

# World News Publishing Focus

Стратегии и практика  
издательского бизнеса

16+

## Перемены по требованию



*Как канадская The Globe and Mail поддерживает баланс между печатью и цифрой – Стр. 10*

**4** ВЗГЛЯД

Александр Соколов:  
мир, «Труд»,  
пандемия

**6** РЕКЛАМА

Российский рынок:  
кризис особого  
режима

**20** ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

Splainer (Индия):  
новостная  
рассылка 2.0

# «АИФ» СЕГОДНЯ

Самое влиятельное общественно-политическое издание в России.  
Уникальный по уровню доверия бренд, кредо которого — «понятно о важном».  
Сильнейший инструмент влияния на репутацию и общественное мнение!

## ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



**1 072 000** чел. МОСКВА

**6 691 000** чел. РОССИЯ

## ПОЛУГODOВАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



**2 468 000** чел. МОСКВА

**15 961 000** чел. РОССИЯ

## АФФИНИТИ

₽ 132

Читатели  
с доходом выше  
среднего

126

Читатели  
на руководящих  
должностях

**48%**  
МУЖЧИНЫ

**89%** аудитории  
моложе 65 лет

**85%** с высоким и  
средним доходом

**52%**  
ЖЕНЩИНЫ

16+

Реклама

## «АИФ» В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

«Еженедельник «АиФ» - издание №1 по аудитории согласно данным исследования «Российский Индекс Целевых Групп – 2021/I» среди населения старше 16 лет, проживающего в городах сто тысяч плюс.

**АиФ лидер рейтинга цитируемости печатных изданий в СМИ** по количеству упоминаний в радио и ТВ эфирах за II полугодие 2020 года по данным Mediascope

Показатели аудитории «АиФ» по Москве и России, а также распределение аудитории по возрасту приведены согласно данным исследования «Российский Индекс Целевых Групп – 2021/I» среди населения старше 16 лет, проживающего в городах сто тысяч плюс. Распределение аудитории «АиФ» по доходу, а также распределение по социальному статусу приведены согласно данным исследования «Российский Индекс Целевых Групп – 2021/I» среди населения старше 16 лет, проживающего в городах сто тысяч плюс.

# Обеспеченные «Печатью»

**Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) подвел итоги мониторинга состояния сети розничной продажи газет и журналов в регионах Российской Федерации. Результаты основаны на информации, предоставленной СППИ ГИПП органами исполнительной власти субъектов РФ, контролирующим объекты реализации печатной продукции.**

Всего по данным за 2020 год в субъектах РФ насчитывается свыше 14,9 тыс. специализированных нестационарных торговых объектов, реализующих периодическую печатную продукцию (киоски и павильоны прессы с ассортиментом периодической печати более 50% в обороте). По сравнению с 2019 годом количество киосков и павильонов прессы по стране сократилось на 11%. Обеспеченность россиян НТО «Печать» на конец прошлого года составила в среднем один объект на 9,8 тыс. жителей страны.

Мониторинг показал, что на сегодняшний день лишь четыре региона страны соответствуют нормативу обеспеченности населения киосками прессы, закрепленному в Постановлении Правительства РФ №291 от 16 апреля 2016 года (5,8–6,0 тыс. жителей на один киоск прессы).

Наилучшие показатели обеспеченности киосками прессы в 2020 году отмечены в Центральном и Северо-Западном федеральных округах: 8,4 тыс. и 8,7 тыс. жителей на один киоск прессы

соответственно. Из субъектов Федерации наилучшую обеспеченность киосками продемонстрировали Удмуртская Республика, Чеченская Республика, Тульская область и Ростовская область.

Хуже всего ситуация с нестационарными торговыми объектами, реализующими периодическую печатную продукцию, обстоит в Курганской области, Республике Тыва, Республике Дагестан, Камчатском крае, Республике Ингушетия, а также в Мурманской области и Чукотском автономном округе (в двух последних регионах – ввиду сложных климатических условий). В названных субъектах количество жителей на один киоск прессы составляет более 50 тыс.

Следует отметить, что при общем сокращении киосков в стране на 11% ситуация по различным регионам имеет разнонаправленный характер: увеличение числа киосков и павильонов прессы произошло в 19 субъектах РФ, тогда как в 17 субъектах отмечено сокращение количества НТО «Печать» на 20–100 объектов.

## Топ-10 субъектов РФ по обеспеченности киосками прессы

Рейтинг 2020	Рейтинг 2019	Субъект РФ	ФО	Количество киосков и павильонов прессы	Обеспеченность киосками прессы, количество жителей на 1 киоск прессы	Обеспеченность киосками прессы, количество киосков на 10 тыс. населения
1	1	Удмуртская Республика	ПФО	330	4525	2,21
2	84	Чеченская Республика	СКФО	295	5078	1,97
3	3	Тульская область	ЦФО	275	5270	1,90
4	7	Ростовская область	ЮФО	779	5368	1,86
5	2	Калининградская область	СЗФО	162	6288	1,59
6	6	Тамбовская область	ЦФО	153	6499	1,54
7	23	Хабаровский край	ДФО	200	6506	1,54
8	25	Воронежская область	ЦФО	350	6 587	1,52
9	11	Липецкая область	ЦФО	167	6756	1,48
10	40	Орловская область	ЦФО	107	6773	1,48

# Сократить нельзя. Оставить

**Власти Санкт-Петербурга уведомили СППИ ГИПП о том, что печатная продукция продолжит реализовываться в городских магазинах торговой сети «Пятерочка».**

В начале 2021 года стало известно о решении компании X5 Retail Group, управляющей сетью «Пятерочка», полностью отказаться от реализации печатной периодики в 77% своих магазинов в Северо-Западном федеральном округе и резко сократить торговые площади под прессу в остальных. В частности, планировалось убрать стеллажи для продажи прессы из 1074 магазинов в Санкт-Петербурге, городах Ленинградской, Мурманской, Псковской, Новгородской областей и в Карелии, а еще в 137 магазинах оставить всего одну стойку с журналами.

Союз предприятий печатной индустрии подготовил и отправил обращение издателей и распространителей, членов СППИ ГИПП, к губернатору Санкт-Петербурга Александру Беглову. К освещению данной проблемы подключились входящие в Союз средства массовой информации, сделавшие серию публикаций. После обращения СППИ ГИПП Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ) провела соответствующие консультации с федеральным руководством ритейлера.

В результате СППИ ГИПП получил письмо от вице-губернатора Санкт-Петербурга Максима Соколова, в котором говорится о том, что власти региона подключились к решению проблемы, и сообщается, что печатная продукция продолжит реализовываться в 265 магазинах торговой сети «Пятерочка» в Санкт-Петербурге.

Следует отметить, что тенденция вымывания печатной периодики из оборота, сокращение ее ассортимента наблюдается во многих торговых сетях и в разных российских регионах, в то время как за рубежом даже в пандемийный период продажи прессы в ритейле остаются стабильными. В России сохранение позиций прессы в ритейле приобретает особенно важное значение на фоне сокращения количества киосков и павильонов, реализующих печатную продукцию (на 11 процентов только в 2020 году), а также непрекращающегося падения подписки на газеты и журналы. Учитывая это, СППИ ГИПП будет продолжать работу по поддержке распространения прессы в торговых сетях на всей территории страны.

**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, Гордон Штайгер, Симона Флюкигер, Неха Гупта  
Тел.: +49.69.240063-0  
E-mail: [editor@wan-ifra.org]  
[wan-ifra.org/insights]

### «Стратегия и практика издательского бизнеса. IFRA-ГИПП Magazine»

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  
Перевод: София Толстова  
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 (июнь 2021 г.). Выход в свет: 28.06.2021 Обложка: Shutterstock.com  
Выходит один раз в год на английском языке и шесть раз в год на русском языке. Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.  
Все права защищены. Copyright 2021 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 [www.wan-ifra.org](http://www.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+

# Терпение и «Труд»

В феврале газете «Труд» исполнилось сто лет. Как юбиляр адаптировался к рыночным потрясениям во время пандемии, насколько остро для издания стоит проблема дистрибуции и в чем особенности развития цифрового направления бренда сегодня, рассказывает первый заместитель главного редактора АНО «Редакция газеты «Труд» Александр Соколов.

## Что для вас и ваших коллег значит эта дата?

Не так много в России СМИ с такой долгой и, в общем, значительной историей, как у газеты «Труд». И, разумеется, нынешние трудовцы ею гордятся: записью в Книге рекордов Гиннеса о рекордных тиражах в 20 миллионов экземпляров в конце 80-х и тем, что в разное время с газетой сотрудничали многие выдающиеся советские и российские журналисты, писатели, поэты, в том числе Николай Рубцов, Юрий Нагибин, Евгений Евтушенко. В 20-е годы в качестве рабкора (так тогда называли корреспондентов) в ней публиковался Владимир Маяковский – его редакционное удостоверение № 112 до сих пор хранится в архиве редакции. Также на почетном месте в кабинете главного редактора стоит красное знамя, бережно хранятся ордена, грамоты, кубки и многие другие знаки уже ушедшей эпохи, когда газета «Труд» входила в большую четверку центральных советских газет.

## Времена изменились. Каким вам видится будущее газеты «Труд»?

Мы, очевидно, живем теперь в информационном обществе, где технологии играют определяющую роль. Последние исследования показывают продолжающееся падение аудитории печатных СМИ,

*Государство должно поддерживать не конкретные СМИ, а способствовать поддержке, в идеальном варианте, развития системы распространения печатных СМИ. В распадающейся системе распространения – основная проблема отрасли.*

и перебороть эту тенденцию уже невозможно. Тем не менее печатное слово пока остается востребованным, пусть и у небольшого процента достаточно возрастной аудитории. Но пока эта аудитория есть, газета как канал коммуникации будет существовать.

Что касается будущего газеты «Труд», то у нее есть преданная читательская аудитория, узнаваемый бренд. Поэтому в ближайшем будущем мы уверены. Хотя общий тренд развития печатных СМИ очевиден: тиражи будут продолжать падать, аудитория – сокращаться. В отсутствие универсального рецепта перехода печатных СМИ полностью в цифру (в первую очередь, с точки зрения сохранения доходности) все издатели будут до последнего держаться за печатные версии своих изданий.



Первые полосы номеров газеты «Труд» за 19 февраля 1921 года и 19 февраля 2021 года.



## Насколько и чем именно осложнила жизнь газеты пандемия коронавируса?

Как я уже отметил, у печатных СМИ достаточно возрастная аудитория. И наше издание – не исключение. Чтобы с такой аудиторией выстраивать эффективную коммуникацию, необходимо говорить с ней на одном языке, то есть владеть общим кодом коммуникации как в языковом, так

## Перевод сотрудников на удаленный формат работы был трудным?

Нет. Переход на дистанционную работу занял не очень много времени и был сравнительно безболезненным. Помогают цифровые технологии. Существующая в «Труде» редакционно-издательская система позволила обеспечить полностью удаленную работу редакции. Разумеется, цифровые технологии не всегда способны обеспечить полноценный творческий процесс, для него важна атмосфера редакции, свободное общение журналистов. Реализовать это через Zoom или WhatsApp невозможно.

В целом, оглядываясь на прошедший ковидный год, можно сказать, что особых сложностей не было. Скорее непросто обратно вернуть все как было, поскольку сотрудники уже привыкли к удаленной работе.

## Замораживания выпуска газеты удалось избежать?

«Труд» гордится тем, что даже во время Великой Отечественной войны, в момент эвакуации, ни на день не прекращал выпуск газеты. Пандемии также не удалось остановить выпуск: все номера выходили по графику.

## Но на доходах в прошлом году пандемия не отразилась не могла, не так ли?

Спад, конечно, произошел. Некоторые контрагенты отказались от сотрудничества, некоторые сократили размеры своего присутствия. Несмотря на весьма существенное падение выручки в апре-

и в социокультурном смысле. Иными словами, вчерашний выпускник журфака вряд ли сможет писать для людей 50+ на понятном для них языке в широком смысле этого слова. Справедливо и обратное утверждение. Это определяет во многом журналистский состав редакции газеты «Труд». Он довольно возрастной. Поэтому введение ограничений, особенно требование по самоизоляции сотрудников в возрасте 65+, «выкосоило» половину редакции.

## Речь не идет о вынужденном сокращении штата?

Никаких сокращений у нас не было. И мы не пользовались программами поддержки, объявленными правительством. По формальным критериям «Труд» к особо пострадавшим не относился.

ле-мае 2020 года, в целом по году снижение было ощутимым, но не критическим.

### Какие рекламодатели охотнее всего размещаются у вас?

У газеты «Труд», как у рекламной площадки, есть, разумеется, своя специфика. Для рекламодателя наша аудитория, ввиду ее ряда особенностей, в первую очередь возрастной, не так интересна, как, например, аудитория деловых изданий. Поэтому у нас нет контрактов с брендами массового или люксового сегмента. При этом в газете стабильно представлен сегмент услуг, в том числе банковских, медицинских и других. «Труд» на протяжении уже многих лет остается привлекательной площадкой для так называемых суффактов – это достаточно узкий сегмент размещения обязательных по внутренним регламентам компаний публикаций о продаже активов, закупках, годовых отчетах и т.п. Этот сегмент очень устойчив, за 2020 год на нем спада не было.

### Что вы думаете о сегодняшней ситуации на российском рекламном рынке печатных СМИ?

У печатных СМИ есть своя рекламная ниша, на рынке всегда будет потребность в подобном носителе. Поэтому за рекламные перспективы таких изданий переживать не стоит, хотя в абсолютном значении объемы этой рекламы будут сокращаться. В этом контексте важной задачей печатных СМИ и их издателей становится необходимость показать рекламодателю, что, несмотря на отсутствие такого инструментария по анализу рекламной эффективности, как, например, в интернете, печатные СМИ остаются рабочим коммуникационным каналом с определенной аудиторией.

### Поговорим на довольно болезненную для издателей тему – о распространении. Верно ли, что для газеты «Труд» это проблема номер один?

Действительно, наибольшие проблемы наша газета испытывает в области распространения. Повсеместно снижается количество точек розничных продаж, банкротятся дистрибьюторы прессы, падает подписка из-за ухода с рынка подписных агентств. Мы уже несколько лет как не рассматриваем распространение как источник доходов, но проблема в том, что деградация каналов распространения лишает печатные СМИ возможности доставить свой продукт до потребителя. И, увы,



*«У газеты «Труд» есть преданная читательская аудитория, узнаваемый бренд. Поэтому в ближайшем*

*будущем мы уверены. Хотя общий тренд развития печатных СМИ очевиден: тиражи будут продолжать падать, аудитория – сокращаться».*

**Александр Соколов, первый заместитель главного редактора АНО «Редакция газеты «Труд»**

отдельно взятый издатель не способен решить эту проблему.

Естественно, пандемия здесь не могла не сказаться: она сильно ударила по альтернативному распространению. Дело в том, что значительные усилия в последние годы газета вкладывала в развитие альтернативной дистрибуции на объектах транспорта, в аэропортах, офисных центрах и т.п. Как нетрудно догадаться, именно этот сегмент от ограничений, связанных с пандемией, пострадал больше всех и, к сожалению, именно он медленнее всего восстанавливается.

### Как вы считаете, может ли отрасли в решении этой проблемы помочь государство? И как именно?

На мой взгляд, государство должно поддерживать не конкретные СМИ, а способствовать поддержанию, в идеальном варианте, развития системы распространения печатных СМИ. В распаде системы распространения – основная проблема отрасли.

В начале 90-х, на фоне развала советской системы распространения, крупные СМИ создали собственные структуры, которые занимались логистикой и розничной продажей печатных СМИ. Делалось это не от хорошей жизни, а по необходимости. В 2000-е годы распространение превратилось в отдельную отрасль, вполне прибыльную, и большинство издательских домов отказалось от собственных логистических и киосковых сетей.

Но последние пять-семь лет проблема рынка логистики и сбыта – главная для отрасли (неплатежи, череда банкротств крупных игроков). Возрождение собственных сетей распространения, как в 90-е, чтобы заткнуть дыры в этом вопросе, сегодня не по карману практически ни одному издателю, да и вряд ли кардинально решит проблему. Акционирование Почты России может стать последним актом другой грустной пьесы, под названием «Подписка».

Потеря доходов от розницы и подписки – очень сильный удар для издателей, но нарастающая опасность утраты самих каналов подписного и розничного распространения – это фактически смертный приговор для большинства печатных СМИ.

В части каналов распространения печатные СМИ по сравнению, например, с радиостанциями и телевизионщиками, оказались в неравных условиях. Так, государство в лице ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть» (РТРС) продолжает обеспечивать инфраструктуру вещания по всей территории Российской Федерации. Более того, несколько лет назад за счет государства была проведена модернизация всей инфраструктуры с переводом вещания на цифру. Конечно, такого гарантированного канала печатным СМИ очень не хватает.

### Для многих СМИ пандемия послужила катализатором развития digital-направления. Для вас это тоже было так?

В канун пандемии мы обновили дизайн сайта, существенно переработали его мобильную версию. Так что в начале ковидных ограничений мы действительно увидели значительный эффект, как от изменения дизайна, так и от роста трафика на фоне пандемии. Но, как у многих, уже к осени ситуация выровнялась.

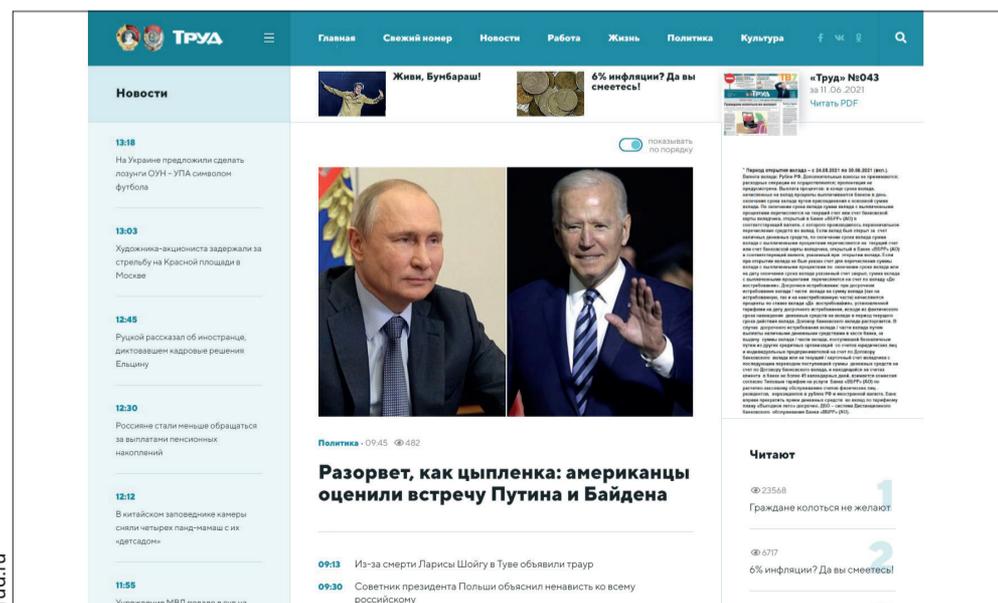
Опять же, исходя из особенностей аудитории «Труда», интернет-направление является для нас важным, но не основным. Мы видим рост аудитории цифры, но очевидно, что основная аудитория газеты продолжает читать ее в бумажном виде. Это не значит, что мы не развиваем электронную версию газеты, но ввиду слабого пересечения аудитории бумажной и электронной версий это достаточно сложно и затратно: фактически это означает поддержание двух различных по своему наполнению медийных продуктов.

### Какие задачи стоят перед газетой «Труд» на ближайшие годы?

В преддверии юбилея мы готовили варианты дизайна для полиграфии к дате и, по всей видимости, из-за недосмотра редактора верстальщик подрядчика прислал макет открытки, где вместо 100 было написано 150 лет со дня рождения газеты «Труд». Это тоже к вопросу об общем культурном коде: сложно еще, наверное, 30 лет назад было найти человека, который не знал, что такое газета «Правда» или газета «Труд», а для сегодняшних молодых это просто слова. Но благодаря этой ошибке теперь у газеты появилась цель – дожить до 150-летия.

Ну а если серьезно, планы не зависят от юбилейных дат. Мы работаем для читателей и ориентируемся на их запросы, пытаемся сделать газету нужной и полезной. Это и есть основная задача на ближайшие годы, до 150-летия включительно.

**Александр Никитушин**



**Незадолго до начала пандемии был обновлен дизайн сайта trud.ru и существенно переработана его мобильная версия.**

# Кризис особого режима

**В марте Ассоциация коммуникационных агентств России опубликовала итоги развития рекламного рынка страны в 2020 году. На видеоконференции, посвященной исследованию, о влиянии пандемии на рынок в целом и сегмент прессы в частности рассказали вице-президент АКАР Сергей Веселов и и. о. президента СППИ ГИПП Павел Мирошников.**

**Сергей Веселов, вице-президент АКАР, сопредседатель Комиссии экспертов АКАР, директор по маркетинговым исследованиям Аналитического центра НСК:**

– Прошлый год, конечно, оказался тяжелым и крайне необычным. Такого кризиса не было никогда. И у него есть целый ряд особенностей, к которым наша индустрия адаптировалась, в целом, достаточно успешно.

Первая особенность заключается в том, что кризис развивался сверхстремительно. Еще в конце января 2020 года о нем никто на рынке даже не заикался. Высказывались какие-то отдельные предположения, что да, возможно, китайская зараза к нам придет, однако никто не предполагал, что это такое потрясение и оно так быстро наступит.

Второй момент, к которому пришлось приспособиться нашей индустрии – нынешний кризис не совсем экономический. Обычно кризисы когда случаются? Когда возникают какие-то проблемы в экономике: на рынке ощущается затоваривание, все начинают экономить, потребители теряют деньги, рекламодатели вынуждены сокращать свои маркетинговые бюджеты и т.д. В данном случае развитие кризиса шло совершенно по другой схеме. В административном, принудительном порядке было сказано: «Сидеть дома, на машинах не ездить, забыть о развлечениях, закрыть все туристические направления, остановить перелеты на

самолетах, ограничить транспортное движение». И вот это было серьезным потрясением. Мы к такому не привыкли.

При этом любопытно, что в России во время второй волны пандемии, когда статистика была более страшноватой, чем в первом полугодии, ограничений было не так много, как в первую волну. И это, наверное, позволило бизнесу отработать год более или менее успешно. И даже похвастаться тем, что российский рекламный рынок прошел этот ковидный кризис существенно лучше, чем подавляющее большинство развитых рынков. Так, по данным Zenith, мировое падение рекламного рынка в прошлом году составило примерно 7,5%. Рынки в странах Западной Европы потеряли порядка 12%. Российский рынок сократился только 4%.

Специфика еще и в том, что отдельные товарные категории, которые присутствуют на рекламном рынке, в силу в том числе и введения различных ограничений (иногда не всегда экономически обоснованных, но необходимых) резко сократили рекламную активность. К ним, наверное, можно отнести компании, работающие в области развлечений и туризма, на рынках легковых автомобилей, мобильных телефонов, косметики и парфюмерии, традиционной розничной торговли. Отдельные сегменты, наоборот, выстрелили. В первую очередь это касается всевозможных интернет-сервисов, онлайн-торговли (она вообще показала прекрасные результаты, нарастив свои рекламные бюджеты), средств гигиены, фармацевтики и т.д.

И, пожалуй, последняя особенность, о которой можно сказать применительно к прошедшему году, состоит в том, что раньше, когда наступал какой-то кризис, никаких особых изменений в медиапредпочтениях аудитории не проявлялось. А в данном случае ситуация изменилась радикальным образом, потому что часть медиасегментов именно с введением административных ограничений потеряла свою аудиторию. Согласитесь, когда нельзя выходить из дома, трафик на улицах существенно сокращается, а это аудитория наружной рекламы. Если запретили ездить в автомобиле, а две трети слушателей радио



adindex.ru

*«Многие рассчитывали, что, когда ограничения отменят, рынок восстановится. И вот здесь нас постигло*

*разочарование. Да, уже с конца лета можно было полноценно потреблять все медиа, но выяснилось, что экономику, в том числе рекламной индустрии, автоматически выключить можно, а вот включить не получается. И рекламной индустрии пришлось приложить очень большие усилия, для того чтобы потихонечку запуститься».*

**Сергей Веселов, вице-президент АКАР**

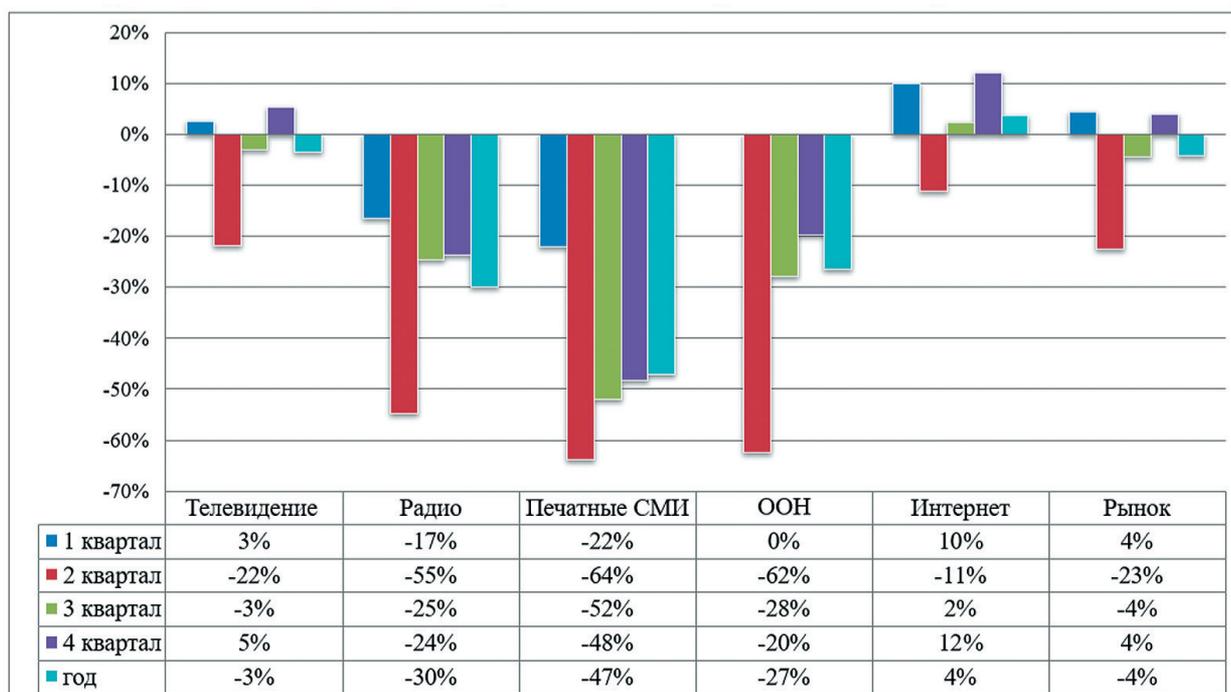
у нас слушают его в автомобиле, соответственно, уменьшается аудитория радио. Если закрыли фактически все киоски, в которых продается пресса, аудитория газет и журналов также сократится. И в то же время, когда все сидят запертыми в четырех стенах, понятно, что аудиторные показатели телевидения и интернета вырастут.

Многие рассчитывали, что, когда ограничения отменят, все восстановится. И вот здесь нас постигло разочарование. Да, уже с конца лета можно было полноценно потреблять все медиа, но выяснилось, что экономику, в том числе рекламной индустрии, автоматически административно выключить можно, а вот включить не получается. И рекламной индустрии пришлось приложить очень большие усилия, для того чтобы потихонечку запуститься.

В итоге в прошлом году суммарный объем рекламы в средствах ее распространения получился на 4% меньше, чем годом раньше. И это очень хороший показатель, потому что во втором квартале российская рекламная индустрия упала на 23%. Да, это, конечно, не 30–35%, как было на некоторых, в том числе западноевропейских, рынках, но все равно это очень серьезное потрясение. В третьем квартале, когда серьезных ограничений уже не было, рынок стал выбираться из ямы и вышел на –4%. В четвертом квартале, хотя далеко не все сегменты смогли выйти в плюс, рынок в целом показал +4%. И это хорошая, обнадеживающая цифра, которая, ну скажем так, позволяет нам предполагать, что в 2021 году многие проблемы прошлого года у нас будут решены.

При этом надо сказать, что если мы посмотрим на те прогнозы, которые дают ведущие компании, специализирующиеся на рекламном рынке (это и PwC, и Zenith, и Dentsu, и GroupM), мы увидим следующий вывод: да, мы, скорее всего, вырастем в 2021 году (оговорок очень много), если будет все развиваться при прочих равных условиях, но рост

**Поквартальные показатели российского рекламного рынка в 2020 году**



Источник: АКАР

вряд ли будет очень большим, и нет уверенности в том, что в 2021 году мировая рекламная индустрия выйдет на показатели 2019 года. То есть вряд ли мы компенсируем все, что потеряли в 2020 году, за счет 2021 года. Это господствующая точка зрения, однако абсолютно необязательно, что она реализуется именно так.

Что касается региональной рекламы, то во время нынешнего кризиса она пострадала существенно. Методика оценки АКАР не учитывает московский региональный рекламный рынок, но можно утверждать, что региональный рынок просел, конечно, гораздо больше, чем рынок рекламы в общем по стране. Суммарный объем региональных рекламных бюджетов за 2020 год составил 38,1 млрд рублей, что на 19% меньше аналогичного показателя 2019 года. При этом, естественно, разные сегменты в период кризиса пострадали по-разному. В большинстве случаев, пожалуй, за исключением только сегмента наружной рекламы, регионы показали худшую динамику, чем федеральное размещение.

АКАР традиционно давала объемы и динамику региональной рекламы по отдельным городам. В этом году мы не смогли этого сделать в силу самых разных причин. Основная – конечно, ковидный кризис, который существенно усложнил проблему оценки отдельных регионов, да еще по отдельным медиасегментам. Но та информация, которая у нас есть, позволяет говорить о том, разные регионы отработали год по-разному. Несколько лучше показатели у Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Екатеринбурга. Там ситуация значительно оптимистичнее, чем по рынку в целом. Но есть регионы, у которых, к сожалению, падение рынка (причем не по отдельным сегментам, а суммарно по всем медиа, которые мы оцениваем) достигала 30 и даже более процентов. Во многих случаях это объясняется позицией местных властей и неумением местного бизнеса консолидироваться в тяжелых ситуациях. Тем не менее, в четвертом квартале по большинству сегментов стало заметно, что регионы стали поправляться. Если далеко не все вышли на плюсовые позиции, то по крайней мере минусы сократились. И полагаем, что по итогам 2021 года ситуация на рекламном рынке в регионах будет позитивной.

**Павел Мирошников, и.о. президента, исполнительный директор Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП), генеральный директор Бюро тиражного аудита – АВС:**

– Я хотел бы озвучить текст меморандума, который был подготовлен Бюро тиражного аудита – АВС, Комитетом издателей АКАР и Союзом предприятий печатной индустрии (ГИПП). Обращаю внимание на новое название комитета АКАР, который ранее назывался Комитет по рекламе в печатных СМИ. Произошло уточнение, которое во многом отражает изменившийся характер структуры и действий издателей на рынке.

Итак, что можно сказать по опубликованным данным.

В нашей стране, как и во многих других, этот год сложился очень драматично практически для всех сегментов рынка. И тому есть вполне понятные, объективные и экстраординарные причины. Это следствие того, что весной-летом из-за введенных ограничений по самоизоляции рекламные бюджеты у всех сегментов СМИ просто рухнули. Восстановление рынка продолжается вплоть до настоящего времени. Деятельность в области СМИ и производства печатной продукции была внесена в перечень отрас-

### Оценка рынка интернет-рекламы за 2020 год

2020 (МЛРД РУБ)	1Q	YoY% (1Q2019)	2Q	YoY% (2Q2019)	3Q	YoY% (3Q2019)	4Q	YoY% (4Q2019)	2020	YoY%
<b>Branding</b>	8,6	6%	9,6	-16%	12,2	2%	17,4	18%	47,8	4%
<b>Banners</b>	3,9	-19%	5,2	-26%	6,1	-13%	8,7	1%	23,9	-13%
<b>Branding Video</b>	4,7	42%	4,4	-1%	6,1	24%	8,7	42%	23,9	27%
in-stream	2,9	21%	2,7	-23%	3,9	0%	6,1	24%	15,6	6%
out-stream	1,8	100%	1,7	81%	2,2	117%	2,6	115%	8,3	104%
<b>Performance</b>	49,1	12%	42,5	-10%	52,6	5%	61,2	8%	205,4	4%
<b>Search</b>	24,8	11%	21,7	-13%	27,7	2%	30,2	3%	104,4	1%
<b>CPX</b>	21,7	9%	18,4	-9%	21,5	5%	26,8	10%	88,5	4%
<b>Performance Video</b>	2,6	55%	2,4	8%	3,3	36%	4,2	37%	12,5	33%
in-stream	0,8	45%	0,8	-7%	1,1	20%	1,8	49%	4,5	27%
out-stream	1,8	60%	1,6	18%	2,2	46%	2,4	29%	8	37%
<b>TOTAL traditional</b>	57,7	11%	52,1	-11%	64,8	5%	78,6	10%	253,1	3,64%
<b>Audio</b>									0,7	3%
<b>Influence</b>									11,1	63%
<b>Classifieds</b>									58	11,5%
<b>TOTAL</b>									323	6,4%

Источник: IAB Russia

лей российской экономики, в наибольшей степени пострадавших от ухудшения ситуации из-за распространения коронавируса. Здесь хочется поблагодарить и коллег за инициативу и совместную работу, и органы государственной власти за принятые меры.

В этом году для участия в работе Комиссии экспертов АКАР по оценке объемов рынка по принципу контента был сформирован пул из 11 ведущих и крупнейших издательских домов. По итогам проделанной работы комиссия смогла подготовить свою оценку по доходам по принципу издательского контента как от принта, так и от digital-ресурсов.

Согласно полученным данным, в 2020 году совокупные доходы издателей по принципу контента составили 23,9 млрд рублей, из которых 15,9 млрд рублей приходится на digital-рекламу. В 2020 году издателям удалось увеличить поступления от digital-сегмента в сравнении с 2019 годом. При этом отрицательная динамика доходов год к году составляет 22% и сопоставима с потерями доходов в других СМИ по сравнению с доковидным 2019 го-

дом. Эти данные Комиссии экспертов АКАР показывают, что крупные издательские дома начали зарабатывать значительную часть своих рекламных бюджетов в digital. У многих ведущих издателей реклама, привлекаемая их онлайн-ресурсами, покрывает ее потери в принте.

Мы также получили комментарии издательских домов по структуре их доходов. Современные издатели кроме прямой рекламы активно используют и другие возможности официального взаимодействия с рекламодателями (вплоть до госконтрактов, которые публикуются на официальных ресурсах). Это нативная реклама, доходы от которой пока не измеряются компанией Mediascore и, как следствие, не попадают в ее итоговые цифры. В данном случае мы говорим про спецпроекты и доходы от GR и PR-коммуникаций. Это значимый и растущий сегмент на издательском и рекламном рынке, который успешно развивается во всем мире в виде контент-маркетинга, бренд-журналистики или клиентских медиа. Кстати, в ноябре на форуме Publishing Expo, который ежегодно проводит СППИ ГИПП, руководители WAN-IFRA и FIPP очень много говорили о таких перспективных сегментах, которые уже иногда составляют большую часть доходов издательских домов за рубежом.

В 2020 году эти не учитываемые до сих пор источники доходов ведущих издателей, прежде всего в газетном сегменте, по данным 11 ведущих издательских домов, принявших участие в исследовании, составили уже 1 млрд 200 млн рублей. По оценке экспертов, единственная рекламная категория, показавшая в 2020 году значительный рост бюджетов в прессе, – это социальная и политическая реклама, в том числе публикация информации о необходимости соблюдения правил безопасности во время пандемии (и мы все видели, насколько широко эта информация распространялась). С учетом этих доходов общая сумма доходов издателей в принте, в digital и от спецпроектов по итогам 2020 года составила 25 млрд рублей, что только на 16–17% меньше уровня доходов по итогам «обычного» 2019 года.

Комитет издателей АКАР, дирекции Бюро тиражного аудита – АВС и СППИ ГИПП совместно с ведущими издательскими домами несколько лет назад были инициаторами разработки методики учета доходов по принципу контента, получившей сейчас уже всеобщее признание, и намерены продолжать работу по совершенствованию оценки объемов издательского рынка в России в соответствии с реалиями сегодняшнего времени.



*«В 2020 году совокупные доходы издателей по принципу контента составили 23,9 млрд рублей,*

*из которых 15,9 млрд рублей приходится на digital-рекламу. При этом отрицательная динамика доходов год к году составляет 22% и сопоставима с потерями доходов в других СМИ по сравнению с доковидным 2019 годом. Эти данные показывают, что крупные издательские дома начали зарабатывать значительную часть своих рекламных бюджетов в digital. У многих ведущих издателей реклама, привлекаемая их онлайн-ресурсами, покрывает ее потери в принте».*

Павел Мирошников, и.о. президента СППИ ГИПП

Александр Никитушин

# А мы — печатаем

Осенью Союз предприятий печатной индустрии в седьмой раз проведет Всероссийский фестиваль детских СМИ и подведет итоги конкурса «Волшебное слово». В прошлом году в номинации «Лучшая газета для среднего школьного возраста» победила «Первая детская» газета из Пензы. Как родился и как живет сегодня этот некоммерческий проект, мы спросили у главного редактора издания Элеонору Куликову.

**Расскажите, почему и для кого вы решили выпустить детскую газету.**

В детстве я сама мечтала работать в детской газете, и вот, когда выросла, решила осуществить такую же детскую мечту многих ребят. Я, филолог по образованию, долгое время работала в сфере журналистики и, наконец, поняла, что готова делиться своим опытом с детьми. И поэтому решила создать небольшую творческую студию журналистики «Слово», где мы не только выпускаем свою детскую газету, но и снимаем репортажи для YouTube-канала «Слово-ТВ».

Слововцев (как мы себя называем) с удовольствием приглашают на значимые события города, которые мы освещаем в наших репортажах, и на местное телевидение в качестве участников ток-шоу и даже ведущих рубрик.



*«Печатный формат в своем привычном виде переживает сложные времена, многие издания уходят*

*исключительно в онлайн. А мы — печатаем! Потому что молодое поколение и так слишком много времени проводит в интернете и соцсетях, чтобы еще и нашу газету там читать».*

**Элеонора Куликова,**  
главный редактор «Первой детской» газеты

Газета «Первая детская» выходит раз в два месяца небольшим тиражом — всего около трехсот экземпляров, а читают ее не только дети и подростки, но и взрослые. На самом деле, аудитория «Первой детской» гораздо шире благодаря тому, что каждый экземпляр читает не один человек.

Мы называем «Первую детскую» газетой для людей, не читающих газет. Печатный формат в своем привычном виде переживает сложные времена, многие издания уходят исключительно в онлайн. А мы — печатаем! Потому что молодое поколение и так слишком много времени проводит в интернете и соцсетях, чтобы еще и нашу газету там чи-



Газета «Первая детская» зарегистрирована как средство массовой информации, и юные авторы могут гордиться тем, что они самые настоящие журналисты.

тать. Цифровые версии у нас тоже есть, но лишь как дополнение к печатной. Чтобы привлечь к ней внимание, пробудить желание взять в руки и полистать, мы используем современный дизайн, лаконичную подачу материала и приятные тактильные ощущения от качественной бумаги. И читатели по достоинству оценивают нашу работу.

**Как организована работа редакции?**

Все очень похоже на настоящую редакцию: у нас так же проходят планерки, где мы продумываем и обсуждаем очередной номер, раздаем редакционные задания.

Возможность стать автором материала есть у каждого ребенка, но здесь все зависит от его желания. В целом, участие в газете строится по принципу ротации кадров: часть детей участвует в одном номере, часть — в другом. Наиболее талантливые и полные энтузиазма ребята пишут почти в каждый номер.

**О чем они пишут?**

«Первая детская» носит информационно-познавательный характер с краеведческим уклоном — значительная часть каждого выпуска так или иначе связана с прошлым и настоящим Пензы и Пензенской области. Каждый номер создается с привязкой к конкретной теме. Например, последний вышедший номер посвящен туризму. В каждом номере мы публикуем интервью с интересными людьми, рассказы о необычных местах, проводим опросы, пробуем себя в разных жанрах, публикуем исторические и познавательные материалы, интересные широкому кругу читателей. Своим контентом мы пытаемся формировать у читателей чувство патриотизма и социальной ответственности, стараемся пробудить интерес к прошлому их малой родины.

**Правда ли, что газета — некоммерческий проект, который издается на ваши собственные средства?**

Все верно. В газете нет рекламы, которая могла бы окупить затраты на выпуск, уже не говоря о прибыли. С моей стороны это скорее акт социального предпринимательства. Просто я решила, что детям, которые постигают азы журналистики, нужна какая-то площадка для отработки навыков. А что может быть круче, чем практика в настоящем СМИ? Поэтому, несмотря на скромный тираж, я все же зарегистрировала «Первую детскую» как средство массовой информации, чтобы дети могли гордиться

тем, что они самые настоящие журналисты. Я действительно выпускаю ее на собственные деньги, хотя во время коронавирусного кризиса это стало намного сложнее.

**Пандемия больно ударила по вам?**

Конечно, пандемия больно ударила по всем печатным СМИ, и по нашей газете в том числе. И дело тут не только в том, что стало сложнее выделять средства на печать — возникли трудности с созданием контента, особенно в первые месяцы карантина и самоизоляции. Из-за ограничительных мер мы не могли привлекать детей к очным встречам. Но выход нашелся — удалось организовать производство нескольких номеров практически в режиме онлайн. В том числе мы провели несколько интервью удаленно, за это нужно сказать отдельное спасибо героям материалов, которые пошли навстречу и нашли возможность уделить нам время.

**Как распространяется «Первая детская»?**

Мы решили, что во времена, когда молодежь «живет» в интернете, газета сама должна искать читателей. Поэтому она поджидает их в «естественной среде обитания» детей и подростков — модных точках общепита и магазинах, спортивных объектах, детских центрах развития и тому подобное. Конечно, мы развозим «Первую детскую» и в городские библиотеки, ведь они меняются и снова интересны молодежи. Опять-таки в связи с эпидемиологической ситуацией число точек, куда мы раскладываем газету, значительно сократилось, но зато сформировался определенный пул преданных читателей, которые ждут каждый номер.

**Газета дважды принимала участие в конкурсе «Волшебное слово». Чем он вам интересен?**

Да, наша газета в 2019 году стала победителем в специальной номинации «Детский взгляд» и была отмечена специальным дипломом от издательства «Планета» за вклад в патриотическое воспитание детей и подростков, а в 2020 году стала «Лучшей газетой для среднего школьного возраста». Для детей это прекрасная возможность заявить о себе, и ребятам было очень приятно получать в свой адрес хорошие отзывы о проделанной работе. Для них это нечто большее, чем просто похвала. Это мотивация продолжать развиваться в этой сфере.

**Александр Никитушин**

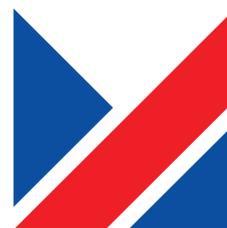


# №1

**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ  
«ИМ МЕДИА»  
ЛИДЕР ПО ОХВАТУ АУДИТОРИИ**

**20 812 300  
ЧИТАТЕЛЕЙ\***

\*АУДИТОРИЯ ЗА ПОЛГОДА ИЗДАНИЙ  
«ИВАНОВ МОНАМС МЕДИА»  
ПО ДАННЫМ MEDIASCOPE:  
NRS РОССИЯ,  
СЕНТЯБРЬ 2020 – ФЕВРАЛЬ 2021



ИВАНОВ МОНАМС  
МЕДИА

# Перемены по требованию

Для канадской The Globe and Mail всегда было важно поддерживать баланс между традиционной печатью и цифрой. В последние месяцы по известным причинам делать это стало труднее. Поэтому во время пандемии издание решилось на несколько шагов к созданию динамичной и прогрессивной редакции, параллельно адаптируя модель распространения бумажной газеты к новым, непривычным условиям.

## Следите за читателями

Цифровая трансформация всегда идет рука об руку с изменением привычного подхода к работе. «Прежде чем понять, как можно начать работать по-новому, надо разобраться, что именно вы хотите изменить, – рассуждает выпускающий редактор The Globe and Mail Анджела Пасьенца. – Мы, прежде всего, постарались определить, в чем именно заключаются проблемы, которые нам предстояло решить».

Как выяснилось, в первую очередь важно было исключить дублирование в деятельности печатного и цифрового отделов, направить больше усилий на рост подписок и объяснить сотрудникам, что для этого потребуется, а кроме того – наладить процессы коммуникации и сотрудничества в коллективе.

«Раньше в центре организационной структуры стояла печатная версия газеты, и все всегда крутилось вокруг нее, как бы часто мы ни повторяли, что digital в приоритете. Решить проблему было очень трудно, и в итоге мы признали, что настало время в корне изменить систему, – рассказывает Пасьенца. – Вместо того чтобы разговаривать о цифровом направлении, мы начали говорить об аудитории – в частности о том, что в разное время дня к нам приходят разные люди, и мы должны по-разному реагировать на запросы этих групп».

Новая структура редакции состоит из трех частей: отделы отвечают за сбор информации, анализ аудитории и решение задач, связанных с UX. «Такое разделение дало нам возможность быстро адаптироваться к сегодняшней ситуации, оперативно расширять и сокращать рабочие группы в зависимости от нужд проекта или типа контента, – говорит Пасьенца. – И, конечно, это очень

пригодилось во время пандемии, когда динамичность стала особенно ценным навыком».

Но сначала должна была укорениться сама концепция работы редакции, где в центре внимания всегда должна оставаться аудитория: «Мы сосредоточили всю рабочую коммуникацию на объяснении того, что именно может дать нам пристальное наблюдение за поведением читателей».

Еще одной задачей было сделать data-журналистику обычной частью работы, поэтому появилось новое правило: в команде, занимающейся анализом данных, должен быть хотя бы один сотрудник без опыта работы в этой сфере. «В результате мы смогли расширить компетенции наших журналистов и показать, что данные важны на всех уровнях работы издания», – отмечает Пасьенца.

## Второстепенные задачи – алгоритму

Адаптировать коллектив газеты к переменам помогли «микрoэксперименты» длительностью от четырех до шести недель, затрагивающие самые разные области – от принятия ключевых решений до обновления главной страницы сайта или подбора фотографий. «Сотрудники готовы выделить на опробование новой идеи четыре-шесть недель, и часто этого достаточно, чтобы их мнение изменилось, даже если поначалу они были категорически против», – поясняет Пасьенца.

Переменам в The Globe and Mail способствовала также прозрачность статистики. Сотрудники редакции проходят формальное обучение и могут разобраться в данных и метриках, к которым получают полный доступ, наряду с рассылкой ежедневного контент-плана и информацией о наиболее популярных материалах газеты. Каждой статье присваивается рейтинг (так называемый



twitter.com/angelapacienza

«Настало время в корне изменить систему. Вместо того чтобы разговаривать о цифровом направлении, мы

начали говорить об аудитории – в частности, о том, что в разное время дня к нам приходят разные люди, и мы должны по-разному реагировать на запросы этих групп».

Анджела Пасьенца,  
выпускающий редактор The Globe and Mail

The Globe Score), который высчитывается исходя из параметров успеха среди читателей или с точки зрения прибыльности – учитываются такие показатели, как вовлеченность, приобретение новых подписчиков и удержание старых. С помощью аналитического инструмента Sophi, разработанного внутри компании, в The Globe and Mail могут узнать, что приводит к росту подписок, где читатели находят контент, на какие страницы переходят потом и т.д.

Sophi используют для автоматизации работы издания в цифровой сфере – сюда относятся и программирование главной страницы сайта, и настройка пэйвола, и публикация постов в Facebook. «Мы хотели, чтобы сотрудники газеты сосредоточились на самом важном, поэтому порекомендовали второстепенные задачи алгоритму, – говорит Пасьенца. – Сокращений в штате не было – мы просто по-новому распределили функции в коллективе».

Благодаря таким изменениям The Globe and Mail оказалась лучше подготовлена к пандемии, и реорганизация производства заняла гораздо меньше времени, чем потребовалось бы еще три-четыре года назад.

«Люди не только привыкли к этим нововведениям, но и в целом чувствуют себя более комфортно в атмосфере перемен, а это главное, когда речь идет об изменении всего подхода к работе», – подытоживает Пасьенца.

## Информация для рекламодателя

По словам Эндрю Конски, руководителя отдела исследований The Globe and Mail, рекламодатели, с которыми работает издание, были очень обеспокоены сложившейся ситуацией на рынке. Именно поэтому команда The Globe and Mail проанализировала аудиторию и разработала подробный план дальнейших действий в сфере рекламы. «Это была целая стратегия, которой руководствовался наш отдел продаж и согласно которой он мог предоставлять конкретную информацию нашим рекламодателям», – поясняет Конски.

С началом пандемии рекламодатели были вынуждены либо приостановить свои кампании, либо вовсе отказаться от этого направления.

**Support Quality Journalism**  
Thank you for supporting journalism with a Canadian perspective

DIGITAL ACCESS	SATURDAY HOME DELIVERY + DIGITAL ACCESS	MONDAY - SATURDAY HOME DELIVERY + DIGITAL ACCESS
\$1.99 / week	\$6.99 / week	\$10.99 / week
<a href="#">SUBSCRIBE</a>	<a href="#">SUBSCRIBE</a>	<a href="#">SUBSCRIBE</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unlimited Digital access to globeandmail.com across all your devices</li> <li>✓ Investor Tools access across all our business tools and calculators</li> <li>✓ Globe's App access available for iOS and Android</li> <li>✓ Member Benefits, get exclusive access to events, tools and guides</li> <li>✓ Globe2Go, a digital replica of our daily newspaper on any device of your choice</li> <li>✓ Newsletters delivered straight to your inbox with over 20 choices</li> <li>✓ Bookmark and save all your favorite articles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convenient and safe Saturday morning delivery of The Globe and Mail printed newspaper</li> <li>✓ Globe2Go, a digital replica of our Saturday newspaper on any device of your choice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convenient and safe Monday to Saturday morning delivery of The Globe and Mail printed newspaper</li> <li>✓ Globe2Go, a digital replica of our Monday to Saturday newspaper on any device of your choice</li> </ul>
<p><b>За пакет цифровых продуктов The Globe and Mail нужно платить порядка 9 долларов в месяц. Подписка на ежедневную газету с доступом к цифре стоит почти 50 долларов в месяц.</b></p>		

Именно поэтому отдел продаж The Globe and Mail проявил гибкость в отношении своих постоянных рекламодателей. Сотрудники отдела предоставляли все возможные исследования о ходе проведения рекламной кампании, информировали обо всех изменениях в этой сфере, формировали наиболее выгодные предложения и помогали рекламодателям понять текущее положение дел и скорректировать их маркетинговые стратегии.

Было очень важно, чтобы информация с подробной аналитикой была доступна как для отдела продаж, так и для рекламодателей. В The Globe and Mail добились этого с помощью своего закрытого портала Sharepoint.

Кроме того, с помощью своих ресурсов команда The Globe and Mail собрала все внутренние данные и провела собственное отраслевое исследование. «Эти данные послужили подтверждением для наших рекламодателей, что размещение на нашем ресурсе будет выгодно для них: все их затраты обязательно окупятся», — замечает Конски. Однако он подчеркивает, что далеко не вся информация будет находиться в общем доступе. Поэтому в открытых файлах команда издания попыталась отразить наиболее важные выводы, которые могут быть использованы рекламодателями для построения дальнейшей стратегии.

«Отраслевые исследования помогли нам сориентироваться в основных проблемах и выявить общие тенденции в поведении аудитории. Но все выводы и полезные советы были полностью сформулированы на основе наших собственных исследований», — говорит Конски. По его словам, это позволило The Globe and Mail предоставлять партнерам по-настоящему эксклюзивную информацию и своевременно оповещать маркетинговую команду для ее эффективного взаимодействия с потребителями.

#### Самоизоляция и самодиагностика

Одной из главных проблем для газет во время коронакризиса стали логистика и распространение. Ограничения на передвижение и нехватка персонала сильнее всего сказались на «последней миле», заключительном звене в цепочке поставок. Доступ в здания и многоквартирные дома для разносчиков газет оказался закрыт. «Из-за пандемии вход в несколько сотен зданий на территории распространения был ограничен, и в 1600 из этих зданий находились наши подписчики», — вспоминает Вито Петруччи, заведующий отделом дистрибуции и логистики The Globe and Mail. — В результате локдауна и перехода на удаленный режим корпоративные клиенты, залы ожидания разных учреждений, аэропорты и ритейлеры перестали получать наши газеты».

В то же время значительную поддержку оказало государство — газеты были признаны социально значимым товаром.

Основной задачей руководства The Globe and Mail было обеспечить безопасность персонала, дистрибьюторов, продавцов, водителей грузовиков, клиентов и курьеров. Последним разрешили отступать от должностных инструкций из соображений безопасности, при этом использование пластиковых пакетов для упаковки газет старались минимизировать. Также были введены строгие протоколы поведения в пунктах доставки, сотрудникам напоминали о необходимости соблюдать дистанцию, использовать средства защиты

и часто мыть руки. Всем, кто почувствовал себя неважно, советовали остаться дома и самоизолироваться. Продавцов просили записывать основную информацию обо всех, у кого наблюдаются перечисленные министерством здравоохранения Канады симптомы, и немедленно передавать ее в головной офис — это помогло отследить контакты с инфицированными. На локальном и районном уровнях были выработаны планы на случай, если кто-то заболит, и обычно курьеры по соседству и независимые подрядчики вызывались помочь.

Еще одна трудность возникла из-за ошибочной самодиагностики — иногда курьеры думали, что у них коронавирус, потому что наблюдались сходные симптомы. В таких случаях мало что



По данным Vividata, с июля 2019 года по июнь 2020 года еженедельная совокупная аудитория печатной и цифровой версий The Globe and Mail увеличилась на 8,5%, до 6,4 млн человек.

можно было сделать, только просить их изолироваться и следить за своим состоянием.

Но напуганы были не только курьеры. Компания отметила, что подписки стали чаще приостанавливать обитатели многоквартирных домов и домов престарелых. Несмотря на заявления ВОЗ, что газеты не являются разносчиками вируса, людям было страшно прикасаться к печатному изданию. «Так что мы продолжаем подробно информировать потребителей обо всех мерах предосторожности, которые мы принимаем в соответствии с рекомендациями министерства здравоохранения», — говорит Петруччи.

#### Польза от локдауна

Но не все было так уж плохо — локдаун принес и некоторые позитивные результаты. В частности, из-за того, что возможность выезжать куда-либо была резко ограничена, выросла доставка газеты на дом по субботам. «Практически исчезли маршруты, где у нас не было собственных постоянных разносчиков», — говорит Петруччи. — С другой стороны, спад цен на топливо увеличил чистый заработок курьеров».

Все, что связано со спортом, искусством и путешествиями, отменили, поэтому газетные рубрики, посвященные им, тоже пришлось поставить на паузу. В субботних выпусках The Globe and Mail такому развлекательному контенту было посвящено несколько разделов.

«Локдаун свел на нет индустрию спорта, искусства, развлечений и путешествий, о которых мы писали по субботам, и в итоге нам пришлось отказать от так называемых pre-packs», — рассказывает Петруччи. Препакки — это листы, которые печатают заранее, чтобы курьеры на последнем этапе дистрибуции вложили их в основной экземпляр. С исчезновением препакков курьеры стали

тратить на доставку в среднем на полчаса меньше, в зависимости от длины маршрута.

Кроме того, значительно изменились ожидания клиентов: люди начали работать из дома и стали обращать меньше внимания на задержки, и многие соглашались на доставку до вестибюля, а не до двери квартиры, как раньше. В конечном счете, отмечает Петруччи, уровень сервиса только вырос. «Мы продолжаем советовать людям держать дистанцию, носить маску и почаще мыть руки», — добавляет он. — Мы все еще прислушиваемся к экспертам, соблюдаем рекомендации органов здравоохранения Канады и поддерживаем оперативную коммуникацию с нашими деловыми партнерами. И мы продолжаем учиться жить в условиях пандемии».

#### Поддержите своих

В The Globe and Mail сформулировали пять главных пунктов своей стратегии во время продолжающейся пандемии:

- 1. Мобилизуйте свою рабочую силу.** Важно иметь хорошо продуманный план работы, которому может следовать каждый сотрудник. Общение внутри команды и обеспечение доступности информации крайне важны.
- 2. Поддержите своих клиентов и заказчиков.** Определите порядок действий, который поможет вам наиболее эффективно поддерживать ваши партнерские отношения.
- 3. Задавайте правильные вопросы.** Не спешите создавать анкету для опроса своей аудитории, пока у вас нет четко структурированных вопросов. Для этого необходимо понимать, какой цели в принципе служит этот опрос. Хорошо подумайте, какие данные вы хотели бы получить.
- 4. Собирайте всю полезную информацию.** Вы никогда не знаете, какие именно данные и цифры могут пригодиться вам в работе. Научитесь извлекать выгоду из всей информации, которую вы получаете в ходе исследования или общения со своей аудиторией. Помните, что идеи не возникают сами по себе, они всегда имеют какую-то реальную основу.
- 5. Будьте рядом, чтобы помочь вашим читателям.** Сохраняйте дружественные отношения со своей аудиторией. Обмен полезной информацией будет способствовать укреплению доверия к изданию и уверенности в вашей компетенции.

Симона Флюкигер, Элизабет Шилпа, WAN-IFRA  
В материале использована информация INMA

# Взнос доброй воли

Цифровая версия Der Standard не предлагает подписчикам рекламу и не отслеживает их действия. Как австрийской газете удалось создать продукт, который отвечает целям компании, удовлетворяет запросы аудитории и соответствует положениям GDPR?

Около трех лет назад главные цели Der Standard, ведущей австрийской ежедневной газеты, основанной в 1988 году, были такими:

- снизить число случаев блокировки рекламы на сайте DerStandard.at;
  - привести DerStandard.at в соответствие с GDPR (Общий регламент защиты данных, действующий в Евросоюзе) и не потерять при этом прибыль;
  - создать новые цифровые продукты, благодаря которым можно было бы продолжать публиковать материалы в открытом доступе.
- «Доля читателей, использующих блокировщики рекламы на нашем сайте, была очень большой, — подчеркивает Флориан Штамбула, директор по цифровой подписке Der Standard. — В среднем, реклама блокировалась на четверти всего трафика, а на некоторых страницах сайта уровень блокировки достигал 35%».

Вдобавок очень скоро должен был вступить в силу GDPR, и Der Standard, как и многие другие новостные издания, плохо представлял себе, как все будет выглядеть на практике и как именно власти будут трактовать ключевые принципы регламента. А кроме того, падало количество подписок на печатное издание — доходы удавалось поддерживать только за счет частого повышения цен.



florianstambula.at

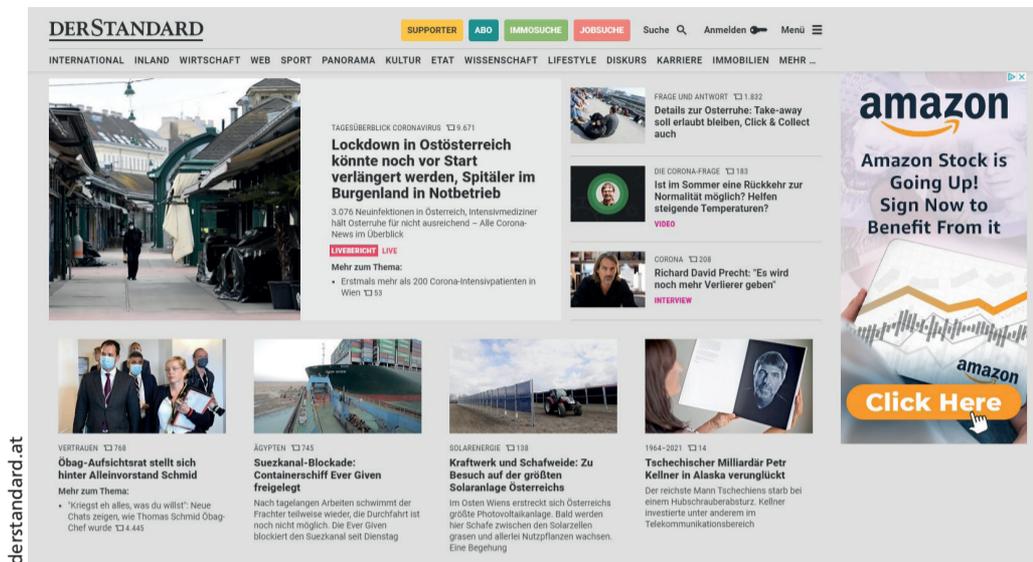
*«Вместо введения пэйвола мы реализовали проект Der Standard Supporter: пользователи могут финансово*

*поддержать газету, но при этом взамен не получают ничего, кроме нашей благодарности. Весь контент остается бесплатным».*

**Флориан Штамбула, директор по цифровой подписке Der Standard**

«Мы начали задумываться о создании цифровых продуктов, которые предоставляли бы бесплатный доступ к статьям и одновременно предлагали читателям что-то ценное, за что они готовы были бы платить», — говорит Штамбула.

В качестве решения перечисленных выше задач в 2018 году была запущена тестовая версия плана подписки под названием Der Standard PUR, а на сайте в несколько этапов введены ограничения на просмотр с блокировщиком. PUR стоит



derstandard.at

7 евро в месяц, позволяет просматривать контент без рекламы и не собирает данные пользователей (за исключением пары технических cookies и скриптов).

## Без рекламы по выгодной цене

Посетителям дали право выбора: отключить блокировщик, согласившись на трекинг и рекламу, или оформить подписку PUR. Большинство выбрали первый вариант, но примерно каждый двадцатый пользователь оформлял подписку.

Количество блокировок стремительно пошло вниз, но поток трафика совсем не стал меньше и превратился в инвентарь для монетизации, на котором компания смогла зарабатывать до 100 тысяч евро в год.

«Первое время звучали мнения, что пользователи с блокировщиками будут просто массово покидать сайт и уже не вернуться. Но вышло совсем по-другому», — вспоминает Штамбула.

Напротив, впоследствии многие газеты в Германии последовали этому примеру и запустили сходные модели, предлагая пользователям выбрать между отключением блокировщика и оформлением подписки без отслеживания и рекламы.

С момента запуска PUR набрал 11 тысяч подписчиков — в дополнение к 70 тысячам читателей, выписывающих бумажное издание. Особенно быстро подписки стали расти, когда план PUR в виде бандла по выгодной цене дополнили печатным воскресным выпуском.

## Ничего, кроме благодарности

Более 20% прибыли австрийской газете приносит цифровая реклама, а 50 тысяч активных пользователей в месяц, оставляющие более 1,2 млн комментариев, образуют половину всего онлайн-трафика Der Standard. Миссия издания — поделиться с как можно более широким кругом людей качественными публикациями и дать площадку для общественных дискуссий.

«Встал вопрос: не повредит ли пэйвол нашему бизнесу? Нужно было придумать что-то другое, и мы позаимствовали успешную идею у The Guardian, — рассказывает Штамбула. — Мы реализовали проект Der Standard Supporter: пользователи могут финансово поддержать газету, но при этом взамен не получают ничего, кроме нашей благодарности. Весь контент остается бесплатным».

Читатели могут выбрать разовый или повторяющийся платеж на любую сумму, которую установят сами или воспользуются подсказкой системы.

Первые полгода проект работал в тестовом режиме, а таргетирована была совсем небольшая аудитория — в Der Standard хотели проверить, насколько их план жизнеспособен и справятся ли они с более масштабной задачей.

«Постепенно мы расширили аудиторию, — добавляет Штамбула. — Целью было достичь конверсии на уровне 1% — мы решили, что если это получится, то проект будет развиваться».

## Поддержите нашу редакцию

С наступлением пандемии и первого локдауна на несколько недель прекратили поступать рекламные доходы, и у компании возникли серьезные финансовые проблемы.

В ответ Der Standard быстро расширила охват читателей, которым выводилось сообщение с просьбой поддержать редакцию. Теперь оно стало заметнее и чаще появлялось на сайте.

«На протяжении пары недель мы фиксировали резкий рост доходов, — говорит Штамбула. — Но после этого пика, который пришелся на март и апрель, мы задались целью сделать читательские взносы более стабильным источником прибыли. Мы получили много фидбэка и многому научились за предыдущие месяцы, так что понимали, что систему еще нужно доработать, например, отладить повторяющиеся платежи и более открыто рассказывать о том, куда идут деньги».

В прошлом году проекту удалось собрать порядка 450 тысяч евро и, по прогнозам, еженедельная прибыль от взносов будет составлять порядка 15 тысяч евро. Газету поддерживают около 10 тысяч человек, и четверть из них оформила повторяющийся взнос. Пока что пожертвования пользователей составляют менее одного процента совокупного дохода, но в следующие несколько лет компания собирается сделать этот источник прибыли более стабильным. В планах на ближайшие месяцы — понять, что мотивирует людей делать взносы, в том числе и многократные, и с какими затруднениями они сталкиваются в процессе.

**Симона Флюкигер, корреспондент WAN-IFRA**

В конце прошлого года рост доходов Der Standard составлял почти 100% по сравнению с 2019 годом, а показатель удержания аудитории у derstandard.at был равен 59%.

# СВОИ ИНСТРУМЕНТЫ

**Словацкая газета Denník N построила прибыльный бизнес исключительно на прямых доходах от читателей – сейчас у них 65 000 активных подписчиков. Томас Белла, глава цифрового подразделения, объясняет, как компании это удалось.**

После того, как в 2014 году крупнейшую газету Словакии купил один олигарх, группа из 50 журналистов решила основать Denník N. А в 2018-м они запустили второе издание в Чехии.

«С самого начала мы понимали, что из-за влияния олигарха с рекламными доходами у нас будут трудности, – говорит Белла. – Поэтому мы решили, что самое разумное – предложить людям подписаться на газету. Сегодня мы продолжаем издавать печатный вариант, но весь бизнес строится на подписках, и 95% из них – в онлайн».

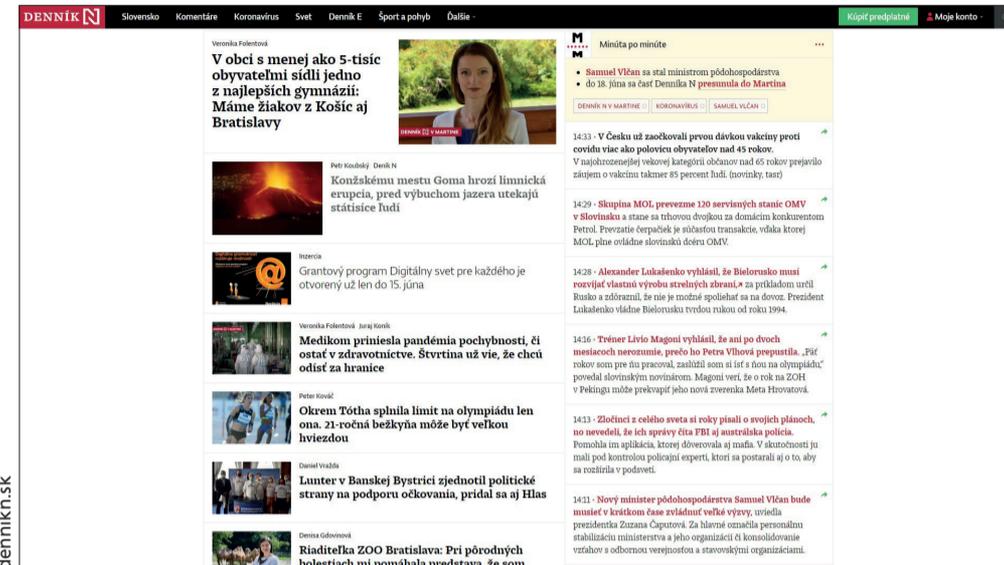
Сейчас в Denník N заняты 100 сотрудников, а число уникальных читателей сайта достигает 1,5 миллиона – это больше четверти населения страны.

Сайт газеты работает по модели фримииум с пэйволом. Он поделен на две части, что явно отражено на главной странице: левая сторона посвящена лонгридам о политике и расследованиям (все заголовки в этой части – черные) и находится за пэйволом. Справа – качественные «молнии» с красными заголовками, они помогают привлечь на сайт трафик.

## Ценное содержание

Denník N стала прибыльной довольно быстро, и случилось это благодаря тому, что компания сосредоточилась на создании качественных текстов и разработке своего программного обеспечения.

Запуск газеты состоялся в 2014 году, и тогда в коллективе не было ни одного сотрудника, который специально занимался бы рекламой, маркетингом, продажами или менеджментом. Все 50 членов команды – журналисты, и их просто попросили иметь в виду деловую и коммерческую стороны вопроса при подготовке репортажей. Отдел



Главная страница dennikn.sk поделена на две части: слева за пэйволом размещаются лонгриды; справа – горячие новости в свободном доступе, которые привлекают трафик.

маркетинга появился в газете только четыре года спустя после старта.

Каждое утро авторы получают имейл, где все их статьи сгруппированы по уровню популярности и количеству проданных подписок. Исходя из рейтинга конверсии для каждой публикации редакторы решают, какие из них оставить на главной странице.

«Звучит ужасно, но мы обнаружили, что эта схема работает – интересы наших журналистов и темы, ради которых публика готова подписаться, очень часто совпадают, – комментирует Белла. – Десять лет назад мы ориентировались главным образом на количество просмотров страниц, а это вело к кликбейту. Но продать подписку обманом невозможно, контент должен быть достаточно ценным и уникальным, чтобы люди согласились за него платить».

## Собственный софт

Впервые плату за чтение Denník N стала взимать через два дня после запуска. Спустя примерно два года и с помощью грантов от Google компания решила на большой шаг и стала размещать все свое программное обеспечение в свободном доступе по открытой лицензии. «Прошло шесть лет, и теперь наш софт могут использовать издатели по всему миру. Сейчас им пользуются 30 организаций», – рассказывает Белла.

Что из себя представляют собой эти программы? Вот несколько возможностей и инструментов, которые в них входят:

- **Источник подписки.** На графике справа показаны конверсии и их источник на сайте, а слева – внешние источники. Половина конверсий происходит после чтения статей, еще половина – от лендингов.

«Многие жалуются, что трафик с Facebook объемный, но низкокачественный. Для нас же социальные сети – самый мощный генератор подписок», – не без оснований утверждает Белла.

- **Отмена подписки.** Софт компании позволяет сотрудникам анализировать поведение читателей и прогнозировать паттерны на будущее. В сочетании с машинным обучением он также дает возможность пристально изучать отдельные кластеры данных и основную информацию о конкретном пользователе, таким образом, предсказывая уровень оттока. А чтобы предотвратить отток, можно кастомизировать скидки и планы подписки для определенного сегмента пользователей.

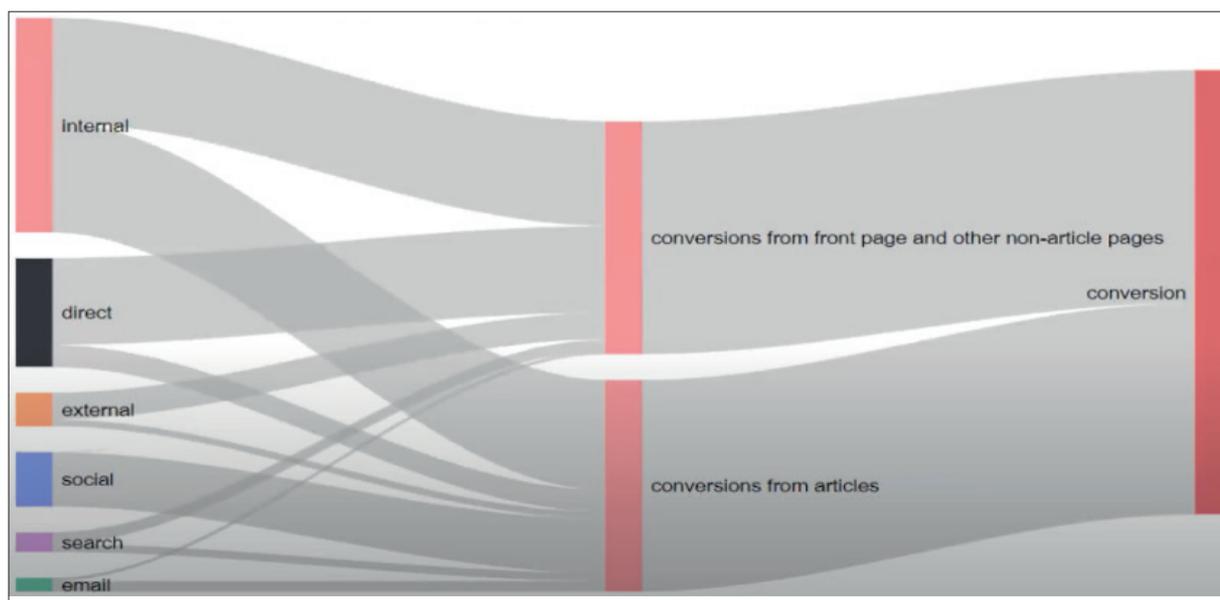
- **Кампании.** Этот инструмент размещает баннеры с A/B-тестированием, и сотрудники могут увидеть, какой баннер оказался более успешным с точки зрения конверсий.

- **Сокращение оттока.** Что происходит с успешно проданными подписками спустя полгода? Благодаря этому инструменту можно следить и анализировать тактики удержания клиента.

«В прошлом году было отчетливо видно влияние коронавируса, – отмечает Белла. – В марте и апреле число новых подписок резко выросло, но спустя два–три месяца уровень удержания упал ниже обычного. Впрочем, через четыре месяца он вернулся к норме».

Программы также содержат инструменты для автоматизации, почтовых рассылок, имейлов и первичного сопровождения клиентов (onboarding).

«У нас получается держать программы в свободном доступе за счет доходов от подписок. После того, как закончилось финансирование от Google, мы смогли продолжать оплачивать работу штатных разработчиков благодаря нашим читателям», – поясняет Белла.



Одна из возможностей программного обеспечения Denník N – выявление источников подписки. Сегодня половина подписчиков издания приходит после чтения статей, еще половина – от лендингов.

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA

# От пэйвола к смартволу

За последние пять лет бельгийская Mediahuis набрала 85 тысяч новых подписчиков, с лихвой компенсировав пришедшийся на этот же период отток аудитории в печатном секторе. Компания увеличила не только число читателей, но и общий объем прибыли от подписок.

«Убытки в печати мы возместили за счет подъема в цифре. Он отразился не только на числе подписчиков, но и на объемах прибыли», – говорит Кун Мееузен, директор по читательским доходам Mediahuis. Компания базируется на территории Бенилюкса и издает газеты в Бельгии, Нидерландах, Ирландии и Люксембурге. За пять лет она успела выйти на международный уровень и продолжает развиваться.

На конференции WAN-IFRA Digital Media Europe Мееузен рассказал о работе четырех региональных газет, принадлежащих компании: De Standaard, Het Nieuwsblad, Gazet van Antwerpen и Het Belang van Limburg. Все они популярны во фламандской части Бельгии, и как минимум одну из них читает каждый третий фламандец.

На протяжении последних пяти лет компания неуклонно смещала свой фокус от печатной сферы к digital. В 2015 году они продали 442 тысячи подписок. В 2016 и 2017 эта цифра упала, но за последние три года вновь выросла до 450 тысяч. В 2020 году, ознаменованном началом пандемии, Mediahuis продали больше подписок, чем ожидали сами.

«За последние пять лет количество людей, получающих наши бумажные издания, сократилось на 70 тысяч, в то время как число цифровых подписчиков выросло на 85 тысяч», – констатировал Мееузен.



*«Убытки в печатном секторе мы возместили за счет подъема в цифровом. За последние пять лет количество людей, получающих наши бумажные издания, сократилось на 70 тысяч, в то время как число цифровых подписчиков выросло на 85 тысяч».*

Кун Мееузен, директор по читательским доходам Mediahuis

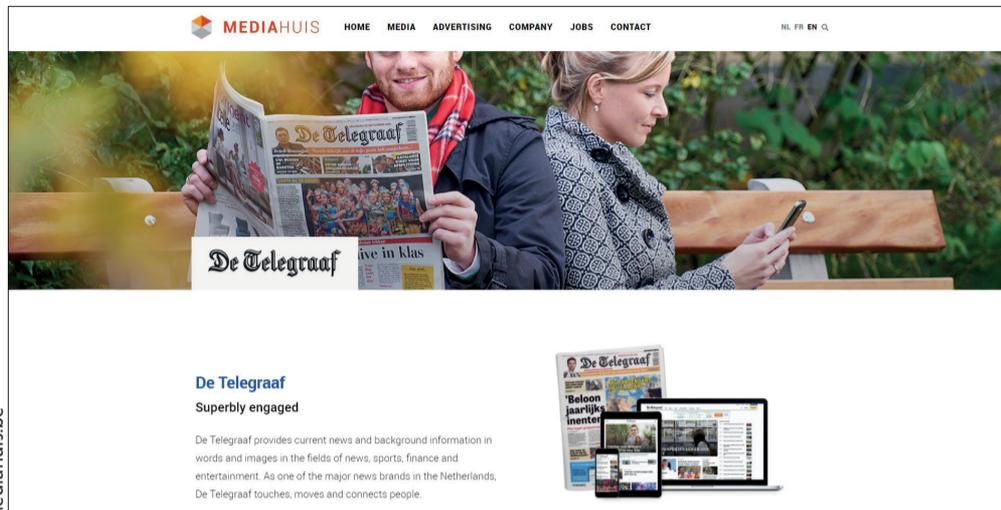
Доходы с подписок выросли на 4% в период с 2015 по 2019 год, и такой же рост, скорее всего, покажет период 2019–2020 гг.: коронавирус поспособствовал продажам, и они оказались гораздо выше, чем ожидалось.

Мееузен поделился с участниками конференции уроками, которые он усвоил за последние пять лет работы в Mediahuis.

## Урок 1. Коммуникация

Важно, чтобы все сотрудники организации четко понимали, в чем состоят общие цели и как именно их можно достигнуть. Чем проще будут звучать объяснения руководства, тем лучше.

Пять лет назад планы Mediahuis на 2020-й едва умещались на 500 слайдах презентации, но спустя два года в компании решили, что это все-таки



mediahuis.be

слишком, и вычеркнули большую часть KPI, сосредоточившись только на одной цели: 100 тысяч цифровых подписчиков до конца 2020 года. Для этого нужно было, чтобы каждый месяц число новых подписчиков превосходило число отписавшихся.

«Мы посчитали, что если в месяц мы теряем 3 тысячи подписчиков, то должны приобрести 5 тысяч. Таким образом, прирост составит 2 тысячи пользователей», – сказал Мееузен.

Цель в 100 тысяч подписчиков была достигнута еще до начала лета прошлого года. Чтобы отметить это событие, генеральный директор компании отправил всем сотрудникам бельгийского подразделения по небольшому подарку.

## Урок 2. Ценовая политика

«Мы усвоили, что если хотим поднимать цены, понадобится помощь со стороны, потому что это непростая задача», – поделился Мееузен.

В Mediahuis обратились к Mather Economics, и консалтинговое бюро предоставило им инструмент для расчета оптимальной рыночной цены ис-

ходя из исторических данных, показателей оттока и прошлых цен. Инструмент демонстрирует, как изменение цены отразится на разных изданиях и продуктах, и прогнозирует прибыль в зависимости от того, сколько человек согласятся платить больше и сколько откажутся от подписки.

Как пояснил Мееузен, это простой, но эффективный инструмент. Он пригодится и для планирования бюджета, и для того, чтобы убедить руководство в правильности выбранной стратегии, если вы решите поменять цены.

## Урок 3. Организация

Необходимо помнить об основополагающих принципах совместной работы.

«Команда – это группа, члены которой обла- дают разными дополняющими друг друга навы-

ками и работают вместе над достижением конкретной цели», – напомнил Мееузен.

У каждой команды есть четкая цель или KPI. К примеру, команда по приобретению должна убедить потенциальных клиентов, используя правильное предложение на правильном канале продаж по правильной цене. Их KPI – показатели конверсии. Команда по удержанию, с другой стороны, должна сделать общение клиентов с сервисом легким, простым и убедительным. Для них KPI равен показателям оттока.

## Урок 4. Расходы

За последние пять лет Mediahuis удалось значительно сократить операционные расходы.

С 2017 по 2020 они уменьшили стоимость приобретения клиента с 60 до 35 евро. Как? Главным образом с помощью пэйвола. В 2017 году через него проходили только 8% новых подписчиков, зато сегодня благодаря ему продается 35% подписок.

«Мы бросили все наши ресурсы на разработку новой стратегии и придумали так называемый смартвол – пэйвол, который может таргетировать людей и предлагать им разные варианты, кому-то – три бесплатных статьи, кому-то – пять», – рассказал Мееузен.

Это помогло не только приобрести новых клиентов, но еще и сократить расходы на маркетинг.

## Урок 5. Чтение

«Мне встречалось много разных показателей вовлеченности, но я уверен, что единственный важный фактор – чтение. Если люди не пользуются сервисом, они не станут за него платить. Все очень просто».

В Mediahuis разделяют всех своих читателей на три категории:

- зеленая: те, кто читают много;
- желтая: те, кто читают только определенный контент;
- красная: те, кто читают очень мало или не читают вообще.

«Существует прямая зависимость между риском оттока и группой, в которой находится читатель», – объяснил Мееузен. – Цель нашей компании, от редакции до отдела маркетинга и команды по приобретению клиентов – сделать так, чтобы «зеленых» читателей становилось как можно больше».

Брайан Везелинг, старший редактор WAN-IFRA

Mediahuis издает газеты в Бельгии, Нидерландах, Ирландии и Люксембурге, включая такие издания, как De Standaard, De Telegraaf и Irish Independent.



World Association of News Publishers



MEDIA MANAGEMENT ACCELERATOR

# THE INDUSTRY'S FIRST ONLINE LEARNING PLATFORM ON DIGITAL REVENUE MEDIA MANAGEMENT ACCELERATOR

Digital Revenue Strategy and Diversification

1



**GREGOR WALLER**  
Principal WAN-IFRA  
Global Advisory  
Consultant

Paid Content and Reader Revenue

2



**KALLE JUNGKVIST**  
Senior Advisory  
to Schibsted

Digital Advertising: Formats and Marketplaces

3



**MATT O'NEILL**  
Founder & Principal  
Teemo, Ltd.

Digital Advertising: Sales and Execution

4



**PETER LAMB**  
Owner  
Lamb Consulting

Digital Advertising: Data and Analytics

5



**BEN SHAW**  
Director of WAN-IFRA  
Global Advisory

Innovation and Integrating Startup Culture

6



**ROBB MONTGOMERY**  
Founder  
Smart Film School

[mma.wan-ifra.org](http://mma.wan-ifra.org)

# Институт благородных

**Сотрудничать с медиакомпаниями, регулярно проводить эксперименты и делиться со всеми результатами своих открытий. Вот приоритеты работы Института Ленфеста, который с недавних пор владеет газетой The Philadelphia Inquirer.**

Американский Институт Ленфеста открылся только в 2016 году, но имя его основателя, Джерри Ленфеста, широко известно – в том числе и за пределами штата Пенсильвания, где он жил. Прежде, чем сколотить свое состояние и начать заниматься благотворительностью, Ленфест служил на флоте, затем получил юридическое образование, и только после этого познакомился с медиамагнатом Уолтером Анненбергом, благодаря которому решил заняться развитием кабельного телевидения – и не прогадал.

Наследие Ленфеста продолжает жить благодаря его масштабной и разнообразной филантропской деятельности. В частности, он пожертвовал более 20 млн долларов организации, ныне известной как Ленфестовский Институт журналистики, и передал в ее распоряжение издание The Philadelphia Inquirer.

Газета до сих пор выходит в печатном виде семь раз в неделю. Основу бюджета, помимо грантов института, составляют доходы с цифровой подписки и недавнее нововведение – добровольные взносы от читателей. В целом The Philadelphia Inquirer производит впечатление компании, которая твердо стоит на ногах и с уверенностью смотрит в будущее.

## Собственники и партнеры

Уникальность делового партнерства между Институтом Ленфеста и филиладельфийской газетой – в его структуре. В то время как другие издания полностью сворачивают коммерческую деятельность или переходят во владение фондов, некоммерческий Институт Ленфеста поддерживает Inquirer – компанию, ориентированную на прибыльность.

*Газета до сих пор выходит в печатном виде семь раз в неделю. Основу бюджета, помимо грантов института, составляют доходы с цифровой подписки и добровольные взносы от читателей. В целом The Philadelphia Inquirer производит впечатление компании, которая твердо стоит на ногах и с уверенностью смотрит в будущее.*

Джозеф Лихтерман, менеджер по редакционной и цифровой стратегии Института Ленфеста, разбирается в медийных инновациях как никто другой. Сейчас он выпускает тематическую внутреннюю рассылку Solution Set, а до этого работал в гарвардской Nieman Journalism Lab.

«В планах уже давно было сделать Inquirer своего рода «кухней», где можно было бы опробовать новые идеи и модели для работы региональных газет, – объясняет Лихтерман. – Inquirer – уникальный и ценный для нас ресурс. Впоследствии мы надеемся поделиться своими находками и технологиями с другими изданиями. Например, в разгар пандемии газета убрала пэйвол для материалов о ковиде и сделала лендинг, где пользователи сразу видели кнопки «подписаться» и «поддержать», чтобы читатели могли быстро разобраться, как помочь изданию».



Редакция газеты The Philadelphia Inquirer, которой владеет Институт Ленфеста, во время локдауна. 16 марта 2020 г.

Следуя своей благотворительной миссии, Институт Ленфеста делится наработками со всеми, кому они могут пригодиться. Помимо сервиса для сбора пожертвований, они запустили специальную рассылку и организовали круглый стол для местных представителей индустрии, а одной журналистки во время сбора новостей в условиях социального дистанцирования пришла в голову блестящая идея: она ходила возле пункта сдачи анализов на коронавирус с плакатом: «Я работаю в Inquirer. Есть что сказать? Звоните/пишите на номер».

«Но институт – все еще довольно молодая компания, и наши отношения с газетой нельзя назвать обычными, в первую очередь потому, что мы – владельцы, но мы ее не контролируем, – добавляет Лихтерман. – В Inquirer своя бизнес-команда, отдельное руководство и собственный совет директоров, перед которым отчитываются сотрудники. Редакция полностью независима, так что главное в нашей работе – найти самый лучший способ взаи-

модействия, который устраивал бы всех. Пока что поиски продолжаются»

## Локальная лаборатория

Еще одна отличительная черта этой системы – лаборатория Lenfest Local Lab, напрямую поддерживающая инновации в Inquirer. Лаборатория публикует свои открытия и достижения, чтобы ими могли воспользоваться и другие издания.

«Это небольшая команда, изучающая UX продукта. Ее цель – найти новые способы взаимодействия с локальной аудиторией, – объясняет Лихтерман. – Зачастую региональным газетам трудно вырваться из ежедневной рутины и привычного цикла разработки продукта, чтобы отступить на шаг, попробовать что-то новое, экспериментировать, исследовать не ради мгновенного результата, но

чтобы развиваться и двигать индустрию вперед. Лаборатория нужна как раз для задач такого типа – она производит инновации, оставаясь вне ограничений, которые накладывает рутинная издательская деятельность».

Команда лаборатории тесно сотрудничает с редакцией Inquirer. Как отмечает Лихтерман, она помогает коллективу газеты посмотреть на свои публикации под новым углом – например, найти способ сделать их более доступными или начать использовать новый функционал.

Их последним экспериментом в сфере региональных новостей стала серия гиперлокальных рассылок, запущенная при поддержке Google News Initiative. Первая из них посвящена району Фиштаун в Филадельфии.

«Inquirer пытается автоматизировать процесс сбора районных новостей, – говорит Лихтерман. – Последнее время крупным столичным редакциям приходится сокращать масштабы и переходить на более локальный уровень, но возможности делать подробные репортажи с мест событий у них нет. Так появилась идея рассылки The Hook: она включает в себя как специальные репортажи, так и материалы, уже опубликованные в Inquirer, а также информацию из открытых источников. Все это организовано так, чтобы читать рассылку было удобно и интересно. Контент уникален и потенциально рентабелен: в рассылке можно размещать рекламу, и это хороший вариант для локального бизнеса, чтобы выйти на свою целевую аудиторию».

## Исследование медиаландшафта

Институт Ленфеста часто сотрудничает с другими организациями (в том числе со СМИ) и проводит много экспериментов. В рамках недавнего проекта они объединились с Брауновским институтом медиаинноваций (Brown Institute for Media Innovation), чтобы на базе AI создать топографическую и тематическую карту освещения новостей в Филадельфии.

В самом начале работы команда задала себе несколько вопросов:

- Какие области в регионе попадают в местные новости, а какие – нет? Если есть белые пятна, как можно их восполнить – и надо ли?

- Меняется ли интонация, объем и частота новостных сообщений в зависимости от географии? Если да, каковы вероятные причины?
- Карта может выявить определенные проблемы. Какие инструменты понадобятся, чтобы их решить?
- Можно ли автоматизировать поиск локального угла подачи для общенациональных сюжетов?
- Какова география новостей, есть ли на карте точки и контуры, образуют ли они между собой многоугольники? Если событие разворачивается в нескольких пунктах, как это можно представить на карте?
- Можно ли предугадать, в каких местах происходят события, еще не нашедшие отражение в новостях?
- Пропорционален ли объем потока новостей об отдельной местности количеству людей, которые там живут? Если нет, почему?
- Какие тенденции в новостном освещении можно объяснить исключительно сочетанием временных и географических факторов?
- О чем говорит скопление новостных статей в определенной точке карты?

«Кроме того, благодаря механизмам, на которых строится карта, в Лаборатории смогли создать лендинговую страницу о коронавирусе, – говорит Лихтерман. – На ней можно получить локализованную подборку новостей о ситуации в вашем округе и информацию о работе школ, ресторанов и других общественных учреждений».

Продолжая двигаться в том же направлении, сотрудники Лаборатории нанесли на карту отзывы о ресторанах и музеях – и приложили все усилия, чтобы их новый инструмент можно было использовать в любой редакции.

### Модель для редакций

«Но важно задумываться и о таких вещах, как разнообразие, равноправие и инклюзивность. Новости должны отражать жизнь сообществ, – добавляет Лихтерман, – а журналистам надо чаще предоставлять платформу для высказывания другим голосам. Это правильно с моральной точки зрения и необходимо для газет, чья принципиальная миссия – быть полезными обществу. Этого требует и бизнес: издания все больше опираются на доходы от читателей, будь то подписки, пожертвования или членские взносы, а люди хотят читать новости, которые касаются их напрямую, и только тогда они готовы за них платить и поддерживать редакцию. Так что не стоит упускать из виду эти вопросы».

Лихтерман охотно делится своими размышлениями на тему выбора подходящей модели для получения прибыли напрямую от читателей – в позапрошлом году Институт Ленфеста вместе с центром Membership Puzzle Project (MPP) создали при поддержке Google News Initiative гид по набирающей популярность клубной модели, призванный ответить на все вопросы со стороны участников индустрии. Целью было попытаться ответить на следующие вопросы:

- В чем состоит ценностное предложение клубной программы?
- Что мотивирует людей вступать в клуб?
- Сколько газеты должны быть готовы потратить и какую прибыль могут ожидать?
- Какие инструменты и технологии понадобятся для поддержания клубной модели?
- Как ее запустить и развивать?
- Что нужно, чтобы параллельно переориентировать и рабочие процессы в редакции?

- Как удержать клиентов и измерить успех клубной программы?
- Какую роль играет клубная модель для газет, которые стремятся удовлетворить общественные запросы, оставленные без внимания мейнстримными медиа?
- Что надо знать заранее, до перехода на клубную модель?

В сентябре 2020 года вышел максимально подробный гид (Membership Guide). По словам Лихтермана, сами создатели считают его «практическим руководством по всем тактикам ведения клубной программы». Его публикация стала итогом трехлетней исследовательской работы коллектива Membership Puzzle Project, и он содержит разборы более 30 кейсов и интервью с сотрудниками 50 редакций.

### Подписка плюс клуб

Лихтерман рассказывает, что этот проект уделяет внимание проблемам на каждом этапе внедрения клубной модели, от запуска до развития и продвижения роста – в том числе на стадии принятия решения, потому что такая модель подходит не каждой организации.

Поясняя основные рекомендации из гида, он говорит: «Клуб по определению отличается от подписки. Подписчики платят и получают доступ к статьям, есть пэйвол, и это скорее коммерческая транзакция, в то время как члены клуба присоединяются

*Клуб по определению отличается от подписки. Подписчики платят и получают доступ к статьям, есть пэйвол, и это скорее коммерческая транзакция, в то время как члены клуба присоединяются к движению, вносят вклад в общее дело. Они делятся не только своими деньгами, но и своим временем, взглядами, идеями.*

к движению, вносят вклад в общее дело. Они делятся не только своими деньгами, но и своим временем, взглядами, идеями. Люди вступают в клуб, чтобы присоединиться к повестке и сделать что-то полезное для своего маленького сообщества или общества в целом».

Но Лихтерман признает, что традиционная модель подписки может многому научить, к тому же есть плюсы в том, чтобы сочетать разные подходы, увеличивая прибыль.

«The Guardian – хороший пример того, как можно объединить разные модели вместе. Подписка и клуб – не взаимоисключающие понятия. Прежде чем запускать клубную модель, можно начать постепенно приучать пользователей к новым способам взаимодействия с контентом, наращивать базу постоянных читателей, которые готовы будут участвовать в клубе. Таким образом модель вводится поэтапно, и у аудитории есть время приспособиться к переменам».

Впрочем, сотрудники одной газеты, у которых брали интервью для гида, обнаружили, что большая часть их аудитории не может или не хочет оплачивать членство в клубе онлайн. «Им пришлось переосмыслить свою стратегию и начать работать с почтой, ввести систему оплаты по чекам. Но если ваша аудитория готова платить онлайн, вы можете установить функцию повторяющихся платежей, оптимизировать процесс оплаты и использовать другие механизмы электронной коммерции».

### Технологически и практически

Лихтерман подчеркивает, что необходимо «мыслить, как digital-маркетологи». Многие редакции –

и те, что работают по классической схеме, и новые журналистские стартапы – недооценивают роль хорошего тех-стека.

«Нужен не просто сайт, где можно публиковать свои материалы, но и CRM-система, чтобы отслеживать действия пользователей и обрабатывать платежи. Нужен e-mail-провайдер и API, чтобы связать все это воедино. А если вы собираетесь проводить мероприятия, для этого понадобится платформа и много чего еще. В итоге образуется сложная структура, и все элементы в ней должны работать скоординировано», – говорит Лихтерман.

Но клубная модель, напоминает он, не может считаться панацеей. Есть крайне успешные редакции вроде ProPublica, которые активно собирают пожертвования, но не предлагают читателям вступить в клуб, а вместо этого просят их оказать помощь в проведении отдельных расследований. The New York Times тоже вполне хватает их существующей модели подписки.

Lifestyle-ресурс Black Ballad, чей кейс также есть в гиде, запустил сообщество для чернокожих женщин на базе платформы Slack. «Такой осмысленный шаг очень полезен и хорошо демонстрирует, почему репрезентативность в медиа так важна – появляется возможность поговорить на темы, которые обычно не поднимаются. Black Ballad отражают интересы черных женщин и озвучивают их мнения, это удачная точка доступа к комьюнити и в плане бизнеса:

для маркетинговых, рекламных инициатив или введения клубной модели есть вовлеченная аудитория», – поясняет Лихтерман.

### В условиях пандемии

В результате совместной инициативы Института Ленфеста и Фонда Найтов (Knight Foundation) почти 20 изданий Филадельфии получили необходимые ресурсы, чтобы публиковать локальные новости о COVID-19 и узнавать о реальных информационных запросах со стороны местных сообществ.

На сайте института в открытый доступ выложены материалы об издательской работе в условиях пандемии – это и протоколы рутинного сбора новостей, и советы для журналистов о том, как позаботиться о себе в это непростое время.

«Один из позитивных результатов всех обсуждений вокруг ситуации с коронавирусом – мысль о том, что надо прислушиваться к потребностям аудитории, – признает Лихтерман. – Например, лично мне повезло, у меня есть возможность работать из дома. Но информация, которая нужна мне для повседневной жизни, скорее всего, будет отличаться от того, что нужно людям на передовой, тем, кто каждый день выходит на работу в супермаркете или водит автобус».

Следующий пункт на повестке Института Ленфеста – обработка данных, полученных в ходе реализации различных проектов. Таким образом, развитие индустрии локальных новостей не остановится на достигнутом. Наследие Джерри Ленфеста будет продолжаться жить – в Филадельфии и за ее пределами.

**Кирсти Стайлс, Университет Центрального Ланкашира**

# За пригоршню евро

**В рамках подготовки магистерской диссертации Элизабет Бенитес, менеджер по мероприятиям и маркетингу WAN-IFRA, опросила 355 респондентов от 18 до 34 лет из Европы, США и Мексики и выяснила, как они относятся к новостям и сколько готовы платить за подписку.**

Полученные данные показывают, что, хотя молодые люди пока не склонны платить за цифровую подписку на новости, они все же признают, что платные предложения могут оказаться более ценными. На готовность платить влияют четыре детерминанты: стоимость подписки, новые интересные форматы, ценность продукта и контент.

## По доступной цене

Респондентов попросили обозначить свое намерение подписаться на новостной сайт и указать точную сумму, которую они готовы заплатить, в размере от 0 до 15 евро. Их ответы были проанализированы с точки зрения чувствительности к цене.

Как показывают результаты, 23,4% опрошенных готовы платить за подписку, в то время как 27,9% ответили, что не станут подписываться. Остальные участники держатся нейтральной позиции: они рассмотрели бы такую возможность в будущем, например, когда уровень их доходов вырастет, и цена перестанет быть проблемой.

В среднем они согласны платить 6 евро в месяц – менее половины средней стоимости подписки на новости в ряде стран. Согласно данным Института изучения журналистики Reuters, 14,09 евро в месяц – средняя стоимость подписки на территории США и шести стран Европы.

Кроме того, исследование показывает, что небольшое количество читателей все же готово расстаться с более существенной суммой (8–15 евро). Однако большая часть респондентов готовы платить очень мало.

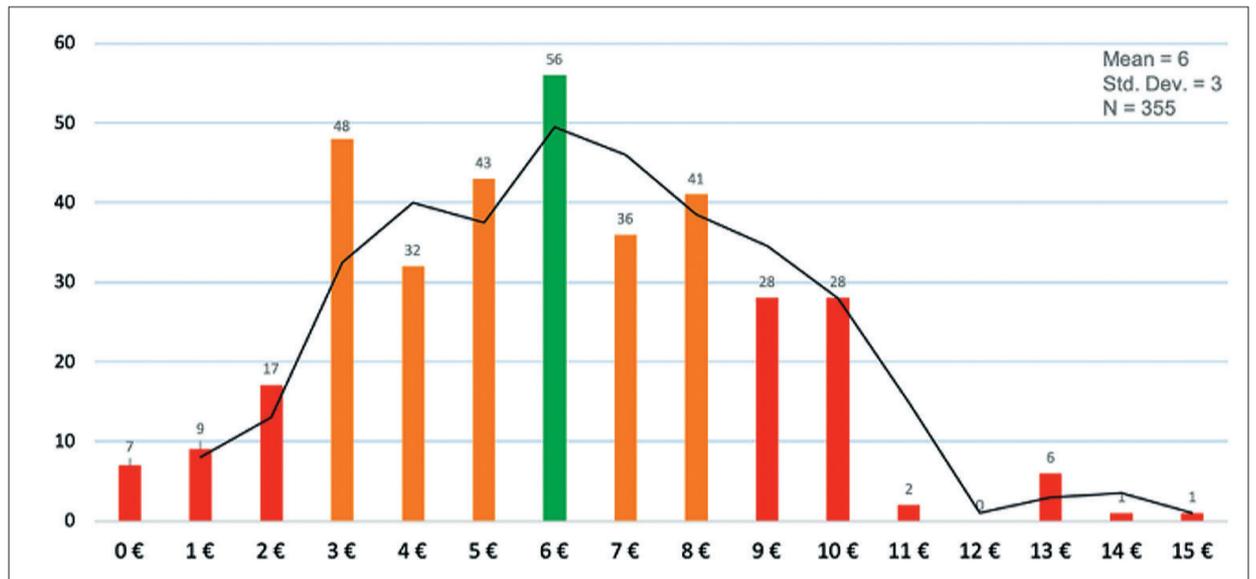
Отсюда следует, что поиск подходящей цены и схемы оплаты – ключевая задача для газет в условиях, когда прямая прибыль от читателей становится основным источником дохода, а нынешняя молодежь в ближайшие годы станет их основными клиентами.

Таким образом, снижение цен позволяет привлечь больше молодых читателей. К тому же они – прекрасная аудитория для премиальных опций, таких как улучшенная визуализация, расширенные функции поиска или ранний доступ к контенту. Скидки, специальные предложения для студентов и короткие пробные периоды – отличный способ мотивировать молодых читателей и превратить тех, кто уже готов платить, в постоянных клиентов.

## С взаимным интересом

Видео, подкасты и интерактивный контент могут сделать издание более привлекательным, способствовать удержанию и конверсии.

Контент – главное для молодых читателей, но критически важен способ подачи. Форматы должны отвечать запросам миллениалов и поко-



**Молодые читатели готовы платить около 6 евро в месяц за цифровую подписку на новостное издание, что почти в 2,5 раза меньше средней цены в Европе и США.**

ления Z, выросших с мобильным девайсом в руках. К примеру, The Washington Post уже пробует работать с VR, интерактивными чат-ботами и сервисами для обмена сообщениями. Другие издания приглашают читателей в путешествия с полным погружением – на другую планету, в туристические места или на предвыборные акции и дебаты.

Молодая аудитория хочет читать осмысленный, качественный и проверенный новостной контент, но прежде всего они ждут, что он будет для них полезным и интересным.

Исследование показывает, что желание оплачивать цифровую подписку зависит от того, насколько ценным люди считают контент. Стоимость для них зачастую – индикатор качества: чем выше стоимость, тем лучше качество.

Точно так же, если продукт или сервис считается более качественным, читатели полагают, что и стоимость должна быть выше. И даже если контент доступен бесплатно, они скорее согласятся платить за него при условии, что та же информация представлена более качественным образом.

Выработать убедительное ценностное предложение поможет четкое определение основных компетенций издания. В погоне за прибылью не стоит забывать, что главная цель – создание хороших новостных материалов. Если пользователи считают предложение ценным, они с большей вероятностью превратятся в подписчиков.

Бренд как фактор привлечения миллениалов, не выражающих намерения платить за новости, играет не последнюю роль. Поэтому одной из первоочередных целей должно стать также создание значимого для читателей бренда. Здесь придется кстати маркетинговая компания, которая предложит контент, отличающийся от печатной версии – возможно, даже бесплатно, или другие платные цифровые продукты и сервисы.

## За науку и технологии

Готовность платить зависит также от вида контента, на который подписываются читатели. Молодежь ценит удобство, но, оформив подписку, они предъявляют высокие требования к контенту.

Участники исследования в основном отрицательно отвечали на вопрос о том, согласны ли они платить за специализированный контент. Возможно, это объясняется укоренившимся убеждением, что цифровая журналистика должна быть бесплатной. Впрочем, как ни странно, респонденты демонстрировали наибольшую готовность платить за контент, посвященный науке и технологиям, на втором месте – бизнес и экономика. Криминал и общественный порядок, а также работа правительства и внутренняя политика оказались не столь популярны.

Можно повысить конверсию среди молодой аудитории, сделав ставку на сбор, обработку и (алгоритмическую) кастомизацию читательских данных. Это позволит предлагать опции, ориентированные на конкретные интересы пользователей. Некоторые издания уже делают это и отображают контент, подобранный специально для читателя, во время пробного периода и в кастомизированной рассылке.

В заключение надо сказать, что волшебной формулы, по которой можно было бы создать успешную бизнес-модель, не существует. Но вне зависимости от предпочтений аудитории, работа с данными и технологиями остается основой успеха цифровых подписок.

## Информация об опросе

- Опрос проводился в июне 2020 года среди пользователей разных социальных сетей.
- Размер выборки (355 респондентов) – обычный для такого рода исследований (от 200 до 750 респондентов).
- 56% респондентов – женщины, 43% – мужчины, 1% – третьего пола.
- Возраст респондентов – от 24 до 34 (76,6%) и от 18 до 24 (23,4%).
- Большинство участников живут в Европе, США и Мексике.
- У 64% из них есть университетское образование, у 30% – магистерский диплом.
- 59% трудоустроены, 23% – студенты, 11% – самозанятые, 7% – безработные.
- Годовой доход 84% участников выборки – меньше 40 000 евро.

# Коммерсантъ FM 93.6 слушайте

online

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

# Осмысленные новости

**Лакшми Чаудри – создательница индийского сервиса Splainer, который сама называет «новостной рассылкой 2.0». Она рассказала, как ей удалось запустить бизнес в разгар пандемии, выбрать успешную контент-стратегию и победить информационную апатию.**

Карьерный путь Лакшми Чаудри в журналистике начался на сайте Wired.com, затем она стала одной из создательниц ресурса Firstpost, а в 2018 году основала Broadsheet – новостную рассылку, предназначенную главным образом для женщин. В марте 2020 года Broadsheet закрылся: лежащая в его основе бизнес-модель оказалась нежизнеспособной.

Splainer появился в июне прошлого года – уже на базе устойчивой деловой модели – как ответ на стремительный и неиссякаемый поток онлайн-новостей. На однообразном информационном фоне Splainer выделяется за счет своего контента – умного, с долей эмпатии и вкраплениями юмора. Он представляет собой платную новостную подписку, пользователи каждый день получают обновления по электронной почте или в WhatsApp. Актуальная цена за год – 1500 рупий (около 17 евро). Индийцы пока скептически относятся к идее платить за новости, но компании удалось набрать 3000 подписчиков за первые полгода.

В беседе с WAN-IFRA Чаудри рассказала о том, как возник Splainer и как работает его полностью женская команда, а также об уникальной (во всяком случае, по меркам Индии) бизнес-модели и о дальнейших планах по развитию компании.



whatsnewinpublishing.com

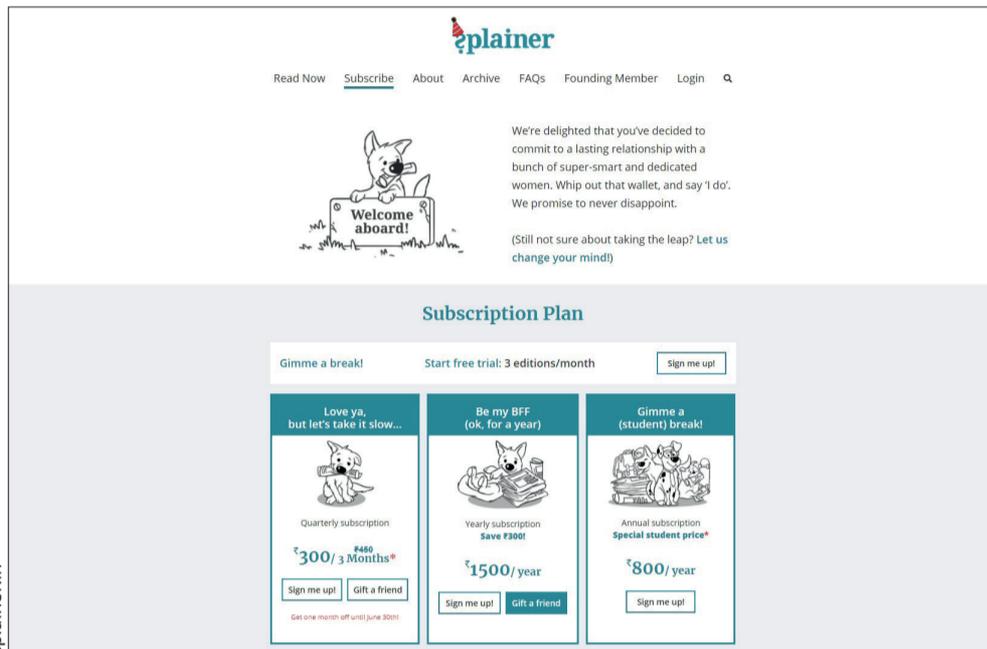
*«Главное для нас – делать ставку на собственный контент, а не на сторонние проекты вроде рекламы брендов или организации мероприятий. Мы готовы в будущем сотрудничать с брендами, которые спонсируют один из выпусков, и размещать брендированный контент, но не баннеры и не программатик».*

**Лакшми Чаудри, основательница Splainer**

**О чем вы думали, запуская Splainer в разгар пандемии, и как она отразилась на запуске и на самой компании?**

Основной мотивацией такого решения был шквал недовольства со стороны подписчиков, когда я закрыла Broadsheet. Я и не представляла, как нужна была и как много значила для них наша работа. Отсюда я сделала два вывода.

Во-первых, запускать продукт без прочно выстроенной бизнес-модели нельзя. В случае Broadsheet этот вопрос отошел на второй план, что было неправильно, поэтому в Splainer мы с самого начала ввели платную подписку. Если вам есть что предложить и вы уверены в качестве продукта, требовать оплату вполне разумно. А если аудитория не готова платить, то текущие обстоя-



**Годовая подписка на Splainer стоит 1500 рупий (около 17 евро). Цена для студентов – всего 800 рупий (9 евро).**

тельства, будь то нехватка рекламной прибыли или ужесточившаяся конкуренция за внимание читателей, грозят обернуться против вас.

Во-вторых, я сосредоточилась на самом процессе чтения новостей. Сложно оставаться в курсе всех событий и не сойти с ума, а в условиях пандемии это стало еще сложнее. Чтобы знать, что происходит в мире, приходится выдерживать натиск из бесконечных уведомлений новостных приложений, листать бездонные ленты Instagram и Twitter, отыскивать что-то стоящее среди несметного числа ссылок. Мы, специалисты в сфере медиа, не замечаем, насколько неудобно и неприятно стало просматривать новости. И когда случается нечто из ряда вон, как в ситуации с пандемией, влияние новостей на самочувствие и душевное здоровье становится очевидным.

ходит на почту. С точки зрения пользователя, похож ли Splainer на такие сервисы, как Axios, Stratechery, The Skimm или Times Top 10? Вряд ли.

Издание предназначено для чтения в браузере, и мы можем использовать изображения, видео, инструменты дизайна, в то время как возможности внутри имейла ограничены. У Splainer есть множество вариантов развития, это продукт в процессе становления, и я не могу дать ему простую и однозначную характеристику. Может быть, это рассылка 2.0, но не исключено, что он эволюционирует и станет чем-то принципиально новым.

**Опыт, полученный в Firstpost и Broadsheet, помогает вам в работе над Splainer?**

До того, как появился Firstpost, старые медиа слегка модифицировали свой контент и выкладывали его онлайн – и это все, что они делали в цифровой сфере. В 2011 году мы запустили Firstpost и стали первыми в Индии, кто практиковал новый подход: в режиме 24/7 мы выпускали новостной контент, в котором было место личному мнению и остроумным наблюдениям. Сейчас то же самое делают все остальные, правда, с куда меньшей отдачей – выходит 500 заметок, но 80 процентов из них пишутся не для людей, а для бота Google News или SEO-алгоритма. Создается ощущение, что новости сейчас стали фоновым шумом, и индустрия во всем мире движется вперед за счет нарастающих объемов – как по громкости обсуждения очередного сюжета, так и по количеству генерируемого контента.

Splainer – это Firstpost наоборот: «медленные» новости с упором на качество, а не объемы. Каждый день мы рассылаем один выпуск с целью избавить подписчиков от необходимости погружаться в хаотичную медиасреду с ее негативом, фейками и громкими, но низкого качества репортажами.

В каждом выпуске мы отсеиваем все лишнее, оставляя только тщательно подобранную и проверенную информацию, и подаем ее осмысленно, с юмором и эмпатией.

**Как вам удается выделить самое главное в хаосе ежедневных новостей? Расскажите о про-**

Речь не идет о наивности или сентиментальности: сегодня любой предприниматель в медиабизнесе должен понимать, чем опасны усталость от новостей и думскроллинг, потому что никто не станет регулярно платить за отрицательные эмоции. Но как сделать опыт чтения новостей более позитивным? Это важный и, вполне возможно, решающий вопрос, на который мы должны найти ответ.

**Почему основным продуктом стала именно новостная рассылка?**

Рассылка ли это? Да, если под ней понимать контент, организованный в виде единой страницы с прокруткой. Но при слове «рассылка» я думаю прежде всего о текстовом контенте, который при-

### цессе отбора – от первоначальной идеи до публикации.

Главный сюжет должен соответствовать двум критериям.

Первый из них – значимость. Она очевидна, когда мы пишем о госбюджете, но если речь идет, скажем, о противостоянии между Facebook и правительством Австралии, мы должны объяснить, почему это важно.

Второй – новость должна каким-то образом углублять представление аудитории о том, что и почему происходит в мире. Например, протесты фермеров – не изолированное событие, оно связано с реформами и системными проблемами в сельском хозяйстве. Мы стремимся представить читателям как можно более полную и широкую картину событий.

Идеи для материалов приходят, можно сказать, сами собой. Наши рабочие процессы очень простые. У нас есть несколько групп в WhatsApp, куда все мы скидываем новости, которые попались нам на глаза. Ближе к вечеру мы определяемся с главным материалом на завтра, но пишем его зачастую рано утром следующего дня (около пяти), когда появляется вся надежная информация.

Мы освещаем как мировые, так и индийские новости: наших читательниц из разных городов, будь то Дели, Дубай или Нью-Йорк, интересуют и те, и другие. Рубрики с забавными, любопытными и утешительными новостями призваны напомнить, что кроме плохих и серьезных событий в мире происходит еще много всего сложного, интересного и даже чудесного.

Именно это я имею в виду, когда говорю о UX новостного издания. Каждый наш выпуск должен оставлять позитивное впечатление, даже во времена засилья плохих новостей. Это та задача, которую мы решаем каждый день, – как дать читателям всю необходимую информацию и вернуть им чувство контроля над ситуацией, рассмешить, заинтриговать, разжечь любопытство.

### Рынок цифровых подписок в Индии пока на начальном этапе развития. Что стояло за выбором бизнес-модели Splainer? Оправдывает ли она себя?

Да, оправдывает. Индийцы, как и люди во всем мире, готовы платить за то, что ценно для них в повседневной жизни. Если ваши новости не обладают ценностью, оплачивать их никто не будет, даже если они качественные. А если стоит цель взимать с подписчиков плату и вырасти за пределы узкой ниши, придется научиться быть полезными для своей аудитории.

### Какие у вас целевые показатели по подпискам? Не могли бы вы озвучить достигнутые на данный момент результаты и цифры?

За первые полгода мы набрали три тысячи подписчиков. Моя целевая аудитория – индийцы из разных стран, поэтому долгосрочная цель на следующие три-пять лет – преодолеть отметку в 10 тысяч подписчиков.

По показателям наше издание не уступает другим платным цифровым продуктам в Индии. А самое замечательное – чтобы функционировать, ему не нужна многолюдная редакция: хватает небольшой, но талантливой команды. Нас немного, но мы производим качественный продукт.

### А что насчет диверсификации источников прибыли?

Это станет возможно, если нам удастся расширить демографию, например, выйти на студентов и школьников; если получится создать уникаль-

дажи, приуроченной к празднику Дивали, некоторые добавили к своей подписке еще 12 месяцев, просто чтобы поддержать издание, а другие на Рождество и Дивали покупали подарочные подписки для 5–10 человек.

### Как вы боретесь с оттоком? Какая у вас статистика на этом фронте?

Самый большой отток происходит среди тех, кто получил подписку в подарок, и это неудивительно. Такова уж человеческая природа: нам зачастую трудно предугадать, что оценят друзья и родственники.

Интересно, что те, кто подписался самостоятельно, уходят редко. Так что отток держится на уровне 10 процентов, и это нормальный показатель, тем более что каждая подарочная подписка, даже если она не конвертируется в постоянную, приносит пользу, рассказывая нечто новое о наших подписчиках.

*Индийцы, как и люди во всем мире, готовы платить за то, что ценно для них в повседневной жизни. Если ваши новости не обладают ценностью, оплачивать их никто не будет, даже если они качественные. А если стоит цель взимать с подписчиков плату и вырасти за пределы узкой ниши, придется научиться быть полезными для своей аудитории.*

ный формат, который можно было бы продавать как франшизу в другие регионы; или если мы сможем привлечь бренды в качестве спонсоров. Сейчас, спустя несколько месяцев, мы начинаем рассматривать новые возможности.

Однако главное для нас – делать ставку на собственный контент, а не на сторонние проекты вроде рекламы брендов или организации мероприятий. Мы готовы в будущем сотрудничать с брендами, которые проспонсируют один из выпусков, и размещать брендированный контент, но не баннеры и не программатик.

### Как Splainer работает с вовлеченностью? Каковы ключевые метрики? Объемы конверсии?

Разумеется, мы следим за количеством открытых писем, временем чтения и конверсией между подписками на месяц и на год, а также за показателями лояльности бренду, то есть за переходами по реферальным ссылкам и подарочными подписками.

Мы создаем бренд, обращаясь к аудитории искренно и открыто. Подписчики нас ценят и доверяют нам – в частности, во время распро-

### Чем работа в полностью женском издании (коллектив и целевая аудитория – женщины) отличается от работы в обычной редакции одной из мейнстримных медиакомпаний Индии?

Это распространенное заблуждение. Broadsheet, действительно, был адресован женщинам, но Splainer – для всех. В нашей команде только женщины, но наш контент не предназначен исключительно для них. У некоторых такое не умещается в голове, хотя редакции, где работают только мужчины, были нормой на протяжении столетий.

Splainer весьма популярен среди женщин, но 40 процентов нашей аудитории – мужского пола. Уверена, что с мужчинами в команде мы работали бы ничуть не хуже, но сейчас я занимаюсь созданием такой обстановки, где у молодых женщин появлялось бы больше возможностей для продвижения и развития, и не хочу за это извиняться. У нас действует отличная стажерская программа, а конечная цель – помочь женщинам встать на карьерный путь, чтобы когда-нибудь занять на рабочем месте лидерские позиции.

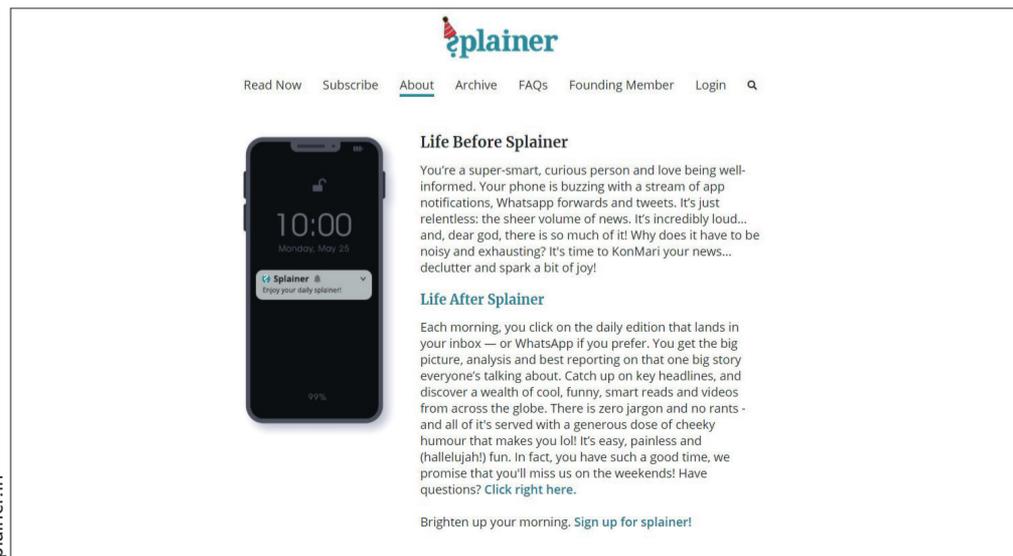
### Трудно ли создать целиком женскую организацию в медиапространстве, где большинство – мужчины?

Вовсе нет. Мы рассчитываем только на себя и сами зарабатываем на оплату всех счетов. Финансовая независимость – вот секрет свободы женщины, это одинаково верно как для стартапа, так и для личных взаимоотношений.

### Что на повестке дня у Splainer в 2021-м?

Рост, рост, рост. Нам надо увеличивать масштабы. Это будет непросто, но наша компания, хоть и маленькая, способна на многое, и я знаю: у нас получится.

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA



Рассылка Splainer приходит подписчикам каждое утро на e-mail или WhatsApp.

# Тринадцать друзей Financial Times

**В Financial Times сформировали интернациональную команду сотрудников и назвали ее «Совет нового поколения» (The Next Generation Board, NGB). Ее участники пришли в компанию из разных сфер медиабизнеса, у всех за плечами различный опыт. Но они собрались вместе, чтобы по-новому взглянуть на стратегию издания, открыть новые горизонты и улучшить рабочую обстановку.**

После ковида всех ждет новый, изменившийся мир, и перед NGB стоит вопрос о будущем редакции и 2400 ее сотрудников, отмечает директор по работе с аудиторией Financial Times Ханна Сарни. Она отвечает за координацию между разными отделами, и это помогает ей лучше понимать продуктовые и data-стратегии, маркетинг, коммерческие аспекты бизнеса и организацию живых мероприятий.

В первую очередь NGB заинтересован как раз в создании связей между разными отделами, чтобы люди могли делиться своим опытом, слушать других и меняться к лучшему.

Это оказалось возможным благодаря тому, что топ-менеджеры компании взяли себе в наставники по одному участнику NGB. После активного обмена идеями, тщательно изучив ситуацию, сотрудники разбились на пары так, чтобы в каждой присутствовали члены разных отделов из разных регионов. Цель – выработать дальнейший план работы в ходе неформальных дискуссий.

«Мы хотели ближе познакомиться между собой людей с разным опытом. Так, в одной паре могли оказаться сотрудники редакции и отдела разработки продуктов или коллеги из Лондона и Нью-Йорка», – рассказывает Сарни.

Беседы между людьми, которые оказались в непривычных для себя ролях «наставников» и «подопечных», – попытка естественным образом устранить закравшиеся предубеждения.

## Кто вошел в Совет

Главные ценности, которые Financial Times продвигает внутри своей редакции, – инновации, инклюзивность и обмен знаниями. Кроме того, штат должен пополняться представителями менее видимых социальных групп – это обеспечит потенциал для дальнейшего роста.

Как только все задачи и необходимые меры были одобрены, начался процесс отбора участников NGB.

«Мне удалось подключить к отбору руководителей высшего звена. Заявку мог подать любой сотрудник Financial Times на полной ставке – выдвинуть собственную кандидатуру либо порекомендовать кого-то еще», – поясняет Сарни.

В Совет должны были войти люди, способные увидеть организацию как единое целое, а не только набор отдельных ролей, команд и подразделений. Для справедливости отбор сделали анонимным, а кандидатов просили рассказать о потенциальных вызовах, с которыми, по их мнению, столкнется газета, и возможных решениях.

Первый созыв NGB в составе 13 участников из Лондона, Нью-Йорка, Пекина и Москвы начал работу в январе 2020 года. Вся группа собирается примерно раз в месяц, чтобы вместе выработать демократичный план действий, а менее формальные совещания проходят где-то раз в две недели.

Тандемы наставников и подопечных проводят часовые встречи каждые шесть недель. Пост председателя Совета на время общих собраний добровольный, и инициативу обычно берут те, кто ближе знаком с темой на повестке дня.

«Мы все участвуем в проектах и делимся своими находками. На первый взгляд, это довольно



ft.com

«Мы все участвуем в проектах и делимся своими находками. На первый взгляд, это довольно

трудоемко, но на деле благодаря этому у всех создается чувство работы в единой команде».

Ханна Сарни,

директор по работе с аудиторией Financial Times

трудоемко, но на деле благодаря этому у всех создается чувство работы в единой команде», – говорит Сарни, также вошедшая в Совет нового поколения.

## Разнообразие и инклюзивность

После того, как NGB ввел новый подход к рабочему процессу в духе взаимного сотрудничества и демократии, решено было сделать упор на разнообразие и инклюзивность, а также на экологичность (был создан план стратегии бренда на ближайшие десять лет).

Еще одно направление, в рамках которого ведется борьба с изолированностью разных отделов Financial Times друг от друга и внедрение более гибкой системы организации, подразумевает общую открытость и создание новых возможностей.

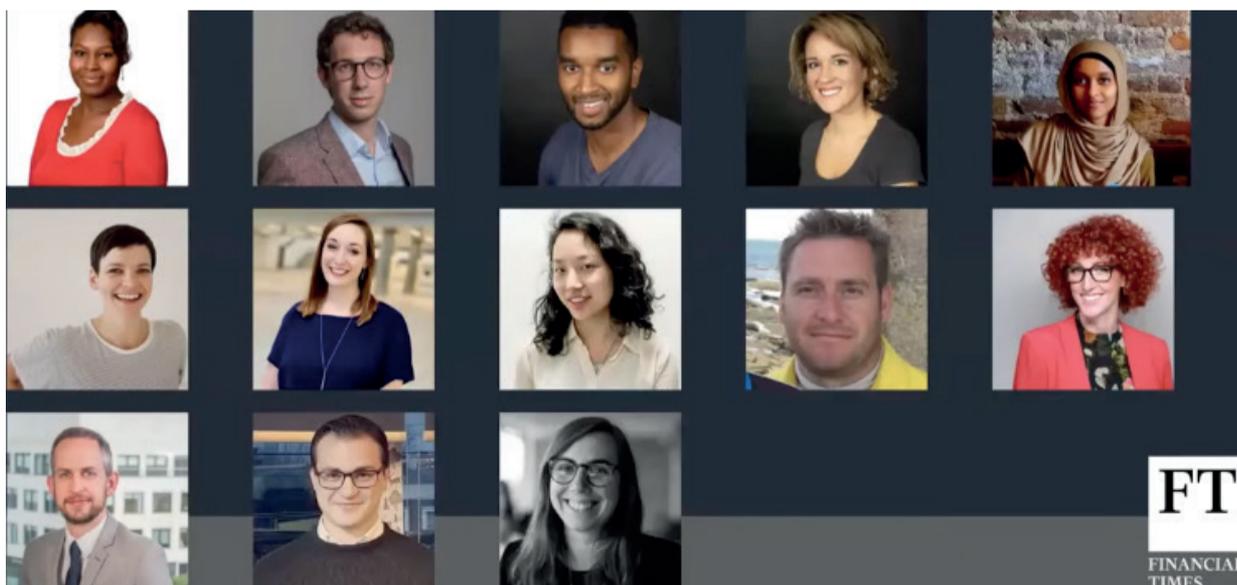
Пандемия коронавируса, экономический и природный кризисы, обострение расовых противоречий – помешало ли все это осуществлению проектов? Сарни уверяет, что нет: «Члены Совета либо уже занимались одной из этих проблем, либо новые вызовы послужили толчком к реализации идей, которые мы обсуждали раньше».

Все события лета 2020 года, особенно на территории США, стали отправной точкой к созданию специальной команды Financial Times по разнообразию и инклюзивности во всех странах, где работает компания, а также привели к учреждению новой системы отпусков.

Помимо NGB в компании также есть группы, занимающиеся вопросами душевного здоровья и консультирующие представителей ЛГБТК+ и людей с инвалидностью.

Новая отпускная политика учитывает вклад сотрудников, которые занимаются этими вопросами. Теперь вдобавок к обычному ежегодному отпуску они получают шесть дополнительных дней.

Неха Гупта,  
корреспондент WAN-IFRA



В первый созыв «Совета нового поколения» Financial Times вошло 13 человек.

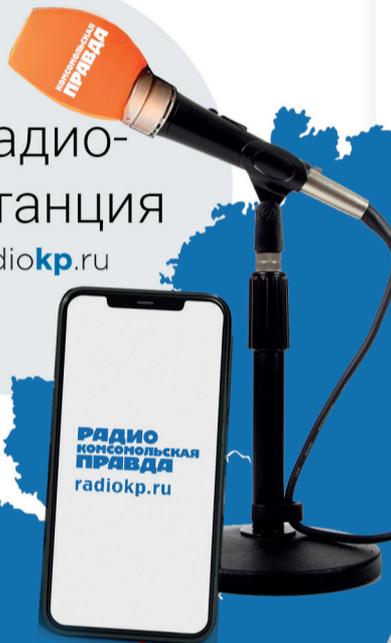
# «Комсомольская правда»

Легендарная

Любимая

Народная

1 радиостанция  
radiokp.ru



5 изданий



sportkp.ru



radiokp.ru

85 регионов распространения в России



radiokp.ru

sportkp.ru



4 сайта

МЕДИАГРУППА

## КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА

ГАЗЕТА • САЙТ • РАДИО

### 96 лет

# 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

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