

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. М.В. ЛОМОНОСОВА**

ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ

Кафедра новых медиа и теории коммуникаций

Курсовая работа:

**Новейшие маркетинговые стратегии на примере нидерландского
онлайн издания De Correspondent**

**Студентки 5 курса в/о
Просвиряковой М. А.**

**Преподаватель:
Доцент Засурский И.И.**

Москва 2018

Оглавление:

1. Определение и цель маркетинговых стратегий.
2. De Correspondent. Бизнес модель и другие особенности издания
3. Конструктивный подход в маркетинге De Correspondent
4. Описание стратегий издания
5. Анализ стратегий с точки зрения конструктивной журналистики
6. Библиография

Определение и цель маркетинговых стратегий.

Маркетинговая стратегия - это долгосрочный и целенаправленный подход к планированию с фундаментальной целью достигнуть устойчивой конкурентоспособной выгоды.¹ Стратегическое планирование включает в себя анализ настоящей ситуации в отношении к оценке, выбору и форме желаемой позиции на рынке, которая сделает возможной достижение целей компании.²

На самом базовом уровне маркетинговая стратегия задаёт три вопроса: 1) Кто мы сейчас? 2) Куда мы идем? 3) Как мы туда попадем?³ Первый вопрос включает анализ предлагаемой ситуации, второй помогает определить видение и миссию издания, а третий концентрируется на стратегии, планах и целях.

Теперь ещё необходимо добавить четвертый вопрос, который звучит так: 4) Как мы узнаем, что мы там оказались? Для этого издания пользуются маркетинговыми метриками, например Google Analytics.⁴

Чтобы ответить на эти вопросы, проводится спектр количественных и качественных исследований. Среди самых известных бенчмаркинг, PEST и SWOT анализ:⁵ Выбор стратегии зависит от наличия данных, задачи и аналитических навыков исследователя. Кроме того, обязательной частью маркетинговой кампании является social media marketing (SMM) и подразумевает работу с пользователями с целью воздействия на целевую аудиторию.⁶ SMM включает в себя SEO оптимизацию, комьюнити менеджмент и работу с лидерами мнений.

1 Baker, Michael *The Strategic Marketing Plan Audit* 2008. ISBN 1-902433-99-8. p. 3

2 Homburg, Christian; Sabine Kuester, Harley Krohmer, *Marketing Management: A Contemporary Perspective* (1st ed.), London, 2009

3 West, D., Ford, J. and Ibrahim, E., *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2010, p. 34

4 West, D., Ford, J. and Ibrahim, E., *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2010, p. 22

5 Aghazadeh, H., "Business, Market, and Competitive Analysis (BMCA) Tools and Techniques," Chapter 5 in *Principles of Marketology*, Vol 1, Palgrave Macmillan, New York, 2016, https://doi.org/10.1057/9781137379320_6, pp. 187–247

6 Маркетинг в социальных сетях / Дамир Халилов: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013

De Correspondent. Бизнес модель и другие особенности издания

De Correspondent - нидерландское издание, основанное в 2013 году в Амстердаме. Издание появилось благодаря краудфандинговой кампании, запущенной на сайте KickStarter 4 основателями - журналистом Робом Вийнбергом, креативным директором Харальдом Даннинком, техническим директором Себастьяном Керстен и издателем Эрнст-Яном Пфаут. За 8 дней кампании основатели собрали более 1 млн евро. Это беспрецедентный случай в журналистском краудфандинге. Тогда в 2013 году у издания появилось 19 000 членов, готовых ежегодно оплачивать доступ к материалам онлайн-журнала в размере \$70. К декабрю 2018 года аудитория De Correspondent насчитывает 60 000 членов. В 2017 году компания заработала \$4,5 млн, 94% из которых поступили от читателей. Остальные 6% от спикерских выступлений и синдикации.⁷

Издание отличается тем, что оно полностью лишено рекламы и пейвола. Оно работает с помощью клубной бизнес-модели или membership - просит оказать финансовую поддержку читателей.

Впервые термин “клубная бизнес модель” ввёл профессор журналистики Нью-Йоркского университета Джей Росен в эссе “ Люди, формально известные как аудитория”. В эссе Джей Росен обосновывает потребность аудитории в участии при работе над медиа. От пассивного потребления она перешла к соавторству.⁸

Доходы журнал получает из нескольких источников. 78% приносят членские взносы, 145 публикация книг, 5,4% спикерская деятельность, 0,6% синдикация и 2% дают эпизодические пожертвования аудитории.

В редакции работают 45 человек, 21 из них - репортеры. У каждого корреспондента есть своя тема - например, гендерные вопросы- и в рамках этой темы он может писать обо всем, что посчитает необходимым. Вместо традиционной газетной структуры с рубриками есть тематические эксперты, а вместо повестки дня - структурные изменения, которые происходят каждый день. Обычно корреспонденты сообщают свои идеи о темах на следующий год главному редактору, а затем делятся ими с читателями и приглашают их помочь в исследовании. В De Correspondent верят, что 100 докторов

7 Ernst-Jan Pfautt ., Why The Correspondent will be open about its financial. Lessons in transparency from a \$4.5M ad-free news platform 2018

8Jay Rosen., People formerly known as audience 2006

знают больше, поэтому разумно узнать их профессиональное мнение - это существенно облегчит задачу. Аудитория - главный источник информации, ведь любой человек является экспертом в своей области знаний. Именно поэтому каждый из авторов издания выпускает свою собственную еженедельную email-рассылку, где делится инсайтами, идеями, находками и просит помощи или совета у читателей. Такой подход вызывает доверие и укрепляет лояльность аудитории.

Философия издания заключена в 10 принципах, среди которых конструктивный подход в журналистике как противоположность циничному журналистскому позерству⁹

В специальном манифесте издания [сообщается](#):¹⁰

“Мы берем темы, которые ускользают с радаров СМИ, гонящихся за 24-часовым освещением. De Correspondent обеспечивает антитокс против новостной лихорадки. Мы нацелены на основательность, а не сенсации, на конструктивный инсайт, а не кликбейты.”

Конструктивный подход в маркетинге De Correspondent

Это является одним из принципов такого подхода, как конструктивная журналистика. Философия De Correspondent основывается на этих принципах. Одним из теоретиков конструктивной журналистики является Кэтрин Гилденстед, пропагандирующая позитивную психологию в репортерском мастерстве. Ключевым элементом Кэтрин выделяет ориентирование в будущее и фокус на поиске решений.¹¹

В декабре 2015 года университет прикладных наук Виндесхайм в Нидерландах добавил в свои дисциплины конструктивную журналистику. Среди практиков можно отметить высказывание Шона Дагана Вуда, редактора британского издания Positive news. Во время выступления на TEDx он описал конструктивную журналистику как “источник позитивных элементов в классическом репортаже, с посвящением точности, честности, балансу и , где необходимо, критике, однако всегда в жизнеутверждающей и воодушевляющей манере”¹²

9 Frederic Filloux., De Correspondent Successful Membership Model 2017

10 The Correspondent Principles <https://thecorrespondent.com/principles>

11 From Mirrors to Movers: Five elements of Constructive journalism Cathrine Gyldensted

12 Karen McIntyre and Cathrine Gyldensted., Applying Positive Psychology techniques to News Production; Journal of Media Innovations 2017

Она ориентируется на то, что происходит каждый день вместо того, чтобы говорить что произошло сегодня. Фокусируется на явлении, а не на событии. Например, сегодня сборная России выиграла матч у сборной Испании и все ликуют. Но как наша сборная справлялись с этим год назад, 5 лет назад, 10 лет? Какая работа стоит за событием, которая происходит сейчас или наоборот, благодаря каким действиям мы избегаем определенных ситуаций?

Прояснять, не упрощая. Необходимо разобрать феномен на слагаемые, и так по частям усвоить природу сложного явления. Например, обращаясь к досугу многодетной семьи, разбить его на элементы: что такое досуг, почему нужен особенный досуг, кто такие многодетные, зачем об этом заботиться, кто заботится, кто может еще поучаствовать, какие существуют варианты, кто и как это делает в других странах.

Предлагать перспективу. Дети учатся в школе 5 дней в неделю - обычное дело. А как это было раньше? Конструктивный подход предполагает сравнение с историческим прошлым и недавними изменениями. Так история обретает рельеф и надежность. Так расширяется кругозор аудитории, у неё появляется возможность сопоставлять и анализировать. Ценить то что есть и то, что было, а также соразмерять цену будущих изменений. Рассчитывать свои силы. Ценить усилия других.

Инфографика. Необходима информация в цифрах, иллюстрациях, таблицах и фактах заслуживает большего доверия. Она наглядная и понятная.

Аудитория как источник. Конструктивная журналистика основывается на принципах, что 100 профессионалов знают больше, чем один журналист. Вместе они предоставят более полную информацию. Нужно использовать возможности других как ресурсы, доступ к которым ты находишь через людей. Это способ рассказывать достоверно и причина построить лояльное сообщество профессионалов вокруг медиа.

Позитивная психология. Пройти с героем через всю историю, сложные и неудобные моменты, и сделать фокус на том, что он вынес из этих препятствий. Сконцентрировать внимание на том, что мы получаем, даже когда теряем. Благодаря приобретенному

опыту и знаниям многое в жизни обретает новую ценность, которую мы не замечали ранее. Фокус на силе духа человека, на его возможностях, на его стрессоустойчивости и способности учиться несмотря ни на что. Мы решаем, на что направить камеру.

Поддержка аудитории. Несомненно, слово обладает силой и в наших руках применить эту силу правильно. Наши истории дают надежду, что есть люди, которые работают, есть идеи, которые живут, есть проекты, которые меняют этот мир. Если их пока нет, то они были или будут. Уже что-то происходит, и конструктивный подход предлагает рассказывать об этом. Уже что-то было, и мы объясняем почему это не сработало. Что необходимо изменить или улучшить. О чем бы ни был разговор, необходимо помнить, как это повлияет на эмоциональное состояние аудитории.

Ответственность. Важно продумывать на несколько шагов вперед, какой отпечаток оставит наша история на душах читателей. Уже продумывая материал, необходимо обратить внимание на то, как эта работа меняет состояние. То же самое произойдет с аудиторией. Конструктивный подход верит, что журналист отвечает за их преобразование или деградацию, за их желание помочь или остаться равнодушными. Конструктивная журналистика смотрит в будущее даже тут, прогнозируя своё влияние.

Поиск решения. Конструктивная журналистика отвечает не только за эмоциональное состояние аудитории, но и подводит её к принятию ответственности за это же состояние. Если ты хочешь быть счастливым/свободным/кем угодно, ты должен сделать первый шаг. Совершить действие. Отреагировать. Взять инициативу в свои руки. Благодаря конструктивным историям аудитория понимает, как это работает, как она может поучаствовать, как она может внести свой вклад. И, что самое ценное, он чувствует себя способной реагировать и вкладывать. Потому что это проще, чем казалось, потому что можно начать с себя, потому что многие уже пробовали, падали и вставали, и все равно продолжали действовать.

Описание стратегий издания

- Создание сообщества вокруг бренда в соцсетях

Закрытая группа в Фейсбуке, где между собой могут общаться и репортеры, и читатели. Здесь они могут обсудить весь процесс между собой.

Также члены сообщества могут оставлять комментарии под статьями на сайте. Недавно De Correspondent запустил функцию, позволяющую комментаторам указывать свой опыт или должность. Каждые полгода редакция связывается с читателем, чтобы верифицировать его информацию.

- Регулярная рассылка членам сообщества

В традиционном издании вы увидите финальную версию статьи, когда она опубликована на сайте. В концепции De Correspondent все иначе. Журналист делится своим прогрессом с аудиторией во время работы над материалом, сообщая о своих сложностях и поощряя помощь экспертов. Эти письма написаны неформальным языком и ясно структурированы. Их открываемость 70%. ¹³Почему? Потому что это персонализированный подход резонирует. Читатель словно читает профессиональный дневник журналиста. Он попадает в закулисы, где происходит работа, и становится соучастником, а не просто зрителем.

Задача корреспондента - создать и развить собственный бренд, который будет пользоваться доверием и авторитетом среди аудитории. В издании есть специальный редактор по вовлечению аудитории, который консультирует репортеров по вопросам наращивания подписчиков, продвижения постов на Facebook и в Twitter. Основатели убеждены, что нужно привлечь внимание определенных людей, чтобы увеличить показатели синдикации материала. Публикация ссылки в соцсети работает только при целевом таргетировании.¹⁴

- Коллаборация с читателями и совместное создание материалов

В октябре 2018 один из корреспондентов Карел Смаутер запустил пилотный проект. Он отправил своим подписчикам письмо, в котором предложил собрать мини редакторскую команду для работы над материалом. Совместно с подписчиками. Он объяснил, что ищет людей с разным профессиональным и культурным бэкграундом, а также из разных частей страны. В течение дня он получил бурный отклик от подписчиков, отобрал 4 человек и в течение месяца исследовал с ними явление. Параллельно он рассказывал об этом процессе оставшейся аудитории. Как итог, у него

¹³ Madalina Ciobanu., 5 ways De Correspondent is building communities around its journalism 2015

¹⁴ Anna Savina., В редакции De Correspondent: как создать успешное онлайн-издание с платной подпиской

выросла открываемость рассылки на 20% и аудитория стала вовлеченнее, появилось больше комментариев. Уже есть лист желающих скооперироваться с журналистом на следующий год.

- Ведение блога на платформе Medium

Так как платформа открыта только для членов клуба, то познакомиться с материалами можно лишь при условии, если им поделиться подписчик De Correspondent. Однако на сайте Medium издание ведет свой блог и публикует статьи, которые объясняют принципы их работы, приоткрывает занавес на закулисы, рассказывает о новых проектах и делится своим взглядом на феномены в журналистике. Этот сайт доступен каждому пользователю Интернета и является публичным рупором философии De Correspondent. Кроме того, он ведется на английском языке, когда издание до запуска англоязычной версии в 2019 преимущественно на голландском языке.

- Краудсорс

В краудсорс журналистике задачи издания должны быть предельно ясны читателю. Поэтому корреспонденты излагают свои планы, чтобы аудитория понимала, на что соглашается. Когда она подписывается на рассылку, то каждый шаг подробно описывается - чтобы не было недопонимания.

- Публикация профессиональной литературы

Статья - это только элемент исследования. De Correspondent разработал формат подробной статьи, где разбирает крупное глобальное явление, например, вопрос бедности или изменения климата в проекте 101.¹⁵ Так, статья превратилась в подобие краш-курса.

Из стремления эффективно информировать читателя родилась идея публиковать книги. В Нидерландах есть центральная система дистрибуции книг, которая упрощает публикацию, и редакция решила попробовать. Наша первая книга называлась «[Утопия для реалистов](#)». Основатели купили два печатных станка и начали отправлять книги читателям. Поскольку мы они уже знали много людей, которые были заинтересованы в том, что пишут репортеры издания, они сразу заинтересовались книгами. Все, что в книжной индустрии редакцию не устраивало, корреспонденты улучшили. Например, сделали электронные книги дешевле, чем печатные, и убрали защитные водяные знаки,

¹⁵ <https://thecorrespondent.com/project101>

поэтому ими легко поделиться со своими друзьями. Каждый год De Correspondent публикует около четырех книг, и почти все они становятся бестселлерами. Конечно, издательство требует больших инвестиций, но книги каждый раз оправдывают вложенные в них средства.

- Участие в образовательных проектах

В качестве одного из инструментов продвижения De Correspondent создал [The Membership Puzzle Project](#)¹⁶, который изучает и продвигает клубную модель СМИ.

В рамках совместного проекта с Нью-Йоркским университетом издание создало образовательную программу для медиа, которые собираются перенять клубную модель. Основным преимуществом модели выделяется двусторонние отношения редакторской команды и аудитории, которые дают ощущение разделения обязанностей. Обе стороны вкладываются в производство и получают что-то уникальное в ответ.¹⁷ Благодаря этому проекту издание повышает уровень цитируемости, вербует новых последователей и приобщает себя к теоретикам инновационной бизнес-модели.

Кроме того, редакция De Correspondent создала специальную академию, где учат работать в мультикультурном коллективе.¹⁸ Там обучают журналистов с разнообразным культурным бэкграундом. Во время обучения каждый студент работает с двумя журналистами и помогает им исследовать истории. В процессе обучения в академии стажеры публикуются на сайте издания, а по его окончании начинают сотрудничать. Так De Correspondent продвигает идею мультикультуры в профессиональных коллективах и выращивает собственные кадры.

- Лекции на фестивалях и конференциях

Корреспонденты De Correspondent регулярно выступают на международных и региональных профессиональных конференциях, таких как Justice Conference в Нидерландах, Media Makers в России и International Journalism Festival в Италии. На подобных событиях репортеры продвигают идею клубной бизнес-модели, конструктивный подход и философию своего медиа.

16 <https://membershippuzzle.org>

17 Madalina Ciobanu., 3 tips for news organisations looking to launch membership models 2017

18 <https://decorrespondent.nl/5423/geef-je-op-voor-ons-trainingsprogramma-voor-divers-talent-het-correspondent-college/1617694153812-9cf2093c>

Анализ стратегии с точки зрения конструктивной журналистики

За 5 лет существования De Correspondent издание в 3 раза увеличило свою аудиторию и вклад этой аудитории в жизнь онлайн-журнала. Так в 2017 году 68% доходов поступало от членских взносов, а в 2018 уже 78%.¹⁹ Это говорит о росте доверия и лояльности аудитории. Издание видит в аудитории соратника и собеседника, к которому можно обратиться за помощью и за советом. Читатели чувствуют свой авторитет и ответственность, и хотят оправдать их. В частности, исследования показывают, что читатели-спонсоры не только жертвуют деньги, но и свои таланты, знания, время на поддержку издания. Тот, кто вкладывает, всегда более лоялен, чем тот, кто покупает.

De Correspondent ежегодно публикует отчет о доходах и расходах, чтобы читатели знали, на что идут их деньги. Это вызывает больше доверия.²⁰ Читатели присоединяются не только ради эксклюзивного доступа, а по идеологическим причинам: они верят в журналистику и хотят поддержать её как рупор своей позиции.

Для большинства современных изданий идея комьюнити менеджмента сводится к модерации комментариев на страницах в социальных сетях. De Correspondent комьюнити является неотъемлемой частью бизнес модели, редакционной стратегии и идеологии кадров. Их исключительная согласованность и резонирование с аудиторией делают их сложным, но желаемым примером для последования для других медиа организаций. Надежда только на рекламодателей отвергает идею устойчивости медиа, когда построение отношений с аудиторией дает шанс на долгосрочное и качественное сотрудничество.

Библиография

1. Baker, Michael The Strategic Marketing Plan Audit 2008. ISBN 1-902433-99-8. p. 3
2. Homburg, Christian; Sabine Kuester, Harley Krohmer, Marketing Management: A Contemporary Perspective (1st ed.), London, 2009
3. West, D., Ford, J. and Ibrahim, E., Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage, Oxford, Oxford University Press, 2010, p. 34

¹⁹ De Correspondent and the blueprint for a Successful Membership Model

²⁰ De Correspondent gets more transparent about its finances with members

4. West, D., Ford, J. and Ibrahim, E., Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage, Oxford, Oxford University Press, 2010, p. 22
5. Aghazadeh, H., "Business, Market, and Competitive Analysis (BMCA) Tools and Techniques," Chapter 5 in *Principles of Marketology*, Vol 1, Palgrave Macmillan, New York, 2016, https://doi.org/10.1057/9781137379320_6, pp. 187–247
6. Маркетинг в социальных сетях / Дамир Халилов: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013 ISBN 978-5-91657-759-4
7. Ernst-Jan Pfautt ., Why The Correspondent will be open about its financial. Lessons in transparency from a \$4.5M ad-free news platform 2018 <https://medium.com/de-correspondent/financial-transparency-956ab828d61f>
8. Jay Rosen., People formerly known as audience 2006 http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html
9. Frederic Filloux., De Correspondent Successful Membership Model 2017 <https://gijn.org/2017/11/30/de-correspondents-successful-membership-model/>
10. The Correspondent Principles <https://thecorrespondent.com/principles>
11. From Mirrors to Movers: Five elements of Constructive journalism Cathrine Gyldensted
12. Karen McIntyre and Cathrine Gyldensted., Applying Positive Psychology techniques to News Production; Journal of Media Innovations 2017 <https://journals.uio.no/index.php/TJMI/article/viewFile/2403/5102>
13. Madalina Ciobanu., 5 ways De Correspondent is building communities around its journalism 2015 <https://www.journalism.co.uk/news/5-ways-de-correspondent-is-building-communities-around-its-journalism-/s2/a590206/>
14. Anna Savina., В редакции De Correspondent: как создать успешное онлайн-издание с платной подпиской <https://accent.setka.io/ru/de-correspondent/>
15. Project 101 <https://thecorrespondent.com/project101>
16. Membership Puzzle Project <https://membershippuzzle.org>
17. Madalina Ciobanu., 3 tips for news organisations looking to launch membership models 2017 <https://www.journalism.co.uk/news/3-tips-for-news-organisations-looking-to-launch-membership-models/s2/a713217/>
18. Training programme of De Correspondent <https://decorrespondent.nl/5423/geef-je-op-voor-ons-trainingsprogramma-voor-divers-talent-het-correspondent-college/1617694153812-9cf2093c>
19. De Correspondent and the blueprint for a Successful Membership Model

<https://mondaynote.com/de-correspondent-and-the-blueprint-for-a-successful-membership-model-3660eba337ba>

20. De Correspondent gets more transparent about its finances with members

<https://digiday.com/media/de-correspondent-gets-transparent-members-finances/>