Е.Б. Краснова, соискатель кафедры зарубежной журналистики и литературы факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: krasnova.katerina@gmail.com

ГАЗЕТА "НОЙЕ ЦЮРХЕР ЦАЙТУНГ". ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Экономический и финансовый кризис продолжает негативно влиять на состояние медиаиндустрии Швейцарии. Все медиакорпорации столкнулись с проблемой сокращения основного источника доходов — рекламы. Не стала исключением и "НЦЦ-Группе", издающая известную и за пределами страны качественную газету "Нойе Цюрхер Цайтунг". В статье описываются меры, предпринимаемые концерном и редакцией газеты для противостояния кризисным явлениям. Речь идет о реструктуризации производства, изменении отношений с рекламодателями и читателями издания.

Ключевые слова: *кризис, печать Швейцарии, Нойе Цюрхер Цайтунг, НЦЦ, сокращение рекламы.*

Economic and financial crisis continues to influence negatively Swiss media industry. Every media corporation faced the problem of advertising revenue decline. The "NZZ-Gruppe" publishes a well-known in Europe quality newspaper "Neue Zuercher Zeitung" and is compelled to overcome the crisis. In the article we can find the concern and the newspaper editorial staff measures taken to counter to the crisis phenomenon. The matter is about reconstruction of the production house, changing the relations with advertisers and readers of this newspaper.

Key words: *economic crisis, print media of Switzerland, Neue Zuercher Zeitung, NZZ, decline in advertising revenue.*

Финансовый и экономический кризис, разразившийся в США осенью 2008 г. и впоследствии докатившийся до Европы, затронул экономики всех стран мира. Являясь частью глобальной экономики, до сих пор независимая и финансово устойчивая Швейцария также перестала быть островком спокойствия.

Для противостояния кризису правительство Швейцарии стало принимать активные меры. В конце 2009 г. в бюджет были внесены поправки с учетом негативных тенденций развития рынка. Параллельно стартовали масштабные проекты по созданию новых рабочих мест. Впрочем, как показывает опрос, проведенный в мае 2009 г. экономической газетой "Хандельсцайтунг" (Handelszeitung), подобные меры не спасают ситуацию. В условиях неполной рабочей недели сегодня вынуждены работать более 100 тыс. швейцарских служащих[1], чего не было даже в пик кризиса в феврале 2002 г. (19 тыс. человек).

[1] *Schilliger P.* Kurzarbeit schlaegt Rekorde // Handelszeitung. 31.03.2009.

Влияние кризиса на печатную медиаиндустрию Швейцарии: основные тенденции

В Швейцарии, как и в остальных странах мира, экономический кризис негативно отразился на состоянии национальной медиаиндустрии. Это можно проследить и по снижению курсов котируемых на биржах акций медиаконцернов (акции "Тамедиа" (Tamedia) за последний год обесценились на треть)[2], и по сокращению объемов рекламы в СМИ.

Показательны индексы одного из крупнейших рекламных агентств "Публиситас" (Publicitas), сотрудничающего с 400 швейцарскими издательствами. Резкое сокращение рекламы началось в декабре 2008 г. и составило более 10% по сравнению с данными годичной давности. Это стало причиной снижения доходов предприятия на 1,9%[3].

Как и следовало ожидать, меньше рекламы стали размещать банковские и телекоммуникационные компании, фирмы, занимающиеся сбытом недвижимости. В отчете компании также указывается снижение доходов от публикации финансовой и политической рекламы. На 19% снизился объем объявлений о работе. Лишь торговые дома не уменьшили объем саморекламы.

Несомненно, кризис заставил многие медиакорпорации внести изменения в функционирование своих предприятий. Отправной точкой для внесения корректив стала весна 2009 г.: по традиции в марте—апреле компании обнародуют отчеты за предыдущий финансовый год. Падение прибыли многих концернов не было явным, некоторым компаниям удалось заработать. К примеру, группа "Тамедиа" сумела достичь увеличения прибыли в 20%.

Но не стоит забывать о том, что кризис начался лишь осенью 2008 г., и поэтому воздействие кризиса еще не было отражено в полной мере в отчетах компаний. С другой стороны, в них уже обозначились те отрасли медиаиндустрии, в которых стоит ожидать наибольших провалов сегодня. На основе этих полезных и необходимых данных уже весной прошлого года компании стали разрабатывать и предпринимать активные меры для преодоления возможных кризисных явлений.

Многие корпорации сделали ставку на развитие медиа в глобальной сети. Популярными стали приобретения новых интернет-платформ и сотрудничество с известными интернет-порталами. Эта тенденция явилась результатом не только растущей популяр-

---

[2] Tamedia. Geschaeftsbericht 2008. URL: http://www.tamedia.ch/de/investorRelations/Documents/Geschaeftsbericht%202008_D.pdf

[3] Publigroupe. Kennzahlen. ULR: http://www.publigroupe.com/de/unternehmen/kennzahlen.html

ности новых технологий, но и наметившегося оттока рекламы из прессы в Интернет.

О постепенном угасании печатной журналистики говорилось на Европейском конгрессе редакторов и издателей печатной прессы, состоявшемся в Вене в апреле 2009 г. На форуме были представлены четыре номинанта на звание лучшей европейской газеты, т.е. газеты, адекватно реагирующей на происходящие изменения. Лучшим региональным изданием была признана швейцарская газета "Базлер Цайтунг" (Basler Zeitung). Под натиском бесплатной прессы эта газета вынуждена была кардинальным образом изменить свой дизайн, а также подход к контенту. Акцент был сделан на предоставлении качественной, систематизированной информационной картины, отличающейся от хаотичной смс-журналистики бесплатных информационных изданий. Эта газета была представлена на суд редакторов как возможная модель для развития качественной печатной журналистики в связи с кардинальными изменениями в средствах массовой информации.

Анализ финансового отчета "НЦЦ-Группе"

Нелегкие времена наступают для всех компаний, имеющих основные активы в сфере печатных СМИ. Примером такого концерна является "НЦЦ-Группе" (NZZ-Gruppe). Интересы компании сосредоточены в сфере экономической и финансовой информации — концерн выпускает известную качественную газету "Нойе Цюрхер Цайтунг" (Neue Zuercher Zeitung, NZZ) и многочисленные качественные издания с аббревиатурой "НЦЦ".

В 1998 г. "НЦЦ-группе" присоединила к себе и иные СМИ. Холдинг ФПХ (Freie Presse Holding, FPH) объединяет региональные средства массовой информации в Люцерне и Санкт-Галлене. Кроме того, концерну принадлежит издательство "НЦЦ Либро", которое выпускает книги по исторической тематике, а также посвященные актуальным событиям в сфере политики и культуры.

Тактика компании с концентрацией активов в сфере качественной газетной и журнальной индустрии с малым охватом электронных медиа до наступления кризиса приносила положительные результаты: в 2006 г. рост составил +4,7%, в 2007 г. — +9,1%. Но в отчете за 2008 г. обозначился небольшой спад: концерн получил на 2,3% меньше прибыли, чем за предыдущий подотчетный период. Наряду с этим на 5,6% сократились доходы в сфере электронных СМИ, что вызвало у аналитиков наибольшие опасения на фоне положительных результатов у концернов-конкурентов "Ринье" (Ringier) и "Тамедиа". В связи с финансовым и экономическим

кризисом также ощутимыми стали потери от сокращения рекламных объявлений. Прибыль, получаемая от реализации тиража основной газеты "Нойе Цюрхер Цайтунг" и других многочисленных изданий медиагруппы, осталась на прежнем уровне, прибавив незначительные +1,2%.

Осознавая мощь кризиса, руководство концерна включилось в борьбу с кризисными явлениями по разным направлениям.

Изменение структуры концерна

О необходимости "преобразования действующей стратегии"[4] руководство компании заявило в обращении к акционерам в отчете за 2008 финансовый год. Решение это было вынужденным. Структура управления концерна не менялась со дня появления газеты "Нойе Цюрхер Цайтунг" в 1780 г. В XX в. концерн сильно расширился, а потому управлять компанией по прежней схеме становилось все сложнее. На фоне кризиса, наконец, его структуру решено было модернизировать.

Целью перехода к новым методам управления явилось желание создать интегрированную и централизованно управляемую медиагруппу с возможностью упрощенного контроля над всеми активами компании. Это в свою очередь должно было привести к сокращению многих затрат.

В октябре 2008 г. впервые в истории концерна был введен пост генерального директора (CEO). Кроме того, появились следующие новые должности: руководитель публицистического отдела, шеф-редактор "НЦЦ", руководитель издательства в Цюрихе, руководители СМИ в центральной и восточной Швейцарии, глава отдела сервисных услуг, а также финансовый директор (CFO). Главы созданных отделов являются в свою очередь членами совета правления предприятия, в котором отныне представлены все основные производственные звенья концерна. Новая организационная структура, по мнению менеджеров, должна значительно упростить управление огромным концерном, а также повысить динамику принимаемых решений и увеличить поток инноваций.

Изменение структуры управления было с одобрением воспринято со стороны акционеров компании. На сегодняшний день в хождении находится около четырех тысяч акций, которые сосредоточены в руках 1,5 тыс. акционеров. Акционеры стремятся заботиться сами о своих интересах и для этого используют интернет-пространство.

---

[4] NZZ-Gruppe. Geschaeftsbericht 2008. Das Jahr in Worten. URL: http://verlag.nzz.ch/ger/unternehmen/GB_NZZ_2008.pdf

С тем чтобы защищать свои интересы и способствовать процветанию компании, было создано общество "друзей НЦЦ", имеющее свой адрес в Интернете[5]. Этот сайт является платформой для обмена информацией, особенно той, которую акционеры не получают напрямую от концерна. На форуме для дискуссий обсуждаются различные насущные проблемы, экспертами и рядовыми читателями газеты оцениваются различные изменения, происходящие с медиапредприятием. Положительную оценку вызвало также и преобразование флагмана корпорации — газеты "Нойе Цюрхер Цайтунг".

Перемены в "Нойе Цюрхер Цайтунг": оформление стало проще

В связи с меняющейся обстановкой как на печатном медиарынке, так и на рекламном рынке страны руководство концерна решило внести изменения во внешний вид своей брендовой газеты, которые не проводилось около 60 лет.

23 сентября 2009 г. после многих анонсов газета "Нойе Цюрхер Цайтунг" вышла измененной. Над обновлением внешнего вида кропотливо работала дизайнерская компания из Кельна. Как признался в интервью швейцарскому журналу "Перзонлих" (Persoenlich) шеф-редактор издания Мартин Шпильман (Martin Spillman)[6], образцом для реструктуризация НЦЦ послужили известные зарубежные качественные газеты, такие как "Франкфуртер альгемайне цайтунг" (Frankfurter Allgemeine Zeitung, FAZ), "Файнэншл таймс" (The Financial Times), "Уолл-стрит джорнэл" (The Wall Street Journal) и "Нью-Йорк таймс" (The New York Times).

По признанию шеф-редактора "Нойе Цюрхер Цайтунг", ребрендинг был необходим для дальнейшего успешного развития газеты. Было затрачено немало сил для того, чтобы издание вновь смогло обрести свое "качественное" лицо. По мнению многих экспертов, в последнее время газета перестала быть самой собой — быть яркой и неповторимой в ранге высокопрофессиональной журналистики. Газета приблизилась к "Тагес-Анцайгер" не только визуально, но и качественно: многие журналисты из "Тагес-Анцайгер" перешли на работу в "НЦЦ".

Кроме того, как отметил в интервью в "Хандельсцайтунг"[7] глава концерна Альберт Штейли (Albert Staeheli), газета вынуждена была меняться вслед за изменением привычек потребления информа-

---

[5] URL: http://www.freunde-der-nzz.ch/

[6] *Luescher Ch.* Wir leben nicht mehr in den Neunziger Jahren. Die fetten Jahre sind vorbei // Persoenlich. 16.09.2009.

[7] *Heer G.* Die ‹Neue Zuercher Zeitung› leidet // Handelszeitung. 16.06.2009.

ции аудиторией и изменениями на рекламном рынке. Не менее важным оказалось желание активнее использовать в производстве новые технологии, позволяющие улучшить качество доступа к контенту "НЦЦ" с новых электронных устройств, в том числе с мобильных телефонов. Преобразования позволили адаптировать газету для новой аудитории — сделать ее привлекательной и для молодежи.

Как отметил шеф-редактор издания, "оформление стало проще: пять колонок, солидные фотографии, больше просветов". Визуально была изменена первая полоса газеты, переоформлена шапка издания. Фотографий в газете стало немного меньше, но они увеличились в размере. Вместо четырех колонок информация теперь занимает пять.

Изменения коснулись и структуры издания: вместо прежних шести тетрадей газета теперь состоит из трех. Подтолкнуло редакцию на этот шаг сокращение рекламы. По словам Маркуса Шпильмана, "в последнее время было сложно издавать газету, так как в некоторые дни тетради состояли лишь из четырех полос"[8]. Такая рокировка позволяет наполнять газету независимо от наличия или отсутствия рекламы в определенных рубриках. Тактильность — важный эмоциональный фактор для любой газеты, поэтому три объемные тетради придают газете весомость, в отличие от большего количества тетрадей разной толщины.

Сокращение количества тетрадей также обусловлено желанием руководства издания усилить свои позиции, в том числе на международной арене. Газета стремится быть не просто качественным политическим, но и экономическим изданием. Из этих соображений решено было разделить газету на три большие тетради. В первой — "политической" — акцент делается на обсуждении международных событий, во второй "НЦЦ" позиционирует себя как экономическое издание, публикующее глубокие аналитические статьи из финансовой области. В третьей тетради, озаглавленной "Фельетон", прежде всего освещаются культурные события.

Несмотря на все произведенные изменения, обновленная газета осталась верна своим исторически сложившимся принципам: быть качественной во всем — в содержании, графике и дизайне.

Параллельно с изменениями внешнего вида происходило обучение персонала, налаживалась работа между офф- и онлайн-редакциями, т.е. между редакцией печатной "НЦЦ" и электронной "НЦЦ онлайн". Во многом "догонять" своих коллег пришлось журналистам печатной редакции.

---

[8] *Luescher Ch.* Wir leben nicht mehr in den Neunziger Jahren. Die fetten Jahre sind vorbei // Persoenlich. 16.09.2009.

Изменения в редакционном процессе, а также в технологиях производства были направлены на упрощение рабочего процесса и как следствие — способствовали повышению эффективности работы персонала. Кроме того, были оптимизированы условия логистики и производства международного выпуска издания.

"Нойе Цюрхер Цайтунг" стремится экономить: что ждет журналистов?

Подобно другим концернам, "НЦЦ-Группе" столкнулся с необходимостью сокращения рабочих мест. В 2008 г. было уволено 24 сотрудника, в 2009 г. — 25. Помимо этого были ликвидированы места вышедших на пенсию.

По решению руководства были уволены сотрудники, не задействованные в создании контента, — решено было, что можно экономить на различных этапах производства газеты, за исключением содержательной стороны. В первую очередь расходы были сокращены за счет увольнений в сфере технического и программного обеспечения и в издательстве. Среди пишущих журналистов были также проведены некоторые изменения. В отделах "Швейцария" и "Экономика" никого не уволили, однако журналистский состав был сильно омоложен. В отдел международных новостей решено было принять на работу несколько сотрудников.

Положение внештатных корреспондентов также претерпело серьезные изменения. В ноябре 2009 г. построчная оплата статей для рубрики "Фельетон" снизилась с 2,10 до 1,40 франков. Такая же ситуация была отмечена и в прочих швейцарских изданиях. На фоне сокращения оплаты редакция обратилась к чувству гордости корреспондентов. Шеф отдела "Фельетон" в одном из обращений к журналистам заявил о том, что «писать для "Фельетона" — не хлебное дело, а скорее дело престижа»[9].

Сокращается количество пунктов продажи

В целях экономии весной 2009 г. руководство "НЦЦ", так же как и некоторых других швейцарских газет, приняло решение отказаться от продажи газеты в боксах, расставленных в общественных местах. По мнению издателей, в Цюрихе и так предостаточно мест, где можно приобрести газету в розницу. Такой шаг свидетельствует о явно ухудшающемся экономическом положении концерна и как следствие — желании экономить даже на мелочах.

[9] Die grossen Verlierer der Krise // Persoenlich. 18.09.2009.

Изменение рекламной политики “Нойе Цюрхер Цайтунг”

Экономический кризис активизирует издательства в поиске новых источников доходов и попытках сократить издержки. Вполне логичным шагом становится стремление получить больше прибыли от продажи тиража и рекламных площадей.

Как известно, основная прибыль в медиаиндустрии извлекается от предоставления места для объявлений. С наступлением кризиса поступления от рекламы резко сократились. В 2008 г. по сравнению с предыдущим годом они упали на 30%. Особенно сильно пострадала газета от оттока объявлений о работе. Ведь именно качественная пресса в последнее время служила основным каналом для общения рекламодателей с потенциальными высококвалифицированными сотрудниками — читателями качественной газеты.

В результате отношения между “НЦЦ-Группе” и рекламодателями претерпели некоторые изменения. Так, на фоне кризиса заново была структурирована работа онлайн-редакций компании.

В декабре 2009 г. был создан специальный отдел, который объединил все онлайн-активы[10]. В итоге под одной торговой маркой “НЦЦ-нетц” (NZZ-Netz) были объединены порталы всех СМИ, включая не только качественные издания с аббревиатурой “НЦЦ”, но и региональные газеты — “Нойе Люцернер Цайтунг” (Neue Luzerner Zeitung), “Цюрихзее Цайтунг” (Zuerichsee Zeitung) и пр. В результате региональные онлайн-редакции продолжают готовить контент для региональных изданий, оставаясь на прежних порталах. За ними остается продажа региональной рекламы, однако на национальном рекламном рынке они уже выступают под единой маркой “НЦЦ-нетц”.

Эти изменения были негативно оценены журналистским сообществом. По мнению многих экспертов, из-за объединения рекламных служб всех изданий концерна газета “НЦЦ” теряет свою “элитарность” и престижность марки в глазах рекламодателей.

Однако такая опасность руководство концерна не останавливает. Концерн увеличивает стоимость рекламных площадей, что, впрочем, повторяет тарифную политику многих швейцарских изданий. За последние два года стоимость площади “НЦЦ” увеличилась на 6%, что на фоне других СМИ не выглядит столь значительно. При этом стоит отметить определенную черту рекламной политики: реклама в международном выпуске стоит дороже на 32%.

Немалую часть доходов газета получает от предоставления рекламных площадей на своем сайте. Стоимость размещения зависит от выбранной рубрики — дороже всего стоит поместить объявление

[10] NZZ-Mediengruppe zentralisiert Online-Organisation // Neue Zuercher Zeitung. 09.12.2009.

на стартовой странице, в новостном разделе, а также в элитарных рубриках "Бизнес" и "Недвижимость". В отличие от печатной версии издания, размещение рекламы на сайте для зарубежных клиентов оказывается на 38% ниже.

Газета становится дороже

Рекламная политика изменятся вместе с тарифной: повышается абонентская плата. В прошлом году к этой мере вынуждено было обратиться свыше половины немецкоязычных изданий Швейцарии. При этом наибольшую ставку именно на этот источник доходов сделал концерн "НЦЦ-Группе".

В интервью "Хадельсцайтунг" глава компании Альберт Штейли заявил о том, что прежняя модель финансирования газеты, где 2/3 доходов идут от рекламы и 1/3 от продажи тиража, себя исчерпала. На фоне экономического кризиса с серьезным оттоком рекламы читатели должны увеличить свой вклад в финансирование издания.

Стоимость подписки на национальную печатную версию "НЦЦ" в 2010 г. была увеличена на 16% и составила 512 шв. франков[11]. Для сравнения — годовой абонемент на "Тагес-Анцайгер" обойдется подписчику в 364 франка[12]. Что касается международного выпуска "Нойе Цюрхер Цайтунг", который получают жители Германии и Австрии, то этот абонемент на год стоит еще дороже — 608 шв. фр. Эта версия газеты печатается в типографии, расположенной на территории Германии, в связи с этим завышенную стоимость подписки нельзя объяснить повышенными почтовыми расходами. Причина кроется в читательской аудитории. За рубежом газету выписывают представители политической и бизнес-элиты, готовые заплатить за качественную информацию.

Как показывают расчеты, читатели из Германии готовы платить за "НЦЦ" больше. Немецкая компания ЛАЕ (Leseranalyse Entscheidungstraeger in Wirtschaft und Verwaltung, LAE) провела исследование. Согласно последним данным (июнь 2009 г.), швейцарская газета занимает второе место после "Файнэншл Таймс" среди иностранных изданий, популярных в Германии.

Помимо печатной версии издания можно приобрести абонемент на платную электронную версию (оцифрованная газета), который стоит значительно дешевле печатной версии — 368 франков.

Материалы издания можно прочитать и бесплатно — на сайте www.nzz.ch, где также бесплатно можно осуществить доступ к архиву статей. Ознакомиться с содержанием издания возможно и с мобильного телефона.

---

[11] URL: http://www.nzz.ch/mynzz/bestellung

[12] URL: http://sc.tagesanzeiger.ch/dyn/news/newsnetz/abonnement/

То, насколько верными оказались расчеты компании относительно всех изменений, будет уже ясно в самое ближайшее время. Удастся ли газете сохранить подписчиков после повышения стоимости абонемента, а именно: готовы ли согласиться швейцарцы с тем, что высококачественная информация — стоящее вложение денег, пока неизвестно. Но одно остается фактом — многих рекламодателей газета потеряла уже сейчас не только из-за кризиса, но и из-за завышенной стоимости рекламных площадей.

Пока руководство концерна с оптимизмом смотрит в будущее, и, как говорится в отчете за 2008 г., уверенности придают "новая организация бизнеса, верные акционеры, так же как и солидный капитал концерна"[13].

Поступила в редакцию
26.01.2010

[13] NZZ-Gruppe. Geschaeftsbericht 2008. Das Jahr in Worten. URL: http://verlag.nzz.ch/ger/unternehmen/GB_NZZ_2008.pdf