

World News Publishing Focus

Стратегии и практика
издательского бизнеса

16+

Подписка на будущее



Как The Post and Courier и их коллеги из других стран привлекают новых читателей и удерживают старых – Стр. 10

3 ВЗГЛЯД

Руслан Новиков:
домашняя работа
«АиФ»

6 ОТРАСЛЬ

Рекламный
рынок: свободное
падение

16 ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

Контент first:
особенности
персонализации

АРГУМЕНТЫ И ФАКТЫ AIF.RU

МЫ ПЕРВЫЕ!*



*Еженедельник «Аргументы и факты» - первое издание среди измеряемых общественно-политических еженедельников по показателю аудитории одного номера (Mediascope, NRS-Россия, период март-июль 2020 г., возраст 16+)

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-27097 от 12.01.2007 г.

реклама

16+

Домашняя работа

«Время, в котором мы живем, – это не время стратегий. И даже не время тактик», – убежден генеральный директор ИД «Аргументы и факты», президент СППИ ГИПП Руслан Новиков. В ходе нашего обстоятельного разговора он объяснил почему, а также подробно рассказал, как изменилась жизнь «АиФ» в эпоху пандемии.

Насколько ИД «Аргументы и факты» был готов к введению ограничительных мер весной?

Мне кажется, каждый руководитель должен пытаться хотя бы немного предугадывать будущее. После того, как нам стало известно о событиях в Ухане и введенных там ограничительных мерах, мы активно начали готовиться к переходу на удаленный режим работы. В середине февраля были видны тренды Западной Европы, уже было понятно, что происходит в Италии. Не оставалось никаких сомнений, что с учетом столь насыщенного авиасообщения через Москву (а у нас даже в марте, когда весь мир погружался в карантин, продолжали летать самолеты во все страны мира, включая Китай) нам карантинных ограничений не избежать. Несмотря на, может быть, не самое совершенное программное обеспечение, не самую современную техническую базу, мы смогли подготовиться к ним к началу марта, и по состоянию на 15 марта все наши сотрудники работали удаленно. А 28 марта мэр Москвы попросил это сделать все столичные предприятия.

Для «Аргументов и фактов», как и для любого предприятия, это был сложный и совсем не прогнозируемый период. Но за счет того, что мы чуть раньше об этом подумали, нам было проще.

Второе, о чем нужно сказать: мы не имеем профицитных ресурсов ни в численности персонала, ни в каких-то дублирующих функциях. Мы еще шесть лет назад смогли провести детальный анализ бизнес-процессов, понять все дублирующие звенья и отказаться от лишнего. В первые полтора года после смены управления компанией мы снизили численность персонала на 35–40%, а количество топ-менеджеров уменьшилось почти в два раза. Так что мы смогли довольно эффективно работать во время пандемии в том числе и потому, что имели очень серьезно скорректированные затраты относительно многих наших конкурентов. У нас показатель прибыли на единицу персонала в текущем моменте выше, чем был шесть лет назад. Несмотря на то, что принтовый рынок постоянно падал в доходах.

Конечно, как у всех, страх присутствовал. Никто не понимал, что будет дальше. В марте мы осознали, что вводимые ограничения серьезным образом ударят по эффективности в первую очередь печатных активов (всех без исключения) и не могут не

повлиять на цифровые активы. Например, средний чек программатика резко упал (на 50%). А многие принтовые рекламодатели просто ушли и затаились до лучших времен. Тяжелейшая ситуация сложилась на рынке розничного распространения.

Самое время отрасли сплотиться, не так ли?

Да. Тут как раз мы все вспомнили, зачем нужны общественные организации и, наконец-то, поняли, зачем нужен Союз предприятий печатной индустрии. Многие, как ни странно, до конца этого не понимали. Ну кроме того, что это хорошие люди, которые собираются, разговаривают и редко когда о чем-то могут договориться. Нынешней весной всем нам было легко договариваться, все были очень сплочены, все были большие молодцы, несмотря на очень серьезную ограниченность кадровой обоймы СППИ ГИПП. К работе подключались, по сути, все ведущие издатели. И общими усилиями нам удалось сделать то, что казалось еще совсем недавно невозможным.

Так, наша борьба началась, когда регионы стали признавать прессу тем продуктом, который может потенциально способствовать передаче вируса, и где-то ограничивали продажу прессы, а где-то просто запрещали. Было написано огромное количество писем главам регионов. Мы получили поддержку и Роспечати, и Минцифры, и федерального правительства, и администрации президента. Спасибо всем, кто тогда поддерживал нас.

Были и курьезные, но не смешные истории. Например, с включением прессы в перечень товаров первой необходимости и исключением на следующее утро. Справедливости ради надо сказать, что там 17 позиций было заменено, скажем так. Сначала для нас это была большая радость, потом – большая трагедия. Потому что включение прессы в перечень товаров первой необходимости решило бы огромное количество вопросов и не вызвало бы ни у кого ни на каком уровне никаких притязаний на ограничение торговли прессой.

Естественно, очень важным периодом в этой непростой пандемийной борьбе стала серьезная работа по получению государственной поддержки, которая отняла очень много сил и энергии, но дала свои результаты. Отрасль была признана одной из



«Даже отсрочка по уплате налогов или отсрочка по арендной плате для нас при резком сокращении количества

поступающей выручки были очень большим подспорьем. И я могу гордиться, что мы не пропустили ни одного выпуска печатной версии ни одного нашего продукта, в отличие от многих периодических СМИ».

Руслан Новиков, президент Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП), генеральный директор ИД «Аргументы и факты»

наиболее пострадавших от ухудшения ситуации из-за распространения коронавирусной инфекции, и ключевые предприятия вошли в перечень стратегически важных предприятий.

Как быстро «АиФ» смог воспользоваться полагающимися мерами господдержки?

Как только первые отрасли начали получать помощь, мы стали собирать аналитику, информацию с рынка и параллельно готовить документы на получение помощи (по аналогии с другими отраслями). 26 мая премьер-министр подписал постановление Правительства РФ о включении деятельности в области СМИ и производства печатной продукции в перечень пострадавших отраслей, а 1 июня мы подали пакет документов в банк и заключили договоры. И в середине июня мы уже платили аванс сотрудникам из тех денег, которые получили. То есть мы очень оперативно сработали.

Безусловно, даже просто отсрочка по уплате налогов или отсрочка по арендной плате для нас при резком сокращении количества поступающей выручки были очень большим подспорьем. Это позволило нам высвободить определенный объем денег, чтобы платить людям зарплату, оплачивать производство контента – в первую очередь принтового. И я могу гордиться, что мы не пропустили ни одного выпуска печатной версии ни одного нашего продукта, в отличие от многих периодических СМИ.

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

№ 5 (октябрь 2020 г.). Выход в свет: 21.10.2020 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 2020 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 Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.

Распространяется бесплатно. 16+

Домашняя работа

Можно ли говорить о том, что благодаря мерам господдержки и оптимизации штата, которую вы провели ранее, вам удалось избежать волны увольнений?

И да, и нет. Мы находимся в состоянии, если проводить аналогии со спортом, абсолютного тонуса. То есть мы каждый день занимаемся по часу, поэтому, в принципе, мы готовы бежать марафон. Массовое (или даже немассовое) сокращение персонала могло произойти только в случае серьезных изменений в наших процессах: производить меньше контента, закрыть часть изданий, отказаться от регионов и т. д. Как вы знаете, есть разные спортсмены: у кого-то доля подкожного жира – 3%, у кого-то – 23%. Вот мы как Криштиану Роналду, работали с минимальным процентом подкожного жира. Поэтому даже если бы мне предложили сократить процентов на 20 людей для того, чтобы выжить, это было бы невозможно. Поэтому в нашем случае мы должны были скорее сокращать доходы сотрудников, нежели их количество.

Меры поддержки для очень многих стали стимулом, чтобы не сокращать численность. А для нас это, по сути, явилось возможностью как раз не сокращать доходы. Не трогать заработную плату вообще для абсолютно всех категорий сотрудников. Многие издатели переводили людей на четырехдневную или трехдневную рабочую неделю (иногда даже двухдневную), чтобы пропорционально сократить расходы, в первую очередь заработную плату. Мы этого не делали. Мы продолжили работать на пятидневке. Справедливости ради нужно сказать, что мы договорились с сотрудниками о том, что во втором квартале отказываемся всей компанией от премий в связи с тяжелой финансовой ситуацией. Но уже в третьем квартале мы их вернули на 50% и надеемся, если не случится ухудшений, по результатам четвертого квартала мы сможем вернуться к выплатам в полном объеме.

В чем, по вашему мнению, заключаются плюсы и минусы удаленного формата работы?

Безусловно, мы для себя открыли большое количество возможностей. Люди перестали тратить время на дорогу в офис и из офиса. Отпали пустые коммуникации: находясь в одном помещении, коллеги постоянно делятся эмоциями, слухами, информацией, и очень часто на это уходит 20%, а иногда 30% рабочего времени. Удаленка дала возможность работать более эффективно и продуктивно.

Например, в день сдачи номера еженедельника несколько наших служб работают допоздна. В лучшем случае до десяти часов вечера, чаще – до одиннадцати. А иногда случалось, что в десять работа заканчивалась, а в одиннадцать она опять начиналась. Люди не успевали доехать до дома, работали на ходу. Сейчас, конечно, им намного проще: ехать никуда не надо, они работают дома, и если нужно оперативно возобновить работу, им просто нужно включить монитор. Поэтому многие сотрудники очень быстро переучились и сказали большое спасибо за то, что мы перешли на удаленку. Хотя сначала все, естественно, очень боялись. Но когда пару недель поработали дома, то оценили преимущества. И очень важно, что у нас было время подготовиться и подумать, как это сделать по уму.

«Во время пандемии мы увидели колоссальный рост доверия к традиционным СМИ. У наших сограждан появилось совершенно понятное ощущение того, что только профессиональные журналисты, опирающиеся на экспертные оценки, могут рассказать правду. Вот этим сформированным запросом на искренность и достоверность, который коронавирус подчеркнул красным маркером, нужно суметь сейчас воспользоваться».



Руслан Новиков, президент Союза предприятий печатной индустрии (ГИПП), генеральный директор ИД «Аргументы и факты»

Что касается минусов, понятно, далеко не все смогли до конца адаптироваться к работе дома. Некоторым было сложно просто из-за ограниченного количества техники. Хотя мы своим сотрудникам предоставляли рабочую оргтехнику и доставляли ее на дом.

Но для кого-то оказалось проблемой работать в принципе в одном помещении с родственниками, да и вообще находиться с родственниками в замкнутом пространстве круглосуточно. Когда я видел, что у сотрудника дела не очень хороши с психологической точки зрения (а это видно по публикациям в соцсетях, по настроению), я просил его найти около дома какое-нибудь симпатичное кафе или пойти в парк, взять кофе и поработать 3–4 часа, глядя на красивое лето. Это работает. Человек перезагружается, он начинает чувствовать эти новые возможности. И я, как директор, даже не спрошу, почему сотрудник, не находящийся в офисе, вдруг в середине рабочего дня сделал свое фото в кофейне. При этом я вижу, что он на связи, он трудится, он результативен. Мы стали меньше внимания обращать на то, где мы; мы стали больше внимания обращать на то, насколько мы эффективны.

Конечно, технологически какие-то рабочие процессы стало организовывать сложнее. Но самой большой проблемой оказалась проблема коммуникаций. Те самые рабочие коммуникации, к которым мы привыкли в офлайн-режиме, работая в офисе, перенести в онлайн оказалось довольно сложно. А помимо коммуникаций один на один пришлось переносить в онлайн все совещания и групповые встречи. Включая редакционные планерки, где важно вместе креативить и где шум и конструктивный спор являются прародителями качественного продукта. К такому формату нужно привыкать.

Я могу сказать по себе. Например, наша большая дирекционная планерка, в которой участвуют 16 человек, в стандартном офлайн-режиме длилась около 45 минут. Если что-то происходило сверхважное и мы решали какие-то серьезные вопросы – около часа. За это время мы получали недельную

информацию по работе всех служб и даже решали какие-то вопросы, которые требуют коллективного участия. Первая наша Zoom-планерка в таком же составе, начавшаяся секунда в секунду без опозданий и решения технических вопросов («как подключиться?», «у меня нет звука») длилась 2 часа 15 минут. Притом что мы ничего сверхъестественного не обсуждали, это была стандартная передача информации: отгрузка, получение денег, тираж, маркетинг, пиар, юридические вопросы и т. д. Я всегда подчеркиваю: у Zoom-коммуникаций есть очень большой плюс – никто никого не перебивает, потому что если ты начинаешь перебивать, не услышат ни тебя, ни того, кто говорил в этот момент, то есть все просто потеряют время и начнут все сначала. Поэтому мы научились слушать друг друга. И сейчас наши планерки в Zoom длятся уже 45–50 минут, как и прежде.

Кроме того, важно неформальное общение с коллегами. Мы регулярно проводим всевозможные тематические мероприятия, корпоративные онлайн-квизы, поздравляем в Zoom коллег с днем рождения. Это очень круто. Во-первых, потому, что у сотрудников стал ограниченным круг общения, а во-вторых, это развивает навыки использования инструментов, которые нам очень нужны в работе.

Массовая удаленка прочно вошла в жизнь «АиФ»?

Мы четко понимаем, что, по крайней мере, в нашей сегодняшней реальности большая часть сотрудников останется работать в удаленном режиме.

По нашим расчетам, до 70% сотрудников «АиФ» может работать удаленно. И мы сейчас готовим новую регламентацию нашей работы в этом режиме, начиная с бизнес-процессов и заканчивая новой раскладкой офиса. Скорее всего, это будет комбинированная форма прежней кабинетной работы (для руководителей) и коворкинга (для большей части среднего менеджмента и сотрудников), что позволит примерно в два раза сократить используемые эффективные площади. До конца года мы должны новый регламент расписать и принять.

Как складывалась ситуация с рекламой в ваших печатных изданиях и в онлайн во время весеннего карантина и как с ней обстоят дела сейчас?

Думаю, ни для кого не секрет, что в марте случился глобальный обвал всего рекламного рынка. При этом сильные медиабренды страдали меньше, чем те, к кому рекламодатель шел по остаточному принципу и дораспределял бюджеты.

Во втором квартале рекламная выручка в газете упала на 20%. В третьем квартале удалось немного выровнять ситуацию (–15%). В первую очередь пострадала принтовая баннерная реклама, и мы только сейчас, в октябре, по ней вернулись в докризисный план. Текстовая реклама (а у нас в газете есть целые рекламные разделы, где размещается, в том числе, текстовая реклама) пострадала меньше и вышла в докризисный план уже в августе. При этом за 2020 год мы все равно не соберем 100% от запланированного в прошлом году, но недобор будет не катастрофическим – 5–10%.

В цифре при сумасшедшем росте трафика (на 50%!) мы не достигали в деньгах даже тех показателей, когда мы были на 50% меньше. Связано это было с тем, что прямая реклама, которая является самой дорогой, сбегала из онлайн тоже, а программатик (биржевые продукты) стали дешевле на 25–50%. Получилось, что трафик вырос у всех, а количество рекламодателей снизилось. Digital вернулся к докризисным показателям уже в июле-августе.

Можно смело петь дифирамбы сотрудникам нашей коммерческой службы, потому что они сделали, я так думаю, невозможное. Огромное количество офлайн-проектов они смогли перевести в онлайн, не потеряв в эффективности и оставшись с клиентами в хороших отношениях. Например, выставки, которые проходят обычно на московских бульварах, или «Бессмертный полк», где мы были главным информационным партнером.

Также мы запустили раздел («Антивирус»), в котором стали публиковать материалы о добрых делах крупного бизнеса и частных предпринимателей во время пандемии. Причем на абсолютно безвозмездной основе. Мы не считаем, что это реклама. Мы считаем, что это очень позитивная информация (а позитивной информации сейчас мало) о том, что на самом деле делает бизнес для людей во время такого кризиса. И вот эта некоммерческая история впоследствии трансформировалась в некую акцию лояльности. Без наших напоминаний, просьб и чего бы то ни было коммерсанты пришли к нам (или вернулись) уже в качестве рекламодателей, увидев, что мы поддерживали их в тот непростой для всех период. Я думаю, что это не столько благодарность, сколько понимание эффективности нашей работы.

Как режим самоизоляции повлиял на распространение печатных изданий «АиФ»?

В первую очередь следует поблагодарить московские власти (причем что киоски не закрывались – и за это отдельное спасибо) за то, что эффективнее многих регионов боролись с пандемией, действительно смогли удержать людей дома и мы преодолели ту страшную весеннюю динамику. Ситуация была крайне сложной, поскольку аудитория перестала иметь возможность приобретать тираж. По розничным продажам мы видели показатели –60%, –70% и даже –80%. Это страшные цифры для издателя. Да, это цифры по одному номеру и у конкретного распространителя, но все равно средний показатель был порядка –40%. В регионах, где ограничения были менее жест-

кими, реализация тиражей снизилась на 20–25%. По мере ослабления ограничительных мер ситуация стала улучшаться: каждый номер газеты уже в мае прибавлял нам по 5% заказанного тиража (мы не видим окончательное списание по возвратам, они приходят через полгода). И уже в июне-июле показатели были ниже плановых всего на 7–10% (в зависимости от региона). Сейчас мы держимся на –5%, и это, скорее всего, уже невозвратные потери: во время пандемии изменились потребительские настроения, уровень жизни снизился (потому что, конечно, цены растут, а доходы у многих не растут), увеличилась смертность среди людей преклонного возраста.

Нам пришлось вариативнее работать с точками продаж, потому что потоки покупателей перераспределились (альтернативой киосковым сетям стал ритейл), но нужно было, чтобы наш читатель нашел газету и понял, где ее теперь можно покупать.

В рамках федеральной акции «Мы вместе» в сотрудничестве с волонтерскими организациями мы распространяли бесплатно (а у нас не бывает бесплатных тиражей) еженедельно в течение всего мая в Москве и в еще более чем 10 регионах свежие номера «АиФ» людям в возрасте старше 65 лет и лицам, имеющим хронические заболевания и находящимся на самоизоляции. Причем в столице и тех регионах, где это требовалось, каждый экземпляр газеты из благотворительного тиража имел индивидуальную упаковку.

При всем при этом подписные кампании, на удивление, шли неплохо. А подписка на бумажную газету через сайт выросла на 200%. Кроме того, на время карантина мы сделали бесплатной подписку на pdf-версии всех печатных продуктов «АиФ», чего тоже раньше никогда не бывало.

В чем заключаются особенности сегодняшней стратегии развития «АиФ» с учетом опыта нынешнего года?

Моей специализацией в МВА был стратегический менеджмент. Поэтому я могу, как сертифицирован-

Роскомнадзором и судом за любой опубликованный фейк. Вот этим сформированным запросом на искренность и достоверность, который коронавирус подчеркнул красным маркером, нужно суметь сейчас воспользоваться.

Мы абсолютно точно понимаем, что мы нужны нашим читателям. Мы абсолютно точно понимаем, что даже в столь сложный год мы можем быть успешными аудиторно: думаю, мы потеряем свою принтовую аудиторию примерно на 5–10% в количестве экземпляров, но в онлайн прирастем процентов на 30. Мы научились работать по-новому, знаем свои возможности и новые компетенции, знаем, как их использовать и делать работу более эффективно. Ну а результаты говорят сами за себя. Помимо коммерческих и аудиторных мы, например, в третьем квартале стали самым цитируемым изданием в рейтинге Mediascope, притом что «АиФ» – единственный еженедельник в этом топе. Это тоже показатель работы команды.

Кто в отрасли, по вашему мнению, пострадал от коронавируса больше всего – издатели, распространители, полиграфисты?

Это все звенья одной цепи, и если какое-то из звеньев слабеет, слабеет вся цепь. Но, конечно, самым серьезным образом пострадали распространители. Просто потому, что киоски были закрыты, и те, кто был сориентирован на киосковую торговлю, очень сильно «просели». Хотя исторически всю цепочку взаимоотношений, естественно, финансировали издатели. Просто за счет того, что мы производим продукт, печатаем его, отдаем в распространение и получаем деньги. Ситуация на рынке дистрибуции во время пандемии сложилась очень непростая: многие распространители не исполнили свои обязательства даже допандемийных периодов, а некоторые вообще предлагали рынку какие-то страшные схемы трехлетних отсрочек погашения долгов. Однако, когда нужна была совместная работа, они включались, предоставляли информацию, вместе с нами боролись и побеждали.

Нам пришлось вариативнее работать с точками продаж, потому что потоки покупателей перераспределились (альтернативой киосковым сетям стал ритейл), но нужно было, чтобы наш читатель нашел газету и понял, где ее теперь можно купить.

ный МВА-специалист, сказать: время, в котором мы живем – это не время стратегий. Это вообще даже не время тактик. Когда я говорил о том, что нужно иметь стратегическое видение и предугадывать кризисы – это немножко другое. Это то, что ты должен считывать со среды. Что будет происходить с тем же самым вирусом завтра, послезавтра, осенью, весной следующего года, мы, конечно, прогнозировать не можем. Даже медики не могут. Что мы обязаны сделать, так это считать уроки этой пандемии и всегда быть готовыми к новому кризису.

Во время пандемии мы увидели колоссальный рост доверия к традиционным СМИ. Ни блогеры, ни влогеры, никто не собирал такую аудиторию, которую собирали мы. Потому что у наших сограждан появилось совершенно понятное ощущение того, что только профессиональные журналисты, опирающиеся на экспертные оценки, могут рассказать правду. По крайней мере, про коронавирус точно. Мы несем юридическую ответственность за каждое напечатанное слово. Мы будем отвечать перед

Большой страх вызывают новые ограничения, которые уже появились и могут появляться в дальнейшем. Мы понимаем, что все зависит от развития пандемии. Но далеко не все издатели в состоянии выдерживать новые удары рынка. Поэтому я думаю, что введение новых ограничений должно, конечно, сопровождаться новыми мерами государственной поддержки или хотя бы в какой-то степени пролонгацией уже действующих мер. Той же отсрочки по уплате налогов или арендной платы уже будет недостаточно по одной простой причине: снижение рынков не позволит эту накопленную задолженность покрыть. Мы не ждем резкого взлета цен на периодику, роста подписок или розничных продаж. А значит, дополнительно к рассрочкам и отсрочкам должны быть введены какие-то меры частичного субсидирования хотя бы этих накопленных задолженностей. Иначе это ляжет на издателей неподъемным грузом.

Александр Никитушин

Свободное падение

В начале сентября Ассоциация коммуникационных агентств России и IAB Russia опубликовали данные по рекламному рынку за первое полугодие текущего года. Во время прямого эфира на видеоканале ассоциации результаты регулярного исследования прокомментировали вице-президент АКАР Сергей Веселов и вице-президент IAB Russia Алексей Беляев.

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

– По итогам полугодия есть две новости: традиционно одна хорошая и одна плохая. Начнем с плохой. Второй квартал оказался по отрицательной динамике рекордсменом за последние десять лет – более серьезного падения у нас в 2010-е годы не было. Хотя некоторые, аккуратно скажем, горячие головы говорили, что он вообще самый ужасный с 2000 года. Нет. На самом деле падение объемов рекламных бюджетов в 2009 году составляло 28%, то есть это существенно больше, чем сегодня. А в 1999 году кризис был еще круче – тогда было –50%. Тем не менее, второй квартал 2020 года выдался очень тяжелым. Причем тяжелым он был во всем мире: рынков, которых бы не коснулась отрицательная динамика, фактически не осталось. –23% – это серьезно. Но это не катастрофа.

А вот хорошая новость состоит в том, что падение на рынке оказалось существенно скромнее, чем это ожидалось первоначально. В марте и апреле звучали заявления апокалиптического характера: «Все пропало, гипс снимают, клиент уезжает». Кто-то говорил, что рынок упадет на 40%, кто-то – на 50%. Этого не произошло. Понятно, что в разных сегментах и подсегментах ситуация разная. Достаточно сложно говорить что-либо позитивное, скажем, про рекламу в кинотеатрах, которые просто были закрыты. Но тем не менее в целом по рынку ситуация относительно неплохая. И в сравнении со

многими другими рынками она выглядит весьма и весьма прилично.

Необходимо упомянуть о тех сложностях, с которыми мы столкнулись при оценке объемов рекламного рынка по итогам полугодия и, прежде всего, по итогам второго квартала. Во-первых, со второго квартала часть исследований просто отвалилась. Например, мониторинг региональной радиорекламы. Естественно, это существенно усложняет проблемы с оценкой рынка. Во-вторых, в условиях кризиса, в условиях обвала бизнеса часть игроков предпочитают закрываться, по минимуму предоставлять информацию. Эта информация не совсем корректная, скорее отражающая интересы и цели отдельных субъектов на рынке, нежели интересы индустрии. Поэтому нам достаточно тяжело пришлось поработать при согласовании цифр фактически по всем медиасегментам. Но в конце концов мы, как ни странно, вышли на довольно приличные согласованные параметры. В итоге те цифры, которые мы сегодня озвучиваем, отражают ситуацию на рынке в целом, и подавляющее большинство специалистов и экспертов соглашались с тем, что это достоверная информация.

Итак, по итогам второго полугодия весь рынок у нас упал на 9%. Много это или мало? Да, кризис есть. Да, конечно, падение на 9% – это существенно. Но еще раз подчеркну: это значительно лучше, чем ожидалось первоначально, причем на всех уровнях анализа по полугодю.

Что касается отдельных сегментов, то ситуация здесь следующая. Телевидение оказалось примерно на уровне рынка в целом. Оно показало свои –9%, при этом тематические каналы – авангард телерекламной индустрии – умудрились даже выйти на позитивную динамику по итогам полугодия, продемонстрировав +2%. Вообще, цифры по телерекламному рынку, которые мы получили по итогам второго квартала и полугодия в целом – это один из лучших показателей, наверное, в Европе и даже в мире (если брать не какие-то маленькие рынки, а достаточно крупные рынки, которые мы обычно анализируем). Результат очень позитивный. Если честно, мы даже сначала не очень верили, что удастся выйти на такие показатели.

Достаточно сложная ситуация с радио: –37% – это все-таки серьезно. Но радио уже в первом квар-



adindex.ru

«Второй квартал оказался по отрицательной динамике рекордсменом за последние десять лет – более

серьезного падения у нас в 2010-е годы не было. –23% – это не катастрофа. Хорошая новость состоит в том, что падение на рынке оказалось существенно скромнее, чем это ожидалось первоначально. Кто-то говорил, что рынок упадет на 40%, кто-то – на 50%. Этого не произошло».

Сергей Веселов, вице-президент АКАР

тале показывало отрицательную динамику и, соответственно, второй квартал положение дел существенно усугубил.

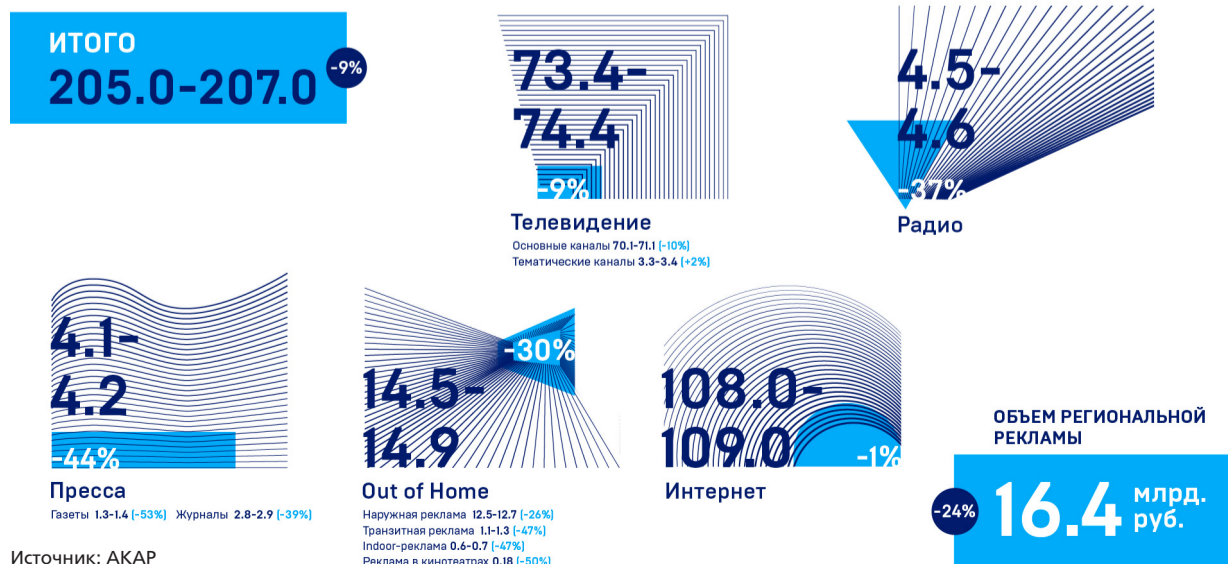
Примерно тот же тренд с несколько большей отрицательной динамикой (мы оценили ее в 44%) наблюдается в прессе. Там также ситуация в первом квартале была крайне негативной, и во втором квартале она значительно ухудшилась.

С сегментом Out of Home, который включает в себя наружную рекламу, indoor-рекламу, транзитную рекламу и рекламу в кинотеатрах, ситуация крайне сложная, причем во всем мире. Это связано с режимом самоизоляции, закрытием торговых точек и развлекательных организаций. Все это, естественно, привело к уменьшению трафика: в отдельные периоды в некоторых городах в нашей стране трафик на улицах падал в четыре раза. Потом ситуация стала немножко выправляться (в регионах она, кстати, не столь катастрофичная по сравнению с Москвой и Санкт-Петербургом).

Понятно, почему фактически нулевые показатели по второму кварталу мы имеем в подсегменте кинотеатров. Близки к ним цифры по транзитной рекламе и indoor-рекламе: в целом по полугодю мы получили примерно 50-процентное сокращение бюджетов. По наружной рекламе картина позитивнее, хотя она также очень разная для разных регионов. Больше всего пострадала Москва, в связи, наверное, с теми жесткими мерами по ограничению присутствия людей на улицах. В столице в отдельные периоды во втором квартале падение составляло порядка 70%! В Санкт-Петербурге ситуация была немножко получше. В других регионах – падение на 25–30%. Хорошо это или плохо? Конечно, это очень серьезная потеря. Но в то же время по сравнению со столицей не так ужасно. Тем не менее, почти половина всех бюджетов приходится именно на столичный регион, поэтому для рынка в целом падение в Москве оказалось весьма существенным.

Мы много дискутировали по поводу того, как оценивать наружную рекламу. И я хочу выразить

Объем рекламы в средствах ее распространения в январе-июне 2020 года млрд. руб.



Источник: АКАР

свою благодарность за участие экспертам, которые работали в рабочей группе по Out of Home. У нас много было разных подходов, разных оценок. В марте даже кто-то заявлял, что наружка упадет на 80–90%. Слава богу, этого удалось избежать. Но эксперты очень добросовестно и старательно работали, были по-настоящему вовлечены. Помимо руководителя рабочей группы Андрея Березкина это были и операторы наружной рекламы, и рекламные агентства. Плюс рабочая группа консультировалась с рекламодателями. И вот с теми итоговыми цифрами по наружной рекламе, на которые мы вышли, на сегодняшний день согласно подавляющее большинство экспертов.

Однако самые большие трудности в части оценки возникли с региональной рекламой. Я уже упомянул о том, что серьезные проблемы во втором квартале появились с радио, поскольку мониторинга этого подсегмента теперь нет. В прессе проблемы были и раньше, сейчас они только усугубились. В целом, история с региональной рекламой крайне непростая. И без интернета –24% – это серьезное падение. Если мы для сравнения посчитаем без интернета весь остальной рынок, то увидим падение лишь на 17%. Федеральная составляющая выглядит существенно лучше региональной. Впрочем, для кризисов в подавляющем большинстве случаев это характерно: наиболее слабые составляющие (а в нашем случае это, в том числе, и региональная реклама) в кризис страдают, конечно, существенно больше.

Естественно, во время кризиса поменялась и структура рекламодателей. Само собой, рекламировать, допустим, кинофильмы при закрытых кинотеатрах смысла нет никакого. А рекламировать бытовую технику, когда торговые центры закрыты, а на онлайн не все сразу смогли перейти, тоже резона особого нет. В то же время, скажем, фармакология, наоборот, стала более востребована. Онлайн-торговля рекламировалась не только в интернете: ее

Оценка российского рынка digital за первое полугодие 2020 года

РЫНОК 2020 ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ (МЛРД. РУБ.)	1H2019	YoY	1H2020
Branding	19.55	-16...-8%	16.4...17.9
Banners	11.8	-23%	9.1
Video	7.75	-6...-13%	7.3...8.1
Instream	5.9	-15...+10%	5.0...6.5
Outstream	1.85	24%	2.3
Performance	91.3	0%	91.6
Cpx	44.1	2%	45.1
Search	47.2	-1%	46.5
Total	110.85	-2.6...-1.2%	108...109.5

Источник: IAB Russia

Алексей Беляев, вице-президент IAB Russia, председатель индустриального комитета по исследованиям IAB Russia, руководитель аналитического отдела коммерческого департамента Mail.ru:

– Digital-реклама показала более позитивные и, я бы сказал, отличные для такого сложного периода результаты по сравнению с другими каналами. Сегменту удалось сохранить в первом полугодии 2020 года объем на уровне докризисного 2019 года. Такие показатели связаны, в первую очередь, с широкими возможностями инструментов и высоким уровнем развития технологий. Они позволяют не только гибко подходить к настройкам кампаний, что было особенно важно в пик кризиса, но и контролировать эффективность размещений в режиме реального времени. Благодаря этому рекламодатели могут держать руку на пульсе и при необходи-

Что мы видим по итогам полугодия? Суммарно у нас объем digital-рынка уменьшился на 1,2–2,6%. Интервал получился, в основном, из-за того, что эксперты довольно сильно разошлись в оценке instream.

Самое большое падение наблюдается в сегменте Branding – от –8 до –16% (в зависимости от оценок instream). Но при этом существенно пострадали баннеры. А вот сегмент Performance остался практически при своих: немножко упал Search, немножко вырос Cpx.

В outstream, очень небольшом сегменте, мы по-прежнему наблюдаем серьезный рост. Что касается instream, то, по моему мнению, скорее всего, в период, когда был локдаун и население сидело по домам, активно пользуясь большим инвентарем, произошло некое перераспределение по площадкам, и в результате часть из них видела существенный рост, а часть – существенное падение. В результате мнения экспертов привести к какому-то единому знаменателю оказалось сложно. Надеемся, что по итогам года мы дадим более точную информацию.

Почему брэндинг и баннеры просели сильнее, чем перформанс, я бы объяснил следующим образом. В сегменте Performance присутствует огромное количество очень небольших клиентов. Там есть и крупные клиенты, безусловно. Но их доля по сравнению с баннерами и видео несколько меньше. Соответственно, условная поворотливость этих клиентов тоже различна: мелкий клиент и уходит быстрее, и возвращается быстрее. И именно такие клиенты в начале второго квартала успели достаточно быстро отскочить. Кроме того, надо понимать, что performance-инструменты предоставляют очень хорошую, практически в реальном времени, картину того, как именно работает реклама. То есть они дают оценку ROI и многих других показателей, которые нужны рекламодателю. И именно поэтому эти инструменты выбираются многими рекламодателями в тяжелые времена, для того чтобы просто быть более уверенным в результате. Как я отметил выше, в интернете по сравнению со всем рекламным рынком сосредоточена львиная доля технологий, возможностей для таргетирования и контроля эффективности рекламы. В перформансе особенно. Кризис очень хорошо показал, что в такое время именно этот сегмент страдает меньше других.

Александр Никитушин

В материале использована информация akarussia.ru и iabrus.ru

«Digital-рекламе удалось сохранить в первом полугодии объем на уровне докризисного 2019 года. Такие показатели связаны, в первую очередь, с широкими возможностями инструментов и высоким уровнем развития технологий. Они позволяют не только гибко подходить к настройкам кампаний, что было особенно важно в пик кризиса, но и контролировать эффективность размещений в режиме реального времени».

Алексей Беляев, вице-президент IAB Russia

мости быстро оптимизировать продвижение. Эти преимущества позволили сохранить сегменту интернет-рекламы лидерство и долю на рынке даже во время кризиса. Дополнительным фактором стал стремительный рост электронной коммерции на фоне сокращения офлайн-сегмента в режиме самоизоляции, и, как следствие, рост продвижения существующих и вновь создаваемых электронных магазинов и маркетплейсов.

IAB традиционно делит всю рекламу в интернете на два больших сегмента, которые условно называются Branding и Performance. Внутри брэндинга мы выделяем отдельно баннеры и видео, внутри performance-рекламу, которую мы называли когда-то Cpx (cost per что угодно, но не за тысячу показов), внутри видео – instream- и outstream-сегменты.



iabrus.ru

очень много оказалось на том же телевидении. Хороший прирост бюджетов у нас был именно по этим категориям. И это совершенно нормально. Ситуация на рынке изменилась – меняется структура рекламодателей.

И наконец, интернет. По интернету АКАР обычно дает разбивки по трем подсегментам: видео (instream), search и прочее. На этот раз мы не рискнули дать эти цифры, потому что по сегменту видео (instream) мнения экспертов кардинально разошлись. Мы полагаем, что с такими цифрами выходить в качестве индустриальной оценки не совсем правильно. Хотя в целом оценка по рынку интернета и IAB и АКАР очень корректная – отклонения в интервале примерно одного или полпроцента. Это очень хорошее совпадение. Притом что подходы оценки немало различались.

По старой дружбе

Совсем скоро в Перми пройдет Всероссийский фестиваль детских СМИ, который проводит СППИ ГИПП при поддержке Роспечати. По традиции на нем будут объявлены победители ежегодного конкурса «Волшебное слово». Мы поговорили с членом жюри, директором по детским проектам издательства «Открытые системы» (издания для детей «Классный журнал», «ПониМашка», анимационная студия «Пониматика») Алексеем Ходорычем, насколько легко было оценивать участников и насколько трудно выпускать детские журналы в коронавирусное время.

Поделитесь впечатлениями от своей работы в жюри конкурса «Волшебное слово» – 2020. Что бы вы отметили в первую очередь?

Я увидел много очень хороших работ. Называть свои предпочтения до объявления итогов не хотелось бы, но выбирать было действительно крайне сложно. Не очень хороших работ также было много. Возможно, стоит по итогам конкурса сделать какие-то общие рекомендации для издателей. Ну и, конечно, надо бы как-то изменить сам формат оценивания. Было много случаев, когда участники получали объективно высокие оценки в каждой графе, но в целом издание было не очень хорошим. То есть механическое сложение не дает справедливой общей оценки участника. Впрочем, это системная проблема, которая касается не только данного конкурса.

Каковы ваши ожидания от предстоящего фестиваля детских СМИ? Чем участие в нем полезно лично для вас и для журналов «ПониМашка» и «Классный журнал»?

Во-первых, хочется в очередной раз показать журналы публике и специалистам. Издания известные, многие про них знают. Но реклама никогда не бывает лишней, особенно в наше время, когда и розница, и подписка по разным причинам не очень хорошо себя чувствуют.



«И фестиваль, и конкурс имеют просто огромное значение для детских СМИ. Для популяризации изданий, для

общения с читателями, для получения ориентиров и обмена опытом».

Алексей Ходорыч, директор по детским проектам издательства «Открытые системы»



Кадр из мультсериала «ПониМашка» (анимационная студия «Пониматика»).

Во-вторых, планирую рассказать о нашем проекте с ГИПП «Взрослые и дети – вместе в Интернете». Он будет осуществляться с «Классным журналом», если мы победим в конкурсе грантов мэра Москвы. Проект очень интересный, связан с налаживанием внутрисемейных отношений, и то, что для популяризации совместного времяпровождения в интернете бабушек, дедушек и их внуков и правнуков используется, в том числе, печатное издание – это, как говорится, не баг, а фича. Почему – скоро узнаете.

В-третьих, хотим показать аудитории мультфильмы нашей студии «Пониматика» про героиню журнала «ПониМашка». Сейчас уже есть три серии – «Откуда берутся бабочки», «Похищение века» и «Охота по-африкански». Возможно, успеем доделать и четвертую, она называется «Мятная Луна». Тогда проведем премьеру.

Ну и в-четвертых, мне всегда очень приятно встретиться с коллегами-издателями детских журналов: мы не конкуренты, мы большие друзья! Планирую захватить с собой и банджо для неформального времяпровождения.

Насколько важны для детских СМИ, по вашему мнению, эти два проекта?

И фестиваль, и конкурс имеют просто огромное значение для детских СМИ. Для популяризации изданий, для общения с читателями, для получения ориентиров и обмена опытом. Жаль, конечно, что давняя идея издателей детских СМИ отправиться на теплоходе через всю России для популяризации и общения с читателями в каждом крупном городе по пути пока остается лишь идеей, но и наличие просто фестиваля и конкурса очень полезны для всех – и для издателей, и для читателей, и для рынка детских печатных СМИ в целом.

Насколько трудно пришлось редакциям «ПониМашки» и «Классного журнала» в последние месяцы?

Специфических трудностей не было. Разве что многие проекты и конкурсы, в которых мы принимаем участие, сильно «поплыли».

Основные сложности, как и всегда, связаны с розницей и подпиской, и они объективные для всех. Розница продолжает разрушаться, по подписке поступает все больше претензий, связанных с работой Почты России.

Но есть и достижения, связанные именно с этим периодом. В конце апреля издательство «Открытые системы» приступило к реализации социального проекта «Журналы – школьным, детсадовским и детским библиотекам», в рамках которого библиотекам для бесплатного скачивания предлагается архив детских изданий «ПониМашка» и «Классный журнал» за 2019 и 2020 годы. Раньше мы не очень понимали, что электронные версии наших изданий могут быть чрезвычайно интересны в том числе и библиотекам. Но выяснили, что интерес есть, и он огромный! Многие библиотеки в регионах имеют очень продвинутые библиотечные электронные системы, позволяющие читателям изучать электронные версии прямо в интернете, не скачивая их. Уже сейчас этой возможностью воспользовались более полутора тысяч библиотек во всех регионах России, и новые библиотеки продолжают присоединяться. Для нас же это, в том числе, повод работать с библиотеками в более плотном контакте по любым нашим акциям и проектам – нам важно получать обратную связь и пожелания. Надо было, конечно, сделать такое раньше. Именно карантин нас подвинул на это. Как говорится, любая неудача это – замаскированная удача.

Понравилось ли вам работать на удаленке?

Удаленный формат не оказался для нас проблемой. Совещания проводили в Zoom. Это оперативнее, экономит время и ничуть не хуже очного общения. Сейчас мы продолжаем работать на удаленке, но иногда встречаемся и очно.

Как режим ограничений отразился на распространении журналов и сборе рекламы?

Всех своих прежних рекламодателей, например «Ростелеком», мы сохранили. Продолжаем искать и новых партнеров. То, что мы сейчас активно занимаемся мультфильмами, создает новые возможности.

Что касается дистрибуции и доходов, то, конечно, тут не так все радужно. Но пытаемся решать их участием в конкурсах, грантах и очень надеемся на позитивные изменения в поддержке детских СМИ и чтения в целом со стороны государства. В том числе в рамках программы «Десятилетие детства», которая теперь благодаря Союзу предприятий печатной индустрии касается и детской периодики.

Александр Никитушин

№1

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ BAUER MEDIA

ПО ОХВАТУ ЧИТАТЕЛЬСКОЙ АУДИТОРИИ

9 601 500 ЧИТАТЕЛЕЙ*



MEDIA GROUP

*СРЕДНЯЯ АУДИТОРИЯ ОДНОГО НОМЕРА ИЗДАНИЙ BAUER MEDIA
ПО ДАННЫМ MEDIASCOPE: NRS РОССИЯ, МАЙ - ОКТЯБРЬ 2019

The Post and Courier: подписка на будущее

Когда речь заходит о цифровых подписках, издатели газет зачастую обращают больше внимания на число подписчиков, которое у них имеется на данный момент или к которому они стремятся. Но, как утверждает Митч Пью, главный редактор американской The Post and Courier, главный показатель здесь – средний доход на пользователя, или ARPU (average rate per user).

«Разумеется, объемы важны, – говорит Пью. – Мы должны привлекать новых подписчиков и удерживать старых, но мне кажется, еще важнее понимать, какую роль играет ARPU. Многие устанавливают начальный тариф для новых пользователей в размере 99 центов за месяц, три месяца или даже за целый год. Позволить себе такое могут The New York Times и другие издания с миллионами подписчиков. Но если эту цену назначает для себя молодая региональная газета, впоследствии повысить ее будет очень и очень трудно».

Качественный контент – основа успешного бизнеса в The Post and Courier, и это качество оправдывает свою цену. «Мы хотим четко представлять себе, что такое ARPU и что он может нам дать, на этом строится наша деловая стратегия в сфере цифровых подписок. Важно как можно раньше сделать этот показатель приоритетным», – подчеркивает Пью.



postandcourier.com

«Мы должны привлекать новых подписчиков и удерживать старых, но еще важнее понимать, какую роль играет

ARPU. Многие устанавливают начальный тариф для новых пользователей в размере 99 центов за месяц, три месяца или даже за целый год. Позволить себе такое могут The New York Times и другие издания с миллионами подписчиков. Но если эту цену назначает для себя молодая региональная газета, впоследствии повысить ее будет очень и очень трудно».

Митч Пью, главный редактор The Post and Courier

Our reporters know South Carolina better than anyone.
Subscribe today and get instant access to all of our local, award-winning journalism.

<p>Monthly Digital Subscription \$4.62 /week billed monthly Cancel anytime</p> <ul style="list-style-type: none"> Unlimited access to postandcourier.com including news from Greenville, Myrtle Beach, Free Times, The Gazette, Berkeley Independent, Moultrie News, Journal Scene and Aiken Standard* Unlimited access to our E-Paper and mobile app Attend exclusive events and more <p><small>*as of 9/9/2020</small></p> <p>GET THIS OFFER</p>	<p>READER'S CHOICE Annual Digital Subscription \$2.98/week billed annually Cancel anytime</p> <ul style="list-style-type: none"> Save nearly 30% off your first year Unlimited access to postandcourier.com including news from Greenville, Myrtle Beach, Free Times, The Gazette, Berkeley Independent, Moultrie News, Journal Scene and Aiken Standard* Unlimited access to our E-Paper and mobile app Attend exclusive events and more <p><small>*as of 9/9/2020</small></p> <p>GET THIS OFFER</p>	<p>Print + Digital Subscription Starting at \$6.87 /week billed monthly Cancel anytime</p> <ul style="list-style-type: none"> Print delivery of The Post and Courier Unlimited access to postandcourier.com including news from Greenville, Myrtle Beach, Free Times, The Gazette, Berkeley Independent, Moultrie News, Journal Scene and Aiken Standard* Unlimited access to our E-Paper and mobile app Attend exclusive events and more <p><small>*as of 9/9/2020</small></p> <p>GET THIS OFFER</p>
---	--	---

Годовая подписка на цифровые продукты The Post and Courier стоит \$2,98 в неделю. Цена пакета печатной и цифровой версии – \$6,87 в неделю.

The Post and Courier издается в городе Чарлстон (Южная Каролина) и принадлежит местной медиакомпания Evening Post Industries. Число подписчиков печатной версии достигает порядка 45 тысяч, и еще 10 тысяч подписаны на цифровую версию – в штате с населением более 5,1 млн человек это самая крупная газета. В редакции постоянно заняты около 80 сотрудников. Пока что печатное издание выходит семь дней в неделю, но, по словам Пью, будущее – за цифрой, и в ближайшие несколько лет они планируют сократить количество печатных выпусков.

Программные шаги

Газета встала на путь цифровизации в апреле 2017 года, когда получила приглашение принять участие в программе Table Stakes. «Для тех, кто не слышал о Table Stakes: основная идея заключается в том, что, как и в азартных играх, в газетной индустрии у предпринимателей должен быть некий набор базовых компетенций, без которых нельзя выжить и стать успешным в мире, где влияние цифрового сектора растет изо дня в день», – поясняет Пью (к слову, в прошлом году WAN-IFRA совместно с создателем оригинальной программы Дагом Смитом и при поддержке Google News Initiative запустила Table Stakes в Европе, и на данный момент в программе участвует более дюжины региональных изданий).

С тех пор коллективу The Post and Courier поступили предложения участвовать еще в двух подобных программах, и, по словам Пью, каждая из них помогла задать цели и наладить внутренние структуры и процессы.

Одной из этих программ стала лаборатория подписок от Google Local News Initiative, и, как отмечает Пью, она оказалась невероятно полезна: «Это была интенсивная, тяжелая и подчас неприятная работа, но в результате наше издание преобразилось. Некоторые рекомендации, которые мы получили в ходе программы, легко было воплотить в жизнь, и результат не заставил себя

ждать, а усилия были быстро вознаграждены. Другие предполагали долгую и усердную работу, причем результаты стали очевидны далеко не сразу. Но в целом это отличная программа, и все затраченные усилия до сих пор приносят свои плоды».

Сложить, умножить, получить

«Одной из первых трудностей, с которыми мы столкнулись, стало определение целей. Мы много рассуждали и спорили о том, насколько амбициозными они должны быть», – вспоминает Пью.

Компания FTI Consulting выступила в качестве партнера программы и помогла газете определить те показатели, которые могли бы свидетельствовать о достигнутом успехе. Тогда же была поставлена основная цель: до конца 2022 года начать полностью обеспечивать работу редакции за счет дохода от цифровых подписок. Для этого они должны приносить ежегодно \$5 млн. Следом встал вопрос о том, как увеличить прибыль.

Пью делится одной простой формулой, которую он вывел вместе с коллегами: нужно взять число домов в Чарлстоне и пригородах, жители которых выписывают газету, и умножить его на три, чтобы получить желаемое количество уникальных пользователей в верхней части воронки продаж. При этом надо рассчитывать на то, что из них только 1,5 процента станут реальными подписчиками: «В результате вы получите представление о том, какое число подписчиков может стать реалистичной целью. А потом надо определиться с тем, какую цену вы планируете выставить и сколько готова будет платить ваша аудитория, и в соответствии с этим планировать объем прибыли».

В The Post and Courier подсчитали, что в Чарлстоне и окрестностях газета сможет набрать от 18 до 37 тысяч новых подписчиков – порядка 5–11 миллионов долларов годовой прибыли от цифровых подписок. «Если нам удастся поднять доход до верхней границы этого интервала, в Чарлстоне газете будет обеспечено стабильное будущее на

много лет вперед. Но главное – мы увидели про-свет в конце тоннеля, и это настоящий солнечный свет, а не огни надвигающегося поезда», – улыбается Пью.

Доходы и важные метрики

Повышая ARPU, пусть даже ненамного, можно значительно увеличить общую прибыль, утверждает Пью и добавляет, что в последние два года The Post and Courier подняли цену на одну месячную подписку приблизительно с 10 до 12 долларов: «Каждое небольшое повышение, даже на 50 центов в среднем, сильно скажется на общей прибыли. Мы, издатели, нечасто об этом задумываемся и разговариваем на эту тему – а зря. Но в первые месяцы нынешнего года мы сосредоточились на ARPU. Сейчас новые подписчики платят за цифровую версию порядка \$15 в месяц. Мы поняли, что конечной целью должна стать цена в \$20, и если именно столько будут платить 18–37 тысяч человек в месяц, прибыль компании существенно вырастет. Для наших инвесторов и совета директоров это, безусловно, важная новость».

Сегодня в распоряжении издателей находится огромное количество данных – но какие из них по-настоящему важны, на чем стоит заострить внимание? Благодаря программе Google The Post and Courier смогли найти собственный ответ и на этот вопрос. «Нам удалось выделить 16 ключевых метрик, которые надо отслеживать каждый месяц, – рассказывает Пью, – из них есть четыре или пять особенно значимых, включая ARPU и отток».

Авторизованный пользователь с гораздо большей вероятностью станет впоследствии подписчиком, нежели анонимный. Если сейчас у вас много анонимного трафика и случайных посетителей, постарайтесь сделать так, чтобы они зарегистрировались и подписались на рассылку.

В The Post and Courier создали мониторинговую панель, чтобы наблюдать за изменением показателей и соотносить их с теми целями, которые компания поставила себе с помощью консультантов из FTI. «Это помогло нам спланировать рабочий маршрут для команды сотрудников, от-



Leslie Ryann McKellar | nytimes.com

Пока газета The Post and Courier выходит ежедневно, но в ближайшие годы планируется сокращение количества печатных выпусков.

ветственной за цифровые подписки, – говорит Пью. – На какие показатели мы хотим воздействовать? Какие процессы влияют на общий успех? Как мы можем их стимулировать? Что конкретно надо для этого сделать? И как измерить результат? Отвечая на эти вопросы, мы начали быстрее двигаться вперед и действовать эффективнее».

Щедрость не всегда полезна

По словам Пью, важнейший после ARPU фактор роста цифровых подписок – число материалов в свободном доступе, которое должно оставаться минимальным: «Большинство газет проявляют слишком большую щедрость в том, что касается бесплатных просмотров, особенно для аудитории, уже знакомой с изданием, то есть для тех, кто и так постоянно читает их контент. Если читатели посещают ваш сайт более двух раз за 45 дней, вам стоит требовать оплату».

Пью признает, что, как и у большинства газет, счетчик бесплатных просмотров The Post and Courier поначалу был абсолютно непродуманным: они разделяли аудиторию на 4–5 групп – от случайно проходящих мимо до преданных читателей – и устанавливали счетчик в зависимости от объемов потребляемого контента. Теперь количество бесплатных материалов резко сократилось и стало более-менее одинаковым для всех – два просмотра на каждые 45 дней.

Контент в обмен на регистрацию

Впрочем, был период, когда газета ослабила жесткий пэйвол. С 15 марта по 8 апреля все чи-

татели получили свободный доступ к статьям о коронавирусе – как раз в это время начали закрываться школы и предприятия второй степени значимости. «В самом верху страниц, где были размещены эти статьи, мы поместили сообщение о том, что открываем доступ к ним из чувства гражданского долга – можно прочитать их бесплатно и затем подписаться на газету», – говорит Пью.

Свободный доступ стимулировал значительный рост продаж: по сравнению с предыдущими годами объемы проданных подписок в отдельные дни увеличились на 80–90%. «В итоге мы не только не понесли убытки, но наоборот, заработали больше, – отмечает Пью. – Но еще более полезным оказалось другое решение: 8 апреля мы закрыли весь бесплатный контент о коронавирусе для незарегистрированных пользователей. Ничего не изменилось, все читатели по-прежнему могли получить к нему свободный доступ, но с тем условием, что они оставят нам свой электронный адрес. За две недели у нас появилось 30 тысяч новых пользователей. Если ваш сайт работает по системе ограниченного доступа, я советовал бы подумать о такой схеме – она прекрасно себя зарекомендовала».

«Кроме того, регистрация важна еще по двум причинам, – продолжает он. – Во-первых, это способ дать понять читателям, что на сайте есть ценный контент, и, во-вторых, эти 30 тысяч адресов – горячие лиды для новых подписок. Авторизованный пользователь с гораздо большей вероятностью станет впоследствии подписчиком, нежели анонимный. Если сейчас у вас много анонимного трафика и случайных посетителей, постарайтесь сделать так, чтобы они зарегистрировались и подписались на рассылку. Тогда они окажутся в воронке продаж маркетингового отдела и станут потенциальными клиентами».

Как говорит Пью, это длительный процесс, и 30 тысяч новых пользователей – та группа, с которой газета намеревается работать более целенаправленно в следующем году. Сделать 25–30% этих читателей подписчиками – реалистичный план на будущее, но первый шаг уже сделан – ведь это те пользователи, которые, вероятно, не зарегистрировались бы, не введи The Post and Courier ограничения на неавторизованное чтение.

Брайан Везелинг,
старший редактор WAN-IFRA



Сотрудники редакции The Post and Courier смотрят выступление Дональда Трампа. Чарлстон, Южная Каролина. 13 марта 2020 г.

Испанская партия

Издатели газет, стремящиеся расширить аудиторию и сделать случайных читателей своими подписчиками, уже давно поняли, как важно понимать запросы и нужды пользователей. По мере того, как в последние годы (и особенно в последние месяцы) рекламные доходы стремительно сокращаются, все более ценными становятся инсайты о том, чего хотят читатели и за что они готовы платить.

В ходе июньской онлайн-конференции World Media Leaders eSummit представители двух испанских медиакомпаний, ARA и Henneo, обсудили новые клиентоориентированные практики своих редакций. Обе компании принимают участие в европейской программе WAN-IFRA Table Stakes, осуществляемой при поддержке Google News Initiative.

ARA: «целевой» контент и обязательная регистрация

Издательский дом ARA был учрежден в 2010 году в Барселоне и выпускает как печатный, так и цифровой контент. В 2015 году компания внедрила модель цифровой подписки – на тот момент в Испании это был новаторский ход. ARA публикует новости на каталанском, испанском и английском языках. С тех пор, как началась самоизоляция в связи с COVID-19, на них подписались несколько тысяч новых читателей. За последний год число уникальных посещений выросло на 38%, а просмотры страниц – на 42%. Об этом рассказала Жоржина Ферри Тордера, директор по доходам и инновациям: «ARA переживает небывалый подъем. 63% наших доходов поступают напрямую от читателей и подписчиков. Это значительная поддержка. Благодаря нашей модели подписок кризис ударил по нам не так сильно, как по другим испанским медиа».

Большинство новых клиентов приняли решение о подписке почти сразу. Ключом к успеху последних месяцев для газеты ARA стала стратегия, сфокусированная на контенте. Тордера заявила, что в начале текущего года в компании поняли, что производят больше контента, чем потребляют пользователи, – оказалось, 80% пользователей просматривают только 26% всех публикуемых материалов. Чтобы уравновесить эти показатели, в ARA применили новый подход, который используют участники Table Stakes, и сделали работу с аудиторией приоритетной стратегией. На фоне кризиса решение оказалось удачным.

Прежде всего, сотрудники компании обратили пристальное внимание на десять самых популярных разделов сайта с точки зрения количества пользователей, посещений и просмотров страниц. Рубрика «Мнения», как выяснилось, была одной из самых важных в 2019 году, и ее решили закрыть для незарегистрированных пользователей. «Мы хотим точно знать, где находятся наши читатели, как они потребляют контент и как чи-



Аудитория сайтов Henneo превышает 25 миллионов уникальных пользователей. Охват печатных изданий медиагруппы – более 3 миллионов читателей при 350-тысячном ежедневном совокупном тираже.

тают новости. В последнее время мы начали ориентироваться на аудиторию при производстве контента, но самый первый шаг состоит в том, чтобы ее изучить – для этого мы ввели обязательную регистрацию», – пояснила Тордера.

Проект Table Stakes Europe помог компании наладить работу с данными и анализировать информацию о пользователях. Это, в свою очередь, позволило внести необходимые коррективы в планы на следующий год. «Мы собираемся внедрить данные в рабочие процессы редакции, чтобы публиковать больше «целевого» контента для отдельных групп аудитории, – сказала Тордера. – Объемы публикаций приходится сокращать, и то, что появляется на сайте, должно вызывать у читателей живой интерес. К тому же, мы собираемся увеличить число подписчиков и сократить отток – он у нас и так небольшой, но мы хотим сделать его еще меньше. Нужно в первую очередь выяснить, почему наш контент не полностью отвечает запросам подписчиков, а уже потом мы планируем перезапустить все наши цифровые каналы».

Henneo: почтовая рассылка и ограниченный доступ

Как и ARA, медиакомпания из Сарагосы Henneo в этом году сосредоточилась на аудитории и производстве более таргетированного контента. Однако для Henneo эти практики стали частью нового начинания – они впервые переходят на модель цифровых подписок.

«В конце прошлого года мы решили, что настало время пересмотреть наши отношения с читателями, и присоединились к Table Stakes. Наша цель – подобрать подходящую модель получения дохода напрямую от аудитории», – подчеркнула Марта Альгора Луньо, отвечающая в Henneo за вовлеченность и доходы от читателей. Компания обратила внимание на своих постоянных пользователей и тот контент, который они читают. Полученные сведения были затем использованы в редакции, чтобы разработать план создания

ориентированного на лояльную аудиторию контента.

Доходы Henneo от продаж в киосках и рекламная прибыль в печати, как и у других издателей, сильно сократились в связи с кризисом, но Луньо констатировала, что в печатном секторе Henneo пока не сдает позиции. Тем не менее, в компании решили обратить сложившуюся ситуацию в свою пользу и немедленно приступить к реализации двух крупных проектов – созданию почтовых рассылок и введению регистрации на сайтах.

Еще в начале этого года у Henneo не было ни одной рассылки. В июне их было уже девять, и все они посвящены разным темам, среди которых – новости регионального спорта, бизнес и даже воспитание маленьких детей. «Рассылка позволяет нам отслеживать интересы отдельных зарегистрированных пользователей», – пояснила Луньо. Она также отметила, что письма открывают новые возможности для монетизации за счет публикации спонсированного контента.

В феврале издания Henneo, включая ежедневную газету Heraldo de Aragón, которой в этом году исполнилось 125 лет, перешли на модель ограниченного доступа: читатели получают свободный доступ в 39 статьях на сайте, но когда счетчик достигает цифры 40, пользователю приходится зарегистрироваться, чтобы читать дальше. В начале марта количество бесплатных статей сократили до 30. Летом их стало только 20, и в ближайшем будущем, согласно планам компании, будет еще меньше. По мере ограничения доступа в Henneo отметили быстрый рост новых регистраций – от 66 до 99%. «Это впечатляющий результат, и мы не собираемся останавливаться, – сказала Луньо. – Посмотрим, сможем ли мы успешно перейти на модель подписок. Участие в программе дало нам очень многое, и в первую очередь – возможность задуматься над тем, какой контент способствует конверсии».

Брайан Везелинг, старший редактор WAN-IFRA

ПРИНТ УШАМИ

Daily Maverick занимает в индустрии цифровых новостей ЮАР видное место: разумное использование ресурсов, инновации, успешная модель членских взносов и качественный контент, по достоинству оцененный пользователями. Но недавно медиакомпания анонсировала запуск печатного издания. Зачем? На этот и другие вопросы отвечает издатель и генеральный директор Daily Maverick Стайли Чараламбус.

Первый номер нового еженедельника Daily Maverick 168 увидел свет 26 сентября. Запуск пришелся на период, когда большинство печатных изданий ЮАР переживает тяжелые времена: многим пришлось урезать штат и зарплаты (по отдельности или одновременно) в ответ на резкое сокращение рекламных доходов в связи с ситуацией вокруг COVID-19.

Цифра 168 в названии отсылает к количеству часов в одной неделе, и, как объяснил Чараламбус, возможно, именно столько минут потребуется, чтобы прочесть все заслуживающие внимания статьи, опубликованные в газете.

Почему вы решили сделать печатное издание? Может быть, все дело в падающих рекламных доходах или ослабевающем внимании аудитории?

Не секрет, что цифровая реклама – непростое поле игры, где победители определены заранее. Да, нам нужно найти альтернативные источники и диверсифицировать доходы, но, главным образом, мы руководствовались стремлением ответить на запросы читателей и предложить им качественный продукт. Наши исследования показывают, что печать все еще пользуется спросом: 80% нашей аудитории и 80% основных потребителей цифровых новостей в стране до сих пор регулярно читают газеты. Мы взглянули на полученные данные под новым углом и разработали жизнеспособную модель.

Почему именно сейчас?

Нам нравится решать сложные задачи. На самом деле идея витала в воздухе уже на протяжении пяти лет, а в последние два года компания добилась значительного роста – надо было закрепить успех. Окончательное решение было принято около года назад, а когда грянул кризис, мы еще раз оценили свои стратегии и поняли, что у нас достаточно ресурсов для воплощения задуманного. Наша клубная модель тоже успешна, и это значит, что запуск нового продукта не станет слишком рискованной затеей. У нас уже есть заинтересованные и отзывчивые читатели.

Какова ваша аудитория Daily Maverick 168?

В первую очередь это самые активные пользователи из числа постоянных подписчиков. На сегодняшний день мы производим столько контента, что в нем легко потеряться, поэтому наша цель – пред-



Daily Maverick

«Главным образом, мы руководствовались стремлением ответить на запросы читателей и предложить им качественный продукт. Наши исследования показывают, что печать все еще пользуется спросом: 80% нашей аудитории и 80% потребителей цифровых новостей в стране до сих пор регулярно читают газеты».

Стайли Чараламбус, генеральный директор Daily Maverick

ставить свежий контент и главные сюжеты недели в удобном для чтения формате.

Уже имеющуюся у нас базу цифровых подписчиков мы хотим расширить за счет партнерства с сетью супермаркетов Pick'n'Pay – вместе мы разработали инновационную модель дистрибуции. У них самая развитая и популярная в стране программа лояльности для покупателей, через которую мы надеемся выйти на тех, кто раньше уже покупал журналы и газеты. Владельцы накопительных карт получают стопроцентную скидку на газету, которую могут забрать в магазинах сети. Для нас это возможность быстро привлечь много новых читателей, потратив при этом гораздо меньше, чем стоит обычная программа продвижения перед запуском.

Где печатается газета? Она распространяется по всей территории ЮАР?

Пока что Daily Maverick 168 отпечатывается только в Йоханнесбурге и Кейптауне, но, если будет спрос, она будет выходить и в Порт-Элизабет, а также появится возможность доставки из Йоханнесбурга в Дурбан.

Одновременно с первым выпуском мы запустили кампанию, в рамках которой клиенты могут проголосовать и выбрать тот магазин сети Pick'n'Pay, где издание появится в первую очередь. На основании результатов опроса мы составили карту локаций, где больше всего заинтересованных читателей.

Как идею запуска печатного издания восприняли ваши коллеги?

Первоначальная реакция внутри компании и у посторонних наблюдателей была одинаковая – все решили, что это чистой воды сумасшествие. Пришлось показать коллегам результаты исследований, напомнить о преимуществах нашей бизнес-модели и о том, что 10% всего рекламного рынка в ЮАР приходится именно на печать. Постепенно идея перестала казаться абсурдной.

Как вы планируете использовать данные и технологии?

Голосование позволило нам получить электронные адреса потенциальных клиентов и информацию о том, в каких городах они проживают. Это задел на будущее. Впоследствии мы сможем обращаться к ним напрямую еще до выхода очередного номера и узнать, насколько он востребован в том или ином магазине. Таким образом, мы сократим объем возвратов. Кроме того, сотрудничество с Pick'n'Pay позволяет нам следить за потребительскими трендами, которые могут повлиять на продажу рекламы.

Электронные адреса всех читателей – отличный инструмент для опросов, обратной связи и вовлечения аудитории. С тех пор, как мы перешли на клубную модель, диалог с пользователями стал важен для нашей организации на всех уровнях. Он сыграет большую роль и в издании газеты. Без вовлеченности читателей успеха быть не может.

Как идет работа с рекламодателями?

Мы привлекли несколько новых рекламных клиентов в интернете, чтобы компенсировать затраты на запуск газеты. А тем, кто уже давно работает с нами в цифровом секторе, мы предлагаем печатное издание в качестве дополнительной площадки. В апреле рынок потерял 70% от своего прежнего объема. Теперь клиенты постепенно возвращаются, но это долгий процесс.

Дорого ли обходится печать?

Удивительно, но цена на печатные услуги вполне подъемная – отчасти благодаря хорошим отношениям с типографией. На рынок сейчас выходит мало печатных изданий, и в типографии рады помочь и надеются на наш успех так же, как и мы сами.

Daily Maverick зарекомендовала себя в цифровом мире. Что из прошлого опыта пригодилось вам сейчас?

Компания появилась во времена цифрового бума и высокой конкуренции на рынке, поэтому мы вынуждены были работать более эффективно и производить больше качественного контента, чем другие медиа. Теперь этот подход заложен в нашей ДНК, но все-таки условия на протяжении последних десяти лет были для нас скорее неблагоприятными. Зато сейчас у нас уже есть развитый цифровой бизнес и обширная база читателей – мы можем работать удаленно и практически не тратить ресурсы на маркетинг. Издержки производства нового издания – десять новых сотрудников, которые занимаются печатью и дистрибуцией. Это не так много, поэтому мы можем позволить себе раздавать первые выпуски бесплатно и быстро распространить крупный тираж. Вдобавок нам не приходится разрываться между двумя секторами – цифровым и печатным – как многим старым издательским компаниям, перед которыми встал вопрос цифровой трансформации. Мы, наоборот, пришли в печатный формат из цифрового, поэтому рассматриваем это начинание как способ развить свои навыки в создании новых продуктов и впоследствии применить их также в цифровой сфере.

Шерилин Айртон, исполнительный директор World Editors Forum WAN-IFRA

Надежный источник

Во время пандемии рекламодатели сократили свои расходы, и теперь издатели пытаются вернуть их, доказав, что вложения окупятся. Шведская Bonnier Group предлагает своим клиентам ознакомиться со статистикой из независимого источника, показывающей, что читатели изданий медиагруппы доверяют не только контенту, но и рекламе, которую они публикуют.

Глава отдела бизнес-аналитики коммерческого подразделения Bonnier Сердар Ок и Лаури Лефвеблад, ответственный за стратегию и продукты компании Syno International, присоединились к вебинару WAN-IFRA, чтобы обсудить вопросы доверия к рекламе в контексте новостей.

В качестве вступления директор по инсайтам WAN-IFRA Дин Роупер озвучил несколько ключевых открытий, полученных в результате исследования уровня доверия к рекламе, которое ассоциация провела совместно с Syno International, специализирующейся на маркетинговых исследованиях и сбору данных о потребителях.

В опросе участвовали 40 000 респондентов из 40 стран на пяти континентах, а доверие оценивали в отношении разных типов медиа, включая печатные газеты, онлайн-газеты, коммерческие радиостанции, поисковые страницы, онлайн-видео и др. Бумажные и региональные газеты продемонстрировали самый высокий уровень доверия, а социальные сети – самый низкий.

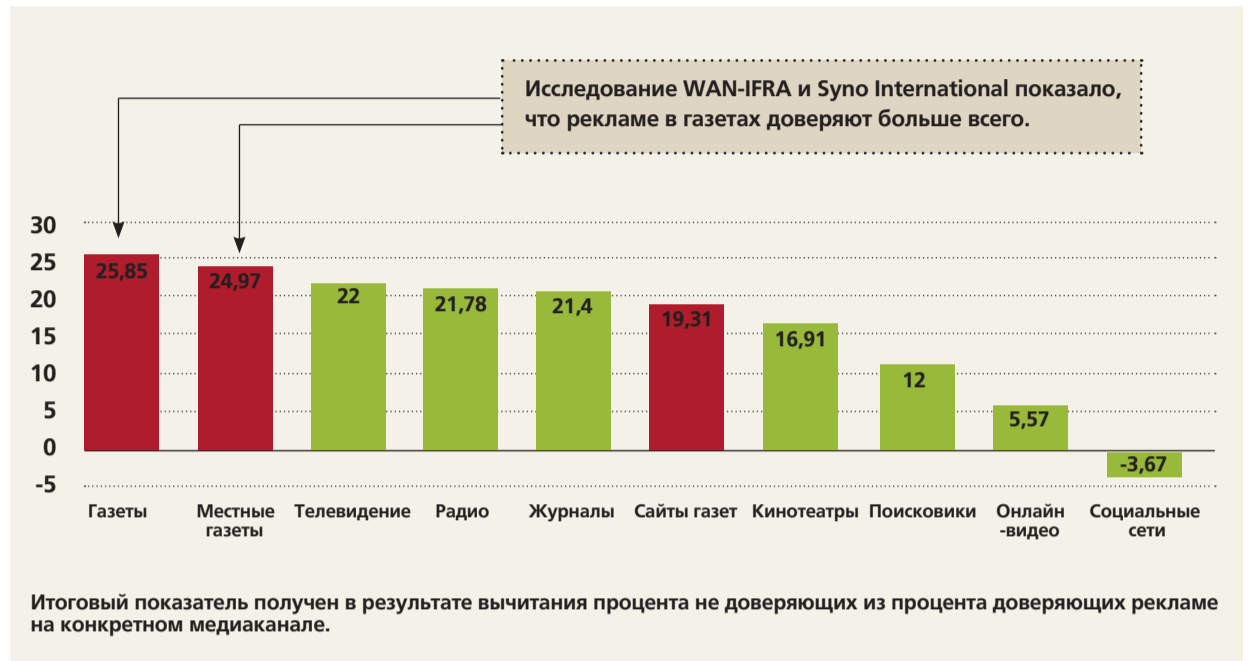
Главные тезисы отчета:

- рекламе на традиционных платформах, таких как печатные издания, все еще доверяет большинство читателей;
- СМИ, в котором появляется реклама, влияет на решение о покупке;
- рекламе на интернет-платформах склонны доверять меньше всего, и это может негативно сказаться на покупательских решениях;
- жители Южной Америки (38,5 – итоговый показатель получен в результате вычитания числа несогласных из числа согласившихся в процентах), Африки (28,9) и Азии (25,6) гораздо больше доверяют рекламе, чем североамериканцы (9,8) или европейцы (–0,8).
- женщины в целом верят рекламе охотнее, чем мужчины.

Для издателей важно следующее открытие: в 94% случаев доверие к рекламе в медиа можно объяснить через доверие к контенту. «Сейчас мы изучаем, как корреляция доверия к контенту и к рекламе меняется в зависимости от страны, бренда и типа медиа, – заявил Лефвеблад. – Если вашему изданию доверяют, это распространится и на рекламу».

Трудности с рекламой

По словам Ока, крупнейший в Швеции новостной издатель Bonnier зафиксировал рекордный рост подписчиков во время пандемии COVID-19. Как было сказано в ходе вебинара WAN-IFRA с уча-



ствием представителей маркетплейсов автоматизированной рекламы, большинство издателей столкнулись с неоднозначной ситуацией: на пике пандемии трафик и количество подписчиков стремительно возросли, но рекламные доходы ощутимо снизились.

Но и до пандемии у многих были трудности с рекламой. Проблему усугубила еще и блокировка поиска по ключевым словам в области коронавирусного контента. «Мы переживаем не лучшие времена, – сказал Ок, – но клиенты хотят узнавать новости о пандемии, и этот запрос приносит нам много новых подписок. Мы приводим статистику и цифры, чтобы убедить рекламодателей, что контент пользуется спросом и реклама рядом с новостями о COVID-19 не повредит бизнесу».

Независимая экспертиза

В первой половине апреля этого года Bonnier и Syno провели в Швеции опрос на тему того, как пандемия отразилась на потреблении новостей и рекламы. В нем участвовали читатели от 18 до 80 лет, половина из них – аудитория изданий Bonnier. Оказалось, что спрос повысился на все типы медиа, кроме туристических – сыграли свою роль изоляционные меры.

Страницы самых разных СМИ пестрят заголовками о коронавирусе, но респонденты сравнительно редко (один из девяти) переносят негативные чувства по поводу пандемии на рекламу – это доказывает, что практика блокировок по ключевым словам нерациональна. Такая же пропорция наблюдается среди тех, кто позитивно относится к релевантной рекламе в контексте статьи о коронавирусе. Хуже всего ее воспринимают те, кто лично пострадал от кризиса и потеряли работу. Пожилые люди, по результатам опроса, в целом больше обеспокоены ситуацией, и 74% респондентов были уверены, что нормальная жизнь восстановится уже к августу.

«В некоторых коммерческих секторах реклама остается важной статьей расходов, – заметил Лефвеблад. – Международный и локальный туризм и ресторанный бизнес вышли из игры, но остальные 80% участников рынка рассматривают рекламу как необходимость».

Тем, кто серьезно пострадал от сокращения расходов на рекламу, Ок посоветовал поступить так же, как сделали Bonnier: обратиться к своим бывшим клиентам и показать им данные независимой экспертизы вместе со шкалой роста трафика.

В удаленном формате

Карантинные меры в Швеции не были радикальными, однако в Bonnier все-таки частично ввели режим работы из дома. Поначалу рекламному и аналитическому отделам компании было трудно наладить виртуальное общение, но они скоро привыкли к «новой норме». «Благодаря пандемии мы осознали, что большинство встреч с клиентами можно перенести в онлайн, и в обозримом будущем дистанционный режим сохранится. Во всяком случае, мы хорошо к нему подготовлены», – рассказал Ок.

Точно так же дело обстоит в креативном рекламном бюро компании, которое в последние несколько лет добилось больших успехов. Хотя брендированный контент и нативную рекламу можно создавать и не выходя из дома, работа в студии все еще остается идеальным вариантом. «Нам приходится соблюдать распоряжения властей относительно офисной и домашней работы, – сказал Ок. – И мы продолжаем работать так же как и всегда, только теперь на это уходит куда больше ресурсов».

Несмотря на это, нативные секции новостных изданий Bonnier полностью распроданы. На пике пандемии телевизионный отдел компании занимался развитием онлайн-видео, делая их более коммерчески привлекательными и перспективными для рекламодателей.

Виртуальные встречи с клиентами и агентствами помогли Bonnier сэкономить время и командировочные. Сейчас компания реализует внутренний проект, цель которого – измерить объемы кросс-продаж между разными изданиями бренда. «Подписки растут, а просмотры страниц достигли рекордных показателей, – отметил Ок. – Наша очередная задача – постараться удержать этих подписчиков, когда волна заболеваемости схлынет».

Неха Гупта, корреспондент WAN-IFRA



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

По моему велению, по твоему хотению

Профессионалы в сфере медиа из Европы и Канады обсудили различные способы персонализации новостного контента, поделились своими успехами на этом поприще и рассказали об актуальных проблемах автоматизированной журналистики.

Чтобы ознаменовать завершение проекта CPN (Content Personalisation Network), его организаторы устроили специальный вебинар о том, как персонализация контента может помочь новостным медиа наладить более устойчивые и плодотворные отношения с аудиторией.

Участниками виртуального «круглого стола» стали:

- Свантье Фишенбек, менеджер по инновациям Der Spiegel, Германия;
- Ярно М. Копонен, руководитель направления AI и персонализации Yle News Lab, Финляндия;
- Гордон Идалл, руководитель отдела технических разработок The Globe and Mail, Канада;
- Ине ван Зееланд, научный сотрудник центра imes-SMIT (медиа, инновации и технологии) Брюссельского свободного университета, изучающая вопросы конфиденциальности пользователей.

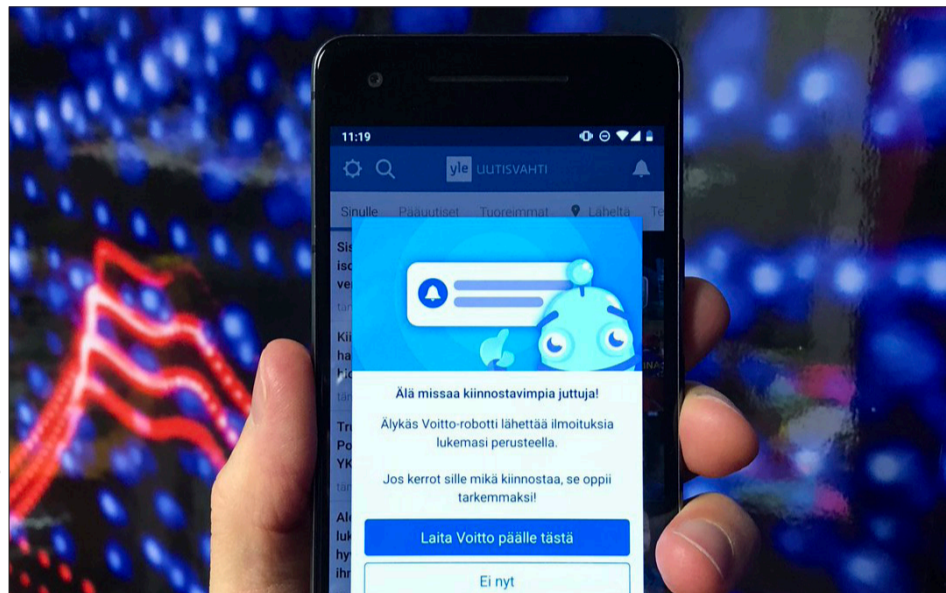
Также на вебинаре выступили с презентациями Эл Рамич, основатель и генеральный директор компании Loomi.ai, и Маттиа Фоши, генеральный директор ID-Ward. Эти два стартапа в сотрудничестве с CPN разработали инновационные технологические механизмы персонализации контента (подробнее о них – в конце статьи).

Концепция и тестирование

Новостное издание Der Spiegel задумалось о персонализации совсем недавно, рассказала Фишенбек, – всего несколько месяцев назад. Сейчас журнал старается ответить на следующие вопросы:

Генерировать актуальные рекомендации непросто, и единственный способ добиться здесь успеха – постоянно тестировать систему. Чем выше уровень персонализации, тем сложнее убедить редакторов, что она работает. Поэтому нужно регулярно показывать сотрудникам редакции статистику и результаты тестов.

1. Как совместить коммерческую персонализацию с журналистскими принципами компании?
 2. Какие технологические решения доступны на данный момент и как они помогут привлечь внимание пользователей?
 3. Какой тип персонализации подходит изданию и от чего она должна отталкиваться: контент, время, настроение, контекст?
- Фишенбек подчеркнула, что при выборе подхода к персонализации надо учитывать специфику



twitter.com/parone

Новостной ассистент Voitto от Yle News Lab выводит уведомления с рекомендациями прямо на экран блокировки.

контента и аудитории: «Мы обнаружили, что персонализация не работает, если ее концепция не совпадает с типом контента, привычками пользователей и стратегией компании».

На другом конце спектра – The Globe and Mail: здесь начали внедрять персонализированный контент семь лет назад. За это время компании удалось выстроить крепкую архитектуру рекомендаций, опирающуюся на несколько модулей и способную генерировать предложения в разных условиях. Одна из особенно удачных персонализированных функций – «Вдруг вы пропустили», показывающая пользователям контент, который может их заинтересовать. Но, как отметил Идалл, этот механизм оказался достаточно простым с точки зрения технологий, в то время как персонализация в целом устроена сложнее. Существует, например, проблема «чистого листа»: как рекомендовать контент, если вы еще ничего знаете о пользователе?

«Разрабатывая механизмы персонализации, вы должны сразу подумать и об их тестировании, чтобы быть в курсе того, насколько хорошо они работают, – сказал Идалл. – Персонализации самой по себе недостаточно, ее нужно тестировать. Генери-

ровать актуальные рекомендации непросто, и единственный способ добиться здесь успеха – постоянно тестировать систему».

Тесты также помогают собрать информацию, которую полезно будет обсудить с коллегами. «Чем выше уровень персонализации, тем сложнее убедить редакторов, что она работает, – сделал вывод Идалл. – Поэтому регулярно показывайте сотрудникам редакции статистику и результаты тестов».

С правом выбора

По мере того как в руках издателей оказывается все больше и больше данных пользователей, с помощью которых они предлагают рекомендации, у аудитории появляется больше вопросов о том, как эти данные используются. Ван Зееланд советует новостным медиа развеивать страхи читателей, открыто рассказывая о сборе и обработке данных: «Очень важно знать, чего хотят и ждут от вас ваши читатели, на этом строится любая персонализация. И так же важно регулярно спрашивать их, согласны ли они с вашими действиями и понимают ли, что за ними стоит».

Фишенбек заметила, что читатели порой с опаской относятся к персонализации новостей, но в другом контексте сама идея их не смущает: «Все любят рекомендации сервисов вроде Netflix или Spotify».

Для новостного издания персонализация может стать возможностью переосмыслить свои отношения с аудиторией. «Мы воспринимаем новые технологии как шанс сделать издание более интерактивным и повысить вовлеченность читателей, – сказала Фишенбек. – Это важная задача, и она тесно связана с той ролью, которую сегодня играют подписки».

Копонен отметил, что при разработке систем персонализации в Yle News Lab тоже в первую очередь обращают внимание на пользователей: «Наш подход состоит в том, чтобы дать читателям право выбора. Они могут выбрать совершенно стандартный контент «без наворотов» или разные уровни персонализации. Важно, чтобы пользователь чувствовал, что может контролировать процесс».

Он рассказал собравшимся о функции Voitto, которая исполняет роль новостного ассистента, выводя рекомендации прямо на экран блокировки. Voitto спроектирована мультидисциплинарной командой и самообучается, обрабатывая как прямой запрос («показывать / не показывать похожее»), так и непрямой фидбэк (поведение пользователей). «Результаты впечатляют: из тех, кто выбрал опцию получать персонализированные уведомления, 90% решили не отказываться от них в дальнейшем», – заключил Копонен.

В условиях пандемии

В The Globe and Mail за инновациями стоит стремление выводить нужный контент тем, кому он действительно интересен. «Нет смысла тратить время и силы на статью, которая в итоге не сможет найти своего читателя, – сказал Идалл. – Это большая проблема, потому что сегодня на людей каждый день сваливаются тонны информации. Мы много размышляем о том, какой объем персонализации будет уместным в рамках миссии и принципов нашего издания. Обычно мы стараемся подавать такой контент в виде виджетов с четкими функциями и прозрачным механизмом персонализации».

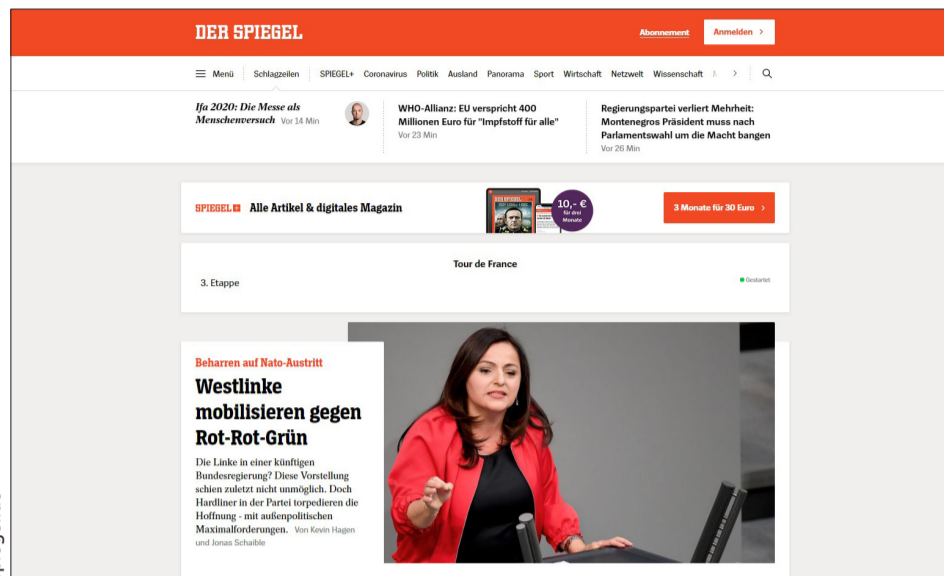
Текущий кризис дал издателям возможность узнать, как персонализация работает в экстраординарных условиях, когда подавляющее большинство новостных сюжетов посвящены одной теме. Идалл рассказал, что The Globe and Mail не использует эти механизмы для материалов о пандемии и здоровье в целом. Зачастую получается так, что заголовок о COVID-19 привлекает читателя, а затем он просматривает и другие новости – тогда уже персонализация может оказаться полезна: «Кто-то хочет переключиться с серьезной темы коронавируса на что-то более легкое вроде гороскопов и развлекательных статей. Есть и другая категория пользователей, они предпочитают новости политики, бизнеса и экономики, то есть те сферы, которые за-

Существует ли реальная опасность, что повальная персонализация в медиа общего интереса, таких как федеральные СМИ, сможет запереть читателя в «пузыре фильтров»? Нет, если система как следует продумана. «Пузыри» возникают только в том случае, когда в компании работают неграмотные инженеры, выпускающие системы, где такое может происходить.

тронуты пандемией лишь частично. Можно заранее сделать персонализацию более гибкой, отталкиваясь от одной из доминирующих тем. По-моему, на данный момент это самый интересный способ персонализировать контент».

Выбраться из «пузыря фильтров»

Копонен подчеркнул, что экспертиза редакторов должна сочетаться с использованием алгоритмов: «Мы с самого начала были уверены, что программное обеспечение тоже должно отвечать нашим профессиональным принципам. У журналистов в редакции должна быть возможность отменить подобранные рекомендации, когда случается что-то важное и срочное».



Внедрив механизмы персонализации всего несколько месяцев назад, в Der Spiegel хотят сделать издание более интерактивным и повысить вовлеченность читателей.

Yle News Lab также исключает определенный контент из рекомендаций:

«Если происходит нечто страшное, например, у кого-то погиб член семьи, не хотелось бы, чтобы читатель обнаружил это в секции «специально для вас»».

В заключение Идалл коснулся такой злободневной темы, как «пузыри фильтров», которые потенциально заводят пользователей в замкнутый круг: «Существует ли реальная опасность, что повальная

персонализация в медиа общего интереса, таких как федеральные СМИ, сможет запереть читателя в этом пузыре? Мой ответ – однозначно нет, если система как следует продумана. Она обязательно будет предлагать то, что похоже на прочитанный контент. У нас много разных модулей, и некоторые специально спланированы так, чтобы узнавать о пользователе больше и избегать замкнутого круга».

Другими словами, алгоритмы позволяют обойти эту проблему, если правильно их настроить: «Я бы сказал, что «пузыри» возникают только в том случае, когда у вас работают неграмотные инженеры, выпускающие системы, где такое может происходить».

Защита конфиденциальности

Loomi.ai специализируется на платформах, которые помогают создавать персонализированные AI-механизмы ассистенции. Лондонская компания уже успела накопить обширную базу знаний, позволяющую совершенствовать метаданные – именно они отвечают за качественную персонализацию. «Когда вы персонализируете тысячи статей для тысяч пользователей, процесс должен быть автоматическим, – сказал Рамич. – А для этого вам так или иначе нужна референтная база знаний».

Рамич также рассказал о разных уровнях контекстной персонализации – от проставления тэгов вручную до механизмов AI и NLP, выделяющих элементы и присваивающих им тэги автоматически. «Мы выводим диаграммы знаний – то есть схемы тэгов, подходящие к определенному сюжету. Затем тот же самый алгоритм применяем к пользователю, – объяснил он. – А потом совмещаем две диаграммы, чтобы увидеть, какие тэги подходят для персонализации лучше всего в конкретном случае».

ID-Ward – британский стартап, занимающийся проблемами комплаенса в сфере данных и AI. Компания предлагает инновационное решение для сбора пользовательских данных, которое в то же время не нарушает конфиденциальность. «Приватность важна не только потому, что мы боимся нарушать Регламент ЕС по защите данных, но еще и потому, что сторонние cookies как способ идентификации и отслеживания пользователей уходят в прошлое», – сказал Фоши.

ID-Ward применяет трехэтапный алгоритм:

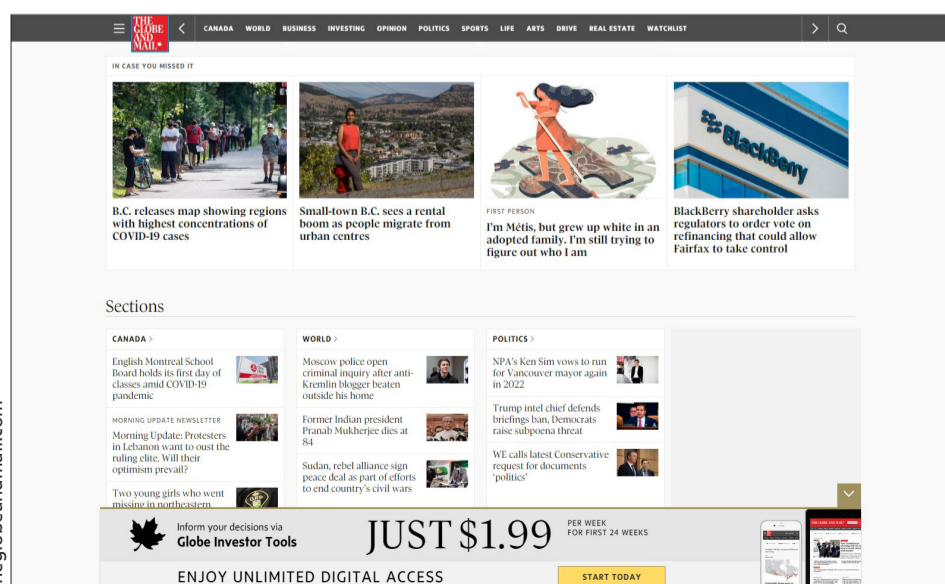
1. Идентификация посетителей. Система авторизации в один клик позволяет легко отслеживать пользователей, не прибегая к сторонним cookies.

2. Отслеживание данных на разных доменах и девайсах. Созданная компанией инфраструктура собирает данные с разных доменов, использованные при авторизации. Благодаря этому возможно отслеживать пользователя на разных сайтах.

3. Защита конфиденциальности. Помимо анонимизации пользовательских данных компания работает над системой, которая использует метод «интегрированного обучения», чтобы персонализировать контент на устройстве. Таким образом, персональная информация никогда не оказывается доступна в облаке.

«Данные взаимодействуют только с аккаунтом пользователя, которому принадлежат, – пояснил Фоши. – У издателя есть доступ только к анонимизированным данным того сегмента, в котором находится пользователь».

Теemu Хенрикссон, координатор проектов GAMI



Персонализированная рубрика The Globe and Mail «Вдруг вы пропустили» информирует пользователя о контенте, который может его заинтересовать.

Подбодрить и обнадеежить

Призывы пересмотреть подход к журналистике начали звучать задолго до того, как грянула пандемия COVID-19. После 2020 года индустрия не будет прежней, и возникнут новые производственные модели. Станут ли они логичным следствием того, как ведущие редакции расследуют, анализируют и подают читателю сюжеты о пандемии уже сейчас? Вот как обстоят дела в норвежской медиакорпорации NRK.

Глава отдела новостей NRK Хелье Сульберг приняла участие в конференции WAN-IFRA World Media Leaders eSummit и рассказала о том, как пандемия может стать для газетной индустрии возможностью переосмыслить свой подход к журналистике. «Настало время определиться, какова наша миссия в мире после коронавируса. Кризис ускорил процессы цифровой трансформации и показал, как важны для общества независимые медиа. И мы больше не можем позволить себе пренебрегать молодой аудиторией», – сказала Сульберг.

Спокойное и безопасное пространство

Работа государственной вещательной компании и крупнейшей в Норвегии медиаорганизации NRK ведется по трем основным направлениям – срочные новости, расследования и журналистика решений. В NRK осознают, что новости зачастую могут оставить у аудитории чувство безысходности, но продолжают поднимать непростые вопросы и призывать к ответу власть имущих, наряду



dagensmedier.no

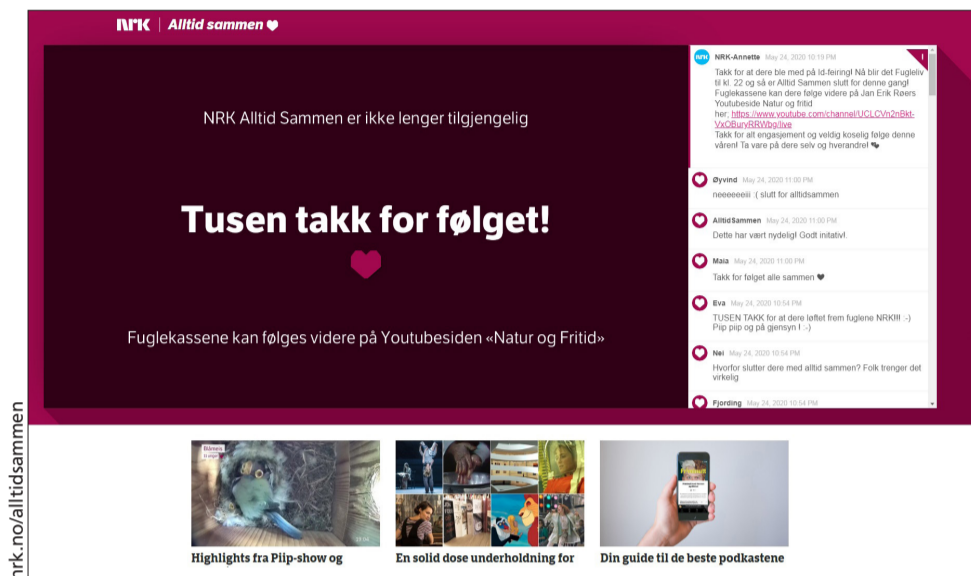
«Журналистика NRK строится на принципах рациональности и искренности. Мы провели ряд опросов, и

выяснилось, что во время пандемии доверие к нашему бренду выросло: 86% потребителей считают нас надежным источником информации».

Хелье Сульберг,
руководитель отдела новостей NRK

с этим предлагая пути решения проблем и внушая надежду на будущее. Благодаря такому подходу компании удается постоянно расширять свою молодую (до 30 лет) аудиторию.

«Наша журналистика строится на принципах рациональности и искренности, мы хотим подбодрить и обнадеежить людей, – подчеркнула Сульберг. – Ежедневно мы охватываем порядка 90%



nrk.no/alltidssammen

населения страны. Недавно мы провели ряд опросов, и выяснилось, что во время пандемии доверие к нашему бренду выросло: 86% потребителей считают нас надежным источником информации».

Также она отметила, что в последнее время онлайн-дискуссии о политике стали слишком токсичными, и сама политика сейчас часто ассоциируется у молодых людей со скандалами. В марте компания запустила две новые площадки, чтобы создать спокойное и безопасное пространство для обмена мнениями и диалога. Одна из них, «NRK: Обратная связь», позволяет свободно обмениваться информацией и связываться с компанией напрямую. Задача портала – дать пользователям возможность высказаться о новостях, особенно на тему коронавируса, и получить быстрый ответ. «Это цифровой сервис, обрабатывающий контент на всех платформах. Он открыл для нас новое измерение: теперь к нам в реальном времени поступают тысячи вопросов, и мы используем его для всех главных новостных сюжетов», – пояснила Сульберг.

Контент о новом вирусе занял первые строчки редакционной аналитики, но он не должен становиться единственной темой для обсуждений. Компания решила немного разрядить обстановку и создала платформу «NRK: Всегда вместе» специально для публикаций в стиле инфотеймент, с расчетом на молодую аудиторию и поддержание диалога. На разработку и запуск ушло всего три дня. По словам Сульберг, новая площадка дала людям почувствовать себя менее одиноко в разгар кризиса.

Что волнует молодую аудиторию?

Все новостные СМИ должны предоставлять своей аудитории факты и учитывать разные мнения, опираясь в создании репортажей на принципы честности, открытости и надежности. Но чтобы идти в ногу со временем и оставаться на волне инноваций, необходимо еще и разнообразие внутри редакции. В гендерном плане NRK уже удалось достичь баланса среди сотрудников редакции и топ-менеджмента, но, как говорит Сульберг, компании еще предстоит сделать так, чтобы представители разных рас получили равный доступ ко всем должностным уровням.

Еще до начала пандемии NRK провела исследование, которое показало, что оптимизм в прогнозах на будущее становится среди молодежи редкостью. «Думаю, не ошибусь, если скажу, что такие настроения актуальны и сейчас, во время пандемии. В Норвегии все больше молодых людей встревожено перспективой остаться без работы, и лишь небольшое число респондентов верит в светлое будущее. Многие говорят, что недовольны своей жизнью, – рассказала Сульберг. – Но что нужно сделать, чтобы показать молодым людям, что они нужны обществу? Что вселило бы в них надежду? Надо прислушаться к ним, понять их точку зрения и только затем действовать. Нам хотелось бы выстроить с ними отношения, в основе которых – интерес к их проблемам, участие и инклюзивность».

«Ситуация в мире такова, что авторитарные лидеры становятся все более влиятельными. Свобода прессы под угрозой, а правовые институты становятся рычагом давления на общество в таких странах как Филиппины, Россия, Камбоджа и Венгрия, – продолжила Сульберг. – Во время пандемии коронавируса лидеры многих государств получили неограниченные полномочия, от которых, вполне вероятно, они не собираются быстро отказываться, а международные гиганты вроде Google, Amazon, Netflix и Facebook на фоне кризиса укрепляют свои позиции».

Люди во всем мире, и особенно молодежь, в знак протеста выходят на улицы, и риск заразиться или заразить других их не останавливает. «Стоит обратить на молодое поколение самое пристальное внимание, – подытожила Сульберг. – Что их волнует, чего они боятся и на что надеются?»

Помочь обществу оправиться от последствий COVID-19, способствовать экономическому и социальному процветанию – все это задачи в том числе и журналистов. Актуальные и качественные репортажи станут первым шагом на пути к открытой дискуссии и решению насущных проблем. В конечном счете, вирус заставил всех задуматься о том, каким должно быть будущее и какую роль в нем сыграют медиа.

Неха Гупта,
корреспондент WAN-IFRA

Платформа «NRK: Всегда вместе», призванная сплотить аудиторию во время карантина, проработала с 19 марта по 24 мая.

Коммерсантъ FM 93.6 слушайте

online

на www.kommersant.ru

Избавиться от краха

Как газеты в Южной Азии справляются с последствиями пандемии COVID-19? Редакторы индийских The Quint и Times of India и бангладешской The Daily Star встретились на вебинаре WAN-IFRA, чтобы ответить на этот вопрос, а также обсудить проблемы новостной индустрии региона и поделиться своим видением ближайшего будущего.

Продукт оправдывает цену

В The Daily Star были в одном шаге от того, чтобы реструктурировать свою традиционную редакцию, когда грянула пандемия. Газеты – материальный товар, и люди покупали их на протяжении многих лет. Другое дело контент: читатели привыкли к тому, что он всегда есть в свободном доступе, и поисковые алгоритмы только способствуют этому убеждению. Недавно компания сократила объем газеты с 20 до 12 полос, которые теперь готовят к выпуску удаленно. Рекомендованная цена значительно ниже стоимости производства: один номер The Daily Star продается за 12 бангладешских так (приблизительно €0.12), в то время как стоимость его производства – больше 20 так (около €0.20). Но, по словам представителя компании, в Бангладеш у газеты репутация надежного источника информации, и будущее местной индустрии новостей за качественным платным контентом, тем более что бумажная пресса неизбежно уйдет на второй план.

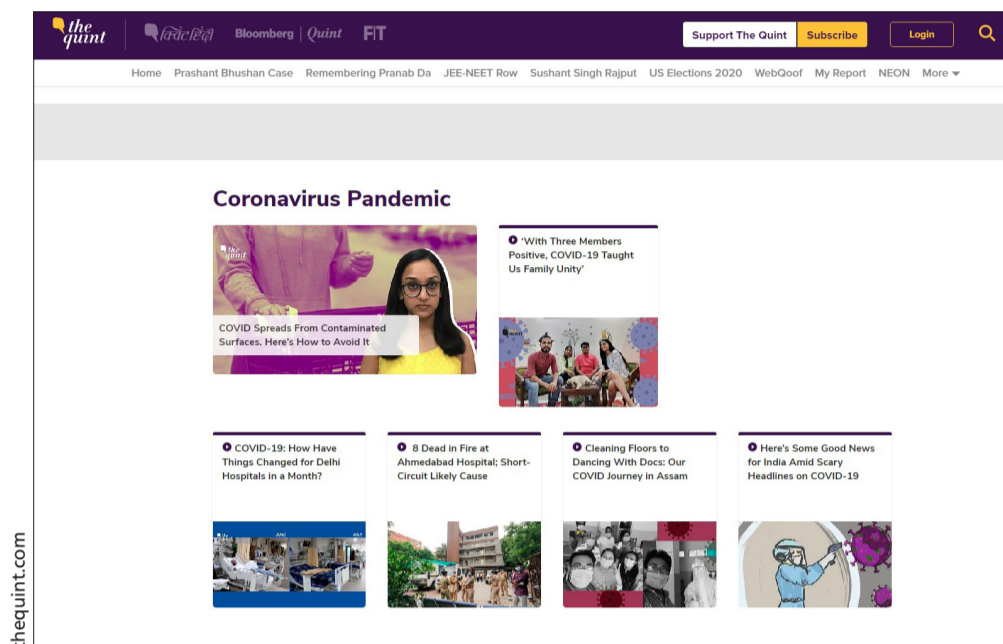
Редакция The Quint – полностью цифровая, поэтому изданию не пришлось решать проблему интеграции. Здесь придерживаются точки зрения, что у потребителей должна быть веская причина платить за новости, учитывая, что они редко подписываются более чем на одну платформу.

Цель The Quint – предложить аудитории яркий продукт, оправдывающий свою цену. В результате такого же подхода появилась и BloombergQuint – совместное предприятие Bloomberg News и Quintillion Media, работающее по модели эйвола с конкурентоспособными расценками.

Сегодня большинство индийских медиакомпаний экспериментируют с разными стратегиями получения дохода от читателей, но прибыль все еще невелика. Times of India, ET Prime и Times of India Plus уже добились на этой стезе определенного успеха: они пытаются как можно эффективнее использовать аналитику и благодаря этому расширить поток прибыли.

Маленькие, да удаленные

С падением доходов многим издателям придется в ближайшем будущем обходиться силами малочисленной команды сотрудников. Как будут выглядеть редакции после пандемии? Стоит ли ждать, что все вернется на круги своя, или лучше работать над повышением ценности изда-



thequint.com

ния в глазах подписчиков и привлечь специалистов извне?

В редакции The Quint статус-кво уже не будет восстановлен: компания окончательно ушла от ключевых слов, поисковых механизмов, объемов контента, коммерческих новостей и агрегаторов, встав на путь оригинальной журналистики. Теперь там полностью опираются на собственных репортеров и тщательно подобранные источники, чтобы производить уникальный контент.

Пандемия заставила новостную индустрию Индии по-новому взглянуть на организацию редакции, и The Quint, возможно, перейдет от традиционной кипящей жизнью редакции к децентрализованной модели.

Такую же возможность рассматривает и The Daily Star: в компании стараются сократить расходы и думают о том, чтобы сдать помещение редакции в аренду и перейти на удаленный режим.

С начала кризиса над журналистами по всему миру нависла угроза увольнений, временных отстранений и сокращения зарплат – варианты развития событий зависят от того, как та или иная редакция отреагирует на нехватку финансов. Как и в других странах, большинство издательских компаний в Индии сильнее всего сокращают зарплату тем, у кого она была самой высокой.

Перед газетой The Daily Star стоит масштабная задача спасти от краха всю свою бизнес-модель – по их прогнозам, рекламная прибыль уже не вернется на некогда высокий уровень, а дневной охват печатной версии падает.

Все участники вебинара согласились в том, что сегодня журналисты должны развиваться и осваивать новые технологии активнее, чем когда-либо. Редакциям в мире после COVID-19 нужны будут авторы, которые умеют писать исчерпывающие статьи и достаточно эрудированны, чтобы высказываться на самые разные темы, но в то же время прекрасно разбираются в определенной области, где могут стать экспертами. Финансовые затруднения подчас приводят к тому, что редакции подписываются на агрегаторы, предпочитая их журналистам,

склонным писать только на одну тему, в которой специализируются.

Особо важный фактчекинг

Некоторое время назад команда The Quint начала пробовать себя в мобильной журналистике, но с началом пандемии ей пришлось быстро изменить тактику. Сейчас компания набирает просмотры страниц двумя способами: с помощью ответов на часто задаваемые вопросы (FAQ), ради которых привлекает экспертов в конкретной области и тем самым сводит к минимуму участие журналистов, и фактчекинга – особо важного направления работы в Индии, где распространяется много дезинформации, разжигающей рознь между общинами. Из-за трудной экономической ситуации издание обходится только своими силами, аннулировав подписки на агрегаторы и новостные агентства.

Пострадали и репортажи с места событий. The Quint вынуждена конкурировать со старыми крупными медиа, которые известны всем в стране и обладают развитой сетью контактов, и молодое издание не может тягаться с их объемами контента. Журналистам в регионах, локальным редакциям и внештатным корреспондентам не хватает доступа к технологиям. The Quint всегда занимались гражданской журналистикой, но теперь уточнить подлинность таких сюжетов, как голод или тяжелое положение рабочих-мигрантов, стало непросто.

Техника сторителлинга начала меняться еще до пандемии, а разрыв между коммерческими новостями и теми, что не предназначены для перепродажи, увеличивается уже давно. Сотрудники The Daily Star дискутируют в режиме онлайн гораздо активнее, чем на физических совещаниях в редакции, а журналисты, хотя и не работают «в поле», остаются в центре событий даже в большей мере, чем раньше, и поддерживают интеллектуальный капитал издания. Коронавирус изменил все, но также дал пищу для множества новых историй.

Неха Гупта,
корреспондент WAN-IFRA

Читатели The Quint постепенно устают от контента о COVID-19. В редакции отмечают рост запроса на более позитивные новости.

Работа на износ

Для англоязычной газеты South China Morning Post выдался непростой год: массовые беспорядки в Гонконге, пандемия COVID-19. Но одновременно с этим на пике кризиса аудитория издания выросла с 2 до 50 миллионов человек, причем 48 миллионов из них находятся за пределами Китая. Впечатляющий результат на международном рынке.

Гэри Лю, генеральный директор South China Morning Post (SCMP), рассказал о своем опыте руководства удаленной редакцией и об особенностях работы в регионе на конференции WAN-IFRA Asian Media Leaders eSummit.

Вспышка атипичной пневмонии в 2002–2004 годах еще свежа в памяти работников SCMP. По словам Лю, как только в январе в Гонконге стало известно о новом коронавирусе, безопасность сотрудников компании стала главным приоритетом. Издание сразу же отозвало своих репортеров из города Ухань в материковой части Китая, ставшего эпицентром заболевания.

22 января был зафиксирован первый случай заболевания в Гонконге. Как городские власти, так и отдельные организации вроде SCMP, памятуя об опыте 2002–2004 годов, сразу же приняли меры. Сотрудники газеты начали работать удаленно. «К середине января мы перестали делать репортажи из больниц, в том числе в Гонконге, потому что понимали, какую опасность это представляет для журналистов», – рассказал Лю.

Удаленные трудности

Перебои в работе редакции SCMP не могли не возникнуть – но на большинство процессов они повлияли не сильно, так как у компании уже был опыт удаленной работы, включая общение между сотрудниками в режиме реального времени. «Наши журналисты и раньше работали из разных регионов в разных часовых поясах, поэтому удаленный режим нам не в новинку, – отметил Лю. – Рабочий темп, постановка задач, целевые показатели и методы обработки данных остались неиз-



Гэри Лю, генеральный директор South China Morning Post. Конференция TED2018. Ванкувер. Апрель 2018 г.

менными. В ответ на изменившиеся обстоятельства пришлось немного поменять рутину, но в целом это оказалось довольно просто».

Впрочем, видеотдел газеты все же столкнулся с определенной трудностью: обычный интернет не слишком хорошо подходит для того, чтобы обмениваться тяжелыми видеофайлами. Сейчас, по словам Лю, продюсеры видеоконтента ищут способы передавать друг другу жесткие диски бесконтактно.

Год в формате нон-стоп

В июне 2019 года Гонконг захлестнула волна массовых беспорядков, а в январе разразилась эпидемия коронавируса. Оба эти сюжета стали для редакции SCMP проверкой на прочность. «Хуже всего то, что эти события случились одно за другим, и за год у наших журналистов фактически не было возможности остановиться и перевести дыхание. Был мобилизован весь штат, и люди работали на износ», – сказал Лю. Особенно тяжело было тем, кто делал репортажи с места событий во время протестов, когда на улицах распыляли слезоточивый газ: «Мы оставались там до последнего». Именно поэтому, по его словам, было так важно иметь всегда доступные каналы коммуникации с журналистами, чтобы в случае необходимости оперативно предоставить помощь.

В то же время руководство и старший редакционный персонал строго следили за очередностью и рабочими сменами во избежание ситуа-

ции, когда один человек остается на месте событий много дней подряд. К тому же сотрудники компании могли побеседовать с психологами в рамках программы поддержки. «У нас есть инструменты и механизмы, помогающие оградить журналистов от лишнего стресса и вреда здоровью, связанных с освещением COVID-19», – подытожил Лю.

Время для подписки

С точки зрения бизнеса условия для газеты тоже сложились не самые благоприятные: экономика сильно пострадала за несколько месяцев политических волнений, а теперь ее еще сильнее пошатнула пандемия. «Только мы подумали, что экономика оправилась и встанет на прежние рельсы, случилась пандемия, особенно сильно ударившая по Гонконгу, – сказал Лю. – А SCMP к тому же работает на глобальный рынок. Вирус распространился по всему миру, и для нас это был двойной удар».

Но в последние месяцы аудитория и охват газеты стремительно выросли, и в SCMP задумались о том, чтобы ввести модель цифровых подписок. «Доходов от рекламы больше не хватает для стабильного обеспечения качественной работы, и мы уверены, что настал подходящий момент, чтобы попросить аудиторию оказать нам поддержку напрямую. Сейчас это наш основной вектор развития, – заявил Лю. – Коронавирус не изменил наши стратегии и планы, скорее наоборот, он дал стимул быстрее воплотить их в жизнь».

В конце этого года, как он надеется, рынок постепенно оправится удара. Впрочем, на старый уровень доходов новостной индустрии рассчитывать не приходится – некоторые двери закрылись навсегда: «Хочется думать, что для всех издателей кризис стал поводом пересмотреть свой подход к бизнесу. Потому что если не начать адаптировать и оптимизировать рабочие практики уже сейчас, для многих 2021 год станет очень неприятной неожиданностью».

Р. S. 27 июля SCMP анонсировала новый сервис на основе подписки для сайта и мобильного приложения газеты. В августе начался поэтапный запуск сервиса.

Во время вспышки коронавируса аудитория SCMP выросла с 2 до 50 миллионов человек.

Хлои Лим, Forkast.News

South China Morning Post News Comment Lifestyle More+ Coronavirus

Coronavirus China

Latest news and updates on the impact of a new strain of coronavirus in mainland China. The virus, which causes the disease COVID-19, was first reported in Wuhan. The authorities introduced sweeping measures in a bid to contain the outbreak, including the lockdown of up to 60 million people in Hubei province, and nationwide transport restrictions. The World Health Organization later declared the spread of the infection, which has spread to the deaths of thousands of people outside China a pandemic.

Home • Coronavirus China • Coronavirus Hong Kong • Coronavirus South Korea • Coronavirus Malaysia • Coronavirus Singapore • Coronavirus Philippines • All stories • Series

More countries host final phase trials of Chinese-made coronavirus vaccines

- People in countries from Peru to Morocco are being injected with experimental vaccines made by three Chinese companies
- China offering priority access to countries is a move seen as an attempt to further Beijing's foreign policy agenda

5 hours ago

Macroscope | Why China can meet 6 per cent growth in the next five years

David Brown

28 Sep 2020 - 11:25PM

Opinion | Panicked response to Covid-19 prioritises some lives over others

Philip Bowring

27 Sep 2020 - 9:25AM

My Take | 'Feminist' party line subverted in sexist TV drama about Covid-19

Chinese women did not just hold up half the sky, they fought and won in the nation's battle against the pandemic.

29 Sep 2020 - 2:45PM

Урок вирусологии

Медиа перенасыщены информацией о пандемии – и тем удивительнее, что дети о ней почти ничего не знают. Ежедневная канадская газета La Liberté, выходящая на французском языке в штате Манитоба, решила исправить ситуацию.

Долг журналистов – отдавать себе отчет, что в их распоряжении могут быть не все факты. Быть журналистом значит сделать шаг назад, отыскать хорошо осведомленные источники, уделить внимание разным точкам зрения, сопоставить полученные данные и, наконец, сделать информацию доступной как можно более широкому кругу людей. А раз это так, неудивительно, что сравнительно небольшая канадская газета взялась подобрать информацию о коронавирусе и подать ее так, чтобы она была понятна детям. Меньше чем за пять недель команда La Liberté полностью сверстала, проиллюстрировала, нашла средства на финансирование и издала 64-страничный журнал, в котором объясняется, как человеческое тело борется с вирусами наподобие SARS-CoV2.

Сила печатного слова

Производить такой контент вполне в духе небольших изданий: им приходится постоянно заново изобретать себя, зачастую с ограниченным бюджетом, чтобы не исчезнуть из поля зрения. La Liberté существует уже на протяжении 107 лет, и ее держит на плаву стремление не просто продолжать работу, но и покорять новые вершины.

Разразившийся в марте кризис ознаменовал начало конца для нескольких канадских газет, но главный редактор Софи Голен была принципиально настроена не допустить такого развития событий для еженедельника. Снижение рекламных доходов ни в коем случае не должно было помешать изданию выполнять свою миссию и приносить обществу реальную пользу.

По этой причине она решила пригласить к сотрудничеству руководителя научных проектов и профессора иммунологии Жан-Эрика Гиа, а также нашла более двадцати спонсоров, которые помогли издать естественно-научный журнал для детей и подростков. Команда La Liberté отказалась участвовать в погоне за информацией, которой заняты мировые СМИ, и вместо этого обратилась к университетским профессорам, ученым, в исследовательский центр Больницы св. Бонифация – ко всем, кто мог внести свой вклад в образовательную инициативу. Президент и генеральный директор Больницы св. Бонифация Мартина Бушар немедленно откликнулась на просьбу главного редактора La Liberté. «Я была очень рада, что исследовательский центр больницы поспособствовал публикации этого новаторского научного журнала для молодежи. В издании приняли участие преподаватели нашей Молодежной биологической лаборатории», – говорит она.

Работа над журналом была профинансирована спонсорами и фондами, и затем его бесплатно распространяли как в цифровой, так и в печатной версии, причем не только среди подписчиков выпускающейся на французском La Liberté, но и для читателей англоязычного еженедельника Winnipeg Free Press. «Бумажный журнал – способ отблагодарить подписчиков, наших и Winnipeg Free Press, – отмечает Голен. – В мире, где бесплатную информацию можно найти практически на любой платформе, верных читателей надо поощрять. С декабря 2019 года мы рассылаем им высококачественный журнал, но этот выпуск – особенный, потому что он предназначен для более молодой аудитории». Журнал также доступен бесплатно на la-liberte.ca, но громкий успех снискала именно бумажная версия – свидетельство того, как ценят читатели печатные издания.

«В первый день публикации нам поступило множество звонков, электронных писем и сообщений в социальных сетях с вопросами о том, как можно подписаться на газету и когда будет следующий выпуск журнала. Мы даже отвели целых две страницы еженедельника, чтобы напечатать отзывы читателей», – вспоминает Голен. Более того, по ее словам, журнал уже расширяет географию: «Профессор микробиологии из Университета Манитобы попросил у нас разрешения допечатать тираж и отправить его в школы Сьерра-Леоне».

Инструмент фандрайзинга

Позитивный отклик позволил La Liberté повысить число подписок, но это не единственная положительная сторона проекта. Новая бизнес-мо-



Спецвыпуск журнала вышел 21 мая и был доставлен бесплатно подписчикам La Liberté и Winnipeg Free Press.



la-liberte.ca

«Бумажный журнал – способ отблагодарить подписчиков. В мире, где бесплатную информацию

можно найти практически на любой платформе, верных читателей надо поощрять»».

Софи Голен,
главный редактор La Liberté

дель хороша еще и тем, что в ней присутствует благотворительный компонент.

Газета объединилась с Фондом детских больниц Манитобы, чтобы спонсировать научное исследование о влиянии COVID-19 на детей. На задней обложке журнала приводится письмо Стефано Гранде, директора фонда, и его послание звучит довольно ясно:

«Фонд детских больниц гордится возможностью поддержать издание этого замечательного источника информации о COVID-19 и других вирусах, созданного здесь, в Манитобе, для детей и родителей. Как отцу мне хотелось бы помочь моим детям в это невиданное время, когда будущее так неопределенно. Такие ресурсы и источники информации, как этот, бесценны – они уменьшают страх и тревогу и объясняют, как защитить себя, своих друзей и старших родственников».

«Часть собранных денег пойдет на покрытие расходов по изданию журнала, остальное – на финансирование научных исследований. Но если сумма окажется больше, чем мы рассчитываем, Фонд детских больниц Манитобы получит кредит на размещение рекламы в нашей газете», – говорит Голен.

В результате энергии и предприимчивости, которые по цепочке передались из La Liberté в другие организации, появился 64-страничный цветной журнал с надежной информацией и всеми необходимыми ссылками на научные публикации, доступно рассказывающий детям о заболевании, которое все еще остается во многом непонятным. Другой удачный итог – газете удалось сохранить штат в кризисное время и одновременно поддержать медицинские исследования.

Таким опытом руководитель La Liberté будет рада поделиться со своими коллегами-издателями.

Кажется, в последнее время хороших новостей совсем не слышно, но этот журнал стал приятным и, главное, во многих отношениях полезным исключением.

Барбара Горранд,
независимый журналист, Франция

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

**КОМСОМОЛЬСКАЯ
ПРАВДА**



95 лет

Крупнейший
медиахолдинг России,
как ни крути



Читай! Смотри! Слушай! Общайся!



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