

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций

На правах рукописи

РАНГАЕВА Алена Валерьевна

Региональные франшизы РБК: редакционные стратегии

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению «Журналистика»

(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель –

кандидат полит. наук, доцент

К. Р. Нигматуллина

Кафедра периодической печати

Очная форма обучения

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург

2017

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Деловая журналистика в сети в современных условиях развития медиарынка.....	7
1.1. Бизнес-модели и стратегии СМИ.....	7
1.2. Развитие и особенности медиафранчайзинга в России.....	23
Глава 2. Региональные франшизы РБК: стратегии входа и функционирования на медиарынке.....	38
2.1. Франшизы РБК в российских регионах: история становления.....	38
2.2. Сравнительный анализ региональных франшиз РБК.....	49
Заключение.....	76
Список литературы.....	81
Приложение 1.....	88
Приложение 2.....	96
Приложение 3.....	102
Приложение 4.....	105
Приложение 5.....	109
Приложение 6.....	116
Приложение 7.....	119
Приложение 8.....	124

Введение

РБК является крупнейшим российским деловым медиахолдингом, который представлен сразу на всех ключевых контентных площадках – в Интернете, ТВ и прессе. Кроме медийных проектов компания постоянно проводит деловые мероприятия, такие как отраслевые конференции, бизнес-регаты и премии. Еще одно направление деятельности РБК – это регистрация доменов и хостинг, которые предоставляют клиентам возможности для ведения бизнеса в сети.

Миссия компании уже 20 лет остается неизменной: РБК стремится предоставить аудитории актуальную деловую информацию и сервисы. Компания также предоставляет площадки для обмена опытом и знаниями, помогая принимать решения, которые касаются карьеры и бизнеса.

Основным направлением операционной деятельности компании является Интернет¹. Интернет-направление РБК основано в 1995 году – тогда был создан портал деловых новостей www.rbc.ru². РБК являлся одним из первых игроков в российском интернет-сегменте³. Сейчас портал является лидером среди деловых ресурсов российского Интернета⁴.

Основным фокусом компании станет развитие интернет-ресурсов и сервисов, а также телеканала РБК ТВ⁵. Печатные издания останутся

¹ Стратегия [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/strategy.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).

² Направления деятельности [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/business.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).

³ Стратегия [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/strategy.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).

⁴ Направления деятельности [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/business.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).

⁵ Стратегия [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/strategy.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).

дополнительным источником выручки, а также продолжают поддерживать высокий уровень известности компании и доверия к бренду.

Бизнес-модель компании основана на рекламе и интернет-сервисах. Цель РБК – это поддержание темпов роста выручки на уровне не ниже средних по рынку. Для достижения этой цели компания планирует совмещать органический рост и выгодные приобретения в Интернете – самом быстрорастущем медиасегменте.

Ключевая операционная цель РБК – обеспечить высокую популярность ресурсов компании среди русскоязычной аудитории. Главная задача с точки зрения финансового менеджмента – повысить прибыльность бизнеса.

В сентябре 2014 года аудитория www.rbc.ru составила 12,5 млн. человек. Кроме актуальных новостей среди пользователей популярны финансово-аналитическая информация «РБК Личные финансы» (lf.rbc.ru), новости спорта «РБК Спорт» (sport.rbc.ru), новости недвижимости «РБК Недвижимость» (realty.rbc.ru), информация о стиле жизни «РБК Стиль» (style.rbc.ru) и т.д. Помимо этого, деловую аудиторию интересуют такие интернет-ресурсы РБК, как сайт автоновостей www.autonews.ru и сайт о высоких технологиях www.cnews.ru.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что сегодня многим СМИ достаточно сложно соблюдать баланс между успешной коммерциализацией и производством качественного контента, из-за чего некоторые из них вынуждены закрываться. В отличие от них, медиахолдингу РБК удается не только создавать интересный контент, но и получать прибыль. Согласно неаудированной отчетности медиахолдинга, в 2016 году совокупная выручка группы компаний РБК увеличилась на 10% и составила 5,6 млрд. руб.⁶. Показатель EBITDA стал рекордным за последнее десятилетие – он вырос на 105% до 875 млн. руб. Маржинальность также побила рекорд – она

⁶ Итоги 2016 [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://report2016.rbcholding.ru> (дата обращения: 05.05.2017).

увеличилась с 8,4 до 16%⁷. По итогам 2016 года операционная прибыль составила более 400 млн. руб.⁸. Прошлый год стал вторым годом подряд, когда медиахолдинг показал положительную операционную прибыль, отметил генеральный директор группы компаний РБК Николай Молибог. Большой интерес вызывает то, как с редакционными и коммерческими задачами справляются региональные франшизы РБК.

Проблема региональных франшиз является молодой и не достаточно проработанной. В ходе исследования было обнаружено минимум источников, посвященных развитию медиафраншиз, особенно в сегменте деловой интернет-журналистики.

Существует множество работ, посвященных деловой журналистике, бизнес-моделям и стратегиям СМИ, а также медиахолдингу РБК. Однако в работе впервые рассматриваются особенности региональных франшиз РБК – в этом заключается **научная новизна исследования**. Важно отметить, что информация об особенностях работы РБК в регионах не представлена в массиве научных работ и экспертных докладов – чтобы раскрыть тему, было необходимо провести интервью с держателями франшиз.

Объект исследования – деловая журналистика в России.

Предмет исследования – стратегии региональных франшиз РБК на российском медиарынке.

Цель работы – выявить особенности и сравнить региональные франшизы РБК.

Задачи работы:

- 1) описать редакционные стратегии деловых СМИ;
- 2) проанализировать развитие медиафранчайзинга;
- 3) выявить особенности региональных франшиз РБК;

⁷ Папандина В. Группа РБК показала рекордные результаты по итогам 2016 года [Электронный ресурс] // РБК, 29.03.17. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/58d9171b9a7947ee5ef37590?from=main> (дата обращения: 29.03.2017).

⁸ Итоги 2016 [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://report2016.rbcholding.ru> (дата обращения: 05.05.2017).

4) выявить сходства и различия региональных франшиз РБК.

Данное исследование может быть полезно тем, кто планирует открыть свое информационное агентство или запустить в своем регионе франшизу РБК или другого медиахолдинга. В этом заключается **теоретическая и практическая значимость исследования**. В работе описываются сложности, с которыми сталкиваются держатели региональных франшиз РБК, и факторы, которые влияют на их бизнес.

К **теоретическим методам**, задействованным в данном исследовании, относятся **анализ, синтез и обобщение**, к **эмпирическим** – **экспертное интервью и сравнение**. Стоит отметить, что в работе использован **экономический подход** – мы рассматривали СМИ как единицу рынка.

Теоретическую базу составили работы таких отечественных и зарубежных специалистов, как А. А. Амзин, Е. Л. Вартанова, Е. Ю. Зинин, В. Л. Иваницкий, Г. А. Эмирова, И. Г. Чередниченко и др. **Эмпирическую базу** составили одно интервью с директором по региональному развитию РБК и семь интервью с держателями региональных франшиз медиахолдинга, а также открытая информация (документы, отчеты, интервью) о деятельности РБК в России.

Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и восьми приложений. Во **введении** определяется основная цель и задачи исследования. **Первая глава** посвящена деловой журналистике – бизнес-моделям и стратегиям СМИ и развитию медиафранчайзинга. Во **второй главе** анализируются особенности региональных франшиз РБК, а также их сходства и различия. В **заключении** подводятся итоги проведенного исследования и формируются основные выводы. В **приложении** к дипломной работе представлены расшифровки интервью.

Глава 1. Деловая журналистика в сети в современных условиях развития медиарынка

1.1. Бизнес-модели и стратегии СМИ

Для начала нам следует выяснить, что представляет собой бизнес-модель и какие компоненты в себе содержит.

Ларри Боссиди и Рэм Чаран определяют *бизнес-модель* как процесс мышления, которое нацелено на понимание специфики бизнеса как единого механизма, пишет В. Маркова⁹.

Из работ Адриана Сливотски, Александра Остервальдера, Генри Чезборо и др. следует, что *бизнес-модель* – это способ, с помощью которого компания создает для клиентов ценность и получает от этого прибыль, отмечают Ю. Уварина и Э. Фияксель¹⁰.

По определению Елены Вартановой, *бизнес-модель* – это описание структуры и деятельности компании, метод ведения бизнеса, инструмент для получения доходов, а также видение того, как компания может служить своим сотрудникам и клиентам, включающее понимание стратегии и путей ее реализации¹¹.

Из вышеперечисленных определений мы можем сделать вывод, что *бизнес-модель* – это способ получения прибыли.

Елена Вартанова отмечает, что определенной формулы успешной бизнес-модели медиакомпания не существует – она зависит от отрасли, исторического этапа, состояния глобальной экономики и т.д. Несмотря на это,

⁹ Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // Проблемы перехода к инновационной экономике. 2010. № 2 (34). С. 38.

¹⁰ Уварина Ю. А., Фияксель Э. А. Бизнес-модель для сервисных компаний // Инновации. 2013. № 7 (177). С. 31.

¹¹ Основы медиабизнеса: учеб. пособие для студентов вузов / Е. Л. Вартанова [и др.]. М.: Аспект Пресс, 2009. С. 143.

в последние годы медиаэкономисты стараются выявить универсальную для индустрии СМИ модель бизнеса. Большая часть аналитиков сходится в том, что из-за цифровой революции «размывается» прежняя экономическая основа, которая выглядела следующим образом: производство контента – достижение желаемых целевых групп – получение прибыли путем продажи рекламы и/или контента.

Автор выделяет наиболее известные *компоненты бизнес-модели*¹²:

- подписка;
- абонентская плата;
- потарифная и поминутная оплата;
- продажа содержания;
- реклама;
- продажа авторских прав, форматов и конкретных медиапродуктов другим СМИ;
- продажа клиентских баз данных;
- смс-голосование, смс-рейтинги или смс-опросы;
- нежурналистский контент;
- дотационная или внерыночная модель (государственные субвенции и благотворительные пожертвования).

Под *подпиской* подразумевается «продажа содержания» аудитории.

Абонентская плата ориентирована на финансирование вещания, которое старается выйти из-под коммерческого влияния рекламодателей.

В настоящее время абонентам кабельных сетей и пользователям Интернета доступны услуги, которые оплачиваются *потарифно* или *поминутно* во время просмотра отдельных программ и использования коммуникационных услуг.

¹² Там же. С. 144.

Основа *продажи содержания* - это возможность отложенного и многократного потребления медиапродуктов¹³.

Реклама до настоящего времени остается самой прибыльной и распространенной бизнес-моделью для большинства медиакомпаний.

Продажа авторских прав, форматов и конкретных медиапродуктов другим СМИ делает возможным существование СМИ, которые непосредственно не взаимодействуют с аудиторией, и позволяет сократить расходы на производство контента¹⁴.

Отсутствие во многих странах законодательства, которое защищает права потребителей в цифровой среде, дает возможность компаниям новых СМИ *создавать клиентские базы данных и «продавать»* их рекламодателям.

С помощью бизнес-модели, которая основывается на *смс-голосовании, смс-рейтингах и смс-опросах*, проводимых медиакомпаниями, операторы мобильной телефонии имеют увеличенный трафик, за что платят медиакомпаниям определенный процент.

Некоммерческая бизнес-модель, основа которой - это *нежурналистский контент*, становится альтернативой многим СМИ, которые строят контент-стратегии на индустриально произведенном контенте.

В условиях *дотационной или вне рыночной* бизнес-модели медиакомпания не являются экономически самостоятельными и прибыльными предприятиями, а существуют на государственные, корпоративные или партийные средства. Среди нерыночных инструментов выделяются *государственные субвенции* (формы дотаций и субсидий, выдаваемые медиакомпаниям органами власти) и

¹³ Там же. С. 144-145.

¹⁴ Там же. С. 145-146.

благотворительные пожертвования (встречаются в деятельности коммунитарных медиа и диаспор).

Автор подчеркивает, что все компоненты бизнес-модели встречаются в разных комбинациях.

В другой работе Елена Варганова выделяет и описывает *бизнес-модели онлайн-СМИ*:

- видеотекст;
- платный Интернет;
- бесплатные Web-услуги;
- рекламный Интернет, рекламная паутина;
- общие и индивидуальные порталы;
- многоцелевые порталы¹⁵.

При использовании первой бизнес-модели (*видеотекст*), чтобы получать и передавать текстовые сообщения использовался экран компьютера, в качестве линий связи – телефонный кабель.

Когда *платный Интернет* перешел в коммерческое использование, провайдеры еще не осознавали, что читатели не готовы платить за доступ к информации, которую можно получить в аналоговой форме.

С помощью *бесплатных Web-услуг* в Интернете появились новые типы содержания, а коммерческие компании начали продвижение своих материалов бесплатно, насыщая Интернет полукоммерческими, полуинформационными данными.

Рекламный Интернет, рекламная паутина была нацелена на получение прибыли с помощью «продажи» клиентских баз данных или пользователей рекламодателям.

Что касается *общих и индивидуальных порталов*, пользователи получают доступ к структурированному интерфейсу содержания и рекламы.

¹⁵ Е. Л. Варганова. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие [Электронный ресурс]. М.: Аспект Пресс, 2003. URL: <http://evartist.narod.ru/text11/49.htm> (дата обращения: 15.02.2017). Электрон. версия печ. публикации.

В бизнес-модели *многоцелевых порталов* реализуется комбинация общих или индивидуальных порталов с более продвинутыми, которые предлагают потоковые аудио и видео. Прибыльность этой модели будут обеспечивать реклама и индивидуальные подписки, платы по расценкам.

В другой статье Елена Варганова также описывает *источники доходов онлайн-СМИ*:

- реклама;
- плата за онлайн-услуги;
- продажи клиентских баз данных;
- доходы от продажи содержания¹⁶.

Автор уточняет, что существуют разные *виды рекламы в Интернете*, но наиболее популярны

- баннеры;
- источники целевой рекламы;
- «pop-up»;
- «richmedia».

Баннер представляет небольшое графическое изображение с гиперлинком, которое отсылает к источнику целевой рекламы.

Источникам целевой рекламы могут быть как элементарная веб-страница, так и сложная разработка с применением аудио- и видеоэффектов или линков на корпоративные сайты, электронные магазины, ярмарки.

«*Pop-up*» представляет всплывающее окно.

«*Richmedia*» интегрирует анимацию и движущееся изображение.

Другими возможными источниками доходов выступают транзакции (*оплата услуг в цифровом формате*) и плата за услуги (в которую входит доступ к платному контенту, плата за некоторые ссылки).

¹⁶ Варганова Е. Л. Медиаэкономика в информационном мире [Электронный ресурс] // Информационное общество. 2005. №. 1. URL: <http://emag.iis.ru/arc/infosoc/emag.nsf/bpa/ba10d583b969e011c325719400318d49> (дата обращения: 20.02.2017). Электрон. версия печ. публикации.

Продажа клиентских баз данных довольно редко встречается в онлайн-СМИ.

Доходы от продажи содержания становятся все более существенными.

Со временем появились новые *бизнес-модели* или *способы монетизации контента*. Руководитель проекта «Планета СМИ» Андрей Воронов по типу *варианты монетизации* делит на три основные группы:

- платит рекламодатель;
- платит читатель;
- платят «третьи лица»¹⁷.

Первая группа включает *традиционную медийную рекламу, спецпроекты* и *контекстную рекламу*.

Вторая группа включает *клиентские сервисы* и *оплату пользователями контента*.

Третья группа включает *гранты, конкурсы* и *премии* неправительственных организаций, *пожертвования* от читателей и спонсоров и *государственные программы*.

По словам старшего преподавателя кафедры новых медиа факультета журналистики МГУ Натальи Лосевой, бизнес-модель современных медиа зависит от знания и понимания поведения аудитории¹⁸. Как пишет управляющий редактор WAN-IFRA Антон Йолковский со ссылкой на доклад *Alternative Revenue Streams for Publishers*, не существует «волшебного» источника дохода, который бы обеспечил издателям рентабельный бизнес, поэтому необходимо тестировать все логические возможности¹⁹. По словам редакционного директора портала Rambler Виктора Саксона, практически

¹⁷ Воронов А. Интернет и печатные СМИ. Монетизация контента [Электронный ресурс] // Планета СМИ, 12.04.10. URL: <http://planetasmi.ru/novye-media/114-internet-i-peshatnye-smi-monetizatsiya-kontenta> (дата обращения: 12.04.2017).

¹⁸ Как новые медиа изменили журналистику. 2012—2016 / А. А. Амзин [и др.]. Екб., 2016. С. 31.

¹⁹ Йолковский А. Клуб доходных и доходчивых [Электронный ресурс] // Журналист. 2016. № 8. URL: <http://jrnlst.ru/content/klub-dohodnyh-i-dohodchivyh> (дата доступа: 30.04.2017).

для любого продукта можно придумать бизнес-модель, которая будет более-менее продаваемой²⁰.

В апреле 2017 года Mail.Ru Group опубликовала исследование, посвященное, в том числе, цифровым медиа²¹. Команда задала медиаэкспертам и представителям крупнейших медиакомпаний вопрос о том, *как монетизировать контент*. Мы проанализировали эти интервью и выяснили, что эксперты говорят о *бизнес-моделях*.

1. Реклама.

Сооснователь TJournal Никита Лихачев говорит, что основная модель – *рекламная*. Директор медиапроектов Mail.Ru Group Анатолий Рожков утверждает, что *рекламная модель* продолжает работать. Главный редактор «Афиша Daily» Екатерина Деменьева отмечает, что *нативная реклама* вырвалась вперед, так как дисплейная стала слишком шаблонной и скучной, поэтому произойдет перезапуск дисплейной рекламы. О том, что популярна *нативная реклама*, говорит и главный редактор сайта Snob.ru и сооснователь Batenka.ru Егор Мостовщиков. Директор по продуктам Sports.ru и Tribuna Digital Михаил Калашников утверждает, что по-прежнему будет работать *медийная реклама*. Издатель Lifehacker.ru Алексей Пономарь отмечает, что от *баннеров* мы в ближайшее время никуда не денемся. Редакционный директор Hearst Shkulev Ринат Низамов говорит, что компания зарабатывает на *баннерах, онлайн-трансляции* и привлекает *нативную рекламу*.

2. Подписка.

По словам сооснователя Look At Media и Setka Алексея Аметова, *подписка* может быть успешной, если у СМИ есть уникальный продукт или сервис, так как вокруг слишком много бесплатных изданий. Главный

²⁰ Саксон В. Энциклопедия: деньги [Электронный ресурс] // Интернет-журналистика: адаптация к меняющейся реальности. URL: https://media.mail.ru/sakson_money/ (дата обращения: 30.04.2017).

²¹ Интернет-журналистика: адаптация к меняющейся реальности [Электронный ресурс]. URL: <https://media.mail.ru/#about> (дата обращения: 30.04.2017).

редактор Russia Beyond The Headlines и эксперт MediaToolbox Всеволод Пуля верит в *подписку*, главный редактор «Секрета фирмы» Николай Кононов также за *paywall*. Главный редактор Mel Никита Белоголовцев, продюсер мультимедийных проектов Артем Галустян, Екатерина Деменьева и директор по развитию цифрового направления и новым медиа Aif.ru Денис Халаимов относятся к *подписке* скептически.

3. Краудфандинг.

В качестве возможной бизнес-модели Алексей Аметов, медиаэксперт Александр Амзин и руководитель проектов «Здоровье Mail.Ru» и «Дети Mail.Ru» Евгений Паперный называют *краудфандинг*.

4. Программатик.

Стоит пояснить, что значит «*программатик*» (*programmatic*). На сайте агентства интернет маркетинга Digital Bee говорится, что *programmatic* представляет совокупность методов закупки рекламы в Интернете с помощью автоматизированных систем и алгоритмов для принятия решений о сделке без участия человека на основе социально-демографических и поведенческих данных о пользователях, которые имеются в распоряжении площадки и рекламодателя. Данный подход помогает улучшить таргетинг и фактически перейти от закупок мест и показов к закупкам целевой аудитории²².

«*Программатик* растет – у нас вырос на 50% год к году, и это не предел, можно добиться гораздо большего», - приводит пример Михаил Калашников. О том, что «*программатик* всех доест», говорит и digital-директор Life.Ru Евгений Волков.

5. Офлайн.

«Медиа пытаются делать что-то в *офлайне*. «Ведомости» монетизируют свою репутацию, они прямо сказали, что конференции — это наши главные деньги», - отмечает Михаил Калашников. «Магазины «Комсомольской

²² Programmatic для «чайников»: Что такое программатик и как он работает [Электронный ресурс] // Digital Bee. URL: <http://digitalbee.com/blog/digital-marketing/programmatic-dlya-chaynikov-chto-takoe-programmatik-i-kak-on-rabotaet/> (дата обращения: 01.03.2017).

правды» - это тоже один из способов *офлайн-монетизации*», - говорит шеф-редактор сайта Кр.ru Олеся Носова.

Как говорится в отчете MediaMakers Trend Report 2016–2020, бизнес-модели меняются, так как разным по аудитории и потреблению платформам подходят разные типы монетизации²³. К традиционной для веба модели бесплатного потребления, которая субсидируется за счет рекламы, добавляются модели оплаты за день, выпуск и статью, подписка на еженедельной, месячной и ежегодной основе, абонементы при выходе проектов «сезонами», мягкий paywall в зависимости от интенсивности потребления, нативная реклама в социальных сетях и добровольные пожертвования. Как говорится в выводах доклада, в ближайшие годы СМИ попробуют все возможные альтернативные способы заработка и остановятся в основном на *нативной рекламе, программатик и платном доступе*.

Стоит отметить, что, как указано на сайте холдинга, бизнес-модель РБК основана на *рекламе и интернет-сервисах*²⁴. Подробнее об этом рассказали нам в интервью директор по региональному развитию РБК Евгений Зинин и держатели региональных франшиз РБК.

1. Реклама.

Евгений Зинин пояснил в интервью, что держатель франшизы зарабатывает на том, что получает возможность продавать *рекламу* на аудиторию²⁵. Управление баннерами администрируется через московскую службу холдинга – *баннер* проверяется на соответствие техническим требованиям и законодательству, после чего появляется на локальной площадке. По словам гендиректора РБК-Калининград Ивана Власова, бизнес-модель РБК заключается в том, чтобы собрать большую и качественную

²³ Амзин А. А. Trend Report 2016–2020 [Электронный ресурс]. С. 14. URL: <http://mediamakers.ru/upload/specials/mediamakers/MediaMakersTrendsReport.pdf> (дата обращения: 01.03.2017).

²⁴ Стратегия [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/strategy.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).

²⁵ Приложение 1.

аудиторию и продавать доступ к ней *рекламодателям*²⁶. Об этом говорит и главный редактор РБК-Нижний Новгород Руслан Станчев²⁷. «Мы делаем хорошие новости, которые читает большое количество людей. Люди иногда видят *рекламу*, которую покупают наши рекламодатели», - пояснил он. Ту же бизнес-модель описал гендиректор РБК-Кубань и РБК-Ростов Дмитрий Шаров²⁸. «У нас есть ресурс, мы продаем через него *рекламу*, создаем в формате РБК контент...», - сказал он.

2. Спецпроекты РБК+.

Директор по региональному развитию РБК пояснил, что модель РБК запрещает редакционные материалы за деньги²⁹. Но если какая-либо компания хочет донести о себе информацию до целевой аудитории РБК, есть отдельная платформа РБК+, которая тоже локализована. РБК+ представляет *блок партнерских проектов*, которые готовятся совместно с клиентами отдельной редакцией, которая не смешивается с редакцией ленты новостей. Директор РБК-Черноземье Виталий Курбатов сказал, что способы монетизации контента РБК – это *баннеры* и *спецпроекты РБК+* (этот сайт идеологически и структурно тоже регламентируется)³⁰. И существует сложность с монетизацией – когда заказчик мыслит привычными формами, ему нужна новость в ленту, а редакционные правила РБК запрещают ставить на сайт рекламные материалы.

3. Деловые мероприятия.

Гендиректор РБК-Кубань и РБК-Ростов добавил, что РБК также *проводит деловые мероприятия*³¹. Руководитель проекта РБК-Татарстан Алексей Блинов сказал, что *организация бизнес-мероприятий* обладает

²⁶ Приложение 2.

²⁷ Приложение 7.

²⁸ Приложение 5.

²⁹ Приложение 1.

³⁰ Приложение 3.

³¹ Приложение 5.

высокой степенью маржинальности³². Однако это направление очень специфично, и не у каждой франшизы есть на это ресурсы.

Бизнес-модель состоит из разных компонентов бизнеса, важнейший из которых – *стратегия*.

Валерий Иваницкий в своей статье выделяет четыре типа *стратегий* (бизнес-моделей), которые сегодня реализуют масс-медиа в развитие базовой бизнес-концепции:

- респектабельную;
- агрессивную;
- интуитивную;
- корпоративную³³.

Респектабельная стратегия направлена на получение рыночного результата на основе детально просчитанного бизнес-плана. Эта стратегия создает аудиторию, которая претендует на элитные характеристики (деловые, общественно-политические, СМИ общего интереса).

Агрессивная стратегия направлена на получение быстрого финансового результата. Данная стратегия создает аудиторию гедонистического типа («желтые» масс-медиа, таблоиды).

Интуитивная стратегия работает на основе интуитивных представлений о бизнес-концепции. Эта стратегия существует в конкурентной среде за счет преданности собственной фирме, низких затрат на оплату труда и привычки аудитории к данному СМИ (практически все местные СМИ и СМИ, которые представляют национальную культурную традицию).

³² Приложение 8.

³³ Иваницкий В. Л. Бизнес-концепция масс-медиа: природа, содержание, стратегии реализации [Электронный ресурс] // Медиаскоп. 2009. № 4. URL: <http://www.mediascope.ru/бизнес-концепция-масс-медиа-природа-содержание-стратегии-реализации> (дата обращения: 05.03.2017).

Корпоративная стратегия обслуживает корпорацию. Она не озадачена созданием аудитории, выявлением ее характеристик и развитием диалога (корпоративные СМИ).

Автор добавляет, что данные типы бизнес-стратегий носят обобщенный характер и уточняются практикой деятельности каждого предприятия масс-медиа.

Медиахолдинг РБК, на наш взгляд, использует *респектабельную* стратегию.

Некоторые стратегии помогают достигать экономии от мультиформатности. В своей статье Евгений Зинин пишет, что медиакомпания может достигать выигрыш в затратах с помощью «переупаковки» контента в новый продукт, который можно доставить новой аудитории через другой канал³⁴. К примеру, интервью, данное на радио, можно напечатать в газете – для этого не требуется дополнительных затрат от автора или издателя газеты, если она входит в ту же корпорацию, что и радиостанция.

Как отмечает Евгений Зинин, Алан Албарран и Джон Диммик называют подобные эффекты экономией от мультиформатности и выделяют как минимум три вида корпоративной *стратегии*, которые позволяют достигать *экономии от мультиформатности*.

- стратегия диверсификации реализуется с помощью проникновения компании в отрасль, в которой она ранее не работала – отдача возникает за счет совместного использования существующей инфраструктуры для продажи двух и более продуктов;
- «перенацеливание» - использование контента, который создан одной из компаний корпорации, другой, которая тоже в нее входит;

³⁴ Зинин Е. Ю. Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии // Вестн. СПбГУ. Серия Менеджмент. 2010. № 4. С. 9.

- совместное использование при одном контракте производителя уникального контента и возможность разделения расходов по этому контракту между несколькими бизнес-единицами³⁵.

Евгений Зинин пишет, что «цифровая парадигма» задала такое направление в развитии бизнес-моделей медиакомпаний, что потребитель должен получать информационный продукт там, тогда и тем способом, который ему более удобен. У менеджмента медиакомпаний появляется новая задача – реинжиниринг бизнес-модели, чтобы она стала конкурентоспособной и эффективной в новых условиях.

В качестве примера диверсификации Евгений Зинин рассматривает одну из крупнейших и наиболее диверсифицированных национальных компаний – холдинг РБК³⁶.

Автор поясняет, что конкурентное преимущество делового онлайн-СМИ перед газетами – это скорость³⁷. Корреспонденту важно разместить новость на сайте как можно оперативнее, он не располагает временем на глубокий анализ события. У корреспондента печатного СМИ времени больше, поэтому преимущество газеты или журнала в глубине и качестве материала. Газетный контент, предоставленный интернет-ресурсу, создает дополнительную ценность для его читателя³⁸. Автор отмечает, что, как правило, в одной медиакомпании авторские права на контент передаются безвозмездно. Газета от этого ничего не теряет, так как передает такую часть содержания, чтобы заинтересовать аудиторию ее продуктом, и создает стимул для ознакомления со всем содержанием в печатной версии. Интернет-портал выигрывает.

В этой модели интернет-ресурс обладает наибольшей аудиторией по сравнению с газетой и ТВ – он служит площадкой для их продвижения и

³⁵ Там же. С. 10.

³⁶ Там же. С. 22.

³⁷ Там же. С. 23.

³⁸ Там же. С. 23-24.

поставщиком новой аудитории для этих ресурсов. Через сайт пользователи получают контент, который был создан газетой или ТВ, оценивают, насколько он для них полезен, и могут стать потребителями газеты или ТВ в модели медиапотребления, которой придерживаются.

ТВ и газета поставляют интернет-ресурсу контент и делают его продукт более качественным, то есть создают ему конкурентные преимущества перед другими деловыми интернет-ресурсами.

ТВ обладает более широкой аудиторией, чем печатные СМИ, и выступает площадкой для их продвижения. У печатных СМИ более развитые редакционные компетенции – они могут выступать источником удачных концепций создания деловых передач на ТВ³⁹.

Путем приобретения новых печатных проектов в тематических нишах, привлекательных для рекламодателя, РБК автоматически включает их в данную модель. За счет этого конкурентные позиции данных проектов усиливаются и получают дополнительные преимущества в контенте интернет-ресурсов и ТВ.

Собирая технологические компетенции, интернет-подразделение готовит новые продукты, к примеру, сайты и сервисы, активно продвигает их на рынке через печатные медиа и ТВ и получает преимущество перед конкурентами, которые вынуждены инвестировать значительные суммы в рекламу своих продуктов.

Данная модель представляет важный источник снижения риска медиакомпаний в условиях неопределенности. У компании более высокая степень готовности к переменам, к примеру, в предпочтениях рекламодателей, которые сокращают бюджеты на традиционные медиа. В этой ситуации немногие решат создать новое печатное СМИ. Вынужденное сокращение расходов недиверсифицированными печатными медиа ведет к снижению конкурентоспособности их продукта. «В этих условиях печатный дивизион диверсифицированной медиагруппы способен резко увеличить

³⁹ Там же. С. 24-25.

свою долю на рекламном рынке и сохранить за счет этого свои доходы», - пишет Евгений Зинин⁴⁰.

На основе произведенного анализа модели интеграции различных медиаактивов в РБК Евгений Зинин пришел к выводу, что медиаактивы различных типов различаются характеристиками ресурсов, которые имеют стратегическое значение, - контента, аудитории, каналов продажи рекламы. Интеграция таких активов дает возможность одним бизнес-единицам повысить качество ресурсов, другим – качество продуктов без дополнительных общих затрат. Мультимедийная компания получает конкурентное преимущество в издержках, которое может быть использовано для более эффективной реализации стратегических решений, связанных с выходом на новые рынки.

Анастасия Карпова в своей статье уточняет, что РБК активно использует стратегию «экономии от мультиформатности» или «перепрофилирования» с 2014 года⁴¹.

Мы проанализировали контент сайта РБК и убедились, что медиахолдинг активно использует *стратегии диверсификации*, о которых говорил директор по региональному развитию РБК, автор статьи «Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии» Евгений Зинин⁴². Например, на *сайте* «Расследование РБК: как работает российский рынок нелегального алкоголя» представлено в форме *видео*⁴³.

Один и тот же контент используется на сайте *РБК* и *РБК+*. К примеру, текст под названием «Нафталиновый ад: почему Петербург не привлекает

⁴⁰ Там же. С. 25.

⁴¹ Карпова А. И. Диверсификация медиаконтента в российских медиахолдингах на примере «РБК», «Газпром-Медиа», «Национальной медиа группы» // Вестн. КемГУ. № 4 (64). С. 113.

⁴² Там же. С. 22.

⁴³ Чепель Р. Расследование РБК: как работает российский рынок нелегального алкоголя [Электронный ресурс] // РБК, 10.04.17. URL: <http://www.rbc.ru/society/10/04/2017/58de1e299a7947bc45e5d7d6> (дата обращения: 10.04.2017).

туристов?» опубликован на сайте РБК⁴⁴, и на сайте РБК+⁴⁵ (имеются небольшие отличия в заголовках и в самом тексте).

Следует сказать, что сайты и ТВ медиахолдинга РБК также активно сотрудничают. «Мы придумали, как сотрудничать в рамках холдинга с РБК ТВ – и для *сайта*⁴⁶, и для *телевидения*⁴⁷ делаем проект Интервью», - сказала нам в интервью главный редактор сайта РБК-Уфа Рушана Ибраева⁴⁸. Главный редактор РБК-Нижний Новгород Руслан Станчев также отметил, что все интервью, которые выходят на *РБК ТВ*, адаптируются под версию *сайта*⁴⁹.

Региональные франшизы РБК перенимают друг у друга опыт. К примеру, в феврале 2017 года РБК-Петербург возобновил рубрику «Петербург за пять минут»⁵⁰, где представлена подборка самых актуальных и читаемых новостей за день или рабочую неделю. Такая же рубрика есть у других региональных версий. В апреле 2017 года похожую рубрику – «Неделя в Черноземье за три минуты» - открыл РБК-Черноземье⁵¹.

⁴⁴ Рангаева А., Кром Е., Кизыма Р. Нафталиновый ад: почему Петербург не привлекает туристов? [Электронный ресурс] // РБК-Петербург, 14.06.16. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/14/06/2016/575fef549a794752a4fa0cad (дата обращения: 14.04.2017).

⁴⁵ Рангаева А., Кром Е. Нафталиновый ад: почему Петербург не заслужил лавры успешного туристического центра [Электронный ресурс] // РБК+-Петербург, 16.06.16. URL: <http://spb.rbcplus.ru/news/576281d07a8aa93778973884> (дата обращения: 16.04.2017).

⁴⁶ Ибраева Р. Сергей Новиков: «Нужны креативные идеи для настроения людей и инвесторов» [Электронный ресурс] // РБК-Уфа, 30.03.17. URL: <http://ufa.rbc.ru/ufa/interview/30/03/2017/58dcf1149a79471daf924695> (дата обращения: 30.03.2017).

⁴⁷ Проект «Интервью»: Сергей Новиков [Электронный ресурс] // РБК-Уфа телеканал. URL: <http://rbctv-ufa.ru/video/intervyu/proekt-intervyu-sergey-novikov-.html> (дата обращения: 10.03.2017).

⁴⁸ Приложение 4.

⁴⁹ Приложение 7.

⁵⁰ Петербург за пять минут: борьба с митингами и автоугонщиками [Электронный ресурс] // РБК-Петербург, 08.02.17. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/08/02/2017/589b31b19a794711484baaeb (дата обращения: 08.02.2017).

⁵¹ Бородина Д. Неделя в Черноземье за 3 минуты: пицца, мошенничество и продажа сетей [Электронный ресурс] // РБК-Черноземье, 14.04.17. URL: <http://chr.rbc.ru/chr/14/04/2017/58f0fca19a7947fb02c72076> (дата обращения: 14.04.2017).

В первой части главы мы

- определили понятие бизнес-модели;
- рассмотрели компоненты бизнес-модели и бизнес-модели онлайн-СМИ;
- рассмотрели современные стратегии монетизации контента, предложенные медиаэкспертами и представителями СМИ;
- выяснили, какие способы заработка будут популярны в ближайшие годы;
- установили, какой бизнес-моделью пользуется РБК;
- рассмотрели типы стратегий СМИ;
- установили, какую стратегию использует РБК;
- рассмотрели стратегии диверсификации РБК;
- установили, как РБК использует стратегию диверсификации на конкретных примерах.

1.2. Развитие и особенности медиафранчайзинга в России

Сначала нам необходимо определить понятие франчайзинга и производных от него терминов, проследить историю развития этой формы бизнеса, а также выявить виды и сложности франчайзинга.

Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) определяет «*франчайзинг*» как способ организации бизнес-отношений между независимыми компаниями и/или физическими лицами, при которых одна из сторон (франчайзи) получает от другой (франчайзера) официальное разрешение использовать знак обслуживания, фирменный стиль, деловую репутацию, ноу-хау и готовую бизнес-модель за определенную плату (роялти)⁵².

Исследователи дают похожие определения понятию франчайзинга. Владимир Колесников определяет *франчайзинг* как форму продолжительного

⁵² Что такое франчайзинг? [Электронный ресурс] // Российская Ассоциация Франчайзинга. URL: http://www.rusfranch.ru/franchisees/что_такое_франчайзинг/ (дата обращения: 20.03.2017).

делового сотрудничества, где крупная компания (франшизодатель) предоставляет малоизвестной – (франшизополучателю) лицензию (франшизу) на производство продукции, торговлю товарами или предоставление услуг под торговой маркой франшизодателя на ограниченной территории на срок и условиях, которые определены договором⁵³.

По словам Алексея Леонова и Вячеслава Деева, *франчайзинг* – это форма предпринимательства на системе взаимоотношений, закрепленных соглашениями, при которых одна сторона (франчайзер) предоставляет возмездное право на действия от своего имени другой стороне (франчайзи), помогая расширению рынка сбыта⁵⁴.

По мнению Инги Рыковой, *франчайзинг* представляет систему взаимоотношений, которая заключается в возмездной передаче одной стороной другой средств индивидуализации товаров, работ и услуг, технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет способствовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг⁵⁵.

Мы выяснили, что *франчайзинг* представляет собой способ организации делового сотрудничества, при которых франчайзер или франшизодатель предоставляет франчайзи или франшизополучателю франшизу (лицензию) на использование своего имени и технологии ведения бизнеса за определенную плату – роялти.

⁵³ Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз [Электронный ресурс]. СПб.: Питер, 2008. С. 9-10. URL: <http://fictionbook.ru/static/trials/00/18/19/00181900.a4.pdf> (дата доступа: 20.03.2017). Электрон. версия печ. публикации.

⁵⁴ Леонов А., Деев В. Франчайзинг в России: перспективы развития [Электронный ресурс] // Люди дела. URL: <http://frshop.ru/library/369-franchayzing-v-rossii-perspektivy-razvitiya-a-leonov-v-deev-jurnal-lyudi-dela> (дата доступа: 25.03.2017).

⁵⁵ Рыкова И. В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/1/1460.html> (дата доступа: 25.03.2017).

Терминам, производным от франчайзинга, исследователи также дают схожие определения. Согласно определению Владимира Колесникова, *франшизодатель* или *франчайзер* – это крупная фирма-правообладатель, которая имеет известную торговую марку и высокий имидж на потребительском рынке, и которая выдает на определенный срок и на определенных условиях лицензию пользователю на право использования им торговой марки правообладателя в коммерческой деятельности на определенной территории⁵⁶. *Франшизополучателем* является лицо или компания, которая приобретает у крупной фирмы-правообладателя на определенный срок и на определенных условиях исключительное право на ведение коммерческой деятельности с использованием товарного знака и технологий правообладателя на определенной территории.

По мнению Алексея Леонова и Вячеслава Деева, *франчайзер* – это крупная фирма, которая имеет широко известную торговую марку и высокий имидж на потребительском рынке, и которая предоставляет другой стороне возмездное право действовать на заранее оговоренных условиях и в определенный срок на рынке от имени франчайзера и под его торговой маркой⁵⁷. *Франчайзи* является малая фирма или предприниматель, который приобретает у франчайзера исключительное право на ведение коммерческой деятельности от его имени под его торговой маркой. Автор добавляет, что *франчайзер* в системе всегда один, а франчайзи в одной системе может быть несколько.

Как пишет Инга Рыкова, *франчайзер* в терминологии российского права – это владелец прав, т.е. правообладатель, а *франчайзи* (в российской терминологии – пользователь) – это юридическое лицо, которому эти права передаются на определенных условиях⁵⁸.

⁵⁶ Колесников В. Указ. соч. С. 10.

⁵⁷ Леонов А., Деев В. Указ. соч.

⁵⁸ Рыкова И. В. Указ. соч.

По данным Олега Новосельцева, *история развития франчайзинга* началась со средневековья⁵⁹. Король Британии предоставлял баронам право собирать налоги на определенных территориях в обмен на различные услуги, а гражданам городов разрешалось продавать на этих территориях свои товары.

В наиболее типичной форме франчайзинг появился в британской системе «связанных домов». В обмен на предоставленный заем или аренду имущества пивовар получал постоянный двор в качестве рынка сбыта своего пива.

В США первым франшизодателем была компания Singer Sewing Machine Company. Компания предоставляла фирмам права на продажу и обслуживание своих швейных машин (по данным Владимира Колесникова, швейные машины компании продавались по 100 долларов за единицу⁶⁰).

Аналогичная система франчайзинга была создана компанией General Motors, пишет Олег Новосельцев⁶¹. В соответствии с ней дилеры не имели права продавать автомобили других производителей и обязывались вложить в дело собственные средства, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания и поддержания имиджа продавца франшиз. Примеру General Motors последовала компания Rexall, которая продавала франшизы на организацию своих аптек.

Франчайзинг эффективно применялся и применяется сейчас в индустрии бутылочных безалкогольных напитков компаниями Coca-Cola, Pepsi и 7-UP.

Позднее на систему управления своими заправочными станциями как франчайзинговыми единицами перешли нефтеперерабатывающие компании. Они сдавали бензоколонки в аренду франчайзи, получали ренту и имели

⁵⁹ Новосельцев О. В. Франчайзинг: история развития, правовое регулирование, оценка производителей [Электронный ресурс] // Финансовая газета. 1999. № 18. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/156613/> (дата доступа: 30.03.2017).

⁶⁰ Колесников В. Указ. соч. С. 11.

⁶¹ Новосельцев О. В. Указ. соч.

возможность популяризовать имидж компании. Франчайзи имели право устанавливать цены в соответствии с местными условиями.

Автором франчайзинга в более современной форме считают Рея Крока – он в 1955 году основал известнейшую франчайзинговую компанию мира на сегодняшний день – Mc.Donald`s System, Inc⁶², пишет Вероника Семичева. Заслуга Рея Крока заключается в том, что он нашел и отработал единственный правильный подход к организации партнерства «франшизодатель-франшизополучатель»⁶³.

В России франчайзинг как вид стратегического бизнеса начал развиваться в начале 1990-х годов, пишет Л. Зенина⁶⁴. Принято считать, что первым российским франчайзером является В. Довгань, который раскручивал бренды «Дока пицца» и «Дока хлеб». Первая иностранная франшиза – это франшиза компании Baskin Robins, которая продала первую франшизу в Москве в 1993 году.

Существует несколько классификаций франчайзинга. По мнению О. Шаговой, наиболее распространенной считается классификация, которая выделяет пять видов *франчайзинга*:

- товарный;
- производственный;
- деловой;
- корпоративный;
- конверсионный⁶⁵.

Товарным называется франчайзинг в сфере торговли на продажу готового товара.

⁶² Семичева В. О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса // Символ науки. 2016. № 3. С. 154.

⁶³ Колесников В. Указ. соч. С. 23.

⁶⁴ Зенина Л. В. Актуальное состояние и проблемы развития франчайзинга в России // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 28. С. 121.

⁶⁵ Шагова О. Сущность и роль франчайзинга в современной экономике // Вестн. КНИТУ. 2001. № 2. С. 272.

Производственным является франчайзинг на производство товаров.

В *деловом* франчайзинге франчайзер продает лицензию частным лицам или другим компаниям на право открытия магазинов, киосков или групп магазинов для продажи набора продуктов и услуг под именем франчайзера.

Корпоративный франчайзинг представляет современную форму организации франшизного бизнеса, при которой франшизополучатель управляет не отдельным предприятием, а сетью франшизных предприятий при помощи наемных менеджеров.

Под *конверсионным* франчайзингом понимается способ расширения франшизной сети, при котором предприятие, которое действует самостоятельно, переходит на работу по договору франчайзинга и присоединяется к системе франшизных предприятий, которые работают под контролем одного франшизополучателя.

У применения франчайзинга есть свои преимущества и недостатки. Вероника Панюкова посвятила им свою отдельную статью⁶⁶. Автор выделяет следующие *преимущества для франчайзеров*:

- возможность расширять сеть своих предприятий и продвигать собственный бренд без прямых затрат на создание предприятия;
- возможность осуществлять региональную экспансию;
- получение дополнительных средств для развития бизнеса, которые обычно складываются из паушального платежа и роялти;
- отсутствие необходимости в дополнительных средствах для мотивации франчайзи, так как он является собственником предприятия и больше заинтересован в его развитии, чем наемный работник.

Вероника Панюкова также отмечает *преимущества для франчайзи*:

- экономия значительных средств на «раскрутке», так как франчайзи получает возможность получить выгоду от передачи

⁶⁶ Панюкова В. В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предпринимателей [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/6/3443.html> (дата доступа: 10.04.2017).

ему франчайзером доказавшей эффективность на практике бизнес-технологии;

- право пользоваться известной торговой маркой;
- методическая и информационная поддержка франчайзера;
- повышение конкурентоспособности, так как франчайзи обладает возможностью работать в сети;
- возможность рекламировать свое предприятие с помощью более масштабной рекламы, чем обычные малые предприятия;
- доступ к кредитным ресурсам.

Однако у франчайзинга также есть свои недостатки. Автор выделяет следующие *недостатки для франчайзера*:

- влияние деятельности франчайзи на всю франшизную систему в целом;
- сложность проконтролировать франчайзи и добиться правовыми методами соблюдения всех условий договора, так как франчайзи является самостоятельным предпринимателем и связан с франчайзером лишь договором;
- трудность сохранения конфиденциальности и коммерческой тайны.

Вероника Панюкова отмечает следующие *недостатки для франчайзи*:

- зависимость от франчайзера и его планов по ведению и развитию бизнеса;
- большие усилия и затраты на адаптацию и дальнейшее развитие предприятия франчайзи, которые требует полученная от франчайзера бизнес-технология;
- конкуренция между франчайзи, к которой может привести легкость приобщения к бизнесу новых франчайзи и быстрый рост их количества;
- невозможность быстрого выхода из бизнеса, так как договор франчайзинга обычно заключается на длительный срок;

- зависимость успеха деятельности от работы франчайзера и его финансовой стабильности.

Стоит отметить, что понятие «франчайзинг» отсутствует в российском законодательстве, но есть термин «коммерческая концессия», который упоминается в Главе 54 Гражданского Кодекса Российской Федерации⁶⁷. «По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак, знак обслуживания, а также права на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав, в частности на коммерческое обозначение, секрет производства (ноу-хау)», - говорится в п. 1 ст. 1027 ГК РФ.

По данным РАФ, Россия входит в число мировых лидеров по темпам развития франчайзинга⁶⁸. Российские компании предлагают франшизы в разных отраслях – начиная от общественного питания и ритейла, заканчивая банкингом и риэлтерской деятельностью. Сегодня наиболее популярные франшизы в России – это «Лукойл», «Планета Фитнес», «Ароматный мир», «Пятерочка», «Инвитро», «Шоколадница» и др. По прогнозам РАФ, к 2025 году в России будут работать около 400 тыс. точек продаж товаров и услуг, управляемых франчайзи⁶⁹. Сегодня работают только около 40 тыс. точек франчайзинга в стране.

⁶⁷ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 28.03.2017) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49c2afdf04c1ba13e815aa8b44287cd4b6cac9f5/ (дата обращения: 15.04.2017). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

⁶⁸ Франчайзинг в России [Электронный ресурс] // Российская Ассоциация франчайзинга. URL: http://www.rusfranch.ru/franchising/franchayzing_v_rossii/ (дата обращения: 15.04.2017)

⁶⁹ Зубарева И. По образу и подобию [Электронный ресурс] // Российская Газета. 29.09.15. URL: https://rg.ru/2015/09/29/franchyzing.html?utm_source=rg.ru&utm_medium=offline&utm_campaign=back_to_online (дата обращения: 15.04.2017).

Со временем франчайзинг проник и в медиабизнес. Нам следует выяснить, для чего нужен франчайзинг в СМИ, определить этап развития медиафранчайзинга на российском рынке, выявить сложности, которые возникают при работе по этой схеме бизнеса, узнать, у кого выгодно покупать франшизу на издание, а также выявить крупных франчайзеров и успешные СМИ, работающие по франшизе.

В массиве литературных источников мы выявили ограниченное число публикаций, связанных с медиафранчайзингом. Автор одной из статей, посвященных медиафранчайзингу, Гури Эмирова, утверждает, что понятие франчайзинга в сфере СМИ неисследованное – в России франчайзинг в СМИ появился примерно в 2010 году⁷⁰. Автор книги о медиафранчайзинге Дерек Джонсон утверждает, что принятие франчайзинга в качестве модели организации медиапроизводства показало, что медиаиндустрия ищет новые способы осмысления своего бизнеса⁷¹.

Гури Эмирова пишет, что сегодня в России *медиафранчайзинг* называют «антикризисным» решением в сфере медиабизнеса⁷². Автор отмечает, что сложность создания бизнеса с начала делает актуальным вопрос о медиафранчайзинге как о наиболее оптимальной форме продвижения СМИ в регионы, либо выхода местного медиаиздания на уровень страны или региона.

О том, что *франчайзинговая схема* становится «антикризисным» методом запуска издательского бизнеса, говорилось и на конференции Гильдии издателей периодической печати (ГИПП) «Инвестиции в

⁷⁰ Эмирова Г. А. Проблемы и перспективы развития рынка медиафранчайзинга в России // Вестн. ДГТУ. 2015. № 3 (38). С. 205.

⁷¹ Johnson D. Media Franchising: Creative License and Collaboration in the Culture Industries. P. 6.

⁷² Эмирова Г. А. Указ. соч. С. 204.

медиабизнес. Медиафранчайзинг»⁷³. Создавать собственное предприятие с нуля затратно и рискованно, намного эффективнее начинать бизнес с уже раскрученным брендом и проверенной бизнес-моделью.

Президент издательского дома «Русская Азия» Олег Гаревских говорит, что есть спрос именно на готовый бизнес, потому что создавать его с нуля самому в нынешних условиях рискованно⁷⁴.

В своей статье Ирина Чередниченко также пишет, что один из эффективных путей захвата брендами провинции – это франчайзинг⁷⁵. Кто-то соглашается на франшизу, которую предлагают столичные издания, а кто-то сам решает ее приобрести.

На основе статьи, выпущенной по итогам практической конференции Гильдии издателей периодической печати (ГИПП) «Инвестиции в медиабизнес. Медиафранчайзинг», мы выделили следующие *преимущества франчайзинга для франчайзера*:

- расширение линейки изданий;
- укрепление позиций на собственном рынке;
- действенный метод регионального развития;
- получение местного контента;
- охват целевой аудитории в субъектах РФ.

Преимущества медиафранчайзинга для франчайзи:

- небольшие инвестиции в проекты – от 150 тыс. до 2 млн. рублей, средний срок окупаемости – до года;

⁷³ 25-26 октября в Екатеринбурге прошла практическая конференция ГИПП «Инвестиции в медиабизнес. Медиафранчайзинг» и выставка франшиз «Биржа медиапроектов» [Электронный ресурс] // Гильдия издателей периодической печати, 30.10.12. URL: <http://www.gipp.ru/print.php?id=42984> (дата обращения: 30.04.2017).

⁷⁴ Рузанова Н. Франшиза для издателя [Электронный ресурс] // Российская газета, 01.12.14. URL: <https://rg.ru/2014/12/01/reg-sibfo/media.html> (дата обращения: 25.04.2017).

⁷⁵ Чередниченко И. Г. Журналистика, брендинг, франчайзинг – некоторые проблемы коммуникации // Вопросы теории и практики журналистики. Иркутск: 2012. №1. С. 80.

- получение региональным партнером своей доли в сетевых рекламных доходах;
- возможность максимально быстро захватить лидерство;
- возможность максимально быстро охватить аудиторию⁷⁶.

Директор сети газет «Метро74» Дмитрий Борщев рассказал, что зачастую сетевые проекты в городах с численностью от 50 до 200 тыс. человек более успешны и экономически эффективны, чем «большие» и именитые федеральные бренды. К примеру, годовой оборот сети «Метро74», которая присутствует в семнадцати городах Челябинской области и Башкортостана, достигает 80 млн. рублей в год. Сургутская версия журнала «Выбирай» приносит каждый месяц 6 млн. рублей.

Вклад региональных сетей в общий финансовый результат достаточно скромный. Например, в «Аргументах и фактах» он составляет всего 5% в общей структуре доходов компании.

Гури Эмирова считает, что рынок медиафранчайзинга в России находится в стадии становления и поиска оптимальных форм ведения бизнеса⁷⁷. По словам автора, в данный момент рынок отечественных франшиз в сфере СМИ развивается медленно по сравнению с западным. Например, журнал «Time Out», который существует с 1968 года, пришел в Россию только в 2004 году, а как франшиза оформился только с 2015.

Руководитель портала о франчайзинге franshiza.ru Оксана Созинова высказала мнение, что число медийных франшиз растет⁷⁸. Такого же мнения

⁷⁶ 25-26 октября в Екатеринбурге прошла практическая конференция ГИПП «Инвестиции в медиабизнес. Медиафранчайзинг» и выставка франшиз «Биржа медиапроектов» [Электронный ресурс] // Гильдия издателей периодической печати, 30.10.12. URL: <http://www.gipp.ru/print.php?id=42984> (дата обращения: 30.04.2017).

⁷⁷ Эмирова Г. А. Указ. соч. С. 208.

⁷⁸ 25-26 октября в Екатеринбурге прошла практическая конференция ГИПП «Инвестиции в медиабизнес. Медиафранчайзинг» и выставка франшиз «Биржа медиапроектов» [Электронный ресурс] // Гильдия издателей периодической печати, 30.10.12. URL: <http://www.gipp.ru/print.php?id=42984> (дата обращения: 30.04.2017).

придерживается президент издательского дома «Русская Азия» Олег Гаревских⁷⁹. Гури Эмирова и Ирина Чередниченко отмечают, что предложение франшиз в СМИ намного опережает спрос⁸⁰. Автор одной из статей о медиафранчайзинге Ерлан Журабаев считает, что, несмотря на некоторые исключения, в этом бизнесе прослеживается следующий тренд: привлекательность для франчайзи работы с традиционными СМИ (печать, радио и телевидение) снижается, а интерес к интернет-ресурсам растет⁸¹.

У медиафранчайзинга есть свои *сложности*. На основе статьи Гури Эмировой⁸², Ирины Чередниченко⁸³ и высказываний директора агентства DeltaMedia Олега Лазарева⁸⁴ мы выделили следующие:

- незащищенность бизнес-идеи от клонирования из-за невозможности патентовать ноу-хау в сфере СМИ, которая упрощает медиафранчайзинг до уровня простого соглашения на использование товарного знака;
- возможность ведения скрытой ценовой политики;
- возможность отсутствия системных связей между главным и локальным офисом;
- нужно суметь «раскрутить» бренд, чтобы им заинтересовался местный рекламодатель и читатель;
- возможно, на рекламу придется расходовать больше средств, чем наметил франчайзер;
- все риски во франчайзинговом бизнесе берет на себя франчайзи.

⁷⁹ Рузанова Н. Указ. соч.

⁸⁰ Чередниченко И. Г. Указ. соч. С. 81.

⁸¹ Журабаев Е. Купить кусочек СМИ [Электронный ресурс] // BUYBRENД inform, 31.01.13. URL: <http://www.buybrand.ru/market-reviews/3057/> (дата обращения: 01.04.2017).

⁸² Эмирова Г. А. Указ. соч. С. 205.

⁸³ Чередниченко И. Г. Указ. соч. С. 81.

⁸⁴ Швабауэр Н. Бренды уходят в сети [Электронный ресурс] // Российская газета, 06.11.12. URL: <https://rg.ru/2012/11/06/media.html> (дата обращения: 06.04.2017).

Гури Эмирова утверждает, что приобретать медиафраншизу целесообразно только у самых крупных медиаигроков⁸⁵. Это позволяет рассчитывать на достаточные средства от рекламы за счет массивной раскрутки бренда (таких в стране порядка десяти).

Руководитель ГК «Екор» и «Радио СИ» Николай Грахов также считает, что франшизу выгодно покупать только у игроков первой пятерки рынка, в крайнем случае, второй⁸⁶. Тогда проект гарантированно получит рекламные обороты и мощную поддержку бренда. К примеру, для того, чтобы создать свою станцию с нуля в Екатеринбурге и потягаться с «акулами» эфира потребуется не менее 500 тыс. рублей в месяц только на операционные расходы. Готовый бизнес обойдется в 1-1,5 млн. долларов.

Сегодня самыми распространенными являются франшизы в печатной сфере и интернет-СМИ. На долю таких проектов в городах-миллионниках приходится около 70% размещаемых бюджетов, пишет автор со ссылкой на данные рекламной группы Deltaplan. Наиболее крупными сетевиками являются телегиды, глянцевого журналы и деловые СМИ.

По мнению Оксаны Созиновой, среди российских медиафраншиз наиболее популярны рекламные каталоги, рекламно-информационные издания, деловая пресса, b2b издания, специализированная пресса и глянец⁸⁷.

Среди самых распространенных франчайзинговых СМИ в России на 2015 год – «City», «Выбирай», «Ваша свадьба», «Стольник», «Здоровье и фитнес», пишет Гури Эмирова⁸⁸. По словам автора, инвестор видит ценность СМИ в его контенте, команде и степени раскрутки бренда. Оценить бренд

⁸⁵ Эмирова Г. А. Указ. соч. С. 205.

⁸⁶ Швабауэр Н. Указ. соч.

⁸⁷ 25-26 октября в Екатеринбурге прошла практическая конференция ГИПП «Инвестиции в медиабизнес. Медиафранчайзинг» и выставка франшиз «Биржа медиапроектов» [Электронный ресурс] // Гильдия издателей периодической печати, 30.10.12. URL: <http://www.gipp.ru/print.php?id=42984> (дата обращения: 30.04.2017).

⁸⁸ Эмирова Г. А. Указ. соч. С. 205.

можно только доходным методом, который позволяет оценить объемы доходов от рекламы.

В своей статье Ерлан Журабаев среди крупных франчайзеров в медиабизнесе выделяет ОАО «РБК», газеты «Коммерсант» и «Аргументы и факты», сетевой журнал Time Out⁸⁹.

В качестве примера местного издания, которое вышло на уровень страны, Гури Эмирова приводит журнал «Дорогое удовольствие»⁹⁰. Он был запущен в Новосибирске и получил распространение в 31 городе России и в Республике Казахстан. Региональные партнеры получают проверенные издательские технологии, ноу-хау по организации светских событий и готовый контент для 12 номеров журнала в год, к которому остается добавить местные интервью, репортажи и рекламу. Это позволяет организовать производство, подобрать команду и развивать журнал в содержательном плане и плане бизнеса. В качестве еще одного примера медиафранчайзинга автор приводит газету «Метро». После выхода на региональный рынок она стала популярной в своем регионе. По оценкам Гури Эмировой, выход на рынок для партнеров в сфере СМИ стоит до 1 млн. руб. за самый крупный медиабренд.

Ирина Чередниченко описывает франчайзинг в СМИ на примере газеты «Курьер здоровья»⁹¹. Центральная редакция обещает готовить эксклюзивные тематические материалы и высылать уже готовую газету в электронном виде, пригодном для верстки, в зависимости от местных потребностей и вставки местных рекламных материалов и статей. Франчайзер также обещает активно привлекать федеральных клиентов и размещать их в газете. Франчайзи предлагается только печатать уже готовую газету и распространять ее в своем городе. Взамен он будет получать деньги от рекламы местных предприятий сферы медицины, здоровья и красоты. Подразумевается, что первые три

⁸⁹ Журабаев Е. Указ. соч.

⁹⁰ Эмирова Г. А. Указ. соч. С. 204.

⁹¹ Чередниченко И. Г. Указ. соч. С. 81.

месяца франчайзи будет привлекать в газету местных рекламодателей, раскручиваться в своем городе и зарабатывать на местной рекламе. Как только тираж газеты преодолет порог в 500 тыс. экз., центральный офис будет размещать рекламу производителей лекарств в региональном издании, и франчайзи будет зарабатывать, «практически ничего не делая». Сумма инвестиций от франчайзи, необходимая для запуска франшизы, составляет 250 тыс. рублей.

Во второй части главы мы

- определили понятие франчайзинга и производных от него терминов;
- изучили историю развития франчайзинга;
- рассмотрели наиболее распространенную классификацию франчайзинга;
- подробно изучили преимущества и недостатки франчайзинга для франчайзеров и франчайзи;
- выделили преимущества и недостатки медиафранчайзинга для франчайзера и франчайзи;
- определили этап развития медиафранчайзинга в России;
- выяснили, какие франшизы в СМИ являются самыми распространенными;
- выделили самые распространенные франчайзинговые СМИ.

Глава 2. Региональные франшизы РБК: стратегии входа и функционирования на медиарынке

2.1. Франшизы РБК в российских регионах: история становления

Первая региональная версия сайта РБК запущена в ноябре 2012 года в Петербурге в связи с решением закрыть убыточную газету «РБК daily Петербург», говорил генеральный директор ОАО «РБК» Сергей Лаврухин⁹². «Это большая программа, и мы ее будем развивать в следующем году; такой медиа-франчайзинг, который, наверное, никто из онлайн-газет еще не делал. Есть хорошие примеры по массовой печати – те же «Комсомольская правда», «Аргументы и факты» и так далее – у которых достаточно успешные региональные представительства, а мы подобную историю будем делать в сети», - приводит издание слова Сергея Лаврухина. Гендиректор компании говорил, что сайт очень похож на rbc.ru, однако «есть возможность добавлять региональные новости, пускать местную рекламу и таргетировать ее на местную аудиторию».

⁹² Чепурной Е. Будет ли жить РБК daily? [Электронный ресурс] // Sostav.ru, 07.12.12. URL: <http://www.sostav.ru/news/2012/12/07/lavruhin/> (дата обращения: 07.04.2017).

На тот момент у РБК уже появилась очередь из партнеров в других городах: Казани, Екатеринбурге, Челябинске, Ростове, Красноярске, Краснодаре, Уфе и Омске. «По плану у нас пять-семь городов на следующий год, а по хорошему – одиннадцать городов-миллионников, плюс города, к ним близкие. Потому что не секрет, что сегодня такие площадки, как наша, упираются в потолок; аудиторию очень тяжело увеличивать: Москва и Питер уже полностью охвачены, и понятно, что надо идти в регионы», - делился планами Сергей Лаврухин.

«Региональная экспансия – логичный и своевременный шаг развития компании. Благодаря доступности Интернета в крупнейших городах России и большому интересу аудитории к местным новостям, программа позволит усилить позиции РБК, увеличить долю аудитории и получить дополнительные региональные рекламные бюджеты», - цитировала пресс-служба холдинга Сергея Лаврухина⁹³.

Отметим, что почти все планы Сергея Лаврухина насчет регионов осуществились. Сегодня помимо федерального РБК существует его филиал РБК-Петербург и область и региональные франшизы: РБК-Башкортостан, РБК-Вологодская область, РБК-Екатеринбург, РБК-Калининград, РБК-Краснодарский край, РБК-Нижний Новгород, РБК-Новосибирск, РБК-Пермский край, РБК-Ростов-на-Дону, РБК-Татарстан, РБК-Тюмень, РБК-Черноземье. Возможно, их список будет пополняться.

Несмотря на то, что региональные франшизы РБК представляют один бренд, они имеют свои особенности, сходства и различия. Чтобы выявить особенности региональных франшиз РБК, нам необходимо было взять интервью у директора по региональному развитию РБК, генерального директора РБК-Петербург Евгения Зинина.

Далее мы представляем список вопросов, заданных директору по региональному развитию РБК, и ответы на них.

⁹³ РБК запускает первую региональную версию Rbc.ru [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/press/231112/303.shtml> (дата обращения: 05.02.2017).

1. Какова экономическая модель региональных РБК?

«Держатели франшизы – это региональные медиакомпании, добившиеся каких-то успехов на своем рынке. Они могут серьезно отличаться – это может быть крупных размеров компания, как в Калининграде или в Вологодской области, или, наоборот, небольшая структура, которую инвесторы создают именно под этот проект РБК в регионе», - говорит Евгений Зинин⁹⁴. По словам директора по региональному развитию РБК, взаимоотношения по договору франшизы строятся таким образом, что держатель лицензии ежемесячно выплачивает РБК определенное роялти. В свою очередь, РБК создает региональный домен второго уровня, к примеру, для Вологодской области vo.rbc.ru. С помощью механизма геолокации, всплывающих окон и подтверждения региона часть посетителей rbc.ru для этого региона импортируется на локальный домен. Таким образом, компания-партнер получает в аренду домен уже с базовой аудиторией. Компания выпускает региональные новости в соответствии с требованиями РБК, чтобы дать региональному читателю локализованный проект. «То есть читателю важны не только федеральные новости, но и местные, соответственно, он получает два продукта в одном. Держатель франшизы, соответственно, получает возможность продавать рекламу на эту аудиторию и на этом зарабатывает», - уточнил Евгений Зинин.

2. Вы говорили о роялти, которое владелец франшизы выплачивает РБК. Можно уточнить цифру?

Размер роялти, которое франчайзер выплачивает федеральному РБК, компания не раскрывает. «Более того, даже когда мы ведем переговоры с партнерами, мы не называем их до тех пор, пока мы не уверены в том, что мы будем готовы с этим партнером работать», - отметил директор по региональному развитию РБК. Медиахолдинг делает расчеты, исходя из рекламной емкости на регион, то есть из количества просмотров рекламы, которое РБК может обеспечить партнерам. Далее будет зависеть уже от

⁹⁴ Приложение 1.

партнера, по какой цене он продаст просмотры, насколько справится с продажами всего рекламного инвентаря, столько он и заработает. Федеральный РБК показывает региональному опыт других регионов и объясняет, как они работают. Партнер не обязан отчитываться РБК о своей экономике. Суммы роялти, которое франчайзи выплачивают главному РБК, различаются. По предположениям Евгения Зинина, роялти может составлять в экономике партнера около половины или трети расходов. В некоторых случаях роялти составляет больше половины. «Это не 10% и, может быть, даже не 20%, потому что они сразу получают бренд и аудиторию, которую независимый проект никогда бы не смог собрать ни за год, ни за пять лет. Это выгодная модель, но по ней работают только люди, имеющие опыт и хорошо знающие локальный рынок», - говорит директор по региональному развитию РБК.

3. Какие редакционные обязательства берут на себя франшизы, когда заключают договор с РБК?

При заключении договора с РБК франшизы берут на себя обязательства, связанные с соблюдением догмы РБК, то есть принципов, подходов к подготовке журналистских материалов и независимости этих материалов от влияния, от рекламных денег, пояснил Евгений Зинин.

Стоит отметить, что догма РБК создана бывшим шеф-редактором Елизаветой Осетинской. Как уточнили в редакции РБК-Петербург, догма является закрытым документом, который нельзя выносить во внешний мир. Однако пять базовых правил, на основании которых бывший шеф-редактор РБК планировала писать догму РБК и стаил-бук, она опубликовала на своей странице в социальной сети Facebook⁹⁵. Среди них

- *независимость;*
- *качество;*
- *честность;*

⁹⁵ Запись в аккаунте Е. Осетинской на Facebook.com [Электронный ресурс]. 21.01.14. URL: <https://www.facebook.com/elizaveta.osetinskaya/posts/10203000247036430> (дата обращения: 21.04.2017).

- *ссылки;*
- *признание ошибок.*

«Есть принципы деловой журналистики, они должны их соблюдать», - говорит директор по региональному развитию РБК⁹⁶. За соблюдением этих принципов следит шеф-редактор региональных лент РБК, который находится в Петербурге. Что касается объема производства контента, партнеры принимают в качестве задачи расширение аудитории РБК в своем регионе. Франчайзер расширяет аудиторию за счет маркетинговых усилий и за счет того, что, делая актуальный, интересный, резонансный контент, завоевывает симпатию большего количества читателей. «Соответственно, они берут обязательства по привлечению аудитории через производство этого контента, но при этом им не ставятся какие-либо мотивы в количестве, то есть журналистов, работающих в редакции. Мы проводим собеседования разве что шеф-редакторов проектов на предмет их адекватности и соответствия», - говорит Евгений Зинин.

4. Легко ли региональным РБК выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у них существуют?

В разных регионах по-разному, отметил директор по региональному развитию РБК. «В некоторых регионах есть очень сильные местные школы журналистики, в больших регионах нет сложности найти хорошего редактора. В ряде регионов такой ресурс ограничен, и нам приходится вкладывать много сил, чтобы подтянуть редактора, которого смогли найти на это место наши партнеры», - уточнил Евгений Зинин.

Основная сложность региональных РБК заключается в том, чтобы обеспечить экономику, потому что чем меньше регион, тем медленнее в него проникают современные рекламные технологии, тем менее образован рекламодатель. Соответственно, региональные службы продаж должны прилагать больше усилий для образования рекламодателя, для объяснения ему технологии работы рекламы в Интернете, как нужно правильно

⁹⁶ Приложение 1.

подготовить рекламную кампанию и как оценить эффективность рекламодателя. «В ряде регионов он еще недостаточно образован и опытен, чтобы успешно пользоваться этим инструментом. В этом, наверное, основная сложность, потому что нужно продать довольно много рекламы, чтобы окупить расходы», – говорит директор по региональному развитию РБК.

Вторая экономическая сложность – это редакционная компетенция. Рынок труда и рынок специалистов, журналистов, редакторов неоднороден на всей территории России, и в ряде регионов есть дефицит профессиональных кадров, которым сложно работать в соответствии со стандартами РБК. «То есть деловая журналистика требует определенных знаний в области экономики и финансов, способность критически мыслить, способность анализировать факты, а не просто их пересказывать в соответствии с тем, как их сформулировал ньюсмейкер», - говорит Евгений Зинин.

5. Как связана экономическая модель РБК и редакционная политика?

Директор по региональному развитию РБК пояснил, что редакционная политика позволяет привлечь к ресурсу внимание влиятельной и способной аудитории в регионе. Это может быть как несколько тысяч, так и несколько сотен человек. Именно редакционный подход к отбору тем, способу освещения, анализа фактов и сбора информации делает продукт интересным. Именно это часть деловой, влиятельной и обеспеченной аудитории. И именно эта аудитория является желаемой целевой аудиторией для рекламодателей, которые, к примеру, продают или производят элитное жилье или дорогие автомобили – то есть для потребителя верхнего ценового сегмента. «Поэтому редакционная политика обеспечивает площадку, обеспечивает ресурсы, в конечном итоге те рекламные кампании, которые приобретают клиенты у наших отдельных компаний, у этой самой аудитории, которая покупает этот продукт», - отметил Евгений Зинин.

6. Как решается вопрос заказных материалов?

По словам директора по региональному развитию РБК, баннеры проходят проверку юристами на предмет их соответствия российскому

законодательству. Управление баннерами администрируется через московскую службу холдинга, баннер не самостоятельно ставит региональный партнер, он проходит определенные службы, которые проверяют соответствие техническим требованиям и соответствие законодательству, после чего он появляется на локальной площадке. Редакционные материалы за деньги на РБК невозможны – моделью РБК это запрещено. «Мы за этим внимательно следим, и если мы видим, что те или иные материалы хотя бы содержат какой-то дух, что за ними может быть коммерческий интерес, мы тут же делаем замечание или просим снять материал, потому что эти вещи должны быть четко разделены», - говорит Евгений Зинин. Если же есть текстовая реклама, а также клиенты и бюджеты, направленные на PR-цели, то есть компания хочет донести о себе информацию до целевой аудитории РБК, есть отдельная платформа РБК+, которая тоже локализована. «Это блок партнерских проектов, которые готовятся совместно с этими клиентами отдельной редакцией, которая не смешивается с редакцией ленты новостей. Делается маркировка, что это проект РБК+. Это совместный проект, у них своя локальная страница, это домен rbcplus.ru, и они анонсируются через блок на региональной странице rbc.ru, через блок анонсов партнерских проектов. Таким образом, аудитория привлекается на эти проекты через анонсы, но мы очень четко разделяем редакционный контент и коммерческий», - пояснил директор по региональному развитию РБК.

7. Чем различаются стратегии региональных РБК?

По словам Евгения Зинина, стратегия региональных РБК должна быть единой. В разных регионах она отличается только двумя факторами. Во-первых, портретом редакции и шеф-редакторов. «Во многом, конечно, шеф-редактор определяет, каким получается продукт. В разных регионах редакторы могут быть разные по своему типу, они могут нести какой-то субъективный оттенок», - отметил директор по региональному развитию РБК. Во-вторых, стратегии отличаются экономикой регионов. «Рынки

разные, региональные экономики разные, где-то преобладает добывающая промышленность, где-то деревообработка. Для читателя этого региона есть абсолютно специфичные бренды, темы, на которые они реагируют, и в этом должна быть особенность компетенций региональных редакций», - пояснил Евгений Зинин. По словам директора по региональному развитию РБК, региональные редакции знают, что конкретно интересует читателя из Калининграда в отличие читателя из Петербурга. «Нас, петербуржцев, интересует, что происходит в Лаппеенранте или Иматре, но житель Новосибирска вряд ли знает названия этих городов. Или житель Петербурга по-своему относится к каким-то петербургским брендам, будь то Пулковое или Фабрика имени Крупской. Для него Исаакиевский собор значит одно, а для москвича что-то другое. И, наверное, политика петербургской редакции отличается от калининградской тем, что она обращает внимание на какие-то специфичные для этого региона события, бренды, темы, теги», - пояснил Евгений Зинин.

8. Как принимались решения о создании франшиз?

По словам директора по региональному развитию РБК, порядка 80% городов, в которых присутствует РБК, это города-миллионники. В них аудитория РБК больше, соответственно, больше рекламных возможностей, то есть присутствует эффект масштаба. «Проект, рассчитанный на аудиторию в 1 млн. человек, принесет большую выручку, чем проект, рассчитанный на аудиторию в 500 тыс. человек. Поэтому, естественно, начинали с самых крупных городов», - пояснил Евгений Зинин. Инициатива о запуске франшиз больше исходила не от главного РБК. На федеральных мероприятиях, на которых собирают профессиональных инвесторов и медиабизнес, холдинг презентовал свой новый продукт – возможность франшизы. Из новых регионов постоянно приходят заявки, и компания их рассматривает. Однако некоторым регионам РБК отказывает, понимая, что они не смогут создать бизнес, отвечающий требованиям холдинга.

9. Почему Вы отказываете?

«Мы не чувствуем достаточного количества компетенции, опыта за этими людьми, что они смогут. Мы проводим первое собеседование, спрашиваем, что за компанию вы представляете, какой у нее опыт, чем вы занимаетесь, почему вы вдруг заинтересовались франшизой, и понимаем, что у людей никогда не было опыта в продажах рекламы, они не до конца понимают, что это за бизнес. Мы понимаем, что они очень долго будут вникать в этот бизнес и просто потеряют деньги», - говорит директор по региональному развитию РБК. Франчайзи должна быть крупная компания с большим опытом, желательно, уже имеющая портфолио, успешные рекламные проекты. Тогда она сможет концентрировать ресурсы, которыми располагает, в проект и сразу добиться эффективности.

10. Чем различается контент в регионах?

По словам Евгения Зинина, контент отличается региональной спецификой. «Чем отличается повестка дня одного города от повестки дня другого, тем отличается и редакционная стратегия», - пояснил он.

Директор по региональному развитию РБК добавил, что в 2017 году РБК будет больше времени уделять анализу показателей, которые характеризуют эффективность редакционной политики. Она выражается не только в количестве просмотров. «В редакционной политике любого цифрового СМИ есть некое противоречие. С одной стороны, яркий, броский, провоцирующий заголовок способен привлечь внимание и повлиять на количество просмотров данного материала. Но если материал не будет соответствовать заголовку, то человек быстро перестанет читать его», - говорит Евгений Зинин. Поэтому есть такой показатель, как «глубина просмотра». Если на региональном сайте РБК ставит региональную новость, она вытесняет федеральную. И если кажется, что местная новость не попала в сферу интересов местной аудитории, она скучная или неинтересная, или тема, отраженная в заголовке, как оказалось, неинтересна местному читателю, то получается, что холдинг в целом недополучил трафик, который бы дала федеральная новость, находящаяся на этом месте. К примеру, мы

знаем, что петербургский трафик составляет 10% от федеральной аудитории РБК. Допустим, на РБК появляется федеральная новость, связанная с Кремлем или Трампом. Мы видим, что по статистике эту новость прочитало 30 тыс. человек (относительно Петербурга эту новость прочитает примерно 3 тыс. человек). В то время, как пользователи кликнут на новость и будут ее читать, будет транслироваться баннерная реклама, которая размещена на странице этой новости. Читатели кликнут на эту баннерную рекламу, и у РБК состоится продажа, то есть отработка рекламной кампании. Если же эта новость человеку неинтересна, он на нее не кликнет, и местная редакция на ее место может поставить другую новость, петербургскую. Если петербургская новость наберет меньше 3 тыс. просмотров, то в целом РБК недополучит трафик. Если новость наберет больше, например, 6 тыс. просмотров, значит, вклад петербургской редакции существеннее, потому что с точки зрения бизнеса она произвела дополнительное количество рекламного инвентаря. Поэтому важно понимать, что контент на региональной площадке создает дополнительный инвентарь рекламы, привлекает дополнительную аудиторию, дополнительные потребности и делает продукт более интересным. Или, к примеру, читатель из Новосибирска или из Перми выберет для себя вкладку «Весь мир» и не будет видеть новости своего региона, потому что они его только отвлекают. Это уже проблема местного партнера, он получает меньше емкости, если его продукт не увлекает и не создает дополнительную ценность местному читателю.

«Поэтому, говоря о редакционной политике, нужно понимать, что сейчас у нее есть определенные показатели эффективности – как количество просмотров, так и глубина просмотров. То есть важно, чтобы человек не только кликнул на заголовок, он должен какое-то время задержаться. Это будет означать, что он читает этот материал, что он не обманулся в этом деле, что материал его действительно увлек. Возможно, потом он перейдет в анонсы на другие материалы и задержится», - говорит директор по региональному развитию РБК. По словам Евгения Зинина, РБК отличается от

других медиаресурсов средним количеством времени, которое читатель проводит на сайте, оно больше. Это значит, что пользователь читает не один материал. «Редакционная политика становится измеримой. Этого не было раньше, когда издавали печатные СМИ – тогда было меньше возможностей для анализа аудитории и эффективности финансовой политики», - пояснил директор по региональному развитию РБК.

Проанализировав ответы директора по региональному развитию РБК Евгения Зинина, мы выделили следующие особенности региональных франшиз РБК:

- держатели франшиз РБК – это региональные медиакомпании, добившиеся определенных успехов на своем рынке;
- бизнес-модель региональных франшиз РБК заключается в том, что компания-партнер получает в аренду домен с базовой аудиторией, выпускает региональные новости в соответствии с требованиями РБК, получает возможность продавать рекламу на эту аудиторию и на этом зарабатывает;
- роялти, выплачиваемое партнерами РБК, составляет около половины или трети расходов компании;
- редакционное обязательство РБК состоит в соблюдении догмы, основные положения которой – это независимость, качество, честность, ссылки и признание ошибок;
- за соблюдением принципов деловой журналистики следит шеф-редактор региональных лент РБК;
- партнеры РБК берут на себя обязательство по привлечению аудитории через производство актуального контента;
- у региональных франшиз РБК существуют две сложности: обеспечить экономику и найти хороших журналистов и редактора;
- редакционная политика РБК обеспечивает площадку и ресурсы;

- редакционные материалы за деньги на РБК невозможны, но для текстовой рекламы существует блок партнерских проектов РБК+;
- стратегии региональных франшиз РБК отличаются двумя факторами: портретом редакции и шеф-редактора и экономикой регионов;
- 80% городов, где присутствует РБК – это города-миллионники;
- если директор по региональному развитию РБК не чувствует в потенциальных партнерах компетенции, то им отказывают в продаже франшизы;
- контент на региональных лентах РБК различается региональной спецификой;
- в 2017 году РБК будет больше времени уделять анализу показателей, характеризующих эффективность редакционной политики, которая выражается не только в количестве, но и в глубине просмотров;
- РБК отличается от других медиаресурсов средним количеством времени, которое читатель проводит на сайте – оно больше, чем на других сайтах.

2.2. Сравнительный анализ региональных франшиз РБК

Чтобы проанализировать сходства и различия региональных франшиз РБК, нам необходимо было проинтервьюировать генеральных директоров региональных проектов. Мы отправили одинаковые вопросы всем держателям франшиз РБК (их 12). В итоге нам ответило семеро из них – главный редактор сайта РБК-Уфа Рушана Ибраева, генеральный директор РБК-Кубань и РБК-Ростов Дмитрий Шаров, генеральный директор РБК-Калининград Иван Власов, директор РБК-Черноземье Виталий Курбатов, главный редактор РБК-Екатеринбург Богдан Кульчицкий, главный редактор РБК-Нижний Новгород Руслан Станчев и руководитель проекта РБК-

Татарстан Алексей Блинов. Генеральный директор РБК-Новосибирск Артем Кузнецов написал, что «воздержится от ответов». Представители РБК-Вологодская область, РБК-Пермский край и РБК-Тюмень на запрос не ответили.

Далее мы представляем список вопросов, заданных держателям региональных франшиз, и ответы на них.

1. На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

По словам гендиректора РБК-Калининград Ивана Власова, в Калининграде не было цифрового делового СМИ – было только не зарегистрированное официально политическое СМИ, которое позиционировали как деловое⁹⁷. В первую очередь владельцы франшизы ориентировались на цифры по аудитории и расчеты по рекламе. Было просчитано, за сколько можно продавать рекламу, и с какой скоростью она будет расти. «Посчитали и поняли, что на этом можно зарабатывать, кроме того, это хорошая история с точки зрения имиджа, и решили ее запустить», - рассказал Иван Власов.

Главный редактор сайта РБК-Уфа Рушана Ибраева тоже отметила, что в регионе мало качественных деловых СМИ⁹⁸. По ее словам, в Интернете РБК-Уфа конкурирует только с «Коммерсантом».

По словам гендиректора РБК-Черноземье Виталия Курбатова, деловые СМИ в регионе есть, в том числе, франшиза «Коммерсант»⁹⁹. Но РБК имеет уникальные преимущества, среди которых телеканал, региональным партнером которого является Виталий Курбатов. В Интернет его

⁹⁷ Приложение 2.

⁹⁸ Приложение 3.

⁹⁹ Приложение 4.

«подтолкнули», в том числе, клиенты. «Подобралась отличная команда, а что еще нужно?», - пояснил он.

Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов Дмитрий Шаров честно признался, что франшиза «сделана на глазок»¹⁰⁰. «У меня есть друг, который был корреспондентом РБК. Мы сидели на пляже в Сочи, ели арбуз на сочинском форуме. Он говорит: «У нас будет такой-то поток, при таких условиях, такие цифры». Мы подсчитали. С точки зрения попробовать новый бизнес это было интересно. Инвестиции были не совсем большие – около 4-5 млн. рублей на регион, грубо говоря, на расходы на первые несколько месяцев. Нужно было купить стол, стулья, компьютеры, нанять людей и положить на зарплату на 3-4 месяца. Но так как мы были в убытках, нам пришлось финансировать еще из своих средств», - уточнил Дмитрий Шаров.

До того, как возглавить портал 66.ru, главный редактор РБК-Екатеринбург Богдан Кульчицкий возглавлял журнал «Деловой квартал», который, по его словам, являлся лидером среди деловых СМИ в регионе¹⁰¹. «Делать деловое издание я умею, поэтому мы его и взяли. У нас есть городской портал, развлекательный портал и деловой портал», - ответил он.

Главный редактор РБК-Нижний Новгород Руслан Станчев пояснил, что, во-первых, он 25 лет занимается рекламной деятельностью и представляет, как работает рекламодатель¹⁰². «Во-вторых, на сегодняшний день РБК – это лидер российского сегмента Интернета. Мы рискнули и три с лишним года заняты этим», - добавил он.

По словам руководителя проекта РБК-Татарстан Алексея Блинова, крупной медиакомпания Татарстана АО «ТАТМЕДИА», которая открывала франшизу РБК-Татарстан, было необходимо наличие федерального СМИ среди своих ресурсов¹⁰³. Тогда в Татарстане из федеральных СМИ были

¹⁰⁰ Приложение 5.

¹⁰¹ Приложение 6.

¹⁰² Приложение 7.

¹⁰³ Приложение 8.

только «Ведомости» и «Коммерсант», которые не составляли сильную конкуренцию, поскольку имели малую долю рынка. «Формат РБК более широкий, поэтому конкурентные преимущества имелись. Регион в тот момент испытывал нехватку сильных федеральных СМИ, и данная ниша была практически свободна», - пояснил Алексей Блинов.

Таким образом, мы выяснили, что держатели франшиз РБК запустили их по следующим причинам:

- в регионе не было цифрового делового СМИ;
- в регионе мало качественных деловых СМИ;
- держатель франшизы уже был региональным партнером РБК ТВ;
- знакомство с корреспондентом РБК и небольшие инвестиции;
- держатель франшизы уже работал в деловом СМИ и умеет делать деловое издание;
- держатель франшизы уже занимался рекламной деятельностью и представляет, как работает рекламодатель;
- регион испытывал нехватку сильных федеральных СМИ.

2. Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

По словам гендиректора РБК-Калининград, он не владеет никаким бизнесом, но компания, в которой он работает – «Западная пресса» - издает 26 медийных брендов¹⁰⁴. Как указано на сайте «Западной прессы», помимо РБК-Калининград в портфеле компании такие известные бренды, как «Аргументы и факты Калининград» и «Комсомольская правда» в Калининграде¹⁰⁵, директором которой был Иван Власов¹⁰⁶.

Директор РБК-Черноземье отметил, что владеет наружной рекламой¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Приложение 2.

¹⁰⁵ Западная пресса Калининград [Электронный ресурс]. URL: <http://westpress.ru/brands> (дата обращения: 15.02.2017).

¹⁰⁶ Приложение 2.

¹⁰⁷ Приложение 3.

По словам Рушаны Ибраевой, держатель франшизы РБК-Башкортостан – информационное агентство «Башинформ», главное информагентство республики¹⁰⁸. Франшизу РБК ТВ в регионе выкупило другое юридическое лицо.

Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов сказал, что у него есть несколько производств – пищевое и производство полиэтиленовых труб¹⁰⁹.

По словам главного редактор РБК-Екатеринбург, он владеет порталом 66.ru и сайтом eka.ru¹¹⁰.

Главный редактор РБК-Нижний Новгород пояснил, что у него есть радиостанция «Рандеву» и аналитический журнал «Биржа»¹¹¹.

По словам руководителя проекта РБК-Татарстан, РБК – это единственный бизнес, которым он занимается¹¹².

В итоге нам стало известно, что владельцы региональных франшиз РБК

- бывшие директора СМИ, работающих по франшизе;
- владельцы рекламных агентств;
- не занимаются другим бизнесом;
- занимаются бизнесом, не имеющим отношения к медиа;
- владельцы порталов;
- совладельцы радиостанций и владельцы журналов.

3. Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК? Насколько они применимы к Вашему региону?

По словам гендиректора РБК-Калининград, все изложено в догме¹¹³. Основные ее пункты – проверять информацию минимум в трех источниках,

¹⁰⁸ Приложение 4.

¹⁰⁹ Приложение 5.

¹¹⁰ Приложение 6.

¹¹¹ Приложение 7.

¹¹² Приложение 8.

¹¹³ Приложение 2.

или чтобы источники были официальными, и что держатель франшизы РБК не может ставить никакие материалы за деньги.

Директор РБК-Черноземье также отметил, что все подробно прописано в догме, однако соблюдать ее сложно, особенно если учитывать, что все конкуренты продают ленту (например, «Коммерсант»)¹¹⁴. Еще одно требование большого РБК – профессионально писать, но это необходимо делать в каждом регионе.

По словам главного редактора сайта РБК-Уфа, сайт работает по редакционной политике РБК, согласно которой необходимо преподносить информацию нейтрально, использовать мнения разных экспертов и освещать ситуацию со всех сторон¹¹⁵.

Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов сказал, что были договоренности с редакцией в Москве, что нужно писать 4-5 больших новостей и 10-12 маленьких¹¹⁶. Под этот объем набирали региональную редакцию. Догма пришла чуть позже – с ней он познакомился через год после запуска франшизы.

По словам главного редактора РБК-Екатеринбург, редакционное обязательство заключается в том, что редакция должна делать деловое издание¹¹⁷. Это регламентируется догмой.

Главный редактор РБК-Нижний Новгород пояснил, что в редакционные обязательства входит качественно проверять информационные поводы, иметь большое количество спикеров, давать факты без эмоциональной окраски и представлять разные точки зрения¹¹⁸. Он добавил, что догма Елизаветы Осетинской не отличается от догмы издательского дома «Коммерсант». Руслан Станчев уточнил, что догму Елизаветы Осетинской невозможно

¹¹⁴ Приложение 3.

¹¹⁵ Приложение 4.

¹¹⁶ Приложение 5.

¹¹⁷ Приложение 6.

¹¹⁸ Приложение 7.

применить на 100%, причем это касается не только регионов, но и федерального РБК, потому что всегда есть элемент творчества и личных переживаний журналистов.

По словам руководителя проекта РБК-Татарстан, на сайте ежедневно публикуется порядка 9-12 новостей, из которых 3-4 новости большие (новость с несколькими экспертами, расследование, аналитика)¹¹⁹.

Так, мы выяснили, что редакционное обязательство, которое накладывает на владельцев франшиз договор с РБК

- догма Елизаветы Осетинской, основные пункты которой – проверять информацию минимум в трех источниках, или чтобы источники были официальными, и что держатель франшизы РБК не может ставить никакие материалы за деньги;
- профессионально писать;
- работать по редакционной политике РБК, согласно которой необходимо преподносить информацию нейтрально, использовать мнения разных экспертов и освещать ситуацию со всех сторон;
- делать деловое издание;
- качественно проверять информационные поводы, иметь большое количество спикеров, давать факты без эмоциональной окраски и представлять разные точки зрения;
- ежедневно публиковать порядка 9-12 новостей, из которых 3-4 новости большие.

4. Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК?

Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

По словам гендиректора РБК-Калининград, соблюдать редакционные требования большого РБК не всегда просто¹²⁰. С точки зрения Ивана Власова, в регионе нет большого количества экспертов, которые могли бы

¹¹⁹ Приложение 8.

¹²⁰ Приложение 2.

комментировать определенные темы, так как Калининград – это небольшой регион. Он рассказал, что, с одной стороны, не всегда хватает источников информации, с другой – люди не очень охотно говорят. Кроме этого, по словам гендиректора РБК-Калининград, никаких препятствий нет. Есть мелкие нарекания, в основном, по фактуре и по источникам. Были некие сложности с поиском кадров, опять же из-за того, что регион небольшой. Иван Власов отметил, что сложно найти людей, которые ничего не знают, и их научить. Кроме того, по мнению гендиректора РБК-Калининград, региональный проект платит несоразмерно высокое роялти. «По бизнесу мы это не тянем», - пояснил он.

Директор РБК-Черноземье отметил, что существуют сложности с монетизацией, с редакцией сложностей нет¹²¹. Например, когда заказчик мыслит привычными формами, ему нужна новость в ленту, а редакционные правила РБК запрещают ставить на сайт рекламные материалы. РБК+ идеологически и структурно тоже регламентируется, туда тоже не все подряд можно ставить. Еще есть большая сложность с SEO-оптимизацией rbc.ru и rbcplus.ru, так как при принятии решения о размещении заказчик проверяет по «Яндексу», насколько легко найти материал. Виталий Курбатов согласен с коллегой, что роялти высокое. «Да, роялти тяжело тянуть, особенно на старте, когда весомый платеж ни от чего не зависит, «вынь да полож», - сказал он. Еще одна сложность, когда в регионе происходит событие, значимое для всей страны, федеральный РБК ссылается не на РБК региона, а на конкурентов, например, на «Интерфакс». «Новости региона для федералов редко, когда новость. Но когда можно взять нашу новость, а перепечатывают с «Интерфакса», тогда недоумеваем», - сказал директор РБК-Черноземье.

По словам главного редактора сайта РБК-Уфа, есть сложности в добывании информации из-за недостаточного количества экспертов¹²². «Если у московской редакции большой пул экспертов, то у нас он маленький,

¹²¹ Приложение 3.

¹²² Приложение 4.

потому что и бизнеса мало, и мало людей, готовых говорить открыто и объективно. Есть сложность в поиске независимых экспертов. Есть сложность с добыванием качественной или эксклюзивной информации, потому что традиционно закрыты и бизнес, и органы власти», - пояснила Рушана Ибраева. Главный редактор сайта РБК-Уфа рассказала, что еще одна сложность в маленьком рекламном рынке. По ее словам, рекламодатели, которые могут размещаться в регионах, сильно ограничены, потому что в регионах практически нет самостоятельного бизнеса, и весь региональный бизнес – филиалы и офисы федеральных структур, которые размещаются на федеральном уровне. Например, банк размещает рекламу следующим образом. Центральный офис оформляет договор на федеральный трафик, который также виден в регионах, и у них пропадает необходимость дополнительно покупать трафик в регионе, если у них идет покрытие по всей стране. «Крупные рекламодатели размещаются на федеральном уровне, а регионам остается мелкий и средний бизнес, которому не так просто продаваться, у которого мало денег, который старается работать взаимозачетом и прочими схемами. А если еще учесть, что существует много СМИ, где цены ниже, то, конечно, условия продаж – задача непростая», - отметила Рушана Ибраева. Она также подтвердила, что если федеральный РБК берет новость региона, то он ссылается не на сайт РБК-Уфа, а на другое СМИ.

Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов сказал, что иногда материалы не попадают под формат, однако такое бывает раз в месяц¹²³. Он согласен с коллегами насчет большого роялти, но не согласен с тем, что рекламный рынок маленький. Он рассказал, что ранее был специальный координатор в Москве, которому присылали интересные новости, он ставил их либо на первый экран, либо в ленту сайта РБК, и у региональной версии рос трафик. Это прекратилось с приходом Елизаветы Осетинской. «У нас есть какие-то событийные мероприятия, мы их сами отписываем – самолет упал, поезд с

¹²³ Приложение 5.

рельс сошел. Но почему-то Москва предпочитает брать информацию у того же «Интерфакса», а не у нас. Нет доверия к региональным сотрудникам, все думают, что там нет достойных», - уточнил Дмитрий Шаров.

По словам главного редактора РБК-Екатеринбург, РБК не дает никаких поручений, и редакция формирует свою редакционную политику самостоятельно, каждый день, на каждой планерке¹²⁴. Богдан Кульчицкий добавил, что с РБК работать проще, чем заниматься собственным проектом – не нужно программировать сайт и поддерживать его. «Мы либо работаем по этому роялти, либо можем отказаться работать и все. Какое оно есть», - ответил главный редактор РБК-Екатеринбург на вопрос о сумме роялти. На вопрос о том, что федеральный РБК не берет материалы региональной редакции, а ссылается на конкурентов, Богдан Кульчицкий ответил, что такое «было пару раз». Причина, по его словам, в разрыве коммуникации между федеральной редакцией и региональными. «У нас нет связного. Был бы связной – такого бы не было», - предположил главный редактор РБК-Екатеринбург. Он сказал, что не может предугадать, какая новость в понимании московской редакции является федеральной, поэтому «получается постоянно в рваном режиме диалога».

Главный редактор РБК-Нижний Новгород пояснил, что сложности – это качество спикеров и качество журналистики¹²⁵. «Уровень спикеров федерального РБК не соотносим с тем, что есть в Нижнем Новгороде. Качество материала и количество просмотров зависит от содержания, которое несет в себе спикер, давая оценку событию. Уровень журналистики соответствующий – все лучшие кадры давно в Москве – в РБК, «Ведомостях», «Коммерсанте», администрации президента», - добавил Руслан Станчев. Он рассказал, что информационная повестка у региона достаточно узкая, поэтому редакция делает исследования рынка в разных направлениях – недвижимость, авто, рынок красоты. Главный редактор РБК-

¹²⁴ Приложение 6.

¹²⁵ Приложение 7.

Нижний Новгород отметил, что все интервью, которые выходят на РБК ТВ, адаптируются под версию сайта. Сумму роялти Руслан Станчев не считает неприподъемной – по его словам, она составляет треть от доходов. «Федеральный РБК ведет себя просто: дает возможность за деньги продавать рекламу, трафик, причем иногда дешевле, чем мог бы продать сам. Москва делает это по той причине, что она развивает регионы. У них миссия – общение с региональными клиентами, с региональным бизнесом», - пояснил главный редактор РБК-Нижний Новгород. Что касается ссылок федерального РБК на конкурентов, а не на региональную франшизу, Руслан Станчев уточнил, что это нормальная позиция. «Нас не любят за свою самостоятельность и успешность, поэтому они дадут новость позже, но ссылаться на нас не будут», - ответил он. Главный редактор РБК-Нижний Новгород сказал, что в регионе маленький рекламный рынок. «Бюджет Краснодарского края в районе 300 млрд. рублей, Нижегородской области – 150. Очевидно, что обеспеченность выше», - пояснил он.

По словам руководителя проекта РБК-Татарстан, у редакции проблем с экспертами нет, сложность в поиске кадров – вопрос, актуальный для всех¹²⁶. Рекламный рынок в регионе не маленький, но в последнее время есть тенденция к сокращению бюджетов, поэтому здесь есть проблема. РБК действительно не часто использует контент франшиз, однако были случаи, когда материалы РБК-Татарстан ставили на федеральный сайт. Алексей Блинов пояснил, что РБК действительно берет новости с «Интерфакса», но в этом специфика работы федеральных новостников – им так проще. Он выделил еще одну проблему – низкий индекс цитирования региональных редакций. «Из-за того, что при перепечатке все ссылаются на нас как на РБК, а не как РБК-Татарстан. Из-за этого наш материал засчитывается системами, как РБК. В итоге РБК федеральный на первом месте, а регионалы на последних», - пояснил руководитель проекта РБК-Татарстан. По словам Алексея Блинова, роялти больше других франшиз.

¹²⁶ Приложение 8.

Стоит отметить, что если в каком-то регионе происходят события, значимые не только для этого региона, но и для всей страны, федеральный РБК не ссылается не только на своих региональных партнеров, но и даже на свой филиал РБК-Петербург. Например, 26 августа 2016 года и на федеральном¹²⁷, и на региональном РБК¹²⁸ появились новости о том, что один из основателей интернет-ритейлера «Юлмарт» Сергей Федоринов покинул пост гендиректора. На РБК-Петербург новость появилась в 12:09 мск, а на федеральном – в 13:14 мск, то есть практически на час позже. Как отмечали региональные партнеры, главный РБК ссылался не на региональный сайт, а на конкурента – на «Интерфакс».

Следует также добавить, что нет четких договоренностей, какие темы освещает федеральный РБК, а какие РБК-Петербург. К примеру, 20 марта 2016 года и на федеральном¹²⁹, и на региональном РБК¹³⁰ были опубликованы новости о том, что суд аннулировал лицензию Европейского университета. На РБК-Петербург эта новость появилась на четыре минуты раньше. Интересно, что у новостей был даже одинаковый заголовок.

Таких примеров множество. Это говорит о том, что либо федеральный РБК не мониторит РБК-Петербург, либо не обращает внимания на то, что новость уже вышла на региональной версии, поэтому дублирует ее.

В результате нам удалось выделить основные сложности региональных франшиз РБК:

¹²⁷ Один из основателей «Юлмарта» покинул пост гендиректора компании [Электронный ресурс] // РБК, 28.08.16. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/57c011fe9a79475a54c17f4a> (дата обращения: 28.04.2017).

¹²⁸ Рангаева А. Основатель «Юлмарта» уходит из компании [Электронный ресурс] // РБК-Петербург, 28.08.16. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/26/08/2016/57c005029a794746fe82d98f (дата обращения: 28.04.2017).

¹²⁹ Юдицкая А., Губернаторов Е. Суд аннулировал лицензию Европейского университета компании [Электронный ресурс] // РБК, 20.03.17. URL: <http://www.rbc.ru/society/20/03/2017/58cfdef19a7947dec2601ca3> (дата обращения: 20.03.2017).

¹³⁰ Зарубина О. Суд аннулировал лицензию Европейского университета компании [Электронный ресурс] // РБК, 20.03.17. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/20/03/2017/58cfdfb39a7947e024c1cf0c (дата обращения: 20.03.2017).

- недостаточное количество экспертов;
- недостаточное количество источников информации;
- нежелание спикеров говорить;
- сложность в поиске кадров;
- несоразмерно высокое роялти;
- сложности с монетизацией и SEO-оптимизацией;
- нежелание федерального РБК использовать контент региональных франшиз;
- сложность добыть качественную или эксклюзивную информацию;
- маленький рекламный рынок;
- небольшая сложность с подачей материалов, когда они не падают под формат;
- качество спикеров;
- низкий индекс цитирования региональных редакций.

5. Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

По словам гендиректора РБК-Калининград, покупка франшизы стала логичным развитием бизнеса – компания, в которой работает Иван Власов, издает медиа¹³¹. Сначала его компания занималась принтом, делала проекты по франшизе и параллельно что-то свое. По его мнению, если хочешь в чем-то преуспеть, нужно учиться у лидера, а РБК является самым сильным на рынке России с точки зрения редакции и продаж, поэтому ценно посмотреть, как это может работать. Во-вторых, это сильный бренд, на котором можно зарабатывать, и который может выступать не только как источник денег, но и имиджа, а также точкой входа для больших рекламодателей. «Мы делаем на РБК круглые столы, например, Winner¹³². Мы собираем крупных бизнесменов и с ними общаемся. Потом нам легче с ними выстраивать отношения и с

¹³¹ Приложение 2.

¹³² Клуб Winner: Калининградский бизнес обсудил стратегию в условиях кризиса [Электронный ресурс] // РБК-Калининград, 23.03.17. URL: <http://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/23/03/2017/58d3cfec9a7947325232cf57> (дата обращения: 23.03.2017).

точки зрения редакционной работы, и с точки зрения работы коммерческой службы», - пояснил Иван Власов.

Директор РБК-Черноземье отметил, что сайт является партнером РБК ТВ в Воронеже, поэтому было бы странно покупать другую франшизу¹³³. «Мы знаем, как можно монетизировать этот ресурс с определенной аудиторией», - рассказал Виталий Курбатов.

По словам главного редактора сайта РБК-Уфа, на региональном рынке всего три деловых СМИ – РБК, «Коммерсант» и «Ведомости»¹³⁴. «Коммерсант» есть, «Ведомости» франшизу не продают, остается только РБК», - пояснила Рушана Ибраева.

Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов сказал, что на решение о запуске франшизы РБК повлиял его друг – корреспондент РБК¹³⁵. «Для меня это был некий challenge. Это небольшие деньги, можно попробовать. Это не покупаешь станок за 1 млн. долларов, а покупаешь франшизу, делаешь первый взнос. Франшиза РБК выглядит так: ты купил десять столов, десять стульев, десять компьютеров, три ноутбука, первый франшизный платеж и на всякий случай положил денег на 3-4 месяца работы», - уточнил Дмитрий Шаров.

«Оно вкладывается в нашу мозаику», - ответил главный редактор РБК-Екатеринбург на вопрос о том, почему он купил франшизу именно РБК, а не другого издания¹³⁶.

Главный редактор РБК-Нижний Новгород пояснил, что хочет работать в лучшей команде¹³⁷.

«РБК – сильный бренд с достойной репутацией, входит в тройку лидеров по посещаемости среди деловых изданий», - пояснил руководитель

¹³³ Приложение 3.

¹³⁴ Приложение 4.

¹³⁵ Приложение 5.

¹³⁶ Приложение 6.

¹³⁷ Приложение 7.

проекта РБК-Татарстан¹³⁸. По его словам, при выборе основным критерием была ориентация на бизнес-аудиторию.

Таким образом, мы выяснили, что держатели франшиз купили франшизу именно РБК по следующим причинам:

- компания, в которой работает держатель франшизы, издавала все издания, кроме РБК;
- держатель франшизы уже имел франшизу РБК ТВ;
- в регионе уже были франшизы остальных деловых СМИ;
- знакомство с корреспондентом РБК и небольшие инвестиции;
- держатель франшизы уже имел опыт работы с деловым изданием;
- бренд РБК и ориентация на бизнес-аудиторию.

6. Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

Иван Власов, гендиректор РБК-Калининград: «РБК – это образец качественного медиа с бизнес-аудиторией, которой в таком концентрированном виде нет ни у одного другого издания. Я говорю про Калининград, на федеральном уровне все равно у РБК есть конкуренты. Кроме того, это превосходный инструмент работы с бизнес-аудиторией, замечательный маркетинговый инструмент. Есть разные форматы коммуникации с аудиторией, не только онлайн, но и офлайн (мероприятия и т.д.). Это сложный рекламный инструмент, но это, безусловно, инструмент лучший»¹³⁹.

По словам *Виталия Курбатова, директора-РБК Черноземье*, РБК отличается от других изданий аудиторией¹⁴⁰.

Рушана Ибраева, главный редактор сайта РБК-Уфа: «РБК – это один из самых серьезных ресурсов, но при этом самый интересный. Он гораздо

¹³⁸ Приложение 8.

¹³⁹ Приложение 2.

¹⁴⁰ Приложение 3.

лучше воспринимается. У нас в регионе мы одни из самых интересных СМИ и при этом очень серьезных, умных и экономически грамотных»¹⁴¹.

Дмитрий Шаров, директор РБК-Кубань и РБК-Ростов: «РБК – это некий бренд, который я читаю с начала 2000-х. И меня устраивает и формат, и подача, и политическая ориентированность. И читать что-то другое не хочется, и времени нет искать что-то новое. А в плане бизнеса для меня это интересная компания»¹⁴².

Богдан Кульчицкий, главный редактор РБК-Екатеринбург: «Тем, что это ведущее деловое СМИ в стране»¹⁴³.

Руслан Станчев, главный редактор РБК-Нижний Новгород: «РБК делает новости и все, что вокруг новостей, лучше, чем все остальные. Миллионы людей, которые на счетчике, и есть подтверждение того, что это лучший медиабизнес в России. К тому же очень технологичный, в отличие от «Коммерсанта» или «Ведомостей», сайты которых, к сожалению, провалены менеджерами»¹⁴⁴.

Алексей Блинов, руководитель проекта РБК-Татарстан: «Правильная редакционная политика, сильный новостной контент, крупные федеральные информационные проекты, статусная аудитория. От других изданий РБК отличается профессионализмом, высокими стандартами и требованиями. Кроме того, к РБК повышенная лояльность спикеров, что дает возможность создания интересных материалов»¹⁴⁵.

В итоге стало известно, что владельцы региональных франшиз определяют РБК как

- образец качественного медиа с бизнес-аудиторией;
- лучший рекламный инструмент;

¹⁴¹ Приложение 4.

¹⁴² Приложение 5.

¹⁴³ Приложение 6.

¹⁴⁴ Приложение 7.

¹⁴⁵ Приложение 8.

- один из самых серьезных, но при этом самых интересных ресурсов;
- бренд;
- ведущее деловое СМИ в стране;
- лучший медиабизнес в России, к тому же очень технологичный;
- правильная редакционная политика, сильный новостной контент, крупные федеральные информационные проекты и статусная аудитория.

7. Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

По словам гендиректора РБК-Калининград, он не доволен финансовыми результатами, хотя они улучшились¹⁴⁶. Директор РБК-Черноземье отметил, что компания только на старте (начала работать в сентябре 2016 года), но «идет по нарастающей»¹⁴⁷. По словам главного редактора сайта РБК-Уфа, есть большая недопроданность, рынок малоразвитый, и РБК не широко известен¹⁴⁸. Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов сказал, что «результатами не доволен, потому что можно было и лучше»¹⁴⁹. Дмитрий Шаров уточнил, что первый год компания закончила со значительным убытком, без убытка она начала работать со второго года. «Мы попали на смену команды, подписывали договор с теми коммерческими условиями, в дальнейшем поменялась команда, и коммерческие возможности сократились. А договор с новыми условиями перезаключают только через год, и коммерческие условия меняют только через год. На второй год это все пришло в соответствие, тогда можно было зарабатывать», - ответил директор РБК-Кубань и РБК-Ростов. По словам главного редактора РБК-Екатеринбург,

¹⁴⁶ Приложение 2.

¹⁴⁷ Приложение 3.

¹⁴⁸ Приложение 4.

¹⁴⁹ Приложение 5.

он доволен финансовыми результатами¹⁵⁰. «Иначе я бы этим не занимался», - ответил Богдан Кульчицкий. Главный редактор РБК-Нижний Новгород пояснил, что сейчас финансовые результаты значительно лучше, чем три года назад¹⁵¹. «Для нас это творческий бизнес, не для того, чтобы заработать, как и любой бизнес СМИ. Если он не поддерживается бизнесменами, то он живет из последних сил», - добавил Руслан Станчев. По словам руководителя проекта РБК-Татарстан, он не доволен финансовыми результатами¹⁵². Реклама на РБК – очень специфический продукт, и традиционной эффективности, которую привыкли получать клиенты, приносит не всегда. Поэтому продавать сайт довольно тяжело. По сравнению с прошлым годом динамики не наблюдается», - пояснил Алексей Блинов.

Так, мнения опрошенных держателей франшиз РБК разделились: половина владельцев франшиз довольна финансовыми результатами своей работы, другая половина – нет.

8. Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

По словам гендиректора РБК-Калининград, контент этого региона не сильно отличается от контента других¹⁵³. «Мы стараемся больше писать про бизнес, в других регионах больше иногда про общество, социалку», - рассказал Иван Власов.

Директор РБК-Черноземье отметил, что не анализировал контент других регионов¹⁵⁴.

По словам главного редактора сайта РБК-Уфа, контент не сильно отличается¹⁵⁵. «У нас больше интервью, больших форматов, аналитики. Мы

¹⁵⁰ Приложение 6.

¹⁵¹ Приложение 7.

¹⁵² Приложение 8.

¹⁵³ Приложение 2.

¹⁵⁴ Приложение 3.

¹⁵⁵ Приложение 4.

придумали, как сотрудничать в рамках холдинга с РБК ТВ – и для сайта, и для телевидения делаем проект «Интервью», - пояснила Рушана Ибраева.

Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов сказал, что не читает другие регионы, так как ему это не интересно¹⁵⁶. «Региональная повестка интересна в радиусе региона», - уточнил Дмитрий Шаров.

По словам главного редактора РБК-Екатеринбург, контент региона отличается¹⁵⁷. «Информационная жизнь в Екатеринбурге может сравниться только с Москвой или с Питером. В остальных городах информационный фон намного жиже и слабее», - ответил он.

Главный редактор РБК-Нижний Новгород пояснил, что контент отличается уровнем журналистики, качеством людей, которые пишут тексты¹⁵⁸.

По словам руководителя проекта РБК-Татарстан, в регионе есть небольшой уклон на нефтехимию и переработку и банки (это актуально в последнее время)¹⁵⁹.

В результате стало известно, контент региональных франшиз РБК практически не отличается.

- РБК-Калининград старается больше писать про бизнес;
- РБК-Уфа выпускает больше интервью, больших форматов и аналитики;
- в Екатеринбурге более сильный информационный фон;
- в РБК-Нижний Новгород другой уровень журналистики и качество людей, которые пишут тексты;
- в РБК-Татарстан есть небольшой уклон на нефтехимию и переработку и банки.

¹⁵⁶ Приложение 5.

¹⁵⁷ Приложение 6.

¹⁵⁸ Приложение 7.

¹⁵⁹ Приложение 8.

9. Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

По словам гендиректора РБК-Калининград, сайту не хватает сложного контента, спецпроектов (как редакционных, так и рекламных) и больших расследований¹⁶⁰. «Но это субъективная история, потому что расследования мы не потянем. Это очень дорогая история, которая долго делается и не приносит столько трафика, сколько можно заработать за это время новостями», - рассказал Иван Власов.

Директор РБК-Черноземье отметил, что у федерального РБК много возможностей для публикации мнений, историй успеха и прочего контента, который не относится к новостной ленте¹⁶¹. «У нас такого ресурса нет, и этого очень не достает. Приходится писать в РБК+, он совершенно не раскручен», - сказал Виталий Курбатов.

Главный редактор сайта РБК-Уфа призналась, что думала насчет колонки, однако есть опасения удешевить этот контент¹⁶². «Недостаточно хороших экспертов, которые готовы писать для нас, потому что то, что я вижу на других ресурсах, меня не устраивает. Сил будет много, а выхлопа – не очень. У нас немногочисленная редакция – пишущих – я и еще три человека. Даже если у нас есть возможность делать разный контент, мы просто не справимся с количеством трудовых ресурсов», - пояснила Рушана Ибраева.

Директор РБК-Кубань и РБК-Ростов сказал, что у региональных франшиз нет возможности делать «мнения», потому что федеральный РБК боится, что регион не справится¹⁶³. «У Москвы нет достаточной экспертизы в региональных новостях. Я думаю, они будут подозревать нас в какой-то ориентированности», - уточнил Дмитрий Шаров. Владелец двух франшиз

¹⁶⁰ Приложение 2.

¹⁶¹ Приложение 3.

¹⁶² Приложение 4.

¹⁶³ Приложение 5.

РБК задумывался о том, чтобы сделать читаемый материал, но который не является форматом РБК. «Я думал, можно было сделать, что читается, но при этом не формат РБК. Столкнулись два трамвая, прорвало трубу. В формате какого-то региона это могло бы читаться. Авария, трамвай задавил КАМАЗ – человек почитал для себя и по той дороге не поедет. Но это нужно переделывать сайт, чтобы был городской блок актуальных новостей», - поделился Дмитрий Шаров.

По словам главного редактора РБК-Екатеринбург, на сайте региона есть и авторские колонки, и интервью¹⁶⁴. «Если есть на федеральном РБК, значит, может присутствовать и на региональном... Все эти форматы есть на РБК, просто кто-то не умеет ими пользоваться, наверное, или экономически чего-то не хватает», - ответил Богдан Кульчицкий.

Главный редактор РБК-Нижний Новгород пояснил, что не хочет больше ничем заниматься¹⁶⁵. «Я, наконец, работаю на ту аудиторию, которая мне созвучна, которая является умной, занимает активную гражданскую позицию, учится и растет. Я работал и в глянцево-бизнесе, и что только не делал. Я нашел свое место», - добавил Руслан Станчев.

По словам руководителя проекта РБК-Татарстан, не хватает рубрик, которые есть у федерального РБК – это культура, стиль и авто¹⁶⁶. «Производить подобный контент мы не можем, поскольку редакционный кодекс не дает нам таких полномочий», - пояснил Алексей Блинов.

Таким образом, мы выяснили, что на региональных версиях РБК не хватает следующего контента:

- спецпроектов (как редакционных, так и рекламных) и больших расследований;
- мнений и историй успеха;
- авторских колонок;

¹⁶⁴ Приложение 6.

¹⁶⁵ Приложение 7.

¹⁶⁶ Приложение 8.

- городского блока актуальных новостей;
- рубрик культура, стиль и авто.

По словам некоторых держателей франшиз РБК, этот контент может присутствовать на региональных версиях, однако не все могут этим пользоваться.

Стоит отметить, что гендиректор РБК-Калининград Иван Власов ранее был директором «Комсомольской правды» в Калининграде, а главный редактор РБК-Екатеринбург Богдан Кульчицкий является директором портала *bb.ru*. Оба этих издания, как и РБК, работают по франшизе, поэтому мы решили задать спикерам дополнительный вопрос.

**В чем разница в работе по франшизе РБК-Калининград и «Комсомольская правда» в Калининграде? В чем сложности?*

По словам гендиректора РБК-Калининград, с точки зрения менеджмента, в «Комсомольской правде» работа с франшизами построена гораздо лучше, чем в РБК¹⁶⁷. Во-первых, калининградская рекламная служба «Комсомольской правды» имеет право продавать рекламу в федеральной газете или на сайте со скидкой 50%. Во-вторых, федеральная «Комсомольская правда» активно использует контент регионов, принося им дополнительный трафик. Регионы предлагают темы, а куратор их отбирает. Эти новости стоят на федеральном сайте, но трафик идет на сайт региона. В РБК есть шеф-редактор региональных лент, который следит за качеством контента. Он может предлагать темы для федеральной повестки. Это могло бы принести дополнительный трафик регионам, причем трафик со всей России, а федеральный РБК получил бы бесплатный контент. Однако в РБК этого нет. По мнению Ивана Власова, причина этому понятна: «РБК по- нормальному занимается франшизами 2,5-3 года, а «Комсомолка» - 20 лет».

К преимуществам работы по франшизе РБК гендиректор РБК-Калининград отнес трафик, который можно монетизировать, сильный бренд,

¹⁶⁷ Приложение 2.

качественный контент, лояльную аудиторию и возможность вырастить кадры. К недостаткам – несоразмерно высокое роялти.

**В чем разница в работе по франшизе РБК-Екатеринбург и портала 66.ru? В чем сложности?*

По словам главного редактора РБК-Екатеринбург, с РБК легче в том, что не нужно программировать сайт и заниматься его развитием¹⁶⁸.

На основе ответов нам удалось выделить преимущества и недостатки в работе по франшизе региональных РБК и других крупных изданий, работающих по франшизе.

Преимущества РБК:

- трафик, который можно монетизировать;
- сильный бренд;
- качественный контент;
- лояльная аудитория;
- возможность вырастить кадры;
- не нужно программировать сайт и заниматься его развитием.

Недостатки:

- РБК не использует контент регионов;
- несоразмерно высокое роялти.

Так как Дмитрий Шаров является владельцем сразу двух франшиз – РБК-Кубань и РБК-Ростов – мы задали ему дополнительный вопрос.

**В чем разница ведения бизнеса в двух соседних регионах? Как стиль ведения бизнеса в городе влияет на лицо РБК?*

Дмитрий Шаров ответил, что в Ростове нет таких клиентов, как на Кубани, отелей и курортной недвижимости¹⁶⁹. По его словам, в Ростове больше предприятий, заводов, атомная станция. На Кубани другая ситуация – много бизнесменов, но сам формат бизнеса не располагает. «В Ростове исторически много крупного бизнеса, региональные офисы крупных

¹⁶⁸ Приложение 6.

¹⁶⁹ Приложение 5.

компаний. Краснодар же резво вырос за последние 15 лет. Людям не хватает, может быть, «широты мышления», грубо говоря, из лавочника резко переросли во владельцев федеральной розничной сети», - пояснил он.

Стоит отметить, что помимо ответов на одинаковые вопросы, заданные всем держателям франшиз, нам удалось выявить еще один важный факт о РБК и его региональных партнерах.

Гендиректор РБК-Кубань и РБК-Ростов Дмитрий Шаров уточнил, что у федерального и региональных РБК одна стратегия, и добавил, что главный РБК не сильно направлен на расширение региональной базы. По его словам, недавно РБК «почистил» своих региональных партнеров, потому что где-то контент не соответствовал¹⁷⁰. «Да, на моей памяти была вторая франшиза в Уфе. Франшизу в Уфе разорвали из-за неплатежей от партнера. Через несколько месяцев после начала работы были сокращены коммерческие возможности, а стоимость франшизы оставили. Человек не вытянул, просто пособирал денег и пропал с горизонта. Была франшиза в Волгограде – там писали, что сегодня губернатор поехал в больницу и раздал денег – какой он молодец. Они поработали пару месяцев, потом франшиза прекратила свое существование, потому что перекрыли источник финансирования. В России максимум десять регионов, в которых на франшизе РБК можно заработать», - сказал гендиректор РБК-Кубань и РБК-Ростов.

По его мнению, не на всех регионах можно заработать деньги, там нет трафика. «Я думаю, что франшиза РБК рентабельна максимум в четырех регионах. Все остальное это уже какая-то ангажированная ситуация. Кто-то покрывает убытки из своего кармана», - поделился Дмитрий Шаров.

Главный редактор РБК-Нижний Новгород Руслан Станчев насчет закрытия РБК-Уфа ответил следующее: «По-моему, те, кто этим занимался, долгое время не платил за франшизу. Это было год назад. Но сейчас в Уфе прекрасная редакция», - сказал он¹⁷¹.

¹⁷⁰ Приложение 5.

¹⁷¹ Приложение 7.

Как уточнил директор по региональному развитию РБК Евгений Зинин, первый партнер по Уфе серьезно нарушил финансовую дисциплину. Про Волгоград Евгений Зинин ничего не слышал.

Нам удалось выяснить, что сайт РБК-Волгоград был запущен в апреле 2014 года¹⁷². За четыре месяца сайт значительно нарастил аудиторию. По данным www.liveinternet.ru, в первый месяц работы суммарная посещаемость www.volg.rbc.ru составила более 170 тыс. уникальных пользователей, в июле – более 260 тыс., а в августе всего за три недели превысила 1,5 млн. Среднесуточная посещаемость с 11 по 18 августа 2014 года составила 25 тыс. уникальных пользователей. По статистическим данным www.liveinternet.ru, ближайшие конкуренты отставали почти на 10 тыс. пользователей в сутки. На тот момент РБК-Волгоград являлся одним из самых популярных интернет-ресурсов на медиарынке Волгоградской области. Почему сайт пришлось закрыть, остается загадкой.

Проанализировав ответы гендиректоров региональных проектов РБК, мы выделили следующие особенности региональных франшиз РБК:

- держатели региональных франшиз РБК запустили их, так как в регионе мало качественных деловых СМИ, держатели франшиз уже были региональными партнерами РБК ТВ или уже работали в деловых СМИ;
- держатели региональных франшиз РБК являются владельцами других СМИ;
- редакционное обязательство региональных франшиз РБК – это догма Елизаветы Осетинской, основные положения которой – это независимость, качество, честность, ссылки и признание ошибок;
- сложности региональных франшиз РБК заключаются в недостаточном количестве экспертов и источников, нежелании

¹⁷² РБК-Волгоград молча завоевал региональный медийный рынок [Электронный ресурс] // Волга-Медиа, 20.08.14. URL: <http://vlg-media.ru/politics/yekspertnoe-mnenie/rbk-volgograd-molcha-zavoeval-regionalnyi-mediinyrynok-34198.html> (дата обращения: 20.04.2017).

спикеров говорить, высоком роялти, нежелании федерального РБК использовать контент региональных франшиз и маленьком рекламном рынке;

- держатели региональных франшиз купили франшизу именно РБК, так как они уже имели франшизу РБК ТВ, в регионе уже были франшизы остальных деловых СМИ, и держатель франшизы уже имел опыт работы с деловым изданием;
- владельцы франшиз определяют РБК как бренд, образец качественного медиа с бизнес аудиторией и лучший рекламный инструмент;
- половина держателей франшиз довольна финансовыми результатами своей работы, другая половина – нет;
- контент региональных франшиз РБК практически не отличается;
- на региональных версиях РБК не хватает спецпроектов, больших расследований, мнений, историй успеха, авторских колонок, городского блока актуальных новостей и рубрик культура, стиль и авто;
- преимущество РБК по сравнению с другими изданиями, работающими по франшизе, в том, что не нужно программировать сайт и заниматься его развитием, недостатки – в том, что федеральный РБК не использует контент регионов, принося им дополнительный трафик;
- бизнес-модель РБК заключается в том, чтобы собрать большую и качественную аудиторию, делая хорошие новости, и продавать доступ к ней рекламодателям;
- франшизу в Уфе разорвали из-за неплатежей от партнера;

На основе ответов держателей региональных франшиз РБК нам также удалось выделить сходства и различия региональных франшиз РБК. Сходства заключаются в следующем:

- гендиректора региональных проектов назвали практически одни и те же причины, по которым они запустили франшизы;
- владельцы франшиз назвали одно редакционное обязательство;
- владельцы франшиз одинаково относятся к нежеланию федерального РБК использовать контент региональных франшиз – практически все опрошенные представители региональных проектов хотели бы, чтобы федеральный РБК брал новости региональных редакций – это могло бы принести регионам дополнительный трафик со всей России;
- держатели франшиз назвали практически одни и те же причины, по которым купили именно франшизу РБК;
- держатели франшиз практически одинаково определяют РБК.

Мы выделили следующие различия:

- портрет владельцев франшиз практически одинаковый – почти все они владельцы СМИ, кроме директора РБК-Кубань и РБК-Ростов Дмитрия Шарова, который владеет двумя производствами;
- держатели франшиз назвали практически одинаковые сложности, мнения разошлись в оценке роялти – представители РБК-Калининград, РБК-Черноземье, РБК-Уфа, РБК-Кубань и РБК-Ростов и РБК-Татарстан считают, что роялти несоразмерно высокое, а представители РБК-Екатеринбург и РБК-Нижний Новгород считают иначе;
- мнения разошлись в величине рекламных рынков – главный редактор сайта РБК-Уфа считает, что региональный рынок рекламы очень маленький, а директор РБК-Кубань и РБК-Ростов – нет;
- мнения разошлись в оценке финансовых результатов своей работы – ими довольна половина опрошенных;

- мнения разошлись в использовании контента, которого, по мнению владельцев франшиз, не хватает на региональных версиях РБК;
- разница ведения бизнеса на Кубани и в Ростове заключается в том, что в Ростове нет таких клиентов, как на Кубани, отелей и курортной недвижимости.

Заключение

В теоретической части работы нам удалось рассмотреть бизнес-модели онлайн-СМИ и современные стратегии монетизации контента, выяснить, какие способы заработка будут популярны в ближайшие годы, и установить, какой бизнес-моделью пользуется РБК. Мы рассмотрели типы стратегий СМИ, установили, какую стратегию использует РБК, рассмотрели стратегии диверсификации РБК и установили, как их использует РБК на конкретных примерах.

Мы также изучили историю развития франчайзинга, выделили преимущества и недостатки медиафранчайзинга для франчайзера и франчайзи, определили этап развития медиафранчайзинга в России и выяснили, какие франшизы в СМИ являются самыми распространенными.

В практической части работы на основе ответов директора по региональному развитию РБК и держателей франшиз мы выделили следующие особенности региональных франшиз РБК:

- держатели франшиз РБК – это региональные медиакомпании, добившиеся определенных успехов;
- региональные франшизы РБК используют рекламную бизнес-модель;

- роялти, выплачиваемое партнерами РБК, составляет около половины или трети расходов компании;
- редакционное обязательство РБК состоит в соблюдении догмы, за которым следит шеф-редактор региональных лент РБК;
- партнеры РБК берут на себя обязательство по привлечению аудитории через производство контента;
- сложности региональных франшиз РБК – обеспечить экономику и найти хороших журналистов и редактора, а также в недостаточном количестве экспертов и источников, нежелании спикеров говорить, высоком роялти, нежелании федерального РБК использовать контент региональных франшиз и маленьком рекламном рынке;
- стратегии региональных франшиз РБК отличаются портретом редакции и шеф-редактора и экономикой регионов;
- контент на региональных лентах РБК различается региональной спецификой;
- в 2017 году РБК будет больше времени уделять анализу показателей, характеризующих эффективность редакционной политики, которая выражается не только в количестве, но и в глубине просмотров;
- РБК отличается от других медиаресурсов средним количеством времени, которое читатель проводит на сайте – оно больше, чем на других сайтах;
- держатели региональных франшиз РБК запустили их, так как в регионе мало качественных деловых СМИ, держатели франшиз уже были региональными партнерами РБК ТВ или уже работали в деловых СМИ;
- держатели региональных франшиз РБК являются владельцами других СМИ;

- владельцы франшиз определяют РБК как бренд, образец качественного медиа с бизнес аудиторией и лучший рекламный инструмент;
- половина держателей франшиз довольна финансовыми результатами своей работы, другая половина – нет;
- на региональных версиях РБК не хватает спецпроектов, больших расследований, мнений, историй успеха, авторских колонок, городского блока актуальных новостей и рубрик культура, стиль и авто;
- преимущество РБК по сравнению с другими изданиями, работающими по франшизе, в том, что не нужно программировать сайт и заниматься его развитием, недостатки – в том, что федеральный РБК не использует контент регионов, принося им дополнительный трафик;
- франшизу в Уфе разорвали из-за неплатежей от партнера.

На основе ответов держателей франшиз нам удалось выделить сходства и различия региональных франшиз РБК. Сходства заключаются в следующем:

- причины, по которым гендиректора региональных проектов запустили франшизы;
- редакционное обязательство;
- практически все опрошенные представители региональных проектов хотели бы, чтобы федеральный РБК брал новости региональных редакций – это могло бы принести регионам дополнительный трафик со всей России;
- держатели франшиз практически одинаково определяют РБК.

Мы выделили следующие различия:

- почти все владельцы франшиз – владельцы СМИ, кроме директора РБК-Кубань и РБК-Ростов Дмитрия Шарова, который владеет двумя производствами;

- представители РБК-Калининград, РБК-Черноземье, РБК-Уфа, РБК-Кубань и РБК-Ростов и РБК-Татарстан считают, что роялти несоразмерно высокое, а представители РБК-Екатеринбург и РБК-Нижний Новгород считают иначе;
- главный редактор сайта РБК-Уфа считает, что региональный рынок рекламы маленький, а директор РБК-Кубань и РБК-Ростов – нет;
- финансовыми результатами своей работы довольна половина опрошенных;
- мнения разошлись в использовании контента, которого не хватает на региональных версиях РБК.

Как утверждают авторы статей, рынок медиафранчайзинга в России находится в стадии становления и поиска оптимальных форм ведения бизнеса. О том, что РБК необходимо совершенствовать работу с франшизами, отметил и держатель одной из них. На наш взгляд, это неудивительно – в России франчайзинг в СМИ появился примерно в 2010 году, а РБК занимается франшизами только несколько лет. Учитывая тот факт, что среди российских медиафраншиз наиболее популярны, в том числе, деловые издания, а начинать бизнес с уже раскрученным брендом и проверенной бизнес-моделью легче, чем создавать собственное предприятие с нуля, число деловых франшиз будет постепенно расти, а РБК будет проникать в новые регионы.

На основе сделанных выводов и мониторинга сайта РБК мы сформировали рекомендации, следуя которым можно улучшить работу издания, увеличить аудиторию сайта, цитируемость и, соответственно, прибыль медиахолдинга в целом.

1. Для увеличения читаемости региональных сайтов РБК необходимо создать должность связующего федеральной и региональных редакций. Необходимо, чтобы он искал среди региональных новостей те, которые могут быть интересны аудитории по всей России, и отправлял их московскому

редактору, чтобы тот ставил их на ленту. Так, федеральный РБК получал бы бесплатный контент, а регионы – трафик со всей России. Можно также поручить это шеф-редактору региональных лент РБК, в обязанности которого входит проверять новости на предмет соответствия требованиям РБК.

2. Редактору федерального РБК следует договориться о том, какие темы будет освещать федеральный сайт, а какие – региональные версии. Либо все местные темы будут освещать региональные сайты, а федеральный будет ставить к себе на ленту ссылку на их контент. Это важно, потому что случаев, когда и Москва, и регионы занимаются одним и тем же сюжетом, много, и четкая договоренность значительно облегчит работу журналистов и редакторов.

3. Для увеличения аудитории федеральному РБК необходимо создать рубрику «Регионы за неделю» (наподобие рубрики «Петербург за пять минут»). В эту рубрику могут войти самые интересные новости региональных версий со ссылками на них.

4. Многие редакторы франшиз говорили о нехватке экспертов. На наш взгляд, с учетом того, что региональные редакции достаточно маленькие, они могут просто не знать о каких-либо экспертах. Для этого нужно выделить человека и поручить заняться расширением экспертной базы.

5. Многие редакторы франшиз также говорили о нехватке эксклюзивов. Нужно внедрить в региональные редакции такой способ поиска эксклюзивов, как обзвон спикеров. Это долгая работа, но она гарантирует хотя бы 2-3 эксклюзива в неделю.

Результаты исследования могут быть полезны как владельцам, редакторам и журналистам региональных франшиз РБК, так и людям, которые только планируют купить франшизу РБК или другого издания.

Список литературы

1. 25-26 октября в Екатеринбурге прошла практическая конференция ГИПП «Инвестиции в медиабизнес. Медиафранчайзинг» и выставка франшиз «Биржа медиапроектов» [Электронный ресурс] // Гильдия издателей периодической печати, 30.10.12. URL: <http://www.gipp.ru/print.php?id=42984> (дата обращения: 30.04.2017).
2. Амзин А. А. Trend Report 2016–2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://mediamakers.ru/upload/specials/mediamakers/MediaMakersTrendsReport.pdf> (дата обращения: 01.03.2017). 38 с.
3. Бородина Д. Неделя в Черноземье за 3 минуты: пицца, мошенничество и продажа сетей [Электронный ресурс] // РБК-Черноземье, 14.04.17. URL: <http://chr.rbc.ru/chr/14/04/2017/58f0fca19a7947fb02c72076> (дата обращения: 14.04.2017).
4. Вартанова Е. Л. Медиаэкономика в информационном мире [Электронный ресурс] // Информационное общество. 2005. №. 1. URL: <http://emag.iis.ru/arc/info soc/emag.nsf/bpa/ba10d583b969e011c325719400318d49> (дата обращения: 20.02.2017). Электрон. версия печ. публикации.
5. Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие [Электронный ресурс]. М.: Аспект Пресс, 2003. URL: <http://evartist.narod.ru/text11/49.htm> (дата обращения: 15.02.2017). Электрон. версия печ. публикации.

6. Воронов А. Интернет и печатные СМИ. Монетизация контента [Электронный ресурс] // Планета СМИ, 12.04.10. URL: <http://planetasmi.ru/novye-media/114-internet-i-peshatnye-smi-monetizatsiya-kontenta> (дата обращения: 12.04.2017).
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 28.03.2017) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/49c2afdf04c1ba13e815aa8b44287cd4b6cac9f5/ (дата обращения: 15.04.2017). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Журабаев Е. Купить кусочек СМИ [Электронный ресурс] // BUYBREND inform, 31.01.13. URL: <http://www.buybrand.ru/market-reviews/3057/> (дата обращения: 01.04.2017).
9. Западная пресса Калининград [Электронный ресурс]. URL: <http://westpress.ru/brands> (дата обращения: 15.02.2017).
10. Запись в аккаунте Е. Осетинской на Facebook.com [Электронный ресурс]. 21.01.14. URL: <https://www.facebook.com/elizaveta.osetinskaya/posts/10203000247036430> (дата обращения: 21.04.2017).
11. Зарубина О. Суд аннулировал лицензию Европейского университета компании [Электронный ресурс] // РБК, 20.03.17. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/20/03/2017/58cfdfb39a7947e024c1cf0c (дата обращения: 20.03.2017).
12. Зенина Л. В. Актуальное состояние и проблемы развития франчайзинга в России // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 28. 126 с.
13. Зинин Е. Ю. Медиахолдинги в «цифровом» мире: диверсификация в медиаиндустрии // Вестн. СПбГУ. Серия Менеджмент. 2010. № 4. 27 с.
14. Зубарева И. По образу и подобию [Электронный ресурс] // Российская Газета. 29.09.15. URL: <https://rg.ru/2015/09/29/franchyzing.html?>

utm_source=rg.ru&utm_medium=offline&utm_campaign=back_to_online
(дата обращения: 15.04.2017).

15. Ибраева Р. Сергей Новиков: «Нужны креативные идеи для настроения людей и инвесторов» [Электронный ресурс] // РБК-Уфа, 30.03.17. URL: <http://ufa.rbc.ru/ufa/interview/30/03/2017/58dcf1149a79471daf924695> (дата обращения: 30.03.2017).
16. Иваницкий В. Л. Бизнес-концепция масс-медиа: природа, содержание, стратегии реализации [Электронный ресурс] // Медиаскоп. 2009. № 4. URL: <http://www.mediascope.ru/бизнес-концепция-масс-медиа-природа-содержание-стратегии-реализации> (дата обращения: 05.03.2017).
17. Интернет-журналистика: адаптация к меняющейся реальности [Электронный ресурс]. URL: <https://media.mail.ru/#about> (дата обращения: 30.04.2017).
18. Итоги 2016 [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://report2016.rbcholding.ru> (дата обращения: 05.05.2017).
19. Йолковский А. Клуб доходных и доходчивых [Электронный ресурс] // Журналист. 2016. № 8. URL: <http://jrnlst.ru/content/klub-dohodnyh-i-dohodchivuh> (дата доступа: 30.04.2017).
20. Как новые медиа изменили журналистику. 2012—2016 / А. А. Амзин [и др.]. Екб., 2016. 303 с.
21. Карпова А. И. Диверсификация медиаконтента в российских медиахолдингах на примере «РБК», «Газпром-Медиа», «Национальной медиа группы» // Вестн. КемГУ. № 4 (64). 115 с.
22. Клуб Winner: Калининградский бизнес обсудил стратегию в условиях кризиса [Электронный ресурс] // РБК-Калининград, 23.03.17. URL: <http://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/23/03/2017/58d3cfec9a7947325232cf57> (дата обращения: 23.03.2017).
23. Колесников В. Построение франчайзингового бизнеса. Курс для правообладателей и пользователей франшиз [Электронный ресурс]. СПб.: Питер, 2008. URL: <http://fictionbook.ru/static/trials/>

00/18/19/00181900.a4.pdf (дата доступа: 20.03.2017). Электрон. версия печ. публикации.

24. Леонов А., Деев В. Франчайзинг в России: перспективы развития [Электронный ресурс] // Люди дела. URL: <http://frshop.ru/library/369-franchayzing-v-rossii-perspektivyyi-razvitiya-a-leonov-v-deev-jurnal-lyudi-dela> (дата доступа: 25.03.2017).
25. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // Проблемы перехода к инновационной экономике. 2010. № 2 (34). 42 с.
26. Направления деятельности [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/business.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).
27. Новосельцев О. В. Франчайзинг: история развития, правовое регулирование, оценка производителей [Электронный ресурс] // Финансовая газета. 1999. № 18. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/156613/> (дата доступа: 30.03.2017).
28. Один из основателей «Юлмарта» покинул пост гендиректора компании [Электронный ресурс] // РБК, 28.08.16. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/57c011fe9a79475a54c17f4a> (дата обращения: 28.04.2017).
29. Основы медиабизнеса: учеб. пособие для студентов вузов / Е. Л. Варганова [и др.]. М.: Аспект Пресс, 2009. 371 с.
30. Панюкова В. В. Преимущества и недостатки применения франчайзинга для российских предпринимателей [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 6. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/6/3443.html> (дата доступа: 10.04.2017).
31. Папандина В. Группа РБК показала рекордные результаты по итогам 2016 года [Электронный ресурс] // РБК, 29.03.17. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/58d9171b9a7947ee5ef37590?from=main> (дата обращения: 29.03.2017).
32. Петербург за пять минут: борьба с митингами и автоугонщиками [Электронный ресурс] // РБК-Петербург, 08.02.17. URL: <http://>

- www.rbc.ru/spb_sz/08/02/2017/589b31b19a794711484baaeb (дата обращения: 08.02.2017).
33. Проект «Интервью»: Сергей Новиков [Электронный ресурс] // РБК-Уфа телеканал. URL: <http://rbctv-ufa.ru/video/intervyu/proekt-intervyu-sergey-novikov-.html> (дата обращения: 10.03.2017).
 34. Рангаева А., Кром Е. Нафталиновый ад: почему Петербург не заслужил лавры успешного туристического центра [Электронный ресурс] // РБК+-Петербург, 16.06.16. URL: <http://spb.rbcplus.ru/news/576281d07a8aa93778973884> (дата обращения: 16.04.2017).
 35. Рангаева А., Кром Е., Кизыма Р. Нафталиновый ад: почему Петербург не привлекает туристов? [Электронный ресурс] // РБК-Петербург, 14.06.16. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/14/06/2016/575fef549a794752a4fa0cad (дата обращения: 14.04.2017).
 36. Рангаева А. Основатель «Юлмарта» уходит из компании [Электронный ресурс] // РБК-Петербург, 28.08.16. URL: http://www.rbc.ru/spb_sz/26/08/2016/57c005029a794746fe82d98f (дата обращения: 28.04.2017).
 37. РБК запускает первую региональную версию Rbc.ru [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/press/231112/303.shtml> (дата обращения: 05.02.2017).
 38. РБК-Волгоград молча завоевал региональный медийный рынок [Электронный ресурс] // Волга-Медиа, 20.08.14. URL: <http://vlg-media.ru/politics/yekspertnoe-mnenie/rbk-volgograd-molcha-zavoeval-regionalnyi-mediinyrynok-34198.html> (дата обращения: 20.04.2017).
 39. Рузанова Н. Франшиза для издателя [Электронный ресурс] // Российская газета, 01.12.14. URL: <https://rg.ru/2014/12/01/reg-sibfo/media.html> (дата обращения: 25.04.2017).
 40. Рыкова И. В. Франчайзинг в деятельности отечественных производителей [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 1. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/1/1460.html> (дата доступа: 25.03.2017).

41. Саксон В. Энциклопедия: деньги [Электронный ресурс] // Интернет-журналистика: адаптация к меняющейся реальности. URL: https://media.mail.ru/sakson_money/ (дата обращения: 30.04.2017).
42. Семичева В. О. Франчайзинг как перспективный вид бизнеса // Символ науки. 2016. № 3. 158 с.
43. Стратегия [Электронный ресурс] // РБК холдинг. URL: <http://www.rbcholding.ru/strategy.shtml> (дата обращения: 01.02.2017).
44. Уварина Ю. А., Фияксель Э. А. Бизнес-модель для сервисных компаний // Инновации. 2013. № 7 (177). 37 с.
45. Франчайзинг в России [Электронный ресурс] // Российская Ассоциация франчайзинга. URL: http://www.rusfranch.ru/franchising/franchayzing_v_rossii/ (дата обращения: 15.04.2017)
46. Чепель Р. Расследование РБК: как работает российский рынок нелегального алкоголя [Электронный ресурс] // РБК, 10.04.17. URL: <http://www.rbc.ru/society/10/04/2017/58de1e299a7947bc45e5d7d6> (дата обращения: 10.04.2017).
47. Чепурной Е. Будет ли жить РБК daily? [Электронный ресурс] // Sostav.ru, 07.12.12. URL: <http://www.sostav.ru/news/2012/12/07/lavruhin/> (дата обращения: 07.04.2017).
48. Чередниченко И. Г. Журналистика, брендинг, франчайзинг – некоторые проблемы коммуникации // Вопросы теории и практики журналистики. Иркутск: 2012. №1. 83 с.
49. Что такое франчайзинг? [Электронный ресурс] // Российская Ассоциация Франчайзинга. URL: http://www.rusfranch.ru/franchisees/что_такое_franchayzing/ (дата обращения: 20.03.2017).
50. Шагова О. Сущность и роль франчайзинга в современной экономике // Вестн. КНИТУ. 2001. № 2. 273 с.
51. Швабауэр Н. Бренды уходят в сети [Электронный ресурс] // Российская газета, 06.11.12. URL: <https://rg.ru/2012/11/06/media.html> (дата обращения: 06.04.2017).

52. Эмирова Г. А. Проблемы и перспективы развития рынка медиафранчайзинга в России // Вестн. ДГТУ. 2015. № 3 (38). 209 с.
53. Юдицкая А., Губернаторов Е. Суд аннулировал лицензию Европейского университета компании [Электронный ресурс] // РБК, 20.03.17. URL: <http://www.rbc.ru/society/20/03/2017/58cfdef19a7947dec2601ca3> (дата обращения: 20.03.2017).
54. Johnson D. Media Franchising: Creative License and Collaboration in the Culture Industries. 320 p.
55. Programmatic для «чайников»: Что такое программатик и как он работает [Электронный ресурс] // Digital Bee. URL: <http://digitalbee.com/blog/digital-marketing/programmatic-dlya-chaynikov-chto-takoe-programmatik-i-kak-on-rabotaet/> (дата обращения: 01.03.2017).

Приложение 1

Интервью с директором по региональному развитию РБК, генеральным директором РБК-Петербург Евгением Зининым

Евгений Юрьевич, какова экономическая модель региональных РБК?

Держатели франшизы – это региональные медиакомпании, добившиеся каких-то успехов на своем рынке. Они могут серьезно отличаться – это может быть крупных размеров компания, как в Калининграде или в Вологодской области, или, наоборот, небольшая структура, которую инвесторы создают именно под этот проект РБК в регионе. Поэтому взаимоотношения по договору франшизы строятся в том виде, что держатель лицензии выплачивает ежемесячно определенное роялти, определенное вознаграждение РБК по договору. РБК создает региональный домен второго уровня, допустим, для Вологодской области `vo.rbc.ru`, и с помощью механизма геолокации, всплывающих окон и подтверждения региона, региональной аудитории, часть посетителей, часть трафика лент `rbc.ru` для этого региона импортируется на локальный домен. Таким образом, компания-партнер получает в аренду этот домен уже вместе с какой-то базовой аудиторией. Она выпускает региональные новости в соответствии с требованиями РБК, чтобы дать региональному читателю локализованный проект. То есть читателю важны не только федеральные новости, но и местные, соответственно, он получает два продукта в одном. Держатель франшизы, соответственно, получает возможность продавать рекламу на эту аудиторию и на этом зарабатывает.

Вы говорили о роялти, которое владелец франшизы выплачивает РБК.

Можно уточнить цифру?

Мы не раскрываем эти цифры. Более того, даже когда мы ведем переговоры с партнерами, мы не называем их до тех пор, пока мы не уверены в том, что мы будем готовы с этим партнером работать. Мы делаем расчеты, исходя из той рекламной емкости, которая у нас есть на регион, то есть это количество просмотров рекламы, которое мы сможем обеспечить нашим партнерам. Дальше уже будет зависеть от него, по какой цене он продаст эти просмотры, насколько он справится с продажами всего рекламного инвентаря, столько он и заработает. Мы показываем ему возможность, показываем опыт других регионов, объясняем, как это происходит. Наверное, можно рассчитать выручку, которую может заработать партнер, исходя из внимания, количества населения и пропорции, сколько в среднем аудитория РБК составляет от населения России или населения каких-то городов-миллионников, по прайсу примерно спрогнозировать. Партнер не обязан отчитываться нам о своей экономике. Я думаю, что роялти может составлять в их экономике около половины расходов, может быть, трети. У кого-то, может быть, больше половины, то есть они отличаются. Это не 10% и, может быть, даже не 20%, потому что они сразу получают бренд и аудиторию, которую независимый проект никогда бы не смог собрать ни за год, ни за пять лет. Это выгодная модель, но по ней работают только люди, имеющие опыт и хорошо знающие локальный рынок.

Какие редакционные обязательства берут на себя франшизы, когда заключают договор с РБК?

Они берут обязательства, связанные с соблюдением догмы РБК, то есть принципов, подходов к подготовке журналистских материалов, независимости этих материалов от влияния, от рекламных денег. Есть принципы деловой журналистики, они должны их соблюдать. За соблюдением этих принципов следит шеф-редактор региональных лент РБК, который находится в Петербурге. Что касается объема производства контента, они принимают в качестве своей задачи расширение аудитории РБК в этом

регионе и делают это за счет маркетинговых усилий и за счет того, что, делая актуальный, интересный, резонансный контент, завоевывают симпатию большего количества читателей. Соответственно, они берут обязательства по привлечению аудитории через производство этого контента, но при этом им не ставятся какие-либо мотивы в количестве, то есть журналистов, работающих в редакции. Мы проводим собеседования разве что шеф-редакторов проектов на предмет их адекватности и соответствия.

Легко ли региональным РБК выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у них существуют?

В разных регионах по-разному. В некоторых регионах есть очень сильные местные школы журналистики, в больших регионах нет сложности найти хорошего редактора. В ряде регионов такой ресурс ограничен, и нам приходится вкладывать много сил, чтобы подтянуть редактора, которого смогли найти на это место наши партнеры.

Основные сложности для них, наверное, обеспечить экономику, потому что чем меньше регион, тем медленнее туда проникают современные рекламные технологии, и тем еще менее образован рекламодатель. Региональные службы продаж должны прилагать больше усилий для образования рекламодателя, для объяснения ему технологии работы рекламы в Интернете, как нужно правильно подготовить рекламную кампанию, как оценить эффективность рекламодателя. В ряде регионов он еще недостаточно образован и опытен, чтобы успешно пользоваться этим инструментом. В этом, наверное, основная сложность, потому что нужно продать довольно много рекламы, чтобы окупить расходы. Это одна экономическая сложность. Вторая – это редакционная компетенция. Рынок труда и рынок специалистов, журналистов, редакторов неоднороден на всей территории России, и в ряде регионов есть дефицит профессиональных кадров. Для них представляет собой сложность работать в соответствии со стандартами РБК. То есть деловая журналистика требует определенных знаний в области экономики и финансов, способность критически мыслить, способность анализировать

факты, а не просто их пересказывать в соответствии с тем, как их сформулировал ньюсмейкер. Это тоже для некоторых регионов может являться сложностью, но не для большинства.

Как связана экономическая модель РБК и редакционная политика?

Я думаю, здесь связь опосредованная. Редакционная политика позволяет привлечь к ресурсу. Тут внимание влиятельной и способной аудитории в регионе. Это может быть несколько тысяч человек, это может быть несколько сотен человек. Именно сам редакционный подход к отбору тем, способу освещения, к способу анализа фактов, сбора информации делает продукт интересным. Именно это часть деловой, влиятельной, обеспеченной аудитории, и именно эта аудитория является желаемой целевой аудиторией для рекламодателей, например, продающих, производящих элитное жилье или дорогие автомобили, то есть для потребителя верхнего ценового сегмента. Поэтому редакционная политика обеспечивает площадку, обеспечивает ресурсы, в конечном итоге те рекламные кампании, которые приобретают клиенты у наших отдельных компаний, у этой самой аудитории, которая покупает этот продукт.

Как решается вопрос заказных материалов?

Давайте разделим редакционную политику и рекламу. Баннеры проходят проверку юристами на предмет их соответствия российскому законодательству. Баннеры ставятся, администрируются в эту систему. Управление баннерами администрируется через московскую службу холдинга, баннер не самостоятельно ставит региональный партнер, он проходит определенные службы, которые проверяют соответствие техническим требованиям и соответствие законодательству, после чего он появляется на локальной площадке. Что касается текстовой рекламы, редакционные материалы за деньги – это невозможно. Моделью РБК это исключено, запрещено. Мы за этим внимательно следим, и если мы видим, что те или иные материалы хотя бы содержат какой-то дух, что за ними может быть коммерческий интерес, мы тут же делаем замечание или просим

снять материал, потому что эти вещи должны быть четко разделены. Если есть текстовая реклама, если есть клиенты и бюджеты, направленные на какие-то PR-цели, то есть компания хочет донести информацию о себе до нашей целевой аудитории, есть отдельная платформа РБК+, которая тоже локализована. Это блок партнерских проектов, которые готовятся совместно с этими клиентами отдельной редакцией, которая не смешивается с редакцией ленты новостей. Делается маркировка, что это проект РБК+. Это совместный проект, у них своя локальная страница, это домен rbcplus.ru, и они анонсируются через блок на региональной странице rbc.ru, через блок анонсов партнерских проектов. Таким образом, аудитория привлекается на эти проекты через анонсы, но мы очень четко разделяем редакционный контент и коммерческий.

Чем различаются стратегии региональных РБК?

Я думаю, здесь два фактора. Во-первых, портрет редакции и шеф-редактора. Во многом, конечно, шеф-редактор определяет, каким получается продукт. В разных регионах редакторы могут быть разные по своему типу, они могут нести какой-то субъективный оттенок. Но это не значит, что такая стратегия. Стратегия вообще должна быть единой. Но рынки разные, региональные экономики разные, где-то преобладает добывающая промышленность, где-то деревообработка. Для читателя этого региона есть абсолютно специфичные бренды, темы, на которые они реагируют, и в этом должна быть особенность компетенций региональных редакций. Зачем нужны региональные редакции? Они знают, что конкретно интересует читателя из Калининграда в отличие читателя из Петербурга. Они знают все местные фишки, местные истории, фольклор, условно говоря, местных героев. Нас, петербуржцев, интересует, что происходит в Лаппеенранте или Иматре, но житель Новосибирска вряд ли знает названия этих городов. Или житель Петербурга по-своему относится к каким-то петербургским брендам, будь то Пулковое или Фабрика имени Крупской. Для него Исаакиевский собор значит одно, а для москвича что-то другое. И, наверное, политика петербургской редакции отличается от

калининградской тем, что она обращает внимание на какие-то специфичные для этого региона события, бренды, темы, теги.

Как принимались решения о создании франшиз?

Приблизительно 80% городов, в которых присутствует РБК – это города-миллионники. Понятно, что в городах-миллионниках аудитория РБК больше, соответственно, больше рекламных возможностей, так называемый эффект масштаба. При тех же самых затратах на функционирование регионального офиса они получают больше выручки и большую прибыль, потому что определенные типы расходов не зависят от того, в регионе у тебя 500 тыс. человек живет или 1 млн. человек. Ты все равно должен платить. Как минимум, одного шеф-редактора или одного коммерческого директора ты должен держать. Проект, рассчитанный на аудиторию в 1 млн. человек, принесет большую выручку, чем проект, рассчитанный на аудиторию в 500 тыс. человек. Поэтому, естественно, начинали с самых крупных городов, это самое важное: Екатеринбург, Петербург (дочерняя компания холдинга). Дальше, наверное, во многом связано с тем, что инициатива была не столько РБК, насколько я помню, я сам не участвовал в запуске этих площадок. Были федеральные мероприятия, на которых собирают профессиональных инвесторов, медиабизнес, и холдинг презентовал свой новый продукт, возможность франшизы. Постоянно приходят заявки из новых регионов, мы их рассматриваем. Каким-то мы отказываем, понимая, что они не смогут создать бизнес, отвечающий нашим требованиям.

Почему Вы отказываете?

Мы не чувствуем достаточного количества компетенции, опыта за этими людьми, что они смогут. Мы проводим первое собеседование, спрашиваем, что за компанию вы представляете, какой у нее опыт, чем вы занимаетесь, почему вы вдруг заинтересовались франшизой, и понимаем, что у людей никогда не было опыта в продажах рекламы, они не до конца понимают, что это за бизнес. Мы понимаем, что они очень долго будут вникать в этот бизнес и просто потеряют деньги. Должна быть крупная компания, с большим

опытом, желательно, имеющая уже портфолио, успешные рекламные проекты. Тогда она сможет концентрировать ресурсы, которыми располагает, в наш проект, и сразу добиться эффективности.

Чем различается контент в регионах?

Это просто совершенно региональная специфика. Чем отличается повестка дня одного города от повестки дня другого, тем отличается и редакционная стратегия. В этом году мы будем больше внимания уделять анализу показателей, характеризующих эффективность редакционной политики. Это не только количество просмотров. В редакционной политике любого цифрового СМИ есть некое противоречие. С одной стороны, яркий, броский, провоцирующий заголовок способен привлечь внимание и повлиять на количество просмотров данного материала. Но если материал не будет соответствовать заголовку, то человек быстро перестанет читать его. Поэтому есть показатель, называющийся «глубина просмотра». Надо понимать, что в региональном проекте, если мы ставим местную новость, она вытесняет федеральную. И если окажется, что местная новость не попала в сферу интересов местной аудитории, она скучная или неинтересная, или тема, отраженная в заголовке, как оказалось, не интересна местному читателю, получается, что холдинг в целом недополучил тот трафик, который бы дала федеральная новость, находящаяся на этом месте. То есть, грубо говоря, мы знаем, что петербургский трафик составляет 10% от федеральной аудитории РБК. Допустим, идет какая-то федеральная новость, связанная с Кремлем или с Трампом. Мы смотрим, что по статистике это прочитало 30 тыс. человек. Относительно Петербурга эту новость прочитает примерно 3 тыс. человек. Они кликнут на нее, будут читать, и в это время будет транслироваться баннерная реклама, которая размещена на странице этой новости. Соответственно, люди кликнут эту баннерную рекламу, и у нас состоится продажа баннерных объявлений, отработка рекламной кампании. Если человеку эта новость не интересна, он на нее не кликнет. И местная редакция на ее место может поставить другую новость, петербургскую. Если

петербургская новость наберет меньше 3 тыс. просмотров, значит, что в целом РБК недополучил трафик. Если больше, допустим, не 3 тыс., а 6 тыс., значит, что вклад петербургской редакции в общее дело существеннее, потому что с точки зрения бизнеса она произвела дополнительное количество рекламного инвентаря. Поэтому здесь важно понимать: контент на региональной площадке создает дополнительный инвентарь рекламы, привлекает дополнительную аудиторию, привлекает дополнительные потребности, делает продукт более интересным, чем просто региональная лента. Или читатель из Новосибирска или из Перми выберет для себя вкладку «Весь мир» и не будет видеть новости своего региона, потому что они его только отвлекают. Тогда уже проблема местного партнера, он получает меньше емкости, если его продукт не увлекает, не создает дополнительную ценность местному читателю. Поэтому, говоря о редакционной политике, нужно понимать, что сейчас у нее есть определенные показатели эффективности – как количество просмотров, так и глубина просмотров. То есть важно, чтобы человек не только кликнул на заголовок, он должен какое-то время задержаться. Это будет означать, что он читает этот материал, что он не обманулся в этом деле, что материал его действительно увлек. Возможно, потом он перейдет в анонсы на другие материалы и задержится. Чем РБК отличается от многих других медиаресурсов, это средним количеством времени, которое читатель проводит на страницах РБК. Оно больше, чем на других сайтах. Это значит, что он читает не один материал, он достаточно долго задерживается, много чего читает. В общем, редакционная политика становится измеримой. Этого не было раньше, когда издавали печатные СМИ – тогда было меньше возможностей для анализа аудитории и эффективности финансовой политики.

Приложение 2

Интервью с генеральным директором РБК-Калининград Иваном Власовым

На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

В Калининграде нет цифрового делового СМИ. У нас есть СМИ, которое позиционируют как деловое, но оно, скорее, политическое. Кроме того, это не зарегистрированное официально СМИ. Там нет такого трафика, там трафик примерно 7-8 тыс., на РБК – 12-17 тыс. Поэтому, в первую очередь, мы ориентировались на цифры по аудитории и на расчеты по рекламе. У РБК очень четкие рекламные инструменты, они прописаны. Мы сразу просчитывали, какая емкость, за сколько это все можно продавать, с какой скоростью эта реклама будет расти и т.д. Мы посчитали, сколько у нас есть емкости, посчитали, сколько денег это должно стоить, посмотрели по рынку. В основном, не для делового СМИ, а просто для общественно-политических сайтов. Дальше – сделали эту цифру больше, потому что аудитория РБК, понятно, какого качества. Посчитали и поняли, что на этом можно зарабатывать, кроме того, это хорошая история с точки зрения имиджа, и решили ее запустить.

Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

Я сам никаким, но компания, в которой я работаю – да. У нас большая медиагруппа «Западная пресса», у нее 26 медийных брендов. Мы издаем все федеральные бренды, кроме телевидения. У нас есть все газеты – «Комсомольская правда», «Аргументы и факты», «Антенна-Телесемь», а

также «Дорожное радио» и радио «Комсомольская правда».

Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК? Насколько они применимы к Вашему региону?

Догма. Там все более-менее полно изложено. То, что мы должны проверять информацию минимум в трех источниках, или чтобы источники были официальными, что мы не можем ставить никакие материалы за деньги, разумеется.

У нас достаточно развитый медийный рынок, поэтому у нас это работает. У нас есть качественные медиа, кроме нашей медиагруппы это наши конкуренты, они делают неплохой качественный продукт. Люди, которые приезжают в Калининград, удивляются, говорят, что такого в России мало. Интересный факт, что Калининградская область – единственная, у правительства которой нет своего СМИ. Это связано с тем, что у нас хорошо развит медийный рынок, продается реклама, самые популярные сайты – это klops.ru и newkaliningrad.ru. Чем больше развит рынок, тем больше он сегментируется, и появляются издания для разных аудиторий. Кроме того, в Калининграде сильно развит рынок бизнеса. Я слышал, что у нас самый большой процент малого и среднего бизнеса на душу населения – в 2017 до 5 тыс. юридических лиц. Они разного размера, но их много, это такое комьюнити. Этому комьюнити нужен соответствующий, качественный контент. С другой стороны, это комьюнити нужно рекламодателю. Люди продают часы, машины, картины, мобильную связь. Это хорошая и качественная аудитория, но с ней немного сложнее работать.

Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

Конечно, не всегда это просто. С моей точки зрения – у нас нет института и понятного количества экспертов, которые по каким-то темам могли комментировать. У нас провинция, небольшой регион, поэтому не может быть какого-то количества людей, которые могли бы ту или иную мысль комментировать. И не всегда хватает источников информации. С другой

стороны, люди не очень охотно говорят. В остальном к нам нареканий не очень много. Я думаю, в силу того, что мы стараемся не просто делать РБК, мы стараемся делать из этой истории бизнес. А если делать это бизнесом, то перенимать бизнес-модель большого РБК, федерального. А бизнес-модель большого, федерального РБК – это примерно то же самое, о чем я сказал: классическое медиа с качественной аудиторией. И с ней нужно как-то работать. Нельзя ее раздражать, она достаточно нежная. Поэтому нельзя ставить в ленту РБК коммерческие материалы не только потому, что это плохо, противоречит этике, но и потому, что эта аудитория не любит, когда ей пытаются что-то продать. Благодаря этому удается продавать рекламу дороже, и даже баннеры, которые продаются в целом сложнее по рынку. Это бизнес-модель. Модель РБК в том, чтобы собрать большую и качественную аудиторию и продавать доступ к ней рекламодателям. Аудитория хорошая, платежеспособная, поэтому продавать можно дороже. Поэтому, учитывая, что мы пытаемся эту бизнес-модель повторить, у нас получается соблюдать эти редакционные правила. Все эти трудности объективны – экспертов не хватает, информации не хватает, неохотно говорят. Кроме этого никаких препятствий нет. Мелкие нарекания есть – в основном, по какой-то фактуре, которой не хватает, по источникам.

А с поиском кадров сложности были?

Регион маленький, рынок небольшой, плюс у нас достаточно непростые отношения внутри профессионального сообщества. Сложно найти людей. Сложно людей, которые ничего не знают, научить. При этом денег все равно, в общем, не хватает. Это, по сути, стартап. Много платить мы не можем.

Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

Это было логичное развитие нашего бизнеса, мы издаем медиа, у нас их много. Сначала мы занимались принтом. Понятно, что аудитория постепенно перетекает в digital. Мы делали проекты по франшизе и делали параллельно что-то свое. Было очевидно, если хочешь в чем-то прокачаться, нужно учиться у лидера. Сегодня РБК самый сильный на рынке России с точки

зрения редакции, с точки зрения продаж, поэтому ценно посмотреть, как это вообще работает, как это может работать, во-первых. Во-вторых, это сильный бренд, на котором можно зарабатывать, который может выступать как источник не только денег, но и имиджа. Он может выступать точкой входа для каких-то наших партнеров, больших рекламодателей. Мы делаем на РБК круглые столы, например, Виннер. Мы собираем крупных бизнесменов и с ними общаемся. Потом нам легче с ними выстраивать отношения и с точки зрения редакционной работы, и с точки зрения работы коммерческой службы.

В чем разница в работе по франшизе РБК Калининград и «Комсомольская правда» Калининград? В чем сложности?

«Комсомолка» у нас уже 20 лет. Это то, с чего начался бизнес наших учредителей. И эта «Комсомолка» – лучшая в стране, то есть из всех региональных «Комсомолок», например, у нас самый большой penetration (тираж на душу населения). До того, как запускать РБК, я работал директором «Комсомолки», и я представляю, как у них устроена работа с франшизами. В «Комсомолке» гораздо лучше построена работа с франшизами, чем в РБК, чисто с точки зрения менеджмента. Например, калининградская рекламная служба «КП» имеет право продавать рекламу в федеральной газете или на сайте со скидкой 50%.

Второе – активно использует контент регионов. Сайт «Комсомолки» за последние два года вырос на 30-40%, он конкурирует с РБК. У них много замечательного рекламного инструментария, вот, пожалуйста, продавайте – скидки ваши. РБК так не делает. У «КП» выросла аудитория, в том числе, из-за грамотной работы с регионами. У них около 80 региональных предприятий. Регионы предлагают какие-то темы – куратор их отбирает. Они стоят на федеральном сайте, но трафик идет на сайт региона. РБК только-только начинает давать возможность регионам продавать какой-то федеральный инструментарий местным франшизам. Есть московский офис РБК, они работают с крупным рекламодателем, в том числе и в регионах. Понятно, что они не охватят всех. А в регионах люди знают весь бизнес,

которому интересно выходить на федеральный уровень. И они могут работать за какой-то процент.

С точки зрения редакции, мы платим федеральному РБК за франшизу и генерируем контент, этот контент разный. Но есть шеф-редактор региональной сети, который следит за качеством контента. Шеф-редактор может предлагать что-то для федеральной повестки. Это дополнительный трафик регионам, и трафик со всей России. Федеральное РБК платит за этот контент, у них в редакции сидят журналисты, и они им платят зарплату. Здесь, получается, им платят, и они же еще бесплатно получают контент. Это два примера сложностей, причина которых, на мой взгляд, понятная. РБК нормально занимается франшизами 2,5-3 года. А «Комсомолка» - 20 лет.

В чем преимущества работы по франшизе РБК и недостатки?

Преимущества – трафик, который можно монетизировать, сильный бренд, хороший, качественный контент, очень хорошая лояльная аудитория, с которой интересно работать. У них достаточно четко работает редакционный контроль, он дает возможность вырастить кадры. Это действительно неплохо отстроено.

Недостатки – СМИ довольно бюрократизированная структура, решения принимаются не сразу, нужно ждать. Кроме того, франшиза, по которой мы платим, на мой взгляд, несоразмерно высока. По бизнесу мы это не тянем.

Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

РБК – это образец качественного медиа с бизнес-аудиторией, которой в таком концентрированном виде нет ни у одного другого издания. Я говорю про Калининград, на федеральном уровне все равно у РБК есть конкуренты. Кроме того, это превосходный инструмент работы с бизнес-аудиторией, замечательный маркетинговый инструмент. Есть разные форматы коммуникации с аудиторией, не только онлайн, но и офлайн (мероприятия и т.д.). Это сложный рекламный инструмент, но это, безусловно, инструмент лучший.

Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

Нет, не доволен. Они улучшились, но мы не довольны.

Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

Я не думаю, что сильно отличается. Мы стараемся больше писать про бизнес, в других регионах больше иногда про общество, социалку.

Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

Какого-то сложного контента, спецпроектов, как редакционных, так и рекламных. И расследований, может, каких-то больших. Но это субъективная история, потому что расследования мы не потянем. Это очень дорогая история, которая долго делается и не приносит столько трафика, сколько можно заработать за это время новостями.

Приложение 3

Интервью с генеральным директором РБК-Черноземье Виталием Курбатовым

На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

Стоимость франшизы такова, что, действительно, нужно десять раз подумать, прежде чем «открывать» регион. Деловые СМИ, конечно, есть, в том числе, франшиза «Коммерсант». Но РБК имеет свои уникальные преимущества, в том числе, телеканал, региональным партнером которого мы являемся. Наши клиенты, в том числе, подтолкнули нас в Интернет. Подобралась отличная команда, а что еще нужно?

Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

Наружная реклама.

Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК?

Насколько они применимы к Вашему региону?

Все подробно прописано в догме. И это сложно, конечно. Особенно, если брать во внимание, что все конкуренты продают ленту, тот же «Коммерсант». Ну а профессионально писать необходимо в каждом регионе.

Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

Сложности только с монетизацией, с редакцией сложностей нет. Например, когда заказчик мыслит привычными ему формами, ему нужна новость в ленту. Также большая сложность с SEO-оптимизацией rbc.ru и rbcplus.ru, так как заказчик при принятии решения о размещении, проверяет по «Яндексу», насколько легко найти тот или иной материал.

Можете, пожалуйста, пояснить про сложности с монетизацией? Какие способы Вы используете?

Обычные, какие дали в распоряжение: баннеры и спецпроекты РБК+.

Более того, РБК+ идеологически и структурно тоже регламентируется, туда тоже не все подряд можно ставить.

Ваши коллеги говорили о несоразмерно большом роялти. Вы с этим согласны?

Да, роялти тяжело тянуть, особенно на старте, когда весомый платеж ни от чего не зависит, «вынь да полож».

Некоторые коллеги также говорили о том, что федеральный РБК мог бы ставить к себе на ленту материалы регионов, если там происходит событие, значимое для всей страны, и приносить им дополнительный трафик со всей России. Однако в таких случаях РБК ссылается на конкурентов. Вы с этим сталкиваетесь?

Новости региона для федералов редко, когда новость. Но когда можно взять нашу новость, а перепечатывают с «Интерфакса», тогда недоумеваем.

Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

Мы партнеры РБК ТВ в Воронеже, было бы странно брать другую франшизу. Мы знаем, как можно монетизировать этот ресурс с определенной аудиторией.

Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

Аудиторией.

Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

Мы только на старте. Начали в сентябре 2016 года. Идем по нарастающей.

Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

Не анализировал.

Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

Интервью первых лиц иногда ставим в ленту. Просто у федерального РБК много возможностей для публикаций мнений, историй успеха и прочего не относящегося к новостной ленте контента. У нас такого ресурса нет, и этого очень не достаёт. Приходится писать в РБК+, он совершенно не раскручен.

Приложение 4

Интервью с главным редактором сайта РБК-Уфа Рушаной Ибраевой

На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

В регионе мало качественных деловых СМИ. В Интернете мы конкурируем только с «Коммерсантом». Важны цели работы с этим ресурсом. Если ставить цель просто делать окупаемый коммерческий проект, достаточно только выкупить франшизу и размещать рекламу на поверхности, которую предоставляет Москва. Но если подключать еще такую работу, как создание новостного контента, то возникает еще одна цель – формирование востребованной новостной повестки, реализация франшизы как способность создавать актуальный новостной контент и создавать конкуренцию «Коммерсанту» и другим уфимским СМИ. Изначально мы пошли в этом направлении. Если отталкиваться только от коммерческой оплаты, его создавать не выгодно. Дорого, а прибыли не дает.

Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

Держатель франшизы РБК – это информационное агентство «Башинформ», главное информагентство республики. Оно выкупило франшизу сайта РБК. Телевидение выкупило другое юридическое лицо.

Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК? Насколько они применимы к Вашему региону?

Мы работаем по редакционной политике РБК, то есть стараемся давать информацию нейтрально, использовать мнения разных экспертов, освещать ситуацию со всех сторон. Мы создавались, чтобы формировать экономическую, глубокую, качественную повестку.

Правильно я понимаю, Вы работаете в соответствии с догмой?

Мы стараемся соблюдать догму. В регионе есть СМИ, которые как бы не замечают недостатков, их большинство. Даже если они освещают какую-то проблему, они освещают ее так, как будто это не проблема. Некоторые СМИ, где-то три заметных у нас на рынке, наоборот – у них такая редакционная политика, что даже если проблемы нет, они ее раздувают. Мы – нейтральные, взвешенные, объективные. Мы не работаем ни на какую политическую силу.

Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

Сложности, конечно, есть. Во-первых, в добывании информации, потому что в регионе сложность с экспертами. Если у московской редакции большой пул экспертов, то у нас он маленький, потому что и бизнеса мало, и мало людей, готовых говорить открыто и объективно. Есть сложность в поиске независимых экспертов. Есть сложность с добыванием качественной или эксклюзивной информации, потому что традиционно закрыты и бизнес, и органы власти. Экспертная журналистика – опросы, мнения, не так сильно развита. Только в последние годы она развивается.

Ваши коллеги говорили о несоразмерно большом роялти. Вы с этим согласны?

Да, я согласна с тем, что региональный рынок рекламы очень маленький. Надо учитывать, что рекламодатели, которые могут размещаться в регионах, сильно ограничены, потому что в регионах практически нет самостоятельного бизнеса, а весь этот бизнес – это филиалы и офисы федеральных структур, которые размещаются на федеральном уровне. Например, банк размещает рекламу следующим образом. Центральный офис оформляет договор на федеральный трафик, который также виден в регионах. Зачем им дополнительно покупать трафик в регионе, если у них уже идет покрытие по всей стране? Крупные рекламодатели размещаются на федеральном уровне, а регионам остается мелкий и средний бизнес, которому не так просто продаваться, у которого мало денег, который

старается работать взаимозачетом и прочими схемами. А если еще учесть, что существует много СМИ, где цены ниже, то, конечно, увеличение продаж – задача непростая.

Некоторые коллеги также говорили о том, что федеральный РБК мог бы ставить к себе на ленту материалы регионов, если там происходит событие, значимое для всей страны, и приносить им дополнительный трафик со всей России. Однако в таких случаях РБК ссылается на конкурентов. Вы с этим сталкиваетесь?

Да, это есть. В нашем случае все происходит также, федеральное агентство ссылается не на нас, хотя мы написали раньше.

Как Вы думаете, почему?

Не знаю, надо спрашивать редакцию. У нас, в основном, общение с коммерческим центром, на уровне редакции – практически нет.

Вы не хотите предложить это Москве?

Может, и предлагали, но первоначально было оговорено, что федеральная лента не берет региональные новости. Это все-таки нужно спрашивать у Москвы.

Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

Потому что на рынке три деловых СМИ – РБК, «Коммерсант» и «Ведомости». «Коммерсант» есть, «Ведомости» франшизу не продают, остается только РБК.

То есть неделовые СМИ Вы не рассматривали?

Они все уже были.

Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

РБК – это один из самых серьезных ресурсов, но при этом самый интересный. Он гораздо лучше воспринимается. У нас в регионе мы одни из самых интересных СМИ, и при этом очень серьезных, умных и экономически грамотных.

Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

У нас большая недопроданность, рынок малоразвитый. Еще, наверное, это связано с тем, что популярность РБК, несмотря на то, что он входит в топ-5 самых читаемых сайтов Уфы, довольно специфическая, нишевая. Например, среди малого бизнеса РБК не сильно известен, особенно среди тех, кто ориентирован на широкий рынок. Я встречаю людей, которые вообще не знают, что такое РБК, хотя за то время, которое мы существуем как франшиза, мы сильно ее подняли. Но все равно, на мой взгляд, недостаточно, чтобы охватить весь малый бизнес, который пока у нас и остался.

Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

Насколько я вижу, нет, не сильно. У нас больше интервью, больших форматов, аналитики. Мы придумали, как сотрудничать в рамках холдинга с РБК ТВ – и для сайта, и для телевидения делаем проект Интервью.

Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

Насчет колонки я думала, но есть опасение удешевить этот контент. Недостаточно хороших экспертов, которые готовы писать для нас, потому что то, что я вижу на других ресурсах, меня не устраивает. Сил будет много, а выхлопа – не очень. У нас немногочисленная редакция – пишущих – я и еще три человека. Даже если у нас есть возможность делать разный контент, мы просто не справимся с тем количеством трудовых ресурсов.

Приложение 5

Интервью с генеральным директором РБК-Кубань и РБК-Ростов Дмитрием Шаровым

На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

Вообще франшиза сделана на глазок. Если бы я тогда знал, сколько буду платить сейчас, я бы не раз подумал. Первый год был убыточным. У меня есть друг, который был корреспондентом РБК. Мы сидели на пляже в Сочи, ели арбуз на сочинском форуме. Он говорит: «У нас будет такой-то поток, при таких условиях, такие цифры». Мы подсчитали. С точки зрения попробовать новый бизнес это было интересно. Инвестиции были не совсем большие – около 4-5 млн. рублей на регион, грубо говоря, на расходы на первые несколько месяцев. Нужно было купить стол, стулья, компьютеры, нанять людей и положить на зарплату на 3-4 месяца. Но так как мы были в убытках, нам пришлось финансировать еще из своих средств.

Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

У меня есть несколько производств – пищевое и производство полиэтиленовых труб.

Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК?

Насколько они применимы к Вашему региону?

У нас были договоренности с редакцией в Москве, что нужно писать 4-5 больших новостей и 10-12 маленьких. Под этот объем набирали региональную редакцию.

Правильно я понимаю, Вы работаете в соответствии с догмой?

Догма пришла чуть позже, мы с ней познакомились через год. Но человек, который у меня работал, до этого работал в «Интерфаксе» и знал работу такого формата. Потом мы посмотрели, что читают. В какой-то день самая популярная федеральная новость была о том, что у Пугачевой родились дети, ее прочитало 80 тыс. человек в регионе. Когда в Сочи был потоп, мы выкладывали видео, фотографии, прочитало 70 тыс. человек. Экономические новости такое количество людей не читало. При этом новость от района, например, «В Краснодаре повышается стоимость коммунальных услуг» читают хорошо. Это показывает, что люди любят читать то, что касается их собственного кармана, скандалы, интриги, расследования.

Региональный контент не должен занимать больше 15-20% от объема на РБК, потому что хоть всю ленту завешай новостями – их все равно никто не читает. На РБК не заходят почитать новости Краснодара, туда заходят почитать новости страны и мира. Можно забросить пару новостей деловой общественной жизни региона. Мы взяли журналиста, который пишет про спорт. И у нас неплохие результаты по количеству чтения.

То есть экономические новости читателей не интересуют?

Интересуют, но не интересуют такие новости, как, например, кто-то получил кредит и будет строить завод. Это прочитают 2-3 тыс. человек, максимум, 4 тыс., если интересный завод. Это колоссального количества читателей не вызывает. Вызывают такие социально-политические ситуации, как катаклизмы, скандалы, интриги, расследования и то, что касается финансов, например, повышение регионального налога на имущество в пять раз.

Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

У нас очень редко возникают ситуации, что какие-то материалы не попадают под формат. Бывают перекосы, но это раз в месяц.

Ваши коллеги говорили о несоразмерно большом роялти. Вы с этим согласны?

Да. Я не всегда понимаю, за счет чего живут в других регионах. Потому что первая пятерка регионов по трафику – да, там что-то можно зарабатывать. Бизнес РБК – это не бизнес в формате поработал – купил себе вертолет. РБК – это небольшая лавка, там доходы не очень большие. Мы зарабатываем и как-то растем, но это не крупный бизнес.

Еще коллеги говорили, что в регионе маленький рекламный рынок, и местные компании предпочитают ставить рекламу на федеральном РБК.

У Вас есть такая сложность?

Нет, реклама рекламе рознь. Не сказать, что у нас маленький рынок, но есть перекосы, у нас федеральные компании забирают бюджеты в Москву, на рынке такая экономическая ситуация, что умерли застройщики...

Некоторые коллеги также говорили о том, что федеральный РБК мог бы ставить к себе на ленту материалы регионов, если там происходит событие, значимое для всей страны, и приносить им дополнительный трафик со всей России. Однако в таких случаях РБК ссылается на конкурентов. Вы с этим сталкиваетесь?

Был специальный координатор в Москве, которому присылали интересные новости, он ставил их либо на первый экран, либо в ленту сайта РБК, и у нас рос трафик. Прекратилось это с приходом Елизаветы Осетинской. У нас есть какие-то событийные мероприятия, мы их сами отписываем – самолет упал, поезд с рельс сошел. Но почему-то Москва предпочитает брать информацию у того же «Интерфакса», а не у нас. Нет доверия к региональным сотрудникам, все думают, что там нет достойных.

А Вы обращались в Москву с этим вопросом?

Нет. При редакции, которую возглавляла Лиза Осетинская, это было неудобно, мы на эту тему общались, но, насколько я понимаю, там была догма, что пишут только те люди, которым РБК доверяет. Может, когда-нибудь мы к этому придем. Как-то на РБК выходил большой текст на тему туризма, мы помогали. Текст был о том, как хорошо приехать на Юг и поесть мясо.

Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

Потому что я не знал, что есть другие издания, у меня есть друг, который был корреспондентом РБК. Для меня это был некий challenge. Это небольшие деньги, можно попробовать. Это не покупаешь станок за 1 млн. долларов, а покупаешь франшизу, делаешь первый взнос. Франшиза РБК выглядит так: ты купил десять столов, десять стульев, десять компьютеров, три ноутбука, первый франшизный платеж и на всякий случай положил денег на 3-4 месяца работы. Через четыре месяца ты ничего не заработал, потому что рынокдохлый, и можно было бы закрыть договор, потерять 3-4 млн. рублей и все. Но нам повезло, появилась грамотная редакция и более-менее нормальные продавники, мы начали развиваться, потом мы взяли очень хорошего продавца. Идеи закрыться у нас не было, хотя первый год был тяжелый.

Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

РБК – это некий бренд, который я читаю с начала 2000-х. И меня устраивает и формат, и подача, и политическая ориентированность. И читать что-то другое не хочется, и времени нет искать что-то новое.

А в плане бизнеса для меня это интересная компания.

Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

Результатами я не доволен, потому что можно было и лучше. Первый год мы закончили со значительным убытком, но этот год мы много и плотно работали. Без убытка мы начинали со второго года, мы отработывали, что потеряли за первый год. Мы попали на смену команды, подписывали договор с теми коммерческими условиями, в дальнейшем поменялась команда, и коммерческие возможности сократились. А договор с новыми условиями перезаключают только через год, и коммерческие условия меняют только через год. На второй год это все пришло в соответствие, тогда можно было зарабатывать.

Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

Я не читаю другие регионы, мне это не сильно интересно. Региональная повестка интересна в радиусе региона. В Краснодаре читать новости Тюмени... Я понимаю, что у кого-то задача по политическому пиару, это тоже для меня не интересно.

Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

Есть такая вещь в РБК, как мнения, но у регионов нет возможности этого делать, потому что боятся, что они не справятся. Я думал, можно было сделать, что читается, но при этом не формат РБК. Столкнулись два трамвая, прорвало трубу. В формате какого-то региона это могло бы читаться. Авария, трамвай задавил КАМАЗ – человек почитал для себя и по той дороге не поедет. Но это нужно переделывать сайт, чтобы был городской блок актуальных новостей.

А почему Москва думает, что Вы не справитесь?

У Москвы нет достаточной экспертизы в региональных новостях. Я думаю, они будут подозревать нас в какой-то ориентированности. И мнение может привести к какому-то скандалу. То есть в договоре прописано, что мы несем ответственность, но для москвичей это будет проблема. Франшиза – это выгоднее не деньги зарабатывать, они гораздо больше боятся потерять из-за явного косяка.

В чем заключается бизнес-модель и бизнес-стратегия РБК?

У нас есть ресурс, мы продаем через него рекламу, создаем в формате РБК контент, проводим деловые мероприятия. Мы не можем строить долгосрочных планов, потому что по договору франшизы редакции могут меняться. Сейчас редакция пользуется ресурсом, зарабатывает деньги. Вышли на какую-то окупаемость благодаря объемам продаж. Мы пользуемся

предоставлением бренда, но договор таков, что его могут забрать. Некая игра получается.

У Москвы такая же стратегия, регионы должны ее дублировать?

Стратегия такая же, они не сильно направлены на расширение региональной базы, они недавно почистили своих региональных партнеров, насколько я понял, потому что где-то контент не соответствовал. И они, наверное, будут решать вопрос работы с регионами. Не на всех регионах можно заработать деньги, там нет трафика. Там пиар, скандалы, интриги, расследования, рассказы, что благодаря губернатору Курганской области сегодня взошло солнце над Курганом, не пошел дождь, и все начали целовать ему ноги. Я думаю, что франшиза РБК рентабельна максимум в четырех регионах. Все остальное это уже какая-то ангажированная ситуация. Кто-то покрывает убытки из своего кармана.

Вы сказали, что Москва почистила регионы. Они контракты разорвали?

Да, на моей памяти была вторая франшиза в Уфе. Франшизу в Уфе разорвали из-за неплатежей от партнера. Через несколько месяцев после начала работы были сокращены коммерческие возможности, а стоимость франшизы оставили. Человек не вытянул, просто собирал денег и пропал с горизонта. Была франшиза в Волгограде – там писали, что сегодня губернатор поехал в больницу и раздал денег – какой он молодец. Они поработали пару месяцев, потом франшиза прекратила свое существование, потому что перекрыли источник финансирования. В России максимум десять регионов, в которых на франшизе РБК можно заработать.

Инструменты, за счет которых вы зарабатываете – баннеры и мероприятия?

Баннеры, мероприятия и спецпроекты от РБК+. Еще мы продаем продукты федерального РБК. Условно говоря, есть баннерная реклама у нас, есть в Москве. Могут обратиться в Москву, проще работать с одним окном. Они обращаются к нам, мы делаем рекламу у нас и делаем в Москве.

Коллеги, наоборот, говорили, что региональные рекламодатели уходят в Москву.

У нас регион южный, и у нас есть сочинская недвижимость в Анапе.

То есть рекламодатели есть хорошие?

Там курорт, большой информационный кластер. У нас большой опыт работы с санаториями, когда реклама размещается у нас, и видно, что идут продажи с сайта. В санаторий в Воронеж никто не поедет. А если делать рекламу сочинского санатория, Пятигорска... У нас есть свой предмет. Для нас это большой плюс. Если бы их не было, было бы гораздо сложнее. В Сочи открылись места после Олимпиады, которые нужно наполнять. И мы хорошо работали, потому что мы продавали рекламу во все регионы, в Москву, и рассказывали, что там есть замечательный отель. С этим нам повезло. У наших клиентов есть запрос на размещение на другие регионы, но не скопом на весь трафик федерального сайта, а таргетированно: Москва, нефтяные регионы, города-миллионники.

В чем разница ведения бизнеса в двух соседних регионах? Как стиль ведения бизнеса в городе влияет на лицо РБК?

Есть кубанский шовинизм. В Ростове больше любят спецпроекты, там нет таких клиентов, как на Кубани, нет отелей, нет курортов, курортной недвижимости. В Ростове сидит южный Сбербанк, ВТБ24 переехал из Ростова в Краснодар. Там больше предприятий, заводов, атомная станция. На Кубани другая ситуация – много бизнесменов, но сам формат бизнеса не располагает. В Ростове исторически много крупного бизнеса, региональные офисы крупных компаний. Краснодар же резво вырос за последние 15 лет. Людям не хватает, может быть, «широты мышления», грубо говоря, из лавочника резко переросли во владельцев федеральной розничной сети. Рекламу заказывают, но не всегда понимают, что есть РБК, так как в их орбите интересов данный источник информации не присутствует.

Приложение 6

Интервью с директором РБК-Екатеринбург Богданом Кульчицким

На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

До того, как возглавить 66.ru, я возглавлял журнал «Деловой квартал», который являлся лидером среди деловых СМИ в регионе. Делать деловое издание я умею, поэтому мы его и взяли. У нас есть городской портал, развлекательный портал и деловой портал.

Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

Портал 66.ru и сайт eka.ru.

В чем разница в работе по франшизе РБК Екатеринбург и 66.ru? В чем сложности?

С РБК легче в том, что не нужно программировать сайт и заниматься его развитием.

Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК?

Насколько они применимы к Вашему региону?

Редакционные обязательства точно такие же, как и для РБК, тот же самый стаил-бук, то, что мы должны делать деловое издание.

Правильно я понимаю, Вы работаете в соответствии с догмой?

Да, догмой.

Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

РБК не дает нам никаких поручений, мы формируем свою редакционную политику самостоятельно, каждый день, на каждой планерке. С РБК работать

проще, нежели заниматься собственным проектом. Сайт не надо программировать и поддерживать.

Ваши коллеги говорили о несоразмерно большом роялти. Вы с этим согласны?

Все говорят, что роялти очень большое. Мы либо работаем по этому роялти, либо можем отказаться работать и все. Какое оно есть.

Некоторые коллеги также говорили о том, что федеральный РБК мог бы ставить к себе на ленту материалы регионов, если там происходит событие, значимое для всей страны, и приносить им дополнительный трафик со всей России. Однако в таких случаях РБК ссылается на конкурентов. Вы с этим сталкиваетесь?

Было пару раз.

Как Вы думаете, почему?

Потому что разрыв коммуникации между федеральной редакцией и региональными редакциями. У нас нет связного. Был бы связной – такого бы не было.

А Вы не обращались к Москве с таким вопросом, чтобы она ставила новости регионов?

Там же постоянно все меняется. С предыдущим руководством была такая договоренность, но до этого я им просто посылал материалы, и они принимали решение – брать или не брать. Я не могу предугадать, какая новость в их понимании является мегафедеральной. Представить, что эта новость федеральная, они скажут: «Нет, фигня какая-то». И получается постоянно в рваном режиме диалога.

- А уточните у нас!

- Нет, фигня какая-то.

- А возьмите у нас!

- Нет, фигня какая-то.

В этом как раз и есть разрыв коммуникаций, у нас нет системы

договоренности по федерализации регионального контента.

Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

Оно вкладывается в нашу мозаику.

Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

Тем, что это ведущее деловое СМИ в стране.

Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

Конечно, иначе я бы этим не занимался.

Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

Да, безусловно. Информационная жизнь в Екатеринбурге может сравниться только с Москвой или с Питером. В остальных городах информационный фон намного жиже и слабее.

Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

Есть и авторские колонки, и интервью.

То есть на РБК Вашего региона это присутствует?

Конечно. Если есть на федеральном РБК, значит, может присутствовать и на региональном.

То есть контента, которого нет на РБК, но Вы бы хотели его производить, нет?

Все эти форматы есть на РБК, просто кто-то не умеет ими пользоваться, наверное, или экономически чего-то не хватает.

Приложение 7

Интервью с главным редактором РБК-Нижний Новгород Русланом

Станчевым

На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

Во-первых, я двадцать пять лет занимаюсь рекламной деятельностью, и я представляю, как работает рекламодатель. Во-вторых, на сегодняшний день РБК – это лидер российского сегмента Интернета. Мы рискнули и три с лишним года заняты этим.

Сколько стоит запуск франшизы?

У всех разный полет – кто-то ставит две табуретки и компьютер, кто-то ставит десять компьютеров, десять человек в редакции и т.д. Я думаю, что это минимум 1 млн. рублей. У нас кроме сайта еще и телевидение, у нас конвергентная редакция. Рекламный бизнес сезонный, город у нас крайне провинциальный и далеко не самый богатый, но спустя три года бизнес РБК безубыточный. Он не приносит сверхприбыли, но он окупаем.

Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

У меня есть радиостанция «Рандеву» и аналитический журнал «Биржа».

Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК?

Насколько они применимы к Вашему региону?

Такие же, как и у всех – не заниматься ерундой, качественно проверять информационные поводы, иметь большое количество спикеров. РБК комментируют все с удовольствием, тут конкуренция, чтобы попасть на ленту. Ключевая история простая – давать факты без эмоциональной окраски и разные точки зрения.

Правильно я понимаю, Вы работаете в соответствии с догмой?

Я работал в «Коммерсанте» пять лет, на радиостанции, был собственный проект, еще и с РБК. Догма Лизы Осетинской не отличается от догмы издательского дома «Коммерсант». Я считаю догму Лизы Осетинской наиболее качественной, но невозможно ее применить на 100%. Это касается не только регионов, но и федерального РБК, потому что всегда есть элемент творчества, каких-то личных переживаний журналистов.

Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

Сложности всегда одни и те же – это качество спикеров и качество журналистики. Уровень спикеров федерального РБК не соотносим с тем, что есть в Нижнем Новгороде. Качество материала и количество просмотров зависит от содержания, которое несет в себе спикер, давая оценку событию. Уровень журналистики соответствующий – все лучшие кадры давно в Москве – в РБК, «Ведомостях», «Коммерсанте», администрации президента. У нас достаточно узкая информационная повестка. Большинство событий – это криминальные истории, что никак не ложится под формат РБК, поэтому мы делаем исследования рынка в разных направлениях – недвижимость, авто, рынок красоты. Это объемные материалы, где мы описываем, как обстоят дела с этим направлением в Нижегородской области, какие сложности встречаются на пути тех, кто их преодолевает. Мы ставим такие материалы раз в неделю. Все интервью, которые выходят на РБК ТВ, адаптируются под версию сайта, у нас интервью пять раз в неделю.

Ваши коллеги говорили о несоразмерно большом роялти. Вы с этим согласны?

Федеральный РБК ведет себя просто: дает возможность за деньги продавать рекламу, трафик, причем иногда дешевле, чем мог бы продать сам. Москва делает это по той причине, что она развивает регионы. У них миссия – общение с региональными клиентами, с региональным бизнесом. Я бы не назвал эту сумму роялти неприподъемной.

А сколько роялти составляет от Ваших доходов?

Это треть от наших доходов, в нашем случае с Нижним Новгородом, причем как в Интернете, там и в телевизоре они совпадают.

Некоторые коллеги также говорили о том, что федеральный РБК мог бы ставить к себе на ленту материалы регионов, если там происходит событие, значимое для всей страны, и приносить им дополнительный трафик со всей России. Однако в таких случаях РБК ссылается на конкурентов. Вы с этим сталкиваетесь?

Да, всегда, это нормально, то же самое было в «Коммерсанте».

Почему они ссылаются, например, на «Интерфакс», хотя могли бы сослаться на регион и принести ему дополнительный трафик?

Потому что «Интерфакс» написал об этом первый. Кто первый написал – того и тапки. История со ссылкой всегда крайне сложная. Нас не любят за свою самостоятельность и успешность, поэтому они дадут новость позже, но сослаться на нас не будут. Я отношусь к этому спокойно.

Еще коллеги говорили, что в регионе маленький рекламный рынок, и местные компании предпочитают ставить рекламу на федеральном РБК. Но в каких-то регионах рынок довольно большой, например, на Кубани. У Вас есть такая сложность?

Бюджет Краснодарского края в районе 300 млрд. рублей, Нижегородской области – 150 млрд. рублей. Очевидно, что обеспеченность выше.

Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

Хочется работать в лучшей команде. Ни у кого не было таких ресурсов, а у нас они были.

Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

РБК делает новости и все, что вокруг новостей, лучше, чем все остальные. Миллионы людей, которые на счетчике, и есть подтверждение того, что это лучший медиабизнес в России. К тому же очень технологичный, в отличие от «Коммерсанта» или «Ведомостей», сайты которых, к сожалению, провалены

менеджерами.

Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

Вообще нам хочется большего. Сейчас значительно лучше, чем было три года назад. Для нас это творческий бизнес, не для того, чтобы заработать, как и любой бизнес СМИ. Если он не поддерживается бизнесменами, то он живет из последних сил.

Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

Конечно. Уровнем журналистики, качеством людей, которые пишут тексты.

Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

Нет. Я не хочу больше ничем заниматься. Я, наконец, работаю на ту аудиторию, которая мне созвучна, которая является умной, занимает активную гражданскую позицию, учится и растет. Я работал и в глянцево-бизнесе, и что только не делал. Я нашел свое место.

Некоторые говорят, что хотели бы делать другой контент, но Москва не разрешает...

Москва время от времени показывает на то, что неправильно, но очень деликатно, на мой взгляд. Мы пишем расследования, это не супер история с огромным количеством спикеров и инсайдов, но за три года было достаточное количество материалов, которые показали, что у нас хорошая школа.

В чем заключается бизнес-модель и бизнес-стратегия РБК?

Мы делаем хорошие новости, которые читает большое количество людей. Люди иногда видят рекламу, которую покупают наши рекламодатели.

Кто-то из коллег говорил, что была франшиза РБК-Уфа, но она закрылась. Вы не знаете, в чем причина?

По-моему, те, кто этим занимался, долгое время не платил за франшизу. Это было год назад. Но сейчас в Уфе прекрасная редакция.

Приложение 8

Интервью с руководителем проекта РБК-Татарстан Алексеем Блиновым

На какие расчеты Вы опирались, принимая решение о создании франшизы РБК? Наверняка, в Вашем регионе присутствуют деловые СМИ. Как Вы поняли, что сможете составить им конкуренцию? На основании каких симптомов Вы решили, что Вашему региону нужен РБК?

Франшиза РБК-Татарстан была открыта в 2013 году крупной медиакомпанией Татарстана АО «ТАТМЕДИА». На тот момент это был первый региональный партнер РБК. Компании было необходимо наличие федерального СМИ среди своих ресурсов. На тот момент в Татарстане было несколько десятков деловых СМИ, но из федеральных были только «Ведомости», «Коммерсант». Сильную конкуренцию они не составляли, поскольку имели малую долю рынка. Формат РБК более широкий, поэтому конкурентные преимущества имелись. Регион в тот момент испытывал нехватку сильных федеральных СМИ, и данная ниша была практически свободна.

В октябре 2016 года произошла смена франчайзи, где сейчас мы все работаем.

Мы стали самостоятельной компанией, которая развивает ресурс в регионе.

Каким бизнесом Вы владеете помимо франшизы РБК?

На данный момент РБК – это единственный бизнес.

Какие редакционные обязательства накладывает на Вас договор с РБК?

Насколько они применимы к Вашему региону?

Условия договора разглашать не могу. Поэтому сформулирую ответ исходя из нашей работы.

Мы ежедневно публикуем материалы: порядка 9-12 новостей, из которых 3-4 новости большие (новость с несколькими экспертами, расследование,

аналитика). Это вполне соответствует стандартам работы любого издания в нашем регионе.

Легко ли выполнять редакционные требования большого РБК? Какие сложности у Вас существуют? Приведите пример.

При устройстве на работу каждый журналист изучает редакционный кодекс РБК. В нем прописаны основные редакционные стандарты.

Ваши коллеги называли такие сложности, как недостаточное количество экспертов, сложность в поиске кадров, несоразмерно высокое роялти, сложности с монетизацией и SEO-оптимизацией, маленький рекламный рынок и нежелание федерального РБК использовать контент региональных франшиз. Вы с ними согласны?

Недостаточное количество экспертов – это сугубо проблема редакции. Все зависит от их коммуникабельности. У нас проблем с экспертами нет. Сложность в поиске кадров – вопрос актуальный для всех. Сложно, но возможно. Рекламный рынок у нас не маленький, правда, в последнее время есть тенденция к сокращению бюджетов, поэтому здесь есть проблема. РБК действительно не часто использует контент франшиз, однако у нас были случаи, когда наши материалы брали на федералку. Ну а то, что берут с «Интерфакса» – да. Есть такое. Но здесь специфика работы федеральных новостников. Им так проще. Кстати, есть еще проблема того, что у региональных редакций низкий индекс цитирования. Из-за того, что при перепечатке все ссылаются на нас как на РБК, а не как РБК-Татарстан. Из-за этого наш материал засчитывается системами, как РБК. В итоге РБК федеральный на первом месте, а регионалы на последних.

А насчет несоразмерно большого роялти и проблем с монетизацией Вы согласны? Насколько я понимаю, у РБК только два способа монетизации контента - баннеры и спецпроекты РБК+. Вы видите новый способ монетизации, который помог бы улучшить финансовые результаты (к примеру, платная подписка, или подписка на конкретных авторов)?

Роялти больше других франшиз. Помимо баннеров и спецпроектов есть еще направление организации бизнес-мероприятий, которое обладает высокой степенью маржинальности. Возможно развивать это направление и добиваться успехов. Однако данное направление очень специфично, и не у каждой франшизы есть ресурсы на это. В платной подписке перспектив не вижу.

Почему Вы купили именно франшизу РБК, а не другого издания?

РБК – сильный бренд с достойной репутацией, входит в тройку лидеров по посещаемости среди деловых изданий. При выборе основным критерием была ориентация на бизнес-аудиторию. Создавать в регионе свой сайт, наполнять его, поддерживать, раскручивать, развивать бренд – довольно затратное мероприятие. Гораздо эффективнее взять уже готовый бренд, имеющий силу, собственную аудиторию, высокое положение на рынке.

Определите РБК своими словами. Чем, на Ваш взгляд, РБК отличается от других изданий?

Правильная редакционная политика, сильный новостной контент, крупные федеральные информационные проекты, статусная аудитория. От других изданий РБК отличается профессионализмом, высокими стандартами и требованиями. Кроме того, к РБК повышенная лояльность спикеров, что дает возможность создания интересных материалов.

Довольны ли Вы финансовыми результатами своей работы? Они улучшились? Насколько?

Нет. Не доволен. Реклама на РБК – очень специфический продукт, и традиционной эффективности, которую привыкли получать клиенты, приносит не всегда. Поэтому продавать сайт довольно тяжело. По сравнению с прошлым годом динамики не наблюдается.

Отличается ли контент Вашего региона от контента других? Если да, то чем?

Да, региональный контент у всех разный. Поскольку РБК – прежде всего новостной сайт. В Татарстане есть небольшой уклон на нефтехимию и

переработку, банки (в последнее время актуально).

Какого контента, не форматного для РБК, не хватает сегодня в Вашем регионе? Например, авторские колонки, интервью. Если Вы не производите такой контент, то почему?

Не хватает рубрик, которые есть у федерального РБК. Это культура, стиль, авто. Производить подобный контент мы не можем, поскольку редакционный кодекс не дает нам таких полномочий.