

УДК 070
ББК 76.01

В.И. Козлов

РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ ДЛЯ БИЗНЕСА КАК ТЕХНОЛОГИЯ РОСТА МЕДИАКОМПАНИИ*

В статье рассматривается пример развития региональной медиаконпании «Эксперт Юг» в контексте падающего рынка печатной прессы. Компания сумела достичь роста в ситуации падения за счет принятия новой стратегии, диверсификации бизнеса, освоения проектного подхода к публичным коммуникациям, создания экосистемы для бизнеса вокруг предприятия. Результатом реализации антикризисной стратегии стал рост не только компании в целом, но и прежде всего традиционного печатного направления.

Ключевые слова: *российские медиа, публичные коммуникации, печатная пресса, региональный рынок, экосистема для бизнеса, реклама.*

DOI 10.23683/1995-0640-2018-4-236-242

Козлов Владимир Иванович – докт. филол. наук, профессор кафедры отечественной литературы Института филологии, журналистики и межкультурной коммуникации Южного федерального университета, Генеральный директор Аналитического центра «Эксперт Юг».
Тел.: (863) 285-09-45
E-mail: kozlov.ingup@gmail.com

© Козлов В.И., 2018.

Последние годы, отсчитываемые от 2009-го кризисного, рынок рекламы в России, а в особенности рынок печатной прессы, жили под давлением, с одной стороны, сокращения бюджетов у ключевых клиентов, с другой – под давлением негативных ожиданий, связанных с перспективой традиционной прессы вообще. Еще неясно, какой из этих факторов нанес больший вред индустрии, и тем не менее само их воздействие на медиарынок отрицать невозможно, а это значит, что традиционным игрокам индустрии, которым довелось в этот период работать, нужно было вырабатывать стратегию, которая бы позволила преодолеть как падение бюджетов, так и падение ожиданий.

В 2008 г., когда рынок рекламы в целом вырос на 17 %, печатная пресса росла на 11 %, тогда как телевидение, например, – на 22 %, а интернет-реклама – на 32 % [Российский рынок..., 2008]. По данным компании «Видео Интернешнл», проседание сегмента печатной прессы в 2009 г. было наибольшим на рынке – 41 %. Прирост в тот год только интернет – на 8 % [Медиа рекламный рынок..., 2010]. Сравнение динамики по разным сегментам рекламного рынка в России показывает, что ситуация в печатной прессе была заметно тяжелее, чем на рынке в целом: падение было глубже в самой острой фазе, отскок был меньше, а в последние три года печатная пресса в отличие от рынка в целом не растет, а падает (см. график 1) [Объем рекламного рынка].

* Статья печатается в авторской редакции.

Динамику рынка в данном случае видеть недостаточно. По ней трудно понять, что рынок рекламы в целом на отрезке последних десяти лет вырос почти вдвое, а рынок прессы втрое сократился (см. график 2) [Объём рекламного рынка].

График 1

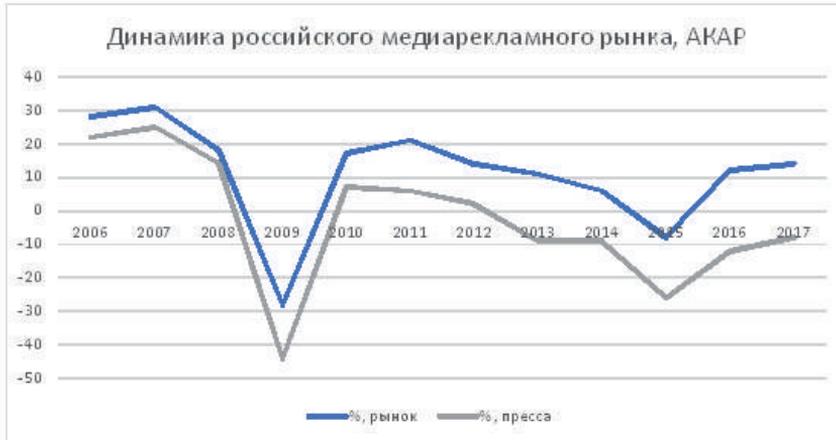


График 2



Несмотря на эти данные, кажется, что негативные ожидания, связанные с перспективами печатной прессы, прошли свою нижнюю точку. Так, данные компании «TNS Gallup Media» свидетельствуют, что пресса как медианоситель продолжает оставаться важнейшим каналом коммуникации с активной (25–44 лет) и обеспеченной аудиторией. Рост читательской активности показывают такие социальные группы, как менеджеры/владельцы бизнеса и специалисты. Рынок развивается неравномерно, и при общем сокращении рекламных бюджетов рекламо-

датели предпочитают ключевые издания, так как в условиях кризиса только они могут гарантировать качество контента, надежную систему распространения и своевременность выхода в свет очередных номеров – в результате доля первой десятки изданий, например, только за 2015 г. выросла с 35 до 39 % [Российская печатная пресса, 2017].

Таков фон, на котором развивается компания «Эксперт Юг». В 2017 г. рост выручки предприятия составил 21 %. Лидером роста среди нескольких бизнес-направлений – реклама в журнале, реклама на сайте, деловые мероприятия, обучение, исследования – стал деловой журнал «Эксперт Юг», продажи по этому направлению выросли примерно на 40 %. Годом ранее ситуация была такой же – локомотивом роста также оказался журнал. На фоне общей температуры по рынку печатной прессы этот результат выглядит необъяснимым, несмотря на замечания о том, что ценности наиболее платежеспособных потребителей медиа консервативны, поэтому в кризис они склонны доверять сложившимся лидерам. В докладе Роспечати 2016 г., однако, эти факторы приводились лишь как объяснение сравнительной устойчивости лидеров, т.е. они позволяют медленнее падать, но их все же недостаточно, чтобы расти.

Действительно, рост компании на падающем рынке стал результатом реализации антикризисной программы, главный пункт которой – запуск ассортимента специальных проектов для бизнеса в течение 2015 – 2017 гг. Существует убеждение, что из каждого кризиса медиаотрасль выходит с новым антикризисным продуктом. Старожилы рассказывают, что из кризиса 1998 г. печатная пресса вышла с идеей тематических приложений, которые затем много лет кормили рынок. Сейчас, когда большая часть аудитории даже печатных изданий проходит, как правило, через интернет-каналы, это решение кажется слишком элементарным. Мы осознанно искали такой антикризисный продукт, понимая, что он должен быть убедительной альтернативой как привычной полосе рекламы, так и рекламному баннеру на сайте. На самом деле мы очень ценим любого клиента, который продолжает покупать у нас эти традиционные продукты, но мы понимали, что, если мы будем делать ставку на них, максимум, на что мы сможем рассчитывать, – падать немного медленнее рынка.

Кризис 2009 г. ударил по «Эксперту Юг» сильнее, чем по другим игрокам рынка. Журнал к этому моменту присутствовал на рынке лишь около полутора лет, он еще не прошел стадии стартапа, при этом имел непривычный – окружной – формат, который не успел еще прижиться. В этой ситуации по всем законам журнал должен был закрываться. Однако команда проявила силу воли и изобретательность. Было ясно, что возможностей быстро покорить интернет у нас нет. Для этого не было ни компетенций, ни инвестиций, ни понимания рекламных бюджетов в сети, ни – возможно, это главное – времени для маневра. Нужно было действовать в кратчайшие сроки. И мы занялись мероприятиями для бизнеса, а точнее – живыми деловыми коммуникациями. Расчет был простой: мы обладали большими связями и узнаваемостью в бизнес-среде, мы занимались аналитикой, что давало нам преимущества при орга-

низации дискуссий, при этом мы видели, что бизнес хочет общаться, но не вполне умеет это делать. И мы предложили несколько рабочих форматов, в достаточно короткие сроки запустив новое бизнес-направление в компании, на которое по итогам 2017 г. приходится около 40 % выручки компании. К этому времени аналитический центр «Эксперт Юг» стал лидером на рынке деловых мероприятий юга России, проводя в год около 40 круглых столов, конференций и форумов. Из частных компаний в регионе, по нашим данным, столько не проводит никто.

Однако за счет запуска деловых мероприятий мы только выиграли время для более существенных преобразований в своей работе. Для них было серьезное обоснование – ключевой своей компетенцией мы считали понимание процессов в региональном бизнесе. Журнал «Эксперт Юг» с момента своего образования отличался тем, что в содержании значительное место занимала аналитика – рэнкинги крупнейших компаний, банков, проектов. Подготовка такого рода контента предполагала наличие в штате специалистов, нехарактерных даже для деловых СМИ, и в конечном счете – большие, чем у конкурентов, затраты на контент. И с запуском конференционного направления в компании эта проблема не исчезла.

Следующим этапом стал вывод стратегического характера. Мы решили, что мы не просто медиа, а компания, которая занимается деловыми коммуникациями. И журнал – один из каналов, со своими особенностями, наряду с другими – сайтом, мероприятиями, исследованиями, обучающими программами, конкурсами и т.д. У такого расширения было простое, упомянутое выше обоснование – очевидное сокращение рынка печатной прессы. Сокращение бюджетов на классическую рекламу в журнале, однако, порой прямо предполагало рост других бюджетов – «на рг», на мероприятия, на маркетинг, на обучение. Нашей задачей, по большому счету, был выход на рынок, на котором гораздо больше денег, чем на резко беднеющем рынке печатной прессы. При этом никогда не допускался отказ от печатной составляющей. Более того, всегда было понимание того, что именно журнал и помогает нам открывать нужные двери. Наличие независимого влиятельного СМИ в структуре бизнеса придает устойчивость всей конструкции. Наша медийность всегда была преимуществом перед конкурентами по другим продуктам. То есть что бы мы не продавали, мы в каком-то смысле продавали журнал.

Однако возможностей даже в сфере деловых коммуникаций слишком много для того, чтобы маленькая компания могла заниматься всем. По этой причине мы ввели для структурирования своей деятельности понятие «специальный проект». Особенность таких проектов заключается в том, что у каждого из них есть своя специфическая аудитория, проблематика которой отражена в идее проекта. То есть проект – это фактически создаваемая нами в медийной сфере коммуникативная ситуация, необходимая именно там, где коммуникации очевидным образом не хватает. Пример: специальный проект «Социальные инвестиции юга России», запущенный «Экспертом Юг» в 2014 г. Мы как журналисты видели, что увеличилось количество неформатных информационных поводов, связанных с социальными активностями

ми компаний, некоммерческих организаций (НКО) и городских сообществ. Однако и сами понимали, что подавляющее большинство сообщений о таких поводах отправляется в мусорные корзины – т.е. коммуникация между СМИ и некоммерческим сектором на нуле. Коммуникации других участников сферы социальной активности выглядели, впрочем, не лучше. Власть обращала внимание на компанию, которая тащит на себе тяжелый проект, только после того, как силы у компании кончались и проект закрывался. Представители НКО находились в состоянии перманентного поиска ресурсов для своих инициатив. То есть им опять же нужны эффективные коммуникации с бизнесом, властью, СМИ. А бизнесу важно, чтобы, с одной стороны, их инициативы видели, с другой – он может поддерживать наиболее достойные проекты НКО. Проект для нас начинается, таким образом, с осознания или конструирования коммуникативной ситуации, в которой сама коммуникация обладает ценностью. Следующий шаг – подбор инструментов для этой ситуации.

В случае с социальными инвестициями он выглядел следующим образом. Мы создали конкурс лучших инвестиционных проектов Юга России, через который за три года прошло более 250 таких проектов. Экспертный совет конкурса включил бизнес, НКО, СМИ, власть. Этот конкурс позволил нам собрать базу для первого исследования в области социальной активности Юга России. Одновременно мы выпускали 10-12 статей в специальной рубрике журнала о лучших проектах Юга. Итоги конкурса подводились на ежегодной конференции, которая впервые собирала аудиторию руководителей социальных проектов.

Таких проектов компания реализует до десяти в год. Продаются всякий раз партнерские пакеты, каждому уровню партнера соответствует свой пакет опций. В результате компания выбирает прежде всего аудиторию, с которой она хочет системно взаимодействовать. Партнер получает фактически медиакалендарь на полгода, наполненный различными активностями в работе с аудиторией, при этом партнер дает возможность реализовать проект, который несомненно нужен всей этой сфере деятельности. Это неплохая альтернатива полосе рекламы – и для нас, поскольку размер чека иной, и для партнера, поскольку эффективность гораздо выше.

В этой работе, как кажется, остается уже очень мало от журналистики. Конкурс, конференции, исследования. И, тем не менее, каждый такой проект создает спрос на журнал, увеличивает его ценность в глазах аудитории. Именно на страницах журнала подводятся итоги исследований и специальных проектов, именно там публикуются серии интервью с героями проектов. Безусловно, все материалы дублируются на сайте, однако специальный номер по проекту «Социальные инвестиции Юга России» – это все же уникальное предложение, потому что это именно тот аналитический эксклюзив, которому место на полке.

Специальные проекты оказались тем способом, которым мы смогли на данном этапе продать свои компетенции как аналитиков. Да, нас и раньше ценили как журналистов, но мы хотели регулярно получать премию на рынке за то, что помимо журналистики мы умеем системно погружаться в

различные области региональной экономики. Однако при этом мы не были готовы выходить на традиционный рынок аналитики, который, с одной стороны, состоит из рынка маркетинговых исследований и бизнес-планов для компаний, с другой – из тендеров власти на проведение опросов и написание документов стратегического планирования. И мы пошли по пути продажи исследования как значимого медиасобытия. Допустим, крупная компания-поставщик услуг для компаний, которые занимаются растениеводством, поддерживает проект под названием «Эффективное растениеводство Юга России». В рамках проекта будет проведено анкетирование 50 предприятий, взято и опубликовано 10 глубинных интервью с руководителями, дважды аудитория соберется в разных регионах на круглые столы, наконец, выйдут результаты исследования в журнале, везде компания будет фигурировать как партнер, а в конце партнер еще и получит по итогам аналитическую записку, написанную с учетом ее интересов. Вопрос: зачем партнеру поддерживать такое исследование? Ответ: с нашей помощью он опросил свою стратегическую аудиторию, втянул ее в ту дискуссию, которая ему самому нужна для развития бизнеса, при этом он помог отрасли и получил большой медийный шлейф. А мы сделали заметную продажу, которая загрузила нас на полгода, получили партнера, которого вообще никогда не существовало на рынке печатной прессы, а также получили возможность реализовать проект, генерирующий для нас эксклюзивный контент. Тот самый – наиболее дорогостоящий, за который в начале пути нам приходилось платить самим.

Вывод на данном этапе пока простой. Если бы мы несколько лет назад все силы бросили на развитие журнала, мы бы падали вместе с рынком, в лучшем случае – чуть медленнее рынка. Но мы занялись специальными проектами, образующими вокруг компании своеобразную экосистему, в которой у героев и партнеров масса возможностей для коммуницирования, проявления своей экспертизы, обучения, обмена опытом, поиска партнеров и клиентов. И поскольку мы сконцентрировались на проработке того, с кем и по какому поводу представители разных наших аудиторий хотят общаться друг с другом, то мы получили рост востребованности журнала. Не исключено, что эффект этот временный.

Этот кейс по-своему иллюстрирует несколько мировых трендов, выделяемых сегодня медианалитиками. Первый – диверсификация собственно медийного бизнеса. Логика этой диверсификации может быть самой разной, как правило, она подсказывается сочетанием собственных компетенций и потребностей клиентов. Второй тренд – монетизация, под которой обычно понимаются перспективы развития нативной рекламы. Специальные проекты в нашем понимании генерируют эксклюзивный контент, производство которого было инициировано или поддержано партнерами, – безусловно, это сложный случай работы с нативным контентом. Третий тренд, в который опыт «Эксперта Юг» вполне вписывается, – диверсификация каналов дистрибуции как контента, так и ценности бренда, именно это создает эффект экосистемы вокруг компании. Но эта экосистема выглядела бы чистым маркетинговым арсеналом, если бы мы к этим трендам не добавляли кое-что от себя, о чем

медиааналитики говорят сегодня гораздо реже, – готовность работать с живыми, а не виртуальными коммуникациями, готовность создавать публичную повестку.

Литература

Медиа рекламный рынок России в 2010: стагнация или восстановление? // URL: <http://www.akarussia.ru/knowledge/research> (дата обращения 17.07.2018).

Объём рекламного рынка России в 2000-2017 гг. // URL: <http://www.akarussia.ru/node/7849> (дата обращения 17.07.2018).

Российская периодическая печать. Состояние, тенденции и перспективы развития. 2017 // URL: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2017/otr-doklad-ros-period-pechat-2016.compressed.pdf> (дата обращения 17.07.2018).

Российский рынок рекламы в 2008 году // URL: http://www.region-media.ru/market_2008.php (дата обращения 17.07.2018)

References

Mediareklamnyy rynek Rossii v 2010: stagnatsiya ili vosstanovleniye? Available at: <http://www.akarussia.ru/knowledge/research> (accessed 17.07.2018).

Ob'em reklamnogo rynka Rossii v 2000-2017 gg. Available at: <http://www.akarussia.ru/node/7849> (accessed 17.07.2018).

Rossiyskaya periodicheskaya pechat'. Sostoyaniye, tendentsii i perspektivy razvitiya. 2017 Available at: <http://www.unkniga.ru/images/docs/2017/otr-doklad-ros-period-pechat-2016.compressed.pdf> (accessed 17.07.2018).

Rossiyskiy rynek reklamy v 2008 godu Available at: http://www.region-media.ru/market_2008.php (accessed 17.07.2018).

Vladimir I. Kozlov (Rostov-on-Don, Russian Federation)

Ecosystem Development for Business as Mediacompany Growth

Technology

The article is an example of the development of the regional media company “Expert South” in the context of the falling market of the printed press. The enterprise could gain growth by adopting a new strategy, diversifying the business, developing a project approach to public communications, creating an ecosystem for business around the firm. The result of the implementation of the anti-crisis strategy was the growth not only of the company as a whole, but also, first of all, of the traditional printing direction.

Key words: *Russian media, public communications, print press, regional market, ecosystem for business, advertising.*

Vladimir I. Kozlov – Ph. D. of philology, professor. Native Literature dpt. Institute of Philology, Journalism and Cross-cultural communication. Southern Federal University. Managing Director of the Analytic center “South Expert”. Phone: (863) 285-09-45, e-mail: kozlov.ingup@gmail.com