



Centre for Journalism
at Kyiv School of Economics



Дослідження

Центру журналістики при Київській школі економіки

На замовлення Slidstvo.info

Media Membership Models. Огляд найкращих практик та поради з імплементації

Анна Гарус, дослідниця CJ KSE

Ганна Герегієва, дослідниця CJ KSE

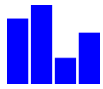
Вересень 2020

Місія Центру журналістики – позитивно впливати на економічне зростання та бізнес-середовище в Україні через підтримку якісних економічних рішень та підвищення рівня економічної дискусії в медіа.

Центр створено у 2017 році, його фундаторами є Київська школа економіки, аналітична платформа VoxUkraine, компанії ICU та Visa. Стратегічний партнер – група компаній Нова Пошта. Більше про Центр читайте на сайті ceej.kse.ua.

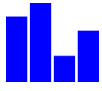
Місія Слідство.Інфо – шукати правду, доки не запрацює офіційне слідство. Редакція викриває корупцію та несправедливість та розповідає історії про нас з вами.

Незалежна розслідувальна агенція існує з 2012 року, від 2018 року створює повноформатні документальні розслідувальні фільми й текстові розслідування. Більше про медіа читайте на сайті slidstvo.info.



Зміст

1. Медіа у пошуках нових моделей фінансування.....	2
2. Як ми проводили дослідження.....	2
3. Чому спільноти важливі (теоретична частина).....	2
4. Порівняння кращих практик (практична частина).....	2
5. Поради з імплементації клубних моделей	2
Додатки	2
Додаток 1. Приклад анкети для дослідження уподобань читачів та їхнього ставлення до членства.....	2
Додаток 2. Вплив пандемії на роботу клубних моделей у медіа.....	2
Додаток 3. Поради з використання Patreon.....	2
Додаток 4. Список посилань.....	2



1. Медіа у пошуках нових моделей фінансування

Ефективність бізнес-моделей традиційних засобів масової інформації була під питанням ще до коронавірусної пандемії. Якісні незалежні видання конкурували за рекламодавця з глобальними цифровими платформами, таблоїдами, олігархічними та фейковими проектами, які нагадували медіа лише за формою, але жодних стандартів у своїй роботі не дотримувалися.

Коронавірусна криза 2020 року поставила питання руба: традиційні медіа мають або змінити свою бізнес-модель, або померти. Перед українськими виданнями це питання стоїть особливо гостро, оскільки вони працюють в умовах слабкорозвинутого рекламного ринку та обмеженої свободи. Організація Freedom House у своєму звіті Freedom in the World 2020 віднесла Україну до “частково вільних” територій, а окуповані Крим та східну частину Донбасу визнала “не вільними”.

Дослідження бізнес-моделей українських медіа [1], проведене Центром журналістики при Київській школі економіки, виявило, що у минулому році українські видання найчастіше витрачали гроші на персонал та дбали про якісний контент. Водночас, редакції мало вивчали свою аудиторію, мало інвестували в бренд, а доходи отримували з одного-двох джерел. Коли ж розпочалася спричинена коронавірусом криза, ці бізнес-моделі очікувано перестали працювати.

Комерційні видання втратили рекламні доходи, неприбуткові стикнулися зі зменшенням донорської допомоги. Природною реакцією на зміну зовнішнього середовища став перехід видань до читацьких моделей фінансування: від збору пожертв та поширеного у більш розвинутих країнах продажу контенту через підписку до **членських або клубних моделей фінансування медіа (membership)**, які раніше в Україні майже не зустрічалися.

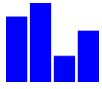
Запровадження нових моделей фінансування медіа в Україні відбувається переважно наосліп, без ретельного аналізу західних практик. Провести спеціальне дослідження або винайняти консультанта з трансформації бізнес-моделі можуть собі дозволити одиниці. Інші ризикують припуститися помилок під час переходу до нової моделі, що може призвести до погіршення фінансового стану редакції замість його покращення. Усвідомлення цього ризику було поштовхом для проведення цього дослідження.

У роботі ми поговоримо саме про membership як про одну з актуальних моделей монетизації медіа. Навряд вона може бути єдиним джерелом доходів редакції, але **членські внески можуть бути помітною складовою бюджету**. В американського The Texas Tribune надходження від membership складають 10%. Річний бюджет видання перетнув планку в 10 млн доларів у минулому році [2].

Маємо надію, що наша робота допоможе українським виданням покращити ефективність своїх клубних моделей або уникнути помилок під час запуску нових спільнот. У тому, що такі спільноти запускати потрібно, сумнівів немає.

Особливу увагу ми приділяли виданням, які працюють у жанрі розслідувань. В Україні такі ньюзруми існують за підтримки донорської допомоги та завдяки читацьким пожертвам. Частину доходів приносять продажі авторських прав на використання контенту. В силу специфіки розслідувальні видання обмежені у роботі з рекламодавцями та не можуть продавати матеріали за передплатою.

Ми вважаємо клубну модель фінансування перспективною для видань із **суспільною сервісною функцією, потужним брендом та зрозумілою місією.**



2. Як ми проводили дослідження

Трансформація бізнес-моделей медіа розпочалася у розвинутих країнах заходу раніше, ніж в Україні. Ще у 2019 році опитування медіаменеджерів США та ЄС Newman показало, що підписка та спільноти були ключовими пріоритетами для розвитку індустрії. Більше половини опитаних заявили, що пряме фінансування від читачів буде основним джерелом їхніх доходів.

На заході читачі усіх вікових груп були готові платити за якісний контент вже кілька років назад, йдеться у дослідженнях Fletcher and Nielsen 2016 року та Newman 2018 року. Водночас, згідно із дослідженням Reuters Institute 2019 року, навіть у країнах з високим рівнем доходу читачі обмежилися лише однією платною онлайн-підпискою [3].

Медіа на західних ринках вже тривалий час практикують моделі прямого фінансування від читачів, зокрема, клубні моделі (membership). Там є досвід запуску та удосконалення членських моделей, тематичні дослідження та публікації у профільних медіа.

Двома ґрунтовними теоретичними дослідженнями на тему моделей клубного членства є публікації Tow Center for Digital Journalism у Columbia's Graduate School of Journalism та Shorenstein Center on Media, Politics and Public Policy у Школі Кеннеді при Гарвардському університеті [4, 5]. У **теоретичній частині** своєї роботи ми спиралися на ці напрацювання.

Практична частина полягає у порівнянні членських моделей обраних західних видань. Це медіа з яскраво вираженою сервісною суспільною функцією, більшість з них публікують розслідування. Ми порівнювали пакетні пропозиції для членів читацьких клубів та вартість цих пропозицій.

У дослідження потрапили такі видання:

- The Guardian (Велика Британія)
- The Intercept (США)
- The Texas Tribune (США)
- The Marshall Project (США)
- The Correspondent (Нідерланди)
- Krautreporter (Німеччина)
- Eldiario.es (Іспанія)
- Dennik N (Словаччина)
- Dossier (Австрія)

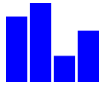
Деякі з цих видань мають лише клубну модель, деякі пропонують кілька моделей фінансування від читачів, а у випадку з Krautreporter, The Correspondent та Dennik N йдеться про змішану модель — щось середнє між передоплатою та читацьким клубом. Далі ми пояснимо, які саме ознаки є в клубу читачів та чому іноді підписка — це лише підписка.

Під час порівняння ми намагалися знайти схожі пропозиції від різних видань, що, за нашою гіпотезою, має говорити про дієвість застосованих методів залучення читачів до спільноти. Пропозиції, які зустрічаються лише у одного видання можуть говорити про особливості ринку або аудиторії конкретного медіа. Це значить, що зростає ризик того, що застосування такого досвіду іншим виданням у іншій країні не буде ефективним.

Ми також співставили вартість членського внеску для читача із вартістю чашки кави на цьому ж ринку, щоб запровадити універсальну “кавову” валюту для більш коректного порівняння умов членства.

У висновках наводимо результати порівняння та даємо конкретні поради з імплементації членських моделей українськими редакціями.

У додатках окремо згадали про Patreon та про вплив COVID-19 на клубні моделі.



3. Чому спільноти важливі (теоретична частина)

Побудова моделі монетизації навколо читачів через платну підписку або створення спільноти дозволяє диверсифікувати джерела доходів медіа.

Залучати читачів у клуби можна різними методами. Зокрема, через онлайн або офлайн-події, систему коментування, соцмережі, пошуковики тощо. Редакції все частіше просять своїх журналістів безпосередньо взаємодіяти з аудиторією для збільшення охоплення, пошуку ідей для матеріалів та для створення контенту самими читачами.

Якщо казати про монетизацію, то існують три основні моделі генерування прибутку навколо читача та їхні комбінації:

- **Передплата (subscription, paywall)** передбачає платний доступ до контенту або послуг видання. Характер взаємодії – транзакційні відносини. Передплатна модель краще підходить для видань із великою та лояльною аудиторією або для галузевих видань, коли підписку оформлюють роботодавці для своїх співробітників.

У інших випадках запровадити платну підписку можуть дозволити собі або видання, які мають унікальну інформацію, або справді потужний бренд, або якщо видання домінує на якомусь ринку (наприклад, єдине у регіоні видання, єдине релігійне видання та ін.). У більшості випадків йдеться про монополію на інформацію у тому чи іншому вигляді. За сучасних умов таких видань все менше.

- **Пожертви (donations)** заохочують аудиторію віддавати свій час та/або гроші на підтримку спільної справи або спільних цінностей. Характер взаємодії – благодійність.
- **Клубна модель (membership)** пропонує аудиторії приділяти свій час, гроші, зв'язки, професійні знання, ідеї для підтримки справи, у яку вони вірять.

Ідеальна версія клубного членства являє собою двосторонній обмін знаннями між журналістами та членами клубу. Ви можете сприймати членство як більш віддані відносини, які є надійними та активними.

Клубна модель зазвичай передбачає, що медіа надає свій контент читачам у вільному доступі. Але іноді ми бачимо змішані моделі, де контент доступний лише за гроші. Водночас такі передплатники більше схожі на членів клубу, оскільки мають більше переваг, ніж просто доступ до ексклюзивного контенту. Набір переваг для членів клубу ми називаємо **пакетною пропозицією**.

Модель клубного фінансування можлива лише в ситуації, коли читачі хочуть стати частиною більшої справи, яку представляє медіа як організація. Коли читачі вважають, що медіа є унікальним, а не черговим серійним товаром.

Контент для членів клубу може бути частиною пакетної пропозиції, але ця частина не є головною. Більше того, це може бути не журналістський контент. Поширеною є практика написання листів членам клубу від співробітників видання, залучення членів клубу до редакційних нарад, надання доступу до редакційної веб-камери та ін. Йдеться скоріше про можливість дізнатися більше про механізми роботи видання та краще познайомитися з журналістами.

Надзвичайно важливо, щоб медіа у своїх публікаціях могли розповісти переконливо і точно про свою місію, значення у світі медіа та про спільноту членів, яку медіа хоче підтримувати. Ці історії “хто ми є” виходять найдієвішими, коли вони відображають те, що члени аудиторії висловлюють вербально, що вони цінують і потребують від організації.

Клубне членство передбачає **двосторонні відносини між читачами та виданням**, йдеться не стільки про грошовий обмін, скільки про обмін досвідом та експертизою. Членство означає вищий ступінь участі та зацікавленості між аудиторією та виданням. Такий обмін може відбуватися як онлайн, так і офлайн під час тематичних заходів.

Однією з головних проблем у створенні програми сталого членства є пошук заходів, які одночасно цікавлять членів та є цінними для редакції. Хороший спосіб розпочати виявлення потенційних проєктів — запитати у нинішніх і майбутніх членів, як та яку вони хочуть брати участь і чому хочуть навчитися.

Мері Уолтер-Браун (Mary Walter-Brown), засновниця консалтингового центру **News Revenue Hub**, пропонує видавцям, які планують створити читацький клуб, відповісти на три питання:

- Чи є у вашого медіа лояльна аудиторія, яка цінує ваш контент та знає, що саме ваша організація створила цей контент? Чи бачать вони у вашому медіа цінність, яку не зможуть отримати в іншому місці?
- Чи готове медіа витратити ресурси на розвиток та підтримку членських відносин? Це вимагає створення постійної взаємодії з читачами та дослідження того, чим керуються учасники членства.
- Чи є у медіа спроможність підтримувати базу даних та інструменти, необхідні для управління інформацією? Чи готове медіа зберігати конфіденційність членів клубу за потреби? Сюди входять адреси електронної пошти, історія пожертв, дані про поведінку на сайті та ін.

Для **запуску клубної моделі** необхідно пройти такі етапи:

- Дослідити користувачів, вивчити їхній досвід, сегментувати їх. Приклад анкети для такого опитування ви можете знайти у додатку #1 до цієї роботи.
- Збільшити охоплення аудиторії через соцмережі та заходи.
- Залучити читачів та поглибити взаємодію з ними через проведення заходів, інформацію на сайті та соцмережах, зміну структури сайту, електронні розсилки.
- Конвертувати читачів у членів клубу через маркетингову кампанію, управління даними та взаємодію.
- Подякувати членам клубу, залучати нових та підтримувати старих членів клубу.

З попередніх досліджень (наприклад, австралійського звіту Community Media Matters) ми знаємо, що слухачі мали краще ставлення до неприбуткових радіостанцій, де ведучі були більш доступними та комунікабельними, адже здавалося, що такі медіа знаходяться на одному рівні зі слухачами [6].

Найбільш цінним для читачів є прозорість щодо фінансових питань та роботи репортерів, відчуття унікальності досвіду (щось, що вони не можуть отримати в іншому місці), дизайн бренду або його візуальне сприйняття, доступна ціна та пропозиція необхідних для читачів цінностей.



4. Порівняння кращих практик (практична частина)

Обрані для аналізу медіа переважно пропонують три варіанти пакетних пропозицій: найдешевший, середній та найдорожчий. Втім, все дуже індивідуально, і набори бонусів для членів медіаклубів помітно відрізняються.

Таблиця 1. Набори послуг у пакетних пропозиціях

Послуга для члена клубу	The Guardian	The Intercept	The Texas Tribune	The Marshall Project	The Correspondent	Kraut-reporter	Eldiario.es	Dossier	Dennik N	Кількість співпадінь
Запрошення або знижка на івенти	+	+	+	+			+	+	+	7
Примірник у друкованому вигляді	+					+	+	+	+	5
Доступ без реклами	+				+		+		+	4
Архів попередніх статей	+				+			+	+	4
Регулярний newsletter	+		+	+					+	4
Мобільний додаток	+						+		+	3
Звіт про вплив підписників на медіа	+	+								2
Відвідування редакції		+	+							2
Мерч видання		+						+		2
Можливість розділити доступ до підписки						+			+	2
Доступ до навчального матеріалу								+	+	2
Можливість залишити коментарі					+	+				2
Новини, підібрані під користувача	+									1
Головоломки (puzzles), кросворди	+									1
Доступ до прямих трансляцій з подій	+									1
Завантаження статей на мобільний носій	+									1
Експерсії у друкарню	+									1
Зустріч із головним редактором	+									1
Брендована наліпка			+							1
Особисте спілкування з репортерами			+							1
Корпоративна підписка для бізнесу			+							1
Привілеї на заходах видавництва			+							1
Регулярна комунікація з редакцією			+							1
Оренда приміщення редакції зі знижкою			+							1
Вплив сайту на журналістику				+						1
Зберігання статей в аккаунті члена підписки					+					1
Сповіщення про вихід найцікавіших статей					+					1
Коментарі членів мають інший дизайн							+			1
Аванс (розсилка новин наперед)							+			1
Розсилка знижок на товари та послуги							+			1
Портрет учасника підписки								+		1
Кількість опцій	13	4	10	3	5	3	7	7	8	

Джерело: сайти видань, власні підрахунки

Найчастіше видання пропонували знижки на івенти, доступ до матеріалів без реклами, доступ до архіву, розсилку та друкований примірник. На другому місці були мобільний додаток, навчальні матеріали, екскурсії до редакції, брендovanі речі та звіти про вплив членів клубу на редакцію. Всі інші пропозиції зустрічалися лише у окремих видань.

Ось деякі цікаві приклади, про які хочемо зазначити окремо:

The Texas Tribune пропонують бізнес-членство для компаній. Учасники отримують офіційну табличку та картку учасника бізнес-клубу **The Texas Tribune**. Членська картка – це наліпка 4x6, яка каже про вашу підтримку редакції. Компанії також вказуються на сайті медіа, раз на рік отримують подяку, регулярно отримують розсилку та запрошення на події. Видання пропонує спеціальну плату на бронювання приміщення, а для членів клубу, які готові платити 40 доларів на місяць, ще й преміальну розсилку з інсайдерською інформацією. Редакція також пропонує трирічну (!) підписку [11, 14, 16, 17]. Сьогодні медіа отримує 10% від 10 млн доларів річних доходів від свого клубу [2].

The Marshall Project пропонують членські опції від 15 доларів, за які члени клубу отримують звіт про вплив видання, щорічний аналіз реформ кримінального правосуддя від головного редактора, доступ на заходи видання. Медіа отримує близько 5% свого бюджету від членів клубу, річний бюджет становить 7 млн доларів [18].

The Correspondent фактично продає передплату, але позиціонує її як спільноту читачів. Безкоштовно ви можете розраховувати лише на статті у щотижневій розсилці та на тексти, якими з вами поділяться члени спільноти. Водночас членство дозволяє читати контент в будь-який час та без реклами. З цікавого: читачі самі встановлюють вартість членського внеску. Видання витратило 1,8 млн доларів своїх спонсорів, щоб залучити 2,6 млн доларів пожертв на запуск англomовної версії. Тобто “чистий” прибуток становив лише 800 тис. доларів. Але у редакції кажуть, що разом із грошима вони отримали спільноту розміром більше 42 000 читачів [14, 19]. Наразі англomовне видання підтримують понад 50 000 читачів.

Krautreporter використовує зовнішню платформу Steady для оформлення членства. Клуб видання також більше схожий на підписну модель, оскільки статті видання без обмежень доступні лише для учасників клубу. Поза клубом ви можете читати кращі статті безкоштовно, або спробувати безкоштовний доступ на 30 днів, або отримувати розсилку з новинами. Водночас членство у клубі передбачає не тільки доступ до текстів, а ще й двостороннє спілкування з читачами, можливість пересилати статті друзям, можливість коментувати статті [7].

Медіа **eldiario.es** кольором визначає коментарі членів клубу, видає паперовий журнал для членів клубу, які зробили річний внесок. Унікальною пропозицією є відправка текстів членам клубу наперед (ранкові новини члени клубу отримують увечері). Також видання розсилає інформацію про знижки та акції для членів клубу, проводить клубні заходи [8, 20].

Членство у клубі **Dossier** — це ексклюзивні друковані та цифрові навчальні матеріали, запрошення на клубні заходи, брендovanі речі, а у найдорожчому варіанті — особистий портрет від коміксиста медіа [22, 23].

Таблиця 2. Цінові варіанти пакетної пропозиції станом на 23 вересня 2020 року

До 10	11-200	Більше 200
Krautreporter	Krautreporter	
eldiario.es	eldiario.es	
Dennik N		
The Texas Tribune	The Texas Tribune	The Texas Tribune
Dossier	Dossier	Dossier
The Marshall Project	The Marshall Project	The Marshall Project
The Intercept	The Intercept	The Intercept
The Correspondent	The Correspondent	The Correspondent
	The Guardian	The Guardian

Джерело: сайти видань

Таким чином ми бачимо, що більшість видань пропонують кілька пакетних пропозицій різної вартості: від 0-10 євро на місяць до більше 200 євро на місяць.

Водночас видання The Guardian не має варіанта клубу до 10 євро на місяць. Ви, звісно, можете переказати пожертву на будь-яку суму, але не станете членом клубу видання. А в Dennik N найдорожчий варіант членства не перетинає межу у 10 євро на місяць.

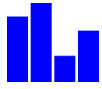
Оскільки видання, які ми вивчали, працюють на різних ринках з різними валютами та цінами, ми вирішили перерахувати вартість клубного квитка у чашках кави (американо або regular black coffee з McDonalds у столиці країни/штату без урахування акційних пропозицій у вересні 2020 року). Нижче наводимо найменші та найбільші місячні членські внески у чашках кави.

Таблиця 3. Вартість клубного квитка у чашках кави

Медіа	Країна	Вартість кави	Найдешевший варіант	Найдорожчий варіант
The Guardian	Велика Британія	1,69 фунта	59	246
The Texas Tribune	США	1,29 доларів	3	160
The Intercept	США	1,29 доларів	3	немає обмежень
The Marshall Project	США	1,29 доларів	11	немає обмежень
Krautreporter	Німеччина	1,39 євро	5	14
eldiario.es	Іспанія	1,5 євро	5	немає обмежень
Dossier	Австрія	1,5 євро	3	66
Dennik N	Словаччина	1,5 євро	3	6
The Correspondent	Нідерланди	2,19 євро	будь-яка сума	будь-яка сума

Джерело: сайти McDonalds, fastfoodmenuprices.com/mcdonalds-prices, сайти видань, власні розрахунки

Як бачимо, найнижчий варіант членства коштує від трьох чашок кави на місяць, в перерахунку на українські ціни найменший членський внесок має становити 96 гривень на місяць. Найбільший внесок не обмежений.



5. Поради з імплементації клубних моделей

Після порівняння пакетних пропозицій у клубних моделях в обраних медіа ми дійшли до таких висновків:

Найчастіше (у чотирьох з дев'яти випадків та більше) видання пропонували такі послуги:

- знижки або доступ на заходи,
- доступ до контенту без реклами або без банерної реклами,
- доступ до архіву матеріалів,
- регулярна розсилка для членів клубу,
- друкований примірник видання.

Ми радимо розглядати ці послуги членам клубу у першу чергу. Ймовірно, варіант із друкованим примірником більше підійде друкованим медіа, але є випадки, коли онлайн-видання створюють спеціальний журнал для членів свого клубу.

На другому місці (два-три видання з дев'яти) медіа пропонували такі послуги:

- мобільний додаток для членів клубу,
- навчальні матеріали,
- екскурсії до редакції,
- брендovanі речі,
- регулярні звіти про вплив медіа на суспільство та/або про ефект від допомоги членів клубу.

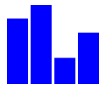
Ці послуги ми радимо розглядати як додаткові. Всі інші варто запроваджувати у останню чергу, оскільки вони пройшли випробування лише у поодиноких редакціях з нашого огляду.

Водночас серед унікальних ініціатив є цікаві пропозиції, які варто окремо відзначити:

- Аванс новин, коли члени клубу отримують доступ до контенту раніше за інших.
- Подарункові сертифікати, можливість подарувати членство у клубі.
- Бізнес-членство, коли бонуси надаються працівникам юридичної особи, а не окремій людині.
- Персоналізована розсилка новин, коли контент формується на запит або з урахуванням інтересів самого читача.
- Портрет члена клубу від художника редакції.

Видання з нашого огляду пропонують членам своїх клубів від 3 до 13 додаткових послуг у різних пакетних пропозиціях. Зазвичай видання пропонують не менше трьох пакетних пропозицій з різними наборами бонусів та різної вартості.

Більшість видань намагаються охопити всі цінові сегменти та пропонують клубні квитки від 4 євро та вище на місяць або від трьох чашок кави на місяць. Але більшість стимулюють своїх читачів купувати одразу річне членство. Іноді просто немає такої опції як членство лише на місяць.



Додатки

Додаток 1. Приклад анкети для дослідження уподобань читачів та їхнього ставлення до членства

Що Ви цінуєте у клубі читачів у медіа?

Будь-ласка, оцініть від 1 до 3 (де 1 не є важливим, 3 є дуже важливим), наскільки важливі ці фактори при виборі членства в організаціях, яким Ви віддаєте свій час, гроші та / або ідеї

Почуття приналежності до спільноти	1	2	3
Можливість спілкування з репортерами	1	2	3
Відчуття, що організація чує мої занепокоєння	1	2	3
Організація пропонує щось, що за моєю думкою повинно існувати	1	2	3
Членство зменшує мої зусилля із отримання інформації (наприклад, не потрібно обходити перешкоди для перегляду статей)	1	2	3
Ексклюзивний або VIP доступ	1	2	3
Просування моїх цінностей та боротьба за мої ідеї	1	2	3
Репрезентативність (гендерна, расова і т.д.) у команді медіа	1	2	3
Відчуття унікальності, чогось, що я не зможу знайти деінде	1	2	3
Відчуття єдності з іншими членами або однодумцями	1	2	3
Заходи та можливості, які сполучають офлайн та онлайн	1	2	3
Спілкування із людьми, які мислять так само (наприклад, членські знижки для місцевого бізнесу з іншими організаціями, які розділяють цінності)	1	2	3
Мерчендайзинг або брендовані речі	1	2	3
Якісний досвід споживача, включаючи простоту використання та візуальну привабливість	1	2	3
Доступна ціна	1	2	3
Інше (додайте свій варіант)	1	2	3

Джерело: Membership Puzzle Project

Додаток 2. Вплив пандемії на роботу клубних моделей у медіа

Клубні моделі фінансування під час пандемії коронавірусної хвороби COVID-19 виявилися більш дієвими за традиційну рекламну модель, особливо коли ми говоримо про медіа із суспільною сервісною функцією, потужним брендом та зрозумілою місією.

Для багатьох видань якраз пандемія стала поштовхом для запуску клубної моделі фінансування. Видання з нашого огляду вже мали такі моделі, але теж **отримали додатковий аргумент для залучення нових членів**. Втім не всі змогли конвертувати коронавірусний трафік у збільшення кількості членів клубу [25, 26, 27].

The Intercept почали нагадувати про пандемію у кінці кожного матеріалу, The Texas Tribune сформуvalи окремі розсилки новин про здоров'я та розсилку з вакансіями. The Marshall Project не просто почали згадувати про коронавірус у заклик до потенційних членів, а зробили цей пункт першим. Видання також додало коронавірус у меню спецпроектів на перше місце.

Krautreporter не спостерігало надзвичайно високого зростання членів у клубі — їхня кількість збільшилася лише на 3% у березні, але сервіс для створення спільнот Steady, який розробила команда німецького видання та яким можуть користуватися інші медіа, отримав зростання 14% у березні 2020 року. У виданні визнають, що **не змогли конвертувати коронавірусний трафік у платні членства в клубі**, оскільки більшість випадкових читачів не розуміли саму ідею клубного фінансування [7].

Найвдалішим здається кейс іспанського видання eldiario.es. До поширення коронавірусу доходи видання від членства становили третину всіх доходів видання, але реклама приносила більше. Зараз доходів від читачів більше, ніж від реклами, і тут йдеться не тільки про падіння рекламних надходжень. **Видання скористалося нагодою підняти вартість членського внеску** — вперше з 2012 року. Вартість зросла з 60 до 80 євро на рік, при цьому редакція попросила сплатити 100 євро за можливості замість 80. Читачі також могли залишатися на своєму старому пакеті пропозицій, якщо не могли дозволити собі додаткові витрати. Зареєстрованим на сайті користувачам також надсилали маркетингові електронні листи із заохоченням стати членами платного клубу. На подив команди, 97% членів читацького клубу eldiario.es прийняли нові ціни на членство. До того ж, лише за два місяці до них приєдналися ще 18 056 членів. Станом на кінець травня, загальна кількість членів видання становила понад 55 000. Можливість пожертвувати гроші редакції у вигляді сплати 100 євро замість 80 євро принесла додаткові 80 тис. євро доходу. eldiario.es пояснює такі результати тісними стосунками, які вона мала з читачами ще до пандемії. Видання створило окрему безкоштовну коронавірусну розсилку для читачів, не тільки для членів клубу. Із її допомогою воно хоче залучити нових членів до своєї платної спільноти. Розсилку отримують 17 тисяч читачів, відкриває приблизно 30% [8].

Додаток 3. Поради з використання Patreon

Платформа Patreon, яка дозволяє музикантам, журналістам та іншим креативним людям створювати платні клуби послідовників, нещодавно залучила 90 мільйонів доларів інвестицій, і тепер її вартість становить понад 1,2 мільярди. Ще у минулому році компанію оцінювали у 660 мільйонів [9].

Джек Конте та Сем Ям ([Jack Conte](#), [Sam Yam](#)), які жили разом у одній кімнаті під час навчання у Стенфордському коледжі, заснували Patreon у 2013 році. Сьогодні послугами компанії з головним офісом у Сан-Франциско користуються понад 200 000 творців, яких підтримують понад 6 мільйонів послідовників, у тому числі з України.

Patreon пропонує партнерам створювати кілька рівнів членства для своїх послідовників та залишає собі від 5% до 12% від щомісячних переказів, плюс фінансові установи беруть плату за обробку переказів. Це означає, що від 8% до 15% ваших доходів залишається посередникам. Це перший недолік платформи.

Другий полягає у відсутності контролю над послугою. Платформа може самостійно змінювати правила, дизайн, підвищувати ціни, запроваджувати цензуру або просто зникнути одного разу разом із вашими патронами. Ви ніяк це не контролюєте.

Ви насправді не володієте ані своїм брендом, ані матеріалами, які поширюєте через платформу.

Платформа недостатньо гнучка для персоналізації, її не можна повністю вбудувати в свій сайт з використанням власного брендбуку таким чином, щоб читач не розумів, що він перейшов з вашого сайту на зовнішню платформу. Patreon — це не частина вашого сайту.

Звісно, є й багато позитивних моментів. Вам не треба витратитися на розробку клубу, платформа має великий досвід у залученні послідовників та залюбки цим досвідом ділиться. Сервіс обробляє повернення платежів та працює з невдалими переказами, що знімає з вас навантаження та допомагає зменшити відтік або втрату доходів. Також Patreon обіцяє розвивати кредитне фінансування для своїх користувачів, просувати послуги серед аудиторії, яка вже звикла платити. Платформа може бути корисною як тестовий майданчик або для невеликих редакцій та окремих блогерів. Мережевий ефект може бути корисним під час запуску нового продукту. Наприклад, власники облікових записів Patreon можуть здійснювати пошук усіх авторів, коли вони входять у систему, можуть запускати спеціальні пропозиції [10, 15, 24].

Можна використовувати Patreon разом із власним веб-сайтом для членства, але на це піде більше зусиль. Ми пропонуємо кілька сценаріїв одночасного розвитку Patreon та спільноти на власному сайті.

Сценарій 1 передбачає автоматичне перенаправлення нових патронів на власний веб-сайт для отримання преміального контенту після авторизації. Це модель для **поступового переходу** із зовнішньої платформи на власний сайт.

Сценарій 2 передбачає створення додаткового потоку доходу на сайті **паралельно із Patreon**. Ви можете збирати різні аудиторії на різних платформах, пропонувати їм різні пакети послуг.

Сценарій 3 передбачає швидкий перехід з Patreon на власний сайт. Просто повідомте своїх спонсорів, що ви продовжуватимете надавати їм послуги у новому місці. Вам потрібно буде переконатися, що програмне забезпечення, яке ви використовуєте, дозволяє імпортувати учасників та підтримує всі необхідні вам функції [24].

Додаток 4. Список посилань

1. Гарус А. та Яніцький А. 2020. Дослідження бізнес-моделей українських медіа. Центр вдосконалення економічної журналістики у Київській школі економіки. https://voxukraine.org/wp-content/uploads/2020/02/CEEJ_policy-brief-1.pdf
2. The Texas Tribune, Annual Report 2019 <https://static.texastribune.org/media/files/27687dd795d6aa7c250e829bc3933a56/TT-2019-Annual-Report-021220.pdf>
3. Felix M. & Graves, Lucas. 2019. "Pay Models for Online News in the US and Europe: 2019 Update", Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, Factsheet. May 2019. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/pay-models-online-news-us-and-europe-2019-update>
4. Hansen, Elizabeth and Goligoski, Emily. 2018. "Guide to audience revenue and engagement". 8 February 2018. Columbia Tow Center for Digital Journalism. Retrieved at: https://www.cjr.org/tow_center_reports/guide-to-audience-revenue-and-engagement.php
5. Te Hira, Korey. 2020. "Building Compelling Value Propositions for Digital Media Subscriptions and Memberships". 1 May 2020. Shorenstein Center on Media, Politics, and Public Policy at Harvard Kennedy School. Retrieved at: <https://shorensteincenter.org/building-compelling-value-propositions-for-digital-media-subscriptions-and-memberships/>
6. Michael Meadows, Susan Forde, Jacque Ewart, Kerrie Foxwell 2007. Community Media Matters. An audience study of the Australian community broadcasting sector. Griffith University <https://www.cbaa.org.au/sites/default/files/CommunityMediaMatters-FullReport.pdf>
7. "Krautreporter: Члены, Деньги, Две Платформы". СППИ ГИПП. 21 мая 2019. Retrieved at: <https://gipp.ru/overview/obzory-sobytiy-v-media-srede/krautreporter-chleny-dengi-dve-platformy/>
8. Kelly T. 2020. "Two months, a 30% price rise and 18,000 new paying readers: what eldiario.es did after COVID-19 struck". European Journalism Centre. 28 May 2020. Retrieved at: <https://medium.com/we-are-the-european-journalism-centre/two-months-one-price-rise-and-28-000-new-paying-readers-89be4ccd2a1a>
9. Maria Armental. Patreon Tops \$1 Billion Valuation as Pandemic Brings a Surge in Creators to Platform. The Wall Street Journal, September 1, 2020. Retrieved at: <https://www.wsj.com/articles/patreon-tops-1-billion-valuation-as-pandemic-brings-a-surge-in-creators-to-platform-11599003623>

10. Ellis K. 2020. "Patreon vs your own site: Diversifying a membership business". Ghost. 27 February 2020. Retrieved at: <https://ghost.org/blog/patreon-vs-your-own-site/>
11. Goligoski E., Myers K. 2018. "Demystifying 'membership lite': Why membership and subscription serve different goals". Poynter. 11 September 2018. Retrieved at: <https://www.poynter.org/newsletters/2018/demystifying-membership-lite-why-membership-and-subscription-serve-different-goals/>
12. Official Facebook Page of The Intercept. Retrieved at: https://www.facebook.com/theinterceptfilm/events/?ref=page_internal
13. Davis C. D. 2019. "The Intercept, a billionaire-funded public charity, cuts back". Columbia Journalism Review. 15 March 2019. Retrieved at: https://www.cjr.org/business_of_news/layoffs-the-intercept.php
14. The Texas Tribune - The Blast. Retrieved at: <https://www.texastribune.org/theblast/>
15. "88 of the Biggest Earners on Patreon (And What They're Selling)". Gaps. 21 July 2020. Retrieved at: <https://gaps.com/patreon-earners/>
16. Official Facebook page of The Texas Tribune, Events. Retrieved at: <https://www.facebook.com/pg/texastribune/events/>
17. Allen B. 2020. "The Texas Tribune, launched 10 years ago this week, was born from business plans scribbled on napkins and whispered wooings in the bowels of the Texas State Capitol. It changed the way Texas politicians do business — because someone is always watching". Poynter. 17 September 2020. Retrieved at: <https://www.poynter.org/story-of-the-texas-tribune/>
18. Owen, Laura Hazard. 2019. "The Marshall Project, an early model for single-subject nonprofit news sites, turns five today (and got a shoutout on Jeopardy last night)". NiemanLab. 15 November 2019. Retrieved at: <https://www.niemanlab.org/2019/11/the-marshall-project-an-early-model-for-single-subject-nonprofit-news-sites-turns-five-today-and-got-a-shoutout-on-jeopardy-last-night/>
19. Goligoski E., Pilhofer A. 2019. "The Correspondent became the most participatory journalism crowdfunding project in history without one story on its site. Here's how". The Membership Puzzle Project. 24 January 2019. Retrieved at: <https://membershippuzzle.org/articles-overview/the-correspondent-crowdfunding>

20. “Disfruta de una clase de teatro presencial en la Sala Teatro Cuarta Pared”. 15 September 2020. eldiario.es. Retrieved at: <https://www.eldiario.es/socios>
21. Howard S. 2018. “Our Patreon Growth Experiment”. Medium. 3 September 2018. Retrieved at: <https://medium.com/@passitalong/our-patreon-growth-experiment-42e8e5969ba3>
22. Офіційна сторінка Dossier у Фейсбук. Розділ “Заходи”. Retrieved at: <https://www.facebook.com/dossieronline/photos/heute-ein-dossier-hinterzimmer-im-hinterzimmer-profil-wirtschaftsjournalist-mich/886889154798819/>
23. Dossier-Academy. Retrieved at: <https://academy.dossier.at/>
24. “Як Використовувати Patreon Для Монетизації Медіа”. Інтерньюз Україна. 20 травня 2020. Retrieved at: <https://internews.ua/opportunity/yak-vikoristovuvati-patreon-dlya-media>
25. “Редактори Delfi, Gazeta Wyborcza, Aktuálně.cz та Denník N розповідають що відбулося в їх редакціях за час коронакризи”. The Lede. 23 квітня 2020. Retrieved at: <https://www.thelede.media/management/2020/04/23/1442/>
26. Hoiuk I. 2020. “How to adapt to the new media reality: A view from three managers”. TheFix. 15 May 2020. Retrieved at: <https://thefix.media/2020/05/15/how-to-adapt-to-the-new-media-reality-a-view-from-three-managers/>
27. Zirulnick A. 2020. “Here’s how 15+ member-driven organizations are adapting membership appeals, events, and more for coronavirus”. The Membership Puzzle Project. 7 April 2020. Retrieved at: <https://membershippuzzle.org/articles-overview/membership-during-coronavirus>