от печатной продукции позволит реализовать 1,3 млрд долл. дополнительных поступлений денежных средств[20].

Появление iPad и аналогов открывает возможности для возвращения схемы реализации контента газет и журналов через брендированный канал, находящийся под контролем издателя. Интерактивные периодические издания могут объединить лучшее из печатного и онлайнового мира. С появлением iPad издатели заговорили о рождении новой парадигмы бизнеса, которая создаст необходимый компромисс между традиционными и интернет-СМИ, позволит увеличить доходы и предложить аудитории качественно новый контентный продукт, соответствующий требованиям современного цифрового общества.

Поступила в редакцию
10.01.2012

[20] *Kon M., Gosalia S., Portelette E.* The Research of Oliver Wyman Company for New Issue Media, A New Digital Future for Publishers, 2011. P. 2.

А.А. Галустян, аспирант кафедры новых медиа и теории коммуникации факультета журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова; e-mail: gallustyan@gmail.com

ФОРМИРУЯ СТРАТЕГИИ: ОПЫТ ТРЕХ ГАЗЕТ В СЕТИ

Автор исследует различные медиастратегии газет, применяемые в Интернете, рассматривает опыт трех изданий для того, чтобы выявить наиболее эффективные методы функционирования в сети. Также в данной работе описываются процессы дигитализации и конвергенции и их влияние на развитие традиционных медиа в цифровой среде.

Ключевые слова: *конвергенция, информационные и коммуникационные стратегии, газета, Интернет.*

Author investigates different media strategy of newspapers, presented at a variety of digital platforms,and explores the experience of three newspapers to identify the most effective methods of functioning in the Internet. Also author describes the process of digitalization and convergence and their impact on traditional media.

Key words: *convergence, information and communication strategies, newspaper, Internet.*

Стремительный процесс конвергенции на всех трех уровнях — технологический, индустриальный и профессиональный — вызвал за последние пять лет волатильность в организации и управлении СМИ. На данном этапе освоения газетами веб-пространства у крупных печатных брендов отсутствует четкое представление о линии поведения в Интернете и общепринятая унифицированная, а главное — успешная модель функционирования. Эксперты отмечают, что «новые образования на рынке медиа нуждаются в организационной и институционализационной силе», присутствует «недостаток стабильности и постоянных структур в Web 2.0».

Опыт трех общественно-политических ежедневных газет, представленных на различных цифровых платформах — американской “The New York Times”, британской “The Guardian” и российской «КоммерсантЪ» — демонстрирует, какие информационные и коммуникационные модели существуют сегодня для прессы в Интернете (NYtimes.com, Guardian.co.uk и Kommersant.ru рассмотрены по структурной модели коммуникации американского обществоведа Г. Лассуэла: коммуникатор, канал, контент, аудитория, эффекты).

1. d-first (*digital*) — эта модель включает в себя комплексные меры, направленные на создание, функционирование и продвижение в первую очередь сайта газеты и ее модификаций в иных форматах, а не печатной версии издания. В данном случае главным информационным каналом выступает веб-версия, а бумажная га-

зета является второстепенным медиапродуктом одного бренда. При такой медиастратегии компания получает прибыль преимущественно из Интернета.

• Сайт с элементами многофункционального портала с широкой мультимедийной и интерактивной площадкой.

• Приоритет сайта перед бумагой в вопросе первой публикации.

• Намеренное сокращение тиражей издания.

• Развитие дополнительных веб-каналов информации — iPad-, iPhone-версии, mobile, electronic edition; меньше — развитие бумажных каналов и практически отсутствие экспериментов с оформлением бумажной версии.

• Создание бимедийного — конвергентного — ньюзрума; функционирование в режиме 24/7.

• Интеграция в социальные медиа.

• Основная и главная рекламная площадка — Интернет.

Данных стратегий придерживается газета The New York Times. Владелец газеты Артур Сульцбергер, собственно, видит так стратегию развития своего предприятия: «Мы должны войти в новый век широковещательных каналов связи, вооружившись тремя основными инструментами — печатью, Интернетом и видео. Именно они определяют будущее всех медиаорганизаций на годы вперед»[1]. Эти слова прозвучали в 2003 году в одном из его интервью, позже в 2006 году он изменил свое мнение, решив в будущем перевести газету только в веб-формат. «Честно говоря, я не знаю, будем ли мы еще выпускать газету в печатном виде через пять лет. И меня это абсолютно не волнует», — заявил он в интервью израильской газете «Гаарец». В 2010 году на профессиональной конференции в Лондоне Сульцбергер снова объявил о том, что в ближайшее время газета прекратит выходить на бумаге.

Только с 2008 по 2009 год доходы от продажи рекламы в газете упали на 27%. Издание видит спасение в интернет-версии: в июне 2010 года, по данным comScore, The New York Times стала самой популярной онлайн-газетой в США — за май сайт посетили 32 500 тысяч уникальных посетителей, которые просматривали в среднем по 22 страницы — что вдвое больше, чем у конкурентов. По словам Сульцбергера, The New York Times апробировала множество моделей получения дохода от пользователей за контент, но они не оказались успешными. За последние несколько лет у компании были уже три неудачные попытки внедрения бизнес-стратегий, основанных исключительно на цифровой платформе[2]. Газета в будущем продолжит экспериментировать с созданием прибыльной финансовой модели.

[1] *Тангейт М.* Медиагиганты. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 108.

[2] The New York Times откажется от печатной версии // Хабрахабр. Режим доступа: http://habrahabr.ru/blogs/mass_media/103941/

2. p-first (*print*) — это модель, при которой все имеющиеся ресурсы компании в целом устремлены на производство печатного издания, то есть главного продукта, в то время как интернет-версия является лишь дополнением к газете, поддерживающим печатный бренд. Газеты с таким подходом имеют довольно слабый веб-канал, а основной доход рассчитывают получить от продаж печатной продукции.

• Сайт со слабым мультимедийным наполнением (преимущественно заимствованным у партнеров), низкой интерактивностью, с непостоянным новостным потоком и с меньшим количеством контента, произведенного специально для сайта.

• Приоритет бумаги перед сайтом в вопросе первой публикации.

• Экспериментирование с форматом бумаги, версткой; меньше — развитие электронных каналов информации.

• Оф-лайн и он-лайн редакции сосуществуют как самостоятельные единицы.

• Слабая интеграция в социальные медиа.

• Главный доход — с печатной продукции.

Последние годы газета «КоммерсантЪ» придерживалась именно этой стратегии. В марте 2011 года руководство издания провело перезапуск сайта, полностью обновив верстку, дизайн, навигацию, а главное — поменяла свои медиастратегии. Весной ИД объявил о новом курсе, ориентированном на «инновационные медиа».

Пройдя эволюцию от сайта-«визитки» до сайта-«гибрида», Ъ-online стал базироваться на новых принципах: стало больше производиться новостей для сайта; ускорилась генерация новостного потока; появились мультимедийные медиапродукты, произведенные самой редакцией; ИД расширил свое присутствие на рынке, открыв радиостанцию и телеканал; Ъ-online стал конвергентным порталом, который объединяет и репрезентует контент теле-, радио- и печатного каналов информации; также теперь уже холдинг ориентирован на получение дохода с разлиных источников. «Если раньше речь шла об одном информационном носителе — принте, печатной журналистике, то сейчас развиваются принципиально разные медиа. Если сайт, по большому счету, близок к газете, то радио и телевидение — принципиально другие продукты. У нас стояла определенная задача — не создавать три параллельные редакции со своими отделами бизнеса, политики, финансов, информцентром, а использовать уже имеющиеся ресурсы. Речь идет прежде всего о компетенции, накопленной в ИД, то есть журналистах, работающих для нашей газеты. Наша главная цель — доставлять информацию аудитории, где бы она ни находилась. В офисе или дома —

через газету или сайт, в машине — через радио» — говорит Илья Булавинов, заместитель шеф-редактора газеты «КоммерсантЪ».

Но у «Коммерсанта» по-прежнему сохранились проблемы, одни из которых слабая интеграция с социальными медиа и разделенный ньюзрум.

3. c-first (*convergent*) — стратегия, при которой комбинируются две предыдущие модели и вырабатывается смешанная конвергентная стратегия. Для данных СМИ веб-версия и бумага не вытесняют, а равномерно поддерживают друг друга, становясь частью единого целого — конвергентного производителя информации.

• Интерактивный портал с хорошо развитым мультимедиа-контентом, «вещающий» в режиме 24/7, и, что важно, содержащий традиционные для газеты офлайновые элементы (игры, рубрики, дополнительные услуги, взаимный кроспостинг материалов, введение взаимных ссылок).

• Часть эксклюзивных материалов оставить по-прежнему для печати, поддерживая информационную политику и уровень качества печатной версии.

• Экспериментировать с бумажным форматом, одновременно развивая основной и дополнительные цифровые каналы информации.

• Объединенный — конвергентный — ньюзрум.

• Доход получать как из Интернета, так и от бумажной продукции. Расширение рекламных площадей по всем направлениям.

Последние годы газета The Guardian довольно удачно придерживалась этой концепции. Бывший исполнительный директор издательского дома GMG, куда входит издание, Каролин Маккол в 2006 году во время выступления на Всемирном газетном конгрессе говорила о том, что стратегические принципы, которых необходимо придерживаться, это мультимедиа, глобальный кругозор, 360 градусов коммуникации с читателями, взаимопроникновение онлайн и офлайн платформ. «Мы меняемся и вкладываем огромные деньги в онлайн и печатное дело, потому что мы — наша компания — это единая сущность. Но смена формата — это не изменение качества и стиля журналистики», — поясняла Маккол. Сайт Guardian.co.uk прошел несколько стадий реорганизации и модернизации: совершенствовался концепт онлайн-версии издания, наполнялся большим объемом информации, прибавлялись различные сервисы и мультимедийные инструменты. «Мы должны идти в ногу с современными инновациями, но не забывать про нашу репутацию, традиции бренда, информационную политику и качество. Нам нужна гибкость, чтобы иметь возможность работать на различных платформах», — говорится в отчете компании GMG по итогам 2008 года[3].

[3] Living our values. The Guardian. Great Britain: GNM, 2007. P. 45.

А осенью 2011 г. на международном форуме «Медиа будущего» главный редактор The Guardian Алан Расбриджер заявил, что издание принимает новый курс: быть транспарентными и открытыми — закрытые компании умрут; выходить за рамки печати — идти в другие сферы; максимально укрепить цифровую платформу — перенести туда до 80% новостного бизнеса. Кроме того, он подчеркнул, что главными стратегиями газеты в сети неизменно являются: постоянный разговор с аудиторией, вовлеченность в комьюнити и интеграция с социальными медиа, производство мультимедийного продукта, ориентированность на международный рынок.

Сердцевиной стратегии The Guardian в Интернете стало создание блогосистемы внутри и вокруг сайта (и вокруг всего бренда The Guardian). Блогеры зависят от новостей на сайте, а новостной контент зависит от блогеров: от их действий, переходов, дискуссий[4]. Возможность участия в формировании повестки дня, UGC (генерация пользовательского контента), доступ к блогам журналистов газеты, опции комментировать материалы, вступить в «социальную сеть» внутри сайта — все эти факторы повышают посещаемость и привлекательность ресурса, обеспечивая успех СМИ. Руководитель группы изданий GMG и директор по цифровым стратегиям и планированию Саймон Вальдман говорит: «Для онлайн-издателя недостаточно просто быть в интернете, необходимо “принять участие” в интернете, формируя свой новостной ресурс совместно с пользователями»[5]. По мнению оценочной группы British Press Awards (вручившей Guardian.co.uk награду за лучший веб-сайт газеты 2009 года), сайт Guardian-Unlimited «по-прежнему большой “папа” газетных сайтов; другие совершенствуются, но он все же лучший»[6].

Таким образом, опыт издания “The Guardian” показывает, что конвергентную модель на данном этапе освоения Интернета печатными средствами массовой информации можно считать близкой к эффективной. Главные доводы:

• доля общей пересекающейся аудитории онлайнового и традиционного каналов информации достаточно мала, чтобы функционировать, базируясь исключительно на модели d-first;

• потребитель совмещает свои старые и новые привычки в медиапотреблении — он нацелен на потребление информации из различных источников одновременно;

[4] *Buckland M.* Be Part of the Web, Not Just On the Web. Pointer. Режим доступа: http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=91988

[5] Там же.

[6] British Press Awards 2009: The Full List of Winners. Режим доступа: http://www.pressgazette.co.uk/story.asp?storycode=43456

• резкий переход на цифровую платформу может повлечь серьезные проблемы, которые могут нанести урон авторитету СМИ и привести к нестабильности в процесс его функционирования.

Успешная деятельность The Guardian в сети, основанная на мультимедийном ассортименте медиапродуктов и «слиянии» с аудиторией, говорит о том, насколько важны сегодня конвергенция форматов, следовательно, конвергенция навыков, и конвергентная культура общения с читателями.

Опыт «Коммерсанта» также демонстрирует, что на данный момент оптимальна смешанная модель, ориентированная на многоканальность не только в производстве и распространении контена, но и в ведении бизнеса. «Ъ-Холдинг» отказался от недееспособной и нерентабельной в условиях современного рынка стратегии и стал плавно переходить от модели p-first к c-first. Ранее «КоммерсантЪ» придерживался стратегии тактической конвергенции, теперь же компания, расширив свои информационные ресурсы, перешла к внутриструктурной и инфраструктурной конвергенции, что, безусловно, увеличит производство мультимедийного контента и вызовет спрос на «универсальных журналистов».

Газета The New York Times, в свою очередь, полностью сфокусировавшись на цифровой платформе, испытывает кризисный период: стремительное падение тиражей — с одной стороны, неудачные бизнес-эксперименты в сети — с другой. Руководство компании уже на протяжении последних пяти лет прогнозирует прекратить выпуск печатной версии издания, но тем не менее не решается на подобный радикальный шаг. Возможно, потому что в условиях конвергенции медиа такие действия слишком поспешны — The New York Times может болезненно пережить «смерть бумаги», лишившись доли бизнеса, а самое главное — доверия читателя к традиционному средству информации.

Стоит заметить, что, несмотря на разные веб-модели, газеты в сети имеют одни и те же стратегии. Но в тоже время уделяют большую или меньшую роль каждой из них, основываясь на принятой модели функционирования. Всемирная газетная ассоциация рекомендует представителям индустрии следующие стратегические принципы[7]:

• Управление аудиторией и ее вниманием.

• Расширение и ускорение производства новостного блока и оптимизация рабочего процесса.

• Использование новых каналов информации.

• Экспериментирование с новыми формами контента.

• Возможность публикации потребительского контента.

[7] Shaping the Future of the Newspapers // WAN. Vol. 2006. Режим доступа: http://www.wan-ifra.org/

Медиаисследователи утверждают, что будущие информационные и коммуникационные стратегии СМИ в сети будут в основном подвержены трем тенденциям: 1. «Твиттеризация» новостного контента; 2. Производство мультимедийных историй; 3. Интеграция с социальными сетями. А издатели между тем продолжают открывать Интернет с более комплексным подходом к бизнесу. Некоторые эксперты говорят, что хорошая газета, возможно, имеет больше времени, чтобы использовать потенциал сети и экспериментировать с новыми моделями. «Глобальное преимущество газет заключается в том, что ни одно медиа не обладает такими разветвленными журналистскими ресурсами, как газеты», — говорит Евгений Абов, вице-президент и член правления Всемирной газетной ассоциации (WAN). — Ни в одном другом медиа нет столь мощных ньюзрумов (новостных редакций), как у газет. Поэтому у них больше возможностей со временем трансформировать свой продукт в сторону мультиформатной, мультимедийной газеты, которая поступает конечному потребителю в том формате, в каком в данный момент и в данном месте потребителю удобно и комфортно воспринимать газетную информацию»[8].

Поступила в редакцию
10.01.2012

[8] http://www.izvestia.ru/news/306367