

# Стратегия и практика издательского бизнеса

16+

## Больше чем киоск



*Как пройдет  
модернизация  
столичной сети  
НТО «Печать» – Стр. 4*

### 2 ВЗГЛЯД

Алексей Иванов,  
СППИ ГИПП:  
позитивные знаки

### 3 ПОЛИГРАФИЯ

Елена Шитикова,  
«Планета»: иллюзия  
импортозамещения

### 8 ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

The Hindu Group:  
измени свое  
мышление

# Позитивные знаки

**XXIII Городской отраслевой форум печати, организованный Департаментом средств массовой информации и рекламы города Москвы при участии Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП) и Российского книжного союза, прошел в Москве 15 февраля. В своем выступлении президент СППИ ГИПП, генеральный директор ИД «ИМ Медиа» Алексей Иванов остановился на проблемах, актуальных не только для московского рынка, но и для индустрии в целом.**

Александр Иорффе



*«Нельзя забывать про наши digital-ресурсы, потому что они стали неотъемлемой частью практически любого издательства. Очень важно не противопоставлять прессу и digital. Это две площадки, которые позволяют нам распространять качественный контент, доносить его до нашего читателя, делая его счастливым. И, мне кажется, это самая главная задача нашей индустрии».*

**Алексей Иванов,  
президент СППИ ГИПП,  
генеральный директор ИД «ИМ Медиа»**

«Тема, которая волнует всех издателей, – это бумага. В 2022 году при поддержке в том числе Правительства Москвы нам удалось на какое-то время стабилизировать цены, но сегодня они продолжают расти. СППИ ГИПП, конечно же, следит за тем, чтобы не было резких скачков цен. И здесь наша задача (таковой она была в прошлом году и остается в 2024 году) – быть некими медиаторами, чтобы соблюсти интересы издателей, для которых важна маржинальность, и при этом и не убивать рентабельность самих полиграфических комплексов. Мы в плотной связке работаем с типографиями, и на данный момент ситуацию удалось купировать, но рост цен – процесс постоянный. Необходимо искать какие-то компромиссные решения между издателями, типографиями и производителями бумаги.

Второй момент, на котором хотелось бы заострить внимание: в целом, дистрибуция выходит на первый план для издательского сообщества. Доходы от дистрибуции для большинства оставшихся на рынке издателей – основная статья доходов. Да, у нас есть издательства, для которых реклама остается главным источником дохода, но и для них дистрибуция – это очень важно. И я надеюсь, что те эксперименты с киосковой сетью, которые будут проведены в Москве, в дальнейшем можно будет экстраполировать на всю Россию. И насколько я знаю, в этом заинтересовано и Минцифры России.

Ритейл – тоже очень важная тема. Потому что сейчас у издателей порядка 50% (а то и больше) дистрибуционной выручки идет именно из сетей супермаркетов. 10 лет назад любой издатель без супермаркетов мог легко прожить, потому что существовала огромная киосковая розница. Сейчас

это уже невозможно: если убрать супермаркеты, то образуется такая большая доля выпадающих доходов, что, я думаю, ни один издатель не сможет себе позволить дальше продолжать свою деятельность. Это, конечно, приведет к катастрофическим последствиям. Вести диалог с ритейлом в последние годы нам также помогало в том числе и Правительство Москвы. Добавлю, что несколько дней назад на площадке Минпромторга России было проведено очень важное совещание, где встретились издатели, дистрибьюторы и сети FMCG. Правительством Российской Федерации была поставлена четкая задача по сохранению печатной продукции в ритейле (и даже шла речь о ее расширении). Это очень позитивные знаки для нас, как для отрасли, потому что мы понимаем, что представляем ценность для государства.

Что касается аудитории, то с 2022 года идет ренессанс печатных медиа, неожиданный в том числе и для нас самих: у нас стали расти цифры измерений компании Mediascore. Можно объяснить это по-разному, начиная с того, что печатные СМИ вызывают больше доверия, чем онлайн в данный момент, хотя при этом издатели присутствуют и в онлайн и на своих ресурсах дают такую же проверенную и качественную экспертную журналистику, как и в офлайне. Но факт остается фактом: аудитория прессы выросла. Я думаю, что и в дальнейшем мы увидим рост, просто по той причине, что, я надеюсь, больше издательских домов станет включаться в сами измерения. Если наша аудитория будет расти, то и наша значимость, как отрасли, конечно, тоже будет расти.

Аудитория напрямую влияет на рекламные доходы. Если смотреть на официальные данные, ры-

нок упал в 2022 году, когда ушли и западные журнальные бренды, и западные рекламодатели. Но на самом деле, если убрать эту часть и посмотреть на тех, кто был, есть и остался, то такой трагичной картины не наблюдается. Опять же, исходя из личного общения с издателями, 2023 год выдался довольно удачным по рекламе, и ведущие издательства (не отрасль в целом) показали рост. Это позволяет надеяться, что в 2024 году рост, как минимум, сохранится.

Когда началась СВО, из России ушли многие западные бренды, и мы ожидали, что придут бренды из дружественных стран и западных рекламодателей заменят компании из Китая, Индии и т.д. К сожалению, надо констатировать, этого пока что не произошло. То есть бренды из этих стран пришли, но они не готовы вкладывать огромные деньги в промо, на которое мы рассчитывали и которое нам бы хотелось бы видеть. Но мы все равно, как отрасль, работаем над этим.

И в заключение я бы хотел сказать, что нельзя забывать про наши digital-ресурсы, потому что они стали неотъемлемой частью практически любого издательства. Очень важно не противопоставлять прессу и digital, потому что это уже единая экосистема как для самих издательских домов, так и для индустрии в целом. Печатные и цифровые ресурсы – инь и ян издательского бизнеса, как мы говорили на нашем форуме Publishing Expo в ноябре прошлого года. Это две площадки, которые позволяют нам распространять качественный контент, доносить его до нашего читателя, делая его счастливым. И, мне кажется, это самая главная задача нашей индустрии».

**Александр Никитушин**

Макет:

**World News  
Publishing Focus**

Your Guide  
to the Changing  
Media Landscape

**WAN-IFRA**

Генеральный директор: Венсан Пейрен

Директор отдела аналитики и главный редактор: Дин Роупер

WAN-IFRA (CH), Rotfeder-Ring 11, 60327, Frankfurt, Germany

Тел.: +49.69.2400630

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

[wan-ifra.org/insights]

**Стратегия и практика издательского бизнеса.**

**Ifra – ГИПП Magazine (Стратегия и практика издательского бизнеса. Журнал Ифра – ГИПП)**

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]

№ 2 (апрель 2024 г.). Выход в свет: 15.04.2024

Обложка: eamesBot / Shutterstock.com / FOTODOM

Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.

Все права защищены. Copyright 2024 WAN-IFRA

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.

Запись в реестре зарегистрированных СМИ:

ПИ № ФС77-75121 от 19 февраля 2019 года

Выпуск издания осуществлен при финансовой поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ.

Отпечатано в ОАО «Подольская фабрика офсетной печати».

г. Подольск, Революционный пр-т, д. 80/42. Тираж 7000 экз.

Распространяется бесплатно. 16+

# Иллюзия импортозамещения

**На XXIII Городском отраслевом форуме печати в формате панельной дискуссии состоялось обсуждение актуальных вопросов, касающихся издательского, полиграфического и дистрибьюторского бизнеса. О состоянии рынка полиграфии рассказала главный редактор издательства «Планета» Елена Шитикова.**



*«Спустя почти два года после введения санкций на ввоз европейских расходников полиграфисты не видят реального импортозамещения в этой отрасли. За это время мы не научились производить практически ничего из расходных материалов. Кроме бумаги, которую мы производили еще до всех блокировок. Офсетная бумага у нас хорошая, она не уступает по качеству европейской. Чего не скажешь о мелованной бумаге и ее разнообразии».*

**Елена Шитикова, главный редактор издательства «Планета»**

«На рынке полиграфических услуг сложилась чрезвычайно сложная ситуация. И я это понимаю как издатель, который в своем же холдинге пытается построить бизнес: очень тяжело и планировать, и подбирать какие-то интересные полиграфические решения, поскольку отрасль реально блокирована санкциями.

Импортозамещения пока не происходит. Спустя почти два года после введения санкций на ввоз европейских расходников полиграфисты не видят реального импортозамещения в этой отрасли. За это время мы не научились производить практически ничего из расходных материалов. Кроме бумаги, которую мы производили еще до всех блокировок. Офсетная бумага у нас хорошая, она не уступает по качеству европейской. Чего не скажешь о мелованной бумаге и ее разнообразии. То есть практически не из чего выбрать. Иногда у нас бывают месяцы, когда в наличии есть бумага только одного граммажа. Специфичных дизайнерских бумаг местные производства предложить не могут.

К сожалению, в производстве расходников российские предприятия попросту не заинтересованы. Одна из причин – заказы от ВПК, гораздо более интересные, чем может предложить издательская отрасль.

В России отсутствует собственное производство офсетных красок, которые сейчас закупаются в Китае и Южной Корее. Наши бывшие коллеги-полиграфисты пытаются развивать производство краски, но пока с переменным успехом.

Нет и офсетных резиново-тканевых полотен (сегодня они поставляются из Китая и Индии).

Производство лаков есть, но и оно зависит от импортных концентрата и сырья. А необходимые растворители не всегда удовлетворяют по качеству запросы типографий.

Такой необходимый для книгопечатания расходник – нитки – мы также закупаем за рубежом, поскольку нитки российского производства недостаточно высокого качества: они тянутся и слишком абразивны, из-за чего портят машины. То же самое – с проволокой для сшивания брошюр: российские варианты отличаются не очень хорошим хромированием и со временем ржавеют.

Большинство расходников для типографских нужд, бумага, упаковочные материалы и оборудование для переплетов и печати попали в пятый пакет санкций Евросоюза, принятый 8 апреля 2022 года. Вскоре после этого Минпромторг включил некоторые категории (например, краски) в перечень разрешенных для параллельного импорта товаров.

Однако мы не раз говорили о том, что зависимость отрасли от импортных поставок может привести к дефициту расходников и типографских машин, росту цен на полиграфическую продукцию и даже к остановке работы предприятий. Кроме того, сам механизм параллельного импорта в печатной отрасли оказался затруднен: например, в типографском оборудовании у каждой печатной машины есть свой серийный номер или чип, и, как следствие, многие комплектующие для них уникальны. Из-за этого производитель может понять, что та или иная деталь будет в итоге отправлена в Россию, и запретит поставку. Решать проблему можно только при поддержке правительства и наращивании либо собственного, либо совместного с азиатскими партнерами производства.

Рост стоимости расходников в прошлом году составил 5–10% в первом полугодии и еще плюс 15% во втором.

Сложно назвать импортозамещением процесс поиска новых поставщиков вместо европейских. В России сейчас нет достойных образцов красок, пластин и клея, подходящих для работы на установленном оборудовании.

Переход с европейских расходников на азиатские напрямую отразился на стоимости производства печатных СМИ и книжной продукции, она увеличилась примерно на 15–20%. Сказывается усложнение логистики, увеличились сроки поставки. К тому же партнеры из Азии зачастую не считают нужным идти нам навстречу, понимая, что особых вариантов у нас нет. Все цены даже с азиатскими производителями номинированы в валюте.

Полиграфические предприятия, стремясь отвечать покупательной способности клиентов, вынуждены заниматься демпингом, в итоге снижается рентабельность бизнеса.

Поэтому наша задача сейчас – сделать так, чтобы Минпромторг нас услышал в части стимулирования производства и заключения долгосрочных производственных контрактов с Индией и Китаем, где работа полиграфической промышленности давно отлажена. И сделать так, чтобы развивался параллельный импорт, без дополнительной тарифной нагрузки на полиграфию, в том числе на издателей».

**Александр Никитушин**

## Динамика цен на бумагу. 2014–2023 гг.

Вид бумаги	Повышение цены за 9 лет 2014–2023 гг.	2019 г. Цены в рублях	2020 г. Цены в рублях	2021 г. Цены в рублях	2022 г. Цены в рублях	2023 г. Цены в рублях	Конец 2023 г. – начало 2024 г. Цены в рублях
Мелованная	196%	65 000	77 000	90 700	127 887	128 322	Отечественная: 135 000 – 140 000 Импортная: 150 000 – 160 000
		+3% к 2018 г.	+18% к 2019 г.	+18% к 2020 г.	+41% к 2021г.	+0,3% к 2022г.	
Офсетная	169%	71 500	76 000	84 600	98 000	113 051	114 000
		+8,5% к 2018 г.	+6,3% к 2019 г.	+11% к 2020 г.	+15,8% к 2021г.	+15,4% к 2022г.	
Газетная	138%	38 000	41 500	42 300	46 471	44 600	47 300
		+6,5% к 2018 г.	+9,2% к 2019 г.	+8% к 2020 г.	+9,8% к 2021 г.	+9,1% к 2022г.	



# Больше чем киоск

**Одной из ключевых тем пленарной части XXIII Городского отраслевого форума печати, проведенного Департаментом средств массовой информации и рекламы города Москвы при участии Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП) и Российского книжного союза 15 февраля, стала модернизация столичной сети НТО «Печать».**

Первый заместитель руководителя Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы Юлия Казакова представила итоги ежегодных мониторингов московского рынка печатных СМИ и полиграфии, информационных онлайн-ресурсов, рынка распространения периодической печати и логистических услуг, московского книжного рынка.

Кроме того, она подробно рассказала о программе трансформации московской киосковой сети, которая запускается в нынешнем году.

## Предпосылки изменений

«Киоски печати – основной специализированный канал продаж прессы в Москве. Продажа прессы и книг – важная для города социальная функция, и Правительство Москвы стремится сохранить стабильно работающую городскую сеть киосков печати. Но это невозможно сделать без внедрения кардинальных изменений в ее работу.

Пресса уже давно не является якорным товаром и даже драйвером покупки. За несколько лет поменялась модель потребления, но в продажах прессы в киосках ничего принципиально не изменилось. Киоски печати сегодня ориентированы на возрастную, «уходящую» аудиторию, для молодой аудитории нет мотивации подхода к ним, они для них незначимы, нефункциональны и «невидимы». У горожан, к сожалению, выработалось стойкое ощущение, что продукция в киосках дешевая, некачественная и, скорее всего, им не нужная. Городская структура и сервисы населению качественно поменялись за 10 лет в соответствии с современными цифровыми и потребительскими реалиями, киоски прессы во многом архаичны по модели и идеологии работы, ассортименту, выкладке, услугам и коммуникациям.

Как следствие – киоски печати теряют аудиторию, их экономика падает, они закрываются. Самостоятельно предприниматели и издатели принципиально изменить эту ситуацию не могут.

Перед нами стоит задача сохранить в городе работающую, экономически устойчивую сеть киосков печати, востребованных и современных по внешнему виду, ассортименту, сервису и услугам; расширить их функционал с сохранением продаж прессы; вернуть москвичей к киоскам и изменить их восприятие».

## НТО «Медиакиоск»

«В прошлом году на форуме мы обсуждали проведенное в 2022 году исследование о работе киосков печати, включая международный опыт. Оно показало, что необходим новый формат киосков печати. Поэтому нами планируется плавное, качественное изменение работы сети киосков печати в городе при сохранении их текущей работы.

Мы уже начали разработку современного медиакиоска, как элемента городской рекламной-информационной среды, с возможностью открытого доступа и прямой коммуникации. Мы заложили в стратегию развития города, что к 2028 году в Москве будет установлено 750 таких киосков.

Помимо изменения внешнего вида, прежде всего, требуются изменения в самой идеологии работы киоска. Необходимы уникальное товарное предложение, изменение коммуникаций, добавление системы лояльностей, подключение городских программ, сервисов и спецпроектов, возможность онлайн-заказа.

Параллельно с разработкой НТО «Медиакиоск» нужно менять подходы к ассортиментной политике и в мерчандайзингу. Это продуманный и грамотно представленный по категориям ассортимент товаров, удовлетворяющих ежедневные потребности горожан, медиа в разных форматах, цифровые продукты и сервисы, аксессуары. Именно с этим связано внедрение городского стандарта (методических рекомендаций), который мы недавно подписали, по выкладке товаров в киосках печати и информационного оформления НТО.

Отдельная тема – дефицит киоскеров. Необходимо проработка системы льгот и дотаций. И проблема эта требует комплексного подхода на федеральном уровне. Мы предлагаем эту проблему вынести на площадку СППИ ГИПП. Сохранение киосков – это половина дела. Если мы сейчас не придумаем, как вернуть в профессию киоскеров, киоски будут стоять закрытые. Киоскеры переходят на работу в маркетплейсы либо в экспедиции маркетплейсов и получают в полтора-два раза больше с меньшими проблемами. Нужно подумать, что это может быть: какие-то льготы, финансовые дотации, бесплатный проезд, например, – что-то, что будет мотивировать людей вернуться в эту профессию и в ней остаться. И при этом, естественно, без серьезной нагрузки на бизнес. Дистрибьюторы и издатели не потянут повышение зарплаты киоскерам в два раза».

*Помимо изменения внешнего вида, прежде всего, требуются изменения в самой идеологии работы киоска. Необходимы уникальное товарное предложение, изменение коммуникаций, добавление системы лояльностей, подключение городских программ, сервисов и спецпроектов, возможность онлайн-заказа.*

## Чего хотят горожане

«Мы провели комплексное исследование потребительских запросов и предпочтений относительно работы киосков печати в городе и перспектив внедрения цифровой платформы «Медиакиоск» с проработкой ее необходимых технологических и маркетинговых составляющих. Я бы хотела обратить внимание на то, что электронная торговля – быстро растущий тренд, она демонстрирует очень высокий потенциал. Московские потребители цифровизированы, наверное, больше всех в России и активно пользуются электронной мобильной коммерцией. Цифровое приложение сегодня – это не вопрос, а необходимое условие торгового бизнеса. Если его нет, для большинства ваших потребителей вы просто не существуете. Поэтому параллельно с разработкой нового НТО «Медиакиоск» мы будем разрабатывать цифровую платформу «Медиакиоск».



mos.ru

*«Перед нами стоит задача сохранить в городе работающую, экономически устойчивую сеть киосков печати,*

*востребованных и современных по внешнему виду, ассортименту, сервису и услугам; расширить их функционал с сохранением продаж прессы; вернуть москвичей к киоскам и изменить их восприятие. Успех этого проекта зависит от вовлеченности и усилий индустрии. Без индустрии, только силами Правительства Москвы, это сделать невозможно».*

**Юлия Казакова, первый заместитель руководителя Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы**

Это сочетание онлайн-магазина, всех товаров и услуг, которые есть в киоске, и цифровых возможностей, цифрового контента издателей (книжных издателей и издателей прессы), разные услуги и сервисы. С точки зрения бизнеса это куда большие возможности продаж прессы и книг в бумажном и цифровом форматах.

Киоски для горожан – привычная часть городской среды. И есть запрос на их работу, но с серьезными изменениями во внешнем виде и коммуникации: людям сложно разобраться с ассортиментом, есть вопросы к его качеству, дополнительным услугам, сервисам, ограничению времени работы киоска.

Москва – лидер изменений. Горожане уже привыкли к этим изменениям и переносят их на работу киосков. Они видят киоск современным, удобным, многофункциональным, улучшающим качество жизни и городскую среду. Есть запрос на цифровую платформу. Мобильное приложение – более удобная форма заказов и покупки для москвичей. Это экономия времени, это здесь и сейчас, круглосуточно, широкий ассортимент, удобство доставки и получения, персонализация коммуникации, система лояльности, скидки, кешбэк.

Конечно, такие изменения невозможно осуществить силами отдельных компаний. Поэтому в целях сохранения городской сети Департамент средств массовой информации и рекламы города Москвы выступил инициатором изменений в ее работе в масштабах всего города. У нашей отрасли, кстати, есть определенные преимущества: развитая городская сеть

киосков с шаговой доступностью, наличие уникального широкого предложения прессы и сопутствующих товаров. У маркетплейсов нет шоурумов, у них есть только пункты выдачи, а киоск может быть неким шоурумом товаров издателей и сопутствующих товаров. Существующие складские и логистические возможности позволяют организовать удобную и быструю доставку».

### Цифровая платформа «Медиакиоск»

«Цифровая платформа «Медиакиоск» – это новый способ коммуникации издателей и дистрибьюторов с читателями / покупателями, неотъемлемая часть работы НТО «Медиакиоск» и центральная торгово-коммуникационная связующая основа рынка. Она сочетает в себе онлайн-магазин всех товаров киоска печати с возможностью заказа и получения в киоске, предоставление цифрового издательского контента и предложение дополнительных сервисов и услуг населению.

Основные цели:

- расширение доступа к СМИ и городской информации, привлечение новых категорий покупателей;
- удобное удовлетворение повседневного, ситуативного, импульсного спроса населения на отдельные товары / услуги, в том числе через онлайн-заказы с выдачей через обширную сеть киосков;
- повышение осведомленности и вовлеченности москвичей в городские социальные программы;
- расширение возможностей продаж прессы и книг в бумажном и цифровом формате в Москве;
- рост продаж и развитие экономики киоска;
- технологическое и цифровое развитие киоска.

Как итог: повышение пользы и привлекательности киосков печати для населения.

Сейчас, может быть, это звучит как некая футуристическая история или эксперимент. Но, тем не менее, мое стойкое убеждение в том, что за этим будущее и без этого мы с вами не сохраним существующую сеть киосков печати в городе.

Кроме того, стоят задачи по вовлечению потребителей в проект, изменению восприятия киоска, удержанию потребителей и монетизации.

В 2024 году на базе КП «Мосгорпечать» под контролем Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы будет проведена разработка цифровой платформы и ее точечное тестовое внедрение с рекламным продвижением (соцреклама) со стороны департамента. Далее – согласование совместной логистики, распространение на всю сеть и привлечение дополнительных партнеров.

Параллельно эта работа будет вестись с разработкой и установкой новых НТО «Медиакиоск», актуализацией ассортимента и его вкладки, работой по привлечению и повышению мотивации киоскеров. Это неотъемлемые составляющие планируемых изменений».

### Направления работы в 2024 году

«Естественно, полный контроль за данной работой и содействие осуществляются Департаментом средств массовой информации и рекламы города Москвы и мною лично.

Первое направление – это разработка современного НТО «Медиакиоск» и его ассортиментная политика. Мы предполагаем открытый формат. Пока сложно сказать, со входом или без. Если этот киоск будет со входом, даже 10-метровый, он будет считаться павильоном. У нас в городе есть серьезные ограничения: в радиусе 50 метров от метро ставить павильоны со входом нельзя. Пока это в проработке. Возможно, открытый формат будет реализован

в виде какой-то витрины. Мы доводим до наших коллег информацию о том, что у нас специфика торговли – очень широкий ассортимент, и нужна прямая, более активная коммуникация, а не просто какое-то окошко, как было раньше. Если мы сейчас займемся корректировкой, качественным улучшением ассортимента по определенным позициям, это будет уже большая часть позитивных изменений.

Планируем, что эта работа будет вестись в рамках рабочей группы на базе КП «Мосгорпечать» с представителями отрасли (она уже сформирована, но может быть расширена).

Второе, самое серьезное и пока не очень понятное для нас направление, потому что раньше мы этого не делали, – разработка и внедрение цифровой платформы «Медиакиоск».

Команда для создания и управления проектом формируется на базе КП «Мосгорпечать» как отдельное звено. Там работа планируется вестись по двум направлениям – технологическая разработка и маркетинг, включая систему лояльностей и все прочее. Помимо технологий маркетинговая составляющая очень важна.

*Цифровая платформа «Медиакиоск» сочетает в себе онлайн-магазин всех товаров киоска печати с возможностью заказа и получения в киоске, предоставление цифрового издательского контента и предложение дополнительных сервисов и услуг населению.*

И отдельно нужна отраслевая рабочая группа (или несколько) на базе СППИ ГИПП и Ассоциации книгораспространителей независимых государств (АСКР) по разработке новых издательских продуктов. Причем речь идет не только о существующих продуктах. Здесь мы можем вернуться к тому, о чем мы давно говорили: это и комплекты, и возможность организации подписки. То, что не делает Почта России в Москве либо делает плохо, мы можем сделать для жителей в удобном для них формате. Какие-то коллекции, какие-то пакеты, все что угодно. А также цифровой контент. И это касается и прессы, и книг.

Дальше, конечно, важна разработка системы лояльности. Здесь тоже не обойтись без отрасли. Вы должны понимать, что именно вы закладываете в эту систему лояльности для ваших клиентов.

Отдельная тема, там, где нужно взаимодействие поставщиков продуктов (издателей) и дистрибьюторов, – это вопросы ценовой политики и логистики. Мы не должны серьезно превышать уровень цен маркетплейсов. Мы можем быть чуть выше за счет удобства сервиса, но при этом, если говорить про книги, мы явно можем стать ниже, чем книжные магазины. И в этом есть определенная точка роста. Если мы дадим качественные, востребованные книги, а в этом коллеги-книжники вам готовы помочь, я думаю, что это тоже может быть точкой роста.

И еще одна составляющая – это партнерства и городские программы. Программа «Московское десятилетие», туризм, трудоустройство в городе и т. д. – все готовы, все хотят работать с новой моделью киоска. Они готовы давать и трафик, и, возможно, какое-то финансирование. Главное, что они могут еще одновременно готовить и обучать киоскеров, которые в этом случае будут не просто киоскерами, а амбассадорами их городских программ, а также снять часть финансовой нагрузки с дистрибьюторов.

И третье направление – это киоскеры. Это проработка неких социальных льгот, повышение престижа профессии, возможные дотации. Предлагаю это рассматривать, как федеральный проект. Но,

естественно, мы в Москве его поддержим и постараемся развить.

Еще раз хочу отметить, что только при совместной работе Правительства Москвы и отрасли возможно осуществление этого непростого проекта. Это серьезный вызов. И, скажу прямо, вызов для меня лично, потому что этот проект включен в городскую программу. При этом я вам так могу сказать: без этого мы не сможем сохранить в нынешнем виде городскую сеть киосков. Говорю вам откровенно. Потому что уже сейчас прогнозируется очень серьезное сокращение киосковой розницы в городе к 2030 году. А что касается киосков печати в нынешнем виде, учитывая их экономику, я прогнозирую очень быстрое сокращение и к 2030 году исчезновение сети «Мосгорпечать». Может, это звучит страшно, но, тем не менее, это объективная реальность. И с точки зрения бизнеса, и с точки зрения городской среды. Департамент средств массовой информации и рекламы города Москвы отстаивает и сохраняет эту сеть, как может. Нынешний год очень важен для нас с вами: мы должны реализовать эту программу, чтобы изменить работу киосков. Если у нас получится, мы, разумеется, будем

готовы поделиться опытом с коллегами из других регионов Российской Федерации. Может быть, эта программа пройдет на федеральный уровень».

### Формула успеха

«Мое глубокое убеждение заключается в том, что нельзя сохранить сеть киосков без модернизации, которая состоит, повторю, из четырех ключевых вещей:

- модернизации, собственно, самого объекта с другими рекламными-информационными возможностями, другой коммуникацией, другим продуктом, набором товаров и услуг;
- проработки ассортимента и выкладки товаров, удобной и понятной людям;
- цифровой платформы, потому что ваш ассортимент – больше 1000 наименований, и это только пресса, а есть еще сопутствующие товары, так что никто не будет терять время, стоять у киоска и рассматривать (большинство москвичей не знает, что продается в киосках прессы, и даже не хотят узнать);
- работы с кадрами (киоскерами).

Каковы ключевые моменты этой работы и риски? Прежде всего, трафик, его организация, в том числе с помощью спецпроектов и социальной рекламы. Также это качественно новое товарное предложение, логистика, конкурентные цены, партнерства, киоскеры.

Самое главное, успех этого проекта, конечно, зависит от вовлеченности и усилий индустрии: от совместных индустриальных действий издателей и дистрибьюторов по разработке и продаже традиционных и новых продуктов, стимулированию потребительского интереса к издательскому контенту, согласованию оптимальной ценовой политики и логистики.

И моя задача сегодня получить от вас согласие этот проект вести. Потому что без индустрии, только силами Правительства Москвы, это сделать невозможно».

**Александр Никитушин**



# Когда растут доходы

4 апреля в пресс-центре ИД «Аргументы и Факты» состоялась пресс-конференция, посвященная объемам рекламных доходов издателей в 2023 году. Она была организована Комитетом публишеров Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) совместно с Союзом предприятий печатной индустрии (ГИПП).

Спикеры презентовали результаты работы своих компаний в 2023 году. Они отдельно отметили потенциал нативной рекламы и спецпроектов как растущего тренда на рынке. Эксперты предположили, какие изменения ждут рынок в 2024 году, и поделились своими планами. Дискуссию модерировала сопредседатель Комитета публишеров АКАР, директор по закупкам прессы ГК «Родная речь» Елена Заграничная.

С приветственным словом выступил первый вице-президент АКАР Валентин Смоляков. Он рассказал о новом подходе в оценке объема маркетинговых услуг и подчеркнул, что сегмент показал положительную динамику в 2023 году, увеличившись на 10% по сравнению с 2022 годом и превысив 109 млрд рублей.

По итогам 2023 года объем рекламных доходов в категории «Издательский бизнес» составил 25,4 млрд рублей. Несмотря на то, что сегмент печатной прессы сократился на 4%, суммарно рынок публишеров вырос на 10% по сравнению с 2022 годом. Оценка не учитывает нативную рекламу и спецпроекты – эксперты находятся в поиске инструментов верификации этих данных.

*По итогам 2023 года объем рекламных доходов в категории «Издательский бизнес» составил 25,4 млрд рублей. Несмотря на то, что сегмент печатной прессы сократился на 4%, суммарно рынок публишеров вырос на 10% по сравнению с 2022 годом. Оценка не учитывает нативную рекламу и спецпроекты – эксперты находятся в поиске инструментов верификации этих данных.*

Как отмечается в релизе АКАР, 2023 год, несмотря на все проблемы, с которыми сталкивается индустрия сегодня, оказался самым успешным за последние полтора десятка лет для отечественного рекламного рынка. Суммарный объем рекламы во всех основных сегментах ее распространения – видео, аудио, издательский бизнес, Out of Home и интернет-сервисы – в 2023 году составил почти 731 млрд рублей, что на 30% больше, чем годом ранее. С учетом всех бюджетов, инвестированных в продвижение товаров и услуг, включая рекламные бюджеты на разработку и создание креативов, производство рекламной продукции, оплату услуг рекламных агентств и технологических посредников, маркетинговые услуги, продвижение в сфере ритейла (как в офлайн-торговле, так и в маркетплейсах), суммарный объем российского рынка маркетинго-



Пресс-конференция АКАР «Рекламные доходы в издательском бизнесе. Итоги 2023 года». Москва. 4 апреля 2024 г.

вых коммуникаций в 2023 году оказался равен примерно 1,7 трлн рублей, что фактически на треть больше, чем было год назад.

Президент СППИ ГИПП, генеральный директор ИД «ИМ Медиа» Алексей Иванов отметил рост доходов издателей как в digital, так и в традиционном принте, несмотря на потери, который понес принт в связи с сокращением инвентаря и уходом западных игроков в 2022 году. Однако эти потери практически не задел сегмент масс-маркета, который продолжает успешно развиваться за счет и рекламных доходов, и продаж тиражей.

Генеральный директор Independent Media Наталья Веснина заметила, что 2023 год стал для ее издательского дома годом испытания на прочность: «В 2022 году мы перезапустили шесть брендов, потеряли 70% рекламодателей, 50% рекламодателей мы заменили новыми из абсолютно неэндемичных для нас сегментов. В результате рост в digital составил 65% и на 14% вырос принт, что существенно выше рынка. Рост доходов от спецпроектов составил 98%».

Первый заместитель генерального директора ИД «Комсомольская правда» Анна Шашлова

поддержала подход, при котором учитываются все составляющие издательского бизнеса. Издательский бизнес прежде всего генерирует контент, который потом распространяется и особым образом упаковывается на разных носителях. Рост digital-рекламы в издательском доме составил 33%. Доля нативной рекламы и спецпроектов в «Комсомольской правде» продолжает расти и составляет сегодня 49%. Более того, доля натива и спецпроектов в принте возросла до 79%.

Коммерческий директор ИД РБК Анна Брук отметила, что им тоже удалось отыграть падение 2022 года, рост в целом по холдингу составил 24%. При этом принтовые продукты, которые развиваются как неотъемлемая часть экосистемы РБК, показали в 2023 году феноменальный рост (32%) именно за счет работы с контентом (спецпроекты, нативная реклама, пиар).

Директор по рекламе ИД «Толока» Ксения Скорова сказала, что digital-составляющая в ее издательском доме сопоставима с рынком, а пресса показала рост 12%, при этом отметив тенденцию в изменении подачи рекламных материалов с использованием QR-кода или акции на конкретный товар, что позволяет отслеживать рекламодателям эффективность размещенной рекламы, влияние на продажи.

Директор отдела рекламы Forbes Екатерина Бухтиярова заявила, что Forbes ставит задачей возвращение к уровню успешного 2021 года, при этом заметив, что произошли существенные изменения в портфеле ведущих игроков. На лидирующие позиции вышла категория «Недвижимость» с долей 28% взамен ушедших традиционных часов и ювелирных изделий: «Недвижимость – это наш новый люкс!»

Директор по маркетингу и продвижению ИД «Аргументы и факты» Евгения Бородина сообщила, что издательский дом закончил 2023 год с показателем +15%: «Несмотря на экономические сложности, аудитория продолжает платить рублем за печатный контент, чем сегодня больше не может похвастаться ни одно СМИ. И это наши рекламодатели понимают и ценят».

Исполнительный директор СППИ ГИПП Павел Мирошников заметил, что айсберг издательского бизнеса поднимается все выше. Осенью на Национальном рекламном форуме издатели рассказали о впечатляющем росте аудитории после изменения географии исследования Mediascope. В этот раз новая методика оценки рынка показала объединенный доход издателей от своих принтовых и digital-ресурсов. При этом пока еще не учитываются данные по нативной рекламе и спецпроектам, но они уже дают, согласно экспертной оценке 10 ведущих издательских домов, 4,34 млрд рублей дополнительно, что приближает оценку сегмента «Издательский бизнес» к 30 млрд рублей. Издатели активно работают над методикой и инструментарием верификации этих доходов, и в том числе рассматривают перспективу оценки других направлений своих доходов от коммуникации с читателями и потребителями контента, в частности от проведения мероприятий.

Говоря о прогнозах на 2024 года, все издатели были весьма оптимистичны и настроены как минимум повторить результаты 2023 года, а как максимум еще более увеличить доходы с учетом всех составляющих издательского бизнеса: принта, digital и прочих активностей (спецпроектов, нативной рекламы, конференций, мероприятий).

# Новая редакция

**Четыре года назад у шотландского издательства DC Thomson было менее тысячи платных цифровых подписчиков. Сегодня, после проведения масштабной цифровой трансформации, их количество превышает 30 тысяч.**

Компания DC Thomson, издающая печатные СМИ почти 120 лет, выпускает несколько крупных ежедневных и еженедельных газет, одна из которых, The Press and Journal, отметила в прошлом году свое 275-летие. Издательство также владеет множеством других медиабрендов, пишущих о спорте, бизнесе и развлечениях, а также рядом журналов комиксов, включая еженедельник Veano, выходящий с 1938 года.

В 2019 году, после нескольких лет снижения тиражей печатных изданий, в DC Thomson решили провести глобальную цифровую трансформацию и скорректировать свою работу с новостями, которая на 95% была «заточена» на печатные издания, для создания цифрового контента, востребованного современными пользователями.

## Как помочь читателю

«Мы больше не просто традиционный издатель, теперь мы уделяем особое внимание сообществам, из которых складывается наша аудитория», — подчеркнул Ричард Прест, руководитель отдела создания контента DC Thomson, выступая на WAN-IFRA Newsroom Summit 2023, который прошел в конце октября в Осло.

Он добавил, что сегодня недостаточно просто публиковать статьи для этих сообществ. СМИ должны отвечать на вопросы:

- Как мы можем им помочь?
- Как мы можем взаимодействовать с ними?
- Как мы можем стать их советчиками и предлагать им информацию, которая улучшит их жизнь?

В DC Thomson выделяют восемь основных сообществ, на которые ориентированы их издания, исходя из интересов аудитории: местные новости, политика, молодежь и ее интересы, хобби (включая спорт и гольф в частности), общение, головоломки и викторины, генеалогия, энергетика.

Прест особо отмечает первую категорию, для которой работают четыре региональные печатные газеты. Вышеупомянутая The Press and Journal и The Courier — утренние газеты, выходящие в Абердине и Данди. В обоих городах они также издают вечерние газеты. У каждой из этих четырех газет был свой сайт.

По словам Преста, из-за того, что они уделяли большое внимание печатным изданиям, у них отсутствовал платный контент премиум-класса в онлайн-версии, соответственно, было мало цифровых подписчиков. Кроме того, у них было ограниченное представление о своей цифровой аудитории. Доходы от digital они получали в основном от рекламы.

## Спасибо за подписку

В 2019 году в компании поняли, что она должна измениться, и сфокусировались на доходах от читателей. «Мы взяли за работу, начав с небольших шагов, запланировав несколько крупных,



**Ричард Прест, руководитель отдела создания контента DC Thomson. WAN-IFRA Newsroom Summit. Осло. 24 октября 2023 г.**

например, переориентацию редакций с подготовки печатных продуктов на создание высококачественной цифровой журналистики, чтобы как можно больше читателей оформляли платную цифровую подписку», — рассказал Прест.

Они стремились добиться этого, повышая коэффициент конверсии и предлагая больше контента премиум-класса. Также они начали эксперименты с пакетированием и ценообразованием. Одновременно Прест и его коллеги озаботились удержанием новых подписчиков: «Во-первых, мы убрали регистрацию для тех, кто оформлял подписку», — сказал Прест. Во-вторых, мы попросили редакторов писать электронные письма, в которых каждый раз, когда кто-то подписывался или просто возвращался после долгого перерыва, они говорили таким пользователям спасибо. Это очень простая процедура, но и для читателей, и для нас это очень важно».

Затем они изменили рабочие процессы, сделав их более цифровыми и ориентированными на аудиторию.

Они также начали предлагать своим журналистам курсы повышения квалификации. «Чтобы дать нашим творческим сотрудникам больше шансов на успех, мы инвестировали в дополнительное обучение, более совершенные инструменты, чтобы они могли выполнять свою работу в цифровом формате, а также в информационные панели, чтобы они могли видеть, добиваются ли они успеха или нет», — сообщил Прест.

## Гигантский скачок

Ключевым показателем успеха на данном этапе в DC Thomson посчитали увеличение количества платных подписчиков.

«Нашей целью было увеличить аудиторию платных подписчиков до 1200 (на 50%) к октябрю 2020 года и до 2000 подписчиков к марту 2021 года. Вам может показаться, что это скромная цель, но для нас это был гигантский скачок», — сказал Прест.

Во время пандемии ковида многие издатели приостановили свои масштабные проекты. Однако в DC Thomson решили продолжить начатое и в 2021 году занялись реорганизацией редакций. Теперь каждая редакция работает как мини-издательство, за которым закреплены сотрудники, занимающиеся

продвижением продуктов и контента на других платформах и в социальных сетях. Такой подход быстро дал результат: уже в 2023 году количество платных цифровых подписчиков превысило 30 тысяч.

Кроме того, четыре сайта локальных газет были объединены в два, по одному для каждого города. «Благодаря полученным данным мы обнаружили, что аудитория утреннего и вечернего сайтов была одинаковой, так что поступить так имело смысл», — пояснил Прест.

Постепенно редакции сместили акцент с подготовки статей для печатной газеты на создание цифрового контента. Прест считает, что теперь он получается у них намного лучше и более адресным.

Они также значительно расширили спектр форматов: например, за последние несколько лет они выпустили несколько полнометражных документальных видеофильмов, а также запустили криминальный подкаст.

## Начните с малого

В DC Thomson появилась команда, занимающаяся изучением аудитории, сбором данных и их анализом. Она предоставляет редакциям обширную информацию, чтобы те могли адаптировать свой контент под интересы читателей. Также в структуре издательства есть отдел разработчиков и отдел по подписке.

Может показаться, что все было просто, но Прест заверил, что это не так: «Трудностей хватает. Начиная от резкого подорожания товаров и услуг до проблем с энергоснабжением и усталости аудитории от любых новостей. Но сегодня мы лучше подготовлены к решению сложных задач. Сотрудники привыкли больше общаться друг с другом, и обмен опытом идет куда быстрее и продуктивнее. Это постоянное развитие, и я думаю, что это действительно важно».

В завершение своего выступления он порекомендовал издателям не тянуть с преобразованиями: «Начните с малого. Начните с одной редакции. Начните с рассылки новостей. Главное — начните это делать».

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



# Измени свое мышление

**В начале 2023 года руководство индийской The Hindu Group приняло решение пересмотреть стратегию цифровой трансформации. В частности, в компании захотели оптимизировать поток контента на своих цифровых ресурсах, учитывая запросы и интересы пользователей, а также повысить качество сторителлинга за счет использования передовых технологических инструментов.**

Особенность нового проекта состояла в том, чтобы внедрить ориентированное на аудиторию мышление в офисах компании в Ченнаи, Хайдарабаде и Бангалоре и изучить его влияние, прежде чем запускать программу во всех остальных подразделениях. В этой работе приняли участие два независимых консультанта из экспертной группы WAN-IFRA – Ола Хенриксон и Ларс Дамен.

«Издатели из разных стран пытаются объединить свои усилия и найти наилучший способ трансформации, – говорит Хенриксон. – Мы имеем большой опыт работы на скандинавском рынке и полагаем, что могли бы помочь коллегам из Индии двигаться вперед. Трансформация устаревшего издательства заключается в развитии редакторских навыков. При этом необходимо больше внимания уделять потребностям пользователей. Такой подход позволит планировать и создавать материалы без ограничений, которые часто возникают во время работы над статьями для печатного издания».

## Новая трансформация

Раньше все СМИ The Hindu Group около половины своего онлайн-контента создавали и публиковали с 8 вечера до 8 утра. Однако максимальный наплыв пользователей фиксировался с 6 до 13 часов и с 18 до 22 часов. В рамках проекта, который был поддержан Google News Initiative, предстояло решить эту проблему, что позволило бы расширить базу пользователей и возможности получения дохода пропорционально динамике посещаемости сайта.

Самой большой трудностью, с которой столкнулась The Hindu Group, как газетный издатель, превращающийся в медиаорганизацию, ориентированную в первую очередь на цифровые технологии, стала перестройка на цифровой бизнес с введением новых показателей, понятных всем сотрудникам компании.

«Редакции было трудно перейти к публикациям в онлайн, – признает вице-президент и директор по развитию цифрового бизнеса The Hindu Group Прадип Гайрола. – Весь процесс создания контента оптимизирован для газеты, а не для цифровой аудитории. Этот переход для нас очень сложен и по другой причине: около 90% наших доходов по-прежнему поступает от печати».

Он добавляет, что несвоевременное размещение материалов в интернете напрямую влияет на



*«В нашей нынешней бизнес-модели мы сделали ставку на подписку. Хотя реклама очень важна, но я рассчитываю, что подписки будут приносить более половины доходов от digital».*

**Л. В. Наванит,**  
генеральный директор The Hindu Group

посещаемость их сайтов и приложений: «Решение этой проблемы на организационном уровне дало возможность увеличить количество контента для наших цифровых продуктов, тем самым увеличив посещаемость сайта».

Проект новой трансформации начался в марте 2023 года. С этого момента в компании стали руководствоваться следующими принципами:

- четкое представление о том, что будущее за цифровыми технологиями;
- изменение мышления в сторону ориентации на пользователя;
- измерение действительно нужных показателей;
- плотное взаимодействие всех отделов компании.

В рабочую группу проекта вошел 31 журналист, в основном из печатных СМИ.

## Не только просмотры

В рамках проекта издания The Hindu Group попробовали выйти за рамки просмотров страниц, увеличив количество принимаемых во внимание метрик. Команда по обработке данных разработала индивидуальные информационные панели для каждой редакции. Они помогают журналисту отслеживать эффективность своих собственных материалов, а также своей редакции.

Консультанты выделили для редакций три приоритетные области:

- **Пользователи.** Постоянное внимание к ним – единственный путь развития. Нужно постараться уйти от количества статей к качеству журналистики, чтобы приносить пользу читателям.
- **Метрики.** Важно проводить ежедневные или еженедельные совещания по оценке показателей эффективности. Необходимо использовать метрики для обучения, планирования и прогнозирования, а не только для оценки проделанной работы. Также надо помнить, что метрики точно описывают поведение читателей.
- **Трансформация.** Это непрерывный процесс. Ключевые ее составляющие – формирование инновационной культуры, налаживание коммуникации внутри компании и повышение мотивации сотрудников продолжать вносить свой вклад в общее дело.

## Подписка и культура

Хотя в недавнем прошлом реклама приносила 90% цифровых доходов The Hindu, флаг-

манскому изданию холдинга, там осознали необходимость расширения бизнес-модели и стали все больше и больше внимания уделять подписке. Однако для компании, как и для большинства издателей, самой большой проблемой, с которой она сталкивается в этой области, стало удержание подписчиков.

«В нашей нынешней бизнес-модели мы сделали ставку на подписку. Хотя реклама очень важна, но я рассчитываю, что подписки будут приносить более половины доходов от digital. Я буду этому несказанно рад», – говорит генеральный директор The Hindu Group Л. В. Наванит.

«Что мы зарабатываем на рекламе и подписках? Как мы измеряем количество пользователей, вовлеченность, подписчиков? Важно, чтобы редакция и бизнес-отдел были на одной волне при отслеживании и измерении этих показателей. Для этого старым медиакомпаниям требуется время, и это чрезвычайно сложно», – подчеркивает он.

Другая серьезная задача, которую решают в The Hindu Group, – это формирование новой корпоративной культуры.

«Наследие приходит с большим опытом. Иногда, когда вы меняетесь, этот опыт может в конечном итоге стать багажом в определенных аспектах бизнеса, – рассуждает Наванит. – Наша задача состоит в том, чтобы построить наше будущее на прочном фундаменте нашего славного прошлого».

Он отмечает, что у цифровых и печатных СМИ «разные ДНК», они работают в разном темпе и имеют разные приоритеты. Поэтому важно вовлечь в новый бизнес всю организацию, не разрушив хорошо работающие механизмы.

## Отличные результаты

Проект продолжался шесть месяцев, и представители компании утверждают, что за это время взаимодействие между отделами значительно улучшилось, сотрудники получили базовые навыки работы с данными, а редакция наладила выпуск материалов, ориентированных на пользователей.

«Этот проект вывел многих из нас за пределы зоны комфорта и побудил больше думать о том, как мы ежедневно обслуживаем наших читателей, – рассказывает редактор The Hindu Суреш Намбат. – Мы выпускаем много продуктов. Этот проект, что наиболее важно, позволил редакции узнать о разнообразных потребностях читателей из разных географических регионов и социально-экономических сегментов. Произошедшее изменение мышления важно для нашего будущего. Мы уже сейчас видим сдвиг в динамике работы. У нас стало появляться гораздо больше идей, и мы гораздо чаще дискутируем о каких-то рабочих моментах. Отрадно, что сотрудничество с другими отделами также улучшилось».

Наванит заявляет, что будущее The Hindu Group выглядит чрезвычайно радужным: «Печатный бизнес устойчив и будет оставаться таким и впредь. Цифровой бизнес растет, и мы только начинаем раскрывать потенциал нашей аудитории не только в Индии, но и во всем мире».

**Неха Гупта,**  
корреспондент WAN-IFRA



# Полезные данные

На современном медиарынке, с падающими доходами от рекламы, подписка имеет приоритет для большинства издателей по всему миру. Исключением не стал и индийский NDTV Profit (в прошлом – Bloomberg Quint Prime), чей опыт работы с данными может быть полезен печатным и онлайн-СМИ.

Вайбхав Ханна, руководитель отдела продуктов и подписок NDTV Profit, выступил на конференции WAN-IFRA Digital Media India 2024, которая прошла в марте в Нью-Дели. Он предложил взглянуть на то, как его медиа, специализирующееся на деловых и финансовых новостях, использует данные для вовлечения и удержания аудитории. «Издатели должны научиться получать доходы не только от рекламы, но и от подписки, опираясь при этом на полученные данные о пользователях», – подчеркнул Ханна.

Он перечислил самые важные принципы работы с данными:

- **Цель.** «Для чего вам нужны данные? Ответ на этот вопрос указывает, какие именно данные вам требуются в первую очередь, где стоит проводить более глубокую аналитику», – отметил Ханна. Для NDTV Profit данные сыграли важную роль в повышении вовлеченности пользователей и их последующего удержания.
- **Качество.** «Всегда проверяйте данные. Одной из наших самых больших ошибок было проведение мероприятий с нулевыми результатами просто потому, что мы не проверили имеющиеся данные», – посоветовал он.
- **Количество.** «Не очень хорошо, когда у вас недостаточно информации о ваших пользователях – их географическом местоположении, поле, роде занятий, социальном статусе и т. д.», – сказал Ханна.

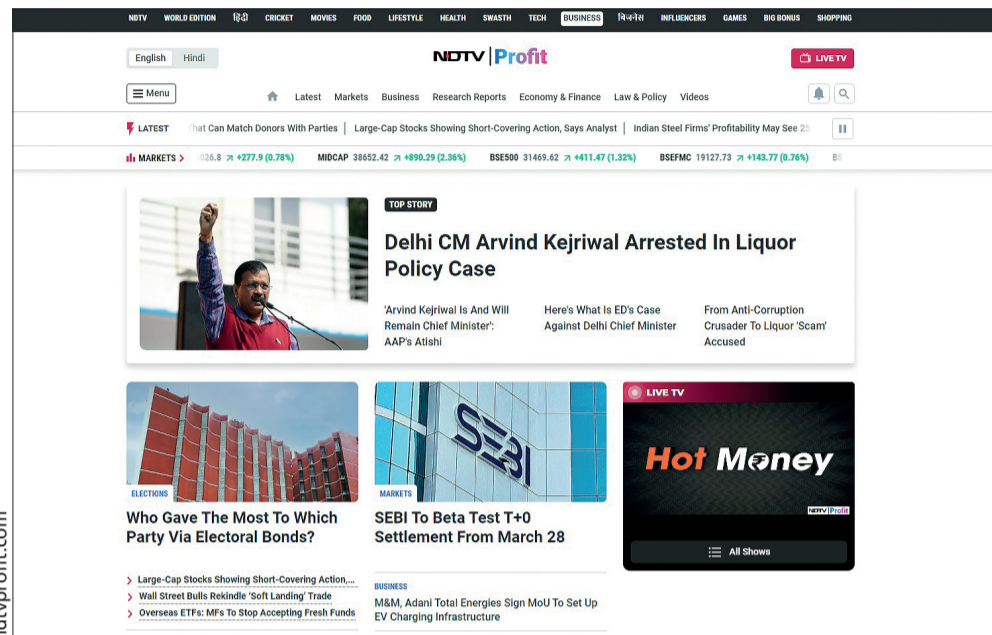
NDTV Profit использовала набор инструментов, предназначенных для анализа данных, включая Google Analytics (для анализа поведения пользователей и пользовательских действий, связанных с подписками), MoEngage (автоматизация маркетинга и доставки), Looker Studio (для пользовательских информационных панелей) и Chartbeat (для контента).

## Ключевые показатели

«Для достижения успеха важно, чтобы ваш продукт развивался всесторонне: и с редакционной, и с маркетинговой точки зрения», – продолжил Ханна. – Редакция фокусируется на форматах и контенте, чтобы люди приходили к вам снова и снова. Ваша команда разработчиков хочет создавать продукты, которые будут вызывать привычку. Команда по подписке желает, чтобы пользователи подписывались или устанавливали приложение. Итак, каковы ваши главные показатели?».

Вот пять показателей, которые считаются наиболее важными в NDTV Profit:

- **Количество дней, в которые пользователи наиболее активны.** Помимо отслеживания количества просмотров страниц и сессий, очень важно понимать, сколько раз в месяц и в какие дни поль-



80% подписчиков NDTV Profit активны в приложении или на сайте более пяти дней в месяц.

зователь посещает ваш сайт. В NDTV Profit посчитали, что в среднем пользователь заходит на их сайт или приложение пять раз в месяц.

- **Процент зарегистрированных пользователей.** Этот показатель помогает узнать, сколько пользователей действительно вовлечено в продукт и заинтересовано в нем. «Это помогает точнее рассчитать воронку подписки», – добавил Ханна.

- **Процент пользователей, потребляющих закрытый пэйволом контент.** Этот показатель эффективен не только для отслеживания изменения количества таких пользователей, но также и для своевременного внесения изменений в существующую модель платного доступа.

- **Количество установок мобильных приложений.** Важный показатель для индийских новостных СМИ. «У нас есть данные, которые показывают, что у любого пользователя, подписавшегося на мобильное приложение, в 10 раз больше шансов стать платным подписчиком», – пояснил Ханна.

- **Количество пользователей, подписавшихся на рассылку новостей.** Важный показатель для определения степени лояльности аудитории к бренду.

## Превращение в подписчика

Ханна уверен, что эксперименты и анализ данных заметно облегчают выбор наилучшей модели пэйвола: «Не существует единой модели, подходящей для всех. Во всем мире немного издателей используют дозированный пэйвол. В Индии модель фриум работает лучше всего, но она все равно может не оказаться идеальной для вашего бренда».

Когда-то команда NDTV Profit (тогда еще BQ Prime) начинала с гибридного подхода. Со временем стало понятно, что модель фриум подходит для такого медиа лучше.

Ханна подчеркнул необходимость понимания условий превращения пользователей в лояльных / платных подписчиков. Для этого нужно обращать внимание на следующие вопросы: Как и когда они зарегистрировались? Были ли они пользователями приложения? Были ли они пользователями сайта? Пришли ли они из социальных сетей? Какой контент побуждает к регистрации?

Улучшение процесса адаптации пользователя также имеет решающее значение. «Здесь важны первые 7–10 дней», – заявил Ханна. – Именно за это

время нужно донести до нового пользователя ценность подписного продукта».

Также очень важно выявлять каналы, где показатели конверсии наиболее высоки. Так, в 2019–2020 годах в компании создали группу в WhatsApp с полумиллионом подписчиков, которая дала самую высокую конверсию за все время их работы с мессенджерами. «В этой группе мы делились тремя-четырьмя премиальными материалами каждый день в дополнение к нескольким бесплатным. Мы также там объясняли, почему следует подписаться на наш продукт. Это окупилось», – рассказал Ханна.

## Идеальный пользователь

Данные помогли компании составить портрет пользователя, который, скорее всего, заплатит за контент:

- **Активен более пяти дней в месяц.** В настоящее время 80% подписчиков NDTV Profit активны в приложении или на сайте более пяти дней в месяц.
- **Подписан на рассылку новостей.** Пользователь, подписанный на рассылку новостей, демонстрирует высокую вовлеченность, просматривая более шести-семи страниц за сеанс.
- **Пользуется мобильными приложениями.** Доступное на iOS и Android, приложение NDTV Profit не содержит рекламы и персонализировано в соответствии с читательскими привычками пользователей.
- **Читает / просматривает несколько разделов.** Любой пользователь, просматривающий более трех-четырёх разделов, является потенциальным подписчиком.
- **Использует несколько устройств.** Большинство пользователей NDTV Profit активно на двух устройствах. «Очень активные» пользователи получают доступ к контенту более чем на трех устройствах и с высокой вероятностью станут платными подписчиками.
- **Подписан на нескольких авторов.** Если пользователь добавляет в закладки много статей или следит за несколькими авторами, он квалифицируется как очень заинтересованный пользователь и с высокой вероятностью подпишется.

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA

# Просто поставь хештег

**Handla lokalt («Местный магазин»), новый рекламный продукт шведской Bonnier News Local, стал весьма востребованным среди рекламодателей. Принцип его работы чрезвычайно прост: рекламные посты в соцсетях отмечаются соответствующим хештегом и отображаются в виджете на новостном сайте.**

Это создает беспроигрышную ситуацию для рекламодателей, издателей и читателей. Рекламодатели получают прямой доступ к читателям через надежный местный новостной канал с возможностью обновления сообщений в режиме реального времени. Издатели могут по низкой цене продавать размещение местным рекламодателям, которые платят установленную ежемесячную плату и фактически сами публикуют объявления. Читатели находят всю актуальную местную рекламу от розничных продавцов в одном месте.

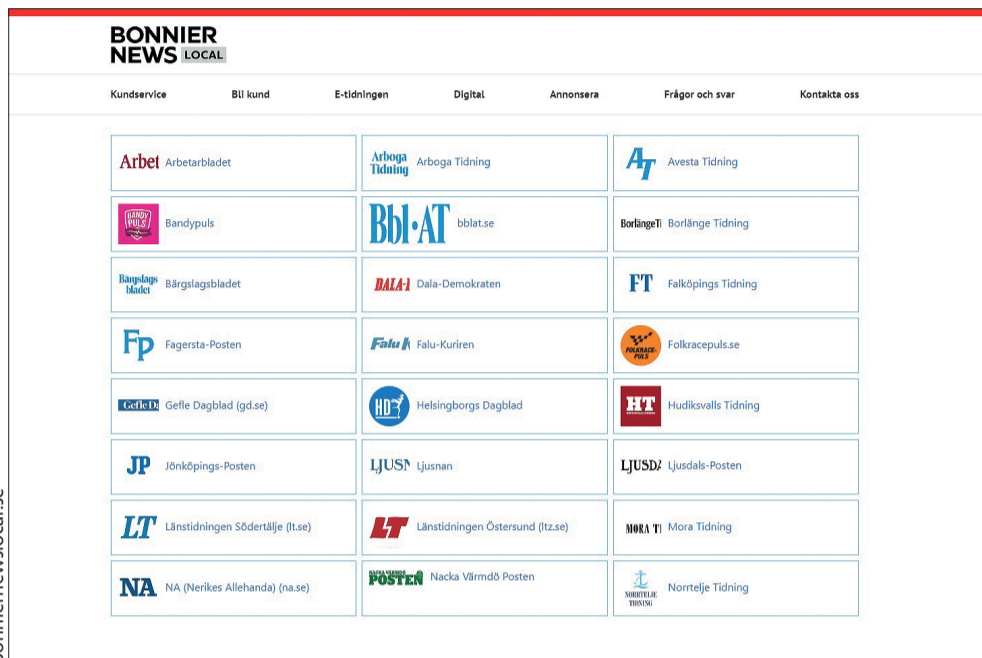
## Понятный продукт

Bonnier News, в изданиях которой работают более 2000 журналистов, является крупнейшей новостной компанией Швеции и одной из ведущих медиагрупп Северной Европы. Ее СМИ ежедневно охватывают аудиторию в 6 миллионов читателей, слушателей и телезрителей (что составляет 65% населения страны старше 19 лет).

Среди 200 брендов группы – ряд крупнейших и наиболее известных национальных газет Швеции. Подразделение Bonnier News Local, созданное в 2020 году, занимается изданием около 40 местных новостных СМИ.

Размещение рекламы на местном новостном сайте может быть дорогостоящим и обременительным для малых и средних компаний, которые хотят донести до потребителей свои сообщения. Эта проблема стала особенно острой во время пандемии.

В Bonnier News начали поиск простого в использовании и понятного рекламного продукта, с помощью которого ее 40 новостных сайтов



**Bonnier News Local, созданная в 2020 году, издает около 40 местных новостных СМИ.**

могли бы предложить рекламодателям возможность охватить целевую группу, размещаясь на площадке с высоким уровнем доверия и в контексте местных новостей.

Отдел продаж Bonnier News быстро нашел решение в продукте норвежского поставщика программного обеспечения. «Местный магазин» позволяет клиенту привязать свою учетную запись в социальных сетях к рекламной позиции на местном новостном сайте, просто используя хештег.

Многие локальные рекламодатели уже используют социальные сети для распространения своих предложений. Дополнительная ценность этого рабочего процесса заключается в том, что реклама приобретает уникальный и органичный вид. И, что немаловажно, здесь нет никакого сложного пользовательского интерфейса – рекламодатели используют инструменты социальных сетей, которые они уже хорошо знают.

Как только публикацию помечают тегом #shoplocally, она сразу же появляется в виджете. Клиенты платят ежемесячную плату и должны оформить подписку на 6 месяцев или один год. Цена определяется посещаемостью сайта и может варьироваться от 150 до 200 евро в месяц.

## Творческий подход

По словам представителей Bonnier News Local, продукт зарекомендовал себя очень хорошо. Так, в марте 2024 года с его помощью свою рекламу только на сайтах gd.se и arbetarbladet.se разместили около 30 рекламодателей. «Местный магазин» не требует много ресурсов. Достаточно участия местного торгового представителя и разработчика / владельца продукта.

Что касается улучшений, Диана Кахсей, разработчик Bonnier News, призывает клиентов к созданию более креативного контента: «Проблема, с которой мы сталкиваемся, заключается в том, что не все клиенты Bonnier News прилагают усилия для создания привлекательного и понятного рекламного сообщения».

Из работы с таким форматом она вместе с коллегами вынесла несколько полезных уроков:

- поддерживайте тесный контакт с клиентами и вместе решайте, как лучше оформлять посты с хештегом;
- подумайте о том, какой контент способствует вовлечению;
- проанализируйте, какие форматы хорошо работают для конкретного рекламодателя: короткие и четкие сообщения, креативный контент и т. д.;
- проявите творческий подход – продуктивное решение может быть адаптировано под любого клиента (у Bonnier News в «Местном магазине» размещались и автосалоны, и школы, и местные ассоциации, и муниципалитеты, и даже Церковь Швеции).

Диана Кахсей с энтузиазмом смотрит в будущее продукта: «Мы работаем над продвижением «Местного магазина» как на наших ресурсах, так и на сторонних площадках. Мы хотим расширить спектр рекламодателей и привлечь к нам клиентов из других категорий бизнеса. Еще одна идея состоит в том, чтобы поэкспериментировать с различными форматами, включая видеоконтент, и дизайном виджета».

**Никлас Йонассон, главный редактор Dalslänningen**

The collage features several elements:
 

- A photo of a person holding a trophy with the text "SEB" and "BILDEXTRA".
- A photo of a group of people with the text "Vinnarna i årets UF-mästerskap" and "UF-företag LISTA: Alla vinnare".
- A photo of a person with the text "Så maxar du påskens konsttrundor" and "Påskkonst 2024 Ekenberg ger dig de rutinerade tipsen till konsttågtiden som väntar."
- A photo of a person with the text "Allt du behöver veta inför påskens konsttrundor".
- A photo of a horse with the text "Ridklubbar tilldelas 50 000-satsar på unga" and "Gävle 'Kommer kunna köpa in utrustning som vi kan låna ut gratis.'"
- A photo of a person with the text "Gävle City" and "Lindex Gävle Fyll dina påskgagn hos oss".
- A photo of a person with the text "GÅRDS & GÅRDAR 2 nr 99:-" and "Totalt värde 236:- Kop nu!".



# Хлеба и зрелищ

Немецкая газета **Hildesheimer Allgemeine Zeitung (HAZ)** запустила новый проект о кулинарии и изменила свой подход к освещению местных музыкальных фестивалей. Эти шаги, иллюстрирующие переориентацию издания на аудиторию, значительно улучшили показатели эффективности редакционных материалов и проложили путь к будущему росту доходов от цифровых технологий.

Пример HAZ показывает, что любое издательство с большой историей может превратиться в современное новостное агентство, отвечающее потребностям и интересам своих читателей.

Hildesheimer Allgemeine Zeitung была основана в 1705 году, что делает ее одной из старейших печатных газет в мире. Базирующееся в Хильдесхайме, это ведущее издание земли Нижняя Саксония с тиражом 26 500 экземпляров и 6300 цифровыми подписчиками. Посещаемость сайта – 29 000 уникальных пользователей, 80% из которых приходят через мобильные устройства. Главной e-mail-рассылкой является ежедневная подборка новостей от главного редактора с 13 400 подписчиками. В семейном издательстве работает более 150 человек, включая 29 журналистов и редакторов.

HAZ, как и ряд других газет Германии, приняла участие в Table Stake Europe. Эта программа предназначена в первую очередь для поддержки местных и региональных СМИ и призвана способствовать росту цифровых доходов за счет переориентации внимания на онлайн-аудиторию. Проект, который уже пять лет работает в Европе, стал результатом сотрудничества WAN-IFRA и организатора Table Stakes Дага Смита в партнерстве с Google News Initiative.

В рамках своего участия в Table Stake Europe HAZ предприняла важные шаги по расширению взаимодействия со своими постоянными читателями и заложила основу для роста доходов от цифровой подписки.

Команда HAZ запустила новый контент, новые форматы и новые продукты для велосипедистов, молодых семей и увлекающихся кулинарией. К июню 2023 года была сформирована небольшая многопрофильная команда, которая стала заниматься исключительно темой еды и продуктов питания. В нее вошли сотрудники редакции, отделов по работе с данными и маркетинга.

## От вопросов к экспериментам

В январе 2023 года почти 50% всех читателей их сайта были так называемыми одноразовыми посетителями. К ноябрю 2023 года этот показатель снизился до 26%. В начале 2023 года очень лояльные пользователи HAZ (более восьми посещений в месяц) составляли всего 15% от общего числа пользователей. К концу года их было около 40%.

Как им это удалось?

По словам сотрудников HAZ, им пришлось начать нарушать некоторые табу, когда дело дошло до цифровой трансформации. Раньше многие ключевые



Меньше чем за год на рассылку HAZ geschmeckt подписалось 1700 пользователей.

вые вопросы, связанные с трансформацией, либо не были определены, либо не обсуждались вовсе.

Могли бы они уменьшить объем печатаемой статьи? Могли бы они основывать редакторские решения на данных, а не только на интуиции? Ничто не может заменить журналистское чутье, но достаточно ли этого? Существует ли одна-единственная аудитория в Хильдесхайме и его окрестностях, или они могли бы определить множество аудиторий со сложными и взаимодополняющими потребностями пользователей? На эти и другие вопросы в HAZ попытались ответить максимально оперативно.

Далее в компании проанализировали устоявшиеся рабочие процессы и выявили в них критические пробелы, наиболее очевидные слабые места. В итоге они согласовали ключевые пункты своей новой стратегии, сформулированные по принципу «от / к», включая:

- от наполнения контентом печатного издания к удовлетворению потребностей своей аудитории;
  - от работы в знакомой среде к работе в сложных проектах вместе с коллегами из других отделов;
  - от простого сбора данных к проведению тщательного анализа данных и использованию его результатов для улучшения работы журналистов.
- Затем начались настоящие эксперименты.

## Низко висящий плод

Участники Table Stake Europe называют гастрономию «низко висящим плодом для цифрового роста»: это часто окупается.

В HAZ не только увеличили количество контента для местных гурманов, но и творчески подошли к его созданию. Они стали публиковать новые видеоролики в соцсетях, которые были сняты и смонтированы на смартфонах журналистами. Они запустили ежемесячную тематическую e-mail-рассылку с эксклюзивным контентом. Информация варьировалась от советов, как выбрать клубнику, и способах приготовления коктейлей до подробного обзора продуктов, доступных на прилавках местных магазинов и рынков.

Они не только стали выпускать новый контент на новых платформах, но и создали новый бренд HAZ geschmeckt (немецкий каламбур, основанный на названии газеты), которым и стала заниматься ранее упомянутая команда.

Изначально они рассчитывали, что на рассылку подпишется 750 человек. В итоге на нее подписалось 1700 пользователей, причем показатель просмотров приближается к 40%.

В HAZ считают, что успех пришел благодаря тесному сотрудничеству всех отделов, четкой постановке целей и сосредоточению внимания на потребностях читателей. Эти же принципы легли в основу работы издания с другими темами.

Так, за многие годы освещение местных музыкальных фестивалей стало для редакции предсказуемой рутинной. Освещение весеннего джазового фестиваля Jazztime и фестиваля готической музыки M'era-Luna раньше ограничивалось публикациями расписаний и репортажей. Теперь журналисты публикуют еще и много историй об участниках и посетителях этих фестивалей. Количество просмотров страниц и вовлеченность аудитории резко возросли.

## В ожидании дохода

Одним из основных показателей эффективности для команды HAZ является время, которое проводит читатель на их ресурсе, в сочетании с количеством просмотренных страниц. В 2023 году им удалось удвоить его среди своих «преданных поклонников» (более восьми посещений в месяц). Количество посещений их сайта снизилось, в то же время доля «преданных поклонников» значительно возросла – с 15 до 40%.

Правда в том, что столь хороший результат пока не означает увеличения доходов от digital. Но в HAZ уверены: такой резкий рост лояльности и вовлеченности как пользователей, так и сотрудников даст мощный толчок к скорому превращению многих «преданных поклонников» в платных подписчиков. Следующая задача – снизить уровень оттока. Ее в компании хотят решить в 2024 году.

Материал подготовлен редакцией WAN-IFRA



**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**