

World News Publishing Focus

Стратегии и практика
издательского бизнеса

16+

Восточная сказка



*Как ливанская газета
L'Orient-Le Jour увеличила
доход и повысила
эффективность подписной
модели – Стр. 10*

4 ВЗГЛЯД

Анжелика Сулхаева:
как реализовать
300 проектов в год

6 МАРКЕТИНГ

Бизнес и СМИ:
чем полезны
спецпроекты

16 ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

PodMe (Schibsted):
по принципу
«плати и слушай»

«Комсомольская правда»

Легендарная

Любимая

Народная



5 изданий



sportkp.ru



radiokp.ru

1 радиостанция
radiokp.ru



85 регионов распространения в России



radiokp.ru

sportkp.ru



4 сайта

МЕДИАГРУППА

КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА

ГАЗЕТА • САЙТ • РАДИО

Выше среднего

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) подготовил ежегодный рейтинг руководителей субъектов РФ по отношению к системе распространения печатных СМИ. Он основан на информации, полученной от администраций регионов, официальной статистики и сведений от участников рынка прессы.

Оценка эффективности деятельности руководителей субъектов РФ проводилась по специальной методике, включающей пять модулей показателей:

1. **Уровень обеспеченности населения специализированными и неспециализированными торговыми объектами, реализующими периодическую печатную продукцию, а также рост этих показателей за прошедший год.** Этот модуль играет определяющую роль в формировании конечного результата рейтинга.
2. **Уровень арендных ставок для объектов по распространению прессы.** Арендные ставки сопоставлялись со ставками Приказа Минкомсвязи № 197 от 31.07.2013 г. «Об утверждении

рекомендаций по поддержке и развитию системы розничного распространения периодических печатных изданий и иной печатной продукции в субъектах Российской Федерации».

3. **Ассортиментная свобода объектов по распространению периодической печати.** Конвертирование данных в баллы рейтинга по третьему модулю проводилось с учетом уровня ограничений по ассортименту сопутствующих товаров и услуг для киосков печати.
4. **Наличие региональных программ по поддержке распространительского бизнеса, проектов и рабочих групп по его развитию.** Учитывалось выделение средств из региональных бюджетов на модернизацию торговых объектов, программ по развитию павильонов прессы, выделению субсидий розничным распространителям, наличию в регионе проектов по развитию социальных киосков и других проектов, улучшающих инфраструктуру распространения периодики в данном субъекте РФ.
5. **Административное регулирование рынка распространения периодической печатной продукции в субъекте РФ.** Оценка производилась по таким показателям, как срок действия арендных договоров, наличие административных ограничений на размещение объектов по распростра-

нению объектов прессы на уличном пространстве города / населенного пункта и т. п.

Подготовленный материал позволяет получить объективную картину по развитию системы распространения печатной продукции в стране, условиям работы «НТО Печать» и мерам, принимаемым в регионах по выполнению Поручения президента РФ В. В. Путина от 25 сентября 2019 года.

Рейтинг руководителей субъектов РФ по отношению к системе распространения печатных СМИ в 2021 году, как и в 2020-м, возглавил глава администрации Липецкой области Игорь Артамонов. Субъект входит в топ-10 по обеспеченности населения киосками прессы. Арендные ставки для киосков прессы в Липецкой области соответствуют Приказу Минкомсвязи № 197, причем как в областном центре, так и в областных населенных пунктах. Кроме того, в области реализуется масштабная, продуманная на перспективу программа развития рынка печатных СМИ, в рамках которой осуществляется и господдержка печатных СМИ, и модернизация торговых объектов, и другие мероприятия. В сумме по всем модулям глава Липецкой области набрал 82 балла из 100 возможных.

Второе и третье место в рейтинге разделили губернатор Воронежской области Александр Гусев и мэр Москвы Сергей Собянин.

Обращает на себя внимание, что по сравнению с 2020 годом наблюдается позитивная динамика: увеличилось количество руководителей регионов с высоким и средним рейтингом. В основном это связано с тем, что во многих регионах стала применяться льготная аренда для торговых объектов прессы и расширился ассортимент сопутствующих товаров и услуг в НТО «Печать». Высокий и средний рейтинг (35–73 балла) получили 65 глав субъектов РФ (в 2020 году – 38).

СППИ ГИПП с учетом результатов рейтинга продолжит активное взаимодействие с субъектами РФ в части поддержки и развития НТО «Печать», количество которых в России за прошлый год сократилось на 4% и составляет в настоящее время менее 14,3 тысячи.

Издатели и дистрибьюторы прессы выражают надежду, что в текущем году в условиях беспрецедентных санкций в отношении нашей страны в регионах РФ будут достигнуты серьезные положительные результаты в поддержке и развитии торговых объектов прессы, служащей самым надежным источником достоверной и профессионально подготовленной информации.

Рейтинг руководителей субъектов РФ по отношению к системе распространения печатных СМИ (топ-10)

Рейтинг 2021	Субъект РФ	Глава региона	Уровень обеспеченности, баллы	Аренда, баллы	Ассортимент, баллы	Господдержка и программы развития, баллы	Административное регулирование, баллы	Итоговый показатель, баллы
1	Липецкая область	Артамонов Игорь Георгиевич	22	15	10	20	15	82
2-3	Воронежская область	Гусев Александр Викторович	20	15	5	20	13	73
2-3	Москва	Собянин Сергей Семенович	30	10	5	20	8	73
4-5	Республика Хакасия	Коновалов Валентин Олегович	30	15	10	5	11	71
4-5	Удмуртская Республика	Бречалов Александр Владимирович	15	20	5	20	11	71
6-7	Свердловская область	Куйвашев Евгений Владимирович	30	10	5	10	13	68
6-7	Ярославская область	Евраев Михаил Яковлевич	15	20	5	15	13	68
8-9	Пермский край	Махонин Дмитрий Николаевич	20	15	5	20	6	66
8-9	Приморский край	Кожемяко Олег Николаевич	30	15	5	5	11	66
10	Санкт-Петербург	Беглов Александр Дмитриевич	25	5	10	15	8	63

World News Publishing Focus
Your Guide to the Changing Media Landscape

WAN-IFRA Magazine

Генеральный директор: Венсан Пейрен
Главный редактор: Дин Роупер
Редакция/дирекция: Брайан Везелинг, Михаэль Шпинер-Юст, Симона Флюкигер, Неха Гупта, Элизабет Шилпа
Тел.: +49.69.240063-0
E-mail: [info@wan-ifra.org]
[wan-ifra.org/insights]

«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
Редакция и издатель:
107078, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2
Тел.: +7 (495) 662-66-29
E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 4 (август 2022 г.). Выход в свет: 25.08.2022 Обложка: Shutterstock.com

Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.
Все права защищены. Copyright 2022 WAN-IFRA CH, Rotfeder-Ring 11, 60327 Frankfurt am Main, Germany

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

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ЭЛ № ФС77-75116 от 19 февраля 2019 года.

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

Распространяется бесплатно. 16+

Мастерская спецпроектов

Ежегодно «Комсомольская правда» реализует около 300 специальных проектов. О том, как при этом не сбиться на конвейерное производство, удерживать лидирующие позиции на рынке и почему не стоит ставить крест на принте, мы побеседовали с заместителем генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда» Анжеликой Сулхаевой.

Расскажите, как в вашей компании выстроена работа со спецпроектами.

Давайте определимся с тем, что считать спецпроектом. Сегодня, для того чтобы быть актуальными и предлагать партнерам решения, которые будут востребованы, крайне важно постоянно следить за изменениями, происходящими в обществе, в экономике, в нашей повседневной жизни, и при этом немного предугадывать, какие потребности будут у людей, у тех или иных отраслей бизнеса в связи с этим. Именно так и выстроена работа внутри медиагруппы.

Мы следим за трендами, общаемся с клиентами, слушаем их, выделяем главную боль или основные потребности, определяем задачи, которые нужно решить, и то, на каких целевых аудиториях стоит сделать акцент, а дальше включается в работу творческая команда, от креативного директора до таргетолога, которая продумывает все нюансы проекта от идеи до реализации. Количество сотрудников, воплощающих вместе с партнером проект от а до я, может варьироваться от 10 до 100 человек, особенно если это многосоставный проект с интеграцией в разных точках географии, длящийся не один месяц.

«Комсомолка» уже давно в хорошем смысле фабрика или даже мастерская спецпроектов, и, несмотря на схожие технологии в реализации того или иного спецпроекта, могу сказать, что это никогда не про конвейерное производство. Это всегда про авторский подход, креативность, творчество, сильную школу журналистики, высокий профессионализм, но при этом с четкой бизнес-идеей и максимально достоверными KPI и методами их достижения, а нередко и перевыполнения. Спецпроекты «КП» – это микс высококреативных, творческих и народных идей, смыслов и четких показателей, позволяющих возвращаться партнерам именно в «Комсомолку» за «тем, как не сделает никто другой». И это приятно.

Для некоторых изданий выпуск тематической вкладки в газете с дублированием на сайте – это уже спецпроект. Что такое спецпроект для вас?

Если немного погрузиться в кухню работы со спецпроектами, то нужно, конечно, держать в голове, что есть два направления – как запросы на уникальный продукт от непосредственно рекламодателя, так и большой блок уже готовых предложений и решений по тем или иным темам, отраслям, датам, информационным поводам, которые креативная команда «Комсомолки» готова предложить в качестве базового проекта. При этом базовый – не значит банальный.



Владимир Веленгурин

«Спецпроекты «КП» – это всегда авторский подход, креативность, творчество, сильная школа журналистики, высокий профессионализм, но при этом с четкой бизнес-идеей и максимально достоверными KPI и методами их достижения, а нередко и перевыполнения. Это микс высококреативных, творческих и народных идей, смыслов и четких показателей, позволяющих возвращаться партнерам именно в «Комсомолку» за «тем, как не сделает никто другой». И это приятно».

Анжелика Сулхаева,
заместитель генерального директора медиагруппы «Комсомольская правда»

Да, не буду спорить: кто-то до сих пор приходит за разворотом в «толстушке» и дублем материала на сайте. Но таких рекламодателей в общей структуре клиентов не больше 30%. Как правило, даже в госконтрактах сейчас требования к максимальной мультимедийности проектов и их освещению. Что уж говорить про чисто бизнесовые идеи, где задача не только на многомиллионную аудиторию рассказать о чем-то важном для бизнеса и компании, но и сделать это так, чтобы информация не утонула в новостном водовороте.

В каждом таком предложении защиты возможности всей медиагруппы – от освещения на сайте и в принте до создания подкастов и их продвижения на всевозможных подкаст-платформах, видеофильмов для соцсетей, проведения челленджей, опросов, эфиров на радио, конференций в собственном медиацентре до разработки и организации под ключ ивентов: различных церемоний на 50–300 человек, бизнес-конференций, форумов, телемостов, городских праздников, фотовыставок в музеях и галереях, издания книг для партнеров, а еще организации экспедиций, конкурсов, авторских уникальных туров с журналистами и блогерами, кулинарных батлов со звездами, которые с удовольствием готовят в «комсомольских» проектах различные блюда.

Сама перечисляю и воодушевляюсь – действительно «Комсомольскую правду» всегда отличали творческое начало и максимально душевный подход к своему читателю. И эта парадигма «сделать интересно, качественно, с душой» распространяется и на идеи для наших бизнес-партнеров. Потому что во главу угла мы всегда ставим интересы аудитории. И предлагаем рекламодателю прежде всего ту самую многомиллионную аудиторию, которая с нами на протяжении многих лет, – естественно, любой проект должен быть в первую очередь интересен нашим читателям, слушателям и зрителям. Именно поэтому нас и выбирают крупнейшие рекламодатели страны. Мы всегда пляшем не от денег, а от идеи и ее корреляции с заинтере-

сованностью аудитории, которую ценим и уважаем. И это считают партнеры от госструктур, ведомств и институций до крупного и среднего бизнеса.

Какие форматы и площадки наиболее востребованы? На что вы делаете ставку?

Безусловно, все свое будущее мы видим в цифровом пространстве.

Именно поэтому наши сайты kp.ru, radiokp.ru, teleprogramma.pro, sportkp.ru занимают лидерские позиции в своих сегментах. Что касается форматов, сейчас мы особенно делаем упор на развитие видео и подкастов. И это опять же обусловлено трендами потребления информации современным жителем мегаполиса, который все время куда-то бежит, чем-то занят, у него нет возможности долго читать.

Я вам больше скажу. Сейчас журналистика в целом и работа над спецпроектами в частности строятся на анализе данных: просто так темы, поводы, подачу никто не берет из головы. Огромный массив данных анализируется в режиме реального времени каждые сутки. Крупные медиа – это прежде всего мощная аналитика по изучению поведения той аудитории, что у нее есть: мы пристально следим за каждым всплеском или падением показателей на прочтении той или иной новости, статьи, заметки, отслеживаем просмотры видео в соцсетях, число перепостов, глубину дочитываемости, реакции на сохранение, индекс цитируемости той или иной заметки.

Каждая ежедневная утренняя редколлегия с участием главного редактора медиагруппы, шеф-редактора сайта, главреда радио, заместителей главреда и редакторов профильных отделов начинается с представления и изучения аналитических обзоров за прошедшие сутки: что читалось заметнее всего, как мы выглядим в сравнении с конкурентами, что и как смотрели, слушали и читали в соцсетях, подкастах, федеральном и региональном эфирах радио и т. д.

Выстраивание работы по спецпроектам – это тоже в том числе работа с массивом данных и с обеспечением тех или иных KPI, которые требует заказчик проекта.

Насколько вырос интерес к подкастам и видео «Комсомольской правды» за последние полгода? Что говорит статистика?

По данным Mediascore за май 2022 года, интернетом пользуется 80% населения страны. В среднем они проводят онлайн 3 часа 40 минут. При этом подростки в возрасте от 12 до 17 лет ежедневно проводят в сети почти 6 часов (5 часов 56 минут в день). Поколение 25–34-летних – почти 5 часов, а население в возрасте 35–44 лет – 4 часа и 16 минут в сутки. Уже очевидно, что 90% потребления приходится на мобильные устройства. Больше половины времени пользователи тратят на социальные сети (21%), видео (18%) и мессенджеры (15%).

Эти глобальные тренды находят подтверждение и у аналитиков нашей медиагруппы. Мы видим, что общее число просмотров видео, которое создал наш «комсомольский» видеопродакшен, за 2021 год составило свыше 1,4 млрд.

В прошлом году наши подкасты послушали и скачали больше 103 млн раз. Интересно, что самым популярным выпуском за год стало интервью Оли Бузовой – более 2 млн прослушиваний. На втором месте – интервью Владимира Жириновского о прививках – 1,6 млн прослушиваний. Среди подкастов Радио «Комсомольская правда» безоговорочным лидером является «Шоу-бизнес с Александром Анатольевичем» – экс-виджей MTV «зажег» на более чем 24 млн прослушиваний всех выпусков. На втором месте – авторская программа Сергея Мардана с 8 млн прослушиваний.

Непрерывное развитие – это единственный способ быть конкурентоспособными сегодня, когда за внимание пользователя борются сотни платформ. Ощущаем ли мы на себе сложности? Безусловно. Остановят ли они нас в развитии? Нет, конечно. Засучили рукава и работаем с тем, что есть.

И вот, к слову, про тренды: если за весь 2021 год наши подкасты слушали 103 млн раз, то тренд нарастает – в 2022 году только за первое полугодие подкасты Радио «Комсомольская правда» на всех платформах слушали и скачали почти 62 млн раз.

И еще немного статистики, демонстрирующей все богатство той аудитории, которую так ценим и мы, и наши партнеры. На наши сообщества в социальных сетях подписано почти 5 млн человек. Недельная аудитория всех медиаресурсов группы – свыше 60 млн у флагманского сайта kp.ru ежемесячное число уникальных пользователей 60,7 млн а число просмотров страниц за месяц достигает 209 млн. Совокупная суточная аудитория проектов на платформе Радио «Комсомольская правда» – свыше 4,1 млн.

При таких показателях принт уходит на второй план?

Вовсе нет. Абсолютно все площадки медиагруппы востребованы аудиторией, каждая в своей нише.

Мы не ставим крест на принте, более того, с начала пандемии мы выпустили более 100 млн экземпляров газет – речь про специальные выпуски на эту тему по всей стране, а сейчас первыми запустили газеты с максимально важной и полезной информацией для жителей ДНР, ЛНР и других освобожденных территорий и военнослужащих Российской армии и народных милиций республик. Это колоссальный труд и невероятная отдача от аудитории, для которой эти газеты выходят.

В сложные периоды – во время стихийных бедствий (например, после наводнения в Крымске, когда именно через «Комсомолку» президент Владимир Путин обратился к жителям пострадавших территорий), разобщенности пандемии и карантина, во время специальной военной операции – каждый раз мы видим, что именно информация, отпечатанная и поданная максимально привычным для человека образом – на газетных полосах, – воспринимается максимально достоверно, содержит важную и актуальную информацию, которую обсуждают, которой делятся, которую цитируют и, что самое главное, которой доверяют. Серия специальных выпусков для Донбасса и освобожденных территорий выходит с мая еженедельно. И общий тираж каждой такой серии почти 700 тысяч экземпляров, которые волонтеры раздают на этих территориях абсолютно бесплатно. Эти же спецвыпуски распространяются по объектам социальной сферы и штабам, в которых оказывается гуманитарная помощь населению освобожденных территорий.

Понятно, что размещение информации на газетных полосах нужно в 2022 году не всем коммерческим партнерам, но тем не менее со счетов принт мы точно не сбрасываем. Есть рекламодатели, и их немало, которые в пакете информационного сопровождения того или иного спецпроекта обязательно оставляют размещение в принте. Другое дело, что и в газете они хотят видеть нестандартные подходы к оформлению проекта. Инфографика, яркие иллюстрации, максимальная нативность, специальные вкладки, QR-коды с отсылкой на лонгрид на сайт – «упаковывать» проект, подругив желая читательской аудитории и рекламодателя, нужно и в газете в том числе. И мы с этим отлично справляемся. Хотя, безусловно, больше всего денег мы зарабатываем сейчас на сайте kp.ru.

На прошлогоднем Национальном рекламном форуме вы сказали, что закончили 2020 год с приростом 20% по всем доходам, потому что запустили огромное количество спецпроектов о пандемии. Насколько плодотворно вы поработали со спецпроектами в прошлом году? Каков ваш прогноз по текущему году?

В этом году планируем дальше развивать направление спецпроектов и расти в доходах. Рост доходов от спецпроектов в 2021 году составил 14%, в I полугодии 2022 года – 40%.

Как введение санкций отразилось на спецпроектах «КП» и непосредственно на вашей работе?

В любой кризис у компаний и у людей есть два возможных подхода – видеть трудности или видеть возможности. Начиная с 2008 года медиа только и занимаются тем, что выходят из различных кризисов. И вы знаете, во многом большое спасибо кризисам за то, какие мы сегодня сильные. Уже лет 15 предсказывается гибель печатных медиа, которые вытеснит диджитал и т. д. И посмотрите на результат: за это время мы прошли большой эволюцион-

ный путь. По мере того как менялось медиапотребление, расширялись форматы контента и платформы его дистрибуции, диверсифицировался и медиабизнес.

При этом принт так и не умер. Но мы уже сегодня не издательский дом, а один из крупнейших коммерческих медиахолдингов, который полностью окупает себя и еще и инвестирует в развитие. В нас не вливают миллиарды господдержки, которая есть у крупнейших информационных агентств сегодня. И тем не менее мы не просто существуем, а остаемся максимально конкурентоспособными, живучими, генерируя живые и креативные идеи, за которыми к нам идут партнеры и рекламодатели.

Как именно вам удается оставаться максимально конкурентоспособными?

Нет смысла лукавить – безусловно, мы конкурируем за аудиторию, за прибыль, за ресурсы с гигантами медиарынка, но при этом и сами являемся флагманом, задающим тренды. Повторюсь, фраза «Хочу, как в «Комсомолке» заставляет бурлить кровь не одного топа рекламного или ивент-агентства, а также профильную команду иного СМИ, потому что у медиагруппы «Комсомольская правда» сильнейшая команда, ценный человеческий ресурс, должный уровень креатива и талантов и мы стараемся поддерживать эту планку из года в год.

Мои коллеги и я постоянно учимся, открыты новому, не боимся экспериментировать и облачать смыслы в новую «упаковку» в соответствии с теми трендами потребления контента, которые мы имеем в том или ином сегменте. Дирекция спецпроектов, служба мультимедийных проектов и внешних коммуникаций, дирекция по работе на форумах и дирекция по развитию деловых мероприятий – у нас, по сути, свое ивент- и PR-агентство, а также огромные ресурсы в диджитал-проектах, видео и на радио. Большая семья по созданию самых разных экосистем. Нам есть чем гордиться и есть что предложить любому партнеру для стартового или стратегического сотрудничества.

Стали бы мы такими, если бы жили в спокойное время и тихо-мирно продавали газету в киосках, собирая туда рекламу БАДов?! Конечно, нет. Зато теперь мы производим весь спектр современного цифрового контента, от текстов до подкастов и видео, которые собирают десятки и сотни миллионов прослушиваний и просмотров, и доставляем его по нескольким десяткам каналов, в которых обитает аудитория, включая Telegram, «Яндекс. Дзен» и TikTok. И, оглядываясь назад, понимаем: если бы тогда не прозвучал тезис о том, что принт умрет, мы бы не пошли так упорно в диджитал. А так у нас был стимул не вымереть вместе с принтом. Как в стрессовой ситуации, когда при угрозе жизни человек мобилизует все свои силы и выдает невероятные вещи, так и «Комсомолка» смогла перейти на рельсы, по которым наш поезд лихо мчится вперед, а не стоит на запасном пути с отцепленными вагонами.

Непрерывное развитие – это единственный способ быть конкурентоспособными сегодня, когда за внимание пользователя борются сотни платформ. Ощущаем ли мы на себе сложности? Безусловно. Остановят ли они нас в развитии? Нет, конечно. Засучили рукава и работаем с тем, что есть.

Александр Никитушин

Полную версию интервью читайте на gipp.ru

Прочная репутация

Как бизнес может взаимодействовать с аудиторией через массмедиа, и чем полезны спецпроекты? Эти вопросы обсудили участники дискуссионной панели «Долгосрочная репутационная траектория для продвижения в СМИ или кто вы в информационном поле страны», которая вошла в деловую программу фестиваля рекламы и маркетинговых коммуникаций Silver Mercury XX2.

МАРИНА МИШУНКИНА,
первый заместитель генерального директора
ИД «Аргументы и факты»:



«Аргументы и факты»

– Для того чтобы просто принять решение о покупке, мы стараемся понять, насколько товар (или услуга), который нам кажется нужным, нам действительно нужен и является качественным. Естественно, мы обращаемся к СМИ, идем в интернет. Социологи говорят о том, что в 52% случаев потребители, сталкиваясь с отрицательной репутацией компании, отказываются от приобретения товара или услуги и больше не обращаются к этой компании вообще. То есть они утрачивают интерес к этому продукту. Это первое, почему в принципе имеет смысл формировать деловую репутацию.

И второе – тот самый гудвилл. Это некая добавочная стоимость компании, которая, по сути, равна деловой репутации. Да, в нашем гражданском кодексе понятие деловой репутации в принципе отсутствует. Но при этом деловая репутация у нас исчисляется математически и имеет экономическое значение. Что по большому счету полезно для исчисления стоимости компании, работает ли она с B2C-аудиторией или она B2B-компания.

Так что, очевидно, деловую репутацию формировать надо. Но почему СМИ? Причем здесь СМИ?

Баннерами в чистом виде задачу выстраивания краткосрочной или долгосрочной репутационной стратегии не решить. Потому что наш цифровой мир – это некий фильтр-пузырь: мы видим то, что

хотим увидеть. Алгоритмы выдают нам то, что по большому счету нам приятно видеть и кажется нам полезным. И именно поэтому такая информация является неточной, неполной для того, чтобы понять, насколько необходима услуга, на которую мы нацелились. Что касается социальных сетей, то понятно, что мы, медиа, там развиваемся очень активно. Но почему нельзя построить долгосрочную репутационную стратегию, базируясь только на соцсетях? Потому что это тоже своеобразная эхо-камера, где мы общаемся с себе подобными.

СМИ, в отличие от названных каналов коммуникаций, абсолютно верифицированный канал. В каждом уважающем себя издательском доме (цифровой издательский дом, принт, телевидение – неважно) обязательно есть бюро фактчекинга, которое занимается верификацией и проверкой информации. И вообще, на сегодняшний день любое СМИ давно перестало быть поставщиком информации в чистом виде. Мы совершенно иные. По большому счету СМИ сейчас являются социальным навигатором. Более того, помимо независимой верифицированной информации, и месседж, который хочет вложить компания, передается в чистом, неискаженном виде. Поэтому бизнесу с нами и надо формировать долгосрочную репутацию.

Чем мы отличаемся от других СМИ? «Аргументы и факты» – газета general interest. Мы по-прежнему являемся самым тиражным и читаемым печатным изданием. У нас прекрасная аудитория в интернете. Причем пересечение цифры и принта – меньше 6%, то есть это две разные аудитории. Мы очень неплохо представлены в социальных сетях. И еще у нас более 65 редакций в регионах. То есть любой ивент, любой таргетинг на местах мы можем сделать, как говорится, не вставая с этого стула. Вот это зачастую забывают компании, когда ищут подрядчика. Кроме того, мы, можем сделать проект, обеспечив лендинг и продвижение не только у себя на площадках, но и у коллег, потому что мы все очень дружим. Наверное, нет ни одного издательского дома, с которым бы мы не дружили и не взаимодействовали в части обмена информацией, ссылок и продвижения друг друга.

Любое медиа – это про сервисное решение. К примеру, это может быть развитие территорий. Это может быть гид по регионам, предоставление образовательных курсов и т. д. Посредством кол-центров медийщики могут провести любой опрос, и это будет гораздо дешевле, нежели обращаться в наши большие социологические организации. Подбор экспертной информации, иммерсивная журналистика, все современные пиар-методы – это тоже все про нас.

Приведу один пример. Я упомянула развитие территорий. Казалось бы, где СМИ, а где развитие территорий? Причем здесь мы, медийщики? Но в прошлом году с компанией «Роснефть» мы сделали экопроект. В Тюменской области есть уникальное Соленое озеро. В пиковое летнее время туда приезжало до 1000 машин в день, то есть порядка 4000 человек, а никакой инфраструктуры не было. Соответственно, берег стал

очень грязным. И было совершенно не понятно, что с этим озером делать. Мы обратили внимание на эту проблему, потому что мы народное издание, мы за то, чтобы всем было хорошо во всех сферах деятельности. Социальные аспекты для нас являются доминирующими. После выхода из режима ограничений (по оценкам Mediascope в том числе) люди ориентированы в большей степени на социальные проекты, на эмпатию. Вот для того, чтобы зацепить аудиторию и построить мостик между читателем (потребителем) и бизнесом (а мы, по сути, транслируем желания бизнеса посредством наших общих проектов), проект и месседж должен быть очень эмпатичными и социально ориентированными. В противном случае этот месседж не будет прочтен. Проект с Соленым озером – это не про гринвошинг, поверьте мне, это про реальный вклад в полезное дело. В итоге мы с партнерами установили там биотуалеты, контейнеры для мусора, информационные щиты, рассказывающие о целительных свойствах воды и грязи этого озера, провели волонтерские акции, для исследования природного разнообразия привлекли молодых ученых.

Вдохновленные результатами этого проекта, мы решили в этом году вместе с Всероссийским обществом охраны природы, общественным советом Росатома и компанией «Норильский никель» реализовать спецпроект «Уникальные водоемы России». В рамках этого проекта волонтеры при участии крупного бизнеса очистят берега водоемов, которые не вошли в национальный проект «Экология». И это как раз про долгосрочную репутацию, потому что невозможно провести один субботник, просто собрав волонтеров, почистить побережье и надеяться, что так теперь оно и будет. Так не будет, конечно. Безусловно, пройдет время и будет снова то же самое. Нужно работать вдолгую.

По большому счету СМИ сейчас являются социальным навигатором. Более того, помимо независимой верифицированной информации, и месседж, который хочет вложить компания, передается в чистом, неискаженном виде. Поэтому бизнесу с нами и надо формировать долгосрочную репутацию.

Поэтому мы ищем партнеров, которые готовы работать вдолгую в тематике экология (а за этой тематикой будущее на самом деле) и которые разделяют наши взгляды и готовы быть спонсором этого проекта в том числе.

Выстроить долгосрочную репутационную стратегию (понятно, что долгосрочная – это несколько лет) со СМИ получится скорее. Обратите внимание: банки как бренд, в основном, рекламируются в СМИ, а вот для продвижения своих продуктов (кредиты, ипотека и пр.) они часто привлекают блогеров, потому что это уже про интерпретацию, про короткий период времени.

АЛЕКСЕЙ БУТЕНКО,
руководитель управления специальных проектов ТАСС:



– Последние годы я наблюдаю, что мы, средства массовой информации, часто недооцениваем то, как нам нужно вкладываться в собственный бренд и работать в этом направлении. Мы привыкли к тому, что наши площадки продвигают других. Мы создаем эту возможность. Но мы не вкладываем значимые деньги и ресурсы, чтобы продвигать собственный бренд. Из тех, кто поступает иначе, я бы отметил разве что Forbes, конечно, и, как ни странно, Life – в самом начале у них была очень агрессивная маркетинговая кампания. Почему мы это не делаем, почему мы не отводим на продвижение собственного бренда часть бюджета? Потому что, наверное, есть вещи, которые важнее потратить в моменте.

Мы много говорим о долгосрочных стратегиях бизнеса в России, но, понятно, что у нас институт долгосрочных стратегий (чего бы то ни было, не только пиара) не так развит. Для нас долгосрочный – три-пять лет максимум. В Европе, например, речь идет условно о 30 годах. При этом мы часто сталкиваемся со следующей историей. К нам приходит бизнес. Мы опять говорим про эту долгосрочную стратегию. Говорим: «Если мы сделаем 150 таких выходов, вы получите то и вот это». Очень часто мы слышим такой ответ бизнеса: «Так, смотрите, 97 наименований мы вычеркиваем, оставляем вот эти три СМИ. И дальше (я же бизнесмен, я знаю, как это работает) меня погуглят, и там все это обнаружится». Нужно понимать, зачем вы заходите в пиар: вы либо быстро сожжете зря деньги, либо вы это делаете всерьез и надолго. Главное – проявите выдержку, терпение. Пиар не даст вам моментального эффекта. Вы закладываете фундамент, вы думаете наперед. Мы, СМИ, вам поможем, мы сделаем все правильно, мы сделаем все красиво. Мы на ходу изменим траекторию стратегии, если это потребуется в какой-то момент времени. Обстоятельства, как видите, меняются. Но если вы сворачиваетесь раньше времени, результата не будет.

Что такое спецпроекты в ТАСС. Классическое восприятие спецпроекта – стандартный лендинг, на который в дальнейшем каким-то способом накручивается трафик. Это плохо, нельзя так думать ни в коем случае. Как возникали и придумывались специальные проекты в медиа? Как альтернатива стандартным форматам – баннерной рекламе,

джинсе, которая потом превратилась в нативные статьи и т. д. То есть ключевое здесь – нестандарт, индивидуальный пошив. Соответственно, индивидуальный пошив мы и стремимся предлагать. Может прозвучать наивно, как идеализм, но наша задача – каждому клиенту, который к нам приходит, предложить идею, которую еще не реализовывали. В диалоге с каждым клиентом мы должны развести руками и сказать: «Извините, в этой презентации нет референсов, потому что этого еще никто не делал».

Конечно, в нашей логике спецпроекты ТАСС – это не только и не столько лендинги. Это может быть все что угодно. Это могут быть какие-то активности с коллаборациями с любой ключевой платформой (с Telegram, например). Это может быть только видеопроduct (например, интерактивное кино). Это может быть только звук. Это могут быть какие-то манипуляции с основной платформой, с основным продуктом. Пару лет назад мне попала на глаза презентация одного коммерческого издательского дома. И большая часть продуктов, которую они предлагали клиентам, была посвящена взаимодействию с основным сайтом. У них развито UGC-сообщество. И они продвигали какой-то продукт по аналогии с игрой «Угадай, кто» (когда на лоб участникам

Мы в любом случае циркулируем (не только СМИ, но и блогосфера) вокруг ключевых тем. Мы просто все по-разному рассказываем для разных аудиторий. Поэтому хороший подход – работать со всеми: и с ТАСС, и с Men Today, и с «АиФ». Это необходимо, чтобы зацепить разные сегменты и виды аудиторий.

приклеиваются бумажки с именами персонажей или названиями предметов, и нужно угадать свое): в комментариях каждого юзера переименовали в какую-то голливудскую звезду, они не знали, кто они, но это видели остальные пользователи. Это было фантастически! А суть простая: взаимодействие с основным продуктом, с основной платформой.

Что это означает для нас? Для нас это новые деньги. Мы не создаем лендинг, на который гоним баннерами аудиторию. Мы создаем какую-то историю, которая органически приносит аудитории и бизнесу, и нам. В чем преимущество для бизнеса? Это всегда какая-то действительно уникальная механика. Диалог о спецпроекте должен строиться именно вокруг этого, а не вокруг такого: «Слушайте, ребята, шесть лет все делали вертикальный параллакс, мы сделаем горизонтальный и, кажется, на мобильной версии он будет более-менее работать».

Что касается содержания, то повестка может быть совершенно разной. Мы в любом случае циркулируем (не только СМИ, но и блогосфера) вокруг ключевых тем. Мы просто все по-разному рассказываем для разных аудиторий. Поэтому хороший подход – работать со всеми: и с ТАСС, и с Men Today, и с «АиФ». Это необходимо, чтобы зацепить там, там и там разные сегменты и виды аудиторий. И имею в виду не «35–45 лет, интересуется авто-

мобилями и кукурузой», а более конкретные вещи: мы понимаем, кто в большей степени читает ТАСС, кто – Men Today, а кто – «Аргументы и факты».

АНТОН ИВАНОВ,
главный редактор Men Today (Men's Health):



– Принято воспринимать глянец, как fashion-канал, где мы рассказываем исключительно о моде, о каких-то трендах. Но на самом деле мы не ограничиваемся модой в плане одежды или внешнего вида, мы всегда были чуть глубже. Мы говорили о моде на некий образ жизни, образ мысли.

И как раз пример Men's Health, который теперь называется Men Today, очень показательный. Потому что, когда мы появились в конце 90-х годов, в стране не было ни индустрии фитнеса, ни такого активного ЗОЖ-движения. Аудитории все это было немного чуждо, и даже рекламные модели в нашем случае тогда не работали. В то время многие СМИ выживали за счет рекламы алкоголя и табака, а у нас по лицензии все это было запрещено. Казалось бы, на рынок пришел довольно чужеродный продукт. Но мы предвидели, что в будущем все это появится.

Любой сильный медийный бренд понимает, куда он движется, какая аудитория к нему придет завтра, какая у него аудитория сегодня, и какая заложена в нем философия. Когда мы появились на российском рынке, мы начали формировать ту среду, в которой мы живем сегодня: среду, где вокруг Кремля проходят забеги чуть ли не каждые выходные, где бренды хотят рассказывать про здоровый образ жизни, где практически в каждом районе открывается фитнес-клуб. Мы знали уже тогда, что так и будет, потому что таким мы видели свой бренд.

Естественно, те компании, которые хотели рассказывать о здоровом образе жизни тогда, сейчас и позже, могли использовать и нашу аудиторию, которая была к нему близка. Если в конце 90-х такой рекламы вообще не было, то сейчас у нас много проектов, в том числе и национального масштаба, и фокус делается именно на эту повестку. Главное для бренда – понимать, какая у него философия и воспринимать рекламу, как часть контента. Мы всегда хотели, чтобы то, о чем рассказывает наш коммерческий партнер, было очень близко к тому, о чем основной контент журнала. Это в наших интересах, это в интересах аудитории. И от этого выигрывают и наши партнеры, потому что если это созвучные истории, то они лучше срабатывают. Со своей стороны, мы всегда готовы предложить самые разные проекты.

Александр Никитушин

Пишем и читаем сами

За 23 года тираж газеты «Ставроша» вырос с 1000 до 17 000 экземпляров. Как этому детскому печатному СМИ удается удерживать свою аудиторию и почему у него не будет электронной версии, нам рассказала главный редактор издания Елена Потяшина.

Когда и почему вы решили выпускать детскую газету?

Идея создать детскую газету пришла в октябре 1999 года. В то время было много чернухи и в жизни, и в СМИ. Захотелось сделать что-то хорошее, полезное для детей. Решили поставить высокую цель: воспитание юного поколения в духе любви к Родине, уважительного отношения к русскому языку, истории нашей страны.

Учредители газеты две многодетные мамы. У Татьяны Чупровой трое детей, у меня – семеро. Помню, у нас был такой энтузиазм! Очень торопились выпустить первые номера. Правда, из-за спешки сделали несколько ошибок. Но нам тут же позвонили внимательные читатели и сказали, что газета хорошая, но «время мчится» пишется без мягкого знака. Верстали дома. Деньги на печать и бумагу были семейные. Понесли газету в школы – отзывы детей, родителей и учителей прекрасные!



«Наш сайт – это своего рода копилка прежних публикаций. А через «ВКонтакте» мы рассказываем о нашей газете,

делаем анонсы, проводим конкурсы, публикуем познавательные материалы. У нас принципиальная позиция по поводу электронной версии нашей газеты. Ее не будет. «Ставроша» выпускается только в бумажном виде. Это издание для детей».

Елена Потяшина,
главный редактор детской газеты «Ставроша»

Каковы тираж и целевая аудитория «Ставроши» сегодня?

Мы начинали с тиража в 1000 экземпляров. Сегодня у нас есть периоды, когда тираж достигает 17 000. Подписка по всей стране. «Ставроша» доступна по цене, выходит один раз в месяц.

Наши читатели – это дети младшего и среднего школьного возраста. В последнее время наблюдается интересная тенденция: у нас стали появляться постоянные авторы из числа бывших читателей. Так, восьмиклассница Екатерина Сырцова целый год вела рубрику про российские города, десятиклассница Ульяна Потяшина из номера в номер рассказывала юным читателям про различные профессии, а стар-



Читатели газеты «Ставроша» – дети младшего и среднего школьного возраста из разных уголков страны.

шеклассница Надежда Старшинова с начала года увлекает ребят решением математических задач.

Как на вашей работе отразились пандемия и введение санкций?

Так сложилось, что редакция тесно сотрудничает со школами и библиотеками нашего города Тольятти. Во время пандемии это сотрудничество приостанавливалось, не было встреч с читателями. В настоящее время все восстановилось. И особенно радует активность библиотек, это настоящие очаги культуры и просвещения!

Из-за санкций повысилась цена на бумагу и печать. Но мы держимся.

На что живет ваша газета? Удастся ли привлечь рекламодателей?

Мы работаем без рекламы. Это наш принцип. Наши доходы – это подписка и государственная поддержка.

Расскажите о содержании издания. Какие темы и форматы наиболее популярны у читателей?

Темы в газете разнообразные. Пишем об искусстве, спорте, науке – хотим расширить кругозор юных читателей и привить любовь к чтению. Они найдут в газете много интересного: рассказы и стихи, познавочки и кроссворды, загадки и смешилки, рецепты и поделки.

Часть газетных площадей традиционно отводится под публикации юных читателей (рубрика «Звездочки», «Сочиняют дети сказки» и др.) У нас действует принцип: «Сами пишем – сами читаем».

В последнее время мы полюбили авторские рубрики. Так, в 2021 году в «Ставроше» были открыты новые рубрики. На страничке «И думаем, и играем» под призывом «Собирайся народ, кто играть идет!» юные читатели знакомились с различными подвижными играми. Через цикл статей «Все работы хороши» ребята узнали о мире профессий. Книжная фея в течение года рассказывала об интересных детских книгах. Благодаря рубрике «А что это за город?» ребята познакомились с двенадцатью городами нашей страны.

В этом году продолжается рубрика «Любопытный градусник». Это для тех читателей, кто интересуется вопросами медицины. Ведет рубрику детский врач Маргарита Пирогова. Статьи под общим названием «Математика с Таней и Славой» учат читателей решать нестандартные задачи. Еще одна новая рубрика этого года – «Памятники – от слова память». Здесь публикуются рассказы об исторических монументах.

Традиционные и любимые детьми рубрики – это, конечно, смешилки, кроссворды, рецепты кулинарных блюд.

Сколько человек принимает участие в подготовке и выпуске номера? Где и как находите авторов и художников?

Редакция у нас небольшая: в штате всего четыре человека. Подготовка номера ложится, главным образом, на главного редактора и художника-дизайнера. Коммерческий директор отвечает за бухгалтерию юридического лица, а помощник редактора – за подписную кампанию и ведение сообщества в соцсети «ВКонтакте». Художники в редакции постоянные, а авторы находят нас через сайт и электронную почту stavrosha@yandex.ru.

Какие задачи вы ставите перед онлайн-версией и какой контент размещаете на сайте и в социальных сетях?

Сайт и сообщество «ВКонтакте» мы развиваем. Но это скорее не для детей, а для взрослых. Они же являются потенциальными подписчиками и оценивают издание.

Наш сайт – это своего рода копилка прежних публикаций. Материал расположен по рубрикам – очень удобно пользоваться.

Через «ВКонтакте» мы рассказываем о нашей газете, делаем анонсы, проводим конкурсы, публикуем познавательные материалы.

У нас принципиальная позиция по поводу электронной версии нашей газеты. Ее не будет. «Ставроша» выпускается только в бумажном виде. Это издание для детей.

Что можете сказать о фестивале детских СМИ и конкурсе «Волшебное слово», которые в этом году СППИ ГИПП проводит в восьмой раз? Чем они вам интересны и полезны?

Фестиваль детских СМИ и конкурс «Волшебное слово», безусловно, очень повлияли и влияют на нашу газету. Фестиваль всегда дарит нам вдохновение: каждый раз после участия мы получаем импульс двигаться вперед. Очень полезны и мастер-классы, и дискуссии, и общение с коллегами. И, конечно, всегда приятно чувствовать заботу и искренний интерес от ГИПП. Хочу сказать большое спасибо всем причастным к этому замечательному проекту.

Александр Никитушин,
фото из архива газеты «Ставроша»

№1

Тещин язык	+ 28%*
Тайны звезд	+ 23%*
Женские истории	+ 29%*
Наша история	+ 26%*
На нашей кухне	+ 51%*

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМ МЕДИА»

ПО СУММАРНОЙ АУДИТОРИИ
СРЕДИ ПЕЧАТНЫХ СМИ!

7 867 500

ЧИТАТЕЛЕЙ**

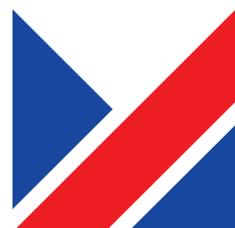
* читателей за год

** Mediascope: NRS Россия

Декабрь 2020 – Апрель 2021,

NRS Россия

Декабрь 2021 – Апрель 2022.



ИВАНОВ МОНАМС
МЕДИА

Реклама



Восточная сказка

L'Orient-Le Jour – ведущая франкоязычная газета Ливана. Издание успешно провело цифровую трансформацию и планирует продолжать расширять бизнес. Исполнительный директор компании Мишель Хелу рассказал о том, как им удалось увеличить доход, повысить эффективность подписной модели, а также о текущей ситуации на ливанском медиарынке.

С какими проблемами сегодня сталкиваются ливанские СМИ?

В Ливане нет абсолютно никакого способа поддерживать печатную бизнес-модель. Мы задыхаемся от стоимости импорта бумаги. Это чрезвычайно сложная ситуация. Успешно развиваются, как правило, издания, находящиеся под иностранным влиянием. Раньше было наоборот: пятьдесят лет назад весь арабский регион читал ливанские газеты.

Если мы посмотрим на медиаландшафт в Ливане (да и на Ближнем Востоке в целом), то увидим два основных типа изданий. Первый – это традиционные СМИ, газеты, которые раньше были независимыми, но развалились из-за того, что были очень ослаблены экономической ситуацией и не смогли найти оптимальную бизнес-модель. Второй – СМИ, которые политически контролируются, они гораздо могущественнее и прочнее в финансовом отношении. И это прискорбно, потому что некоторые из них занимаются действительно качественной журналистикой. К этим медиа относятся и медиагиганты, которые в основном финансируются странами Персидского залива, и у которых есть свои очень четкие политические цели.

Мы пытаемся быть одновременно финансово устойчивыми и независимыми. Мы не получаем никакого финансирования из-за рубежа, и у нас нет связей с какой-либо политической партией в Ливане. И это отражается на нашей редакционной политике.

Подписная бизнес-модель лучше соответствует нашим ценностям и целям, чем реклама или другие источники финансирования, гранты или что-то еще. Это позволяет нам зависеть только от наших читателей, а не от рекламодателей или корпораций, не от иностранных спонсоров или политиков, и помогает нам действительно достичь независимости.

Как вам удалось справиться с финансовыми трудностями, с которыми столкнулись независимые издания в вашей стране?

Во-первых, наша цель состояла в том, чтобы найти подходящую бизнес-модель как франкоязычному СМИ и перейти от классического печатного издания к мультимедийному, учитывая, что у нас уже есть сильные позиции на рынке. Все это сулило не просто серьезные изменения в бизнес-модели, а настоящую цифровую революцию. Кроме того, наша читательская аудитория сильно изменилась и расширилась за рубежом: теперь мы являемся ливанской газетой и газетой ливанской диаспоры на Ближнем Востоке.



Половину доходов L'Orient-Le Jour получает от цифровой подписки. 28% дохода приносит печатная версия (продажи и подписка), еще 22% – реклама и партнерства.

Мы ввели на нашем сайте пэйвол в 2014 году, и это показало нам, что читатели готовы платить за получение контента в интернете. В то время многие люди все еще говорили о том, что будущее за бесплатными онлайн-новостями. Это было иллюзией: сейчас все переходят на платную журналистику.

Последние восемь лет мы работаем, опираясь на два главных принципа: повышение качества нашей журналистики и монетизация этой журналистики в интернете.

Не так давно вы стали издаваться еще и на английском языке. Почему вы решили выйти на совершенно новый для вас рынок?

Мы хотели это сделать гораздо раньше, но решили подождать. Мы должны были убедиться, что наша бизнес-модель качественных новостей в интернете достаточно устойчива для того, чтобы перейти на английский. Почему английский? Потому что спрос большой, а предложение ослабевало. Например, The Daily Star, которая десятилетиями оставалась главной англоязычной газетой в Ливане, перестала выходить в печати в феврале 2020 года, а в октябре прошлого года закрылась совсем.

В конце 2019 года мы наблюдали очень сильный рост подписки, и на рынке было много отличных журналистов, причем пишущих не только на французском языке. Таким образом, у нас появилось все, что необходимо для потенциального расширения: правильная бизнес-модель, которая работала и могла быть воспроизведена на другом языке, и хорошая команда. Это соответствовало нашей общей цели и амбициям, которые заключаются в том, чтобы стать ведущим ливанским СМИ, выходящем на нескольких языках: на французском, на английском и в перспективе на арабском.

Нам потребовался год, чтобы найти нужных людей (главного редактора, хороших редакторов и переводчиков), настроить онлайн-платформу, разработать маркетинг-кампанию, брендинг и т. д. И мы запустили английскую версию в октябре 2020 года.

Как же работает ваша бизнес-модель? Каковы главные источники вашего дохода?

Наша модель довольно проста и понятна. Как и большинство газет, мы привыкли полагаться на два столпа – контент и рекламу. Мы видели, что и с тем, и с другим дела обстоят все хуже и хуже. Продажи в газетных киосках и подписка снижаются в течение последних 20 лет. Рекламы было очень много до 2012–2013 годов, а затем ее объем резко сократился.

В 2014 году мы поняли, что таким образом не сможем быть устойчивыми, поэтому мы следили за тем, что делали Financial Times, The New York Times или Le Monde, которые монетизировали свой онлайн-контент не только с помощью рекламы (потому что рекламы было уже недостаточно для обеспечения работы редакции), но и с помощью получения доходов от читателей, подписок в том числе.

Введенный в 2014 году пэйвол был первым позитивным шагом. Но только в 2016–2017 годах мы окончательно доработали нашу цифровую маркетинг-стратегию и подписную модель. С тех пор мы сформировали надлежащую маркетинговую команду, основательно проработали все аспекты монетизации (предложения, интерфейс, платежи, алгоритмы удержания и т. д.). Мы также следим, чтобы редакция плотно взаимодействовала с отделом маркетинга и четко понимала, что означает модель подписки для их работы.

Каких результатов вы добились?

Мы добились серьезного роста. Определяющим стал 2020 год, когда на подписки стало приходиться более 50% нашего дохода. По сравнению с почти нулевым показателем в 2014 году это радикальное изменение.

Почему это произошло? Прежде всего, такая бизнес-модель лучше соответствует нашим ценностям и целям, чем реклама или другие источники финансирования, гранты или что-то еще. Это позволяет нам зависеть только от наших читателей,

а не от рекламодателей или корпораций, не от иностранных спонсоров или политиков, и помогает нам действительно достичь независимости. Это также заставляет нас сосредоточиться на качестве нашей журналистики. Потому что подписавшийся читатель – это читатель, который действительно заинтересован в качественной журналистике. Реклама же заставляет фокусироваться только на массовости аудитории, а не на журналистике.

Второе, что я хочу подчеркнуть, – мы осуществили переход от бизнес-модели, основанной на импорте бумаги, печати и продажах на местном рынке, к бизнес-модели, основанной на местном производстве и экспорте. Все наши сотрудники – и журналисты, и веб-разработчики, и маркетологи – местные. Это жизненно важно, учитывая девальвацию местной валюты.

Вы сказали, что 50% вашего дохода поступает от подписок. А что насчет другой половины?

Это старые источники дохода, которые значительно сократились. У нас все еще есть небольшая доля онлайн-рекламы и печатной рекламы. В сочетании с партнерствами (ежегодными сделками с корпорациями или организациями) на их долю приходится около 22% дохода. Печатное издание (продажи и подписка) приносит порядка 28% нашего общего дохода. Однако девальвация, которую мы пережили в 2021 году, несомненно, изменил эти показатели в худшую сторону.

Подписки живут или умирают в зависимости от того, насколько хорошо вы знаете свою аудиторию. Кто ваши читатели?

Нашу франкоговорящую аудиторию можно разделить на четыре группы. Первая – это, разумеется, ливанцы в Ливане. Вторая – ливанские диаспоры в таких странах как Франция, Канада, Бельгия, Швейцария, США (в Штатах много франкоговорящих ливанцев), ОАЭ (Дубай), а также в странах Западной Африки. Третья группа – иностранцы в Ливане: посольства, НПО, эксперты, аналитики, которые проживают в Ливане. И четвертая группа – граждане других стран, интересующиеся ливанской повесткой: здесь мы говорим в первую очередь о научных и аналитических центрах, вузах, студентах, ученых, политологах и т.д.

Ливан – маленькая страна. Ваша аудитория за ее пределами больше аудитории внутри страны?

Абсолютно верно. Что касается общей аудитории, то 80% аудитории нашего французского сайта находится за пределами Ливана, это огромный сдвиг по сравнению с девяностыми годами, когда почти 100% аудитории находилось внутри Ливана. Это что касается обычных пользователей. Если мы говорим о подписчиках, то примерно 50% живет в Ливане. Таким образом, ливанская аудитория более лояльная и заинтересована, она охотнее платит, чем иностранная аудитория. Но все же 50% наших подписчиков из-за рубежа – это хорошая цифра.

Многие СМИ и, как вы отметили, L'Orient-Le Jour в том числе, обращают внимание на The New York Times, которая добилась большого успеха в онлайн-благодаря подписке. Но часто локальным изданиям и изданиям из других стран трудно использовать опыт таких крупных СМИ. Как было в вашем случае?

Я полностью согласен с вами насчет The New York Times, она совершенно уникальна. Но все, что она

делает, нам крайне интересно. Кроме того, они очень публично рассказывают о своей стратегии и раскрывают много информации. Их подписная модель очень успешная, и мы хотим добиться аналогичного результата, пусть и в гораздо меньшем масштабе. Когда перед глазами есть такой пример, проще ответить на такие вопросы: На чем вы фокусируетесь, работая с подписками? На какую аналитику вы обращаете внимание? Какова ваша маркетинг-стратегия? Как вы работаете с новостными рассылками? Как организована работа редакции?

Какие СМИ вы считаете своими конкурентами?

Если говорить о Ближнем Востоке, то главный конкурент – Le Monde. Есть еще Libération, Le Figaro, Mediapart более конкретны в расследованиях, но они охватывают в основном Ливан. Le Monde очень сильна на Ближнем Востоке, у них очень хорошая команда, именно с ними мы хотим конкурировать.



nationalbloc.org

«Первое, что нужно сделать, – это точно определить свое ценностное предложение и понять свою аудиторию.»

Соответствие продукта рынку имеет важное значение для успешной монетизации продукта.»

Мишель Хелу,
исполнительный директор L'Orient-Le Jour

Что касается конкретно Ливана, то у нас нет конкурентов на французском языке. Но отсутствие конкуренции не гарантирует успеха: вы можете все равно потерпеть неудачу, если не сможете убедить своего читателя подписаться. Так что, в конце концов, нашим конкурентом может быть любой другой источник новостей или любая другая платформа, которая может привлечь внимание людей.

Да, соцсети в этом смысле тоже для нас конкуренты. А поскольку ливанцы говорят на нескольких языках, то и новостные сайты на арабском или английском языках также являются для нас конкурентами. Нам нужно доказать, что читать пять минут в день L'Orient-Le Jour – это время, потраченное с пользой из-за качества контента. И вот эта конкуренция актуальна для всех существующих средств массовой информации.

А как насчет англоязычных медиа?

У нас есть несколько СМИ, пишущих о Ливане на английском языке, которые отлично справляются с этой задачей. Но ни одно из них не делает в точности то, что делаем мы. Вот некоторые из них: Now Lebanon, Megaphone (специализируется на социальных сетях), Daraj, Raseef22 и др.

Если мы посмотрим на иностранные газеты, то самое сильное англоязычное издание – это, конечно, The National из Объединенных Арабских Эмиратов, в котором есть солидная ливанская команда. Правда, их охват в Ливане слишком неоднороден, чтобы действительно составить нам кон-

курренцию. Но когда мы начнем освещать Ближний Восток на английском языке (а это часть нашей долгосрочной стратегии), для нас это будет уже другая игра.

Почему читатель должен прийти к вам и потратить свои деньги?

Во-первых, L'Orient-Le Jour пишет о событиях, происходящих в Ливане и на всем Ближнем Востоке. Очевидно, что среди франкоязычных СМИ ни у кого нет такой глубины: с 2019 года внутриполитическая обстановка остается очень напряженной, поэтому многие медиа сосредоточены только на Ливане. Во-вторых, мы стараемся придерживаться самых высоких стандартов журналистики, уделяя особое внимание фактам. В-третьих, мы находимся в Ливане, в Бейруте. Писать из Бейрута – совсем другое дело, нежели из Парижа, Нью-Йорка, Вашингтона или Дубая. А некоторые темы, например, войну в Сирии, мы можем качественно осветить, только находясь здесь. Кроме того, мы разработали целый ряд новых продуктов, включая информационные бюллетени и мобильные приложения, и полностью обновили наш сайт.

Во время цифровой трансформации штат вашей редакции расширился или, наоборот, сократился?

Мы явно усилили его, но численность практически не изменилась. Но это касается той части редакции, которая работает над выпуском на французском языке. А если прибавить сотрудников, занимающихся англоязычной версией, штат, разумеется, серьезно расширился.

Какие важные уроки вы извлекли из последних восьми лет? Что бы вы посоветовали тем, кто хочет переориентироваться на цифру на своих рынках?

Я думаю, что первое, что нужно сделать, – это точно определить свое ценностное предложение и понять свою аудиторию. Соответствие продукта рынку имеет важное значение для успешной монетизации вашего продукта. Нужно ответить на вопрос: какова ваша цель как медиаорганизации? Речь идет не только о зарабатывании денег, речь идет об общих ценностях.

Во-вторых, смотрите на свою медиакомпанию как на бизнес, а не только как на газету или инструмент политического влияния. В Ливане все было наоборот: часто речь шла об использовании влияния СМИ для получения финансирования от политиков или иностранных держав, а для журналистики это вредно.

Что касается перспектив бизнеса, я думаю, что в большинстве случаев монетизация будет основываться в первую очередь на читателях, а не на рекламе. В нашей стране рекламный рынок переживает кризис, и ливанской экономике потребуются годы, чтобы восстановиться. А чтобы получать доход от читателей, вам нужно быть номером один в своей нише и сосредоточиться на способах монетизации. Кроме того, существуют другие бизнес-модели, которые необходимо изучить, и каждому из нас в итоге придется изобрести свою собственную. В этом тоже прелесть нашей индустрии.

Ларри Килман

Интервью подготовлено для доклада ЮНЕСКО о работе СМИ после пандемии

Просить и отдавать больше

В 2023 году канадская The Globe and Mail планирует увеличение доходов на 30 миллионов канадских долларов (примерно на 23 миллиона евро) по сравнению с днями, предшествовавшими COVID-19. У издания более 300 тысяч подписчиков, 95 тысяч из них подписаны на печатную версию.

Ежемесячно с изданием взаимодействует 70% населения страны, а его аудитория уступает только Канадской телерадиовещательной корпорации (CBC), которая получает значительное государственное финансирование.

«Мы верим в инвестиции в качественную журналистику, – говорит Филип Кроули, издатель и генеральный директор The Globe and Mail. – Штат нашей редакции рос даже во время пандемии, уничтожившей целые категории доходов от рекламы. В то время как другие СМИ сокращали тиражи, мы решили, что сейчас самое подходящее время для инвестиций. И это замечают и читатели, и рекламодатели».

Лучшая бизнес-модель

Еще в 1999 году, когда Кроули стал издателем The Globe and Mail, 70% доходов компании приходилось на рекламу и объявления – типичный для того времени показатель доходов в отрасли. «Мы продавали контент слишком дешево и продолжали совершать эту ошибку, когда произошел переход на цифровые технологии», – вспоминает он.

В компании прогнозируют, что в следующем году 62% доходов поступят от платных подписчиков (в том числе университетов и предприятий) и розничной продажи газет, и ожидают достичь отметки в 350 тысяч подписчиков. Сегодня у The Globe and Mail более 300 тысяч подписчиков, из которых порядка 210 тысяч подписаны на цифровую версию, и около 95 тысяч – на печатную.

Кроули подчеркивает, что они очень внимательно относятся к ценообразованию. Сегодня газета в будний день стоит 4 канадских доллара, а субботний выпуск – 7 канадских долларов. Что касается цифровой подписки, то The Globe and Mail предлагает три пакета: только цифровые продукты за 1,99 канадского доллара, цифровые продукты плюс субботний выпуск газеты с доставкой на дом за 6,99 канадского доллара, цифровые продукты плюс газета с понедельника по субботу с доставкой на дом за 10,99 канадского доллара в неделю.

«Мы прилагаем все усилия, чтобы оправдать эту премиальную цену, и мы делаем это, тратя деньги на качественную журналистику, – утверждает Кроули. – Нескольким североамериканским газетам не удалось продать подписку, потому что контент просто не стоит того. Просить больше и отдавать меньше – не лучшая бизнес-модель».

«Мы уверены, что люди будут платить за доступ к качественному, заслуживающему доверия

The screenshot shows a subscription page for The Globe and Mail. At the top, it says "Support Quality Journalism" and "Thank you for supporting journalism with a Canadian perspective". There are three main subscription options:

- DIGITAL ACCESS:** \$1.99/week. Includes unlimited digital access to globeandmail.com, enhanced investor tools, Report on Business, Globe's App, Member Benefits, and Globe2Go.
- SATURDAY HOME DELIVERY:** \$6.99/week. Includes all digital access features plus convenient and safe Saturday morning delivery of the printed newspaper and a digital replica (Globe2Go).
- MONDAY - SATURDAY HOME DELIVERY:** \$10.99/week. Includes all digital access features plus convenient and safe Monday to Saturday morning delivery of the printed newspaper and a digital replica (Globe2Go).

The Globe and Mail предлагает три пакета цифровой подписки: только цифровые продукты, цифровые продукты плюс субботний выпуск газеты и цифровые продукты плюс газета с понедельника по субботу.

контенту, и что наша технология искусственного интеллекта способствует нашему росту», – добавляет он.

Sophi спешит на помощь

Для расширения бизнеса подписки в The Globe and Mail разработали собственную технологию динамического пэйвола под названием Sophi, которая обеспечивает постоянный поток данных. Sophi использует методы глубокого обучения, чтобы автоматизировать и оптимизировать как можно больше издательских решений.

Данные отображаются на информационных панелях в редакции, чтобы помочь журналистам увидеть самые популярные истории, самые читаемые истории, истории, которые хорошо зарекомендовали себя в социальных сетях, и т. д. Эти данные также помогают определять количество вовлеченных пользователей, а также потенциальных подписчиков. Кроме того, Sophi помогает снабжать пользователей по всему миру персонализированным контентом, основанным на данных о них.

Кроули заявляет, что уровень оттока у них составляет 3,6%, а средний доход от одного пользователя (ARPU) держится на уровне 19,21 канадского доллара. По его словам, этих цифр было достаточно, чтобы семья Томсонов, владеющая компанией и информационным агентством Reuters, вложила десятки миллионов долларов в Sophi и редакцию The Globe and Mail.

Sophi оказалась еще и успешным продуктом: технологией, созданной около пяти лет назад, уже пользуется 21 клиент из разных стран мира. Вполне логично, что в издательстве активно развивают это направление, и к следующему году отдел, занимающийся разработкой и продвижением Sophi, станет дочерней компанией The Globe and Mail, в которой будет работать сто человек.

И печать, и Google

В то же время в компании продолжают развивать и оптимизировать технологии печати. Даже несмотря на то, что тиражи печатных изданий

падают с каждым годом, это по-прежнему значительная часть доходов The Globe and Mail. «В то время как некоторые медиа полностью перешли на цифровые технологии, нам нравится предоставлять нашим читателям выбор», – говорит Кроули.

В 2021 году доходы компании от печатной рекламы выросли на 8%, а доходы от подписки на печатную продукцию – на 1%, что значительно отличается от динамики у большинства североамериканских СМИ. Это стало возможным благодаря сокращению нерентабельных маршрутов доставки и модернизации своих типографий. Бренду удалось добиться того, что маржа в печати составляет 18%.

В медиаотрасли не утихают споры о работе с крупными технологическими платформами. Кроули предпочитает относиться к ним как к партнерам, а не как к врагам: «Если ваш контент достаточно хорош, они захотят работать с вами. Если вы полагаетесь только на правительство, чтобы решить проблемы в отрасли, это может занять много времени. У меня нет на это ни времени, ни терпения. Если я смогу получить большую аудиторию и больше доходов сейчас, я соглашусь».

В Канаде The Globe and Mail заключила соглашения о лицензировании контента почти со всеми интернет-гигантами. «Это не только приносит миллионы долларов дополнительного дохода, но и значительно расширяет нашу аудиторию», – отмечает Кроули. – С тех пор как мы пару лет назад подписали контракт с Apple, наш трафик вырос на 20–25%».

Компания также собирается запустить Subscribe With Google, платформу, предназначенную для того, чтобы помочь издателям увеличить конверсию и привлечь существующих подписчиков в Google. Google, в свою очередь, помогает бренду с техническими решениями, включая обновление приложения для Android.

Неха Гупта,
корреспондент WAN-IFRA

«Мир» во всем мире

Далеко не каждое французское ежедневное издание может похвастаться таким количеством подписчиков, как Le Monde, на цифровые и печатные продукты которой подписаны более 540 тысяч человек. Однако газете этого мало: ее цель на ближайшие три года – увеличить данный показатель вдвое.

Чтобы взять планку в миллион подписчиков, в компании собираются активнее обращаться к более молодой аудитории различными способами, а также попытаться привлечь новых читателей из других стран, в первую очередь из стран Африки. «Мы хотим, чтобы к 2025 году наша аудитория была на 25% международной», – говорит Энн Тостейн, вице-президент по подписке Le Monde.

Она добавляет, что для достижения этой цели необходим высококачественный контент, поэтому они вкладывают значительные средства в свою журналистику. Сегодня в Le Monde работают 520 журналистов во Франции (где у нее самый многочисленный редакционный штат) и в других странах. «Мы убеждены, что инвестиции в журналистов, в разнообразную и достоверную информацию – это лучший способ убедить людей поддержать нас и подписаться», – подчеркивает Тостейн.

По ее словам, новые технологии и редакционные продукты также помогают им охватить новую аудиторию по всему миру: «В том числе поэтому Le Monde быстро растет, увеличив число подписчиков более чем на 12% в прошлом году и более чем на 56% с 2019 по 2020 год».

Хотя они используют модель фриум с сочетанием бесплатного и платного контента, количество бесплатного контента на сайте неуклонно сокращается. Тостейн заявляет, что 58% материалов Le Monde находится за пэйволом, тогда как пять лет назад этот показатель составлял 33%: «Мы думаем, что теперь мы нашли хороший баланс между бесплатными статьями для привлечения аудитории и платным контентом».

Трафик тоже вырос, и сейчас он на 10% выше, чем в прошлом году. Тостейн также замечает, что, как и большинство новостных изданий, Le Monde набрала много подписчиков в 2020 году, в течение первого года пандемии, а в первой половине 2021 года рост практически остановился и возобновился лишь в сентябре.

Во всех социальных сетях

Тостейн отмечает, что Le Monde присутствует в социальных сетях в течение многих лет: «Это очень помогло нам в нашей цифровой трансформации. Мы смогли сделать наш контент более заметным, более доступным для диверсификации нашей аудитории. У нас есть отличная команда журналистов, которая публикует, редактирует и модераторит все публикации в социальных сетях».



«58% материалов Le Monde находится за пэйволом, тогда как пять лет назад этот показатель

составлял 33%. Мы думаем, что теперь мы нашли хороший баланс между бесплатными статьями для привлечения аудитории и платным контентом».

Энн Тостейн,
вице-президент по подписке Le Monde

У Le Monde больше всего подписчиков (10 миллионов) в Twitter: они публикуют более 100 твитов в день, а на платформу приходится 1% их веб-трафика. «Но времена меняются, и появляются новые социальные сети с гораздо более молодой аудиторией, и нам нужно адаптироваться», – рассуждает Тостейн. – Поэтому мы должны присутствовать и в Snapchat, и в TikTok».

Она добавляет, что Le Monde запустила свой первый ежедневный выпуск на Snapchat в 2016 году. С тех пор они регулярно адаптировали свой контент для этой платформы и сегодня имеют там аудиторию в 1,5 миллиона подписчиков. Так же активно они ведут себя и в TikTok, запустив свой аккаунт в 2020 году. Сегодня у него 4 миллиона просмотров в месяц.

Кроме того, в компании экспериментировали с новыми способами оплаты подписки. Например, в 2020 году они добавили подписку с помощью Google. «Мы считаем, что это также хороший способ охватить молодежь», – говорит Тостейн. – При подписке через аккаунт Google мы предлагаем 50-процентную скидку, и мы думаем, что это нам очень помогло. Подписка с помощью Google теперь составляет 30% от наших новых подписок».

По ее словам, такой подход уже приносит ощутимые плоды: в 2021 году 48% всех новых подписчиков – это люди моложе 34 лет.

От Африки до США

В 2015 году на сайте Le Monde открылся специальный раздел, посвященный Африке. Там работают 35 французских журналистов, которые освещают 55 стран и выпускают 4000 статей в год. Тостейн вынуждена констатировать, что несмотря на успешную работу по расширению африканской аудитории, привлечь больше людей к подписке – для них крайне непростая задача.

Проведя несколько исследований, они поняли, что отношение к подписке во Франции сильно отличается от привычек местного населения, в том числе из-за разной покупательной способности: Le Monde для африканцев была просто слишком дорогой. «Мы решили предло-

жить возможность оплаты с помощью мобильного банкинга в партнерстве с Orange. Мы запустили этот способ оплаты в Кот-д'Ивуаре и Буркина-Фасо. Мы снизили цену на 50%, и сейчас все еще работаем над ассортиментом своей продукции», – рассказывает Тостейн.

Параллельно в компании делают ставку на англоязычную версию издания, которая была запущена весной 2022 года, как раз перед выборами президента Франции. На их сайте теперь есть переключатель, и пользователь может выбирать между французским и английским языками. На данный момент у Le Monde нет англоязычного приложения, но Тостейн обещает, что оно обязательно появится.

«Мы называем нашу англоязычную стратегию стратегией второго чтения», – говорит она. – Мы знаем, что жители США, Великобритании или Норвегии не будут подписываться только на Le Monde, поэтому наш контент на английском языке скорее предназначен для людей, которые хотят иметь альтернативную точку зрения на международные и европейские новости. И мы можем быть такой альтернативой».

Здесь принцип работы редакции таков: каждый день редакторы отбирают 70 статей для перевода на английский язык профессиональными переводчиками. Затем они проверяют и редактируют переводы, чтобы качество оставалось точно таким же, как у оригинала. По словам Тостейн, чтобы еще больше поощрить потенциальных читателей, цена на английское издание довольно низкая – всего 2,49 евро в месяц. Однако на жителей Франции это предложение не распространяется. Тем не менее, через месяц после начала акции Le Monde зарегистрировала 1,2 миллиона посещений и получила 1000 подписок.

«Наша амбициозная цель – 30 миллионов посещений и 25 000 подписок к концу года, так что нам предстоит многое сделать. Мы должны повысить свой статус за рубежом», – заявляет Тостейн.

Приложение в предложении

Также в Le Monde активно налаживают партнерские отношения с крупными СМИ из других стран, например, с The New York Times. Так, в начале запуска англоязычной версии они отправили электронное письмо подписчикам американской газеты, чтобы продвинуть свое предложение, которое, как утверждает Тостейн, сработало очень хорошо.

Заглядывая вперед, она отмечает, что Le Monde планирует больше инвестировать в социальные сети в целом и особенно в те, где они не были активны в прошлом, например, в Reddit, который, говорит Тостейн, чрезвычайно популярен в Соединенных Штатах: «Помимо соцсетей, наш приоритет сейчас – это мобильное приложение. Мы считаем необходимым и крайне важным продвигать приложение, когда предлагаем тот или иной пакет подписки».

Брайан Везелинг,
старший редактор WAN-IFRA

В офис на пару дней

Пандемия заставила СМИ пересмотреть подход к организации рабочих процессов в редакциях. Однако полностью удаленный формат мало где прижился. Почему его совмещение с частичным присутствием в офисе более предпочтительно, на Asian Media Leaders Summit 2022 рассказали представители испанской онлайн-газеты elDiario и агентства «Франс Пресс».

Семья и работа

Для сравнительно молодой редакции испанской elDiario, основанной в 2012 году, гибридная модель стала идеальным решением еще до пандемии.

Заместитель главного редактора Мария Рамирес руководит отделом мировых новостей и обычно работает дома. Она появляется в офисе только на встречах, мероприятиях или для проведения интервью. «Мы экспериментировали с частичной удаленкой еще до пандемии, – отметила она. – У нас в Испании есть закон, который поощряет компании выбирать гибридную работу, чтобы помочь людям совместить трудовую и семейную жизнь. Мы начали с того, что каждый сотрудник из каждого отдела работал дома раз в неделю».

«Все наше общение проходило в чатах в Telegram, – продолжила Рамирес. – Поэтому мы были готовы перейти на дистанционный формат 10 марта 2020 года. И мы оставались полностью удаленными до сентября 2021 года». Теперь у сотрудников elDiario гибкий график, согласно которому необходимо находиться в офисе всего два дня в неделю. Все планерки, совещания и встречи проводятся удаленно, чтобы все могли принимать в них участие.

Рамирес считает такой формат идеальным: «Каждый отдел собирается в редакции в определенные дни, и нам удалось объединить графики, чтобы люди из разных отделов могли общаться друг с другом (конечно, не со всеми) в какой-то день недели в офисе».

Она добавила, что вопреки вынужденной изоляции ее коллеги сблизилась во время пандемии, поскольку это был драматический и напряженный период для всех.

Чат и бокал вина

Можно предположить, что более крупным медиакомпаниям труднее перейти на удаленную или гибридную работу, но это не относится к агентству «Франс Пресс» (AFP). Старейшее в мире информационное агентство сохранило минимально необходимое количество сотрудников в своей штаб-квартире в Париже, сократив его с нескольких тысяч до 200 человек.

Фил Четвинд, директор отдела глобальных новостей AFP, сказал, что в будущем, вероятно, некоторые рабочие места могут быть полностью удаленными, но не все: «Новостная компания в режиме реального времени нуждается в определенной офисной структуре. Вы должны быть на месте, чтобы установить и наладить отношения со своими источ-



Elvira Megías, elDiario.es

У сотрудников elDiario гибкий график, согласно которому необходимо находиться в офисе всего два дня в неделю.

никами – вы не можете задать любой сложный вопрос онлайн или через чат. Иногда гораздо лучше пообщаться, скажем, за бокалом вина, чем дистанционно».

У многих сотрудников были опасения, что коллеги, которые проводят больше времени в редакции, будут восприниматься как лучшие работники и получат преференции. Четвинд заметил, что эта проблема далеко не нова, но могла усугубиться пандемией и вызванной ею изоляцией. Поэтому в AFP приложили много усилий для сбалансирования общения в онлайн, чтобы были слышны и заметны все, включая младший персонал.

Кроме того, по словам Четвинда, молодые сотрудники, как правило, испытывали трудности с работой на дому, потому что в отличие от их более опытных коллег, у которых есть дома в сельской местности и достаточно места для удаленной работы, они часто живут в квартирах, причем не одни, что затрудняет поиск тихого места для работы.

С другой стороны, переход на удаленный формат во время пандемии позволил AFP реструктурировать свою редакцию в Париже, сократить расходы на недвижимость и перестроить офисные помещения.

Журналисты и редакторы

Четвинд отметили, что журналисты, которые привыкли работать в одиночку, преуспевают, работая дома, вдали от отвлекающих факторов офиса. А вот продюсерам и редакторам, которые несут ответственность за результат работы команды, удобнее работать в офисе.

В свою очередь Рамирес заметила, что теперь в офисе elDiario наблюдается гендерное неравенство: женщины предпочитают работать дома, а вот мужчины, наоборот, с удовольствием приезжают в редакцию.

Они согласились с тем, что удаленный и гибридный формат могут дать шанс получить работу мечты тем, кто раньше был лишен такой возможности. Многие новостные СМИ базируются в больших городах, где жить дорого. Но при удаленной или гибридной работе появляется вариант найма людей, проживающих за пределами городов и даже в отдаленных регионах страны.

«Теперь, когда у нас работает больше сотрудников в разных часовых поясах, мы можем покончить

с длительными сменами и ночной работой, – сказал Четвинд. – Когда происходит что-то важное, мне не нужно бросать свою семью и бежать в офис, так как я могу быть в курсе событий, находясь дома. Я могу заниматься своей работой и быть со своей семьей».

Он добавил, что важно правильно распределять роли в команде и грамотно ставить задачи сотрудникам, работающим у себя дома в разных частях мира: «Нужно научиться извлекать максимальную пользу из дистанционной работы».

Переосмысление и баланс

Фредерика Керубини из Института изучения журналистики Reuters, которая также принимала участие в дискуссии, сформулировала несколько рекомендаций для СМИ, чтобы гибридный формат был удобным для всех в редакции:

- сбалансируйте внутренние регламенты и требования к работе с учетом удаленного формата;
- переосмыслите, для чего нужен офис;
- исключите предвзятость к тем, кто работает удаленно;
- общайтесь друг с другом более активно и в позитивном ключе;
- инвестируйте в получение новых навыков и повышение квалификации сотрудников;
- определите, как, когда и в каком формате проводить рабочие встречи, и кто должен принимать в них участие;
- используйте гибридную работу в качестве рычага для привлечения талантов из других городов, регионов и стран.

«Подводя итог, мы должны найти баланс, – резюмировал Четвинд. – Мы обеспокоены потерей людей, которые работают слишком усердно, давлением на менеджеров и общим психическим состоянием сотрудников. Пандемия обострила эти вопросы, и чтобы создать комфортные условия для работы в новых реалиях, требуется серьезная работа».

Рамирес согласилась с коллегой и заявила, что не видит пути назад: «Мы пока точно не знаем, насколько эффективным окажется гибридный формат в долгосрочной перспективе, но очень вероятно, что мы никогда не вернемся к постоянной работе в офисе».

Ану Натан, внештатный корреспондент WAN-IFRA

Коммерсантъ FM 93.6 слушайте

online

на www.kommersant.ru

Плати и слушай

Когда было объявлено, что PodMe, принадлежащая Schibsted, купила несколько самых популярных норвежских подкастов и собирается закрыть их пэйволом, многие подумали, что компания совершает большую ошибку. Однако такой ход прекрасно сработал: сегодня у сервиса уже более 170 000 платных подписчиков.

«Многие люди называли нас сумасшедшими, говоря: «Что, черт возьми, вы делаете? Вы действительно хотите сделать эти подкасты платными?» Но мы это сделали, и это работает довольно хорошо. Фанаты подкастов оказались очень лояльными», — вспоминает Кристин Уорд Хеймдал, кантри-менеджер PodMe в Норвегии.

Она объяснила, что в Schibsted решились на это неслучайно: «Когда я еще работала на прежней должности в редакции, мы видели, как некоторые ведущие продюсерские студии были приобретены крупными платформами. Например, Spotify заключил несколько крупных сделок по приобретению эксклюзивного контента. Мы также увидели, как появились новые компании, предлагающие модели подписки для создателей контента и платформ, таких как Apple и Acast, анализирующие о том, что они рассматривают возможность предоставления различных моделей монетизации подкастов, а не только рекламы».

Оправданный риск

Эти события заставили стратегов Schibsted задуматься: если действительно произойдет сдвиг в сторону более эксклюзивных, премиальных моделей, им следует подумать о том, как увеличить доход от пользователей для своих издательских брендов. В конце концов, как замечает Уорд Хеймдал, газеты холдинга были пионерами в бизнесе подкастинга в Норвегии.

По ее словам, изначально в компании видели ценность подкастов как способа представ-

ления своей журналистики и общения с более молодой аудиторией, и вопрос монетизации подкастов остро не стоял. Они увеличивали инвестиции в данное направление, но делали это с неохотой. Еще больше осложняло ситуацию то, что в Норвегии и Швеции есть крупные общественные радиовещательные компании (NRK и Sveriges Radio), которые выпускают отличные подкасты, которые находятся в свободном доступе.

«Но, с другой стороны, мы также наблюдали, как благодаря лояльности фанатов выстреливали подкасты, произведенные локальными издателями, — говорит Уорд Хеймдал. — В конце концов, мы сделали этот решительный шаг, хотя определенные опасения у нас, конечно, оставались. У нас есть семь брендов, которые выпускают подкасты. И каждый, естественно, боялся потерять свои позиции на рынке, делая платным контент, который раньше был бесплатным».

Кроме того, Schibsted стала первой компанией в регионе, решившейся на это. «И последняя проблема заключалась в том, что, хотя у нас есть новые продукты, которые востребованы нашей аудиторией, мы не могли четко ответить на вопрос, готова ли она подписываться на них и потреблять их регулярно в режиме прослушивания», — добавляет Уорд Хеймдал.

Ценности бренда

Чтобы решить эти проблемы, в Schibsted сформулировали новый подход к своей работе с подкастами. В него вошли три пункта:

1. Объединять контент всех своих брендов, чтобы создать максимально мощный аудиопродукт для пользователей.
2. Распространять его в отдельном приложении с хорошо проработанным пользовательским интерфейсом, адаптированным для прослушивания.
3. Повышать общую ценность бренда не только за счет самостоятельных продаж этого продукта, но и уменьшая отток в других существующих продуктах с помощью нового предложения подписки.

В компании решили, что действовать следует через PodMe, разработанное в Швеции приложение, которое предлагает подкасты только по подписке без рекламы, а также дополнительный эксклюзивный контент. Этот сервис был запущен в Стокгольме в 2017 году, и одним из первых его инвесторов стала именно Schibsted. Около трех лет назад холдинг стал постепенно выкупать PodMe, и к запуску своего глобального проекта подкастов завершил сделку. Теперь Schibsted владеет более 90% акций этого сервиса, который представлен на трех рынках: сначала он работал в Норвегии и Швеции, а затем к этим странам прибавилась Финляндия.

Сейчас ежемесячная абонентская плата для подписчиков составляет 7,99 евро (для Финляндии) или 79 крон (для Швеции и Норвегии). За эти деньги они получают доступ ко всему контенту в приложении. В портфолио PodMe входят подкасты, которые выпускают издания Schibsted, а также подкасты других известных студий, с которыми заключаются лицензионные соглашения. Кроме того, в PodMe также разрабатывают свои собственные оригинальные программы.

И это, по словам Уорд Хеймдал, только начало: «У нас уже более 170 000 платных подписчиков на всех наших рынках, и с момента приобретения сервиса мы увеличили еженедельные подписки в Норвегии в шесть раз. И примерно 30% прослушиваний приходится на материалы наших газет. Это в очередной раз доказывает, что мы действительно преуспеваем в продвижении и повышении ценности продукта, плотно сотрудничая с новостными брендами».

Подкаст в подарок

С помощью PodMe в издательстве хотят подогреть интерес к своим газетным брендам. Для этого было разработано специальное пакетное предложение: в настоящее время все подписчики норвежских газет Schibsted имеют бесплатный доступ к PodMe. «Все, что им нужно сделать, это войти в свою учетную запись Schibsted на платформе», — говорит Уорд Хеймдал.

Она утверждает, что это было довольно популярное предложение у их подписчиков и добавляет, что кампания продлится до сентября, а затем они собираются предложить подписчикам очень выгодную цену: «И к тому времени, надеюсь, это не только поможет нашим брендам уменьшить отток за счет создания механизма лояльности, но и увеличить их средний доход от одного пользователя (ARPU)».

Уорд Хеймдал добавляет, что они собираются продолжать инвестировать в подкасты: «Мы будем и дальше вкладывать средства в эту платформу, чтобы гарантировать качество продукта и технологий, а также действительно повысить ценность PodMe и создать сильный бренд и продукт, которые мы затем сможем использовать для увеличения стоимости подписки на наши газеты. Кроме того, перед нами стоит амбициозная задача сделать PodMe ведущим подписным сервисом в странах Северной Европы».

Брайан Везелинг,
старший редактор WAN-IFRA

Охват + вовлеченность

В 2021 году индийская ABP решила перевести свои онлайн-СМИ на бизнес-модель, основанную на доходах от читателей. Реализовать эти планы компании помогло участие в Digital Subscription Bootcamp, который организовала WAN-IFRA.

«Перед нами стояла четко сформулированная задача: перейти от количественных показателей к качественным и начать путь к получению дохода от читателей», – говорит Дипанджан Датта, руководитель отдела бизнес-операций ABP Digital.

По его словам, в компании хорошо понимали, что для этого они должны сосредоточиться на вовлеченности. Поэтому ключевыми метриками для них стало время, которое читатели проводят на странице, и количество страниц, которые они просматривают за сеанс.

Во время буткемпа ABP Digital провела ряд экспериментов с anandabazar.com, сайтом ежедневной газеты Anandabazar Patrika. Их можно разделить на три группы:

- **эксперименты с подачей контента:** например, изменение заголовков материалов, вышедших в печати, и добавление подзаголовков для онлайн-версии;
- **создание премиум-контента и мультимедийных материалов:** Датта подчеркивает, что под премиум-контентом они понимают не эксклюзивные истории, а материалы, имеющие уникальный ракурс или особую ценность для их аудитории.
- **перестройка работы редакции:** отныне сотрудники должны сосредотачиваться не только на охвате, но и на вовлеченности.

В дальнейшем они намерены провести редизайн страницы статей, включив в нее более информативный лид, более динамичную инфографику, больше выделенных цитат, а также опросы.

Эти шаги довольно быстро дали результат. Как утверждает Датта, показатели вовлеченности для статей премиум-класса значительно улучшились: «В некоторых случаях мы зафиксировали рост примерно на 80%. Потрясающий отклик аудитории!»

Он добавляет, что, хотя они и раньше выпускали статьи премиум-класса, сейчас такие материалы стали более структурированными и взвешенными.

Больше экспериментов

Датта заявляет, что есть еще много вещей, которые они хотят поменять: «Например, мы собираемся изменить дизайн домашней страницы для улучшения видимости наших главных материалов, чтобы у нас было больше просмотров за сеанс».

Но самым важным результатом буткемпа для него стало изменение принципов работы ABP Digital: «Все мы, как в бизнес-отделах, так и в редакции, говорили об охвате с точки зрения просмотров страниц и пользователей. Но что главное сейчас? Охват плюс вовлеченность. Крайне



ABP Digital – подразделение ABP Group, в портфолио которого входят ежедневные газеты Anandabazar Patrika и The Telegraph, несколько журналов, сайтов и новостных телеканалов.

важно всем сотрудникам без исключения участвовать в любых наших дискуссиях о том, что мы делаем».

Руководство компании подробно изучило состав редакционной команды и разработало новые стандарты, которые усиливают индивидуальную ответственность сотрудника за выполненную работу.

«То, что мы сделали, – это ввели измерение показателя вовлеченности материалов, за каждым из которых стоят конкретные журналисты и редакторы, – поясняет Датта. – Пока вы не измерите это, вы этого не увидите, а пока вы этого не увидите, вы не знаете, в какую сторону нужно двигаться. Опираясь на полученные данные, редакция анализирует, насколько хорош тот или иной материал. Часто по этому поводу случаются жаркие споры. И это прекрасно! Если в редакции ведутся острые дискуссии, значит все в порядке. Не менее важно взаимодействие редакции с другими отделами. Каким будет новый продукт? С чего начать его разработку? Если это не сработает, можем ли мы что-то изменить и попробовать снова? Я думаю, что такие вопросы нужно решать сообща. И у нас происходит именно так».

Чтобы дополнительно мотивировать сотрудников, им каждое утро рассылается отчет, в котором представлены топ-5 материалов с наибольшим показателем вовлеченности.

Отличный старт

По словам Датты, участие в буткемпе принесло его компании ощутимый результат. Теперь они отчетливо видят изменения, которые происходят с разными группами пользователей (фанаты / активные пользователи / случайные пользователи). Также они добились увеличения среднего затраченного времени на чтение и смогли быстро повысить показатели вовлеченности.

«То, что мы видим, – это отличная стартовая позиция, – размышляет Датта. – По нашим оценкам, количество фанатов увеличилось на 15%, а количество активных пользователей – на 60%. Очень неплохо для начала».

При этом в каждой группе пользователей выросло среднее время чтения материалов сайта:

среди фанатов оно выросло на 28%, среди активных пользователей – на 22%, и, что более важно, среди обычных пользователей – на 18%.

«Пусть это не такой большой рост, но он продолжается, что не может не мотивировать нас. Конечно, мы понимаем, что предстоит пройти долгий путь, прежде чем мы сможем сказать, что достигли наших целей. Пока об этом говорить рано», – полагает Датта.

Главные проблемы

Датта выделяет четыре проблемы, с которыми столкнулась ABP Digital во время перехода к модели дохода от читателей.

Во-первых, оказалось непросто согласовать новые бизнес-задачи и редакционные стандарты. «Нам было трудно сразу переходить от просмотров страниц и уникальных пользователей к вовлеченности. Но так необходимо было сделать», – отмечает Датта.

Во-вторых, чтобы создавать мультимедийный и премиум-контент, нужно было частично изменить структуру редакции: «Это совсем другая игра, – говорит Датта. – Нужно было сформировать команду, которая бы сосредоточилась на создании премиум-контента».

В-третьих, всем в компании пришлось принимать участие в разработке продуктов, осваивать новые навыки, учиться и быстро продвигаться в этом вперед. «Мы не можем и не должны ждать, пока у нас пропадет вкус к чему-то новому», – улыбается Датта.

В-четвертых, потребовались дополнительные инвестиции в новые инструменты для A/B-тестирования и т. д.

Датта утверждает, что они успешно справляются с трудностями, и результаты оправдывают выбранную ими стратегию: «Перемены витают в воздухе. Мы все знаем, что вовлеченность – это ключ к успеху. Мы учимся быть гибкими. Наконец, подписка действительно заработала, это стало реальностью. Так что в нашем случае получение дохода от читателей – не просто красивые слова».

Брайан Везелинг,
старший редактор WAN-IFRA

Рейтинг доверия

В каталонской газете ARA разработали новые информационные панели, которые дают представление о производительности онлайн-контента и упрощают редакционное планирование. Компания также провела редизайн сайта и приложения, что позволило повысить вовлеченность читателей и одновременно снизить отток.

Основанная в 2010 году в Барселоне, газета ARA выходит ежедневно на каталонском языке. Также издание публикует контент на каталонском, испанском и английском языках на своем сайте ara.cat и в мобильном приложении. В 2015 году ARA внедрила платную цифровую подписку, и к середине 2022 года у нее насчитывается более 41 000 печатных и цифровых подписчиков. В компании работают 130 сотрудников, из которых 100 – непосредственно в редакции.

От А до D

Когда ARA участвовала в программе поддержки местных и региональных СМИ Table Stakes Europe в 2019–2020 годах (проект – результат сотрудничества WAN-IFRA и организатора Table Stakes Дага Смита в партнерстве с Google News Initiative), перед ней стояла задача внедрить основанный на данных подход к планированию контента. В итоге в компании запустили стену регистрации для сбора пользовательских данных и создали новую внутреннюю панель мониторинга поведения аудитории. Редакция ARA также начала публиковать контент более регулярно в течение дня, выявив и сократив типы статей, которые вызывали мало интереса.

Два года спустя ARA еще больше интегрировала данные в рабочие процессы редакции. Когда стена регистрации была введена, за ней размещались только статьи с мнениями. С тех пор за стену регистрации была переведено более 80% кон-

тента, что позволило собирать больше данных о поведении читателей.

Эти данные теперь используются для информирования редакторов о работе их отделов (с точки зрения просмотров страниц и времени чтения) и помогают редакции определять темы, которые побуждают пользователей регистрироваться и подписываться.

Одной из ключевых метрик для редакционной команды стал показатель потребления того или иного контента аудиторией. «Теперь мы можем подойти к экрану и сказать: такой контент читают 40%, давайте попробуем довести это до 50%. Или: здесь у нас 12%, давайте попробуем довести до 15%», – говорит Анна Куяс, руководитель отдела роста и развития продуктов ARA.

Информационные панели ARA также дают каждой статье оценку от А до D. Рейтинг основан на трех показателях – количестве подписчиков, регистраций и просмотров страниц. «Этот рейтинг – простой способ для руководителей отделов понять, какие статьи и какие темы работают хорошо», – поясняет Куяс. – Это помогает им создавать контент, который действительно интересует нашу аудиторию».

На трех разделах

Другой важной целью ARA во время участия в Table Stakes Europe было сокращение оттока, и именно поэтому в компании решили провести редизайн сайта и приложения. Обновленные версии были запущены в январе 2021 года, и с тех пор отток действительно уменьшился, в то время как количество просмотров страниц за сеанс выросло.

Обновленный сайт и приложение состоят из трех больших разделов, каждый из которых содержит различные типы контента. Основной раздел похож на классический новостной сайт / приложение с материалами на различные темы. Последние новости включены в отдельный раздел, и эта новостная лента обновляется в течение всего дня. В третьем разделе представлены знаковые журналистские работы ARA, в том числе расследования. Такой контент был специально выделен в отдель-

ный раздел, чтобы он не терялся в часто обновляемых частях сайта. «Ближе к концу 2022 года в этот раздел также будет добавлена функция персонализации, что сделает его своего рода газетным Netflix», – говорит Пабло Казальс, директор по маркетингу ARA.

Обновление сайта также включало расширение пользовательских комментариев с новыми функциями, которые помогают создать сообщество или даже подобие социальной сети для читателей. Теперь, в дополнение к комментариям к статьям, пользователи могут подписываться друг на друга, упоминать других пользователей, а также подписываться на авторов ARA, которые также могут участвовать в беседах.

«Цель состояла в том, чтобы создать дополнительную вовлеченность», – объясняет Казальс. – Например, пользователи при желании будут получать уведомления, когда другие читатели ответят им или упомянут их. Мы надеемся, что это побудит читателей открывать наш сайт и приложение на регулярной основе».

Надежда на большее

2021 год оказался непростым годом для серьезного роста подписок. «Количество подписчиков увеличилось примерно с 40 000 до более чем 41 000. Мы надеялись на большее», – признается Казальс.

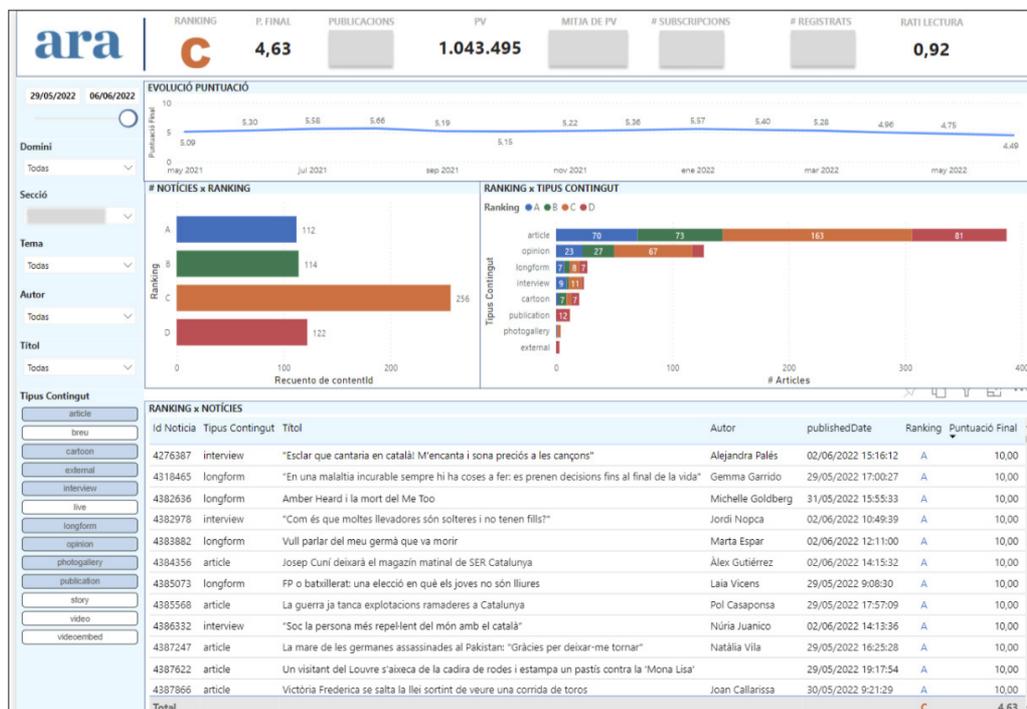
Отчасти это связано с тем, что во время запуска нового сайта возникли некоторые технические проблемы. Кроме того, в 2020 году у многих издателей наблюдался заметный рост аудитории из-за пандемии. Но в ARA, по словам Казальса, столкнулись с еще одной проблемой: «Прошлый год стал годом пэйвола в Испании. Сразу несколько испанских издателей запустили модели платной подписки, причем их предложения, как правило, отличались очень низкими ценами: например, «шесть месяцев за один евро». Это означало, что ARA, у которой с 2015 года был платный доступ, внезапно стала конкурировать с этими изданиями».

Казальс подчеркивает, что подписки приносят 65% от общего дохода ARA. Отчасти по этой причине они не вступили в агрессивную ценовую войну, но также еще и потому, что в компании убеждены: привлечение читателей дешевыми предложениями приведет к высокому оттоку в дальнейшем.

Вместо этого в ARA используют динамическую систему оплаты. Это означает, что разные читатели могут получать вводные предложения по разной цене. В некоторых случаях это приводило к ситуации, когда подписчик сталкивался с резким повышением стоимости после первоначального предложения. Поэтому в компании создали новый, упрощенный, вариант подписки, в который не входят все опции более дорогого пакета, такие как комментирование или загрузка e-paper.

У ARA соотношение подписчиков цифровой и печатной версии близко к 50/50. При этом 95% новых подписчиков начинают с цифрового предложения. И это продуманная стратегия, поскольку цель ARA – привлечь как можно больше цифровых подписчиков, а затем за счет них увеличить продажи и печатной версии.

Материал подготовлен редакцией WAN-IFRA



David Quiñero, ARA

Информационная панель ARA ранжирует статьи от А до D на основе количества подписчиков, регистраций и просмотров страниц.

«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



3 537 000 чел. РОССИЯ

ПОЛУГОДОВАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



11 745 000 чел. РОССИЯ

АФФИНИТИ

₽ 107

читатели с
доходом выше
среднего



347

читатели – руководители,
в подчинении у которых
более 500 человек

42,5%
МУЖЧИНЫ

68,3% аудитории
моложе 65 лет

85,1% с высоким и
средним доходом

57,5%
ЖЕНЩИНЫ

16+

Реклама

«АИФ» В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

«Еженедельник «АиФ» - издание №1 среди общественно-политических еженедельников по аудитории, согласно данным Mediascope (NRS Россия. Декабрь 2021 - Апрель 2022) среди населения старше 16 лет, проживающего в городах 100 000+.

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

Показатели аудитории «АиФ» по России приведены согласно данным Mediascope (NRS Россия. Декабрь 2021 - Апрель 2022) среди населения старше 16 лет, проживающего в городах 100 000+.

Распределение аудитории «АиФ» по возрасту, доходу, социальному статусу, а также индексы аффинити приведены по данным исследования Mediascope (NRS-Россия (16+). Май 2021 - Октябрь 2021).

ГИПП

gipp.ru

СОЮЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕЧАТНОЙ ИНДУСТРИИ



Став членом СППИ ГИПП, вы получите:

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

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ!

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

Тел.: +7 (495) 662-66-29

gipp.ru