

Существует несколько способов финансирования СМИ. Первый (самый «небизнесовый») — когда СМИ — игрушка неких меценатов, олигархов, для которых этот бизнес не является приоритетным. Насколько надёжна эта модель, мы все понимаем: изменилась ситуация владельца или это перестало быть ему интересным — он перестал финансировать.

Государственные СМИ мы не рассматриваем, потому что это не бизнес. Просто оставляем их за скобками.

Последние 20 лет мы живём в рекламной модели. Мы привыкли к ней: рекламный рынок рос, всем нам казалось, что это надёжная и правильная модель, так живут СМИ во всём мире.

Что мы наблюдаем сейчас? Экономический кризис, безусловно, есть. В такой период в первую очередь режут рекламные бюджеты. Часть компаний сокращает их из-за санкций. Есть политический аспект: можно легко позвонить рекламодателю и заблокировать бюджет на рекламу в вашей СМИ. И вы ничего не можете с этим сделать.

## ОСНОВНОЙ CHALLENGE: СПОСОБЕН ТЫ ДАЛЬШЕ ГЕНЕРИТЬ ТОТ КОНТЕНТ, КОТОРЫЙ БУДУТ ПОКУПАТЬ?

Есть и другие объективные причины, как в случае с телеканалом «Дождь». В конце 2013 года телеканал рос, расширялась аудитория, увеличивались финансовые показатели. Что с нами случилось дальше — вы знаете. В восемь раз сокращается охват аудитории, уходят рекламодатели по тем причинам, которые я уже озвучила, и тот, казалось бы, надёжный механизм работы СМИ рушится.

Что нам было делать, когда ушло 80% нашего бюджета?

Я верю в Paywall (технологии платного доступа к материалам на сайте или в приложении издания). В любом контексте, в любом политическом устройстве это самый прозрачный, внятный и понятный способ финансирования СМИ. Если ты

делаешь то, что интересно твоей аудитории (неважно, какого она размера, важно, что на твой контент есть спрос), значит, тебя будут покупать. Модель, когда человек платит за то, что он хочет читать, на мой взгляд, самый чистый и надёжный способ, который даёт независимость от эко-

## МЫ ПОДОШЛИ К ТОМУ, ЧТО РЕКЛАМНЫЕ БЮДЖЕТЫ СТАЛИ СОСТАВЛЯТЬ ВСЕГО 20%. ПОДПИСКА В DIGITAL СОСТАВЛЯЛА 60%

номической и политической ситуации. Мы не говорим здесь о политических рисках масштаба отзыва лицензии и закрытия СМИ.

Думать про Paywall мы начали в сентябре 2013 года, ещё до «всех тех» событий. Был жуткий кризис на рынке. Нас все спрашивали: «Куда вы идёте? Кто вам будет в интернете что-то платить?» Была введена условная цена — 1 тыс. руб., и для нас это

был эксперимент. Мы не закрывали сайт. Нам это дало психологическое понимание того, как работает модель. На рынке, кроме «Ведомостей», которые первыми ввели подписку, не было вообще такого опыта. «Ведомости» тестировали её очень долго, а мы сделали всё за два месяца, а потом уже в процессе начали докручивать, видя в этом потенциал для зарабатывания денег.

Наша подписка и реклама росли небольшими темпами. Но в 2014 году происходит то, что происходит. Мы подошли к тому, что рекламные бюджеты стали составлять всего 20%. Подписка в digital составляла 60%. Мы приняли для себя, что мы платный канал, охват аудитории не монетизируется с нами никак, надо за-

быть об этом. Мы начинаем уходить в Paywall и вводим a la carte (продажа блоков программ за фиксированную ежемесячную плату — ред.) на кабельных каналах.

Когда всё это случилось, единственные, к кому мы могли обратиться, — наша аудитория. И она нас поддержала и эмоционально, и финансово. Мы смогли перестроить всю работу, не прерывая вещание. Ввели новую цену на подписку, увеличив её стоимость в пять раз и открыто говоря ауди-

тории: «Мы должны идти на этот шаг либо мы просто закроемся».

Всегда страшно, что с введением Paywall у тебя упадёт трафик. Но у нас он упал в первый момент, а дальше всё время рос.

Сейчас времена эмоциональной поддержки аудитории уходят. Мы переехали в другой офис. Вроде бы, открытого давления на телеканал больше нет. И вот он, основной challenge: способен ты дальше генерить тот контент, который будут покупать?

В редакции начинается постоянное обсуждение: что является мотивом для появления подписчиков? В первую очередь, конечно, контент. Либо это ежедневные маркетинговые продажи. Для них мы не нанимаем специально обученных людей, потому что у нас нет на это бюджета. Мы внутри команды переворачиваем всё, и те люди, которые раньше продавали рекламу, учатся потихонечку продавать подписку. Когда на сайт заходит 3–4 млн, а иногда и 5 млн человек в месяц, побиться за 10% аудитории — реальная задача.

Сейчас мы чуть-чуть выдохнули, и дальше нужно просто спокойно работать — стремиться к тому, чтобы за счёт контента увеличивать интерес к себе, и учиться работать с аудиторией.

Из выступления на форуме  
«3D Журналистика»  
(Санкт-Петербург, 16 мая) **К**