

Софийски университет “Св. Климент Охридски”
Факултет по журналистика и масови комуникации
Катедра “Печат и книгоиздаване”

Николай Петров Георгиев

**Мениджмънт на приходите в медиите. Модел за
оптимизиране на предлагането на медийно
съдържание**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

Дисертационен труд за присъждане на образователна и
научна степен “доктор” по научна специалност
“Пресжурналистика” в професионално направление 3.5.
Обществени комуникации и информационни науки

Научен ръководител:

Проф. дсн Петранка Филева

София

2013 г.

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в три глави), заключение, библиография, приложения с общ обем 220 страници. В него са използвани 27 таблици и 9 фигури. Списъкът на литературните източници съдържа 141 заглавия на български и чуждестранни автори и web-страници.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на разширено заседание на катедра „Печат и книгоиздаване” на Факултета по журналистика и масова комуникация”, СУ „Св. Климент Охридски”.

Обща характеристика на дисертационния труд

Актуалност на проблема

През последните десетилетия в медийната индустрия настъпват много бързо съществени промени. Те се случват на фона на растящото значение на Интернет като само една сред многото технологични иновации. Расте предлагането на медийно съдържание в разнообразни продуктови варианти, то се пренася върху няколко технологични платформи паралелно или последователно, то достига целенасочено до диференцирани според очакваната полза целеви групи. Появяват се сериозни конкуренти на традиционните медии и оцеляването им зависи от умението бързо да се адаптират към технологичните промени и към новите черти в поведението на аудиторията. Към всичко това се добавя и влизането на света в дългогодишна рецесия, която се отразява най-бързо и най-силно на рекламните приходи.

При така очертаните промени е ясно, че е необходима нова икономическа организация на медийното пространство. Оптималното използване на ресурсите вече се превръща в ключов фактор за оцеляване в динамичните медийни пазари. Затова е необходимо въвеждането на засилено оптимизиране на производството и разпространението на медийно съдържание. Създадено веднъж, удобно за дигитализиране, то може да бъде многократно предложено в един или друг вариант на медиен продукт – до една или друга целева аудитория. Появява се практиката мултимедийно производство и кросмедийно разпространение, която изглежда изключително рационална не само за производителите и разпространителите на медийно съдържание, но и за рекламодателите.

При спадащи рекламни приходи за печатните издания възниква въпросът как най-добре да се съчетае хартиеното с интернет изданието, как да се оптимизират разходите и съответно приходите. На помощ може да дойде прилагането на концепцията за мениджмънт на приходите (revenue

management). Детайлното изследването на мениджмънта на приходите разкрива възможността за прилагането на техники, които да доведат една фирма в сферата на услугите до сериозни икономически предимства пред останалите играчи на пазара. Този слабо познат до момента метод е особено полезен в областта на медиите, защото именно там конкуренцията става все по-голяма с всеки изминал ден.

Мениджмънт на приходите като източник на конкурентни преимущества е приложим в областта на медиите, защото медийният продукт е услуга, която не винаги може да се складира, особено журналистическото съдържание. Следователно предлагането на медийно съдържание в разнообразни медийни продукти е съпоставимо с предлагането на самолетни билети или на хотелиерски услуги, където за първи път е прилаган мениджмънтът на приходите. Основната идея в неговото приложение е, че трябва максимално да се използва наличният в съответното време инвентар, наличното медийно съдържание, което днес е полезно, но утре вече не е. Следователно наученото досега в мениджмънт на приходите е приложимо в медийната индустрия.

Научните изследвания и препоръки в тази област са съсредоточени според Талури и Ван Ризин, водещи автори в тази област, върху управление на търсенето. Според тях мениджмънт на приходите е “процесът на управление на търсенето – с научни и технологични подходи, изпълнявани чрез подчинени на правила и дисциплина процеси и системи, наблюдавани от анализатори (един вид индустриализация на целия процес на управление на търсенето)”¹. Много други дефиниции за мениджмънт на приходите очертават точно тази характеристика – управление на търсенето, за да се използва най-пълно наличният капацитет, потенциал или ресурс. Според Каймс това е процес на

¹ Talluri, K., G. van Ryzin. The Theory and Practice of Revenue Management. Kluwer Academic Publishers, Boston, MA, 2004, p. 2.

съотнасяне на точната инвентарна единица с точния потребител в правилното време и на правилната цена².

Идеята да се използва мениджмънт на приходите в опита да се оптимизира предлагането на медийно съдържание отчита промяната в поведението на потребителите в епохата на интернет. Изменят се моделите на търсене, което позволява и нов тип предлагане със съответни подходи в ценообразуването. Липсва моделът на масово търсене, увеличава се дифузното търсене, а медийните организации се опитват да го вмъкнат в достатъчно големи и доходоносни сегменти и участъци.

Очертаването на актуалността на темата може много добре да обясни значимостта ѝ. Актуалността на проблема и значимостта на темата са породени от съвпадането и съвместната проява на голямата технологична вълна (по Кондратиев) и първата типична за глобалния капитализъм циклична криза. Предизвикателствата, породени от това съвпадане, могат да бъдат посрещнати чрез добро управление на търсенето, чрез предлагане при оптимална ценова политика, за да се постигне максимална печалба. Възможностите за добро прогнозиране на търсените продукти и управление на човешките ресурси се коренят в мениджмънта на приходите, който се основава на изследвания на операциите и използването на методологията на науката за управление.

Степен на разработеност на проблема

До момента възможностите, които предлага мениджмънт на приходите, са били разглеждани твърде слабо, както в индустрията, така и в академичната общност. Икономическите показатели до момента са сравнително слабо изучавани в областта на медийната икономика. Причините за това са твърде разнообразни. Приема се, че устойчиво сравнително преимущество може да се постигне по-добре с други елементи, а не с ценообразуване и с прилагане на мениджмънта на приходите – като продуктова диференциация, брендиране и

² Kimes, S.E. The Basics of Yield Management. – *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1989, Vol.30 No.3, pp. 14-19.

качество на услугата. Друга причина за слабото изучаване на ценообразуването и мениджмънта на приходите в областта на медийната икономика лежи в комплексната и трудна задача на мениджмънта на цените, който пък е част от мениджмънта на приходите. Според Филип Котлер най-честите грешки са при избора на ориентирани към разходите цени, при липсата на контрол върху цените, при неумелото интегриране на ценовия инструмент в маркетинговия микс, при недостатъчното използване на дискриминиращо ценообразуване³. При разработването на дисертационния труд акцентът е поставен преди всичко върху икономическите и финансовите проблеми, които в условията на икономическа криза са от решаващо значение за бизнес успеха на една медия. Причината за това е очевидна: най-трудният проблем пред един нов медиен продукт е неговото финансово оцеляване, тъй като от административна и юридическа гледна точка не съществуват бариери пред новите участници на медийния пазар. Разработен е конкретен финансов план, като са показани различни възможности за ценообразуване в кросмедията чрез промяна на броя на персонала, чрез изменение на цената.

Цялата структура на дисертацията е подчинена на предпочитан в медиаикономическите анализи подход Структура-Изпълнение-Поведение (СИП), разглеждан обикновено като дял от от така наречената Икономика на организиране на индустрията (Industrial organization economics (IO)). Основите на тази икономическа школа поставя Едуард Мейсън и колегите му от Харвард в края на 30-те години, по-специално в книгата на Бейн, “Индустриалната организация”, публикувана за първи път през 1959 г.⁴ Те представиха парадигмата Структура-Изпълнение-Поведение (СИП), според която структурните характеристики на индустрията, по-специално равнището на концентрация и височината на бариерите за влизане, имат значително влияние

³ Котлър, Филип, Управление на маркетинга, т. I I, София, “Класика и стил”, 2000, с.90.

⁴ Bain, Joe Staten. Industrial Organization, 1968. Цитирано по: Jong, Henry W. de, William G. Shepherd, Pioneers of Industrial Organization: How the Economics of Competition and Monopoly Took Shape. Cheltenham, Elgar, 2007.

върху фирмата и възможностите тя да постига добро изпълнение. С тази парадигма изследванията в областта на стратегическия мениджмънт се сближиха с икономическата теория от гледна точка на методология и придобиха по-ясен научен характер.

В самата медийна икономика като научна дисциплина, развивана много динамично през последното десетилетие в Европа и в света, цените, ценообразуването и ценовата политика остават относително слабо изследвани.

Обект на изследването е рационалното изразходване на ограничен ресурс в сферата на медийната индустрия и постигането на по-добри стопански резултати при увеличени предизвикателства в епохата на интернет. Това най-общо е обектът на изследване, който попада в сферата на медийната икономика като научно-приложна дисциплина. Настоящото изследване спазва традициите и да пренася най-новите постижения в икономическата и в комуникационната теория върху дейността на медийните компании в динамичните медийни пазари.

Предметът на изследване определя границите, в пределите на които се извършва конкретното изследване на обекта. Това е относително ново поле на изследване, определяно като мениджмънт на приходите, а стеснението е върху дейността на медийната компания и по-специално ценовата дискриминация и ценовата симулация в контекста на медийната икономика.

Изследователски подход – дисертацията е интердисциплинарна, използвани са теоретични постановки и методи от изследователското поле на икономика, медийна икономика, организационно управление, математика, които се допълват взаимно и изграждат цялостната структура на дисертацията. От теоретичния фундамент на медийната икономика и мениджмънта на приходите, след изясняване на понятия и взаимовръзки, се върви към подготовка на модел за оптимизиране на предлагането на медийно съдържание.

Методите, които са използвани за постигането на целта на изследването са: анализ и синтез на теоретичен материал, обобщения за актуално състояние на

изследванията в областта на медийната икономика, финансово-стопански анализ, математическо моделиране, ценова симулация.

Изследователската теза е, че медийната организация може да използва мениджмънт на приходите и дискриминационно ценообразуване като инструмент за управление на променящ се модел на търсене в медийните пазари. Разгърнато около ясното дефиниране на медийно съдържание и медийни продукти, изследването се стреми да докаже, че прилагането на мениджмънт на приходите в медиите помага за оптимизиране на предлагането на медийно съдържание и увеличаване на приходите на медията чрез предлагането на медийни продукти, към които може да се приложи ценова дискриминация. Разработването на примерен финансов план за паралелно (кръстосано) производство и разпространение на печатно и интернет издание цели да докаже, че чрез използването на мениджмънта на приходите и ценовата дискриминация имаме възможност да повишим приходите на фирмата.

Основна изследователска цел и задачи

Основната цел на дисертационния труд е да затвори липсващото звено в теоретичната сфера, по-специално в прилагането на нови ценови решения и за ползите от диференцираното ценообразуване в полето на медийния мениджмънт и медийната икономика. Да се покажат възможностите за прилагане на мениджмънта на приходите в медийната сфера, а оттам и новите възможности за увеличаване на приходите съобразно ценовата дискриминация и платежоспособността на аудиторията.

Обхват и структура на изследването

Дисертационният труд се състои от увод, изложение (в три глави), заключение, библиография, приложения с общ обем 220 страници. В него са използвани 27 таблици и 9 фигури. Списъкът на литературните източници съдържа 141 заглавия на български и чуждестранни автори и web-страници.

Конкретната структура включва:

Увод

Първа глава. Медийното съдържание и неговото остойностяване

1. Дефиниране на понятието медийно съдържание в епохата на интернет
2. Специфика в производството и предлагането на медийните продукти
3. Интегрираната редакция като производствен център
4. Платено и безплатно съдържание в ерата на интернет
5. Диференциране на ползата съобразно очакванията на аудиторията и на рекламодателите
6. Обвързване на потребителите за добавяне на стойност и готовност за плащане

Втора глава: Мениджмънт на приходите в медийната организация

1. Мениджмънт на приходите: метод за проактивно поведение на пазара
2. Приложение на мениджмънт на приходите в медийната организация
3. Ценообразуването като елемент на мениджмънт на приходите
4. Ценова дискриминация и персонализирано ценообразуване
5. Цена и диференцирано ценообразуване в класическите и новите медии
6. Специфика в ценообразуването при различните носители на медийно съдържание (вестници и списания, интернет, телевизия и радио)
7. Кросмедията като опция за оптимизиране на приходите

Трета глава: Модел на изграждане на финансов план на печатното и интернет издание

1. Елементи на финансовия план при крос-медията и анализ на обкръжението
2. Мисия и визия, философия и корпоративна култура
3. Планиране и управление на персонала за оптимизиране на резултата
4. Компоненти на маркетинговия план и ролята на ценообразуването в него

Заклучение

Библиография
Приложение №1
Приложение №2

При изследване на темата са използвани различни информационни източници: литературни източници, web-сайтове, интервюта и др. Разработката би била полезна за всички, работещи в областта на журналистиката, медийната икономика, микроикономиката.

Основно съдържание

Увод

В увода е посочена значимостта на темата и мотивите за нейното разработване. Дефинират се основната цел, обектът на изследването, формулират се конкретните задачи, поставени в дисертационния труд.

В увода е обърнато внимание, че масмедиите са потопени в среда на пазарни отношения и икономически връзки. В условията на технологическите промени и нестихваща рецесия е необходима нова икономическа организация на медийното пространство при предлагането на медийно съдържание и медийни продукти. Световната икономическа криза показва, колко важно е всяка една фирма да управлява своите продажби и да прилага оптимална ценова политика, за да може да постигне максимална печалба. Възможностите за добро прогнозиране на търсените продукти и управление на човешките ресурси се коренят в мениджмънта на приходите, който се основава на изследвания на операциите и използването на методологията на науката за управление, а този иновативен подход с успех може да се прилага и в медийната икономика.

Първа глава. Медийното съдържание и неговото осребряване

В първата глава на дисертацията е изяснена спецификата на медийното съдържание. Направен е опит да се даде дефиниция на медийното съдържание в епохата на интернет и да се разграничи ясно от медиен продукт. Целта е да се диференцира свободно разпространяваната информация и споделяне в мрежата от институционализираното и подчинено на етични стандарти захранване (и

производство) на съставни елементи за бъдещия медиен продукт. Обърнато е внимание, че заради дигитализирането медийното съдържание може да се представя в различни форми – като текст, картина, в аудио или видео данни. Следователно отделянето на термина медийно съдържание от медиен продукт или медийна услуга се оправдава в епохата на дигиталното съхраняване на знаците и символите. Направено е типологизиране на различните видове медийно съдържание и е изяснена тяхната специфика. Това е важно, защото именно качественото медийно съдържание е ресурс, който може и трябва да се използва като средство за генериране на приходи в медийната икономика.

В тази разработка медийното съдържание е дефинирано като информация, обработена по подходящ начин и подготвена да бъде представена в достъпен вид до аудиторията. То може да се приеме като синоним на правене на журналистика в мултимедийната организация, която е подготвена да използва разнообразни канали и платформи за предоставяне на това съдържание на реципиентите. То е и подготвената за издаване и разпространение книга, филм, сериал, както и публично събитие (футболен мач, тържествена литургия и др.), заснето и подготвено за излъчване. В този най-общ смисъл медийното съдържание е редакционно съдържание или програмно съдържание в нематериална форма, което ще се разпространява чрез средства за масова комуникация.

В средствата за масова комуникация (вестник, радио, телевизия, интернет) съдържанието е част от услугата информация или развлечение, създадена от индивиди, институции и технология в полза на аудиторията и предложена на място и по начин, предпочитан от нея. В уебстраницата съдържанието е материал, интересен за някаква целева група, поставен там и сменян често, за да окуражава посещения на тази страница, които носят приход. В социалните мрежи съдържанието е най-често плод на общуване и споделяне, но то може да се превърне в добре структурирано, редактирано и подготвено за публикуване във вид на книга медийно съдържание.

В условията на медийна конвергенция и при много нови участници в стойностната верига на медийната индустрия се налага да разширим дефинирането на понятието медийно съдържание и да включим нови участници, сред които има търсещи, агрегиращи, синдикиращи и складиращи посредници в най-различни варианти на участие в мрежите на индустрията.

Освен това както традиционните, така и новите медии работят за два пазара, за пазара на аудиторията и за пазара на рекламодателите. Те предлагат редакционно и програмно съдържание, от една страна и платено от рекламодатели рекламно съдържание, от друга. Бързите промени в технологията на предлагане на медийно съдържание водят до използване на множество интегрирани форми на двата типа съдържание и по тази причина при дефинирането на понятието медийно съдържание е важно да се вземат предвид тези промени (например продуктово позициониране или маркетинг със съдържание – content marketing).

Въпросите, които могат да определят посоката на дефинирането на понятието, са два. Кой подготвя (създава) медийното съдържание? Каква е целта на дейността? На първия въпрос краткият отговор ще включи медийната организация, институционализирана със своя организационен ред и приети журналистически норми за поведение, а редом с нея или заедно с нея, ще стои генерираното от потребителите съдържание в блогове, социални мрежи, форуми, потребителски страници и много други. На втория въпрос краткият отговор ще бъде, че създаването на медийно съдържание може да цели първо, изпълнение на основните функции на медиите (да информира, просвещава и развлича) и второ, осигуряване на високо качествени линейни и нелинейни форми за въздействие върху потребителите, т.е. за стимулиране на продажбите.

На базата на това разделяне можем да говорим за редакционно и програмно съдържание, от една страна, и за рекламно съдържание – от друга. При това делене не се очертава нищо ново, което да е специфично за епохата на интернет. Все пак промяна има и тя се състои преди всичко в хибридризирането

на двата вида съдържание, което може да се оценява както критично (от гледна точка на значението на желязната завеса между редакцията и отдела продажби в медийната организация), така и положително (от гледна точка на създаването на много нови и по-успешни форми за търговска и публична комуникация). Смесването на съдържанието е двупосочно. Позиционирането на продукти в редакционното или програмното съдържание е до голяма степен легализирано и все повече измества откровената или ясно обозначената реклама. От другата страна, на създаването на рекламno съдържание, също има смесване. Рекламните съобщения се подготвят във формати, наподобяващи редакционните и програмни форми, за да постигнат по-успешно комуникационните цели на рекламодателите. Медийното съдържание стана повече или по-малко хибридно. Някога лесно отличими, днес новини, политика, развлечение и маркетинг изживяват „дискурсивна интеграция”⁵.

Ясното дефиниране на медийното съдържание позволява да се говори за неговото осребряване или монетаризиране. В епохата на интернет безплатният достъп до огромен обем информация прави трудно продаването на медийно съдържание от една медия, която е инвестирала в създаването на качествен медиен продукт. Само когато медийното съдържание е правно защитено и то се предлага на подходящата целева група, която има възможност и готовност за плащане, то може да бъде осребрено в съвременната онлайн среда. Качественото медийно съдържание е ресурс, който може и трябва да се използва като средство за генериране на приходи в медийната икономика. Това е един от важните изводи в тази първа част на дисертационния труд.

Логичното продължение е да се изяснят спецификите на медийния продукт, ясно разграничим от понятието медийно съдържание. Медийният продукт е нематериална услуга, произвеждана с високотехнологични производствени средства и носена от материални неща – кабел, вълните на радио честотния

⁵ Baym, G. The Daily Show: Discursive Integration and the Reinvention of Political Journalism, - *Political Communication*, 2005, 22(3): 259–76.

спектър, хартия и др. Самата услуга се съдържа в съобщението, т.е. в медийното съдържание, стойността му се определя от очакваната полза от страна на аудиторията. Доколкото медийната услуга се възприема строго индивидуално, оценката за ползите и остойностяването на продукта е подчинено на субективни критерии.

Ползата от медийните продукти произтича от съдържанието, но след като самата информация е нематериална по същността си, тя се нуждае от медия като средство за представяне на факти или съдържание. За медиен продукт говорим, когато е налице съчетание от информация и посредник във формата на годна за продажба стока или услуга. Медийният продукт е обект на размяна и това му придава стоков характер. В същото време той е културен продукт с принос в развитието на публичността. Противоречието между характера му на стока със значение за публичността се дискутира много и спазването на етични стандарти в производството и разпространението е логичното решение на проблема.

От своя страна производството на медийни продукти се характеризира с някои важни особености. Първата особеност е, че техните постоянни разходи са много високи, а променливите и маргиналните са близки до нулата. Медийният продукт, произведен веднъж с много постоянни разходи, може да се възпроизвежда многократно и да се разпространява в много нови пазари. Днес има много възможности в тази насока, защото всеки информационен продукт или продукт, предназначен за информация или развлечение, се изработва и разпространява в дигитална форма, така че преоформянето му в различен пакет или за различен носител (дистрибутор) е много бързо, относително лесно, с разнообразни ползи за множество различни потребители в различни краища на света.

Специфичното при медийните продукти е, че са от типа публично благо и в повечето случаи се консумират неввраждебно. Това предполага стремеж на

производителите да обхващат широка аудитория и да получават по-високи приходи от продажби и от реклама, т.е. да правят икономии от мащаба. Тази характеристиката предполага и търсене на допълнителни възможности за многократно използване на закупения веднъж скъп ресурс (информация) и интелектуална собственост (авторски права). Прилага се практиката на движение от медия към медия (кръстосване) на използван веднъж ресурс, а това означава нов приход от направен вече разход за захранване на медийната организация с финансови, материални, човешки и информационни ресурси.

Използва се многовариантност в пакетирането на медийното съдържание и това дава възможност за диференциране при цените и за оптимизиране на приходите от повече варианти на медийните продукти. Възможностите са много, защото всеки информационен продукт или медиен продукт се изработва и разпространява в дигитална форма, така че преоформянето му в различен пакет или за различен носител (дистрибутор) е много бързо, относително лесно, с разнообразни ползи за множество различни потребители в различни краища на света. Въвежда се понятието пакетиране (bundling). Пакетирането се базира на идеята, че потребителят оценява добре структурирания пакет по-високо от индивидуалните му части. Обикновено пакетирането се разглежда като стратегия на ценово дискриминиране, целяща да привлече потребители с различна оценка за различните продукти.

Спецификите в създаването на медийния продукт насочват към пътя му до аудиторията. Благодарение на новите технологии новините да се предлагат диверсифицирано чрез повече технологични платформи, свързани с линкове по начин, който следва предварително планирано кросмедийно отразяване. Използват се различни техники, получили съответни наименования – разгръщане, екстрено предлагане, мостове, персонализиране на участието на крайния потребител. Тези техники дават възможност да се говори за дигитална ера при медийните продукти и тяхната употреба.

В първата глава е обърнато и особено внимание на интегрираната редакция като производствен център и на обвързването на потребителите за добавяне на стойност и готовност за плащане в медийната сфера. Нова аудитория, нови вестници, нова редакция, това са ключовите определения, които разкриват предизвикателствата, пред които са изправени съвременните редакции. Вестниците се нуждаят от тотална промяна, за да се адаптират към новата среда, която формира интернет, за да могат да отговорят адекватно на нуждите на аудиторията, а оттам и читателите да имат стимул да плащат за качествен медиен продукт.

В първата глава е въведено и понятието 2:15, като нов способ за определяне на оптималната бройка в медия работеща с печатно и интернет издание. То означава, че на всеки 15 журналисти в печатното издание трябва да се назначават по двама занимаващи се с онлайн версията. Определянето на оптималната бройка служители в медията е важен фактор, защото както теорията, така и практиката се занимава през последните години с въпроса за реструктуриране на дейността в редакциите на вестниците. На критика се подлага традиционното деление на труда във вестниците по ресори и се предлага въвеждането на екипна организация на журналистическата дейност.

В съвременната медийна среда се появи нова организационна форма нюзрум или нюздеск. Това е мултимедийната редакция на бъдещето, интегрирана редакция, която обслужва повече медийни платформи и канали. Това се случва чрез организирането на мултимедиен екипен труд. В него има специалисти за печат, онлайн, радио и телевизия, които познават особеностите на всяка от медиите и знаят да пишат за нея. Но те стоят тематично събрани един до друг, обсъждат темите, разменят информация и преди всичко: използват заедно ресурси. Вестниците трябва да се адаптират към усложняващата се конкурентна среда и конвергенцията на медийните услуги в мултимедийните платформи.

Втора глава. Мениджмънт на приходите в медийната организация

Във втората глава е разгледана детайлно концепцията за мениджмънт на приходите. Обърнато е внимание, че той е мултидисциплинарен, защото е смесица от елементи на маркетинг, операции и финансов мениджмънт, съчетани в един нов и много успешен икономически подход. Той до момента се използва преди всичко в хотелиерската индустрия, но мениджмънтът на приходите е напълно приложим и в областта на медиите. Именно в условията на бързо променящо се търсене и предлагане е необходимо да се пристъпи към нови методи за управление на наличните ресурси. Те трябва да ни осигурят едно добро прогнозиране на търсените продукти и управление на използваните ресурси. Това е особено важно в областта на медиите, защото те бяха до голяма степен засегнати от негативните последици на световната икономическа криза, което поради и необходимостта от управленски иновации в този сектор.

По своята същност мениджмънт на приходите е свързан с разбирането, предвиждането и влиянието върху поведението на потребителя с крайна цел увеличаване на приходите. През 2008 г. едно проучване на Корнелския университет установи, че мениджмънтът на приходите се възприема като технически и количествен процес, в който стратегията на ценообразуването е основен елемент. Ако използваме определението на Американския институт за хотелиерство, мениджмънт на приходите е комплекс от стратегии и тактики за увеличаване на приходите с цел повишаване рентабилността на определен бизнес. Това е цял комплекс, защото включва различни аспекти на мениджърския контрол, в това число мениджмънт на цените, на стратегиите на каналите за дистрибуция.

Мениджмънтът на приходите е изключително полезен от икономическа гледна точка, защото благодарение на него може да бъдат увеличени приходите в дадена организация, твърдят Марк Халей и Йон Инге⁶. Според Робърт Крос фирмите, използващи техниките на мениджмънта на приходите са увеличили

⁶ Gökşen, Sevinç, Implementing Revenue Management, Amsterdam, 2011, p. 18.

своите приходи между 3% и 7% без значителни капиталови разходи. Той е комплексна дейност, която включва много различни дисциплини и простира влиянието си върху много различни отдели в дадена организация⁷. Медийният продукт е услуга, която не винаги може да бъде складирана, особено журналистическото съдържание. Следователно предлагането на медийно съдържание в разнообразни медийни продукти е съпоставимо с продажбата на седалките в самолета или леглата в хотелите. Мениджмънтът на приходите от една страна касае разпределението на инвентара, от друга страна оптималното разпределение на цените и възможността за провеждането на ценова дискриминация. Именно това му качество го прави и приложим в областта на медиите.

Във втората глава е направен и анализ на особеностите на ценообразуването и прилагането на диференцирано ценообразуване в медийните пазари, изяснено е понятието цена, ценова политика и диференцирано ценообразуване. За да се определи оптималната цена в кросмедията е необходимо да се изследва нейната същност и развитието на ценообразуването в исторически план. През различните исторически подходи цената е била обект на анализ от много икономисти, които са формулирали и надграждали определения за цена. В тях именно се крие и разковничето към правилния подход при определянето на цената на даден продукт и в частност в медийния сектор.

Ценообразуването не намира много място в по-широкото изследователско поле, дефинирано като медийна икономика. Известни изследователи в тази област като Дойл поставят базисни въпроси относно ценообразуването в медийната икономика, но ограничават изследванията си до абонаментната цена на вестниците⁸. Изследователите от полето на индустриалната икономика се занимават с проблемите на концентрираните пазари и ценообразуването. Така

⁷ Пак там.

⁸ Doyle, Gillian. Understanding media economics. Thousand Oaks: SAGE, 2002.

например Джордж Стиглер прави първото изследване на връзката между концентриран пазар и цена, отнасящо се до медийната индустрия⁹.

Като цяло все повече се говори за персонализиране и приватизиране на предлагането като разковниче за успеха в продажбите в условията на световна икономическа криза, която вече продължава няколко години. Става дума за стратегически подход, подсказващ търсене на близост до клиента на фона на глобализиращите се конкурентните битки. Именно в тези конкурентни битки е удачно да се приложи успешен модел на диференцирано ценообразуване. То е напълно възможно при новите медии и освен това то може да се окаже изключително печелившо икономическо решение. Това е възможно, защото структурата на разходите в повечето интернет предприятия се състои от голям дял на постоянните, фиксираните разходи и много ниски променливи разходи. За да си печеливш при такава структура на разходите трябва да се стремиш да покриваш разходите, т.е. да прилагаш диференцирани цени, защото само така може да се постигне позитивен резултат при голям брой консуматори с ниска склонност да плащат за получавания от тях продукт.

Трета глава. Модел на изграждане на финансов план на печатното и интернет издание

Конкретният метод за изграждането на финансов план, който е разгледан в дисертацията, както и мисията и визията на кросмедията са представени в трета глава. Подходящо планиране и воденето на точна сметка за разходите, приходите и печалбите при отделните фирмени дейности, както и периодичен анализ и мерки за подобряване на финансовото състояние са от решаващо значение за просперитета на всяка една стопанска организация. Като цяло трябва да се има предвид, че финансовият план дава конкретна представа за потребността от инвестиции, очакваната печалба и възможностите на фирмата

⁹ Thompson, R. S. Structure, and conduct in local advertising markets: the case of Irish provincial newspapers. – *Journal of Industrial Economics*, 1984, p. 241-249.

да покрива своите задължения. Той ни разкрива и възможностите за оптимизация на приходите, както и дава представа за възможните опции за намаляване на разходите. Именно финансовото управление в една организация носи главна отговорност за движението на паричния поток, ръководи финансовите операции и им прави оценки. Служителите, отговорни за финансовото управление на фирмата, трябва да намерят пътища за спечелване на финансови средства с минимални разходи и да ги инвестират по възможно най-добрия начин.

В третата глава е разгледана и цената като източник на сравнителни преимущества. Показано е как се променя търсенето на аудиторията в зависимост от размера на доходите, което представлява нов икономически подход в медийната икономика. За база на неговото прилагане се взема фактът, че търсенето зависи от ценовата еластичност, а тя от своя страна зависи от дохода на домакинствата, както от наличието на стоки заместители и от продължителността на наблюдавания период. Хората с по-високи доходи имат по-голяма възможност и склонност да плащат за медийни продукти, насочени към тях. Това пък от своя страна се явява една допълнителна възможност за медията да увеличи своите приходи, а това доведе и до по-голяма печалба.

Заключение

Прилагането на мениджмънта на приходите в медиите е успешен модел за оптимизиране на предлагането на медийно съдържание и увеличаване на приходите на медията чрез предлагането на медийни продукти, към които може да се приложи ценова дискриминация. Медийното съдържание се явява хранващия ресурс, който структуриран в медиен продукт, управляван чрез мениджмънта на приходите и с помощта на ценовата дискриминация се превръща в генератор на приходи за медията. Именно за това прилагането на мениджмънта на приходите към медийното съдържание, а от там и към медийните продукти се явява иновативен подход в медийната икономика.

До момента твърде често в медийната и академичната практика се говори за медийно съдържание и неговата специфика, но до момента то не е било типологизирано спрямо различни критерии. Това типологизиране е полезно от журналистическа и икономическа гледна точка като може да се превърне в механизъм за изработването на печеливша финансова политика. Типологизирането разкрива разликата между медийното съдържание и медийния продукт и възможностите за пакетиране и препакетиране на информацията предназначена за целевата аудитория. Нова аудитория, нови вестници, нова редакция, това са ключовите определения, които разкриват предизвикателствата пред които са изправени съвременните редакции при създаването на медийно съдържание, което трябва да е насочено към правилната целева група, за да има тя готовност да плати за него. Наред с традиционните медийни организации се появяват нови участници, сред които има търсещи, агрегиращи, синдикиращи и складиращи посредници в най-различни варианти на участие в мрежите на индустрията. Именно за това глобалната мрежа ни дава и нови възможности за печалба, което произлиза от спецификата при предлагането на медийния продукт към съответна целева аудитория, която е заинтересована да плати за качествен медиен продукт.

След като е създаден медийният продукт, то мениджмънта на приходите разкрива възможността за прилагането на техники, които да доведат медийната фирма до сериозни икономически предимства пред останалите играчи на пазара. Този слабо познат до момента метод е особено полезен в областта на медиите, защото именно там конкуренцията става все по-голяма с всеки изминал ден. В условията на икономическа криза е важно за медията да си осигури механизъм, който да ѝ даде конкурентно преимущество. Именно такъв икономически и управленски механизъм се явява мениджмънтът на приходите. Той е приложим в областта на медиите, защото медийният продукт е услуга, която не винаги може да се складира, особено журналистическото съдържание. Следователно предлагането на медийно съдържание в разнообразни медийни

продукти е съпоставимо с предлагането за продажба на седалките в самолета или леглата в хотелите, където за първи път е прилаган мениджмънта на приходите. При него трябва максимално да се използва в съответното време наличния инвентар, наличното медийно съдържание, което днес е полезно, но утре вече не е. Следователно - наученото досега в мениджмънт на приходите е приложимо в медийната индустрия. Мениджмънтът на приходите от една страна касае разпределението на инвентара, от друга страна – цените, защото става възможно прилагането на дискриминиращото ценообразуване. Той включва използването на стратегии за ценообразуване, с помощта на които да се оптимизира търсенето и предлагането, което е разковничето за бизнес успеха на всяко едно бизнес начинание. Процесът на оптимизация е особено важен в областта на медиите, защото те бяха до голяма степен засегнати от негативните последици на световната икономическа криза, което породило и необходимостта от управленски иновации в този сектор.

Пазарът на медиите се формира от взаимодействието на медийното предприятие с аудиторията и рекламодателите на даден географски пазар. Именно регионалните различия в предпочитанията към дадено медийно съдържание и различията в нивото на доходите може да се използва като иновативен подход в медийната икономика. Регионалните специфики при нивото на доходите може да се превърне в ключов елемент в генерирането на допълнителни приходи за медийната фирма. Мениджмънтът на приходите е средството, което дава възможност за прилагането на иновативни показатели, които да се превърнат в стратегическо предимство за тази икономическа организация, която го използва.

На базата на направения анализ на процеса на мениджмънт на приходите и провеждането на ценова политика за оптимизиране на съдържанието при печатна и онлайн медия на българския пазар могат да се направят няколко основни извода. В условията на световна финансова криза медиите ще трябва все по-често да използват мениджмънта на приходите като средство за

увеличаване на приходите с минимални разходи. Ясно се вижда, че конкурентната цена на печатното издание, мениджмънтът на приходите и ценовата дискриминация са от изключително значение за икономическия успех на изданията. Те гарантират възможност за големи приходи и тяхното добро управление в дългосрочен план. Мениджмънтът на приходите помага на медиите да подобрят ефективността на продажбите, с което да се увеличат общите приходи. Това дори може да се постигне при намаляване на броя на рекламите, които са сериозно перо в бюджета на всяка една медийна организация.

Подходящо планиране и водене на точна сметка за разходите, приходите и печалбите при отделните фирмени дейности, както и периодичен анализ и мерки за подобряване на финансовото състояние, са от решаващо значение за просперитета на всяка една стопанска организация. Финансовият план показва възможностите за оптимизация, защото при появата на нови алтернативи за доходоносно навлизане на медийния пазар, идват нови фирми, чиято основна цел е запълването на празните места в задоволяването на търсенето от страна на аудиторията. В условията на свободно навлизане в пазара увеличаващото се продуктово разнообразие трябва да е придружено от по-конкурентно поведение на фирмите при ценообразуването. Фирмите вече трябва да прибегват до нови подходи и методи при ценообразуването с цел да изпреварват своите конкуренти и да разширят потенциалната си аудитория, а оттам да постигат и по-добри финансови резултати.

Своевременното и прецизно планиране и прилагането на иновативното правило за наемане на журналисти в електронното и в хартиеното издание 2:15 ще осигури нужното време за изготвянето на професионални и задълбочени коментари и анализи, а именно добрите коментари и анализи осигуряват постоянни читатели и могат да превърнат кросмедията в успешен медиен продукт. Те ще гарантират високи продажби при седмичника и значителни приходи от реклама и платения достъп при сайта. Така опозицията хартиена-

онлайн медия се превръща в синергия, отговаряща на различни потребности и търсене, в състояние да предлага нови възможности за комуникация. Каквито и съществени отлики между двете форми на представяне да бъдат изтъквани, неизменни остават предназначенията им: и хартиената, и онлайн медията произвеждат съдържания, разследвания, аналитично четиво, транспортират сериозна и развлекателна информация; и двете форми се стремят към по-ефективно общуване с аудиторията.

Основните приноси на дисертационния труд могат да се разделят в две части. Първата се отнася до осмисляне и надграждане на теоретичната рамка, в която да се правят изследвания и анализи на ефективността в медийната индустрия.

В този аспект ново по обхват на синтеза е дефинирането и типологизирането на медийното съдържание. В българската литература не е познато досега деленето на журналистическото съдържание по критерий предлагана полза – а именно като редакционно и програмно съдържание, от една страна, и като съдържание за стимулиране на продажбите, от друга. То се приближава до по-добре познатата категория „корпоративно публикуване”, но има нов нюанс, доколкото в интернет платеното съдържание много по-лесно може да остане неразпознато от реципиенто.

Ново е и разкриването на ролята на мениджмънта на приходите като модел за оптимизиране на предлагането на медийно съдържание. В чуждата литература изследванията в това поле са все още в начален етап и рядко се отнасят до медийната индустрия, а в българската литература няма оценка, анализ и предложение към практиката, което да се доближава до същността на концепцията. В България много малко са познати и възможностите на дискриминационното ценообразуване. В дисертационния труд са представени фундаменталните изводи на водещите автори в тази сфера, включително и относно частта за дискриминационното ценообразуване.

Втората част от приносните моменти може да се очертае около ползите за практиката. Показани са конкретни подходи от мениджмънта на приходите, които могат да увеличат приходите в медията. За първи път е използвано правилото 2:15, като подход за оптимизиране на персонала на медията. Изследвани са финансови показатели, които разкриват нови възможностите за увеличаване на приходите в медийната индустрия. Това касае определянето на потребностите от човешки ресурси в кросмедията за постигането на оптимална работа при създаването на медийно съдържание, а оттам и на медийни продукти. Като елемент на финансовите показатели са направени изчисления каква цена трябва да се предложи на печатното издание в зависимост от нереализирания тираж. Направен е цялостен анализ на възможните решения при формирането на цената на кросмедията. При него е установено, че минималното условие е цената да надвишава себестойността, да е съобразена с конкуренцията и с готовността на клиентите да я платят. Тъй като е трудно всички тези точки на ориентиране да се вземат едновременно предвид, се говори за магически триъгълник на ценовата политика, който ясно се вижда в практическата част. Именно затова е разгледана и ролята на ценообразуването и ценовата дискриминация в маркетинговия план на медията.

На базата на финансовите показатели може да се направи извод, че съществуват нови възможности за оптимизация на икономическата и финансовата дейност на медията, които са от особено значение при наличието на глобална финансова криза и свиващите се приходи от реклама.

Справка за основните приноси в дисертационния труд

- Типологизиране на медийното съдържание спрямо икономически и журналистически критерии
- Разкриването на ролята на мениджмънта на приходите в медиите, като модел за оптимизиране на предлагането на медийно съдържание

- Разкрити са конкретни подходи от мениджмънта на приходите, които могат да увеличат приходите в медията
- Използвано е правилото 2:15, като подход за оптимизиране на персонала на медията
- Изследвани са финансови показатели, с помощта на финансово моделиране, които разкриват възможностите за увеличаване на приходите

Изводи и препоръки:

- Медийното съдържание ни дава възможности за пакетиране на различни медийни продукти, които адресирани до подходящата целева аудитория се превръщат във важен източник на приходи за медията
- В условията на световна финансова криза медиите ще трябва все по-често да използват мениджмънта на приходите, като средство за увеличаване на приходите с минимални разходи
- Мениджмънтът на приходите включва използването на стратегии за ценообразуване с помощта на които да се оптимизира търсенето и предлагането, което е разковничето за бизнес успеха на всяко една начинание
- Своевременното и прецизно планиране и прилагането на правилото 2:15 ще осигури нужното време за оптимална работа в медията

Списък на публикациите, свързани с дисертационния труд

1. Съвременната онлайн журналистика в процес на оптимизация, в: Медии и обществени комуникации (www.media-journal.info), www.media-journal.info/index.php?p=item&aid=116, 07.10.2010 г.
2. Иновации при привличането на вниманието на аудиторията при печатните и интернет медии, в: сборник на петия медиен панаир на СУ, декември 2010 г., стр.198
3. Онлайн журналистиката в помощ на печата - подходи при организацията на труда в мултимедийната среда, сборник на Международна студентска научна конференция – “Европейски съюз 2020”, , София 2010, стр. 180
4. Специфика при прилагането на ценова политика при медиите, научното списание на факултет “Икономика на инфраструктурата” – УНСС, юни 2010 г. стр. 58
5. Wikileaks повишава очакванията към съвременната журналистика, Медии и обществени комуникации (www.media-journal.info), www.media-journal.info/index.php?p=item&aid=142, 09.03.2011 г.

Основни литературни източници:

- Ангелов, Иван. Световната икономическа криза и България. София, Академично издателство „Проф. М. Дринов“, 2010
- Владимирава, Йорданка, Цени и ценообразуване, София, Изд. УНСС, 2010
- Вълканова, Веселина, Вестникът онлайн, Годишник на СУ “Св. Кл. Охридски”, София, ФЖМК, т. 14, 2007
- Котлър, Филип, Управление на маркетинга, II том, София, “Графема”, 1996
- Класова, Свободка, Цените в системата на маркетинга, София, Издателство УНСС, 2006
- Маринов, Валери, Мултимедийният нюзрум в България, София, “Фабер”, 2012
- Пешева, Маргарита, Милко Петров, Думите на медийния преход, Велико Търново, “Фабер”, 2010
- Пешева, Маргарита, Милко Петров, Дигиталните медии, София, “Фабер”, 2012
- Репкова, Татяна, Ново време: как да направим професионален вестник в условията на развиваща се демокрация, София, 2005
- Филева, Петранка, Медии и пари, София, Университетско издателство “Св. Кл. Охридски”, 1999
- Филева, Петранка, Икономика на средствата за масови комуникации, София, Университетско издателство “Св. Кл. Охридски”, 1997
- Филева, Петранка, Ценообразуване в електронните медии Медии и обществени комуникации. Изд. УНСС "Алма комуникация". 2010, № 6. Available from: [www.media-journal.info]
- Филева, Петранка, Глобализация и медии, София, „Военно издателство“, 2003
- Филева, Петранка, Медиен мениджмънт, София, Университетско издателство “Св. Кл. Охридски”, 2009
- Филипов, Димитър, Медийната революция, София, Университетско издателство "Стопанство", 2002
- Цанкова, Светла, Хабилизационна реч при първа хабилизация относно съвременното състояние на медиите, сп. Инфраструктура и Комуникации, Изд. УНСС, 2011
- Cross, R. G. Revenue Management, Broadway Books Dell Publishing Group, New York, 1998

- Gallego, G., S.G. Kou, R. Phillips. 2008. Revenue Management of Callable Products. - *Management Science*, 54(3) 550-564
- Gehrig, T., R. Stenbacka. Differentiation-induced Switching Costs and Poaching. - *Journal of Economics & Management Strategy*, 2004, 13, 635–655
- Phillips, R. Pricing and Revenue Optimization, Stanford University Press, Palo Alto, CA, 2005.
- Picard, Robert (ed.). Media Product Portfolios: Issues In Management of Multiple Products and Services. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey, 2005
- Picard, Robert G. Value Creation and the Future of News Organizations: Why and How Journalism Must Change to Remain Relevant in the Twenty-First Century. Lisbon: Media XXI, 2010
- Picard, Robert G. The Economics and Financing of Media Companies. New York: Fordham University Press, 2002
- Shapiro, C., and H. Varian. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press, 1999
- Van Ryzin, G. J. Models of demand, - *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2005, 4, 2, 204–210