

World News Publishing Focus 16+

Стратегии и практика
издательского бизнеса

Антикризисное управление



Как медиакомпании переосмысливают рабочие процессы во время продолжающейся пандемии – Стр. 10

3 ВЗГЛЯД

Алла Суражевская:
единственные
в стране

6 ОТРАСЛЬ

Распространение:
от поддержки
до подножки

16 ЦИФРОВЫЕ МЕДИА

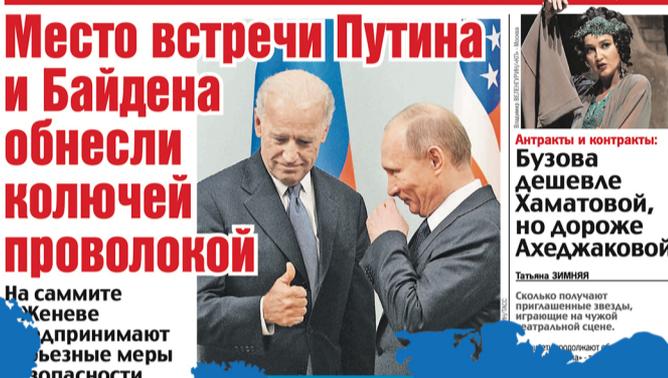
Tribune Publishing:
любопытная
воронка

«Комсомольская правда»

Легендарная

Любимая

Народная



5 изданий



sportkp.ru



radiokp.ru

1 радиостанция
radiokp.ru



85 регионов распространения в России



radiokp.ru

sportkp.ru



4 сайта

МЕДИАГРУППА

КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА

ГАЗЕТА • САЙТ • РАДИО

96 лет

Отцам и детям

«Добрая Дорога Детства» и «STOP-газета» – единственные федеральные печатные издания в стране, ставящие перед собой задачу воспитания законопослушного участника дорожного движения и обучения его безопасному поведению на дороге и в жизни. В чем особенности работы таких действительно социально значимых СМИ на медиарынке и как она изменилась в коронавирусные времена, мы поговорили с главным редактором изданий Аллой Суражевской.

Как на работе вашей редакции отразилась ситуация с пандемией и локдауном?

Мы продолжали проводить планерки, все сотрудники активно работали до тех пор, пока не было рекомендовано перейти на дистанционный формат. Тогда мы закрыли офис и расселись по домам, сразу же стали активно пользоваться Zoom. Мы подключали его и каждый день проводили планерки в таком формате, в чате обсуждали все нюансы номера и прочее. Поэтому как-то плачевно пандемия на нас не отразилась, все было, как всегда. Дело еще в том, что журналист – это состояние 24/7: мы постоянно что-то где-то делаем, куда-то едем, берем интервью, присутствуем на мероприятиях. Быть сильно привязанным к офису – это не про журналиста.

Чего вам не хватало во время тотальной удаленки?

Очень не хватало теплоты, потому что планерки у нас всегда особенные, больше похожие не на редколлегию (длинные, скучные, нудные посиделки с целью разобраться в номере и постараться сделать его идеальным), а на теплые, творческие встречи. Собираются все сотрудники, мы завариваем чай, кофе, у нас на столе всегда вкусняшки. И только в такой атмосфере, которую я создаю, я и получаю нужный мне выхлоп от взаимодействия с сотрудниками. Потому что творческая энергия еще больше просыпается в такой атмосфере. Мы долго болтаем, можем начать с обсуждения личных историй и плавно перейти к обсуждению номера.

Так вот, возвращаясь к истории с пандемией, именно этого тепла не хватало, но традицию проводить планерку с чашкой чая и вкусняшками мы оставили даже на карантине. Начинаясь планерка всегда с радостных событий, который каждый в своей жизни должен был отыскать (это могло быть что угодно). На таких позитивных моментах мы пандемию и пережили. Это нас поддерживало, потому что творческие люди – отдельная каста, и нам нужны такие положительные импульсы для того, чтобы работать успешно. Моя основная за-

дача как главного редактора в пандемию – поддерживать огонь, который в нас живет, и помогает нам трудиться, чтобы никакой коронавирус до него не добрался. В итоге мы встречали каждый день с улыбкой, продолжали делать новые проекты.

Во время карантина мы выпустили не два номера «Доброй Дороги Детства», а три, что доказывает: я была на правильном пути. Третьим стал дополнительный эксклюзивный номер с крутой рубрикой «Интервью на диване». Мы договаривались с человеком, который был нам интересен и с которым хотелось сделать интервью, и в Instagram проводили эти эфиры. Их было довольно много. Рубрика «зашла» по всей России. Также в этом дополнительном номере мы опубликовали подсказки, как действовать в пандемию, как уберечь себя, родных. И так как вся страна сидела дома, предложили идеи для домашних развлечений, полезные игры, собрали самый интересный медиаконтент, чтобы ребятам было не скучно и было чем заняться.

Когда дистанционный режим работы официально отменили, все сотрудники вышли в офис. Но когда действовало требование о переводе части коллектива на удаленку, работники писали статьи и верстали полосы из дома. Мы работаем с детьми и заботимся об их безопасности, поэтому тщательно следим за своим здоровьем, прививаемся и всегда соблюдаем все требования властей.

Расскажите, на что живут ваши издания сегодня. Как обстоят дела с рекламой, и какие рекламодатели у вас размещаются?

«Добрая Дорога Детства» – социально ориентированный проект. Конечно, если бы я впустила в газету рекламу, это бы существенно увеличило бюджет, но, скорее всего, отпугнуло бы моих преданных читателей. Наши читатели все разные. Это и дети, и родители, и педагоги, и сотрудники Госавтоинспекции. Всю эту аудиторию я должна удовлетворить. По закону можно размещать в издании не более 40 процентов рекламы, но у нас ее практически нет. Если и появляется какой-то маленький блок, то это проверенный рекламодатель, который интересен моей читательской аудитории. Напри-



«Добрая Дорога Детства» – социально ориентированный проект. Конечно, если бы я впустила в газету рекламу,

это бы существенно увеличило бюджет, но, скорее всего, отпугнуло бы моих преданных читателей. На страницах «STOP-газеты» реклама иногда появляется. Но не в том количестве, чтобы превратить издание в рекламный проспект».

Алла Суражевская, главный редактор «Доброй Дороги Детства» и «STOP-газеты»

мер, производитель световозвращающих элементов либо партнеры, которые сейчас помогают нам отшивать форму юных инспекторов движения (ЮИД), которая так нужна в регионах. Также это могут быть рекламные блоки с методическими наборами (для педагогов) или с полезными товарами (для родителей).

«STOP-газета» поддерживает имидж Госавтоинспекции. Издание читают ее сотрудники, водители, участники дорожного движения. Если я и пускаю туда рекламу, то это тоже исключительно интересные и полезные для моей аудитории партнеры. В регионах «STOP-газета» лежит на столе каждого руководителя Госавтоинспекции. Естественно, ему интересно, какие новинки есть на рынке, например, фото-видеофиксирующего оборудования, формы для полицейских. Таких партнеров мы знаем, мы с ними дружим, и их реклама иногда появляется на страницах газеты. Но, опять же, не в том количестве, чтобы превратить издание в рекламный проспект. Такого я никогда не допущу даже в ущерб бюджету компании.

Что касается бюджета, он формируется очень просто: наши подписчики его и формируют. Подписка на одно издание стоит около 500 рублей на полгода, 1000–1100 рублей – на год. Также мы участвуем в проектах федерального уровня, и небольшой процент поступает в бюджет от такого вида сотрудничества.

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

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

Учредитель и издатель:
 Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП)
 Исполнительный директор СППИ ГИПП:
 Павел Павлович Мирошников
 Главный редактор: Александр Сергеевич Никитушин
 Верстка и препринт: Наталья Войлокова
 Перевод: София Толстова
 Редакция и издатель:
 107078, г. Москва, ул. Новая Басманная, д. 19, стр. 2
 Тел.: +7 (495) 662-66-29
 E-mail: [pr@gipp.ru]

№ 4 (сентябрь 2021 г.). Выход в свет: 20.09.2021 Обложка: Shutterstock.com
 Выходит один раз в год на английском языке и шесть раз в год на русском языке. Copyright материалы из России и СНГ: СППИ ГИПП.
 Все права защищены. Copyright 2021 WAN-IFRA CH, Rotfeder-Ring 11, 60327 Frankfurt am Main, Germany

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

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

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

Распространяется бесплатно. 16+

Отцам и детям

Как и где распространяются «Добрая Дорога Детства» и «STOP-газета»? И как оцениваете работу с Wildberries?

«Добрая Дорога Детства» и «STOP-газета» – подписные федеральные издания. Получить газету можно по почте, также можно приобрести электронную версию.

Действительно, недавно наши издания и сувенирная продукция появились в онлайн-магазине Wildberries. Я пошла в этот проект, потому что на Wildberries все быстро, логистика выстроена. Пока это в виде эксперимента, не ради дохода, а ради того, чтобы понять, вписывается ли в концепцию Wildberries наша компания, и интересны ли мы аудитории этого маркетплейса. По итогам первого месяца могу сказать, что интересны, продажи есть, мы получаем живые отзывы о нашем товаре. Как известно, отзывы покупателей там честные: люди откровенно пишут в комментариях, чем понравился или не понравился купленный товар. Политика сайта заточена на эту честность: если товар покупателю не понравился, ему могут вернуть деньги или в качестве компенсации увеличить кешбэк.

Сейчас наш аналитический отдел изучает отклики с Wildberries, чтобы понять, что покупатели думают о наших товарах. Например, на сайте продаются наши умные детские закладки. У них есть особенность: на каждой закладке в комплекте написано одно правило дорожного движения. То есть положил ребенок ее в книгу, открыл на нужной странице, чтобы что-то прочитать, и еще раз обратил внимание на правило, которое раскрыто на закладке. Мы ее сделали средней плотности – не грубой и жесткой, а тактильно приятной для ребенка. Так вот, благодаря отзывам на Wildberries, мы поняли, что потребитель хочет, чтобы эта закладка была еще плотнее.

Кстати, я была удивлена, что на Wildberries газета «Добрая Дорога Детства» продается лучше, чем в «ДДД-шопе» на нашем сайте и на других площадках. Я объясняю это тем, что Wildberries – удобный сервис, он полностью на стороне потребителя. Надеюсь, что помимо опыта, работа с маркетплейсом принесет еще и прибыль.

Вы сказали, что «STOP-газета» поддерживает имидж Госавтоинспекции. Как именно?

«STOP-газета», существующая уже 25 лет, показывает настоящего сотрудника Госавтоинспекции, рассказывает о его непростой, подчас опасной службе, о его благих делах. Сейчас в инфополе вы найдете немало разных неприятных высказываний, мемов, видео, связанных с сотрудниками Госавтоинспекции, которые появляются только лишь потому, что сейчас модно хейтить и пиариться на этой почве.

Однако постепенно сознание граждан меняется. Сейчас сотрудник Госавтоинспекции на дороге, скорее, друг и, зачастую, помощник. Не секрет, что там, где традиционно стоят патрульные машины или пост, нарушений правил дорожного движения значительно меньше. Водитель снижает скорость, становится более внимательным, и на протяжении нескольких километров до поста и после поста ответственно соблюдает ПДД. Потому что сотрудник Госавтоинспекции может выдернуть из потока, проверить документы, страховку, пригодность

«У нас нет даже шанса сделать что-то плохо, потому что на работу нашей команды смотрит вся страна: сотрудники Госавтоинспекции в регионах, педагоги, дети, родители. Поэтому думать о трудностях, наверное, в нашем случае неправильно: мы всегда сразу ориентируемся на успех, и пока этот ориентир нас не подводил. Я абсолютно уверена: нужно делать, что можешь, с тем, что имеешь, там, где ты есть».

Алла Суражевская, главный редактор «Доброй Дороги Детства» и «STOP-газеты»



транспортного средства к эксплуатации, психофизиологическое состояние водителя, проверить, пристегнут ли ремень.

Какой контент публикуется в «Доброй Дороге Детства»?

Как я уже упомянула, у «Доброй Дороги Детства», в прошлом году отметившей 20-летний юбилей, достаточно обширная целевая аудитория. Это информационно-методическое издание, и в нем нужно публиковать полезные, интересные, творческие и мотивирующие материалы для родителей, познавательные – для детей, методические – для педагогов.

В России на данный момент нет единой методики обучения детей навыкам безопасного участия в дорожном движении. Мы стараемся помочь педагогам, облегчить их труд, поэтому даем готовые разработки мероприятий, сценарии уроков, праздников.

Наше издание работает со всей страной, и у нас есть возможность аккумулировать лучший опыт регионов в данном направлении и тиражировать его по всей стране. Мы находим изюминку, которую в одном из регионов придумали и воплотили в жизнь, и раскрываем ее на страницах газеты для того, чтобы другие регионы изучили этот опыт и применили у себя. Стараемся помочь и родительской аудитории: даем советы по воспитанию в детях ответственного отношения к собственной жизни и безопасности, рассказываем об основных правилах поведения на дорогах. Внимание акцентируем на том, что своим личным примером родитель может помочь ребенку гораздо больше, чем это сделают учебники. И, конечно же, готовим креативные, модные и творческие материалы для детей: чек-листы, помогающие вспомнить значения дорожных знаков, тесты на знание ПДД, раскраски, также ведем спецрубрики на развитие кругозора.

Я считаю, что такая работа нужна и важна: мы стремимся к тому, чтобы тема безопасности дорожного движения 24/7 кружила в информационном поле и в головах наших читателей, тем самым, шаг за шагом мы делаем мир вокруг себя и наших детей безопаснее.

Где и как вы находите авторов и художников для детского издания?

Честно могу признаться, что не очень доверяю известным сервисам по подбору персонала. Если нужны дополнительные творческие руки в редакцию или под проект, стараюсь подбирать их по сарафанному радио или, что называется, по знакомству. Благо, за 19 лет работы в журналистике контактов у меня хороших много. Эксперименты с поиском сотрудников на известных сервисах по подбору персонала у меня, конечно же, тоже были. Например, как раз там мы нашли нашего дизайнера-художника. Собеседование длилось всего несколько минут: почему-то какой-то мой внутренний датчик мне сразу подсказал, что надо брать, и эта девочка будет очень полезной для редакции. Потихоньку она влилась в компанию, и сейчас я ее скромно называю «Фаберже», потому что так отрисовать картинку, до деталей, до складочек на пальчиках, может только она.

Команда у нас уже сформирована. Все сотрудники достаточно молодые (20–30 лет), и это такая мощь, такой свежий взгляд на все! Они меня подпитывают, они любую мою сумасшедшую идею воспринимают на ура. Иногда фраза кого-то из сотрудников, случайно брошенная на планерке, может стать началом большого проекта. Недавно одна из девочек сказала: «Я уезжаю в отпуск на мотоцикле, буду путешествовать по Кавказу». И тут же родилась идея «ДДД-тура». Я предложила ей рассказывать в аккаунтах наших газет в соцсетях об интересных достопримечательностях, которые она встретит по пути, делиться впечатлениями, общаться, соблюдают ли ПДД в регионах и т. д. Получился очень яркий и интересный проект.

Проекты – довольно серьезное направление вашей работы. Расскажите о нем подробнее.

Один из наших самых крупных проектов – акция «Живой хештег «Сохраните детские жизни»». Мы проводили эту акцию, чтобы привлечь внимание общественности к вопросам безопасности дорожного движения и снижения числа аварий с участием детей. Участие в ней приняли 6114 детей из 21 региона России: они по буквам составили «живой» хештег «Сохраните детские жизни», он про-

тянулся на 11 тысяч километров и девять часовых поясов, от Камчатки до Калининграда. Даже представить сложно такой масштаб! Но у нас все получилось. Масштабно, гениально, такого никто никогда не делал. Было много откликов от коллег из Главка, они высоко оценили этот проект. Инфопривод активно освещался в разных регионах. Кстати, акция «Живой хештег «Сохраните детские жизни»» попала в Книгу рекордов России.

До этого мы открыли пресс-центры ЮИД по всей России. Это тоже было очень масштабно, потому что в каждом регионе, куда мы приезжали, идея была поддержана на самом высоком уровне – губернаторами. С помощью этого проекта мы хотели помочь детям, которые горели идеей освещать тематику безопасности дорожного движения. Нужно было их поддержать, вселить веру в важность их работы. Сейчас они каждый месяц делают интересные репортажи, берут интервью, пишут очерки и эссе. А мы, в свою очередь, публикуем лучшие материалы на страницах газеты.

Также почти каждый месяц мы запускаем для нашей аудитории разные челленджи, флешмобы, акции, конкурсы. По масштабу они не такие грандиозные, но не менее важные, так как вносят значимый вклад в общую работу, которая проводится в России по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма.

Сейчас мы готовим грандиозное событие, марафон, который объединит всю страну, и в этом проекте поднимаются две важные темы – спорт, который так активно популяризируется в России, и вопросы детской безопасности на дороге. Цель марафона #ябегузажизньдетей – объединить людей, заставить их задуматься над проблемой высокой смертности детей в ДТП. Я всей душой хочу изменить кривую статистики смертности вниз и верю, что такие проекты, как наш марафон, научат взрослых беречь детей и думать об их безопасности 24/7. Пусть наши дети будут живы, здоровы и счастливы!

А что вы можете сказать о всероссийском конкурсе детских СМИ и фестивале «Волшебное слово», который СППИ ГИПП проводит в этом году уже в седьмой раз?

«Волшебное слово» – про поддержку детских изданий. И я благодарю коллег за ежегодные конкурсы и фестивали, которые дают очень много. Мы всей командой детских изданий собираемся на одной площадке, у нас появляется возможность обсудить и проблемы, и перспективы, поделиться опытом и просто увидеть горящие глаза таких же творческих людей, как ты. Первый раз мы участвовали в конкурсе пару лет назад и стали победителями в специальной номинации «Единственный и неповторимый» за уникальность контента. Для нас это очень важно, что такого высокого уровня профессионалы оценили нашу работу по достоинству. Конечно же, для команды это большой стимул: победа еще раз доказывает, что трудимся мы во благо. И это, безусловно, подпитывает энергетически. В этом году мы тоже участвуем и в самом конкурсе, и в дискуссионной площадке фестиваля, где представим свои новые проекты и поделимся опытом.

Хочется отметить, что несмотря на пандемию, экономические кризисы и прочее, наше издание живет и будет жить. В душе нашей команды есть вера в светлое будущее, и она непоколебима. Имидж газеты создавался очень долго, это очень высокая планка, которую мы не имеем права ни на

дуюм понижать. 20 лет для таких узкопрофильных изданий, как «Добрая Дорога Детства» – это много. За все это время наш курс остался неизменным. Горжусь командой, горжусь коллегами, всеми, кто нас поддерживает, с нами работает. Это бесценно. И дай бог всем детским изданиям процветания, успехов, востребованности на рынке, сил, терпения и, конечно, неиссякаемого творчества.

Очевидно, что в digital-пространстве вы делаете ставку на социальные сети. Почему и на какие именно?

Это так. Скажу честно, последние года три в сайты энергию я не вкладываю. Наша аудитория, особенно детская, по сайтам гуляет редко. Всю информацию дети берут из социальных сетей. Поэтому все силы мы бросили на развитие соцсетей, и именно через них получается активно привлечь внимание аудитории к нашим проектам и к нашей деятельности.

Мы регулярно проводим прямые телемосты с регионами в Instagram-аккаунте «Доброй Дороги Детства», приглашаем интересных блогеров, специалистов, экспертов, так, чтобы и родительско-педагогической аудитории, и детям было интересно. Не так давно приглашали, например, телеведущую Лилию Сумарокову из Останкино, которая учила наших ребят из пресс-центров ЮИД не бояться камеры, проводить интервью, правильно выбирать темы, рассказывать, как разговаривать собеседника. Это был живой диалог, очень интересный. Лилия сама по себе веселый и разговорчивый человек, поэтому аудиторию она на протяжении всего эфира очень цепко держала, и активность была высокая.

Конечно, поддаваясь веяниям моды в информационном поле, мы снимаем различного рода рилс, познавательно-развлекательные видео, запускаем видеочелленджи в Instagram и «ВКонтакте». Наша аудитория всегда активно себя ведет и реагирует на наши публикации.

В России на данный момент нет единой методики обучения детей навыкам безопасного участия в дорожном движении. Мы стараемся помочь педагогам, облегчить их труд, поэтому даем готовые разработки мероприятий, сценарии уроков, праздников. Наше издание работает со всей страной, и у нас есть возможность аккумулировать лучший опыт регионов в данном направлении и тиражировать его по всей стране.

В мае вы выступали на экспертных слушаниях «Россия. Культура. Образ будущего» в Государственной Думе. Говоря о цифровизации, вы сказали: «В период создания и воплощения современных стратегий, а также повышения квалификации сотрудников, издательствам, производствам и другим организациям, связанным с печатной продукцией, необходима поддержка государства». Насколько остро в ней нуждаются ваши издания?

Мы выпускаем не просто издания, а, как я уже подчеркнула, социально ориентированные проекты. Так, каждая страничка «Доброй Дороги Детства» – это бесценный труд, который ждут в регионах, который облегчает работу педагогам и помогает им строить свои занятия грамотно, легко, современно. Это материалы, которые помогают родителям воспитывать своих детей, прививать им навыки безопасного участия в дорожном движении. Также они привлекают внимание самих детей к тому, что их участие в до-

рожном движении – это важный и нужный процесс. Все статьи, рубрики, тесты учат юных читателей тому, что быть грамотным участником дорожного движения, законопослушным и воспитанным – это модно. К тому же, все это пригодится им в будущем.

Наши газеты – единственные такого рода в России, поэтому господдержка нам крайне необходима. Напомню, что я не загружаю их рекламой, потому что каждая полоса заточена на то, чтобы дать в том числе методический инструмент аудиторией для работы. И ставки я делаю всегда именно на это, а не на рекламу. Соответственно, бюджеты страдают. Если бы государство поддерживало такие социально ориентированные издания, мы бы смогли еще лучше, мощнее выполнять свою миссию по пропаганде безопасного участия в дорожном движении. Я прекрасно знаю: поддержи нас «сверху» – и мы раздвинем горизонты. У нас будет еще больше хороших проектов, больше новых рубрик и методических материалов, мы сможем давать еще больше полезного контента читателям, так как наши ресурсы преумножатся.

Что сегодня осложняет вашу работу на медиарынке больше всего?

Если ты любишь свою работу, и если у тебя горит огонь в глазах, в душе и в мыслях, то ничто не может тебе помешать идти к своей цели. Это про меня. Единственным препятствием для реализации наших проектов бывает отсутствие необходимого бюджета. Повторюсь, в стране, кроме нас, больше нет ни одного печатного издания, которое занимается такой важной и нужной темой – освещением безопасности дорожного движения. И это нас подпитывает, помогает преодолевать разные трудности, которые зачастую связаны как раз с финансами. Но, с другой стороны, у «Доброй Дороги Детства» есть колоссальные человеческие ресурсы, которые помогают нам двигаться вперед. В каждом регионе нашей страны обязательно есть хороший сотрудник Госавтоинспекции по пропа-

ганде безопасности дорожного движения, есть прекрасные педагоги, которые живут нашими идеями. И когда этот человеческий ресурс по всей стране включается в проект, все преграды рушатся. Поэтому про трудности мне сложно вам рассказать.

Я верю в идею, верю в свой проект. Знаете, в русской поговорке говорится: «Дал господь ребенка, даст и на ребенка». Так и происходит в нашей работе. У нас нет даже шанса сделать что-то плохо, потому что на работу нашей команды смотрит вся страна: сотрудники Госавтоинспекции в регионах, педагоги, дети, родители. Поэтому думать о трудностях, наверное, в нашем случае неправильно: мы всегда сразу ориентируемся на успех, и пока этот ориентир нас не подводил. Я абсолютно уверена: нужно делать, что можешь, с тем, что имеешь, там, где ты есть.

Александр Никитушин

От поддержки до подножки

Союз предприятий печатной индустрии (ГИПП) проанализировал состояние системы распространения печатной периодики в разных регионах и выявил многочисленные примеры поддержки и развития газетных киосков со стороны местных властей. Однако далеко не во всех субъектах РФ руководство идет навстречу развитию киосковых сетей прессы.

Поручение президента России Владимира Путина от 25 сентября 2019 года руководителям регионов по поддержке и развитию киосков прессы заставило во многих субъектах РФ обратить повышенное внимание на систему распространения печатных СМИ. СППИ ГИПП провел анализ состояния системы распространения прессы во всех регионах по итогам 2020 года, на основании которого было подготовлено два рейтинга: рейтинг фактической обеспеченности субъектов РФ киосками и павильонами прессы и рейтинг руководителей субъектов РФ по отношению к распространению печатной продукции в регионе, которые были представлены в Министерство промышленности и торговли и Министерство цифрового развития и связи. В результате этой работы были выявлены интересные примеры поддержки и развития НТО «Печать» со стороны местных властей.

По льготной ставке

Большой интерес представляет опыт Липецкой области, глава администрации которой Игорь Артамонов занял первое место в рейтинге руководителей субъектов РФ по отношению к системе распространения печатных СМИ. В области существует одна из самых низких ставок арендной платы за землю для установки киоска прессы – от 2,5 руб. до 12 руб. за 1 кв. м в месяц. Кроме того, здесь действует практика субсидирования модернизации киосков прессы за счет бюджетных средств (от 2 до 5 млн руб.).

Что особенно важно, руководством Москвы в период пандемии регулярно осуществляются разнообразные меры поддержки отрасли издания и распространения печатной продукции, в частности, отсрочка или освобождение операторов рынка от платы за ведение торговой деятельности.

Низкая арендная ставка для размещения НТО «Печать» также применяется в Воронежской области, она составляет не более 30 рублей за 1 кв. м в месяц. Правительством Воронежской области регулярно совершенствуется нормативно-правовая база в сфере регулирования торговли в НТО. Так, для субъектов, добросовестно исполняющих обя-



Александр Зинченко, мое-online.ru

В Воронежской области активно развивают новый формат по продаже прессы – павильон. Таких в регионе уже насчитывается девять, восемь из них – в областном центре.

занности по текущему договору, предусмотрено преимущественное право на размещение НТО (для печатной продукции предоставляется неограниченное количество раз) и увеличение срока действия договоров с 5 до 7–10 лет.

Внимательное отношение к хозяйствующим субъектам в сфере распространения печатной продукции демонстрирует и правительство Москвы. В городе был осуществлен отказ от проведения аукционов на торговлю в НТО прессы в пользу конкурсной основы торгов для операторов рынка с соответствующей деловой репутацией и опытом. Здесь также было введено применение понижающего коэффициента 0,3 к стартовой цене договора аренды объекта прессы и отменен торговый сбор для арендаторов киосков прессы вплоть до 2026 года. Кроме того, в городе совместно с отраслевым сообществом была проведена реорганизация и благоустройство всей нестационарной торговли печатной продукцией. И, что особенно важно, руководством Москвы в период пандемии регулярно осуществляются разнообразные меры поддержки отрасли издания и распространения печатной продукции, в частности, отсрочка или освобождение операторов рынка от платы за ведение торговой деятельности. Общий объем поддержки отрасли правительством Москвы в 2020 году составил 168,75 млн руб.

Полезный опыт по поддержке и развитию системы распространения прессы также имеется в Санкт-Петербурге, где городской администрацией была проведена масштабная работа по реализации предложений СППИ ГИПП. Так, на сегодняшний день в городе действует полный отказ от аукционного формата торгов на право размещения НТО «Печать» в пользу конкурсной основы, максимально расширен ассортиментный перечень сопутствующих товаров, введена возможность пролонгации договоров для операторов рынка, ответственных выполняющих свои обязанности, и частично реализовано введение понижающего коэффициента на аренду земли под торговый объект прессы на уровне 0,1–0,2 от норматива.

В Чувашской Республике помимо разовой пролонгации договоров с операторами рынка на срок до семи лет действует уникальная практика полного отсутствия ограничений на реализацию

в НТО «Печать» сопутствующих товаров и услуг. В Белгородской области было реализовано обнуление ставки аренды земельных участков под киоски для ведущего распространителя региона.

Всесторонне и точно

Помимо перечисленных примеров применяемых мер по поддержке отрасли нестационарной торговли прессой нельзя не упомянуть Республику Татарстан. В июне 2021 года правительством республики была утверждена дорожная карта по поддержке и развитию системы распространения печатной продукции с использованием нестационарных торговых объектов на 2021–2025 годы. Профильная программа подразумевает всестороннюю поддержку киосков прессы в регионе – от совершенствования нормативно-правовой базы функционирования НТО до непосредственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, занимающихся нестационарной торговлей прессой.

Кроме того, стоит отметить регионы, успешно проявившие себя в отдельных направлениях поддержки системы распространения прессы. Например, по данным мониторинга, Калужская, Нижегородская, Псковская области, а также Чеченская Республика и Республика Марий Эл продемонстрировали высокий уровень обеспеченности населения киосками, реализующими печатную продукцию. В Тамбовской, Свердловской, Саратовской областях, Еврейской автономной области и Ямало-Ненецком автономном округе применяется сравнительно невысокая арендная ставка. Омская, Архангельская, Нижегородская области, а также Республика Алтай и Забайкальский край достигли успехов в актуализации ассортиментного перечня товаров, реализуемых в НТО «Печать».

В Волгоградской, Калужской, Омской областях, а также в Чеченской и Удмуртской Республиках оказывается значительная государственная поддержка отрасли распространения прессы. Архангельская, Ростовская, Амурская, Новосибирская области и Республика Марий Эл обеспечили надлежащее административное регулирование сферы нестационарной торговли печатной продукцией.

Схематичное представление

Тем не менее, далеко не во всех субъектах РФ руководство идет навстречу развитию киосковых сетей прессы, и зачастую чиновниками принимаются решения, которые затрудняют или делают нерентабельным распространение газет и журналов через НТО «Печать». Вот наиболее распространенные примеры «борьбы» региональных властей с нестационарной торговлей прессой.

Ключевую роль в системе распространения прессы через киоски в каждом субъекте играет схема размещения нестационарных торговых объектов. Схемой определяется как география размещения объектов, так и их количество в соответствии с заявленной специализацией. Зачастую именно схема размещения становится предметом споров между региональными властями и несогласными с ними предпринимателями. Например, такая ситуация возникла в Твери, где киоски прессы постепенно исчезают из схем размещения НТО. Новое постановление о схеме размещения НТО предусматривает всего 55 торговых объектов для реализации прессы, хотя в 2020 году под эту специализацию было выделено 63 объекта. Стоит отметить, что постоянное сокращение НТО «Печать» происходит по всей Тверской области: по данным мониторинга СППИ ГИПП в 2016 году их количество достигало 175, а в 2020 году осталось уже 108 объектов.

Для исключения торговых объектов прессы из схемы размещения НТО используются самые разные причины. Так, под снос попала часть киосков прессы «Вятка-Роспечать» в Кировской области, где по истечении действующих договоров торговые точки не были включены в схему размещения, поскольку выяснилось, что теперь данные киоски нарушают пожарные нормы и требования размещения тепловых сетей. В вопросе обеспечения населения печатной продукцией местные чиновники полагаются на альтернативные каналы распространения прессы через ритейл и доставку на дом. Будут ли распространителям прессы через киоски предложены альтернативные площадки под НТО взамен утраченных торговых точек или будет предоставлена иная компенсация, пока остается неизвестным.

Такой киоск нам не нужен

Предлогом для «зачистки» улиц от киосков прессы также может служить подготовка к каким-либо знаковым мероприятиям, как это произошло в Новосибирской области, где в 2023 году запланировано проведение молодежного чемпионата мира

по хоккею. Согласно плану подготовки к этому мероприятию, к 2023 году в Новосибирске должно появиться 250 «умных» остановок, из-за чего под снос попадают не только киоски прессы, находящиеся внутри действующих остановочных пунктов, но и объекты, стоящие в непосредственной близости от них.

Кроме того, местными муниципалитетами было принято решение о размещении единого аукционного лота на реализацию прессы в новых объектах. Это значит, что право на реализацию периодической печати в новых торговых точках может выиграть только один предприниматель. О мерах компенсации для участников рынка, чей бизнес понесет огромные убытки в связи этими нововведениями, пока ничего не говорится. В начале марта 2021 года работники малоформатной торговли выходили на митинг с требованием прекратить сокращение нестационарных торговых объектов. Митингующие заявляли, что нынешние действия властей города противоречат указам президента о поддержке малого бизнеса в России.

На ухудшение ситуации с киосками и павильонами прессы в стране влияет множество факторов, среди которых не только непосредственное исключение объекта из схемы размещения НТО с последующей ликвидацией торговой точки, но и ухудшение условий ведения бизнеса, что приводит к его убыточности и делает его непривлекательным в глазах предпринимателей.

Стоит отметить, что на ухудшение ситуации с киосками и павильонами прессы в стране влияет множество факторов, среди которых не только непосредственное исключение объекта из схемы размещения НТО с последующей ликвидацией торговой точки, но и ухудшение условий ведения бизнеса, что приводит к его убыточности и делает его непривлекательным в глазах предпринимателей. Ярким примером здесь может послужить ситуация, возникшая с киосками прессы в городе Уфе, столице Республики Башкортостан, где резкое увеличение арендной ставки для реализации прессы в торговом объекте поставило под удар само существование газетных киосков. Ранее арендная плата за владение киоском прессы составляла около 5000 рублей, теперь же данная сумма варьируется, достигая в отдельных точках от 9000 до 12000 рублей. Таким образом, согласно расследованию журналистов «Российской газеты», минимальный прирост на аренду торгового объекта в городе составил 70%, притом что по заявлению МУП «Уфа-Печать» прирост составляет не более 15%.

В соответствии с дизайн-кодом

Кроме того, нередки случаи, когда предприниматели, занимающиеся нестационарной торговлей прессой, вынуждены терпеть убытки из-за внешнего вида торгового объекта. Пример этому можно наблюдать в Челябинской области, где киоски прессы стали жертвами нового дизайн-кода для объектов нестационарной торговли, разработанного местными властями. В сущности, предпринимателей обязали привести внешний вид объектов в соответствие с едиными стандартами. Приведение же внешнего вида киоска в надлежащее состояние, по оценкам участников рынка, обойдется предпринимателям в неподъемную сумму: еще в августе 2020 года только оформление типового проекта для одного павильона стоило около 180 тысяч рублей, а в феврале 2021 года цены уже выросли до 300 тысяч рублей.

Совершенно иная ситуация наблюдается в городе Кисловодске (Ставропольский край): под угрозой сноса за несоответствие утвержденному

местными властями дизайн-коду оказались все действующие нестационарные торговые объекты города. Подобное решение городская администрация мотивировала тем, что, по ее мнению, город должен быть максимально освобожден от НТО, особенно в центре, где расположены памятники истории и культуры. Как киоски прессы не портят вид исторического центра Москвы и Санкт-Петербурга, но портят его в Кисловодске, и почему возникшую проблему местные чиновники предпочли решить самым радикальным способом, не предложив никаких альтернативных вариантов, – вопрос открытый. Надежда на сохранение киосков прессы в Кисловодске появилась после обращения СППИ ГИПП в адрес губернатора Ставропольского края.

Подобные проблемы во взаимодействии местных властей с владельцами НТО на сегодняшний день сохраняются в 38 субъектах Российской Федерации. Об этом свидетельствуют данные исследования аппарата Уполномоченного при президенте РФ по защите прав предпринимателей Бориса Титова, основанные на 179 обращениях, поступивших с января по июль 2021 года. Распространение прессы через специализированные торговые объекты является не только бизнесом, который вносит ощутимый вклад в муниципальный бюджет. Газетные киоски прежде всего выполняют важную социальную роль, предоставляя населению страны широкий доступ к качественному печатному слову, поэтому их сохранение – это не только вопрос защиты бизнеса, но и один из важнейших факторов обеспечения информационной безопасности всей страны.

Остается выразить надежду на то, что власти регионов, где ущемляется нестационарная торговля печатной периодикой, осознают значение данной отрасли и примут необходимые меры поддержки и развития системы распространения прессы.



В 2023 году в Новосибирске должно появиться 250 «умных» остановок, из-за чего под снос попадают и киоски прессы.

Печать в режиме 24/7

Интерес к бумажным журналам снижается в том числе и потому, что издатели превращают их в набор рекламных полос вперемешку с информацией, которая дублируется в онлайн. В этом убежден коммерческий директор «Первого полиграфического комбината» Денис Алексеев, с которым мы побеседовали о том, как предприятию удалось успешно адаптироваться к изменившемуся во время пандемии рынку.

С момента введения первых ограничительных мер в связи с пандемией коронавируса прошло полтора года. Как за это время поменялась работа вашей типографии?

На протяжении всей пандемии производство работало и продолжает работать в режиме 24/7 непрерывно. Во время локдауна часть административного состава была переведена на удаленный режим работы, но сегодня мы работаем уже в полноценном режиме.

Основные трудности, которые все полиграфические предприятия испытали в первые месяцы пандемии, были связаны с падением загрузки. За два месяца с печатного рынка ушло порядка 30% изданий. Основная доля пришлась на периодику рынка B2B, корпоративные издания закрывались за один день. Разумеется, это напрямую отразилось на доходах. Многие так и не вернулись к выпуску печатной продукции по сегодняшний день. Мы же гарантируем качество и сроки, выполняем свои обязательства по договору, что помогает нам стабилизировать ситуацию с доходами.

Расскажите, как организована работа вашего предприятия сегодня с учетом введенных дополнительных мер по соблюдению безопасности.



«Рынок полиграфии в принципе имеет свою сезонность: на осень всегда приходится повышенная нагрузка. Не стал исключением и текущий год.

Дефицит свободных мощностей среди типографии в осенний период дает большие надежды на оживление рынка. Однако давать прогнозы пока сложно: будут ли введены новые ограничительные меры по организации борьбы с пандемией, мы не знаем».

Денис Алексеев, коммерческий директор ООО «Первый полиграфический комбинат»

На предприятии ведется постоянный контроль соблюдения масочного режима, на КПП ведется контроль телеметрии для всех посетителей без исключения. Установлены санитайзеры. Комбинат проводит регулярное тестирование сотрудников в нашем медицинском кабинете за счет предприятия. Мы настолько привыкли работать в этих условиях, что на самом деле данные меры не влияют на привычный режим работы.

Что вы предприняли, чтобы минимизировать увольнение?

Мы сделали все, чтобы сохранить структуру и штат производства полностью. Где-то прошли кадровые перестановки, которые способствовали повышению эффективности работы сотрудников и предприятия.

У нас профессиональная команда, мы дорожим сотрудниками и предпринимает все необходимые меры для сохранения штата наших специалистов.

Как пандемия изменила стратегию «Первого полиграфического комбината»? Какие меры были предприняты для оптимизации бизнес-процессов?

Пандемия заставила весь рынок пересмотреть свои расходы и провести оптимизацию.

На «Первом полиграфическом комбинате» был проведен ряд мер в части внутренних технологических процессов. Так, мы перевели практически всех заказчиков на онлайн-форму сдачи файлов через систему Kodak InSite. Данный метод сдачи файлов позволяет одновременно удаленно принимать файлы от клиентов, не заставляя их ждать своей очереди по приемке файлов в любое время суток.

Издатели, полиграфисты, распространители, читатели. Кто из них, на ваш взгляд, в большей степени пострадал во время коронавирусного кризиса?

Рынок распространения свелся на сегодняшний день к минимуму: по сути, распространение происходит через сетевые продуктовые маркеты, отсутствует привычная сеть киосков печатной продукции в шаговой доступности. Если вам необходим журнал, купить его при выходе из метро или на остановке общественного транспорта вы не сможете. Поэтому без развитой сети распространения с шаговой доступностью испытывает проблемы издатель и, соответственно, из-за снижения тиражей – типография.

В чем, на ваш взгляд, заключаются основные проблемы рынка полиграфических услуг сегодня и сегмента печатных СМИ в частности?

Мы окружены цифровым полем настолько, что читателя сложно заставить приобрести журнал. Журналы по содержанию превращаются в набор рекламных полос. Кроме того, что их содержание сводится к 40–50% рекламы, сам же издатель дублирует печатную версию в цифровом формате. Необходимо завоевать интерес читателя к журналу оригинальным контентом. Такие издания есть. Они интересны своим содержанием, и не раздражают читателя рекламой. Но в общей массе ассортимента на прилавке они составляют не более 5%.

Отличается ли сегодня ситуация на московском рынке печатных СМИ и полиграфии от того, что происходит в отрасли в стране в целом?

Рынок полиграфии в принципе имеет свою сезонность: на осень всегда приходится повышенная нагрузка. Не стал исключением и текущий год. Дефицит свободных мощностей среди типографии в осенний период дает большие надежды на оживление рынка. Однако давать прогнозы пока сложно: будут ли введены новые ограничительные меры по организации борьбы с пандемией, мы не знаем. От этих мер зависит вся экономическая ситуация, не только на московском рынке печатных СМИ.

Александр Никитушин

КОМПАНИЯ ИСТОРИЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОЛЛЕКТИВ КЛИЕНТЫ ПАРТНЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ТЕНДЕРЫ

У НАС ПЕЧАТАЮТ



НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА

- Все виды бумаги: дизайнерская, газетная, офсетная, суперкаландрированная, мелованная и легкомелованная, картон
- Весь ряд стандартных и нестандартных форматов от А6 до А1
- Объемные издания с толщиной корешка до 60 мм без потери качества скрепления
- Возможность скрепления каталогов объемом более 1200 страниц
- Возможность нанесения до 8 видов ароматиков в одном издании
- Возможность печати флуоресцентными красками
- Ролевая печать на широком диапазоне бумаг от 35 до 150 г/м с

ПРЕСС-ЦЕНТР

23.07.2021 **НОВОСТИ КОМПАНИИ**
ПЕЧАТЬ АГИТАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ
Наша типография аккредитована на изготовление предвыборной агитационной полиграфии к выборам 19 сентября...

28.06.2021 **ОТРАСЛЕВЫЕ НОВОСТИ**
У РОССИЙСКОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА ГАРВАРДСКОЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА СМЕНИЛСЯ ВЛАДЕЛЕЦ
С июля российскую версию Harvard Business Review будет развивать издатель Forbes. Владевший этой лицензией...

«Первый полиграфический комбинат» стал печатать первые тиражи в 2005 году. Предприятие расположено в городе Красногорске Московской области.

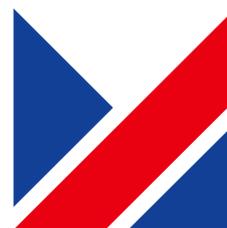


№1

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

**20 812 300
ЧИТАТЕЛЕЙ***

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



ИВАНОВ МОНАМС
МЕДИА

Антикризисное управление

Руководители трех крупных медиакомпаний из Франции, Швеции и Индонезии собрались за круглым столом в рамках конференции Asian Media Leaders eSummit и рассказали, как они осуществляют переход к новым бизнес-моделям и переосмысливают рабочие процессы во время продолжающейся пандемии.

«В управлении компанией во время кризиса есть и позитивные аспекты: кризис дает карт-бланш на все действия, необходимые для перемен», – заявил генеральный директор индонезийского новостного агентства Antara Мейдьятама Сурьодининграт, и именно это стало основной темой обсуждения на одном из заседаний Asian Media Leaders eSummit 2021, который WAN-IFRA провела в апреле.

Государственная медиакомпания Antara, чья стоимость оценивается в 30 миллионов долларов, – крупнейший поставщик новостного контента в Индонезии с 32 бюро по всей стране. Сурьодининграт утверждает, что лидерам в сфере медиа стоит смириться с кризисом, который накрыл индустрию в связи с COVID-19, и использовать его как возможность подстегнуть процессы трансформации.

Переход на цифровые рельсы в разгар пандемии окажется ресурсоемким, но оправдает затраченные усилия, в свою очередь отметила президент шведской NWT Media Виктория Сванберг.



«Теперь, когда я спрашиваю молодых людей, какие продукты Le Parisien им знакомы, они ссылаются на

подкаст, гастрономический контент в Snapchat и видео о велоспорте в Facebook. Про сайт и газеты они ничего не знают, но мы надеемся, что они в конце концов придут на сайт и будут платить за контент там».

Софи Гурмелен, издатель и исполнительный директор Le Parisien – Aujourd'hui en France

Развитие цифровых подписок

«За время пандемии наш охват в цифровом секторе расширился на 50%, – поделилась Сванберг. – Мы стали крупнейшей региональной медиагруппой Швеции».

NWT Media состоит из 14 локальных компаний и частично владеет норвежской Polaris Media – одной из самых крупных в Скандинавии медиагрупп, в портфеле которой 59 локальных медиа. Все

leparisien.fr

Подписка на цифровые продукты Le Parisien стоит 9,99 евро в месяц, пакет «бумага плюс цифра» – 347 евро в год.

бренды NWT работают по премиальной модели подписки, а 70% статей находятся за пэйволом.

Также Сванберг рассказала о стратегиях медиагруппы по части удержания клиентов. Первый шаг – автоматическая рассылка с последними новостями всем зарегистрированным читателям, которые не появлялись на платформах издания в течение нескольких дней.

Если пользователи отписываются, NWT активизирует план по возвращению клиента и предлагает восстановить подписку. Таким пользователям присылают эксклюзивные пакетные предложения с электронными журналами NWT и новости с сайта издания. Если они игнорируют эти предложения, впоследствии с ними связываются снова в ходе более масштабных кампаний, которые проводятся пару раз в год.

Тем временем Софи Гурмелен, издатель и исполнительный директор Le Parisien – Aujourd'hui en France, принадлежащей концерну LVMH Group, рассказала, что только за 2020 год ее газета увеличила число цифровых подписчиков на 63%.

Le Parisien – крупнейшая городская газета Франции, и недавний рост цифровых подписок свидетельствует о том, что она продолжает курс, взятый несколько лет назад: от 8 тысяч подписчиков в 2016 году до 35 тысяч в 2020 году.

«Пандемия резко ускорила не только рост подписок, но и цифровизацию, так как в этот период нам пришлось обновлять сайт чаще, чем в обычное время», – отметила Гурмелен.

В Le Parisien установили ограниченный фриим-пэйвол и спрятали за ним 30% статей (раньше платным был только 1%).

Подкасты и видеоконтент

Во время пандемии Le Parisien стала активнее выпускать цифровые продукты, подчеркнула Гурмелен. Сейчас у газеты есть 19 рассылок, и, по ее словам, они стали ключевым элементом цифровой трансформации компании, охватывая 1% всей аудитории, но 10% подписчиков.

Еще до коронавируса, в мае 2019 года, Le Parisien запустила Code Source – ежедневный подкаст, набравший 800 тысяч слушателей в месяц. Этот ход способствовал удержанию аудитории: вероятность того, что частые слушатели продлят подписку, возрастает в три раза. «Само собой, нас вдохновил пример The New York Times Daily, и с Code Source мы в меру своих скромных сил

идем по проторенной ими дороге», – сказала Гурмелен.

Le Parisien также производит видеоконтент для Snapchat и Facebook, он приносит 50 миллионов просмотров в месяц. Эти продукты помогли компании выйти на новую аудиторию: «Теперь, когда я спрашиваю молодых людей, какие продукты Le Parisien им знакомы, они ссылаются на подкаст, гастрономический контент в Snapchat и видео о велоспорте в Facebook. Про сайт и газеты они ничего не знают, но мы надеемся, что они в конце концов придут на сайт и будут платить за контент там».

Новая редакционная стратегия

Также она рассказала о том, как LeParisien переосмыслили свою редакционную стратегию. Специальный онлайн-проект #LeParisien200000, цель которого – набрать 200 тысяч цифровых подписчиков за пять лет, должен привлечь новую аудиторию с помощью обновленной контент-стратегии. Она подразумевает переход от локальных новостей к лонгридам, расследованиям, профайлам и авторским колонкам. «Мы решили поднять ценность местных новостей, уйти от незначительных сюжетов, которые можно найти где угодно, и предложить более интересный и значимый для цифровой аудитории контент», – объяснила Гурмелен.

Вдобавок газета начала публиковать нишевый контент в режиме web-only. Например, для интересующихся экологией или парижскими футбольными клубами, и запустила разделы только для подписчиков – SentinELLE, посвященный феминистскому движению, Intimacy о сексуальности и Viclou о велоспорте.

Гурмелен напомнила о задачах, которые газета собирается выполнять в рамках новой редакционной стратегии:

- публиковать меньше, но лучше: прежде всего, статьи, которые наверняка вызовут отклик в цифровом сегменте;
- сделать упор на местные новости, чему должны помочь новая структура редакции и новый подход к контенту;
- организовать новые команды сотрудников и ввести новые должности, чтобы добиться большей гибкости в работе по приоритетным направлениям;
- структурировать рабочий процесс сотрудников так, чтобы они могли уделять внимание цифровому сегменту;

- приобрести новые цифровые навыки, особенно в сфере видео, графического дизайна и социальных медиа;

- повысить цифровую грамотность в редакции с помощью тренингов, общедоступных данных и KPI.

Во время пандемии в шведской компании NWT заметили, что среди читателей растет запрос на локальные новости, и постарались его удовлетворить. «Чем мы ближе к читателям, тем лучше. Они хотят знать, что происходит в местной больнице, как справляются школы и магазины», – сказала Сванберг.

Мультидисциплинарные редакции

Еще одно важное открытие последнего времени: организации должны вкладывать ресурсы в своих сотрудников и менять внутренние процессы.

Так, за последний год Le Parisien открыла 100 новых вакансий, причем 30% из них – непосредственно в редакции, а 70% – для сотрудников из других отделов компании. 48% вакансий заняли женщины, им же принадлежат 52% руководящих постов, сообщила Гурмелен.

Вместо прежней раздельной модели IT- и продакт-менеджмента в Le Parisien ввели мультидисциплинарные «отряды», разбитые по командам для работы с доходами, мобильными приложениями, тематическими каналами и редакционным контентом. «Все это помогает более динамично выпускать на рынок цифровые продукты», – отметила Гурмелен.

Она рассказала и о трудностях, с которыми пришлось столкнуться в ходе изменения привычного подхода к работе и адаптации к новым приоритетам в редакции: «Мы не ведем отдельный цифровой проект. Вместо этого у нас есть редакционная стратегия и проекты редакции, поэтому цифровой продукт появляется в результате деятельности журналистов, а не отдельной группы технарей».

Говоря об управлении персоналом и перемещениях, Сванберг добавила: «Дело не в возрасте – значение имеют мировосприятие, любопытство и открытость новому. Некоторые из наших возрастных журналистов с большим энтузиазмом относятся к цифровому контенту. Руководство же со своей стороны должно четко обозначить, какие задачи самые важные, и предоставить инструменты, чтобы сотрудники могли успешно с ними справиться».

Прибыль за счет дистрибуции

Также участники круглого стола обсудили, как извлекать прибыль из самых разных источников.



nwt.se

«Дело не в возрасте – значение имеют мировосприятие, любопытство и открытость новому. Некоторые из наших возрастных журналистов с большим энтузиазмом относятся к цифровому контенту. Руководство же со своей стороны должно четко обозначить, какие задачи самые важные, и предоставить инструменты, чтобы сотрудники могли успешно с ними справиться».

Виктория Сванберг, президент NWT Media

У государственной компании Antara – 32 бюро на территории Индонезии, и широкие охваты на всем архипелаге позволили диверсифицировать доходы, рассказал глава компании Мейдьятама Сурьйодининграт. Подписки на традиционные новостные издания составляют только 9% годовой прибыли. «Компания успешнее всего работает на территориях за пределами Джакарты, где нам не приходится конкурировать с крупнейшими игроками страны», – объяснил он.



«Газетам не стоит игнорировать общественные пространства. Я бы не стал выходить в

торговые центры и соперничать с частными рекламными агентствами, но можно представить, какую огромную роль за прошедший год сыграло присутствие наших изданий в больницах».

Мейдьятама Сурьйодининграт, генеральный директор Antara

Особое значение для Antara имеют коллаборации: за счет объемных тиражей, расходящихся по всей Индонезии, медиагруппе есть что предложить таким агентствам, как Reuters, AFP и Bloomberg.

Газетам не стоит игнорировать общественные пространства, уверен Сурьйодининграт. По его словам, издания Antara продаются в 500 точках, которые расположены в аэропортах, больницах

и муниципальных офисах. «Я бы не стал выходить в торговые центры и соперничать с частными рекламными агентствами, но можно представить, какую огромную роль за прошедший год сыграло присутствие наших изданий в больницах», – сказал он.

От 10 до 15% контента в 100–150 региональных индонезийских газетах производит Antara. В прошлом году компания объединилась с 99 изданиями, чтобы раз в неделю выпускать односторонние приложения: «Разумеется, контент – прежде всего, но по-настоящему монетизировать можно сеть дистрибуции».

Сванберг рассказала, что NWT тоже ищет новые возможности диверсифицировать прибыль за счет дистрибуции: «Не в последнюю очередь благодаря пандемии все больше людей покупают в интернете и заказывают доставку товаров на дом. Мы и так доставляем газеты подписчикам, поэтому можем легко взять на себя и функции курьерской службы».

Работа в офисе и дома

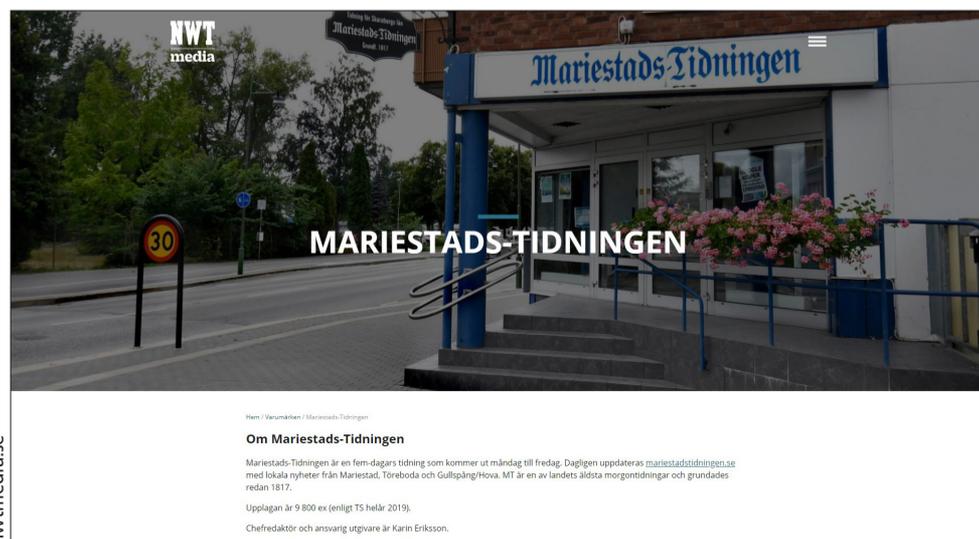
Как и всем компаниям в индустрии новостей, участникам круглого стола пришлось столкнуться с реальностью удаленной работы.

Antara предоставляет 1100 своим сотрудникам тесты на коронавирус за счет компании, но недавно ей пришлось закрыть один этаж в здании, где были расположены офисы, и начать ремонт, чтобы сократить занимаемую площадь. Сурьйодининграт смотрит на ситуацию с оптимизмом: дополнительных расходов станет меньше, а удаленная работа поможет компании оценивать свою работу с опорой на продуктивность, а не на соблюдение процессов.

В то же время NWT опросила своих сотрудников и выяснила, что своей работой одинаково довольны работающие как дома, так и в обычном офисе. Управляющий персонал тоже не потерял в продуктивности, перейдя на дистанционный режим. «После пандемии большинство наших сотрудников хочет иметь возможность чередовать работу из дома с присутствием в офисе», – рассказала Сванберг. – Нам удалось выработать более гибкие варианты сотрудничества с коллегами в разных жизненных ситуациях. К примеру, если у вас маленькие дети, вам может потребоваться чаще оставаться дома».

Все спикеры согласились с тем, что газеты научились действовать более быстро и динамично, преодолевая связанные с пандемией трудности. «Надо было предпринять решительные шаги, и мы это сделали. И я совсем об этом не жалею. Сейчас у нас есть новый контент и обновленная компания, готовая к новым вызовам», – подытожила Гурмелен.

Алиша Чандра, внештатный корреспондент WAN-IFRA



nwtmedia.se

Her / Varumärken / Mariestads-Tidningen

Om Mariestads-Tidningen

Mariestads-Tidningen är en fem-dagars tidning som kommer ut måndag till fredag. Dagligen uppdateras mariestadstidningen.se med lokala nyheter från Mariestad, Toreboda och Gullspång/Hova. MT är en av landets äldsta morgontidningar och grundades redan 1817.

Uppslagen är 9 800 ex (enligt TS helår 2019).

Chefredaktör och ansvarig utgivare är Karin Eriksson.

NWT Media består av 14 lokala företag och delvis ägs av den norska Polaris Media.

Метод вопроса и ответа

Издание VG, входящее в холдинг Schibsted, заметно выделяется в норвежском медиаландшафте. Бренд появился в 1945 году как печатная газета, а к сегодняшнему дню стал цифровой платформой номер один в стране, которую ежедневно посещают с разных девайсов три миллиона уникальных пользователей.

Это почти 60% всего населения Норвегии (5,4 млн) – на территории страны VG популярнее даже, чем Facebook.

Директор по продукту VG Ола Стенберг полагает, норвежскому бренду есть чем гордиться, но компания направляет все силы на рост бизнеса и старается удовлетворить потребности как уже имеющихся, так и будущих клиентов.

Он отмечает, что бренд развивался и вырос вместе со своей сегодняшней пользовательской базой (сайт VG был запущен в 1995 году), но его будущее зависит от внимания более молодой аудитории – тех, кому сейчас от 15 до 24. Каждый день на сайт VG приходят в среднем 200 тысяч молодых пользователей, но в компании понимают, что потенциал гораздо шире. «Развиваться в этом направлении для нас очень важно. Мы хотим, чтобы молодые люди нас читали, и для этого должны как следует разобраться в том, что волнует новое поколение», – говорит Стенберг.

Для 47 и младше

Сегодня среднестатистический читатель VG – 47-летний мужчина, чей жизненный путь схож с дорогой к цифровизации, по которой идет газета (скандинавы отличаются своей готовностью использовать новые технологии).

Что касается этого усредненного пользователя, VG показывает отличные результаты – по крайней мере, замечает Стенберг, читатель остается доволен. Однако этого совсем недостаточно, чтобы заинтересовать новое поколение, например, двадцатилетнюю девушку, выросшую с айфоном в руке на Facebook, YouTube, Instagram, Snapchat, TikTok и пользующуюся многими другими платформами и девайсами, которые появились и развивались на ее глазах. «Эти два сегмента аудитории друг от друга сильно отличаются. У нас довольно много 47-летних мужчин, но нам нужно больше молодежи», – рассуждает Стенберг. – Все меняется, и при этом очень быстро. Мы не можем и дальше учитывать только интересы среднестатистического пользователя. Но у молодых людей совершенно другие запросы, и нам придется непросто».

Впрочем, главной задачей VG все еще остается продавать газеты. «Не устаю повторять: сколько бы ни обсуждалась стратегия продвижения продукта, самое важное – наш журналистский профессионализм. Это останется неизменным», – подчеркивает он.

Меняться в ногу со временем нелегко, и один из самых сложных моментов – уйти от изолированного мышления, которое установилось в последние годы, когда VG начала выпускать все больше и больше разных продуктов.

«На наших цифровых платформах много всего происходит. У нас есть главная страница, сервис спортивных репортажей VG Live, телепроект, студия новостей. Мы делаем нишевый контент и подкасты. В то же время наши пользователи не воспринимают все это как изолированные разделы, они говорят: «Я видел что-то на VG». Мы давно работаем отдельными командами, но сейчас как никогда важно объединиться, чтобы дать пользователям продукт, отвечающий запросам и ожиданиям цифровой аудитории, помимо условного мужчины 47 лет. Он не приведет нас в будущее», – уверен Стенберг.

Кому, зачем и почему

Аудитория становится более требовательной. Мир не стоит на месте – растет количество тачпойнтов, точек взаимодействия с клиентом. И здесь кроется еще одна трудность.

«Проблема в том, что у нас – я имею в виду издателей и высший менеджмент – слишком много идей, – поясняет Стенберг. – Но решать должны не мы, а пользователи. Прежде чем воплощать идеи в жизнь, надо спросить у них, что им действительно нужно».

Вот на какие вопросы нужно ответить перед тем, как браться за разработку нового продукта:

- Какую задачу вы решаете? Какова функция продукта? (ценностное предложение)
- Кому он будет полезен? (таргет-группа)
- Много ли тех, кому он будет полезен, и какой потенциал с точки зрения аудитории?
- Каковы альтернативные решения? (конкуренты)
- Зачем нам вообще нужно решать данную задачу?
- Почему сейчас? (выбрать правильный момент)
- В каком виде продукт выйдет в свет и как найдет свою аудиторию?
- В чем заключается успех? (метрики, бизнес-модель)
- Каковы важнейшие условия для достижения успеха?

Эти вопросы и то, как вы на них ответите, помогут взглянуть на запросы пользователей под новым углом и добиться лучших результатов, убежден Стенберг: «А результат – это важно, так как в конечном счете вам нужен именно результат, а не просто готовый продукт».

Взвешенная оценка

Есть еще несколько вопросов, которые стоит решить, прежде чем начинать новый проект.

«Первое – запрос аудитории. Что нужно пользователям? Добиться успеха получится только у того, кто знает, чего она хочет», – говорит Стенберг. – Кроме того, мы часто обсуждаем, насколько проект осуществим технически. Если у редактора возникла светлая идея, а технические специалисты говорят, что на ее реализацию уйдет семь месяцев, – значит, не так уж идея хороша».

Следом встает вопрос о том, насколько проект жизнеспособен: принесет ли он доход?

Стенберг подчеркивает роль кооперации между сотрудниками разных отделов: «Очень важно собрать всех за одним столом. Если речь идет о новостях, необходимо привлечь сотрудни-



journalists.org

«Мы давно работаем отдельными командами, но сейчас как никогда важно объединиться,

чтобы дать пользователям продукт, отвечающий запросам и ожиданиям цифровой аудитории, помимо условного мужчины 47 лет. Он не приведет нас в будущее».

Ола Стенберг, директор по продукту VG

ков редакции, но вместе с ними – разработчиков, специалистов по продукту и технологиям, а также UX-дизайнеров, которые помогут понять потребности пользователей».

К тому же необходимо убедиться, что вы достаточно тщательно провели предварительное исследование и у вас есть все нужные данные.

Наконец, важно заранее определиться с KPI или OKR (objectives & key results – цели и ключевые результаты), или выбрать любую другую удобную систему оценки продуктивности.

Миссии на будущее

«На ближайшие десять лет главной установкой в работе VG будет актуальность и релевантность контента для пользователей, – считает Стенберг. – Значимый для читателя контент в перспективе сделает продукт более ценным. Удовлетворенные запросы аудитории – залог преданности бренду».

Но успех невозможен и без слаженной работы внутри компании: «Мы в VG стараемся поставить себя на место читателей и очертить круг проблем с их точки зрения. Тогда можно начать обмениваться идеями с коллегами, создать прототип решения и проверить, как на него отреагирует аудитория, а уже после этого – приступать к созданию первой версии продукта. Без этого алгоритма действий любое начинание – только потеря времени».

Недавно в VG опробовали новый способ организации работы: распределение сотрудников по командам для выполнения «миссий». Миссию может предложить каждый, но для начала надо ответить на ряд вопросов:

- Какую проблему мы собираемся решать, и для кого предназначено решение?
- Почему необходимо решить ее именно сейчас?
- Как это отразится на OKR?
- При каких условиях миссия будет успешной, и как измерить ее успех?

«Если ответов на эти вопросы нет, мы не приступим к выполнению и сэкономим время», – поясняет Стенберг. – Такой метод оказался полезным: теперь сказать, что сработает, а что – нет, можно гораздо раньше».

Брайан Везелинг, старший редактор WAN-IFRA

Стартап по-итальянски

Газета Domani вышла на рынок в разгар пандемии коронавируса и сразу взяла курс на платные подписки. Четверть читателей издания – молодежь.

Domani («Завтра») – одна из тех редких газет, что начали выпускаться во время пандемии. Ее издатель, медиамагнат и бывший владелец La Repubblica Карло де Бенедетти, и команда стартапа уверены, что аудитория захочет платить за качественную журналистику. Первый номер издания вышел 15 сентября 2020 года. Спустя всего шесть месяцев с момента запуска Domani удалось набрать 70% целевого количества подписок на 2021 год, причем 26% читателей – молодые люди в возрасте от 18 до 26 лет. Сегодня новостной бренд Domani занимает уверенные позиции на итальянском рынке. Поэтому неудивительно, что главный редактор газеты Стефано Фельтри заявляет: «Мы смотрим в будущее с оптимизмом».

Важный и необычный контент

В основе успеха газеты – немногочисленная, но продуктивная редакция, занимающаяся главным образом расследованиями и аналитикой.

За свое недолгое существование Domani успела развенчать нашумевший план по снятию коронавирусных ограничений, который в итоге привел к отставке премьер-министра Джузеппе Конте, и разоблачить финансовые махинации бывшего премьера Маттео Ренци в Саудовской Аравии.

«Наш бренд становится все более узнаваемым и авторитетным, – говорит Фельтри. – Мы осветили так много громких событий в Италии, что за нами стали пристально наблюдать». Он добавил, что материалы газеты продолжают привлекать читателей, и каждый месяц уникальных пользователей приходит на 20% больше: «Люди реагируют с энтузиазмом, когда видят, что мы можем предложить важный и необычный контент».

Бумага, цифра и фрилансеры

Domani издается как в печатной, так и в цифровой версии, но ее бизнес-модель строится на рабочих



Стефано Фельтри возглавляет Domani с мая 2020 года. На подготовку к запуску нового СМИ у его команды ушло почти четыре месяца.

процессах, ориентированных прежде всего на digital.

Цель газеты – выйти на самоокупаемость за три года, поэтому минимизация расходов с самого начала была частью плана. Добиться этой цели ей должны помочь оплачиваемые подписки и реклама.

Чтобы привлечь подписчиков, команда Domani за три месяца до запуска начала формировать читательское сообщество в социальных сетях и с помощью почтовой рассылки. Публиковать расследования онлайн они тоже начали еще до официального запуска. По словам Фельтри, этот ход был продиктован общей стратегией на вовлечение будущих читателей в процесс становления новой газеты.

Редакция Domani состоит из 25 штатных редакторов и авторов, одного data-журналиста, трех художников и одного корректора. Все они работают единой командой.

В дизайнерской работе используются шаблоны, чтобы сократить дополнительные расходы и упростить процессы производства.

С газетой сотрудничают около 650 фрилансеров: знаменитые авторы, ученые, экономисты и актеры – сотни известных людей публикуются в Domani.

Чтобы управлять этим потоком текстов, издание заключило контракт с поставщиком программного обеспечения для менеджмента и публикации контента Atex. Авторы и редакторы работают в одной программе, и это исключает громоздкие цепочки писем с разными вариантами текста, которые образуются, когда автор по ошибке отправляет готовую статью не тому редактору.

Самоокупаемость за три года

Статьи публикуют сначала онлайн, постепенно загружая контент в течение дня. Редакторы цифровой версии готовят те же статьи для печати, пользуясь шаблонами. Как отмечает Фельтри, эти шаблоны специально сделаны как можно более просто, с минимумом элементов:

«Мы не тратим время на дизайн каждой отдельной страницы, у нас нет аннотаций и всего лишнего, что появляется, когда издатель не рассчитывает, что кто-то будет читать сами статьи. Мы исходим из того, что если пользователи платят за чтение – велика вероятность, что они хотят именно читать, и мы даем им статьи. На статьях и основывается наша стратегия».

Платформа Atex предусматривает еще и мультимедийную кастомизацию, интерактивный дизайн и управление пэйволом. «В свободном доступе находятся короткие фрагменты всех статей, полный вариант открыт только подписчикам, – поясняет Фельтри. – Раз уж мы просим у них оплату, то должны давать взамен что-то ценное».

В Domani уже всю разработывают новые продукты, включая сборник лучших статей Доро Domani («Послезавтра»), сервисы для срочных новостей и лонгридов, несколько почтовых рассылок для разных сегментов аудитории, премиум-контент и систему интеграции с голосовым сервисом Alexa.

«Мы все еще держимся изначальной цели – самоокупаемость за три года. Пока мы ее не достигли, но у нас есть множество проектов, чтобы приблизиться к ней как можно быстрее», – говорит Фельтри.

Дебби Гоу, доцент факультета культуры и медиа Университета Пенсильвании

The screenshot shows the Domani website interface. At the top, there's a navigation bar with links for 'Ambiente', 'Fatti', 'Politica', 'Giustizia', 'Longform', 'Economia', 'Commenti', 'Voci', 'Cultura', 'Tecnologia', and 'Video'. Below this is a main headline section with three featured articles: 'L'ottimismo delle banche centrali sull'inflazione è fortemente esagerato' by Mario Semerari, 'La protezione sociale è il vero confine fra gli schieramenti' by Piero Ignazi, and '«Ambientalisti radical chic»: Cingolani parla come Salvini' by Fabio Ciccone. The main article is 'Il piano dell'industria militare europea per far fruttare il disastro afgano' by Francesca De Benedetti. At the bottom, there are more article teasers and a digital subscription offer for Domani.

По собственным данным

В основе успешной цифровой трансформации австрийской Die Presse лежит не только стратегия монетизации качественного новостного контента, но и создание своего data-инструментария.

В 2017 году венская газета Die Presse установила пэйвол для цифрового контента и стала получать прямой доход от онлайн-читателей. Но это было только начало: свой главный цифровой продукт, ориентированный на привлечение читателей и рекламодателей, компания выпустила в 2019 году.

Цифровую подписку оформили 33 тысячи человек (население страны – почти девять миллионов), а общий рост подписок с тех пор составил целых 110%. В 2020 году количество открытий премиальных материалов издания выросло на 68%.

«Как развить компетенции в сфере данных и перейти на цифровые рельсы? Только шаг за шагом. Нельзя обманываться: путь к цифровой трансформации – это довольно крутой подъем, и рост происходит за счет цепочки последовательных изменений», – говорит Штефан Кёрнер, исполнительный директор Die Presse.

Дашборды для редакции

Первым делом компания занялась разработкой информационных панелей (так называемых дашбордов) и всесторонним анализом своего цифрового продукта.

В результате серии проб и ошибок удалось откалибровать типы собираемых данных. На основе их анализа система каждый день отображает рекомендуемые действия, а сотрудники придерживаются этих рекомендаций.

«Мы старались создать такие механизмы и экосистему, которые помогли бы нам внедрить данные во все рабочие процессы», – рассказывает Кёрнер. – Все наши дашборды и аналитические инструменты сделаны так, чтобы их могли использовать в редакции. Они предназначены для тех, кто не владеет специальными знаниями в области технологий».

Дашборды в Die Presse круглосуточно доступны онлайн и помогают быстро принимать решения о размещении статей на сайте. Механизм сегментирует данные о контенте и пользователях, оценивает вовлеченность и следит за конверсией.

Сегментация очень гибкая, ее можно настроить в зависимости от того, какие статьи интересуют подписчиков, читателей без подписки или только тех из них, кто заходит на сайт часто, а также с учетом показателей вовлеченности, конверсии и т. д.

«Одна из особенностей этих дашбордов состоит в том, что они прекрасно справляются с потоком информации в режиме реального времени, но не подходят для принятия долгосрочных решений или более масштабного анализа», – отмечает Кёрнер.

Решением проблемы стал другой элемент экосистемы – Aboletter.

Внутренняя рассылка

Aboletter – это внутрикорпоративная рассылка с отчетными сводками, которая регулярно приходит на почту всем журналистам газеты, созданная и усовершенствованная при участии сотрудников редакции. Она помогает легко определить, какой контент выделяется на общем фоне по тем или иным параметрам.

«Aboletter – не автоматически сгенерированная информация, а курированный реальными людьми контент. Это наш подход к журналистике, и он отражается не только на статьях, которые мы публикуем в газете, но и на внутренних процессах», – подчеркивает Кёрнер.

Каждую пятницу ответственные за рассылку сотрудники просматривают статистику, размышляют о том, какие выводы можно сделать на основе данных, и сообщают о них в письме, адресованном всем журналистам компании. По словам Кёрнера, особенно важна регулярность: со временем он понял, что люди склонны игнорировать данные, если они демонстрируются лишь эпизодически.

Структура Aboletter прошла несколько итераций, прежде чем принять свой итоговый вид. Сейчас в рассылку входит подсекция Ressor (нем. «отдел»), где перечисляются важнейшие KPI для каждого из отделов газеты, приводится рейтинг статей с точки зрения популярности, конверсии, охвата и вовлеченности, сравнительная статистика платных и бесплатных материалов и т. д.

«В рассылке четко указаны наши главные KPI, целевые показатели конверсии и прочее на уровне каждого отдела. К тому же она обращает внимание на самые успешные статьи, и это полезно не только с точки зрения журналистики, но и для развития продукта», – говорит Кёрнер. – Теперь мы ясно видим, какие статьи, в какой день и в каком разделе приносят широкий охват и способствуют конверсии. Благодаря этим данным у нас появилась возможность работать с верхней частью воронки, начиная с охвата, приобретения постоянных читателей и заканчивая оформлением подписки».

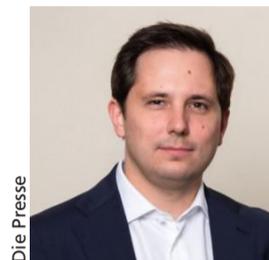
Рассылка Ressor, так же как Aboletter, выходит регулярно: начальники отделов компании получают очередной выпуск каждый понедельник.

Измерение продуктивности

Кроме того, в Die Presse разработали инструмент, предсказывающий продуктивность контента. Его назвали «графиком прыгуна на лыжах»: в Австрии любят лыжный спорт, и, по словам Кёрнера, у лыжников-прыгунов с трамплина и статей Die Presse между собой много общего.

«В этой дисциплине можно прыгнуть далеко, только если вовремя оттолкнуться и в то же время соблюсти правильную технику. По сути, именно для этого нам нужен прогноз продуктивности. График показывает вовлеченность и количество открытий, и мы можем понять, какие сюжеты были бы интересны более широкой аудитории», – объяснил он.

Если правильно им пользоваться, график способен дать множество бесприоритетных матери-



Die Presse

«Все наши аналитические инструменты сделаны так, чтобы их могли использовать в

редакции. Они предназначены для тех, кто не владеет специальными знаниями в области технологий».

Штефан Кёрнер,
исполнительный директор Die Presse

алов. Растущая популярность будет мотивировать сотрудников издания, а с точки зрения бизнеса – способствовать росту конверсий.

Еще один эффективный инструмент в экосистеме Die Presse направлен на мониторинг достижения целей как глобальных, так и ограниченных временными рамками. Последние меняются где-то раз в месяц. Все они помечены разным цветом – так легче следить за прогрессом.

«Этот инструмент не только помог нам разобраться с данными, но и стал связующим звеном между редакторами и управляющими директорами в том, что касается KPI и мониторинга данных. Он стал идеальным способом измерять продуктивность от месяца к месяцу и от года к году в едином формате, который понятен и редакционной команде, и бизнес-отделу», – поясняет Кёрнер.

Разговор о данных

Инструменты и технологии играют главную роль и делают экосистему Die Presse эффективной, но центральное место в ней занимает то, что Кёрнер называет «разговором о данных».

«Нанимая data-аналитиков, я спрашиваю, чего они больше всего опасаются, когда приступают к работе, и что им не понравилось в их предыдущей компании», – говорит он. – И они отвечают: «Наши данные никто не использует». Но данные должны прийти к пользователю сами, поэтому я прошу их напрямую обращаться к стейкхолдерам, и они в этом уже поднаторели. Именно благодаря их беседам нам удалось построить организацию, где данные – часть рабочего процесса. При этом у нас разные стратегии разговора с разными сотрудниками – главными редакторами, верхним звеном менеджмента в бизнес-отделе, обычными редакторами и т. д.».

Три ключевых принципа работы с данными, по мнению Кёрнера, таковы:

- данные не помогут, если они непонятны и не включены в рабочую рутину;
- обсуждать данные с сотрудниками нужно регулярно;
- экосистема должна быть доступна всем сотрудникам.

Элизабет Шилпа,
корреспондент WAN-IFRA



World Association of News Publishers



MEDIA MANAGEMENT ACCELERATOR

THE INDUSTRY'S FIRST ONLINE LEARNING PLATFORM ON DIGITAL REVENUE

MEDIA MANAGEMENT ACCELERATOR

Digital Revenue Strategy and Diversification

1



GREGOR WALLER
Principal WAN-IFRA
Global Advisory
Consultant

Paid Content and Reader Revenue

2



KALLE JUNGKVIST
Senior Advisory
to Schibsted

Digital Advertising: Formats and Marketplaces

3



MATT O'NEILL
Founder & Principal
Teemo, Ltd.

Digital Advertising: Sales and Execution

4



PETER LAMB
Owner
Lamb Consulting

Digital Advertising: Data and Analytics

5



BEN SHAW
Director of WAN-IFRA
Global Advisory

Innovation and Integrating Startup Culture

6



ROBB MONTGOMERY
Founder
Smart Film School

mma.wan-ifra.org

Любопытная воронка

В мае Tribune Publishing была продана хедж-фонду Alden Global Capital. О сделке писали многие СМИ. Но внимания американская компания заслуживает еще и благодаря росту цифровых подписок.

Флагманский бренд издательства – Chicago Tribune, но ему принадлежат еще несколько газет, в частности, The Baltimore Sun и New York Daily News. За 2020 год Tribune увеличила число цифровых подписчиков на 31%, снизила средний показатель оттока за неделю на 9% и, самое главное, подняла средний еженедельный доход от подписки на 67%, утверждает директор по digital-маркетингу Tribune Publishing Дарья Ушакова. Как им это удалось? Все дело в особой пятиступенчатой клиентской воронке.

Привычка к чтению

В верхней, самой широкой части воронки, происходит этап узнавания, и здесь цель Tribune – выйти на читателей и рассказать им о продуктах, предлагаемых компанией. «В нашей базе данных более 12 миллионов e-mail-адресов, – рассказывает Ушакова. – Мы можем связаться со всеми этими людьми и предложить им наши продукты».

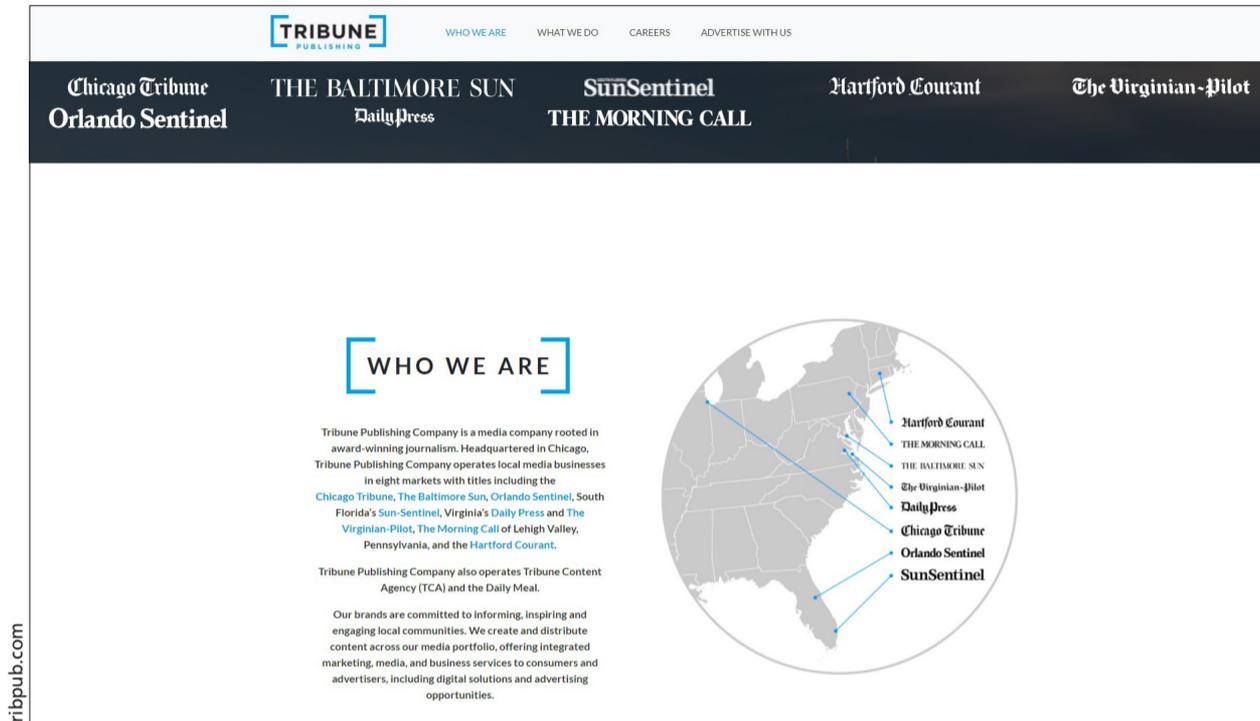
База адресов продолжает расширяться за счет специальных кампаний, которые Tribune проводит на своих сайтах или с помощью рекламы в других медиа. Много адресов поступает за счет продвижения почтовых рассылок, и именно отсюда, как говорит Ушакова, приходят лучшие лиды: вероятность того, что каждый второй потенциальный клиент оформит подписку, в этом случае гораздо выше.

На следующем уровне происходит вовлечение пользователя. Главная задача – создать привычку к чтению и предложить читателю контент, который заставит его внимательнее присмотреться к продукту. Для этого в Tribune запустили новый вид e-mail-уведомлений, что помогло повысить объем реферального трафика.

В начале 2020 года компания также запустила систему уведомлений в браузере для посетителей сайта, и сейчас на них подписаны несколько миллионов пользователей. «Люди, получающие уведомления, заходят на сайт намного чаще», – замечает Ушакова.

Кроме того, в мобильных приложениях Tribune появились персональные рекомендации: «Это новый продукт, который мы постепенно запускаем на разных рынках. Но уже понятно, что установка приложения позитивно сказывается и на приобретении клиента, и на удержании. Предлагая персонализацию контента, мы надеемся, что больше людей установят приложение, будут активно им пользоваться и чаще возвращаться».

Рассылки и уведомления могут стать важным генератором подписок, но Ушакова советует регулярно проверять их на эффективность и избавляться от тех, что больше не приносят пользу: «Я рекомендовала бы вложить ресурсы в анализ продуктивности рассылок и уведомлений. Часто оказывается, что из двадцати рассылок эффективны пять или шесть, а остальные только тратят



Tribune Publishing издает газеты на восьми локальных рынках в нескольких штатах.

ценный редакционный ресурс. Такая ревизия поможет убедиться, что ваши продукты способствуют вовлеченности, обращают на себя внимание и заставляют читателей возвращаться».

Польза от пэйвола

По словам Ушаковой, в этом году аудитория Tribune сталкивается с пэйволом на 52% чаще, а значит – чаще оформляет подписки: «Мы выяснили, что те, кто переходит к оформлению подписки после пэйвола, становятся клиентами в несколько раз чаще, нежели те, кто открывает страницу подписки по другим ссылкам. Значение пэйвола и качество аудитории, которую он приносит, трудно переоценить».

Рассмотрение – этап продажи, когда потенциальный подписчик размышляет над сделкой, и чтобы стимулировать этот процесс, Tribune проводят маркетинговые кампании через «органические» и платные каналы: на своих сайтах, собирая адреса пользователей, в социальных сетях, в поисковых системах и с помощью цифровой рекламы.

На этом этапе будет уместно сделать новому клиенту выгодное пробное предложение, отмечает Ушакова.

Чтобы удостовериться, что их труды не пройдут даром, в Tribune постоянно проводят тесты. «Мы регулярно оптимизируем наш счетчик статей и пэйвол. Счетчик уже прошел несколько разных стадий», – говорит Ушакова. Каждый квартал она проводит 5–10 серий A/B-тестирования для пэйвола.

Другой крупный проект компании последних двух лет – премиальный контент: «Это направление развивается успешно. Мы выбираем отдельные статьи и делаем их эксклюзивными, только для подписчиков». Свои премиальные статьи Tribune тоже крайне тщательно проверяет на эффективность.

К ценам с умом

На этапе приобретения важно сделать процесс оформления подписки максимально простым

и быстрым, чтобы сократить отток непосредственно перед оплатой.

Всем медиакомпаниям, уверена Ушакова, стоит научиться предотвращать ситуацию, когда клиент в последний момент, уже перейдя в условную «корзину», отменяет сделку. «Для многих издателей это проблема номер один, и с подписками она случается крайне часто – намного чаще, чем в ритейле. Сейчас мы тратим деньги и ресурсы на то, чтобы проанализировать процесс завершения сделки и оплаты, например, проводим интервью с пользователями и узнаем, где есть слабые точки и что можно было бы улучшить».

Получив нового клиента, в Tribune стремятся сделать его лояльным, демонстрируя ценность своего бренда. «Вместе со специалистами по данным мы постоянно изучаем поведение пользователей и выделяем факторы, которые негативно или позитивно сказываются на удержании. Мы оптимизируем онбординг в течение первых 180 дней после подписки и отправляем письма, в которых рассказываем главное о продукте», – говорит Ушакова.

Эта система обращает внимание читателей на эксклюзивный контент в виде статей и почтовых рассылок. Каждая премиальная статья сопровождается баннером: «Вы обеспечиваете работу нашего издания, поэтому этот материал – специально для вас».

Ушакова добавляет, что они дорабатывают функционирование воронки на всех этапах и, в частности, планируют обновить процесс онбординга и оформления сделки: «Мы собираемся устранить отток, возникающий не по воле клиента из-за того, что кредитную карту отклоняют. Кроме того, мы продолжим искать ту идеальную модель цен, которая принесет доход и не отпугнет аудиторию. К ценам нужно подходить с умом: для каждой группы пользователей требуется разная политика, и мы должны это учитывать».

Брайан Везелинг, старший редактор WAN-IFRA

Просто о сложном

Пандемия нанесла серьезный удар по газетной индустрии. Вместе с тем кризис выявил запрос аудитории на надежную и качественную информацию, которая объясняет окружающую нас непростую реальность. Удовлетворить этот запрос стремятся многие издания, и среди них – Süddeutsche Zeitung.

Цифры говорят сами за себя: с апреля 2020 года по апрель 2021 года цифровые подписки немецкой газеты выросли более чем на 60%, со 110 до 180 тысяч. Самый заметный скачок пришелся на март-апрель прошлого года, в первую волну пандемии, но и после нее рост продолжался.

Приток цифровых подписок – долгожданная хорошая новость для индустрии, столкнувшейся с трудностями на многих фронтах, но Süddeutsche Zeitung может похвастаться успехами и в печатном секторе: на выпуск выходного дня в январь-марте 2020 года была подписана 231 тысяча человек, а ровно через год – уже 240 тысяч, что идет вразрез с общей тенденцией сокращения печатного рынка.

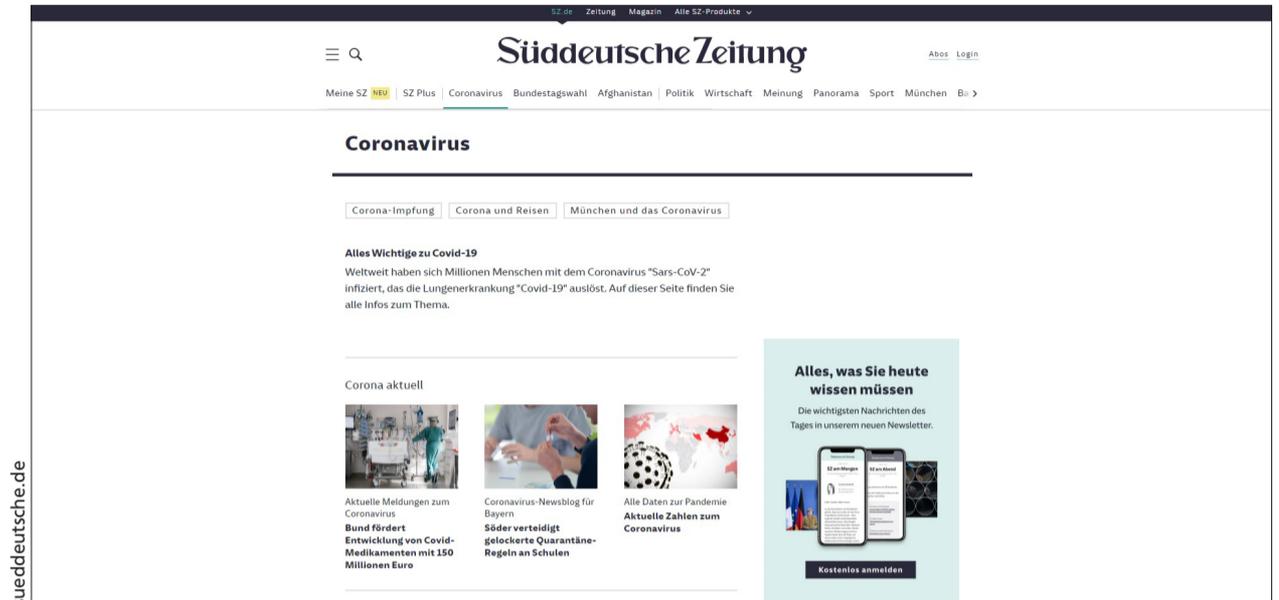
Одним из главных драйверов резкого роста оказались научные материалы газеты. По словам главы отдела науки Süddeutsche Zeitung Марлен Вайс, данные компании показывают, что такие статьи, находящиеся за пэйволом, генерируют особенно много подписок.

Сильный научный отдел

Раньше в печатной версии мюнхенской газеты науке была посвящена одна страница по будням (сейчас – уже две) и три страницы в выходные. И даже до вспышки коронавируса сотрудники научного отдела Süddeutsche Zeitung участвовали в подготовке материалов для других разделов. «Наука всегда была в центре внимания. Например, когда случалось землетрясение, корреспондент мог написать о том, сколько человек пострадало, какую помощь оказывают и что происходит на месте событий, а его коллега из отдела науки – рассказать, какие процессы в земной коре вызвали катастрофу», – отмечает Вайс.

Она вспоминает, что в то время как многие газеты поначалу не знали, как писать о коронавирусе, и вынуждены были быстро осваивать новый жанр, Süddeutsche Zeitung оказалась подготовлена лучше: «В этом отношении нам повезло, так как задолго до пандемии у нас уже был сильный научный раздел».

В научной команде издания – двенадцать журналистов, причем пять из них пишут исключительно на тему пандемии. В освещение ситуации вокруг коронавируса также вовлечена и команда по работе с данными, а статьи, посвященные разбору статистики, пользуются особой популярностью. «Один из наших data-журналистов написал эссе о том, как сложно собрать надежные данные о пандемии. Мне казалось, что тема специфическая, но этот материал стал очень успешным», – говорит Вайс.



Süddeutsche Zeitung публиковала отличные статьи о науке на протяжении многих лет, а потому неудивительно, что во время пандемии ей удалось привлечь и удержать большую аудиторию.

Süddeutsche Zeitung на удивление мало рекламирует свою экспертизу в научной журналистике. В маркетинговых кампаниях о ней не упоминают, да и специальных продуктов, посвященных науке (вроде рассылки или подкаста) у газеты нет.

Впрочем, научный отдел регулярно участвует в создании видеоконтента и ежедневного подкаста.

Соблюдайте осторожность

Очевидно, что глобальный кризис в сфере здравоохранения подстегивает интерес аудитории к новостям из мира науки. Но не ослабнет ли он, когда пандемия пойдет на спад? Марлен Вайс, которая была научным редактором до того, как в прошлом сентябре возглавила отдел, надеется, что спрос сохранится: «После пандемии фокус внимания вернется к экологическому кризису, да и еще раньше мы видели, что публика живо интересуется наукой. Есть так много тем, форматов и идей для публикаций! У научной журналистики огромный потенциал».

Вайс с радостью наблюдает за тем, как научная журналистика привлекает новых подписчиков, но при этом видит определенную опасность в том, чтобы ориентироваться на метрики и показатели. Количество подписок и объем трафика не должны диктовать новостную повестку. «Некоторые коллеги боятся, что в погоне за результатом мы забудем наши журналистские идеалы и станем писать только то, что хочет аудитория», – рассуждает Вайс. – Нужно соблюдать осторожность. Конечно, мы хотим привлечь читателей, но это не значит, что мы перестанем писать о важном только потому, что определенные статьи генерируют меньше подписок. В конечном счете решение о публикации принимают всегда журналисты. Если история интересна – это хорошо, но популярность не определяет ее качество и не является единственным или даже главным критерием».

Принимая то или иное решение, журналист как профессионал должен критически относиться к теме статьи: «Я всегда говорю, что научная журналистика должна держать дистанцию по

отношению к ученым и их исследованиям так же, как политические обозреватели должны избегать ангажированности», – подчеркивает Вайс. – Наша задача – не просто переписывать слова ученых доступным языком, но анализировать информацию».

Без однозначных ответов

Обилие ложных и сказанных сведений о коронавирусе, вакцинах и глобальном потеплении спровоцировало активные дискуссии о том, какой должна быть реакция журналистов. Профессионалам инстинктивно хочется устранить дезинформацию, но Süddeutsche Zeitung с аккуратностью относится к фактчекингу и разоблачениям. Повторить какое-либо заявление – даже с целью его опровержения – значит лишний раз напомнить о нем читателям. Вайс считает, что здесь важно найти золотую середину.

По ее словам, время от времени полезно делать интервью с теми, кто не принадлежит к мейнстриму: «Но не стоит представлять обе стороны там, где двух мнений быть не может. Ни к чему создавать видимость объективности».

Все, кто следят за новостями о пандемии, знают, что новая информация появляется практически каждый день и иногда противоречит тому, что говорилось ранее. Так было, например, с вопросом о том, насколько заразны могут быть дети и должны ли закрыться школы. «Не хотелось бы писать об этих темах сегодня одно, а завтра другое», – говорит Вайс. – Вместо этого мы собрали все данные в один материал, перечислили все плюсы и минусы того или иного подхода и сделали вывод: да, дети передают инфекцию, и да, при определенных условиях школы можно не закрывать».

Можно возразить, что без четких и однозначных ответов читатель запутается. «Но жизнь вообще сложно устроена», – отвечает Вайс, – а пандемия тем более. Кто-то пошутил, что люди реагируют на пандемию, как будто это в первый раз. Но ведь так оно и есть».

Теemu Хенриксон, координатор проектов GAMI

Когда растут конверсии

Опубликованный в конце мая IT-компанией Piano отчет о ситуации на рынке подписок демонстрирует главные достижения новостных СМИ, которые в этом году стали свидетелями настоящего подписного бума. Причиной его стала как пандемия COVID-19, так и изменившиеся приоритеты аудитории: читатели наконец готовы платить за качественную журналистику.

Всплеск подписок показывает, что в период большого спроса компании-поставщики контента растут очень быстро. Обстоятельства могут быть любыми: спортивные события, колебания на фондовом рынке, политическая нестабильность или пандемия – но готовыми к ним стоит быть всегда. Умение адаптировать контент и маркетинговые стратегии в соответствии с изменившейся повесткой дня – необходимый фактор успеха. Вот четыре ключевых тезиса, сформулированных в отчете:

1. Укороченная воронка продаж

Уже давно известно, что значительная часть пользователей становятся клиентами в первый день месяца, когда они активны. Но недавно мы поняли, как меняется их активность по мере развития самого продукта. В первый год около 43% конверсий происходит за счет пользователей, посещающих сайт на протяжении как минимум пяти дней в месяц, и только 33% – в первый день. К началу второго года соотношение меняется на противоположное: 41% конверсий происходит в первый день, а 32% составляет группа «от пяти дней и более». Сдвиг в пользу активных пользователей происходит быстро, и уже к третьему месяцу на рынке доля конверсий на десятый и более день начинает сокращаться, а конверсии в первый день – расти.

2. Таргетинг поддерживает рост

Пандемия была изначальным акселератором подписок, но по мере того как коронавирус становился привычной реальностью, высокие пока-

Цифровые подписки: конверсия



Коэффициент конверсии у «жесткого» пэйвола в 10 раз выше, чем у «мягкого» пэйвола.

затели сохранялись. Видимо, дело в том, что пандемия заставила многие медиакомпании осознать, насколько важна для них прибыль от подписок, и отнестись к своим продуктам более серьезно. Свою роль сыграл и возраст на рынке. Мы сравнили две группы сайтов, использующих платформу Piano: первая группа запустилась до июля, вторая – после августа 2019 года. Оказалось, что «старшие» сайты выводили своим пользователям платные предложения гораздо чаще: в четвертом квартале такие предложения увидели 15,2% читателей – почти в три раза больше, чем на сайтах, запустившихся недавно.

3. Правильное место и время

Конверсия довольно сильно зависит от того, как, когда и в какой комбинации читателю поступают предложения о подписке. «Мягкий» пэйвол чаще всего используют в верхней части воронки. Он отсчитывает оставшиеся статьи и рекламирует подписку, вместе с тем работая на ценность бренда. «Жесткий» пэйвол наиболее эффективен, когда надо побудить читателя к действию, так как он заставляет принять решение на месте – заплатить или прекратить чтение. Лендинговые страницы посещают нечасто, но те, кто на них заходят, уже готовы платить, поэтому в этом случае минимальное количество показов приносит максимальную конверсию. Все эти разные форматы и тактики дают очень разные показатели. И, конечно, каждый метод может быть более или менее эффекти-

вен в зависимости от цены, сообщения, продукта, числа показов, дизайна страницы и много другого.

4. Постоянство имеет значение

Самый большой отток (чуть больше 20%) происходит в первый месяц. Высокий риск отмены подписки в первые дни и месяцы – одна из причин, почему полезно будет проводить кампании он-бординга, которые продемонстрируют ценность подписки и мотивируют активность и вовлеченность на начальном этапе. У Piano есть алгоритм, позволяющий спрогнозировать вероятность отписки, и его данные зачастую говорят о том, что постоянство, то есть количество дней, прошедших с момента конверсии, связано с этой вероятностью. Подписчики, которые уже успели сделать несколько полных платежей, более склонны оставить подписку.

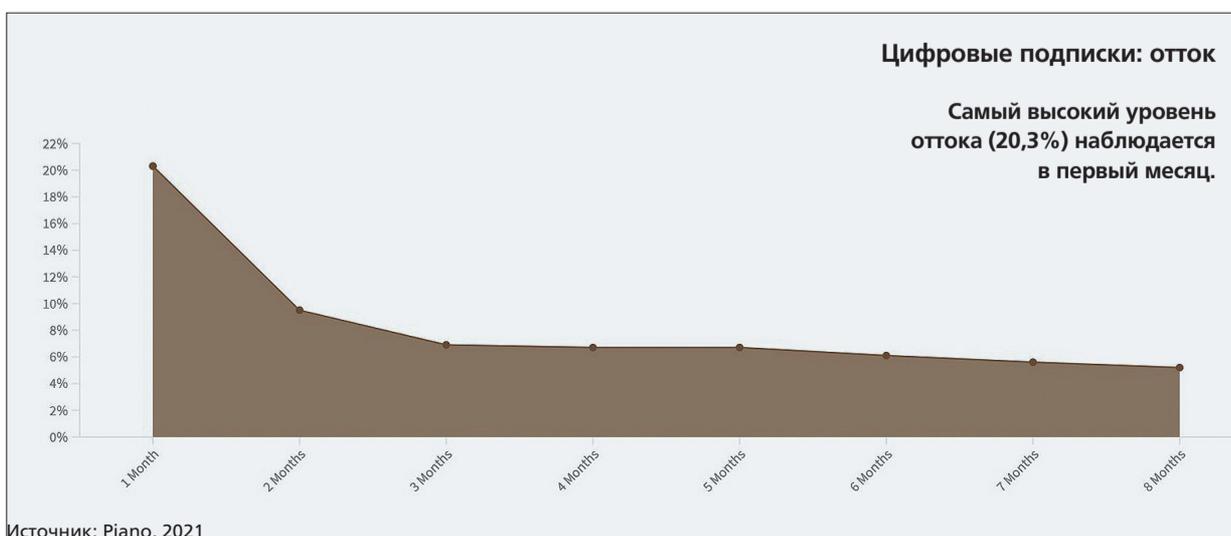
Выводы и советы

Издателям стоит воспользоваться моментом и проанализировать, как поведение аудитории в 2020 году повлияло на их модель подписки. Когда в будущем спрос снова изменится под влиянием целого ряда макрофакторов, они встретят перемены во всеоружии. Несколько практических рекомендаций:

- определите, когда и при каких обстоятельствах люди чаще всего готовы оформить подписку;
- проанализируйте показатели конверсии и оттока, оцените продуктивность специальных предложений и персонализированного контента – все это поможет больше узнать о поведении пользователей;
- добавьте на сайт таргетированные сообщения и персонализированный контент – так вы мотивируете людей чаще им пользоваться;
- чтобы увеличить прибыль, используйте платные шаблоны страниц для повышения конверсии.

Разобравшись в том, как работают приведенные выше паттерны, вы сможете принимать более взвешенные стратегические решения, необходимые для успеха вашей модели подписок в долгосрочной перспективе.

Патрик Аппел, директор по исследованиям Piano



«АИФ» СЕГОДНЯ

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

ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



1 072 000 чел. МОСКВА

6 691 000 чел. РОССИЯ

ПОЛУГODOВАЯ АУДИТОРИЯ ГАЗЕТЫ



2 468 000 чел. МОСКВА

15 961 000 чел. РОССИЯ

АФФИНИТИ

₽ 132

Читатели
с доходом выше
среднего

126

Читатели
на руководящих
должностях

48%
МУЖЧИНЫ

89% аудитории
моложе 65 лет

85% с высоким и
средним доходом

52%
ЖЕНЩИНЫ

16+

Реклама

«АИФ» В МЕДИАПРОСТРАНСТВЕ

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

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

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



Став членом СППИ ГИПП, вы получите:

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

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ!

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

Тел.: +7 (495) 662-66-29

www.gipp.ru