

## Kształtowanie przyszłości gazety

ANALIZA ROZWOJU STRATEGICZNEGO I POTENCJAŁU W BRANŻY PRASOWEJ

# 5.1

## Nowe strategie generowania przychodu

Rozbicie rynku mediów i rozdrobnienie źródeł przychodu nie musi wcale oznaczać końca dla spółek gazetowych. Innowacyjne firmy kontratakują z dużym powodzeniem i są na najlepszej drodze, aby wykorzystać nowe media do generowania ogromnych przychodów.

[www.futureofthenewspaper.com](http://www.futureofthenewspaper.com)

Raporty strategiczne są dostępne dla członków WAN oraz użytkowników witryny SFN.

# Kształtowanie przyszłości gazety

[www.wan-press.org](http://www.wan-press.org)

ŚWIATOWE STOWARZYSZENIE PROJEKTÓW GAZETOWYCH,  
WSPIERANE PRZEZ WIODĄCYCH PARTNERÓW ZE ŚWIATA BIZNESU

[www.man-roland.com/en/p0001/index.asp](http://www.man-roland.com/en/p0001/index.asp)

WIODĄCY PRODUCENT SYSTEMÓW DLA RYNKU POLIGRAFICZNEGO

[www.publigroupe.com/en/hom.cfm](http://www.publigroupe.com/en/hom.cfm)

MIĘDZYNARODOWA AGENCJA REKLAMY I PROMOCJI Z SIEDZIBĄ  
W SZWAJCARII

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

JEDEN Z CZOŁOWYCH PRODUCENTÓW PAPIERU DO DRUKU

[www.telenor.com/](http://www.telenor.com/)

WIODĄCA NORWESKA SPÓŁKA TELEKOMUNIKACYJNA,  
INFORMATYCZNA I MEDIOWA

[www.samsung.com/](http://www.samsung.com/)

ŚWIATOWY LIDER W PRODUKCJI PÓŁPRZEWODNIKÓW, ROZWIĄZAŃ  
TELEKOMUNIKACYJNYCH I TECHNOLOGII CYFROWYCH

© WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS, 2006



## Streszczenie

Postępujące rozbitcie mediów stanowi prawdziwe wyzwanie dla tradycyjnych spółek mediowych. Internet zrodził ogromnych rywali — np. Google i Yahoo! — którzy bezwzględnie przejmują odbiorców i reklamodawców. Rozbitcie mediów przekłada się natomiast na rozdrobnienie źródeł przychodów, o które i tak coraz trudniej w przypadku modeli biznesowych wypracowanych grubo przed narodzinami ery digitalizacji. Cyfrowy świat nie musi jednak wcale oznaczać końca. Spółkom, które odpowiednio szybko postanowiły wypłynąć na szerokie wody udało się już pozyskać nowe możliwości generowania przychodów i przyciągnąć nowe grupy odbiorców mających apetyt na czerpanie treści za pomocą szeregu różnych kanałów.

Oczywiście powyższy stan rzeczy wcale nie oznacza, że rozbitcie rynku mediów nie tworzy wyzwania dla jego graczy. Należy uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

W które spośród nowych kanałów medialnych warto inwestować — które są warte zachodu, a które okażą się niewypałem? Które kanały sprzedaży przyniosą największe zyski z inwestycji? Jak dobrać taktykę sprzedaży do poszczególnych nowych kanałów? I jaka metodyka wyceny sprawdzi się w przypadku nowych produktów?

Chaotyczny rozwój tradycyjnych firm medialnych w połączeniu z rosnącą popularnością Internetu ułatwiły międzynarodowym koncernom działania na poziomie regionalnym, czy wręcz lokalnym. Walka o lokalne rynki reklamy to cecha charakterystyczna ery Internetu, czego najlepszym przykładem jest historia firm, których działanie opiera się wyłącznie na sieci.

Yahoo!, eBay, Monster, MSN i CraigsList przypuściły zmasowany atak na światowe rynki lokalne, a w obecnych zapowiedziach

deklarują podjęcie działań na poziomie superlokalnym, aby pójść za ciosem i zwiększyć przychody. Internetowi gracze są w pełnej gotowości do przejęcia miliardów dolarów z tegorocznych lokalnych budżetów reklamowych. Oto przykład: według Boba Cauthorna, byłego głównego menedżera SFGate.com, [www.Craigslist.org](http://www.Craigslist.org) — bezpłatna witryna z ogłoszeniami drobnymi — doprowadziła do strat z przychodów ogłoszeniowych prasy z rejonu Zatoki San Francisco na poziomie 50-65 mln USD rocznie.

Takie fakty rzucają cień na przyszłość gazet. Nie należy jednak składać broni, gdyż na horyzoncie wyraźnie rysuje się kilka nowych strategii generowania przychodów w dzisiejszym świecie mediów. Firmom w Ameryce Północnej i Południowej, Australii, północnej Europie i Azji udało się połączyć przychody z druku, sieci oraz innych platform w zróżnicowane zabezpieczenie przed spadkiem przychodów z tradycyjnego kanału, jakim jest reklama prasowa.

Właściwie każda z opisywanych w tym raporcie firm przeprowadziła działania zmierzające do dywersyfikacji źródeł przychodów. Oto podstawowe kierunki tych działań:

- Konkurowanie z nowymi graczami, np. Google czy Yahoo!,
- Dotarcie do nowych odbiorców i zwiększenie stopnia penetracji rynku.

Nowe źródła przychodów są dla wydawców sposobem na zabezpieczenie przed spadkami zysków z reklamy prasowej, takimi jak ten z 2001 r.

Dlatego właśnie zjawisko rozdrobnienia rynku rodzi nowe formy pozyskiwania przychodów:

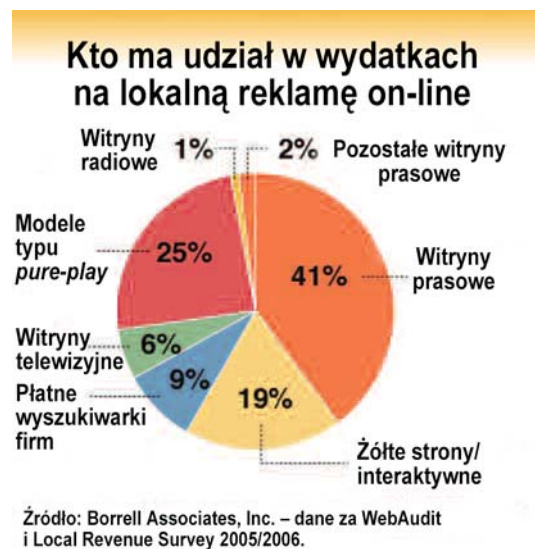
- sprzedaż reklam w wielu platformach medialnych firm,
- zwiększenie znaczenia i wartości reklam on-line, m.in. przekonywanie sprzedawców reklam przywiązanych do reklam prasowych, że warto promować Internet — uświadamianie sprzedawcom i reklamodawcom znaczenia wykorzystywania wielu kanałów oraz szkolenia w zakresie aktywnych technik sprzedaży,

- podniesienie w firm mediowych świadomości wartości odbiorców internetowych — oprogramowanie do rejestracji on-line, analiza nawyków konsumenckich oraz logów witryn,
- ustalenie treści, które powinny pozostać bezpłatne oraz tych, za które można pobierać opłaty,
- poszerzenie bazy reklamowej za pomocą kierowania na lokalnych reklamodawców poprzez nowe kanały medialne — włącznie z drobnymi reklamodawcami, którzy do tej pory się nie reklamowali,
- odkrywanie nowych źródeł przychodów, np. kampanii typu CPC (według kosztu kliknięcia, a więc skuteczności), reklamy wideo i audio on-line oraz słowa kluczowe wyszukiwania lokalnego,
- dążenie do zdobycia wiodącej pozycji na rynku jako witryna czy portal — wspólnymi siłami na poziomie krajowym lub regionalnym z poprzednimi konkurentami
- zmiana sposobu analizy — nie nakład, ale dane o czytelnictwie internetowo-prasowym pozwolą na określenie prawdziwego zasięgu rynkowego, a następnie przekazanie odpowiedniej wiedzy osobom odpowiedzialnym za zakup powierzchni reklamowych.

Niniejszy raport stanowi omówienie szeregu źródeł przychodów pozyskiwanych przez firmy mediowe na świecie, a także opisuje jak udało się tym firmom osiągnąć sukces nie tylko w segmencie reklam prasowych. Według danych *Interactive Advertising Bureau*, amerykańskie przychody z tytułu reklam internetowych osiągnęły w 2005 roku wartość 12,5 mld USD. Tymczasem przychody internetowych witryn informacyjnych w tym samym okresie były dużo niższe niż w całej branży, a do tego charakteryzowały się zupełnie inną strukturą.

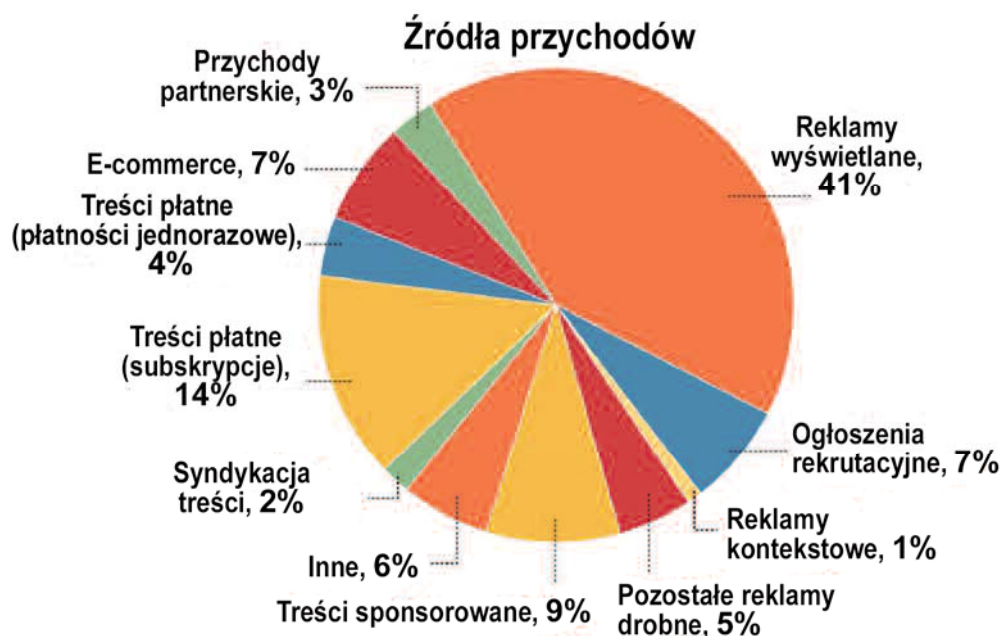
Dane z czwartego rocznego raportu *Borell & Associates* na temat zarobków lokalnych witryn mediowych (opublikowane w kwietniu 2006 r.) ujawniły, że średnio 75% przychodów witryn informacyjnych w USA i Kanadzie pochodzi z drobnych reklam. Pozostała część jest generowana przez reklamy wyświetlane (banery i tzw. miejsca reklamowe „wieżowce”). W ciągu kilku ostatnich lat tylko niewielki odsetek witryn aktywnie wykorzystywał nowe formy pozyskiwania przychodów, np. reklamy w lokalnych wynikach wyszukiwania czy

reklamy w poczcie elektronicznej. Według *Bornell*, witryny prasowe zarobiły w 2005 roku 2 mld USD (+67% w stosunku do 2004 r.). Okazuje się jednak, że przeciętny udział poszczególnych witryn prasowych spada, co sugeruje, że gazety on-line nie nadążają za tendencją wzrostu wydatków na reklamy internetowe wyraźną w branży. Jedną z przyczyn spadku jest z pewnością rosnąca popularność reklam wyświetlanych w zlokalizowanych wynikach wyszukiwania za pomocą słów kluczowych, w czym przodują Google i Yahoo!; gazety odpowiadają własnym mechanizmem wyszukiwania lokalnego - czy na poziomie inicjatyw lokalnych jak Kudzu.com (Cox Interactive), Triangle.com (McClatchy) i WickedLocal.com (Patriot Ledger), czy ogólnokrajowych jak amerykański serwis typu *pure-play* przygotowywany przez Tribute, Gannet i byłą agencję Knight Ridder.



Wyniki corocznej ankiety internetowej prowadzonej wśród członków brytyjskiego stowarzyszenia wydawców internetowych (AOP) ujawniają, że największym zainteresowaniem cieszą się źródła przychodów pochodzące z reklam wyświetlanych i treści płatnych.

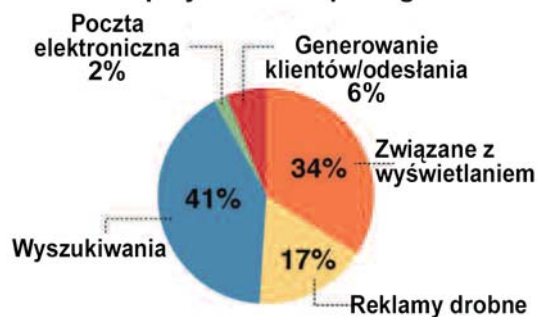
## Struktura przychodów członków AOP (Wielka Brytania)



Źródło: Ankieta AOP 2006 (Wielka Brytania)

## Przychody reklamowe z Internetu

Procent przychodów z pełnego roku



Suma - 12,5 mld USD

PricewaterhouseCoopers LLP

Członkowie AOP z Wielkiej Brytanii odnotowali 53-procentowy wzrost reklam w 2006 r. w porównaniu do roku poprzedniego. Do grupy internetowych dostawców wiadomości należą między innymi BskyB, Economist Group, Financial Times, Guardian Unlimited, Independent Digital, ITV, Reuters, News International i Telegraph. Stowarzyszenie skupia 1828 tytułów prasowych i internetowych.



Ankieta ujawniła, że 34% wydawców nalicza opłaty za treść, z czego 3/4 przychodów pochodzi z subskrypcji. Jest to znaczący spadek w porównaniu z 2004 r., gdy 58% wydawców rozliczała się za treść.

Poszczególne spółki mediowe wykorzystują szereg strategii zarabiania w Internecie. Niniejszy raport prezentuje studia przypadków firm z całego świata: Schibsted, Knight Ridder, Gannet, Tribune, Media News Group, New York Times, Asahi Shimbun, RBS Group i wielu innych.

# 1. Wstęp

W latach 90. XX wieku wielu wydawców gazet podchodziło sceptycznie, czy wręcz niechętnie, do zagadnienia przychodów reklamowych z Internetu i innych nowych źródeł. „Nowe media wymagają zbyt wielkich inwestycji”, „grupa odbiorców jest za mała”, „reklama w Internecie się nie sprawdza” czy „żaden reklamodawca tego nie kupi” – to tylko niektóre z obaw powszechnie wyrażanych w środowisku wydawców.

Niektórzy zdecydowali się jednak pójść pod prąd. Wydawcy w USA, Kanadzie, Skandynawii, Wielkiej Brytanii i częściowo Azji uwierzyli w skuteczność Internetu. W sieci generowane jest obecnie średnio ponad 5% przychodu, ale wartość ta jest w wielu przypadkach znacznie wyższa. Wzrost bez wątpienia zawdzięcza się Internetowi — wydawcy często zaznaczają, że wzrost przychodów z Internetu dziesięciokrotnie przewyższa wzrost przychodów z segmentu prasowego. Przykład: amerykańskie prasowe domy mediowe raportowały w 2005 r. wzrost przychodów z reklam prasowych o 4% i o 40% z reklam internetowych. Dodatkową komplikacją w przypadku strategii witryn informacyjnych jest fakt, że przeciętna kadencja wydawcy trwa 5 lat, a podejście zachowawcze powoduje wzrost zysków, lub przynajmniej utrzymanie ich niezmiennego poziomu. W przypadku wielu spółek mediowych oznacza to po prostu strategię oparte na cięciu kosztów. Dlatego też, w większości przypadków, inwestycja w rozbudowę nowych kanałów przychodów nie jest zbyt atrakcyjna — nie przynosi wzrostu zysków w krótkiej perspektywie. Bardzo często wydawcy nie korzystają aktywnie z nowych mediów i koncentrują się na tym, co jest im znane. Po prostu nie zwracają uwagi na Internet ani pozostałe alternatywne kanały komunikacji.

Rozwiązaniem dla firm zainteresowanych rozwojem gałęzi internetowej może być wydzielenie interaktywnej spółki zależnej. Zaletą takiego działania jest utrzymanie kontroli przez spółkę-matkę, przy jednoczesnej niezależności nowej jednostki. Wydawcy on-line mają w takim układzie możliwość rozruszania segmentu reklam internetowych, reklam na telefon komórkowy i urządzenia przenośne, podcastingu i/lub wideo. Każdy z nich rodzi inne wyzwania, między innymi:

- szybsze tempo publikacji i umieszczania reklam,
- młodszy odbiorca, dużo mniej (o ile w ogóle) lojalni wobec mediów, oraz dużo większy wybór mediów informacyjnych — należy prowadzić regularną ocenę strategiczną,
- wysoka zmienność nowych technologii, dostawcy i partnerzy branżowi oczekujący bieżących informacji od wydawców on-line,
- szybki wzrost przy mniejszych zyskach niż w przypadku prasy.

## **Zmiana w sposobie myślenia**

W podejściu firm mediowych do Internetu rysuje się pewien ogólny 2-5 letni cykl. Początkowo wydawcy całkowicie odrzucają nowe pomysły, w tym przypadku chodzi o działalność w segmencie nowych mediów. Następnie, skłaniają się ku lekkim eksperymentom, ale nie chcą opracować żadnej internetowej strategii reklamowej. Potem, gdy już przekonują się o faktycznym potencjale przychodów, obierają nowy kierunek i w pełni angażują się w nową działalność, gdy okazuje się, że przynosi ona zyski.



Raport dotyczący Nowych strategii generowania przychodów prezentuje kilkanaście firm mediowych, które z powodzeniem weszły w fazę zaangażowania w nowe media. Przygotowując sprawozdanie, projekt SFN ustalił pewne cechy wspólne dla zaawansowanych nowych strategii generowania przychodów.

Najbardziej zaawansowane nowe strategie mediowe mają pewne wspólne elementy w działaniu — nie tylko fazę Zaangażowania.

- Koncentracja na poziomie firmy na generowaniu przychodów z różnych źródeł
- Strategiczna koncentracja na partnerstwie, sojuszach i przejęciach ukierunkowanych na rozwój
- Przywództwo osób ukierunkowanych na biznes, które potrafią pogodzić aktualną działalność z rozwojem nowych kanałów generowania przychodów
- Nastawienie na inwestycje długoterminowe
- Cel osiągnięcia pozycji lidera na rynku w branży reklam i ruchu w sieci.

Firmy mediowe, które przeszły pełny cykl (od odrzucenia do zaangażowania), bardzo często podejmują działania zmierzające do wejścia na kolejny poziom zyskowności i innowacji. Do najczęstszych należy poszerzanie listy partnerów, dodawanie nowych źródeł przychodów i nowych kanałów. Najprężniejsze firmy na tym polu to Asahi Shimbun z Tokio, Nordjyske z Aalborg (Dania), New York Times i Wall Street Journal z Nowego Jorku oraz Washington Post z Waszyngtonu, DC. Łączy je fakt zintegrowania sprzedaży reklam prasowych i internetowych, a czasem nawet innych — telewizyjnych, radiowych i na telefony komórkowe oraz urządzenia przenośne.

Reorganizacja przeprowadzona w latach 2005/06 pozwoliła niektórym firmom znacząco podnieść rentowność. W 2005 r. firma Schibsted ASA z Oslo poinformowała, że 37% zysku operacyjnego pochodzi z nowych inicjatyw on-line. Inne obiecujące przykłady to wyszukiwarka Sesam.no i katalog ogłoszeń lokalnych Blocket.se. Spółka New York Times Digital była odpowiedzialna za 7,5% z 3,3 mld USD przychodów całej firmy w 2005 r. WashingtonPost.com wygenerował 11% przychodów Washington Post Co. Przychody z

reklam internetowych McClatchy wzrosły w 1. kwartale 2006 r. o 30,1% do wysokości 16,3 mln USD. Wpływy z reklam internetowych McClatchy stanowiły 6,9% całkowitych przychodów w 1. kwartale (5,3% w 2005 r.).

Sztokholmski dziennik Aftonbladet należący do Schibsted odnotował w 4. kwartale 2005 wzrost przychodów z reklam internetowych o 40% r/d/r. Co więcej, Aftonbladet.se wygenerował 40% całkowitych przychodów firmy (według sprawozdania Schibsted za 2005 r.). Internetowa działalność Aftonbladet przyniosła 22 mln SEK, czyli 2,9 mln USD. Aktywność internetowa spółki wzrosła w 4. kwartale 2005 r. o 39% r/d/r.

Nawet spółki mediowe z dużo dłuższą historią zaczynają inwestować w firmy operujące w segmencie nowych źródeł przychodu. Szczególnie chętnie czynią inwestycje w jednostki oferujące zróżnicowane źródła przychodów, tzn. kampanie typu „PPA” (ang. *pay for performance*, płatność za skuteczność) czy „CPC” (ang. *cost per click*, koszt kliknięcia), reklamy internetowe, syndykacja i subskrypcja. W niektórych przypadkach nowe kierunki działania należą do najszybciej rozwijających się w firmie — np. w przypadku przejęcia About.com przez New York Times w marcu 2005 r.

Spółki już działające na rynku nowych mediów opracowują strategie wewnętrzne, aby przejść dzięki nowym mediom na kolejny poziom — rozwój treści multimedialnych, ulepszone funkcje wyszukiwania, taktyka marketingowa ukierunkowana na odbiorców czy reklamy kierowane według wybranych zachowań użytkowników czy danych demograficznych.

[tabela]

Przejęcia dokonane przez firmy mediowe w 2005 roku

Spółka mediowa	Nazwa przejętej spółki/ data przejęcia	Wartość transakcji	Model generowania przychodów
New York Times Co.	About.com/luty 2005	410 mln USD	Kampanie CPC
E.W. Scrips	Shopzilla.com	525 mln USD	Kampanie CPC
News Corp	MySpace.com	580 mln USD	Reklamy
Schibsted	Wyszukiwarka Hitta.se/4. kw. 2005	700 mln SEK (ok. 90,76 mln USD)	wyszukiwarka sprzedaży według słów kluczowych, reklamy
Dow Jones	Marketwatch.com/paźdz. 2004	519 mln USD	Reklamy, subskrypcja, syndykacja
Gannet, Knight Ridder, Tribune	Portal zbierający informacje Topix.net (75% udziałów)/marzec 2005	b.d.	Kampanie CPC, reklamy, syndykacja
Washington Post	Slate.com/grudzień 2004	ok. 10 mln USD	Reklamy
Gannett	PointRoll, tworzenie reklamy typu rich media i marketing/czerwiec 2005	ok. 100 mln USD	Tworzenia reklam typu rich media
Media General	BlackDot.com, tworzenie gier reklamowych/lipiec 2005	b.d.	Tworzenie gier reklamowych
Schibsted	wyszukiwarka i katalog	33 mln NOK	Przychody z reklam

	Sesam.no (planowana ekspansja na Szwecję)/4. kwartał 2005	(ok. 5,1 mln USD)	
Schibsted/Sensis/FAST	Platefood.com, konsorcjum stworzone w 2005	b.d.	wyszukiwarka sprzedaży według słów kluczowych

Tymczasem na całym świecie nakłady gazet spadają, a sprzedaż reklam stoi w miejscu lub również leci w dół. Wielu wydawców uwierzyło, że połączenie druku i Internetu to przyszłościowa oferta. Wyniesienie reklam internetowych do rangi poważnego biznesu to dziś cel szeregu wydawców, ponieważ:

- Internet umożliwia zwiększenie udziału gazety w rynku o co najmniej 5%, co potwierdzają wyniki badań,
- przez Internet można dotrzeć do młodszych i perspektywicznych odbiorców niż w przypadku gazet,
- firmy mogą zwiększyć przychody sprzedając reklamy zarówno w prasie, jak i w Internecie i wiele firm na całym świecie podwyższa zyski dzięki sprzedaży pakietowej.

Nowe przychody nie są jednorodne w zakresie modeli biznesowych. Spora grupa liderów, z którymi rozmawialiśmy w trakcie sporządzania tego raportu, podkreśliła, że nie można mówić jeszcze o żadnej pewnej recepty na sukces. Póki co, nie ma wątpliwości, że dobrze zaplanowana i wykonana oferta multimedialna przyniesie maksymalne przychody.

„Nasz globalny pogląd na rynek koncentruje się wokół produktów multimedialnych i konkurencji na światowych rynkach” — zdradza David Hiller, wydawca Chicago Tribune.  
„Wykorzystujemy szereg marek, aby poszerzyć nasz zasięg” — dodaje.

W Chicago spółka mediowa Tribune ma dostęp do ok. 95% regionu dzięki zasięgowi wynikającemu z połączenia gazety Chicago Tribune, hiszpańskojęzycznego tytułu Hoy!, radia, telewizji, kilku witryn, magazynu Chicago i wielu innych mediów.

„Wyszliśmy z założenia, że w tak rozdrobnionym środowisku medialnym, ograniczanie się wyłącznie do jednego medium to po prostu za mało. Aby nie stracić pozycji, trzeba oferować szereg produktów w wielu zróżnicowanych kanałach. W ten sposób zwiększamy zasięg, maksymalizujemy relacje z klientami i podnosimy poziom przychodów na rynku” — kontynuuje Hiller.

Zgodnie z szacunkami Borell Associates, w 2006 roku średnio 6% przychodów amerykańskich i kanadyjskich gazet będzie generowana w Internecie (dane za corocznym badaniem porównawczym 2266 lokalnych mediów internetowych), a więc wzrost o 2% w stosunku do 2004 r. Organizacja Newspaper Association of America twierdzi, że wzrost przychodów z segmentu on-line osiąga średnie tempo 35% rocznie od 2004 r. Wielu największych graczy osiągnęło jedno dużo szybszy wzrost.

Wydawcy cały czas szukają odpowiedzi na następujące pytania:

- Kiedy moja witryna osiągnie rentowność?

i

- Kiedy przychody z tytułu reklam internetowych wyrównają się przychodami z reklam prasowych, lub je przewyższą?

Do przeprowadzenia takich wyliczeń niezbędne są poniższe dane:

- zysk z działalności internetowej w 2006 r.
- zysk z działalności prasowej w 2006 r.
- procentowa wartość wzrostu przychodu z działalności internetowej
- procentowa wartość wzrostu przychodu z działalności prasowej

Należy pomnożyć zysk z działalności internetowej przez wartość wzrostu. Następnie należy pomnożyć zysk z działalności prasowej przez wartość wzrostu w poszczególnych latach. Operacje należy wykonywać do momentu osiągnięcia identycznego, lub zbliżonego, wyniku.

Przykład:

Gazeta A osiągnęła w 2005 r. przychód 250 mln USD, w tym z działalności internetowej w wysokości 20 mln USD. Wzrost przychodu z działalności prasowej wyniósł 3,5%, natomiast wzrost przychodu z działalności internetowej kształtował się różnie: 35% w latach 1-3, 25% w latach 4-7, 20% w latach 8-12 i 13% w roku 13 (i latach następnych). W tym przypadku, przychody z działalności internetowej przekroczą przychody z działalności prasowej w 2018 r.

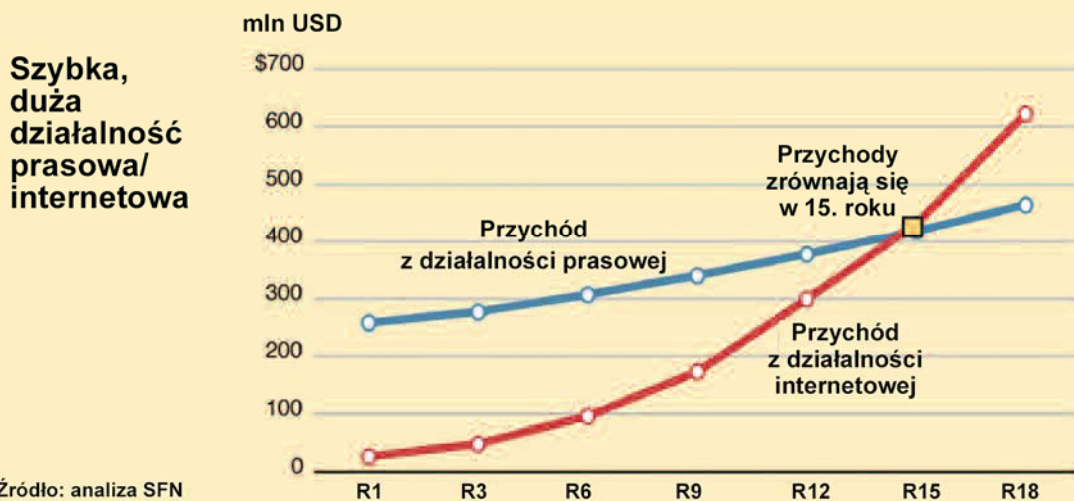
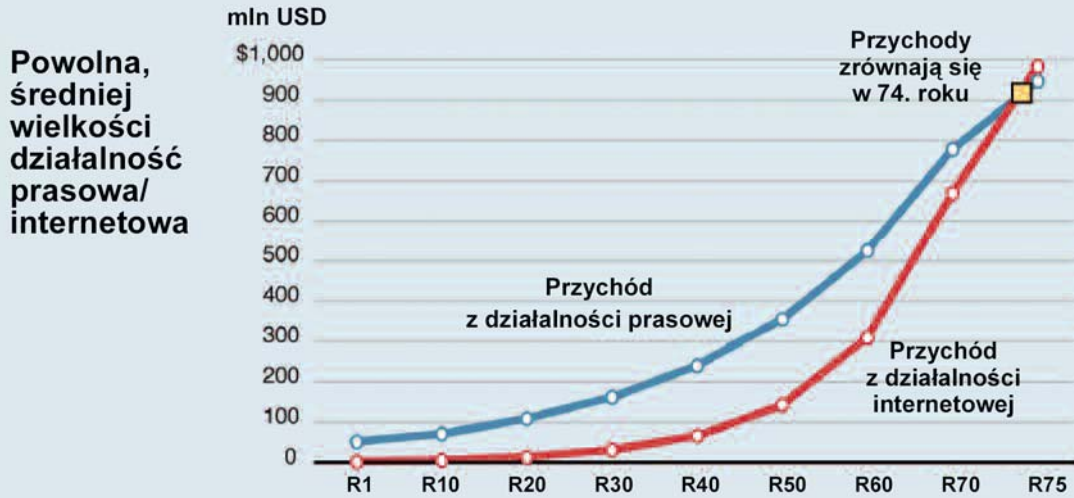
Obliczenia przeprowadzone przy zastosowaniu mniej optymistycznych wskaźników wzrostu (3,5% prasa; 12-17% Internet) wskazują, że zrównanie nastąpi po 25 latach.

W ramach Projektu Kształtowanie przyszłości gazety opracowano kalkulator, który pomoże wydawcom określić harmonogram inwestycyjny i rentowność inwestycji on-line. Kalkulator jest dostępny pod adresem [www.futureofhewspaper.com/calculator](http://www.futureofhewspaper.com/calculator).

Usługa zostanie uruchomiona w lipcu 2006 r. Wydawcy mogą wprowadzać dowolne wskaźniki wzrostu, aby wyrobić sobie pełny obraz interakcji obydwu trendów. W kolejnych pięciu rozdziałach niniejszego Raportu znajdują Państwo opisy sposobów dywersyfikacji portfela przychodów, których źródłem są studia przypadków z całego świata.

## Zrównanie przychodów z reklam internetowych i prasowych

Trzy modele wzrostu projektujące czas wyrównania przychodów z reklam internetowych i prasowych



Źródło: analiza SFN

## 2. Umiejętność przyciągania odbiorców

Rozszerzający się świat mediów wpłynął na zwrot w zakresie dynamiki interakcji między firmami mediowymi, a konsumentami produkowanych przez nich treści. Zanim nastąpiła era digitalizacji — a więc w środowisku okiełznanej konkurencji — ostatnie słowo należało do firm mediowych. Gazety czytano rano lub popołudniu, radia słuchano w drodze z/do pracy, a telewizję oglądano po kolacji.



Mniej więcej od 2006 roku to konsumenci nadają ton. Media zaproponowały szereg opcji, które odbiorcy skrzętnie wykorzystują. Kanały internetowe i komórkowe są dostępne całodobowo, firma TiVo i Internet spopularyzowały audycje typu „wideo na życzenie”, a internetowe audycje radiowe zdobyły niszowych słuchaczy — od fanów arabskiej listy przebojów (kanał Ranin), przez entuzjastów gazety Washington Post, do wielbicieli afrykańskich rytmów (kanał Ngoma) i wyścigów NASCAR. Tak naprawdę odbiorcy mogą przebierać w gąszczu ofert skierowanych do gustów wszelakich: wiadomości, sport, pogoda i rozrywka. Sposoby korzystania z mediów uciekają sztywnym ramom klasyfikacji. Każdy konsumuje treści według własnych preferencji — zainteresowań, czasu i wykorzystywanych urządzeń.

W kwietniu br. w powyższy trend wpisał się New York Times, który zmienił projekt swojej witryny w oparciu o szablony użytkowników. Nowy *design* strony był wynikiem testów przeprowadzonych przez dział marketingu firmy na grupie użytkowników witryny NewYorkTimes.com. Chodziło o ustalenie typu poszukiwanej w witrynie treści oraz oczekiwań wobec samej witryny.

Uzyskane wyniki pozwoliły menedżerom produktów i projektantom wyodrębnić 6 segmentów odbiorców internetowych:

- ekspert wiadomości on-line: entuzjasta wiadomości, który czyta je w głównej części sekcji lub z biuletynu,
- poszukiwacz: użytkownik poszukujący konkretnych treści w działach tematycznych lub archiwum, aktywnie korzysta z funkcji wyszukiwania lub nawigacji,
- planista: poszukuje informacji o wydarzeniach i działaniach, np. wyjście do kina lub zakup samochodu,
- czytelnik tradycyjny: interesuje go internetowe wydanie gazety w układzie zbliżonym drukowanego,
- entuzjasta aktualności: interesuje się najnowszymi wydarzeniami, plotkami, oczekuje powiadomień z najświeższymi informacjami lub listami najpopularniejszych tematów,
- wizytator: odwiedza witrynę często, ale na krótko i korzysta najwyżej z kilku linków kontekstowych.

The Times opracował funkcjonalność z myślą o każdej z powyższych grup. Na stronie głównej umieszczono zatem treści, o których rozpisują się blogerzy, które są najczęściej wyszukiwane i przesyłane pocztą elektroniczną do znajomych — specjalnie dla entuzjastów aktualności. Okno wyszukiwania „Showtimes and Tickets” (seanse i bilety) to ukłon w stronę planistów. Prezentacja wiadomości ma oczarować ekspertów. Dostępność archiwum i funkcji wyszukiwania z pewnością przyciągnie uwagę poszukiwaczy. Zróżnicowana treść ucieszy wizytatorów, którzy w wolnych chwilach buszują po witrynie. Karta „Today’s paper” (Dzisiejsze wydanie gazety) w lewym górnym rogu to sekcja dla czytelników tradycyjnych.

[zrzut z ekranu]

„Nie są to typy osób w rozumieniu archetypu. Za każdym profilem kryje się pewien sposób korzystania z witryny” — opowiada Robert Larson, kierownik projektu zmiany układu witryny. „Internauta trafia tu jako ekspert wiadomości on-line, ale wcale nie jest powiedziane, że nie obudzi się w nim entuzjasta nowości” — dodaje Larson.

Do określenia treści poszukiwanej i odwiedzanej przez użytkowników posłużono się pakietem analityki sieciowej firmy Omniture. Gromadzone dane trafiają do 10 speców od produktów, którzy analizują co można usprawnić, aby użytkownicy uzyskali poszukiwane informacje. Uzyskują również opinie na temat witryny, opinie z COK New Your Times i przeprowadzają testy użytkownika, aby podrasować *design* i treść.

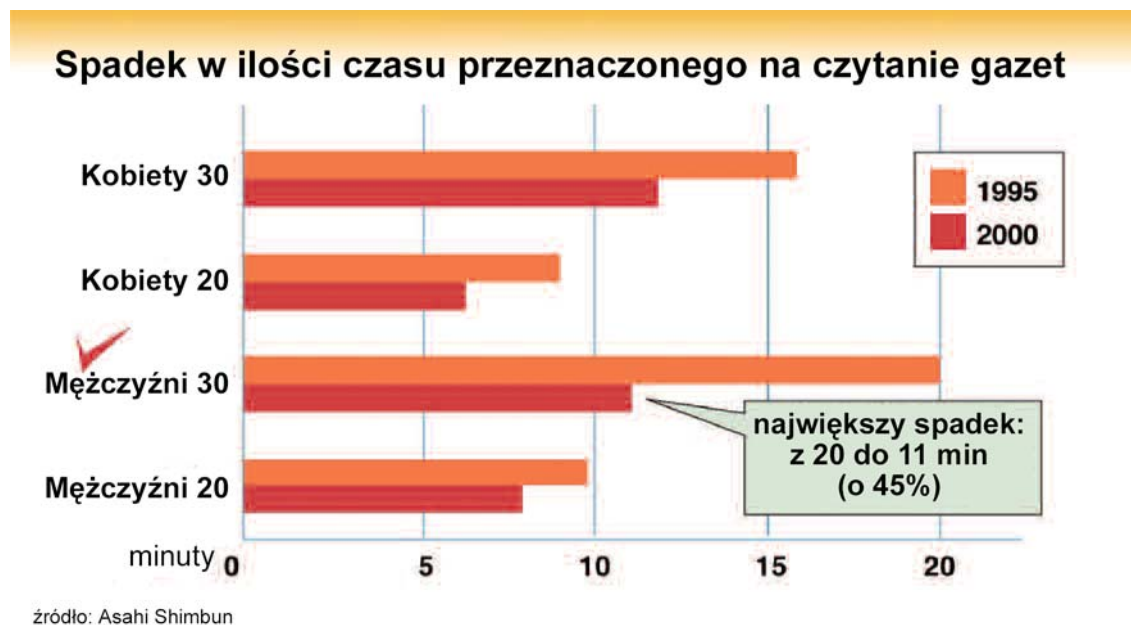
The Times podejmuje te działania z myślą o dotarciu do kolejnych konsumentów i zaangażowaniu ich w witrynę — w ten sposób staną się odbiorcami reklam. NYTimes.com — oraz szereg innych witryn informacyjnych — boryka się z problemem zaspokojenia popytu reklamowego. Rozwiązanie leży w liczbie stron.

Opinie użytkowników napływające po kwietniowej zmianie są pozytywne w tonie, ale the Times potrzebuje więcej czasu na wyciągnięcie ostatecznych i przemyślanych wniosków.

„Niezwykle cieszy mnie fakt pozytywnego przyjęcia zmian oraz to, że długotrwali użytkownicy dobrze czują się w witrynie” — komentuje Larson. Jego zdaniem świadczy to, że grupa odpowiedzialna za produkty odrobiła zadanie domowe i zapoznała się z opiniami szeregu grup docelowych, w tym dziennikarzy gazety i działu IT.

### **Asahi Shimbun Tokio, Japonia**

Czytelnictwo prasy maleje na całym świecie, zwłaszcza w młodszych grupach wiekowych. Z tym problemem boryka się nawet Asahi Shimbun, gazeta mogąca się pochwalić drugim pod względem wielkości nakładem — 12 milionów egzemplarzy w wydaniu porannym i popołudniowym.



Spadek czytelnictwa wśród młodych jest zauważalny od 1995 roku. W 1995 r. 30-latkowie poświęcali na lekturę prasy średnio 20 minut dziennie, a obecnie o połowę mniej. Takie dane podaje Takashi Ishioka, dyrektor publikacji elektronicznych w Asahi Shimbun.

Dalsze analizy zlecone przez dziennik Asahi wykazały, że wersje drukowane są formą preferowaną wyłącznie przez osoby dobiegające 50 i starsze. 30- i 40-latki wolą wydania internetowe, zaś 20-latki i osoby młodsze korzystają z telefonów komórkowych i w ogóle nie są zainteresowane wersją drukowaną.

Młodzi ludzie korzystają z telefonów komórkowych nie tylko do czytania wiadomości za pomocą usługi I-Mode — komórka to także źródło rozrywki, komunikacji, a nawet sposób na dokonywanie opłacanie rachunków. Wyniki badań ujawniły, że młode kobiety wolą korzystać z I-Mode, a młodzi mężczyźni z Internetu.

W swojej nowej strategii poszerzenia kręgu odbiorców, Asahi koncentruje się na dystrybucji poprzez Asahi Shimbun, Asahi.com i centra operacji komórkowych. Celuje w pozyskanie jak najszerszej wiekowo grupy i chce umożliwić odbiorcom konsumowanie treści w prasie, online oraz w telefonach komórkowych i urządzeniach przenośnych (w trybie tekstowym i wideo). Obecnie gazeta prowadzi działania nakierowane na poszczególne grupy wiekowe i kanały, mocno promując sam tytuł w każdym segmencie.

Elektroniczne wydanie Asahi Shimbun zarobiło w zeszłym roku 4 mld YEN (ok. 35,53 mln USD). Stanowi to 1% zeszłorocznych przychodów firmy z tytułu reklam prasowych (400 mld YEN). Według Ishiokiego, najbardziej obiecujące źródła przychodów są związane ze strategią koncentracji na spełnieniu wymagań klienta.

„To proste. Chodzi o świadczenie usługi z wartością dodaną, co staje się możliwe dzięki informacjom zgromadzonym w naszej bazie klientów” — opowiada Ishioka.

W toku badania przeprowadzonego przez Asahi Shimbun udało się ustalić, że odbiorcy dzielą się na grupy odpowiadające kategoriom stylu życia: Czas (połączenie z mediami), Miejsce (miejsce połączenia z mediami) i Pieniądże (wydatki na sprzęt IT). Okazało się, że więcej czasu i pieniędzy poświęca się na połączenia mobilne, a mniej czasu i pieniędzy na gazety. Analiza sposobu korzystania z mediów ujawniła również, że w środkowej części dnia powstała luka niewypełniona konsumpcją mediów. To była szansa — Asahi Shimbun mógł przekazywać relacje na telefony komórkowe i promować tą drogą samą gazetę. Od tej pory telefon komórkowy zyskał miano tzw. „zapychacza”.

W wyniku analizy opracowano treść na telefony komórkowe i urządzenia przenośne wraz ze strategią subskrypcji kierowaną głównie do młodszych odbiorców.

Treść komórkowa obejmuje aktualności sportowe, programy sportowe i informacje o zawodnikach, muzykę, najnowsze wiadomości, wideo oraz konkurs fotograficzny organizowany wspólnie przez dział prasowy, Internetowy i komórkowy.

Przyjęta strategia okazała się strzałem w dziesiątkę. Asahi jest liderem pod względem liczby subskrypcji komórkowych w Japonii — ponad 1 mln użytkowników. Użytkownicy mogą za pomocą telefonu dokonywać subskrypcji i ją opłacać — w latach 1999-2006 (luty) przez telefon komórkowy prenumeratę drukowanej gazety zamówiło ponad 20 000 osób. Wartość zamówionej prenumeraty wynosi ok. 2,7 mln USD przy koszcie pozyskania 136 USD.

Kolejnym krokiem Asahi w strategii komórkowej jest usługa naziemnej cyfrowej transmisji dla telefonów komórkowych „OneSeg”. Bezpłatny serwis umożliwi cyfrowe transmisje telewizyjne i danych na urządzenia przenośne, w tym telefony komórkowe.

„Taki rozwój ma potencjał zrewolucjonizowania obecnego społeczeństwa — podobnie jak miało to miejsce w przeszłości w przypadku gazet i papieru, transmisji i telewizji czy Internetu i komputerów. Zmiana w sposobie łączenia się użytkowników z mediami dokonuje się u podstaw. Czasy interakcji gazeta-Internet minęły bezpowrotnie. Media utrzymają się na rynku wyłącznie w oparciu o model biznesowy, który umożliwia dostarczanie informacji swobodnie w każdym dostępnym kanale” — przekonuje Ishioka.

Część opublikowanych badań prezentuje dane na temat nowych sposobów konsumowania mediów przez użytkowników, np. the Pew Internet prowadzony w ramach the American Life Project.

<http://www.pewinternet.org/>

Najnowszy raport the Pew Internet Project dotyczący wiadomości on-line opublikowany w marcu 2006 r. dowodzi, że rosnąca liczba amerykańskich gospodarstw domowych z szerokopasmowym dostępem do Internetu wpłynęła na skokowy wzrost konsumpcji wiadomości on-line w latach 2002-2005.

<b>Skąd czerpano wiadomości „wczoraj”?</b>				
Źródło	wszyscy respondenci	osoby niekorzystające z Internetu	użytkownicy modemowi	użytkownicy szerokopasmowi
Telewizja lokalna				
Telewizja krajowa				
Radio				
Gazeta lokalna				
Internet				
Gazeta krajowa				

Źródło: Pew Internet Project, ankieta z grudnia 2005 r.

Oto niektóre ustalenia raportu:

- 44 mln dorosłych Amerykanów czytało wiadomości on-line według ankiety z grudnia 2005 r., w porównaniu z 27 mln w marcu 2002,
- w tym samym okresie wskaźnik penetracji Internetu w USA wzrósł z 58% do 70%
- również w tym okresie, liczba gospodarstw domowych z szerokopasmowym dostępem do Internetu wzrosła z 20 mln do 74 mln (stan na grudzień 2005 r.) — to 37% wszystkich dorosłych Amerykanów,
- poprawa jakości i treści przyczyniła się do zwiększenia korzystania z szerokopasmowego dostępu do Internetu, podobnie jak rozszerzenie oferty o treści interaktywne i multimedialne,
- użytkownicy szerokopasmowi dużo chętniej korzystają z Internetu niż z tradycyjnej gazety, gdy poszukują codziennych wiadomości; równie chętnie będą również słuchać radia lub telewizji krajowej. Tymczasem lokalna telewizja wyprzedza pozostałe media, stanowiąc najpopularniejsze źródło codziennych wiadomości dla użytkowników szerokopasmowych.

Nie przeprowadzono podobnych analiz na skalę światową, ale obserwacje poczynione na światowych rynkach wskazują podobny trend.

Korzystny wpływ upowszechnienia szerokopasmowego dostępu do Internetu na konsumpcję wiadomości on-line powinien wyznaczać drogę krajom, które wkraczają w fazę rozbudowy infrastruktury szerokopasmowej. Dwucyfrowy wynik w zakresie liczby użytkowników szerokopasmowych stanowi łąkowy kąsek dla firm mediowych inwestujących w segment działalności internetowych. Pięć lat temu mnóstwo amerykańskich spółek mediowych przygotowywało się do wkroczenia na szerokopasmowy rynek — tworzono treści wideo i Flash, aby kilka lat później stanąć na wysokości zadania i zaspokoić popyt. Oto niektórzy z liderów treści szerokopasmowych, którzy eksperymentowali w tym zakresie już na początku stulecia: Lawrence.com, MaineToday.com, elMundo.es, NYTimes.com, CNN.com, MSNBC.com, BBC.co.uk, elTiempo.com.co and Globo.com.br.

Świadomość, że to odbiorcy nadają ton dystrybucji, zainspirowała niektóre firmy do opracowania strategii dążących do zaspokojenia potrzeb odbiorców. Takie plany najczęściej obejmują następujące elementy:

- analizę nawyków mediowych odbiorców, aby zrozumieć jak, kiedy i gdzie konsumują treść w kanałach firmy,
- dostarczanie treści — w tym felietonów i reklam — kierowanej do indywidualnych gustów,
- uświadomienie sobie wydajności i korzyści płynących z kierowania na czytelników, użytkowników, słuchaczy i widzów w dowolnym czasie i miejscu,
- rosnącą wiarygodność i istotność w oczach klientów, którzy doceniają działania zmierzające ku zaspokojeniu ich gustów.

### **Arizona Republic Phoenix, Arizona, USA**

Dziennik Arizona Republic zmienił strategię, aby „zyskać odbiorców” i tym samym zwiększyć udział rynkowy w 8. pod względem wielkości aglomeracji miejskiej w USA. John Zidich, wydawca dziennika, objaśnił założenia nowej strategii w trakcie konferencji WAN poświęconej zagadnieniom reklamy w lutym. Porównał wtedy starą strategię — „stwórz gazetę, a ludzie przyjdą” — i nową strategię — „powiedzcie co chcecie, abyśmy stworzyli, a my to stworzymy”.

Dziennik Republic (własność koncernu Gannett) opracował strategię w ramach 11 linii produktów kierowanych do określonych grup demograficznych obecnych w rejonie Phoenix, również tych, które gazeta wcześniej ignorowała — osoby hiszpańskojęzyczne, kobiety i ludzie młodzi. Firma uruchomiła sieć witryn, dodała nowe magazyny i publikacje i osiągnęła cel. Po dodaniu 10 produktów (m.in. on-line, magazynów, publikacji hiszpańskojęzycznych i produktów ogólnorynkowych) firma odnotowała wzrost zasięgu z 55% do 81%.

Każdy produkt jest kierowany lokalnie, ale różni się metodą dostawy — poczta tradycyjna, on-line, magazyn i druk. Dzięki kierowaniu lokalnemu oferta stała się atrakcyjna dla reklamodawców, którzy mają teraz do wyboru nowe produkty, docierające bezpośrednio do potencjalnych klientów. I to się opłaciło. „Odnotowaliśmy znaczący wzrost sprzedaży reklam od momentu wdrożenia nowej strategii” — twierdzi Zidich.



### Technologie umożliwiające spełnianie potrzeb odbiorców

Niektóre technologie ułatwiają firmom mediowym poznanie zachowań swoich odbiorców oraz zebranie pełniejszych statystycznych danych demograficznych. Oprogramowanie rejestracyjne — np. Tacoda ([www.tacoda.com](http://www.tacoda.com)) i Revenue Science ([www.revenuescience.com](http://www.revenuescience.com)) — korzysta z darmowych danych rejestracyjnych z witryn informacyjnych, które stają się podstawą do analizy demograficznej i zachowań internautów. Klienci Tacoda to m.in.: weather.com, Tribune Interactive, Nola.com, Belo Interactive, Morris Digital, Toronto Star, Scripps Interactive, Media General i About.com. Do klientów Revenue Science zaliczają się natomiast: Reuters, Financial Times, WSJ.com, WashingtonPost.com i Marketwatch.com. Podstawowym celem oprogramowania jest podniesienie cen reklamy, ponieważ również w interesie reklamodawców leży poznanie zachowań i profilu demograficznego internautów.

„Dzięki klasyfikacji internautów według schematów zachowania, możemy zaoferować reklamodawcom precyzyjniejsze kierowanie reklam, przy jednoczesnym zwiększeniu rentowności naszej witryny. W przypadku dużych kampanii markowych w witrynie, ok. 8-10% reklam zostało wyświetlonych na podstawie zachowania użytkownika. Reklamodawcy w kilku takich kampaniach zauważyli zwiększenie zasięgu” — twierdzi Shauna Monkman, Wiceprezes ds. globalnej sprzedaży reklam internetowych w Financial Times.

Analitycy są zgodni, że wyświetlanie reklam na podstawie zachowania internautów ma ogromny potencjał. „Marketingowcy, którzy jeszcze tego nie stosują, powinni jak najszybciej to zmienić — podnosi współczynniki klikalności i wskaźniki konwersji. Wydawcy o szerokim zasięgu powinni wykorzystać posiadane dane, określić profile zachowań użytkowników i generować wyższe koszty tysiąca wyświetleń w swoich produktach” — uważa Shar VanBoskirk, analityk Forrester Research, w raporcie „The Reality of Behavioural Ad Targeting” (Wyświetlanie reklam na podstawie zachowania użytkownika – fakty) opublikowanym w marcu 2006 r.

Równie popularnym oprogramowaniem wykorzystywanym przez witryny informacyjne jest pakiet analityki sieciowej Omniture ([www.omniture.com](http://www.omniture.com)). Zachowanie internautów w witrynie jest śledzone w czasie rzeczywistym, a więc wydawcy i redaktorzy uzyskują precyzyjne dane o czasie konsumpcji poszczególnych treści oraz o samych konsumentach. Mogą również prześledzić drogę poruszania się internautów w witrynie, aby wyrobić sobie pogląd na zainteresowania użytkowników i sposób korzystania z witryny. Istnieje również możliwość śledzenia postępowania internautów w wymiarze czasowym. Wybrani klienci Omniture: NYTimes.com, elTiempo.com.co, Boston.com, CanWest Interactive, Morris Interactive i MediaNews Group Interactive.

### 3. Koszt kliknięcia (CPC) i koszt tysiąca wyświetleń (CPM)

Od czasów załamania na rynku reklam w 2001 r. i systematycznej poprawy sytuacji od 2002/2003 r., wydawcy mediów internetowych usilnie dywersyfikują źródła przychodów. Nie chcą ograniczać się do przychodów z tytułu drobnych reklam, więc angażują się w reklamę w miejscach sprzedaży, reklamę w wynikach wyszukiwania, a nawet w e-commerce.

Koncepcja CPM (koszt tysiąca wyświetleń) wywodzi się z druku, ale największą popularnością na globalnym rynku reklam internetowych cieszy się koncepcja reklam uzależnionych od skuteczności — CPC (koszt kliknięcia), nazywanych również PFP (płatność za skuteczność). W branży amerykańskich wydawców on-line, wartość CPC była prawie równa wartości CPM w 2005 r. Ale już w branży wydawców informacji on-line CPC dopiero zdobywa uznanie jako źródło przychodów.

Na zlecenie amerykańskiego i brytyjskiego oddziału IAB, PriceWaterhouseCoopers i Interactive Advertising Bureau przeprowadziły badania. PwC szacuje, że przychody z reklam w Internecie za 2005 r. osiągnęły wartość 12,5 mld USD w Ameryce Północnej i ok. 1 mld GBP w Wielkiej Brytanii.



Według szacunków IAB, w ciągu ostatniego kwartału 2005 r. jednostkowa sprzedaż była zbliżona w przypadku CPM (46%) i CPC (41%). Zauważono wzrost sprzedaży kampanii mieszanych CPC-CPM.

Wydawcy informacji zwiększają wykorzystanie reklam typu CPC i e-commerce. CPC, lub PPC (ang. *pay per click*, płać za kliknięcie), to model reklamy, w którym płatność uzależniona jest od skuteczności. Metoda wykorzystywana przede wszystkim w programie Google AdWords i Yahoo! Overture.

Zasady działania:



- reklamodawca kupuje od Google lub Yahoo! słowa kluczowe wyszukiwania, które najtrafniej opisują jego usługę/produkt, np. „kwiaty Warszawa” lub „pizza Gdańsk”,
- wydawcy wiadomości zawierają z Google/Yahoo! umowę na zasadzie CPC, najczęściej przy podziale przychodów 50/50,
- czytelnik wiadomości on-line oglądający stronę poświęconą ogrodnictwu w witrynie z wiadomościami z Warszawy, albo stronę z ocenami restauracji w Gdańsku, widzi reklamy kontekstowe reklamodawcy,
- wydawcy wiadomości otrzymują natomiast niewielką płatność z tytułu każdego kliknięcia na link w reklamie kontekstowej,
- koszt kliknięcia dzielony między reklamodawcę i Google/Yahoo! wynosi od kilku centów do kilka dolarów.

### **About.com: przykład sukcesu strategii CPC**

W lutym 2005 r. New York Times zainwestował w witrynę About.com, wypełnioną artykułami na mnóstwo tematów. Witryna prosiła się o zastosowanie modelu CPC, ponieważ trafiają do niej internauci w poszukiwaniu konkretnych informacji z określonych dziedzin i wtedy wyświetla im się reklamy kontekstowe, które otrzymują wiele kliknięć.

„Powiedzmy, że prowadzę sklep z aparatami fotograficznymi i zależy mi na tym, aby moje reklamy były wyświetlane właśnie w kontekście aparatów cyfrowych. Jestem gotów zapłacić 10, czy nawet 20 centów, za kliknięcie — w zależności od podaży i popytu” — opowiada Andrew Pancer, Prezes About.com. Ponad 40% przychodów wygenerowanych między 1. kwartałem 2005 r. i 1. kwartałem 2006 r. pochodzi z CPC. „W oparciu o kontekst artykułu, gdy użytkownik kliknie na reklamę w naszej witrynie, właściciele sklepu z aparatami zapłaci ustalony koszt kliknięcia” — dodaje Pancer. Wyszukiwarka podzieli następnie przychód, zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami.

Janet Robison, Prezes i dyrektor generalny New York Times, poinformowała, że witryna About.com wygenerowała 18,8 mln USD przychodów w 1. kwartale 2006 r. (+98% r/d/r). Zysk wyniósł 7,6 mln USD, marża 40%.

W marcu 2006 roku w About.com odnotowała 55 milionów unikalnych odwiedzin z całego świata. Firma zatrudnia 100 osób, w tym 15-osobowy zespół zajmujący się wyłącznie wyświetlaniem reklam. Dodatkowo, About.com to również 500 „przewodników”, czyli autorów artykułów na tematy interesujące internautów. Robison dodała, że planowane jest powiększenie zespołu About.com o kolejną setkę przewodników. Z kolei Pancer szacuje liczbę artykułów zoptymalizowanych pod kątem wyszukiwarek na 1,2 mln, przy czym każdego tygodnia są dodawane kolejne 3000.

Przewodnicy są wynagradzani przez About.com w zależności od ruchu w witrynie. Dla większości z nich jest to po prostu hobby, ale jak zauważa Pancer „coraz więcej osób traktuje pisanie jako normalną pracę”.

### **Shopzilla**

**www.shopzilla.com**

**Los Angeles, Londyn, Berlin, Paryż**

Shopzilla to tzw. porównywarka, czyli wyszukiwarka zakupowa, w której znajdują się informacje o produktach oraz ich dostępności. Serwis ma siedzibę w USA oraz nowe placówki w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Francji. Gazety z grupy E.W. Scripps przejęły serwis Shopzilla w czerwcu 2005 r.

Farhad Mohit — założyciel Shopzilli i szef produktów — poinformował, że przychody witryny wzrosły z 67 mln USD w 2004 r. do 155 mln USD w 2005 r., a motorem okazał się model CPC. Sprzedawcy składają ceny ofertowe, określając kwoty, które są gotowi płacić za kliknięcie produktu. „To może być 1 dolar, albo tylko 10 centów” — ciągnie Mohit. Kolejność wyświetlania ofert zależy od cen ofertowych CPC. Produkty tych, którzy nie chcą płacić, będą więc wyświetlane najniżej. Taki mechanizm zachęca reklamodawców do składania jak najwyższych cen ofertowych CPC, jednocześnie zwiększając przychody Shopzilli. A co tym idzie zyski, które w 2005 roku osiągnęły 41 mln USD.

Wśród pozostałych składników wzrostu Shopzilli, Mohit wymienia pokaźny indeks sklepów, aktualizowany inwentarz i precyzyjny mechanizm wyszukiwania. W serwisie znajduje obecnie zatrudnienie 270 osób.

„Płatność za skuteczność to przyszłość. Reklamodawca sam określa limit wydatków na reklamę, co ułatwia kontrolę. Niektóre kampanie nie dają jednoznacznych efektów — po pół roku cały czas ciężko stwierdzić, czy są wyniki”.

[tabelka]

Przejęcia firm mediowych, model CPC

Nabywca	Przejęcie CPC	Wartość transakcji
E.W. Scripps	Shopzilla.com/czerwiec 2005	525 mln USD
Gannett, Knight Ridder i Tribune	Topix.net/marzec 2005	b.d.
New York Times Co.	About.com/luty 2005	ok. 410 mln USD
Schibsted	Sesam.no/październik 2005	33 mln NOK (ok. 5,1 mln USD)
Sensis/Schibsted/FAST	Platefood/listopad 2005, Londyn	projekt <i>start-up</i>
News Corporation's News Limited	Australian Local Search	10 mln AUD (szac.)

Źródło: analiza SFN, 2006

### **Speurders.nl, Amsterdam, Holandia**

Nazwa Speunders (*nid.* węszyć) sugeruje wyszukiwanie okazji — i właśnie to sprowadza do witryny Speunders.nl 4 miliony unikalnych użytkowników miesięcznie. W ciągu dwóch lat serwis osiągnął pozycję lidera na holenderskim rynku e-commerce, przyciągając 600 000 odwiedzin i umieszczając 35 000 nowych reklam dziennie. „Patrząc na te liczby, można się spodziewać w tym roku zysków” — konstatuje prezes Michel Van Der Meer.

Model przychodów firmy stanowi kombinację drobnych reklam i aukcji internetowych. W witrynie można umieszczać listy drobnych reklam, które dla użytkownika końcowego



zachowania								
Baner Leaderboard na pół strony								
Nakładki pop- up					tylko sport			
Kampanie w modelu wokół sesji (ang. surround sessions)								
Baner wieżowiec								
Reklamy typu Rich media			Indywidualnie		Dodanie 5 USD do cennika			

NA – nd

Źródło: Analiza Kształtowanie przyszłości gazety, 2006

Topix.net — również własność Gannett, Tribune i następny Knight Ridder — gromadzi i dystrybuuje informacje w 32 000 amerykańskich miast, miejscowości i dzielnic. Oferta obejmuje sport, zdrowie, samochody i inne. Topix stosuje model CPC z linkami sponsorowanymi, lokalnymi reklamami samoobsługowymi i umowami dystrybucyjnymi.

## Modele CPM

Model CPC (koszt kliknięcia) prężnie się rozwija, ale CPM (koszt tysiąca wyświetleń) nadal dominuje w zakresie internetowych jednostek reklamowych wydawców wiadomości. Poniższa tabela prezentuje CPM pobierane od reklamodawców z tytułu różnego rodzaju jednostek reklam przez sieci reklamowe on-line i przez firmy mediowe.

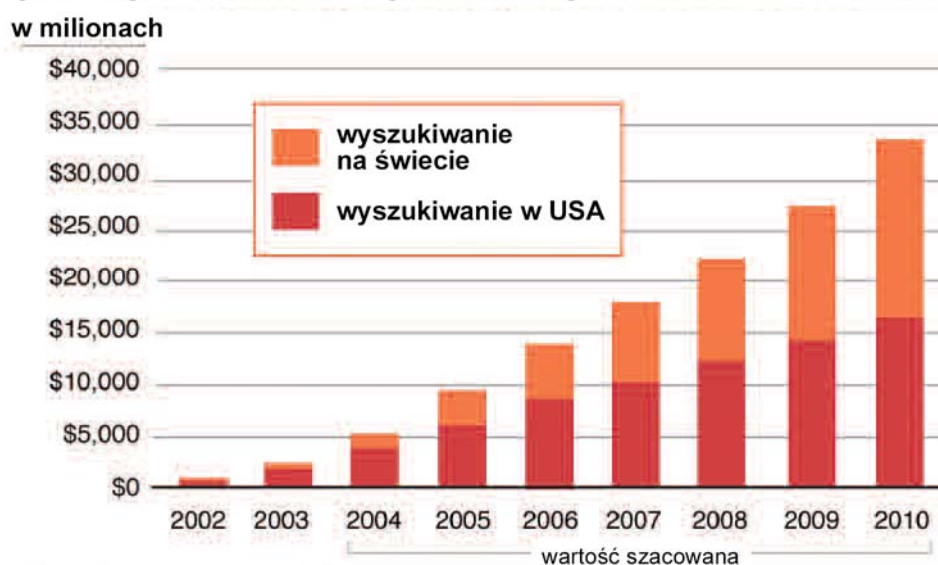
Banery nie tracą na popularności, ale nie są wcale najbardziej dochodowe. Wydawcy on-line zauważają ogromny wzrost zainteresowania reklamami wyświetlanymi na podstawie zachowania oraz rosnące zapotrzebowanie na reklamy wideo.

Sukces kampanii CPC jest uzależniony od liczby osób, które uzyskują dostęp do informacji. Serwisy Topix.net, Shopzilla i About.com przyciągają rzesze internautów. Natomiast lokalne, czy nawet nieduże regionalne firmy mediowe wcale nie osiągnęły oszałamiającego sukcesu w modelu CPC Google czy Yahoo! — po prostu treści w ich witrynach nie są w stanie przyciągnąć wystarczającego ruchu. Nawet w potężnych witrynach niewielu użytkowników klika reklamy, a zarobek za kliknięcie to kwota rzędu kilku centów. Model CPC sprawdza się wyłącznie w przypadku ogromnej liczby kliknięć.

## 4. Potencjał przychodów z wyszukiwania

Według corocznego raportu PwC i IAB, przychody z reklamy w wynikach wyszukiwania stanowiły 41% z 12,5 mld USD przychodów wygenerowanych on-line w 2005 r. Zupełnie inne proporcje panują natomiast w segmencie wydawców wiadomości. Część wydawców dostrzegła już drzemiący potencjał i rozwija odpowiednią funkcjonalność.

### Przychody z reklam w wynikach wyszukiwania — USA i świat



Źródło: oszacowania Piper Jaffray & Co., styczeń 2006

Według szacunków Interactive Advertising Bureau i PricewaterhouseCoopers, przychody z reklam w wynikach wyszukiwania to najprężniej i najsilniej rozwijający się segment reklamowy w Stanach Zjednoczonych. Analitycy Piper Jaffray & Co. twierdzą natomiast, że segment ten przekroczy do 2010 r. wartość 30 mld USD, która rozłoży się mniej więcej równo na Stany Zjednoczone i pozostałą część globu. W chwili obecnej większość przychodów trafia do najpopularniejszych wyszukiwarek, m.in. Google, Yahoo! i MSN. Google i Yahoo! ujawniły, że ich przychody z tytułu reklam w wynikach wyszukiwania przekroczyły w 2005 roku 1 mld USD.

Na całym świecie wydawcy pracują nad strategiami, które umożliwią w przyszłości działalność w tym zakresie. Wiele firm zawiązuje partnerstwo z Google lub Yahoo! w postaci programów podziału przychodów:

- reklamodawca kupuje słowa kluczowe lub frazy, które opisują jego działalność za pośrednictwem Google AdSense lub Yahoo! Overture, np.: „Lublin komputery przenośne”,
- wydawca zawiązuje partnerstwo z wyszukiwarką. Wydawca zobowiązuje się wyświetlać reklamy kontekstowe w treści swoich witryn. Ilekroć na stronach

- lubelskiej gazety ukaże się artykuł o komputerach przenośnych, reklamy zostaną wyświetlone obok niego,
- za każde kliknięcie reklamy wydawca otrzymuje ustaloną część przychodu CPC.

Wielu wydawców zarabia na tym całkiem okrągłe sumki. Gdzie jest haczyk? Otóż, wydawcy nie są w takim układzie właścicielami relacji z lokalnymi reklamodawcami — są nimi wyszukiwarki. A liczba lokalnych reklamodawców współpracujących z Google czy Yahoo! rośnie bardzo szybko.

Firma Borell Associates przedstawiła w marcu 2006 roku wyniki badań, które ujawniły znaczący wzrost w reklam lokalnych w międzynarodowych wyszukiwarkach.

Z raportu wynika, że w połowie 2004 r. w Google i Yahoo! kupiono tylko 5,5% słów kluczowych powiązanych z miastami, ale w marcu 2006 r. odsetek ten urósł już do 36%.

Część wydawców nie zdecydowała się na partnerstwo z Google ani Yahoo!, a niektórzy próbowali renegeować warunki zawartych z wyszukiwarkami umów.

Ich zdaniem Google, Yahoo! i pozostałe wyszukiwarki stanowią zagrożenie, ponieważ ich kolejnym celem strategicznym są lokalni reklamodawcy na całym świecie.

Schibsted prognozuje potężny wzrost przychodów z reklam w wynikach wyszukiwania do 2009 roku. Z pewnością dlatego firma z Oslo zainwestowała w międzynarodową spółkę zajmującą się techniką wyszukiwania, która zajmie się obsługą wyszukiwania na potrzeby gazety oraz produktów Sesam.no i Sesam.se.

Sesam.no — lokalna i globalna wyszukiwarka tekstu, grafiki i map — została uruchomiona w listopadzie 2005 roku.

[tabela]

Lokalni reklamodawcy odkrywają słowa kluczowe związane z miastami, marzec 2006 r.

	Reklamodawcy krajowi	Reklamodawcy lokalni	Suma	% całości	Najwyższa lokalna cena ofertowa
Nieruchomości					
Restauracje					
Dentyści					
Naprawa komputerów					
Hydraulicy					
Korekta wzroku LASIK					
adwokat jazda pod wpływem alkoholu					
samochody					
kredyty hipoteczne					
hotele					
SUMA					

Źródło: Borell Associates, marzec 2006 r.

W ciągu 5 tygodni od inwestycji, witryna odnotowała wzrost o 44% i 248 900 unikalnych odwiedzin. Spodziewano się, że uruchomienie witryny Sesam.se w 2006 ostudzi wyniki Schibsted, ale liczone na organiczny wzrost, podobnie jak miało to miejsce w przypadku Sesam.no.

Alternatywą dla Google i Yahoo! jest działająca od października 2005 r. firma Platefood. Powstała w Londynie z inicjatywy australijskiej firmy ogłoszeniowej Sensis, norweskiego dewelopera technik wyszukiwania FAST i Schibsted w Oslo. Firma negocjuje utworzenie sieci wyszukiwania z azjatyckimi, północnoamerykańskimi i europejskimi spółkami mediowymi, w której zostaną wykorzystane właściwości Schibsted.

Platefood ([www.platefood.com](http://www.platefood.com)) to technologia wyszukiwania typu „white label” (szkielet umożliwiający stworzenie własnych serwisów), dzięki której lokalne reklamowanie w wynikach wyszukiwania będzie się odbywać w witrynach wydawców, bez pośrednictwa Google czy Yahoo!. Do wydawców trafia całość przychodów i nie tracą kontroli nad relacjami z lokalnymi reklamodawcami.

„Wydawcy zdają sobie sprawę, że utrzymanie marży w przyszłości wymaga rozstania z Google i Yahoo!. To tylko kwestia czasu. Wielu z nich już teraz pracuje nad strategicznymi planami migracji do systemu, który umożliwi zatrzymanie użytkowników, przy jednoczesnym sprawowaniu kontroli nad reklamodawcami i siecią reklamową” — nakreśla sytuację Valerie Taylor, prezes Platefood.

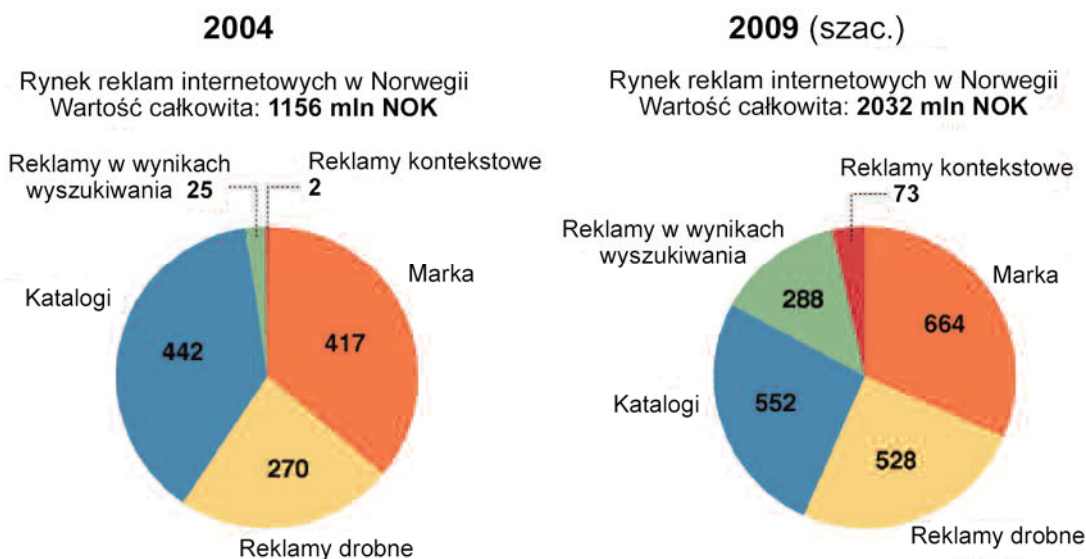
W swoim australijskim katalogu [www.sensis.com.au](http://www.sensis.com.au), Sensis wykorzystuje technologię wyszukiwania FAST — we wrześniu w witrynie odnotowano ponad 1 milion unikalnych odwiedzin. Przedsięwzięcie Platefood próbuje pozyskać do współpracy firmy mediowe z całego świata, aby wykorzystać potencjał przychodów z lokalnych reklam w wynikach wyszukiwania.

Przychody Sensis w 2005 r. osiągnęły 1,585 mln AUD, z czego 7% pochodzi z działalności on-line. Około 68% zysków za 2005 r. firma zawdzięcza Żółtym Stronom.

Fenomenalny wynik Sensis w zakresie usług wyszukiwania lokalnego nie uszedł uwadze News Limited (własność Ruperta Murdocha), która wykupiła firmę Australia Local Search, aby wykorzystać jej pozycję na rynku. Grupa obejmie 700 000 ogłoszeń ALS oraz setki tysięcy ogłoszeń zebranych z sieci 100 lokalnych gazet on-line firmy New Limited.

W Ameryce Północnej kilka grup medialnych pracuje nad własnymi rozwiązaniami wyszukiwania. Trójka branżowych potentatów z USA połączyła siły w projekcie utworzenia ogólnokrajowej wyszukiwarki, aby wykorzystać swój lokalny zasięg na amerykańskich rynkach. Projekty, które warto wymienić, to [www.kudzu.com](http://www.kudzu.com) (Cox Interactive), [www.triangle.com](http://www.triangle.com) i [www.sacramento.com](http://www.sacramento.com) (McClatchy) oraz jeszcze jeden planowany przez Media News Group Interactive z Denver.

## Przychody internetowe w Norwegii, 2004 i 2009 (szac.)



Źródło: Schibsted, 2005

„W lipcu, pierwszym miesiącu nowego roku podatkowego, skoncentrujemy się na wyszukiwaniu” — powiedział Eric Gilly, Dyrektor generalny Media News Group Interactive. „Części składowe są dwie: użytkownicy i firmy. Otwieramy przed reklamodawcami możliwości kupowania słów kluczowych, tak jak Denver Mercedes”.

### Planowanie sieci wydawców w Stanach Zjednoczonych

Krajowa sieć — partnerstwo Gannett, Tribute i następcy Knight Ridder — rozważa ustanowienie konsorcjum, które umożliwi zrealizowanie projektu ogólnokrajowej wyszukiwarki słów kluczowych w Stanach Zjednoczonych.

„Uczestniczymy w programie Google AdSense od 12-18 miesięcy. Wspólnie z Gannett i KR próbujemy określić teraz najlepszą strategię wyszukiwania. Czy zostajemy przy Google? Prowadziliśmy już z nimi rozmowy” — opowiada Tim Landon, prezes Tribune Interactive.

„Z dwoma innymi graczami omawiamy natomiast kwestię sponsorowania linków w naszych własnościach”.

„Istnieją pewne ramy: twórz, wynajmuj i kupuj. Opcja najprostsza to umowa z Google albo Yahoo!. Można również stworzyć coś swojego. Pomiędzy istnieje natomiast szereg możliwości”.

Konsorcjum musi również zająć się kwestią liczebności reklamodawców i kontrolą nad ich kontami.

„Zależy nam na większej kontroli nad reklamodawcami” — mówi Landon. „Z drugiej jednak strony, Google to ogromna fluktuacja – 400 000 reklamodawców z całego świata”.



W ciągu miesiąca Google odnotowuje 80 milionów unikalnych odwiedzin. Tribune, Gannet i Knight Ridder/McClatchy mają ich w sumie 55 milionów. Sytuacja ulegnie zmianie, gdy McClatchy kupi część własności Knight Ridder. „Uczestnictwo McClatchy w konsorcjum po zakończeniu transakcji nie jest jeszcze pewne” — dodaje Landon.

Ani witryna, ani konsorcjum nie posiadają jeszcze nazwy. Uruchomienie witryny zaplanowano na lato 2006 roku.

### **Wyszukiwanie w urządzeniach przenośnych i telefonach komórkowych**

Wyszukiwanie w urządzeniach przenośnych i telefonach komórkowych to przyszłościowy segment, który technologicznie opiera się na infrastrukturze wykorzystywanej w wyszukiwarkach internetowych. Dodatkowym elementem jest to, że oprócz wyników wyszukiwania i wskazówek mapie, użytkownik uzyskuje również trafienia dopasowane geograficznie do jego lokalizacji określonej za pomocą systemu GPS w telefonie.

Wyszukiwanie w urządzeniach przenośnych i telefonach komórkowych jest na razie w powijakach, co nie przeszkadza w tworzeniu modeli generowania przychodów.

Sensis pobiera za przeszukiwanie swoich lokalnych katalogów tą drogą opłatę w wysokości 55 centów australijskich. Usługa identyfikuje pozycję użytkownika i zwraca dopasowane do niej wyniki. Osoba szukająca pizzerii w Melbourne otrzyma listę lokali położonych w promieniu kilkuset metrów od niej.

[grafika]

Funkcja bezprzewodowego wyszukiwania firm w Sensis

## 5. Sprzedaż reklam w wielu mediach oraz pakiety multimedialne

Wiele firm mediowych upatruje rozwiązania problemu rozdrobnienia rynku, spadku nakładów, niższej penetracji rynku i mniejszych przychodów z reklam w sprzedaży pakietów łączonych.

W większości przypadków pakiet obejmuje reklamy prasowe i internetowe, ale coraz więcej firm przygotowuje łączoną ofertę multimedialną — pakiet prasa, Internet, telewizja, magazyny, radio i/lub imprezy. W zgodnej opinii wydawców z całego świata, sprzedaż łączona to jedno z najszybciej rosnących źródeł przychodów.

Dzięki multimedialnym pakietom reklamowym, spółki mediowe pomagają reklamodawcom dotrzeć do pożądaných grup docelowych — w tym zupełnie nowych grup odbiorców.

- Brazylijska grupa medialna RBS wykorzystuje pakiety multimedialne, w tym wystawy i koncerty, aby dotrzeć do kobiet, młodzieży, znawców mody i fanów muzyki,
- Dziennik Arizona Republic uruchomił nowe kanały, np. magazyny, gazety i witryny z treścią multimedialną, aby dotrzeć do kobiet, osób hiszpańskojęzycznych i młodzieży,
- Vorarlberg Online ([www.vol.at](http://www.vol.at)) i Vorarlberger Nachrichten w Austrii zwiększyły stopień penetracji prasowej i Internetowej w wyniku sprzedaży pakietów prasowo-Internetowych. Rosnącą grupą docelową takich pakietów są mali, lokalni reklamodawcy, którzy reklamowali się do tej poru rzadko lub wcale. Firma mediowa odnosi sukces sprzedając promocyjne pakiety internetowo-prasowe, które pomogą reklamodawcom rozpowszechnić ich oferty w regionie.

Chicagowska Tribune Company od 7 lat prowadzi łączoną sprzedaż reklam i w 2004 r. osiągnęła stały wzrost sprzedaży rzędu ponad 50 mln USD — dzięki ofercie multimedialnych pakietów. Całość sprzedaży reklamowej NordJyske Medier Company z duńskiego Aalborg odbywa się w pakietach, od podstawowych reklam prasowych i pakietów internetowych, do rozbudowanych pakietów telewizyjnych, radiowych, internetowych i prasowych. RBS z Porto Allegre w Brazylii osiągnęło sukces sprzedając reklamy w trakcie wydarzeń — od koncertów po wystawy — oraz w telewizji, radio, internecie i prasie.

**NordJyske Medier**  
**Aalborg, Dania**

Firma NordJyske stanęła w obliczu poważnej konkurencji i utraty udziału w rynku. Utrzymanie się w grze wymagało zmiany profilu, z typowo prasowego na multimedialny. Firma przetrwała i przeżywa prawdziwy rozkwit.

Spółka dominująca NordJyske Holding A/S zatrudnia 1000 osób, zaś jej obroty w 2006 r. szacuje się na 133,33 mln EUR. Segment medialny spółki — NordJyske Media — obejmuje dziennik, 17 tygodników, darmową gazetę, magazyny, 2 stacje radiowe, telewizję kablową i witryny internetowe.

W obliczu spadku nakładu i przychodów ze sprzedaży reklam w 2001 r., spółka rozpoczęła sprzedaż łączoną. „Sprzedawcy zostali odpowiednio przeszkoleni. Dzisiaj każda sprzedana reklama zawiera element multimedialny, nawet jeśli to tylko najprostszy pakiet prasowo-internetowy” — mówi Jens Poulsen, Dyrektor sprzedaży.

Od czasu reorganizacji sprzedaż stale rośnie, nawet przy ograniczonym liczebnie personelu. W latach 2002-2005 sprzedaż reklam wzrosła o 33%.



Wzrost przychodów to nie wszystko. Wartość dodaną — odbiorcom i reklamodawcom — zapewniają jeszcze inne korzyści: konsultacje przy sprzedaży reklam, które służą pogłębianiu relacji z reklamodawcami, jeden punkt kontaktowy, a także bardziej zadowolony personel działu sprzedaży.

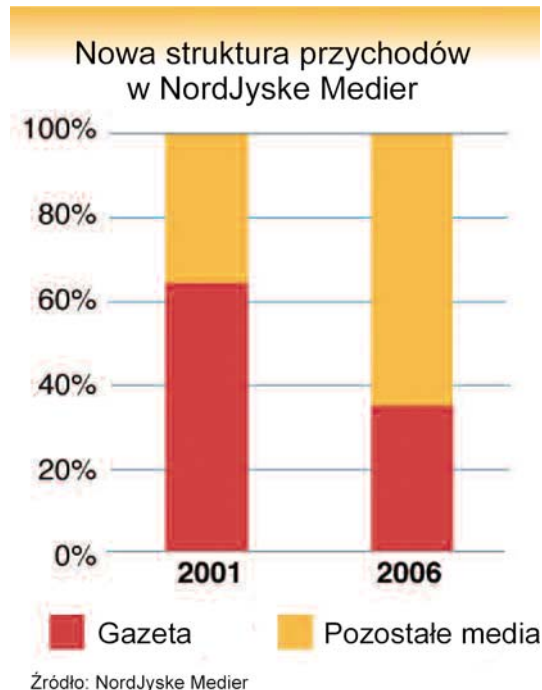
„W latach 2002-2005 sprzedaż udało się zwiększyć o 33%. Pracowaliśmy szybciej i mądrzej. Klientom się to podoba” — zauważa Poulsen. „Czeka nas rewolucja organizacyjna, abyśmy mogli wejść na kolejny poziom. Tak powstał Plan 500 — zarobić kolejne 500 milionów koron do konkretnego, jeszcze nieustalonego terminu”.

Podejście multimedialne wymagało wdrożenia nowego procesu w dziale reklamy, który składał się z 8 kroków:

1. Określenie stanu kampanii
2. Ustalenie celów kampanii
3. Opisanie kreatywnego pomysłu
4. Ustalenie rodzaju mediów
5. Przeprowadzenie kampanii
6. Ocena kampanii i wyników
7. Przedstawienie raportu klientowi

## 8. Omówienie raportu wewnętrznego.

W wyniku trwającej 5 lat reorganizacji, przejęcia intratnego call center oraz dobrze rokującej książki telefonicznej, diametralnej zmianie uległa struktura dochodów. „W 2001 r., gazeta NordJyske Stiftstende generowała 65% przychodów spółki (614 mln DKK). Szacujemy, że w 2006 roku będzie to już tylko 35% przychodów (965 mln DKK)” — deklaruje Poulsen.



Wyzwania i sukcesy w sprzedaży reklam multimedialnych

### Mike Blinder, Dyrektor generalny The Blinder Group

Na mniejszych i większych rynkach świata wydawcy reorganizują tradycyjne działy reklamy prasowej, aby te mogły podjąć wyzwanie sprzedaży multimedialnych, a zwłaszcza produktów i usług z witryn. Multimedia są przyjmowane całkiem dobrze, ale można jeszcze zauważyć kilka przeszkód.

Mówię tutaj na przykład o sytuacji wewnątrzfirmowej, czy wręcz rywalizacji, którą zepchnięto w ciągu ostatnich 5 lat na dalszy plan. Linia podziału przebiega między działami reklamy tradycyjnej i multimedialnej, a także między personelem i kierownictwem. Ta ostatnia sytuacja jest najczęściej spotykana, gdy o lokalne budżety walczą dwa zespoły — reklam tradycyjnych i nowych. Większość północnoamerykańskich firm mediowych wdrożyła łączone modele sprzedażowe, aby zintegrować obydwie zespoły, które w takim układzie podlegają dyrektorowi reklamowemu.

Wiele gazet dokonało ponownej oceny swoich struktur w świetle strategii multimedialnych. Panuje powszechne przekonanie, że przedstawiciel handlowy on-line musi być postrzegany w firmie jako wsparcie, a nie konkurencja. Właściciele gazet muszą więc być przygotowani na podniesienie wynagrodzeń w sytuacji, gdy zarówno handlowcy on-line i prasowi dzielą się prowizjami. W sukcesie strategii multimedialnej istotną rolę odgrywa osoba lidera (ang.

*evangelist*), który odpowiada za osiągnięcie wyznaczonego poziomu przychodów z działalności on-line. Lider motywuje zespół, pomaga i trenuje. W Ameryce Północnej jest to na porządku dziennym, ale w Europie model na razie się nie przyjął — działy prasowe i internetowe trwają w konflikcie i konkurują o rynek lokalny.

Trenowanie sprzedaży w kontekście internetu to kolejne wyzwanie dla spółek mediowych. Odpowiedzialni za ten odcinek menedżerowie trwają w przekonaniu, że handlowcy mediów powinni brzmieć jak „pasjonaci”. Tak więc zamiast szkoleń z terminologii i zagadnień technicznych, ludzie otrzymują wiedzę na temat demografii i geografii. Nikt nie oczekuje od sprzedawcy reklam prasowych znajomości maszyn poligraficznych. Dlaczego więc w większości gazet pokutuje pogląd, że sprzedawcy reklam internetowych muszą posługiwać się jakimś dziwnym żargonem? Takie podejście prowadzi do alienacji sprzedawców i pogłębia niechęć do mediów. Sprzedawca wyposażony w internetowy żargon i zestaw „zawodowych pojęć” siłą rzeczy stworzy barierę między sobą i reklamodawcą. Jeśli nasi klienci mają widzieć w nas profesjonalistów B2B, to w procesie sprzedaży musimy mówić do nich ich językiem.

Oto kilka wskazówek pomocnych przy tworzeniu lepszego klimatu dla multimediiów w firmie:

### **Edukacja na temat odbiorców, a nie technologii**

Każdy sprzedawca musi się dobrze orientować w grupach docelowych poszczególnych produktów z oferty Twojej firmy. Na szkoleniach muszą się nauczyć wypowiadać jak eksperci w dziedzinie demografii, geografii i siły nabywczej czytelników. Muszą wiedzieć, kto czyta wyłącznie produkt A, a kto czytuje różne produkty — wtedy zdają sobie sprawę z zasięgu, który mają do dyspozycji w swoim arsenale i mogą swobodnie łączyć produkty w celu dopasowania oferty multimedialnej. Sprzedawcy muszą rozumieć, że nie sprzedają centymetrów, ale patrzą na produkt w imieniu reklamodawców. Ich oczy są oczami klientów docelowych. Takie podejście sprawi, że reklamodawcy zauważą potencjał Internetu. I nie powinno ograniczać się tylko do Internetu! Sprzedawcy muszą wiedzieć kto patrzy na wszystkie Twoje produkty, np. TMC i mailingu. Podkreśl znaczenie posiadania wiedzy na temat odbiorców. Powieś w dziale sprzedaży plakaty. Urządzaj konkursy z nagrodami.

### **Prostota w przekazywaniu danych**

Upstrzone wykresy, wielowarstwowe diagramy i długie tabele są dla sprzedawców nieczytelne, a dla reklamodawców po prostu nudne. Dokumentacja musi być zwięzła, wypunktowana i zawierać czytelne wykresy kołowe, prezentujące profil odbiorców reklam multimedialnych. Im mniej, tym lepiej.

### **Ustanowienie celów i powiązanie ich z wynagrodzeniem**

Konkursy i nagrody to rozwiązanie krótkoterminowe. W dłuższej perspektywie, aby zachęcić handlowców do sprzedaży reklam internetowych, należy podwyższyć wynagrodzenie. Jeśli wydawca koncentruje się na szybkim zysku, to Internet nigdy nie będzie priorytetem —

wygenerowane obecnie zyski będą bowiem stanowić 4-6% sprzedaży brutto (przy założeniu spełnienia branżowych standardów). Jeśli natomiast celujemy w pozyskanie „udziału w rynku”, to warto ustalić z każdym sprzedawcą i menedżerem miesięczne cele i powiązać je z wynagrodzeniem. Najlepsza motywacja do znalezienia rozwiązania dopasowanego do potrzeb reklamodawcy, to finanse.

Lokalni reklamodawcy kupują reklamy on-line — taki wniosek płynie z lektury analiz. Oferta stanowiąca połączenie reklamy prasowej i internetowej może być nowym źródłem przychodu idącego w miliony dolarów. Należy pamiętać, że reklamodawcy to prosta sprawa. Schody zaczynają się w przypadku działu sprzedaży.

## **Sztuka łączenia**

W przypadku połączenia reklam prasowych i internetowych, można generalnie wyodrębnić dwie strategie przyjmowane przez spółki mediowe: pakiet obowiązkowy/proponowany lub przychód dzielony/łączony.

Wybór jest prosty. Łączenie oznacza, że spółka mediowa tworzy pojedyncze rozwiązanie dla reklamodawcy, zakładające wykorzystanie kilku mediów, najczęściej prasy i Internetu. Strategia pakietu proponowanego polega na tym, że w momencie kończenia transakcji, sprzedawca dorzuca pozostałe media i podaje jedną cenę za zaproponowane rozwiązanie. W przypadku sprzeciwu reklamodawcy, sprzedawca po prostu usuwa te produkty z oferty.

Prawdziwe połączenie oznacza, że końcowego rozwiązania nie można rozdzielić. Jest ono dopasowane do reklamodawcy i stanowi dokładnie przemyślaną koncepcję marketingową, która wymaga zastosowania różnych mediów gwarantujących dotarcie do szerszej grupy odbiorców. Spółki mediowe najczęściej sprzedają nowe i niszowe produkty właśnie w pakietach — nie dlatego, że Internet nie jest atrakcyjny sam w sobie, ale dlatego, że produkt łączony jest przez reklamodawców postrzegany jako skuteczniejszy na konkurencyjnym rynku lokalnym.

Przykładem popularnego łączonego produktu multimedialnego w małych i średnich tytułach jest produkt skierowany do pracowników służby zdrowia. Reklama w prasie, internecie, a czasem również w innych mediach promuje specjalizację pracowników służby zdrowia. Produkt łączony jest sprzedawany z materiałami marketingowymi, które precyzyjnie opisują zasięg i częstotliwość widoczności dla potencjalnych klientów. Produkty prasowe i internetowe są przedstawione z pełną rzetelnością. Dobrze przygotowana oferta sprawi, że połowa reklamodawców (w ich odczuciu) kupi produkt prasowy, gdzie wartością dodaną jest Internet. Druga połowa natomiast pomyśli dokładnie odwrotnie.

Księgowość działów reklamy prasowej i internetowej może korzystać z różnych ksiąg, ale reklamodawca musi otrzymać jeden rachunek opiewający na całość programu multimedialnego.

**Tampa Tribune/TBO.com/Channel 8  
Tampa, Floryda, USA**

Tampa Tribune to wiodący tytuł prasowy amerykańskiej sieci medialnej Media General. Sieć zainteresowała się sprzedażą multimedialną ok. 5 lat temu, czego wynikiem jest stały wzrost sprzedaży rzędu milionów dolarów rocznie. Sprzedawane w Tampie pakiety reklamowe obejmują telewizję, prasę i Internet.

W ofercie sprzedaży łączonej może się znajdować opcja prasa/internetowe ogłoszenie drobne lub internetowa reklama wyświetlana. Opcja może również obejmować różne media. W sieci Media General są gazety, witryny i kilka stacji telewizyjnych. Wspaniały punkt wyjścia dla utworzenia pakietów multimedialnych, które przyciągną reklamowych debiutantów. To właśnie do nich skierowano pierwsze oferty — firma chciała uniknąć pożerania posiadanej bazy reklamowej.

„Przyszłość należy do tych, którzy wyjdą do debiutantów. Przeprowadziliśmy badania w Richmond w Wirginii. Z 36 000 firm, 16 000 ma do czynienia bezpośrednio z ludnością, ale tylko niewielka ich część — 3500 — reklamuje się w prasie. A więc 12 500 firm ma do czynienia z ludnością, ale nie reklamuje się u nas” — wylicza Reid Ashe, prezes Media General.

Stała oferta dla reklamowych nowicjuszy to tzw. pakiet dzienny: segment telewizyjny, reklama kolorowa na 1 stronę w gazecie i tygodniowa widoczność w internetowym segmencie telewizyjnym. Pakiety są bardzo często wyprzedane — ich koszt to tylko 8000 USD tygodniowo.

[zrzut z ekranu]

Cennik multimedialnego pakietu zdrowotnego o nazwie 4You

Nowy pakiet multimedialny miał premierę w kwietniu, nazywa się „4You” i obejmuje prasę, Internet i telewizję.

„Tematem numer 1 dla naszych czytelników jest zdrowie. Lokalne informacje zdrowotne” — precyzuje Melonnie Hall, Regionalny menedżer sprzedaży. Pakiety 4You sprzedawały się dobrze jeszcze przed premierą, jak i po niej. Pakiet prasowo-internetowo-telewizyjny kosztuje 7750 USD tygodniowo, ale przewidziano zniżki z tytułu wielokrotnych kampanii. Reklamodawca otrzymuje 1-stronicową reklamę w sekcji 4You w niedzielę, 4-minutowy segment w programie dziennym i tygodniowe wyświetlanie segmentu telewizyjnego w internecie.

## **RBS Group** **Porto Alegre, Brazylia**

Na spadek przychodów i ograniczenie udziału w rynku grupa RBS postanowiła odpowiedzieć utworzeniem multimedialnej platformy reklamowej, wspartej lokalnymi wydarzeniami — koncertami, wystawami, targami, seminariami i spotkaniami. Dla przykładu można podać wystawy elektroniki, ogrodnictwa czy architektoniczne.

RBS Group to spółka multimedialna działająca w południowej Brazylii, w której skład wchodzi 21 stacji telewizyjnych, kilka gazet (m.in. Zero Hora z Porto Alegre, 2 mln czytelników), 25 stacji radiowych, portal internetowy ClicRBS oraz portal transakcyjny Hagah.com.br.

RBS od kilku lat zajmuje się sprzedażą reklam w różnych mediach, ale od 2001 r. konsekwentnie wprowadza do swojej oferty wydarzenia. Okazuje się, że mają one spory wpływ na zyski. Prasa, internet, telewizja i radio stanowią doskonałe uzupełnienie, bo dzięki nim można rozreklamować wydarzenia.

W latach 2001-2006 liczba wydarzeń wzrosła z 12 do 84 — obejmowały one szeroką tematykę: modę, jedzenie, muzykę, architekturę. Były również wydarzenia o charakterze młodzieżowym.

Dlaczego akurat wydarzenia? Pedro Parent, Wiceprezes RBS Group, wyjaśnił nam, że wydarzenia mają ogromne przebicie promocyjne wśród odbiorców, które doskonale współgra z kampaniami multimedialnymi:

- promocja marek, produktów i usług
- promocja interaktywności społeczności
- pobudza bezpośrednie i pośrednie działania
- generuje nowe źródła przychodów i nowych klientów dla RBS Group
- dociera do nietypowych grup docelowych, np. pracowników przemysłu
- zwiększenie liczby odbiorców

Flávio Steiner, Dyrektor handlowy RBS Group, informuje, że ok. 30% z 15 000 klientów reklamowych wykupiło pakiety multimedialne, które są odpowiedzialne za ok. 20% przychodów firmy. Pakiety multimedialne, z elementem wydarzeń, pozostają najdynamiczniej rozwijającym się źródłem przychodów dla RBS Group.

Pakiety multimedialne spotkały się z bardzo dobrym przyjęciem i zostały pozytywnie ocenione przez reklamodawców. „Jak już raz spróbują reklamy multimedialnej, nie chcą przestać. To dobre dla nich, i dobre dla nas. Zabójcza aplikacja”.

Jednym z wielu wydarzeń powiązanych z kampanią multimedialną były targi nauki, techniki i innowacji GlobalTech. Skupiają one duże i innowacyjne firmy brazylijskie. Przyciągnęły 74 000 gości, w tym aż 50 000 poniżej 22 lat.

Na targach można było poszukać pracy, posłuchać wykładów, obejrzeć prezentacje, podziwiać osiągnięcia robotyki i środowisk inteligentnych.

Global Tech to cotygodniowy dodatek do gazety Zero Hora, w którym znajdują się artykuły poświęcone technice, nauce i innowacjom. Gazetę i wiele innych mediów wykorzystano do promocji tego wydarzenia, które zarobiło 829 460 USD.





## **New York Times Nowy Jork, USA**

W styczniu 2006 r. the New York Times przeprowadził integrację 240-osobowego działu prasowego i 30-osobowego działu internetowego.

„Chcemy, aby nasi sprzedawcy — wszyscy — oferowali produkty z obydwu platform. Konkurencja nie śpi” — mówiła wtedy Alyson Racer, Wiceprezes ds. reklamy w New York Times.

Pracowników sprzedaży podzielono na zespoły według branż: motoryzacja, handel, technika itd. W każdym zespole znaleźli się przedstawiciele zlikwidowanych działów prasowego i internetowego. Każdy sprzedawca przeszedł szkolenia — koledzy prowadzili zajęcia: „Druk - podstawy” i „Digitalizacja - podstawy”.

W trakcie czterogodzinnych seminariów omawiano wszystko — od cyfrowych prezentacji, charakterystyki produktów do procesu weryfikacji i oglądania dostępnych zasobów. Dawni specjaliści od druku przeszli potem 3 kolejne poziomy szkoleń w formie 4-godzinnych seminariów.

Racer wyjaśniła również przyczynę połączenia obydwu działów. Wyniki analiz i długie dyskusje doprowadziły kierownictwo New York Timesa do wniosku, że wartość oferty łączonej — prasa i Internet — jest dla reklamodawców większa.

Według Racer zdublowano tylko 16% zasięgu. „Większość się nie pokrywa. Chcemy zwiększyć zasięg i częstotliwość dla reklamodawców, którzy posiadają jasno określony profil odbiorców” — dodała.

### **Inicjatywa NAA — czytelnictwo**

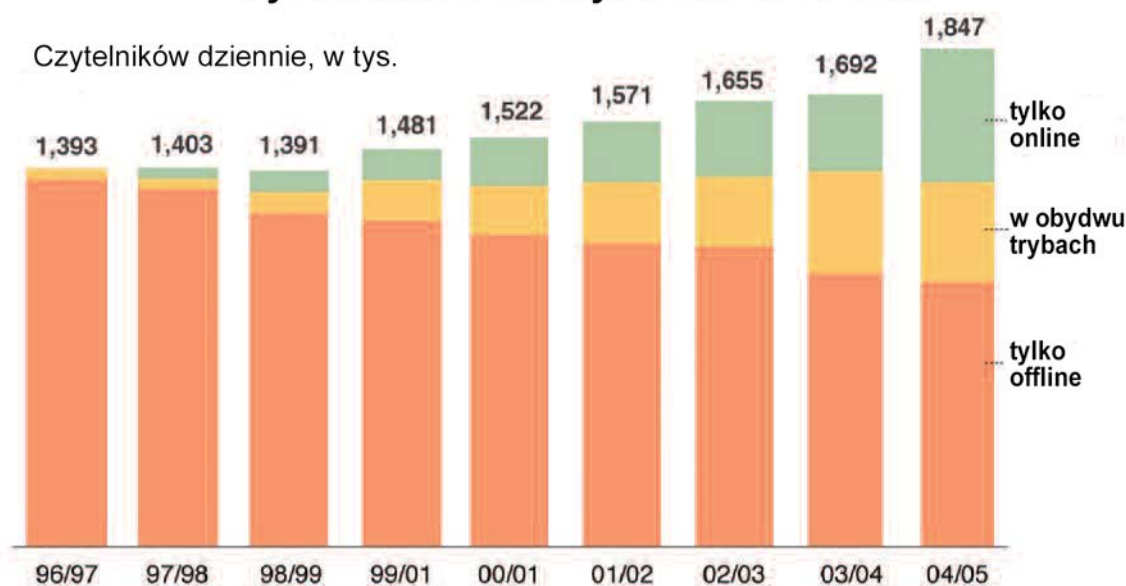
Jesienią 2005 r., Amerykańskie Stowarzyszenie Gazet (NAA) rozpoczęło wspólnie z NADBase, Scarborough research i Nielsen NetRatings inicjatywę, której celem zmiana sposobu pomiaru popularności gazet. Chodzi o zastąpienie koncepcji nakładu, koncepcją czytelnictwa i dodanie elementu penetracji witryny. Pomiar według czytelnictwa jest już stosowany w wielu krajach, ale wyłącznie w stosunku do gazet.

Zamierzeniem inicjatywy jest oddanie spółkom mediowym należnego uznania z tytułu penetracji rynku uzyskanej z połączenia prasy i Internetu.

W projekt zaangażowanych jest ponad 100 tytułów prasowych, głównie amerykańskich. Dane o czytelnictwie poszczególnych spółek mediowych zawierają wyniki prasowe i Internetowe, a liczby te wykorzystuje się w „edukacji” — aby przekonać Amerykanów kupujących media, że gazeta to pakiet prasowo-internetowy.

## Czytelnictwo VG w trybie offline i online

Czytelników dziennie, w tys.



VG Nett odnotował 57 000 czytelników dziennie przez telefon komórkowy w 4. kw. 2005

Źródło: Gallup Forbruker & Media, 02/97

„Czytelnictwo to najbardziej obiektywny wskaźnik wartości gazety i bardzo ważne, aby media gazetowe komunikowały informacje konsumentom w różnym wieku i korzystającym z różnych mediów” — powiedział John Sturm, Prezes NAA.

Już 6 miesięcy po uruchomieniu, gazety biorące udział w projekcie odnotowały poważny wzrost zasięgu, zwłaszcza wśród odbiorców młodych. Przyczynił się do tego szereg czynników, ale przede wszystkim połączenie czytelnictwa prasowego i Internetowego oraz konsekwentny wzrost liczby osób odwiedzających witryny informacyjne w USA. Według NADBase, następujące tytuły zdołały zwiększyć zasięg w okresie jesień 2005-wiosna 2006:

[tabelka]

Czytelnictwo prasowo-Internetowe podnosi czytelnictwo wśród osób młodych

Gazeta % wzrost w przedziale wiekowym 25-34

Źródło: NAA, Scarborough

## 6. Najnowsze źródła przychodów

### Wideo, podcasting, treści płatne

Podcasting, vodcasting, subskrypcja treści online. Zapamiętajcie te nazwy, bo są to potencjalne źródła przychodów dla spółek mediowych. Kilka z nich już przeciera szlaki.

Najbardziej obiecującą koncepcją wydaje się treść wideo online, która w ogólnym przekonaniu jest fajną nową platformą reklamową popularną wśród reklamodawców i agencje reklamowe.

Międzynarodowe sieci, np. MSN, Yahoo! czy America Online, osiągają dzięki reklamom wideo siedmiocyfrowe zyski. Wydawcy informacji dopiero raczkują w temacie. Internetowa sieć reklamowa Advertising.com utworzyła właśnie nową sieć reklam wideo, która ma zapewnić 30 reklamodawcom 61 milionów wyświetleń miesięcznie.



### Online Publishers Association (Stowarzyszenie wydawców online), 2006

Wyniki badań OPA w zakresie amerykańskich użytkowników wideo online wskazują, że rosną liczba ogląda wideo regularnie. 46% robi to co najmniej raz w miesiącu, a 5% codziennie.

Do najpopularniejszych kategorii należą nagrania wiadomości i wydarzeń bieżących — 6% użytkowników ogląda je codziennie. Kolejne kategorie — według popularności — to śmieszne filmiki i teledyski (wg danych OPA).

Internauci korzystają również z reklam wideo online. Po obejrzeniu reklamy online podejmują działania, np. przejście na witrynę reklamodawcy (31%) lub zakup towaru (8%).

[wykres]

Reklamy wideo online przede wszystkim generują odwiedziny witryn  
44% internautów podjęło działania po obejrzeniu reklamy wideo

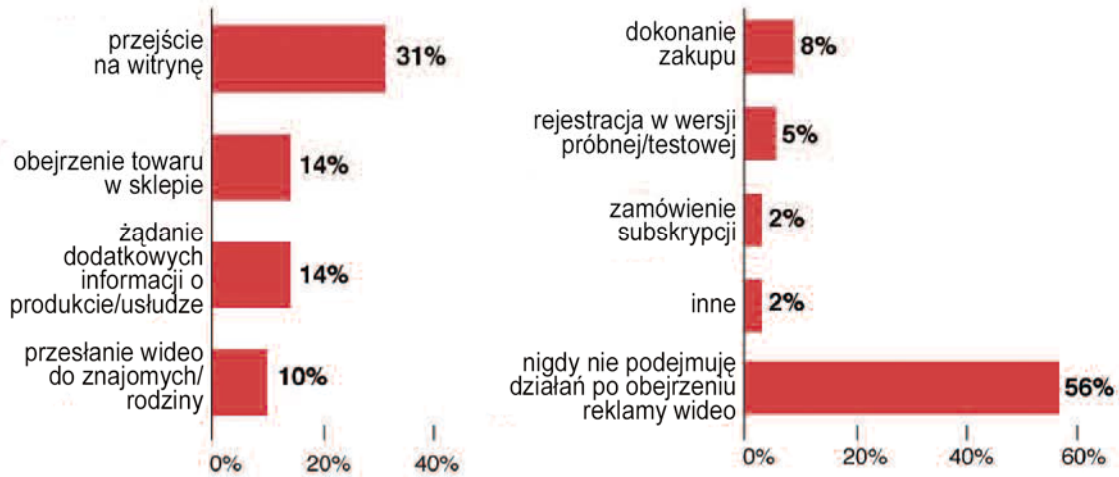
przejście na witrynę  
obejrzenie towaru w sklepie  
żądanie dodatkowych informacji o produkcie/usłudze  
przesłanie wideo do znajomych/rodziny

dokonanie zakupu  
rejestracja w wersji próbnej/testowej  
zamówienie subskrypcji  
inne  
nigdy nie podejmuję działań po obejrzeniu reklamy wideo

Źródło: OPA, 2005

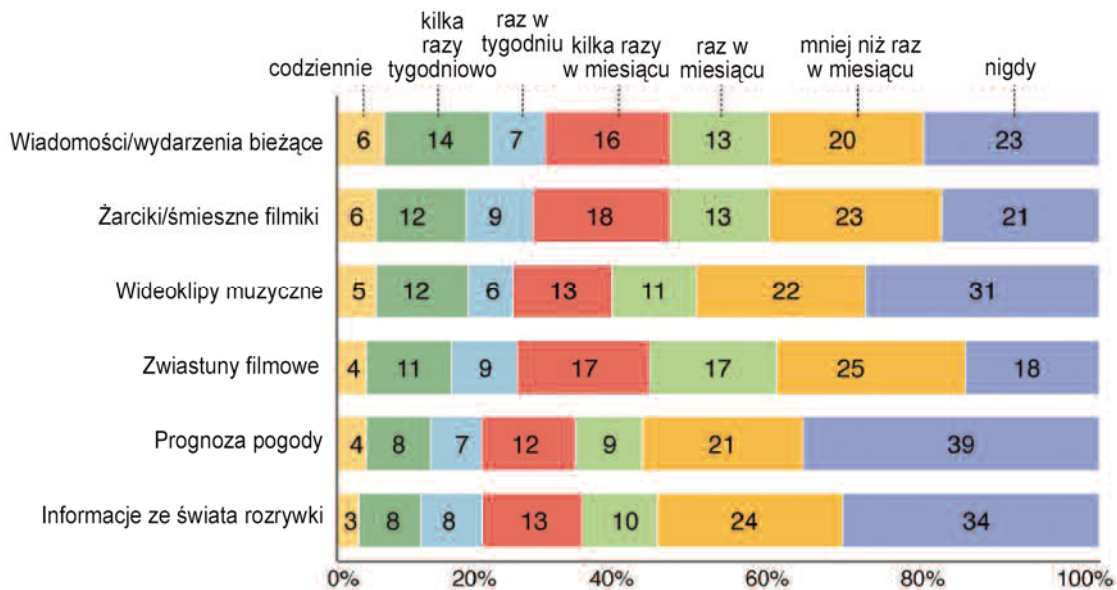
## Reklamy wideo online przede wszystkim generują odwiedziny witryn

44% internautów podjęło działania po obejrzeniu reklamy wideo



Źródło: OPA, 2005

## Oglądalność (%) wideo, USA



Źródło: OPA, 2005

## New York Times Nowy Jork, USA

W kwietniu 2006 roku New York Times przygotował na stronie głównej miejsce pod reklamy wideo. Była to odpowiedź na głosy reklamodawców, domagające się sponsorowania reklam prezentowanych przed właściwymi projekcjami, tzw. „pre-roll”.

„Po zmianie kładziemy spory nacisk na wideo, z uwagi na ogromne zapotrzebowanie w branży reklamowej” — tłumaczy Alyson Racer, Wiceprezes ds. reklamy w New York Times. „Czytelnikom przypadły do gustu reklamy wideo, a w ślad za nimi poszli reklamodawcy. To dynamiczny segment. Wcześniej nie było pola do popisu w tym zakresie, ale to się zmienia”.

Średni koszty tysiąca wyświetleń dla reklamy wideo wynosi 30 USD. „U nas jest sporo wyższy, ponieważ po zmianie układu nagrania trafiają na pierwszą stronę” — dodaje Racer.

### **Naplesnews.com** **Naples, Floryda, USA**

Internetowy guru Rob Curley pracował nad ulepszeniem wielokanałowego dziennikarstwa i to z udanym skutkiem. Curley trafił do NaplesNews.com w połowie 1995 r., prosto z Lawrence Journal World — już wtedy mocno zreformowanego. Potrzebował mniej niż rok, aby zbudować wiele punktów dostępowych dla treści tekstowych, wideo i audio, które generują przychody.

NaplesNews.com (własność E.W. Scripps) wprowadziła na rynek w kwietniu 2006 r. Studio 55 — centrum pobierania wideo online lub vodcasting dla iPodów i konsoli Sony PlayStation, wideo i audio.

Zainwestowano 250 000 USD w stworzenie Studio 55, które rozpoczęło nadawanie 15-minutowych audycji 3 razy dziennie. Promocja ruszyła w styczniu w gazecie.

Audycje są również dostępne dla 250 000 abonentów kablówki Comcast w rejonie Naples. Można je także pobrać w iTunes.com. W ciągu pierwszych tygodni, audycje pobierano 1000-2000 dziennie, ale spodziewano się wzrostu tempa. Niektórzy sponsorzy puszczały 30-sekundowe reklamy wideo typu „pre-roll” przed każdym vodcastem o 13:00 i 16:00.

Na razie zgłosiło się siedmiu reklamodawców, dla których oferta obejmuje reklamę „pre-roll”, reklamy kontekstowe wokół vodcastu oraz promocyjne reklamy w prasie — the Naples Daily News. Według Andrei Ibarry, Dyrektora ds. reklam w nowych mediach w NaplesNews.com, reklamy wideo mogą zarobić w 2006 r. między 350 000, a 400 000 USD.

<http://www.naplesnews.com/studio55/>

### **AZCentral.com** **Phoenix, Arizona, USA**

Oferta webcast AZCentral.com ([www.azcentral.com](http://www.azcentral.com)) nazywa się iCast i przyciąga ponad 2000 odwiedzin dziennie. W 2005 roku, nowiutki wtedy iCast przyniósł 250 000 USD przychodu, a w 2006 r. spodziewany jest znaczący wzrost. Są to słowa Mike'a Colemana, Dyrektora Mediów Cyfrowych w AZCentral.com. Reklamy wideo przypominają reklamy telewizyjne, które są często produkowane przez stację telewizyjną KPNX Channel 12 należącą do Gannett. AZCentral.com i KPNX dzielą się zyskami 50-50.

Webcasty są prezentowane przez gwiazdy stacji KPNX, które po podają 1,5 minuty wiadomości bieżących, sportowych i prognozy pogody. Webcasty są aktualizowane sześć razy dziennie. Reklamy są odtwarzane przed iCast oraz między poszczególnymi segmentami. Stosuje się promocje w połączeniu z telewizją i prasą.

Jak podaje Coleman, firma rozważa rozpoczęcie tworzenia webcastów z najważniejszymi informacjami z KPNX — w blokach 5-cio godzinnych. Prezentacje webcast mają duży potencjał przychodowy i uruchomienie najważniejszych informacji zaplanowano do końca pierwszego kwartału 2006 r.

## **Aftonbladet.se** **Sztokholm, Szwecja**

Aftonbladet.se rozruszał swoją działalność w zakresie telewizji internetowej. Najprawdopodobniej najczęściej odwiedzana witryna gazety w Europie, Aftonbladet.se zatrudnia 105 osób, w tym 70 osób w dziale redakcyjnym — przeważnie redaktorów publikujących na potrzeby wydania prasowego lub internetowego. Wśród nich jest ośmioro wyspecjalizowanych reporterów, dwoje korespondentów radiowych oraz 15-osobowa grupa dedykowana do telewizji internetowej. Zatrudnienie znacząco wzrosło w ciągu ostatnich 2 lat — poprzednio personel liczył 70 osób: 46 w dziale redakcyjnym, ale tylko 2 osoby w projekcie telewizji internetowej. W 2004 roku nacisk kładziono na radio internetowe, dla którego codziennie nagrywało 10 korespondentów.

Telewizja internetowa zyskuje na znaczeniu w Aftonbladet.se wraz z rosnącą liczbą wyświetleń nagrań wideo online. Treści wideo są wyświetlane przede wszystkim na stronie głównej Aftonbladet.se: wiadomości, rozrywka, styl życia, muzyka, sport, informacje bieżące, a także trzyminutowe programy wideo: 4 codziennie serwisy informacyjne, jeden program rozrywkowy oraz 2 tygodniowe audycje sportowe.

Telewizja internetowa okazała się hitem i przyciągnęła 400 000 unikalnych użytkowników w grudniu 2005 r. W zeszłym roku treść wideo przekazywana metodą strumieniową przyniosła — dzięki reklamom i sponsoringowi — zyski rzędu „kilku milionów koron szwedzkich”. Wideo online wiąże się z 3 możliwościami reklamowania: reklama w stylu telewizyjnym poprzedzająca treść wideo, reklama umieszczona na prawo od samego nagrania oraz programy sponsorowane, np. prognoza pogody.

Programy radiowe nie generują aż takiego ruchu, ale Aftonbladet cały czas produkuje ok. 3 minuty audycji dziennie, rano i popołudniu, dla dwóch największych grup radiowych, posiadających 49 stacji radiowych w całym kraju. Strategia radiowa opiera się na promowaniu tematów Aftonbladet w radio, aby przyciągnąć ludzi do wersji papierowej i internetowej gazety. Ograniczono jednak promocję w zestawie radio internetowe, prasa i Internet, ponieważ okazało się, że lepsze wyniki przynosi promocja w zestawieniu radio tradycyjne, prasa i Internet

## **Podcasting**

Podcasting (forma internetowej publikacji dźwiękowej) osiągnęła błyskawiczną popularność w zawrotnym tempie. W ciągu dwóch dni od uruchomienia Katalogu podcast iTunes ([www.itunes.com](http://www.itunes.com)) w czerwcu 2005 r., entuzjaści podcastów zdążyli dokonać subskrypcji

ponad miliona podcastów. Rok później, liczba ta przekroczyła już 50 000 (dane za FeedBurner, witryną poświęconą podcastingowi).

Z raportu wydanego przez eMarketer w marcu 2006 r., wydatki na reklamę w kanale podcastingu wyniosą w 2006 roku 80 mln USD i wzrosną do 300 000 mln USD do 2010 r.

W tym roku 10 milionów osób wysłucha co najmniej jeden podcast, a liczba takich osób wzrośnie do 50 milionów do 2010 roku. W tym roku 3 miliony osób będzie pobierać co najmniej jeden podcast tygodniowo, ale w 2010 liczba takich osób wzrośnie do 25 milionów — jak szacuje eMarketer.

Liczby prezentują się dużo skromniej w przypadku segmentu informacyjnego, ale wielu wydawców już rozpoczęło swoją przygodę z podcastingiem.

- Najczęściej pobieraną pozycją w serwisie iTunes jest obecnie program komediowy Ricky Gervais Comedy (ponad 3 mln pobrań). Wyemitowany po raz pierwszy w grudniu 2005 roku w witrynie Unlimited Guardian pod adresem Guardian.co.uk, podcast jest dostępny w witrynie Audible.com w cenie 7 USD miesięcznie w USA i 4,50 GBP w Wielkiej Brytanii (1,95 USD za odcinek). Audible, Audible.co.uk i iTunes.com prowadzą sprzedaż odcinków. Jak do tej pory nie ma sygnałów od lutego 2006 roku o zmianie zasad emisji.
- DenverPost.com zatrudnia studentów dziennikarstwa do prezentowania codziennych wiadomości i rozrywki w podcastach. BestBuy, krajowa sieć sklepów z elektroniką, wykupiła pod koniec 2005 roku kontrakt, którego miesięczna wartość jest szacowana na 30 000 USD. DenverPost.com podaje, że podcasty z wiadomościami i rozrywką są pobierane ok. 5000 razy w ciągu miesiąca.
- Grape Radio, podcast winiarza, zarabia 1000 USD za odcinek, jak donosi raport Borell Associates z 2005 r., poświęcony podcastingowi.
- Sponsor podcastów NaplesNews.com przedłużył sponsoring o wartości 30 000 USD rocznie mimo, że codziennie pobiera je nie więcej niż kilkuset słuchaczy. „Sponsorem jest lokalny bank, zadowolony z nowinkowego charakteru i łączenia go z taką marką” — zdradza Andrea Ibarra, nowy Dyrektor ds. reklamy.

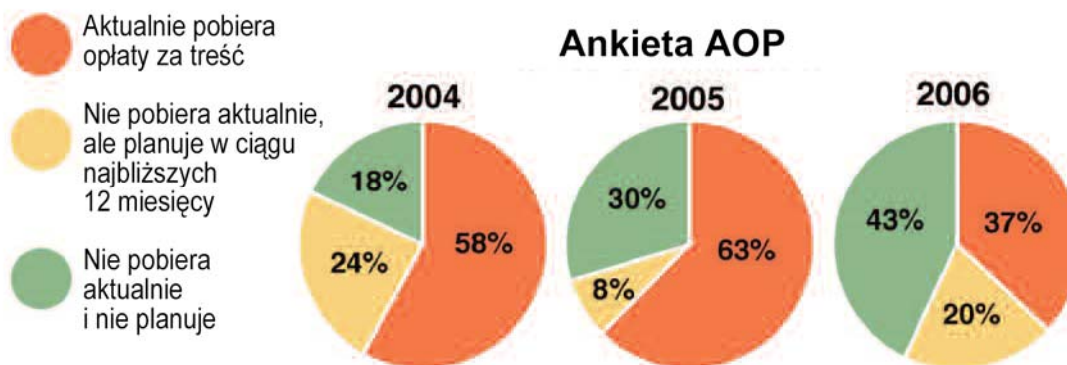
Rob Curley napisał na blogu w marcu 2006 r., że „jeszcze zbyt wcześnie, aby jednoznacznie stwierdzić, czy nasza strategia podcastingu okaże się sukcesem. Potrzebuję mniej więcej 18 miesięcy, aby zobaczyć co stanie się z odbiorcami i reklamami — wtedy będę w stanie ocenić, czy jesteśmy autorami porażki czy sukcesu”.

### **Subskrypcje/płatne treści**

W pierwszej połowie 2005 roku wydatki na treść online sięgnęły 1 mld USD w USA, według danych OPA.



## Opłaty za treść pobierane przez wydawców w Wielkiej Brytanii



Źródło: AOP, 2006

Najszybciej rosnącą kategorią w okresie 1. kwartał 2004-1. kwartał 2005 była rozrywka i randki/ogłoszenia osobiste.

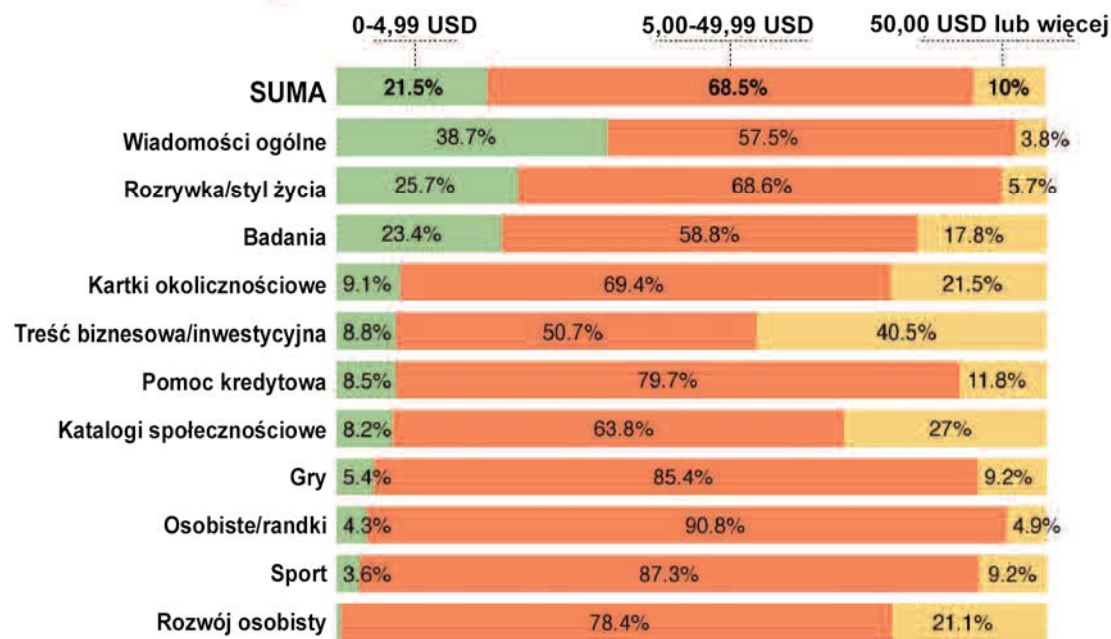
W zakresie informacji, treść biznesowa i inwestycyjna odnotowała pewien przyrost między 1. kwartałem 2004 a 2005, ale wartość subskrypcji wiadomości ogólnych spadła z 45,6 mln USD do 39,3 mln USD.

Brytyjskie Stowarzyszenie Wydawców Online (AOP) przeprowadziło wśród swoich członków ankietę, która również ujawniła spadek w liczbie subskrypcji online

W tym czasie, drobne opłaty za pojedyncze i archiwalne artykuły, uplasowały się na czele drobnych opłat za treść — kategoria i tak odnotowała spadek pod względem udziału w ogólnej sprzedaży treści z 40,9% w 2004 r. do 38,7% w 2005 r.

Niektóre firmy mediowe cały czas odnoszą sukces w zakresie płatności za wiadomości, treść rozrywkową i biznesową — na tym polu prym wiedzie WSJ.com, który w 2005 r. prowadził 731 000 subskrypcji. Subskrypcja on-line kosztuje 79 USD, a cena za subskrypcję łączoną (prasa i on-line) wynosi 39 USD (prenumerata prasowa kosztuje 99 USD/rok).

## Udział pojedynczych zakupów w przychodach według układu cenowego



Źródło: OPA, 2005

W kwietniu 2006 r. TimesSelect — subskrypcje online New York Times, zawierające przede wszystkim stałe pozycje i trochę treści premium — prowadziło ok. 465 000 subskrypcji: 62% prenumeratorów domowych i ok. 38% wyłącznie online. „Minęło dopiero 6, 7 miesięcy, a już wyniki są dla nas powodem do zadowolenia” — nie ukrywa entuzjazmu Janet Robinson, prezes New York Times.

Klub Kontroli Wagi Aftonbladet uruchomiony w 2003 r. osiągnął rentowność już po 2 miesiącach. Klub pomaga członkom zrzucić zbędne kilogramy za pomocą ćwiczeń, stosowania odpowiedniej diety oraz służąc poradą ekspertów. W kwietniu 2006 r. klub prowadził 190 000 subskrypcji, w cenie od 20 do 40 USD.

<http://www.wiktklubbkampanj.se/april>

Sukces zachęcił Aftonbladet do sprzedaży licencji innym Europejskim witrynom informacyjnym: VG.no (Verdans Gang), która uruchomiła lokalny odpowiednik klubu w maju 2005 r. pod nazwą „Vektklubb.no” i prowadzi 25 000 subskrypcji; FitClub.nl uruchomiony przez De Telegraf w Holandii latem 2005 r.; Ebalance.ch w Szwajcarii uruchomiony przez NZZ Online i Neue Zürcher Zeitung; E-balance.de założony w Niemczech przez Die Zeit pod koniec zeszłego roku.

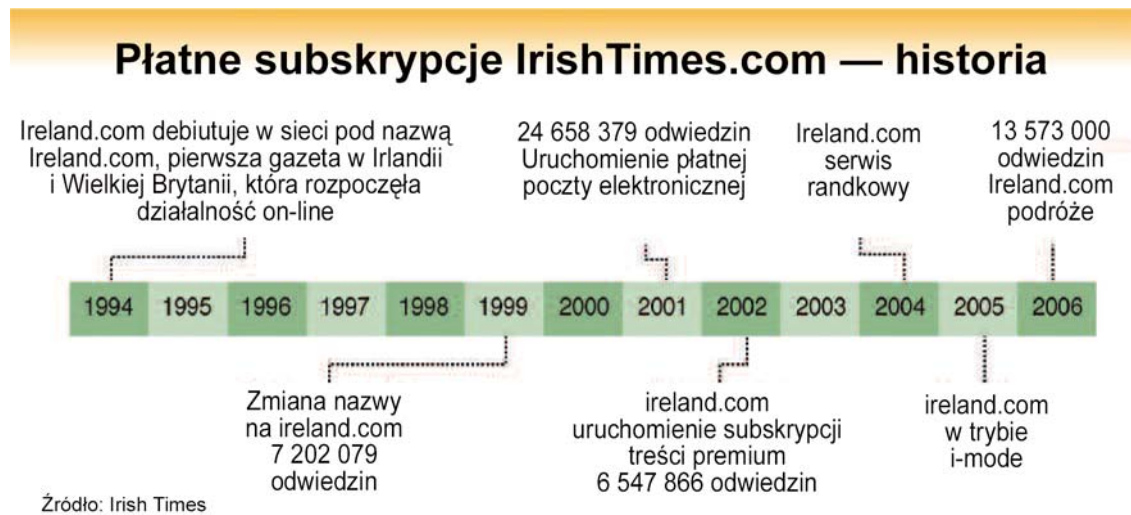
W ciągu 2005 roku ponad 40 000 osób wykupiło subskrypcję Aftonbladet Plus, serwis z treścią premium poświęconą grom, sztuce i aktywnemu wypoczynkowi, rabatami, programom wideo i telewizyjnym i wielu innym tematami. Koszt rocznej subskrypcji wynosi ok. 40 USD.

Maeve Donovan, Prezes Irish Times, podsumowała doświadczenia Irish.com w zakresie płatnej treści, na corocznej konferencji INMA (Międzynarodowego Stowarzyszenia Marketingu Gazet Codziennych) w kwietniu 2006 r. Koszt rocznej subskrypcji wynosi 79 EUR (lub 14 EUR miesięcznie).

W maju 2002 r., Ireland.com prowadził 6000 subskrypcji. W 2006 r. już 50 000.

Subskrypcje generują 60% przychodów Ireland.com, reklamy wyświetlane pozostałe 40%. Przychód z drobnych reklam nie jest wliczany do ksiąg Ireland.com. „Wiodącą grupą wiekową wśród prenumeratorów są 25-34-latki, a po nich 35-44-latki” — informuje Una O’Hare, Główny menedżer Ireland.com. 53% subskrypcji pochodzi z Irlandii, a 36% z USA. 70% prenumeratorów to mężczyźni.

„Ireland.com to jedyna witryna z subskrypcją. A mimo to utrzymuje silną pozycję w rankingach irlandzkich witryn internetowych” — dodaje O’Hare. W marcu 2005 r. witrynę Ireland.com odwiedziło 858 000 unikalnych użytkowników, z czego 308 880 z terenu Irlandii.



## 7. Podsumowanie i rekomendacje

Na horyzoncie XXI wieku rysuje się dla firm mediowych szereg możliwości generowania przychodów. Wydawcy doskonalą swoje umiejętności w zakresie dywersyfikacji źródeł przychodów, aby zabezpieczyć się przed spadkiem zysków z reklam prasowych i koniecznością ograniczania nakładów. Internet oferuje szereg możliwości, ale kluczem do ich udanego wykorzystania jest opracowanie przemyślanej strategii.

Projekt Kształtowanie przyszłości gazety miał w założeniu dostarczyć wydawcom z całego świata strategiczne dane i informacje stanowiące punkt wyjścia do podjęcia działań. W niniejszym raporcie znajdują Państwo wskazówki tworzenia strategii działania w cyfrowym świecie i informacje o elementach, których nie może w niej zabraknąć:

### **Ważne punkty**

1. Opracowanie strategii analitycznej, aby lepiej zrozumieć potrzeby odbiorców w zakresie mediów — z uwzględnieniem miejsca i czasu.
2. Wykorzystanie danych z analizy odbiorców do stworzenia starannie zaplanowanych produktów redakcyjnych, które będą w stanie dotrzeć do istotnych segmentów czytelniczych za pomocą różnych kanałów.
3. Zbudowanie i/lub przejęcie dobrze rokujących firm z branży nowych mediów, które generują solidne przychody — szczególnie firmy działające w sektorze reklam CPC i CPM.

4. Ustanowienie partnerstwa z siecią wyszukiwania albo opracowanie strategii firmy zajmującej się reklamowaniem w sieci wyszukiwania — celem jest konkurowanie z firmami o ustalonej pozycji, np. Google i Yahoo!.
5. Opracowanie strategii reklamy w wielu mediach, której celem jest zagwarantowanie stałego wzrostu przychodów.
6. Śledzenie trendów korzystania z mediów i wprowadzania odpowiednich korekt w strategii generowania przychodów.

Nie istnieje jedna konkretna formuła generowania przychodów. Są natomiast strategie, które sprawdzają się w przypadku wydawców na całym świecie i na ich podstawie można planować działania.

Naczelną zasadą przyświecającą autorom strategii powinna być dywersyfikacja przychodów. Wydawcy nie mogą spokojnie patrzeć w przyszłość, polegając na wpływach z trzech tradycyjnych źródeł: reklam prasowych, ogłoszeń drobnych i prenumeraty. Muszą wejść w nowe dla nich rejony i wykorzystywać różne media — zwłaszcza modele reklamowe CPC, reklamy w sieci wyszukiwania i bardziej rentowne reklamy cyfrowe (zob. Badanie dot. reklam cyfrowych i Raport nr 5.3).

U podstaw nakreślania strategii pozyskiwania przychodów powinno leżeć zorientowanie na potrzeby odbiorców. Zanim przystąpimy do tworzenia nowych produktów napędzających sprzedaż, należy zorientować się w oczekiwaniach odbiorców względem nowych produktów wydawniczych — takich informacji dostarczy analiza sposobu i czasu dostępu do kanałów mediowych. Dotarcie do grup docelowych jest łatwiejsze, gdy przynosimy produkt spełniający ich oczekiwania.

Inicjatywa NAA w zakresie czytelnictwa prasowo-internetowego może stać się inspiracją dla innych stowarzyszeń mediowych, które postrzegają sieć jako uzupełnienie i przedłużenie wersji papierowych gazet. Element edukowania kupców mediów jest nieodłącznym składnikiem kampanii na rzecz zmiany postrzegania gazet — należy podkreślać, że mówimy o czytelnictwie w ujęciu prasowo-internetowym, a nie o nakładzie prasy.

Przychody w przypadku kanałów internetowych i mobilnych najczęściej zależą od liczby użytkowników, np. koncepcje CPC i CPM. Wydawcy powinni budować strategię wokół zdobycia pozycji najczęściej odwiedzanej witryny i wiodącego dostawcy usług treści na urządzenia przenośne i telefony komórkowe na rynku lokalnym. Wiąże się to z inwestycjami w treść (zob. Raport 5.4 dot. nowych koncepcji redakcyjnych) i akwizycjami, które zdobycie takiej pozycji umożliwią. Wydawcy muszą monitorować wyniki platform internetowych i mobilnych, aby tworzyć skuteczną strategię budowy treści w tych obszarach. Wielu wydawców upatruje szansy w podcastingu, usługach wideo online oraz tematycznych sekcjach treści.

Koszt kliknięcia jest w powszechnym oczekiwaniu źródłem pewnym przychodów na wiele lat. Oto wskazówki, o których należy pamiętać budując działalność w modelu CPC:

W zakresie lokalnych koncepcji CPC należy działać wspólnie z siecią o zasięgu krajowym, kontynentalnym, a nawet globalnym. Można połączyć siły z krajowymi stowarzyszeniami

prasowymi, aby zbudować sieć z treścią podobną do About.com czy Topix.net dla Europy, Australii, Afryki, Ameryki Południowej, Bliskiego Wschodu lub Azji.

Należy mieć własnych reklamodawców, bo to właśnie oni stanowią o sile gazety. Warto oferować funkcję wyszukiwania podobną do Google czy Yahoo!, aby generować wskazania dla sieci CPC na poziomie lokalnym, ale o krajowym (lub szerszym) zasięgu działania.

Warto przejąć istniejące firmy zajmujące się treścią i działające w modelu CPC, aby wspólnie stworzyć sprawną maszynę umożliwiającą zarabianie na CPC.

Biorąc pod uwagę rosnącą i zdeterminowaną konkurencję dla Google i Yahoo! w zakresie lokalnego rynku reklamowego, uruchomienie własnej działalności reklamowej w sieci wyszukiwania stanowi niezbędny element strategii dywersyfikacji źródeł przychodów u każdego wydawcy. Wydawcy muszą się zdecydować na sposób realizacji strategii: tworzenie własnego rozwiązania (typu Triangle.com), partnerstwo z Google albo Yahoo! w zakresie kanałów reklam kontekstowych (wybierane przez wielu wydawców) albo dołączenie do sieci niezależnej od Google (np. platefood.com).

Firmy z branży mediowej mają twarde orzechy do zgryzienia i muszą dokładnie przemyśleć długofalowe skutki podjęcia poszczególnych decyzji, a nie przychody w krótkim okresie. Osoby podejmujące decyzję muszą się dobrze zastanowić nad opcją długofalowego partnerstwa z firmą zewnętrzną, od której zależeć będzie znacząca część przychodów. Trzeba dogłębnie przeanalizować opcję podpisania umów z wiodącymi wyszukiwarkami, które dostarczają kanały wyszukiwania kontekstowego, a w zamian firma oddaje im część przychodów. I jeszcze możliwość zbudowania lub przyłączenia się do gotowej sieci, w której całość przychodów należy do firmy.

Pakiety multimedialne to opcja dla firm dysponujących kilkoma kanałami — prasą, witrynami, telewizją, radiem, kanałami mobilnymi, a nawet organizacją wydarzeń.

Integracja sprzedaży może przyczynić się do wzrostu przychodów, ale pod warunkiem kierowania na nowych reklamodawców albo pod warunkiem, że obecni reklamodawcy wyjdą poza swoje dotychczasowe budżety. Firmy, które od wielu lat realizują strategię sprzedaży łączonej, zgodnie twierdzą, że warto rozpocząć w takiej sytuacji od reklamodawców-nowicjuszy. Zaprawieni w bojach gracze, np. NordJyske, są obecnie w stanie sprzedać pakiet w zasadzie każdemu reklamodawcy. Szczelnie wypełniony rynek mediów i zróżnicowane oczekiwania odbiorców przemawiają za tym, aby wydawcy angażowali się w nowe modele generowania przychodów.

Cele krótkotrwałe wymagają zaangażowania, ale wydawcy muszą również już na obecnym etapie inwestować w przyszłe źródła przychodów — tworzenie podcastów, programów wideo online na iPod'a i Playstation, modele subskrypcji dla treści biznesowych i inwestycyjnych, popularnych felietonistów czy rozrywki muzycznej i wideo.

Wydawcy zmagają się z codziennym prowadzeniem firm wydawniczych, a jednocześnie muszą angażować się w nowe strategie pozyskiwania przychodów, aby odnaleźć się w XXI wieku.

Kluczem do sukcesu jest dywersyfikacja. Pionierskie historie wydawców i dostawców opisane w tym raporcie mogą stanowić punkt wyjścia dla zwycięskiej strategii przyszłości.

## Podziękowania

Online Publishers Association, [www.online-pubshers.org](http://www.online-pubshers.org)

Interactive Advertising Bureau, [www.iab.net](http://www.iab.net)

Association of Online Publishers, [www.aop.co.uk](http://www.aop.co.uk)

Borrell Associates, [www.borrellassociates.com](http://www.borrellassociates.com)

Pew Internet Project, [www.pewinternet.org](http://www.pewinternet.org)

Asahi Shimbun, [www.asahi.com/english/](http://www.asahi.com/english/)

Schibsted, [www.schibsted.no](http://www.schibsted.no)

Piper Jaffray, [www.piperjaffray.com](http://www.piperjaffray.com)

Nordjyske Media, [www.nordjyske.dk](http://www.nordjyske.dk)

The Irish Times, [www.irish-times.ie](http://www.irish-times.ie)

Scarborough Research, [www.scarborough.com](http://www.scarborough.com)

Ricky Gervais Show, [www.rickygervais.com](http://www.rickygervais.com)

RBS Group, [www.rbs.com.br](http://www.rbs.com.br)

Tampa Tribune, [www.tampatrib.com](http://www.tampatrib.com)

Sensis, [www.sensis.com.au](http://www.sensis.com.au)

#### WYDAWCA

World Association of Newspapers  
7 rue Geoffroy St-Hilaire  
75005 Paris, France  
Tel.: +33 1 47 42 85 00  
Faks: +33 1 47 42 49 48  
E-mail: [contact\\_us@wan.asso.fr](mailto:contact_us@wan.asso.fr)

Prezes WAN, Timothy Balding  
Dyrektor zarządzający WAN: Ali Rahnema

AUTOR  
Martha L. Stone

REDAKTOR  
Michael F. Fitzgerald

ANALITYK  
Aura Jordan

PROJEKT GRAFICZNY  
Richard Westgard

PROJEKT STRONY  
Michael Dunbar, Marianne Audouard

AUTORZY GOŚCINNI  
Mike Blinder  
Dyrektor generalny Blinder Group, Specjalista ds. sprzedaży multimediów  
[mike@blindergroup.com](mailto:mike@blindergroup.com)

World Association of Newspapers  
© WAN June 2006



Treść niniejszego artykułu może być wykorzystywana częściowo lub w całości przez wydawców na potrzeby prowadzonej przez nich działalności. Wykorzystywanie dowolnego fragmentu treści lub własności intelektualnej zawartej w niniejszym raporcie na potrzeby wizerunku lub doradztwa wymaga uprzedniej pisemnej zgody autora. Kopiowanie wymaga uprzedniej zgody WAN.