-line* zawsze posiadał znacznie większą krajową i międzynarodową bazę odbiorców niż drukowana gazeta, jest to bowiem jedno z miejsc internetowych, które odbiorcy spoza podstawowego obszaru obiegu dziennika odwiedzają w celu poczytania bieżących informacji krajowych. Wpływ tego zjawiska na reklamę byłby sam w sobie interesującym materiałem do badań.

Jakie najbardziej istotne zmiany zaszły w reklamie internetowej w ciągu minionych 12 miesięcy?

Pytanie to skupiało się nie tyle na obserwacji horyzontu, co na zachodzie słońca. Perspektywy, jeśli sądzić po odpowiedziach, pojmowane były raczej indywidualnie i odzwierciedlały doświadczenia lokalne. Dla *South China Morning Post* 2006 rok był okresem, w którym zaczęły wpływać pewne przychody z reklam multimedialnych. Kilku uczestników wspomniało o *Google AdSense* i innej reklamie kontekstualnej. W *Helsingin Sanomat* za najbardziej znaczące zmiany uznano tempo wzrostu oraz pojawienie się operacji typu wyszukiwarek lokalnych.

Gazety brytyjskie poruszyły wiele punktów, które na ogół tłumaczyły i wspierały znaczący wzrost w stosunku rocznym, odnotowany w 2006 roku. Powracającym tematem była konsolidacja rynku kluczowych konkurentów, a także fragmentacja spowodowana pojawieniem się nowych graczy działających tylko w sieci, rzucających poważne wyzwanie już zadomowionym. Wspominano także o przeniesieniu ciężaru z *offline* na *online*, o wzroście zainteresowania reklamodawców, o płatnych wyszukiwarkach, wzroście *on-line* reklam typu „display”, a także nowych formatach (np. video).

Video postrzegane jest jako znaczący obszar wzrostu; wspominamy o tym bardziej szczegółowo w dalszej części raportu.

Jakie, twoim zdaniem, szczególnie znaczące zmiany zajdą w reklamie internetowej w ciągu nadchodzących 12 – 24 miesięcy?

Wszyscy prosili o włączenie tego pytania do ankiety, choć – jak okazało się później – bynajmniej nie wszyscy byli przygotowani do udzielenia na nie odpowiedzi, a wielu respondentów odpowiedziało pod warunkiem, że w raporcie nie pojawi się ich nazwisko ani nazwa firmy.

Jednym z najczęściej powracających tematów był wzrost sektora *on-line* kosztem sieci, a przynajmniej jego wzrost na tle znacznie wolniejszego wzrostu obszaru druku. Elsie Cheung z *South China Morning Post* wspomniała o rosnącym popycie na multimedialne platformy reklamowe, a kwestia ta znalazła także – w różnych odmianach – odbicie w wypowiedziach innych uczestników: Evy Johansson z *Goteborgs – Posten* (istotne znaczenie stworzenia „lepszego zrozumienia możliwości tkwiących w sektorze *on-line*”) i Jarkko Kytanena z *Helsingin Sanomat* („zorientowane bardziej lokalnie rozwiązania reklamowe, większa konkurencja i przyspieszony rozwój produktu”). Richard Shamsi podkreślił „ruch w kierunku operacji wielokanałowych, a konkretnie pakietów obejmujących telefony komórkowe,

video, druk i reklamę w sieci, a także inne oferty”, a na froncie konkurencyjnym: „Ruch Google w kierunku rynków „display” oraz ogłoszeń drobnych i branżowych.”

Jaki, twoim zdaniem, wpływ na druk będzie miał rozwój mediów cyfrowych i reklamy w sieci?

Ostatnie pytanie w sekcji „obserwacji horyzontu” dotyczyło krytycznego punktu całych badań, choć w wielu przypadkach zadawaliśmy je ludziom niekoniecznie związanym z inwestycjami w przyszłość druku. Przynajmniej w tym przypadku uzyskaliśmy wysoki stopień zbieżności odpowiedzi! Oto ich wybór:

- Bardzo poważny wpływ na kluczowe pionowe (Wielka Brytania, Independent)
- Długoterminowa presja na druk, zwłaszcza w obszarze ogłoszeń drobnych i branżowych (Wielka Brytania, Johnston Press)
- Świat druku już w tej chwili zwraca się w kierunku operacji w sieci oraz reklamy mobilnej i będzie nadal rozwijał swoje produkty w tych obszarach. Media cyfrowe pozwalają na większą bezpośredniość i interakcje od tradycyjnego druku, a ponadto istnieje symbioza pomiędzy wszystkimi platformami, przy czym silniejszy produkt drukowany napędza ruch w kierunku operacji internetowych i kierowanych na telefony komórkowe. Krzywa naszych mediów cyfrowych skacze gwałtownie zawsze, kiedy udaje nam się zmaksymalizować znaczące możliwości naszej gazety. (Wielka Brytania, krajowy dziennik typu „quality”, niestety – bez identyfikacji respondenta, jako że w swojej wypowiedzi podnosi on bardzo istotne i interesujące kwestie).
- Media cyfrowe będą rozwijały się znacznie szybciej niż druk. Z drugiej strony, wpływ na nasze przychody z reklamy „display” w druku będzie przez następne kilka lat – według naszych oczekiwań – minimalny. Ogłoszenia drobne z zakresu rekrutacji będą jednak nadal wypadać z druku, i musimy rozwinąć naprawdę bardzo dobry internetowy portal rekrutacyjny aby sprzedawać pakiety łączące reklamę w druku i sieci jeśli chcemy podtrzymać trwałe przychody (Hong Kong, SCMP)
- Reklama w druku będzie nadal wzrastać, tyle, że w wolniejszym tempie (Szwecja, Gotebords-Posten).
- W przewidywalnej przyszłości druk będzie nadal głównym źródłem przychodów i zysku.
- Sprzedaż i marketing opierają się na całkowitym zasięgu, nie tylko na zasięgu druku (Finlandia, Helsingin Sanomat).

Rozdzielenie druku i sieci

Zagadnienie separacji działów reklamowych działających na użytek druku i sieci nie było przedmiotem żadnego konkretnego pytania ankiety. Niektóre pytania jednakże implikowały ją w sposób mniej bezpośredni, a ponadto pojawiła się spontanicznie jako temat w niektórych wypowiedziach respondentów. Nie dostrzegliśmy pełnego konsensusu w tej sprawie, choć z pewnością widać silną tendencję ku rozdzieleniu. Firmy z bogatym portfolio dzienników niemal zawsze oddzielają swoje działy cyfrowe od operacji druku, chociaż pewne nakładanie się kompetencji od strony sprzedaży nadal może być wtopione w organizacyjną strukturę. A bardzo duże, jednotytułowe dzienniki (na przykład Washington Post) również bardzo często mają odrębne działy cyfrowe. W przypadku tych pierwszych kluczowym powodem separacji w pierwszej

fazie była potrzeba znalezienia sposobu zarządzania zróżnicowanymi działaniami na przestrzeni grupy, ale w obu przypadkach istnieje jeszcze inny czynnik, a mianowicie rosnące z dnia na dzień zrozumienie, że rynek *on-line* jest pod wieloma względami odmienny – i nie tylko odmienny w tej chwili, ale będzie się stawał jeszcze bardziej szczególnie z upływem czasu. Istotnie, największe sukcesy odnoszą te operacje w sieci, które rozwinęły niezależne platformy z markami odmiennymi od marki gazety, a nawet konkurujące z dziennikami o dochody z reklamy.

Borrell Associates odpowiada się mocno za rozdzieleniem. Colby Atwood (Prezes Borrell Associates) tak wypowiedział się na ten temat:

„Zalecamy, by operacje dziennika w sieci były w miarę możliwości jak najbardziej niezależne od operacji samej gazety, tak by biznes on-line mógł rozwijać się i wzrastać bez ograniczeń do sprzedaży tylko tym reklamodawcom, którzy akurat kupują reklamy w druku. Dziennik powinien przyznać swoim operacjom w sieci tak wiele korzyści i aktywów (zawartość, pieniądze) jak to tylko możliwe, oraz nakładać na nie możliwie jak najmniej ograniczeń w postaci procedur i politycznego bagażu (praktyki wynajmu, uciążliwe krótkoterminowe wymogi ROI)” - powiedział Atwood. :

„Jednym z aktywów, jakie gazeta może wnieść do swoich operacji on-line, są kontakty z aktualnymi reklamodawcami do druku, z których wielu powinno być także reklamodawcami dla sieci. Odpowiedź na pytanie o to, kto powinien odpowiadać za sprzedaż wiązaną do druku/sieci, zależy, moim zdaniem, od rozmiarów zaangażowania i motywacji gazety do tego, by pozwolić swoim operacjom on-line na maksymalizację tkwiącego w nich potencjału. Jakie decyzje podejmie kierownictwo gazety w tej sprawie jest wyrazistym wskaźnikiem tego, jak jasno dostrzega, że Internet staje się coraz bardziej niezależnym i przyszłościowym środkiem przekazu dla reklamy, nie zaś dodatkiem do gazety” – kontynuował Atwood.

„Gdybyś był Kierownikiem Sprzedaży odpowiedzialnym za internetowe operacje na stronach dziennika, idealnym scenariuszem dla ciebie byłoby zapewne skłonienie przedstawicieli handlowych pracujących dla druku do zaproszenia twojego zespołu sprzedażowego do wspólnych wizyt i kontaktów z ich klientami – byłby to krok pozwalający tym klientom na przesunięcie ich reklamowych kontaktów w kierunku twojego obszaru on-line, o ile będzie to dla nich korzystne.” – powiedział.

„Znacznie mniej pożądaną sytuację masz wtedy, gdy przedstawiciele handlowi on-line są odpowiedzialni za sprzedaż wiązaną. Najpoważniejszy problem w takim przypadku będzie polegał na tym, że zespół sprzedający dla druku będzie naturalnie chronił swoich klientów druku przed kontaktami z innej strony i z niechęcią patrzył na pomysł, by kogokolwiek z zewnątrz dopuścić do tych kontaktów. W efekcie mocno ograniczasz swoim przedstawicielom on-line możliwości realizacji wielu obiecujących perspektyw.” – podsumował Colby.

Choć sprawy tej nie potraktowaliśmy jako odrębnego komponentu naszego badania 2007, jego wyniki wydają się potwierdzać podejście Atwooda. Największe firmy działające w tej branży, takie jak CanWestMediaWorks w Kanadzie i Associated Northcliffe Digital (AND) w Wielkiej Brytanii, nie odsyłają ani nie dzielą własnych przychodów z gazetami, a ponadto prowadzą po kilka platform zupełnie niezależnie od dzienników. Jest to pod pewnymi względami wyraźne odejście od praktyki

pierwszego okresu istnienia dzienników internetowych, kiedy wydawcy byli zwyczajowo wynagradzani dodatkową premią za przypisywane obu stronom przychody z sieci – Knight Ridder, na przykład, miał skomplikowane plany zachęty obliczone na wciągnięcie do gry wydawców, a przychody były podwójnie rozliczane w rachunkach zarządów zarówno po stronie sieci, jak druku.

Choć wielu uczestników naszych badań nie chciałoby raczej mówić otwarcie o tej sprawie, staje się jasne, że wiele kompanii medialnych skupia się w coraz większym stopniu na pozyskaniu reklamodawcy, niż na samym medium. Wskutek takiego podejścia przyjmują struktury nastawione na konkurowanie o przychody z reklamy, a gazeta i działająca pod jej marką strony internetowe będą jednym, ale tylko jednym, z wielu wykorzystywanych do tego kanałów. Przedstawiając to w inny sposób, forma postępuje za funkcją!

Nie zawsze jednak jest to takie proste – istnieje wiele dużych gazet wielkomijskich posiadających wysoce zintegrowane działy *on-line*, które jednocześnie zachowują niezależność niezbędną do tworzenia dodatkowych osobowości w sieci, nawet do tego stopnia, iż konkurują one pomiędzy sobą o przychody z lokalnej reklamy. Jest to naturalnie kwestia do rozstrzygnięcia przez lokalne kierownictwo i w świetle uwarunkowań lokalnych, a być może także obszar dalszych badań.

Fairfax odnosi sukces dzięki cyfrowej zyskowności

Wydawcy mogą rozwinąć strategię cyfrową nawet w warunkach słabnącego biznesu podstawowego. Przykładem – Fairfax Media w Australii.

Fairfax, drugi pod względem wielkości wydawca dzienników w Australii, nie zaprzestając wprowadzania drobnych, dostosowawczych zmian w sektorze druku jednocześnie rozwija dynamicznie swój biznes cyfrowy, który – według przewidywań – w roku podatkowym 2007 ma przynieść 13,7 procenta całkowitych przychodów firmy, w porównaniu z 6,3 procenta w roku podatkowym 2006. Dochody jego jednostki *on-line* od połowy 2006 roku do połowy 2007 wzrosły o 42 procent, z 11 milionów do 25,6 miliona dolarów australijskich.

Pozwala to niewątpliwie utrzymać wyniki Fairfax na stałym poziomie. Pomimo nieszczególnych wyników w zakresie reklamy w druku w drugim półroczu 2006 roku, całkowite dochody Fairfax spadły jedynie o 2,7 procenta ze 124,8 milionów dolarów australijskich w roku poprzednim.

CEO firmy, David Kirk, mówi, że sukcesy w tworzeniu spółek dla reklamy mobilnej oraz współpraca z dużymi reklamodawcami do sieci pomogły efektywnie windować przychody.

Kirk powiedział także, że „W obecnych warunkach rynkowych uzyskanie wzrostu sprzedaży reklam (do druku) było szczególnym wyzwaniem, ale podeszliśmy do sprawy kreatywnie i pracowaliśmy wszyscy razem aby wydobyć, co tylko było można, z płynnego, niestabilnego rynku.”

Cyfrowy sukces Fairfaxa

Wyniki finansowe ostatniego półrocza australijskiej grupy Fairfax Media ukazują gwałtowny wzrost parametrów z jej operacji cyfrowych

- W latach 2003 – 2007 udział przychodów z sieci w całkowitych przychodach grupy wzrósł z 2 do 9 procent
- Co jeszcze ważniejsze, wskaźnik EBIDTA wzrósł w wkładzie rzędu 1,3 procenta do spektakularnego, 13,7. procentowego udziału w całkowitych przychodach
- Wzrost postępuje nadal w bardzo szybkim tempie, z 44. procentowąwyżką w stosunku rocznym na koniec 2006 roku.

A w międzyczasie Fairfax podchwycił nową formułę dla swoich największych tytułów, najbardziej zadomowionych na rynku. Jego dzienniki o największym nakładzie to The Age oraz Sydney Morning Herald, pierwszy założony 152 lata temu, drugi zaś – przed 175 laty. Tymczasem w kwietniu 2007 Fairfax ogłosił, że dzienniki te zmieniają postać z wielkoarkuszowej do mniejszego formatu.

Choć firma ogłosiła, że zmiana ta jest w pierwszym rzędzie podyktowana dbałością o wygodę czytelników, pewną rolę z pewnością odegrał też fakt, że kurcząca się sekcja ogłoszeń drobnych i branżowych nie wymaga już rozpiętości kolumny typowej dla gazet typu „broadsheet”.

Analitycy mediów odnotowali, że nowy, zmniejszony format może pozwolić na oszczędności rzędu 14 milionów dolarów australijskich na przestrzeni roku dzięki ograniczeniu objętości informacji bieżących oraz kosztów tuszu, lecz początkowo oszczędności te pochłoną z pewnością koszty dostosowania pras drukarskich, także obliczane na dziesiątki milionów dolarów australijskich.

Reklama

Fairfax Media odniósł wielki sukces w dziedzinie reklamy w sieci – obecnie zajmuje pierwsze miejsce w Australii w kategorii „nowości i informacje”, a drugie w zakresie ogłoszeń drobnych w kategoriach: praca, nieruchomości i samochody.

A ma to kluczowe znaczenie na rynku, gdzie reklama w Internecie jest nieporównanie najszybciej rozwijającym się segmentem, ze wzrostem rzędu 62 procent na przestrzeni lat 2005 – 2006. Chociaż dane australijskiego Handlowego i Gospodarczego Serwisu Doradczego wskazują, że udział reklamy internetowej w całości rynku reklamowego tylko nieznacznie przekracza obecnie 6 procent, cyfra ta ostro idzie w górę. Reklama internetowa jest obecnie trzecią pod względem popularności formą reklamy, pozostawiającą w tyle reklamę zewnętrzną, radiową i zamieszczaną w czasopiśmie. A w międzyczasie, w 2005 roku, budżety reklamy w mediach tradycyjnych wzrosły o imponujące 5,2 procenta, ale już w 2006 roku ledwie udało im się osiągnąć skromne 1,2 procent. Dzienniki zatrzymują dla siebie 38 procent rynku reklamy w mediach wartego 10,5 miliarda dolarów australijskich, a telewizji nie kablowej przypada 32 procent.

Fairfax, zachęcony sukcesem w Internecie, chciałby go powtórzyć poprzez podważenie i zmianę obecnych praktyk zakupu i sprzedaży powierzchni reklamowej oraz przez stworzenie dzienników przyszłości. David Hoath, Dyrektor Reklamy dziennika The Age, powiedział, że jego firmie „zależy bardzo na lepszym zrozumieniu zależności pomiędzy pewnymi typami ogłoszeń i odpowiednim otoczeniem wydawniczym, w którym się ukazują, roli proporcjonalności strony w kategoriach zachęty dla reklamodawców, znaczenia popularności pewnych sekcji gazety i jej poczytności w zależności od dni tygodnia, a także – prawdziwego „świętego Graala” efektywności reklamy (ROI) zamieszczanej w naszych gazetach”.

Zasada poczytności jest z pewnością równie ważna dla reklamodawców, a australijski lider pod względem zakupu mediów, Harold Mitchell, niezachwianie wierzy, że podejmowane przez Fairfax działania służące zwiększeniu liczby czytelników naprawdę przynoszą efekty.

Na rozwój grupy wpłynęła korzystnie jej niedawna fuzja z Rural Press, dzięki której Fairfax - pod względem liczby tytułów prasowych – stał się największym wydawcą w Australii.

CEO grupy, Kirk, w pełni zdaje sobie sprawę, że publiczność mediów ulega nieustannej fluktuacji i rozpada się na fragmenty, toteż rozpoznanie trendów w zachowaniach konsumentów jest niezwykle ważne z punktu widzenia przyszłości gazet. Kirk rozumie także, że środki przekazu ulegają obecnie szybkim przemianom i że Fairfax jest w tej chwili odpowiednio „ustawiony” strategicznie do wyzyskania tych zmian na swoją korzyść i udanego pozostania w branży.

Optymizm Kirka pochodzi zapewne po części z danych o nakładzie. Pośród wszystkich wydawców Fairfax może poszczycić się najszybciej rosnącym nakładem i poczytnością gazet codziennych w Australii. I tak na przykład analizy wskazują, że w latach 2003 – 2006 poczytność obu wersji – druku i *on-line* – Sydney Morning Herald wzrosła o 13 procent. Zdaniem Kirka ten niewątpliwy sukces można przypisać jakościowej poprawie zawartości wydawniczej.

„Stajemy się stopniowo cyfrową kompanią medialną.”

W chwili obecnej, za pośrednictwem druku i sieci, Fairfax dociera do 4,5 miliona odbiorców na całym świecie. To właśnie ten czynnik, zdaniem samej firmy, można wykorzystać do zwiększenia udziału w rynku reklamowym, przede wszystkim ze względu na imponujący zasięg *on-line*.

„Stajemy się stopniowo cyfrową kompanią medialną. Docieramy teraz do większej liczby ludzi niż kiedykolwiek w całej naszej historii” – powiedział Bruce Wolpe, dyrektor spraw korporacyjnych w Fairfax Media.

Fairfax zdał sobie sprawę, że Internet i technologia telefonii komórkowej pozwala w sposób niewyobrażalny poszerzyć granice zasięgu, a ponadto sprawnie kooperuje i pozostaje w trwałej relacji z drukiem, mediami cyfrowymi, zawartością edytorską oraz reklamą.

Wzrost na poziomie 75,6 procenta w zakresie przychodów cyfrowych odzwierciedla ogromny wzrost liczby odbiorców odwiedzających Fairfax Digital. Jednym z czynników napędzających ruch cyfrowy jest nawiązanie partnerstw strategicznych z czterema największymi australijskimi operatorami sieci telefonów komórkowych. Firma stworzyła już stanowisko dyrektora usług mobilnych aby zajął się rozwijaniem dostaw usług na tym ogromnie przyszłościowym rynku.

Konsekwentnie realizowane plany bezustannej innowacji spotykają się z dobrym przyjęciem ze strony reklamodawców. Obszary gospodarki i przemysłu, które obecnie sięgają do swoich rynków za pośrednictwem Fairfax Digital, to między innymi sektor zdrowia, urody i rekreacji, firmy farmaceutyczne i producenci napojów alkoholowych.

Silne i dynamiczne operacje w zakresie ogłoszeń drobnych i branżowych zapewniły dobre wyniki reklamie typu „display”, a zwłaszcza wzrost sprzedaży lukratywnej reklamy z dziedziny motoryzacji i nieruchomości, jak twierdzi Liam Walsh, Dyrektor Sprzedaży Mediów w Fairfax Digital.

Czy rzeki złota wysychają?

Pomimo wzrostu nakładu, sekcja ogłoszeń drobnych i branżowych Fairfaxa – niegdyś przez kierownictwo nazywana ze wzruszeniem „rzekami złota” – miała paść pierwszą ofiarą zagarniania, czy wręcz połykania rynku reklamy przez operacje *on-line*. Fairfax sprzeciwił się temu trendowi, wykorzystując do tego własne strony internetowe. W ciągu pięciu lat udział ogłoszeń drobnych i branżowych spadł z 47 do około 42 procent – odzwierciedlenie zwrotu reklamodawców w stronę sieci.

Tony Hale z The Newspaper Works zauważył: „Nikt nie jest w stanie zaprzeczyć dryfowi w stronę sieci – i bez wątplenia będzie on trwał nadal – ale operacje *on-line* przyciągają wciąż nowych reklamodawców.”

A David Kirk stwierdził, że: „To, jak Fairfax potraktował i zareagował na zagrażające nam niebezpieczeństwo migracji ogłoszeń drobnych i branżowych w dół, w kierunku gazet typu „metro”, było ogromnie ważne dla zapewnienia w przyszłości sukcesu naszej firmie – ponieważ zrozumieliśmy konieczność podjęcia szybkich działań, staraliśmy się obrócić sytuację na naszą korzyść.”

Niedawno Fairfax zdobył dominujący udział w zakresie krajowych wiadomości *on-line*, ogólnokrajowej reklamy w sieci, a także większość internetowych ogłoszeń drobnych i branżowych. Analitycy przemysłu medialnego przewidują, że dochody Fairfax Media osiągną wkrótce 20. procentowy udział w całkowitych dochodach grupy.

Kirk przypisuje internetowy sukces swojej firmy wielu czynnikom: „Udało nam się wydobyć więcej z mniejszych rynków, zróżnicowaliśmy nasze platformy medialne i poszerzyliśmy krąg naszych odbiorców” – powiedział.

Nadal jednak reklama typu „display” pozostaje najważniejszym źródłem przychodów dla dzienników w Australii. Od 2002 roku ten rodzaj reklamy odnotował rzeczywisty wzrost od 52,3 do 57,6 procent.

Fairfax ma innowacyjne podejście do tego sektora reklamy, z jego notkami „post-it” i reklamami panoramicznymi. Nowe ułatwienia i usługi w zakresie druku, zdaniem samego Kirka, „zagwarantują, że reklamodawcy za naszym pośrednictwem dotrą do swoich rynków i zapewnią mediom Fairfaxa nowe strumienie przychodów.”

W Melbourne, w siedzibie The Age, „okrętu flagowego” Fairfaxa, Dyrektor Komunikacji Nigel Henham opowiada wyczerpująco o postępach i nowych technologiach stosowanych do produkcji drukowanej wersji dziennika: „Z naszą poprzednią drukarnią nie byliśmy w stanie dołączyć do gazety więcej niż trzech wkładek – teraz dochodzimy nawet do ośmiu. Możemy też zaoferować wydania ograniczone strefowo, stwarzając reklamodawcom możliwość skierowania ich przekazu do konkretnych regionów.”

Australijski pejzaż prasowy

Połączenie Rural Press Limited oraz Fairfax Media (przedtem John Fairfax Holdings Limited), drugiej i trzeciej pod względem wielkości grupy prasowej w Australii, do którego doszło 5 kwietnia 2007 roku, było największą zmianą w branży dzienników australijskich na przestrzeni ostatnich 20 lat. News Limited jednakże nadal pozostaje na pierwszym miejscu pod względem przychodów z nakładu, ponieważ baza odbiorców druku nie uległa większym zmianom, a znane wszystkim marki, niczym godła na wierzchołkach masztów, nadal dominują nad rynkiem.

Australia posiada dwa dzienniki ogólnokrajowe, dziewięć dziennych gazet miejskich (metropolitalnych) oraz około 40 dzienników regionalnych, nie licząc setek tygodników oraz gazet specjalistycznych i lokalnych. Wychodzi tam także dziewięć metropolitalnych dzienników niedzielnych i wiele innych, w ośrodkach regionalnych.

- News Limited to prawdziwy gigant australijskiej sceny prasowej. Należy do niego The Australian, podobnie jak inne dzienniki w Darwin, Adelajdzie, Hobart, Melbourne, Sydney i Brisbane, gazety niedzielne w tych samych miastach i dodatkowo w Perth, a także duże regionalne gazety codzienne na Złotym Wybrzeżu i w Far North Queensland. Pod względem udziału grupa kontroluje 68 procent australijskiego rynku (70 procent gazet miejskich oraz 30 – 35 procent wszystkich australijskich dzienników o mierzonych nakładach). Jest też największym wydawcą gazet lokalnych w Australii.
- Fairfax Media posiada udziały w dziennikach regionalnych i operacjach w sieci i jest wydawcą: The Age w Melbourne, The Australian Financial Review oraz Sydney Morning Herald. Z innych aktywów firmy można wspomnieć o udziale w biznesowym tygodniu BRW. Niedawno połączone Fairfax Media i Rural Press kontrolują 24 procent gazet regionalnych. Fairfax jest także największym wydawcą dzienników w Nowej Zelandii.
- Rural Press (obecnie połączony z Fairfax Media) jest najważniejszym australijskim wydawcą i wytwórcą w zakresie druku publikacji na tematy rolnicze; kontroluje sieć regionalnych gazet codziennych, w tym wychodzące w Ballarat i Bendigo, a także w Launceston, Burnie i Tamworth. Za swój „okręt flagowy” uważa The Canberra Times.
- Australian Provincial Newspapers (APN) posiadają 14 gazet codziennych wychodzących w stanach Queensland i Northern New South Wales, a

ponadto jest największym komercyjnym nadawcą radiowym w Australii. Ma także dzienniki i czasopisma w Nowej Zelandii, w tym największą gazetę codzienną tego kraju, the New Zealand Herald, wychodzącą w Auckland.

- Jediną australijską gazetą dzienną typu „metro”, która pozostaje niezależna od dużych grup medialnych, jest wychodząca w Perth West Australian. Dziennik ten może jednak w najbliższej przyszłości zmienić właściciela, ponieważ organizacja Channel 7 zakupiła strategiczny holding w jej spółce macierzystej, Western Australian Newspapers.
- W Australii wychodzi tylko garstka dzienników regionalnych, które są w posiadaniu niezależnych właścicieli – gazety dzienne w Shepperton i Mildura w stanie Victoria, Wagga Wagga i Broken Hill w stanie Nowa Południowa Walia.
- Na ulicach Sydney i Melbourne, a ostatnio też Brisbane, od poniedziałku do piątku po lunchu można napotkać stojaki wypełnione egzemplarzami darmowego, codziennego tabloidu dla przechodniów (adresowanego zwłaszcza do młodszych odbiorców, którzy nie czytają regularnie gazet). Inna, znana od dawna darmowa podmiejska gazeta codzienna, the Manly Daily, wychodzi w Sydney.

Mark John Sheenan pełni funkcję zwierzchnika stowarzyszonego departamentu Regionu i Rozwoju Uniwersytetu Deakin; jest także kierownikiem programu public relations dla studentów. Pracuje ponadto jako redaktor Asia Pacific Public Relations Journal.

3. SIECI OGŁOSZEŃ BRANŻOWYCH I DROBNYCH

Sieci ogłoszeń branżowych i drobnych przynoszą korzyść reklamodawcom i mediom reklamowym dzięki stymulowanemu rozwojem mediów cyfrowych zjawisku zwanemu „Efektami Sieci”. Sama siła sieci pozwala stworzyć nieproporcjonalnie większy krąg potencjalnych odbiorców dla danego produktu czy usługi w porównaniu z publicznością lokalną, do której docierała informacja o nich przed epoką digitalizacji.

Tradycyjny model biznesowy w odniesieniu do ogłoszeń drobnych i branżowych opiera się na geografii lokalnej, z dziennikami pełniącymi funkcję kanału dystrybucji dla list ogłoszeń kierowanych do prenumeratorów na ich miejscowych rynkach. Z chwilą, gdy gazety rozpoczęły dystrybucję ogłoszeń drobnych i branżowych za pośrednictwem ich lokalnych stron internetowych, zasięg geograficzny odbiorców poszerzył się znacznie poza grono prenumeratorów, a w większości przypadków pozwolił wyjść z przekazem na forum ogólnokrajowe, a nawet międzynarodowe.

Internetowy model sieci ogłoszeń branżowych i drobnych, stanowiący połączenie zasobów ogłoszeń wielu różnych gazet, umożliwia ogólnokrajową i międzynarodową dystrybucję ogłoszeń, z dodatkową korzyścią w postaci wzajemnej promocji wszystkich uczestniczących w nim mediów. Rezultatem jest znacznie zwiększony ruch cyfrowy dla tej samej reklamy lokalnej, a także możliwość stymulacji tego ruchu w kierunku portali lokalnych dla lokalnie skierowanych odczytów.

Z punktu widzenia konsumenta sieci ogłoszeń branżowych i drobnych zapewniają znacznie wzbogaconą ofertę poszukiwanych produktów, dając większą możliwość wyboru produktów i usług, które mają zamiar nabyć. Właśnie ta cecha sieci ogłoszeń

drobnych i branżowych wzmagają w ogromnym stopniu napływ odbiorców ze znacznie poszerzonego obszaru oddziaływania.

Same gazety uczestniczące w sieci to na ogół przedsiębiorstwa czerpiące finansowe zyski właśnie ze wspomnianych efektów sieci. Tego rodzaju sieci okazały się niezwykle zyskownym biznesem, choć w niektórych przypadkach nie były zdolne nawet w przybliżeniu odzyskać utraconych przychodów, które przemieściły się z wysokowydajnego kanału druku do niskowydajnego kanału Internetu. Aby posłużyć się przykładem, Careerbuilder.com, największy rekrutacyjny portal internetowy w Stanach Zjednoczonych, zarobił około 700 milionów USD w przychodach za 2006 rok, przyciągając ponad 1,6 miliona odwiedzających w listopadzie 2006 roku. W Norwegii FINN.no, największe w tym kraju strony internetowe poświęcone ogłoszeniom drobnym i branżowym, zarobiły w 2006 roku 398 milionów koron norweskich, czyli 65,5 miliona USD i zaliczają się do przedsiębiorstw internetowych przynoszących największe zyski w Norwegii.

Wiele krajowych sieci ogłoszeń drobnych i branżowych przynosiło bardzo znaczące zyski w dłuższych okresach czasu oraz dostosowało swoje modele biznesowe w ten sposób, by zmaksymalizować zyskowność.

Ogólnie powiedzieć można, że sieci ogłoszeń drobnych i branżowych na całym świecie kopiowały nawzajem swoje podejścia do strategii biznesowych. Wystarczy tylko przyrzeć się faktom:

- Większość sieci ogłoszeń drobnych i branżowych pozostaje własnością firm prasowych.
- Sieci powstawały jako środek obrony przeciwko międzynarodowym konkurentom takim jak Google czy Yahoo oraz przeciwko konkurentom krajowym z nie-tradycyjnych kompanii medialnych.
- Większościowy wkład reprezentujących gazety sił sprzedaży ogłoszeń drobnych i branżowych do sieci został zastąpiony przez większościowy udział własnych sił sprzedażowych sieci.

Oto kilka bardziej istotnych różnic w modelach biznesowych:

- Własność niektórych sieci opiera się na mniejszościowych udziałach wielu partnerów, podczas gdy inne mają jednego większościowego właściciela.
- W niektórych przypadkach gazety partnerskie uczestniczą w podziale przychodów z sieci, w innych – sieć stanowi ogniwo partnerstwa służącego wzajemnej promocji.

Poniżej przedstawiono trzy analizy przypadków odnoszących sukcesy krajowych sieci ogłoszeń drobnych i branżowych: Fish4 w Wielkiej Brytanii, FINN w Norwegii oraz Classified Ventures w Stanach Zjednoczonych.

Efekty sieci

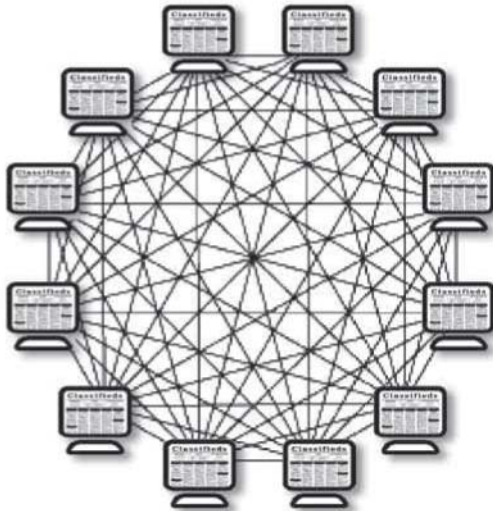
Sekcja ogłoszeń drobnych i branżowych gazety skierowana do Osoby



Lokalna sieć ogłoszeń drobnych i branżowych on-line



Ogólnokrajowa sieć ogłoszeń drobnych i branżowych



Źródło: 2007: Kształtujemy Przyszłość Gazety Codziennej

Fish4.co.uk



CEO: Joe Slavin

Baza: Londyn

Zasięg: Wielka Brytania

Rok założenia: 1999

Przychody w 2006 roku: 290 milionów funtów

Przewidywane przychody w 2009 roku: 650 milionów funtów

Partnerzy – założyciele: Newsquest Media Group, Northcliffe Newspapers Group Limited, Trinity Mirror i Guardian Media Group Regional Newspapers, w tym 650 gazet regionalnych i 190 regionalnych portali internetowych.

Ruch: 2,5 miliona odrębnych odwiedzających dla Fish4Jobs.co.uk, w porównaniu z 2,2 miliona odrębnych wizyt dla najpoważniejszego konkurenta, Monster.

Fish 4: liczby ogłoszeń i przychody

Pionowa (branża) ogłoszeń	Liczba ogłoszeń w maju 2007	Przychody 2006 rok (w milionach funtów)	Przewidywane przychody w 2009 roku (w milionach funtów)
Fish4jobs (rekrutacja)	50.000	200	400
Fish4Homes (nieruchomości)	250.000	35	150
Fish4cars (samochody)	100.000	55	100

„Siła sieci ogłoszeń drobnych i branżowych bierze się zapewne z dawnego przekonania, że wszelkie ogłoszenia i reklama mają charakter albo lokalny, albo krajowy” – powiedział Joe Slavin, CEO Fish4, jednego z przynoszących największe zyski przedsiębiorstw internetowych na Wyspach Brytyjskich. Fish4 wystartował w 1999 roku aby konkurować z przedsięwzięciami takimi jak Monster, międzynarodowy portal rekrutacyjny, na rynku brytyjskim – po to, aby połączyć lokalne listy ogłoszeń w ogólnokrajowej skali. „To jest naprawdę ciekawe, bo bardzo pokrecone. Monster wykonał jeden zakręt aby stać się portalem lokalnym, a gazety mają perspektywę wyjścia na ogólnokrajowe pole.”

Sieć Fish4 promowana jest przez stowarzyszone gazety oraz ich strony internetowe w zamian za to, że ich reklamy są rozpowszechniane w ogólnokrajowej sieci brytyjskiej. Dzienniki sprzedają ogłoszenia do sieci, nie otrzymują jednak żadnego udziału w przychodach. „Zabijasz to i zjadasz” – w ten sposób Slavin opisuje umowę pomiędzy Fish4 i gazetami – gazety mają przychody jeśli sprzedadzą reklamy. Każda z firm założycielskich ma udziały w Fish4, która przynosi coraz większe zyski. Slavin szacuje, że przychody Fish4 podwoją się z 200 milionów funtów w 2006 roku do około 400 milionów funtów w 2009. Około połowy ogłoszeń zamieszczanych w portalu pochodzi od gazet, a druga połowa jest rezultatem wysiłków własnego zespołu sprzedażowego portalu, ale proporcjonalny udział tych drugich stale rośnie.

Od początku 2006 roku, kiedy Slavin objął stanowisko CEO, sieć Fish4 przeszła prawdziwą metamorfozę. Z firmy polegającej na „sprzedaży wiązanej” dokonywanej przez timy sprzedażowe gazet przekształcili się w agresywną i ekspansywną organizację sprzedażową.

„Podejmujemy inicjatywę i sami potrząsamy drzewami zamiast po prostu czekać, aż sprzedaż wiązana poprowadzi Fish4 za nas”.- powiedział Slavin – „Jest dramatyczna różnica w tym, jak nam się udało zwyciężyć na rynku. Stale jesteśmy w ofensywie i to naprawdę popłaca. Rozmawiamy z 2 milionami pracowników w całej Wielkiej Brytanii i otrzymujemy całe pakiety zamiast jakiejś tam sprzedaży wiązanej. Nasze przychody nigdy nie były wyższe; coraz bardziej wyprzedzamy naszą branżę (pod względem średniej wzrostu)”.

Przy rozwijaniu krajowej sieci ogłoszeń branżowych i drobnych Slavin poleca trzy kluczowe strategie:

- Nie ma sensu toczyć w nieskończoność starej wojny. Nowa wojna to po jednej stronie sieć portali, po drugiej zaś – Monster. To nie jest wojna z lokalną gazetą. Zapomnij wreszcie o tych starych bzdurach i spójrz na sprawę od nowej strony.
- Nie oceniaj zbyt nisko wartości twojego własnego produktu. Gazety mają fenomenalną zdolność do generowania reakcji, toteż uwierz w swój produkt i nie zarzucaj tak prędko stryczka na drzewo. „Kiedy rozmawiam z zespołami sprzedażowymi gazet i pytam ich, jak wiele, ich zdaniem, odpowiedzi wpływa na oferty pracy przedstawiane na najlepszych portalach rekrutacyjnych, mówią mi: 1000 albo więcej, a czasem 500 albo więcej, i wielu ludzi podnosi rękę. Tymczasem odpowiedź brzmi: mniej niż pięć. Słyszac to zdają sobie sprawę, że mają do zaoferowania coś wartościowego. Jeśli potrafisz połączyć reakcję na druk z reakcją na sieć – to dopiero jest obezwładniające, odpowiedzi na oba te media nigdy nie dorówna żaden portal pracy. Nadeszła nowa era: druk i Internet naprawdę uszczęśliwią klientów.
- To jest biznes ekspansywnej sprzedaży. Idziesz do jakiegokolwiek gazety w Wielkiej Brytanii i rozmowy idą tam, a nie do nas. Wykonujemy tu około 85.000 rozmów telefonicznych w ciągu miesiąca. I przysięgam, że żaden z tych ludzi (z agencji rekrutacyjnych) nigdy sam nie dzwoni do nas. Musimy wyjść mu naprzeciw i poprosić, żeby robił z nami biznes.

Zarządzanie niezwykle dynamicznym wzrostem to jedno z największych wyzwań, przed jakimi Fish\$ staje w tym roku. Slavin powiedział: „Już teraz prześcigamy średni, 30 – 35 procentowy wzrost w naszej branży. Nasza zdolność do właściwego

pokierowania rozwojem, do pogodnienia naszych ludzi ze sprzedażą, do sprawienia, że jak najwcześniej zaczną się przyczyniać do wspólnego sukcesu – oto wielkie wyzwania, jakie przed sobą mamy” – dodał.

ClassifiedVentures.com

CEO: Daniel Jauernig

Baza: Chicago

Zasięg: Stany Zjednoczone

Pionowe: Samochody, domy, mieszkania

Rok założenia: 1997

Przychody w 2006 roku: 340 milionów USD, z 20. procentowym marginesem zysku przed opodatkowaniem

Przewidywane przychody w 2007 roku: 425 milionów USD

Przewidywany wzrost przychodów: przewiduje się 30 – 35. procentowy wzrost przychodów przez co najmniej pięć najbliższych lat.

Partnerzy, w tym 170 dzienników, to między innymi: McClatchy, 25,5 procent; Tribune Co., 27,8 procenta; Gannett, 23,6 procenta; Washington Post, 16,5 procenta; Belo, 6,6 procenta.

Zatrudnienie: 1000 pracowników, połowa zaangażowanych w operacje sprzedażowe i dodatkowo 500 osób sprzedających do sieci CV we wszystkich 170 formach prasowych.

[Tabela, 28)

ClassifiedVentures.com Przychody w 2006 roku

Pionowa ogłoszeń drobnych i branżowych	Przychody w 2006 roku (w milionach USD)	Procent przychodów pochodzących od gazet
Cars.com (samochody)	265	20 procent
Apartments.com (mieszkania)	65	30 procent
Homescape.com i Homegain.com (domy)	95	100 procent dla Homescape

ClassifiedVentures.com, pierwsza na świecie sieć ogłoszeń drobnych i branżowych, powstała przed dekadą (w 1997 roku) w Stanach Zjednoczonych jako spółka partnerska kilku z największych amerykańskich sieci prasowych. Po pierwszych pięciu latach, które okazały się trudne, CV wyszło na pozycję lidera rynku w kategoriach: samochody i mieszkania, zajmując jednocześnie drugie miejsce pod względem ogłoszeń „nowe domy”, po przodującym absolutnie w tej kategorii portalu Realtor.com.

Podczas gdy 170 uczestniczących w sieci gazet, należących do pięciu konsorcjów prasowych, w pierwszym okresie zapewniało większość ogłoszeń w zakresie

wszystkich pionowych, z upływem czasu CV i jej siły sprzedażowe, liczące ponad 500 pracowników, zapracowują dzisiaj na lwią część przychodów przekraczających 420 milionów dolarów.

W miarę, jak klienci w swoich zwyczajach poszukiwania ogłoszeń dryfują coraz bardziej od gazet w stronę sieci, coraz więcej ruchu i ogłoszeń spływa z ogólnokrajowych sieci *on-line* – mówi Jauering.

„W rezultacie tej sytuacji dzienniki muszą stać się częścią tej ogólnokrajowej sieci. Dziesięć lat temu, kiedy lansowaliśmy cars.com, 50 procent ruchu napływało ze stron internetowych gazet. Teraz jest to mniej niż 20 procent. To po prostu odzwierciedla dzisiejsze zachowania konsumentów” – tłumaczył.

Jauering ma parę rad dla tych, którzy myślą o stworzeniu ogólnokrajowych sieci ogłoszeń branżowych i drobnych:

1. Spróbuj zmusić siebie do myślenia wybiegającego poza kanony, daj sieci swobodę robienia tego, co ma sens, sprzedawania na lokalnym rynku, albo za pośrednictwem sił sprzedażowych kooperujących we wspólnych przedsięwzięciach. Bądź otwarty na różne sposoby sprzedaży, rozwijania produktu i wprowadzania go na rynek.
2. Zapewnij sieci dobry start, a szanse jej sukcesu wzrosną. Jeśli wejdiesz na rynek z opóźnieniem, być może, aby wystartować, będziesz musiał dokonać jednego czy dwóch zakupów. Nie sądzę, by i teraz było za późno, ale pod kątem tego, co zamierzasz zrobić, bardziej sensowne są właśnie zakupy, które pomogą rozkręcić interes. Inwestorzy typu „trzeciej strony” bardzo komplikują sprawy, ponieważ zależy im przede wszystkim na szybkim wygenerowaniu zysku.
3. Aby zwiększyć szanse sukcesu przedsięwzięcia zapewnij mu na wejściu odpowiedni kapitał. Microsoft i Google mają w swoich bilansach miliardy, co pozwala im na dokonywanie zakupów. Gazetom trudno dotrzymać im kroku. Zapewnij przedsięwzięciu kapitał i daj mu swobodę robienia tego, co ma sens, aby ochronić odziedziczone aktywa.

Uczestniczące gazety sprzedają ogłoszenia na poziomie sieci. Połowa przychodów pochodzi ze strony CV, druga połowa – ze strony gazet. „Rozwijamy produkty i promujemy produkty, zaś gazety te produkty sprzedają. Nasze produkty swoją siłą wspierają strony internetowe gazet, a one zapewniają nam odpowiednią promocję” – powiedział Jauering.

ClassifiedVentures wydaje także wiele pieniędzy na promowanie swojej krajowej marki poprzez reklamę i kontrakty dystrybucyjne. I tak na przykład CV wydaje każdego roku miliony na reklamy w Kelly Blue Book i Microsoft Network (to jest MSN) aby napędzić ruch do Cars.com. „Łącznie w 2006 roku wydaliśmy 85 milionów USD na promocję naszych stron internetowych. Tymczasem Monster reinwestuje 80 procent swoich przychodów w rozwijanie produktów” – mówi Jauering.

Marże brutto wynoszą 20 – 25 procent przed opodatkowaniem. Pretaksowe marże Monstera to 22 procent, a w Yahoo utrzymują się na poziomie 25 procent.

Największym wyzwaniem, jakie staje przed ClassifiedVenture w 2007 roku, to rosnąca konkurencja w każdej kategorii ogłoszeń drobnych i branżowych. Nasze wyzwanie to konieczność ponownej reinwestycji przychodów w sprzedaż i marketing, a także pogłębienie penetracji rynku dla każdej z pionowych ogłoszeń. Jednym ze sposobów, aby tego dokonać, jest na przykład dotarcie do franczyzowych dilerów samochodów. Kolejnym wyzwaniem jest podniesienie cen, tak by przybliżyć się pod tym względem do mediów tradycyjnych. W tej chwili proporcja wynosi tylko 30 do 40 centów na dolara.

W tym roku Jauering chciałby powiększyć liczbę pracowników sprzedaży, udoskonalić marketing i produkty, rozwinąć nowe produkty i dodać więcej treści konsumenckich aby zapewnić ciekawy kontekst ogłoszeniom na swoich stronach. „W kategorii „motoryzacja” chętnie dodalibyśmy zawartość tworzoną przez odbiorców, w tym materiały video. Zawartość sprawia, że użytkownicy stają się bardziej aktywnie zaangażowani” – powiedział Jauering. CV testuje także zawartość mobilną dla stron internetowych poświęconych ogłoszeniom o nieruchomościach.

FINN.no

CEO: Terje Seljeseth

Baza: Oslo

Zasięg: Norwegia

Pionowe ogłoszeń: Samochody, domy, praca, rzeczy używane

Rok założenia: 2000

Przychody w 2006 roku: 398 milionów koron norweskich, czyli 65,5 miliona USD, jedna z przynoszących największe zyski norweskich firm internetowych.

Zysk EBIDTA w 2006 roku: 148 milionów koron norweskich, czyli 24,4 miliona USD.

Przychody w 2005 roku: 270 milionów koron norweskich.

Partnerzy – udziałowcy: 62 procent udziałów w posiadaniu Aftenposten, gazety Shibsted. Udziałowcy mniejszościowi, którzy także dostarczają ogłoszeń, to norweskie gazety regionalne: Adresseavisen (Trondheim), Bergens Tidende (Bergen), Stavanger Aftenblad (Stavanger) oraz Faedrelandsvennen.

Ruch: W kwietniu 2007 roku zanotowano 1,2 indywidualnych odwiedzających.

Zatrudnienie: 180 pracowników, z tego połowa po stronie sprzedaży, a połowa po stronie technicznej, w większości rozwijających nowe produkty i pracujących nad poprawą produktów już istniejących.

Zdaniem Terje Seljesetha, siła ogólnokrajowej sieci ogłoszeń drobnych i branżowych jest jej zasięg rynkowy obejmujący całą Norwegię. „Dzisiaj efekt sieci daje o sobie znać znacznie mocniej niż w 2000 roku, a to z powodu bardzo silnej pozycji rynkowej, jaką FINN zdobył sobie w Norwegii. Posiadamy dogłębną wiedzę o rynku i naprawdę jesteśmy wiodącym portalem ogłoszeń drobnych i branżowych” – powiedział Seljeseth.

Pięć gazet codziennych, w tym jedna ogólnokrajowa, Aftenposten, oraz pięć regionalnych: Adresseavisen (Trondheim), Bergens Tidende (Bergen), Stavanger Aftenblad (Stavanger) i Faedrelandsvennen zapewnia siłę promocyjną oraz dostarcza list ogłoszeń zebranych z obszaru całego kraju.

Funkcje gazet partnerskich są dzisiaj w znacznym stopniu odmienne niż w 2000 roku, kiedy startował portal. Teraz dzienniki dostarczają znacznie mniej ogłoszeń. Nie zapewniają też FINN.no tyle promocji wzajemnej co na początku jej istnienia. Wszystkie sekcje ogłoszeń klasyfikowanych w pięciu gazetach oznaczone są marką FINN. „Branding jest bardzo przydatny jeśli chodzi o ustanowienie bezpiecznej marki w opinii klientów. Teraz nie jest już tak ważny. Teraz wychodzimy na zewnątrz i sami zdobywamy ogłoszenia, bezpośrednio od klientów – prywatnych i biznesowych. Teraz to my konkurujemy z gazetami, a to duża różnica” – mówi Seljeseth.

„Najważniejszą lekcją dla stron internetowych gazet jest to, by pozwolić stronom z ogłoszeniami konkurować pomiędzy sobą. Istnieją przykłady sieci, które nigdy tak nie zrobiły. Bardzo trudno zbudować z sekcji ogłoszeniowych gazet sieć odnoszącą sukcesy na rynku, nie pozwalając jednocześnie tej sieci na wewnętrzną konkurencję, na swego rodzaju kanibalizm. Trzeba pozwolić im konkurować między sobą. I właśnie ta strategia zapewniła firmie stały wzrost ilości ogłoszeń z upływem czasu” – dodał Seljeseth.

„Kolejna lekcja otrzymana od systemu Fish4 jest taka, że udało im się zbudować sieć przy zachowaniu równych udziałów, a jest to bardzo trudny model” – kontynuował – „Jeśli chodzi o FINN, Aftenposten posiada 62 procent, a inny mają znacznie mniejsze udziały.” Seljeseth przyznał także, że znacznie łatwiej podejmować decyzje kiedy jedna firma jest w posiadaniu kontrolnego pakietu udziałów.

Zdaniem Seljesetha, istnieje kilka kluczy do sukcesu sieci, która dopiero startuje:

1. Pozwól firmie konkurować ze sobą samą.
2. Zadbaj o to, by firma angażowała się na różnych polach i aby zbudowała prawdziwą organizację. Stwórz kulturę *on-line*, a nie kulturę gazety. Gazety nie przywykły do tworzenia nowych i szybko rosnących przedsiębiorstw. Nie zatrudniaj po prostu ludzi z gazety; zatrudniaj ludzi z różnych kategorii ogłoszeń branżowych.
3. Zorganizuj firmę z jedną kompanią na pozycji dominującej, tak jak w naszym przypadku Aftenposten.

Gazety mogą sprzedawać firmie *on-line* różne kategorie ogłoszeń w postaci wiązanych pakietów, w tym ogłoszenia motoryzacyjne, nieruchomości, rekrutacyjne i dotyczące rzeczy używanych.

Najważniejszym wyzwaniem stojącym przed siecią FINN w 2007 roku są nowe, innowacyjne produkty. Właśnie teraz penetracja FINN w każdej pionowej rynku jest bardzo wysoka, toteż, jeśli chcą rozwijać się i rosnać, muszą pomyśleć o stworzeniu nowych produktów. W tym roku FINN zamierza wylansować strony internetowe poświęcone podróżom oraz spotkaniom towarzyskim. FINN stara się także zaktualizować rozwiązania technologiczne w aktualnych portalach.

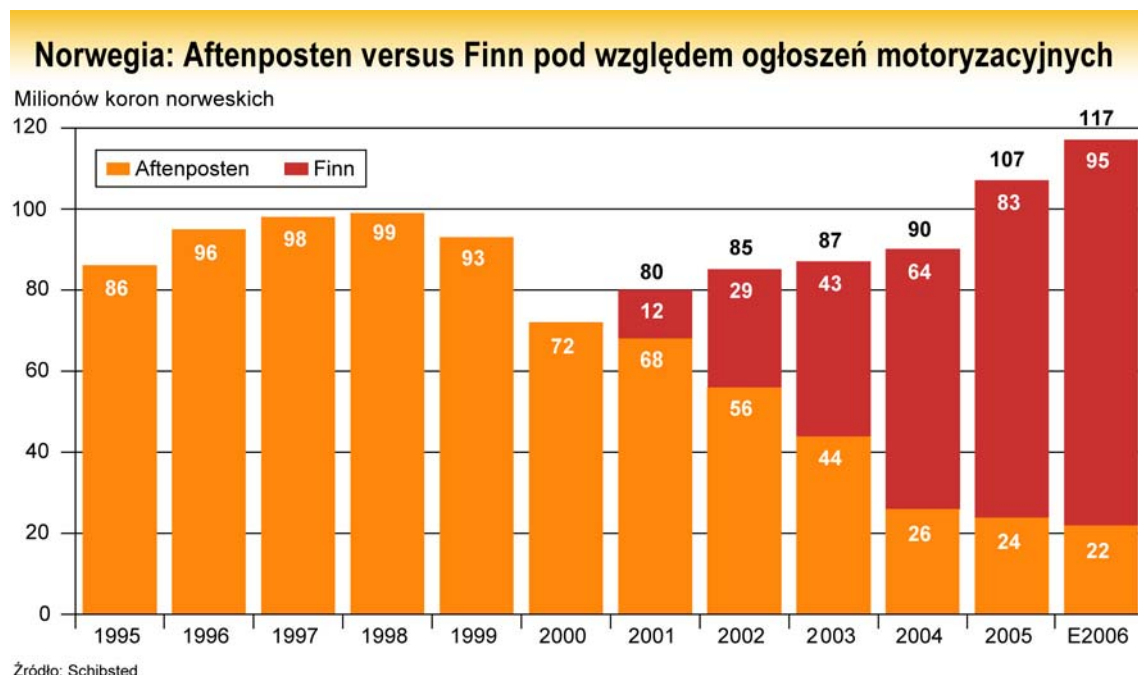
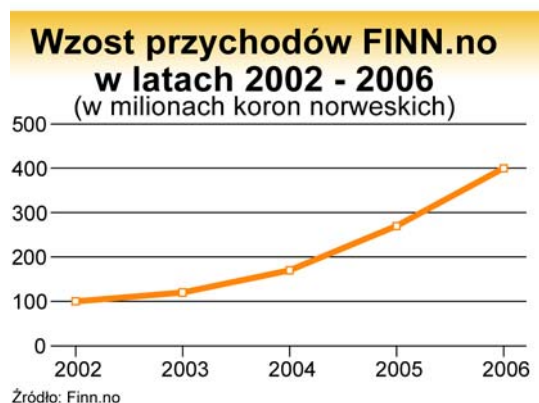
„Przez cały czas staramy się ulepszać nasze produkty i rozglądamy się za nowymi sposobami zarabiania pieniędzy. Naszym najnowszym osiągnięciem w tej dziedzinie jest wykonywanie zdjęć i kręcenie filmów video domów w zupełnie nowy sposób. Używamy do tego małych modeli helikopterów, które filmują dom i jego otoczenie. Tworzymy także trójwymiarowe modele domów, które ludzie mogą „urządzić” przy pomocy narzędzi dostępnych *on-line*” – powiedział.

[Ramki str. 30]

Przychody FINN.no w latach 2005 – 2006

Pionowa ogłoszeń	Liczba ogłoszeń w 2005	Liczba ogłoszeń w 2006
Samochody	290.000	333.000
Domy	85.000	98.000
Praca	53.000	96.000
Rzeczy używane (rowery, meble, itp.)	408.000	780.000

Źródło: Finn.no



4. WNIOSKI

Jedną z najbardziej istotnych informacji, jakie wynieśliśmy z tegorocznego, przeprowadzonego przez WAN Badania metodą analizy porównawczej nowych przychodów cyfrowych jest ta, że kierownictwo branży wydaje się coraz bardziej znużone badaniami. Kolejnym ważnym powodem do unikania odpowiedzi na pytania była niewątpliwie niechęć do dzielenia się informacjami, które mogłyby okazać się przydatne dla konkurencji. Pomimo, iż WAN przykłada wielką wagę do ochrony informacji o źródłach danych finansowych i wymienia jedynie firmy składające publiczne sprawozdania dla akcjonariuszy, zauważyliśmy rosnącą niechęć do ujawniania danych o przychodach, a zwłaszcza prognoz finansowych. Fakt ten w naturalny sposób ogranicza porównania i analityczną zawartość raportu; może także wpłynąć na cele i projekty planowanych w przyszłości badań.

Wielu uczestników już w tej chwili posiada precyzyjne strategie na przyszłość w odniesieniu do operacji w sieci, a także rozwiązało z sukcesem niektóre napięcia powstające na styku druk/*on-line*. Także ten fakt był, w przypadku niektórych uczestników, źródłem niechęci do udzielania informacji, które mogłyby pomóc w ich rozpoznaniu choćby ze względu na same wymienione szczegóły.

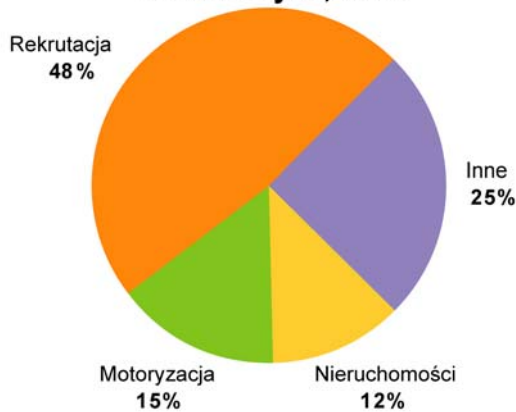
Nadal można zaobserwować wyrazistą korelację pomiędzy wielkością nakładu i wysokością przychodów z reklamy w sieci, z najwyższym przychodem w przeliczeniu na jednostkę nakładu uzyskanym przez dzienniki o nakładach największych. Pod tym względem zgadzają się dane ze wszystkich badanych krajów. Jednakże, choć dostrzegamy większe skupienia na niższych poziomach przychodów, istnieje także pewna liczba gazet o przychodach z sieci znacznie przewyższających przeciętną dla ich poziomu nakładu. Wskazuje to na dostępny potencjał wzrostu przynajmniej dla tych dzienników, które mają mocną pozycję na swoich rynkach.

Dyskusja dotycząca separacji działów *on-line* i druku nadal toczy się w najlepsze. Ogólnie jednak powiedzieć można, że występuje tendencja ku niezależności i autonomii, oraz do zatrudniania zespołów sprzedażowych pracujących wyłącznie na potrzeby sieci. Korzystne wyniki przyjęcia takiego podejścia znalazły potwierdzenie w kolejnych studiach Borrell Associates, a także w naszym badaniu. Pamiętając o tym, strategia pakietów i sprzedaży wiązanej wydaje się przynosić dość zadawalające wyniki na poziomie dzienników lokalnych oraz mniejszych gazet regionalnych. Naturalnie, jak już powiedziano wyżej, pozostaje kwestią otwartą, czy te wyniki mogłyby ulec poprawie gdyby wspomniane dzienniki przenieśli swoją sprzedaż *on-line* do oddzielnej grupy. Model autonomiczny już funkcjonuje w niektórych większych gazetach miejskich i ogólnokrajowych, które w rzeczywistości pozostają kompaniami jednotytułowymi (np. New York Times, Washington Post), lecz już nie w innych (np. kanadyjski Globe & Mail), które mogą posiadać dział cyfrowy, tym niemniej istnieje w nich stosunkowo wysoki poziom integracji.

Operacje sieci mają aktualnie znaczący udział w operacyjnych zyskach. Wiele gazet dla operacji w sieci podaje wskaźnik EBIDTA w granicach 30 – 40 procent, z najwyższymi notowaniami powyżej 60 procent. Jest to zachęcające nie tylko jako fakt sam w sobie, lecz także dlatego, iż stanowi obietnicę, że operacje *on-line* będą w stanie zastąpić stratę zysku ze statycznego lub spadającego nakładu oraz reklamy w

druku w przemyśle, gdzie w chwili obecnej marginesy zysków zaledwie przekraczają 20 procent.

Zależność portali internetowych gazet od kategorii ogłoszeń drobnych i branżowych, 2006



Źródło: Borrell Associates

Sektor *on-line* wzrasta nadal w szybkim tempie, ze średnią ponad 40 procent rocznie, i trend ten zapewne utrzyma się do roku 2008. Największe kompanie medialne donoszą o wzroście przekraczającym 60 procent, choć trzeba tu stwierdzić, że rozwój w tym tempie nie ma zapewne charakteru stałego. Te same firmy na lata 2007 i 2008 przewidują wzrost rzędu 25 procent. Dalszego rozwoju oczekuje się we wszystkich kategoriach, zwłaszcza w ogłoszeniach drobnych *on-line* z zakresu rekrutacji, ponieważ to właśnie tą pionową uczestnicy wymieniali najczęściej jako kluczową dla ich sukcesów w sieci. To, oczywiście, ma sens. W sytuacji, gdy ogłoszenia klasyfikowane w sieci przynoszą ponad trzy czwarte wszystkich przychodów *on-line*, a rekrutacja odpowiada za połowę, a często nawet więcej, przychodów z ogłoszeń klasyfikowanych w sieci, jest to z pewnością główny front walki. I także kluczowy, ponieważ w tym sektorze szczególnie ostro zaznacza się konkurencja ze strony firm działających wyłącznie w Internecie. Była to – i jest nadal – podstawowa kategoria dla druku i jeśli gazety nie zdołają utrzymać swojej dominacji w zakresie ogłoszeń rekrutacyjnych w sieci, będą miały spore problemy.

Ważną sprawą dla niektórych grup była marka. To, czy skupić się na markach dzienników, na portalu grupy, czy też reagować w zależności od uwarunkowań lokalnych i konkurencji o reklamę w sieci pozostaje naturalnie kluczową decyzją. Obserwuje się powolne, lecz rosnące zrozumienie, że w pogoni za przychodami z sieci gazeta i oznaczone jej marką strony internetowe mogą być jedynie rozwiązaniem częściowym. The Lawrence Journal-World, gazeta niskonakładowa (uczestnicząca w tym badaniu) stanowi ważny przedmiot „analizy przypadku” dla całego przemysłu prasowego, mówi Gordon Borrell, ponieważ „jest przykładem małego dziennika, który robi dokładnie to, co powinien robić.” Internet – utrzymuje Borrell – „daje gazetom DWIE wielkie możliwości – jedna to ochrona franczyzy druku, druga – agresywny atak na konkurentów. The Lawrence Journal-World, mały dziennik o nakładzie 20.000 egzemplarzy, wychodzi w Lawrence, w stanie Kansas,

mieście uniwersyteckim – w pobliżu położony jest kampus University of Kansas. No więc gazeta tworzy LJWorld.com aby reprezentowało jej interesy i Lawrence.com jako niepokorne, trochę prowokacyjne odzwierciedlenie tego, czego pragnie młode pokolenie w tej społeczności. Mają tam link do portalu gazety i nazywają go „zasuszonym wydaniem”. Inni uczestnicy wykorzystali pewne odmiany tego tematu, a niektórzy autentycznie i kompletnie oddzielili operacje *on-line* od gazety, dając im dosłownie wolną rękę w zakresie ich internetowej strategii.

Każdy, co naturalne, pragnie wiedzieć, gdzie zakopany jest garnek złota. Płatne wyszukiwarki i video to najczęściej wspominane obszary potencjalnego wzrostu, podkreślane konsekwentnie przez większość uczestników badania i żywo zilustrowane liczbami w studium Borrell Associates. Czy taka będzie przyszłość pozostaje kwestią, którą będziemy chcieli zbadać za rok i w następnych studiach.

A zatem, podsumowując, 2006 rok był okresem, w którym operacje gazet *on-line* osiągnęły dojrzałość. Wzrost przychodów był nadal zdecydowany, a wzrost zysków w wielu przypadkach spotęgowany do poziomu, na którym zaczynał kompensować straty zysków z druku; ponadto większość firm sfinalizowało kluczowe elementy swojej strategii *on-line*.

5. DODATEK

Światowe Stowarzyszenie Wydawców Prasy Codziennej

2006 – 2007 Światowe Stowarzyszenie Wydawców Prasy Codziennej: „Badanie metodą analizy porównawczej nowych dochodów cyfrowych”, przeprowadzone od lutego do kwietnia 2007 roku.

Borrell Associates Inc.

Executive Strategies form Local Media

Ankieta

Odpowiadając na pytania dotyczące przychodów, prosimy o podanie danych za:

- Ostatni rok działalności gospodarczej zakończony w 2006 roku oraz
- Jeśli to możliwe, budżet na rok działalności gospodarczej dobiegający końca w 2007 roku

Informacje kontaktowe

Kraj

Gazeta

Nazwisko

Stanowisko

e-mail

Numer telefonu (poprzedzony numerem kierunkowym kraju)

Waluta: *prosimy o podanie danych w walucie rodzimej*

Pytania ogólne

Liczba gazet codziennych, do których odnoszą się podane niżej dane

Wielkość nakładu każdej gazety, do której odnoszą się podane niżej dane

Całkowity ruch w sieci (liczba indywidualnych odwiedzających w ciągu miesiąca)

Całkowite przychody roczne – 2006 [1]

- Nakład
- Reklama typu „display”, w druku
- Reklama typu „display” w sieci [2]
- Ogłoszenia drobne i branżowe w druku
- Ogłoszenia drobne i branżowe w sieci
- Inne przychody z druku lub sieci, prosimy o wyszczególnienie

Przewidywane przychody roczne – 2007 [1]

- Nakład
- Reklama typu „display” w druku
- Reklama typu „display” w sieci [2]
- Ogłoszenia drobne i branżowe w druku
- Ogłoszenia drobne i branżowe w sieci
- Inne przychody z druku i z sieci, prosimy o wyszczególnienie

Ogłoszenia drobne i branżowe w sieci – 2006 [1]

- Motoryzacja
- Sprzedaż i wynajem nieruchomości
- Rekrutacja
- Inne (prosimy o wyszczególnienie)

Ogłoszenia drobne i branżowe w sieci – 2007 [1]

- Motoryzacja
- Sprzedaż i wynajem nieruchomości
- Rekrutacja
- Inne (prosimy o wyszczególnienie)

Operacje w sieci, dodatkowe wyszczególnienie

- Przychody z sieci włączone w wymienione już wyżej i uzyskane z przesyłek bezpośrednich do potencjalnych klientów (na rzecz własnej organizacji lub na płacone zlecenie reklamodawców)
- Przychody z płatnego *placementu* w wyszukiwarkach
- Szacowany udział procentowy przychodów brutto ze sprzedaży wiązanej (procent przychodu generowany bieżącą sprzedażą dla druku, do którego dodano operacje internetowe) [3]
- Liczba pracowników sprzedaży pracujących wyłącznie na potrzeby sieci [4]
- Przychody z reklamy mobilnej/PDA włączone w całkowite przychody z sieci.
- Przychody *on-line* pochodzące z przedsięwzięć kooperacyjnych [2]

Obserwacja horyzontu

- Kroki podejmowane dla wsparcia przychodów z reklamy
- Już istniejące strategie dla ofert obejmujących wiele platform
- Jak mierzona jest liczba odbiorców?
- Jakie najbardziej istotne zmiany w reklamie *on-line* zaszły w minionych 12 miesiącach?

- Jakie, Państwa zdaniem, najbardziej znaczące zmiany w reklamie *on-line* zajdą w ciągu nadchodzących 12 – 24 miesięcy?
- Kluczowa różnica pomiędzy odbiorcami druku i sieci.

Udział w rynku

Analiza udziału w rynku stanowi podstawowy miernik z tego prostego powodu, że: „Nie można rozwijać czegoś, o czym się nie wie”. W badaniu tym pytamy o szacunki tylko dla następujących kategorii: reklama typu „display” oraz ogłoszenia drobne i branżowe, w odniesieniu do reklamy w druku i w sieci na twoim rynku w 2006 roku.

Druk

- Reklama typu „display”
- Ogłoszenia drobne i branżowe
 - Całość
 - Motoryzacja
 - Nieruchomości
 - Rekrutacja
 - Inne

Sieć:

- Reklama typu „display”
- Ogłoszenia drobne i branżowe
 - Całość
 - Motoryzacja
 - Nieruchomości
 - Rekrutacja
 - Inne

Przypisy

[1] Podając wysokość przychodów z sieci, prosimy zamieścić jedynie internetowy udział we wszelkich pakietach typu „combo”.

[2] Przychody uzyskane dzięki uczestnictwu w Państwa własnej lub ogólnokrajowej sieci sprzedaży (np. Google AdSense, Real Cities, narodowa sieć sprzedaży WorldNow) lub od krajowych reklamodawców obejmująca Państwa strony internetowe obok innych w trakcie kampanii.

[3] % wszystkich przychodów „napędzanych” przez istniejącą sprzedaż do druku, do której dodane są operacje w sieci.

[4] Liczba pracowników sprzedaży, którzy pracują wyłącznie na rzecz Państwa operacji *on-line*. Prosimy o włączenie menedżerów sprzedaży tylko w przypadku, gdy ich praca także obejmuje sprzedaż. Prosimy o nie włączanie pracowników sprzedaży pracujących na potrzeby druku, którzy także czasami sprzedają dla sieci. Ułamki akceptowane (np. 2,5 osoby)

[5] Definicja – patrz przypis [2] powyżej.

KONFERENCJA LIDERÓW CYFROWYCH
Oslo, 8 – 9 marca 2007

Telenor, Wiodąca norweska Grupa Telekomunikacji, IT i Mediów, zorganizowała dwudniową konferencję poświęconą teorii zarabiania pieniędzy na mediach cyfrowych, a także lekcjom strategicznym, jakich udzieliły notowane w ostatnich latach postępy w dziedzinie telewizji, Internetu oraz telefonii komórkowej.

Wydarzenie to, sponsorowane wspólnie przez Światowe Stowarzyszenie Wydawców Prasy i Telenor, nastąpiło po poprzedniej udanej konferencji, poświęconej „historiom sukcesu” w mediach cyfrowych, która odbyła się w 2003 roku.

Ponad 130 uczestników tegorocznej konferencji przybyło z wielu krajów Europy, a ponadto z Bangladeszu, Stanów Zjednoczonych, Gambii, Hondurasu, Indii, Republiki Południowej Afryki, Korei Południowej, Libanu, Arabii Saudyjskiej, Togo, Wenezueli oraz Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Niżej przedstawiamy skróty prezentacji niektórych szczególnie udanych „analiz przypadków” w zakresie generowania przychodów cyfrowych w Skandynawii oraz na całym świecie.

Powitanie – Jon Frederik Baksaas, Prezes i CEO Telenor

Telenor rozwinął się w dużym stopniu od czasu założenia firmy, lecz wzrost ten ograniczony był głównie do Norwegii aż do połowy lat 90., kiedy w całej Skandynawii rozpoczęła się ekspansja międzynarodowa. Ogólnoświatowa deregulacja w przemyśle telekomunikacyjnym pozwoliła firmie Telenor na wejście w spółki i pozyskanie licencji na działalność w innych krajach. Dzisiaj Telenor posiada ponad 150 milionów subskrybentów na całym świecie – i liczba ta stale rośnie. Jest też wiodącym graczem na rynku norweskim – co nie znaczy, że nie ma tam konkurentów.

W 2005 roku Telenor obchodził sto pięćdziesiątą rocznicę swego powstania, ale to w minionych 10 – 15 latach zaszły w obrębie firmy najbardziej innowacyjne zmiany. W 1966 roku Telenor był pionierem usług z zakresu telefonii mobilnej. Rynek telefonii komórkowej ułatwił międzynarodową ekspansję firmy, Telefony komórkowe miały bardzo pozytywny wpływ na życie wielu ludzi, całych społeczności, a także na rozwój gospodarczy. Fakt ten nabiera jeszcze większego znaczenia w krajach na drodze do rozwoju, gdzie często istnieje ograniczona infrastruktura telefonii stacjonarnej.

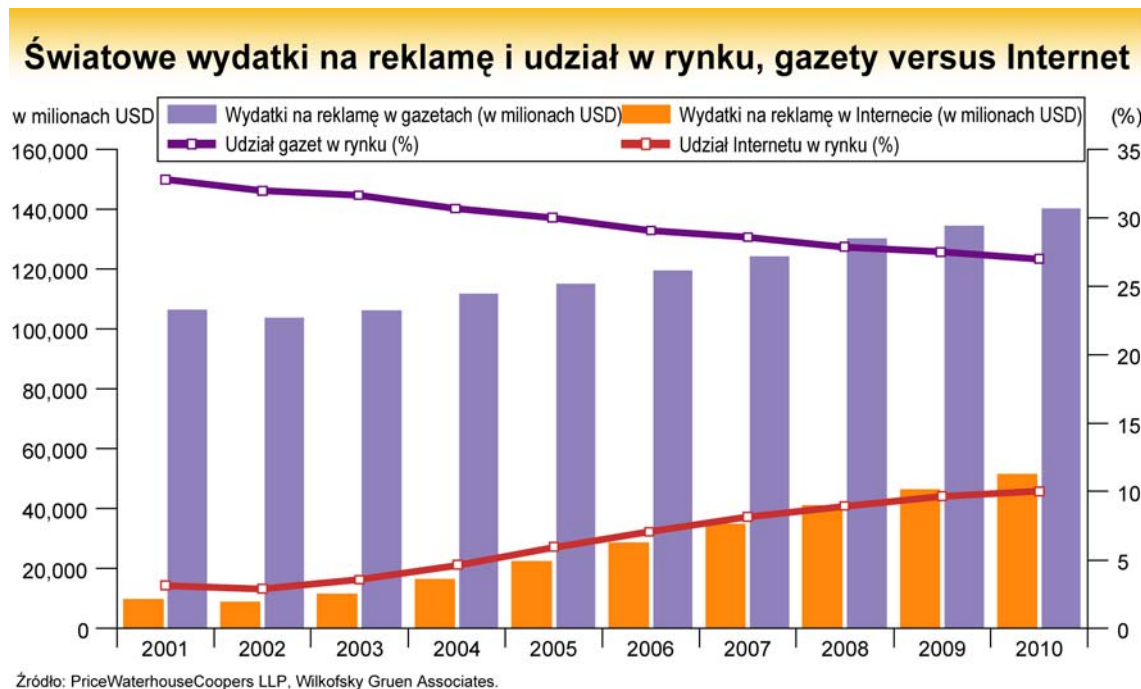
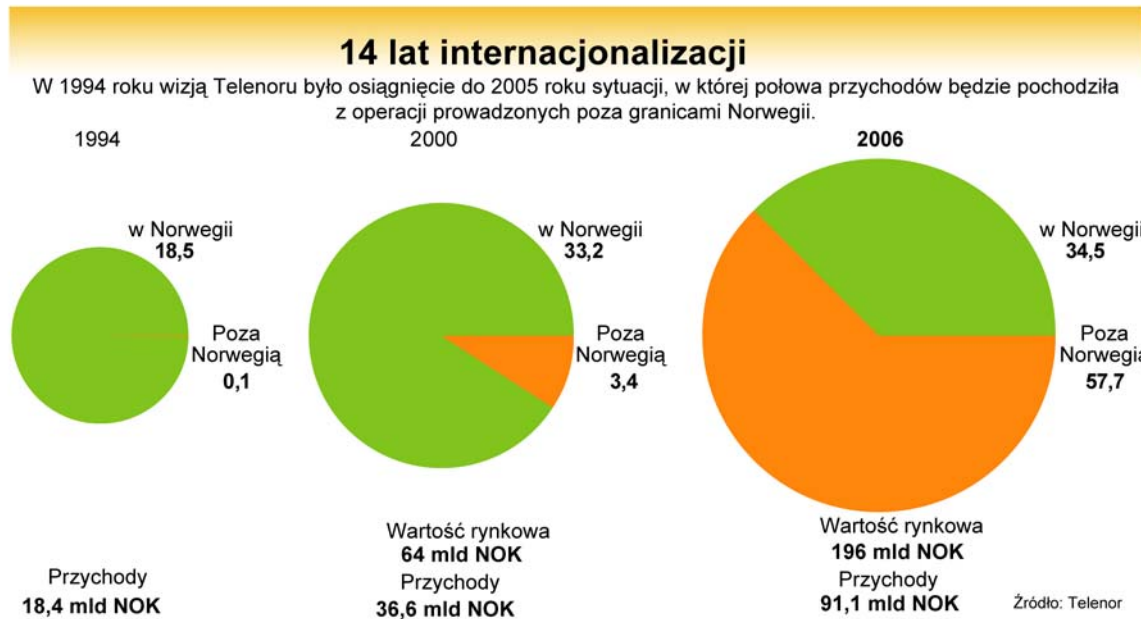
W 1994 roku zyski Telenoru wyniosły 3 miliardy USD. W 2006 roku zyski sięgnęły 30 milionów USD. 60 procent działań firmy odbywa się obecnie poza granicami Norwegii.

Telenor rozpoczynał swoją międzynarodową ofensywę w Europie Środkowej i Wschodniej oraz w Azji, kiedy klimat do inwestycji nadal jeszcze nie był najlepszy. Z upływem lat firma dorobiła się 30. procentowego udziału w rynku obejmującym 650 milionów ludzi. Pakistan i Bangladesz to obecnie kraje o największym potencjale do zdobycia dużej liczny nowych klientów.

Spoglądając w przyszłość, Telenor ma trzy cele strategiczne:

- Kontynuacja i rozwój operacji na rynkach Europy i Azji
- Budowanie silnej pozycji w Norwegii i Skandynawii

- Rozwijanie technologii aby pozostać w awangardzie styku operacji medialnych i telekomunikacyjnych.



Amarillo.com
Jednostki reklamowe i ustalanie cen

Pozycja "A"
(\$10-14 CPM)

Pozycja "B"
(\$8-12 CPM)

Pozycja "C"
(\$8-12 CPM)

Pozycja "D"
(\$2-5 CPM)

Timothy Bading, CEO WAN,
Projekt „Kształtowanie Przyszłości Gazety Codziennej”.

W odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku mediów oraz zmieniające się zwyczaje odbiorców aktualności przemysł prasowy od pewnego czasu bada możliwości uzyskania przychodów z mediów cyfrowych. Właściciele mediów jeszcze do niedawna posiadali kontrolę nad informacjami oraz ich „konsumpcją”. Teraz to użytkownicy kontrolują obie te kategorie. Gazety codzienne udostępniają swoją zawartość drogami wielu kanałów.

Według danych PriceWaterhouseCoopers, w latach 2001 – 2010 wydatki na reklamę w gazetach wzrosną z około 100 miliardów USD do 140 miliardów USD. Tymczasem wydatki na reklamę w Internecie pozostają znacząco niższe w porównaniu z reklamą gazetową, ale udział rynkowy Internetu wzrośnie z 3 procent w 2001 roku do 10 procent w 2010. Sytuacja ta stawia gazetom wyzwanie maksymalizacji ich dochodów cyfrowych i powstrzymania powolnego spadku udziałów rynkowych w odniesieniu do wydatków na reklamę gazetową.

Zjawiska zmniejszania się udziałów rynkowych gazet oraz wzrostu wydatków na reklamę w Internecie sprawiają, że przemysł prasowy staje się środowiskiem pełnym biznesowych wyzwań, które tu, w WAN, nazywamy „Dwudziestoletnią przepaścią”. Kompanie gazetowe na całym świecie dokładają wszelkich starań aby przejść w miarę bezproblemowo od wysokowydajnej i przynoszącej wysokie przychody reklamy w druku do niskowydajnego, lecz za to wielkoobjętościowego biznesu reklamy cyfrowej. Obliczamy, że 20, a nawet więcej lat może zająć niektórym kompaniom medialnym pokonanie tej „przepaści” i udane przejście od reklamy w druku do mediów cyfrowych. Z Norwegii Schibsted jednak donosi, że już w tym roku 50 procent jego zysków będzie pochodziło z operacji cyfrowych, z czego można wnosić,

że najbardziej agresywne firmy mediów cyfrowych najwidoczniej znalazły sposób na przyspieszenie i skrócenie okresu przejściowego.

Segmentacja i agregacja odbiorców

Reklama może być teraz przeznaczona dla węższych i wyraźniej określonych grup odbiorców. Gazeta jest podstawą, ale inne elementy pozwalają na bardziej precyzyjne wyodrębnienie grupy odbiorców. Z drugiej strony, medialna zawartość merytoryczna musi być zróżnicowana w tych precyzyjnie kierowanych publikacjach, przeznaczonych dla zróżnicowanych demograficznie grup.

Gazety powinny szukać sposobów integracji ofert reklamowych przeznaczonych dla druku i sieci.

Większość gazet codziennych liczy na przychody przede wszystkim z ogłoszeń branżowych i drobnych. Portale internetowe, sprzedające przestrzeń reklamową, są obecnie projektowane na nowo aby pomieścić duży wybór dobrze ograniczonych przestrzeni, tak by ceny mogły zostać zróżnicowane.

Amarillo.com, mały lokalny dziennik internetowy w Teksasie, jeszcze do niedawna na swoje stronie domowej zamieszczał 17 reklam. Układ strony został zmieniony i pozostały tylko cztery duże pozycje reklamowe. To pozwoliło portalowi podnieść ceny do kosztu 14 USD za tyśiąc. Firma oczekuje, że w 2007 roku zarobi ponad 4 miliony USD dzięki reklamom *on-line*.

The Arizona Republic, z siedzibą w Phoenix, to największa gazeta codzienna w Arizonie. Ostatnio dokonała ruchu ku agregacji odbiorców. Sama gazeta ma zasięg w granicach 55 procent, ale jej „długi ogon” – czyli magazyny, dodatki, ogłoszenia drobne i branżowe, sekcja *on-line* i gazety skierowane do określonych grup odbiorców obejmują swoim zasięgiem dalsze 26 procent rynku.

Agregacja odbiorców jest trendem ogólnoswiatowym. Asahi Shimbun w Japonii w latach 90. zauważył, że w latach 1995 – 2000 czas poświęcany na czytanie gazety uległ znaczącej redukcji, zwłaszcza wśród młodych mężczyzn (do 45 lat). Stwierdził także, że nie ma czytelników poniżej 19 roku życia, ponieważ ci młodzi ludzie używają wyłącznie telefonów komórkowych i Internetu. Teraz gazeta dociera do młodszych czytelników za pośrednictwem telefonów komórkowych.

The Tampa Tribune oczekuje w tym roku 12 milionów USD przyrostu przychodów dzięki sprzedaży multimedialnych pakietów reklamowych, łączących druk, telewizję oraz reklamę w sieci.

Pod względem generowania przychodów reklama mobilna oferuje jeszcze większy potencjał możliwości niż reklama w Internecie. Telefon komórkowy jest urządzeniem osobistym i niemal zawsze mamy go przy sobie. Eksperci tej branży twierdzą, że przemysł telefonii komórkowej do 2010 roku będzie warty 450 miliardów USD. Tymczasem Internet będzie generował jedynie ułamek potencjalnych dochodów z reklamy mobilnej.

250 gazet w 44 stanach USA partneruje Yahoo w zakresie reklam drobnych i branżowych, dzielenia się zawartością edytorską, sprzedaży reklam i sieci. Przedtem na swoich stronach internetowych mieli przeciętnie 58 milionów odwiedzających. Teraz, kiedy Yahoo podpisało umowę, według szacunków liczba ta może wzrosnąć nawet do 131 milionów.

Sieć Google PrintAds, wylansowana w 2006 roku, działa niczym wielka agencja reklamowa. Google zwróciło się do wielu gazet amerykańskich z propozycją zawarcia umów o umieszczaniu reklam. Gazety mogły przyjąć, odrzucić albo renegocjować cenę na reklamy o obniżonym koszcie. Reklamy są przesyłane za pośrednictwem sieci Google. Google pobiera 15 procent prowizji za zamieszczenie reklam – zupełnie jak agencje reklamowe.

Już w tej chwili przed gazetami otwiera się – i jest badane – wiele nowych możliwości wspólnej ekspansji z reklamodawcami, łączących tradycyjne środki przekazu z mediami cyfrowymi.

**Stig Eude Sivertsen,
EVP Telenoru i CEO Telenor Broadcast,
Wychodzenie naprzeciw popytowi ze strony konsumentów w świecie cyfrowym**

Telenor zaangażował się w usługi telewizyjne ponieważ jest to bardzo lukratywny biznes. Operacje w zakresie telewizji są źródłem trzech strumieni przychodów:

- Opłaty licencyjne
- Płatna telewizja (płaci konsument – to jest wykorzystuje się to samo źródło dochodu, co w innych mediach)
- Reklama

Digitalizacja dopomogła w poszerzeniu bazy klientów ponieważ teraz istnieją nowe możliwości dystrybucji video na wielu kanałach. Na przestrzeni ostatnich 15 lat telewizja płatna, telewizja satelitarna, telewizja kablowa i inne jeszcze możliwości przekształciły przemysł telewizyjny z medium reklamowego w medium o wielu możliwościach generowania przychodów.

W Norwegii jednak istnieje silna konkurencja jeśli chodzi o przychody z telewizji. Strategia Telenoru polega na dostarczaniu widzom wyjątkowej zawartości merytorycznej, a także na budowie takiej infrastruktury biznesowej, która odznacza się efektywnością kosztów. Norweska sieć cyfrowa już powstała i w ciągu najbliższych dwóch lat stanie się jedną z najbardziej skomplikowanych na świecie z powodu terenu tego kraju. Kanały ekspansji tej sieci cyfrowej pozwolą na wejście do niej większej liczby nadawców, a tym samym dotarcie do odbiorców stanie się bardziej kosztowo efektywne.

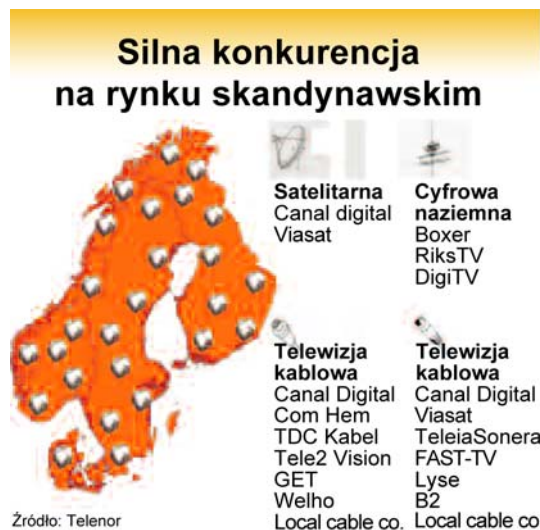
Następnym krokiem jest zamknięcie sieci analogowej, która dostarcza tylko dwóch kanałów, podczas gdy sieć cyfrowa pozwoli na otwarcie 10 do 14 nowych kanałów. Fakt ten będzie miał bezpośredni wpływ na koszty, wydajność i demokrację – choćby z tego powodu, że zapewni większy wybór.

Telenor zainwestował już około 1 do 2 miliardów koron norweskich w jednego satelitę i właśnie podpisuje umowę na kolejnego w celu zapewnienia infrastruktury niezbędnej dla informacyjnych kanałów telewizyjnych oraz kanałów wysokiej rozdzielczości (HD).

Odbiorcy, którzy posiadają ekrany plazmowe – czyli około 80 procent gospodarstw domowych w Norwegii – są gotowi do korzystania z kanałów wysokiej rozdzielczości. Kłopot z tym, że nadawcy w Norwegii nie są jeszcze gotowi do ich dostarczenia.

Digitalizacja zapewnia także widzom programów telewizyjnych większy wybór, w tym również przesunięcia w czasie i miejscu „konsumpcji” przekazu telewizyjnego. Możesz na przykład ściągnąć video futbolowego meczu na swój telefon komórkowy. Choć widzowie nie zawsze będą chcieli oglądać programy telewizyjne godzinami na takim małym ekranie, przekaz można tak zredagować, by oglądać tylko najważniejsze jego fragmenty.

Niezależnie od platformy, musimy wybierać pomiędzy modelem biznesu opartym na dochodach z reklamy oraz modelem, w którym za przekaz płaci odbiorca. DRM (digital rights management – zarządzanie prawami cyfrowymi) będzie kolejnym problemem, jeśli wybierzemy model płatności przez odbiorców – potrzeba sprawdzenia, do kogo dociera przekaz i zadbania o to, by odbiorca za przekaz zapłacił. Jeśli DRM ma działać prawidłowo, model płatności konsumenckiej wymaga wyjątkowości i indywidualności przekazu.



Jan Gronbech.

Menedżer Krajowy Google Norway

Innowacje w zakresie telefonii komórkowej, wyszukiwarki, aplikacje i monetyzacja

Google był pośród pierwszych firm sprzedających reklamę w sieci. Obecnie Google jest obecny w 180 krajach i obsługuje dziennie 2,5 miliarda kupujących i sprzedających reklamy.

Wyniki wyszukiwania składają się z dwóch elementów:

- Po lewej – wyniki w indeksie organicznym

- Po prawej – wyniki typu „Adword” – reklamy płatne; kliknięcie na nie generuje dochód dla Google.

Google Adwords to aukcja oparta na wyszukiwaniu słowa kluczowego, przeprowadzana w czasie rzeczywistym. Wyniki aukcji będą decydować o porządku AdWords w zależności od częstotliwości, z jaką na nie klikamy. Reklamodawca sam decyduje, ile chce zapłacić za zamieszczenie reklamy, ale nie może zakupić miejsca w kolejności. Z myślą o korzyści dla użytkowników na szczycie listy znajdują się reklamy, na które odbiorcy klikają najczęściej.

Google Adwords zostanie niedługo wprowadzone do telefonii komórkowej. To nowe rozwiązanie było już testowane w Japonii, a obecnie znajduje się w fazie testów w Wielkiej Brytanii. Na ekranie telefonu komórkowego ukazują się jedynie dwie górne reklamy. Reklamy mobilne muszą też być bardziej wyrafinowane i zaawansowane technicznie. Wielka Brytania to największy rynek reklamowy Google w Europie.

Funkcja wyszukiwania może być teraz sprzedawana jako niezależny kanał sprzedaży i dystrybucji – a nie tylko element medialnego miksu. Oglądając reklamy Google na ekranie telefonu możesz kliknąć bezpośrednio w bezpłatny numer telefonu i dokonać zakupu. Reklamodawcy płacą, kiedy konsumenci klikają ich reklamy lub przeprowadzają rozmowę telefoniczną.

Wyszukiwarki mobilne są produktem innowacyjnym i mogą przynosić zyski dzięki reklamie. Stany Zjednoczone pozostają nieco z tyłu jeśli chodzi o korzystanie z telefonii komórkowej, jako że dopiero niedawno przestawili się na prace GSM.

Google sprawia, że informacja staje się dostępna szerokim kręgom odbiorców – jej uzyskanie powinno być wolne od opłat, sama zaś informacja dostępna na wszystkich platformach i jeszcze szerzej – dzięki wykorzystaniu telefonów komórkowych.

Google udoskonala swoje usługi mobilne, adaptując obrazy i przekaz informacyjny do oglądania na małym ekranie komórki. Strony internetowe marnują przestrzeń wyświetlając spisy menu, loga, wolne przestrzenie, itp. W usługach mobilnych Google są one także dostępne, tyle że ukryte przed wzrokiem odbiorcy.

Google zatrudnia 7.000 inżynierów, z których większość posiada doktoraty. 20 procent godzin pracy inżynierów Google to tak zwany „czas wolny”, przeznaczony na szukanie inspiracji i kreatywność. Innowacyjnych rozwiązań nie znajduje się w biurze. Jeśli wpadniesz na jakiś pomysł, możesz zebrać pięciu kolegów i sprzęt niezbędny żeby go wypróbować. W ostatnim roku wylansowano 45 nowych produktów będących wynikiem innowacji zaproponowanych przez inżynierów.

Jednym z takich innowacyjnych rozwiązań stworzonych przez inżyniera tej firmy były Mapy Google, wylansowane w angielskiej wersji językowej w 2006 roku. Norweska wersja językowa ma być w tym roku wprowadzona w Norwegii, z funkcją wyszukiwania w katalogu i ruchem informacyjnym w czasie rzeczywistym.

Niektóre nowe produkty już przynoszą konkretne dochody, większość jednak jeszcze nie zarabia na siebie.

Simon Watt,
Wiceprezes ds. Technologii, Dział Cyfrowy, Universal Music,
Muzyka w telefonach komórkowych – prawdziwy cyfrowy sukces

Dzwonki były pierwszym muzycznym produktem dla telefonii komórkowej. Ale w Zachodniej Europie ich popularność obecnie spada – za wyjątkiem Skandynawii. Sygnał oddzwonienia (RBT) to sygnał (melodia), który telefonujący słyszy podczas oczekiwania na odpowiedź. Wydaje się, że zjawisko RBT chwyta na rynku.

Kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsięwzięć związanych z telefonią komórkową ma dobra znajomość klienta.

Strumień dochodów z subskrypcji dopiero raczkuje, ale oczekuje się, że wzrośnie znacznie w przyszłym roku. Sonos, high-end hi-fi, który – na zasadzie subskrypcji – bezprzewodowo odtwarza muzykę z twojego domowego komputera albo bezpośrednio z Internetu miał ostatnio 60. procentowe tempo wzrostu. Telefon komórkowy także byłby idealnym medium dla takiej usługi. Tym niemniej problemem jest ochrona praw autorskich i trzeba koniecznie zapewnić właściwe wykorzystanie zawartości w ramach tych praw.

Oto sprawy o pierwszoplanowym znaczeniu dla opartej na subskrypcji dostawy muzyki na telefony komórkowe:

- Programowanie/lokalne programowanie
- Łatwość używania / „Coolness factor”
- Marketing – trzeba ludziom powiedzieć, że taka usługa istnieje

Muzyka ma duży wpływ i tworzy silną więź z konsumentem. Za jej pomocą można sprzedawać inne usługi dla telefonów komórkowych. Musi jednak być łatwa w użyciu, właściwa usługa za właściwą cenę.

Frederik Oscarson,
Założyciel Mobiento Mobile Marketing,
Marketing mobilny – doświadczenia i historie sukcesu

Mobiento to założona przed siedmiu laty firma zajmująca się marketingiem mobilnym i usługami reklamowymi. Telefon komórkowy ma potencjał, który w dziedzinie reklamy pozwoli mu usunąć w cień telewizję, a w nadchodzących latach 50 procent budżetów marketingowych reklamodawców będzie przeznaczane właśnie na reklamę mobilną.

Reklamodawcy lubią reklamę mobilną – zwłaszcza reklamę kierowaną do pokolenia telefonów komórkowych, czyli młodych ludzi poniżej 25 roku życia.

„Mobile Marketing 2.0” postrzega telefon komórkowy jako niezależny kanał medialny, na równi z telewizją, drukiem czy radiem. Wszystkie nowe modele telefonów komórkowych mają potencjał multimedialny. Możemy teraz odnosić się do siebie i komunikować sposobami, których wcześniej nigdy nie używaliśmy, na przykład – przesyłając sobie zdjęcia za pośrednictwem telefonów komórkowych.

Telefon komórkowy jest przedmiotem osobistym. Można pożyczyć samochód lub wynająć dom, ale nigdy nie rozstaniemy się z telefonem komórkowym. W przypadku komórki reklamodawcy wiedzą, do kogo trafi ich przekaz. Telewizja to 60 – 70 procent zmarnowanego reklamowego przekazu.

Telefon komórkowy ma wbudowane urządzenia komunikacyjne, toteż zawsze możesz odpowiedzieć bezpośrednio na reklamy lub wygenerować zawartość dla użytkownika, za pomocą mikrofonu, klawiatury albo aparatu/kamery.

W ramach Mobile Marketing 1.0 do konsumentów o zarejestrowanym profilu były rozsyłane SMS –y. W wersji 2.0 dodano linki WAP i MMS-y. Reklama tego rodzaju z bardzo dużą precyzją dociera do grupy docelowej, osiągając w ten sposób wysoki odsetek odpowiedzi.

Za pośrednictwem telefonów komórkowych można prowadzić całe kampanie reklamowe – kliknij do call centre albo pobierz voucher za pośrednictwem komórki i kliknij na firmę żeby uczynić go ważnym.

We wrześniu 2006 roku duży sukces odniosła mobilna kampania reklamowa dla firmy H & M. Kampania ta dotyczyła wprowadzenia do sklepów kolekcji jesiennej. Były w niej cztery style: Paryż, Londyn, Nowy Jork i Berlin. Użytkownicy odpowiadali na pytania kwestionariusza tworzącego profil, dotyczące ich ulubionej muzyki, kolorów, itp., i na podstawie tego był dla nich wykonywany indywidualny wybór z kolekcji. Dystrybucją zajmował się klub członkowski, zaopatrzony w linki do sieci.

Kampania obejmowała konkurs, kupon promocyjny oraz link do przyjaciela. Kampania wywołała „efekt wirusowy” – 69 procent wszystkich odwiedzających przesłało ją do przyjaciela.

Za pomocą telefonu komórkowego możesz przysyłać precyzyjnie skierowane przesłania reklamowe, ponieważ dysponujesz wiedzą o swoich klientach. Możesz też umieszczać reklamy wbudowane w grah lub w aplikacjach, a także wykorzystywać mobilna telewizję lub miejsca sieciowe WAP.

**Torry Pedersen,
VG Multimedia AS
Rewolucja użytkowników cyfrowych**

Dawniej komunikacja była zjawiskiem jednokierunkowym. W 1995 roku digitalizacja wprowadziła nas w erę Internetu. W zeszłym roku aktualności i opinie na temat duńskich kreskówek rozchodziły się za pośrednictwem telefonów komórkowych po pustyniach arabskich. Duński wydawca musiał tłumaczyć się w Internecie używając wielu języków.

Tymczasem nowy proces wydawniczy nie jest już jednokierunkowy. Teraz zawiera czynnik interaktywnej wymiany z użytkownikiem końcowym za pośrednictwem telefonu komórkowego albo Internetu. Nowa definicja mediów to bawić, ujawniać, tworzyć relacje i debatę, a także zaopatrywać odbiorców w narzędzia.

Narzędziem VG jest jego sondażowy portal. Każdy może zrobić zdjęcia i przesłać je do portalu VG za pośrednictwem komórki – dla lepszego efektu zaopatrzone w ścieżkę dźwiękową.

Materiał tworzony przez użytkowników nie dorównuje naturalnie wysokiej jakości telewizji, ale dla użytkowników Internetu liczy się bardziej możliwość oglądania „prawdziwej” telewizji. Ludzie sami opowiadają historię w miarę, jak się rozgrywa. Stałe zaopatrzenie w nowości od czytelników zapewnia VG przewagę konkurencyjną. Toteż VG zaopatruje czytelników w narzędzia, które ułatwią im interakcję.

Bloggerzy zapewniają swój wkład w postaci najświeższych wiadomości, które następnie są automatycznie łączone linkami z adekwatnymi artykułami dziennikarskimi.

W ciągu jednego dnia bywa aż 12.041 blogów. Użyj teraz mądrości tłumu i połącz je w jakiś logiczny sposób. Zainspiruj też mądrość wszystkich uczestniczących w interakcji dzieciaków. Część portalu internetowego prowadzona jest przez czytelników – wszystkie artykuły piszą użytkownicy. Wiedza zbiorowa to sprawa fenomenalna.

Listy to najgorętszy element dla VG.no. Czytelnicy prowadzą w portalu rankingi najlepszych raperów, najlepszych rezolucji Narodów Zjednoczonych, ulubionych książek, najlepszych mów i prelekcji, tak iż stają się one prawdziwą bazą danych dla redaktorów VG i dziennikarzy.

Każdego wieczora portal staje się prawdziwym wirtualnym miastem, kiedy 17.000 odbiorców wchodzi *on-line* na ten fantastyczny plac handlowy, wszyscy razem i jednocześnie. Jest to naprawdę duży zasięg jak na kraj, który liczy tylko 4,5 miliona mieszkańców.

W normalnej telewizji emitowany jest program, a młodzież wchodzi do Internetu i ściąga kolejne sezony, które jeszcze nie były pokazywane. To oznacza, że nie wszyscy jesteśmy równi w tej cyfrowej społeczności. Młodzież poniżej 25 roku życia ma Internet dosłownie we krwi. I podchodzą do niego inaczej niż ci z nas, którzy prowadzą środki przekazu. Wygrają ci, którzy potrafią zrozumieć swoich młodych krajanów, którzy stanowią większą część populacji VG.no.

Mobile Marketing 2.0

- Oparty na multimediami
- Wiedza i skierowanie przekazu do użytkownika końcowego
- "Doświadczenie marki"
- Zawartość generowana przez użytkownika
- Wykorzystanie sieci, wspólnot i virali
- Rozrywka i oszczędność czasu.



Wiadomość dla odbiorcy



Telewizja mobilna



Reklamy w sieci



Wyszukiwarka mobilna



Gry/Aplikacje

Źródło: Mobiento

Mobilny quiz na temat mody





Kevin Gjerstad,
Principal Group Program Manager,
Microsoft US,
Doświadczenia z częściowo łączonymi serwisami informacyjnymi

Doświadczenie użytkowników jest niezwykle istotne i zachodzi potrzeba dopasowania do niego zawartości i układu strony.

Doświadczenie użytkowników ma pierwszorzędne znaczenie pod kątem zwiększania przychodów. Narzędzia wykorzystywane do przeglądania zawartości są ograniczone przez przeglądarkę lub okno przeglądania. Zadanie polegało na opracowaniu sieciowej wersji New York Times'a przy wykorzystaniu technologii interfejsów Microsoft.

Już od pewnego czasu Microsoft badał, jak wygląda doświadczenie użytkownika w przypadku kogoś, kto jest bardzo zainteresowany aktualnościami. Liczba platform medialnych stale wzrasta – Palmtopy, Blackberry, małe komputery przenośne, itp. Typową praktyką w odniesieniu do przeglądania aktualnych wiadomości w sieci jest dzisiaj zachęcanie użytkowników do kliknięcia, a następnie oczekiwania na ukazanie się informacji. Marnuje się w ten sposób znaczną część każdej przestrzeni ekranowej. Musisz przewijać zawartość na ekranie monitora i następnie zdecydować, czy przejść na kolejną stronę – a może zrobić coś innego? W ten sposób czytelnicy są wręcz zachęceni do zrobienia czegoś innego i łatwo „sprowadzani” z miejsca sieciowego. „Konsumpcja” zawartości i kontynuacja to w sumie ciężka praca – a powinno to być coś zabawnego, proces „gładki” i wciągający.

The New York Times Reader został zaprojektowany z podziałem na kolumny. Wykorzystuje cały ekran – nie ma na nim pasków przewijania. Nie ma

mikrozarządzania stroną, nie ma przewijania w górę i w dół żeby przeczytać całą stronę. Czcionkę New York Times'a zachowano aby chronić jego prawa do marki.

Poszczególne artykuły zawierają reklamy – on line i off line. Reklamy są umiejscowione na stałe i w pełni widoczne jak w drukowanej gazecie – nie ma okienek typu pop-ups. W trybie offline, w głębszych poziomach, można nadal przywołać informacje.

Dzisiaj gazety muszą nieustannie dokonywać aktualizacji swoich operacji. New York Times Reader przystosował do swoich potrzeb różne rodzaje ekranów. Tę samą technologię można zastosować także w innych urządzeniach, gdzie doświadczenia i wyniki powinny być równie dobre.

Część portalu ukazuje informacje w postaci zdjęć, tak by czytelnik mógł przejrzeć aktualności przechodząc od zdjęcia do zdjęcia.

Trine Hage,

CEO Romerikes Blad, A-Pressen

Jak wykorzystać zawartość multimedialną do stworzenia nowych strumieni przychodów

Sukces Romerikes Blad

W rejonie Romerike znajdują się dwa miasta, 14 mniejszych miejscowości oraz międzynarodowe lotnisko obsługujące Oslo.

A-Pressen, spółka macierzysta Mediehuset Romerike, w swojej całościowej strategii ma trzy elementy:

- Myśl i działaj na szczeblu regionalnym i lokalnym
- Rozwijaj nowe produkty multimedialne
- Podążaj ku zmianie z firmy wydawniczej na dom medialny

Wyniki przed i po: zmiany, jakie zaszły w latach 2002 – 2006

- Wzrost zysków
- Wzrost liczby czytelników, widzów i odwiedzających strony internetowe

W 2002 roku A-Pressen działała na granicy opłacalności i cały czas traciła czytelników, W tej sytuacji zarząd A-Pressen zdecydował się na zaprzestanie działalności w charakterze gazety regionalnej i rozpoczęcia działań jako lokalna firma multimedialna. To oznaczało, że muszą stać się najlepszymi dostawcami aktualności lokalnych we wszystkich kanałach medialnych i skoncentrować wszystkie swoje zasoby w jednym domu mediowym.

Po roku działalności w nowym charakterze operacje zaczęły przynosić zyski, a firma zogniskowała wszystkie swoje wysiłki na powodzeniu domu mediowego. Przyjęła też slogan: „Najważniejsze rzeczy w życiu dzieją się tak, gdzie mieszkasz.”

To przesłanie odegrało dużą rolę w motywowaniu pracowników, a także pomogło w przekazaniu czytelnikom, widzom i użytkownikom przesłania, że jej głównym celem będzie teraz dostarczanie aktualności i informacji na każdym obszarze lokalnym. Ten

prosty slogan przeniknął do wydawniczych i reklamowych operacji firmy, przyczyniając się do trwałego i rosnącego z czasem sukcesu nowego domu mediowego. W 2005 roku norweskie Stowarzyszenie Wydawców Gazet przyznało Romerikes Blad tytuł najlepszej gazety roku, a nowy obszar skupienia uwagi i nie słabnące sukcesy spotykały się wszędzie z niekłamanym podziwem.

Hakon Wium Lie,
CTP Opera
Opera na każdym urządzeniu

Opera opracowała programy przeglądania dla komputerów osobistych, telefonów komórkowych oraz innych małych urządzeń, które można trzymać w dłoni.

Opera startowała u boku Telenoru – konkretnie, w jego piwnicy. Opera zainstalowała pierwszy serwer w Norwegii, który nazywał się Multitorg. Oprogramowanie obejmowało proste strony, tekst i ilustracje, ale to wszystko oddzielnie i bez kombinacji, tak że zdjęcia nie były umieszczane w tekście, a pojawiały się nad nim albo poniżej tekstu.

Opera opracowała swoje własne programy przeglądania dla komputerów stacjonarnych, telefonów komórkowych i innych urządzeń.

Obecnie Opera koncentruje swoje wysiłki na nowym, „studolarowym laptopie” – niewielkim, mało kosztownym komputerze przenośnym dla dzieci w rozwijającym się świecie, działającym w oparciu o sieć bezprzewodową. Zawartość można ściągnąć z sieci we własnym języku i z własnymi skryptami. Klawiatura jest w całości z plastiku, mała i trwała. Posiada zintegrowane głośniki, kamerę, mikrofon i procesor o mocy 400 megaherców. W celu zakupu komputera można skontaktować się z Operą.

Opera używa ikon tylko dla start-upu i menu. Ma też aktywności, nie aplikacje – przeglądarkę, chatline, muzykę, Nintendo Wii, gry i Internet.

Dla telefonów komórkowych opracowano Opera Mini. Telefon potrzebuje tylko javy do uruchomienia 100.000 aplikacji. Opera kompresuje strony i skaluje je w dół, do pożądanego rozmiaru.

Are Nundal,
Zwierzchnik działu Programu i Produkcji w SVT Interactiv
Cyfrowe możliwości

Różnice pomiędzy Szwecją i Norwegią pod względem usług video on-line oraz związków z nadawcami telewizyjnymi

W Norwegii Telenor jest największym dostawcą video. W Szwecji operatorzy działają raczej na ziemi niczyjej – pośredniczą w umowach, dostarczają różne szerokości pasm Internetu lub przekazują video końcowym użytkownikom.

NRK aspirował do tego, by stać się prawdziwą firmą multimedialną, obejmującą telewizję i radio. SVT jest nadawcą telewizyjnym i pewnego rodzaju rozszerzeniem usług NRK.

Najwierniejsi są starsi użytkownicy. Dotarcie do młodszych to prawdziwe wyzwanie. Musimy pogodzić się z wolnością wyboru dla naszej widowni. Telewizja, Internet, iPody, telefony komórkowe – oto różne sposoby nadawania video.

- Telewizja sieciowa SVT (svt.se) pokazuje całe programy; w Norwegii nadaje tylko klipy i skróty najważniejszych fragmentów.
- Wykorzystanie Podów jest ograniczone prawami autorskimi. Gdybyśmy mogli, publikowalibyśmy w tym kanale więcej, ale ograniczają nas umowy, patenty i prawa autorskie.
- SVT zaprasza widzów do przesyłania materiałów video.

Telewizja sieciowa rozwija bardziej „zrelaksowane” podejście do oglądania video. SVT ma bardzo bogatą zawartość. Posiada oznaczony marką program odtwarzający, określany nazwą PLAY, który pozwala użytkownikom na przesunięcie w czasie programów telewizyjnych.

PLAY wykorzystuje model przychodów z opłat licencyjnych. W 2006 roku PLAY miał tylko 1. procentową oglądalność, lecz liczba jego widzów stale wzrasta. PLAY może się już poszczycić większą widownią niż YouTube w Szwecji i jest w tym kraju najczęściej oglądanym kanałem telewizji internetowej.

Gra, która kształtuje świat
Simon Kuper,
Dziennikarz Financial Times

Telenor zakupił prawa do emitowania relacji z norweskiej ligi piłki nożnej za pośrednictwem telefonów komórkowych

Kiedyś piłka nożna była dopiero na trzecim miejscu wśród najbardziej popularnych sportów na świecie. Teraz jednak futbol na dobre zawładnął profesjonalnym życiem ludzi pracujących w mediach. Dwadzieścia lat temu w Wielkiej Brytanii nie było w ogóle telewizyjnych relacji na żywo z meczów piłki nożnej. Ta sytuacja uległa zmianie około 1990 roku.

Tylko 15 procent Brytyjczyków wykazuje zainteresowanie polityką, ale ponad 30 procent interesuje się sportem.

Komercyjne kanały telewizyjne wystartowały w Wielkiej Brytanii około 1989 roku. Operatorzy brytyjscy zrozumieli, że najbardziej popularny sport od dawna był zaniedbywany. W pierwszych kilku latach po wylansowaniu prawa do emisji można było nabyć bardzo tanio. Dzisiaj, naturalnie, ceny te wzrosły wielokrotnie.

Sport stał się głównym wydarzeniem brytyjskiego życia publicznego. Pod względem oglądalności i narodowego znaczenia mecze piłki nożnej prześcignęły relacje z wyborów i obchodów jubileuszowych. W 2006 roku w Wielkiej Brytanii prawie 7 milionów widzów oglądało przemówienie Królowej w Święta Bożego Narodzenia, tymczasem ponad 22 miliony widzów przyglądało się wykluczeniu Wayne Rooneya podczas ostatnich Mistrzostw Świata w piłce nożnej.

Brytyjski futbol stał się światowym widowiskiem. W Wielkiej Brytanii trybuny na stadionach są niewielkie i umieszczone blisko skraju boiska, gdzie nie ma torów do biegów. Niskie, tanie zadaszenia stadionów zwielokrotniają echo śpiewów. Toteż angielskie rozgrywki stały się medialnym symbolem porywającego, ekscytującego szaleństwa, jakie rozgrywa się wśród widzów meczów futbolowych.

Brytyjczycy kochają wolny rynek. Stowarzyszenie Futbolu sprzedało wyłączne prawa do transmisji meczów na żywo komercyjnemu kanałowi BskyB – toteż tylko subskrybenci BskyB mogą teraz oglądać na żywo transmisje wydarzeń brytyjskiego futbolu. W Anglii bilety na mecze są kosztowne – wszystko w zgodzie z regułami wolnego rynku. W innych krajach ceny wejściówek na stadiony podlegają państwowej kontroli. W konsekwencji kluby opływają w pieniądze i mogą sobie pozwolić na zakup największych i najdroższych zagranicznych gwiazd.

Mania futbolowa jest wszędzie – i wciąż podbija nowe obszary: Chiny, Indie, Australię.

Nawet w Stanach Zjednoczonych 16 milionów Amerykanów oglądało mecz finałowy podczas ostatnich Mistrzostw Świata.

W ubiegłym roku za największe wydarzenie medialne w historii uznano oczywiście – Mistrzostwa Świata w piłce nożnej. W dzisiejszych czasach drużyna narodowa tworzy poczucie narodowej tożsamości. 50 procent narodu oglądało finały Mistrzostw Świata. Dla porównania – w pierwszą niedzielę wojny irackiej, kiedy wojska przemieszczano do Iraku, czemu towarzyszyła pełna relacja telewizyjna, na przykład w Istambule ludzie oglądali futbol, a nie programy informacyjne.

Jak zwyciężyć na rynku telefonii komórkowej?

**Anne-Lise Katle,
Content Partners and Services
Telenor Nordic Mobile**

Zawartość w mobilnych usługach internetowych jest stale rozszerzana i ulega poprawie. W tej chwili jest już możliwe ściąganie na komórkę przepisów kulinarnych, słuchanie muzyki, oglądanie telewizji, czytanie czasopism i wiele innych aktywności.

W Norwegii w każdym miesiącu 580.000 użytkowników korzysta z Internetu za pośrednictwem telefonów komórkowych, z czego 42 procent to kobiety. Największą barierą dla wzrostu tego typu usług pozostają względnie wysokie koszty. Oferujemy klientom dzienny limit użytkowania oraz kosztów.

Drugim wyzwaniem jest problem subiektywnej percepcji – panuje przekonanie, że trudno korzystać z mobilnego Internetu.

Trzecim wyzwaniem jest fakt, że dla wielu ludzi korzystanie z mobilnego Internetu po prostu nie jest ważne – uważają, że mogą doskonale obejść się bez niego. Musimy sprawić, by zaczęło im na tym zależeć i dostrzegli tkwiące w tym zalety.

Wśród subskrybentów aktualnych wiadomości i serwisów sportowych przeważają mężczyźni, przeważnie w wieku od 31 do 55 lat.

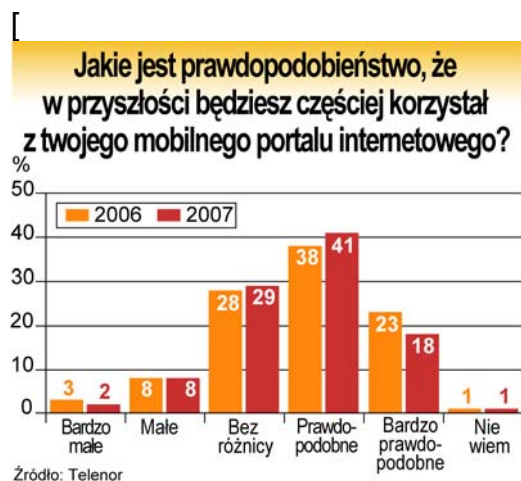
Usługi muzyczne natomiast są równie atrakcyjne dla kobiet, jak dla mężczyzn. Jest prawdopodobne, że 50 procent użytkowników telefonów komórkowych w przyszłości będzie chciało poszerzyć zakres ich wykorzystania. Staje się jasne, że ludzie będą gotowi zapłacić za zawartość przesyłaną za pośrednictwem telefonów komórkowych.

Dostawcy zawartości w Norwegii mają łatwy dostęp do wszystkich operatorów w kraju, toteż mogą sprzedawać wygenerowaną przez siebie zawartość i otrzymywać za nią 70 procent przychodów. W 2006 roku w samej tylko Norwegii wydano na gry i dzwonki 125 milionów Euro.

Teraz można już nawet kupić muzykę za pośrednictwem telefonu. Dla międzynarodowych artystów prowadzone są nawet całe kampanie reklamowe. Telenor stał się drugim pod względem wielkości cyfrowym sklepem muzycznym on line w Norwegii. Reklamodawcy mogą wysłać informacje reklamowe na telefony swoich potencjalnych klientów, na przykład: „Snoop Dogg gra na twoim telefonie”. Subskrybenci słuchają i od razu kupują muzykę.

Korzyści z reklamy mobilnej dla reklamodawców

- Możesz podążać za swoim klientem przez 24 godziny na dobę
- Wiesz, kim jest i gdzie znajduje się twój klient
- Możesz mu wysyłać alerty
- Możesz używać kanału mobilnego jako wprowadzenia do innych kanałów – np. telewizji, muzyki, itp.
- Użytkownicy telefonów komórkowych są gotowi płacić – użytkownicy Internetu są znacznie mniej chętni
- Telefon komórkowy zastąpi w przyszłości telewizję w jej roli najczęściej używanego kanału medialnego.



Zwycięzając z futbolem
Christian Bernau
Dyrektor Football Telenor

W latach 60. mówiono, że Beatlesi są więksi od Jezusa – teraz chyba trzeba powiedzieć, że to futbol jest większy od Jezusa.

Telenor obecnie promuje slogan:

Pomyśl futbol, pomyśl Telenor.

Na przestrzeni nadchodzących 10 lat będziemy świadkami najbardziej istotnych zmian w zakresie konsumpcji mediów. Telenor testuje obecnie, na podstawie danych pierwotnych, optymalną przyszłą zawartość programów poświęconych futbolowi. Telenor posiada portfolio praw na transmisję norweskich meczów futbolowych oraz premier league w Wielkiej Brytanii. Telenor sponsoruje także najlepsze kluby w Norwegii.

Telenor bada, w jaki sposób fani futbolu najbardziej lubią oglądać mecze. Przygląda się zachowaniom konsumenckim w zakresie oglądalności, a ponadto opracowuje i dostarcza rozwiązania techniczne, których celem jest wzbogacenie doświadczenia oglądania meczów w telewizji lub za pośrednictwem komórki.

Najbardziej wierni fani futbolu poświęcają 40 godzin tygodniowo na oglądanie meczów. Piłka nożna jest produktem dla wyjątkowo szerokich kręgów odbiorców, którzy są gotowi zapłacić za dostęp do serwisów, zakupić sezonowe wejściówki na stadiony i gadzety promocyjne. Wyzwała też w poważnej mierze zjawisko lojalności. Możesz zmienić samochód, pracę, a nawet życiowego partnera – nigdy jednak nie zmienisz ulubionej drużyny futbolowej.

Telenor obsługuje dystrybucję oraz techniczną stronę transmisji poprzez komórki i telewizję internetową, potrzebuje jednak nadawców telewizyjnych w zakresie zakupu praw do emisji oraz edycji zawartości.

Cztery czołowe kluby ligi same generują wyjątkową zawartość dzienną, która jest rozpowszechniana wśród subskrybentów. W 2006 roku Tipliga pokazała 222 mecze i pokazanie podobnej ich liczby przewiduje na rok 2007.

W marcu 2006 roku Telenor i TV2 połączyły siły aby pokazać mecze norweskiej ligi piłki nożnej. Przewidywane szacunki oglądalności wahały się od 50.000 do 100.000. Do 18 kwietnia programy ligowe przyciągnęły do ekranów 238.000 widzów – 5 procent całej widowni.

W Norwegii wszystkie mecze można oglądać w Internecie lub na ekranie telefonu komórkowego. Po upływie zaledwie roku Telenor zajmuje pozycję pierwszego dostawcy tego rodzaju programów.

Całość to więcej niż tylko suma części. Istnieje potrzeba współpracy z partnerami medialnymi, sponsorowania ligi i sponsorowania klubów. Ważne, by znać zwyczaje fanów i pracować wspólnie dla wzmocnienia więzów łączących społeczność futbolową.

Aby wygrać potrzebujesz praw do zawartości

Prawa	Platformy	Partnerzy
	Transmisja, Sieć i telefony komórkowe	
	Transmisja, wyłącznie HD	
	Transmisja, wyłącznie HD	

Źródło: Telenor

Rzut oka na to, jak zmieniają się zachowania Pearse Connoly, VP Football Telenor

Każdego roku rozgrywa się na świecie 300.000 meczów piłki nożnej. Telenor sponsoruje Puchar Norwegii, największy na świecie turniej dla młodych drużyn z najodleglejszych zakątków kraju.

Telewizja cyfrowa, szerokopasmowy Internet, telefonia komórkowa trzeciej generacji – postęp technologiczny leży u podstawy zmian. Podstawowymi przedmiotami w naszym codziennym życiu są dzisiaj: telefon komórkowy, karty kredytowe i klucze. Z upływem czasu telefon komórkowy może przejąć funkcję tych dwóch pozostałych.

Rok 1990 – Mistrzostwa Świata w Piłce Nożnej, odbywające się we Włoszech – mecz z Irlandią. Musieliśmy zachować nasze obrazy, nasze wspomnienia, w naszych głowach. W Niemczech w 2006 roku ludzie przychodzili na stadiony z kamerami video, a jeszcze częściej – wysyłali zdjęcia prosto do domu za pośrednictwem telefonów komórkowych. Na każdym meczu na trybunach zasiadały tysiące ludzi z aparatami fotograficznymi w komórkach.

Nasze zachowania uległy zmianie. Teraz możesz robić zdjęcia podczas meczu i prosto ze stadionu wysyłać je na blogi. Teraz doświadczeniami, przeżyciami można dzielić się z innymi. Portale internetowe takie jak Flickr pozwalają fanom przysyłać zdjęcia do bezpośredniego i wspólnego oglądania. To właśnie te 90 minut, kiedy mecz rozgrywa się na stadionie, ma znaczenie – rozmowy o grze mogą potem ciągnąć się tygodniami.

Fani futbolu mogą teraz oglądać rozgrywki na ekranie swojego telewizora, telefonu komórkowego albo komputera. Kluczowym elementem są tu przeżycia użytkownika. Za każdym dolarem wydanym na rozwój technologii powinien postępować dolar wydany na doskonalenie przeżyć użytkownika.

Bywają czasem duże opóźnienia pomiędzy złożeniem zamówienia i ściągnięciem telewizyjnego video na komórkę – nawet do 20 minut. Ten czas powinien zostać ograniczony – i z pewnością zostanie.

Telenor zaadaptował tabelę ligi futbolowej do wykorzystania w sieci. Miała ten sam format, co tabela w gazecie. Telenor dokonał jej aktywacji. Teraz możesz wybrać

sobie drużyny i ścieżkę, a następnie prześledzić i porównać ich ligowe dokonania na przestrzeni całego sezonu.

**Gunnar Stavrum,
CEO TV2 Interaktiv,
Tworzenie modeli biznesu nowej generacji**

Telewizja ma za sobą fantastyczną przeszłość. W większości domów i mieszkań kanapy stoją zwrócone wprost do telewizora. Telewizja jest częścią wspólnego życia rodziny. Jest to wspaniałe przeżycie użytkownika. TV2 posiada 6- - 65 procentowy udział w rynku telewizyjnym Norwegii. TV2 nie dysponuje wszelkimi możliwymi rozwiązaniami na wszelkie możliwe okazje; popełniała błędy rozwijając swoją odnoszącą spore sukcesy telewizję sieciową.

TV2 zaczęła wykorzystywać Internet w 2000 roku jako kolejny sposób ataku na tradycyjne media drukowane. TV2 zbudowała swój własny portal, jednostkę telewizji internetowej oraz bardzo wcześnie opracowała zawartość dla telefonii komórkowej.

Portal TV2 stanowi stronę wyjściową do wszystkich jego aktywności internetowych, w tym Netavisen (dziennik sieciowy), portalu rozrywki, Side2 oraz portalu futbolowego FXT, którym operuje we współpracy z Telenorem oraz Norweską Federacją Piłki Nożnej. Większość z tych aktywności opiera się na tekście.

W chwili obecnej budowany jest most, który ma połączyć nadawcę z Internetem. Kanały z aktualnościami istnieją zarówno w sieci, jak w telewizji.

Jeśli chcesz zwyciężyć, musisz sprawdzić w praktyce wiele pomysłów i odrzucić te, które się nie sprawdzają.

Doświadczenia firmy uczą:

- Rozwijaj nowe modele reklamy, które wzbudzą zainteresowanie reklamodawców
- Nie zakładaj, że wszystko musi być za darmo. Jeśli publiczność musi zapłacić, zapłaci. Jednak, aby obciążyć opłatami dostawcę usług, musisz dysponować zawartością, którą ludzie chcą oglądać i której nie będą mogli zobaczyć gdzie indziej.

Piłka nożna to coś, za co ludzie są gotowi płacić. Możliwość oglądania wielu meczów jednocześnie jest dla wielu atrakcyjną opcją. W razie potrzeby użytkownicy mogą powiększyć obraz.

Interaktywność jest modna i popularna, na przykład możliwość głosowania w telewizyjnych programach w formie konkursów. Każda pojedyncza transakcja jest mniejsza od tych, do których przywykł Telenor. Potrzeba bardzo ścisłej współpracy pomiędzy nadawcą i dostawcą usług telekomunikacyjnych, ponieważ techniczna strona przedsięwzięcia jest bardzo skomplikowana i trudna.

Youtube notuje dziennie od 100 do 150 milionów pojedynczych ściągnięć filmów video. Wydaje się, że to wiele, tymczasem Telenor gości w hostingu 65 miliardów

strumieni video każdego roku. Internet to darmowy środek dystrybucji fantastycznej zawartości.

TV2 jest największym telewizyjnym kanałem komercyjnym w Norwegii. Codziennie dociera do 70 procent populacji powyżej 12 lat. Aby osiągnąć takie wyniki, cierpliwie budował sobie bazę odbiorców także w innych kanałach, nie tylko dla telewizji.

Na przestrzeni ostatnich sześciu lat tradycyjne przychody wzrosły z 1,4 miliarda do 1,9 miliarda koron norweskich. Nowy biznes, nie wliczając w to reklamy, odnotował wzrost przychodów ze 150 do 350 milionów koron norweskich w ciągu ostatnich trzech lat.

Sieć TV2 wystartowała w 2000 roku – jej kanał płatnej telewizji wylansowano w 2002. W 2006 roku obroty sięgnęły sumy 6 milionów USD. Przewiduje się, że obroty ze sprzedaży video w sieci osiągną poziom 35 milionów koron norweskich.

Telewizja sieciowa współpracuje ze 100 norweskimi dystrybutorami szerokopasmowego dostępu do Internetu. To oni sprzedają zawartość w imieniu TV2.

W 2002 roku TV2 zakupiła prawa do transmisji meczów norweskiej pierwszej ligi piłki nożnej za pośrednictwem telefonii komórkowej. TV2 liczyło na to, że popularność telewizji mobilnej będzie rosła szybciej. Start nastąpił w 2006 roku, ale był powolny. Teraz tempo trochę wzrosło, ale nadal idzie wolno. Coraz lepsze usługi powinny wreszcie zapewnić stymulację wzrostu w 2007 roku.

Hollywood wywiera naciski, by nie rozwijać telewizji mobilnej ze względu na obawy dotyczące poszanowania praw autorskich. Ale obawy te naprawdę nie są realistyczne.

Przyszłość TV2 leży w formatowaniu zawartości dla potrzeb wielu kanałów – telewizji interaktywnej, telewizji cyfrowej, telewizji off time, telewizji internetowej, telewizji mobilnej, a także w rozwijaniu większej liczby kanałów.

TV2 nie będzie już dalej jedynie nadawcą. Będzie starała się także tworzyć interaktywne relacje pomiędzy kanałami.

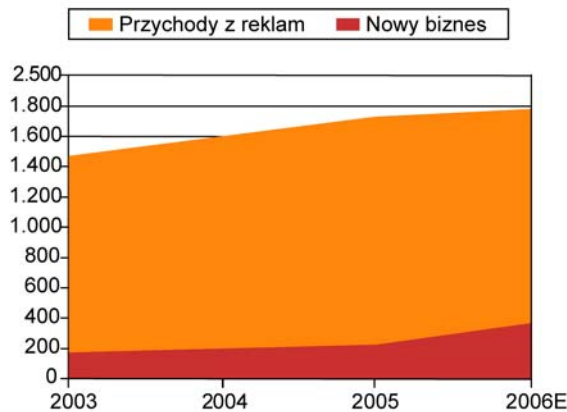
Strumienie przychodów

Przychody z reklamy telewizyjnej od 1,6 do 1,9 miliardów koron norweskich w ciągu sześciu lat

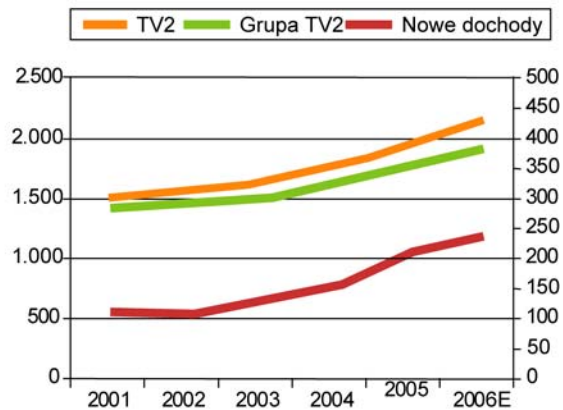
Dochody poza obrębem funkcji nadawcy od 100 do 240 milionów w tym samym czasie

Nowy biznes od 150 do 350 milionów

Nowy biznes i przychody z reklam



Biznes poza funkcją nadawcy



Eirik Solheim,

NRK

Destrukcyjne zmiany w przemyśle medialnym

Zmiany zachodzące w przemyśle medialnym sprawiają wiele nowych trudności i wyzwań.

- Ogromna liczba nowych dostępnych platform. W mieszkaniach i domach jeszcze do niedawna był tylko telewizor i radio – teraz jest tam mnóstwo rozmaitych platform.
- Media muszą zbadać, w jaki sposób odbiorcy wykorzystują różne media jednocześnie – na przykład oglądają telewizję w tym samym czasie surfując po Internecie albo wysyłając SMS-y.

Co media robią aktualnie?

- Produkują zawartość wysokiej jakości
- Starają się zyskać dostęp do tak wielu ludzi, jak to tylko możliwe
- Zarabiają pieniądze na reklamie

Co może stwarzać trudności? Zawartość i dystrybucja.

Zawartość – Firmy medialne nie mają już teraz monopolu na produkcję zawartości. Istnieje bogaty wybór tanich i powszechnie dostępnych narzędzi, takich jak aparaty cyfrowe, kamery video, aparaty w telefonach komórkowych itp.

Dystrybucja – W przeszłości były tylko dwa kanały dystrybucji – telewizja i radio. Obecnie Internet sprawił, że zawartość stała się powszechnie dostępnym towarem, który spowodował spadek wartości zawartości rozpowszechnianej kanałami tradycyjnymi. Fakt ten spowodował zmianę modeli biznesowych.

Zarabianie pieniędzy – reklamy. Czego chcą reklamodawcy? Oni nie chcą zawartości, ale jak największej liczby odbiorców. Media nie mają już dłużej monopolu

na dostęp do ludzi. W pewnym sensie media nie są już dłużej potrzebne – i to może mieć bardzo destrukcyjny wpływ.

Analiza przypadku.

Blendtech: www.willitblend.com

Jest to wysokiej jakości mikser, o którym nikt nie słyszał. W celu promocji produktu zostały stworzone strony internetowe z reklamami. Rodzaj biernej reklamy, po którą konsument musi z własnej woli przyjść na strony internetowe – zwabiony „reklamą szeptaną”. Blendtech przygotował zawartość, którą ludzie chcieli oglądać, toteż odwiedzali te strony internetowe. Po wylansowaniu stron z reklamami bardzo wzrósł ruch i aktywność w sklepie internetowym *on line*. Za pośrednictwem humoru Blendtech pokazał ludziom swój wysokiej jakości mikser i sprawił, że wyglądał „cool”. Youtube pokazywało reklamy Blendtechu trzy miliony razy.

Reklamy Yahoo i innych firm zostały odniesione do reklam Blendtechu, tak że Blendtech zarabia teraz pieniądze na pokazywaniu własnych reklam.

Zmiany postrzegane są zwykle jako trudności i wyzwania, którym trzeba sprostać. Jednak produkcja i dystrybucja są tańsze, a reklama pozostaje nadal źródłem dochodów i zachowuje swój potencjał, oferując noże możliwości biznesowe.

Kjell Aamot,

CEO Schibsted ASA,

Transformacja Schibsted z firmy tradycyjnej w multimedialną

Kjell Aamot zajmuje stanowisko CEO w Schibsted od 1989 roku. Schibsted postrzegany jest jako zwycięzca, nie zaś ten, któremu pomimo trudności udało się przetrwać.

Faza 1: 1837 – 1992, Schibsted nadal tradycyjną norweską kompanią prasową

Faza 2: 1995 – rok określenia nowej wizji – stać się wiodącą w Skandynawii firmą medialną

Schibsted zdecydował się na inwestycje poza granicami Norwegii oraz inwestycje w inne kanały, a także zmianę z firmy offline na kompanię skupioną online. Kluczową grupą docelową stali się młodszy czytelnicy.

Faza 3: Skandynawia jest prawdziwym liderem w zakresie mediów cyfrowych. Norwegia zajmuje 4 miejsce na świecie pod względem powszechności używania telefonów komórkowych. Skandynawia jest także liderem w reklamie online.

Faza 4: Realizacja wizji. Finn.no i VG.no zajmują pierwsze miejsca wśród najbardziej popularnych portali internetowych w Norwegii. Grupa posiada 31 procent najczęściej odwiedzanych norweskich miejsc internetowych.

W tym czasie nastąpiły poważne zmiany w operacjach biznesowych gazety, ze spadkiem liczby czytelników wersji drukowanej aktualności i jednoczesnym wzrostem odbiorców wersji internetowej. Schibsted początkowo zbyt nisko wycenił reklamy typu bannerów w wersji internetowej, chociaż teraz jest to bardzo zyskowna strona

działalności biznesowej, z wartością rzędu 210.000 koron norweskich za 24 godziny w wydaniu VG net.

Finn.no wystartował w 1999 roku jako alternatywa dla sekcji ogłoszeń drobnych i branżowych gazety i jest obecnie największym „rynkiem” on line w Norwegii i jedną z firm przynoszącą największe zyski w całym regionie skandynawskim.

Aftonbladet.se jest największym portalem medialnym w Szwecji. Wykorzystuje pasek narzędzi do promowania innych marek on line kontrolowanych przez Schibsted, w ten sposób stymulując ruch sieci w obrębie rodziny.

W 2002 roku Schibsted odnotował całkowity zwrot inwestycji. 30 procent przychodów firmy przynoszą produkty on line, które odpowiadają jednocześnie za 50 procent całkowitych tegorocznych zysków.

Połączenie produktów wzajemnymi odsyłaczami (linkami) ma kluczowe znaczenie dla udanego i taniego lansowania nowych produktów. Dziennik biznesowy grupy, noszący tytuł E24! Naeringsliv, został wylansowany w sieci i już po kilku tygodniach zdobył sobie mocną pozycję. W ciągu zaledwie trzech miesięcy stał się największym gospodarczo-przemysłowym portalem w Norwegii, w trzecim kwartale istnienia zwracając zainwestowane w niego pieniądze. Obecnie ma dwucyfrową marżę zysku. Połączony jest linkami z Aftenposten i VG, z dostępem i ruchem poprzez oba te miejsca internetowe oraz darmową przestrzenią reklamową.

Największym wyzwaniem jest rozwinięcie prawdziwego rynku internetowego. Najbardziej ryzykownym projektem – próba konkurowania z Google na rynku lokalnym. Sezamem ze skarbami okazała się wyszukiwarka Schibsted, której celem było pobicie Google w zakresie aktualności lokalnych. Jest to jednocześnie segment, który rośnie najszybciej.

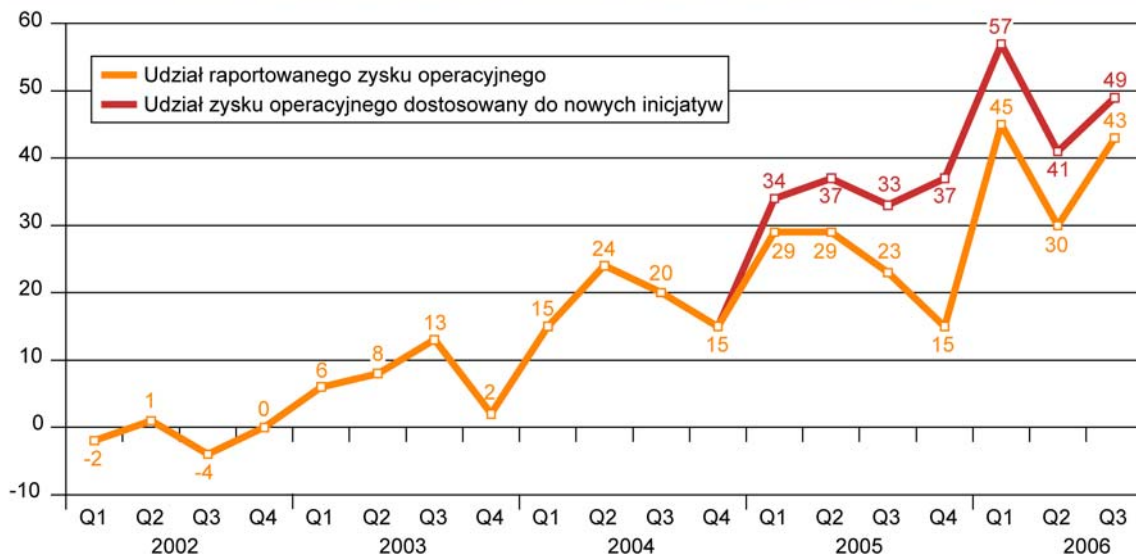
Schibsted prowadzi także operacje biznesowe w Europie Południowej, która pod względem rozwoju mediów cyfrowych pozostaje nieco w tyle za Skandynawią, toteż oferuje wiele nowych możliwości. Widoczna staje się potrzeba stworzenia on line maszyn ruchu, które ułatwiłyby import niektórych sieciowych usług.

„20 minut”, wylansowany w 2002 roku, jest obecnie najbardziej poczytnym ogólnym dziennikiem internetowym we Francji. W pierwszej fazie budowano bazę czytelników offline, aby następnie przekonwertować gazetę on line, czerpiąc dochody z obu tych możliwości. W Hiszpanii znowu to samo – „20 minut” pozostaje największym dziennikiem ogólnym i od pewnego czasu szybko rozwija się w sieci.

Posiadając trzy portale ogłoszeń drobnych i branżowych we Francji oraz trzy dalsze w Hiszpanii, Schibsted jest obecnie silnym graczem na obu tych rynkach. Zakupił Trader Classified Media do edycji on line w Hiszpanii i Francji w lipcu 2006 roku. Trader to gracz on line numer 1 w Hiszpanii. Osiąga znakomite wyniki, co usprawiedliwia wysoką zapłaconą za niego cenę.

Schibsted będzie kontynuował inwestycje w produkty on line. Firma dostrzega także wiele nowych możliwości rozwoju swojego biznesu podstawowego, telefonii komórkowej oraz domów mediowych.

Zysk operacyjny Schibsted z operacji on line (EBITA)



Źródło: Schibsted

Wydawca:

ŚWIATOWE STOWARZYSZENIE WYDAWCÓW GAZET CODZIENNYCH

7 rue Geoffroy St-Hilaire

75005 Francja

Tel.: +33 1 47 42 85 00

Fax: +33 1 47 42 49 48

E-mail: contact_us@wan.asso.fr

CEO Światowego stowarzyszenia wydawców gazet codziennych

Timothy Balding

DYREKTOR sfn

Martha L. Stone

mstone@wan.asso.fr

AUTORZY:

Andrew Martin, Borrell Associates

REDAKCJA:

Neil Chase

Dr. Robin Zeff

OPRACOWANIE GRAFICZNE I UKŁAD STRON

Marianne Audouard

AUTORZY ZAPROSZENI DO UDZIAŁU:

Leah McBride Mensching, Analiza Porównawcza Nowych Dochodów Cyfrowych

Pamela Brooks George, Zwycięzcy Cyfrowi

John Mark Sheehan

Światowe Stowarzyszenie Wydawców Prasy Codziennej pragnie podziękować firmie Borrell Associates za wkład w zakresie źródeł w postanie tego projektu. Specjalne podziękowania kierujemy do CEO firmy, Gordona Borrella, oraz konsultanta Andrew Martina. Borrell Associates, z siedzibą w USA, to firma zajmująca się badaniami mediów, zwłaszcza w zakresie marketingu i reklamy interaktywnej

BORRELL ASSOCIATES INC.
2816 ACRES ROAD, SUITE 1100
Portsmouth VA 23701 USA
+ 1 757-686-4502

Światowe Stowarzyszenie Wydawców Prasy Codziennej
© WAN czerwiec 2007

Zawartość tego raportu może być wykorzystywana w całości lub w części przez wydawców w trakcie wykonywania ich operacji biznesowych. Wykorzystanie jakiegokolwiek fragmentu zawartości lub praw intelektualnych z nią związanych do celów reprezentacji lub doradztwa wymaga wcześniejszego uzyskania pisemnej zgody autora. Powielanie wymaga wcześniejszego uzyskania zgody WAN.