

## НОВА МЕДИЙНА ИКОНОМИКА: СТАРИ И НОВИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕДИЙНИЯ БИЗНЕС

Петранка Филева, Бисер Златанов

### NEW MEDIA ECONOMICS - OLD AND NEW CHALLENGES IN THE MEDIA BUSINESS

Petranka Fileva, Biser Zlatanov

**Резюме:** Подривната среда разрушава съществуващи и създава нови стойностни мрежи, но да се говори за нова или стара медийна икономика е дискуссионен въпрос. В настоящата статия обръщаме внимание на три ключови тенденции, които оформят поведението на участниците в медийния отрасъл: (1) персонализиране и контекстуализация, (2) фрагментиране, (3) партньорства и дигитализация. Анализът на тези тенденции е извършен през призмата на необходимостта от изграждане на ново стойностно предложение от страна на традиционните бизнеси. Обсъжда се как иновативните медийни компании решават този въпрос и как бизнесите, разчитащи на традиционните стойностни мрежи, могат да потърсят решение на предизвикателствата.

**Ключови думи:** медийна икономика, нови медии, стойностни мрежи, партньорства, стойностно предложение

**Abstract:** Disruptive media environment applies the creative destruction forces creating new value networks and destroying the incumbent. To write about the new or the old media economics is a speculative idea. In this paper we stick to three key changes or tendencies that impact the behaviour of the media companies: (1) personalization and contextualization, (2) fragmentation, (3) partnership and digitalization. We recognize the need of the elaboration of new value proposition from the traditional media.

**Keywords:** media economics, new media, value networks, partnerships, value proposition

Дефинираме медийната икономика като „интердисциплинарно изследователско поле, което съчетава икономическия подход с критична оценка на резултата от прилагането му от гледна точка на политика, култура и социални взаимоотношения” (Филева, 2017:17), т.е. между медийния бизнес и публичността. Подобен обхват на дисциплината очертава водещият изследовател Роберт Пикард в публикация от 2006 г. (Picard, 2006: 28-30). Той дефинира медийната икономика като съставена от три школи: теоретична, емпирична и критична. Теоретичната школа изследва как икономическите теории могат да бъдат приложени към медиите, за да се обяснят или да се оптимизират изборите, които правят медийните фирми

или ангажираните с регулация институции. Приложната школа търси да открие как евентуални промени в икономиката и в поведението на потребителя влияе върху медиите, за да помогне на бизнеса да се подготви. Критичната школа включва икономически, политически, социални и културни фактори и ограничения и информира публичната политика за това как да реагира на всякакви отрицателни крайни резултати от взаимодействието между тези фактори.

### **Нова или стара медийна икономика?**

В този текст се изкушаваме да говорим за нова медийна икономика и да търсим стари и нови предизвикателства пред бизнеса и публичността. Може ли обаче да говорим за нова медийна икономика, след като от теоретична и концептуална гледна точка в икономическите подходи няма нещо особено ново. Както за традиционните, така и за новите медии анализите стъпват върху класическата икономическа теория и върху концепции от новата институционална икономика. Независимо дали медиите са традиционни или дигитални, предизвикателствата за бизнеса и за публичността се откриват в пазарните предпоставки за комерсиализация на предлагането и за концентрация на собствеността. На практика интернет променя много малко от специфичните за медиите икономически характеристики. Икономическите сили не са променени и не могат да бъдат променени под влияние на технологиите.

Не се променя например фактът, че медийните продукти са едновременно културни и стопански продукти с висок риск за инвеститорите, че са от типа публично благо с неввраждебна консумация, че огромният превес на постоянните разходи над променливите носи големи икономии от мащаба, че освободените от национални граници процеси стимулират експанзия, конвергенция, концентрация в глобален мащаб. Не са много по-различни и поражданите от всичко това предизвикателства пред опазването на медиите като фактор в демократичните процеси.

Можем все пак убедено да твърдим, че новите технологии променят структурата на пазарите и предизвикват рано или късно нови режими на регулация. Или че ефектът на снежната топка в интернет може да даде големи шансове на малките нишови продукти пред големите печеливши блокбастъри. Или че дигиталното производство позволява пакетиране, агрегиране и кросмедийно предлагане и т.н. в полза на по-ясно сегментираните потребности на аудиторията.

Следователно, въпреки съмненията в нуждата от дефиниране на нова медийна икономика, можем да открием достатъчно нови предизвикателства пред медийния бизнес и публичността. За по-добър ред на аргументацията ни можем да използваме дефинираните от Пикард школи: теоретична, емпирична и критична.

Ако започнем с теоретичната школа ще припомним, че икономическата теория се занимава предимно с оскъдността на ресурсите. В стария медиен свят оскъдността се отнасяше главно до съдържанието и то се купуваше и продаваше на добри цени. В новия медиен свят оскъдността е при времето и вниманието на аудиторията, защото предлагането на съдържание е много и върху много платформи. За да спечелиш вниманието ѝ, е необходимо да познаваш индивидите сред общата маса. Така че всъщност оскъдният ресурс за медиите е наличието на достатъчно (потребителски) данни и развитието на ноу-хау за обработката им. Две страни на един медал.

На второ място, икономическата теория се занимава с търсене и предлагане. Ако десетилетия наред търсенето движеше цената на медийните продукти нагоре, в новата комуникационна среда предлагането на медийно съдържание силно надвишава търсенето и изборът на конкурентни стратегии е сериозно предизвикателство за участниците във все по-сложно преплитащите се пазари.

Емпиричната школа също може да ни подсказва къде да търсим нови предизвикателства. Потребителите сами създават съдържание, те често се явяват в ролята на инвеститори, когато се включват например в модел на

финансиране от тълпата. В необятния свят на безплатното в интернет те биха платили само за нещо, което приемат като сериозна „добавка за потребителя“<sup>1</sup>. По-нататъшен анализ на средата ще ни доведе и до въпроса за сигурността на новините и на създаваното медийно съдържание. То е под значителен риск в новата интернет среда на социални мрежи, агрегатори и стрийминг услуги. И ако в първите години на големите технологични промени проблемите се въртяха между платеното и безплатното в интернет, сега проблемът е в изобилието на непроверена информация и в битките за защита на интелектуалната собственост. Към това може да добавим и засилената регулация – фирмите за цифрови технологии и платформи бързо губят милиарди долари от загуби по дела за злоупотреба с господстващо положение, злоупотреба с лични данни, нарушени авторски права. Много страни обмислят данъци върху доставчици на интернет услуги, фирми за търсене и агрегатори, за да компенсират създателите на съдържание, чиито продукти правят интернет бизнеса функционален.

Критичната школа може да ни даде повод да търсим новите предизвикателства в трудното финансиране на качествена журналистика, независимо от това върху каква платформа се поднасят. Моделът на финансиране с реклами е подкопан от факта, че рекламодателите предпочитат нови разнообразни интернет форми на достъп до потенциалните си потребители. В такива променени условия създателите на новини се опитват да намерят работещи бизнес модели и използват разнообразни модели на приходи. Мнозина се борят дори да направят устойчиви новинарските дейности с нестопанска цел. Малко са тези, които могат да накарат платените стени или стратегиите за заплащане на статия да работят ефективно. Особено тежки са случаите, когато пазарното финансиране се замества от държавно, или от финансиране с цел политическо влияние.

---

<sup>1</sup> Добавка за потребителя (Consumer Surplus) се дефинира в микроикономическия анализ като разликата между цената, която потребителят плаща и цената, която е готов да плати.

## Стари и нови предизвикателства пред медийния бизнес в променена среда

Важно предизвикателство пред медиите е състоянието на икономиката. Заради зависимостта си от рекламните приходи медийният отрасъл реагира най-бързо на икономически сътресения. С други думи, от гледна точка на икономическата среда, новите предизвикателства могат да се търсят в характера на цикличните кризи в глобализирания свят<sup>2</sup>, както и в разместването на (геостратегически) пластове. Със сигурност при по-подробен анализ на това влияние може да се търси въздействието на глобалните здравни пандемии върху дигиталното общуване и върху успеха или неуспеха на традиционните и новите медии.

Много по-важна все пак е промяната в технологиите, предизвикала съответно промяна в начина на потребление на новини и друго медийно съдържание. Говорим за разпадане, разрушение, дезинтеграция на средата, в която функционират медиите. Използваме термина подривност (*disruption*), което на практика означава, че наблюдаваме адаптирането на медиите към една рушаща се и друга нововъзникваща среда. Това дезинтегриране и дивергенция (разчленяване, разнообразяване на медиите) е променило бизнес моделите поради бързата поява на нови технологии, на социални медии, на автоматизация на процеси или на иновации по отношение на продукти и услуги. Подривните технологии и по-специално подривните иновации са довели до създаване на нови *стойностни мрежи и развиване на нови пазари* (Christensen & Raynor, 2003:33-34), които предизвикват замяна на старите пазари и унищожаване на традиционните бизнеси.

Определено дигитализирането и динамичното развитие на новите технологии е основният фактор за настъпилите разтърсващи промени в

---

<sup>2</sup> Доколко спадът е цикличен е спекулативен въпрос, тъй като събитие от типа „черен лебед“ (ако използваме популярното наименование на еднократни, неподдаващи се на прогноза явления), каквато е коронавирусната пандемия, трудно се свързва с обяснението за икономическата цикличност. Същевременно, през последните две години имаше данни за значителни колебания в икономическото развитие на водещите икономики, с изключение на Китай. При Китай се забелязва забавяне на икономическия ръст. Доколко събитията, на които сме свидетели имат отношение към забавяне и блокиране на икономическия подем на Китай, а и на отделни региони в Азия, е друга отправна точка на анализ.

обкръжението на медийните компании. За 2019 г. се предвиждаше, че 50% от всички разходи в медиите ще са свързани с дигитализиране и това е ясен индикатор, че дигитализацията е най-важната сфера на иновации, която засяга медийната индустрия. За да са в крак с иновациите и за да намалят несигурността в заобикалящата среда, компанията често се съюзяват или се сливат и придобиват други компании, които могат да улеснят процеса на адаптиране. В такива случаи директните конкуренти приемат предизвикателството и също прибегват до съюзи и сливания и придобивания с цел защита срещу консолидирането на конкуренцията.

Вълните на сливанията и придобиванията при медиите през 80-те и 90-те години са пример за това. Отпадането на антитръстови мерки в законодателството и страхът от недостиг на медийни съдържания води до първата вълна от сливания и придобивания в медийния отрасъл. Най-напред интересът е към производителите на съдържания (музикални, звукозаписни и филмови студия, продуцентски къщи). Втората вълна е свързана с придобиванията на дистрибуционни мрежи – телевизионни и радио мрежи, кабелни оператори.

Търсенето на съюзници е валидно както за традиционните медии, така и за новите медии, но при двете осъществява различни цели (Liu&Chan-Olmsted, 2003). При традиционните още от зачеването на метафората за „новата икономика” и последвалият дотком балон (периодът на 90-те до 2002 г.) търсенето на съюзници е свързано с недостига на „ново” знание за възможностите на дигиталната среда. При новите медии търсенето на съюзници е ориентирано към разширяване на техните мрежи от партньори, патентни права и увеличаване на точките за достъп до потребителски данни (така „Фейсбук” придоби „Уатс ап” за 19 млрд., „Гугъл” организира консорциум около „Андроид” и придоби „Моторола”).

Настъпват промени в структурата на медийните пазари, не в „природата” на медийния продукт или в произхода на икономическите сили. Медийният пазар все още е с дуална структура – рекламодатели и аудитория, но промените настъпват в различни посоки. Променя се

поведението на потребителите, оползотворяват се ефекти от взаимозависимостите в потреблението<sup>3</sup> и това съдейства за налагането на конкурентни преимущества или извличане на монополни ренти.

Интернет и дигиталните технологии дават възможност за разпространение на явлението „убий посредника“ – заобикаляне на междинни звена във веригата за дистрибуция (например търговци на едро и дребно в книгоиздаването), при което производителят на съдържание продава директно на крайния клиент. Този процес се наблюдава почти навсякъде – от музикалния бизнес и стрийминг услугите, до издателския бизнес.

Интернет и дигитализацията не променят съществено икономическите характеристики на медийния продукт, но изменят географията на медийния отрасъл – разширяват границите му. Всичко това се корени в промяната в стойностните мрежи, т.е. мрежите, които създават стойност в медийния и около медийния отрасъл – телекомуникации, обработка на данни. В преплели се отрасли на медийната конвергенция участниците (компани) в тези мрежи са заети в добива на (потребителски) данни, обработката (на данни), проектирането и създаването на съдържания, преноса на данни и на съдържания.

### **Предефиниране на стойностното предложение**

Поддривните процеси на медийния пазар протичат с различен интензитет и с различно въздействие върху медиите – от една страна са медиите с традиционни бизнес модели, от друга страна са тези с иновативни бизнес модели. За удобство тук ще ги разделим на пазари на традиционни и на нови

---

<sup>3</sup> До 70-те години на миналия век мрежовите ефекти са познати като взаимозависимости в потреблението. Те отразяват обстоятелството, че удовлетворението от потреблението на един продукт може да е функция на броя от неговите потребители (преки мрежови ефекти) или зависимо от потреблението на друг продукт (косвени мрежови ефекти). Ефектът от включването в социалните мрежи „Фейсбук“ и „Линкдин“ е пример за пряк мрежови ефект; увеличените продажби на медийни съдържания посредством стрийминг платформи като „Нетфликс“, „Пандора“ е пример за косвен мрежови ефект. Във втория случай качеството на алгоритмите, които използват стрийминг платформите води до увеличено удовлетворение от качеството на съдържанието (видео или музика), което потребителите им консумират.

медии. Отчетливата разлика между традиционните и новите медии в тази класификация е в потребностите, които удовлетворяват. Ако традиционните медии предлагат хартиени и/или дигитални копия на своето съдържание и не променят качествено същността на стойностното си предложение (независимо дали предлагат съдържанието посредством дигитални средства или не), то новите медии удовлетворяват друго ниво на потребности и то по различен начин.

Традиционните медии разчитат на обичайните източници на приходи – реклама, абонамент (за хартиено копие/ дигитално копие), продажби на хартиено копие или дигитално копие. На пазара на традиционни медии интензивността на конкуренцията е относително висока, потребителите мигрират, бариерите за влизане са относително ниски и се наблюдава ниска доходност.

На пазара на новите медии основната бариера за влизане е свързана със знанието за потребителя – достъпът до данни за потребителите. Обработката и управлението на потребителски данни тук са ключови и са свързани с ролята на мрежовите ефекти и развитието на изкуствен интелект и машинно обучение. Доходността на този пазар е висока, а конкуренцията е относително ниска, като мрежовите ефекти създават или предразполагат извличането на монополни ренти.

Някои от новите медии използват същите източници на приходи, каквито използват и традиционните, други пък имат диверсифицирани модели на приходите (например „Линкдин“). Сред новите медии ще поставим всички участници от абревиатурата FANG – „Фейсбук“, „Амазон“, „Нетфликс“ и „Гугъл“. Това е съвсем малка част, към която може да се добави „Комкаст“, „А1“, „Върджин“, „Виваком“, а също и по-малки, но иновативни като „Епагогикс“, „Кометрик“ и редица други.

Съществената разлика между новите и традиционните медии е в стойностното предложение за потребителите – за аудитория и за рекламодатели.



Както и преди появата на интернет и навлизането на дигиталните технологии, стойностното предложение може да бъде разположено в три направления (опорни точки). Ако използваме модела на Трийси и Виерсема (Treacy&Wiersema, 1995:52-57), те са: оперативна ефикасност, превъзходство на продукта и знание за потребителя.

*Оперативната ефикасност* е свързана с пласментната политика, с упражняване на договорната сила по отношение на доставчиците, с реализиране на икономии и синергични ефекти. Постигането на преимущество чрез оперативна ефикасност се преследва обикновено от компании, предлагащи стандартизирани продукти за широк кръг потребители. Обикновено примери за такива са веригите за хранителни стоки. Част от примерите за това е политиката на „Уолмарт“, „Лидл“, „Карфур“, които са усъвършенствали своята пласментна политика, предлагайки продукти на възможно най-ниски цени. В медийния отрасъл примерите за ефективно управление и контрол на веригата за създаване и разпространение на медийни съдържания са както конгломерати от ранга на „Дисни“, „Нюз корпорейшън“, така и телекомуникационни и телевизионни оператори като „Комкаст“, „Върджин“, „А1“. Прибавяйки към тях иновативни медии като „Фейсбук“, „Гугъл“ и „Нетфликс“, следва да се добави и добиването (генерирането) на потребителски данни.

Контролът върху цената на суровината и върху различни звена от веригата за производство и доставка стимулира и други стратегически решения. Когато компанията счете за целесъобразно и когато може да си осигури предимство чрез по-ниски разходи, тя може да произвежда или да възложи на други компании-подизпълнители производството на стоки под името на притежавана от нея марка.

Компаниите, използващи единствено този подход за утвърждаване на пазара, оперират в отрасли, за които иновациите в нови продукти или услуги не са основен източник на преимущества.

*Превъзходството на продукта* е вторият подход, свързан с дизайна, марковото име, качествата, гаранциите на продукта. Превъзходството на

продукта е подходящо, когато компанията е иновативна и е способна да наложи конкурентно преимущество чрез качествата на стоките и услугите, които предлага. За да поддържа конкурентно преимущество, необходимо е компанията непрекъснато да усъвършенства продукта и да го наложи като уникален в очите на потребителите. Високотехнологичните компании като „Епъл“, „Гугъл“, SAP, Cisco използват тази стратегия. Обикновено това изисква използването на нови технологии, знание и компетентост по отношение на производствените процеси, с което другите компании не разполагат.

*Знанието (централността) за клиента* е свързано със съсредоточаване на всички дейности и усилия към познаване на неговите разнородни вкусове и желания, излизаци извън стоките и услугите, които компанията предлага. Целта е компанията да се свърже с преживяванията на клиента и да се сближи с него, а осъществяването на сделката (продажбата) е вторичен резултат от това. Важна е асоциативната връзка, с която клиентът ще запомни компанията – тя трябва да е свързана с положителните преживявания и усещането за по-тясна връзка, а не със самия акт на покупката на стоката или услугата. По тази причина познаването в най-големи подробности на потребностите на клиента, неговите интереси и дори прищевки, е от особена важност. „Фейсбук“, „Амазон“, „Нетфликс“, „Линкдин“ са сред водещите примери за компании, изградили конкурентното си преимущество на основата на знанието за клиента.

Познаването на клиентите и разнородните им потребности, включително прогнозиране на техните вкусове и реакции, е във възможностите единствено на компании, които разполагат с достатъчно потребителски данни. Съответно, тези компании имат необходимата вътрешнофирмена инфраструктура, култура и ноу-хау да обработят тези данни. „Обучаването“ на алгоритмите, използвани за анализ на потребителски данни, предполагат достатъчно богата база от данни, която се осъвременява непрекъснато. Същевременно традиционният модел на създаване на медийния продукт предполага медиите да разполагат и да

разпространяват значителни количества данни, но без да задържат достатъчно данни за потреблението и поведението на своите клиенти.

Проблемът с достъпа и обработката на потребителски данни е очевиден при традиционните медии от сектори като телевизия, радио, печат, но не подминава и други, които сме свикнали да определяме като „нови”. Въпросът с настройката на компанията спрямо „обучаването” в системи за анализ на данни и алгоритъм за обработка на данни ясно проличава при „Туитър”. Дълго време социалната мрежа приоритизираше съдържание според семпъл алгоритъм, при който потребителите ѝ получаваха информация в зависимост от това кого следват в (обратен) хронологичен ред. Под натиска на първичното публично предлагане, особено след дебюта си на борсата и критики към ефективността на компанията и нейния алгоритъм, през 2014 г. „Туитър” въвежда своите „препоръки” – пренастройва алгоритъма си така, че е близък до „Едж ранк” – бившият алгоритъм на „Фейсбук”. Впоследствие към алгоритъма се добавят подбрани тuitове (2015 г.), запазване на хронологията на съобщенията (2016 г.), релевантност и близост (от гледна точка на мрежата – 2017 г.), възможности за избор между „последни тuitове и топ тuitове” (2018 г.), въвеждат се „Topics” – водещите теми, които потребителите на „Туитър” споделят (2019 г.). Усилията на платформата за социални мрежи и микроблог услуги ѝ дават възможност да позиционира наново, по подходящ начин, стойностното си предложение за потребителите.

Предефинирането на стойностното предложение от страна на медиите е основно предизвикателство, което в контекста на дигиталната среда и икономиката на знанието придобива качествено нови измерения.

### **Съобразяване с предизвикателствата и възможностите**

Три ключови тенденции могат да бъдат открити и систематизирани с оглед предизвикателствата (за голяма част от медии) и възможностите (за малка част от медиите), които предлага дигиталната среда:

#### **1. Персонализиране и контекстуализация**

2. Фрагментиране на потребителски пазари и на съдържание

3. Партньорства и дигитализация

Как се съотнасят предефинирането на стойностното предложение за потребителите спрямо откроените три ключови тенденции?

- *Персонализирането и контекстуализацията* могат да бъдат разгледани по повод рекламния пазар и аудиторията.

Персонализирането на стойностното предложение се очертава в рекламата и води до интегриране на препоръката като важен елемент на съвременния комуникационен маркетингов микс. Все повече съвременни изследвания, сред които ежегодните анализи на „Нилсен“, демонстрират, че препоръките (от близки и приятели – на първо място, от рецензии на други потребители за продуктите, публикувани онлайн – на второ място) са приемани с най-висока степен на доверие<sup>4</sup>.

Персонализирането на рекламата е свързано с въпроса за релевантостта на предложението. Потребителите са склонни да се заинтригуват от рекламно предложение или оферта, когато тя отговаря на техните търсения, интереси или в най-общия случай, на конкретни нужди в момента. Съответно рекламите, които нямат общо с нуждите им в момента, се считат за досадни и доверието към такава платена реклама е по-ниско.

Персонализирането в медиите върви и в друга посока – ценообразуването. Търговете са основен инструмент за персонализирано ценообразуване. В медиите изключително експлоатирано е видоизменение на т.нар. *търг на Викри*<sup>5</sup>. *Търгът на Викри* е едно от изключително интересните приложения на теория на игрите, което предефинира стратегиите при търговете с тайно наддаване. Известен е и като търг на

---

<sup>4</sup> Според „Глобално проучване на доверието в рекламата“, направено от „Нилсен“ през 2011 г., 92% се доверяват на препоръка от хора, които познават, 70% се доверяват на мнения, споделени в интернет, 47% се доверяват на реклами по телевизията и само 28% на реклама в мобилни устройства (Nielsen, 2011). В годините се наблюдават промени, като към 2015 г. тези данни са почти същите за Европа, но не и за другите региони, определени от изследването като Северна Америка, Латинска Америка, Азия и Тихоокеанския регион, Африка и Средния изток (Nielsen, 2015).

<sup>5</sup> По името на неговия създател Уилям Викри – една от водещите фигури в теория на търговете, дял от теория на игрите.

втората цена – при него наддаването е възходящо и търгът бива спечелен от предложилия най-висока цена. Особеност на този търг е, че победителят заплаща сумата, предложена от класирания след него (на второ място) – т.е. втората най-висока цена.

Търгът на Викри решава един важен въпрос в търговете – всеки от участниците в търга участва „открито” (truthfully), като предлага цената, която смята, че заслужава съответният актив (продукт/ресурс). Обичайно е при търговете и при осъществяването на сделките продавачът да иска възможно най-благоприятната (висока) цена за продукта, а купувачът да предлага възможно най-благоприятната (ниска) цена, за да се сдобие с него. Съответно участниците или потенциалните купувачи в обичайните търгове (на първата цена) са мотивирани да предлагат стойност, която е по-ниска от стойността, която смятат, че заслужава съответният продукт или ресурс и не участват „открито”.

Търгът на втората цена решава важен проблем, свързан с остойностяване на медийната услуга и предлага възможност за персонализирано ценообразуване.

Разновидности на модела на Викри се използват в търговете за реклама на „Гугъл” и „Яху”. При тях рекламодателят подбира ключови думи, които описват неговия продукт в търсачките и предлага насрещна цена, която би заплатил, например, ако потребителите кликнат върху неговата реклама. За всяка от ключовите думи се организират наддавания, като класираният на първо място получава най-доброто място в списъка с резултати в търсачката, вторият – второ място и следващите в тази последователност. Цената, която заплащат рекламодателите обаче, зависи от наддаването на класирания непосредствено след тях – така например първият заплаща втората цена, третият заплаща четвъртата цена.

Този механизъм на ценообразуване се използва от Adwords на „Гугъл”, но тук съществува вероятност рекламодателите да не участват „открито”.

Към персонализирането се добавя контекстуализацията на потребителските предпочитания. Това означава прогнозиране и оценка на

вероятностите потребителите да се заинтригуват от определен тип услуга или медийно съдържание, за сметка на друг тип медийно съдържание. Технологичната възможност за това идва след разработването на системи за препоръки, основаващи се главно на „обучаване“ на алгоритми за съвместно филтриране, както и на алгоритми, основаващи се на съдържание.

Общото между всяка от водещите технологични компании, включени в технологичния индекс NASDAQ, които са част от FANG<sup>6</sup>, е обстоятелството, че имат разработени самообучаващи се алгоритми за анализ на потребителски данни. „Фейсбук“ обяви през 2011 г., че спира да използва „Едж ранк“, след като въвежда многофакторен алгоритъм, който анализира стотици променливи величини.

„Гугъл“ разработи алгоритъма си „Пейдж ранк“<sup>7</sup> върху философията на централност на собствен вектор на Боначич и централност на Кац, но от 2009 г. насам „Гугъл“ е ангажирана да предлага все по-тясно специализирано и „чисто“ от външна намеса съдържание. Освен този алгоритъм, „Гугъл“ разработи други, сред които „Уебграф“ (следващ степенно разпределение в модела на Барабаси и Река), „Тръст ранк“, „Вижуъл ранк“ и други, които са публично известни.

Специфичното при системата за препоръки на „Нетфликс“ е, че използва анализ от една страна на характеристиките на продукти (филми според техния жанр, година, актьори, продължителност и други), а от друга страна на характеристиките на потребителя (предпочитания посредством рейтинги на потребителя, хомофилна връзка или сходни вкусове с други потребители, история). В основата на „Нетфликс“ е алгоритъмът за анализ на потребителски предпочитания „Синемач“, който се базира върху

---

<sup>6</sup> FANG е абревиатура използвана широко от борсовите анализатори. Обозначава водещи компании „Фейсбук“, „Амазон“, „Нетфликс“, „Гугъл“. През последните години добавят и „Епъл“ (FAANG).

<sup>7</sup> Патентът върху „Пейдж ранк“ принадлежи на Станфордския университет. Най-общо „Пейдж ранк“ определя позицията на даден сайт в търсачката според това доколко посещавани (популярни) са сайтовете, които сочат към този сайт. С други думи колкото по-посещавани са сайтовете, които съдържат линкове, насочващи потребителите към съответния сайт, толкова по-напред в резултатите с органични търсения ще излиза той. Това най-общо възплъщава и философията на показателя централност на собствен вектор на Боначич, използвана също така за измерване на влияние в социалните мрежи.

Бейсовите методи за условни вероятности, анализ на асоциации при извличане на данни и невронни мрежи.

Алгоритмите за съвместно филтриране и „обучаването“ им съдържат в себе си ключово предизвикателство за медиите, които желаят да поемат по този път – липсата на начален „капитал“ от потребителски данни. Влизането в сектора на високите технологии е свързано с не толкова високи капиталови изисквания от финансова гледна точка, но с високи изисквания по отношение на количеството потребителски данни. Този въпрос отчетливо проличава при „Нетфликс“ и „Фейсбук“. В основата на конкурентното преимущество на двете компании е „обучаването“ на алгоритъм за съвместно филтриране, в който се съдържа и проблемът, познат като „студен старт“. „Студеният старт“ е траен проблем, свързан с обстоятелството, че за да са ефективни персонализирането и контекстуализацията на стойностното предложение, е необходимо натрупване на първоначално знание за навиците, предпочитанията и потребностите на всеки отделен потребител<sup>8</sup>.

Втората отчетливо очертала се тенденция е свързана с течащите процеси на *фрагментиране на съдържание и на фрагментиране на потребителските пазари*. Тази тенденция е определена от все по-тясната специализация на медиите по отношение на персонализиране и контекстуализацията на медийното стойностно предложение. Фрагментирането е процес, който е неизменно съпътстван с миграция на потребители към други продуктови пазари.

Основното предизвикателство тук е медиите да се специализират все по-тясно, съобразно съществуващите възможности на пазара. Същевременно този процес е свързан с необходимостта от диверсифициране на източниците на приходи. Това е валидно с особена сила за медиите в зрели отраслови сектори и сектори, намиращи се във фаза на спад, където

---

<sup>8</sup> Алгоритмите, основаващи се на съдържание не предполагат този проблем („студен старт“).

доходността и привлекателността на пазара е ниска, но в същото време медиите са заложици на бариерите за излизане от различно естество.

Фрагментирането на съдържание се осъществява посредством многообразието от платформи: от проектирането на медийни продукти, през създаването им, до разпространението им. Фрагментирането на съдържание не спира дотук, а посредством социалните мрежи ангажира потребителя в диалог след излъчването/публикацията.

Фрагментирането на потребителските пазари се очертава от предлагането на съдържание – на рекламните пазари, на аудитория. Предлагането създава собствено търсене на медийните пазари и същевременно то се насочва и към други различни източници.

*Партньорства и дигитализация* са третата ключова тенденция, която определя предизвикателствата на бизнес средата.

Партньорствата включват стратегически сътрудничества и съюзи, съчетавания и договорености между бизнеса и неговите контрагенти и конкуренти с оглед постигане на стратегически цели и/или подобряване на оперативната ефикасност, въвеждане на нови продукти и технологични/технически стандарти. С навлизането на дигиталните технологии партньорствата все повече включват и крайни потребители. Това проличава най-вече в маркетинговата комуникация, но не се ограничава единствено с нея.

Партньорствата са резултат от предходните две тенденции. Концепцията за „конкурентното сътрудничество” (Brandenburger&Nalebuff, 1996:11-40) се оформя като важна основа за разбирането на бизнеса и процесите, течащи в различните отрасли. Тя отчита обстоятелството, че определени цели на бизнеса могат да бъдат осъществени посредством сътрудничество с други бизнеси, с които компанията обичайно може да се конкурира.

Промяната в мрежите, изграждащи стойността в медиите, определя засилващите се тенденции на коопериране в мрежите. Един такъв пример е консорциумът на „Гугъл”, който тя организира около своята операциона



„Андроид”. Бизнес мрежата от партниращи си организации включва софтуерни разработчици („Гугъл”, „Маряд“ и други), мрежови оператори („Т-мобайл”, „Чайна мобайл”, „Телефоника”), производители на компоненти („Куалком”, „Тексас инструментс”, NVIDIA), производители на устройства (HTC, „Хуауей”, „Самсунг”, „Сони”), специализирани компании (Accenture, L&T Infotech, The Astonishing Tribe).

Фрагментирането на съдържание и множеството платформи, предлагащи медийно съдържание, предполагат синхронизиране на дейности и сътрудничество между компании не само от медийния отрасъл, но също така от други отрасли.

Ролята и значението на партньорствата в съвременния свят се увеличава с увеличаването на динамиката на икономическите процеси, окрупняване и консолидиране на конкуренцията, с увеличаване на натиска върху бизнеса от външната среда и технологиите. Партньорският маркетинг, който е зает с изграждането на интегративни отношения, заема все по-големи територии. Неслучайно в началото на хилядолетието почти две трети (64%) от компаниите във Великобритания заявяват, че използват партньорския маркетинг в стратегиите си (Smith&Chaffey, 2005: 75).

Партньорствата в контекста на мрежите могат да бъдат разгледани в два аспекта – изграждане на взаимоотношения със стратегически важни клиенти и изграждане на стратегически връзки като партньорства и съюзи с други бизнеси.

Партньорствата с клиенти са насочени са към изграждане на доверие. Изграждането на взаимоотношения със стратегически важни клиенти са определени от нарастващата роля на клиентите особено в онлайн средата. Партньорствата тук са свързани с популяризиране на нови продукти; използване на мрежата на клиента за извършване на продажби; въвличане на клиента при създаването и разпространението на продукт, информационна кампания. Съвместното създаване и разпространение на съдържание е друго явление, което изисква по-детайлен и отделен анализ.

Стратегическите партньорства и съюзи с други бизнеси са свързани с

изграждане на консорциуми и целят преодоляване на технологична бариера; съсредоточаване на общи ресурси, когато ресурсите на всеки от бизнесите поотделно не са достатъчни; въвеждане на качествено нов продукт или технически стандарт и улесняване на разпространението му; споделяне на знания и опит; защита от консолидиране на конкуренцията.

Стратегическите партньорства и съюзи с други бизнеси включват комбинация от причини. Една от тях е преодоляването на технологична бариера. Обичайно това са консорциуми, чиято основна цел е свързана с реализиране на проекти, които ще подготвят създаването на иновация или ще преодолеят технологични несъвършенства. Подобен е казусът при въвеждането и налагането на качествено нов продукт или технически стандарт. Често способността на компанията да интегрира дейности и да открие партньори е съдбоносна за самата компания или дори за отрасъла. Това се наблюдава в индустрията, когато нововъведението е в изпитателна или начална фаза.

Друга причина е липсата на достатъчно ресурси. Често целите на компаниите и стратегическите им планове са по-големи от техните възможности и ресурси. Не е рядкост това да се налага от пазарната конюнктура – когато компанията работи в силно конкурентен отрасъл или се изискват високи инвестиции и технически средства, при което резултатите са свързани с координиране на действията между различни участници на пазара (Daidj et al, 2010; Hart&Kurz, 1983).

Знанията и опитът са критични ресурси както в миналото, така и в съвременното развитие на икономиката, но понастоящем ролята им расте за сметка на ресурси, които са свързани с финансови или материални активи (финансов ресурс, съоръжения, оборудване, недвижима собственост). В дигиталния свят все повече талантът на служителите и мениджмънтът имат решаваща роля за успеха на пазара. По тази причина много често иновативни компании, без да разполагат с друга собственост освен технологично откритие, са примамливи за придобиване от големите бизнеси. Примерът с Whats App и софтуерът ѝ за мигновени съобщения

може да повдига различни въпроси с оглед на устойчивостта на модела на приходи, но компанията е оценена за 19 млрд. долара от „Фейсбук“ през 2014 г.

„Браковете“ между старите и новите медии по време на дотком бума и след това също е свързано с наваксване на технологичното изоставане и споделяне на общи ресурси. Такива са съюзите между UPN на медийния конгломерат „Виакон“ и „Уорнър Брос“ на „Тайм Уорнър“ през периода 1998-2001 г. (Liu&Chan-Olmsted, 2002: 52).

Понастоящем партньорствата между медиите се очертават в две насоки – осигуряване на защита срещу неблагоприятно развитие на пазари, намиращи се във фаза на спад и реализиране на технически стандарт, или реализиране на пълния потенциал на пазари, намиращи се във фаза на растеж. В първия случай най-често това са традиционни медии, а във втория случай обединенията могат да включват нови и традиционни медии.

### **Иновации в структурата на приходите**

Търсенето на иновативни решения се изразява не само посредством използването на модели на приходи от абонамент, микроплащания, фриямиъм, метрични модели. Медиите се насочват към качествено нови източници на приходи, различни от реклама и продажби за аудиторията. В началото на своето развитие и растеж „Фейсбук“ използва игрите като допълнение към приходите от реклама.

Важен пример в това отношение е професионалната социална мрежа „Линкдин“, която в самото начало на своето развитие разработва интересен и диверсифициран модел на приходи<sup>9</sup>, който може да служи за еталон на медиите, търсещи решение на спадащите приходи и продажби. Структурата на приходите на професионалната мрежа включва приходи от абонамент, наемане на квалифицирана работна ръка и маркетингови решения.

---

<sup>9</sup> Този модел е разгледан по-подробно в Златанов, Б. (2012). Определяне на стойността на „Линкдин“ по модела на дисконтираните парични потоци и модела на икономическата печалба. Оценка на цена на обикновена акция клас А към 31 декември 2011 г.

Абонаментът като приходен поток използва т.нар. фриймиъм модел, при който базовата услуга е безплатна, а допълнителните „екстри“ се заплащат.

Основен източник на приходи за компанията е наемането на квалифицирани служители. Още от създаването си „Линкдин“ осъзнава увеличаващата се потребност от таланти и квалифицирани служители, които ще дават тласък на компаниите в стартиращата „икономика на знанието“. Дефицитът и търсенето на такива кадри е постоянен въпрос, но професионалната социална мрежа дава възможност не само за подбор и вербуване (от страна на т.нар. хед хънтъри), но и за придобиване на дефицитни и търсени квалификации. С други думи професионалната мрежа се насочва към предефиниране на основни предизвикателства на пазара на труда.

Третият източник на приходи е пример за подхода на „Линкдин“ към стойностното предложение за рекламодателите. „Линкдин“ не просто предлага рекламно място, където рекламодателите да поставят своето послание. „Линкдин“ търси активно отговор на въпроса, поставен от Джон Уанамейкър, предприемач и известна фигура в маркетинга, преди повече от век: „Половината от разходите за реклама отиват на вятъра, но аз не зная точно коя половина“ (Compraine & Cunningham, 2010:1). Компанията предлага маркетингови решения, които дават по-голяма възвръщаемост на инвестициите в реклама на самите рекламодатели. „Линкдин“ може да препоръча, структурира и насочи рекламното послание в зависимост от целите на клиента, извършвайки услуги, които далеч надхвърлят отдаването на място за реклама.

Медиите в стагниращите отраслови сектори все повече установяват далновидността на новите медии по отношение на специализацията и източниците на приходи. В момента някои от медиите, закотвени в традиционните продуктови пазари, насочват усилията си към по-тесни нишови пазари с потенциал за растеж. Такъв пример е „Файненшъл Таймс“. Изданието е специализирано в предоставянето на финансова информация и е разпознаваема марка за бизнеса и финансите. Компанията е пионер при

въвеждането на т.нар. метричен модел, включващ защитна стена. Приходите на компанията са от абонамент, свободна продажба и реклама.

Допълващ приходен поток за „Файненшъл Таймс“ е услугата fDi Intelligence, която е насочена към анализи на преките чуждестранни инвестиции. Фокусът тук е насочен към три групи ключови клиенти – (1) правителствени агенции за инвестиции, организации за икономическо развитие, които желаят да привлекат чуждестранни инвестиции; (2) потенциални чуждестранни инвеститори и техни консултанти; (3) експерти и аналитици, които се нуждаят от по-детайлна и по-тясноспециализирана информация и анализи.

### **Заклучение**

Предизвикателствата пред бизнеса са от различно естество. Полезният ход на медиите в различните отрасли е да търсят резултати посредством нови бизнес и маркетингови решения за аудитория, за рекламодатели и за специализация. За бизнесите в стагниращите сектори на медийния отрасъл, за секторите, които се намират във фазата на спад, изходът е в търсене на нови източници на приходи. Уплътняването на пазарни ниши и специализацията може да бъде търсено в различните перспективи на ключовите тенденции, които се налагат на пазарите. В това си усилие медиите могат да развият собствен капацитет и същевременно да търсят партньорства, за да запълнят със съдържание новите стойностни предложения за потребителите.

Подривната среда разрушава съществуващите стойностни мрежи около създаването и разпространението на медийни съдържания. В тези мрежи се добавят нови участници, които предлагат медийни съдържания, но същевременно притежават компетентост и ресурси в области, пряко свързани със софтуерното инженерство, информационните технологии, бизнес анализ.

**Използвана литература:**

- ЗЛАТАНОВ**, Бисер (2012). *Определяне на стойността на “Линкдин” по модела на дисконтираните парични потоци и модела на икономическата печалба. Оценка на цена на обикновена акция А към 31 декември 2011 година.* /непубликувана/
- ФИЛЕВА**, Петранка (2017). *Медийна икономика*. София: УИ “Св. Климент Охридски” [Fileva, Petranka (2017). *Mediyna ikonomika*. Sofia: University Press]
- BRANDENBURGER**, Adam, Barry **NALEBUFF** (1996). *Co-opetition*. New York, Currency Doubleplay.
- COMPAINÉ**, Benjamin, Brendan **CUNNINGHAM** (2010). Scholars Help Answer John Wanamaker's Query: Which Half of My Advertising Is Wasted? *Journal of Media Economics*, 23:1, 1-4.
- CHRISTENSEN**, Clayton M., Michael **RAYNOR** (2003). *The Innovator's Solution*. Harvard Business Review Press.
- DAIDJ**, Nebyla, Cristina **GRAZIA**, Abdelhakim **HAMMOUDI** (2010). Introduction to the Non-Cooperative Approach to Coalition Formation: The Case of the Blu-Ray/HD-DVD Standards' War. *Journal of Media Economics*, 23:4, 192-215
- HART**, Sergiu, Mordecai **KURZ** (1983). Endogenous Formation of Coalitions. *Econometrica*, Vol. 51, No. 4, 1047-1064.
- LIU**, Fang, Sylvia **CHAN-OLMSTED**. Partnerships between the old and the new: Examining the strategic alliances between broadcast television networks and Internet firms in the context of convergence. *The International Journal of Media Management*, 5(1):47-56.
- PICARD**, Robert (2006). Historical trends and patterns in media economics. In: **ALBARRAN, A. B.**, Sylvia **CHAN-OLMSTED** and M. O. **WIRTH** (eds.). *Handbook of media management and economics*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 23-36.
- SMITH**, P.R., Dave **CHAFFEY** (2005). *E-Marketing Excellence: At the Heart of E-Business*. Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
- TREACY**, Michael, Fred **WIERSEMA** (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131 (2), 52-57.

**Използвани източници:**

- NIELSEN** (2011) Global trust in advertising. <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2012/consumer-trust-in-online-social-and-mobile-advertising-grows/>
- NIELSEN** (2015) Global trust in advertising. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf>

**Проф. дсн Петранка Филева** е дългогодишен преподавател във Факултета по журналистика и масова комуникация на СУ “Св. Климент Охридски. Автор е на многобройни научни статии, студии и монографии. Сред водещите ѝ публикации са “Медии и пари”, “Медийна икономика”, “Медиен мениджмънт”, “Финансиране на културните индустрии”.

**Доц. д-р Бисер Златанов** е преподавател във Факултета по журналистика и масова комуникация на СУ “Св. Климент Охридски. Автор е на монографиите “Властта на мрежите”, “Стратегически маркетинг в социалните мрежи”. Също така е автор на публикации в областта на медийния мениджмънт и маркетинг.

**Prof. Petranka Fileva**, DSc, is a long-time lecturer at the Faculty of Journalism and Mass Communication at the Sofia University “St. Kliment Ohridski”. She is the author of numerous scientific articles, studies and monographs. Among her leading publications are “Media and Money”, “Media Economy”, “Media Management”, and “Financing of the Cultural Industries”.

**Assoc. Prof. Biser Zlatanov**, PhD, is a lecturer at the Faculty of Journalism and Mass Communication at the Sofia University “St. Kliment Ohridski”. He is the author of the monographs “The Power of Networks” and “Strategic Marketing in Social Networks”. He is also the author of publications in the field of media management and marketing.