

# World News Publishing Focus

Стратегия и практика  
издательского бизнеса

16+

## Отраслевое братство



*Президент СПИИ ГИПП Алексей Иванов  
о первостепенных задачах и ключевых проблемах – Стр. 3*

**6** ОТРАСЛЬ

Руслан Новиков,  
«АиФ»: самый дорогой  
контент

**13** БИЗНЕС

The Hindu Group:  
лучшее пакетное  
предложение

**18** ТЕНДЕНЦИИ

Reuters Institute:  
главные источники  
новостей



ИВАНОВ МОНАМС  
МЕДИА

Реклама Изображение от хвостор на Freepik



# ПОПАДАЕМ ТОЧНО В ЦЕЛЬ!

## ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ИМ МЕДИА»

### НОМЕР 1

ПО СОВОКУПНОЙ АУДИТОРИИ СРЕДИ ПЕЧАТНЫХ СМИ

# 18 063 000

ЧИТАТЕЛЕЙ\*

# +860 700

ПРИРОСТ АУДИТОРИИ\*\*

\* Mediascope, города с количеством жителей 0+,  
NRS Март 2023 – Июль 2023

\*\* по сравнению с данными Mediascope, города  
с количеством жителей 0+,  
NRS Декабрь 2022 – Апрель 2023



# Отраслевое братство

**В текущем году Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) отмечает свое 25-летие. О том, какие задачи стоят перед ним сегодня, а также о ключевых отраслевых проблемах мы поговорили с его президентом, генеральным директором издательского дома «ИМ Медиа» Алексеем Ивановым.**

**Вы были избраны президентом СППИ ГИПП в декабре 2021 года. Подведите итоги работы Союза за почти двухлетний период под вашим руководством. Что из сделанного за это время вы бы отметили в первую очередь?**

Это были два очень непростых, но, справедливости ради, интенсивных и интересных года. Я вошел в эту воду в абсолютно других реалиях: еще не началась специальная военная операция и, соответственно, не были введены санкции, которые так сильно повлияли и на экономику в целом, и на индустрию в частности. Когда в декабре 2021 года я вступил в должность, мы с дирекцией, правлением и вице-президентами СППИ ГИПП обозначили некие стратегии, приоритетные направления. Помимо решения насущных проблем, были планы развивать образовательно-исследовательскую функцию Союза: хотели сделать множество конференций, в том числе и международных, а также ряд других интересных проектов. Понятно, что в конце февраля 2022 года все это было забыто и убрано в долгий ящик. Мы только сейчас, спустя почти два года, снова возвращаемся к тем идеям и к пониманию того, как их надо адаптировать, потому что понятно, что завтра все обратно не поменяется. Сегодня мы прорабатываем наши планы на будущее, исходя из текущей ситуации, которую вполне можно назвать новой реальностью. Надеюсь, что в начале следующего года у нас уже будут готовы обновленные стратегии, свежие идеи и конкретные предложения, которые мы обсудим и внутри СППИ ГИПП, и представим отрасли. И, заручившись поддержкой наших профильных кураторов (Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы), пойдём вперед.

Но это общие слова. Если говорить о конкретике, то за два года на самом деле сделано очень многое. К сожалению, не то, что планировалось, но то, что



*«Дирекция СППИ ГИПП и я лично много раз общались и с губернаторами, и с мэрами по поводу остановки сноса киосков. Где-то мы добились успеха и возвращения НТО, где-то просто купировали ситуацию. Это нескончаемый процесс, но киосковая розница – очень важный канал сбыта, особенно в регионах, поэтому мы будем биться за каждый киоск».*

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

было крайне важно и просто необходимо. После начала СВО и введения санкций, проблемы стали появляться, как грибы после дождя. При чем в абсолютно разных сферах издательской деятельности. Первое, с чем столкнулась отрасль, – это галопирующий рост стоимости бумаги. Многие издатели были поставлены на грань выживания, так как они не могли абсорбировать такой рост себестоимости. При этом у бумажников были свои веские аргументы, почему так происходит. Однако, после довольно изнурительных переговоров с привлечением Минцифры, Минпромторга и ФАС нам удалось прийти к компромиссу, и на определенное время цены были фактически заморожены. Сейчас мы на ежеквартальной основе продолжаем мониторинг стоимости бумаги, чтобы не допустить резких скачков.

Помимо чисто издательских вопросов, нам приходилось решать вопросы дистрибуции, которые особо остро коснулись киосковой розницы. Во многих регионах под разными предлогами происходило сокращение количества НТО со специализацией «Печать». Дирекция и я лично много раз общались и с губернаторами, и с мэрами по поводу остановки сноса киосков. Где-то мы добились успеха и возвращения НТО, где-то просто купировали ситуацию, в отдельных субъектах боремся до сих пор. Это нескончаемый процесс, но киосковая розница – действительно, очень важный канал сбыта, особенно в регионах, поэтому мы будем биться за каждый киоск. Из приятного отмечу, что мы ощущаем поддержку Минцифры на федеральном уровне: в середине сентября от имени министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации Максута Шадаева губернаторам было направлено письмо с предложениями о мерах поддержки для сохранения киосковой розницы. Также мы находимся

в плотном рабочем взаимодействии с Департаментом СМИ и рекламы города Москвы по качественным изменениям работы московских киосков печати. В столице киоски должны соответствовать динамичному развитию города и современным запросам и привычкам горожан.

За последние два года мы стали гораздо плотнее общаться с сетями ритейла. СППИ ГИПП плодотворно сотрудничает с Ассоциацией компаний розничной торговли (АКОРТ), но все же это ассоциация, как и мы, а вот отношения с самими сетями супермаркетов не всегда складываются гладко. У издателей продолжают возникать проблемы, связанные и с прогрузкой цен на газеты и журналы, и с торговым оборудованием в магазинах. Но мы не опускаем руки: в СППИ ГИПП создан комитет по работе с супермаркетами, где мы ищем решения, которые бы удовлетворили всех заинтересованных.

Завершая вопросы дистрибуции, нельзя обойти работу с Почтой России. Для издателей это важный канал распространения, а для некоторых газет и журналов он является не только ключевым, но иногда и единственным. Однако на Почте часто меняется менеджмент, и нам приходится каждый раз снова и снова объяснять, что мы несем социальную миссию, что нас нельзя приравнивать к колбасе и макаронам, особенно сейчас. Находясь в постоянной коммуникации с Почтой России, мы нашли общий язык по ряду вопросов, но глобально ситуация ухудшается. Учитывая, что Почта критически важна для распространения печатной продукции, СППИ ГИПП и я лично будем пытаться выстраивать конструктивную работу на всех уровнях, однако перспективы туманны.

**Продолжение – стр. 4–5.**

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

Учредитель и издатель:

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП)

Исполнительный директор СППИ ГИПП:

Павел Павлович Мирошников

Главный редактор: Александр Сергеевич Никитушин

Верстка и препринт: Наталья Войлокова

Редакция и издатель:

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

Тел.: +7 (495) 662-66-29, E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 5 (октябрь 2023 г.). Выход в свет: 16.10.2023

Обложка: bizvector / Shutterstock.com / FOTODOM

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.

Запись в реестре зарегистрированных СМИ:

ПИ № ФС77-75121 от 19 февраля 2019 года

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

Отпечатано в ОАО «Подольская фабрика офсетной печати».

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

Распространяется бесплатно. 16+

### Проблемы, связанные с ростом цен на бумагу и импортозамещением запчастей и расходных материалов в типографиях, стоят по-прежнему остро. Как, на ваш взгляд, их нужно решать?

Вопрос, действительно, принципиальный, потому что для издателя основная составляющая себестоимости его продукции – это производство и все, что с ним связано. По ощущениям, после того как ФАС попросила бумажников быть более осторожными с повышениями цен, все-таки они это услышали, и мы не видим таких резких скачков (на 20%), как это было в первой половине 2022 года. Я вижу основную функцию СППИ ГИПП здесь – следить, чтобы где-то и на местах, и на федеральном уровне не было больших скачков.

Что касается импортозамещения и деталей, такая проблема однозначно существует. Насколько мне известно, некоторые типографии в этом году столкнулись с тем, что, например, ломается маленький модуль, а его никак сюда не привезти официально. Приходится совершать много телодвижений – это, конечно, не контрабанда, но что-то из приключенческих фильмов.

На то, чтобы в реальности, а не на бумаге наладить импортозамещение печатных машин, потребуются годы и огромные инвестиции. Мне сейчас видится это малореальным. Глобально будет хорошо, если на законодательном уровне для типографий введут какие-то послабления: например, на ввоз красок, по отмене или временному обнулению каких-то налогов и пошлин. Отрасли и полиграфистам однозначно надо помогать.

### Как вы оцениваете сегодняшнюю ситуацию на рекламном рынке? В марте вы говорили: «Издатели рассчитывали на приход новых рекламодателей из Китая, Индии, Турции. Не могу сказать, что наступил какой-то прорывной момент, что они пришли и размещаются. Но идут очень активные переговоры, которые, я надеюсь, во второй половине года выльются во что-то конкретное». Наступил ли здесь прорывной момент?

К сожалению, нет. Я думаю, так или иначе он наступит, но сейчас рекламодатели из тех стран, которые были перечислены, более осторожны, они прощупывают рынок. Многие ожидали вала рекламы китайских автомобильных брендов. Но так как нет абсолютно никакой проблемы с продажами китайских автомобилей, а наоборот, мы видим бум, то и инвестировать сейчас брендам не имеет смысла. Когда рынок насытится и наступит конкуренция, что-то начнет меняться.

По ситуации на рынке могу сказать, что в целом рекламная выручка снизилась не намного. Она уменьшилась в абсолютных цифрах просто потому, что ушли с рынка целые издательские дома, такие как Condé Nast, например. Я разговариваю со своими коллегами и из общественно-политических изданий, и из развлекательной прессы, и они отмечают некое сезонное снижение летом, но в целом большой проблемы не видят, а осенью ожидают рост. Наверное, в том числе благодаря тому, что сейчас изменилась система мониторинга у Mediascope. Они стали мерять малые города с населением 0+, и аудитория прессы за счет этого заметно выросла в абсолютных цифрах. У некоторых издательских домов она увеличилась почти в два раза. Мы стали гораздо более видимыми, а цена за один контакт (СРТ) стала намного ниже.



*«Три последних года – самые тяжелые для отрасли, но не с точки зрения денежных потоков или финансовых показателей, а с точки зрения психологии. Кризисы случались и раньше. Но тогда выживание отрасли было вопросом правильных или неправильных менеджерских решений. А сейчас многие люди считают, что от них мало что зависит, и теряют мотивацию. Но мы пытаемся до людей донести, что на самом деле это не так».*

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

Помимо этого, издатели продолжают развивать свои цифровые ресурсы, на которые в некоторых крупных медиакомпаниях приходится более 50% доходов от рекламы.

### Первого сентября вступил в силу новый закон о маркировке рекламы в интернете. Что можете о нем сказать?

Закон был принят, но нам дали отсрочку, если не ошибаюсь, около года, чтобы подготовиться. Когда дело дошло до реализации, стало понятно, что где-то это все работает «на костылях» и вопросов больше, чем ответов. Можно много говорить об уменьшении штрафов за нарушения, однако я думаю, что такие послабления – это палка о двух концах. Ну сделают меньше штрафы, ну наберутся они на критичную сумму не за один раз, а в течение нескольких месяцев, – суть от этого не поменяется. Мы много раз говорили, что для издателей это потребует дополнительных ресурсов и затрат, но если мы серьезно рассчитываем, что наши сайты будут жить за счет интернет-рекламы, то это неизбежная данность.

**В своих выступлениях и интервью вы часто отмечаете рост аудитории прессы. Причина для вас очевидна: «В ежедневном потоке информации в digital, хочется иметь такой островок, которому доверяешь и который стабилен. Поэтому наша аудитория растет». Это единствен-**

**ная причина? И как вы считаете, это стечение обстоятельств (коронавирус, СВО) или закономерный процесс, который эти обстоятельства ускорили?**

Я должен быть честен: это стечение обстоятельств. Начиная с 2014 года, мы ежегодно наблюдали уменьшение аудиторных показателей прессы. С одной стороны, это не совсем транспарентная картинка, так как большое количество газет и журналов в России не измеряется. С другой стороны, если бы не пандемия и СВО, наверное, движение бы продолжалось по нисходящей. Сейчас же случилось так, что читатели возвращаются к бумажному носителю. Я этому очень рад, но мы никак не могли это предвидеть и на это повлиять.

Издатели делают все то же, что и раньше: удовлетворяют потребности вернувшегося к ним читателя и выпускают тот контент, который необходим и интересен целевой аудитории газеты или журнала. Да, фактор очень большой заспамленности digital-среды существует, и ясно, что людям хочется возвращаться к чему-то более понятному и осязаемому. Но, наверное, здесь есть еще факторы и причины, которые мы для себя так до конца и не осознали. Издатели бегут вперед, пытаются успеть заткнуть дыры, и у нас не всегда, к сожалению, есть время для вдумчивого анализа. На самом деле, когда я говорил об образовательной функции СППИ ГИПП, то имел в виду и это

## 25 лет

**ГИПП**  
gipp.ru  
СОЮЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕЧАТНОЙ ИНДУСТРИИ

### Актуальные направления деятельности СППИ ГИПП

**Работа на рынке розничной дистрибуции печатных изданий**, в том числе в Москве и в регионах. Формирование новой концепции развития НТО в Москве и Санкт-Петербурге. Формирование рейтинга субъектов РФ по динамике киосков прессы в каждом из регионов и рейтинга губернаторов, что позволяет иметь объективное представление о политике региональных властей по отношению к системе распространения прессы.

**Задачи по работе на рекламном рынке** в рамках сотрудничества с АКАР, Комиссией по оценке рынка АКАР и Комитетом публицейеров АКАР, с исследовательской компанией Mediascope.

тоже. У нас обязательно будет время и возможность индустриально понять, почему так выросла аудитория, а не просто радоваться ее возвращению. Можно и нужно проводить глубинные исследования, этого сегодня не хватает. Я думаю, что это тоже важнейшая задача СППИ ГИПП.

**Можно ли рассчитывать, что работа над развитием образовательно-исследовательской функции СППИ ГИПП будет разморожена в ближайшее время, и уже в следующем году она выльется в какие-то конкретные проекты?**

Я бы очень этого хотел, и мы как раз вернулись к обсуждению данных вопросов. В СППИ ГИПП есть люди, которые имеют очень хорошие идеи и готовы их реализовать. И это не столько затратно, сколько просто требует вовлеченности. Я прошу всех издателей, дистрибьюторов, полиграфистов быть максимально вовлеченными в жизнь СППИ ГИПП, потому что Союз решает большое количество задач, особенно сейчас.

**Какой вы видите ситуацию в отрасли в четырех новых субъектах Российской Федерации?**

В ближайшее время мы встретимся с представителями отрасли из новых субъектов (такая задача поставлена перед нами в Минцифры), чтобы обменяться опытом, идеями, понять их нужды, чаяния. Надеюсь, что местные издатели и дистрибьюторы станут членами СППИ ГИПП, и мы вместе будем решать, как и в любом другом субъекте, их региональные проблемы. А они, в свою очередь, будут помогать всем решать глобальные федеральные задачи.

*СППИ ГИПП будет играть все большую роль, потому что эти последние годы показали, что мы можем реально объединиться как сообщество, как отрасль. Раньше издатели, дистрибьюторы, полиграфисты, хотя и были объединены формально, но действовали разрозненно. Сегодня мы по-настоящему сплотились. И сейчас одна из главных моих задач – поддерживать наше отраслевое братство.*

**Как в целом складывается 2023 год для издательского дома «Иванов Монамс Медиа»?**

Я на такой вопрос всегда отвечаю: грех жаловаться. «ИМ Медиа» – как раз один из тех издательских домов, которые удвоили свою аудиторию благодаря измерениям городов с населением менее 100 тысяч человек. Сейчас совокупная аудитория 17 измеряемых изданий – свыше 18 миллионов читателей, что оставляет нас номером один по этим показателям. Мы тестируем новые газеты и журналы, выпускаем спецвыпуски, инвестируем в онлайн-стратегии – в общем, не стоим на месте. Возможно, у нас не было каких-то видимых больших свершений. Я же считаю, что наша самая большая победа заключается в том, что мы – рентабельное издательство, которое каждый месяц платит зарплату своим сотрудникам, чтобы те своим трудом радовали наших читателей.

**По вашему мнению, стали ли три последних года самыми сложными для российских печатных СМИ?**

Да, но не с точки зрения денежных потоков или финансовых показателей, а с точки зрения психологии. Многие издатели говорили, что пандемийный 2020 год они закрыли лучше, чем 2019-й.

25 лет



**ГИПП**  
gipp.ru  
СОЮЗ ПРЕДПРИЯТИЙ ПЕЧАТНОЙ ИНДУСТРИИ

### Актуальные направления деятельности СППИ ГИПП

**Задача стабилизации цен на бумагу** в связи с резким подорожанием полиграфической бумаги и возникновением угрозы издательскому и полиграфическому бизнесу в стране.

**Задачи по сотрудничеству с Почтой России** по вопросам подписки, в т. ч. для юридических лиц, и по вопросам развития ритейла в рамках благоприятных для издателей договорных обязательств.




Во время пандемии нам, как и всем, пришлось расстаться с определенным количеством сотрудников. Переход на удаленку был трудным, но, опять же, не столько из-за денежных затрат, сколько из-за реорганизации рабочих процессов (при этом основной задачей оставалось поддержание качества контента).

Санкции после начала СВО стали шоком для индустрии, потому что горизонт планирования сжался до нескольких недель, из-за чего все постоянно было в психологическом напряжении. Кри-

«Кому война, а кому мать родна» – нет, это не про нас, конечно же. Возникшие проблемы не принесли нам пользы, но они нас не убили, а значит, они сделали нас сильнее.

**Какую роль в развитии российского рынка печатных СМИ должен и будет играть Союз предприятий печатной индустрии?**

Союз предприятий печатной индустрии будет играть все большую роль, потому что эти последние годы показали, что мы можем реально объединиться как сообщество, как отрасль. Раньше издатели, дистрибьюторы, полиграфисты, хотя и были объединены формально, но действовали разрозненно. Сегодня мы по-настоящему сплотились. И сейчас одна из главных моих задач – сделать все возможное, чтобы это обратно не развалилось, поддерживать наше отраслевое братство.

Уверен, у нас появится больше новых членов, поскольку мы абсолютно четко доказали свою эффективность и работоспособность. Признаюсь, я получаю все больше и больше звонков, с вопросом, как вступить в Союз. И ответ простой: «Мы всегда рады новым членам, но нам бы не хотелось, чтобы вы вступали в СППИ ГИПП для галочки. Сейчас наступило такое время (и оно будет и в будущем), что нам нужен не просто ваш членский взнос, нам нужно ваше участие». Посильное. Мы не просим каждый день быть на связи, но мы не гильдия ради статуса. Мы про работу, мы за то, чтобы сделать нашу индустрию лучше и комфортнее для нас же самих. Для членов СППИ ГИПП – издателей, дистрибьюторов, полиграфистов – главным является читатель. А для правления СППИ ГИПП главным являются члены Союза. И наша основная задача – создать максимально комфортные условия с точки зрения бизнеса, образования, исследований и всего остального, чтобы наши члены могли спокойно выполнять свою миссию.

И я думаю, что мы станем больше времени уделять развитию издательской индустрии в целом. Мы уже не просто печатные СМИ, мы уже и digital-издатели, и event-площадки. Поэтому мы будем эволюционировать вместе с отраслью.

**Александр Никитушин**  
**Фото: Александр Иоффе**

зисы случались и раньше: был и 2014 год, и 2008 год, когда тоже происходило резкое падение рубля, когда рынок лихорадило. Но тогда выживание отрасли было вопросом правильных или неправильных менеджерских решений. А сейчас многие люди считают, что от них мало что зависит, и теряют мотивацию. Но мы пытаемся до людей донести, что на самом деле это не так. Лично я всегда говорю коллегам: «Просто продолжайте хорошо делать свою работу». В конечном итоге основная миссия всех издателей, дистрибьюторов, полиграфистов – удовлетворять потребности читателя. Все остальное – прекрасно, но вторично.

Печатные СМИ показали свою значимость государству. Оно на нас обратило больше внимания в эти годы, чем обращало раньше. Прекрасный пандемийный кейс, когда власти поняли, что только через прессу можно заставить пожилое население страны остаться дома. Потому что ни телевизор, ни, естественно, интернет не давали должного эффекта. Но как только прошла большая рекламная кампания в прессе («товарищи пенсионеры, оставайтесь дома»), это сработало. Это был первый звонок. А второй случился, конечно же, с началом СВО, когда государству нужна была поддержка, и мы вместе с нашими читателями ее оказали.

# Самый дорогой контент

**«Газета – это по-прежнему очень мощное СМИ с огромной аудиторией и колоссальной лояльностью, которая не снилась никакому другому медиа: ни цифровому, ни телевидению, ни радио», – отмечает генеральный директор ИД «Аргументы и факты» Руслан Новиков. Он рассказал нам о том, как в «АиФ» развивают печатные и digital-продукты и что предпринимают, чтобы продолжать уверенно удерживать лидирующие позиции на рынке.**



*«Еженедельник остается одним из основных наших активов, аудитория которого растет. По последним измерениям, аудитория одного номера составляет более 6,8 миллиона человек, а если говорить о полугодовой аудитории, то она превышает 22 миллиона. Тираж мы печатаем по поступающим заявкам, чтобы не производить много больше, чем нужно рынку, и потом не заниматься возвратами в огромном количестве. Но он всегда больше миллиона экземпляров».*

**Руслан Новиков, генеральный директор ИД «Аргументы и факты»**

**В этом году бренду «Аргументы и факты» исполнилось 45 лет. Что значит эта дата лично для вас?**

«АиФ» – довольно молодое СМИ по меркам печати: львиная доля традиционных бумажных СМИ гораздо старше. Поэтому просто дата, еще не круглая (юбилей будем праздновать через пять лет), но приятная для меня лично, поскольку из 45 лет без малого десять я провел во главе этого издательского дома.

Если говорить о бизнесе, то, понятно, что, как и любая другая дата, это хороший повод еще раз рассказать о себе, о своих достижениях, о том, что мы продолжаем бить рекорды и отрываться от конкурентов. Но если раньше мы были первые среди всех еженедельных изданий, то теперь мы первые среди всех печатных изданий вообще. Мы несем ответственность перед нашими предшественниками, которые вывели газету и компанию в целом на передовые позиции. И в наших руках сейчас заложить еще один кирпич уже не в фундамент, а в третий-четвертый этаж издательского дома, чтобы уже наши последователи продолжали им гордиться.

**Что такое издательский дом «Аргументы и факты» сегодня с точки зрения портфолио, тиражей, аудитории, географии распространения?**

Конечно, «Аргументы и факты» сегодня – это не только газета. Хотя еженедельник остается одним из основных наших активов, аудитория которого растет. По последним измерениям, аудитория одного номера составляет более 6,8 миллиона человек, а если говорить о полугодовой аудитории, то она превышает 22 миллиона. И это серьезные цифры в наш век, когда подавляющее большинство не только простых людей, но и тех, кто погружен в медиаиндустрию, считает, что печатных СМИ уже давно-давно не существует, что это некие фантомы, о которых мы больше говорим, а реальных экземпляров, конечно, нет. Данные измерителя не только опровергают все пессимистические прогнозы, но и меняют видение настоящего и игроков рынка.

У нашего еженедельника нет фиксированного тиража. Мы его меняем в зависимости от сезона и от спроса. Мы печатаем тираж по поступающим заявкам, чтобы не производить много больше, чем нужно рынку, и потом не заниматься возвратами в большом количестве. Ремиссия возврата – это данность нашего рынка. Но одно дело возврат – 15%, и совсем другое – 50%. Поэтому тираж у одного но-

мера может быть миллион сто тысяч, миллион сто пятьдесят тысяч, миллион двести тысяч экземпляров. Но это все равно всегда больше миллиона экземпляров. И, как я уже сказал, с аудиторией одного номера больше 6,8 миллиона человек. Я не знаю ни одной телевизионной программы с таким рейтингом, ни одного Telegram-канала с таким количеством просмотров (более того, платной телепрограммы и платного Telegram-канала). Я не представляю себе ни одного другого СМИ, ни одного другого канала передачи информации, который бы работал с такой эффективностью, с такой выручкой: поставляем, грубо говоря, два часа потребления контента в неделю (газета читается за два часа) за примерно 50 рублей. Это самый дорогой контент на рынке! Я не беру узкоспециализированную информацию, которая может стоить любых денег, а вот никакого массового контента за такие деньги на рынке просто нет. Поэтому газета – это по-прежнему очень мощное СМИ с огромной аудиторией и колоссальной лояльностью, которая не снилась никакому другому медиа: ни цифровому, ни телевидению, ни радио. И, кроме того, это еще и любимый канал у самой электорально активной категории населения.

Помимо еженедельника «Аргументы и факты» мы выпускаем «АиФ. Здоровье» и «АиФ. На даче». Несмотря на то, что этим нишевым продуктам тоже предрекали гибель, они продолжают выходить и тоже имеют, пусть не такую колоссальную, как у нашего флага, но свою устойчивую и лояльную аудиторию. Также мы издаем две московские окружные газеты. И это для нас очень интересный опыт: чтобы делать окружную газету, требуется полноценная журналистская работа «на земле».

Наши принтовые издания выходят во всех регионах присутствия. Сейчас это 64 офиса в России, которые покрывают более 80 регионов. Про другие страны мне говорить сложно. Недавно я бы мог сказать про 55 стран распространения, 11 зарубежных офисов. Сегодня, конечно, все совсем по-другому. Мало того, я даже не всегда понимаю, сколько и где у нас выходит газет, потому что сегодня она может выйти, а на следующей неделе – нет. Мы остались в странах СНГ, но потеряли европейские страны. Причем не по экономическим, а по исключительно политическим причинам. Например, Израиль, где нам запрещают производить наш продукт. Но пока «АиФ» выходит в Канаде и США. Мы не оставляем попыток сохранить свое присутствие в тех странах, где нас закрывают: стараемся находить какие-то ва-

рианты с переименованием, перерегистрациями, чтобы все-таки иметь возможность распространения нашего контента среди русскоязычных читателей, которые привыкли к нам, которые нас любят, которые к нам лояльны и для которых мы – источник получения проверенной информации за рубежом.

Что касается digital, наш большой федеральный сайт aif.ru тоже бьет рекорды. Внутри него работает 65 региональных сайтов, количество которых с каждым годом увеличивается. Перед нами стоит задача покрыть все регионы страны, включая новые территории, там тоже у нас все готово, чтобы стартовать.

Мы не видим смысла в серьезном развитии тех социальных сетей, которые были заблокированы на территории Российской Федерации. Жаль было потерять накопленную там аудиторию (одну из самых мощных среди российских СМИ), но мы сосредоточились на другом и стараемся динамично и качественно развивать те соцсети, которые на сегодняшний день нам доступны. Естественно, серьезный упор идет на работу с Telegram. Мы не форсируем набор подписчиков канала, движемся эволюционно, зато отписка от нашего канала не так много, как у коллег-конкурентов. 51 тысяча человек – не такая большая аудитория, но она лояльная, читающая и ценящая наши сильные стороны – аналитику и эксклюзивы. Причем за год она увеличилась на 85%. Ежемесячный охват Telegram-канала превышает 20 миллионов просмотров.

За первое полугодие 2023 года суммарный охват «АиФ» в соцсетях увеличился в 3,5 раза к аналогичному периоду прошлого года. Охват аудитории в «Дзене» в июне 2023 года вырос более чем в 15 раз по сравнению с прошлым годом и составил более 43 миллионов, в VK и «Одноклассниках» охваты выросли на 57% и 20% соответственно.

Мы серьезно укрепили и продолжаем развивать event-направление. То, что мы называем пресс-центром, то, что раньше было площадкой для каких-то интервью, редакционных встреч, сейчас превратилось в нечто большее. Для нас это уже давно продающее подразделение, решающее задачи не только редакции, но и коммерческой службы, и которое занимается как самостоятельными проектами, так и проектами, входящими в состав других больших проектов. Мы же понимаем, что сегодня продажи для СМИ – это далеко не рекламные баннеры или даже не текстовые рекламные материалы, а большие, часто сложносочиненные истории, которые включают в себя много всего, в том числе

офлайн-мероприятия. Пресс-центр «АиФ» может решать любые задачи, которые позволяют нам и зарабатывать, и улучшать имидж, и повышать цитируемость, и формировать лояльность. Кроме того, мы постоянно внедряем какие-то новые форматы: с недавних пор, например, стали проводить мероприятия в формате паблик-тока. И это дает очень неплохой результат.

#### **Расскажите о том, как распространяются ваши издания и как идет ваша работа в целом в четырех новых субъектах Российской Федерации.**

Это непростая для всех нас, издателей, тема. Потому что мы понимаем, чувствуем, слышим наших читателей там. А учитывая определенные проблемы с интернетом и с передачей телесигнала, которые есть на новых территориях, мы понимаем, что печатная пресса потенциально там очень востребована. Но существуют объективные ограничения.

Первое связано с отсутствием какой бы то ни было системы распространения. То есть мы не можем найти каналы для того, чтобы качественно, массово распространять продукт, продавать его и дать его аудитории. Нет киосковых сетей (какие-то киоски есть, но это совсем не большие и серьезные сети). Нет крупного ритейла, куда можно было бы зайти, договориться о полке, заняться выкладкой и таким образом дать возможность покупать нашу газету. Нет нормально организованной почтовой работы,

**В начале марта прошлого года вы сказали: «Я всю жизнь работаю кризисным менеджером. Я часто шучу, что это, видимо, карма». Кризис на рынке, вызванный ограничительными мерами, сменился кризисом, вызванным санкциями. Самые большие трудности, возникшие у издателей после введения санкций, связаны с полиграфией (рост цен на бумагу, импортозамещение запчастей и расходных материалов) и падением рекламного рынка. Согласны ли вы с этим? И какие отраслевые проблемы вы считаете наиболее острыми?**

Согласен, конечно. Именно так. Но есть еще одно кризисное явление, о котором в издательской среде говорят реже, чем о полиграфии и рекламном рынке. Есть еще кадровый голод, потому что огромное количество специалистов, особенно IT-отрасли, уехало из страны. Из сотрудников издательского дома «Аргументы и факты» не уехал никто. Но из-за отъезда большого количества специалистов из других отраслей резко вырос спрос на оставшихся, и резко выросла на них цена. И у нас людей просто со страшной силой стали и продолжают перекупать. Мы не можем конкурировать с IT-сектором по уровню доходов. А найти молодых специалистов, уже при этом имеющих опыт, практически невозможно.

Помимо этого, есть определенные проблемы с программным обеспечением, которое перестает

дарственным участию, потому что, конечно, полиграфисты в одиночку с этим не справятся.

С бумагой вопрос тоже понятен: все предприятия частные, и чем выше курс, тем выгоднее экспорт. Закрывать полностью экспорт, наверное, тоже бессмысленно, потому что такого потребления бумаги, сколько мы производим, в России нет. И понятно, что экспорт выгоден стране. Но чем выше курс, тем выше и цены на бумагу. Так было, есть и будет. Мало того, при падающем курсе цены на бумагу не падают. Нам деваться некуда. Мы, конечно, будем добиваться моратория, договариваться, используя ресурсы Минцифры, Госдумы и всех остальных, чтобы хотя бы на время фиксировать цены. Их рост влечет за собой серьезное подорожание нашего производства. А покупательная способность населения не растет, мягко скажем. При нынешнем уровне инфляции понятно, что люди объективно больше не зарабатывают, а тратят они намного больше. И печатные СМИ не есть продукт первой необходимости. Без хлеба человек прожить не может, а без газеты или журнала – может. Рост себестоимости, почтовых услуг, логистических услуг, того же топлива влечет за собой подорожание прессы. Потому что ее в любом случае нужно довести, не говоря о том, что ее нужно произвести. Так что остается надеяться на что-то лучшее, но оптимистичных прогнозов здесь у меня нет.

*Если говорить о полиграфии, то, я думаю, мы еще только в начале затяжного кризиса, потому что порядка 85–90% полиграфического оборудования в стране – оборудование, произведенное в ныне недружественных странах. Соответственно, все запчасти и программное обеспечение также выпускаются под контролем производителя оборудования.*

потому что Почта России еще не успела разобраться со всем этим хозяйством и тем более наладить какую-то нормальную работу. Про подписку даже говорить не стоит: естественно, этого института нет и в помине. Мы ищем какие-то варианты распространения, но их очень мало.

Второе существенное ограничение – невозможность производства на новых территориях. Ежедневник – продукт скоропортящийся: наш опыт в России и в зарубежных странах показывает, что если мы задержим продажи газеты на 3–4 часа, то мы теряем 30–40% тиража. Поэтому нам нужна оперативная работа. Это значит печать без сбоев, гарантированно каждую неделю. Из-за обстрелов, каких-то энергетических и других проблем рассчитывать на бесперебойную работу невозможно.

В настоящий момент мы поставляем в воинские подразделения (бесплатно, разумеется) небольшой тираж выпусков из разных регионов, которые готовят наши кубанские, курские, нижегородские, брянские коллеги. И небольшой тираж ростовского выпуска отправляем для продажи в розничные сети. Но это, конечно, капля в море. Насколько мне известно, ни у кого из коллег пока не получается серьезным образом как-то войти на эти рынки. Здесь, наверное, понадобилась бы помощь государства, чтобы организовать производство и распространение хотя бы бесплатного тиража по каким-то местам присутствия нашей потенциальной аудитории.

С digital все проще. Мы выпускаем много контента. Нам удалось собрать небольшой, но очень хороший редакционный коллектив, готовый дальше расширяться.

поддерживаться и продаваться на территории России. Все решаемо, ко всему можно адаптироваться, но это создает дополнительные трудности.

Если говорить о полиграфии, то, я думаю, мы еще только в начале затяжного кризиса, потому что, согласно статистике Минцифры, подготовленной СППИ ГИПП, порядка 85–90% полиграфического оборудования в стране – оборудование, произведенное в ныне недружественных странах. Соответственно, все запчасти и программное обеспечение также выпускаются под контролем производителя оборудования. Я много лет проработал на производстве и знаю, что это такое. Поставка запчастей регламентируется под каждую машину, которая имеет свой индивидуальный номер. Да, что-то можно сделать на коленке, но что-то сделать на коленке нельзя. И там, где нельзя подобрать какой-то аналог из дружественных стран, где нужно будет в любом случае когда-то обновлять программное обеспечение – вот там у нас будут большие трудности, потому что сейчас мы пока живем на старых запасах, как и во многих других отраслях. Но в отличие от других отраслей, где есть серьезная финансовая выручка либо серьезная поддержка со стороны государства, у нас ни того, ни другого нет. Я знаю, что наше профильное министерство этими вопросами активно занимается. Очень бы хотелось, чтобы появилась какая-то программа по импортозамещению. Может быть, будет создано совместное предприятие с кем-то из дружественных стран по производству того же самого полиграфического оборудования. Но это возможно только при госу-

**Союз предприятий печатной индустрии в нынешнем году отмечает 25-летие. С 30 мая 2019 года по 9 декабря 2020 года вы были президентом СППИ ГИПП. Поделитесь впечатлениями от работы в этой должности. С какими чувствами вспоминаете те полтора года?**

У меня очень позитивные воспоминания о том времени. Правда, я бы никому не пожелал оказаться на моем месте тогда. Потому что мой рабочий день начинался в семь утра, а заканчивался он примерно в половине второго ночи. И львиная его доля уходила на общественную работу, а не на основную бизнес. Это было очень тяжело. Я и попросился в отставку у коллег, потому что накопилась просто нечеловеческая усталость.

А положительные воспоминания о том времени связаны в первую очередь с какой-то особенной консолидацией отрасли, круглосуточной доступностью любого из коллег, вне зависимости от статуса и места жительства, когда все в едином порыве пытались сделать что-то для того, чтобы просто в тот момент выжить. Потому что никто не понимал, чем все это обернется, насколько затянутся карантинные меры, которые на 70% убивают тираж, как будет развиваться ситуация в регионах и так далее. Вопросов было больше, чем ответов. И тогда нам просто жизненно важно было попасть в те или иные списки, стать той или иной отраслью, чтобы получить поддержку, отсрочки по налогам, отсрочки по аренде. Это был период, когда я чувствовал присутствие рядом всех коллег по отрасли, включая нашу общественную организацию и наше профильное министерство.

И очень здорово, что СППИ ГИПП возглавил Алексей Иванов, который, я считаю, идеально включился в ту работу, которую мы делали, и, более того, много нового в отрасль привнес. Это большая находка для всех нас.

**Александр Никитушин**

**Фото: ИД «Аргументы и факты»**

**Полную версию интервью читайте на [gipp.ru](http://gipp.ru)**

# 45! АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ AIF.RU

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

## 45 млн читают\* «АиФ» / AIF.RU

### АУДИТОРИЯ «АИФ»\*



**63,3%**

в возрасте 25–54 лет



**73%**

имеют высокий и средний доход



**4 495 100**

топ-менеджеры и руководители

### АУДИТОРИЯ AIF.RU\*



**62,2%**

в возрасте 25–54 лет



**63,9%**

имеют высокий и средний доход



**6 527 400**

топ-менеджеры и руководители

2022 г.

**12 млн**

ЯНВАРЬ



суммарный охват в соцсетях  
«АиФ» увеличился более чем

**133,8 млн**

ДЕКАБРЬ

**в 11 раз**

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

### «АиФ» В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

Еженедельник «Аргументы и факты» – это федеральное издание № 1, лидер среди всех печатных изданий в России по аудитории и федеральной подписке. Читательская аудитория одного печатного номера составляет более 6,4 млн человек, полугодовая аудитория – 22,4 млн человек (Mediascope, NRS-Россия, города 0+, декабрь 2022 – апрель 2023, население 16+).

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

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

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

16+

Реклама



# Мастера на все руки

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) в год своего 25-летия подготовил со своими партнерами для Московского медиафестиваля, который прошел 2 сентября на Поклонной горе, разнообразную программу мероприятий.



**МОСКОВСКИЙ  
МЕДИА  
ФЕСТИВАЛЬ**

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

Одним из центральных событий программы стало награждение победителей конкурса «Московские мастера» в сфере издания и распространения печатных СМИ. Конкурс проводится Департаментом средств массовой информации и рекламы города Москвы уже в 23-й раз.

Уход иностранной прессы с печатного рынка и выход российских изданий под новыми брендами, сокращение тиражей и ассортимента печатных СМИ потребовали от киоскеров сохранения покупательской аудитории, индивидуального подхода к каждому покупателю, стабилизации выручки. Вместе с тем горожане проявляют стабильный интерес к бумажным СМИ как к источнику достоверной и качественной информации.

Победители конкурса вывели формулу успеха: хорошо знать рынок печатных СМИ, понимать интересы покупателей, способствовать удовлетворению их читательских потребностей, подходить к работе творчески, уметь работать в команде.

Конкурс проводился по следующим номинациям:

- «Продавец периодической печатной продукции в городе Москве» по двум направлениям: «Продавец-киоскер» и «Продавец печатной продукции с пресс-станда»;

- «Менеджер в сфере распространения периодической печатной продукции в городе Москве»;

- «За достижения в области распространения печатных СМИ».

В целях популяризации профессии киоскера было принято решение в номинацию «Продавец печатной продукции в городе Москве» (направление «Лучший продавец-киоскер») добавить дополнительные 2-е и 3-е призовые места.

В состав жюри конкурса вошли представители Правительства Москвы и профильных общественных организаций, руководители ведущих издательских домов и холдингов. Победители получили ценные подарки и дипломы Департамента средств массовой информации и рекламы города Москвы, а также награды от издателей.

Следом состоялось награждение победителей конкурса «Я – профессионал», который 2023 году впервые провели СППИ ГИПП и Институт издательского дела и журналистики Московского политехнического университета при участии издательских домов. Конкурсанты, получив задание от издателей на написание и редактирование статей и эссе, проведение литературных исследований, иллюстрирование обложки журнала, представили на суд жюри более 170 работ в 15 номинациях.

Также в шатре СППИ ГИПП в «Бизнес-зоне» ГК «Кардос», один из крупнейших дистрибьюторов

печатной продукции, провела презентацию профессии «киоскер» в рамках программы «Московское долголетие». Там же прошла дискуссия на тему «Направления модернизации киосков прессы: от сценарных концепций к практическим действиям». Вице-президент СППИ ГИПП Евгений Абов обсудил с участниками мероприятия инновационные планы мэрии Москвы по трансформации

и перепозиционированию городских киосков прессы. Кроме того, при участии Альянса руководителей региональных СМИ России (АРС-ПРЕСС) было проведено награждение региональных участников медиафестиваля.

В шатре СППИ ГИПП в «Детской зоне» были представлены такие издания, как «Агентство Филчер», «Чердобряк», «Классный журнал», «Вверх тормашками», «Мурзилка», «Пульс природы», «Веселые картинки», «Эскиз», «Филя», «Лозунья и Ко», «Добрая дорога детства» и др.

На главной сцене выступили национальный вокальный коллектив «Азорава» (организованный в Постпредстве Республики Мордовия при Президенте РФ в Москве), ансамбль народной музыки «Зарни Туис» / «Золотой туесок» (Управление культуры города Сыктывкара и Центр культуры города Сыктывкара) и ансамбль «21 век» (Московская область, город Химки; исполнитель эстрадных патриотических песен, лауреат и обладатель гран-при всероссийский и международных конкурсов, лидер молодежного патриотического движения «Золотая лоза»).

В Московском медиафестивале приняло участие 80 изданий. В этом году он прошел в новом формате, поскольку объединил на одной площадке не только представителей прессы, но и радио- и телекомпаний, а также онлайн-платформ.

*Уход иностранной прессы с печатного рынка и выход российских изданий под новыми брендами, сокращение тиражей и ассортимента печатных СМИ потребовали от киоскеров сохранения покупательской аудитории, индивидуального подхода к каждому покупателю, стабилизации выручки. Вместе с тем горожане проявляют стабильный интерес к бумажным СМИ как к источнику достоверной и качественной информации.*



**Победители конкурса «Московские мастера» в сфере издания и распространения печатных СМИ. Москва. 2 сентября 2023 г.**

# Расширяй и властвуй

**«Бизнес-отдел нашей компании всегда будет сосредоточен на данных, но редакция не хочет на сто процентов следовать им, – говорит digital-редактор The Economist Адам Робертс. – Если мы это сделаем, то перестанем выделяться среди прочих новостных СМИ и не сможем устанавливать нынешние цены на наш контент».**

Адам Робертс принял участие в WAN-IFRA Media Leaders Summit Middle East 2023, который прошел в начале мая в Дубае, и рассказал о трудностях преобразования традиционного печатного СМИ со 180-летней историей в медиабренд, ориентированный в первую очередь на цифровые технологии. На саммите с ним побеседовал Алан Хантер, соучредитель HBM Advisory, который поинтересовался, в чем заключаются особенности цифровой трансформации The Economist и как издание смогло завоевать новую аудиторию.

## **Что для The Economist на практике означает быть ориентированным в первую очередь на цифровые технологии?**

Наш журнал завоевал репутацию серьезного издания и имеет глобальный охват. Так что мы можем донести информацию до любой новой группы читателей в любом из множества новых форматов, с которыми мы экспериментируем и, надеюсь, в этом преуспеваем.

*Есть форматы, в которые удобнее переводить традиционные публикации: подкасты, видеосюжеты, интерактивная инфографика. Однако мы также выпускаем эксклюзивный онлайн-контент, который может заинтересовать молодых читателей или людей, не являющихся нашими постоянными подписчиками.*

У нас огромные ресурсы: оцифрованные архивы, в которые мы можем заглянуть в любой момент и, если захотим, вернуться во времена, предшествовавшие гражданской войне в США; обширная сеть собственных корреспондентов; подписчики буквально в каждой стране мира.

Конечно, у нас есть и свои слабости. Мы являемся еженедельным журналом, и многих людей, создающих для него контент, все еще нужно убеждать в том, что люди читают нас каждый день, а не раз в неделю.

В первом экземпляре The Economist не было ни единой картинки или рекламы. Изображение на обложке журнала появилось только около 50 лет назад. Думать о том, как развиваться дальше, – это моя главная задача.

Мои коллеги достаточно грамотны, когда дело доходит до цифр и данных, что дает мне эффективные рычаги воздействия. У нас есть отдел по проверке фактов, который отслеживает всю публикуемую нами информацию. Много из того, что мы пишем или говорим о происходящем в мире, в значительной степени сосредоточено на фактах.



**Адам Робертс, digital-редактор The Economist. WAN-IFRA Media Leaders Summit Middle East. Дубай. 4 мая 2023 г.**

Последние два года были мрачными, но справиться с изменениями подхода к нашей работе было труднее всего. Главный редактор встречается не только с digital-командой, но и с руководителями других отделов, чтобы обсудить план работы на день. Еженедельник The Economist теперь живет в ежедневном ритме.

У меня есть письма от людей, которые читают The Economist уже 50–60 лет. Они меняются вместе с нами, но многие из них все еще предпочитают печатную версию. Поэтому мы должны сохранить преданных читателей печатного издания и сформировать лояльную аудиторию наших цифровых продуктов.

## **Насколько цифровая журналистика в The Economist отличается от печатной?**

По большей части они ничем не отличаются. Мы стараемся, чтобы над цифровыми материалами работали точно такие же авторитетные эксперты и журналисты, как и над печатными. Мы меняем лишь темп публикаций, поэтому размещаем в онлайн большое количество статей из журнала, но не сразу, а в течение недели.

Мы требуем, чтобы все подразделения The Economist придерживались одних и тех же стандартов и прилагали одинаковые усилия к подготовке материалов. Есть форматы, в которые удобнее переводить традиционные публикации: подкасты, видеосюжеты, интерактивная инфографика. Однако мы также выпускаем эксклюзивный онлайн-контент, который может заинтересовать молодых читателей или людей, не являющихся нашими постоянными подписчиками.

## **Насколько важна для вас работа с данными? Как влияет собираемая вами информация на ваш контент?**

The Economist был основан в 1843 году людьми, которые верили в свободные рынки и свободную торговлю. Теперь мы накопили другие ценности, включая демократию и борьбу с авторитаризмом. Мы будем продолжать публиковать материалы об этом, даже понимая, что они не будут популярны.

В то же время мы хотим, чтобы наши тексты хорошо читались, и поэтому в их подготовке стараемся использовать данные об аудитории. Мы экспериментировали со временем публикации, с рекомендациями и продвижением, с тем, как мы размещаем этот контент на разных платформах.

Мы гордимся тем, что мы британцы, но наша самая большая аудитория находится в США, и, кроме того, мы стремимся расширить азиатскую аудиторию. Наша четвертая по величине аудитория находится в Индии, и у нас много читателей в Австралии. Данные помогли нам понять это.

Тем не менее, я могу твердо заявить, что The Economist не идет на поводу у данных. Обращаюсь к коллегам: помните о том, что данные не помогают вашему бренду стать узнаваемым и лучшим. Вы должны быть осторожны и не позволять им полностью определять ваш журналистский путь.

## **Вы говорили о расширении аудитории. Приложение Espresso по-прежнему занимает центральное место в этом процессе?**

Мы запустили Espresso в 2014 году, основываясь на идее создания аудитории, у которой бы выработалась привычка ежедневно читать аналитику уровня The Economist, которая всегда была его частью. В нем есть контент, который быстро усваивается и является очень информативным.

Наша задача состояла в том, чтобы с помощью этого приложения увеличить число подписчиков The Economist.

Мы добавили Espresso в основное приложение The Economist, разместили его на сайте, в рассылке новостей, в Spotify. По иронии судьбы, именно на всех этих платформах контент Espresso потребляется гораздо лучше, чем непосредственно в приложении. Это говорит нам кое-что об изменении привычек среднестатистического подписчика The Economist, и в первую очередь о том, что он стал потихоньку отвыкать воспринимать наш бренд как еженедельный журнал. Мы на сто процентов делаем ставку на

модель подписки, и нам нужна ежедневная вовлеченность.

Но мы не останавливаемся на Espresso. Мы активно продвигаем подкасты, поскольку понимаем, что молодые читатели менее заинтересованы в чтении и хотят потреблять контент в других форматах. У нас есть два подхода к работе с подкастами: мы выпускаем несколько еженедельных тематических подкастов и ежедневный подкаст о самых важных событиях под названием The Intelligence, который собирает внушительную аудиторию.

### Рассматриваете ли вы подкасты как один из способов получения дохода, или они являются маркетинговым инструментом The Economist для увеличения количества подписчиков?

У молодежи существует тяга к подкастам, и мы думаем, возможно, есть способ заставить платить за это. Мы собираемся поэкспериментировать со стоимостью подписки на подкасты и посмотреть, чего хотят люди. Но очень сложно это сделать правильно.

Проблема подкастов также заключается в том, что они меняют тональность голоса The Economist, внезапно делая его более личным.

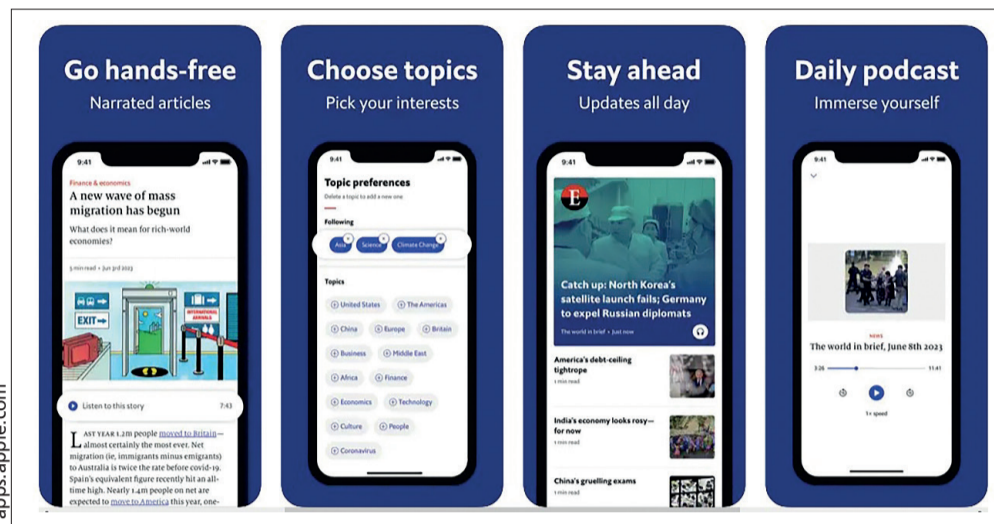
### Вы уже довольно давно присутствуете в Snapchat, а теперь появились в TikTok. Почему?

Мы развиваем и продвигаем наш бренд с помощью TikTok. Мы никогда не шли по пути попыток подстроиться под алгоритмы какой-нибудь социальной сети. Тем не менее, они привлекают приличное количество рефералов.

*Социальные сети для нас сейчас более привлекательны, чем информационные бюллетени. Но стоит признать, что наш рост за счет e-mail-рассылок был довольно впечатляющим. Это в очередной раз доказывает, что у многих подписчиков остались прежние привычки потребления информации.*

Для нас ценность TikTok в том, что там мы можем свободно работать с видео. Мы пробуем разные форматы и пытаемся понять, какую пользу может принести видео нашему бренду. Таким образом, это еще одна площадка для экспериментов, пусть даже в коммерческом плане она пока не приносит результатов. Мы посмотрим, что мы сможем извлечь из этих экспериментов, но будем готовы прекратить их, если нам покажется, что они в итоге не работают.

Социальные сети для нас сейчас более привлекательны, чем информационные бюллетени. Но стоит признать, что наш рост за счет e-mail-рассы-



Приложение Espresso было запущено в 2014 году, чтобы выработать у аудитории привычку ежедневно читать аналитические материалы.

лок был довольно впечатляющим. Это в очередной раз доказывает, что у многих подписчиков остались прежние привычки потребления информации.

### Сегодня мы постоянно слышим разговоры о том, как охватить новую аудиторию. Обнаружили ли вы, что цифровая аудитория имеет другие интересы и представляет собой иную демографическую группу по сравнению с подписчиками печатного издания?

Нам бы хотелось, чтобы цифровая аудитория была моложе и разнообразнее. Цифровые технологии, очевидно, помогут нам в нашем глобальном продвижении.

Одной из самых больших статей расходов старого The Economist была печать и распространение тиража по всему миру. Сегодня читатели в Австра-

можно больше расширить базу подписчиков. Я не думаю, что мы приблизились к достижению этой цели.

### Просматривая данные о вашей аудитории, на что вы обращаете внимание в первую очередь?

Я уделяю особое внимание географическому распределению, отчасти потому, что мы чаще стараемся обновлять наши продукты. Мы хотим знать, где находится наша аудитория и в какое время она пользуется различными предложениями The Economist.

Я думаю, что одна из наших особенностей заключается в том, что мы являемся небольшим изданием с глобальной аудиторией. Мы, разумеется, ориентированы на британцев, но мы также пытаемся понять, чего хотят наши читатели на другом конце света.

### Наверняка у вас есть контент, который неожиданно показал хорошие результаты?

Вы абсолютно правы. Как и для всех, события на Украине стали для нашей аудитории одной из самых популярных тем и остаются таковой до сих пор. Признаюсь, мы не ожидали столь фанатичной одержимости военной техникой, но оказалось, что у нас есть довольно большая группа подписчиков, которая интересуется этой областью.

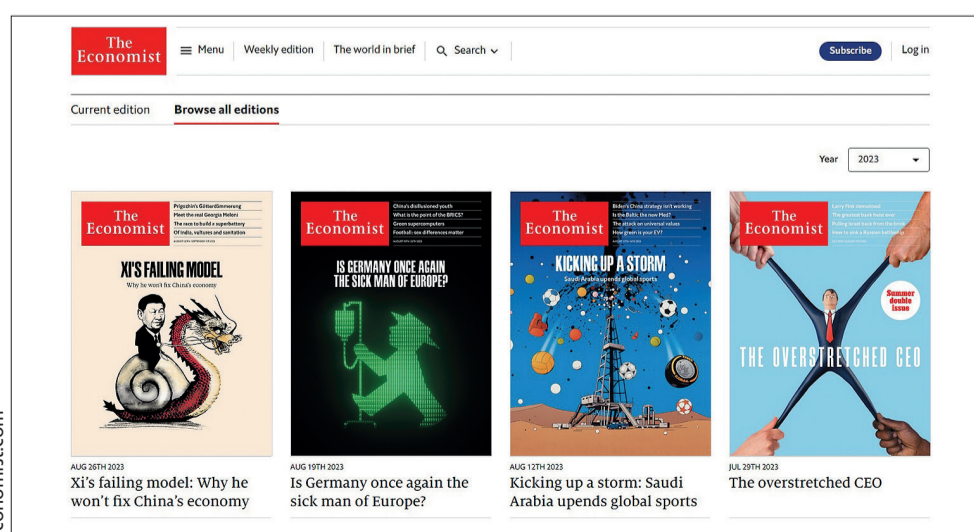
Мы запустили новый информационный бюллетень под названием The War Room, который посвящен происходящим в мире вооруженным конфликтам, военным стратегиям, достижениям промышленности и т. д. Эта рассылка изначально была чрезвычайно популярна среди группы энтузиастов, но произвела эффект маховика: она была подхвачена, например, Google Discover, что привело к ней гораздо большую аудиторию.

### Как вы думаете, что является самой большой проблемой, с которой сталкивается The Economist, с точки зрения бизнеса?

Если есть что-то, что не дает мне спать по ночам, так это многочисленные задачи по ускорению продвижения наших продуктов. Причем решать их нужно таким образом, чтобы соблюсти баланс между интересами редакции и коммерческого отдела. Это очень непросто.

Что касается аудитории, то мы конкурируем со всем интернетом. Но нужно понимать, что мы еще и конкурируем со всем интернетом за людей, которые создадут наши продукты. Поэтому нам всегда нужны новые инженеры по продуктам и новые редакторы.

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA



Цель The Economist – сохранить преданных читателей печатного издания и сформировать лояльную аудиторию цифровых продуктов.

# Здоровые амбиции

**Bonnier News уже давно имеет статус ведущего новостного издательства Швеции, но постоянно оттачивает свои стратегии, чтобы достичь новых высот в области цифровых подписок.**

«Старайтесь сохранить уверенность в себе. Ищите устойчивую бизнес-модель для получения прибыли. Всегда размышляйте о том, почему вы делаете то, что делаете», – наставляет Пиа Ренквист, редакционный директор Bonnier News Local.

Такой подход позволил шведскому издательству перешагнуть отметку в 2,2 миллиона подписчиков. Владея более чем 200 изданиями и медиабрендами в 11 странах, Bonnier News является одной из крупнейших медиагрупп в странах Северной Европы.

Семь лет назад ничего этого не было. «Газеты были больше похожи на отдельные компании внутри более крупной компании. Мы не так уж много сотрудничали друг с другом», – вспоминает Ренквист. Однако, по ее словам, ситуация кардинальным образом изменилась, когда компания внедрила четыре ключевые стратегии, ориентированные на устойчивую прибыль:

*В 2019 году Financial Times достигла своей давней цели – привлечь один миллион платных подписчиков, на год раньше запланированного срока. Это свидетельствует о том, насколько важным был показатель RFV и насколько хорошо он был понят и использован во всей организации.*

- поддержка печати, что позволит использовать получаемые от полиграфического бизнеса деньги в цифровой трансформации;

- акцент на получение дохода от цифровой подписки;

- повышение рекламной ценности и эффективности рекламы;

- выпуск новых продуктов, особенно для новой, более молодой аудитории.

Эти стратегии доказали свою успешность, и цифры говорят сами за себя. Сегодня Bonnier News может похвастаться более чем 2,2 миллионами подписчиков, из которых 1,7 миллиона находятся в Швеции, стране с населением в 10,5 милли-



*«Старайтесь сохранить уверенность в себе. Ищите устойчивую бизнес-модель для получения прибыли. Всегда размышляйте о том, почему вы делаете то, что делаете. Такой подход позволил нашему издательству перешагнуть отметку в 2,2 миллиона подписчиков».*

Пиа Ренквист, редакционный директор Bonnier News Local

она человек. Половина от общего количества подписчиков – цифровые подписчики.

«Подписной пакет +Allt, запущенный в феврале, оказался очень популярным», – говорит Ренквист. – Он объединяет подписку на все локальные бренды Bonnier и обойдется всего в несколько дополнительных евро. Это еще один способ заработать больше денег на продуктах, которые у нас уже есть. И мы думаем, что это поможет нам решить проблему оттока, с которой мы постоянно сталкиваемся».

В 2022 году компания заработала 9,7 миллиарда шведских крон (около 815 миллионов евро) от пяти бизнес-вертикалей. План на 2023 год составляет 9,9 миллиарда шведских крон (около 835 миллионов евро). Локальный новостной бизнес включает в себя более 40 местных и региональных газет, количество

- **прозрачность:** крайне важна для издателя, в портфолио которого много СМИ, и они, будучи конкурентами, должны делиться данными, статистикой и т. д.;

- **баланс:** поскольку структура компании довольно сложная, налаживание взаимодействия между главным офисом и локальными подразделениями – непростая задача, решение которой часто влечет за собой организационные изменения;

- **общие цели:** в Bonnier News ключевые показатели эффективности и цели едины для всех, что делает общий успех компании важным для каждого сотрудника.

## Приоритетные цели

Ренквист говорит, что компания поставила перед собой несколько поддающихся измерению целей на ближайшее будущее. Они хотят:

- достичь 12-процентной рентабельности по EBITA за счет органического роста выручки, повышения эффективности и инвестиций в отдельные активы и партнерские отношения;

- ускорить трансформацию и добиться органического роста на 2% в год, чтобы выручка достигла 10 миллиардов шведских крон (примерно 840 миллионов евро);

- удвоить доход от цифровой подписки за 10 лет;

- увеличить ежедневный охват с 60 до 65% за счет инвестиций в бренды и контент, чтобы повысить релевантность, особенно среди молодой аудитории;

- продолжать стратегическое сокращение расходов и оптимизацию, чтобы обеспечить вливание инвестиций в рост компании без увеличения затрат в целом.

По словам Ренквист, помимо достижения этих целей, компания инвестирует и в журналистику, что позволяет увеличить аудиторию благодаря своей растущей экосистеме и впоследствии – прибыли. Кроме того, они смягчают пэйвол во время социального кризиса, чтобы их журналистика в трудные времена была доступна как можно большему количеству людей.

Также у Bonnier News есть общая платформа для создания контента, клиентов и рекламодателей. Ренквист поясняет, что это дает им больше возможностей для разработки новых инициатив и поиска новых подходов к привлечению клиентов.

«Я уверена, что скандинавская стратегия работает не везде, но издатели могут и должны искать свою собственную стратегию и заставлять ее работать», – резюмирует она.

Олтрин Виджей, корреспондент WAN-IFRA

цифровых подписчиков у которых за год выросло на 10–40%. Сегодня в компании работает 8000 сотрудников, 3000 из них – журналисты.

## Факторы успеха

Ренквист выделяет пять факторов, которые помогли им добиться успеха:

- **масштаб:** играет решающее значение для стратегии Bonnier News, как в том, что касается распределения затрат, так и в разработке новых продуктов;

- **планирование:** осознание того, когда и что нужно делать (в том числе это касается процессов, связанных с цифровой трансформацией);

BONNIER NEWS			
Bonnier News Local			
 Östersunds-Posten	 Örebroar'n	 Örnäsövidvika Allehandla	100% Avesta 100% Avesta
 Arbetarbladet	 Arboga Tidning	 Avesta Tidning	 Bärgslagsbladet
 BandyPuls	 Barometern ÖT	 Blekinge Läns Tidning	 Boras Tidning
 Borlänge Tidning	 Dala-Demokraten	 Fagersta-Posten	 Falköpings tidning

**В Bonnier News Local входит более 40 местных и региональных газет, количество цифровых подписчиков у которых за год выросло на 10–40%.**

# Пакетное предложение

**«Каждый раз, когда мы решали предпринимать какие-либо действия в отношении получения доходов от читателей, нам приходилось подсчитывать вероятные потери в доходах от рекламы. И как только мы увидели, что подписка принесет нам достаточную отдачу, мы решили сделать на нее ставку», – говорит вице-президент и директор по развитию цифрового бизнеса The Hindu Group Прадип Гайрола.**

Газета The Hindu, флагманское издание холдинга, в сентябре отметила свое 144-летие. Она была первой англоязычной газетой Индии, у которой появился свой сайт. Это произошло в 1995 году. Сайт с пэйволом The Hindu Digital был запущен в феврале 2019 года, а в октябре 2019 года – введен жесткий пэйвол, но с возможностью просмотра ограниченного количества статей в бесплатном режиме.

«Мы так поступили, чтобы снизить риск потери доходов от рекламы, – рассказывает Гайрола. – Опираясь на полученные данные, мы установили лимит в 10 бесплатных статей: оказалось, что 98% пользователей ежемесячно просматривали менее 10 статей на нашем сайте».



*«Подписка – это скорее бизнес по удержанию пользователей и в меньшей степени бизнес по их приобретению.»*

*Дырявое ведро вредит организации».*

**Прадип Гайрола, вице-президент и директор по развитию цифрового бизнеса The Hindu Group**

## Кому и почему

С тех пор компания постоянно экспериментировала с пэйволом и подпиской, а в течение последних двух лет вложила значительные средства в наращивание ее потенциала. Кроме того, в The Hindu Group проводят A/B-тестирования различных компонентов подписки, включая содержание маркетинговых сообщений, цветов фона этих сообщений, размера и цвета кнопок призыва к действию и т. д.

Конечная цель компании – стать ориентированной на пользователя, при этом повышенное внимание уделяется данным для изучения поведения аудитории. «Мы должны помнить, что ориентация на пользователей с неправильным коммерчески выстроенным предложением, которое не соответствует наилучшим образом их потребностям, может привести к их потере, – подчеркивает Гайрола. – Мы стремимся понять, кому из читателей лучше подходит та или иная реклама и кого следует попросить подписаться. Это открывает возможности для перекрестного продвижения, увеличения продаж, электронной коммерции, проведения мероприятий».

Он добавляет, что поэтому их главная задача – создание пакетов по правильной цене,

которые нашли бы отклик у максимального количества пользователей. Постоянное изучение данных и A/B-тестирование помогли им скорректировать цены и создать лучшие пакеты, а также повысить средний доход от одного пользователя (ARPU).

«Подписка – это скорее бизнес по удержанию пользователей и в меньшей степени бизнес по их приобретению. Дырявое ведро вредит организации», – заявляет Гайрола.

Он вспоминает начало нынешнего года, когда один из их аналитиков данных заметил, что большое количество пользователей Frontline (принадлежащий компании журнал с лонгридами о политике, который в марте 2020 года был успешно закрыт пэйволом) также покупают e-paper-версию The Hindu. И бренд запустил комбинированное предложение The Hindu e-paper + Frontline, которое оказалось крайне успешным.

По словам Гайролы, сейчас в компании пытаются выяснить, будут ли работать более дорогие пакеты подписки: «Например, захочет ли пользователь выложить 100 000 рупий за пожизненную подписку? Или 25 000 рупий за годовое членство?»

Он признает, что в The Hindu Group неправильно начали вести бизнес по подписке, установив цену на цифровой контент ниже, чем на печатную продукцию: «Я говорю о неправильном ценообразовании еще и потому, что мы всегда знали, что газетные обложки частично (а иногда и полностью) окупаются за счет доходов от рекламы, которые составляют 80% доходов газеты. В цифровом формате это не работает. Таким образом, цифровые продукты в идеале должны продаваться по цене намного выше, чем их печатные аналоги».

## Забег вслепую

Гайрола приводит их информационные бюллетени в качестве примера того, как они предлагают своим подписчикам полный спектр услуг: «Мы больше не хотим, чтобы получатели электронных писем переходили по ссылкам и заходили на наши сайты, чтобы ознакомиться с контентом. Контент – уже в письмах».

Аналогичным образом в The Hindu Group изменили подход к push-уведомлениям: теперь это мини-истории, первые наброски больших материалов, которые находятся в процессе создания.

Они стали концентрироваться на выявлении и дифференциации различных моделей поведения пользователей. Например, в Индии показатели потребления контента в будни и в выходные дни существенно не отличаются. Гайрола также отмечает, что подписчики потребляют в 12 раз больше их контента, чем обычные поль-

зователи.

Больше всего контента потребляют пользователи мобильных приложений: приложениями пользуются всего 5% аудитории The Hindu Group, но на их долю приходится более 50% просмотров страниц.

Гайрола утверждает, что социальные сети вносят очень незначительный вклад в трафик, а поиск в Google – крупнейший канал получения подписчиков: «Мы передаем данные о приобретении подписок из различных источников в систему подписки Piano, так что у нас есть ясное представление об окупаемости инвестиций (ROI). На протяжении многих лет, благодаря пониманию рентабельности инвестиций, мы вносили существенные изменения в нашу стратегию платных подписок. Однако это непрерывный процесс. Что касается удержания подписчиков, то нам еще предстоит пройти долгий путь».

«Самым главным уроком от внедрения пэйвола для меня и моих коллег стало понимание того, что без надлежащей работы с данными это был забег вслепую, – продолжает он. – Данные повышают шансы на успех. Поскольку мы работаем на разных платформах и с разными партнерами, самая большая проблема заключается в том, чтобы получить полное представление об аудитории».

## Не только подписка

Пользователям ресурсов The Hindu Group доступны все популярные способы оплаты, такие как кредитные и дебетовые карты, система быстрых платежей UPI, банковские переводы и покупки в приложении. Вскоре компания начнет экспериментировать с микроплатежами и электронными кошельками, чтобы предоставить подписчикам возможность оплаты позже.

Гайрола подчеркивает, что цифровой контент, в отличие от газет, – это бизнес с высокими фиксированными и низкими переменными издержками. Таким образом, ценовая стратегия бренда направлена на продвижение пакетных предложений. Например, годовая подписка только на The Hindu стоит 1399 рупий, в то время как годовой пакет All Access Pass (AAP), который включает доступ к The Hindu, BusinessLine, Frontline и Sportstar, стоит 1699 рупий.

Бизнес-подход The Hindu Group к подписке заключается в том, что совокупный доход от подписки и рекламы должен превышать доход от рекламы. Гайрола сообщает, что доход от их цифровых продуктов за последние три года вырос в 2,5 раза. Доходы от рекламы также росли.

«Хотя не только подписка, но и реклама продолжает играть важную роль в нашем росте, учитывая характер журналистики, которой мы занимаемся, теперь мы будем ориентироваться на доходы от читателей, – говорит он. – Тем не менее, мы стремимся иметь сбалансированное портфолио и развиваем такие направления, как электронная коммерция, партнерства, проведение мероприятий».

**Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA**

# Токены для зумеров

На одной из сессий WAN-IFRA World News Media Congress 2023, который прошел в конце июня в Тайбэе, было рассмотрено, как функционал Web3 в сочетании с новыми инструментами искусственного интеллекта может помочь медиакомпаниям расширить аудиторию и получить новые источники дохода.

Молодые люди разительно отличаются от старшего поколения, когда дело доходит до цифровой стороны жизни. Об этом напомнил Гэри Лю, основатель и генеральный директор технологической компании Terminal 3, в недавнем прошлом генеральный директор South China Morning Post, который выступил модератором сессии, посвященной инструментам Web3, искусственному интеллекту и молодому поколению на World News Media Congress 2023. Чтобы подготовить почву для обсуждения, он представил некоторые ключевые характеристики поколения Z – людей, родившихся в 1995–2010 годах.

«Мы говорим о поколении, чье нынешнее поведение в интернете не похоже ни на что другое, что мы знали раньше. Они проводят подавляющее большинство своего времени в цифровом мире и там тратят деньги», – сказал Лю.

Он выделил пять конкретных моментов, которые отличают поколение Z от старших поколений:

- **Они создают контент.** Помимо того, что представители поколения Z потребляют много контента (в развитых странах они тратят на онлайн-контент по 10 часов в день), многие из них глубоко заинтересованы в его создании. «Цифровое творчество играет важную роль в их повседневной жизни», – заметил Лю.

- **Они являются владельцами цифровых активов.** Поколение Z регулярно тратит деньги на покупку виртуальных активов. По словам Лю, в целом по всему миру ежегодно на цифровые товары тратится 54 миллиарда долларов.

- **Они ценят анонимность и самовыражение.** Многие представители поколения Z предпочитают использовать аватары, потому что считают, что это помогает им произвести лучшее первое впечатление на других пользователей и дает больше возможностей выразить себя.

- **Они живут в динамично развивающихся цифровых сообществах.** 81% представителей поколения Z полагаются на онлайн-сообщества в качестве основных источников информации. Эти сообщества формируются на площадках, которые могут быть совершенно незнакомы старшим поколениям. Например, пользователи игровой платформы Roblox ежедневно отправляют друг другу 60 миллиардов сообщений. Для сравнения: пользователи WhatsApp отправляет друг другу в среднем 100 миллиардов сообщений в день.

- **Они используют искусственный интеллект.** 65% представителей поколения Z регулярно обращаются к персональным помощникам (таких как Siri от Apple), и большинство в целом положительно относятся к ИИ. При этом 44% обеспокоены тем,



Гэри Лю, Джош Квиттнер и Ирен Джей Лю. WAN-IFRA World News Media Congress 2023. Тайбэй. 30 июня 2023 г.

как искусственный интеллект повлияет на их работу и карьеру в будущем.

## Хорошее освещение

Учитывая, что поколение Z интересуется такими функциями Web3, как блокчейн, криптовалюты и NFT, издателям, возможно, стоит более глубоко освещать эту область, если они хотят охватить больше молодежи. Тем не менее, многие редакции испытывают с этим трудности.

«Я думаю, что СМИ привыкли реагировать в первую очередь на негативные события, – заявила Ирен Джей Лю, региональный директор по Азии и Тихоокеанскому региону Международного фонда средств массовой информации, представляющих общественный интерес (IFPIM). – Кроме того, зачастую мы видим, что люди, которые не являются экспертами в данной области, внезапно пытаются разобраться в том, что собой представляет та или иная технология».

Она убеждена, что один из конкретных аспектов Web3, которому уделяется мало внимания в новостях, – влияние технологий на общество, и призвала медиа более систематически делать это, например, создав специальный раздел.

Джош Квиттнер, генеральный директор и соучредитель медиакомпания и креативной студии Decrypt Media Inc., согласился с ней: «Мы наблюдаем новый виток технологий, который включает в себя искусственный интеллект и криптографию, и я бы порекомендовал СМИ больше и чаще говорить об этом».

## Полезные NFT

Многие издатели присматриваются к Web3 как к возможности получения новых источников дохода. Ключевой частью этого являются NFT, несменяемые токены.

Компания Квиттнера Decrypt, сайт которой посвящен новостям, связанным с Web3, изучает NFT как способ получения доступа к их контенту.

Однако Ирен Джей Лю убеждена, что NFT наиболее уместны в виде конкретных артефактов, которыми люди хотят владеть и которые они ценят:

«Например, произведения искусства. Новостной контент люди коллекционировать не хотят».

Тем не менее, Гэри Лю напомнил, что некоторые медиакомпании успешно экспериментировали в этой области: например, журнал Time выставил на аукцион оригинальные версии своих обложек в качестве NFT.

Но даже если ежедневный новостной контент не подходит для NFT, блокчейн как базовая технология по-прежнему предлагает интересные возможности для издателей. В частности, хранение контента является многообещающей областью для экспериментов, поскольку все, что добавлено в блокчейн, не может быть удалено или изменено.

## Увлекательный процесс

Наконец, участники дискуссии затронули тему, которая проходила красной нитью через многие сессии конгресса: развитие генеративного искусственного интеллекта и влияние, которое он может оказать на издателей.

Ирен Джей Лю подчеркнула угрозу увеличения технологического разрыва между развивающимися и развитыми странами, а также тот факт, что ведущие технологии GenAI разрабатываются на Западе. Кроме того, журналисты на развивающихся рынках часто используют бесплатные инструменты, а это означает, что весь потенциал GenAI будет им недоступен, поскольку более продвинутые функции, скорее всего, будут только у платных инструментов.

Что касается наилучшего подхода к работе с генеративным ИИ, Квиттнер сказал: «Я думаю, если у вас есть ценная база данных, интересный и уникальный архив, то имеет смысл использовать что-то на основе искусственного интеллекта. Тот же чат-бот. Я действительно считаю, что наличие ИИ-функционала такого рода повышает ценность вашей медиакомпания. Я думаю, что люди с удовольствием будут заходить на сайт и общаться с чат-ботом. Уверен, что со временем это будет становиться все более веселым и увлекательным процессом».

Теему Хенриксон, научный редактор WAN-IFRA

GRAZIA

MEN TODAY

the VOICE MAG

SYMBOL the OF INFLUENCE

ПЖ правила жизни

TechInsider

НОВЫЙ очаг

the VOICE MAG

Robb Report

MEN TODAY

TechInsider

GRAZIA

# INDEPENDENT MEDIA

ПЖ правила жизни

Robb Report

SYMBOL the OF INFLUENCE

GRAZIA

the VOICE MAG

НОВЫЙ очаг

TechInsider

SYMBOL the OF INFLUENCE

MEN TODAY

Robb Report



ПЖ правила жизни

# С музыкой веселее

**Всего за девять лет IDN Media превратилась из стартапа, основанного двумя братьями, в холдинг, в портфолио которого помимо нескольких цифровых СМИ входят рекламное агентство, кинокомпания и даже поп-группа.**

Индонезийская IDN Media, продукты которой привлекают 80 миллионов уникальных пользователей ежемесячно, стала самым ценным источником новостей в стране для молодой аудитории благодаря инклюзивности и максимизации возможностей получения дохода. Об этом заявил основатель и генеральный директор компании Уинстон Утомо на WAN-IFRA World News Media Congress 2023, состоявшемся в конце июня в Тайбэе.

По его словам, в Индонезии внимание 90% средств массовой информации сосредоточены на событиях в Джакарте, столице, несмотря на тот факт, что там проживает всего 4% из 278-миллионного населения страны. Вместе со своим братом Уильямом он решил воспользоваться этим огромным информационным пробелом и запустил IDN Media с целью предоставления разнообразного контента для всех граждан: «Наша цель – стать главной медиаплатформой в Индонезии».

## Создатели контента

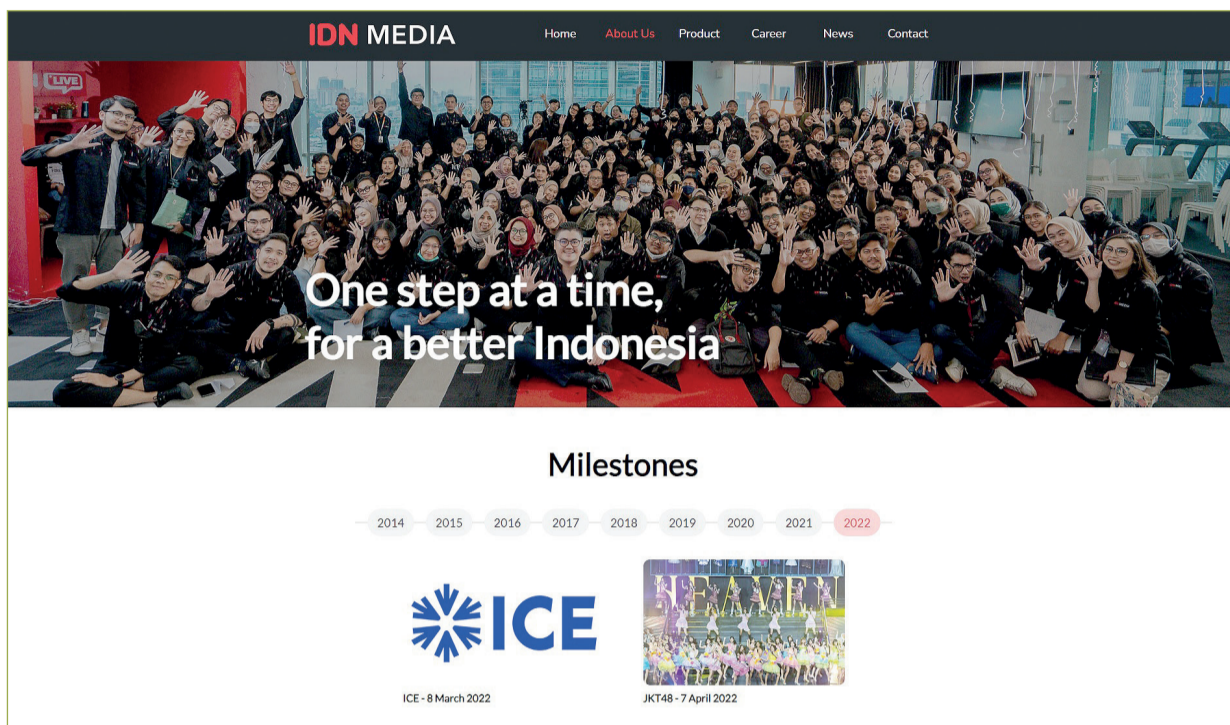
«Уникальность IDN Media, во-первых, заключается в том, что с самого начала более 90% нашей аудитории составляли миллениалы и представители поколения Z. Таким образом, у нас довольно молодая аудитория», – отметил Утомо.

В Индонезии живут 63 миллиона миллениалов и почти 75 миллионов представителей поколения Z, тех, кто родился до 2012 года. «Мы изучаем все, что они ценят, начиная с семьи, образования, политических взглядов, финансового поведения и заканчивая их увлечениями. В рамках нашего проекта IDN Research мы выпускаем ежегодные отчеты, в которых об этом рассказываем, – сказал Утомо. – Кстати, молодые люди готовы платить больше за товары и услуги, которые считаются полезными для планеты. Это хорошо для всех нас».

«Во-вторых, в отличие от подавляющего большинства медиакомпаний в Индонезии и регионе, мы не производим весь контент собственными силами, – продолжил он. – Так, 40% контента IDN Times создается пользователями. Поэтому мы запустили платформу, где каждый может написать статью или заметку, которая, конечно, будет отправлена редактору-специалисту перед публикацией».

Утомо считает, что это хороший способ регулярно получать актуальный и довольно специфичный контент, который интересен поколению Z, а также заметно снизить редакционные расходы.

Кроме того, в IDN Media уже несколько лет практикуют создание контента с помощью искусственного интеллекта. В течение последних четырех лет издания публикуют справочную информацию, составленную ИИ: результаты футбольных матчей и других спортивных соревнований, новости фондового рынка, прогноз погоды.



**90% аудитории IDN Media составляют миллениалы и представители поколения Z.**

Утомо заметил, что издательские дома в прошлом были могущественны во многом потому, что они контролировали как создание контента, так и его распространение. Ситуация, особенно в части дистрибуции, кардинально изменилась за последние пару десятилетий. Он подчеркнул, что IDN Media сотрудничает с крупными медиаплатформами по всему миру и активно развивает свои собственные ресурсы: «Чтобы медиакомпания была устойчивой, и создание контента, и его распространение должны хорошо контролироваться и управляться».

## Коммерческий блок

Одной из ключевых составляющих своего бизнеса руководство IDN Media считает IDN Creative, компанию по разработке рекламных решений, которая была открыта в 2015 году.

По словам Утомо, в последние годы обострилась проблема, которая заключается в том, что на рынке работает слишком много агентств-посредников между брендом, у которого есть деньги, и медиакомпанией, у которой есть возможности для размещения рекламы: «Таким образом, существует большая вероятность недопонимания. Кроме того, маржа будет становиться все ниже и ниже из-за множества посредников. Поэтому создание нашего собственного агентства стало вполне логичным шагом».

«Наша задача – предоставлять универсальные рекламные решения для наших партнеров. Занимаясь рекламой самостоятельно, мы не только можем повысить экономическую эффективность каждой кампании, но и работать с гораздо большим количеством клиентов в течение более длительного срока».

Помимо IDN Creative в состав коммерческого блока холдинга входят платформа для маркетинга влияния (ICE), компания, занимающаяся проведением мероприятий (IDN Event), а также компания, специализирующаяся на программировании (IDN Programmatic OOH).

«ICE объединяет бренды и влиятельных лиц. Это один из крупнейших бизнесов IDN Media», – сообщил Утомо.

Он пояснил, что в Индонезии создатели цифрового контента получают более высокий доход, чем издатели. И в IDN Media запустили платформу, которая позволяет создателям зарабатывать на этом деньги, а брендам напрямую взаимодействовать с создателями и рекламировать свои продукты.

«Мы также сотрудничаем с ведущей индонезийской компанией в области электронной коммерции: они могут использовать нашу платформу для оформления заказов, – добавил Утомо. – Мы думаем об этом как о рекламе в Google, но для лидеров мнений или создателей контента».

## Развлечения для молодежи

«Когда люди говорят об IDN Media, они обычно подразумевают IDN Times, наше главное новостное СМИ. Но мы пытаемся создать экосистему для молодежи, которая выходит за рамки обычной медиакомпания. Поэтому мы называем себя платформой для молодого поколения Индонезии», – сказал Утомо.

IDN Media активно развивает направления, связанные с развлечениями: кинобизнес и музыкальный бизнес. В 2020 году холдинг приобрел кинокомпанию Demi Istri Production, которая после сделки сменила название на IDN Pictures, а 27 июня 2022 года – айдол-группу JKT48 у Dentsu Inter Admark Media Group Indonesia.

IDN Pictures выпускает фильмы как для кинотеатров, так и для Netflix, а также для других стриминговых сервисов и, по словам Утомо, превратилась в одну из крупнейших кинокомпаний Индонезии.

«Музыка невероятно популярна в Индонезии, и любой крупный исполнитель, приезжающий в страну, обнаружит, что на его концертах всегда аншлаги. Вот почему мы вошли в музыкальную индустрию», – объяснил нестандартный для издателя шаг Утомо.

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



# Командная работа

Онлайн-газета Daily Maverick, запущенная в 2009 году, очень быстро росла, несмотря на серьезные потрясения в мировой медиаиндустрии, и превратилась в одно из авторитетнейших новостных изданий в ЮАР.

Daily Maverick за несколько лет прошла путь от стартапа до СМИ с внушительной базой платных подписчиков, регулярно получающего награды. Так, издание стало победителем премии WAN-IFRA Digital Media Awards Worldwide 2022 в номинациях «Лучшая инициатива в области получения доходов от читателей» и «Лучшая e-mail-рассылка».

Примечательно, что до недавнего времени Daily Maverick оставалась исключительно цифровым медиа, пока не запустила еженедельное печатное издание в разгар пандемии COVID-19: первый номер Daily Maverick 168 увидел свет 26 сентября 2020 года.

«Когда происходит что-то экстраординарное вроде пандемии, потребности общества меняются настолько стремительно, что вам приходится вносить изменения в свои стратегии», – констатирует Стайли Чараламбус, соучредитель и генеральный директор Daily Maverick.

## Вынужденная трансформация

В октябре 2009 года команда Daily Maverick насчитывал всего пять человек. Сегодня в компании трудятся 120 сотрудников. «Мы создали эти рабочие места в то время, когда две трети постоянно работающих журналистов в ЮАР потеряли работу», – отмечает Чараламбус.

«Когда я размышляю о лидерстве в медиаиндустрии и о первых восьми годах моей работы в Daily Maverick, я могу твердо сказать: мы знали, куда и зачем мы идем, – продолжает он. – Трансформация была неизбежна».

Причин для изменений в Daily Maverick было множество: компания быстро росла, ее сотрудники чувствовали, что нуждаются в большей стратегической согласованности, хотели принимать больше решений, основанных на данных.

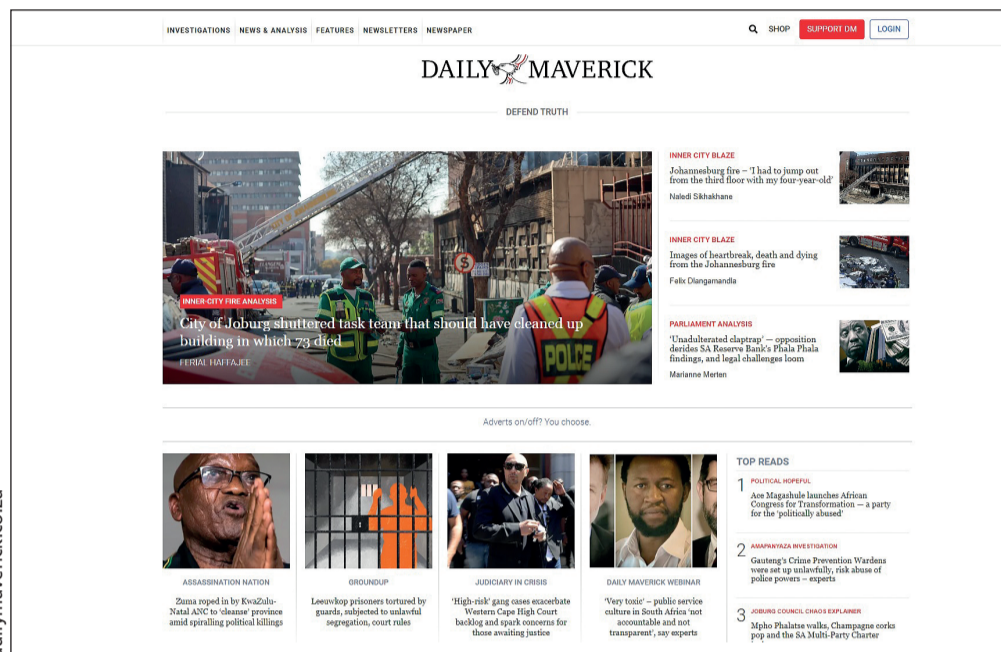
«Назрели перемены даже, на первый взгляд, в мелочах. Например, мы быстро поняли, что соучредители не могут находиться в одном помещении с остальными сотрудниками, – добавляет Чараламбус. – Кроме того, я осознал, что развиваться нужно и мне самому. Поэтому я вернулся «в школу».

Он прошел курс по медиаинновациям и лидерству по программе Городского университета Нью-Йорка, после чего написал 65-страничный документ о стратегии трансформации, в котором основное внимание уделялось ориентации на аудиторию и работе с данными.

Ключевыми направлениями проекта трансформации стали:

■ **Подробное планирование:** что, почему и как должна делать компания.

■ **Запросы аудитории:** научиться лучше понимать ее и в большей степени ориентироваться на ее потребности.



dailymaverick.co.za

■ **Грамотная обработка данных:** решать, что важно, и измерять то, что важно.

■ **Отслеживание и внедрение инноваций:** исследовать новые возможности и широко использовать существующие, одновременно совершенствуясь в обоих направлениях. «Это означало, что для достижения прорывов в области новых технологий нужно было полагаться не только IT-отдел, но и на людей, взаимодействующих с нашей аудиторией и обрабатывающих запросы клиентов», – говорит Чараламбус.

## Фундаментальные вопросы

Чтобы достигнуть поставленных целей, компания следовала восьмиступенчатой модели изменений Коттера.

«Было чрезвычайно удобно и выгодно работать в соответствии с этой моделью, повышая вероятность успеха, – рассказывает Чараламбус. – Мы смогли поработать над этим как команда: спланировать конкретные задачи к установленному сроку, определить вовлеченных людей, оценить успех и реально увидеть, как это реализуется как в больших, так и в малых проектах».

В Daily Maverick проходили совещания, посвященные фундаментальным вопросам: например, для чего нужна журналистика, как это соотносится с миссией компании и ее бизнес-стратегиями, на каких ключевых темах следует сосредоточиться редакции. Также они организовали серию упражнений по преодолению разрыва между тем, на чем сосредоточены разные отделы компании, и видением дальнейшего развития компании у ее руководства. Сотрудники были разделены на 20 смешанных групп по пять человек, и им было дано две недели на то, чтобы поставить цели на ближайшее будущее и составить план работы.

«Удивительно, но в итоге цели и планы команд совпали на 70%! – восклицает Чараламбус. – Это придало нам уверенности в том, что мы на правильном пути».

По его словам, в Daily Maverick считают, что журналистика выполняют две главные функции: защищает демократию («сторожевой пес») и помогает ориентироваться в жизни («собака-пово-

дирь»): «Руководствуясь этим основополагающим принципом, мы оцениваем каждый материал, который мы выпускаем, и он должен выполнять по крайней мере одну из этих двух функций. Когда мы опросили нашу команду, только половина сотрудников понимала, в чем заключается наше видение журналистики. Это подтолкнуло нас к проведению тренингов, дискуссий, чтобы это осознали все».

## Скептики и провидцы

Соучредители Daily Maverick пришли к логичному выводу: чтобы запланированная трансформация сработала, им необходимо укрепить руководящий состав организации. Они обратились в консалтинговую фирму, и 10 человек прошли 12-месячный курс по развитию лидерских качеств.

«Коучинг помог нам развить навыки, позволяющие лучше направлять коллектив, вдохновлять его, налаживать связи и управлять организацией, благодаря пониманию нашей роли как лидеров и выстроенной структуры топ-менеджмента», – подчеркивает Чараламбус.

Также все руководство прошло личностный тест «Эннеаграмма». «Я оказался «лояльным скептиком», – улыбается Чараламбус. – А второй соучредитель – «восторженным провидцем». Так что мы отлично дополняем друг друга. И я думаю, во многом поэтому мы добились успеха. Вообще, было действительно интересно посмотреть, как все мы, имея такие разные характеристики, работали и взаимодействовали друг с другом. Мы также увидели, в каких областях мы сильны и над чем нам нужно поработать».

Он убежден, что это помогло всей команде Daily Maverick почувствовать уверенность в своих силах и добиться лучшего понимания аудитории: «Мы стали принимать более эффективные решения, внимательнее следить за инновациями. То, чего мы добились небольшой командой, достигает далеко не каждая медиакомпания с куда большим штатом и более богатой историей».

**Неха Гупта,**  
корреспондент WAN-IFRA

Сайт Daily Maverick ежемесячно посещает около 9 миллионов уникальных пользователей и насчитывает 25 тысяч платных подписчиков.

# Источники новостей

**Роль сторонних платформ в качестве шлюзов для новостного контента растет, а продолжающийся экономический спад усиливает давление на издательский бизнес. Об этом говорится в новом отчете Digital News Report, который ежегодно выпускает Институт изучения журналистики Reuters.**

Большая часть отчета посвящена меняющимся способам получения доступа к новостному контенту и, в частности, тому, как в современной медиасфере социальные сети становятся местом для поиска и распространения новостей.

В нем отмечается, что социальные сети, основанные на видео, такие как YouTube, TikTok или Snapchat привлекают все большее внимание молодой аудитории. Однако пользователи таких платформ, как правило, следят за знаменитостями и лидерами мнений и уделяют меньше внимания журналистам и средствам массовой информации, даже когда речь заходит о новостных темах. С другой стороны, в социальных сетях, основанных на текстовой информации, новостные медиа по-прежнему удерживают сильные позиции в качестве источников новостей.

В целом платформы укрепили свою роль основного источника новостей, в то время как доля пользователей, которые напрямую обращаются к сайтам и приложениям издателей, продолжает сокращаться. Только 22% респондентов предпочитают начинать свой «новостной путь» с сайта или приложения (на 10 процентных пунктов меньше, чем в 2018 году), в то время как 30% предпочитают использовать социальные сети для доступа к новостям.

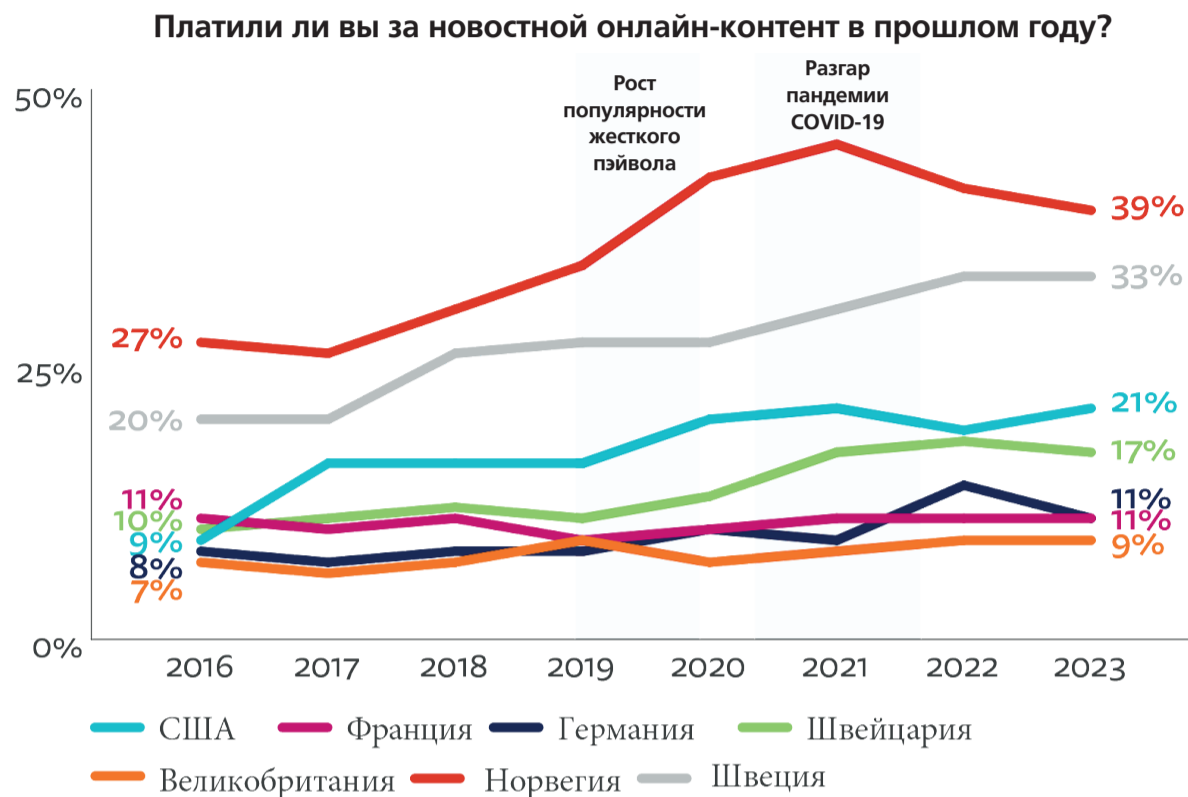
Эта тенденция особенно сильна среди молодежи: так называемое поколение «социальных аборигенов» редко пользуется ресурсами издателей и потребляют новостной контент на своих любимых платформах.

## По более низкой цене

Ухудшающаяся экономическая ситуация, которая ощущается на рынках во всем мире, влияет на издателей по нескольким направлениям. В отчете отмечается: учитывая нынешний сложный экономический период, неудивительно, что многие издатели традиционных СМИ пытаются переориентироваться на получение дохода от постоянных читателей и развивать цифровую подписку и клубные программы.

Но возникают основания для беспокойства, когда речь заходит о попытках увеличить долю доходов читателей в будущем. Основываясь на данных, собранных в выборке из 20 более богатых стран, второй год подряд средняя доля респондентов, платящих за онлайн-новости, составляет 17%. Также рост в этой области застыл на многих отдельно проанализированных рынках.

Хотя основные показатели оплаты онлайн-новостей в целом не изменились, в отчете отмечается, что аудитория пересматривает свое отношение к подписке в контексте текущей экономической ситуации, выбирает более дешевые пакеты или отка-



зывается от нее вовсе. Так, 23% отменили подписку на новости за последний год, в то время как еще 23% выбрали предложение по более низкой цене. Респонденты назвали кризис стоимости жизни и желание сэкономить деньги в качестве основных причин отмены продления подписки.

В исследовании также задавался вопрос, что могло бы убедить тех, кто не платит за онлайн-новости, оформить подписку. Некоторые респонденты могли бы платить за новостной контент, если бы видели в нем больше ценности (22%), в то время как другие говорят, что более низкая цена (32%) или возможность просмотра без рекламы (13%) могли бы убедить их платить за онлайн-новости.

Однако значительная часть тех, кто не платит за онлайн-новости, говорят, что ничто не убедит их платить. В среднем так считают 42% респондентов, причем самые высокие показатели, если рассматривать конкретные страны, наблюдаются в Великобритании (65%) и Германии (54%).

## Привычки потребителей

Несмотря на то, что большинство потребителей новостей предпочитают читать новости (57%), в отчете подчеркивается рост популярности аудио- и видеоформатов (предпочтение таковым отдают 13% и 30% соответственно), особенно если учитывать привычки потребления новостей молодежной аудиторией.

Даже в странах, где большинство пользователей предпочитает чтение новостей, видна иная модель поведения среди 18–24-летних, которые любят текст, но при этом слушают и смотрят новости гораздо чаще, чем представители старших возрастных групп. И видеоконтент они потребляют на YouTube или других сторонних платформах, а не на сайтах или в приложениях СМИ.

Предпочтения, естественно, варьируются в зависимости от рынка и частично зависят от роста на нем социальных сетей, основанных на видео. Во многих азиатских странах, отмечается в отчете, как правило, население моложе, мобильная связь отно-

сительно дешевая, а видеонews широко распространены на таких платформах, как YouTube и TikTok.

Новостные подкасты, с другой стороны, составляют относительно небольшую долю подкастов в целом, но растет число примеров, когда издатели используют подкасты для выстраивания лояльных отношений со своими пользователями, одновременно привлекая новую аудиторию. В среднем 34% респондентов заявляют, что слушают подкасты ежемесячно, но молодая аудитория гораздо активнее ими интересуется.

## Доверие и участие

Снижающийся интерес к новостям по-прежнему остается основной проблемой для издателей, стремящихся найти и привлечь новую аудиторию: 36% респондентов заявили, что они стараются не читать новости. Люди в этой группе избегают источников новостей в целом (53%), сознательно реже проверяют новости (52%) или избегают определенных тем (32%).

Доверие к новостям продолжает снижаться, снизившись на 2 процентных пункта по сравнению с предыдущим годом, что говорит о том, что рост, имевший место во время пандемии COVID-19, возможно, был лишь временным подъемом. В среднем 40% респондентов говорят, что доверяют большинству новостей. Результаты сильно различаются на разных рынках: потребители новостей в Финляндии имеют самый высокий уровень доверия к новостям (69%), а в Греции – самый низкий (19%).

Многие показатели открытого участия аудитории (обмен информацией, комментирование) в новостном контенте снизились в разных странах, при этом меньшинство активных пользователей создает большую часть шума. 22% респондентов говорят, что они активно участвуют в онлайн-опросах, в то время как 47% признаются, что они вообще не участвуют в создании и обсуждении новостей.

Теему Хенриксон, научный редактор WAN-IFRA

**МЕДИАГРУППА  
«КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА»  
СЕГОДНЯ:**

Российский холдинг с уникальными возможностями. Мы постоянно совершенствуемся, но сохраняем при этом свои традиции. Наши редакции расположены по всей территории России. На сайте KPRU более 3,5 млн. посетителей в сутки, а радиостанцию КП слушают ежедневно 2,2 млн. человек.

**70 454 233\***

**\* недельный охват всех проектов  
Медиагруппы КП**

КОМСОМОЛЬСКАЯ  
ПРАВДА **ДА!**

 **KPRU**

РАДИО  
КОМСОМОЛЬСКАЯ  
ПРАВДА



МЕДИАГРУППА  
**КОМСОМОЛЬСКАЯ  
ПРАВДА**  
САЙТ • ГАЗЕТА • РАДИО



**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**