

Московский Государственный Университет имени М.В. Ломоносова
Высшая Школа Бизнеса

Программа «Бакалавр»

Совершенствование стратегии развития бизнеса
компании на российском рынке периодических
изданий (на примере «Космополитен»)

Выполнила:

Смирнова Александра Евгеньевна

Научный руководитель:

к.э.н. Маркова Марина Валерьевна

Москва

2019

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы связанные с (максимум 100 слов)

Abstract

**ЗАЯВЛЕНИЕ О СОБЛЮДЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ
ПРИ НАПИСАНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ)**

Я, _____, студент бакалавриата Высшей школы
бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова, заявляю, что в моей бакалаврской работе на тему
«_____»

_____»,
представленной в Государственную аттестационную комиссию для публичной защиты,
соблюдены правила профессиональной этики, не допускающие наличия плагиата,
фальсификации данных и ложного цитирования при написании выпускных
квалификационных работ.

Я ознакомлен с действующим в Высшей школе бизнеса МГУ им. М.В.
Ломоносова Положением о подготовке и защите выпускной квалификационной работы
бакалавра (бакалаврской работы), согласно которому обнаружение плагиата,
фальсификации данных и ложного цитирования является основанием для снижения
оценки за выпускную квалификационную работу, вплоть до выставления оценки
«неудовлетворительно».

подпись

расшифровка подписи

дата

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии развития компании.....	7
1.1 Понятие стратегии компании и классификация стратегии.....	7
1.2 Основные этапы разработки и реализации стратегии.....	10
1.3 Особенности разработки стратегии на рынке периодических изданий.....	14
Глава 2. Анализ стратегии развития компании «Космополитен».....	19
2.1 Анализ факторов внешней среды.....	19
2.2 Анализ факторов внутренней среды.....	26
2.2 Определение преимуществ и недостатков стратегии.....	33
Глава 3. Разработка комплекса мер по совершенствованию стратегии развития компании «Космополитен».....	36
3.1 Определение методов совершенствования стратегии.....	36
3.2 Мероприятия по реализации стратегии продвижения.....	38
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	42
Заключение.....	44
Список используемой литературы.....	45
Приложение 1. Pest-анализ.....	47
Приложение 2. Рейтинг цитирования печатных изданий.....	48
Приложение 4. Вопросы для интервью.....	50
Приложение 5. Ссылки на страницы в социальных сетях.....	51

Введение

На сегодняшний день вся медиа-индустрия оказалась в состоянии неопределённости. С каждым годом снижаются тиражи и продажи газет и журналов, многие издания уходят в интернет или вовсе закрываются, изменилось сама отношение читателей к печатной публицистике. Сегодня большая часть аудитории печатных СМИ предпочитает получать информацию с помощью электронных средств массовой информации и постоянно быть в курсе последних новостей. Российские средства массовой информации вступили в новый этап своего развития, когда старые методы уже не эффективны и редакциям приходится искать новые возможности продвижения и развития, менять свои стратегии, чтобы удерживать и привлекать новую аудиторию, а также повышать уровень лояльности существующих читателей.

Актуальность проблемы обусловлена глобальными изменениями в обществе, которые заставляют редакции переосмыслить свой подход к развитию бизнеса, а также сфокусироваться на новых методах, например, создание электронных версий журналов. Пока что гляцевые журналы имеют ряд несомненных преимуществ по сравнению со своими электронными конкурентами. Среди них - удачно подобранная коллекция материалов, устоявшийся образ, качественная печать. Но в целом для журналов этого профиля необходимо выбрать дальнейший путь развития. Даже такие лидеры рынка, как компания «Космополитен», сталкиваются со многими проблемами, которые требуют новых решений в совершенствовании стратегий развития.

Целью данного исследования является разработка комплекса мер по совершенствованию стратегии развития компании «Космополитен».

Задачи исследования заключаются в следующем:

- Изучить теоретические основы разработки стратегий и развития бизнеса компании на рынке периодических изданий.
- Проанализировать рынок периодических изданий в России и стратегии развития участников рынка.
- Проанализировать особенности существующих стратегий развития бизнеса компании «Космополитен».
- Сформировать программу совершенствования стратегии развития компании «Космополитен».

Объектом исследования является стратегии развития бизнеса компании «Космополитен».

Предмет исследования составляют технологии совершенствования стратегии развития бизнеса компании на российском рынке периодических изданий «Космополитен».

Источниками для исследования являются научные и учебно-методические работы отечественных и зарубежных авторов по стратегии (О.С.Виханский, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд., И.Ансофф., А.Н.Петров, Д.В.Арутюнова) по маркетингу (Ф.Котлер), по журналистике (С.Г.Короносенко) и СМИ (Ю.П.Пургин), итоговые отраслевые отчеты («Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям», «Ассоциация коммуникативных агентств России», компании Mediascope, компании «Медиалогия»), данные опросов общественного мнения («Всероссийский центр изучения общественного мнения»), статистика посещаемости веб сайтов компаний, федеральные законы («О средствах массовой информации»), а так же материалы компании Космополитен и издательства Independent Media.

В работе применялись несколько методов сбора и обработки информации: теоретический анализ литературы, построение матриц, таблиц, графиков и диаграмм, PEST-анализ, комплекс маркетинга 4P, проведение интервью с сотрудниками компаниями.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные подходы и методы могут быть использованы в компании для её развития и продвижения.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе освещаются теоретические понятия стратегии компании и их классификация, основные этапы разработки и реализации стратегии, особенности разработки стратегии непосредственно для рынка периодических изданий, в зависимости от типа издания.

Во второй главе дается характеристика рынка периодических изданий, описываются политические, экономические, социальные и технологические проблемы этого рынка, сравниваются конкурентные издания; также дается анализ компании «Космополитен» и её стратегии, определяются преимущества и недостатки этой стратегии.

В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию стратегии развития компании, направления и мероприятия по реализации, а также анализ эффективности предложенных мероприятий.

Дипломная работа включает в себя 51 страницы, 2 таблицы, 15 рисунков и 4 приложения. Список используемых источников состоит из 22 наименования.

Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии развития компании

1.1 Понятие стратегии компании и классификация стратегии

Для успешного существования компании в конкурентной среде, у неё должны быть четкие ориентиры и направления, понимание того, к чему стремиться организация в ходе своей деятельности. Организация, исходя из своего понятия, представляет группу людей, имеющих определенные цели. Далеко не всегда цели различных участников группы совпадают. Поэтому перед менеджерами компании стоит сложная задача: организовать деятельность компании так, чтобы достижение задач организации помогало отдельным людям достигать их личные цели.

Говоря о базовых терминах деятельности компании стоит так же упомянуть и миссию. Наравне с целями она играет ключевую роль в деятельности любой организации. Миссия — это то, зачем организация существует. Те понятия, идеи, принципы и убеждения, которые компания планирует достичь в ходе своей деятельности. Существует более узкое определение миссии — «это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.» [Виханский, 2002, с. 39]. Другими словами, миссия делает компанию уникальной, отличающейся от других. По мнению Ф. Котлера именно миссия дает сотрудникам почувствовать себя частью компании, увеличивает их значимость и нацеливает на достижение общих целей. В своих работах он говорит о пяти основных факторах, которые должны присутствовать в миссии любой организации: история фирмы, стиль управления, состояние среды, ресурсы и отличительные особенности. (Котлер, 2007).

Таким образом, миссия представляет направление деятельности, общие ориентиры компании, в то время как цель является желаемым конкретным состоянием отдельных характеристик организации и именно на них направлена её деятельность. Несмотря на то, что компании преследуют совершенно различные цели в зависимости от специфики отрасли, окружающей среды, желаемых количественных результатах, все они связаны с четырьмя сферами: 1) доходы, 2) клиенты, 3) персонал, 4) социальная ответственность.

Одну и ту же цель можно достигать различными способами. Именно стратегия показывает каким способом компания будет идти к достижению цели. На сегодняшний день нет единого общеустановленного понятия стратегии, и каждый автор трактует его по-своему. Однако, суть остается общей: стратегия — это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее

деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. (Виханский, 2002).

И. Ансофф называет стратегию набором правил, которыми руководствуется компания для принятия решений. Он выделяет 4 основные группы правил (Ансофф, 1989):

- Оценка- правила, которые оценивают результаты деятельности. Качественные критерии называют ориентиром, количественные- заданием.
- Отношения с внешней средой- определяют продукцию и технологию, каналы сбыта, конкурентные преимущества, называются продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
- Отношения внутри компании- организационная концепция.
- Повседневная деятельность- основные оперативные приёмами.

Стратегия компании складывается из двух составляющих: запланированной стратегии и адаптивной реакции на изменения. Совокупность этих двух факторов и становится реальной стратегией. Возникновение неожиданных изменений во внешней среде, изменение технологий внутри фирмы, появление новых конкурентов и другие факторы вынуждают менеджеров компаний отходить от изначально намеченного плана и вносить в него изменения.

Определение нужной стратегии компании зависит от конкретной рыночной ситуации и того, к чему стремится фирма. У каждой фирмы свои рыночные возможности, свои сильные и слабые стороны, свои потенциалы. Именно поэтому стратегия каждой компании является уникальной и неповторимой. Несмотря на то, что все стратегии разные, у них есть общие черты, которые позволяют выделить их в несколько групп. Эти 4 группы стратегий развития бизнеса называются базисными или эталонными и формируются на основе изменения одного или нескольких элементов: продуктов, рынка, отрасли, положения организации внутри отрасли, технологии. Существовать они могут только в двух видах: используется или уже существующее состояние, или создается новое.

Первая группа - *стратегии концентрированного роста*, они связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают остальные элементы. К ним относятся: стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта. Вторая группа- *стратегии интегрированного роста*, при которых происходит изменение фирмы внутри отрасли. Здесь выделяют: стратегию обратной вертикальной интеграции и стратегию вперед идущей вертикальной интеграции. Третья группа- *стратегии диверсифицированного роста* применяются при невозможности компании функционировать на существующем рынке, с существующим продуктом, в той же отрасли. Стратегии централизованной, горизонтальной и конгломеративной диверсификации относятся к этой группе. Четвертая- стратегия сокращения, целенаправленное сокращение

производства, с целью перегруппировки сил и повышения эффективности. Выделяются четыре типа сокращения: стратегия ликвидации, «сбора урожая», сокращения и сокращения расходов. Табл. 1 иллюстрирует более подробное описание стратегий и их особенностей. (Виханский, 2002)

Таблица 1. Базисные стратегии.

Стратегии концентрированного роста	Усиление позиции на рынке	Завоевание того же рынка с тем же продуктом, благодаря продвижению
	Развитие рынка	Новый рынок для существующего продукта
	Развитие продукта	Усовершенствование продукта на уже освоенном рынке
Стратегии интегрированного роста	Обратная вертикальная интеграция	Рост фирмы за счет приобретения (усиления контроля) над поставщиками
	Вперед идущая вертикальная интеграция	Рост фирмы за счет приобретения (усиления контроля) над системами распределения и продаж
Стратегии диверсифицированного роста	Центрированная диверсификация	Поиск дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе
	Горизонтальная диверсификация	Существующий рынок, новая продукция и новая технология
	Конгломеративная диверсификация	Технологически не связанные с уже производимым новые продукты на новом рынке
Стратегия сокращения	Ликвидация	Компания не в состоянии продолжать деятельность
	Сбор урожая	Получение максимального дохода в краткосрочной перспективе
	Сокращение бизнеса	Ликвидация части бизнеса
	Сокращение расходов	Уменьшение издержек и затрат

Источник: Составлено автором работы (по Виханский, 2002)

Помимо данной классификации существуют и другие. Стратегии могут различаться по уровню, на котором будут реализовываться. Выделяется 4 уровня:

1. Корпоративная стратегия.

Эта стратегия является наиболее важной из всех, она содержит общую информацию по всей компании. Основной задачей этой стратегии является создание взаимодействие всех нижестоящих стратегий развития подразделений и достижение нового уровня развития.

2. Стратегия единиц бизнеса.

К стратегическим единицам бизнеса могут относиться подразделения или сферы бизнеса, выполняющие полный цикл производства продукта- разработка, производство, сбыт, маркетинг. В разработке своих стратегий, СЕБ должны опираться на корпоративную стратегию.

3. Функциональные стратегии.

Они отвечают за выполнение одного из направлений осуществления стратегии. Сюда можно отнести разработку стратегии маркетинга, финансирования, производства, разработки инноваций.

4. Линейная стратегия.

На данном уровне разрабатываются стратегии руководителями основных подразделений организации. Для выполнения стратегии очень важно чтобы стратегические цели верхнего и нижнего уровня находились во взаимосвязи. (Арутюнова, 2010)

Таким образом, каждая компания должна иметь свою хорошо разработанную стратегию, которая опирается на миссию компании и включает в себя достижение определенных целей и задач. Стратегия должна учитывать события, происходящие во внешней среде, использовать возможности и потенциалы во внутренней среде, а также стараться минимизировать недостатки в работе компании.

1.2 Основные этапы разработки и реализации стратегии

Для того, чтобы компания выбрала наиболее подходящую стратегию к конкретной ситуации, необходимо выполнить несколько шагов:

1. Определить текущую стратегию
2. Проанализировать внешние и внутренние факторы
3. Осознать необходимости изменений
4. Совершить анализ портфеля продукции

Первым важным шагом является анализ текущей стратегии компании. Для принятия решений о будущем компании, необходимо иметь четкое представление, где она находится в настоящий момент и каких стратегий придерживается. Самый известный подход к определению текущей стратегии был предложен А. Томпсоном и А. Стиклендом. Авторы выделили внешние и внутренние факторы, которые помогают определить осуществляемую стратегию компании. К внешним факторам относятся: объем деятельности компании и разнообразие выпускаемой продукции; вид и источник недавних покупок и продаж собственности организации; направление деятельности компании в течение последнего периода; возможности, на которые была нацелена фирма; внешние угрозы. К внутренним можно отнести следующие факторы: цели; методы распределения ресурсов и существующая схема вложения капитала по выпускаемой продукции; чувствительность к риску со стороны руководящих органов компании; степень вовлеченности компании в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР); отдельные функциональные стратегии, такие как маркетинг, финансы, кадры, производство.

После оценки внутренних и внешних факторов осуществляемой стратегии можно проанализировать её эффективность, сформулировать дополнения на будущее или увидеть необходимость выработки абсолютно новой стратегии. Как показано на рис.1, после уяснения текущей стратегии осуществляется анализ портфеля продукции.

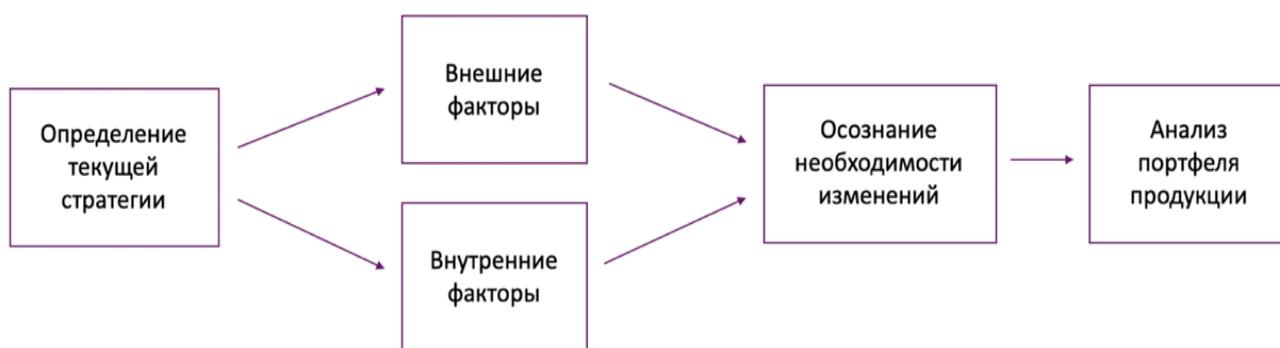


Рисунок 1. Определение текущей стратегии.

Источник: Составлено автором работы (по Томпсон, и др., 1998)

Бизнес портфель составляет основу стратегического планирования. Суть его заключается во взаимосвязи отдельных частей бизнеса в единое целое- портфель, именно их цельность обладает большим значением для компании, чем состояние отдельных его частей. Анализ бизнес портфеля помогает выявить наиболее эффективные сферы реализации стратегии. Выделяется 6 шагов для проведения анализа (Петров, 2005):

- 1) Определение иерархии уровней анализа портфеля бизнеса, начиная с уровня отдельного продукта и заканчивая верхним уровнем организации.
- 2) Фиксация единиц анализа, по-другому называемые стратегические зоны хозяйственности (СЗХ).
- 3) Определение параметров матриц анализа для подбора нужной информации
- 4) Сбор и анализ данных: оценка привлекательности отрасли, конкурентная позиция, возможности и угрозы фирмы, ресурсы и квалификация кадров.
- 5) Построение матриц портфеля продукции и проведение анализа
- 6) Определение желаемого портфеля продукции, который будет способствовать достижению компанией своих целей.

Существует большое количество различных матриц, которые используются на пятом шаге анализа бизнес портфеля. Наиболее часто используемыми являются матрица «рост/доля», разработанная компанией Boston Consulting Group и матрица жизненного цикла отрасли Hofer/A.D.Little.

Первая матрица «рост/доля» представляет собой 4 квадрата. Матрица БКГ сравнивает позиции различных хозяйственных подразделений на основе темпов роста отрасли и доли рынка. Как показано на рис.2 по осям отмечается относительная доля рынка и темп роста отрасли. Кругами обозначается отдельное хозяйственное подразделение, чем больше круг, тем больше доля прибыли данного подразделения.

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА

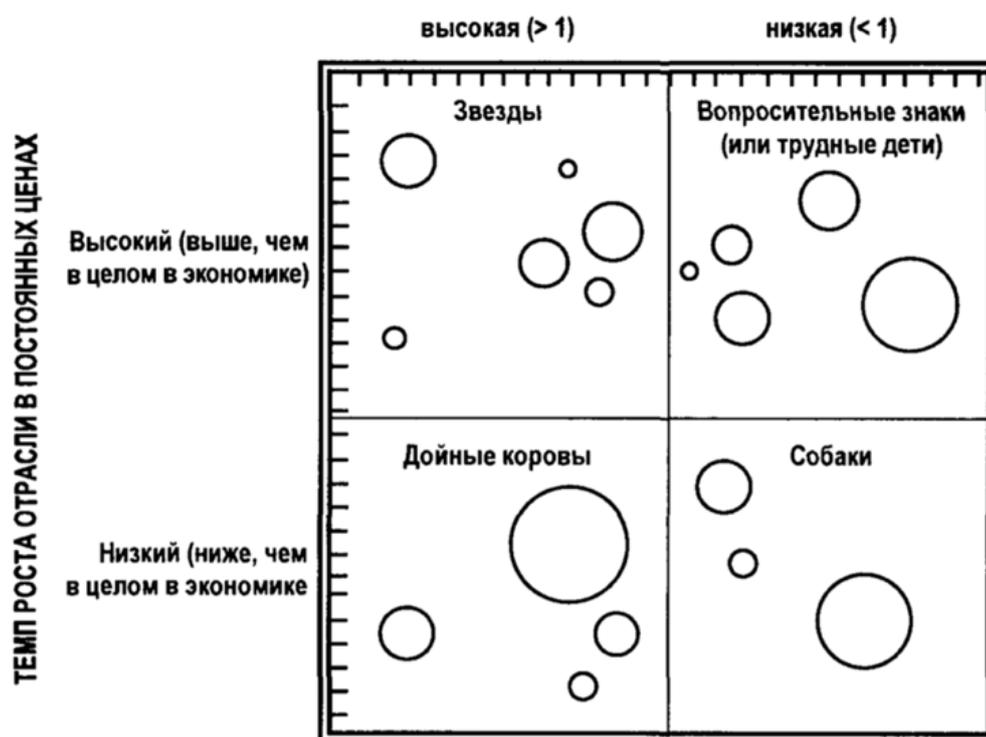


Рисунок 2. Матрица «Рост/доля рынка» (Boston Consulting Group)

Источник: Стратегический менеджмент. Томпсон, Стрикленд, 1998.

Относительная доля рынка показывает отношение собственной доли рынка к доле наиболее крупного конкурента. Вертикальная линия проходит на уровне единицы, поэтому единственная возможность для компании попасть в левый квадрат — это стать владельцем самой большой доли рынка. Таким образом, круги, лежащие слева являются лидерами на своих рынках, круги в правой части занимают второстепенные позиции. Главным преимуществом матрицы БКГ является то, что она фокусирует внимание на распределении денежных средств между различными хозяйственными подразделениями с целью оптимизации портфеля компании.

Матрица жизненного цикла зависит от двух переменных (рис.3). На одной оси отмечается конкурентная позиция (сильная, средняя, слабая), по другой оси стадии жизненного цикла отрасли (зарождение, ускорение роста, замедление роста, зрелость, затухание). Как и в матрице БКГ круги представляют размер отрасли в целом, а сектор внутри- долю конкретного бизнеса. Так бизнес А может стать будущим победителем, бизнес С- потенциально проигравший, а бизнес Е- сегодняшний победитель. Плюсом этой матрицы является наглядность распределения хозяйственных подразделений по стадиям развития отрасли.

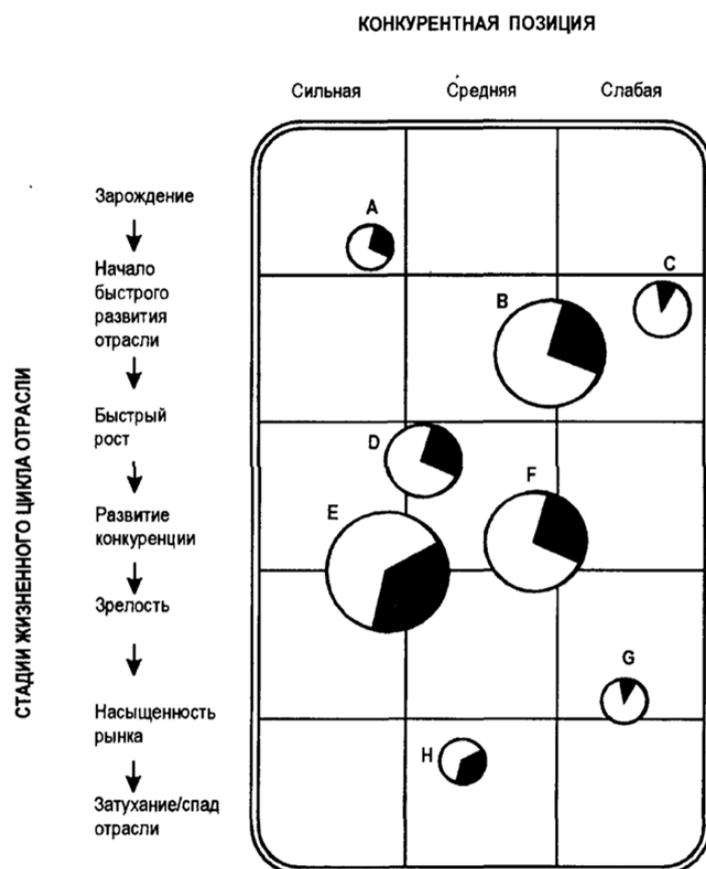


Рисунок 3. Матрица жизненного цикла портфеля.

Источник: Стратегический менеджмент. Томпсон, Стрикленд, 1998.

Несмотря на огромное количество возможных методов анализа портфеля, выбор стратегии осуществляется на основе анализа ключевых факторов, описывающих состояние компании, учитывая текущую стратегию. Ключевыми факторами для выбора стратегии являются (Виханский, 2002):

- Состояние отрасли и позиция фирмы. Компаниям, которые занимают лидирующие положения стоит стремиться к максимизации использования своих возможностей и закрепления на лидирующих позициях. Слабые должны выбрать стратегии, улучшающие их положение на рынке.
- Цели фирмы. Стратегии не должны противоречить целям компании.
- Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии. Его личная предрасположенность к тем или иным стратегиям может стать решающей.
- Финансовые ресурсы. Фирмы, обладающие небольшими финансовыми ресурсами, ограничены в выборе стратегий, так как многие из них требуют больших затрат.
- Квалификация работников. При переходе к новым производствам или обновлению технологии существующего производства необходимо учитывать уровень квалификации сотрудников.

- Предыдущие обязательства компании необходимо учитывать при выборе новых стратегий, так как отказ от них полностью невозможен.
- Степень зависимость от внешней среды. Покупатели, поставщики, правовое регулирование, социальные ограничения и другие факторы извне могут оказывать существенное влияние на выбор стратегии.
- Временной фактор. Применяемая стратегия длится определенный промежуток времени, необходимо правильно научиться учитывать время и грамотно управлять процессами во времени.

Говоря про маркетинговую стратегию, принято выделять 4 основных составляющих, благодаря которым происходит качественное продвижение товара (Котлер, 2007):

- 1) Реклама- неличное платное продвижение товара, идей или услуги от имени известного спонсора.
- 2) Стимулирование сбыта- меры побуждения к покупке или продаже, носят кратковременный характер.
- 3) Связи с общественностью- неличные и не оплачиваемые услуги продвижения товара или компании, методом распространения позитивной информации.
- 4) Личная продажа- личное представление товара или услуги потенциальному покупателю.

Для успешного продвижения продукта компании необходимо знать существующую стратегию компании, иметь представление о возможных внутренних и внешних факторах, понимать свой портфель продуктов: где компания выигрывает, а где наоборот находится в неблагоприятном положении. А использование всего комплекса возможных маркетинговых мероприятий должно помочь компании в продвижении продукта.

1.3 Особенности разработки стратегии на рынке периодических изданий

В стратегии продвижения любого печатного издания лежит совокупность проектов, направленных на привлечение новых читателей, сохранение лояльности существующей аудитории, повышение узнаваемости и авторитета. Для успешной реализации этих проектов необходимо уделить внимание на ключевые составляющие, которые являются важными именно для отрасли публицистики. Для каждого издательства обязательным является наличие своей чётко проработанной концепции, редакторы должны знать кто их читатель и какое информационное направление для него интересно. Используя эти знания, редакция будет создавать уникальный контент, который подходит именно для данной аудитории. Реклама так же напрямую зависит от того, что хочет видеть читатель на страницах печатного издания.

Помимо всего, очень важное место в стратегии периодических изданий занимает продвижение. Руководствуясь установленной концепцией развития, каждое издательство выбирает наиболее подходящие пути продвижения именно для своего журнала или газеты. Информационный рынок находится в настолько жесткой конкуренции, что им регулярно приходится решать вопросы, связанные с их существованием. Именно в этой острой борьбе за читателя, руководителям изданий регулярно приходится выявлять наиболее эффективные пути продвижения.

Продвижение — это комплекс мероприятий, которые направлены на работу с читателями, авторами, рекламодателями и партнерами (Коханова, 2000). Хорошо продуманная стратегия продвижения имеет большие потенциальные возможности влияния на формирование спроса и покупательскую активность. Эта стратегия включает в себя различные методы менеджмента и маркетинга, в ней используются основы социальных наук, психологии человека, этики и другие составляющие. С помощью продвижения (или промоушена) редакция издательства получает обратную связь от читателя или подписчика, обращает внимание потенциального читателя на новый продукт, переманивает читателей конкурирующего издательства к себе, пытаются заинтересовать их и получить их лояльность.

Для реализации этой программы необходимо соблюдать четко разработанную стратегию, в которую входят этапы формирования концепции издательства, исследование рынка читателей и их потребности, получение обратной связи от читателей, проведение рекламных кампаний, следование имиджу и многие другие.

Ни одно издательство, как в принципе и любая другая компания, не сможет существовать, если не будут получены ответы на три вопроса: кто, что, как. Первый вопрос кто, отвечает за целевую аудиторию, кто является целевым читателем. Второго вопроса отвечает за миссию- что редакторы хотят рассказать своим читателям. Третий вопрос отвечает за концепцию продвижения, какую информацию читатель должен узнать и как ему её преподнести.

Во многих случаях стратегия продвижения будет опираться и зависеть от конкретного типа издательства. Поэтому очень важным пунктом анализа является его определение. Существует множество параметров, по которым можно определить тип, далее представлены основные из них (Корконосенко, 2001):

1. Регион распространения. Здесь важным является не место издания, а территория распространения. Они могут быть *транснациональные* если зона регулирования расширяется до международных масштабов. Следующий уровень *общенациональные*, которые распространяются на всей территории России или на её большей территории. Основную группу представляют общественно-политические

газеты, в которых описываются различные события и доступные для любого читателя. Далее идут *региональные издательства*, которые учитывают тематические интересы конкретной группы населения, проживающих на одной территории. Под *местной прессой* принято подразумевать издания в определенных районах, которые удовлетворяют требованиям небольшой группы населения. Далее по иерархии идут: *муниципальная пресса, газеты предприятий и учебных заведений*.

2. Аудитория. Здесь принято выделять две категории СМИ. К первой относятся для всех и обо всем, другими словами, *универсальные издательства*- общего профиля, предназначенные для любой аудитории, без конкретного сегментирования. К ним относятся такие издательства, как «Комсомольская правда», «Коммерсант», «Новые известия». *Специализированные издательства* имеют более четкие границы читательской аудитории, в них важными являются демографические признаки (пол, возраст, семейное положение, образование, уровень доходов и др.) Это могут быть женские гляцевые журналы (Glamour, Cosmopolitan) детские познавательные журналы («Мурзилка», «Веселые картинки»), религиозные издательства («Журнал Московской патриархии») или журналы про сельское хозяйство («Дачная»). Помимо этого, может быть еще более узкая специализация, которая основывается на увлечениях конкретной группы населения, например, автомобильные журналы («За рулем») журналы про яхты («Катера и яхты»), спортивные издательства («Большой спорт»).
3. Качественная и массовая пресса. *Качественное издание*, что подразумевает взвешенность оценок, спокойный тон публикаций, надежность фактов и мнений. Качественные издания заняли особое авторитетное место в мировой журналистике. Особое место отдается деловой прессе, которая формирует информационную инфраструктуру и должна являться надежным источником информации. Оно направлено на более узкую, элитарную аудиторию, в отличие от массовой. *Популярная пресса* носит более развлекательный, нежели информационный характер и предназначена для менее образованной части населения. «Желтая» пресса выступает источником скандальных и сенсационных новостей, часто неточных, в них часто встречаются грубые заголовки и шокирующие фотографии или иллюстрации. Принято так же выделять *развлекательную прессу*, она не носит столь негативный окрас, как предыдущая, в ней содержатся занимательные истории, интересные конкурсы, полезные советы. Многие читатели отдают предпочтение именно развлекательной прессе, нежели качественной.

4. Издательские характеристики. Сюда будет относиться *периодичность* публикаций (ежедневная, еженедельная, ежемесячная), *объем* информации (в печатных изданиях принято считать количество полос или количество страниц печатного текста), формат, то есть размеры страниц (А2, А3, А4) и техника производства.

Типология помогает определить место конкретного издания в системе СМИ, выделить его особенности деятельности, взаимоотношения с читателями и рекламными компаниями. Типология помогает обеспечить максимально эффективные методы продвижения издательства. Несмотря на то, что каждое издательство выбирает свою собственную стратегию продвижения и развития, существуют общие тренды для отрасли полиграфического производства. В настоящее время у читателей появилось гораздо больше способов и возможностей выбирать и индивидуализировать своё медиапространство. Если раньше читателям газет и журналов предлагалось ограниченное количество СМИ, то теперь каждый человек сам может выбрать наиболее интересные для него статьи, обмениваться информацией со своими друзьями в социальных сетях, а также делать свои собственные публикации, которые попадают в общий доступ. Именно поэтому редакциям сложно создать цельный информационный продукт. Из всего контента, что предлагается на рынке, клиент сам точно выбирает ту информацию, которая ему необходима. При этом наблюдается активное снижение лояльности к информационным продуктам. Произошли серьезные изменения в поколениях и теперь на смену «читателям» приходят «визуалы», для которых главным источником информации выступает не страница печатного листа, а экран смартфона или компьютера. Именно такие особенности новой информационной среды заставляют редакторов задуматься о смене стратегий и стандартов (Пургин, 2018).

Подводя итог, можно сказать, что на данный момент перед издательствами стоит тяжелая задача подстраиваться под регулярно изменяющиеся привычки читателя и двигаться вместе с развитием технологий. Точно подобранная информация для статей, новые необычные методы продвижения в Интернете, креативный развлекательный контент — это все то, что может помочь как сохранить существующую аудиторию, переведя её на новый формат взаимодействия, так и привлечь новых читателей.

Правильно разработанная стратегия, опирающаяся на миссии и включающая в себя достижение целей и задач, помогает компании успешно функционировать. Очень важно, чтобы компания обращала внимание на события, происходящие во внутренней среде, чтобы в случае определенных событий в экономике, политике, в обществе, у конкурентов-тут же реагировать и внедряла изменения в существующую стратегию. Компания должна четко знать свои сильные и слабые стороны, развивать то, чего не хватает, пользоваться своими преимуществами. Очень важно хорошо знать своих клиентов, понимать, чего они хотят и подстраивать свои продукты под желания потребителя. Для рынка периодических

изданий необходимо следить за инновациями и подстраиваться под развивающиеся технологии, ведь сейчас рынок печатной продукции находится в очень тяжелом положении и сталкивается со многими сложностями и проблемами.

Глава 2. Анализ стратегии развития компании «Космополитен»

2.1 Анализ факторов внешней среды

Развитие новых технологий и информационного пространства поставило перед индустрией печатных СМИ (средств массовой информации) непростую задачу- найти своё место в этом быстроменяющемся мире. Старые и устоявшиеся модели традиционных СМИ утратили свою актуальность и эффективность. Отрасль столкнулась с проблемой снижения тиражей печатных периодических изданий, что заставило печатные издания искать новые варианты продвижения и сохранения своей аудитории. С каждым годом все больше наблюдается тенденция к снижению количества печатных изданий на российском рынке.

Проанализировать факторы внешней среды можно с помощью PEST-анализа, который включает в себя 4 области для исследования: политические, экономические, социальные и технологичные факторы (см. Приложение 1). На основе статьи, опубликованной на портале AdIndex, можно выделить следующие факторы:

1. Политические факторы

В течение последних нескольких лет был принят ряд законов, которые оказали негативное воздействие на отрасль, и их количество продолжает расти. В России было принято уже около 90 законов, которые некоторым образом ограничивают возможности средств массовой информации. К этим законам относится Федеральный закон № 305-ФЗ от 14 октября 2014 года «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О средствах массовой информации»», который установил максимальный объем иностранного капитала в деятельности российских СМИ, это в особой степени повлияло на рынок полиграфии. По данным Ассоциации распространителей печатной продукции (АРПП), подготовка к реализации этого закона привела к снижению общего объема розничных продаж периодических изданий в 2015 году на 2%, что эквивалентно потере выручки в 2,8 млрд. рублей. Международные издательства значительно сократили свою деловую активность на территории России, оптимизировали издательские портфели и закрыли ряд довольно успешных изданий. Министерство связи и Федеральная антимонопольная служба России выступили против внесения изменений в поправки о легализации корпоративных и рекламных журналов торговых сетей. Между тем общий единовременный тираж корпоративных изданий зарубежных розничных сетей Metro Cash & Carry, IKEA, Billa и других оценивается более чем в 14 миллионов экземпляров.

К большим потерям в доходах так же привели запреты на рекламу определенных категорий товаров. Согласно анализам отраслевых экспертов, за последние три года российская пресса потеряла больше половины своих доходов от рекламы. В связи с запретом на рекламу табака и алкоголя доходы сократились на 15-20%. Введение этого

запрета практически лишило рынок розничных продаж какой-либо внебюджетной поддержки.

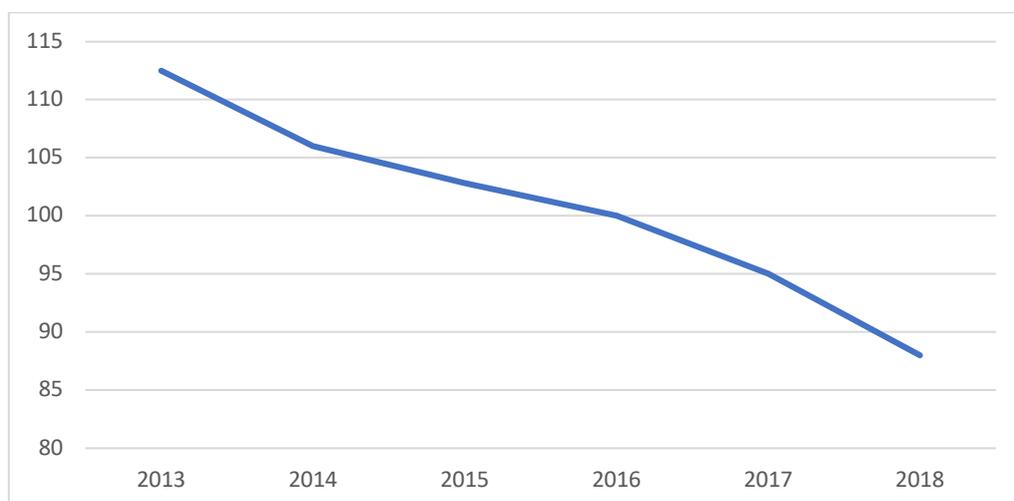
Российские законодательные власти в последние годы ввели все виды ограничений, тем самым ограничивая возможности печатных СМИ легально зарабатывать деньги на рынке, подрывая их экономическую жизнеспособность и независимость редакционной политики. Однако, несмотря на жесткое законодательное давление, российская полиграфическая отрасль не лишена государственной поддержки. Некоммерческие издания имеют льготы, включая НДС и льготы на таможенные сборы за печатные издания, изданные за рубежом, на ввозимой в Россию бумаге и ряде других печатных материалов. Значительные средства на поддержку СМИ заложены в областном и муниципальном бюджетах. Но в целом все эти меры не дают желаемого эффекта. И главная причина здесь в том, что они в настоящее время ограничены самим бизнесом СМИ.

2. Экономические факторы

В 2015 году на российском рынке печатных периодических изданий произошло резкое падение. Снижение прибыли отечественных издателей и увеличивающиеся расходы поставили компании в тяжелое положение. Экономический и валютный кризис стали одной из основных причиной потерь прибыли.

В связи с инфляцией произошел рост цен на бумагу и прочие печатные материалы, производство существенно подорожало, а покупательская способность населения снизилась. С 1 января 2016 года стоимость газетной бумаги для конечных пользователей выросла еще на 10%. Практически такая же ситуация сформировалась с офсетной бумагой российского производства.

Снижение объемов газетно-журнального рынка России, включая рекламу и продажу заметно в динамике за последние 5 лет (рис. 4). Так в 2013 году объем составил 112,5 млрд рублей, а в 2018 уже 88 млрд. рублей.



*Рисунок 4. Объем газетно-журнального рынка России (реклама + продажи)
млрд рублей (2013-2018 гг.)*

Источник: составлено автором работы (по оценке АКАР)

По состоянию на конец 2018 года в реестре зарегистрированных средств массовой информации Роскомнадзора общее количество действующих зарегистрированных СМИ составило 73207, что на 6,4% меньше, чем в аналогичном периоде 2017 года – 78199. Из которых журналы составили почти 37%, газеты 25%, сетевые издания около 9%.

Еще хуже ситуация обстоит с отдельно взятым рекламным рынком печатных СМИ (рис. 5). По оценке Ассоциации коммуникативных агентств России (АКАР), в 2014 году объем рекламы в российской прессе составил 33 млрд руб., а в 2017 году 20,5 млрд руб., что составило всего 62% к уровню первого года. Таким образом, даже без учета инфляции за три последних года рекламные бюджеты российских газет и журналов сократились на 12,5 млрд руб.

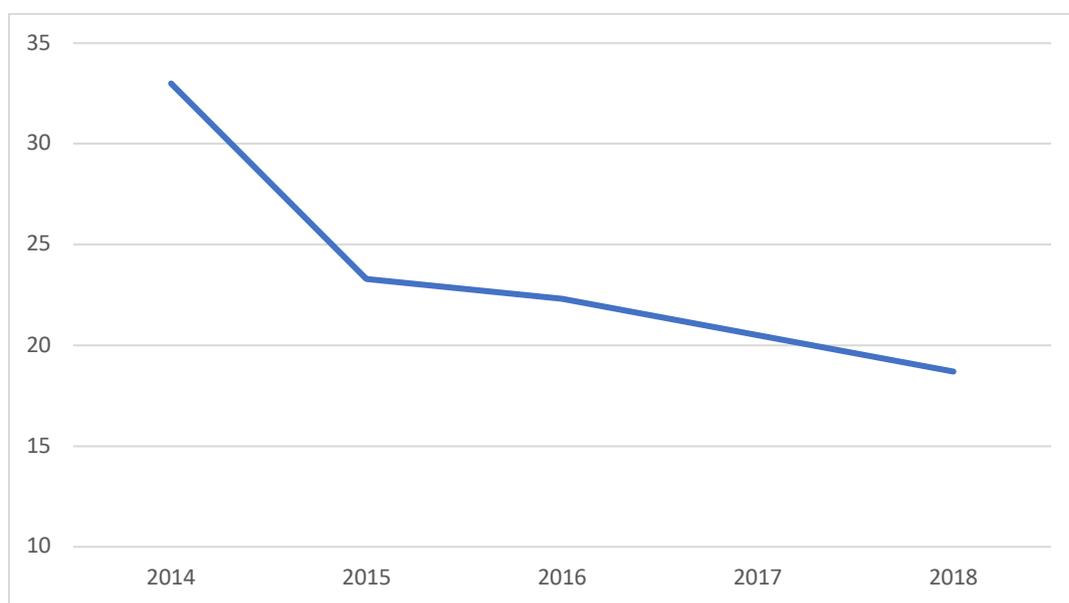


Рисунок 5. Рекламный рынок печатных СМИ млрд руб (2014-2018 гг.)

Источник: составлено автором работы (по оценке АКАР)

Высокая стоимость производства и недоступность полиграфической промышленности, а также нестабильность всего российского рынка и высокие налоги были вызваны различными макроэкономическими проблемами.

3. Социальные

К социальным факторам можно отнести «психологические» проблемы читателей. Речь идет о снижении заинтересованности населения к чтению. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) предоставил данные опроса населения, которые показали, что потребление печатной периодики значительно изменилось. И если в 2014 году её так или иначе читали 77% населения, то в 2018 эти данные уже показывали 57%. Логичным объяснением могло бы стать предположение, что люди отказываются от печатных СМИ в пользу интернета, однако востребованность интернет-версий не сильно изменилась: в 2014-м к электронным источникам обращались 58%, в 2018-м - 54%. Важно

отметить, что одним из новых методов получения информации стали социальные сети. Именно с их помощью люди оперативно узнают новости и тут же делятся ими с друзьями.

4. Технологические

В последнее время почти все печатные издания перешли на использование цифровых возможностей. Доходы печатных СМИ в последние десять лет формируются не только от продаж бумажных версий, но и от распространения электронных версий журналов. Это помогает охватить более широкую аудиторию и донести уникальный контент до читателя. Развитие цифровых медиа стали сдерживающим фактором как для публицистов, так и для рекламщиков.

Все издательства сталкиваются с этими проблемами, но кто-то лучше, а кто-то хуже. Анализируя рынок журнальной продукции, можно выделить несколько издательств, которые уже на протяжении многих лет занимают лидирующие позиции. Существует множество различных рейтингов и опросов, но стоит обратиться именно к качественной составляющей журналов, именно такие издательства являются наиболее желательными. Именно эту информацию люди узнают из публикаций и дальше делятся ей в социальных сетях.

По данным Медиалогия за 2018 год и начало 2019 года безоговорочным лидером по цитированию является журнал Forbes, на втором месте расположился Star Hit (см. Приложение 2). Ситуация с электронными версиями журналов обстоит немного иначе. Здесь лидером является издательство Snob.ru, дальше следует Esquire.ru, а Cosmo.ru занимает с 3 по 5 место в разные периоды времени (см. Приложение 3). Отличия связаны с тем, что печатные версии журнала и электронные имеют две разные редакции и в большинстве случаев преследуют разные цели. Изменения в поведении рекламодателей и читателей, заставляет издательства уделять все больше внимания электронным версиям журналов, а также социальным сетям, таким как Instagram и Facebook. Причем электронные версии выступают, в некоторой степени, конкурентами для традиционных печатных изданий. На сегодняшний день интернет предоставляет гораздо больше возможностей для оперативного обмена информацией. Помимо этого, продвижение товара в интернете все чаще выходит за рамки традиционной рекламы, и носит больше развлекательных характер.

Если углубиться в сферу женских глянцевого журналов в сегменте масс-маркета, то тут основными игроками выступают следующие компании: Cosmopolitan, Glamour, Burda, Elle.

По данным отраслевого исследования Independent Media, женщины обращаются к глянце, так как считают его экспертом в мире моды, красоты и стиля. Опрос читательниц показывает, что они выделяют наиболее значимым фактором для себя. Журналы рассказывают, как следить за собой и хорошо выглядеть (по мнению 95% читательниц),

дают информацию, какую одежду, обувь, украшения и часы покупать (93% читательниц). Издания публикуют информацию, проверенную редакцией и подтвержденную экспертами, им можно доверять (81% читательниц). По этой же причине рекламу в глянце они считают качественной и достоверной. Информацию о любимых брендах женщины получают в большей степени из Интернета, на втором месте находятся глянцевые журналы (рис.6).

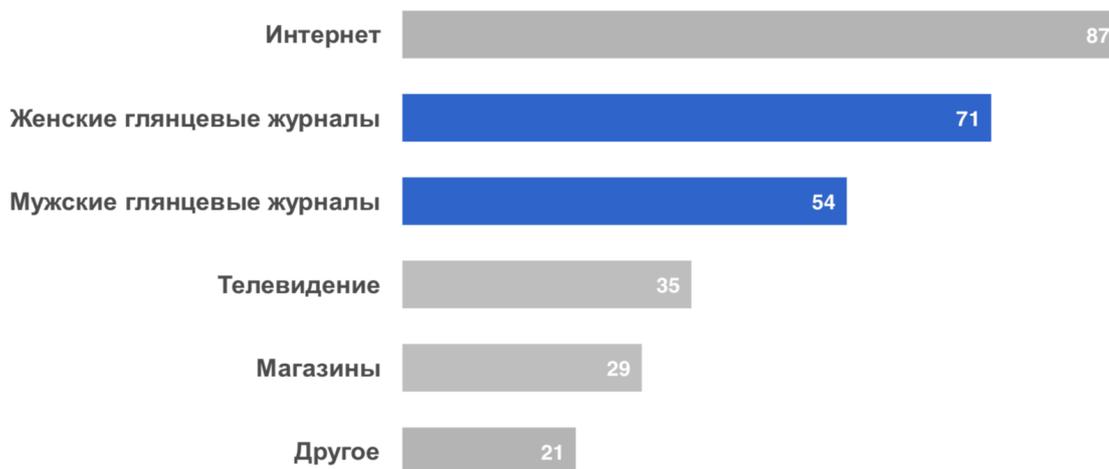


Рисунок 6. Источники информации о любимых брендах.

Источник: Качество чтения и эффективность рекламы в прессе, опрос читателей, %от читателей указанной категории. Отраслевое исследование Independent Media.

По сравнению с другими источниками рекламы, читательницы выделяют наибольшую привлекательность рекламы в глянце, они лояльны к её присутствию на страницах любимых журналов, эта реклама вызывает наибольшее доверие к качеству. Реклама на телевидении выступают раздражающей, скучной и однообразной. Реклама в интернете выступает конкурентом глянца, она содержит полезную информацию, помогающую сделать выбор, создает наиболее точное представление о бренде (рис.7).



Рисунок 7. Реклама в женских глянцевых журналах по сравнению с другими медиа.

Источник: Качество чтения и эффективность рекламы в прессе, опрос читателей, % от читателей указанной категории. Отраслевое исследование Independent Media.

Основными конкурентами журнала Cosmopolitan, с пересечением целевой аудитории и ценового сегмента, являются издания Glamour, ELLE и Burda (табл.2)

Таблица 2. Читательская аудитория России 2019. Журналы, выходящие раз в месяц

	Аудитория одного номера	Аудитория за полгода
	В среднем за 1 квартал 2019 (тыс. чел)	За 4 квартал 2018 и 1 квартал 2019 (тыс. чел)
Burda	1753.2	4177.6
Cosmopolitan	2925.6	7404.9
Cosmopolitan Shopping	383.5	870.7
Elle	517.5	1592.1
Elle Girl	570.2	1227.0
Elle Decoration	210.4	590.4
Glamour	1164.7	3052.7

Источник: составлено автором работы (по NRS 2019, Читательская аудитория России)

Однако для анализа активности читательской аудитории недостаточно основываться только на печатных изданиях. Для более точных данных необходимо провести анализ социальных сетей: количество подписчиков, их активность (рис.8)

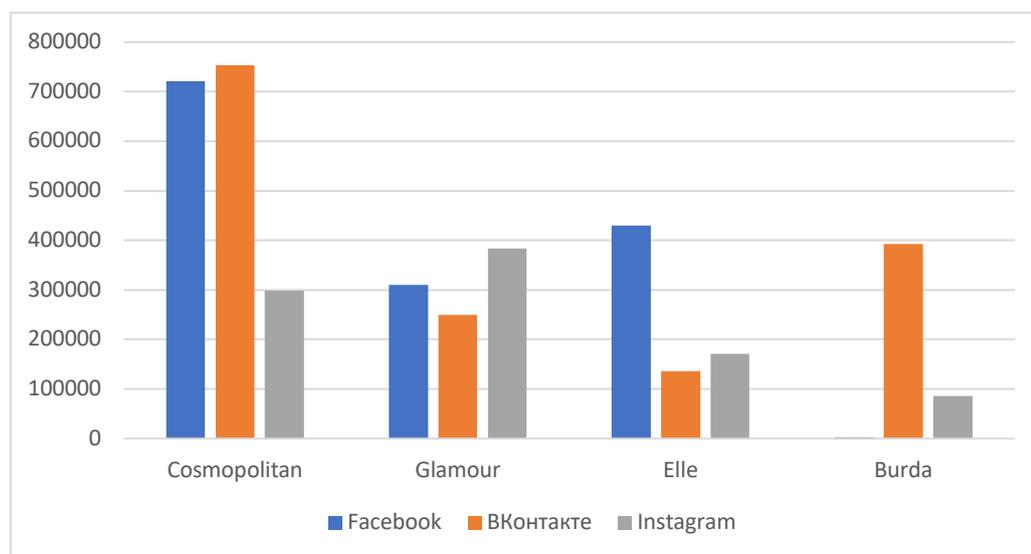


Рисунок 8. Количество подписчиков в социальных сетях (на 11 апреля 2019)

Источник: составлено автором работы.

Космополитен занимает несомненное лидерство по количеству подписчиков в социальных сетях «ВКонтакте» и Facebook, но заметно поигрывает журналу Glamour в социальной сети Instagram, которая на данный момент является одним из самых эффективных методов рекламы и продвижения. Одним из явных отличий является нацеленность журнала Glamour на аудиторию, регулярно пользующуюся Instagram. В отличие от Cosmopolitan, у которого в среднем 3 публикации за день, Glamour публикует около 8. Заметно активное сотрудничество с другими брендами, блогерами, освещаются основные новости за день, статьи с советами, а также интервью со звездами или факты из их жизни. Космополитен же ограничивается гороскопом, рекламой продукции (без сопутствующего описания), небольшие новости или цитата. Страница журнала Glamour в социальной сети Instagram выглядит гораздо содержательнее и информативнее. А количество отметок «нравится» и комментариев подтверждают большую активность пользователей (рис.9). Даже в своем рекламном буклете Glamour предлагает огромные возможности для интеграции рекламных продуктов в социальных сетях (Glamour MediaKit 2019).



Рисунок 9. Обложки апрельских номеров журнала Cosmopolitan и Glamour в социальной сети Instagram.

Источник: социальная сеть Instagram.

Неадекватность государственной поддержки отрасли, налоговая ситуация, ликвидация большого количества специализированных торговых точек для периодической печатной и книжной продукции, рост тарифов на подписку, снижение заинтересованности населения к чтению и развитие цифровых медиа оказали негативное влияние на отрасль. Несмотря на общую нестабильную ситуацию на рынке периодических изданий, наблюдаются серьёзные изменения в самих читателях и их отношении к рынку печатной продукции. Поэтому все большее количество издательств фокусируются именно на веб-версии журналов, а для продвижения используют социальные сети.

2.2 Анализ факторов внутренней среды

Для анализа внутренней среды автором работы использовалась концепция маркетинг-микс (4P), который поможет более наглядно сделать выводы о маркетинговых инструментах. Данный комплекс маркетинга поможет разработать концепцию, которая будет опираться именно на ценность товара в глазах потребителя.

1. Продукт

Группа компаний «Космополитен» принадлежит издательскому дому Independent Media, в который входят следующие женские глянцевого журналы: Cosmopolitan, Cosmopolitan Shopping, Cosmopolitan Beauty, «Домашний Очаг», Harper's Bazaar, Grazia; мужские глянцевые издания: Esquire, Robb Report; а также научно-популярное издание «Популярная механика». По данным Mediascope Россия за март-июль 2018 года, общий охват по трем журналам Cosmopolitan, Cosmopolitan Shopping и Cosmopolitan Beauty, а также количество пользователей в мобильном приложении и электронной версии журнала Cosmo.ru составили 26,3 млн. человек.

Несмотря на то, что бренд Cosmopolitan является международным, в каждой стране журнал существенно отличается, подстраиваясь под особенности менталитета и культуры. Например, если в Соединенных Штатах журнал изначально позиционировался как журнал для «домохозяек и секретарей», то в России далеко не все могли платить за журнал, и именно поэтому на начальном этапе создания он был элитарным изданием. Только со временем издание сменило социальный статус читательниц и цену, ориентируясь на более молодую аудиторию.

Историю становления журнала можно разделить на 3 части. С 1994 по 1996 год для журнала характерна ориентация на западные образцы, многие темы и ценности взяты отсюда. С середины 1996 до середины 1998 журнал публикует материалы, соответствующие российской тематике. После кризиса 1998 года Cosmopolitan вновь начал частично использовать американские темы, которые стали его устойчивой чертой и принимаются читателем. До 2006 года отличительной особенностью журнала являлось то, что у него

было два редактора- отечественный и зарубежный. Журнал был первым гляцевым изданием, в России и на тот момент отсутствовали опытные специалисты знакомые со спецификой данной отрасли. Поэтому один редактор отвечал за редактирование и российский менталитет, а второй имел компетенции в соответствии с западными публикациями.

Международная миссия Cosmopolitan гласит:

- Cosmopolitan — это территория пересечения единомыслия, позиции и поддержки молодых женщин.
- Cosmopolitan — это формирование нового сообщества женщин, стремящихся максимально реализовывать свой личностный потенциал, сохраняя баланс между работой, домом, временем на себя, своими увлечениями и гармонично реализуя себя в разных сферах жизни.
- Cosmopolitan — это бренд поддержки и продвижения девушек/молодых женщин в стремлении к самореализации, гармонии и признанию их вклада в общество.

Основная цель издания:

- Максимальная прибыль от всех проектов издания Cosmopolitan
- Закрепление статуса журнала №1 в России по аудитории
- Позиционирование бренда как инновационного и премиального.

Стратегия компании является конфиденциальной информацией и не подлежит разглашению. Проанализировав деятельность с 2011 по 2019 год, можно сделать вывод, что организация придерживается стратегии усиления позиции на рынке. Цели компании подтверждают данную гипотезу. Журнал стремиться к поддержанию лидирующей позиции на рынке, посредством развития инноваций.

Журнал имеет очень специализированную аудиторию. Целевая аудитория Cosmopolitan – женщины, средний возраст 25-34 (рис. 10) с доходом выше среднего С, С+. Портрет девушки Cosmo, по мнению редакции– яркая, активная, эта девушка хочет быть успешной, занимается самообразованием, встречается с мужчинами и легко заводит знакомства, имеет много подруг, любит путешествовать, ценит свободу, дружелюбна, находится в курсе передовых новшеств. Ей важна реальная жизнь, ей интересно все- от политики до инноваций, ей хочется знать тайны закулисья fashion- и beauty-индустрий, почему дорогие вещи стоят так дорого, и кто эти люди, которые их делают.

Журнал Cosmopolitan имеет самую большую аудиторию с доходом выше среднего, что составляет около 54%. Из них служащие составляют 27%, специалисты 26%, руководители 16%, домохозяйки 11%, а студенты и учащиеся 10%.

Возраст читательниц

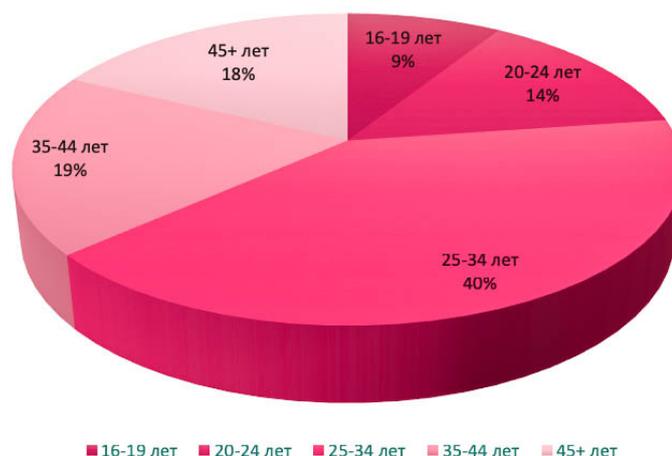


Рисунок 10. Возраст читательниц.

Источник: составлено автором работы (по данным Mediascope Россия. NRS Россия. Март-июль, 2018)

Журнал относится к популярная прессе, которая носит более развлекательный, нежели информационный характер и предназначена для приятного проведения свободного времени читательниц. Журнал выходит один раз в месяц в двух форматах: большая версия журнала- А4 и маленькая версия- А5. Мини-формат подходит практически к любой сумочке и дешевле, чем обычное издание. В Cosmopolitan применяется переплет различных страниц, например, напечатанный на более плотной бумаге с использованием дополнительного цвета, ламинирования, резки или тиснения. А также всевозможные рекламные вкладки (пробники парфюмерии, шампуни, бальзамы для волос, губная помада). В журнале присутствуют элементы фирменного стиля, которые повышают узнаваемость издания. Это шрифт и фирменные цвета. Все носители фирменного стиля тщательно проработаны, они выглядят качественно и единообразно в едином стиле. Основные цвета бренда: ярко-розовый - «фуксия» (основной), желтый, красный, синий. Эти же цвета используются в видео версии и на банковских картах Альфа-Банк - Cosmopolitan. В целом журнал Cosmopolitan отличается очень гармоничным, ярким и интересным стилем.

Как уже упоминалось ранее (гл. 1), для правильной разработки новой стратегии, необходимо выполнить несколько шагов: определить текущую стратегию, провести анализ внешних и внутренних факторов, осознать необходимость изменений и провести анализ бизнес портфеля. В предыдущих главах уже говорилось про стратегию и проводился анализ внешней и внутренней среды компании. Были выявлены причины, заставляющие компанию менять свою стратегию. Для анализа продукции бизнеса «Космополитен» можно применить матрицу БКГ (рис.13). Такая матрица является наиболее наглядной и подходит для рынка СМИ. В бизнес-портфеле редакции находится несколько изданий, которые очень

удобно проанализировать с использованием именно этой матрицы. Матрица состоит из двух осей и показывает соотношение между относительной долей рынка и темпом роста отрасли. После построения данной матрицы, можно легко определить те изменения, которые необходимы каждому из брендов, находящихся в определенном квадрате. Самыми привлекательными являются «звезды», в то время как от «собак» желательно избавляться. Как видно из матрицы, наибольшую прибыль приносит непосредственно сам журнал Cosmopolitan. Нахождение в зоне «дойные коровы» характеризуется высокой долей рынка при его низком темпе роста. Они приносят стабильный доход для компании, не требуют больших инвестиций в развитие. Для данной категории желательно сохранять их доход, а полученную прибыль вкладывать в развитие других бизнесов.

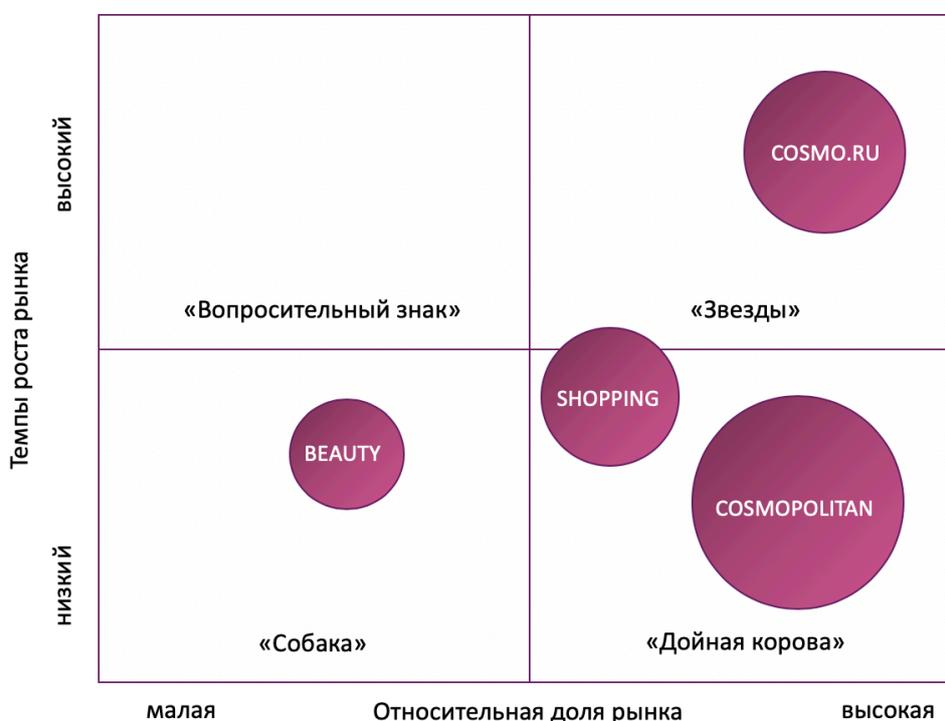


Рисунок 13. Матрица БКГ для компании Cosmopolitan.

Источник: составлено автором работы

В этой же ячейке находится Cosmopolitan Shopping, который стремится переместиться в ячейку «звезды». Особенностью данного бизнеса является тот факт, что сам журнал Cosmopolitan с рубрикой «мода и стиль» в некоторой степени является его конкурентом. Однако, помимо этого журнала как таковых прямых конкурентов нет, поэтому он так же обладает достаточно высокой долей рынка и чуть большим темпом роста. В прошлом году журнал был подвержен серьезным изменениям в концепции, и в настоящий момент наблюдается рост продаж. Гораздо хуже обстоит ситуация с Cosmopolitan Beauty, который попал в категорию «собак». Доход, получаемый от журнала существенно мал, в сравнении с другими бизнесами. У данного продукта отсутствуют перспективы, рынок слишком мал.

Единственным вариантом, который может помочь изменить ситуацию на рынке, может стать измененный формат. Но для этого потребуются большой анализ предпочтений клиентов, а также интеграция с инновационными методами продвижения продукта. В противном случае компания может упереться в необходимость ликвидации данного бизнеса. Самое лучшее положение «звезды» занимает сайт Cosmo.ru- электронная версия журнала. Эта зона привлекательна, отличается большими перспективами и быстрым темпом роста. Здесь очень важным является сохранение лидирующей позиции.

Матрица жизненного цикла (рис. 14) так же помогает провести более точный анализ бизнес портфеля.

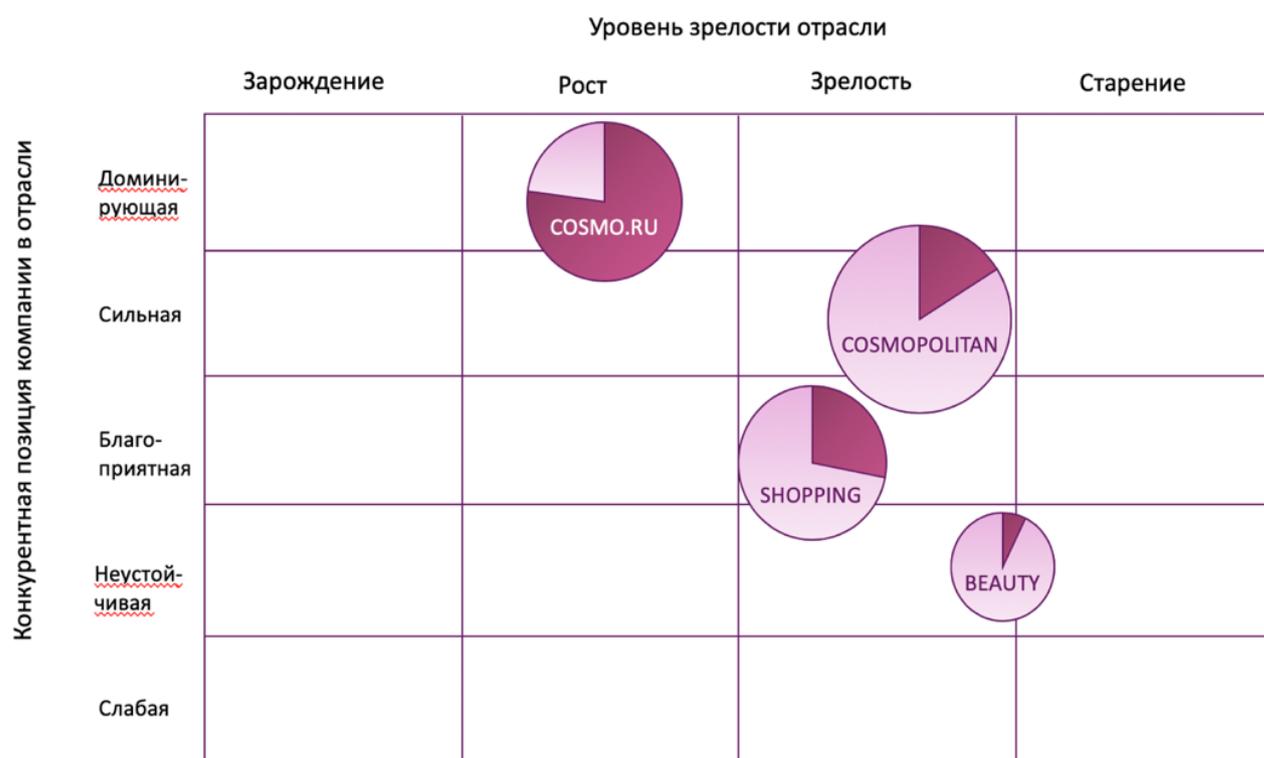


Рисунок 14. Матрица жизненного цикла для компании Cosmopolitan.

Источник: составлено автором работы.

Круги в целом обозначают размер отрасли, а темный участок внутри- долю конкретного бизнеса. Анализ жизненного цикла только подтверждает выводы, полученные по матрице БКГ. Так, веб-версия журнала должна стремиться к сохранению лидирующей позиции на рынке и поддержанию доли в отрасли. Важным пунктом является регулярное внедрение инноваций. Cosmopolitan находится примерно в такой же ситуации, но не требует особых вложений в инновации, он должен удерживать рост наравне с ростом рынка. Cosmopolitan Shopping попадает под стратегию захвата рыночных ниш и должен сохранять конкурентные преимущества на существующем уровне. Cosmopolitan Beauty снова упирается в стратегию сокращения затрат и подготовки выхода с рынка, но пока у него еще есть шанс захватить нишевой рынок.

2. Место и цена

В этом году журналу исполняется 25 лет. Cosmopolitan – единственный журнал в своем среднем сегменте (не масс-маркет и не люкс) с тиражом 500 000 экземпляров. Стоимость журнала формата А4 варьируется в районе 150-180 рублей, мини-формат продается по цене 80-110 рублей. Цены конкурентов находятся примерно в этом же диапазоне. Основными местами продаж являются книжные магазины, специализированные киоски, супермаркеты и различные интернет-магазины. География распределения печатных версий журнала по территории России представлена на рис. 11. Самая большая доля приходится на Москву, что составляет 35,6% от всего тиража.

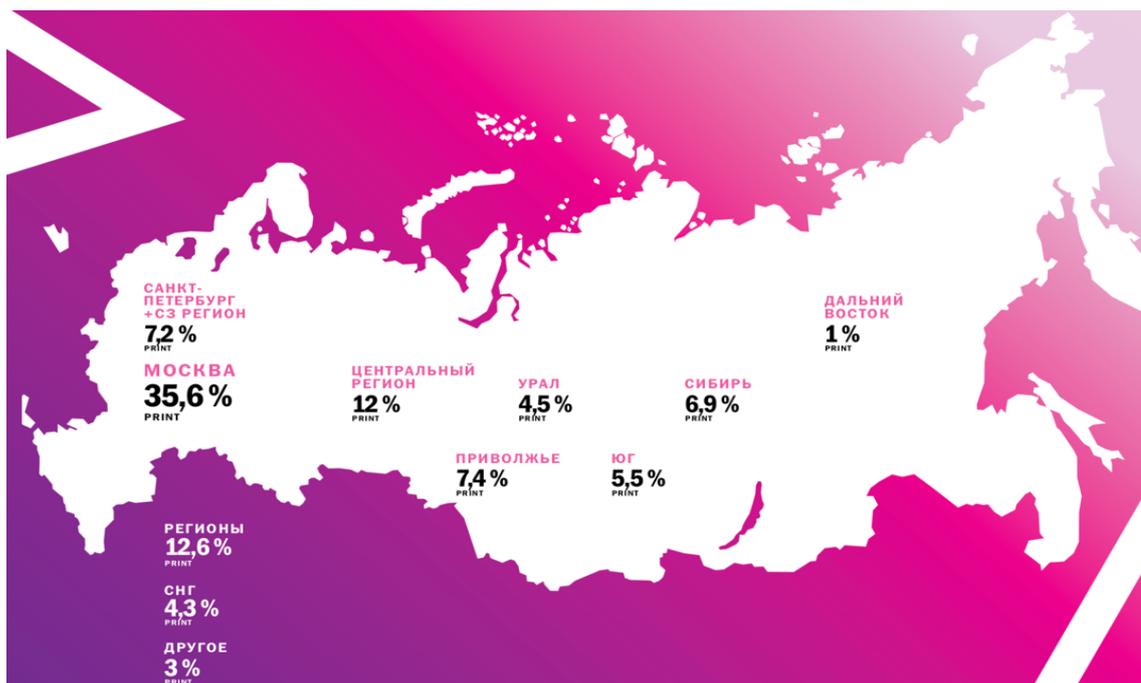


Рисунок 11. География распределения 2018

Источник: Mediakit Cosmopolitan 2019

3. Продвижение

Продвижением журналов Cosmopolitan, Cosmopolitan Shopping, и Cosmopolitan Beauty занимается отдел маркетинга, с сотрудниками которого, было проведено интервью (см. Приложение 4). Отдел состоит из 6 людей: бренд-директор, заместитель бренд-директора, PR-директор, координатор департамента и 2 менеджера по маркетингу. Главным лицом по всем вопросам является бренд-директор, который получает задачи от вышестоящего руководства, получает запросы от отдела продаж, составляет план стратегии издания на год, защищает ее перед акционерами. Далее бренд-директор распределяет проекты и задачи между своими подчиненными (заместителем бренд-директора и менеджерами по маркетингу), которые в дальнейшем уже ведут всю необходимую коммуникацию с коллегами из других департаментов, клиентами, партнерами, спонсорами, подрядчиками, полностью отвечая за проект. PR-директор отвечает за такие каналы продвижения, как теле

и радио кампании, прямые эфиры, привлечение звезд и инфлюенсеров для редакционных материалов и мероприятий. Координатор департамента отвечает за все, что связано с документальным сопровождением проектов внешних и внутренних, гонорары для подрядчиков, ведет коммуникацию с юристами, отделом финансов и бухгалтерией, административным департаментом. При необходимости менеджеры, ведущие проект, подключают к проекту PR директора и координатора.

Несмотря на общие для отрасли тренды, все равно большее количество продаж сосредоточено в печатной версии журнала. У журнала Cosmopolitan есть группы во всех известных и пользующихся популярностью социальных сетях (см. Приложение 5).

Как уже упоминалось ранее, важной сферой деятельности для журналов являются мероприятия (рис.12). Компания организует BTL мероприятия для аудитории издания, ко-брендинговые мероприятия с крупными брендами, мероприятия для рекламодателей и звезд. Каждый год отделом маркетинга разрабатывается маркетинговый план, в которой ежемесячно расписаны организуемые ими премии, церемонии, презентации.

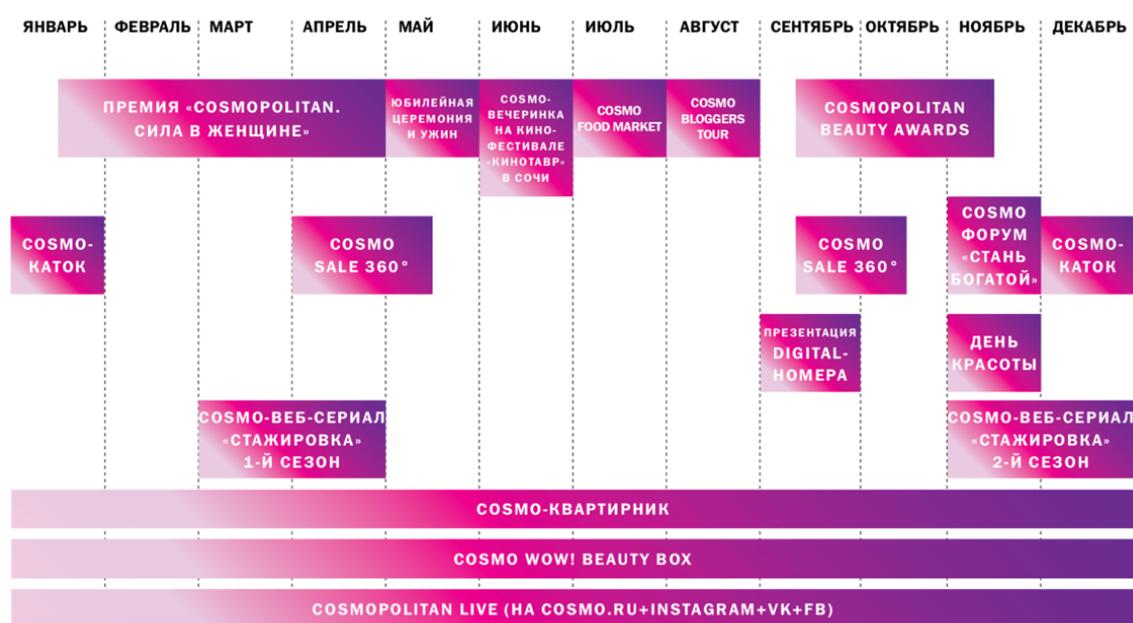


Рисунок 12. Маркетинговый план 2019 год.

Источник: Mediakit Cosmopolitan 2019

К ежегодным мероприятиям относятся: Cosmo форум «Стань богатой», на котором выступают известные спикеры, рассказывают о своих историях успеха и мотивируют на достижение цели; дни красоты Cosmopolitan Beauty, которые проходят в 4 городах: Москве, Санкт-Петербурге, Казани и Ростове-на-Дону. Остальные мероприятия относятся к разовым и каждый год обновляются.

Помимо этого, для продвижения на данный момент используются следующие методы:

- Реклама (наружная, радио, ТВ, дружественные интернет-площадки и печатные издания)
- Работа со знаменитостями и инфлюенсерами
- Интеграции в ключевые охватные мероприятия, инфопартнерства (фестивали, форумы, конференции, концерты)
- Промо-акции

Подводя итог, важно сказать, что несмотря на то, что компания является лидером отрасли, при этом она испытывает достаточно серьёзные проблемы. На основе анализа внешних и внутренних факторов, можно сделать вывод, что компании требуется внести изменение в свою стратегию, используя преимущества и устраняя недостатки.

2.3 Определение преимуществ и недостатков стратегии

Существуют факторы, которые по-разному влияют на стратегию и развитие компании. Опираясь на данные, описанные ранее (гл.2) можно выделить преимущества и недостатки, которые существуют у издательства Космополитен.

Преимущества:

- Лидирующее положение среди конкурентов
- Использование инноваций в digital
- Высокий уровень доверия читателей

Недостатки:

- Снижение количества лояльных клиентов
- Отсутствие стратегии продвижения в социальных сетях
- Минимальные доходы от проведенных мероприятий

Компания занимает лидирующее положение в отрасли, но ситуация в целом на рынке периодических изданий является не самой благоприятной. Поэтому печатные издания все чаще стали использовать инновации в своих печатных версиях.

В сентябре 2018 года Cosmopolitan выпустил специальный digital номер совместно с социальной сетью «ВКонтакте». С помощью считывания QR-кодов, читатели могли переходить на страницы рекламодателей, смотреть бекстейдж с фотосессий, участвовать в конкурсах. Это мероприятие хороший пример того, как компании удалось создать отличный инфоповод для продвижения бренда на телевидении и радио. С помощью социальной сети, журналу удалось предложить новый кросс-медийный формат размещения рекламы. Компании удалось привлечь новых клиентов, в результате чего общий охват составил 65 миллионов человек.

Именно результаты данного номера журнала показали, что наибольшей популярностью пользуются проекты, так или иначе связанные с интернетом. В области

электронных технологий наблюдаются наибольшие перспективы развития. У Cosmo.ru есть огромное количество возможностей для развития и увеличения прибыли именно за счет сайта. Печатная версия журнала должна сконцентрироваться на анализе своей деятельности. Несмотря на то, что компания является несомненным лидером отрасли, сейчас виден сильный сдвиг вниз в количестве читателей. На рис.15 видно соотношение аудитории журнала и количества посетителей сайта.

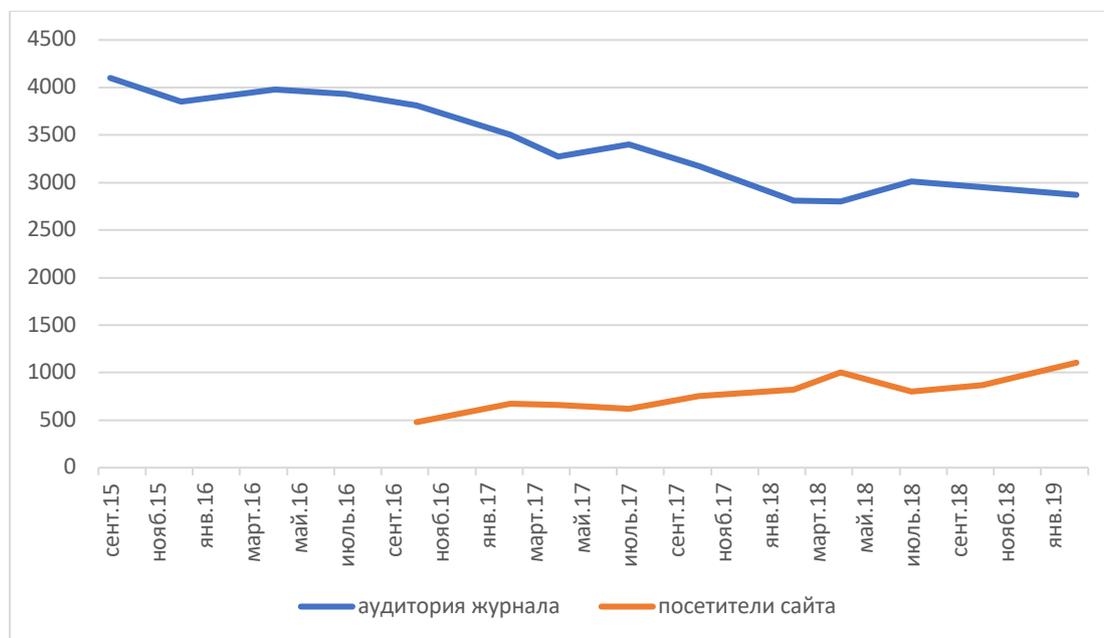


Рисунок 15. Аудитория журнала и сайта (сентябрь 2015- февраль 2019)

Источник: составлено автором работы

Достаточно резкий наклон вниз свидетельствует об уменьшении числа лояльных клиентов. Это должно стать поводом для анализа читательских предпочтений. Быть может этот сдвиг связан не только с общими тенденциями рынка, а также со сменой отношения самих читателей к журналу. В октябре 2017 года произошла смена главного редактора, что могло повлиять на читателя в том числе. Поэтому одним из направлений для изменения стратегии компании, является именно отношение читателей к журналу и их предпочтений.

Ранее уже упоминалось про эффективность продвижения именно через социальные сети. В связи с этим, журналу Cosmopolitan рекомендуется использовать SMM в качестве продвижения, а также для поддержки и развития отношения со своими читателями. SMM (Social Media Marketing) — это новый, но очень перспективный способ продвижения товаров и услуг с помощью форумов, социальных сетей, служб мгновенных сообщений, то есть всех доступных на сегодняшний день каналов. Социальные медиа — это вид средств массовой информации, который имеет ряд преимуществ перед другими разновидностями. Термин используется для описания новых форм общения между производителями контента и их потребителями, при котором каждый может выполнять функции комментатора,

репортера, фотожурналиста и редактора этого сервиса. Сегодня социальные медиа являются интерактивным цифровым средством доставки информации, средством коммуникации, где основным источником коммуникации является Интернет. Электронный текст не равен печатному тексту. Его содержимое отображается на экране. Это неизбежно приводит к изменениям как в устоявшейся системе представления материала, так и в привычных способах восприятия его значения. Компьютер перестает быть только вспомогательным инструментом для обработки печатного текста.

Говоря о таком свойстве новых социальных медиа, как «коммуникативное», следует иметь в виду, что его нужно рассматривать как совокупность характеристик, позволяющих осуществлять процесс общения между людьми, сообществами и передачу информации через интерактивные формы. Эти сообщества на самом деле являются саморегулирующимися сетями, которые действуют на тех же принципах, что и реальное общество. Люди в таких сообществах общаются, обсуждают, отдыхают, работают, зарабатывают, потребляют товары.

Все больше компаний разных уровней и специфики прибегают к помощи SMM. Данный вид маркетинга позволяет знакомить целевую аудиторию с брендом, привлекать внимание к собственной деятельности, рекламировать товары и услуги, увеличивая посещаемость сайта. Кроме того, SMM предоставляет возможность прямого контакта с потребителем, выяснения его потребностей и получения обратной связи. С помощью SMM можно привлечь на сайт новых потенциальных клиентов. Социальные медиа-платформы имеют аудиторию, сравнимую с аудиторией телевизионных каналов, но пользователи в Интернете гораздо активнее и внимательнее относятся к новой информации. Прямое общение с заинтересованными людьми позволяет превратить их в будущих клиентов.

Таким образом, можно выделить 3 направления деятельности, на которые компании следует сделать упор, для улучшения своей стратегии развития:

1. Изучение клиента
2. Развитие SMM
3. Маркетинг через мероприятия

Здесь компания должна четко понять, что её преимущества на данный момент сосредоточены в электронной версии журнала. Там есть множество перспектив для развития, в то время как печатная версия страдает от ухудшающегося качества. Клиент недоволен результатом, поэтому надо приложить все усилия, чтобы исправить ситуацию и вернуть лояльность читателя. Одним из наиболее эффективных методов привлечения новых клиентов должно стать использование всех возможностей социальных сетей. А продвижение через мероприятия может стать единственным эффективным методом для прямого общения с клиентом, а не через экран смартфона.

Глава 3. Разработка комплекса мер по совершенствованию стратегии развития компании «Космополитен»

3.1 Определение направлений совершенствования стратегии

Ранее были определены 3 направления развития стратегии компании, первое заключается в исследовании своего клиента, второе в продвижении через социальные сети, третье в продвижении через мероприятия.

1. Клиент

Практически в каждом плане разработки стратегии на начальных этапах будет необходимо составить описание клиента. Правильный портрет помогает понять какие инструменты лучше использовать и через какие каналы пропускать. Касается это, конечно, не только стратегии продвижения. Ни один бизнес не сможет существовать с абстрактным представлением клиента. Как уже упоминалось ранее, в отношении публицистики все еще серьезнее. Весь контент журнала полностью опирается на желания и предпочтения клиента. Поэтому, до тех пор, пока журналисты не определятся со своей целевой аудиторией и их потребностями, успех не будет достигнут (см. 1.3).

В ходе интервью с сотрудниками компании, одной из предположительных проблем снижения продаж, могло стать ухудшение качества самого журнала. В следствии этого, на почту стало поступать немалое количество писем от читательниц с негативными отзывами о последних выпусках журнала. Не помогло даже использование медийных лиц, благодаря котором ожидалось увеличение продаж. В результате ситуация сложилась совсем другим образом- в редакцию вернулась треть непроданного тиража.

Компания столкнулась с непониманием своего читателя. И те исследования аудитории, которые проводились несколько лет назад, стали не актуальны. Поэтому очень важным пунктом анализа является маркетинговое исследование, а именно проведение фокус-групп.

2. Социальные сети

Маркетинг в социальных сетях включает в себя множество методов работы. Самым популярным из них является создание бренд-сообществ (создание представительств компании в социальных сетях), работа с блогерами и звездами, управление репутацией и нестандартное SMM-продвижение. Этот процесс очень динамичен, поэтому необходимо постоянно следить за меняющимися интересами аудитории и появлением новых тенденций (Халимов Д., 2013). В русскоязычном интернете SMM-специалисты работают на достаточно ограниченных платформах:

- Социальные сети – «Вконтакте», Facebook, Google+;
- Блогосфера - Twitter, LiveJournal;

- Фото и видео блоги - YouTube, Instagram, Pinterest;

С помощью хорошо выстроенной цифровой стратегии издание может увеличить свою аудиторию в несколько раз, а также повысить лояльность существующей аудитории и поддерживать интерес к бренду своего журнала. Для СМИ социальная сеть может стать очень мощным инструментом для расширения аудитории, повышения лояльности и увеличения трафика. Необходимо только определить - в какую социальную сеть идти и какую стратегию придерживаться. Чтобы добиться успеха, журнал Cosmopolitan должен выбрать уникальную стратегию для каждой социальной сети.

Когда возникает вопрос о выборе социальной сети для продвижения, самым простым способом является узнать у своих читателей, в какой социальной сети они проводят большую часть своего времени. Именно эти данные и должны появиться у компании в ходе проведения фокус-группы. Поскольку у журнала Cosmopolitan есть, что показать своей аудитории, то есть в журнале есть красивые фотографии с различных фотосессий, требуется активно публиковать этот материал в тех социальных сетях, где он будет оценен по достоинству. В случае визуального контента это Instagram и «ВКонтакте». В российской социальной сети «ВКонтакте» визуальный контент воспринимается лучше всего, хотя он является и не единственно возможным. В журнале Cosmopolitan есть видеоматериалы, поэтому было бы рационально использовать YouTube. При выборе между «ВКонтакте» и Facebook западные бренды обычно выбирают FB, хотя у этой социальной сети в России есть свои особенности. Так, например, считается, что аудитория Фейсбук более зрелая и богатая, чем аудитория «ВКонтакте». Чтобы выбрать наиболее эффективные социальные сети, журналу Cosmopolitan необходимо регулярно проверять статистику социальных сетей.

3. Мероприятия

Для продвижения через мероприятия деятельность журнала должна немного измениться. У группы компаний «Космополитен» есть все возможности изменить формат проводимых мероприятий. Например, они могут принять совсем другой формат и стать доступом в жизнь шоу-бизнеса. Концерты, предпоказы, премьеры, мероприятия со знаменитостями, закулисы роскошной жизни — это все то, что могут организовать сотрудники издательства. Но для этого им надо немного сменить свою сферу деятельности и заняться непосредственно подготовкой этих самых вечеринок. У журналов есть все возможности для анонсирования этих мероприятий в печатных и электронных версиях, в социальных сетях, с последующей публикацией отчета о них. Обычные event-агентства должны использовать много ресурсов, для доступа к этим информационным источникам. Именно поэтому здесь есть все шансы занять эту нишу и вытеснить многие продюсерские компании.

Данные мероприятия помогут улучшить стратегию компании по разным направлениям дальнейшего развития. Проведение фокус-групп поможет сосредоточиться непосредственно на тех темах, которые интересны читателям, выявить другие проблемы печатных и электронных версий и принять соответствующие решения. Социальные сети помогут сохранить лояльность клиентов и увеличить свою аудиторию в несколько раз. Специальные мероприятия, организованные изданием, помогут улучшить восприятие журнала профессиональным сообществом и, соответственно, положительно сказаться на рекламе и продвижении.

3.2 Мероприятия по реализации стратегии продвижения

Автором работы были выделены три направления деятельности. Далее предлагаются важные шаги для реализации стратегии продвижения:

1. Проведение фокус-группы, для понимания своего клиента

В ходе исследования необходимо определить потребительское поведение в отношении журналов и получить ответы на вопросы: что им дают печатные журналы, что является основным источником информации на интересующие темы (журналы, тематические сайты, Instagram, социальные сети), оценить их личное ощущение изменения медиа-потребления. Для лояльной аудитории рекомендуется узнать про их опыт чтения и покупки, где и при каких обстоятельствах покупают, замечают ли изменения в журнале, если да, то какие и как их оценивают. Для нелояльной аудитории: почему журнал не читают или покупают не часто, какие факторы на это влияют. Что бы они предложили в нем поменять, чтобы он стал интереснее.

Так же предлагается тестирование журнала по следующим характеристикам:

- оценка степени востребованности данного продукта целевой группе
- достоинства и недостатки (общий контент, разделение по рубрикам, обложка, формат (включая разницу восприятия большого и маленького форматов), объем, язык написания, стиль подачи информации, эксклюзивность, актуальность, есть ли интерес к самим темам)
- сравнение с конкурентами по тем же параметрам
- чего не хватает в журнале (темы, рубрики) и чего, наоборот, слишком много
- процесс чтения: соотношение размера и стиля написания, больших статей и коротких заметок, оценка материалов о моде, отношениях, красоте, психологии, карьере.
- оценка дизайна
- соотношение количества фотографий и текста

- качество фотографий и текстов (детально оценивая каждый фактор: заголовки, подписи, пометки)
- в чем заключается уникальность, в чем есть схожесть с другими (в чем заключается уникальное товарное предложение)
- каковы намерения читать журнал в будущем
- имидж и стиль журнала, как они оценивают положение Cosmopolitan в конкурентной среде
- является ли Cosmopolitan трендсеттером (журналом, который задает основной тон, диктует правила и новые веяния в разных жизненных сферах)
- замечают ли рекламные проекты, которые размещены в журнале, как их оценивают: интересность, полезность, работает ли эта реклама на них

Помимо всего прочего стоит так же оценить внешние факторы, влияющие на выбор журнала. Например, оценка розничной цены, оценка внешней деятельности журнала (рекламные и промо- кампании, акции, фестивали, вечеринки, награждения, презентации), знание сайта Cosmo.ru (посещали ли, общее впечатление, сходство и отличие с журналом), оценка влияния обложки на покупку журнала (могут ли купить только из-за обложки, из-за конкретной звезды, может ли героиня обложки оттолкнуть от покупки журнала в целом).

Можно так же провести тестирование нескольких вариантов обложки:

- общее впечатление и привлекательность
- соответствие обложки содержанию
- достоинства и недостатки
- выявление удачных и неудачных элементов обложки (стимулирующих или не стимулирующих к покупке, оценка цветовой гаммы)
- ранжирование обложек между собой
- выявление наиболее удачного типажа обложки (звезда или модель, русская или зарубежная)
- тестирование предложенного списка звезд для обложки

Целевой аудиторией для данного исследования могут выступить женщины от 20 до 35 лет, проживающие в Москве, высшее образование, с доходом выше 60.000 рублей в месяц. Распределение между замужними и незамужними респондентами должно быть приближено к соотношению 1:1. Из целевой группы образуются две категории: лояльная и нелояльная.

Для нелояльной группы обязательным является:

- наличие респондентов- читателей журнала Glamour (любимый журнал, но могут читать и другие)

- активные пользователи социальных сетей
- посетители женских сайтов, таких как Mail.ru/Леди, Woman.ru, Wday.ru, Womanhit.ru, Passion.ru, Wmj.ru, Wonderzine.com
- все респонденты должны иметь опыт покупки и чтения Cosmopolitan (но не чаще 1 раза в полгода)

В лояльной группе должны быть читатели Cosmopolitan (не реже 3-4 номеров за полгода в течение 2-х лет и более), у которых Cosmopolitan является любимым журналом, но время от времени они читают конкурентов.

Проведение фокус-группы поможет компании изучить восприятие своего продукта, оценить свои преимущества и недостатки в сравнении с конкурентами, получить обратную связь как по смысловой, так и по художественной составляющей журнала.

Вторым шагом является развитие социальных сетей.

2. Продвижение посредством социальных сетей

Журнал Cosmopolitan остается самым успешным среди конкурентов, но, несмотря на количество подписчиков, публикациям Cosmopolitan не помешало бы уделять больше внимания адаптации контента к характеристикам конкретных социальных сетей. Например, показатели в Twitter могут быть значительно улучшены путем публикации не ссылок на статьи, а фотографий из этих постов. Все больше пользователей отказываются проходить по ссылкам, считая это лишним, но с большим удовольствием открывают фотографии и картинки.

Кроме того, журнал Cosmopolitan может взять пример из журнала Elle. Здесь главным лидером развития является главный редактор Елена Сотникова, которая благодаря своей странице в Facebook смогла добиться впечатляющих результатов. А страница главного редактора активно рекламируется и через сам журнал - как «Дневник Елены Сотниковой». Помимо всего, журнал Cosmopolitan (как и другие глянцево-журналы) не имеет модного авторитетного мнения. Журналу стоило бы пригласить известных стилистов и экспертов индустрии моды и красоты, чтобы вести рубрики журнала в социальных сетях, проводить с ними прямые трансляции и устраивать встречи с читателями.

Самое главное для журнала - определить, в какой информации аудитория нуждается, и, что немаловажно, хотела бы получать эту информацию именно из журнала Cosmopolitan, причем именно в социальных сетях. И редакции нужно понять, какую информацию с платного номера можно было бы пожертвовать без особых потерь, но при этом привлечь внимание аудитории.

В качестве улучшения социальных сетей предлагается использовать следующие улучшения. Согласно опросу, большинство читателей журнала Cosmopolitan заинтересованы в получении купонов на скидки для магазинов любимых брендов. Такая

система купонов уже существует в печатной версии журнала. В социальной сети Instagram тоже есть возможность предлагать промо-коды как в самих публикациях, так и в «stories», которые будут видны только 24 часа. Во-вторых, на данный момент у журнала отсутствует тесное общение со своей аудиторией, поэтому журнал может публиковать больше материалов о работе редакции, показывая своей аудитории, как идет процесс создания нового номера. Кроме того, журнал Cosmopolitan может организовывать различные конкурсы, победитель которых может выиграть, например, визит в редакцию или билеты на концерт, подарочный набор, сертификат на косметические услуги. Такой формат конкурсов и подарков так же может стать отличной возможностью для рекламодателей, которые тоже могут принимать участие в организации конкурсов. В-третьих, журнал Cosmopolitan публикует довольно большое количество постов, посвященных различным темам. Читателю часто бывает сложно ориентироваться на страницах журнала в социальных сетях. Для более удобного поиска информации журнал Cosmopolitan может ввести систему хэштегов, в которой каждая рубрика и тема будут названы уникальными именами, что поможет читателю сэкономить время и быстрее найти необходимые публикации.

Все эти методы могут помочь журналу улучшить отношения как уже с существующими читателями, так и привлечь новых клиентов. Инновации не стоят на месте, поэтому редакции всегда нужно быть наготове, следить за тенденциями, за развитием новых технологий и методов продвижения. Нужно смотреть, что есть у конкурентов, и перенимать у них самое хорошее. Но также придумывать самим, тот интересный и развлекательный контент, который зацепит читателя.

3. Организация мероприятий для прямого контакта с читателями

Для качественной организации мероприятий можно создать специальный отдел в компании, который будет заниматься этой деятельностью. В сфере event даже не потребуются дополнительные инвестиции, разве что затраты на зарплату персонала. Такие события, несомненно, формируют лояльность аудитории. Для рекламодателей это так же будет хорошей возможностью для презентации своего продукта и увеличению продаж. У всех участников есть взаимовыгодные условия. Так, например, площадка или ресторан получают после проведения мероприятия рекламу в журнале, на сайте, в социальных сетях. Тем самым они снижают затраты на продвижение, посредством предложения выгодных условий для организации мероприятия. Другие компании так же могут предоставлять свои услуги, для успешной организации мероприятия.

Это направление деятельности поможет вывести отношения с экспертами в области моды и шоу-бизнеса на новый уровень, а также создать дополнительную рекламу для многих участников данного процесса. Здесь открываются новые варианты для

заработка. Помимо мероприятий, организованных только для избранной группы людей, могут быть созданы и другие, где читательницы напрямую могли бы общаться с членами редакции или известными личностями. Такие мероприятия должны быть нацелены на желания читателей, чтобы сохранять лояльность, расширять аудиторию, и тем самым увеличивать продажи.

3.3 Обоснование эффективности разработанных мероприятий

По мнению сотрудников компании, предложенные методы (гл. 3.2) проведение фокус-группы, разработка плана продвижения в социальных сетях, а также организация нового формата мероприятий могут эффективно сказаться на взаимоотношениях журнала с клиентами и рекламодателями.

Правильно проведенная фокус-группа, поможет выявить конкретные проблемы издания и разработать комплекс мер, направленный на их устранение. По мнению бренд-директора, результаты анализа помогут понять источник негативных отзывов клиентов, узнать то, что им нравится и наоборот, что их не привлекает. На основе анализа этих факторов будет возможность разработать новый качественный контент план печатного журнала, выделить наиболее интересные темы для интернет-версии. Более того, во время проведения фокус-группы, можно узнать мнение читателей к новым трендам, такие как самообразование, саморазвитие, феминизм и социальная ответственность. Для журнала сейчас очень важно сохранить уровень продаж печатных версий, так как все-таки максимальная прибыль находится именно в этом секторе, но помимо прочего выходить на новые версии, такие как сайт журнала и развитие социальных сетей.

Редакция согласна с тем, что на данный момент социальным сетям уделяется недостаточное внимание. Ведением страниц журнала занимаются различные люди, и именно поэтому, отсутствует единая стилистика ведения социальных сетей. Для качественного и успешного продвижения через социальные сети, должен быть разработан специальный план развития, в котором будут определены конкретные цели и методы их достижения. Помимо разработки контент плана, также должен быть проведен последующий анализ вовлеченности, на основе которого будут вноситься изменения. Отдельное внимание должно быть уделено тому, чтобы пользователи получали обратную связь. Правильно настроенная таргетированная реклама поможет увеличить аудиторию социальных сетей.

Сотрудниками маркетингового отдела упоминалось, что проведение мероприятий в большинстве случаев не сопровождалось конкретной целью, а соответственно не приносило никаких качественных результатов. Наличие маркетингового плана без целей не несет в себе никакой смысловой нагрузки, а такие мероприятия только способствуют

растрачиванию ресурсов. Именно поэтому, редакции стоит более качественно оценивать цели проводимых мероприятий и возможные результаты их проведения. Движение в сторону организации концертов и промо-акций, в коллаборации с сильными, равными брендами из других отраслей и медиа-партнерами выглядит перспективным направлением для развития компании. Однако, важно тщательно просчитывать результаты и правильно формулировать цели каждого из них.

В целом, разработанные мероприятия были благоприятно приняты маркетинговым отделом и некоторые из рекомендаций уже приняли к внедрению в стратегию развития и продвижения компании Cosmopolitan.

Заключение

В результате проведенного исследования, автором работы были описаны теоретические основы разработки стратегии, проведен анализ рынка периодических изданий, выявлены общие проблемы для отрасли. На основе выявленных преимуществ и недостатков самой компании, были предложены мероприятия по совершенствованию стратегии развития компании «Космополитен», что и являлось целью данного исследования.

Разработка стратегии развития компании на рынке периодических изданий в первую очередь должно опираться на события, происходящие в отрасли в целом. На сегодняшний день именно этот рынок переживает серьезные изменения, ежегодное снижение продаж печатных тиражей, что и заставляет всех участников рынка внедрять инновации для сохранения и улучшения своих позиций. Смена читательских предпочтений, наравне с технологическим прогрессом и последствиями кризиса, оказывают негативное влияние на развитие компаний и подталкивают их к разработке новых методов продвижения и развития.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные подходы и методы могут быть использованы в компании для её развития и продвижения. Предложенные мероприятия опираются на фактические проблемы компании и направлены на их устранение.

По данной теме могут быть проведены дополненные исследования. После оценки результатов фокус-группы, могут быть разработаны дальнейшие мероприятия по совершенствованию стратегии развития компании.

Список используемой литературы

Виханский О. С., 2002. Стратегическое управление. «Гардарики», 296 с.

Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. 1998. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой, «ЮНИТИ», 576 с.

Ансофф И., 1989. Стратегическое управление. «Экономика», 303 с.

Котлер Ф., 2007. Основы маркетинга. Краткий курс. «ВИЛЬЯМС», 676 с.

Под ред. Петрова А. Н., 2005. Стратегический менеджмент. «Питер», 496 с.

Арутюнова Д.В., 2010. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 122 с.

Халимов Д., 2013. Маркетинг в социальных сетях. «МАФ», 272 с.

Управление периодической печати 2018. Российская полиграфия. Состояние, тенденции и перспективы развития. Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям, просмотрено 30.03.2019,
www.farpmc.ru/rospechat/activities/reports/2018/pechat3/main/custom/0/0/file.pdf

Федеральный закон № 305-ФЗ от 14 октября 2014 года «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О средствах массовой информации»»: Указ Президента РФ от 14.10.2014, просмотрено 15.03.2019
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169740/

Коханова Ю., 2000. Промоушн печатного издания на информационном рынке.// просмотрено: 10.03.2019, http://old.relga.ru/n64/jur64_1.htm

Корконосенко С.Г., 2001. Основы журналистики: Учебник для вузов. — М.: Аспект Пресс, 287 с.

Пургин Ю.П., 2018. Стратегия неизбежного перехода. Медиадом и управляемые трансформации печатных СМИ. Барнаул, «Алт. ун-та», 196 с

АКАР 2018. Объем рекламного рынка России в 2000-2018 гг., млрд руб., без учёта НДС// Ассоциация коммуникационных агентств России, просмотрено: 15.03.2019
<http://www.akarussia.ru/node/7849>

ВЦИОМ 2018. Эпоха цифровых медиа: бумага против экрана// ВЦИОМ, просмотрено 21.03.2019, <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=8876>

Mediascope 2019. NRS, Читательская аудитория России (сентябрь 2018- февраль 2019)// просмотрено 02.04.2019, https://mediascope.net/upload/iblock/4ce/NRS%202019_1.pdf

Mediascope. Отчеты NRS- пресса. Сентябрь 2015- Февраль 2019 // просмотрено 02.04.2019, <https://mediascope.net/data/press-reports/>

Liveinternet. Статистика посещаемости сайтов// просмотрено 29.03.2019, <https://www.liveinternet.ru/stat/cosmo.ru/index.html?date=2017-07-31&period=month>

Медиалогия. Рейтинги СМИ 2018-2019// просмотрено: 30.03.2019, <https://www.mlg.ru/ratings/>

AdIndex, Состояние и перспективы развития рынка прессы в России, 2016// просмотрено: 27.03.2019, <https://adindex.ru/publication/analytics/channels/2016/07/12/135057.phtml>

Официальный сайт журнала Glamour, Glamour MediaKit 2019// просмотрено 19.03.2019, <https://www.condenast.ru/upload/iblock/25f/25f7ab398e01cf36350311e96b2a0d2a.pdf>

Приложение 1. Pest-анализ.

+	-
Политические	
Льготы на НДС и таможенные сборы за печатные издания, изданные за рубежом, на ввозимой в Россию бумаге	Законы, ограничивающие деятельность СМИ
	Закрытие международных издательств на территории России
Выделены средства в областном и муниципальном бюджетах на поддержку СМИ	Запреты на рекламу определенных категорий товаров
Меньшее влияние рекламы на потребителя определенных категорий товаров, приносящих вред здоровью	Снижение объема розничных продаж, потеря выручки; потеря доходов от рекламы определенных категорий товаров; зависимость цен конкурирующих изданий
Экономические	
Снижение количества СМИ	Рост цен на бумагу и другие материалы, в связи с инфляцией, увеличение налогов
	ликвидация большого количества специализированных торговых точек для периодической печатной и книжной продукции
	Высокая стоимость производства; снижение покупательской способности; рост тарифов на подписку; снижение доходов
Социальные	
Важный рычаг давления на общественное мнение	Снижение заинтересованности к чтению
	Переход в "онлайн" чтение
Увеличение доходов от веб-версий	Снижение продаж, возвращение тиражей
Технологические	
Растущая популярность электронных версий журналов	Снижение печатных тиражей
Новые методы прямого общения с читателями через социальные сети	
Прямое получение обратной связи от читателя	Снижение рекламы в печатных изданиях, снижение прибыли от рекламы в печатных изданиях

Приложение 2. Рейтинг цитирования печатных изданий.

Источник: Медиалогия (2018- начало 2019)

Топ-10 самых цитируемых журналов - 2018 год

Медиалогия

Журнал	ИЦ в СМИ
 1. Forbes	7 073,5
 2. Star Hit	2 114,5
 3. Сноб	235,0
 4. Esquire	182,7
 5. GQ Russia	147,1

Топ-10 самых цитируемых журналов - январь 2019

Медиалогия

Журнал	ИЦ в СМИ
 1. Forbes	389,9
 2. Star Hit	336,1
 3. Сноб	18,3
 4. Tatler	12,5
 5. 7 дней	10,5

Топ-10 самых цитируемых журналов - февраль 2019

Медиалогия

Журнал	ИЦ в СМИ
 1. Forbes	474,7
 2. Star Hit	308,9
 3. Esquire	18,1
 4. GQ	17,2
 5. Сноб	13,8

Приложение 3. Рейтинг цитирования электронных изданий.

Источник: Медиалогия (2018- начало 2019)

Топ-10 самых цитируемых журналов - февраль 2019

Медиалогия

Журнал	Гиперссылки в соцмедиа
1. Сноб (snob.ru)	328 926
2. Esquire (esquire.ru)	177 822
3. Forbes (forbes.ru)	116 896
4. National Geographic (nat-geo.ru)	82 319
5. Cosmopolitan (cosmo.ru)	82 105

Топ-10 самых цитируемых журналов - январь 2019

Медиалогия

Журнал	Гиперссылки в соцмедиа
1. Сноб (snob.ru)	364,9 тыс.
2. Esquire (esquire.ru)	167,2 тыс.
3. Forbes (forbes.ru)	117,0 тыс.
4. Cosmopolitan (cosmo.ru)	95,8 тыс.
5. National Geographic (nat-geo.ru)	90,3 тыс.

Топ-10 самых цитируемых журналов - 2018 год

Медиалогия

Журнал	Гиперссылки в соцмедиа
1. Сноб (snob.ru)	2 465 469
2. Esquire (esquire.ru)	1 223 394
3. Cosmopolitan (cosmo.ru)	1 131 868
4. Forbes (forbes.ru)	969 475
5. National Geographic (nat-geo.ru)	742 924

Приложение 4. Вопросы для интервью.

1. Какой стратегии придерживается компания в целом?
2. Какая миссия и цель компании?
3. Кто является вашей целевой аудиторией?
4. Кого вы считаете своими конкурентами?
5. Где сосредоточено больше количество продаж (онлайн/офлайн?)
6. Как выстроена работа в социальных сетях?
7. Какие пути продвижения использует компания
8. Существует ли отдельная стратегия в отделе? Если да, то какая?
9. Как выстроена работа отдела?
10. С какими трудностями вы сталкиваетесь в работе своего отдела?

Приложение 5. Ссылки на страницы в социальных сетях.

Instagram https://instagram.com/cosmopolitan_russia

VK <https://vk.com/cosmopolitan>

FB <https://www.facebook.com/CosmopolitanRussia/>

OK <https://ok.ru/cosmo>

Twitter <https://twitter.com/cosmopolitanrus>

Youtube <https://www.youtube.com/user/cosmopolitanRU>