



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И
СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

КАТЕДРА
„МЕДИИ И ОБЩЕСТВЕНИ КОМУНИКАЦИИ“



Район „Студентски“, ул. „8-ми декември“ № 19, 1700 София
unwemedia.com • media@unwe.bg • +35928195370

Симона Василева Димитрова

НОВИ БИЗНЕС МОДЕЛИ В ПЕЧАТНИТЕ МЕДИИ

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за придобиване на образователна и научна степен „доктор“

Професионално направление 3.5 Обществени комуникации и информационни науки

Докторска програма по „Организация и управление извън сферата на материалното производство“

Научен ръководител

Доц. д-р Биляна Томова

София, 2022

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. АКТУАЛНОСТ НА ПРОБЛЕМА

На българския пазар все още няма установен устойчив бизнес модел и процесът на възникване и прилагане на иновации за печалба в остарелите печатни медии е в непрекъснато развитие. Затова изследователският проблем се състои в анализа на няколко ключови точки в бизнес модела на медиите, довели до трансформация на цялата им система, в резултат на дигитализацията, глобализацията и конвергенцията. От производството до крайния продукт се наблюдава промяна - издателите са погълнати от мултиплатформените предприятия, за да оцелеят, каналите за дистрибуция са различни, начините и средствата за потребление също. Тоест новата дигитална реалност въздейства на всички компоненти във веригата на стойността на медийния продукт от производството до потреблението. Те са довели до възможности за новаторски практики и нови начини за взаимодействие с аудиториите, а те от своя страна вече очакват съдържанието да е налице когато и където искат и то не кое и да е съдържание, а отговарящото на техните вкусове, настроения и очаквания.

През последните две години се появи и вируса COVID-19, а бързото му разпространение по целия свят повлия сериозно върху всички икономически сектори. У нас първите ограничителни мерки силно засегнаха вестникарската индустрия. Това накара бизнеса с новини да търси алтернативни начини за увеличаване на приходите.

По тази причина темата е актуална, защото разглежда различните аспекти на трансформациите в медиите, които се случват сега, но ще продължават да се случват и в следващите години. Практиката показва, че придържането към традиционните бизнес модели не е особено ефективно в непрекъснато променящата се среда, т.е. все още няма един ясно избран и конкретизиран печеливш бизнес модел.

2. ОСНОВНА ТЕЗА

В дигитална, трансформираща се среда българските печатни медии се променят и адаптират към дигитализацията на медийния пазар, като елиминират старите бизнес модели и търсят нови начини за създаване на печалба.

В дисертационния труд бяха заложили и следните хипотези:

1. В печатните медии има поява на нови бизнес модели, т.е. изданията се насочват към нов начин за създаване на печалба и развитие. Посоките на промяна са към дигитализиране на производството и поява на онлайн издания - частични или цялостни и съответно възможен приход чрез абонамент (различни видове) или съпътстваща реклама.
2. Бизнес моделите не са установени, те са динамични, зависят от пазара и изданието, но много често промяната е деструктивна, т.е. старият пазар не просто се променя, той изчезва, за да се появи силно изменена верига на създаване на стойността.
3. Наборът от професионални способности е нараснал и силно се е обогатил след пренасяне на медийната дейност в онлайн среда чрез трансфер, конвергенция и добавяне на нови квалификации и нови компетенции на журналистите.
4. Положителна динамика на добавена стойност, заетост и инвестиции е изместена от традиционните медии към онлайн медиите, което дава възможност за формиране на нови бизнес модели в сектора.
5. Жанровите форми в традиционните медии продължават да се подчиняват на утвърдените изисквания, но в същото време гъвкаво се приспособяват към новите информационни потребности на аудиторията.
6. Засилва се медийното присъствие в интернет и се променят начините на общуване с различните специализирани аудитории и целеви публики.
7. В икономически аспект се наблюдават промени във веригата на стойността, които са на всички етапи - производство на съдържание (текст, звук, образ), дистрибуция (многоканален и мултиплатформен подход), потребление (сливане на потребител и създател, избор на време, устройство).

3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Основната цел на дисертацията е да се анализира пазарът на печатните медии и появата на нови бизнес модели, приложени от световните медии, които навлизат и в България.

Задачите, произтичащи от тази цел са:

- Преглед на основните понятия в темата и теоретичните конструкции
- Характеристика на печатните медии – вестници и списания
- Анализ на пазара на печатните медии в България
- Анализ на новите бизнес модели и примери с успешни европейски модели
- Анализ на промяната на журналистическите компетенции в печатните медии

4. ОБЕКТ И ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

Обект на изследването са печатните медии. Акцентът ще бъде върху вестниците и списанията, за да се анализира дали те успяват да се адаптират към дигиталния пазар, или в опита си фалират. Ще се проследят всички промени в производството на продуктите им, за да се разбере какво точно се е променило във веригата на стойността им. Съответно това влияе на създаването на съдържание, което също се промени. Ще се анализират жанровите промени и как точно се предлага съдържанието. От своя страна аудиторията измени вкуса си, вече може да получава всякакво съдържание и то по всяко удобно за нея време. Предлагането на съдържание по различен начин доведе и до промяна на компетенциите на журналистите, така че ще бъдат разгледани и техните особености.

Предмет на изследването са новите бизнес модели в печатните медии. Нашият пазар е динамичен и постоянно променящ се, затова на този етап не е създаден и описан устойчив нов бизнес модел, който се прилага от медиите у нас. Ще бъде направен задълбочен анализ на всички елементи на веригата на стойността, за да се опише какво се е променило в създаването на продукта и какво е наложило промяната.

5. МЕТОДИ НА ИЗСЛЕДВАНЕ

Поради своеобразието и сложността на изследвания обект, бяха използвани теоретични и емпирични методи - анализ на научна - икономическа и статистическа литература, както и маркетингови проучвания. Бяха направени две авторски непредставителни емпирични социологически изследвания. Първото е дълбочинни полуструктурирани интервюта с експерти в медийната област. Второто - структуриран въпросник с цел извличане на количествена информация от потребителите. Целта на тези теренни изследвания бе да се направи обективна

моментна картина на бизнес моделите на печатните медии в България, в условията на COVID-19.

Изследването е съсредоточено върху вестниците и списанията на българския пазар, като за сравнение ще бъдат използвани и няколко европейски издания. В разработката са анализирани предимно изданията на „Медийна група България“, която разполага с голямо портфолио и дава нужната информация. Те бяха сравнени с различни печатни медии по света.

6. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА РАБОТАТА

Дисертационният труд се състои от увод, изложение в три глави, заключение, научни приноси, списък с научни публикации, списък с графики и таблици, приложения и библиография. Общият обем е 200 страници. Използвани са 20 таблици, 1 фигура, 20 графики и 77 източници.

Структурата на изложението е следната:

Увод

ГЛАВА 1 Характеристика на печатните медии като пазарен субект

1. Вестникарската индустрия - зараждане и характеристики
2. Трансформация на медиите
3. Характеристика на пазара на печатните медии
 - 3.1. Специфики на пазара
 - 3.2. Медийните фирми като икономически субекти
 - 3.2.1. Пазарни, финансови и оперативни характеристики на медиите
 - 3.2.2. Значение на рентабилността на медиите фирми
4. Дефиниране и концепция на бизнес модела на печатните медии
 - 4.1. Характеристики на бизнес модела на печатния вестник
 - 4.1.1. Същност и характеристика на веригата на стойността на печатните медии

- 4.2. Модел на финансиране на печатните медии
- 4.3. Характеристики на бизнес модела на онлайн медиите
- 4.4. Социална устойчивост на печатните медии
- 5. Изводи

ГЛАВА 2 Успешни бизнес модели на международни печатни издания

- 1. Успешни бизнес модели на печатни медии по света
 - 1.1. Успешни модели за приходи от читатели в Испания и Великобритания
 - 1.2. Бизнес модел на „Ню Йорк Таймс“
 - 1.3. Бизнес модел на финландските печатни медии
- 2. Специфика и характеристики на вестник „Гардиън“
 - 2.1. Последствията от COVID-19 върху „Гардиън“
- 3. Анализ и характеристики на списание „Нешънъл Джиографик“
- 4. Последствията от COVID-19 върху чуждите печатни издания
- 5. Бизнес модели, които могат да се адаптират в България
- 6. Изводи

ГЛАВА 3 „Медийна група България“ и възможностите за нов бизнес модел. Емпиричен анализ

- 1. Специфики на изданията на "Медийна група България"
 - 1.1. Вестник „24 часа“ през годините и промяната в търсенето на устойчивост
 - 1.2. Специфики на вестник "168 часа"
 - 1.3. Концепция на списание "Космос"
- 2. Алтернативни източници на финансиране на изданията на "Медийна група България"
- 3. Последствията от пандемията от COVID-19 върху печатните медии
- 4. Пресата в България в търсене на нов бизнес модел: Емпиричен анализ

4.1.Специфика на пазара на печатните медии у нас: Емпиричен анализ с медийни експерти

4.2. Специфики на вкусовете на потребителите: Непредставително проучване

5. Изводи

Заключение

Приноси на дисертационния труд

Списък с научни публикации

Списък с графики и таблици

Приложения

Приложение 1 Списък на медийните експерти, подредени по азбучен ред

Приложение 2 Въпросник към медийните експерти

Приложение 3 Отговори на Венелина Гочева, издател на „Медийна група България“

Приложение 4 Отговори на Весислава Антонова, главен редактор на сп. „Мениджър“

Приложение 5 Отговори на Иван Михалев, търговски директор на „Медийна група България“

Приложение 6 Отговори на Николета Даскалова, медиен анализатор

Приложение 7 Отговори на Светла Цанкова, преподавател в УНСС

Приложение 8 Отговори на Станимир Вьгленов, директор на онлайн изданията на „Медийна група България“

Приложение 9 Отговори на Стела Ангова, преподавател в УНСС

Приложение 10 Въпросник към потребителите

Библиография

II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД

В увода е посочена значимостта на изследвания проблем в условията на съвременния пазар на печатните медии в България. Той се състои в анализа на бизнес модела на печатните медии, променил се, вследствие на трансформацията в медиите, предизвикана от дигитализацията. Засегнато е и разпространението на пандемията от COVID-19 и влиянието ѝ върху печатните медии. Тези фактори определят актуалността на темата, защото се разглеждат различни аспекти от трансформацията на печатните медии, довели до остаряването на традиционния бизнес модел и установяването на нов в търсенето на устойчивост на пазара.

По тази причина темата е актуална, защото разглежда различните аспекти на трансформациите в медиите, които се случват сега, но ще продължават да се случват и в следващите години. Практиката показва, че придържането към традиционните бизнес модели не е особено ефективно в непрекъснато променящата се среда, т.е. все още няма един ясно избран и конкретизиран печеливш бизнес модел.

В увода е описано, че за целите на дисертацията и доказването на заложените теза и хипотези са направени две авторски емпирични социологически непредставителни изследвания. Първото е емпирично изследване въз основа на проведени от октомври до началото на декември 2021 г. полуструктурирани интервюта със 7 експерти в областта на медиите и по точно в областта на издателската индустрия. Второто, проведено от октомври до началото на декември 2021 г., е на базата на структуриран въпросник, насочен към 50 потребители, с цел анализиране на вкусовете на аудиторията.

Уводът съдържа всички задължителни елементи – обекта, предмета, целта и задачите на изследването. Посочени са тезата и работните хипотези. Определени са използваните методи за провеждането на изследването и се мотивира подхода, който се следва при анализа.

Първа глава. ХАРАКТЕРИСТИКА НА ПЕЧАТНИТЕ МЕДИИ КАТО ПАЗАРЕН СУБЕКТ

В първа точка се разглеждат зараждането и характеристиките на вестникарската индустрия. Описано е как се заражда вестникът, дадени са определения за културните индустрии, част от които са медиите, и творческите индустрии. Засегната е

икономическата концепция на културните индустрии и превръщането им във фактор за устойчиво развитие.

Във втора точка се проследява въздействието на трансформиращата вълна в медиите, като се започва от технологиите, комуникациите и не на последно място професионалните компетенции. Метаморфозите са революционни. Разгледани са различни теории на водещи автори в областта, които описват през какво е минала тази трансформация и до какво е довела. Описани са и прогнозите, които те дават за бъдещето на печатните медии. Разгледани са теориите на Лев Манович, Роджър Фидлър и др. Описано е как се променя и българският пазар на печатните медии, като са разгледани теориите на Евгения Николова, Биляна Томова и др. Те изразяват мнението си, че журналистическият профил също се променя, а конвенционалните медии постепенно са измествани от мултиплатформените кросмедии.

За целите на проучването и заради трансформиращата се медийна среда, в тази точка бяха разгледани и няколко определения за качествена журналистика, които послужиха за разработването и на следващите глави от дисертацията. За работно понятие бе прието предложеното от Мария Попова, че качествената журналистика се приема като образец за журналистически професионализъм. Журналистическият продукт трябва да отговаря на всички професионални стандарти, като обективност и плурализъм. Трябва да се спазват принципите на журналистическата етика и да се търси приложение на разнообразните новинарски стойности. Стига се до заключението, че качествената журналистика не е характерна за медии с високи тиражи и големи пазарни дялове.

Разгледано е и проучването на учени от университета „Рътгърс“, които в търсенето на определение за качествена журналистика използват три подхода. Те залагат на теорията, че качеството представлява способността на журналистиката да изпълнява своите функции. По тази причина те предлагат и няколко важни характеристики, които трябва да съдържа качественото съдържание.

В трета точка са описани характеристиките на печатните медии в България, като са разгледани и спецификите на пазара. Заложена е тезата, че през последните 20 години пазарът на печатните медии у нас е претърпял сериозни пазарни трансформации, довели до значителен спад на тиражите на вестниците, отлив на аудиторията и рекламодателите и изместването им към дигиталното пространство, снижаването на качеството на предлаганото съдържание, липсата на прозрачност в собствеността и

финансирането на медиите, ограниченият плурализъм на мнения, засилването на жълтата преса, пожълтяването на т.нар. сериозни вестници и неефективната саморегулация. Установено бе, че тези пазарни асиметрии се наблюдават и днес.

Чрез данни на Националния статистически институт бе показан и намаляването на броя на вестниците и списанията на пазара, като от 2014 година досега, те намаляват с всяка изминала година. Бе доказано, че разпространението на COVID-19 се е оказало по-пагубно за списанията.

Установено бе, че пазарът има трудни бариери за влизане заради изискването за високите капиталови вложения. Вестникът има кратък живот на продукта и е много трудоемък.

Недостигът на финансирането бе изведен като най-големият проблем на печатните медии. Причината е изместването на медиите, читателите и рекламодателите в интернет и все по-малкото купуване на хартиените вестници и списания. Появата на онлайн медиите е провокирано от силна дигитализация, конвергенция, глобализация. Така бе заключено, че традиционният бизнес модел на печатните медии отдавна е остарял, но няма установен нов, който да служи като основа и да се използва навсякъде.

Затова медийните фирми бяха разгледани и като икономически субекти. Бе разгледана подробно теорията на Робърт Пикард, според която мениджър, който се стреми само към печалба, не е успешен бизнес модел. Успешен е този, при който мениджърът използва концепцията за възвръщаемост, съчетава идеите за общите приходи, усилията, положени за генериране на тези приходи, и произведената печалба. Така този метод създава индикатор за рентабилност, който включва фиктивност на вътрешните операции. Пикард се фокусира и върху ролята на печалбата в решенията за капиталови инвестиции, като я обяснява с теорията за риска на печалбата. Според нея потенциалът за високи икономически печалби е необходим за стимулиране на инвестиции, особено в отрасли, които включват по-големи нива на риск, каквито са печатните медии.

Разглеждат се подробно и теории за това дали икономическият модел на печатните медии е устойчив и се стига до заключението, че печатните медии са рисков бизнес, който не винаги успява да осигури печалба.

За се обясни тази теория по-подробно бяха описани пазарните, финансовите и производствените характеристики на вестниците, списанията и онлайн медиите. От

пазарните става ясно, че първите два продукта се предлагат на зрели пазари, но с ограничен потенциал за растеж, заради развитието на онлайн медиите, където пазарът нараства и е в развитие. На пазара на вестниците намалява влизането, докато на пазара на списания всяка година се забелязва появата на нови заглавия. И при трите медии се забелязва ниското участие на публичния сектор, а заплахите от новите технологии са най-големи при вестниците и списанията.

Финансовите характеристики на вестниците, списанията и онлайн медиите показват, че при вестниците се наблюдават високи капиталови изисквания и фиксирани производствени разходи, докато при списанията и онлайн медиите тези показатели са ниски или умерени. Това сочи, че вестниците са най-трудоемките медии на пазара. При онлайн медиите разходите за маркетинг са високи за разлика от вестниците и списанията, защото при онлайн медиите се работи в посока на привличане на повече потребители и проучване на техните вкусове.

От производствените характеристики на вестниците, списанията и онлайн медиите, става ясно, че и при трите вида медии има зависимост от приходите от реклама, като тя е най-голяма при вестниците, на които това е един от основните начини за финансиране. При вестниците и списанията има сложна логистика заради печата и разпространението, докато при онлайн медиите тя липсва и парите могат да бъдат насочени за софтуери и сайтове. При печатните медии това води и до образуването на много отпадъци заради хартията и емисиите от превозните средства. Тук се забелязва и че при онлайн медиите има много възможности за пазарни стратегии, тъй като пазарът нараства и постоянно се развива.

Накрая на трета точка е разгледано и значението на рентабилността на медийните фирми, теория на Робърт Пикард, според когото това е от решаващо значение за всички медийни компании, тъй като позволява на фирмите да създават собствени финансови ресурси. Ако не те могат да работят рентабилно, изпадат в т.нар. спирала на упадък, която непрекъснато намалява способността им да произвеждат или придобиват качествено съдържание, да инвестират в персонал, да надграждат оборудването, или да се занимават с маркетинг, за да привлекат аудитория и рекламодатели. Съответно тези неблагоприятни последици за медийната фирма водят до нейната смърт или я обричат на съществуване чрез външно финансиране.

Четвърта точка е посветена на дефинирането и концепцията на бизнес моделите на печатните и онлайн медиите. Първо са разгледани няколко определения за бизнес модел на медиите. Предложени са следните теории: Бизнес моделът описва как една организация създава, доставя и улавя стойност в икономически, социален, културен или друг контекст. Процесът на изграждане и модификация на бизнес модела се нарича още иновация на бизнес модела и е част от бизнес стратегията.¹

В медийния контекст може да се използва следното определение: „Бизнес моделите на медийните компании, наричани още „медийни бизнес модели“ описват и обясняват сложната система от взаимозависими дейности на медийната фирма за създаване на стойност и за придобиване на конкурентно предимство“.²

Заложено е също, че бизнес моделите са формули, чрез които се дефинират разходите и приходите. Те представляват критериите, които мениджърите използват, за да определят приоритети или да решат кои възможни иновации са привлекателни, или непривлекателни.

Разгледана е и теорията на Робърт Пикард за мета моделът, според която медийният бизнес модел трябва постоянно да се адаптира към променящата се среда, водена от технологичните иновации, като зад променените модели трябва да стои базисен мета модел, който да обяснява същността, експлоатацията и продължителността на бизнес моделите.

След това са дефинирани характеристиките на бизнес модела на печатните вестник. Доказано е, че в днешния медиен пейзаж съвременните вестници не могат да се справят без присъствие в онлайн среда, което им позволява да предоставят актуализации на новини, препратки и допълнителни услуги. Въпреки че изследванията показват отрицателни печалби, финансово ограничените вестници нямат планове да оттеглят онлайн присъствието си. Разгледани са и характеристиките на хартиения вестник и електронното издание.

За да бъде обяснено по-добре какво точно се променя в бизнес модела на медиите, е разгледана и производствената верига на печатния вестник. Чрез таблица са посочени основните елементи на тази верига, които са: създаване, производство, разпространение

¹ Martin Geissdoerfer, Paulo Savaget Steve Evans, The Cambridge Business Model Innovation Process, Procedia Manufacturing 8 (2017) 264

² Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research (Vol 37, Issue 4, 2011), 53

и потребление/достъп. Тази теория е описана от Робърт Пикард, според когото зад създаването на това диференцирано съдържание стои уникален човешки труд – автори, работещи със специализирана информация. Развитието на технологиите и възникването на онлайн медиите обаче доведе до ерозия на бизнес модела на печатните медии, който те следваха в края на XX век.

По тази причина в отделна подточка бяха разгледани и моделите на финансиране на печатните медии. В нея е обяснено, че в епохата на създаването си вестниците са били изключително скъпа стока, предназначена за богатите хора в обществото. Ранният бизнес модел на пресата е базиран върху малка аудитория, която представлява политически, социално и икономически активни представители на обществото. Промените в бизнес модела на вестника започват в периода на урбанизация и индустриализация през XIX век. Градовете започват да се развиват, като постепенно се формира средната класа в обществото - финансово независими и сравнително грамотни хора, които имат потребности от информация. Тези подобрени икономически и социални условия, довеждат до бурен разцвет на американската преса. Настъпва „масовизирането“ на пресата – от ограничено благо, достъпно само за елита, вестниците се превръщат в масов продукт.

Първият белег за промяната на бизнес модела е поевтиняването на вестниците. Индустриалната революция променя средствата за производство и вестниците започват да се печатат на много по-ниска себестойност. В същото време нарастващите възможности на търговците и предприемачите за развиване на бизнес води до бум на рекламата, предназначена за масовия потребител. Първите реклами във вестниците са били обяви за продажби, под формата на кратки текстове съобщения. Това води и до промяна в предлаганото съдържание. А всичките тези промени водят до нов модел на приходите на печатните медии. Рекламата започва да осигурява все по-голяма част от вестникарските приходи, което е логична последица от бума в търговията на дребно. Междувременно се появяват и списанията, които се превръщат в силен конкурент на вестниците. Установеният бизнес модел превръща вестниците в специфичен продукт, който оперира едновременно на два пазара – на рекламодатели и на читатели.

Ниските продажни цени на изданията се компенсират от високите цени на рекламата. Този бизнес модел е успешен, докато не се появяват радиото и телевизията, които нарушават монопола на вестниците в бизнеса с новини и рекламни съобщения, но не

водят до цялостна промяна на модела. Тези промени са илюстрирани чрез две таблици – Късен модел на финансиране на вестниците и Ръст на вестникарската реклама.

Медийният експерт Робърт Пикард обаче доказва, че това усещане за печеливш бизнес е измамно, защото така направен, бизнес моделът на вестниците е силно дебалансиран и неустойчив в макроикономически условия.

За да бъде посочена каква е разликата между бизнес модела на печатните медии и този на онлайн медиите, е разгледан и модела на онлайн медиите. Описани са ключовите аспекти на бизнес модела на онлайн медиите, според които при него има фокусиране върху новите технологии и новите пазарни възможности, върху скоростта и клиентите, както и върху използването на предимствата на мрежите и начините за организиране на бизнеса.

Заложено е, че нов бизнес модел на онлайн медиите означава динамичен процес на създаване и използване на иновативни методи, чрез които онлайн медиите разширяват набора си от инструменти за генериране на доходи и извличане на ползи за репутацията.³

В тази подточка е проследена появата на онлайн медиите и постепенната им промяна в дигиталното пространство. Процесът на навлизането на медиите в интернет преминава от дублиране на медиен продукт и адаптиране към глобалната мрежа, през анализ на средата, придобиване на нови медийни характеристики и предоставяне на ново съдържание до разширяване на професионалния инструментариум и предефиниране на журналистическите роли. Тази революционна промяна на вестниците ги превръща в 24-часови мултимедийни платформи, които включват в себе си различни компоненти.

За да бъде обяснена разликата между бизнес модела на печатните медии и този на онлайн медиите е разгледана таблица, съдържаща различни компоненти от създаването на медийния продукт в двете медии. Посочени са разликите в създаването на съдържанието, ролята на потребителите и конкуренцията, основните партньори, бариерите за влизането на пазара и др.

На финала на четвърта точка е разгледана социалната устойчивост на медийните фирми. Първо се разисква теорията на учени от Италия, които твърдят, че печатните вестници формират устойчива медия, която от своя страна е особено важна за

³ Stella Angova, Ivan Valchanov, New Online Media Business Models, http://unwe-yearbook.org/uploads/Yearbook/Yearbook_2018_No18_S%20Angova,%20I%20Valchanov.pdf, 289

комуникацията, за устойчивостта и загрижеността за околната среда, въпреки остарелия бизнес модел. Социалната устойчивост на медиите се прилага допълнително чрез поредица от социални практики като повторна употреба и рециклиране. Те са свързани с процеси, като дигитализация и нейните ефекти върху аналоговите медии, повторно и транскодификация, конкуренция между стари и нови медии и развитието на предпочитанията на потребителите. Като накрая вестниците се описват като най-слабата медийна категория на устойчивостта.

Теоретичните основи в първа глава са задълбочени, като разглеждат пазара на печатните медии и ролята им като пазарен субект. На фона на развитието на интернет и дигитализацията се наблюдава медийна трансформация и появата на нови бизнес модели, развиващи се в хибридна среда.

Втора глава. УСПЕШНИ БИЗНЕС МОДЕЛИ НА МЕЖДУНАРОДНИ ПЕЧАТНИ ИЗДАНИЯ

Във втора глава са разгледани международни печатни медии с успешни бизнес модели. Направени са анализи на вестник „Ню Йорк Таймс“, финландската вестникарска индустрия, британският всекидневник „Гардиън“ и американското научно-популярно списание „Нешънъл Джогеографик“. Проследява се как пандемията от COVID-19 се е отразила на тези издания и как те са успели да се справят с нея. Накрая са разгледани бизнес модели, които могат да се приложат в България.

В първа точка са анализирани успешни бизнес модели на печатни медии по света, като е започнато с примери от Испания и Великобритания. Представено е проучване на Института „Ройтерс“, който предлага как да се изгради добър абонаментен модел за приходи от читатели. Изтъкват се три причини за възхода на този модел, като първият е развитието на интернет и изграждането на цифрови услуги. Вторият е възходът на младите поколения, които не използват печатни медии и третият е способността да се анализира поведението на клиентите в реално време.

Трансформацията в печатните медии и промяната на бизнес моделите поражда 12 аспекта за моделите за приходи. Първият е, че моделите на заплащане изискват добра организация. Тоест изграждането на лоялността към читателите е първата стъпка към

абонамента. Вторият залага на твърдението, че всяка медия, която търси заплащане, трябва да обясни на читателите си, защо те трябва да подкрепят тяхната работа. Третият фактор е залага на факта, че медиите, които предлагат абонаменти, трябва да са посветени на основната си аудитория, да изследват навиците ѝ. Четвъртият аспект е, че най-добрите вестници се фокусират върху своите дигитални продукти и ги развиват. Според петия фактор от съществено значение за успеха на вестника е доброто потребителско изживяване. Шестият аспект е свързан с ангажирането на аудиторията. Седмият аспект разглежда съдържанието от печата, което може да се адаптира към онлайн канала, защото най-успешните медийни компании адаптират съдържанието си към езика на всеки канал, където лоялните читатели прекарват времето си и печатът също е от полза. Осмият фактор е, че медиите, които са изградили добър абонаментен модел експериментират с ценообразуването и предлагат различни промоционални пакети. Деветият фактор е насочен към разликата между членството и абонамента, като е добре да се използва само един от двата модела. Десетият залага на теорията, че журналистиката е най-ценният инструмент за привличане, а единайсетият аспект прокарва идеята, че медиите трябва да имат добра система за плащане, която позволява на читателите да се абонират за няколко секунди. Последният, дванайсети залага на факта, че привличането на хиляди постоянни абонати, трябва да се прави от един и същи екип.

В следващата подточка е проследена промяната на бизнес модела на американския всекидневник „Ню Йорк Таймс“. Традиционният бизнес модел на вестника започва да се променя, когато интернет и появата на онлайн медиите стават заплаха за печатните медии. Затова освен че мениджърите създават сайта на вестника, те не спират да го обновяват и се превръщат в първия американски вестник, който създава платен модел на съдържанието в сайта. За да бъде успешен сайтът на изданието, специален екип анализира вкусовете на потребителите, грижи се за тяхното специално изживяване, с цел да се създаде връзка с читателите, които ще продължат да плащат за предлаганото съдържание. Освен това измисля начин и да предлага брандирано съдържание, чрез което рекламодателите от печатния вестник да рекламират и в сайта. Заедно с това те не спират да обновяват дизайна на вестника, така че той да се развива успешно с онлайн изданието си. Стига се до извода, че бизнес моделът, на който са заложили „Ню Йорк Таймс“ е хибриден, с едновременна работа на пазара на печата и този на онлайн медиите. На този етап бизнес моделът е устойчив и печеливш.

Накрая на първа точка е разгледан и бизнес моделът на финландската вестникарска индустрия, защото там все още работи традиционния бизнес модел на вестниците, основан на приходи от реклама и продажби. Анализът показва, че трансформацията на печатните медии във Финландия се случва бавно заради успеха на традиционния бизнес модел, който се крие в уникалното съдържание, което ангажира читателите и ги привързва към печатното издание, създадената връзка между медиите и аудиторията, силният абонаментен модел и системата за доставка до дома на вестници, която е изключителна от международна гледна точка. Финландия е пазар, на който издателите на вестници успяват да запазят или дори да подобрят печалбите си, въпреки появата на дигиталните услуги поради високия тираж на пресата в страната. Разбира се, през последните години печатните медии във Финландия са започнали да се изместват към онлайн среда, като това се случва първо при по-големите всекидневници. Забелязва се, че вече традиционният бизнес модел има нужда от промяна, предизвикана от дигитализацията.

Във втора точка е проследена историята на британския вестник „Гардиън“, описани са характеристиките на изданието и е дефиниран бизнес моделът му. Направеното изследване сочи, че вестникът работи на базата на хибриден бизнес модел, като оперира едновременно на пазара на печатните медии и в онлайн среда. Изданието се фокусира върху инвестирането на иновации в сайта, така че да предлага разнообразно съдържание. Силната страна на в този бизнес модел е изграждането на връзката с читателя и високите приходи от дарителството им. Освен това вестника има и абонаменти модели и членство. Проучванията сочат, че повече от половината от приходите на вестника идват директно от техните читатели. Изводите показват, че успешният хибриден бизнес модел на „Гардиън“ зависи от няколко ключови точки. Първо, те залагат на качествена журналистика, разследвания и истории на хора, които публикуват в печатното си издание. Това съдържание поддържа интереса на аудиторията и се прехвърля в сайта на вестника. В него се публикува и много друго уникално съдържание, което отговаря на актуалността и бързината, изискваща се в медийното онлайн пространство. Най-важното обаче е начинът, по който „Гардиън“ събира пари от читателите си с мотива, че по този начин всичко ще могат да четат качествена журналистика. Този модел работи успешно при британския всекидневник.

Най-важните промени в бизнес модела на британския вестник са посочени в таблица, като те са довели до устойчивост и монетаризация на пазара.

Авторът стига до заключението, че подходите, избрани от „Гардиън“ за постигане на финансовата устойчивост на вестника и онлайн сайта му и достигането до работен бизнес модел могат да бъдат примери и да се приложат в България, но на този етап, предвид икономическото състояние на държавата, най-вероятно моделът няма да заработи успешно веднага.

Предвид пандемията от COVID-19, накрая бе разгледано и как вирусът се е отразил на „Гардиън“. Посочено бе, че те съкратиха 180 служители заради икономическия шок и финансовата нестабилност, която доведе до сериозни годишни загуби. Въпреки сериозната заплаха, достъпът до новините остана свободен, въпреки че конкурентите на изданието приеха модела на таксата. Вместо това екипът на „Гардиън“ се съсредоточи върху дигиталния растеж на вестника и върху неговия модел за приходи от читатели, тъй като той вече е установен и много успешен. А последните доклади на британския всекидневник за справянето с пандемията сочат, че политиката с дарителството от читателите и повишените абонаменти са ключът към устойчивия бизнес модел на вестника, дори и в момент на криза.

В трета точка е направен анализ и са посочени характеристиките на научно-популярното списание „Нешънъл Географик“.

На базата на проследяването на цялата история на списанието, се стига до извода, че успехът му се дължи на превръщането му в мултиплатформено предприятие и оперирането на всички медийни пазари. Едновременно екипът на компанията прави подобрения в печатното издание, телевизионния канал и сайта, като това се влияе от социалните и икономически фактори, дължащи се на развитието на технологиите. Оперирането на пазара на печатните, електронните и онлайн медии и превръщането на дружеството в мултиплатформено предприятие, е начинът продуктите да отговарят на конкуренцията и да са конкурентноспособни на пазара.

Стига се до заключението, че моделът на предлаганата информация е най-важният за списанието. Изгледът на списанието, анализът на статиите и снимките, показват, че „Нешънъл Географик“ съчетава широк спектър от черти на новото и старото време. От една страна то обхваща красотата на древните цивилизации, като ги отразява чрез спонсорирането на популярни пътуващи експонати.

Компанията National Geographic Society започва като малък проект за увеличаване и разпространение на географски знания, а днес е една от най-големите научни и

образователни институции с нестопанска цел в света. Днес неговата мисия е да вдъхновява хората да се грижат за планетата. Глобалната организация публикува списанието на 32 езика и има над 8 млн. абонати по цял свят. Произвежда документални и игрални филми, книги, има телевизионен канал и уебсайт на списанието. Обхваща различни сфери и залага на фотографията като уникално съдържание. Превръщането му в мултиплатформено предприятие му позволява да бъде конкурентноспособно. Залага на иновациите в сайта на списанието, който на този етап има свободен достъп и може да се чете безплатно. Хартиеното издание продължава да се издава заради съдържанието, установената връзка с аудиторията, позицията, която заема в обществото и развитието на дружеството на глобално ниво.

В четвърта точка са разгледани последиците от COVID-19 върху чуждите печатни издания.

Стига се до извода, че разпространението на коронавируса ускори края на печатните издания и довежда до преминаването към онлайн среда. Още през 2020 г. бе прогнозирано, че печатната медийна индустрия е изправена пред финансов шок, който ще промени трайно начина, по който се избират новините и развлеченията. Повечето ежедневници се отказаха временно от хартията и преминаха само към онлайн формат. Във Филипините десет от 70-те вестника, членуващи в Института на пресата, бяха принудени да затворят заради пандемията.

Всъщност малките местни вестници бяха най-засегнати, защото продажбите им се сринаха заради мерките. Постепенното изчезване на вестници засегна цялата производствена верига – от журналистите до продавачите на вестници, преминавайки през производството на хартия, печатниците и доставчиците.

Пандемията доведе до голяма промяна на начина, по който се произвеждат новините. Работата на журналистите стана дистанционна, а комуникацията и ежедневното производство - по-сложни. Може да се заключи, че COVID-19 увеличи икономическата несигурност след резкия спад в рекламните приходи, което доведе до съкращения и повишен натиск върху вече трудно работеща индустрия.

Хибридната медийна работа обаче се прие като възможност за нарушаването на традиционния бизнес модел на печатните медии и преосмислянето на работните процеси заради тази трансформация.

Тенденциите сочат, че издателите се насочват към абонамента и електронната търговия – два бизнес модела, насочени към бъдещето, които бяха подсилени от пандемията. Стига се до извода, че ще има бъдеще за големите вестници и списанията, които са насочени към нишова публика и един от моделите им на финансиране са абонаментите. Забелязва се ускоряване на преминаването към платено съдържание или т.нар. дигитален абонамент, или други форми на заплащане от страна на читателите. Опасенията са свързани с нарастването на дезинформацията, атаките срещу журналисти и финансовата устойчивост на по-малките и местни издания.

В пета точка бяха разгледани 14 бизнес модела, които могат да се адаптират в България.

- Абонаменти

Моделът на абонаментите отдавна се използва от печатните медии в България, като този модел се надгради след появата на пандемията от COVID-19. Абонаментният онлайн модел се използва също в България, но не е толкова добре развит, както при други медии в Европа, така че да издържа една медия.

- Журналистика на живо

Благодарение на дигитализацията и внедряването на иновации в медийния бизнес, журналистите имат възможност да представят своите истории пред публика на живо. В България печатните медии също залагат на подобни инициативи. Например вестник „24 часа“ започна да прави подкасти за пандемията, видеа с анализ на журналист от медията за една от най-актуалните теми на деня, а последното ѝ обновление е видеа, в които за живота си говорят известни личности у нас. Проблемът е, че предлаганото съдържание не е платено.

- Донорско финансиране

Донорското финансиране се предлага под различни форми, включително благотворителна подкрепа, държавно финансиране и корпоративна отговорност. Появата на модела е свързана с подкрепата и защитата на независимите медии. Донори могат да бъдат правителствени организации, програми на ЕС, частни организации, фондации, глобални и международни организации. Зад тях обикновено стоят по-големи дарения или безвъзмездни средства. Проблемът на този модел е, че трудно би се

приложил в България именно заради опасност от политическа или друга зависимост на медиите.

- Микроплащания

При микроплащанията читателите плащат малки суми за достъп до една статия например. Blendle, холандска платформа за новини, в момента работи по този модел, като отделни истории струват между 10 цента и 90 цента. Ако дадено лице не харесва статията, която е прочел, той може просто да си върне парите. У нас този модел би се приложил трудно, не само защото българите не са склонни да плащат за подобни услуги, но и поради факта, че у нас почти цялото медийно онлайн съдържание се предлага безплатно.

- Качествена журналистика

Журналистиката все повече се отдалечава от рекламата и се приближава към абонатите, въпреки че има и добре написани статии по поръчка като скрита реклама. Медиите, които успеят да убедят своите читатели, че дребните пари за абонамент ще им гарантират качествена информация и ще спестят ценното им време, ще имат силно предимство в бъдеще. В световен мащаб все повече се наблюдава, че хората са по-склонни да платят за качествени анализи и специализирани публикации. Проблемът на този модел е, че в бъдеще ще има по-ясно изразена диференциация и по-видимо неравенство в обществото по отношение на информацията. Този модел е напълно приложим в България и пример затова отново е вестник „Капитал“, който предоставя специализирана журналистика срещу заплащане.

- Разследващата журналистика

Разследващата журналистика е ниша, която може да се развива и да движи рекламата. Това се дължи на факта, че хората са се отегчили от фалшивите новини и са готови да плащат за качествени интересни истории, които разкриват корупция или убийства. Този модел може да се приложи в България, но вероятно ще проработи трудно заради високата корупция в страната и политическата медийна зависимост.

- Краудфъндинг

В САЩ и Европа не малко издателства разчитат на дарения. Това стана по-очевидно особено за организации с нестопанска цел, които засягат разследващата журналистика.

Минусът на този модел е, че хората невинаги даряват, защото не знаят как точно ще бъдат изразходвани средствата им. Освен това в България много малка част от хората биха дарявали по този начин и затова моделът не би бил успешен на този етап у нас.

- Кооперации

Много местни новинарски организации в САЩ се опитват да изградят по-тясно сътрудничество със своите общности. Някои издатели обаче позволяват на членовете на тази общност да си купят дял от публикацията или да ѝ станат собственик. По този начин те имат право да участват в бизнес решенията на дружеството, което е минусът на този модел. На този етап в България този модел едва ли би могъл да се приложи.

- Преобразуване с нестопанска цел

Медиите се превръщат в организации с нестопанска цел, като се задължават да служат на обществения интерес. Плюсът на този модел е, че нестопанските организации не трябва да плащат данъци върху доходите си. Този модел лесно би могъл да се приложи в България.

- Правителствена подкрепа

От дълго време правителствата в европейските страни и в САЩ, подкрепят местните новини. Проблемът на този модел е, че ако се приложи в България, ще възникне проблем за политическата зависимост на медиите, за която отдавна се говори у нас.

- Поддръжка на екосистема на държавно ниво

Друг обещаващ подход за подкрепа на местните новини е създаването на инициативи в цялата държава. По този начин ще се изгради екосистема, в която държавата активно ще помага на вестниците и списанията и дори ще открие временни работни места в издателския бизнес. Този подход би бил много добър за прилагане в България, но едва ли би могъл да се реализира заради работата на ниво цяла държава.

- Спонсорирано съдържание

Спонсорираното съдържание се отнася до оригинални, автентични истории, написани с цел популяризиране или реклама на дадена компания. Проблемът на този модел е, че понякога издателите не публикуват изобличаващи новини за спонсорите си и по този

начин си налагат цензура, в името на печалбата. Този модел успешно се прилага в България и е един от начините, по които българските печатни медии си осигуряват сигурни доходи.

- Freemium

Този бизнес модел е хибриден, а медиите го прилагат като предлагат част от статия или съдържание безплатно, но след това изискват плащане за достъп до цялото съдържание. Този бизнес модел може да бъде успешно приложен в България и вероятно ще има успех.

- Пробен достъп

Бизнес моделът с пробен достъп позволява потребителите да четат най-добрите журналистически продукти на дадена медия за ограничен период от време. Целта на този модел е след това читателите да се превърнат в абонати.

Изследванията във втора глава доказват промяната в бизнес моделите на световните печатните издания и на какво се дължи успехът им. Обяснено и как пандемията от COVID-19 се отразява върху работата на печатните медии и какви са последиците от нея. Разгледани са различни бизнес модели, които могат да се приложат в България.

Трета глава. „МЕДИЙНА ГРУПА БЪЛГАРИЯ“ И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА НОВ БИЗНЕС МОДЕЛ. ЕМПИРИЧЕН АНАЛИЗ

В трета глава са разгледани 3 издания на „Медийна група България“ - вестник „24 часа“, вестник „168 часа“ и списание „Космос“. Дефинирани са алтернативните им източници на финансиране и как пандемията от COVID-19 се е отразила на печатните медии у нас. На финала са представени анализите от емпиричните непредставителни проучвания на автора, които са качествени и количествени изследвания с медийни експерти и медийни потребители.

В първа точка са разгледани спецификите на изданията на "Медийна група България".

Първият анализ е на всекидневника „24 часа“, който през годините променя бизнес модела си в търсенето на устойчивост на пазара. Проследена е цялата му история,

създаването на сайта му, направен е анализ на цялото печатно издание, проследено и описано е цялото съдържание по страници. Дадени са и данни за посещенията в сайта и аудиторията.

Изследването на вестника показва, че печатното издание е конкурентно способно на пазара, а сайтът му не спира да се обновява и да внедрява нови технологии, за да отговаря на променящата се медийна среда. Вестникът използва хибриден бизнес модел, чрез който работи традиционното печатно издание, но с пълна сила се развива и сайтът. Може да се говори за нов бизнес модел от гледна точка на дигитализацията, която води до нови онлайн методи за работа, подготвяне на различно онлайн съдържание. Забелязват се промени в идеите и подбора на темите както за печатното издание, така и за сайта му. Производството също е променено – за онлайн изданието не е необходимо хартия и печатница, а само добри компютри и системи, за които се грижи специален екип от програмисти. Дистрибуцията също липсва в този онлайн модел и е спестена като разход. Показът на статията в онлайн изданието на в. „24 часа“, също е различно в сравнение с този на печатното издание. В сайта се използват повече графики, видеа, подкасти. Историите могат да бъдат разказани изцяло под формата на видео съдържание, на което екипът на вестника залага от известно време. Това води и до промяна на компетенциите на журналистите, те вече са мобилни, интерактивни, готови да предават от мястото на събитието. Включени са и нови продукти, специални проекти и събития, които носят допълнителни приходи на вестника. Изводът сочи, че има наличие на нов бизнес модел в онлайн версията на в. „24 часа“ поради промените във всеки елемент от веригата на стойността на изготвянето на медийния продукт.

Второто изследване е фокусирано върху седмичния вестник "168 часа". Направен е анализ на цялото печатно издание, проследено и описано е цялото съдържание по страници. Дадени са и данни за посещенията в сайта и аудиторията.

Анализът сочи, че изданието се бори да се задържи на пазара, като е притиснато от новите медийни технологии, които се опитва да внедри, за да намери устойчивост. Въпреки това ясно личи недостигът на финансирането му. Вестникът е увеличил два пъти цената си в рамките на една година, през 2020 г. беше намален форматът на вестника – стана таблоид. Страниците са съкратени от 56 на 48, като в средата голяма част от тях съдържат кръстословици и други игри за ума. Въпреки че е пълноцветен, над половината страници са черно-бели. Редакционният екип е малък и освен, че се грижи за статиите в печатното издание, обслужва и сайта на вестника. „168 часа“ не

разполага с отделен онлайн екип. Въпреки това и тук, като при в. „24 часа“ се отличава хибридният бизнес модел на работа. Относно онлайн изданието има промяна във всеки елемент от веригата на стойността на създаване на медийния продукт. При в. „168 часа“ е спестено от перо за онлайн екип, като журналистите във вестника са развили компетенциите си, за да се адаптират и в онлайн среда. Там липсват разходите за печат и дистрибуция, а изгледът на сайта на вестника показва, че той е много по-опростен от сайта на в. „24 часа“. Няма толкова голям обхват и е по-малко развит. Това означава, че поддържането му струва по-малко пари. Въпреки че все още вестник „168 часа“ излиза както в печатен, така и в онлайн формат, се обмисля дали печатното издание да не бъде спряно или да бъде преместено като притурка към печатното издание на в. „24 часа“. Прогнозите на автора са, че печатното издание на „168 часа“ не носи добри приходи и това може да доведе до спирането му на медийния пазар.

Накрая на тази точка бе разгледана и концепцията на списание "Космос". Достигнато е до извода, че бизнес моделът на списание „Космос“ не е нов, а по-скоро издателите залагат на нов продукт с научно-популярно съдържание, под формата на списание, което е по-предпочитаният модел за четене на печатни медии. Издателите трябва да пороботят в посока за намиране на подходящи реклами за списанието или да брандират съдържание, така че да са конкурентоспособни.

Във втора точка са разгледани алтернативните източници на финансиране на изданията на "Медийна група България". Дадени са примери чрез различни техни кампании, като основното, което прилагат те е провеждането на специални кампании, чрез които създават партньорства с фирми, превръщащи се в спонсори. Авторът доказва, че теорията за спонсорството е изкривена от „Медийна група България“ и е пригодена да действа като добър алтернативен източник на финансиране. По този начин изданията печелят допълнителни приходи. Това значи, че медийната група е измислила нов източник на финансиране, което е нов елемент във веригата на стойността на създаването на медийния продукт. Ако досега печатните медии са се издържали главно от приходи от продажби и реклами, днес те печелят и от организирането на специални събития и брандирано съдържание.

В трета точка е разгледано как пандемията от COVID-19 се е отразила върху печатните медии у нас. Чрез данни, изнесени в таблици се показва, че през първите месеци от разпространението на вируса в България, са се вдигнали посещенията в сайтовете, но след това те постепенно намаляват. Заключението сочи, че пандемията от

COVID-19 притисна издателите на печатни медии и те започнаха да търсят нови начини за устойчивост на пазара. Индустрията бе поразена, като сериозно намаляха приходите от продажбите и рекламата. Това повлия върху техния бизнес модел и доведе до промени в начина на създаването на медийния продукт. Първият етап беше дигитализацията и преминаването на работа напълно в онлайн среда. Журналистите бяха длъжни да се научат да работят с програми за свързване онлайн и да променят начина си на работа. Започнаха да използват повече интерактивни похвати за предаване на информация. Съответно вирусът ускори преминаването към онлайн журналистиката и доведе до промяната на бизнес модела на печатните медии.

В четвърта точка са представени двете емпирични непредставителни социологически теренни проучвания на автора. Първото е полуструктурирани интервюта със 7 експерти в областта на вестникарската индустрия, което е проведено от октомври до началото на декември 2021 г. Целта му е да анализира пазара на печатните медии и да се направи момента снимка на състоянието на печатните медии у нас. Към експертите бяха зададени 5 въпроса, свързани с промяната на бизнес модела на печатните медии, трансформацията на медийната среда и как тя се е отразила на професията, приходите и аудиторията и как COVID-19 е повлиял на печатните медии у нас.

Изводите от този емпирически анализ сочат, че печатните медии в България сами по себе си нямат установен нов бизнес модел. По-скоро работят по различни хибридни модели с разпространение на хартиени издания и на материали в онлайн сайтовете на изданията. Всички медии са започнали да залагат на брендирано съдържание и специални събития, които им носят допълнителни приходи и попълват недостига на финансирането от продажбата на хартиените издания. Заключение е, че в България печатните медии работят само в колаборация печат + онлайн разпространение, за да бъдат конкурентноспособни на пазара. Проучването между експертите показва, че не са се променили само приходите на печатните медии. Журналистическите компетенции са се увеличили, а аудиторията е станала по-взискателна и нелоялна. Съдържанието е станало по-масово и некачествено. Вероятно няма да има един единствен бизнес модел, който да се използва като основа във всички печатни медии, а ще се залага на смесени подходи като платено онлайн съдържание, абонаментни пакети и дарения от аудиторията, за да може моделът да е устойчив и да носи сигурна монетаризация. Противно на очакванията и на световните медийни анализи, в България COVID-19 не е

повлиял толкова негативно на печатните издания, но със сигурност промени начина на създаване на съдържание.

Чрез проведеното непредставително проучване се доказват всички хипотези, заложиени в началото на доклада.

Второто изследване е проведено сред 50 потребители, като целта е да бъдат описани и анализирани техните вкусове и предпочитания към различните медии у нас. Изследването е проведено от октомври до началото на декември 2021 г., като към респондентите бяха зададени 20 въпроса, като първите 4 бяха насочени към определянето на демографския профил на участниците. Всеки отговор е илюстриран чрез графика.

От него става ясно, че хората, които четат хартиени вестници и списания са предимно над 50 години, преобладаващата възраст е около 60-80 години. Те са образовани, повечето работещи, но има и пенсионери. Информират се основно от големи всекидневници, а в онлайн пространството не са обвързани само с една медия, а черпят информация от различни източници. Предпочитат да четат хартиени списания, отколкото хартиени вестници, вероятно заради различното съдържание. Проучването показва, че реципиентите предпочитат научно-популярните списания и тези с бизнес тематика. По-голямата част от участниците се информират основно от онлайн медии и то ежедневно, но някои от тях не правят разлика между онлайн медия и сайт на печатен вестник. Предпочитат кратките форми на текстови публикации, аналитичните текстове, снимките и видео съдържанието. Не са склонни да плащат абонамент или някаква друга такса за платено съдържание онлайн, което показва, че този модел на финансиране, трудно би се внедрил на този етап в България. Според потребителите пандемията от COVID-19 е ограничила търсенето на хартиените издания, но въпреки кризата в печата, те не смятат, че вестниците ще изчезнат напълно след 5 години.

Трета глава анализира бизнес моделите на изданията на „Медийна група България“ и проследява алтернативните им източници на финансиране. Чрез две социологически проучвания, основани на качествени и количествени методики, се анализират спецификите на пазара на печатните медии в България и вкусовете на потребителите, чрез 7 експертни в областта и 50 анкетирани.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението на дисертационния труд се систематизират основните изводи на изследването и се доказват основната теза и работните хипотези.

Синтезирани, те изглеждат така:

- ✓ В дигитална, трансформираща се среда българските печатни медии се променят и адаптират към дигитализацията на медийния пазар, като елиминират старите бизнес модели и търсят нови начини за създаване на печалба
- ✓ В печатните медии има поява на нови бизнес модели, като посоките на промяна са към дигитализиране на производството и поява на онлайн издания
- ✓ Бизнес моделите не са установени, те са динамични, зависят от пазара и изданието, но много често промяната е деструктивна, т.е. старият пазар не просто се променя, той изчезва, за да се появи силно изменена верига на създаване на стойността
- ✓ Наборът от професионални способности на журналистите е нараснал и силно се е обогатил след пренасяне на медийната дейност в онлайн среда
- ✓ Положителната динамика на добавената стойност, заетостта и инвестициите е изместена от традиционните медии към онлайн медиите
- ✓ Жанровите форми в традиционните медии продължават да се подчиняват на утвърдените изисквания, но в същото време гъвкаво се приспособяват към новите информационни потребности на аудиторията
- ✓ Засилва се медийното присъствие в интернет и се променят начините на общуване с различните специализирани аудитории и целеви публики
- ✓ В икономически аспект се наблюдават промени във веригата на стойността, които са на всички етапи - производство на съдържание (текст, звук, образ), дистрибуция (многоканален и мултиплатформен подход), потребление (сливане на потребител и създател, избор на време, устройство)

БЛАГОДАРНОСТ

Издавам благодарността си към научния си ръководител доц. д-р Биляна Томова за безценните съвети, помощта, подкрепата и вискателността. Признателна съм за

препоръките и съпричастността на всички преподаватели от катедра „Медии и обществени комуникации“ в УНСС, които помогнаха за създаването на този научен труд.

III. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Направен е изследователски анализ на пазара на печатните медии в България, обхващащ 3-годишен период от 2019 г. до 2021 с фокус „Медийна група България“
2. Проучени и анализирани са в сравнителен аспект национални издания и чуждестранни такива, като са търсени факторите за устойчивост при преминаване към нови бизнес модели
3. Направен е преглед на глобалните бизнес модели в печатните медии чрез успешните практики на някои световни издания като „Ню Йорк Таймс“, „Гардиън“ и „Нешънъл Джогеографик“, като са търсени съответствия в българската пазарна действителност.
4. Изследвани са спецификите на актуални хибридни бизнес модели на печатните медии на българския пазар, като са изведени характеристиките на промяна, които се появяват в техните онлайн платформи
5. На база на проведени емпирични изследвания са дефинирани трансформираните елементи в бизнес моделите на печатните медии, като са установени промени в цялата верига на създаване на стойността
6. Проучени и описани са последствията от вируса COVID-19 върху печатните медии в България и Европа
7. Генерирани са предложения и прогнози за развитието на печатните медии в България

IV. СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Тема: Вестникарската индустрия и последиците от COVID-19, участие в Шестнадесета международна научна конференция на младите учени "Икономиката на България и Европейския съюз: предизвикателството COVID-19", проведена на 12.02.2021, публикувана в сборник с доклади ISBN: 978-619-7622-04-1, издателство "Св. Григорий Богослов", София, 2021

2. Тема: Бизнес модели в печатните медии, участие в Юбилейна Десета Международна научна конференция за студенти и докторанти към катедра "Медии и обществени комуникации", проведена на 21.04.2021, публикувана в сборник с доклади, Издателски комплекс - УНСС, София, 2021

3. Тема: Анализ на изданията на „Медийна група България“, участие в Докторантски семинар №2, организиран от катедра "Медии и обществени комуникации", проведен на 25.05.2021, публикувана в "Сборник с доклади от докторантски семинар №2", ISSN 2738-8492, София, Издателски комплекс - УНСС, 2021



UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD
ECONOMY

CATHEDRA
"MEDIA AND PUBLIC COMMUNICATIONS"



"Studentski" district, ul. "December 8" № 19, 1700 Sofia
unwemedia.com - media@unwe.bg - +35928195370

Simona Vassileva Dimitrova

NEW BUSINESS MODELS IN PRINT MEDIA

ABSTRACT

Dissertation for the degree of Doctor of Education and Science

Professional field 3.5 Public Communications and Information Sciences

Doctoral Programme in Organization and Management outside the Material Production Sphere

Scientific supervisor

Assoc. Prof. Dr. Bilyana Tomova

Sofia, 2022

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

7. RELEVANCE OF THE PROBLEM

There is still no sustainable business model established in the Bulgarian market and the process of emergence and application of innovations for profit in outdated print media is in continuous development. Therefore, the research problem consists in the analysis of several key points in the business model of the media that have led to the transformation of their entire system as a result of digitalization, globalization and convergence. From production to the final product, there is a change - publishers are absorbed by multi-platform enterprises in order to survive, distribution channels are different, modes and means of consumption are also different. That is, the new digital reality impacts all components in the media product value chain from production to consumption. These have led to opportunities for innovative practices and new ways of interacting with audiences, who in turn now expect content to be available when and where they want it, and not just any content, but content that meets their tastes, moods and expectations.

In the last two years, the COVID-19 virus has also emerged, and its rapid spread around the world has seriously affected all economic sectors. In this country, the first restrictive measures hit the newspaper industry hard. This has led news businesses to look for alternative ways to increase revenues.

For this reason, the topic is topical because it looks at the different aspects of media transformations that are happening now but will continue to happen in the years to come.

Practice shows that sticking to traditional business models is not very effective in a constantly changing environment, i.e. there is not yet one clearly chosen and specified profitable business model.

8. MAIN THESIS

In a digital, transforming environment, Bulgarian print media are changing and adapting to the digitalization of the media market, eliminating old business models and looking for new ways to make a profit.

The following hypotheses were also set out in the thesis:

1. There is an emergence of new business models in the print media, i.e. publications are turning to a new way of making profit and developing. The directions of change are towards digitalisation of production and the emergence of online publications - partial or complete and therefore possible revenue through subscriptions (different types) or accompanying advertising.
2. Business models are not fixed, they are dynamic, they depend on the market and the issue, but very often the change is disruptive, i.e. the old market does not just change, it disappears to emerge a highly modified value chain.
3. The set of professional abilities has grown and has been greatly enriched since the transfer of media activity to the online environment through the transfer, convergence and addition of new qualifications and new competences of journalists.
4. Positive dynamics of added value, employment and investment have shifted from traditional media to online media, enabling new business models to form in the sector.
5. Genre forms in traditional media continue to obey established requirements, but at the same time flexibly adapt to the new information needs of the audience.
6. Media presence on the internet is increasing and the ways of communicating with different specialised audiences and target audiences are changing.
7. In economic terms, there are changes in the value chain that are at all stages - content production (text, sound, image), distribution (multi-channel and multi-platform approach), consumption (merger of user and creator, choice of time, device).

9. AIMS AND OBJECTIVES OF THE DISSERTATION

The main objective of the dissertation is to analyze the print media market and the emergence of new business models applied by the global media, which are also entering Bulgaria.

The tasks arising from this objective are:

- Overview of the main concepts in the subject and theoretical constructs
- Characteristics of print media - newspapers and magazines
- Analysis of the print media market in Bulgaria

- Analysis of new business models and examples of successful European models
- Analysis of the change of journalistic competences in print media

10. OBJECT AND SUBJECT OF STUDY

The object of the study is the print media. The focus will be on newspapers and magazines to analyse whether they are succeeding in adapting to the digital market or failing in the attempt. Any changes in the production of their products will be tracked to understand exactly what has changed in their value chain. Correspondingly, this affects content creation, which has also changed. Genre changes and how exactly the content is marketed will be analysed. In turn, audiences have changed their tastes; they can now get any content they want, at any time that suits them. Offering content in a different way has also led to a change in the competencies of journalists, so their specificities will also be examined.

The subject of the study is new business models in print media. Our market is dynamic and constantly changing, so at this stage no sustainable new business model has been created and described, which is applied by the media in our country. An in-depth analysis of all elements of the value chain will be conducted to describe what has changed in the creation of the product and what has necessitated the change.

11. RESEARCH METHODS

Due to the uniqueness and complexity of the research object, theoretical and empirical methods were used - analysis of scientific - economic and statistical literature, as well as marketing research. Two authorial non-representative empirical sociological studies were conducted. The first was in-depth semi-structured interviews with experts in the media field. The second was a structured questionnaire to elicit quantitative information from consumers. The aim of these field studies was to provide an objective snapshot of the business models of the print media in Bulgaria, in the context of COVID-19.

The study focuses on newspapers and magazines on the Bulgarian market, and several European publications will be used for comparison. The publications analyzed in the study are mainly those of Media Group Bulgaria, which has a large portfolio and provides the necessary information. They were compared with different print media around the world.

12. SCOPE AND STRUCTURE OF WORK

The dissertation consists of an introduction, a statement in three chapters, a conclusion, scientific contributions, a list of scientific publications, a list of graphs and tables, appendices and a bibliography. The total length is 200 pages. 20 tables, 1 figure, 20 graphs and 77 sources are used.

The structure of the exhibition is as follows:

Introduction

CHAPTER 1 Characteristics of print media as a market entity

1. The Newspaper Industry - Origins and Characteristics
2. Media transformation
3. Characteristics of the print media market
 - 3.1. Market specifics
 - 3.2. Media companies as economic entities
 - 3.2.1. Market, financial and operational characteristics of the media
 - 3.2.2. Importance of profitability of media firms
4. Defining and conceptualizing the print media business model
 - 4.1. Characteristics of the business model of the printed newspaper
 - 4.1.1. Nature and characteristics of the print media value chain
 - 4.2. Print media funding model
 - 4.3 Characteristics of the online media business model
 - 4.4. Social sustainability of print media
5. Conclusions

CHAPTER 2 Successful business models of international print publications

- 1.Successful business models of print media worldwide
 - 1.1. Successful reader revenue models in Spain and the UK
 - 1.2. The New York Times business model
 - 1.3. Business model of Finnish print media
2. Specificity and characteristics of the Guardian newspaper
 - 2.1. The impact of COVID-19 on the Guardian
3. Analysis and characteristics of National Geographic magazine
4. The impact of COVID-19 on foreign print media
5. Business models that can be adapted in Bulgaria
6. Conclusions

CHAPTER 3 Media Group Bulgaria and the Possibilities for a New Business Model. Empirical analysis

- 1.Specifics of the publications of Media Group Bulgaria
 - 1.1.24 Hours newspaper over the years and the changing demand for sustainability
 - 1.2. Specifics of the newspaper 168 hours
 - 1.3. Concept of Cosmos magazine
2. Alternative sources of funding for Media Group Bulgaria's publications
3. The impact of the COVID-19 pandemic on print media
4. The Press in Bulgaria in Search of a New Business Model
 - 4.1.Specificity of the print media market in Bulgaria: Empirical analysis with media experts
 - 4.2 Specific consumer tastes: non-representative survey
5. Conclusions

Conclusion

Contributions of the thesis

List of scientific publications

List of graphs and tables

Applications

Annex 1 List of media experts, in alphabetical order

Annex 2 Questionnaire for media experts

Annex 3 Answers by Venelina Gocheva, Publisher of Media Group Bulgaria

Annex 4 Answers by Vesislava Antonova, Editor-in-Chief of the magazine. "Manager"

Annex 5 Answers by Ivan Mikhalev, Commercial Director of Media Group Bulgaria

Annex 6 Answers by Nikoleta Daskalova, Media Analyst

Annex 7 Answers by Svetla Tsankova, lecturer at UNWE

Annex 8 Answers by Stanimir Vuglenov, Director of Online Publications, Media Group Bulgaria

Annex 9 Answers by Stella Angova, lecturer at UNWE

Annex 10 Questionnaire to users

Bibliography

II. MAIN CONTENT

INTRODUCTION

In the introduction the significance of the research problem in the contemporary print media market in Bulgaria is indicated. It consists in the analysis of the business model of the print media, which has changed as a result of the transformation of the media caused by digitalization. It also addresses the spread of the COVID-19 pandemic and its impact on print media. These factors determine the relevance of the topic, because different aspects of the transformation of print media that have led to the obsolescence of the traditional business model and the establishment of a new one in the search for sustainability in the market are examined.

For this reason, the topic is topical because it looks at the different aspects of media transformations that are happening now but will continue to happen in the years to come. Practice shows that sticking to traditional business models is not very effective in a constantly changing environment, i.e. there is not yet one clearly chosen and specified profitable business model.

In the introduction it is described that for the purposes of the dissertation and the proof of the set thesis and hypotheses, two author's empirical sociological non-representative studies were conducted. The first is an empirical study based on semi-structured interviews conducted from October to early December 2021 with 7 experts in the field of media and more specifically in the publishing industry. The second, conducted from October to early December 2021, is based on a structured questionnaire targeting 50 consumers in order to analyse audience tastes.

The introduction contains all the obligatory elements - the object, subject, aim and objectives of the study. The thesis and working hypotheses are stated. The methods used to conduct the research are identified and the approach followed in the analysis is motivated.

Chapter One. CHARACTERISTICS OF PRINT MEDIA AS A MARKET ENTITY

The first section discusses the origins and characteristics of the newspaper industry. It describes how the newspaper came into being, defines the cultural industries of which the media are a part and the creative industries. The economic concept of cultural industries and their transformation into a factor of sustainable development is touched upon.

A second section traces the impact of the transformative wave in media, starting with technology, communications and not least professional competencies. The metamorphoses are revolutionary. Different theories of leading authors in the field are examined, describing what this transformation has gone through and what it has led to. Their predictions for the future of print media are also described. The theories of Lev Manovich, Roger Fidler and others are discussed. How the Bulgarian print media market is changing is also described, and the theories of Evgenia Nikolova, Bilyana Tomova and others are discussed. They express their opinion that the journalistic profile is also changing and conventional media are gradually being replaced by cross-platform multimedia.

For the purposes of the study and because of the transforming media environment, several definitions of quality journalism were also considered at this point and informed the development of the following chapters of the thesis. Maria Popova's suggestion that quality journalism is taken as a model of journalistic professionalism was adopted as a working concept. The journalistic product should meet all professional standards, such as objectivity and pluralism. The principles of journalistic ethics should be respected and the application of diverse news values should be sought. It is concluded that quality journalism is not characteristic of media with high circulations and large market shares.

It also looks at the research of Rutgers University scholars who use three approaches in their search for a definition of quality journalism. They rely on the theory that quality represents the ability of journalism to perform its functions. For this reason, they also suggest several important characteristics that quality content should contain.

In the third section the characteristics of the print media in Bulgaria are described and the specificities of the market are discussed. The paper argues that over the last 20 years the print media market in Bulgaria has undergone serious market transformations, leading to a significant decline in newspaper circulation, a shift of audiences and advertisers to the digital space, a decline in the quality of the content offered, a lack of transparency in media ownership and financing, limited pluralism of opinion, the rise of the yellow press, the yellowing of the so-called serious newspapers and ineffective self-regulation. These market asymmetries have been found to persist today.

Data from the National Institute of Statistics has also shown the decline in the number of newspapers and magazines on the market, with the number decreasing every year since 2014. It was shown that the spread of COVID-19 has proved more detrimental to magazines.

The market was found to have difficult barriers to entry due to the high capital input requirement. Newspaper has a short product life and is very labour intensive.

Lack of funding was highlighted as the biggest problem for print media. The reason is the shift of media, readers and advertisers to the Internet and the decreasing purchase of paper newspapers and magazines. The emergence of online media has been driven by strong digitalisation, convergence, globalisation. Thus, it was concluded that the traditional business model of print media has long been outdated, but no new one has been established to serve as a foundation and be used everywhere.

Therefore, media companies were also considered as economic entities. Robert Pickard's theory, according to which a manager who seeks only profit is not a successful business model, was examined in detail. A successful one is one in which the manager uses the concept of return, combines the ideas of total revenue, the effort put into generating that revenue, and the profit produced. Thus, this method produces a profitability indicator that includes a dummy for internal operations. Pickard also focuses on the role of profit in capital investment decisions, explaining it with the profit risk theory. She argues that the potential for high economic profits is necessary to stimulate investment, especially in industries that involve greater levels of risk, such as print media.

The theories on whether the economic model of print media is sustainable are also examined in detail and it is concluded that print media is a risky business that does not always manage to provide profit.

To explain this theory in more detail, the market, financial and production characteristics of newspapers, magazines and online media were described. From the market it is clear that the first two products are available in mature markets but with limited growth potential due to the development of online media where the market is growing and in development. In the newspaper market, entry is declining, while in the magazine market, new titles are appearing every year. In all three media, there is low public sector participation and the threats from new technologies are greatest in newspapers and magazines.

The financial characteristics of newspapers, magazines and online media show that newspapers have high capital requirements and fixed production costs, while magazines and online media have low or moderate capital requirements. This indicates that newspapers are the most labour-intensive media in the market. In online media, marketing costs are high in contrast to newspapers and magazines because online media work towards attracting more consumers and exploring their tastes.

From the production characteristics of newspapers, magazines and online media, it is clear that all three types of media are dependent on advertising revenue, which is highest for newspapers, for which this is one of the main ways of financing. For newspapers and magazines there are complex logistics due to printing and distribution, whereas for online media this is lacking and money can be directed to software and websites. In print media, this also leads to a lot of waste due to paper and vehicle emissions. It is also noticeable here that

with online media there are many opportunities for market strategies as the market is growing and constantly evolving.

Finally on the third point, the importance of profitability of media companies is discussed, a theory of Robert Pickard, who argues that this is crucial for all media companies as it allows firms to create their own financial resources. If they can't operate profitably, they fall into a so-called downward spiral that continually reduces their ability to produce or acquire quality content, invest in staff, upgrade equipment, or engage in marketing to attract audiences and advertisers. Accordingly, these adverse consequences for the media company lead to its demise or doom it to existence through external funding.

The fourth point is devoted to the definition and concept of business models of print and online media. First, several definitions of media business model are discussed. The following theories are proposed: Business model describes how an organization creates, delivers and captures value in an economic, social, cultural or other context. The process of building and modifying the business model is also called business model innovation and is part of business strategy.⁴

In the media context, the following definition can be used: 'Business models of media companies, also referred to as "media business models", describe and explain the complex system of interdependent activities of a media firm to create value and gain competitive advantage'.⁵

It is also assumed that business models are formulas by which costs and revenues are defined. They are the criteria that managers use to set priorities or decide which possible innovations are attractive or unattractive.

Robert Pickard's theory of the meta model is also examined, according to which the media business model must constantly adapt to the changing environment driven by technological innovation, with an underlying meta model behind the changed models that explains the nature, operation and duration of the business models.

Then the characteristics of the business model of the printed newspaper are defined. It is argued that in today's media landscape, modern newspapers cannot cope without an online

⁴ Martin Geissdoerfer, Paulo Savaget Steve Evans, The Cambridge Business Model Innovation Process, *Procedia Manufacturing* 8 (2017) 264

⁵ Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa, The Business Model: Recent Developments and Future Research (Vol 37, Issue 4, 2011), 53

presence that allows them to provide news updates, references and additional services. Although research shows negative profits, financially constrained newspapers have no plans to withdraw their online presence. The characteristics of the paper newspaper and the electronic edition are also examined.

To better explain what exactly is changing in the business model of the media, the production chain of the print newspaper is also examined. Through a table, the main elements of this chain are indicated, which are: creation, production, distribution and consumption/access. This theory is described by Robert Pickard, who believes that behind the creation of this differentiated content is a unique human labour - authors working with specialized information. However, the development of technology and the emergence of online media has led to an erosion of the business model print media followed at the end of the twentieth century.

For this reason, the funding models of the print media were also discussed in a separate sub-point. It explains that in the era of their creation, newspapers were an extremely expensive commodity, intended for the wealthy in society. The early business model of the press was based on a small audience representing the politically, socially and economically active members of society. Changes in the newspaper business model began during the period of urbanization and industrialization in the 19th century. Cities began to develop, gradually creating a middle class in society - financially independent and relatively literate people who had information needs. These improved economic and social conditions led to a booming American press. The "massification" of the press occurred - from a limited good available only to the elite, newspapers became a mass product.

The first sign of the change in the business model is the cheapening of newspapers. The Industrial Revolution changed the means of production and newspapers began to be printed at a much lower cost. At the same time, the growing business opportunities for merchants and entrepreneurs led to a boom in advertising aimed at the mass consumer. The first advertisements in newspapers were sales advertisements, in the form of short text messages. This also led to a change in the content offered. And all these changes lead to a new revenue model for print media. Advertising is beginning to provide an increasing proportion of newspaper revenues, a logical consequence of the boom in retail. Meanwhile, magazines are emerging as a strong competitor to newspapers. The established business model transforms newspapers into a specific product that operates in two markets at the same time - that of advertisers and that of readers.

The low selling prices of the publications are compensated by the high advertising prices. This business model was successful until the advent of radio and television, which broke the monopoly of newspapers in the news and advertising business but did not lead to a complete change of the model. These changes are illustrated by two tables, Late Model of Newspaper Funding and Growth of Newspaper Advertising.

However, media expert Robert Pickard proves that this perception of a profitable business is deceptive because, done this way, the newspaper business model is highly unbalanced and unsustainable in macroeconomic conditions.

In order to indicate the difference between the business model of print media and that of online media, the model of online media is also examined. The key aspects of the online media business model are described, according to which there is a focus on new technologies and new market opportunities, on speed and customers, and on taking advantage of networks and ways of organising business.

At stake is that a new business model for online media means a dynamic process of creating and using innovative methods by which online media expand their toolkit to generate revenue and derive reputational benefits.⁶

This subsection traces the emergence of online media and their gradual change in the digital space. The process of the media's entry into the Internet goes from duplicating a media product and adapting to the global web, through analysing the environment, acquiring new media characteristics and providing new content, to expanding the professional toolkit and redefining journalistic roles. This revolutionary change of newspapers turns them into 24-hour multimedia platforms that incorporate different components.

In order to explain the difference between the business model of print media and that of online media, a table containing different components of media product creation in both media is examined. Differences in content creation, the role of consumers and competition, key partners, barriers to market entry, etc. are outlined.

Finally, the fourth section examines the social sustainability of media firms. It first discusses the theory of scholars from Italy who argue that print newspapers form a sustainable medium, which in turn is particularly important for communication, sustainability and environmental concerns, despite an outdated business model. The social sustainability of the media is further

⁶ Stella Angova, Ivan Valchanov, New Online Media Business Models, http://unwe-yearbook.org/uploads/Yearbook/Yearbook_2018_No18_S%20Angova,%20I%20Valchanov.pdf, 289

implemented through a series of social practices such as reuse and recycling. These are linked to processes such as digitisation and its effects on analogue media, reuse and transcoding, competition between old and new media and the evolution of consumer preferences. Finally, newspapers are described as the weakest media category of sustainability.

The theoretical underpinnings in chapter one are thorough, examining the print media market and its role as a market entity. Against the backdrop of the development of the Internet and digitalization, media transformation and the emergence of new business models are taking place in a hybrid environment.

Chapter Two. SUCCESSFUL BUSINESS MODELS OF INTERNATIONAL PRINT PUBLICATIONS

Chapter two examines international print media with successful business models. Analyses are made of the New York Times, the Finnish newspaper industry, the British daily newspaper The Guardian and the American popular science magazine National Geographic. It traces how the COVID-19 pandemic has affected these publications and how they have managed to cope with it. Finally, business models that can be applied in Bulgaria are discussed.

The first section analyses successful business models of print media around the world, starting with examples from Spain and the UK. A study by the Reuters Institute is presented, which suggests how to build a good subscription model for reader revenue. Three reasons are put forward for the rise of this model, the first being the development of the internet and the building of digital services. The second is the rise of younger generations who do not use print media and the third is the ability to analyse customer behaviour in real time.

Transformation in print media and changing business models give rise to 12 aspects for revenue models. The first is that pay models require good organization. That is, building reader loyalty is the first step to subscription. The second relies on the proposition that any media outlet seeking payment must explain to its readers why they should support their work. The third factor relies on the fact that media outlets that offer subscriptions must be dedicated to their core audience, to researching their habits. The fourth aspect is that the best

newspapers focus on their digital products and develop them. According to the fifth factor, a good user experience is essential for a newspaper's success. The sixth aspect is related to audience engagement. The seventh aspect looks at content from print that can be adapted to the online channel, because the most successful media companies adapt their content to the language of each channel where loyal readers spend their time and print is also beneficial. The eighth factor is that media that have built a good subscription model experiment with pricing and offer different promotional packages. The ninth factor focuses on the difference between membership and subscription, and it is better to use only one of the two models. The tenth relies on the theory that journalism is the most valuable tool for attraction, and the eleventh aspect pushes the idea that media should have a good payment system that allows readers to subscribe in a few seconds. The last one, the twelfth, relies on the fact that attracting thousands of regular subscribers should be done by the same team.

The next sub-point traces the changing business model of the American daily newspaper, the New York Times. The paper's traditional business model began to change when the Internet and the advent of online media became a threat to print media. So in addition to managers creating the newspaper's website, they kept updating it and became the first American newspaper to create a paid content model on the site. For the newspaper's website to be successful, a dedicated team analyzes users' tastes, caters to their special experience in order to create a relationship with readers who will continue to pay for the content offered. In addition, it also figures out a way to offer branded content through which advertisers from the print newspaper can also advertise on the website. Along with this, they keep on updating the design of the newspaper so that it can successfully evolve with its online edition. It is concluded that the business model that the New York Times has embarked on is a hybrid one, with simultaneous operation in the print and online media markets. At this stage, the business model is sustainable and profitable.

Finally, the business model of the Finnish newspaper industry is discussed in the first point, because the traditional business model of newspapers based on advertising and sales revenues is still working there. The analysis showed that the transformation of print media in Finland has been slow because of the success of the traditional business model, which lies in the unique content that engages readers and keeps them attached to the print edition, the established relationship between the media and the audience, the strong subscription model and the home delivery system of newspapers, which is exceptional from an international perspective. Finland is a market in which newspaper publishers have managed to maintain or

even improve their profits despite the advent of digital services due to the country's high press circulation. Of course, in recent years print media in Finland has started to shift to an online environment, with this happening first at the larger dailies. It is noticeable that already the traditional business model needs a change caused by digitalization.

The second section traces the history of the British Guardian, describes the characteristics of the paper and defines its business model. The study shows that the newspaper operates on the basis of a hybrid business model, operating both in the print media market and online. The publication focuses on investing innovation in the website so as to offer diverse content. The strength in this business model is building a relationship with the reader and high revenue from their donation. In addition, the newspaper also has subscription and membership models. Studies show that more than half of a newspaper's revenue comes directly from their readers. The findings show that the Guardian's successful hybrid business model depends on several key points. First, they rely on quality journalism, investigations and stories by people they publish in their print edition. This content sustains audience interest and feeds through to the newspaper's website. It also publishes a lot of other unique content that meets the relevance and speed required in the online media space. Most importantly, however, is the way in which the Guardian collects money from its readers on the grounds that this way all will be able to read quality journalism. This model has worked successfully for the British daily.

The most important changes in the business model of the British newspaper are listed in a table, and they have led to sustainability and monetisation of the market.

The author concludes that the approaches chosen by the Guardian to achieve financial sustainability of the newspaper and its online site and to reach a working business model can be exemplary and can be applied in Bulgaria, but at this stage, given the economic situation of the country, the model is unlikely to work successfully immediately.

Given the pandemic of COVID-19, it was finally considered how the virus had affected the Guardian. It was pointed out that they made 180 staff redundant because of the economic shock and financial instability which led to serious annual losses. Despite the serious threat, access to the news remained free, although the paper's competitors adopted the fee model. Instead, the Guardian team focused on the paper's digital growth and on its reader revenue model, as it was already established and highly successful. And recent reports from the British daily on dealing with the pandemic suggest that a policy of reader donations and increased subscriptions is the key to the paper's sustainable business model, even in a time of crisis.

In the third section, the characteristics of the popular science journal National Geographic are analysed and outlined.

On the basis of tracing the entire history of the magazine, it is concluded that its success is due to its becoming a multi-platform enterprise and operating in all media markets. At the same time, the company's team is making improvements to the print edition, the TV channel and the website, influenced by social and economic factors due to the development of technology. Operating in the print, electronic and online media market and becoming a multi-platform enterprise is how the company's products meet the competition and are competitive in the market.

It is concluded that the model of the information offered is the most important for the journal. The layout of the magazine, the analysis of the articles and the photographs, show that National Geographic combines a wide range of features of the new and the old times. On the one hand, it embraces the beauty of ancient civilizations by reflecting them through the sponsorship of popular traveling exhibits.

The National Geographic Society began as a small project to increase and disseminate geographic knowledge, and today it is one of the largest non-profit scientific and educational institutions in the world. Today, its mission is to inspire people to care for the planet. The global organization publishes the magazine in 32 languages and has over 8 million subscribers worldwide. It produces documentaries and feature films, books, has a TV channel and a magazine website. It covers various fields and relies on photography as unique content. Its transformation into a multi-platform enterprise allows it to be competitive. It relies on innovation in the magazine's website, which is free to access and read at this stage. The paper edition continues to be published for its content, the established relationship with its audience, the position it occupies in society and the development of the company at a global level.

The fourth section discusses the implications of COVID-19 on foreign publications.

It is concluded that the spread of the coronavirus precipitated the end of print publications and led to the move online. As early as 2020, it was predicted that the print media industry was facing a financial shock that would permanently change the way news and entertainment is chosen. Most daily newspapers have temporarily abandoned paper and switched to an online-only format. In the Philippines, ten of the 70 Press Institute member newspapers were forced to close because of the pandemic.

In fact, small local newspapers were the most affected because their sales collapsed because of the measures. The gradual disappearance of newspapers has affected the entire production chain, from journalists to newspaper sellers, passing through paper production, printers and suppliers.

The pandemic led to a major change in the way news is produced. The work of journalists has become remote and communication and daily production more complex. It can be concluded that COVID-19 increased economic uncertainty following the sharp decline in advertising revenue, which led to layoffs and increased pressure on an already struggling industry.

However, hybrid media work was seen as an opportunity to disrupt the traditional business model of print media and rethink workflows because of this transformation.

Trends suggest that publishers are moving towards subscription and e-commerce, two forward-looking business models that have been boosted by the pandemic. It is concluded that there will be a future for large newspapers and magazines that target niche audiences and one of their funding models is subscriptions. There has been an acceleration of the move towards paid content or so-called digital subscriptions or other forms of payment by readers. Concerns relate to the rise of misinformation, attacks on journalists and the financial sustainability of smaller and local publications.

In the fifth point 14 business models were discussed that can be adapted in Bulgaria.

- Subscriptions

The subscription model has long been used by print media in Bulgaria, and this model has been built upon since the emergence of the COVID-19 pandemic. The online subscription model is also used in Bulgaria, but is not as well developed as in other media in Europe to sustain a media outlet.

- Live Journalism

Thanks to digitalization and the implementation of innovations in the media business, journalists have the opportunity to present their stories to a live audience. In Bulgaria, print media are also relying on such initiatives. For example, the newspaper 24 Hours has started making podcasts about the pandemic, videos with analysis by a journalist from the media about one of the most topical issues of the day, and its latest update is videos in which

celebrities in the country talk about their lives. The problem is that the content on offer is not paid for.

- Donor funding

Donor funding comes in many forms, including charitable support, government funding and corporate responsibility. The emergence of the model is linked to the support and protection of independent media. Donors can be government organisations, EU programmes, private organisations, foundations, global and international organisations. They usually have larger donations or grants behind them. The problem with this model is that it would be difficult to apply in Bulgaria precisely because of the danger of political or other dependence of the media.

- Micropayments

With micropayments, readers pay small amounts for access to an article, for example. Blendle, a Dutch news platform, is currently working on this model, with individual stories costing between 10 cents and 90 cents. If a person doesn't like the article they've read, they can simply get their money back. This model would be difficult to implement in our country, not only because Bulgarians are reluctant to pay for such services, but also due to the fact that almost all online media content is offered for free.

- Quality journalism

Journalism is increasingly moving away from advertising and closer to subscribers, although there are also well-written custom articles as hidden advertising. Media outlets that manage to convince their readers that a small subscription fee will guarantee them quality information and save their valuable time will have a strong advantage in the future. Globally, it is increasingly observed that people are more willing to pay for quality analysis and specialist publications. The problem with this model is that in the future there will be more pronounced differentiation and more visible inequality in society in terms of information. This model is perfectly applicable in Bulgaria, and an example of this is again the newspaper Capital, which provides specialist journalism for a fee.

- Investigative Journalism

Investigative journalism is a niche that can evolve and drive advertising. This is due to the fact that people are bored with fake news and are willing to pay for quality interesting stories

that expose corruption or murders. This model can be applied in Bulgaria, but it is likely to work hard because of the high corruption in the country and the political dependence of the media.

- Crowdfunding

In the US and Europe, not a few publishers rely on donations. This has become more evident especially for non-profit organisations that concern investigative journalism. The downside of this model is that people don't always donate because they don't know exactly how their funds will be spent. In addition, in Bulgaria, very few people would donate in this way and therefore the model would not be successful at this stage in our country.

- Co-operatives

Many local news organizations in the U.S. are trying to build closer relationships with their communities. Some publishers, however, allow members of that community to buy a share of the publication or take ownership of it. In this way, they are allowed to participate in the company's business decisions, which is the downside of this model. At this stage in Bulgaria, this model could hardly be applied.

- Non-profit conversion

Media outlets become non-profit organizations, pledging to serve the public interest. The upside of this model is that non-profits do not have to pay taxes on their income. This model could easily be applied in Bulgaria.

- Government support

For a long time, governments in European countries and in the United States have supported local news. The problem with this model is that if it is applied in Bulgaria, the problem of political dependence of the media will arise, which has long been talked about in Bulgaria.

- Ecosystem maintenance at state level

Another promising approach to supporting local news is the creation of statewide initiatives. This will build an ecosystem in which the state actively helps newspapers and magazines and even creates temporary jobs in the publishing business. This would be a very good approach to implement in Bulgaria, but it is unlikely to be feasible because of the statewide work.

- Sponsored Content

Sponsored content refers to original, authentic stories written to promote or advertise a company. The problem with this model is that publishers sometimes don't publish revealing news about their sponsors and thus impose censorship on themselves in the name of profit. This model has been successfully applied in Bulgaria and is one of the ways in which Bulgarian print media secure a secure income.

- Freemium

This business model is a hybrid, and media outlets implement it by offering part of an article or content for free, but then demand payment for access to all of the content. This business model can be successfully applied in Bulgaria and is likely to be successful.

- Trial access

The trial access business model allows users to read a media outlet's best journalism products for a limited period of time. The goal of this model is to then convert readers into subscribers.

The research in chapter two demonstrates the changing business models of global print publications and what has driven their success. It also explains how the COVID-19 pandemic is affecting the performance of print media and what its implications are. Different business models that can be applied in Bulgaria are discussed.

Chapter Three. MEDIA GROUP BULGARIA AND THE OPPORTUNITIES FOR A NEW BUSINESS MODEL. EMPIRICAL ANALYSIS

In the third chapter 3 publications of Media Group Bulgaria are examined - the newspaper 24 Hours, the newspaper 168 Hours and the magazine Cosmos. Their alternative sources of funding and how the COVID-19 pandemic has affected the print media in the country are defined. Finally, analyses from the author's empirical non-representative studies, which are qualitative and quantitative research with media experts and media consumers, are presented.

In the first section the specifics of the publications of Media Group Bulgaria are discussed.

The first analysis is of the daily 24 Hours, which has been changing its business model over the years in the search for sustainability in the market. Its entire history is traced, the creation

of its website, an analysis of the entire print edition is made, all the content is traced and described page by page. Data on site visits and audience are also given.

The newspaper's research shows that the print edition is competitive in the marketplace, and its website keeps updating and incorporating new technologies to meet the changing media environment. The newspaper uses a hybrid business model through which the traditional print edition operates, but the website is also going from strength to strength. One can talk about a new business model in terms of digitalization, which leads to new online working methods, preparing different online content. There are changes in the ideas and selection of topics for both the print edition and its website. Production has also changed - the online edition does not need paper and a printing press, only good computers and systems, which are taken care of by a dedicated team of programmers. Distribution is also missing in this online model and has been saved as a cost. The display article in the online edition of the newspaper. "24 Hours is also different compared to that of the print edition. The website uses more graphics, videos, podcasts. Stories can be told entirely in the form of video content, which the newspaper's team has relied on for some time. This also leads to a change in the remit of journalists, they are now mobile, interactive, ready to transmit from the scene. New products, special projects and events have also been incorporated, bringing additional revenue to the newspaper. The conclusion shows that there is a new business model in the online version of the newspaper. "24 hours" due to the changes in each element of the value chain of the production of the media product.

The second study focuses on the weekly newspaper "168 hours". An analysis of the entire print edition is made, the entire content is traced and described page by page. Data on website hits and readership are also given.

The analysis shows that the publication is struggling to stay in the market, pressured by the new media technologies it is trying to implement to find sustainability. However, its funding gap is clearly evident. The newspaper has doubled its price within a year, in 2020 the format of the newspaper was reduced - it became a tabloid. The pages have been cut from 56 to 48, with the middle largely containing crosswords and other mind games. Despite being full colour, over half the pages are black and white. The editorial team is small and, as well as looking after the articles in the print edition, also man the paper's website. "168 Hours does not have a separate online team. However, as in the case of the newspaper, it does not have an editorial team. 24 hours is distinguished by its hybrid business model. Regarding the online edition, there is a change in each element of the value chain of creating the media product. In

the case of the newspaper. 168 hours an item for the online team has been spared, as the journalists at the newspaper have developed their competences to adapt in the online environment. There are no printing and distribution costs, and the view of the newspaper's website shows that it is much simpler than the newspaper's website. 24 hours. It does not have as much reach and is less developed. This means that it costs less money to maintain. Although 168 Hours is still published in both print and online formats, consideration is being given to whether the print edition should be discontinued or moved as a supplement to the paper's print edition. 24 hours. The author's prediction is that the print edition of 168 hours does not bring good revenues and this may lead to its suspension from the media market.

At the end of this item, the concept of Cosmos Magazine was discussed. It was concluded that the business model of Cosmos magazine is not new, but rather the publishers are betting on a new product with popular science content, in the form of a magazine, which is the more preferred model for reading print media. Publishers need to work towards finding suitable advertisements for the magazine or branding content so that they are competitive.

In the second section the alternative sources of funding for the publications of Media Group Bulgaria are discussed. Examples are given through their various campaigns, the main thing they do is to run special campaigns through which they create partnerships with companies that become sponsors. The author proves that the sponsorship theory has been distorted by the Media Group Bulgaria and has been adapted to act as a good alternative source of funding. In this way, publications earn additional revenue. This means that the media group has invented a new source of funding, which is a new element in the value chain of media product creation. If print media used to be supported mainly by sales and advertising revenues, today they also profit from the organisation of special events and branded content.

The third section discusses how the COVID-19 pandemic has affected print media in the country. The data presented in tables show that during the first months of the virus' spread in Bulgaria, visits to the sites increased, but then they gradually decreased. The conclusion shows that the COVID-19 pandemic has squeezed print media publishers and they have started looking for new ways to sustain the market. The industry has been hit, with sales and advertising revenues seriously reduced. This affected their business model and led to changes in the way media product was created. The first stage was digitalisation and going completely online. Journalists were required to learn to work with online connectivity programs and change the way they worked. They started using more interactive techniques to convey

information. Accordingly, the virus accelerated the shift to online journalism and led to a change in the business model of print media.

Section four presents the author's two empirical non-representative sociological field studies. The first is semi-structured interviews with 7 experts in the newspaper industry, which was conducted from October to early December 2021. Its purpose is to analyze the print media market and to provide a snapshot of the state of print media in the country. The experts were asked 5 questions related to the changing business model of print media, the transformation of the media environment and how it has affected the profession, revenue and audience and how COVID-19 has impacted print media in the country.

The findings of this empirical analysis indicate that the print media in Bulgaria do not have an established new business model per se. Rather, they operate under different hybrid models with distribution of paper publications and of material on the online sites of the publications. All media have started to rely on branded content and special events, which bring them additional revenue and fill the funding gap from the sale of paper editions. The conclusion is that print media in Bulgaria only work in a print + online distribution collaboration to be competitive in the market. The survey among the experts shows that it is not only print media revenues that have changed. Journalistic competencies have increased and audiences have become more demanding and disloyal. Content has become more mainstream and of poor quality. It is likely that there will not be a single business model that will be used as the basis across all print media, but will rely on mixed approaches such as paid online content, subscription packages and audience donations to make the model sustainable and bring secure monetisation. Contrary to expectations and global media analysis, in Bulgaria COVID-19 has not impacted print publications so negatively, but it has certainly changed the way content is created.

Through the non-representative survey, all the hypotheses set out at the beginning of the report are proved.

The second survey was conducted among 50 users, with the aim of describing and analysing their tastes and preferences for different media in the country. The survey was conducted from October to early December 2021 , and respondents were asked 20 questions, with the first 4 aimed at determining the demographic profile of the participants. Each response is illustrated by a graph.

It shows that people who read paper newspapers and magazines are mostly over 50, the prevailing age is around 60-80. They are educated, mostly working, but there are also retired people. They get their information mainly from major daily newspapers, and online they are not tied to just one media outlet, but get information from a variety of sources. They prefer to read paper magazines rather than paper newspapers, probably because of the different content. The study showed that recipients prefer popular science magazines and those with business themes. The majority of the participants get their information mainly from online media and on a daily basis, but some of them do not distinguish between online media and a print newspaper website. They prefer short forms of text publications, analytical texts, photos and video content. They are not willing to pay a subscription or any other fee for paid online content, which shows that this funding model would be difficult to implement at this stage in Bulgaria. According to users, the COVID-19 pandemic has limited the demand for paper publications, but despite the crisis in print, they do not think that newspapers will disappear completely in 5 years.

The third chapter analyses the business models of the Media Group Bulgaria publications and traces their alternative sources of funding. It analyses the specificities of the print media market in Bulgaria and the tastes of consumers through two sociological studies based on qualitative and quantitative methodologies, using 7 experts in the field and 50 respondents.

CONCLUSION

In the conclusion of the dissertation the main conclusions of the research are systematized and the main thesis and working hypotheses are proved.

Synthesized, they look like this:

- ✓ In a digital, transforming environment, Bulgarian print media are changing and adapting to the digitalization of the media market, eliminating old business models and looking for new ways to make a profit
- ✓ In print media, there is an emergence of new business models, with the directions of change being towards digitalization of production and the emergence of online editions

- ✓ Business models are not fixed, they are dynamic, they depend on the market and the issue, but very often the change is disruptive, i.e. the old market does not just change, it disappears to emerge a highly modified value chain
- ✓ Journalists' set of professional abilities has grown and has been greatly enriched after the transfer of media activity to the online environment
- ✓ Positive dynamics of added value, employment and investment have shifted from traditional media to online media
- ✓ Genre forms in traditional media continue to obey the established requirements, but at the same time flexibly adapt to the new information needs of the audience.
- ✓ Increasing media presence on the internet and changing ways of communicating with different specialist audiences and target audiences
- ✓ In economic terms, there are changes in the value chain that are at all stages - content production (text, sound, image), distribution (multi-channel and multi-platform approach), consumption (merger of user and creator, choice of time, device)

THANKS

I would like to express my gratitude to my supervisor Assoc. Prof. Dr. Bilyana Tomova for her invaluable advice, help, support and demanding attitude. I am grateful for the recommendations and commitment of all the lecturers of the Department of Media and Public Communications at the UNWE who helped to create this scientific work.

III. CONTRIBUTIONS OF THE THESIS

1. A research analysis of the print media market in Bulgaria, covering a 3-year period from 2019 to 2021, with a focus on "Media Group Bulgaria", has been conducted.
2. National publications and foreign ones are studied and analyzed in comparative aspect, looking for the factors of sustainability in transition to new business models
3. An overview of global business models in print media is made through the successful practices of some global publications such as the New York Times, the Guardian and the National Geographic, looking for correspondences in the Bulgarian market reality.

4. The specifics of current hybrid business models of the print media on the Bulgarian market are studied, highlighting the characteristics of change that appear in their online platforms.
5. Based on empirical research, the transformed elements in the business models of print media are defined, identifying changes in the entire value chain.
6. The consequences of the COVID-19 virus on print media in Bulgaria and Europe are studied and described.
7. Generated proposals and forecasts for the development of the print media in Bulgaria

IV. LIST OF PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE THESIS

1. The Newspaper Industry and the Consequences of COVID-19, participation in the Sixteenth International Scientific Conference of Young Scientists The Economy of Bulgaria and the European Union. Grigorii Bogoslov", Sofia, 2021
2. Business models in the print media, participation in the Jubilee Tenth International Scientific Conference for students and PhD students at the Department of Media and Public Communications, held on 21.04.2021, published in a collection of reports, Publishing House - UNWE, Sofia, 2021
3. Analysis of the publications of Media Group Bulgaria, participation in Doctoral Seminar №2, organized by the Department of Media and Public Communications, held on 25.05.2021, published in Proceedings of Doctoral Seminar №2, ISSN 2738-8492, Sofia, Publishing Complex - UNWE, 2021

