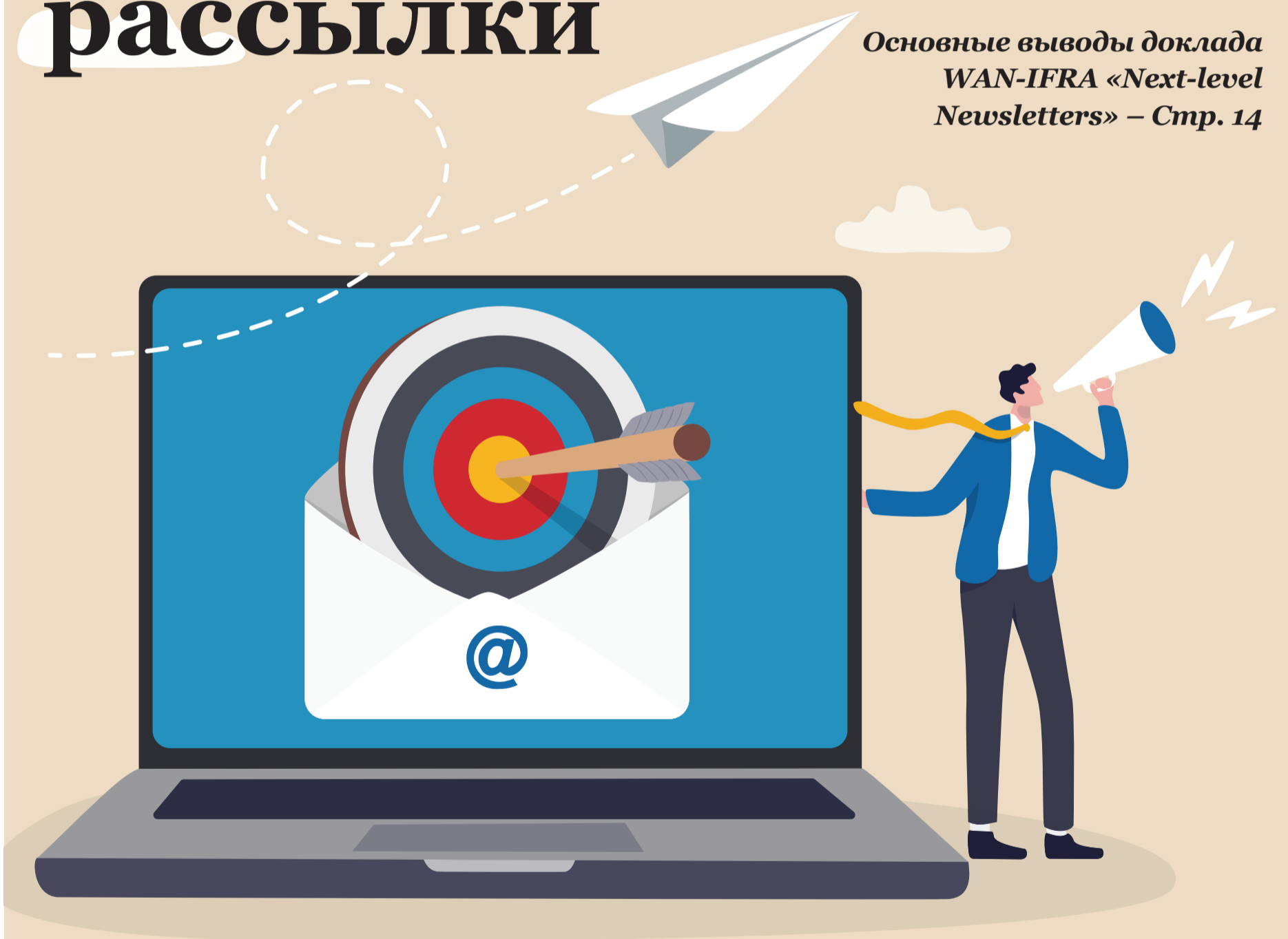


# World News Publishing Focus 16+

Стратегии и практика издательского бизнеса

## Старые новые рассылки

Основные выводы доклада WAN-IFRA «Next-level Newsletters» – Стр. 14



4 РЕКЛАМА

Publishing Expo:  
душевный  
маркетинг

6 ОТРАСЛЬ

Рынок Москвы:  
мониторинг онлайн-  
ресурсов

16 ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

Amedia (Норвегия):  
внимание  
к расходам

# СОЮЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕЧАТНОЙ ИНДУСТРИИ ОБЪЯВЛЯЕТ О СТАРТЕ IX ВСЕРОССИЙСКОГО КОНКУРСА ДЕТСКИХ СМИ «ВОЛШЕБНОЕ СЛОВО»



Прием заявок на участие

**с 1 февраля  
по 15 апреля 2023 года**

В конкурсе могут принять участие региональные и федеральные издательские дома, холдинги и редакции, выпускающие средства массовой информации (печатные и электронные) для детей и подростков, а также школьные СМИ, которые создают сами ребята.

Номинации:

1. Лучшее издание для самых маленьких
2. Лучший журнал для младших школьников
3. Лучшая газета для младших школьников
4. Лучший журнал для среднего школьного возраста
5. Лучшая газета для среднего школьного возраста
6. Лучший журнал для старших школьников и/или абитуриентов
7. Лучшая газета для старших школьников и/или абитуриентов
8. Лучшее интернет-издание для детей и подростков
9. Лучшее тематическое издание
10. Лучшее школьное СМИ
11. Лучшее издание для творчества и развития детей и подростков (кроссворды, приложения, поделки и др.)
12. Лучшее литературное издание для детей

Заявки на участие в конкурсе подаются по форме,  
размещенной на официальном сайте СППИ ГИПП ([gipp.ru](http://gipp.ru)):

✎ в электронном виде по адресу: [deti@gipp.ru](mailto:deti@gipp.ru);

✎ и дублируются в печатном виде по адресу: 107078, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2, получатель – СППИ ГИПП.

# Консолидация по плану

**26 января в медиацентре ИД «Аргументы и факты» состоялось внеочередное общее собрание членов Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП).**

Собрание открыл Президент СППИ ГИПП Алексей Иванов. В своем выступлении он рассказал о работе Союза по решению целого ряда отраслевых проблем в 2022 году, о мерах, принимаемых СППИ ГИПП для поддержки своих членских организаций и отрасли в целом. В частности, он отметил работу с федеральными органами государственной власти в целях противодействия росту цен на полиграфическую бумагу, работу с органами власти субъектов РФ с целью остановить сокращение количества киосков прессы в регионах, защиту интересов издателей при распространении печатной периодики по подписке через Почту России, урегулирование цен на печатную продукцию в торговых сетях.

*Проблем в отрасли много и решить их можно только общими, консолидированными усилиями всех членов Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП).*

Алексей Иванов отметил плодотворную деятельность созданного в начале 2022 года Комитета Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП) по детским СМИ и предложил для обеспечения его большей эффективности учредить институт сопредседателей комитета.

Он поблагодарил всех членов СППИ ГИПП, кто участвовал в решении проблем отрасли, в первую очередь федеральные издания – «Комсомольскую правду», «Аргументы и факты», «Коммерсантъ», «Российскую газету», региональные порталы Shkulev Media Holding – за эффективную информационную поддержку совместной работы по всем направлениям. Также он поздравил газету «Аргументы и факты» с 45-летием и вручил приветственный адрес генеральному директору ИД «Аргументы и факты» Руслану Новикову.

Исполнительный директор СППИ ГИПП Павел Мирошников в своем докладе проин-

формировал о работе Дирекции Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП), о реализованных в 2022 году проектах, отметив возросший за прошедший период объем проделанной работы по продвижению интересов отрасли, взаимодействию с федеральными и региональными органами власти, с отраслевыми общественными объединениями. Он сообщил, что Дирекция СППИ ГИПП уже начала работу по подготовке мероприятий, запланированных на 2023 год – год 25-летия Союза, и призвал всех членов организации принимать в них самое активное участие.

Следующим пунктом повестки дня общего собрания были выборы исполнительного директора СППИ ГИПП. Единогласным решением Павел Мирошников был переизбран на эту должность на трехлетний срок – до 25 января 2026 года.

Также на общем собрании был избран новый член Правления СППИ ГИПП – Валерий Бурцев, генеральный директор медиахолдинга «Форвард-Медиа».

Участники собрания заслушали несколько сообщений. Вице-президент СППИ ГИПП по направлению развития и цифровой трансформации издательской деятельности Евгений Абов проинформировал о ходе работ по реализации новой концепции НТО «Печать» в Москве. Вице-президент и исполнительный директор АКАР Валентин Смоляков рассказал о программе Национального рекламного форума в 2023 году и о других мероприятиях ассоциации, пригласив к участию в них издателей. О направлениях деятельности Представительства Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП) в Санкт-Петербурге и Северо-Западном федеральном округе рассказал член Правления СППИ ГИПП, генеральный директор издательства «Медиа Пресс» Алексей Блинов.

В прениях по докладам и сообщениям выступили члены Правления СППИ ГИПП: генеральный директор ООО «Сейлс» Андрей Богданов и генеральный директор ГК «Кардос» Олег Бережной.

Итоги общего собрания подвел Алексей Иванов, который отметил, что проблем в отрасли много и решить их можно только общими, консолидированными усилиями всех членов Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП).

# XXII Городской отраслевой форум печати

**30 ноября Департамент средств массовой информации и рекламы города Москвы при участии Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП) и Российского книжного союза провел XXII Городской отраслевой форум печати «Актуальные вопросы издания и распространения периодической печати и книжной продукции».**

В работе форума приняли участие руководители и специалисты федеральных и московских издательских домов, полиграфических и дистрибьюторских предприятий прессы и книжной продукции, а также представители государственных структур и профессиональных сообществ.

В рамках форума состоялись торжественные церемонии награждения победителей ежегодных конкурсов «Московские мастера» и «Лучший книжный магазин», а также городского смотра «Информируем из первых рук», проводимого Департаментом средств массовой информации и рекламы города Москвы совместно с Департаментом территориальных органов исполнительной власти города Москвы и Пресс-службой Мэра и Правительства Москвы.

В формате панельной дискуссии отраслевые эксперты представили итоги проведенных по заказу Департамента ежегодных мониторингов: московского рынка печатных СМИ и полиграфии, московских информационных ресурсов онлайн-ресурсов, распространения периодической печати и логистических услуг, книжного рынка.

С докладами выступили: первый заместитель руководителя Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы Юлия Казакова; президент СППИ ГИПП, генеральный директор ИД «ИМ Медиа» Алексей Иванов; аналитик, член экспертной группы СППИ ГИПП Татьяна Цыбина; главный редактор издательства «Планета» и газеты «Мой район. Москва» Елена Шитикова; директор по маркетингу АО «Редакция газеты «Вечерняя Москва» Мария Герман; исполнительный директор Российского книжного союза Елена Старостина.

Далее состоялась отраслевая дискуссия по теме «Возможные направления развития сети НТО «Печать» в Москве» с презентацией результатов проведенного по заказу департамента комплексного исследования состояния и ассортимента московской сети распространения прессы.

Участниками форума была принята резолюция, содержащая основные задачи по сохранению и развитию московского рынка печати.

**World News Publishing Focus**

Your Guide to the Changing Media Landscape

**WAN-IFRA Magazine**

Генеральный директор: Венсан Пейрен

Главный редактор: Дин Роупер

Редакция/дирекция: Брайан Везелинг, Михаэль Шпинер-Юст, Симона Флюкигер, Неха Гупта, Элизабет Шилпа

Тел.: +49.69.240063-0

E-mail: [info@wan-ifra.org]

[wan-ifra.org/insights]

-Учредитель и издатель:

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП)

Исполнительный директор СППИ ГИПП:

Павел Павлович Мирошников

Главный редактор: Александр Сергеевич Никитушин

Верстка и препринт: Наталья Войлокова

Редакция и издатель:

107078, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2

Тел.: +7 (495) 662-66-29

E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 1 (февраль 2023 г.). Выход в свет: 20.02.2023 Обложка: Shutterstock.com

Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.

Все права защищены. Copyright 2022 WAN-IFRA CH, Rotfeder-Ring 11,

60327 Frankfurt am Main, Germany

Перепечатка или воспроизведение любого текста, фотографии или графики, содержащихся в печатной версии, либо любого материала, размещенного на сайте wan-ifra.org, без разрешения запрещены. Подписанные материалы не обязательно совпадают с мнением редакции.

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации

ЭЛ № ФС77-75116 от 19 февраля 2019 года.

Выпуск издания осуществлен при финансовой поддержке Министерства

цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ.

Распространяется бесплатно. 16+



# Душевный маркетинг

Во второй день ежегодного форума «Издательский бизнес / Publishing Exro. Перегрузка», который в ноябре был проведен СППИ ГИПП при поддержке Минцифры России в смешанном офлайн/онлайн-формате, состоялась конференция «Реклама и медиабизнес». Ее участницы обсудили задачи издателей на рекламном рынке, а также традиционные и новые инструменты и способы рекламных продаж.

**Марина Мишункина, первый заместитель генерального директора ИД «Аргументы и факты»:**

– Если рассматривать подкатегории прессы, получается неоднородная и неоднозначная картина. Да, высокий глянец падает драматично, и мы все прекрасно понимаем, почему это происходит. Но есть такие подкатегории, как еженедельные журналы, газеты, которые по-прежнему идут в положительной рекламной динамике. Это невероятно, но факт. Конечно, можно придраться к кривизне замеров, к тому, что меряют нас без учета скидок. Но я на это могу ответить, что в то же время здесь нет и тех материалов, которые оплачиваются и называются нативной рекламой. Нет спецпроектов. Нет государственных каких-то размещений, которые идут не как реклама, а как информационные сообщения.

При этом региональным СМИ отчасти сложнее, чем федеральным. И здесь как наши внутренние данные, так и мнения экспертов совпадают: регионы падают чуть более драматично.

*«Доля бюджетов западных компаний в «АиФ» и в целом по газетному сегменту в последние годы была небольшой – не превышала 20%. Именно поэтому отсутствие таких рекламодателей для газет не является критичным».*

**Марина Мишункина, первый заместитель генерального директора ИД «Аргументы и факты»**

Что касается интернета, который есть в портфеле каждого уважающего себя издателя, то здесь ситуация гораздо более интересная: с одной стороны, веселая, с другой стороны, не очень. Потому что мы были первым издательским домом, который из-за изменения алгоритмов и по понятным всем причинам был отрезан Google. Мы потеряли огромное количество аудитории и это, безусловно, сказалось и на наших рекламных продажах, особенно на программатике, который упал в два раза.

В последнее время у крупнейших телеканалов показатели по общему среднестатистическому охвату просели более чем на 8 процентных пунктов. И более того, они падают в молодежной среде.

## КРОССМЕДИЙНЫЕ ПРОЕКТЫ

### ДОЛЯ ФОРМАТОВ В СТРУКТУРЕ БЮДЖЕТА



За последние четыре года количество спецпроектов у «АиФ» увеличилось более чем в 10 раз.

Соцсети лишились пятой части своей аудитории. Свято место пусто не бывает: там, где что-то убыло, непременно должно что-то и прибыть. У меня пока нет оснований заявлять, что аудитория, убывшая из этих сегментов, прибыла к нам в принт. Но доверие к печатным СМИ в любые сложные времена начинает расти. Это было во времена коронавируса, мы это видели. По данным Минцифры, общая аудитория печатных СМИ существенно выросла.

Конечно, исход крупных международных компаний отразился и на издателях. Доля бюджетов западных компаний в «АиФ» и в целом по газетному сегменту в последние годы была небольшой – не превышала 20%. Именно поэтому отсутствие таких рекламодателей для газет не является критичным. Да, на сегодняшний день Россию покинуло почти 60% иностранных компаний. Это четверть компаний, которые имеют отношение к промышленности, очень много компаний FMCG, айтишники. Но, тем не менее, жизнь продолжается. Меняется картина потребления. Сегодня люди экономят, практически не покупают товары luxury-сегмента, они стали выбирать более дешевые магазины, включая даже магазины питания. И сейчас, если возвращаться к нашим рекламным категориям, очень важен не брендинг, а именно понятие цены продажи и релеванности этой цены ожиданиям наших партнеров и наших клиентов. Грубо говоря, чем дешевле, тем лучше. И еще такой момент: люди готовы платить за действие. Вот если действие приведет к продаже, все нормально. Оно и раньше так было, но сейчас тенденция усилилась. А брендинг начинает вытесняться, и это происходит именно потому, что начинают меняться потребительские предпочтения тех аудиторий, с которыми мы работаем.

Количество рекламодателей падает. Средняя стоимость полосы тоже падает по понятным причинам. При этом площадь, которая отводится под рекламу и маркетинговые кампании партнеров, в принципе, остается неизменной. И растет средний чек. Тоже невероятно, но факт.

На что я рекомендую обратить самое пристальное внимание – конечно же, на нестандартные форматы взаимодействия с партнерами и клиентами. За последние четыре года количество спецпроектов у нас увеличилось более чем в 10 раз. И благодаря реализации таких нестандартных, на первый взгляд, продуктов, мы собираем в разы больше денег.

**Гюзаль Хисямутдинова, директор объединенной службы рекламы медиагруппы «Комсомольская правда»:**

– Сегодня все на рекламном рынке говорят о возвращении к классическому маркетингу, когда нужно расширять воронку продаж. Это можно сделать за счет формирования ценности бренда и донесения ее до максимально широкой аудитории. Почему это нужно объяснять нашим партнерам, и почему мы это должны делать вместе, синхронно, как СМИ? Сегодня многие клиенты работают, как мы привыкли говорить, по красным ценникам. Приходит один: «Купи три по цене двух». Приходит следующий: «Купи три по цене одного». Что мы делаем? Мы рушим рынок. Это не нужно никому.

Не построив сильный бренд, мы не можем продать его дороже, мы не можем конкурировать в долгие. А, собственно, каждый производитель хочет, чтобы его бренд занял максимальную долю на рынке, и возможность заработать у него была как можно больше. Если наращивается значимость бренда, то он может стоить дороже. Поэтому сейчас, поскольку весь рынок об этом говорит в едином порыве, я думаю, что и наши партнеры тоже к этому прислушаются и все-таки будут стараться совмещать желание прямых продаж с этим предварительным периодом, когда нужно инвестировать в бренд, формировать его ценность, рассказывать, почему человек должен купить именно эти чипсы, а не другие.

Второй момент: поскольку аудитория принта растет, возможно, нам нужно поднимать средний чек. Потому что как обычно происходит на рынке?



Партнеры говорят: «Все нам продают за три копейки, и вы нам продайте за три копейки». Мы говорим: «Мы не будем продавать за три копейки, потому что аудитория выросла, потому что у нас на последнюю обложку три клиента в очереди, и мы не можем продать вам дешевле, если другой, измерив свою эффективность, платит дороже». Крупные, ведущие площадки на рынке должны с клиентами все время проговаривать, что рост аудитории всегда должен быть связан с ростом ценности и цены. Наверное, мы не будем поднимать прайсы, но, тем не менее, мне кажется, нужно уменьшать среднюю скидку и увеличивать средний чек, учитывая, что у нас еще есть другие ресурсы, кроме газет и журналов: соцсети, радио, иные мультимедийные возможности.

Еще один тренд – это спецпроекты и новые инструменты. Действительно, делается огромное количество проектов, которые решают конкретные задачи клиента, и при этом совмещают в себе, во-первых, задачи, связанные с имиджем, и во-вторых, задачи, связанные с продажами. Это как раз то важное сочетание, которого большинство партнеров хочет добиться.

В спецпроектах важно сочетать полезный редакционный контент и, как выразились коллеги на Национальном рекламном форуме, душевный маркетинг. То есть маркетинг через истории, через переживания. Мы в «Комсомолке» делаем много и видеопро젝тов, и подкастов, и вот эти человеческие истории – то, что вызывает максимальный резонанс.

Также важно формировать отношение к российскому производителю как к производителю качественного товара, выстраивать этот баланс. Мы привыкли, что покупаем определенный бренд, потому что это «немецкое качество», потому что он крутой, он классный, он проверенный. Наш производитель тоже должен обосновать и рассказать аудитории, а почему он стоит таких денег, почему он может это заместить. У нас на самом деле много всего интересного, у нас огромное количество новых технологий, о которых в широком прочтении рынок пока еще не знает.

#### **Юлия Шимарская, директор по развитию ФГБУ «Редакция «Российской газеты»:**

– «Российская газета» провела эксперимент, задачей которого было не сказать, что газеты круче, чем цифра, а показать рекламодателям, что они просто не умеют их готовить. Мы попытались создать рекламное сообщение таким образом, чтобы оно не считывалось как реклама. Мы прекрасно умеем делать натив. Но как сделать модуль, который не будет ярко и броско кричать о том, что это реклама, и заставит читателей обратить на себя внимание?

В самом низу газетной полосы, под статьей, мы разместили модуль, который создает впечатление, что статья осыпается. При этом она не пострадала, она читается полностью, но дальше идет эффект осыпания букв, QR-код и вопрос: «Что происходит?» Нам хотелось понять, кто вообще читает тексты до конца и вызовет ли у них этот модуль какое-то любопытство.

Для чистоты эксперимента мы еще добавили сайт и Telegram-канал. На сайте мы взяли всего лишь одну страницу, мы не размещали сквозняком баннер. Баннер был абсолютно такой же, он сливался с потоком новостей, не привлекал к себе внимание, не мигал, не пестрил какой-то

графикой. Точно так же мы хотели посмотреть, кто именно и сколько пользователей перейдет по баннеру, зная примерный CTR этого баннерного места. И сделали один пост в Telegram, который также задается вопросом: «Что происходит?» Здесь исключительно на любопытство: сколько человек нажмет.

Это был один номер ежедневной газеты, баннер на сутки на одной странице сайта, и один пост в Telegram-канале.

Доля откликов относительно потенциального охвата спустя 24 часа получилась такая: Telegram-канал – 6,3%, сайт – 4,3%, газета – 4%. Разница в долях не такая большая и объясняется разными методами потребления: Telegram – посмотрел-нажал; сайт – очень много контента одновременно; газета – нужно сканировать QR, читать номер могут не один день. Но если мы это переведем в абсолютные цифры, то в печати по абсолютному количеству людей получилось в два раза больше, чем в Telegram-канале, и в четыре раза больше, чем на сайте.

Дальше было еще интереснее. Спустя три дня, когда баннер уже сняли, пост в Telegram улетел в ленте, а ежедневная газета вышла и про нее, казалось, забыли, мы увидели такие показатели: Telegram-канал – 6,3%, сайт – 4,3%, а газета – 8,2%. То есть ежедневная газетка у нас еще пожила, оказывается, ее в корзину не сразу выбросили.

Через каждый медиаканал можно решить свою задачу. Если рекламодатель подходит к размещению осознанно, то с помощью издателя реклама будет абсолютно эффективна, и здесь даже нельзя в этом сомневаться. И не забываем о силе бренда: доверие к прессе формировалось годами.

#### **Вероника Милоянина, директор по рекламе ИД «ИМ Медиа»:**

– В 1990-е годы, во времена бума, золотого века рекламы, когда деньги лились рекой, западные компании вливали огромные бюджеты, они формировали имидж, рассказывали о своем бренде. Заказчик хотел вещать из каждого утюга, много, часто, чтобы запомниться. Вспомним, какими мы были потребителями. Мы были голодные, дикие. Мы как губка впитывали всю информацию, которую нам дают, радостно бежали и покупали все, что нам предлагается. Многие помнят рекламу алкоголя, табака, имиджевые макеты, реклама клиентов делилась на стратегическую и тактическую.

Когда реклама в ведущих изданиях занимала буквально каждую правую полосу, стала набирать обороты нестандартная реклама: гейтфолдеры, суперобложки, какие-то гармошки внутри, вложения, приклейки, вынос на первую обложку, что раньше вообще было невозможным. Начинаются спецпроекты, но тогда это были совсем другие спецпроекты. Я помню времена, когда advertorial назывался спецпроектом.

Понятно, что в последние годы рекламные кампании перестали быть чисто стратегическими и тактическими, начали снижаться бюджеты. Уже больше внимания уделялось таргетингу по городам, более точному размещению и, конечно, эффективности рекламной кампании.

После 2010 года намечается тенденция перетекания бюджетов из принта в digital. Издательские дома формируют свои онлайн-площадки и предлагают рынку уже некий конгломерат пе-

чати и цифры. И у производителей, соответственно, появляются новые, более точные и точечные каналы для взаимодействия со своим покупателем.

Наступает эра глобального потребления. Количество брендов, сервисов, продуктов становится в разы выше, чем еще 20 лет назад. И в такой жесткой конкуренции, конечно, борьба за кошелек потребителя уже более изощренная, более тонко настроенная, я бы так сказала. Бюджеты стали, конечно, несравнимо меньше. Они рассчитываются очень точно, почти всегда с расчетом ROI на каждый потраченный рубль. А потребитель сегодня какой? Мы с вами какие? Мы придирчивые, мы все знаем, мы внимательно изучаем каждый материал, мы информационно подкованы. И, безусловно, с каждым годом путь к таким потребителям, как мы, будет сложнее и извилистее.

*«Если клиент находит свои издания, потом в эти издания интегрирует адекватный, грамотный и креативный макет (или какое-то рекламное сообщение) и после этого еще использует все возможности издательского дома, то тогда реклама в прессе обязательно будет эффективной».*

**Вероника Милоянина, директор по рекламе ИД «ИМ Медиа»**

Что у нас сегодня с рекламой в прессе? Алкоголя нет. Табака нет. Возможности фармы крайне ограничены. И вообще закон о рекламе внес свои директивы и для клиентов, и для нас, издателей. С одной стороны, реклама становится проще: сейчас меньше запросов на сложные и дорогие нестандартные форматы. С другой стороны, она становится более точечной, более интегрированной в контент, когда трудно отличить рекламу от редакционного материала. Ну и спецпроекты сегодня – это конечно, не advertorial, а что-то гораздо более сложное.

Что может ждать нас завтра, сказать трудно. Мы не провидцы. Безусловно, доля онлайн будет расти, возможности онлайн будут расширяться, для всех это очевидно. Но, по моему глубокому убеждению, аудитория принта будет еще востребована довольно долго. Мы видим прирост молодой аудитории к нашим изданиям. И с точки зрения доверия это обосновано.

Хотелось бы отметить, что рынок все-таки трансформируется не только в сторону digital, он трансформируется качественно внутри каждого издательского дома, каждого издания, каждого макета, каждого клиента. Если клиент находит свои издания, потом в эти издания интегрирует адекватный, грамотный и креативный макет (или какое-то рекламное сообщение) и после этого еще использует все возможности издательского дома (если это одно издание, то вплоть до рубрики, страницы, окружения; если это издательский дом, то его мультимедийные возможности), то тогда реклама в прессе обязательно будет эффективной.

**Александр Никитушин**

# Столичный онлайн

**В конце прошлого года Союз предприятий печатной индустрии при поддержке Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы провел мониторинг состояния рынка информационных онлайн-ресурсов, размещающих материалы для столичной аудитории. Публикуем самые важные и интересные выводы исследования, касающиеся традиционных и digital-издателей.**

Вызовы 2022 года внесли довольно серьезные изменения в состав и структуру бизнеса традиционных издательских домов.

В большей мере это коснулось издателей глянца, когда в марте прошлого года буквально все холдинги данного сегмента столкнулись с требованием западных акционеров об отзыве лицензий и прекращении деятельности на российском рынке. Все игроки оказались в ситуации очень сложного выбора – уйти или попытаться сохранить бизнес. Причем на тот момент дееспособных способов остаться на рынке не было, поэтому часть компаний покинула рынок почти сразу.

Одним из первых, кто все-таки решил каким-то образом противостоять общему шторму на рынке, стал медиахолдинг Independent Media. «Решение локализовать бизнес и сохранить все активы сейчас уже кажется логичным и естественным для многих компаний и брендов. Однако по состоянию на март-месяц, когда понимания ситуации не было никакого, исход западных компаний был массовым, а конкуренты при тех же входящих один за одним прекращали свою деятельность, это был настоящий вызов», – говорит Наталья Веснина, генеральный директор Independent Media.

Издатели газет, по мнению Марины Мишункиной, первого заместителя генерального директора ИД «Аргументы и факты», хоть и оказались менее уязвимы из-за ухода западных рекламодателей, тем не менее тоже ощутили последствия отзыва бюджетов.

При этом абсолютно все издатели столкнулись с дефицитом бумаги и комплектующих для типографий, что отразилось на периодичности выхода номеров и стоимости производства. Для всех оставшихся игроков пропорции доходов еще больше сместились в сторону интернет-площадок. Ранее возникший тренд на трансформацию роли и имиджа бумажных версий в прошлом году только усилился: принт все больше становится носителем «материнского» бренда и основой для постройки экосистем.

Залогом выживания большей части традиционных издателей в 2022 году стало наличие в его структуре сильной цифровой составляющей. «Большой удачей для нас стало то, что мы довольно давно перестроились по принципу digital first и сделали ставку на свои диджитальные мощности, поэтому входили во всю эту историю с довольно серьезным запасом прочности, который давал нам хоть какие-то гарантии по бизнесу», – подчеркивает Наталья Веснина.

Многие издатели на текущий момент уже имеют в своем портфолио цифровые площадки, которые составляют достойную конкуренцию аутентичным интернет-игрокам и занимают довольно сильные позиции в формировании ежедневной информационной повестки.

Основные сегменты онлайн-ресурсов, публикующих материалы о Москве



Официальные онлайн-ресурсы Мэра и Правительства г. Москвы
Новостные агрегаторы на московскую тематику
Разделы московской тематики порталов информационных агентств
Интернет-ресурсы традиционных паблишеров, освещающие московскую тематику (полностью или имеют специальный раздел в структуре сайта)
Интернет-ресурсы digital-паблишеров, освещающие московскую тематику (полностью или имеют специальный раздел в структуре сайта)
Московские life-style онлайн-ресурсы
Разделы московской тематики новостных и социально-политических онлайн-ресурсов
Разделы московской тематики сайтов телеканалов
<b>NEW!</b> Сайты и разделы московской тематики радиостанций
Околожные и районные онлайн-ресурсы

## Таргетинг и форматы

В разрезе московской тематики, безусловно, наибольшую роль играют сайты газетных холдингов, которые имеют в своем анамнезе сильные печатные бренды с долгой историей на рынке. Однако с точки зрения воспринимаемого источника информации на заданную тему они аудиторией не считаются. Новости о жизни Москвы – это только элемент их контентной политики, на которые в большинстве случаев попадают случайно или по ссылкам из поисковиков.

Исключение составляет сайт «Вечерней Москвы», который имеет четкую ассоциацию с городом и происходящими в нем событиями. В этом смысле он является лидером сегмента, однако, даже при всей

мер, «Известия»), в рамках данного отчета, не рассматривались.)

Основное наполнение «московских» разделов по сравнению с 2021 годом не изменилось – это различные городские новости: происшествия, действия властей, ход реновации столицы, транспорт, ЖКХ, строительство, экономика, здравоохранение, досуг и т.д. Другая часть материалов – это редакционные материалы на те же самые темы. Заголовки – с неким налетом кликбейта и ориентированы на сбор «оперативного» трафика. Форматы подачи информации самые разнообразные (новостные заметки, статьи, комментарии, интервью, аналитика, видеосюжеты, фоторепортажи).

*Многие издатели на текущий момент уже имеют в своем портфолио площадки, которые составляют достойную конкуренцию аутентичным интернет-игрокам и занимают довольно сильные позиции в формировании ежедневной информационной повестки.*

своей технологической, контентной продвинутой и обновленному недавно дизайну, он воспринимается не как самостоятельный ресурс, а как «зеркало» газеты.

В рамках текущего мониторинга по ранее обозначенным критериям были выявлено 10 игроков (+1 по сравнению с 2021 годом: раздел «Город М» сайта газеты «Аргументы недели»).

За исключением сайтов «Вечерняя Москва» (vm.ru), «Московская перспектива» (mperspektiva.ru) и «Мой район» (msk.mr7.ru) таргетинг на московскую тематику на большинстве сайтов достигается наличием специального раздела в общей структуре федеральной оболочки сайта (например, как у сайта aif.ru/moscow). Стоит отметить, что в условиях значительного геополитического новостного фона, функционал для переключения на локальную повестку добавил даже сайт «Вечерней Москвы». (Примечание: Те издатели, которые не сортируют материалы по заданным критериям (московская проблематика) или ограничиваются только тематическим тегированием (напри-

В прошлом году больший акцент стал делаться на короткий, визуальный контент. «На фоне часто меняющейся новостной повестки, масштабных изменений в жизни аудитории более популярным становится визуальное повествование, – говорит Юлия Шимарская, директор по развитию ФГБУ «Редакция «Российской газеты». – Материалы с инфографикой, удобными «карточками» с информацией собирают наибольший отклик у читателей».

## Telegram и «Дзен»

В рамках прошлого отчета отмечалась высокая зависимость трафика традиционных издателей от «Дзена», которая в прошлом году обернулась для многих из них значительным сокращением охватов из этого источника. Особенно это коснулось тех, у кого изначально ставка делалась на этот канал. Замыкание платформой пользователя на себе создало острую необходимость в полной перестройке взаимодействия с «Дзеном» и форматов его монетизации.



Основными трендами для традиционных издателей (в части крупных игроков в первую очередь) стала активная экспансия в Telegram (теперь там есть каналы практически у всех издателей), развитие собственных каналов в «Дзене» и перенос монетизации аудитории внутрь платформы, большее внимание к аналитике, активное развитие социальных сетей и поиска, а также оперативная переупаковка контента под разные каналы дистрибуции. «Уже недостаточно просто написать материал и собрать трафик в первые дни, теперь нужно смотреть глубже и анализировать эффективность самого контента: как он удерживает аудиторию на сайте, глубину просмотра, возврат пользователей», – замечает Юлия Шимарская.

Целевая аудитория ресурсов данного сегмента в большинстве своем несколько смещена в сторону женщин, за исключением сайта rg.ru (пропорция практически равномерная) и argumenti.ru (небольшое смещение в мужскую аудиторию). Наиболее объемные возрастные группы от 25 до 44 лет и от 45 до 55 лет.

Отдельной статистики «московских» разделов из-за отсутствующих сайтов в открытом доступе нет, за исключением kr.ru, у которого для московского информационного потока выделен отдельный URL. Исходя из мощностей материнских площадок, безусловными лидерами этой группы по охвату аудитории являются mk.ru и kr.ru, которые входят в первую десятку контентных ресурсов Рунета.

#### Город и новости

В ответ на растущее потребление интернета в последние годы появилось довольно большое количество ресурсов, которые с самого начала являются чисто цифровыми и не имеют офлайн-анамнеза. Не исключение – группа информационных онлайн-ресурсов на московскую проблематику.

С точки зрения активности их запусков это наиболее динамичный сегмент из всех анализируемых. При этом он характеризуется также еще и тем, что его состав имеет довольно высокую степень миграции игроков – в основном, по причине отсутствия или нерегулярности обновлений.

Как и в 2021 году, сегмент московских интернет-ресурсов digital-издателей оказался одним из самых многочисленных. В рамках текущего мониторинга к этой группе было отнесено 23 ресурса. И это при том, что четыре сайта, ранее входивших в сегмент, были из анализа по причине остановки обновлений или блокировки.

В большинстве своем это довольно маленькие игроки, которые позиционируют себя как новостные

и/или информационные, со статистически незначимыми цифрами охвата аудитории, низкой степенью вовлеченности, коротким временем контакта, ограниченным набором контентных форматов и трудно идентифицируемыми владельцами. Все эти ресурсы изначально делают ставку на контекстное, «быстрое» потребление контента (выдачу на поисковые запросы на данную тему) без брендинга как такового. Присутствие в социальных сетях (кроме лидеров) развито слабо. Исключение составляет небольшая часть ресурсов, например, moslenta.ru (проект Rambler&Co), которая в своей контентной политике использует редакционный подход и мощности крупного медиахолдинга.

Новинками прошлого года стали: Wi-Fi.ru (раздел «Город», который наполняется материалами с mos.ru), «Вести московского региона», «Мой дом Москва», «Мобильный репортер», Mos-smi / Новости Москвы, Monavista, «В Москве», Moscow-news24.ru, Moscow City Journal.

*Основными трендами для традиционных издателей стала активная экспансия в Telegram, развитие собственных каналов в «Дзене», большее внимание к аналитике, а также оперативная переупаковка контента под разные каналы дистрибуции.*

Контент данных сайтов в основном новостной (транспорт, строительство, ЖКХ, культура, личности/звезды, общество, информация властей, здравоохранение и т.д.), общего характера. Иногда городские новости могут быть разбавлены федеральными, либо новостями из жизни звезд. Эксклюзивных или авторских материалов здесь практически нет, только редакционная адаптация. Основная масса новостей заимствуется из других, в основном официальных, ресурсов (официальные сайты Правительства Москвы, сайты крупнейших информационных агентств и т.д.).

Наибольший охват аудитории, по-прежнему у moslenta.ru (принадлежит Rambler&Co) с двукратным ростом охватов по сравнению с 2021 годом. Относительно высокие охваты отмечены еще и у добавленного в прошлом году Wi-Fi.ru. Однако даже его общие цифры по материнскому ресурсу (по московскому разделу статистики в открытом доступе нет) уступают лидеру почти в два раза.

По структуре аудитории также выделяется проект moslenta.ru, где преобладает молодая аудитория в возрасте от 18 до 24 лет с небольшим количественным преобладанием мужчин. На остальных ресурсах

сегмента, в среднем аудитория разделяется в равных пропорциях на мужчин и женщин, либо преобладает женская аудитория, ключевая возрастная группа – от 25 до 44 лет.

#### Доходы и реклама

Состав доходных статей информационных (контентных) онлайн-ресурсов за прошедший год несколько изменился.

Вплоть до лета 2022 года в том ли ином виде медийные игроки вновь начали проводить разного рода мероприятия, которые вернулись в список источников дохода ресурсов. Однако данное направление на текущий момент является крайне нестабильным и трудно прогнозируемым, так как очень зависит от происходящих в стране событий.

Другими новшествами прошлого года с точки зрения доходов стало участие различных медиа в государственных программах и грантах, их выход в смежные рынки (курсы, кинопроизводство и т.д.),

внедрение партнерств по модели revenue share с маркетплейсами, а также расширение направления Self-PR.

Зародившийся несколькими годами ранее тренд по перераспределению доли между медийными и программатическими продажами в пользу последних сохранился и, можно сказать, даже несколько в утрированном виде. Массовый уход рекламодателей отразился на медийном направлении гораздо заметнее, что привело к скачкообразному росту доли автоматических продаж.

В зависимости от типа ресурса, его трафика и наполнения, рекламный инвентарь по-прежнему реализуется силами собственной рекламной службы (прямые продажи), либо силами агентства, либо автоматическим способом (performance-продажи, в том числе различного рода CPA-модели, RTB и т.д.), либо используются все способы одновременно. При этом все чаще к рекламным продажам привлекаются службы маркетинга, функции которого приобретают коммерческий окрас, а граница между рекламными и маркетинговыми подразделениями все больше приобретает условный характер.

Все анализируемые группы сайтов, составляющие сегмент московских информационных онлайн-ресурсов, имеют разную структуру рекламных продаж, которая зависит от объема рекламного инвентаря, редакционной политики, наличия и структуры рекламных служб, а также имиджа ресурса.

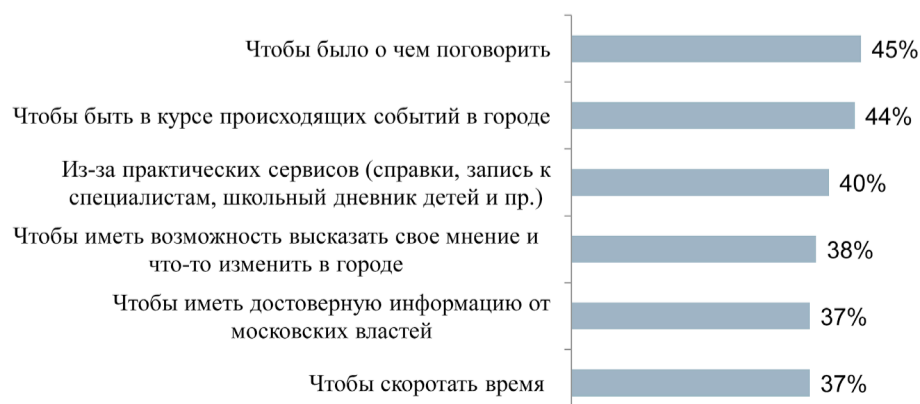
Более или менее в стабильном положении оказались те ресурсы, которые изначально делали ставку на такого рода продажи (новостные агрегаторы, московские разделы информационных агентств и социально-политических ресурсов, а также сайты digital-издателей).

Важно отметить, что перспектива восстановления прямых продаж напрямую зависит от ситуации в экономике и скорее всего не появится сиюминутно, соответственно, для всех медийных игроков, для которых прямая реклама всегда являлась значимым источником дохода, сейчас очень остро стоит вопрос по замещению этих доходов.

Полный текст исследования опубликован на сайте mos.ru

#### Причины использования аудиторией онлайн-ресурсов, публикующих материалы о Москве

Основные цели потребления онлайн-ресурсов, публикующих материалы для жителей города – иметь **достоверный источник информации** о жизни в городе, **быть в курсе** происходящих событий в Москве, **иметь темы для обсуждения**, **оперативно решать каждодневные задачи** с помощью практических сервисов, **иметь возможность высказать свое мнение** и что-то изменить в городе или же просто скоротать время, **отдохнуть**





# Клуб по интересам

**В первый день форума «Издательский бизнес / Publishing Expo. Перезагрузка», прошла конференция «О мерах по поддержке и развитию дистрибуции тиражей печатных изданий в посткризисный период». В своем выступлении генеральный директор ГК «Кардос» Олег Бережной изложил свое видение ситуации на рынке распространения печатных средств массовой информации, остановился на основных тенденциях и обратился к издателям.**

«В 2021–2022 годах закончился 30-летний этап работы того рынка, который сформировался в постсоветский период. Он знаменовался бурным ростом и глобальной дистрибуторской конкуренцией. То есть каждый дистрибутор, который работал на этом рынке, был озабочен конкурентной борьбой: увеличением своей доли этого растущего рынка и, соответственно, увеличением своих доходов.

Сейчас мы все живем в некоем карточном или, скорее, спичечном домике, где, вынужен или потеряв что-то, мы теряем сразу все и сразу всё. Весь 2022 год мои сотрудники, коллеги были заняты спасением рынка. Звучит громко и пафосно, но это правда.

В сетях супермаркетов мы озабочены не заменой дистрибутора, нас, на кого-то, работающего лучше, чем мы, а сохранением прессы как категории. В киосковых сетях мы озабочены не перерозыгрышем киосков, а сохранением у нас киоска. Не в смысле того, что у нас его отберут, а в смысле, что мы сможем там работать. Потому как внутренние вызовы, правила работы киосковой розницы создают угрозу ее существованию. То же самое касается других направлений.

Основной угрозой является полный уход из бизнеса многих наших партнеров, клиентов, которые работали на протяжении десятков лет. Мы видим глобальное изменение нашего бизнеса. Я бы сказал, что мы все стоим на пороге необходимости абсолютно консолидированной защиты своего мира. Потому как наш мир уже внешним миром не воспринимается как нечто ценное, явное и имеющее какое-то экономическое значение. Не могу называть фамилии, но мне сказали так: «Да вся ваша пресса – это курица без головы. Вы уже мертвы, но еще бегае и разбрасываете перья и продукты жизнедеятельности». Так нас воспринимают чиновники, так нас воспринимают коммерческие операторы наших партнеров.

Сегодня я слушал очень грамотных людей, рассказывающих про диджитализацию, массовые новые проекты, продажу через маркетплейсы, массу чего важного, понятного, интересного. Мы, как и наши коллеги-дистрибуторы, тоже занимаемся новыми проектами, не связанными с прессой, чтобы выжить. Потому как печать больше не является тем товаром, который способен окупить существование розничного объекта. И даже в тех случаях, когда мы являемся партнерами каких-то FMCG-сетей, нам недостаточно доказать, что одно, два или три издания показывают рост внимания читателей. Потому что торговые сети рассматривают нас целиком. Есть товар – пресса.

Он в 2018–2019 годах был одним, теперь стал другим. То ли ушли какие-то издатели, то ли ушли читатели, то ли все подорожало, то ли все подешевело – им фиолетово.

Отсюда вывод: единственной особенностью нашей отрасли является ее медиасоставляющая. И только наши издатели, которые еще заинтересованы в принте и еще не потеряли свою лоббистскую значимость во внешнем мире через какие-то ресурсы в Минцифре, в Минпромторге, в Администрации Президента РФ – где угодно, смогут защищать наш мир, то есть и себя в том числе.



mimov.ru

*«Киосковая розница по своей проблематике и важности для отрасли, на мой взгляд, – величина второй-третьей степени по сравнению с проблематикой FMCG-сетей. Потому как исчезновение категорий прессы из продаж, например, X5 Group или «Магнита» означает закрытие нашей отрасли. Вообще. Совсем».*

**Олег Бережной,**  
генеральный директор ГК «Кардос»

Что является сильной стороной нас, нашего рынка, нашего мира: мы столько раз были биты, и мы уже в этом кризисе столько времени, что это уже не фарс после трагедии, а просто уже какая-то рутина. По сути я понимаю, что люди, которых я сейчас вижу – это бойцы, которые способны защитить свой бизнес везде, где есть для этого возможности. Но мы уже давно перестали конкурировать друг с другом, дорогие издатели. Мы стараемся выжить только все вместе.

В киосковой рознице у нас разные проблемы. Дело в том, что, кроме Москвы, киоски могут торговать всем, чем угодно (с ограничениями по здравому смыслу). Соответственно, уровень дохода киоска можно формировать достаточно легко. В Москве, благодаря уникальной системе, мы защищены от классических сносов, как это происходит в других городах. Но тут мы имеем самую тяжелую проблему – рентабельность киосков. Мы сжимаемы двумя плитами: сверху на

нас падает плита уменьшающихся доходов, потому как в Москве реальный ассортиментный перечень, с которым можно работать, – микроскопический; а снизу поднимается плита повышающихся расходов, потому как зарплаты продавцам в Москве растут (то же самое касается стоимости транспорта и пр.).

А киоски прессы в Москве уже не являются торговыми объектами. Это уникальные пункты обслуживания членов закрытого, очень пассивного клуба. Их много – сотни тысяч. Это, как правило, бабушки, которые читают прессу. И члены этого клуба требуют уважения к своим интересам и обеспечения их прессой. Но экономика этих киосков, в связи с тем, что большинство населения Москвы не обращает на них внимание, неуклонно падает. И поэтому все больше и больше киосков вываливаются на отрицательную рентабельность и закрываются самими операторами. То есть это не производ чиновников, как это происходит в регионах. Тут нас никто не закрывает. Это экономика самих киосков. Здесь необходима реальная помощь издателей по продавливанию системного расширения ассортимента киосков прессы в сторону товарных позиций, которые являются привлекательными для тех, кто сейчас вообще не подходит к киоскам прессы, не смотрит на них.

Однако подчеркнем: киосковая розница по своей проблематике и важности для отрасли, на мой взгляд, – величина второй-третьей степени по сравнению с проблематикой FMCG-сетей. Потому как исчезновение категорий прессы из продаж, например, X5 Group или «Магнита» означает закрытие нашей отрасли. Вообще. Совсем. То есть это такая кнопка выключения жизни.

Резюмирую. На нашей стороне огромный опыт решения проблем, с которыми мы сталкивались на протяжении всей истории нашей работы. Тех проблем, которых нет у условных торговцев носками. Это та сила, которая у нас есть. То есть мы все уже оптимизированы-переоптимизированы, у нас все касты поджаты. Сейчас уже вопрос в сохранении уровня доходов. Иначе что угодно может посыпаться и потянуть за собой все. То есть, например, уход из России брендов глянца свалил уровень продаж всей категории, например, в FMCG-сетях. У них РТО (розничный товароборот) упал. А раз РТО упал, то им уже неинтересно заниматься категорией, несмотря на то, что пошел рост внимания к прессе, например, к «Аргументам и фактам» и «Комсомольской правде». Потому что категория уже не та.

Думаю, мы в очередной раз выживем, пройдем 2023 год. Но каждый раз мы идем по лезвию, по краю абсолютно. Поэтому у меня призыв к уважаемым издателям, наверное, как-то поменять регламент общего взаимодействия и обмена информацией внутри СППИ ГИПП, и перейти на другой уровень взаимодействия, чтобы быстро реагировать на какие-то проблемы, возникающие где угодно. А дистрибуторы больше друг с другом не конкурируют».

**Александр Никитушин**



# НУ ОЧ МНОГО ЧИТАТЕЛЕЙ



Реклама

## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМ МЕДИА»

### 8 763 500 ЧИТАТЕЛЕЙ\*

\* Mediascope NRS Россия  
Май 2022 – Октябрь 2022



ИВАНОВ МОНАМС МЕДИА



# Качество требует ресурсов

**Вольфганг Крах, главный редактор Süddeutsche Zeitung, не разделяет восторгов по поводу трансформации крупнейших мировых СМИ. Он считает журналистские расследования основой работы редакции и ожидает возвращения своих сотрудников, которые после пандемии работали удаленно, в центральный офис в Мюнхене.**

Вольфганг Крах присоединился к Süddeutsche Zeitung в то время, когда эта крупная баварская ежедневная газета почти не выпускала журналистские расследования. Двадцать лет спустя издание, которую он возглавляет вместе с Джудит Витвер, стала мировым авторитетом в этой области после публикации десятков скандальных материалов, некоторые из которых (например, о «Панамских документах») имели международный резонанс.

Сегодня Süddeutsche Zeitung является крупнейшей газетой в Германии и, вероятно, в Европе, с 500 журналистами и 40 иностранными корреспондентами и более чем 400 000 подписчиков, которые следят за ее ежедневными публикациями.

**Вы руководите газетой, в которой многие немецкие журналисты мечтают поработать хотя бы один день. Как вам удается поддерживать такую привлекательность издания?**

Действительно, Süddeutsche Zeitung – соблазнительный бренд. Я много лет работал в журналах Stern и Der Spiegel и никогда не испытывал такой сильной идентификации с брендом и продуктом. Я считаю, что в основе всего – корпоративная культура и качество продукта. Наши сотрудники очень гордятся, что работают в Süddeutsche Zeitung, потому что знают: это лучшая газета.

*Удаленный формат работает лучше, чем я ожидал. Однако мы хотим, чтобы журналисты вернулись в редакцию, потому что обмен идеями и эмоциями отсутствует. Креативность нашей журналистской работы страдает. Журналистика иногда рождается во время непринужденной беседы в коридоре. А в редакции много разговоров и много коридоров.*

**Два года назад 35 человек были уволены.**

Экономические прогнозы, связанные с пандемией, были плохими, и владельцы решили сократить рабочие места. Это явно было ошибкой. Наша редакция, как и многие другие, переживает переходный период, и в этой ситуации, как вы понимаете, нужны люди с новыми навыками. Гораздо лучше было бы заняться некоторыми заменами, а не просто провести сокращения.

**Что вы предприняли?**

Спустя месяцы после увольнений нам удалось убедить владельцев в том, что последствия сокращения персонала стало проблемой и что мы должны нанять новых сотрудников. Мы привели очень конкретные примеры того, что мы теряем в этой ситуации и что мы могли бы получить. В противном случае мы не смогли бы де-



Вольфганг Крах пришел в Süddeutsche Zeitung в 2003 году. С 1 апреля 2015 года он стал главным редактором издания.

лать то, что мы должны делать в газете. В итоге в 2022 году было нанято более 50 новых специалистов. Это довольно хорошо.

**Каких журналистов вы наняли?**

У них разные навыки. Три или четыре года назад у нас почти не было профессионалов, которые занимались бы аудиожурналистикой, визуализацией, интерактивными разработками или искусственным интеллектом. Тогда у нас была сильная, но небольшая команда. Медиабизнес – это бизнес, основанный на качестве. А качество требует ресурсов.

**Получаете ли вы желаемое качество, когда большинство сотрудников редакции все еще работают дома?**

Удаленный формат работает лучше, чем я ожидал. Однако мы хотим, чтобы журналисты вернулись в редакцию, потому что обмен идеями и эмоциями отсутствует. Креативность нашей журналистской работы страдает. Журналистика иногда рождается во время непринужденной беседы в коридоре. А в редакции много разговоров и много коридоров. Мозговой

штурм лежит в основе нашего творческого процесса, и оптимальное пространство – это наш центральный офис.

**Разве видеоконференции – это не разговоры?**

Разговор по Zoom – это совсем другое. Это не спонтанная беседа, а запланированная встреча. Здесь меньше обмена информацией, люди могут быть более агрессивными, а обсуждения совершенно другие.

**Пандемия, по крайней мере, привела к резкому увеличению числа подписчиков, не так ли?**

Когда началась пандемия, у нас уже был очень сильный научный отдел, поэтому мы очень хорошо освещали вирус и его последствия. У нас есть команда примерно из десяти человек, некоторые из которых имеют опыт работы в медицине, физике, химии, био-

химии и геологии. С самого начала мы публиковали на нашем сайте статьи, которые больше никто в Германии не выпускал. Читательская аудитория резко возросла, как и количество подписчиков, которых мы получили. За последние два года мы приобрели почти 100 000 новых цифровых подписчиков.

**Они не отписались после пандемии?**

Мы сохранили их. Мы не столкнулись с такой же ситуацией, как, например, The Washington Post после того, как Дональд Трамп покинул Белый дом, когда их подписка сократилась. У нас по-прежнему очень высокий уровень подписок, и мы все еще растем. Медленно, но мы растем. Честно говоря, я действительно боюсь, что подписки упадут, но не из-за спада интереса к каким-то темам, а из-за нынешней экономической ситуации в Германии.

**Каковы ваши планы относительно газеты на ближайшие годы?**

Мы хотим оставаться лучшей газетой в Германии. Это легко сказать, но у нас большие амбиции. Мы должны подумать о том, как эффективнее инвестировать в редакцию, потому что она слишком велика, и я не думаю, что станет еще больше.

**Где вы видите возможности для улучшения?**

Мы должны выпускать больше контента на выходных, потому что мы видим, что у аудитории есть большое желание читать, в том числе в цифровом формате.

Мы также видим, что интерес к научно-популярным темам не только сохраняется, но и растет. В науке наблюдается бум в очень широком смысле этого слова. Мы должны очень внимательно и четко освещать такие темы, как изменение климата или взаимосвязь между питанием и болезнями. Нам также необходимо усилить освещение тем, связанных с политикой. И, конечно, исследования играют важную роль. Мы будем продолжать вкладывать в них значительные средства.

**Ваша газета является мировым эталоном в этой области.**

Это правда, но здесь есть один важный нюанс. У нашей редакции есть дух бдительности и неустанного поиска информации. Раньше такого не было. Мы совершили впечатляющий скачок в расследованиях, опубликовав наш большой эксклюзив о «Панамских документах» в 2016 году. Это была история мирового масштаба, глобальная схема отмывания денег,



и многие другие средства массовой информации дополнили ее.

### Как вы подходите к выбору темы расследования?

Мы полностью защищаем наши источники и без колебаний беремся за самые сложные вопросы. Люди, которые хотят что-либо сообщить, доверяют нам, поэтому они к нам приходят. Кроме того, у нас есть команда, занимающаяся отслеживанием проблем, которые, по нашему мнению, важно расследовать.

### Улучшают ли новые профессиональные профили, которые вы внедрили, традиционное расследование?

Однозначно. Сочетание классических журналистских и специализированных навыков впечатляет. Журналистам, занимающимся обработкой данных, удается извлекать ключевую информацию не хуже программистов. А без проверки на достоверность аудиовизуальных материалов сегодня просто не обойтись. Появляются новые способы исследования и поиска данных, обнаруживаются новые проблемы и предлагаются новые решения, которые мы себе раньше не могли и представить.

### Как вы сочетаете работу на локальную аудиторию и выпуск контента национального и даже международного масштаба?

Мы единственная газета в Германии, которая является и местной, и национальной. И для меня это идеально! У нас есть две ноги. Около 100 наших журналистов работают над локальным контентом, которое очень востребовано в Баварии, и в то же время мы выпускаем материалы для жителей всей страны (и не только). У нашего читателя есть самое полное предложение из всех возможных.

### Вы удовлетворены международным охватом?

Вполне. Мы не хотим сокращать число наших корреспондентов, потому что чрезвычайно важно получать эксклюзивную информацию. Для новостного издания жизненно важно генерировать собственные новости. Кстати, мы ищем журналистов, которые отлично знают русский и китайский языки, чтобы улучшить наше качественное освещение заслуживающих всеобщего внимания тем, связанных с Россией и Китаем.

### Как вы работаете над тем, чтобы сохранить качество контента, который распространяется на различных носителях и платформах?

Это очень важный вопрос, и мы его не решили. Мягко говоря, этот процесс не завершен. Крайне важно, чтобы те люди, которые, например, работают с социальными сетями, прошли подготовку



sueddeutsche.de

в качестве журналистов в нашей редакции. У нас должны быть те же стандарты качества, но адаптированные к языку соцсетей. Это нелегко, но мы должны попытаться.

### Как вы думаете, должны ли журналисты быть активными в социальных сетях?

У меня, например, нет Twitter-аккаунта. Но я знаю, что для многих журналистов важно присутствовать в социальных сетях. Отклик, который они получают на свою работу, там очень быстрый. Тем не менее, социальные сети затмевают весь мир. Это пузыри. Опасность заключается в том, что журналисты воспринимают тот же Twitter как реальность. А когда реакция на новость очень быстрая и агрессивная, существует риск оказаться заложником мнений.

*Главный редактор теперь должен быть лидером процесса трансформации, который никогда не заканчивается. И это не просто журналистская задача. Это также большая управленческая задача – перестроить работу организации с численностью 500 человек.*

### Каким критериям должен соответствовать журналист Süddeutsche Zeitung сегодня?

Отбор журналистов и обучение, которое мы проводим, полностью изменились за последние десять лет. Раньше главным критерием выбора журналиста

было то, хорошо ли он или она пишет. Все они проходили одинаковую двухгодичную подготовку в редакции. Сейчас мы ищем профессионалов со специализированными знаниями, имеющих соответствующие навыки. Мы ищем специалистов в области данных, аудио, видео, программирования, местной журналистики.

### Нужны ли и редактору теперь другие навыки?

Я думаю, что роль редактора полностью изменилась. Раньше было так, что выбирали одного из лучших репортеров в отделе новостей. Это по-прежнему важный критерий, но теперь ему также необходимо разбираться в новых технологиях, уметь работать с данными, социальными сетями, аудио и видео. Раньше ему все это было не нужно.

Главный редактор теперь должен быть лидером процесса трансформации, который никогда не заканчивается. И это не просто журналистская задача. Это также большая управленческая задача – перестроить работу организации с численностью 500 человек.

### У вас сложились необычные профессиональные партнерские отношения с Джудит Витвер, с которой вы делите руководство газетой. Как вы работаете вместе?

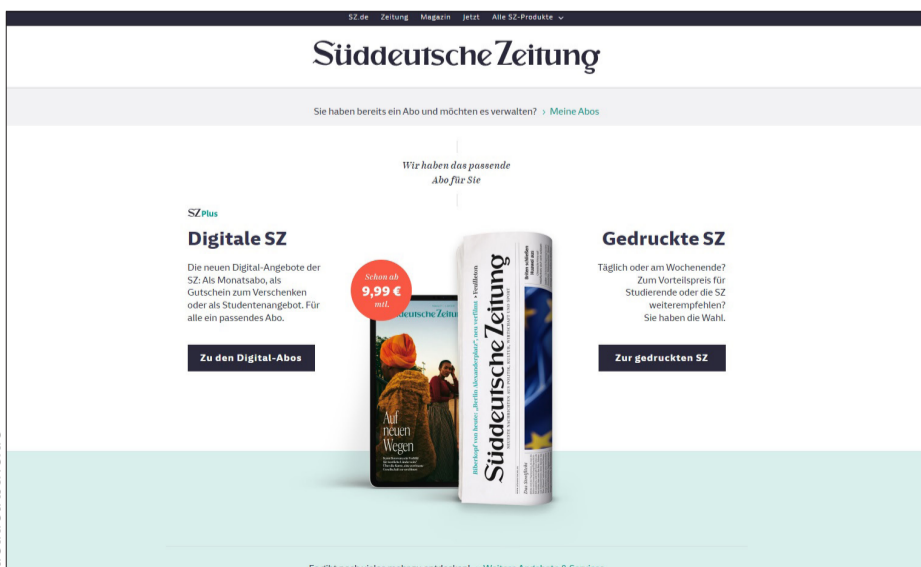
Я считаю, это отличное решение для управления редакцией. Мы разделили некоторые задачи. Например, я отвечаю за исследования, бизнес, спорт и работу с аудиторией. Но мы оба несем ответственность за все. Я понимаю, что это необычная модель, но она работает.

Мы разговариваем примерно по десять раз в день. У нас очень доверительные отношения. Но так получается только тогда, когда вы даете другому человеку возможность решить что-то самостоятельно и принимаете это решение как свое собственное. Мы обсуждаем много вещей, но есть решения, которые не могут ждать и которые нужно принимать только в определенный момент. Мы оба знаем, что какое бы решение ни принял кто-либо из нас, оно правильное.

### Почему вы захотели стать журналистом?

Потому что я любопытный человек. Мне всегда было любопытно, что происходит вокруг. Я думал, что профессия журналиста даст мне возможность встречаться с людьми и получать опыт, который невозможно получить в другой профессии. В том числе научиться говорить на других языках. А еще я страстно люблю литературу.

Фернандо Бельзунсе, главный редактор Vocento



sueddeutsche.de

У Süddeutsche Zeitung – несколько предложений по подписке, включая льготную подписку для студентов.

# Коммерчески успешные

**В конце мая 2020 года Шинейд Буше купила крупнейший в Новой Зеландии медиахолдинг Stuff у Nine Entertainment за один новозеландский доллар. Она рассказала о том, на чем пришлось сосредоточиться в первое время после сделки и как компания развивалась в последние три года.**

Во время беседы Шинейд Буше излучала спокойствие и оптимизм. И то, и другое сослужило ей хорошую службу, когда во время пандемии Nine не смогла договориться о продаже Stuff новозеландской NZME (владеющей, в частности, The New Zealand Herald) и безуспешно искала покупателя. Буше предложила Nine выкупить акции за символический один доллар, и оказалась в роли не только генерального директора, но и владельца Stuff Ltd.

В Nine пытались максимально уменьшить расходы и желали, чтобы в Stuff отказались от успешных составляющих своего диверсифицированного бизнеса, в частности, от интернет-провайдера и энергетического бизнеса. «Несмотря на то, что компания была прибыльной и растущей, и в то время, когда журналистика была нужна больше, чем когда-либо, они действительно хотели закрыть нас или продать и сосредоточиться на своем основном бизнесе за пределами Новой Зеландии, – вспоминает Буше. – Я не смогла бы этого вынести».

Поскольку других предложений не было, в Nine пошли на эту сделку, и, как говорит Буше, тогда они стали хозяевами своей судьбы.

**Какие уроки вы вынесли из той сделки? Что вы узнали о себе, как о руководителе, и о людях, которые вас окружают?**

С тех пор я очень много узнала о себе, о своей команде и о том, на что мы способны. Большую часть своей карьеры я была журналистом и редактором, очень счастливой и гордящейся тем, что я добилась успеха в профессии. Но я никогда не была менеджером, не говоря уже о том, чтобы владеть бизнесом. Я поняла, что навыки журналиста – задавать вопросы, оценивать и анализировать информацию, взвешивать достоверность и значимость – являются отличной основой для выхода на более широкие руководящие должности.

Появление коронавируса и та огромная неопределенность тех самых первых дней предоставили мне уникальную возможность приобрести новозеландский бизнес у наших австралийских владельцев. Многие из нас склонны выстраивать свои мысли вокруг фразы «Почему я?», но гораздо лучше изменить ее на «Почему не я?». Это поможет вам сделать шаг вперед и принять то, что кажется рискованным, но в то же время потенциально может стать огромной возможностью, меняющей правила игры. Нельзя недооценивать факт, что вокруг вас есть отличные люди, которые помогают вам, поддерживают и ува-



*«Мы изменили нашу структуру управления и привлекли новых топ-менеджеров. У нас есть четыре*

*ключевые области, в которых мы должны расти: «клиент», «данные», «предприятие» и «Поу Тиаки» (выстраивание и развитие прочных партнерских отношений с маори)».*

**Шинейд Буше,**  
генеральный директор Stuff

жают вас как лидера. Хотя моя роль и заключается в том, чтобы быть лидером, я также нуждаюсь в поддержке и советах, и это часто исходит от моей команды, а также от внешнего совета директоров и консультантов.

**Произошла ли серьезная реорганизация в структуре управления компании?**

После выкупа мы сделали паузу, чтобы спросить себя: кем мы хотим быть сейчас? Какой компанией мы хотим быть и чего мы хотим добиться для себя и для Новой Зеландии? Это привело к четкому формулированию миссии по оказанию положительного влияния на жизнь новозеландцев. Это касается всех аспектов нашей деятельности: от разработки IT-продуктов до контента. Для этого мы должны быть коммерчески успешными и сильными.

Мы изменили нашу структуру управления и привлекли новых топ-менеджеров (а в некоторых случаях и целые новые команды), чтобы скорректировать нашу новую стратегию. У нас есть четыре ключевые области, в которых мы должны расти: «клиент», «данные», «предприятие» и «Поу Тиаки» (выстраивание и развитие прочных партнерских отношений с маори, коренным народом Новой Зеландии).

Мы внедрили новую высокоэффективную структуру, задача которой – очень четко сформулировать стратегию и увязать ее с ролью каждого сотрудника с помощью согласованной программы и некоторых инструментов. Например, у каждого сотрудника Stuff есть трехмесячный план работы, который целиком соответствует нашей глобальной стратегии и может помочь ему увидеть, что ему нужно сделать в течение трех месяцев, чтобы внести свой вклад в достижение желаемых результатов компании за год.

**Весной 2021 года вы обновили большую часть ваших продуктов. Вы говорили, что май 2022 года станет важной вехой новой стратегии Stuff. Года действительно достаточно, чтобы оценить развитие такой компании, как ваша? И как именно вы его оцениваете?**

Первый год после сделки мы потратили на то, чтобы разобраться со многими нюансами отделения от нашей материнской компании, то есть с новыми системами расчета заработной платы и финансирования. 2021 год был посвящен тому, чтобы сосредоточиться на наших клиентах, внедрить самые современные технологии, которые позволят нам расширить наши знания о новозеландцах, а также разработать новые продукты и коммерческие инициативы. Мы постоянно занимаемся измерениями, которые помогают нам не сбиться с пути к нашим целям. Мы обязаны знать новозеландцев лучше, чем кто-либо другой, и использовать эти знания в наших контентных и коммерческих планах.

У нас есть показатели измерения нашего прогресса в достижении результатов, которые мы хотим получить через 12 месяцев. Мы измеряем множество факторов: вовлеченность и удовлетворенность аудитории; лояльность сотрудников – NPS (Net Promoter Score); рост общественного доверия; и даже сокращение нашего углеродного следа.

**Можно привести несколько замечательных примеров того, как Stuff движется вперед, помогая своему сообществу не только качественной информацией, но и мотивируя это сообщество активно участвовать в социальных проектах. Насколько трудно реализовать такой проект, как, например, акция в Крайстчерче, где местные жители посадили 10 000 деревьев? Какая часть компании задействована в этой работе?**

Что мне нравится в оказании помощи нашим согражданам в решении важных для них вопросов, так это то, что в этом участвуют все отделы нашей компании.

Часто мы начинаем с контента, который информирует и вдохновляет, но при этом привлекает бизнес к тому, чтобы объединиться и добиться успеха. Наша команда по проведению мероприятий может помочь в организации, наш коммерческий отдел привлекает клиентов-единомышленников, наши продуктовые команды помогают разрабатывать детали проекта.

Важно отметить, что Stuff получила сертификат B Corporation (или B Corp). Это означает, что компания соответствует высоким стандартам социальной и экологической эффективности, прозрачности и подотчетности.

**Что, по вашему мнению, ждет Stuff в ближайшем будущем?**

Новая Зеландия, как и многие другие страны, вступает в период высокой инфляции, потенциальной рецессии и все еще сталкивается с побочными эффектами пандемии в нашей цепочке поставок. Но мы уверены, что напряженная работа, которую мы проделали, чтобы заложить основы, перевести бизнес в бережливое и гибкое состояние, а также разработать надежные планы и продукты для клиентов, поможет нам справиться с этим.

**Дин Роупер,**  
главный редактор WAN-IFRA



# Выигрывают все

**Как увлечь аудиторию новым медиапродуктом? Сопоставление потребностей пользователей с его функциональностью и коммерческими аспектами – непростая задача, с которой успешно справляются в сингапурской SPH Media.**

SPH Media выпускает восемь ежедневных газет на четырех языках – английском, малайском, тамильском и китайском. Они также владеют пятью радиостанциями, 10 журналами и более 50 цифровыми сайтами и приложениями.

У медиаресурсов компании 15 миллионов пользователей в месяц, 225 миллионов просмотров страниц в месяц и ежегодный рост цифровой подписки на 54%.

«Любая трансформация должна начинаться с принятия ее необходимости и повторной калибровки. Важно не только расширять функционал и набор навыков своих сотрудников, привлекать клиентов, создавать новые продукты и оптимизировать свою деятельность, но и подходить к этому предельно целенаправленно и систематично», – рассуждает Гаурав Сачдева, директор по продуктам SPH Media.

Он пришел в компанию в 2018 году из быстрорастущего стартапа Grab, только что завершив сделку по приобретению Uber в Юго-Восточной Азии, и ему пришлось перестроиться и пересмотреть свои ожидания от бизнеса в соответствии с тем, как функционирует традиционная медиаорганизация.

Сачдева убежден, что залог успеха – умение слушать свою команду, оперативно решать возникающие проблемы, выявлять то, что отлично работает, а также то, что можно каким-то образом сделать лучше: «Часто высшие руководители застревают в башнях из слоновой кости. Я советую им почаще прислушиваться к своим сотрудникам и быть для них доступными».

## Потребности аудитории

По мнению Сачдевы подход к созданию нового продукта должен быть клиентоориентированным (то есть ориентированным в первую очередь на аудиторию), структурированным и аналитическим: «Нужно четко определить, чего вы хотите достичь и действовать в соответствии с этим пониманием». Он перечисляет три ключевых принципа:

- **Создайте продукт, ориентированный на клиента и ориентированный на результат.** Кто-то устанавливает рамки выполняемых заданий, кто-то регулярно анализирует промежуточные результаты работы, кто-то прибегает к OKR («Цели и ключевые результаты» (Objectives and Key Results) – методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых результатов на уровне организации, команды и на индивидуальном уровне) для отслеживания прогресса. По сути, все они отвечают на один и тот же вопрос о том, какие потребности аудитории они решают.
- **Опирайтесь на данные и будьте информированы о них.** Убедитесь, что у вашей команды

есть измеряемые показатели, к которым можно стремиться. Используйте данные для прогнозирования, обоснования решений или внесения изменений.

- **Тестируйте, учитесь, повторяйте:** быстро выходите на рынок, проводите A/B-тестирование, корректируйте выбранный курс на ранней стадии.

## Поступаем правильно

Специалисты по продуктам и дизайну должны плотно взаимодействовать со всеми отделами компании, вовлеченными в работу над новым проектом – с редакцией, с командой технической поддержки, с финансовым отделом, с отделом продаж и маркетинга. Как выглядит процесс создания продукта с этой точки зрения? Сачдева рекомендует разделить работу на две части:

- **Поступаем правильно.** «Не требуется много времени, чтобы записать проблемы, которые вы пытаетесь решить с помощью создания нового продукта, – подчеркивает Сачдева. – Каковы потребности и ограничения ваших клиентов? Как вы измеряете трафик? Каков уровень востребованности указанного продукта в целевом сегменте? Нужно честно ответить себе на эти вопросы».

По его словам, типичный технологический процесс при работе над среднесрочной или долгосрочной инициативой заключается в ее проверке, экспериментировании с самыми рискованными предположениями и в конечном итоге ее реализации.

- **Решаем проблемы.** «Сосредоточьтесь на выборе правильных решений», – говорит Сачдева. – То, как работают команды по продуктам и дизайну, похоже на то, как журналисты создают истории: с помощью исследований, интервью с пользователями, опросов. Издательские дома должны стараться максимизировать вероятность своего успеха, четко определяя проблему по симптомам, которые они видят».

## Полное взаимопонимание

Жизнеспособность бизнеса в большинстве компаний обычно зависит от работы коммерческого отдела (отдела продаж и маркетинга). Сачдева отмечает, что в SPH Media они сознательно разделили ответственность за бизнес-составляющую между ним и редакцией: «Мы выстроили нашу организационную структуру таким образом, чтобы в команде, занимающейся продвижением и монетизацией продукта, были не только менеджеры по продуктам и IT-специалисты, но и редакторы».

Так, менеджеры по продуктам и инженеры принимают участие в редакционных планерках, а редакторы – в совещаниях, где обсуждаются технические и финансовые вопросы, чтобы обе стороны могли достичь наилучшего взаимопонимания.

Главное, что следует помнить при формировании бизнес-стратегии, – это помнить о том, что аудитория и ее потребности и возможности будут разными для каждой медиакомпании. Сачдева рекомендует при принятии решений руководствоваться собранными данными.

Как происходит расстановка приоритетов в SPH Media? В первую очередь они опираются на ROI. По



*«Мы выстроили нашу организационную структуру таким образом, чтобы в команде, занимающейся*

*продвижением и монетизацией продукта, были не только менеджеры по продуктам и IT-специалисты, но и редакторы».*

**Гаурав Сачдева,**  
директор по продуктам SPH Media

словам Сачдевы, этот показатель далек от совершенства, но он заставляет людей задуматься о том, какое влияние окажет любая конкретная инициатива с точки зрения подписок, доходов от рекламы или просто повышения продуктивности команд. Сколько усилий будет затрачено на это?

## E-paper и фотобанк

В компании стараются не только увеличивать количество платных подписчиков, но и привлекать больше рекламодателей. «Чем больше подписчиков вы привлечете, тем интереснее вы будете для рекламодателей, а с рекламой проще расти бренду и монетизировать контент», – замечает Сачдева.

**Вот несколько успешных продуктов и решений от SPH Media:**

**Электронная газета.** Это не был новый или необычный продукт, но в Сингапуре большинство людей, покупающих печатную газету, – пожилые люди. И в компании, учитывая масштабную цифровизацию страны, поставили задачу привлечь этих людей к онлайн-чтению, сохранив при этом ощущение перелистывания страниц газеты. Они изменили дизайн e-paper-версии и адаптировали ее для чтения на большом 10-дюймовом планшете.

**Фотобанк.** В SPH Media решили превратить архивы изображений своих СМИ в двустороннюю площадку, где пользователи могли не только покупать фотографии, но и загружать свой контент. «Публичные фотохранилища в основном переполнены западными лицами, – говорит Сачдева. – У нас была тонна фотографий людей из Юго-Восточной Азии, и мы ничего с этим не делали. Если фотограф загружает фотографию в наш фотобанк, то он получает часть дохода от продажи своего изображения».

**Геймификация.** Последнее время компания много экспериментирует с элементами геймификации. Например, подписчики получают баллы за чтение новостных статей, которые могут обменять на оплату услуг рекламодателей. «Это и приятный бонус для подписчиков, и интересный формат для наших партнеров. Здесь выигрывают все», – отмечает Сачдева.

**Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA**



# Старые новые рассылки

**В конце октября WAN-IFRA опубликовала отчет, посвященный e-mail-рассылкам. Это действительно горячая тема: едва ли проходит неделя без того, чтобы какое-нибудь крупное новостное издательство не объявило о запуске информационного бюллетеня.**

Только за последние шесть месяцев мы увидели новые e-mail-рассылки от The Guardian, Financial Times, Le Monde и десятков других крупных медиа. И мы знаем из небольшого опроса, который провела WAN-IFRA, что большинство издателей планируют запустить новые информационные бюллетени в самое ближайшее время. Мы опросили 50 СМИ, и 82% сообщили нам, что планируют запустить по крайней мере еще один информационный бюллетень, а 12% заявили, что хотят запустить более 10 новых рассылок!

## Бесконечные возможности

Во время World News Media Congress 2022 Николас Джонстон, издатель Axios, рассказал нашей аудитории, почему Axios была запущена в 2016 году именно как компания по рассылке новостей: «Электронная почта по-прежнему, несмотря на то, что этой технологии уже 40 лет, очень полезна. Многие люди живут там своей жизнью. Это дает ощущение завершенности. Спам-фильтры очень хороши. И я могу контролировать поступающую информацию. Это одно из немногих безопасных мест в интернете. И когда мы запустили рассылки, мы быстро обнаружили, насколько хорошо чувствуется связь с читателями».

Хотя это отнюдь не новый сервис, все больше и больше издателей используют информационные бюллетени из-за, казалось бы, бесконечных возможностей, которые они предлагают: охватить новую и более широкую аудиторию, а также более мелкие нишевые аудитории; построить отношения со своими читателями на более личном уровне, публикуя имя, фамилию, фотографию автора рассылки и дополнительную информацию о нем».

Об эффективности e-mail-рассылки легко получить информацию в режиме реального времени: метрики дают отличное представление о том, как работает рассылка, какой конкретный контент процветает, какие темы действительно в тренде и многое другое.

## Похожие на газеты

В информационных бюллетенях есть много довольно «олдскульного», что делает их гораздо более похожими на газеты, чем может показаться на первый взгляд даже многим из тех, кто над ними работает. На самом деле, просто удивительно, насколько они похожи на печатный продукт новостного издательства: немного более личные и более свободные по тону, но хорошо разработанные информационные бюллетени имеют много общего с хорошими печатными газетами. Рассмотрим эти связующие моменты, которые мы почерпнули из интервью и тематиче-



**Согласно отчету 50% издателей, опрошенных WAN-IFRA, рассылают от 1 до 5 информационных бюллетеней; 20% – от 6 до 10; 16% – от 11 до 15; 12% – больше 20.**

ских исследований, приведенных в нашем отчете.

1. Лучшие из e-mail-рассылок создаются реальными людьми (не алгоритмами), и эти люди страстно увлечены своей работой. На самом деле, большинство из этих них явно хотели бы иметь больше времени, чтобы работать над ними, улучшать их и развивать.
2. Они действительно требуют времени – времени на создание проекта, времени на подбор и обучение ответственных за него сотрудников, времени на само производство и времени на рост. И здесь просто нет никаких коротких путей. Хорошая репутация, изысканная еда или лучшие вина – на некоторые вещи по умолчанию нужно время.
3. Рассылки требуют постоянного внимания и доработки. Любая печатная газета никогда не была продуктом «раз и навсегда», и ваши информационные бюллетени тоже такими не будут. Так же, как в случае с новым печатным продуктом, вы всегда начинаете, может быть, не совсем с нуля (в конце концов, обычно есть шаблон), но с принятия массы решений, в том числе о том, какой именно контент и сколько материалов вы будете публиковать.
4. У них много важных составляющих. Как ваш печатный продукт или ваш сайт, информационные бюллетени – это множество различных элементов и нюансов, и вы в значительной степени должны заботиться обо всех: актуальная тема, хорошо написанные вступления, привлекательный контент, возможности для обратной связи и участия читателей, регулярная периодичность и надежная доставка.
5. В отличие от вашего сайта, который можно легко редактировать и обновлять в любой момент, ваши информационные бюллетени, как и ваша печатная продукция после публикации, не могут быть изменены. Естественно, тех же опечаток не избежать. И, возможно, эти незначительные ошибки не всегда так уж плохи. Как сказал нам Джон Ступарт из Daily Maverick, они напоминают читателям, что за

новостной рассылкой стоят люди: «Случайные ошибки – это слишком по-человечески».

6. E-mail-рассылки нуждаются в финансировании. Хотя расходы на производство информационных бюллетеней зачастую относительно низкие, они все же есть: вам нужно платить за журналистику и время людей, которые их готовят.

## На разные темы

Неугасающий интерес аудитории к рассылкам – на самом деле хорошая новость для издателей, которые ими глубоко по каким-то причинам не занимались, потому что большинство из них уже имеют многолетний опыт создания очень похожих продуктов. Это отличный инструмент взаимодействия с читателями для проверки, насколько им интересны ключевые темы (горячие новости, бизнес, политика, спорт и др.), а также основа для создания продуктов по узкоспециализированным темам, интересным отдельным сегментам аудитории. Например, в канадской The Globe and Mail активно используют рассылки, чтобы узнавать, что интересует их читателей, а что нет.

Естественно, между печатным продуктом конкретного издателя и его информационными бюллетенями есть немалое сходство. Мы заметили, что и у информационных бюллетеней различных издателей также есть много общего. Однако, важно отметить, существуют некоторые, на первый взгляд, тонкие различия, но именно эти различия определяются потребностями и особенностями аудитории того или иного издания.

Работая с e-mail-рассылками, важно не останавливаться, стараться как можно чаще переосмысливать информационные бюллетени, которые вы выпускаете в настоящее время или планируете запустить, вносить коррективы в контентную политику, получая обратную связь от своих читателей, и внимательно изучать то, как работают в этом направлении ваши коллеги.

**Брайан Везелинг, старший редактор WAN-IFRA**



# Коммерсантъ

подписка



[kommersant.ru](http://kommersant.ru)



мировая  
спорт политика  
культура  
экономическая  
политика  
НОВОСТИ



# Внимание к расходам

Норвежская Amedia издает более 100 локальных, региональных и национальных газет. Ежедневно эти издания читают порядка двух миллионов человек, свыше 720 тысяч из них – подписчики. Исполнительный вице-президент компании Пол Недреготтен уверен, что успех подписной модели зависит главным образом от качественной журналистики и правильного сбора пользовательских данных.

**Энергетический кризис, инфляция, рост цен на печать и логистику, сокращающиеся расходы на рекламу. Как в этих условиях чувствует себя Amedia?**

Я бы сказал, что мы находимся в довольно выгодном положении. Мы финансово здоровы и до сих пор успешно осуществляли переход на цифровые технологии. Этот переход продолжается, и сейчас у нас доля цифровой подписки составляет более 60% от подписки в целом. Кроме того, наш бизнес цифровой рекламы растет и опережает рынок. Это дает нам серьезный запас прочности для того, чтобы противостоять предстоящим встречным ветрам.

Это не значит, что следующий этап нашего развития будет безболезненным. Цифровая подписка в Норвегии достигла плато, хотя и держится на высоком уровне. И учитывая экономический фон, мы, очевидно, обеспокоены перспективами расходов на рекламу.

Мы особенно обеспокоены перспективами наших бумажных газет. К счастью, сокращение подписки на них не ускоряется, но растущие расходы на печать и распространение газет создают проблемы в сочетании с неопределенными рекламными перспективами печатных СМИ.

Резюмируя, я бы сказал, что у нас есть прочная основа для того, чтобы справиться со старыми и новыми проблемами, но мы внимательно следим за расходами. Предстоящий год, по-видимому, будет непростым для всех нас.

**Вы сократили периодичность выхода части газет. Почему?**

Действительно, на данный момент мы сократили частоту выхода печатной версии более чем в 30 газетах – только в трех в ноябре-декабре прошлого года. Все прошло на удивление хорошо, и в результате у нас появились более мощные цифровые продукты. Мы определили наилучший план действий по снижению периодичности, но любые дальнейшие шаги будут зависеть от ситуации в конкретном СМИ. Сокращение частоты – это не часть плана компании по оптимизации расходов, это в значительной степени инициатива самих изданий.

**Сегодня ваши издания во многом самостоятельно определяют вектор своего развития. Каждая из более чем 80 местных газет разрабатывает свою собственную редакционную стратегию, подкрепленную аналитикой данных, на**



Пол Недреготтен, исполнительный вице-президент Amedia, работает в компании с 2013 года и отвечает за цифровые подписки и работу с данными.

**следующие три года при поддержке команды редакторов головного офиса. Расскажите, как развивалась такая модель, и какие уроки вы извлекли из нее.**

Я думаю, главный вывод таков: сильная местная журналистика важна в первую очередь для местных жителей в их повседневной жизни. Безусловно, есть то, что важно для всех норвежцев, но этого недостаточно. Мы, например, многое узнали о том, как различные редакционные решения влияют на читательскую аудиторию и подписки в разных возрастных группах.

Важно помнить, что выбор, который мы делаем как журналисты и редакторы каждый день, определяет влияние нашей журналистики на разные читательские аудитории. Но выбор редакции Amedia служит лишь основой для редакций локальных газет, у них остается довольно много пространства для маневра. Для нас было крайне важно, чтобы это был творческий процесс, учитывающий особенности каждого издания. Чтобы добиться успеха, стратегия не должна навязываться, а разрабатываться вместе с теми, кто будет ее реализовывать.

Пока что, я бы сказал, у нас в этом отношении все сложилось действительно удачно. Реализация стратегий в настоящее время в значительной степени находится в руках местных редакторов и журналистов.

**Amedia – без преувеличения законодатель моды на медиарынке стран Северной Европы в области аналитики данных на протяжении многих лет. У вас огромное количество зарегистрированных пользователей, вы давно практикуете создание целевого контента и рекламных кампаний. Говорят, что строящийся дом никогда не достраивается. Что вы скажете о вашей текущей стратегии по работе с данными?**

Стратегия по работе с данными практически не изменилась с тех пор, как мы сформулировали ее в ее нынешнем виде в 2017 году. Мы помним пословицу «все модели ошибочны, но некоторые из них полезны». Наша оказалась очень полезной и приносила постоянную пользу во всех сферах бизнеса. Что изменилось за эти годы, так это наш уровень зрелости в работе с данными. Он существенно вырос. Мне трудно представить, как бы мы заняли нынешние позиции на рынке без этого.

**Ваши основные источники дохода – доходы от читателей и от рекламы. Что вы предпринимаете, чтобы сохранять их на нужном для вас уровне?**

Я полностью согласен с тем, что наше особое внимание к рекламе и доходам от читателей в течение многих лет стало главной причиной нашего коммерческого успеха. Однако его бы мы не достигли без постоянного развития редакции.

Чтобы развиваться, медиакомпании нужны новые интересные продукты. Потому что создание привлекательных и мощных журналистских продуктов, отвечающих потребностям разных поколений, имеет решающее значение в получении доходов от читателей и от рекламы. В настоящее время мы инвестируем в потоковое вещание (спорт), а также в подкасты, чтобы укрепить наши и без того сильные позиции. Эти инвестиции напрямую связаны со стратегиями наших локальных редакций.

**В конце 2021 года Amedia подверглась мощной кибератаке. Есть ли у вас какие-нибудь советы издателям на этот счет?**

Что касается советов, то «будьте готовы» было бы лучшим, что я могу предложить. Обычно компании ослабляют бдительность в праздничные дни, и киберпреступники знают, как этим воспользоваться. Будьте готовы, как с точки зрения понимания уровня вашей защищенности, включая слабые места, так и с точки зрения наличия четкого плана действий на случай, если произойдет что-то плохое. Первые 24 часа после атаки крайне важны: нужно знать, кто и что должен делать и делать это быстро.

**Норвегия – маленькая страна со своим собственным языком, исторически сильным газетным рынком и технически подкованным населением. Могут ли медиа из других стран успешно перенять стратегию Amedia?**

Конечно! Послушайте, каждый рынок в чем-то уникален. Что-то будет работать на одном рынке лучше, что-то хуже. Одно можно сказать наверняка: мы все должны привлекать и вовлекать нашу аудиторию, если хотим добиться успеха, и это тяжелая работа, которую нужно выполнять каждый день.

Дин Роупер, главный редактор WAN-IFRA



# Не только новости

**Цель The New York Times – набрать 15 миллионов подписчиков к 2027 году. В то время как главный новостной продукт остается ключевым драйвером роста цифровых подписок, в компании прилагают максимум усилий, чтобы не только привлечь новых читателей, но и сохранить старых.**

Основной способ, с помощью которого компания стремится достичь этого, – сделать больший акцент на других своих продуктах, помимо новостей, говорит Бен Коттон, руководитель отдела роста подписок The New York Times. Это вовсе не означает, что они имеют какие-либо намерения отойти от новостей: «Мы говорим об этом так: если наши продукты в The New York Times – это Солнечная система, то новости – это Солнце».

Другие продукты предназначены для того, чтобы иметь свою собственную привлекательность и аудиторию, и могут представлять значительные источники дохода либо сами по себе, либо в комплекте с новостями или другими продуктами.



*«Мы считаем, что каждый из наших продуктов, доступных по подписке, предоставляет отличные возможности для роста аудитории. Это одна из самых важных вещей, на которые мы обращаем внимание, когда ищем что-то еще, что могло бы помочь нам расширить наш портфель подписок».*

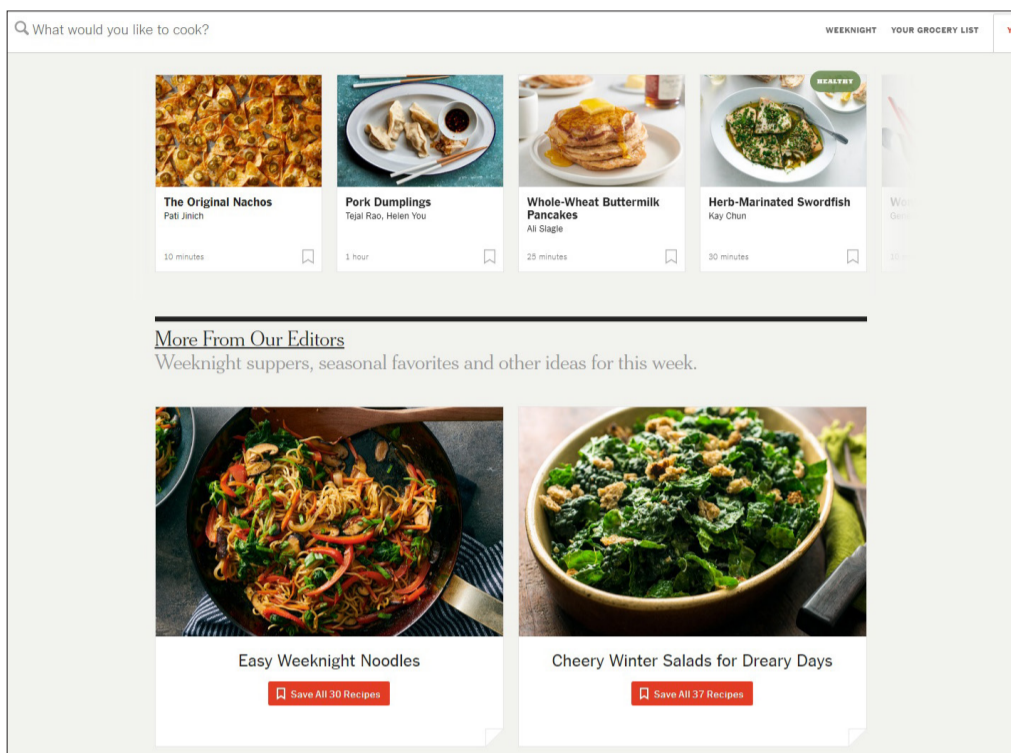
Бен Коттон, руководитель отдела роста подписок The New York Times

## Кроссворды и кулинария

«Это не глобальное изменение стратегии или что-то в этом роде, – утверждает Коттон. – Мы не отказываемся от новостной миссии, которая была у нас главной на протяжении последних нескольких десятилетий. Но мы действительно думаем, что нельзя упускать возможности расширить наше подписное предложение за счет других интересных проектов».

Например, игры. В начале 2022 года The New York Times приобрела модную игру Wordle, добавив ее к ставшему популярным кроссворду и ряду других игр, предназначенных в том числе для того, чтобы игроки к ним регулярно возвращались.

У бренда также есть несколько других автономных проектов, таких как сайт с обзорами и рекомендациями товаров Wirecutter или кулинарный ресурс Cooking.



cooking.nytimes.com

**Кулинарный ресурс Cooking был запущен в 2014 году, но стал подписным продуктом лишь несколько лет спустя, в 2017 году.**

«Мы считаем, что каждый из этих продуктов предоставляет отличные возможности для роста аудитории, – подчеркивает Коттон. – Это одна из самых важных вещей, на которые мы обращаем внимание, когда ищем что-то еще, что могло бы помочь нам расширить наш портфель подписок».

«Каждый из них удовлетворяет очень специфическим потребностям пользователей, что позволяет нам увидеть, может ли он стать хорошим подписным продуктом», – добавляет он.

## От стартапа до подписки

Хотя некоторые из продуктов, будучи уже очень успешными, были приобретены компанией за серьезные суммы, многие запускались с нуля, развивались в течение нескольких лет благодаря тестированию, обновлению и перезапускам в зависимости от потребностей аудитории. Например, проект Cooking был запущен в 2014 году, но стал доступен по подписке лишь несколько лет спустя, в 2017 году.

Примерно в то время, когда запускался Cooking, в компанию пришел Коттон. Тогда, по его словам, это была всего лишь пара редакторов, пара инженеров и менеджер по продукту, сидевшие за столом в одной комнате и пытавшиеся найти ответ на вопрос, как дать возможность пользователям получить доступ к тысячам и тысячам рецептов, которые у нас есть в архиве, но к которым мы не предоставляем никакого доступа в цифровом виде.

«Он создавался в течение нескольких лет, и обрел свой нынешний вид только после того, как мы доказали необходимость этого продукта, его ценность и способность способствовать развитию бизнеса подписки, – вспоминает Коттон. – Можно увидеть, что и The Athletic, и Wirecutter прошли аналогичный путь, если вернуться в те дни, когда они были еще стартапами».

## Контент важнее всего

По его словам, важным фактором успеха всех продуктов The New York Times являются инвестиции в максимально качественный контент.

«Журналистика – в основе всего. Я думаю, это очевидно, когда вы говорите так о новостном продукте, – говорит Коттон. – Но любая игра не стала бы успешным продуктом подписки The New York Times, если бы у газеты не было кроссворда, который печатался десятилетиями».

Он отмечает, что в первую очередь это относится к продуктам, которые компания приобретает: «Нам интересны только те, что будут хорошо работать в связке с уже имеющимися продуктами и за что наши читатели готовы платить».

В каждый продукт в компании вкладывают значительные средства, чтобы убедиться, что подписчики получают максимально качественный сопутствующий контент. Коттон заявляет, что еще одним важным фактором успеха является пользовательский опыт: «Он всегда начинается с контента. Если читателя не увлекает контент, его вряд ли заинтересуют другие функции продукта».

## Самый удачный квартал

Акцент на расширении линейки продуктов, доступных по подписке, уже демонстрирует признаки окупаемости. В ноябре The New York Times опубликовала свои финансовые результаты за третий квартал 2022 года. Согласно опубликованным данным, количество цифровых подписчиков за отчетный период выросло на 180 тысяч человек.

В официальном комментарии Мередит Копит Левиен, президент и генеральный директор The New York Times заявила: «Самым значимым событием в третьем квартале стал продолжающийся прогресс в разработке подписного пакета. Мы видим все больше свидетельств того, что наша стратегия работает. Это был наш лучший квартал с точки зрения роста цифровой подписки. В результате наших усилий у нас теперь более миллиона подписчиков, подписанных на полный пакет, и мы уверенно следуем к рубежу в 15 миллионов подписчиков, которого мы планируем достичь в 2027 году».

Брайан Везелинг, старший редактор WAN-IFRA

# Ценный контент

На конгрессе Digital Media LATAM 2022, который прошел в ноябре в мексиканской Мериде, была представлена обнадеживающая информация о медиаиндустрии Латинской Америки: наблюдается значительный рост рекламы, видео завоевывает огромную популярность у аудитории, и есть газеты, которые финансируются их читателями, а не рекламодателями.

Участники конгресса единодушны: сегодня для восстановления издательского бизнеса жизненно важны диверсификация СМИ для получения более высоких доходов, внедрение новых способов привлечения аудитории и стратегий монетизации медиапродуктов.

Аргентинская компания Clarín, которая издает одноименный таблоид, выходящий самым большим тиражом в стране, наглядно демонстрирует успех как в изменении работы редакции, так и в обновлении бизнес-стратегии. Хавьер Кравьес, директор по цифровым технологиям Clarín, в своем выступлении подчеркнул, что их флагман является бесспорным лидером на рынке латиноамериканских СМИ не только по количеству читателей, подписчиков и разнообразию контента, но и по доходам: в последнее время они смогли удвоить доходы от цифровой рекламы, при этом доходы от читателей растут еще заметнее и быстрее.

«Сегодня 8 из каждых 10 долларов The New York Times получает от читателей. У газеты Clarín идентичные результаты, – отметил он. – За 20 лет мы перешли от модели, финансируемой рекламодателями, к модели, в которой доминируют доходы от аудитории. Мы ожидаем, что через пять лет они у нас превзойдут доходы от цифровой рекламы. Такой подход помог нам сделать бизнес более здоровым, принести прибыль и возможность для продолжения глубоких изменений».

## Контент и журналисты

Кравьес заявил, что сегодня у Clarín более 550 тысяч цифровых подписчиков, что делает ее лидером по этому показателю среди всех испаноязычных газет.

«Главная задача нам совершенно ясна: она заключается в максимизации сегмента подписки без потери конкурентоспособности в массовом сегменте, – сказал он. – Мы выделяем четыре направления, которые при должном к ним внимании позволят нам реализовать успешную стратегию подписки: контент, распространение контента, знание аудитории и технологии. Наличие высококлассных журналистов и редакторов для успешного проведения цифровой трансформации жизненно важно. В противном случае нет смысла вносить существенные изменения в какую-либо сферу».

По его словам, хороший контент обязательно нужен для привлечения и удержания читателей – как анонимных, так и зарегистрированных пользователей, а также, конечно, подписчиков. Кроме



Сегодня у Clarín более 550 тысяч цифровых подписчиков. Тираж газеты (вместе со спортивным изданием Olé) – порядка 200 тысяч экземпляров.

того, они изменили структуру редакции таким образом, чтобы журналисты были разделены на две группы: те, которые занимаются ценным контентом, и те, которые охватывают массовую аудиторию.

В Clarín пересмотрели принципы оформления и подачи материалов, чтобы те были максимально привлекательными и информативными. Также они ввели элементы геймификации, что не ново для цифровых СМИ, но чрезвычайно эффективно: читать статьи и получать за это различные бонусы и скидки от партнеров-рекламодателей интересно аудитории всегда.



«Мы проигрываем последнюю битву за распространение. Я не критикую Google и социальные сети. Они очень мощные и могут способствовать развитию медиаиндустрии. Я критикую нашу отрасль, поскольку в погоне за охватами мы упрощаем журналистику, от чего страдают и СМИ, и общество».

Хавьер Кравьес, директор по цифровым технологиям Clarín

## Google и «спящие» подписчики

«Тема дистрибуции цифрового контента является ключевой, она тревожит и пугает из-за отсутствия глубоких размышлений на эту тему. Реклама только трансформировалась, СМИ потеряли контроль над распространением, потреблением и его содержанием, – признался Кравьес. – Это очень серьезная тема, потому что на карту поставлена

ценность самого издания. В цифровом мире распространению сопутствует масса технических факторов. С доставкой печатного издания все гораздо проще: мы четко понимаем, как работает вся логистическая цепочка. В цифровом формате 90% вашего контента распространяют Google и другие крупные платформы, и только 10% – прямой трафик с вашего сайта. Конечно, в итоге люди переходят на наш сайт, но их меньшинство. Порядка 60% всего нашего контента пользователи потребляют исключительно на других платформах. Для любого СМИ это рискованно, потому что эти платформы могут быть переименованы или вовсе исчезнуть».

«Мы проигрываем последнюю битву за распространение, – продолжил он. – Я не критикую Google и социальные сети. Они очень мощные и могут способствовать развитию медиаиндустрии. Я критикую нашу отрасль, поскольку в погоне за охватами мы упрощаем журналистику, от чего страдают и СМИ, и общество».

Кравьес считает большой ошибкой пренебрегать устоявшимися правилами написания и оформления материалов и подстраиваться под требования платформ: «Да, сегодня нужно выпускать гораздо больше материалов, чем раньше, но при этом не забывать, для кого мы работаем – для людей или для алгоритмов. Мы должны думать о том, как мы пишем, как заинтересовать нашу аудиторию, и для этого необходимо обучить журналистов тому, как структурировать заметку, как подавать факты, как представить информацию максимально понятно и наглядно, как убедить читателя, что именно эта тема является важной для него и для общества в целом».

Директор по цифровым технологиям Clarín также вспомнил о «спящих» подписчиках, которые вообще не просматривают контент: «Необходимо публиковать настолько хорошо подготовленный контент, чтобы даже у таких подписчиков сформировалась привычка к чтению и связала их с различными журналистскими продуктами».

Даниэла Бермудес,  
digital-менеджер WAN-IFRA LATAM



# 45! АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ AIF.RU

В свои 45 лет «АиФ» – это современная мультимедийная платформа, где под одним брендом объединены печатный выпуск, федеральный и десятки региональных сайтов и соцсети.

# 45 млн читают\*

## «АиФ» / AIF.RU

### АУДИТОРИЯ «АИФ»\*



### АУДИТОРИЯ AIF.RU\*



2022 г.

**12 млн**  
ЯНВАРЬ

суммарный охват в соцсетях  
«АиФ» увеличился более чем

**133,8 млн**  
ДЕКАБРЬ

**в 11 раз**

**Сайт AIF.RU** входит в число крупнейших российских СМИ, по данным Liveinternet и Mediascope. Региональная сеть AIF.RU – 63 редакции в России, 11 за рубежом. Это преимущество позволяет ресурсу помимо качественной аналитической информации, экспертных оценок, комментариев по важным событиям в стране и мире оперативно предоставлять читателю эксклюзивные материалы от региональных корреспондентов.

### «АиФ» В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

«Еженедельник «АиФ» – издание № 1 среди общественно-политических еженедельников по аудитории согласно данным Mediascope (NRS Россия. Май – Октябрь 2022) среди населения старше 16 лет, проживающего в городах сто тысяч плюс.

«АиФ» входит в топ-10 рейтинга цитируемости печатных изданий СМИ по данным Медиалогии за декабрь 2022 г.

«АиФ» – лауреат премии «Марка № 1 в России 2022»

\*На основе данных Mediascope BrandPulse, Профиль 2022 (январь–март 2022), вся Россия в возрасте 12–64)

16+

Реклама



# ГИПП

[gipp.ru](http://gipp.ru)

СОЮЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕЧАТНОЙ ИНДУСТРИИ



*Став членом СППИ ГИПП, вы получите:*

- возможность влиять на принятие важных отраслевых решений, представляя при этом интересы собственной компании;*
- доступ к широкому спектру деловых услуг и ресурсов, необходимых для успешного развития вашего бизнеса,*
- а также возможность конструктивного общения с коллегами.*

## ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ!

Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2

Тел.: +7 (495) 662-66-29

[gipp.ru](http://gipp.ru)