



СУЧАСНИЙ МЕДІА- МЕНЕДЖМЕНТ

ГАЗЕТА ЗАВТРАШНЬОГО ДНЯ –
ПОТЕНЦІАЛ МАЙБУТНЬОГО

ФОЛЬКЕР ЙОЙТЕР

KAS
POLICY PAPER

ПЕРЕДМОВА

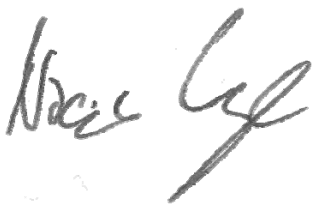
Свобода ЗМІ України вважається великим досягненням Помаранчевої революції. Ніколи раніше в українському суспільстві не було стільки простору для розвитку мас-медіа та громадянського суспільства, як сьогодні. І цей розвиток на шляху до вільного суспільства з незалежними ЗМІ є незворотним.

Для забезпечення тривалої свободи та стабілізації ситуації в галузі українських ЗМІ визначальними кроками є роздержавлення місцевих газет та їх приватизація. Навіть з економічної точки зору завдання місцевих газет тісно пов'язані з громадами.

Якщо просто подивитися на сотні місцевих видань в Україні, які часто мають надзвичайно низький наклад та порівняти нинішню ситуацію з розвитком подій у інших посткомуністичних країнах Східної Європи, то стане ясно, що лише невелика частка існуючих сьогодні місцевих газет зможе подолати процес приватизації в економічному плані.

Успіх матимуть ті газети, головні редактори та співробітники яких мають ґрунтовні фахові знання в галузі медіа-менеджменту і можуть перебудуватися на нове, економічне мислення. Співробітники місцевої преси зіткнуться з абсолютно новими завданнями.

Дана стаття надає важливу інформацію та рекомендації для практичної роботи газетної редакції. При цьому слід врахувати, що зміни в мас-медіа України відбуваються в часи, коли в усьому світі проходять перетворення в галузі ЗМІ, зумовлені впровадженням нових технологій та переминами у поведінці читачів. У зв'язку з цим перед українськими редакторами відкриваються нові перспективи.



Ніко Ланге

Керівник Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні
м. Київ, березень 2007 р.

© ПРЕДСТАВНИЦТВО ФОНДУ КОНРАДА АДЕНАУЕРА
В УКРАЇНІ, 2007

ФОНД КОНРАДА АДЕНАУЕРА
01021 КИЇВ
ВУЛ. ШОВКОВИЧНА, 10 КВ. 4
WWW.KAS.DE/UKRAINE
OFFICE@ADENAUER.KIEV.UA

СУЧАСНИЙ МЕДІА-МЕНЕДЖМЕНТ: ГАЗЕТА ЗАВТРАШНЬОГО ДНЯ – ПОТЕНЦІАЛ МАЙБУТНЬОГО

ФОЛЬКЕР ЙОЙТЕР



Фолькер ЙОЙТЕР

Фолькер Йойтер був до 2004 року директором видавництва «Madsack» у Ганновері. За фахом – менеджер видавничої справи, в полі його діяльності знаходилися ринок реклами та оголошень, щоденні газети, радіо, телебачення, маркетинг, шляхи альтернативного розповсюдження тощо. Після виходу на пенсію – вільний експерт та радник з питань ЗМІ газети "Westdeutsche Allgemeine Zeitung».

**СЕРІЯ «ПОЛІТИЧНА ОСВІТА»
ФОНД КОНРАДА АДЕНАУЕРА
WWW.KAS.DE/UKRAINE**

ГАЗЕТА ЗАВТРАШНЬОГО ДНЯ – ПОТЕНЦІАЛ МАЙБУТНЬОГО

Видавництва газет, передусім середнього розміру, переживають скрутні часи. Власне, галузь ЗМІ як така вже чимало років зазнає потужного розвитку. Що ж стосується газет, то вони деякий час тому зіткнулися з проблемами економічного характеру, що стають дедалі відчутнішими. Постає запитання: чи здатні регіональні видавництва – в більшості випадків середні підприємства даної галузі – позиціонувати себе так, щоб і в майбутньому мати шанс на успіх на своїх традиційних ринках? В недавньому минулому, на жаль, все частіше з проблемами зтикалися навіть начебто великі газети («Франкфуртер Рундшау», «Зюддойче Цайтунг» тощо.). Тим не менше я вважаю, що саме видавництва середніх розмірів мають сьогодні добрі шанси. Отже, яке місце займають нині регіональні видавництва газет? Які проблеми вони мають і чи є в них перспективи бути розв'язаними?

1. СИТУАЦІЯ НА НІМЕЦЬКОМУ ГАЗЕТНОМУ РИНКУ

Збори від публікації реклами, масштаби розповсюдження газет та їхні наклади демонструють сталі негативні тенденції. Якщо подивитися на цифри щодо розвитку мас-медіа, то не вдасться знайти жодної сфери, в якій видавництва газет змогли б за останні роки закріпити провідні позиції. Саме на своїх основних ділянках видавництва понесли величезні втрати. Всі засоби масової інформації страждають через масштабний, обумовлений передусім кон'юктурою обвал рекламних зборів за останні п'ять років. Газети втрачають по всіх статтях, поступаючись конкурентам: Інтернету, телебаченню, рекламним виданням та безпосередній рекламі.

Раніше, особливо в політичних колах, панувала думка, що кожний засіб масової інформації, а отже, і кожний новий ЗМІ, в стані сам себе фінансувати. Динамічний розвиток рекламних зборів та доходів від розповсюдження, що тривав десятки років, вважався достатнім для того, щоб забезпечити медіа-галузі золоте майбутнє. Зараз же вимальовується абсолютно інша ситуація. Роздроблення ЗМІ триває. Їх стає все більше, і всі хочуть отримати гроші з одного й того самого кошика. Тому кусні пирога, що припадають на окремі ЗМІ, стають все меншими. Відносно новим є розуміння того, що навіть коли і відбудеться економічне зростання, цього разу газети однаково не зможуть брати в ньому участь такою мірою, як це було в минулому. Суттєві частки від виручки – такі, як, наприклад, оголошення по певних рубриках, вже давно відійшли іншим рекламодавцям, як, приміром, «mobile.de», «autoscout» і т.ін. Зниження доходів від розповсюдження лише збільшує проблему.

На ситуацію впливають не лише економічні та кон'юктурні чинники, розвиток населення в Федеративній Республіці також відіграє все більшу роль. Серед молоді та самотніх людей – а таких стає все більше – щоденні газети порівняно до інших мас-медіа відіграють все меншу роль. Незважаючи на те, що піросло покоління, народжене в період «бебі-буму», кількість читачів газет зменшується. При цьому саме молоду цільову аудиторію реклама намагається досягти через медіа-галузь. Таким чином все більше газетної площі, яка раніше заповнювалася практично автоматично, залишається без реклами.

Редакції та видавництва ще й досі не відкрили для себе цільову аудиторію іноземців і відповідно не замислилися над тим, як зацікавити їх газетами. Відображаючи ситуацію, що склалася в суспільстві, газети в своїх матеріалах приділяють дуже мало уваги іноземним громадянам, а то і зовсім не відводять їм місце. Таким чином 10-15 відсотків потенційних покупців та читачів газет залишаються поза процесом купівлі та споживання цього продукту. Зміна такого ставлення до іноземців необхідна не лише з огляду на виживання видавництв у майбутньому, а і для соціальної інтеграції іноземних співгромадян.

Наступна проблема впливає з того, що газети наражаються на небезпеку, розглядаючи себе виключно як ЗМІ для освіченої аудиторії. Для менш освічених людей газети дедалі втрачають свою привабливість. Вважається, що вони складні для сприйняття, замало орієнтовані на читача, не відповідають його рівню і тому занадто дорогі. Такий розвиток подій пов'язаний з виникненням нових мас-медіа, збільшенням кількості телевізійних та радіопрограм, що можна приймати безкоштовно, загальним спрощенням телепередач, збільшеним попитом на розваги і т.ін. В особливості електронні ЗМІ призводять до того, що середній громадянин все менше хоче вникати у весь комплекс змісту щоденної газети. Якщо одного дня ця група населення перестане купувати газету, це означатиме подальше зменшення накладу і розповсюдження, а разом з цим – додаткове загострення фінансових проблем газетних видавництв. Фахівці вважають, що навіть без особливої великої ролі наведених вище факторів наклад газет

однаково буде скорочуватися. Дослідники ринку прогнозують, що в рамках цього процесу, який не можна зупинити, до 2010 р. буде втрачено принаймні ще 10 відсотків підписників та покупців газет. В недалекому майбутньому це може зламати хребет системи ціноутворення щоденних газет, яка ґрунтується лише на зборах від продажу рекламної площі та тиражу друку. Адже рекламодавці розглядають свою продукцію не як соціальну допомогу для виживання такого продукту, як щоденна газета.

Незважаючи на загальну тенденцію до збільшення споживання медіа-продукції, частка газет у цьому процесі постійно зменшується. Сьогодні щоденним газетам приділяється приблизно 30 хвилин в день. Вікові групи з 19 до 39 років, які є особливо важливими для рекламної галузі, читають газети взагалі 10-11 хвилин на день. Це – замало для покоління, яке в майбутньому має зберегти наклади газет. За таких „квот“ ніяка реклама не допоможе. Певне, газети вже не відповідають очікуванням читачів та потребам все більшої кількості людей.

Навіть якщо не можна стверджувати, що американським газетам йдеться краще, вони все ж таки орієнтуються на читача не лише введенням друку на чотири кольори та новим макетуванням. Вони все більше ділять свою продукцію за „спеціальними інтересами“ на зростаючу кількість так званих „книжечок“, виходячи з того, що кожний зможе задовольнити свої інтереси. Таким чином вони намагаються, хай і не з великим успіхом, не відходити від мінливих інтересів читачів. І немає сумнівів у тому, що такий продукт, як газета, може пропонуватися читачу в більш привабливому та різноманітному вигляді, ніж ми маємо це сьогодні.

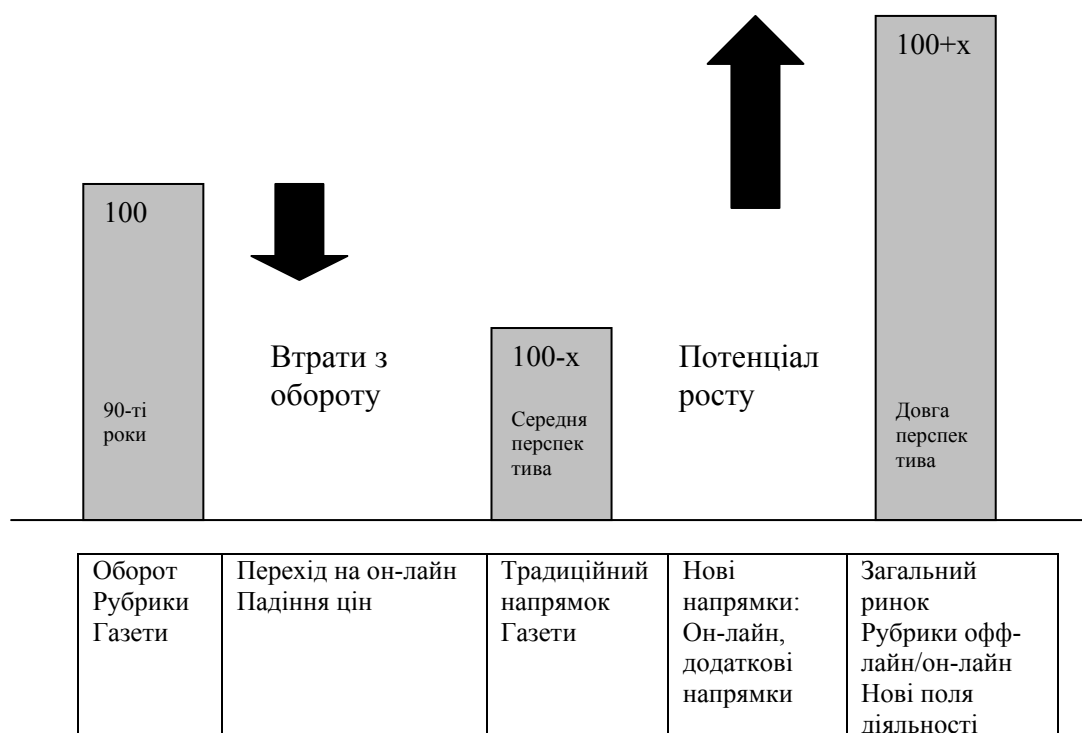
Особливою ознакою місцевих та регіональних газет є те, що вони живуть не лише в своїх регіонах, а і завдяки своїм регіонам. Вони тісно пов'язані як з позитивними, так і негативними явищами у своєму регіоні. Якщо регіон процвітає, то і газети ведуться краще. Якщо справи в ньому погані, то і газета відчуває всі його негаразди. Газети могли б бути значно гнучкішими, якби змогли вирости за рамки місць свого походження. Багато хто з людей, які вважають себе, наприклад, вихідцями з Ганновера або ідентифікують себе як такі, вже тривалий час живуть за межами самого Ганновера, скажімо, в окрузі Целле або Ніенбург. Тобто видавництво з Ганновера могло б мати потенційних клієнтів далеко за межами свого регіону. Картельне право, що розповсюджується на пресу, забороняє, щоправда, велику участь видавничої кампанії „Мадзак“ у місцевих видавництвах і тим більше їх купівлю. Як правило, читачі газет задовольняються одним виданням, в більшості випадків це – місцева газета. Отже, вихід газет за межі їхнього регіону виявляється практично повністю заблокованим. Всі кордони, зокрема і кордони регіональних ринків, вже давно повідкривалися. Але не кордони розповсюдження газет. Якщо газета, вийшовши на ринок, не може разом з ним розвиватися, вона втрачає свою міць та шанси на зростання. Ця обставина може мати фатальні наслідки, адже підприємства-рекламодавці намагаються звертатися до своїх клієнтів в регіонах, де діють самі. Все інше вони розглядають як занадто дороге задоволення. А межі розповсюдження газет вже давно не відповідають регіонам дії підприємств. Якщо ж газета не може іти в ногу з більш мобільними читачами, вона з часом втратить і партнерів по бізнесу.

2. ПОТЕНЦІАЛ

Малюнок 1 демонструє тенденції розвитку видавництва щоденних газет. Все говорить про те, що видавництва без концепцій розвитку на майбутнє не зможуть тривалий час утримувати провідні позиції на ринку. Потенціал зростання впливає перш за все з нових або додаткових проєктів. Відповідно до цього видавництва будуть змушені перетворитися на звичайні підприємства.

Двозначні доходи з обороту все більше й більше відходять у минуле. В майбутньому очікування доходів будуть зменшені до рівня, який існує в

Малюнок 1: Потенціал та проблеми видавництв щоденних газет



промисловості та торгівлі, і хто знає, чи будуть видавництва взагалі в змозі мати прибуток. Газетні видавництва стикатимуться з усіма існуючими на ринку ризиками, зокрема – щодо втрати власної незалежності. Регіональна монополія, гарантована колись, може бути остаточно втрачена. Це може призвести до впливу на редакцію сторонніх осіб, навіть до часткового визначення змісту газет сторонніми підприємствами чи об'єднаннями. В такому випадку буде втрачено існуючу по сьогодні особливу довіру до газет. Авторитету цього продукту буде завдано шкоди на тривалий час.

Для того, щоб зберегти незалежність редакцій газет і надалі, видавництва муситимуть і в майбутньому заробляти достатню кількість грошей. Тому вони потребують нові концепції та – якщо не інші, то розвинені моделі ведення справ. Видавництва газет вже давно мали б замислитися над питанням, якими справами вони хотіли б закріпитися на своїх ринках. При цьому першим кроком має стати відхід видавництв від ставлення до себе як до священної корови на кшталт „Ми – видавництво газет”. Вони мають знайти зовсім нову самоідентифікацію: „Ми – абсолютно нормальне підприємство. Ми, як і інші, розробляємо продукт і постійно інвестуємо в його майбутнє. Але нашою основною справою залишається

розповсюдження та продаж інформації". Завдяки такому позиціонуванню рамки підприємства можуть розширюватися в будь-якому напрямку. Але при цьому головним залишається виробництво новин та інформації будь-якого медіа-гатунку і їх розповсюдження.

Для цього варто кинути погляд на фонди та ресурси видавництва. Уже з цього можна вивести окремі види нової продукції. Видавництво в своєму регіоні буде змушене запропонувати споживачам всі можливі форми медіа-продукції. Видавництво стає компетентним та всемогутнім інформаційним партнером в рамках інформування споживачів у своєму регіоні та за його межами. Переваги в конкурентній боротьбі з гігантами та медіа-концернами з інших регіонів є простими і ясними: видавництва вже є в цих місцях, завдяки традиційним зв'язкам з населенням вони вже мають неабиякі преференції. Це може вилитися в своєрідний біг наввипередки. Великим концернам буде важко запропонувати жителям окремих регіонів Федеративної Республіки інформаційні матеріали однакової якості та глибини. Таке завдання залишатиметься надто важким. І його неможливо оплатити.

Ситуацію полегшить те, що сьогодні читачі не мають особливо високих очікувань по відношенню до газетярів. Кількість читачів тихо й непомітно зменшується. Як правило, через це не здійснюється великий галас. Але їхня чисельність зменшується невпинно. Якби не було цифр, що віддзеркалюють наклад, процес був би практично непомітним. Видавництва не вважаються особливо інновативними структурами, тому зовнішній тиск та пов'язані з ним зміни в видавництвах виражені не так яскраво. Читач не має ніякого уявлення про те, яку продукцію могло б запропонувати йому видавництво газет. Це дає газеті знов-таки шанс спокійно розробляти свої концепції. І якщо видавництвом вдасться на місцевому та регіональному рівнях реалізувати якусь нову концепцію, вони можуть повернути монополію, яку важко буде завоювати протягом років, оскільки професійно підготовлену концепцію важко замінити чимось іншим.

3. КОНКРЕТНІ ЗАХОДИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ

3.1 Диверсифікація пропозицій

Зупинимось на декількох пропозиціях щодо розширення палітри пропозицій газетних видавництв. Йдеться як про диверсифікацію на рівні медіа-продукції для розповсюдження інформації, так і про розширення палітри запропонованої продукції під дахом видавництва газет. Саме останні потенційно можуть розраховувати на великі прибутки.

Даховий бренд

Видавництва в принципі вже тривалий час завдяки назві газети мають свій даховий бренд. Цей бренд пройшов традиційний розвиток і давно відклався в пам'яті людей. Даний бренд необхідно лише позитивно пов'язати з іншими, новими продуктами. Якщо видавництвом газет удасться позиціонувати цей даховий бренд так, що він є основним джерелом отримання будь-якої інформації в регіоні, вони знову стануть такими ж сильними, як були в даній місцевості раніше. А метою має бути монополізація на місцевому рівні в галузі всіх місцевих та регіональних джерел інформації. Інші, поодинокі розповсюджені інформації

– скажімо, Інтернет-портали, не зможуть продемонструвати такі показники на регіональному рівні, як видавництва.

Ланцюжкове видавництво

Ланцюжкове видавництво за своєю суттю означає, що один раз отримані, опрацьовані та підготовлені матеріали можна використовувати багато разів. Після редакційної обробки вони можуть розповсюджуватися в найрізноманітніших ЗМІ: на радіо, по телебаченню, в друкованих виданнях, он-лайн і т.ін. Передумовою успіху є лише необхідність їхнього опрацювання з урахуванням специфіки ЗМІ. Таким чином у результаті цього видавництва зможуть запропонувати своїм клієнтам різні види ЗМІ або зробити їм цілу низку медіа-пропозицій. Це, зокрема, передача повідомлень он-лайн та офф-лайн, по місцевому радіо, місцевому телебаченню, а також супроводження клієнта в усіх місцях, куди останній може податися, а не лише у нього вдома.

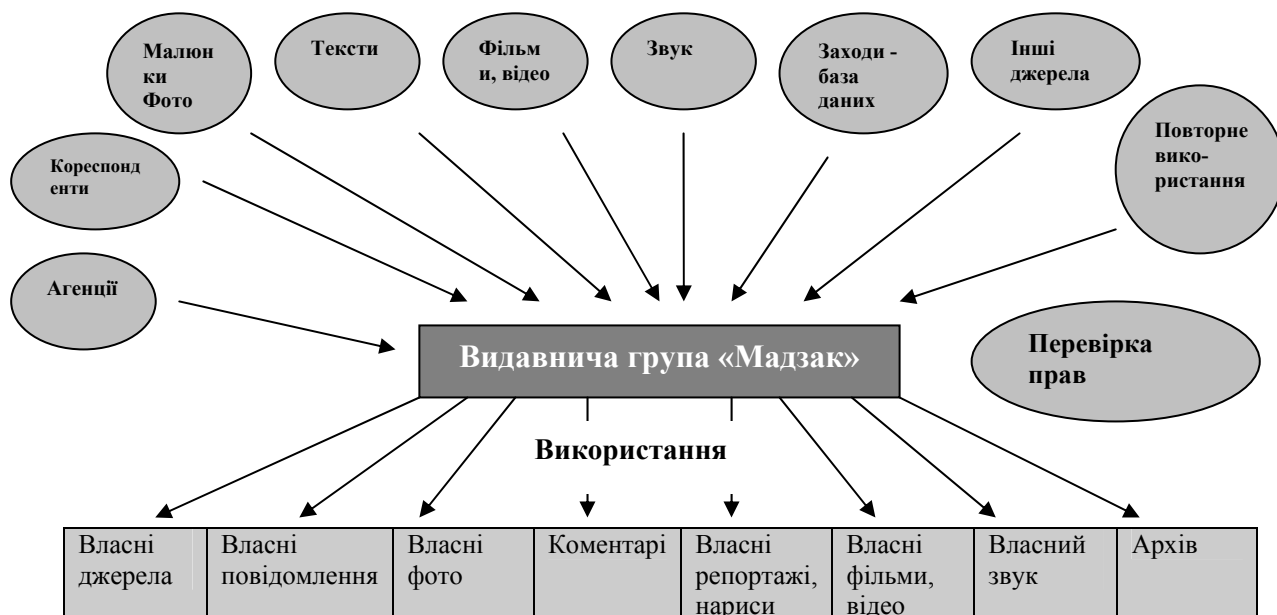
Загалом вважається, що завдяки принципу масштабнішого, ніж сьогодні, залучення видавництв вони отримають багато переваг. Передача наявних повідомлень цифрового формату вимагає зовсім не ті сили, які потрібні для підготовки власної продукції з власних джерел. Йдеться про значні заощадження при виготовленні найрізноманітнішої медіа-продукції порівняно з минулими часами та з тим, яких витрат потребувала підготовка окремих видів продукції. Газетний текст може бути доповнений відеороликом, оригінальним звуком, архівним матеріалом та ще багато чим. Одночасно це – можливість ведення діалогу з клієнтом. Якщо уявити собі таке видавництво, то можна зрозуміти, що воно не лише заощаджує великі кошти під час виготовлення та розповсюдження продукції. За своїм змістом повідомлення виходить на значно вищий рівень якості. Таке видавництво навіть за сьогоднішніми масштабами було б „state of the art”.

Існують різні види такого медіа-ланцюжка. З одного боку, можна просто розподіляти повідомлення по різних ЗМІ відповідно за змістом. Це – чистий процес сортування за тематикою. З іншого боку, інформаційний ланцюжок можна побудувати залежно від актуальності кожного окремого ЗМІ. Це означає, що оприлюднення повідомлень кожним окремим ЗМІ відповідає часу його можливостей на розповсюдження інформації. Починають завжди найшвидші ЗМІ. Це, наприклад, радіо, СМС, Інтернет та телебачення. Їхні повідомлення короткі, оперативні і стислі. Тематичне опрацювання відбувається потім в щоденній газеті. В вихідні похідна інформація може бути доповнена аналітичними викладками і стати матеріалом для вдумливого читання. В Інтернеті інформація зростає, поступово розширюючись.

Втім, такий інформаційний ланцюжок передбачає, що виробничий процес буде організовано як командну роботу. Видавництва та передусім редакції газет сьогодні досить далекі від такого стану речей. Як правило, всередині видавництва кожне ЗМІ відповідає тільки саме за себе. Майже завжди це – самостійний центр з отримання прибутку, начисто відокремлений від загального видавничого процесу. Керівництво, начальство та головні редакції в більшості випадків – зокрема, і в концертах - самі несуть відповідальність за свою продукцію. Таким чином, вони працюють незалежно одне від одного, а в рамках одного підприємства часто навіть одне проти одного. Отже, чіткий розподіл роботи в видавництвах перетворюється на гальмо інновацій. Це пов'язано з відсутністю єдиного уявлення про те, як найкраще організувати робочий процес з отриманням взаємної вигоди.

Малюнок 2 представляє такий ланцюжок, що пропонує можливість використання всієї палітри мас-медіа.

Малюнок 2: Модель медіа-ланцюжка газети «Ганноверше Альгемайне Цайтунг» видавничої групи «Мадзак».



Підписка на отримання інформації

Результатом такої концепції може стати заміна підписки на друковані ЗМІ підпискою на отримання інформації. Різні види мас-медіа з відповідним наповненням, які видавництво пропонує своїм одержувачам, будуть комбінуватися залежно від медіа-потреб клієнтів. Це – не обов'язково друкована газета, а цілий пакет з інформаційним наповненням. Видавництво надає його найрізноманітнішими шляхами. Такі служби, як повідомлення СМС, що як такі є скоріше не дуже привабливими, в рамках індивідуального інформаційного пакету можуть отримати надзвичайну популярність. На малюнку 3 показано можливу організацію такої підписки на отримання інформації.

Малюнок 3: Приклад підписки на отримання інформації

Інформація	Комунікація	Трансакція	Бізнес-сервіс	Розваги
Новини / Події / Репортажі / Великі матеріали/ Заходи	Розсилка СМС Електронна пошта	e-Vi&Va Ticketing Home-Shopping Data-Services (Адреси)	Special-Interest Supply-Chain-Management	Ігри Знайомства Парі
Біржі / Таблиці Місцеві служби/ City Guides Оголошення	IM / Чат MMC	Delivery-Services Payment-Services	Розсилка Служби логістики	Іконки/ Рінг-тони

Крос-маркетинг

Для газетних видавництв, які й надалі бажають залишатися успішними підприємствами, крос-маркетинг є ще одним шляхом, який вже зараз випробується багатьма видавництвами. Декілька медіа-форматів використовуються в спільному маркетинговому проекті з метою використання можливостей співпраці та досягнення максимального рекламного ефекту. Матір'ю всіх цих прикладів виступає спільна акція компанії «Bertelsmann Music Group» та телеканалу RTL «Німеччина шукає суперзірку». Крім цього, зі своїми прикладами виступили газети «Зюддойче Цайтунг», «Ді Цайт», «Франкфуртер Алльгеймайне Цайтунг» і не в останню чергу «Більд» з усіма її виданнями книг, DVD та компакт-дисків. Регіональні газети в цьому разі залишаються в тіні порівняно з загальнодержавними. Національна газета може давати посилання на свою продукцію по всій ФРН, вона розповсюджується по всій території країни і скрізь знаходить читачів. Для регіональних газет залишається відкритим питання, як у обмеженому просторі розповсюдження, не наражаючись на ризики, провести рекламну кампанію крос-медійної продукції.

Співробітництво з підприємствами з інших галузей

Основна думка полягає в тому, що коли в людей замало грошей для підписки на газету, видавництво мусить знайти пропозиції, які зрештою створюють враження, що ця підписка – майже безкоштовна.

Добрим прикладом успішної реалізації цієї ідеї є австрійська щоденна газета «Форарльбергер Нахріхтен». Модель інтенсивної прив'язки клієнтів до видавництва ґрунтується на співробітництві з третіми підприємствами, далекими від видавничої діяльності. Вона передбачає навіть створення нових підприємств і вихід на нові поля діяльності – наприклад, співробітництво з компаніями – постачальниками електроенергії або створення власної компанії з надання телефонних послуг. Таким чином підписчикам було запропоновано нижчі ціни за електроенергію, безкоштовні місцеві телефонні розмови та інше. Приклади з забезпеченням електроенергією та телефонним зв'язком виходять на перший план, оскільки також мають характер абонементного користування і добре підходять для газети. Якщо через підписку на пакет інформації, який надається місцевим видавництвом, читачі зможуть отримати можливість менше платити за певні послуги, прив'язка клієнтів до видавництва стане більш міцною. Для підписчиків створюються вигідні умови: у них виникає враження, що з підпискою на газету вони не тільки стають добре і достатньо поінформованими, але ще й економлять гроші. Хто схоче відмовлятися від підписки, яка одночасно гарантує отримання ще двох чи трьох послуг?

Таке співробітництво часто є можливим лише тоді, коли в районі розповсюдження не існує монополії єдиного постачальника послуг (скажімо, в галузі надання електроенергії). Монополістичне мислення існувало й існує не лише в видавництвах газет. У таких випадках клієнти начебто не мають альтернативи, а відтак не існує і необхідності витратити гроші на довгострокову прив'язку клієнтів. Але це – короткострокове мислення. В часи дерегуляції не існує меж ні для телефонних мереж, ні для мереж постачання електроенергії, принаймні теоретично. Видавництва газет могли б таким чином через подібне співробітництво сприяти подальшому відкриттю цих ринків. Залишається не забувати тільки про одне: такі пропозиції завжди мусять відбивати актуальну цінову політику. Клієнт видавництва та «мульти-підписчик» повинен мати відчуття, що його відносини з місцевим видавництвом триватимуть довго і з вигодою для нього. За такого використання дахового бренду газета та її зміст також не мають втратити свій імідж.

3.2 Нові концепції продажу оголошень

Фінансування та прибуток газети великою мірою здійснюються за рахунок публікації оголошень. Далі пропонуються шляхи, якими видавництва газет зможуть повернути собі таке джерело доходів, як друкування невеликих оголошень.

Малі оголошення або оголошення по рубриках

Публікація малих оголошень або оголошень по рубриках вже давно не є суто газетною справою. Друковані мас-медіа – не ідеальний носій для передачі подібної інформації. Інтернет може оприлюднити більш об'ємні і глибокі повідомлення, зробивши це ще й дешевше. Таким чином, малі оголошення мають бути опрацьовані паралельно для їх розміщення он-лайн. Зробивши це, видавництво отримує всі відповідні можливості для ілюстрування та надання додаткової інформації про свою продукцію. Але читачі газети не хочуть платити за це ще раз.

Зараз майже в усіх газетах є портал он-лайн. Але всі ці портали побудовані дуже по-різному. Деякі видавництва надають інформацію безкоштовно, за вхід на портали інших слід платити. Лише небагато видавництв зробили вхід на портал частиною підписки, а деякі надають інформацію безкоштовно або за окрему плату. Особливістю порталів он-лайн щоденних газет є те, що на них можна знайти регіональну інформацію щодо пропозицій товарів та послуг, а також те, що вони перебувають в безпосередній близькості до потенційних клієнтів. Якби видавництвам газет вдалося стати посередником між тим, хто пропонує свій товар та потенційним клієнтом, і викликати цілковиту довіру обох сторін, витрати за публікацію оголошень в майбутньому можна було б замінити зборами за посередництво. Саме та обставина, що видавництва знають тих, хто дає оголошення та тих, хто може бути зацікавлений в них, створює відчуття довіри та безпеки для обох сторін. Всі знаходять одне одного під даховим брендом видавництва. Виходячи з цього, місцеві та регіональні ринки он-лайн могли б виникнути в рамках компанії Інтернет-торгівлі Ebay. Якщо видавництво підтримує певні пропозиції і відповідає за перевірену якість товару, то знижується невпевненість, яка зараз має місце при торговельних операціях по Інтернету. Кожен знає, наскільки важливою є інформація про клієнта. Отже, якщо вдасться перенести таку інформацію про довіру на нову продукцію як-то регіональні ринки он-лайн, видавництва матимуть лише успіх.

Сервіс-центр он-лайн – EV&Va

Видавництво «Мадзак» розробило інструмент, який називається EV&Va. Клієнти можуть перебувати тут цілодобово, сім днів на тиждень, в режимі он-лайн усіх газет та видань цієї медіа-групи, замовити видання, в якому має вийти оголошення, до нього можна додати ілюстрації, до паралельно підготовленого он-лайн-оголошення можна додати буквально будь-що. Клієнт відразу може довідатися про ціну за послуги і обрати найкращий для нього варіант. Автоматично готується рахунок, який надсилається клієнту. Якщо видавництво має право знімати кошти з рахунку клієнта, воно отримує гроші відразу. Той, хто дає оголошення, самостійно рухається в системі виробництва видавництва і сам відповідає за власні кроки. Не існує співробітників видавництва, які прийняли б замовлення або взяли б його на обробку. Єдине, за чим ще відбувається контроль з боку видавництва, так це за тим, щоб всі завдання відповідали правовим нормам мас-медіа. Все інше клієнти роблять самі. Це стосується і помилок, яких вони припускаються. Таким чином повністю виключаються претензії щодо помилок через вину видавництва. Можна сказати, що клієнт сам відповідає за продукцію, яку видавництво лише розповсюджує.

Успіх цього інструмента може бути проілюстрований деякими цифрами. Майже 50 відсотків невеликих оголошень оприлюднюються саме таким чином. Більше, ніж в 30 процентах, оголошення підготовлені і відформатовані. Агентства також можуть готувати такі повідомлення. Судячи з прогнозів, випуск оголошень через систему EV&Va досягне найближчим часом 80 відсотків.

Те, що годиться для оголошень, може бути використано і в системі розповсюдження. Вона може перейняти на себе замовлення, зробити перерву в доставці, організувати надсилання замовлення в місце проведення відпустки, його передачу третім особам або навіть приймати скарги на якість розповсюдження.

Таким чином в процесі виробництва відбувається економія за рахунок скасування трьох – чотирьох ступенів. Економічні переваги для видавництва є очевидними. Частково вони передаються і клієнту. Іншими словами, через тривалий-тривалий час газета справді стане дешевшою. Невеликі оголошення в газетах «Ганноверше Алльгемайне Цайтунг» та «Нойє Прессе» стали коштувати менше.

Календар заходів - LeoEvent

Неопрацьований потенціал для газет криється також у схожій інновативній моделі наповнення газет змістом. Завдяки інформації, взятій з інших джерел, може бути побудований календар заходів. Кожне об'єднання в регіоні може заповнити певний розділ інформацією про власні заходи. Завдяки новому інструментарію редакцій вони автоматично стають продукцією для друкованих ЗМІ та передачі інформації в режимі он-лайн. Ідея полягає в тому, щоб поруч з друкованими ЗМІ побудувати платформу для громадськості і надавати її під своїм даховим брендом. Якщо листи з пропозиціями та проханнями різноманітних об'єднань та спілок потрапляють у кошик для сміття, то з організацією бази даних при видавництві газет виникає абсолютно новий тип стосунків з регіональними об'єднаннями та громадськими закладами. А редакція звичайних газет лише дивиться, що є в базі даних, і бере з неї те, що потрібно для друкованої версії чи підходить під напрямок газети, автоматично переносячи інформацію в газети. Таким чином вперше виникає можливість для того, щоб клієнти самі надавали свої теми і самі опрацьовували їх. Видавництво може вести справжній діалог зі своїми замовниками.

Вже саме уявлення про таке видавництво з усіма його зв'язками в регіоні створює абсолютно іншу картину щодо можливостей, які є в розпорядженні редакцій.

До цього додаються інші, не менш важливі переваги. Час на випуск газети, що зберігає таку ж актуальність, значно зменшується. В інформаційному пакеті може бути запропонована постійна актуалізація, яка стосується всіх ступенів медіа-продукції. Підписчик зрозуміє, що палітра видавництва, яке працює під старою маркою, значно розширилася, і йому практично нічого більше не потрібно, крім цієї підписки.

3.3 Видавництва як логістичні підприємства

Видавництва за своєю суттю є одночасно і розповсюджувачами. Сьогодні з'являються привабливі можливості для виходу газет і на цей ринок.

Розповсюдження / Пошта

Видавництва завжди є і підприємствами-розповсюджувачами. Вони знають, як знайти нові адреси та організувати за ними доставку. Ці знання вони, якщо

захочуть, можуть використати і для іншої продукції. Як приклад може виступати пошта.

Монополія пошти закінчується 1 січня 2008 року. Перші ознаки ситуації завтрашнього дня є вже зараз. Чимала кількість видавництв газет вже зараз доставляє місцеву пошту на місцевому рівні. А про те, що доставкою пошти можна заробити гроші, свідчать цифри Німецької пошти. Лише за доставку листів вона отримує 30 відсотків прибутку. Непогано, якщо врахувати, що всього на цьому заробляється 11 мільярдів євро. Але зайти на цей ринок важко. Необхідно виконати ліцензійні вимоги відповідних відомств, які навіть сама пошта не виконує так добре, як це вимагається. Потім за це слід заплатити невелику суму, і лише після цього потенційні клієнти можуть виказати свій інтерес до цієї пропозиції. Нелегко, але можливо. А пошта має перевагу, яка полягає в тому, що до початку 2008 року звільнена від сплати податку на додану вартість. Тобто ціни приватних поштових структур мають бути і з урахуванням ПДВ нижчими за збори сьогоденної Німецької пошти.

І все ж таки приватним підприємствам вдається, залишаючись нижче цих цін, робити вигідні операції. На жаль, ще й досі не вдалося, виходячи з наданих поштових ліцензій, побудувати мережу доставки листів по всій країні. Але вже зараз великі видавництва як група WAZ, Axel Springer та Holtzbrinck готуються до створення власної поштової структури (PIN Group AG), яка за короткий строк має розгорнути роботу по всій країні.

Організувати одночасно доставку газет та пошти можна лише в сільських місцевостях. В місті, де поштар за декілька ранкових годин, тобто з 4 до 6 має рознести 300 газет, він не може за той же період розкидати ще й 500 листів. Його обов'язок перед видавництвом – до 6 ранку розкласти газети по поштових скриньках. Тому в містах та щільно забудованих регіонах слід подумати про окрему доставку листів.

Покупки та доставка

Свої можливості пропонують і електронні газети. До останнього часу вони використовувалися не дуже активно. Можливість додати до кожної інформації посилання-лінк або декілька лінків збільшує користування майже до безкінечності. Лінки до редакційних текстів мають з'єднання з архівами, іншими базами даних або з додатковою інформацією.

Так само можливо додавати до оголошень лінки, пропонуючи покупцям купувати товари. Тут видавництво виступає маклером багато-яких речей при купівлі товарів щоденного попиту. Таким чином торгівля робить свої оголошення в електронних газетах. Замовлення, транзакція, доставка, виписка рахунку та оплата робляться через видавництво. Місцеві та регіональні торговельні організації можуть у такій ув'язці також виступати в ролі постачальника і стати конкурентом електронних каталогів товарів. Купівля як така зрештою звільниться від щоденного і набридливого ходіння по магазинах. І тоді в купуванні речей знову можна буде знайти радість: примірювання, «мацання», смакування повернуться до покупця.

Якщо видавництву вдасться поєднати всі ці пропозиції і поглибити відносини зі своїми клієнтами, це приведе до створення нових шансів у місцевій торгівлі та її поглибленому партнерству з рідним видавництвом, а також до кращого виконання очікувань клієнтури.

3.4 Нові концепції для основної продукції – газети

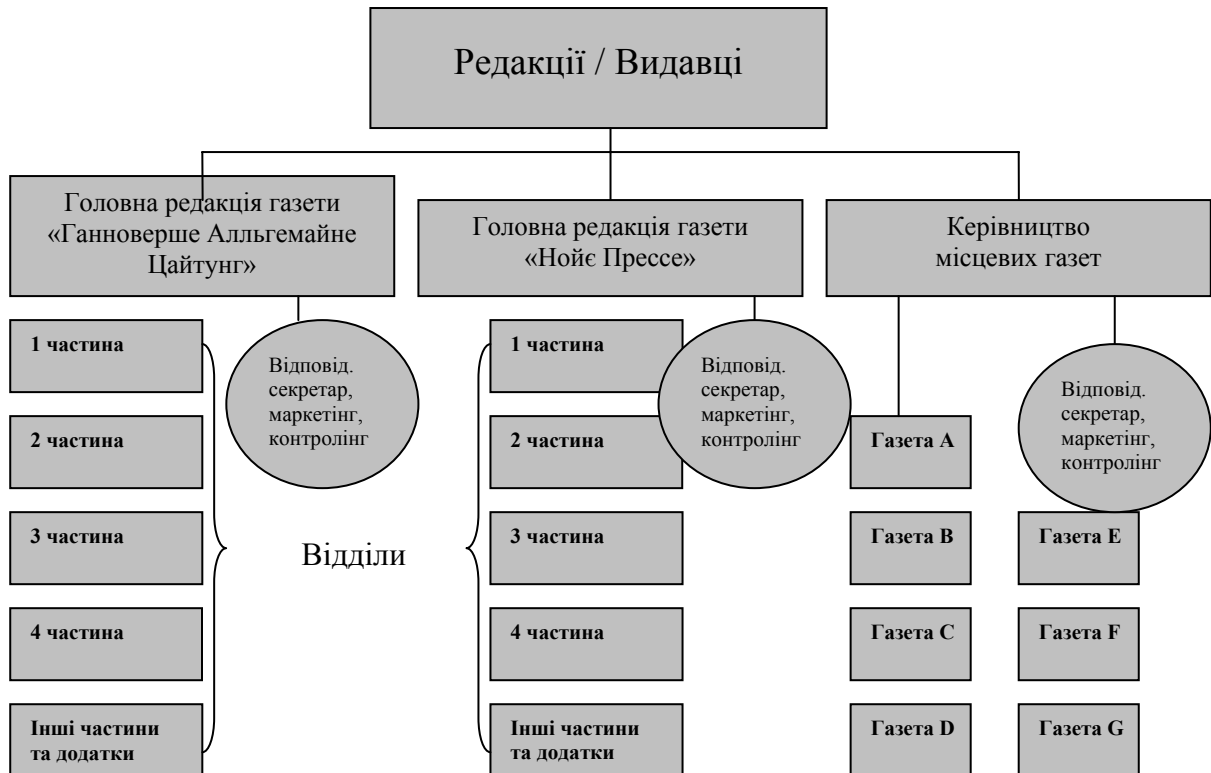
Поруч з диверсифікацією та пошуком нових сфер діяльності існують також консервативні і все ж таки інновативні концепції, що опікуються основною продукцією видавництва – газетою. Це стосується як нових підходів до змістовної частини, так і змін у робочому процесі редакцій.

Таблоїд та фактор місцевого спрямування

Таблоїдний формат зараз дуже модний. І не тільки в англійців. В ньому випускаються німецькі газети «Ді Вельт», «Файненшл Таймз Дойчланд» та інші видання. Нова газетна концепція, пов'язана з таблоїдним форматом, практикується зараз у Ганновері. Там замість звичних місцевих додатків в газети регіонального рівня в дусі виразу «назад до коренів» почали випускати газети-таблоїди. Цим самим виникає нова можливість для читача, який відтепер має свою газету, навіть не проживаючи в великому місті. Він може отримувати обидва продукти: газету великого міста, біля котрого живе і свою місцеву газету. Такий приклад вже існує в деяких невеликих містах ФРН, де проживає декілька десятків тисяч мешканців. Всі ці міста колись мали власні газети, але через економічні негаразди втратили їх в рамках так званої концентрації преси в 60-ті роки. Сьогодні такі видавництва, як «Мадзак», намагаються виправити ситуацію. Звернення видавництв, з одного боку, до сучасних підприємницьких механізмів, а з іншого – до традиційних завдань на регіональному рівні не є суперечливим. Поруч з інформуванням про значні події в даній моделі газета інформуватиме про те, як значні інформаційні моменти відбиваються на місцях і як вони впливають на життя читачів та їхнє безпосереднє оточення. Місцева газета може персоніфікувати повідомлення. Люди знають одне одного і розуміють, що за чим стоїть.

Місцева газета в таблоїдному форматі – це крок у правильному напрямку. Крім того, таблоїд справляє враження більш простої, «своїї» газети, яку легше читати і макетування якої виконано краще. На малюнку 4 представлено організацію редакцій у Ганновері. Новою є третя колонка. Раніше газети районного масштабу були часткою редакції газети «Ганноверше Алльгемайне Цайтунг» (HAZ). Нині вони є самостійними і керуються головною редакцією. Завдяки такому елементарному процесу стає можливим отримання місцевими газетами власного обличчя, а також редакції ідентифікують себе під власною назвою, а не є часткою величезної компанії. Елемент орієнтації на певну місцевість має чимало переваг.

Малюнок 4: Організація ганноверської редакції



Робота над змістовним наповненням

Крім того, сьогодні може розвиватися і змістовне наповнення газети. Ідея при цьому видається досить звичайною. Газета, яка має багато рубрик і проводить чіткий розподіл між частиною, присвяченій новинам та частиною, де подаються думки щодо певних подій, в майбутньому повинна мати альтернативу. Думка, що читач сформує власну думку, ознайомившись з фактичними новинами та коментарем до них, є хибною. Тому деякі редакції намагаються ширше охопити читача, не обмежуючись лише наданням новин. Деякі видання, як, наприклад, «Берлінер Моргенпост», «Штутгартер Цайтунг» або «Мюнхнер Меркур» все сильніше використовують таку тенденцію. Вони пропонують своїм читачам поряд з новинними повідомленнями інші матеріали на цю ж тему.

Авторські газети

Авторські газети мають зовсім інший підхід до своєї структури, ніж звичайні моделі редакцій щоденних газет. Новою тут є командна модель, коли декілька різних відділів присвячують свою роботу одній й тій самій темі. Класичним прикладом такої роботи в ФРН є журнал «Шпігель» (малюнок 5)

Багато газетних видавництв все ще вважають цю модель надто сміливою і готові лише поступово здійснити такий крок. Прикладом найкраще розвиненої в цьому плані авторської газети за останні роки стала «Рейніше Пост». 1 січня 2004 року вона розірвала угоду про надання інформації агентством ДПА і готує з того часу всі повідомлення сама. Порівняльний аналіз різних випусків привів до такого результату: маючи 70 редакторів, тобто будучи порівняно з кількістю працюючих в інших редакціях редакцією середньої величини (в «Ганноверше Алльгемайне

Цайтунг» - 113 редакторів), «Рейніше Пост» створює значно більше власних матеріалів, ніж та ж «Ганноверше Алльгемайне Цайтунг» або «Нойє Прессе». В рамках цього аналізу розглядалися тільки матеріали, що мають справді характер авторської статті, а не новинного матеріалу. По можливості «Рейніше Пост» доповнює свої матеріали аналітичними довідками, посиланнями і т. ін. Отже, подібна модель криє в собі значний потенціал заощаджень для видавництва і аж ніяк не погіршує якість газети, а зовсім навпаки.

3.5 Подальші можливості заощадження на редакційному рівні

Для того, щоб мінімізувати економічні показники видавництва, необхідно провести реструктуризацію найдорожчого фактора, тобто редакцій. На прикладі видавничої компанії «Мадзак» можна побачити можливості та потенціал, що існують на різних рівнях.

Зміни в робочих структурах

1990 року видавництво «Мадзак» мало в Ганновері близько 1600 співробітників, сьогодні їх – приблизно 800. Звільнень не відбулося. Повною мірою для скорочення кадрів були використані такі можливості, як природна текучість плинність кадрів, дострокове надання пенсій, неповний робочий день для осіб похилого віку та ін. Кожний, хто хотів звільнитися, міг це зробити. Інші співробітники отримали підвищення кваліфікації і могли бути задіяними на інших ділянках. Так, колишні наборщики шрифту стали консультантами по роботі з клієнтами, інші перейшли на роботу в телефонний центр і т.д. Роботу, яка раніше виконувалася службовцями за письмовим столами, взяли на себе комп'ютери. Цей процес відбувався не без скрипу, але непомітно для сторонніх. Зовсім невелика частина клієнтів помітила, що діялося в видавництві «Мадзак» і мусила страждати через це. Вся структура видатків видавництва була вдосконалена і вважається нині зразковою для всієї країни.

При сьогоднішніх формах організації існують проблеми і в редакціях. Безсумнівно, що в редакціях також існує потенціал заощадження коштів. Витрати всіх ділянок видавництв значно зменшилися, і лише редакції ставали все дорожчими. Ситуація навколо тарифів відіграє при цьому особливу роль.

Видавнича компанія «Мадзак» - як приклад – має сьогодні в своєму концерні шість окремих редакцій, кожна з яких випускає свою газету. Виникає питання, скільки окремих редакцій потребує видавництво насправді. Слід було б поміркувати над тим, як можна було б поєднати роботу цих окремих редакцій в класичних рубриках, які менше стосуються регіонів – таких, як політика, економіка, культура, різне, аби знизити витрати, не порушуючи класичні видавничі традиції.

Співпраця в рамках спільного випуску додатків

Можливість заощадити витрати впливає і з спільного випуску додатків силами різних газет. Декілька років тому таку спробу зробили газети «Штутгартер Цайтунг», «Рейнпфальц Людвігсхафен», «Кельнер Штадтанцайгер», «ВАЦ», «Рейніше Пост» та видавнича компанія «Мадзак» у Ганновері. В зв'язку з різним регіональним розвитком в редакціях існувало різне уявлення про те, що слід писати в рубриках економіка, здоров'я, транспорт і т.ін. Все ж таки було знайдено шляхи для початку співробітництва.

Для написання багатьох тем головні редакції видавництв запросили надзвичайно добре відомих авторів, поділивши між собою витрати за їхню роботу. Було підготовлено декілька справді чудових додатків до газет, які за якістю можна було порівняти з центральними газетами. На жаль, таке співробітництво не

витримало перевірки часом, позаяк видавництва не могли звести в одне ціле свої занадто різні уявлення, зокрема, стосовно «правильного» співвідношення між текстовим та рекламним наповненням газети. Тому ця спроба зійшла нанівець приблизно через півроку після початку її реалізації.

Як правило, кожна редакція по праву пишається своїми традиціями, своєю формою інформування і т. ін. Оскільки раніше економічний успіх видавництв безпосередньо був пов'язаний з роботою редакцій, внесення змін в організацію їхньої роботи, співпрацю з іншими суб'єктами та в інші процеси є складним завданням. Автономія редакцій, з якою погоджується багато видавництв, сьогодні стикається з низкою економічних факторів. Внаслідок цього менеджмент і редакції лише здаються прив'язаними одне до одного. Тому слід шукати шляхи, на яких видавництва разом з редакціями зможуть пристосуватися до вимог медіа-ери. До цього, безсумнівно, відноситься і необхідність поєднання ресурсів та здібностей, а також вдосконалення редакційної роботи.

Не можна чекати, поки тиск економічної необхідності стане таким сильним, що видавництва будуть просто змушені принаймні частково реалізовувати окреслені вище можливості співпраці. Для активного залучення до цих інновативних процесів редакцій вони мають бути відкритими для змін у своїй роботі та реалізації відповідних намірів. Йдеться про концепції, які видавництва і редакції мусять розробляти і впроваджувати разом.

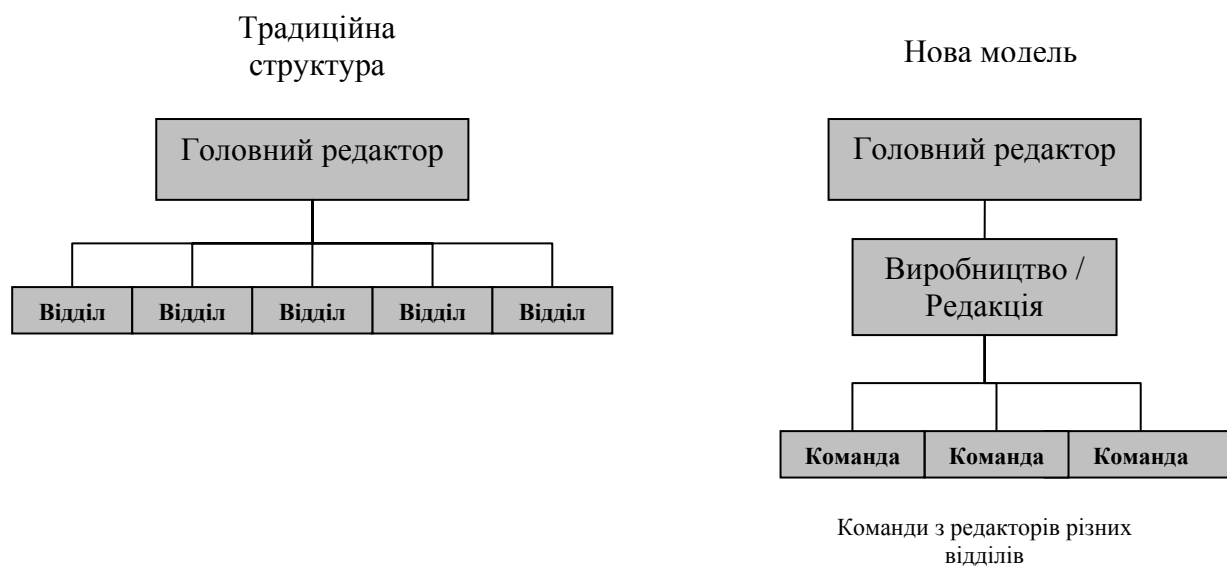
4. ВИСНОВКИ

Отже, криза, яка охопила щоденні газети, може надати і шанси. Запропоновані й продемонстровані вище шляхи далеко не є тим, чого чекають сьогодні від видавництв газет або до чого вони звикли. Можливий потенціал полягає в більшому залученні до цінностей, які часто і для видавництв відкривають зовсім нові поля діяльності: йдеться про набір продуктів, який завдяки великій кількості пропозицій щільніше наближається до клієнта і виходить на інший економічний рівень. При цьому викладені тут пропозиції варто розглядати як робочі гіпотези, з якими видавництва можуть ознайомитися ближче методом проб та помилок.

Завдання даного матеріалу полягає в тому, щоб підштовхнути видавництва до готовності замислитися над своєю продукцією, над шляхами інновації та власного розвитку, як це відбувається на інших підприємствах. Зрештою, йдеться про те, щоб зробити запропоновану продукцію якомога привабливішою і змінити її так, щоб всі ці зміни здійснювали позитивний вплив на клієнта і викликали його задоволення.

А якщо всі клієнти будуть задоволені, то і видавництво залишиться задоволеним.

Малюнок 5: Порівняння робочих структур в редакціях





Konrad
Adenauer
Stiftung

ПОПЕРЕДНІ ВИДАННЯ:

1. РОЗВИТОК ПАРТІЙНИХ СИСТЕМ
У ПОСТКОМУНІСТИЧНИХ КРАЇНАХ ЄС
2. ЗА ЯКОЮ КОНСТИТУЦІЄЮ
ЖИТИМЕ УКРАЇНА В 2007 Р.?
3. ДЕМОКРАТІЯ, ВЕРХОВЕНСТВО
ПРАВА, ПРАВА ЛЮДИНИ:
ОЦІНКА ВИКОНАННЯ УКРАЇНОЮ
ПЛАНУ ДІЙ „УКРАЇНА – ЄВРО-
ПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ”

KAS POLICY PAPER

ФОНД КОНРАДА АДЕНАУЕРА
ПРЕДСТАВНИЦТВО В УКРАЇНІ