

# STRATEGIJE IN POSLOVNI MODELI SPLETNIH PRODUCENTOV NOVIC V SLOVENIJI: PRILAGODITVE TVEGANJEM DIGITALIZACIJE

**Peter Sekloča**

*Producers of news so do razmaha digitalizacije delovali na dvotirnem trgu, kjer so bile njihove glavne stranke oglaševalci in občinstvo. Zdaj prvi odhajajo, drugo pa ni pripravljeno plačevati novic, kar za spletne novičarske medije povečuje poslovno tveganje, ki ga krepi še visoka domača in globalna konkurenca. Komercialna medijska podjetja so se na spremembe odzvala z multiprihodkovnimi poslovnimi modeli, ki povečujejo ponudbo nenovičarskih produktov in storitev, s čimer občinstvo pretvarjajo v potrošnike, pri proizvodnji novic in občinstva pa prevladuje strategija najnižje cene. Intervjuji s slovenskimi medijskimi delavci so osnova za analizo odnosa med tveganji, ki jih prinaša digitalizacija, ustreznimi kompetitivnimi strategijami in odgovarjajočimi poslovnimi modeli. Pokaže se, da dominantni spletni mediji, vključno s časnikarskimi hišami, razširjajo portfelj produktov, kar krepi ekonomijo povezanosti, oglaševalci postajajo osrednji deležniki podjetij, ni pa spodbud za povečevanje uporabne vrednosti novic za državljane. Poslovne modele upravljavci oblikujejo glede na izraženo povpraševanje oglaševalcev in prihodkovno močnih oddelkov trženja, manj pa upoštevajo celotno deležniško strukturo, ki vključuje tudi novinarje in javnost.*

**KLJUČNE BESEDE** spletne novice, tveganje, strategije, poslovni modeli, informacijske dobrine, ekonomika, novinarstvo

## **Strategies and Business Models of Online News Producers in Slovenia: Adapting to the Risks of Digitalisation**

*Until digitalisation got into full swing, news producers had been operating on two-tier markets for advertisers and audiences. Now, the former are leaving, and the latter are not willing to pay for the news, heightening the business risk for digital news media that is increased also by strong domestic and global competition. Due to these changes, commercial media companies have adopted multi-revenue business models that increase the supply of non-media products and services. In this way, audiences are transformed into consumers while the strategy of price leadership prevails in the production of news and audiences. An analysis of interviews with Slovenian media workers is the basis for the explication of the relationships between risks that digitalisation brings about, adequate competitive strategies and suitable business models. Results show that dominant web-based media as well as newspaper publishers are diversifying their product portfolios to fortify the economy of scope and that advertisers are becoming the central stakeholders but that there are no incentives to heighten the use value of news for citizens. Media managers shape the business models according to the expressed demand of advertisers and revenue-powerful marketing departments while paying much less attention to the overall stakeholder structure, which also includes journalists and the public.*

**KEYWORDS** digital news, risk, strategies, business models, information goods, media economics, journalism

## Uvod

Do 90. let prejšnjega stoletja so bili časniki visokoprofitabilni in so imeli zaradi svojega oligopolnega položaja veliko tržno moč pri določanju cen, vstopne ovire v panogo so bile visoke. Z mrežno družbeno organizacijo – ki ji tehnološko hrbtnico nudi internet – in s pospešeno digitalizacijo so ekonomske spremembe močno zamajale tržni položaj časnikov in s tem preživetje profesionalnega novinarstva. Zagon so dobile ideje, da že sama mrežna topografija spleta vodi k pluralnosti javno objavljenih vsebin (Benkler 2006, 253), kar naj bi pripeljalo do tega, da bo množica amaterskih novinarjev uravnotežila profesionalno produkcijo. Kritična ocena prerobenega novinarstva pokaže, da zagovorniki internetizacije novinarstva precenjujejo vlogo neodvisnih institucij in resursov, ki so nujni za preživetje kakovostnega novinarstva, obenem so še naivni pri ocenjevanju zmožnosti tržišča skozi zasebno lastništvo in financiranje z oglaševanjem zagotoviti demokratične standarde novinarstva (McChesney 2013, 219).

Problematiko produkcije novic je mogoče predstaviti po dveh poteh. Prvič, informacijske dobrine so že od nekdaj problematične za dobičkonosno prodajo, saj imajo lastnosti javnih dobrin, zato mediji njihovo produkcijo vse bolj subvencionirajo s prihodki nemedijskih produktov in storitev. Drugič, digitalizacija ob enormnem povečanju ponudbe informacij otežuje monetizacijo vsebin in povečuje konkurenco, kar predstavlja dodatno poslovno tveganje za novičarske medije. Ali ob teh spremembah sodobne, na analizi stroškov utemeljene smernice za inoviranje poslovnih modelov (Barland 2013; Picard 2010, 2011; Villi in Picard 2018), še lahko ohranjajo informacijsko vrednost novic? Katere so tiste spremembe in tveganja, na katera producenti nimajo pravega strateškega odgovora?

Raziskava pod drobnogled vzame oceno poslovnega tveganja in posledično prilagoditev kompetitivnih strategij ter poslovnih modelov dominantnih producentov spletnih novic v Sloveniji. Velja izpostaviti, da je pozornost namenjena poslovnim strategijam, ki gradijo na ekonomski racionalnosti, usmerjeni k preživetju na trgu. Vendar novičarski mediji niso samo akterji v ekonomskem sistemu, ampak kot družbene institucije zagotavljajo infrastrukturo javni sferi in informacije javnosti kot publiki. Novinarstvo je javno dobro, je v javnem interesu (Napoli 2015; McChesney 2013, 219), kar je mogoče zajeti v ideji javne koristnosti vsebin.

Ekonomika razloži ekonomsko preživetje medijev na podlagi teorij neoklasične sinteze, ki v ospredje postavlja stroškovni vidik proizvodnje informacijskega blaga v kontekstu iskanja ravnotežja na medijskih trgih (Lah 2001, S117), medtem ko bodo posledice tržnega udejstvovanja medijev ocenjene z vidika kritične politične ekonomije. Vendar osrednji argument niti ne izhaja toliko iz normativnih pogledov na vlogo novic in novinarstva v družbi, temveč iz tega, da novičarska podjetja že ob stroškovno utemeljenem sledenju usmeritvam sodobne ekonomike izgubljajo osrednje poslanstvo zadovoljevanja informacijskih potreb družbe. Ob spremembah, ki jih prinaša digitalizacija, se producenti novic orientirajo na dodatne vire prihodkov, ki jih priporoča ekonomika medijev (Barland 2013; Villi in Picard 2018), zato se velja vprašati, kako te prilagoditve utemeljujejo upravljavci in uredniki novičarskih medijev. Katere kompetitivne strategije izbirajo in katerim deležnikom novičarskih podjetij je namenjena primarna skrb?

Ob iskanju odgovorov na zastavljena vprašanja razvijamo tezo, da so spletne novice v načrtovanju strategij medijskih podjetij vedno bolj obravnavane samo kot eden od produktov celotnega portfelja. V procesih prilagoditve producenti sklepajo kompromise med javno koristnostjo novic in stroškovno vzdržnostjo, v katerih ima slednja prioriteto. V nasled-

njem poglavju so utemeljena razmerja med tveganjem, kompetitivnimi strategijami in prilagoditvami poslovnih modelov, kar predstavlja osrednji konceptualni model raziskave. Sledi analiza intervjujev z vodilnimi medijskimi delavci, uredniki, tržniki in analitiki z uporabo kvalitativne metode tematske mreže. Nato interpretacija pojasni odločitve za multiprihodkovne poslovne modele in njihove posledice.

## **Digitalizacija: tveganja, strategije in poslovni modeli**

Tveganje podjetja je verjetnost nedoseganja načrtovanega dobička. Tveganje, ki ga povzročajo zunanji in notranji dejavniki, je stopnja neuspešnosti realizacije ciljev, opredeljenih v strategiji podjetja (Dickinson 2001, 361), ki najde svojo realizacijo v poslovnem modelu. G. Dobrota (2012, 30) pojasnjuje, da je tveganje toliko večje, kolikor večja je negotovost, kakšne in kolikšne spremembe se bodo zgodile.

Ne glede na različna teoretska izhodišča obstaja med strokovnjaki (Franklin 2014; Nielsen 2018; Picard 2011; Villi in Picard 2018) dokaj veliko soglasje, katere spremembe, najbolj zaznamujejo poslovanje industrije novic v sodobnosti: a) veliko povečanje ponudbe in konkurence ter zmanjšanje povpraševanja po ponudbi klasičnih medijev (po občinstvih in vsebinah); b) vzpon tehnoloških platform, na katerih algoritmi avtomatizirajo srečanje ponudbe in povpraševanja na podlagi zbranih podatkov o uporabnikih; c) sprememba načinov realizacije ustvarjene vrednosti, kar zajame tako inovacije načinov prodaje vsebin in občinstva kot razvoj novih nenovinarskih produktov in storitev. Če producenti novic ne naslovijo naštetih treh skupin sprememb v a) strukturi trga, b) tehnologiji in c) poslovanju, so izpostavljeni verjetnim poslovnim neuspehom, kar posledično zahteva identifikacijo, analizo in prilagoditev spremembam, kot upravljanje tveganja definira Corbett (2004, 51). Spremembe so izvor tveganj, ki jih naslovi odgovarjajoča strategija, operacionalizirana v ustreznem poslovnem modelu, pri čemer vsaka strategija nosi poseben »profil tveganja« (Dickinson 2001, 361).

Neoklasična ekonomska teorija običajno loči tri idealnotipske kompetitivne strategije: strategijo cenovnega vodstva, diferenciacijsko strategijo in strategijo fokusa (Porter 1989, 35–40). Odgovor na zaostrene pogoje konkurence, ki jih prinaša spremenjena struktura trga, so običajno poskusi doseganja najnižje ali vsaj konkurenčne cene, kar vključuje nizke stroške in ekonomijo obsega. Pristop predvideva produkte, ki jih je mogoče zaslediti tudi pri konkurentih, kar ni dober obet za heterogenost vsebin na ravni medijskega sistema, vendar z večanjem občinstva omogoča tekmovanje za oglaševalski denar (Picard 2010, 114). Profil tveganja ob višanju cen opredeljuje substitucijski učinek, ki se mu medij lahko izogne z vpeljavo diferenciacijske strategije, primerne za trge monopolistične konkurence, na katerih vsebine postajajo vse bolj »kredibilne dobrine« in vse manj »iskalne dobrine« (Hoskins, McFadyen in Finn 2004, 77), s čimer cenovna konkurenca izgublja svojo vlogo.<sup>1</sup> Krepitev različnosti, informativnosti in kakovosti vsebin zmanjšuje tveganje substitucijskega učinka in povečuje tveganje, ki izhaja iz učinka komplementarnosti: bolj ko vsebine pridobivajo na kakovosti in različnosti, manj tveganja jim predstavlja cenovna konkurenca, viša se javna koristnost novic, pri kateri predvsem na spletu obstaja tveganje uspešne monetizacije. Tudi problem predstavlja še visoka odvisnost od oglaševalskega denarja, saj se proizvodnja občinstva običajno ne ravna po stroškovno zahtevnejši diferenciacijski strategiji.

Oglaševalski prihodki krijejo razkorak med prodajo vsebin in celotnimi stroški njihove proizvodnje. Razkorak, ki ga brezplačniška kultura na spletu samo še večja, je splošnejša

posledica specifičnih lastnosti novic kot javnih dobrin, ki so nerivalne (poraba ene osebe ne zmanjša možnosti porabe za druge osebe) in neizključujoče (težko je preprečiti »zastojkarstvo« in težko jih je monetizirati) (Baker 2002, 31; Pickard 2014, 154; Samuelson in Nordhaus 1992, 311). Pozitivne eksternalije novic za družbo so težko poplačane iz neposredne prodaje novic občinstvu, kar privede do močne potrebe po subvencioniranju novic z oglaševalskimi prihodki, ki jih omogoča stroškovno nižja proizvodnja občinstva. Krepi se proizvodnja takih vsebin in občinstva, ki jih je mogoče zaslediti tudi pri konkurenčnih medijih, kar zmanjšuje javno koristnost celotnega medijskega sistema. K prej navedenim trem skupinam dejavnikov tveganja je zato treba pridati še splošnejšo »tvegano naravo« informacijskih dobrin, zaradi katerih »trgi informacijskih dobrin ne delujejo«, kot sta že pred časom ugotavljala Shapiro in Varian (1999, 23).

Strateška usmeritev na proizvodnjo občinstva implicira oglaševalski poslovni model; ko prihodek prinaša prodaja vsebin, govorimo o potrošniškem modelu, po analogiji ločimo še sponzorski in model transakcij med podjetji (Picard 2011, 34). Ker poslovni model zaobjema celotno koncepcijo posla, skupaj s finančnimi tokovi, in naslovi interese vseh deležnikov –investitorjev, oglaševalcev, novinarjev, občinstva in ne nazadnje družbe kot celote (Picard 2010, 56–61), javna koristnost novic ni brezpogojno v ospredju. Novičarski mediji so se tradicionalno odločali predvsem za kombinacijo prvih dveh modelov, ko modele prilagodimo digitalni realnosti, sponzorski model vključuje tudi donacije, transakcijski pa medoddelčno poslovanje na način, kjer vsak novoizločeni del podjetja predstavlja svoje stroškovno mesto, s čimer si deli lastniško istega podjetja med seboj lahko tudi konkurirajo. Na ta način stroškovni vidik postane odločilna komponenta tudi v odločanju znotraj medijskega podjetja samega. Ker je informacijsko blago tipičen primer produkta, ki se proizvaja z minimalnimi mejnimi stroški, ga posledično ne zmorejo dobičkonosno proizvajati podjetja ali oddelki, ki naj bi z njim pokrivala fiksne stroške (Nielsen 2018; Rifkin 2015, 14–15). Ekonomika namreč dokazuje, da je za podjetje v konkurenčnem okolju najbolje, da so cene proizvodov enake mejnim stroškom<sup>2</sup> (Lah 2002, 109; Samuelson in Nordhaus 1992, 142). Glede na lastnosti informacijskih dobrin je mogoče zaključiti, da čim večje so javne koristi novic (in novinarstva) ter čim več pričakovanih prihodkov se veže nanje, tem večje poslovno tveganje spremlja produkcijo novic.

Odločevalci pri iskanju kompromisa med substitucijskim in komplementarnim profilom tveganja kombinirajo štiri prej naštetje idealnotipske modele. Njihove najrazličnejše kombinacije še dandanes dobro zaobjame »multipli tržni model« (McManus 1995, 302). Vključuje odziv producenta novic – tudi samo oddelka ali uredništva v večjem podjetju – na delovanje trgov občinstva, oglaševalcev, virov informacij, investorjev in v sodobnosti še trgov nenovičarskih produktov, katerih zahteve silijo novinarstvo v kompromise med zasledovanjem javnega interesa in ekonomsko uspešnostjo. Multipli tržni model pokaže, kako se okrog in na podlagi novinarstva razvijajo še drugi izvori prihodkov, pri čemer je podjetje tudi lastnik oglaševanih produktov ali storitev ali pa so storitve organizirane v skupini povezanih medijev (Barland 2013, 100). Ekonomika medijev sicer poudarja usmeritev »najprej občinstvo« (Villi in Picard 2018, 126), vendar, ali v dejanskosti to občinstvo ni le stopnja do vse aktivnejših uporabnikov najrazličnejših digitalnih storitev? V isti sapi namreč strokovnjaki svetujejo okrepitev »storitveno-dominantne medijske logike« (ibid., 127), ki gradi na ideji združevanja (in izkoriščanja) vlog producentov in potrošnikov kot tudi na zadovoljevanju širših informacijskih potreb in želja na strani povpraševanja.

Križanje treh strategij in štirih (z multiplim modelom celo petih) poslovnih modelov nam da tipologijo poslovanja medijev kot odgovor na poslovno tveganje. Za ponazoritev,

oglaševalski model se hipotetično lahko usmeri v konkuriranje s ceno, z diferenciranimi vsebinami ali se fokusira na določen tržni segment. Enako velja za potrošniški, sponzorski in transakcijski poslovni model. Tveganje pri potrošniškem modelu, ki vključuje prodajo vsebin, na primer povečuje konkurenca kakovostnejših in koristnejših vsebin, pri oglaševalskem pa konkurenca cenovno ugodnejšega dostopa do občinstva.

## Novičarski in oglaševalski trg v Sloveniji

Odgovore na zastavljena vprašanja bomo iskali pri dominantnih slovenskih producentih spletnih novic, ki jih zaznamuje sodelovanje na trgu, katerega specifike so svojevrstne: je geografsko, jezikovno in s tem tudi številčno relativno zamejen; intervencije države, neposredne z dodelitvijo sredstev ali posredno s povečanjem/z zmanjšanjem oglaševanja državnih podjetij v komercialnih medijih, so znatne; eden osrednjih konkurentov komercialnim producentom novic je RTV Slovenija, ki kot javni zavod opravlja javno službo in ji večino prihodka zagotavljajo javna sredstva. Obenem je za časnike značilno, da pri tekmovanju za naročnike ne tekmujejo nujno na enem skupnem nacionalnem trgu (Bašić Hrvatini in Kučić 2005, 192), temveč na regijskih trgih (primer je ravno časnik *Večer*, ki je vključen v našo analizo), česar pa ni mogoče reči za oglaševalce, čeprav tudi slednji lahko preferirajo regionalne izdajatelje, vendar manj na spletu kot v tisku. Pri primerjavi rezultatov z novičarskimi mediji, katerih institucionalna organizacija je drugačna (na primer skupnostni mediji), kot tudi pri primerjavi med državami z različnimi medijskimi modeli se je teh specifik treba zavedati, vendar pregled raziskav (Cornia, Sehl in Nielsen 2016) pokaže, da se novičarski portali tudi po svetu soočajo s podobnimi težavami in iščejo rešitve v podobnih smereh, vsaj kar zadeva večje komercialne ponudnike novic.

Tako kot po svetu tudi trg novic v Sloveniji zaznamuje kontinuiran padec naklad tiskanih časnikov, ki so praviloma vsi prisotni tudi na spletu. Bembič in Vobič (2021) po podatkih Slovenske oglaševalske zbornice (RPN 2004–2017) navajata, da so naklade treh največjih časnikov (*Dela*, *Večera* in *Dnevnika*) v zadnjem desetletju padle za več kot dve tretjini, vendar pa jim posledičnega izpada dohodka ne uspe nadomestiti niti z digitalnim oglaševanjem in naročninami niti s poskusi lastniškega povezovanja v produkciji in distribuciji kot tudi ne z zniževanjem stroškov delovne sile. Avtorja dalje ugotavljata, da so naročnine od leta 2004 do 2017 predstavljale krepko čez 80 odstotkov vseh prihodkov omenjenih časnikov, v zadnjem četrletju leta 2017 kar 89,9 odstotka (ibid.).

Slovenska medijska krajina je specifična tudi z vidika razdelitve oglaševalskega kolača, saj je po podatkih Mediane IBO televizijsko oglaševanje v letu 2019 predstavljalo 82,1 odstotka celotnega bruto oglaševanja,<sup>3</sup> v Evropi pa se televiziji nameni za polovico manjši delež (Delo 2020, 16, 17). Revije in časopisi dosežejo 7,5 odstotka celotnega bruto oglaševanja, splet in mobilni marketing 3,3 odstotka, radio 3,2 odstotka in plakati 3,5 odstotka (ibid.).

## Analiza: tematska mreža tveganj, strategij in poslovnih modelov

V raziskavi so bili analizirani sekundarni podatki iz Arhiva družboslovnih podatkov (Slaček Brlek in Kaluža 2020), točneje 38 polstrukturiranih intervjujev z različnimi profili medijskih delavcev – z direktorji, uredniki, novinarji, s tržniki, tržnimi analitiki, strokovnjaki za raziskave spletnih medijev, z razvojniki in administratorji spletnih storitev ter s pred-

stavnikoma dveh stanovskih organizacij - z glavnim tajnikom Sindikata novinarjev Slovenije in s predsednico Društva novinarjev Slovenije. Intervjuji niso bili anonimizirani, glavne teme so pokrivalo uporabo metrik, delo v medijih, trg, oglaševanje, konkurenco s strani globalnih platform, monetizacijo »digitala« in prihodnost novinarstva. Izvajalca originalne raziskave sta na podlagi zbranih podatkov objavila poročilo V senci digitalnih velikanov (Kaluža in Slaček Brlek 2020), pričujoča raziskava pa dodaja analizo, ki se umešča med evidentirane spremembe digitalizacije in konkretne posledice za medije, novinarstvo in javno sfero na način, da njeni rezultati a) razložijo delovanje medijev na podlagi stroškovnih kriterijev; b) predstavijo trende razvoja medijskih podjetij v kategorijah teorije podjetja; c) dodatno temeljijo na analizi sekundarnih statističnih podatkov iz letnih poročil medijskih družb.

Izbrano orodje za analizo empiričnega gradiva je metoda »tematska mreže« (Attride-Stirling 2001), katere lastnosti induktivnosti, konstrukcionalističnosti in interpretativnosti (Dimovski, Škerlavaj, Penger, Ghauri in Grønhaugdo 2008; Roblek 2009, 55) so skupne tudi drugim metodam kvalitativne analize. Namen analize je »oblikovanje zbirke kategorij, v katere uvrščamo pomene dobljenih podatkov« (Roblek 2009, 56), s fokusom na družbenih procesih, in ne toliko na strukturi (Dimovski, Škerlavaj, Penger, Ghauri in Grønhaugdo 2008, 121). Opisi konkretnih praks v proizvodnem ciklu in utemeljitve odločitev, ki jih podajo sogovorniki, omogočajo neposredno klasifikacijo praks in odločitev v oblikovano tipologijo, sestavljeno iz strategij in poslovnih modelov. Obravnavano ločeno lahko tveganja, strategije in poslovni modeli predstavljajo tudi sekvenčno prilagoditev digitalizaciji v novinarski industriji.

Iz transkriptov intervjujev so s kodiranjem izluščene tri vrste tem. Najsplošnejši opis dogodkov izpostavljajo »osnovne teme«, ki se združujejo v »organizirane teme«, te pa so povezane v »skupne teme« (Attride-Stirling 2001, 388, 389). Kodiranje je podlaga za razbiranje osnovnih tem, na podlagi katerih so identificirane tri organizirane teme: *tveganja digitalizacije, izbira strategij in implementacija odgovarjajočega poslovnega modela*. Naštete teme so v analizi osvetljene s podatki o razmerah v izbranih industrijah in o portfeljih produktov medijev. Izbrana metoda tematske mreže omogoča identifikacijo idej kot temeljev za poslovne odločitve in interpretacijo pričakovanih njihovih izidov, ne omogoča pa ugotavljanja dejanskega poslovnega uspeha v monetarnih kategorijah na podlagi udejanjenih strategij.

## Značilnosti analiziranih medijev

Intervjuvanci prihajajo iz različnih medijskih hiš, ki se razlikujejo glede na institucionalno strukturo, lastništvo in vrsto industrije: iz regionalnega časnika Večer in medijskega podjetja Pro Plus (portal 24ur.com) – oba v zasebni lasti; iz medijskega podjetja TSMedia (portal Siol.net) v državni lasti; in z javne Radiotelevizije Slovenija (Multimedijskega centra (MMC)). V tem izboru portal MMC izstopa kot del javnega informacijskega servisa, ki stroške delovanja v dobrih 78 odstotkih (RTV Slovenija 2021, 123) pokriva z naročnino, ki jo plačujejo državljani, s čimer inovacijska svoboda v produkciji novic ni omejena s tržnim neuspehom tako kot pri drugih komercialnih ponudnikih.

Časopisna družba Večer je v zasebni lasti, ki ji splet predstavlja vzporedno publicistično okolje; s tiskom pokriva predvsem štajersko regijo. Po podatkih Slovenske oglaševalske zbornice (RPN 2017) je bil časnik Večer v prvem polletju leta 2017 prodan v 40.780 tiskanih izvodih, kar ga uvršča na tretje mesto med časniki v Sloveniji, po prodanih elektronskih izvodih (423) pa na drugo mesto.



Spletna novičarska platforma 24ur.com deluje v okviru zasebnega medijskega podjetja Pro Plus, katerega osnovna dejavnost je oddajniška televizija, tej pa se pridružujejo tematski programi. Poleg novičarskega portala ima še sedem spletnih portalov in storitev videa na zahtevo (Pro Plus 2019, 4). V segmentu digitalnega oglaševanja je podjetje prvo v Sloveniji po prihodkih (11,94 milijona evrov) iz bruto oglaševanja (Delo 2020, 17).

Spletna platforma Siol.net je del medijsko-storitvenega podjetja TSMedia, ki je hčerinska družba državnega telekomunikacijskega podjetja Telekom. Po prihodkih (8,55 milijona evrov) iz bruto digitalnega oglaševanja je TSMedia (ibid.) na drugem mestu v državi. Je »digitalno medijsko podjetje« in »ponudnik nepogrešljivih kontaktnih, poslovnih in finančnih informacij« (TSMedia 2015, 5). Produkti in storitve poleg novic zajemajo izdajanje imenikov, zunajdomno oglaševanje na digitalnih zaslonih, iskalno platformo in imeniško službo (TSMedia 2021, 8, 9).

### *Tveganja digitalizacije*

Naklada tiskanih izdaj časnikov po svetu in v Sloveniji vztrajno pada, kar zanje predstavlja tveganje z dokaj majhno negotovostjo. Tveganje zatorej izhaja predvsem iz verjetnosti, kako uspešni bodo časniki pri povečevanju in iskanju novih virov prihodkov.

Osnovne teme, ki se vežejo na časnikarstvo, izpostavljajo predvsem že vsaj dve desetletji trajajoč padec naklad in nadaljevanje tega trenda, problematično osredinjenje na starejšo populacijo in neuspešnost naročniških akcij, ob čemer Matija Stepišnik, odgovorni urednik Večera, posebej poudari še enormne stroške distribucije. Kot osnovne teme nato sledijo nepripravljenost plačevanja spletnih vsebin, domača in tuja konkurenca, odliv oglaševalskega denarja v tujino in tehnološke rešitve.

Aleksander Bratina, direktor razvoja pri Večeru, ocenjuje padec naklad v višini petih odstotkov na leto ob ohranitvi relativnih tržnih deležev. Pojasnjuje, da tiskane izdaje z naročninami in s prihodki od oglaševanja prinesejo 90 odstotkov vseh prihodkov. Njegov sodelavec Stepišnik povzema posledice upada naklad in nakazuje tudi smer spremembe poslovnega modela:

Veliko podjetij je sprejelo strateško odločitev, da se dobesedno umaknejo iz oglaševanja v printu, ker mogoče print ne nagovarja več ciljnih publik, ki jih oni imajo. Istočasno so padale tiskane naklade, kar pomeni, da so padali prihodki iz naslova naročnin, kar pomeni, da smo se znašli v neki spirali, ko bi padanje prihodkov kot odgovor ponudilo dve možnosti. Izrazito rezanje stroškov, dela, ali pa seveda iskanje novih prihodkov.

Bratina izpostavi, da specifičnost majhnega trga niti ni tak problem, temveč »da v Sloveniji, jaz ne vem zakaj, enostavno ljudje mislijo, da vse, kar je na spletu, mora biti a priori zastoj«. S tem se med osnovnimi temami odpre problem konkurence in monetizacije spletnih vsebin kljub pričakovani rasti digitalnega povpraševanja (Klančar, Večer; Gregor Jamnik, multimedijski strokovnjak na Siol.net). Lahko si zastavimo vprašanje, koliko lahko še raste spletni doseg, saj se je zadnja leta povečeval po visoki stopnji; na primer, mobilna verzija 24ur.com je v letu 2019 beležila 43-odstotno rast različnih obiskovalcev (Proplus 2020, 15). Tega se zavedajo tudi pri konkurenčni platformi Siol (Klemen Snaj, tržni analitik): »Kot vemo, je Slovenija precej majhna in vsi ti top pagei od 24ur do Siol, do Žurnal, že itak pokrivajo več kot pol vseh Slovencev, ki so na internetu, tako da tukaj dejansko lahko rečemo, da

vse pokrijemo. Ni to neka nišna stran, ki bi točno lovila določen profil userjev, ampak so vsi. Mesečno 700.000 ljudi v Sloveniji. Težko reči, da zdaj nekoga nisi imel.«

Spletna konkurenca je visoka, »ker imaš tudi dva portala Siol, s katerim ste govorili, in MMC, ki sta kakovostna, a nista rentabilna, financirana z javnim denarjem več ali manj in popolnoma odprta«, ocenjuje konkurenco Klančar (Večer). V obdobju raziskave je bil Večer še edini večji slovenski dnevni časnik, ki je razširjene spletne vsebine nudil brez plačilnega zidu, v letu 2021 pa vsebine zapira. Splet je sicer postal enakovreden distribucijski kanal, »ampak kar se pa tiče financ, je pa seveda splet vedno v podrejenem položaju, ker se s spletom ne da toliko služiti«, pravi Barbara Repovž, ki se pri Večeru ukvarja s spletnimi projekti.

Naslednji sklop osnovnih tem naslavlja konkurenco mednarodnih korporativnih tehnoloških platform. »Moja konkurenca ni Siol pa MMC. Moja konkurenca je Google pa Facebook,« pojasnjuje Jure Tepina, urednik portala 24ur.com. Spletni velikani predstavljajo popolnoma drugačno konkurenčno okolje, drugo industrijsko panogo, v kateri se prodaja samo pozornost občinstva, vsebine pač ne. Mnogi oglaševalci odhajajo k njim, poleg tega jih je mnogo odšlo tudi v nemedijska okolja. V Sloveniji je po podatkih Mediane IBO delež bruto vrednosti oglaševanja v dnevnikih s prilogami v obdobju 2015–2019 upadel za petino, s petih odstotkov celotnega bruto oglaševanja na 3,9 odstotka celotnega bruto oglaševanja v Sloveniji (Delo 2020, 16), kar kaže na zmanjšanje tržnega deleža tiskanih časnikov na celotnem oglaševalskem trgu. Pomenljivo je, da je bil delež televizijskega oglaševanja od leta 2016 do 2019 dokaj konstanten, v slovenskih spletnih medijih je v tem obdobju stagniral (3,3 odstotka), ob tem da se je celoten oglaševalski kolač v obravnavanem obdobju le malenkostno spreminjal (ibid., 16).

Ti podatki ne upoštevajo rastočega oglaševanja domačih podjetij na tujih korporativnih platformah. Na njih oglašuje vedno več slovenskih podjetij z relativno majhnim oglaševalskim proračunom, ki sicer ne zadostuje za oglaševanje na domačih novičarskih platformah, v skupnem znesku pa pomeni velik odliv potencialnega prihodka. Za novičarske portale obstaja veliko tveganje, da se bo ta trend nadaljeval kljub zelo verjetni rasti digitalnega oglaševanja v vseh oblikah, ki je v Sloveniji po podatkih IAB v letu 2020 zraslo za 9,3 odstotka, v letu 2021 pa se pričakuje še intenzivnejša rast na račun klasičnih medijev (TV, tiska, radio), kot zasledimo v letnem poročilu TSMedia (2021, 18) za leto 2020.

Medtem ko producenti novic oglaševalce poskušajo ponovno ujeti na spletu, spletno oglaševanje ne omogoča pokritja stroškov brez dodatnega vira financiranja. Tudi platformo Siol.net izdatno financira matična družba Telekom, kot ocenjuje Klančar (Večer). Igor Gajster, direktor trženja pri Siol.net, povzema podatke Mediane IBO (Delo 2020, 16) iz leta 2019, po katerih naj bi spletno oglaševanje na slovenskih platformah predstavljalo samo 3,3 odstotka celotnega bruto kolača, in ocenjuje, da naj bi bilo v Sloveniji celotnega spletnega oglaševanja vsaj sedem odstotkov, če že ne deset, torej ga več kot polovico prevzamejo mednarodne korporativne platforme. Kaluža in Slaček Brlek (2020, 41, 42) v svojem delu pokažeta, da se moči globalnih gigantov slovenski mediji ne morejo postaviti po robu, sploh pa jim ne morejo slediti na področju tehnoloških inovacij, kar predstavlja naslednji sklop osnovnih tem.

Z algoritmičnim ciljanjem uporabnikov so se pokazale možnosti, da tudi podjetja z manjšim oglaševalskim proračunom oglašujejo na spletu. Korporativne platforme ciljajo uporabnike na podlagi njihovih podatkov, v Sloveniji pa ni pripravljenosti, še manj pa investicij v take tehnološke rešitve.<sup>4</sup> Milena Vuk, ki se na portalu MCC ukvarja s trženjem, izpostavi, da je trg premajhen in take kampanje ne bi bile učinkovite. Segmentacija uporabnikov je mogoča le v okviru tematsko zaokroženih vsebin in tematskih portalov, za kar se odločajo vse v raziskavi zajete platforme.



### Kompetitivne strategije

Osnovne teme, ki se razvijajo okrog *kompetitivnih strategij*, naslavljajo povečanje uporabne vrednosti novic, diverzifikacijo portfelja produktov in usmeritev na občinstvo ali oglaševalce.

Časnik Večer je izvorno zasnovan kot informativni medij, ki mu tiskane izdaje še vedno prinašajo glavno prihodka, na spletu pa poleg vsebin iz tiska nudi še dodatne vsebine. Aleksander Bratina (Večer) izpostavlja, da na spletu »vsebinsko ti pa prodajajo 'news to use' vsebine, se pravi nekaj, kar rabiš, da zveš, kar ne moreš drugje, neke zgodbe preiskovalnega novinarstva in recimo neke kolumne znanih avtorjev«. Konkurenca je na spletu višja in medij ima manj tržne moči, zato je razlikovanje vsebin temeljnega pomena, kar pa na nacionalnem nivoju niti ni lahko doseči (Miha Klančar, Večer): »Ne tiskane naročnine, ne digitalne naročnine, ker noben ne bo kupil zato, da bo prebral o tem, kar je napisal Šarec na Twitterju, ker to še trije drugi mediji poročajo. (...) Ker konec dneva, sem rekel, Dnevnik, Večer, Delo – iste teme nacionalne se obešajo na dosti isti način, poročajo.«

Padanje naklad in povečanje naročnin lahko časnik ustavi »samo z vsebinami, ki jih bodo ljudje ocenili kot take, da so vredne 30 evrov na mesec,« izpostavlja Bratina (Večer), kar zahteva diverzifikacijsko strategijo pri plasiranju vsebin na trg.

Obenem družba Večer kot strategijo iskanja novih prihodkov poudarja »diverzifikacijo poslovanja in razvoj lastnih dogodkov« (Večer 2017, 7), »kot so energetske, zdravniške, gospodarske in pa druge nagrade, ki jim nekako v paketu pritičejo še organizacije nekih relevantnih konferenc, razprav, intervjujev itn.«, kot našteva Stepišnik (Večer). Poleg tega, da je Večer vstopil v »industrijo srečanj«, je v letu 2019 poleg osrednje spletne platforme upravljal tudi dodatna dva mikroportala, celovita storitev trženja in oglaševanja pa od leta 2016 predstavlja eno od dolgoročnih strateških usmeritev (Večer 2020, 5, 6). Diverzifikacija portfelja je uveljavljen način zmanjševanja tveganja, ki pri klasičnih producentih novic v preteklosti ni bila v ospredju. S stroškovnega vidika omogoča ekonomijo povezanosti,<sup>5</sup> na trgih z manjšo konkurenco pa grajenje razpoznavnosti in posledično uvajanje diferenciacijske kompetitivne strategije pri posameznih, običajno nenovičarskih produktih. Zgovoren primer sta družbi Pro Plus in TSMedia.

V primerjavi s časnikarsko hišo sta spletna portala 24ur.com in Siol.net že sama po sebi del diverzificiranega produktnega portfelja medijskih družb Pro Plus in TSMedia. Novičarski portal 24ur.com je v tem pogledu stranski produkt in »informativni program je naše glavno sidro, kar se tiča *brandinga* televizije«, kot pravi Aleš Muhič, direktor trženja pri Pro Plus, prav tako je tudi portal Siol.net samo eden od produktov družbe TSMedia, katere vodilo je, da nudi celostno oglaševalsko storitev, kot pove Igor Gajster (Siol.net).

Glavnino prihodkov družbe Pro Plus prispevajo oglaševalci, v družbi TSMedia pa je bil leta 2020 delež oglaševalskih prihodkov 56-odstoten (TSMedia 2020). Zanju je občinstvo, ki pa večinoma ni produkt novičarskih strani, homogena dobrina, katere tržna cena je odraz njene velikosti. Člani občinstva imajo lastnosti substitutov, zato je najpomembnejše konkuriranje s ceno: »/.../ blazno se opazuje konkurenca med sabo«, kot opisuje razmere na trgu občinstva Mirko Mayer, v. d. odgovornega urednika Siol.net. Vsebine na vseh spletnih portalih so prosto dostopne, razen na portalu Večera, ki del vsebin zaklepa, mere obiskanosti in časa, porabljenega za spremljanje vsebin, pa so odločilni dejavniki kompetitivne prednosti v boju za oglaševalce. »V bistvu je vedno bolj trend, da se delajo vsebine, ki so zanimive za obiskovalce. Da so klikane, da so prikazi, da ima velik doseg. Ni več tega, da bi imel neko vsebinsko gor,

ki je ful profi narejena in vse, ampak je narejena za 10 ljudi v Sloveniji« (Igor Gajster, Siol.net).

V primerjavi s komercialnimi platformami multimedijskih podjetij pa novičarski platformi MMC, ki je del javnega servisa RTV, oglaševalski prihodki predstavljajo le manjši del celotnih prihodkov, kar vključuje tudi manjšo soodvisnost med vsebinami in interesi oglaševalcev. »Bolj gre za to, kako bomo mi znotraj tega, kar obstaja, to čim bolj izkoristili, čim bolj uporabili za namen oglaševanja,« pojasnjuje Milena Vuk, ki se ukvarja s trženjem oglasnega prostora.

Kompetitivne strategije se močno razlikujejo glede na institucionalno organizacijo in lastništvo medija. Časnikarska hiša in novičarski portal v okviru javnega servisa RTV poudarjata razmerje do občinstva, medtem ko odprte komercialne spletne platforme poskušajo čim bolj zadovoljiti oglaševalce, tema dvema usmeritvama pa sledi tudi izbira diferenciacijske strategije pri trženju novic oziroma cenovne strategije pri trženju občinstva.

## Poslovni modeli

Prvi sklop osnovnih tem naslavlja različne načine realizacije ustvarjene vrednosti, torej izvor prihodkov in s tem najpomembnejše zunanje deležnike podjetja, kar odraža diverzifikacija portfelja produktov. V drugem sklopu osnovnih tem se izpostavlja uporaba družbenih omrežij kot nadgradnje poslovnih modelov. Tretja osnovna tema so tehnološke investicije v merjenje obiska na spletu in posledice za novinarje kot deležnike novičarskih medijev.

»Mi prodajamo vsebine,« pravi Bratina (Večer). Prihodke poleg naročnin in kolportaja prinašajo še oglaševalci, načrtujejo pa okrepitev donacij, kar bi predstavljalo uvedbo sponzorskega poslovnega modela. Groba ocena je, da oglaševanje predstavlja 50 odstotkov prihodkov, kjer spletno oglaševanje prinese 20, okrog pet odstotkov pa korporativni dogodki, kot pojasnjuje Klančar (Večer). V letu 2021 spletni portal Večera nudi vsebine v zameno za naročnine, velik delež vsebin pa je prosto dostopnih, tako da tisk in spletna platforma delujeta na klasičnem dvotirnem trgu naročnikov in oglaševalcev. Osrednja pozornost med zunanjimi deležniki je namenjena bralcem, kar v letnih poročilih edini eksplicitno povedo: »Center naše pozornosti je bralec (uporabnik)« (Večer 2017, 6), vendar visoko cenijo tudi zadovoljstvo oglaševalcev. Ponudba uredniških vsebin se namreč dopolnjuje s ponudbo vsebin, ki tematsko pokrivajo naročene odnose z javnostjo, s čimer se ukvarjajo tako imenovani medijski specialisti, kot pojasnjuje Bratina. Pove, da oglase z uredniško vsebino (»advertorial«) časnik objavlja samo na spletu, v tiskanih izdajah pa jih ustrezno označi oziroma priloži, na spletu se odloča tudi za nativno oglaševanje za mlajše občinstvo, kot dodaja Miha Klančar. Publiciranje na spletu zahteva prilagoditev tako bralcem kot oglaševalcem (Bratina, Večer): »Tam /na spletu/ se ti moraš opredeliti za dva cilja. Prvi cilj je, ali boš prodajal vsebino ali boš prodajal oglase«, ob tem da odločitev za oglase zahteva povečanje obiska in klikov ter še povečanje popularnih vsebin, ki jih je težko neposredno monetizirati.

Na spletu je odnos medija z občinstvom in oglaševalci močnejši kot v tisku pogojen z njuno soodvisnostjo in že tako neželeno uvajanje plačilnega zidu hitro lahko spodkopljejo preveč popularne vsebine, ki jih je najti tudi na drugih brezplačnih novičarskih portalih.

Producenti novic, ki so prisotni samo na spletu, se v segmentu novic odločajo za oglaševalski poslovni model, kot podjetja v celoti pa za multiprihodkovni model, ki je posledica diverzifikacije portfelja produktov. Izvor prihodkov odloča tudi o uredniških vsebinah, ki so zato močnejše izpostavljene potrebam oddelkov trženja. Vlogo spletnih novičarskih platform v multiprihodkovnem modelu prikaže vpogled v prakse »televizijsko« usmerje-

nega podjetja Pro Plus. Storitve Voyo (video na zahtevo) podjetje oglašuje na različnih platformah, tudi v omrežju Google Display, vendar »veliko več prometa dobimo iz 24ur.com, tudi direktnega, ki ga ima Voyo« (Blaž Bezek, vodja storitve Voyo), s čimer novičarski portal pridobi dodatno funkcijo ustvarjanja potrošnikov v okviru lastnega podjetja. Predmet menjava niso vsebine, temveč potrošniki kot generično blago, kar je posebej vidno v simbiozi različnih platform v okviru istega medijskega podjetja, na primer televizijskih resničnostnih šovov, razširjene ponudbe taistega žanra na plačljivi platformi vsebin na zahtevo in distribuciji dodatnih vsebin na portalih spletnih novic, kjer slednje spet generirajo promet za druge platforme. S stroškovnega vidika je tako sodelovanje primer transakcij med različnimi oddelki istega podjetja.

Drug splet osnovnih tem naslavlja vlogo globalnih korporativnih platform, tako z vidika promocije lastne produkcije kot tudi možnosti za širitev oglaševalskih storitev. Ponudniki novic korporativne platforme uporabljajo za preusmeritev uporabnikov na domače strani. Družba Pro Plus je na primer že leta 2017 upravljala 30 strani Facebooka (Proplus 2017, 6), kar ji omogoča notranjo navzkrižno promocijo in vključevanje uporabnikov v svoje dejavnosti. Na ta način producenti novic in velike tehnološke platforme stopajo v specifičen konkurenčno-simbiotični odnos (Kaluža in Slaček Brlek 2020, 63; Möller in Rimscha 2017, 39). Platforme prevzemajo velik del oglaševalskega kolača, obenem postajajo pomembna stopnja v pospeševanju »storitveno-dominantne medijske logike« (Villi in Picard 2018, 127) vključevanja tako imenovanih prozumentov (producentov-konzumentov) v svoje dejavnosti. Korporativne platforme so konkurenti in pomembni deležniki novičarskih medijev, slednji tudi razvijajo produkte in storitve oglaševanja na korporativnih platformah za zunanje naročnike: »Kot sem rekel, ne samo za kliente, tudi za naše projekte, delamo oglaševanje na Google Display Networku, na, ne vem če poznate te izraze, sponsor promotion, ki se znotraj maila kaže, search engine zakupe, vse te stvari delamo« (Miha Klančar, Večer).

Sposobnost naslavljanja tveganj skozi kompetitivne strategije se operacionalizira v poslovnem modelu, ki naj omogoča hiter odziv na zaznane spremembe in ustrezne mehanizme posredovanja (Dobrota 2012, 230). V ta namen producenti sledijo metrikam bravnosti in obiska, glede na katere prilagajajo vsebine: »In dejansko, če vidiš, da se nekaj ne scrolla, da se nekaj ne gleda, ti lahko v bistvu odreagiraš takoj. Daješ napotke uredništvu, take in drugačne« (Mirko Mayer, v. d. odgovornega urednika Siol.net). Velja izpostaviti, da je namen uporabe metrik različen glede na institucionalno organizacijo medija. Medtem ko MMC uporablja metrike bolj kot orientir za privlačnejše oblikovanje raznolike ponudbe (Marko Filli, direktor RTV SLO), zasebni spletni portali na podlagi metrik prilagajajo vrsto ponudbe. »Če vidimo, da neka tema zelo ljudi privlači, bomo tem temam, ker ljudje hočejo to, potem bomo tem temam dali večji poudarek,« pravi Aleksander Bratina (Večer). Na podlagi spremljanja obiska trženjski oddelki vedno močneje vstopajo v uredništva, in če že ravno neposredno ne določajo, kaj velja kot novica, pa izraziteje postajajo odbiralcelji vsebinskega konteksta oglasov.

Integracijo uredništev in trženjskih oddelkov sta izpostavila že Kaluža in Slaček Brlek (2020, 21), v ekonomski analizi pa ta dimenzija dodatno osvetli pritiske k oddaljevanju od diferenciacijske kompetitivne strategije. Poslovni modeli se zanašajo na digitalna orodja, ki zahtevajo investicije v tehnologijo in delovno silo, ki zna z njo ravnati, kar se prav lahko zgodi na račun ustvarjalne delovne sile novinarjev ter posledično količine in kakovosti vsebin: »šli so v te tehnološke investicije, ampak po drugi strani jih pa niso podprli z medijskimi vsebinami, ampak s krčenjem« (Iztok Jurančič, Sindikat novinarjev Slovenije). Samoizpolnitev je eden od osrednjih interesov novinarjev kot notranjih deležnikov (Picard 2010, 79), ki jo

zmanjšuje krčenje njihove ustvarjalnosti, avtonomnosti in profesionalnosti. Teorije poslovnih modelov posebej poudarjajo zadovoljstvo novinarjev, saj na njihovem delu temeljijo uporabna vrednost novic, njihova zanesljivost in kredibilnost, vendar ustvarjeno vrednost v segmentu novic vse bolj višajo informacijski delavci in tržniki, kar nakazuje pot k rangiranju pomembnosti osrednjih notranjih deležnikov.

## Diskusija: so novice še prioriteta?

Z odhodom na splet so se časniki znašli v situaciji, na katero je opozarjal že Sparks (2004, 320), in sicer, »da je zelo verjetno, da se bo večina podjetij srečala z visokimi stroški, ki izvirajo iz služenja trgu enake velikosti preko dveh kanalov namesto preko enega kanala«. Osrednje tveganje, s katerim se srečujejo časniki pri pokrivanju stroškov na spletu, je, kako uspešni bodo plačilni zidovi – časnik Večer ga je uvedel v obdobju trajanja raziskave, drugi večji časniki v Sloveniji že dlje zaklepajo dostop. In dalje, kar sicer zadeva vse spletne producente novic, obstaja dokaj velika negotovost, ali bo oglaševalski kolač na spletu sčasoma zrastel dovolj, da bo omogočil povečanje lastnega financiranja spletne produkcije.

Obisk raste vsem spletnim novičarskim portalom (plačljivim in odprtim), delež celotnega digitalnega oglaševanja v Sloveniji tudi raste – v letu 2019 je po podatkih TGI v primerjavi s prejšnjim letom zrastel za 13 odstotkov, čeprav se zaradi pandemije covid-19 pričakuje upad oglasnih prihodkov, v letu 2020 globalno za devet odstotkov, predvideva pa se hitro okrevanje (TSMedia 2021, 17, 18). Vendar je tukaj potrebna pazljivost, saj se ti podatki nanašajo na celotno digitalno oglaševanje, v katerem je velik delež tuje korporativne platforme, ki lahko v prihodnosti svoj delež tudi povečajo. Celotno domače bruto digitalno oglaševanje je po podatkih Mediane IBO med letoma 2018 in 2019 sicer stagniralo, vendar je družbama Pro Plus in TSMedia zraslo za enajst oziroma tri odstotke, časniku Večer pa je upadlo za 51 odstotkov (Delo 2020, 16). Čeprav so bili sogovorniki večinoma optimistični glede rasti digitalnega oglaševanja, ta rast vključuje oglaševanje na različnih platformah in prostorih, ne nujno novičarskih in ne nujno medijskih.

Tako kot za tisk velja, da ima »fiksne prihodke« (Lah 2001, S118), ki so omejeni z naročninami, po analogiji tudi spletni portali ne morejo v nedogled povečevati svojega dosega, razen če konkurentom prevzamejo del tržnega deleža. Čeprav intervjuvanci kot ene osrednjih konkurentov navajajo tuje korporativne platforme, pa z njimi praktično ne tekmujejo in posledično tudi niso pristali na zniževanje cen (Milena Vuk, MMC). Slovenski spletni oglaševalski trg, v katerega areni se borijo korporativni velikani in domača medijska podjetja, je metaforično mogoče opisati s »pravilom treh« (Albarran 1996), ki oriše hibridni trg, na katerem si nekaj velikih oligopolnih podjetij (Facebook, Google, Twitter) deli večino oglaševalskih prihodkov, za preostanek pa tekmujejo manjša domača medijska podjetja. Močna konkurenca vsaj pri odrtem spletnem dostopu ni dober obet za spodbujanje produkcije diferenciranih vsebin. Poleg tega za isti (domači) oglaševalski kolač med seboj tekmujejo strukturno popolnoma neprimerljiva medijska podjetja, na kar je opozarjal že Scott (2005, 97).

Raziskave v svetu potrjujejo, da imajo skoraj vsi producenti digitalnih novic – razen peščice največjih – probleme s pokrivanjem stroškov iz prihodkov, ki se neposredno ali posredno vežejo na vsebine. Diferencijska strategija na spletu nima pravega učinka, bodisi da povečevanju različnosti ponudbe ne sledi povečanje recepcije (Smyrniaos, Marty in Rebillard 2010, 15, 16) bodisi da ni ekonomsko učinkovita, čeprav generira povečan spletni promet (Huang in Wang 2011, 172). Raziskava Reutersovega inštituta, ki je zajela časnike

in njihove spletne izpostave v šestih evropskih državah, pokaže, da je samo nekaj spletnih platform, ki so se sposobne financirati z naročninami, večinoma od 80 do 90 odstotkov prihodkov pridobijo iz naslova svojih tiskanih izpostav, katerih naklade še vedno padajo (Cornia, Sehl in Nielsen 2016, 53). Tudi Fetscherin in Knolmayer (2004, 7) sta pred leti ugotavljala, da večina ponudnikov, ki nastopa samo na spletu, omogoča prost dostop do vsebin, čeprav imajo na razpolago tudi možnost zaračunavanja vsebin ali omogočanje prostega dostopa do njih po registraciji.

Samo časniki na spletu kompetitivno prednost lovijo z različnostjo in s kakovostjo novic. Za segment novic kombinirajo potrošniški in oglaševalski poslovni model. Prosto dostopni portali, z izjemo portala v okviru RTV Slovenija, pa se nasprotno odločajo za konkuriranje s ceno v obliki »generične hitrostne strategije« (Picard 2010, 67), katere kompetitivna prednost je predvsem hitrost publiciranja novic, donosi pa so odvisni od velikosti tržnega deleža oglaševanja. Pristop je bil še najbolj nagrajujoč v zlati dobi radiodifuznih medijev, zdaj pa je dokaj neinovativen. Z vidika medijskega sistema prihaja do produkcije zamenljivih vsebin in občinstva, zato je križna elastičnost povpraševanja močno pozitivna, saj povišanje cene dostopa do vsebin/uporabnikov ene spletne platforme poveča povpraševanje po ponudbi drugih platform, kar ne spodbuja inoviranja in tveganja z različnostjo ponudbe. Redundanca informacij je z vidika medijskega sistema velika, kar pomeni tratenje ustvarjalnega novinarskega dela.

Bolj kot diferenciaciji vsebin se podjetja, ki imajo v lasti prosto dostopne komercialne portale, posvečajo diverzifikaciji produktov in storitev v smeri novičarskih panog. Podjetja nudijo finančne informacije, razvijajo svoje oglaševalske storitve, krepijo založniško dejavnost in storitve na področju »industrije srečanj«, ki jim prinašajo vedno večji del prihodkov.<sup>6</sup> Tudi za časnikarske hiše je organizacija dogodkov relativno nova storitev, ki omogoča dodaten razvoj oglaševalskim oddelkom, vsem pa diverzifikacija portfelja omogoča zasledovanje ekonomije povezanosti. Vendar z vidika ohranjanja primarne/novičarske dejavnosti take strategije lahko vodijo do tega, da stranski proizvodi sčasoma postanejo glavni, še več, novi glavni proizvodi nimajo več neposredne navezave na javne zadeve, temveč na interese naročnika. Ob tem novinarske vsebine kot stranski proizvodi nosijo pečat glavnega proizvoda. Namen diverzifikacije portfelja je produkcija komplementarnih dobrin, s čimer postane osrednja konkurenčna prednost podjetja njegova prepoznavnost po celostni ponudbi, ne nujno novičarski.

Diverzifikacija portfelja zahteva sodelovanje med uredništvu in oddelki ter med njimi in zunanji partnerji, s čimer na veljavi pridobiva poslovni model transakcij med podjetji ali deli taistega podjetja. Novičarski portali so vključeni v pridobivanje novih potrošnikov za druge oddelke ali za platforme drugih podjetij, ki svoje storitve oglašujejo na novičarskih straneh. Kar nekaj teh značilnosti zaobjema »platformski poslovni model« (Srncicek 2017, 25), ki posreduje med različnimi že obstoječimi strankami ali pa stranke šele ustvari in tako izgraja nove trge. Diferenciacija vsebin ni v ospredju, niti bralci, saj največ prihodkov prinaša prodaja ali posredovanje uporabnikov/potrošnikov. Od vseh analiziranih medijev le časnik Večer svoje stranke v osnovnem poslanstvu naslavlja kot »bralce«, ki jim »na vseh platformah – v tisku, na spletni strani in na aplikaciji – vsak dan prinaša verodostojne novice« (Večer 2020, 6). Nasprotno pa televizijska hiša Proplus (2020, 16) izpostavlja: »Spletne strani omogočajo neposreden, učinkovit in dinamičen nagovor različnih skupin potrošnikov«, kjer informativna dejavnost predstavlja samo del dejavnosti celotnega podjetja. V primerjavi s časnikarskimi hišami so uredništva novic v podjetjih z raznolikimi dejavnostmi močneje odvisna od subvencioniranja s strani drugih organizacijsko-produkcijskih enot, ki nemalokrat na podlagi

obiskanosti in v pomoč lastni dejavnosti poskušajo usmerjati novičarska uredništva.

Ena osrednjih sprememb, ki jih je prinesla digitalizacija, je znižanje stroškov produkcije in distribucije spletnih novic – po ocenah kar za polovico (Picard 2011, 9). Ko padajo stroški spletne produkcije, oportunitetni stroški tiskanja diferenciranih vsebin rastejo, zato so vsaj časnikarske hiše v dilemi, ali na spletu okrepiti napore v širjenje trga ali v zviševanje kakovosti vsebin. Poslovne odločitve so zato razpete med izkoriščanjem »učinka izobilja« ali na drugi strani »učinka koncentracije«, ki naj bi po Bakerjevih (2007, 102) besedah delno nadomestil prvega. Trg se lahko širi, vendar ga širijo vsi konkurenti, obenem so producenti soočeni z odločitvijo, ali proizvajati nove vsebine (učinek izobilja) ali pa povečevati kakovost obstoječih produktov (učinek koncentracije). Če ni rasti cen (naročnin), ki bi vzpodbujale višanje kakovosti novic, se povečuje število prvih kopij za nove trge, kar na ravni medijskega sistema sicer pomeni povečano dostopnost vsebin, ne povečuje pa se uporabna vrednost posameznih vsebin. Strateške usmeritve brezplačnih novičarskih portalov in tudi časnikarskih hiš na iskanje novega občinstva so tako lažje razumljive, saj jih v celotni novičarski panogi pogojujejo nizki stroški distribucije in padajoči mejni stroški produkcije dodatnega občinstva, kar ob močni konkurenci pomeni pritisk na cene.

Paradoksalno, visoki stroški distribucije bi bili lahko korektiv za padanje kakovosti vsebin, vendar pa prihodki od naročnin ne rastejo, prav tako ne cene. S tem izdajatelje spet pehajo v objem strategijam, ki nudijo lahkotnejše vsebine za širše občinstvo in krepijo ponudbo dodatnih storitev. Resnično, klasični časniki, ki so prisotni tudi na spletu, izpostavljajo ločitev med vsebinami z visoko uporabno vrednostjo in vsebinami, ki generirajo dovolj uporabnikov, zanimivih za oglaševalce. Novi uporabniki novih spletnih prvih kopij so zato vredni relativno več, saj se v primerjavi s tiskanimi časniki nameni manj za distribucijo.

Novinarske študije in kritična politična ekonomija izpostavljata lastnost novic kot javnih dobrin, ki naj zadovoljujejo informacijske potrebe posameznika kot državljana, na drugi strani ekonomika medijev poudarja želje potrošnika novic kot posameznika ter potrebe oglaševalcev in drugih industrijskih akterjev. Pristopa pokažeta na diskrepanco med potrebami in željami, kjer zadovoljitev prvih na podlagi profesionalnih novinarskih vsebin izpostavi tvegano ekonomsko naravo novic, medtem ko sklicevanje na zadovoljitev (neomejenih) želja potrošnikov prinaša ponudbo, v kateri so novice čedalje lahkotnejše, usmerjene v življenjske sloge, državljani pa vedno manj informirani (Curran 2000, 128). Strategije za zadovoljitev želja se usmerijo na konkuriranje s ceno, ki vodi do situacije, kjer je plasiranje novih diferenciranih vsebin močno tvegana poslovna poteza, kot sta že pred časom izpostavila Hotelling (1929) in van Cuilenburg (1999). Ko se večina potrošnikov novic zgosti okrog sredinskih tematik tako po kakovosti kot po priljubljenosti, to zadovolji tudi potrebe oglaševalcev.

Ekonomika medijev zagato med informacijskimi potrebami in željami posameznikov v sodobnosti naslovi z »vrednostnim pristopom«, v katerem je »vrednost v umu potrošnika in je merjena s koristjo ali pomembnostjo produkta ali storitve« (Picard 2010, 21). Inoviranje načinov realizacije proizvedene vrednosti se usmeri na vključevanje občinstva v produkcijo storitev in produktov (Picard in Villi 2018, 126), česar zgovorni primeri se kažejo v prepletu potrošniških in personaliziranih izkušenj, podjetniških akcij, dogodkov, konferenc ter tudi na podlagi specializiranih mikrostrani in vključitve uporabnikov v družbena omrežja medijskih družb. V ospredje sicer prihaja vrednost, kot jo definira uporabnik, kar pa še vedno ne rešuje stroškovnih problemov, ki jih prinašajo lastnosti informacij kot javnih dobrin.

V primerjavi s potrošniki se pri oglaševalcih (in drugih industrijskih akterjih) iz-



postavljajo potrebe, ki so zaobjete v njihovih podjetniških ciljih. Zaradi nezanesljivosti tako oglaševalskega kot uporabniškega trga se spletni producenti novic usmerjajo k multiprihodkovnemu modelu, v katerem koristnost novic definira prispevek k dobičkonosnosti celotnega portfelja produktov. Tako poudarjene inovacije v okviru multiprihodkovnih modelov niso namenjene le potrošnikom vsebin, temveč odjemalcem celotnega portfelja produktov. Diverzificirani portfelj, bodisi za končne potrošnike bodisi za poslovne partnerje, je odgovor na povečano moč povpraševanja (Picard 2010, 20; Tecce 2010, 174), pri čemer diverzifikacija sicer omili tveganje pri proizvodnji novic, vendar potencira problematično subvencioniranje novic, rezultat česar je usmeritev na zadovoljitev interesov široke plejade zunanjih in notranjih deležnikov novičarskih podjetij.

## Zaključek

Ponudnike spletnih novic izbira strategij načeloma sili v kompromis med izničevanjem tveganja, ki ga zaznamuje substitucijski učinek, ali tveganjem neuspešne realizacije (prodaje) novic kot komplementarnih vsebin. Proizvodnja novic, ki je ob odprtem dostopu predvsem korak do produkcije občinstva ali potrošnikov drugih storitev, poteka v okolju nizkih cen in stroškov, usmeritev na oglaševalce kot zunanje deležnike pa predstavlja primerljivo nizko tveganje z nizkimi donosi. Plačljivi dostop se nasprotno veže na diferencirane vsebine, kjer profil tveganja zaznamuje konkurenca kakovostnejših vsebin, ob tem da tvegane lastnosti informacij kot javnih dobrin na spletu še močneje pridejo do izraza.

Ko so tveganja ob proizvodnji diferenciranih vsebin visoka, se medijska podjetja, vključujoč tudi časniške hiše, poslužujejo produkcije dobrin, ki nimajo lastnosti javnih dobrin, kar so konkretno občinstva in potrošniki nemedijskih produktov. Potrošnike lahko ponudijo zunanjim in notranjim deležnikom, ponudbo razširijo z nenovičarskimi produkti na trgu končne potrošnje ali na medindustrijskem trgu. Na ravni medijskih podjetij kot celote se razvijajo multiprihodkovni poslovni modeli s povečanim poudarkom na transakcijah med oddelki in podjetji, obenem se za vsak segment prihodkov glede na prioritete deležnikov prilagodi poseben poslovni model.

Analiza je sicer izvedena na primeru slovenskega trga, vendar tudi izkušnje po svetu kažejo na podobne poslovne usmeritve, vsaj v liberalnih medijskih sistemih. Stran povpraševanja težko zagotovi prihodke za financiranje vsebin z visoko javno koristnostjo, zato medijska podjetja iščejo subvencije na podlagi produktov, ki prej zadovoljujejo interese vseh drugih deležnikov kot pa interese javnosti in novinarjev. Ekonomika medijev s svojimi stroškovnimi analizami izpostavlja podjetniške pristope, ki zagotavljajo preživetje ob še sprejemljivem tveganju, kar pa nujno ne vključuje usmeritve na produkcijo vsebin in zadovoljevanja informacijskih potreb javnosti. Strokovnjaki svetujejo krepitev širokega nabora nenovičarskih produktov in storitev, ki imajo v očeh strank kar najvišjo vrednost, s čimer se odgovornost za produkcijo kakovostnih novic prevali na stran povpraševanja. Uporabniki in poslovni partnerji naj bi iskali vrednostno najbolj nagrajujoče spletne izkušnje in rešitve, ob tem pa novice postajajo samo eden od produktov, ki skupaj nosijo tveganje za ekonomski neuspeh podjetja. Čeprav bi taka razpršitev tveganja lahko vodila k večji ustvarjalnosti novinarjev, je zaradi prilagajanja celotnega portfelja produktov podjetniški definiciji koristnosti novinarska avtonomija večkrat pod pritiskom prilagajanja potrebam drugih oddelkov in poslovnih partnerjev podjetja. Ob usmeritvi na zadovoljitev široke palete deležnikov stroškovna obravnava novic ne naslovi temeljnega paradoksa med streženjem

občinstvu in streženjem oglaševalcem ali drugim poslovnim partnerjem. Stroškovne analize namreč kvalitativno ne ločujejo vsebin (produktov za občinstvo) in občinstva/potrošnikov (produktov za oglaševalce/poslovne partnerje), kar omogoča »brezinteresno« osredinjanje na strategijo poslovanja.

## IZJAVA O KONFLIKTU INTERESOV

Avtor ne poroča o morebitnem konfliktu interesov.

## OPOMBE

1. Tretja je strategija fokusa, ki predvideva usmeritev na ozke segmente trga, bodisi z nizko ceno, ekskluzivnostjo ali obojim. Brez kombinacije z drugimi strategijami se informativni množični mediji redko odločajo zanjo, predvsem zaradi usmeritve na številčno občinstvo, kjer poskušajo dosegati ekonomije obsega.
2. Mejni stroški so stroški dodatne enote proizvodnje. V digitalnem okolju so fiksni stroški relativno visoki, variabilni primerljivo nizki, mejni stroški pa zaradi poceni reprodukcije vsebin in njihove distribucije zelo nizki, torej je taka tudi konkurenčna cena produkta.
3. Bruto oglaševalski prihodki so ocena, temelječa na vseh evidentiranih oglasih in cenah iz uradnih cenikov brez popustov ali posebnih pogojev, temelječih na dejanskem dosegu občinstva. Realna neto vrednost je veliko manjša.
4. Družba TSMedia (2016, 24) je leta 2015 velikim naročnikom predstavila storitev ciljnega oglaševanja s predvidevanjem vedenja uporabnikov v realnem času, vendar večjega odziva oglaševalcev ni bilo. Uporabniki se za potrebe oglaševalcev že dovolj segmentirajo po tematskih portalih, kot navaja Gajster (Siol.net).
5. Ekonomija povezanosti obstaja, če je dva ali več produktov/storitev ceneje proizvajati v enem kot v dveh (ali več) ločenih podjetjih (Hoskins, McFadyen in Finn 2004, 100).
6. Diverzifikacija portfelja produktov postaja razširjena praksa novičarskih medijev. Slaček Brlek in Tomanič Trivundža (2019, S70, S71) pokažeta, da tudi Slovenska tiskovna agencija, katere ustanoviteljica in lastnica je država Slovenija, vedno več prihodkov išče na nemedijskih trgih, predvsem z vključevanjem v projekte in organiziranjem dogodkov.

## LITERATURA

- Albarran, Alan. 1996. *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Arnes: Iowa State University Press.
- Albarran, Alan. 2010. *The Transformation of the Media and Communication Industries*. Pamplona: EUNSA.
- Attride-Stirling, Jennifer. 2001. "Thematic Networks: an Analytic Tool for Qualitative Research." *Qualitative research* 1 (3): 385–405.
- Baker, C. Edwin. 2002. *Media, Markets, and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baker, C. Edwin. 2007. *Media Concentration and Democracy: Why Ownership Matters*. New York: Cambridge University Press.
- Barland, Jens. 2013. "Innovation of New Revenue Streams in Digital Media: Journalism as Customer Relationship." *Nordicom Review* 34: 99–112.
- Bašič-Hrvatina, Sandra, in Lenart J. Kučič. 2005. *Monopoli: družabna igra trgovanja z mediji*. Ljubljana: Maska.

- Benkler, Yochai. 2006. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. London: Yale University Press.
- Bembič, Branko, in Igor Vobič. 2021. "Koalicije preživetja v obdobju zatona časopisne industrije: študija primera." *Javnost – The Public* 28 (Suplement): S81-S102.
- Corbett, Richard B. 2004. "A View of the Future of Risk Management." *Risk Management* 6 (3): 51–56.
- Cornia, Alessio, Anika Sehl in Rasmus Kleis Nielsen. 2016. *Private Sector Media and Digital News*. Reuters Institute, University of Oxford.
- Curran, James. 2000. "Rethinking media and democracy." V *Mass Media and Society*, ur. James Curran in M. Gurevitch, 120–154. London: Arnold.
- Delo. 2016. *Letno poročilo 2015*. <https://www.ajpes.si/>.
- Delo. 2020. *Letno poročilo 2019*. <https://www.ajpes.si/>.
- Dickinson, Gerry. 2001. "Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation." *The Geneva Papers on Risk and Insurance* 26 (3): 360–366.
- Dimovski, Vlado, Miha Škerlavaj, Sandra Penger, Pervez N. Ghauri in Kjell Grønhaugdo. 2008. *Poslovne raziskave/Business research*. Essex: Pearson.
- Dobrota, Gabriela. 2012. "Risk Management in Business – The Foundation of Performance in Economic Organizations." Intechopen. <https://www.intechopen.com/books/risk-management-current-issues-and-challenges/risk-management-in-business-the-foundation-of-performance-in-economic-organizations>.
- Fetscherin, Marc, in Gerhard Knolmayer. 2004. "Business Models for Content Delivery: An Empirical Analysis of the Newspaper and Magazine Industry." *International Journal on Media Management* 6 (1-2): 4–11.
- Franklin, Bob. 2014. "The Future of Journalism." *Journalism Studies* 15 (5): 481–499.
- Hoskins, Colin, Stuart McFadyen in Adam Finn. 2004. *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*. London: Sage.
- Hotelling, Harold. 1929. "Stability in Competition." *The Economic Journal* 39 (153): 41–57.
- Huang, Sonia J., in Wei-Ching Wang. 2014. "Application of the Long Tail Economy to the Online News Market: Examining Predictors of Market Performance." *Journal of Media Economics* 27 (3): 158–176.
- Johnson, Joseph. 2020. "Newspaper advertising spending in the European Union (EU 28) 2009–2018." <https://www.statista.com/statistics/434708/newspaper-advertising-expenditure-in-the-eu/>
- Kaluža, Jernej, in Aleksander Sašo Slaček Brlek. 2020. *V senci digitalnih velikanov: sodobni trendi v slovenskem digitalnem novinarstvu*. Ljubljana: FDV.
- Lah, Marko. 2001. "Prispevek k (politični) ekonomiji množičnih tiskanih medijev." *Javnost – the Public* 8 (Suplement), S117–S124.
- Lah, Marko. 2002. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fora.
- McChesney, Robert W. 2013. *Digitalna isključenost*. Zagreb: Multimedijalni institut.
- McManus, John. 1995. "A Market Based Model of News Production." *Communication Theory* 5 (4), 301–338.
- Möller, Johanna, in M. Bjørn von Rimscha. 2017. "(De)Centralization of the Global Informational Ecosystem." *Media and Communication* 5 (3): 37–48.
- Napoli, Philip M. 2015. "Social Media and the Public Interest: Governance of News Platforms in the Realm of Individual and Algorithmic Gatekeepers." *Telecommunications Policy*: 751–760. <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2014.12.003i>.

- Nielsen, Rasmus Kleis. 2018. "Economic Contexts of Journalism." V *Handbook of Journalism Studies*, ur. K. Wahl-Jorgensen in T. Hanitzsch. New York: Routledge. Priprava za tisk. <https://rasmuskleisnielsen.files.wordpress.com/2018/05/nielsen-the-changing-economic-contexts-of-journalism-v2.pdf>.
- Picard, Robert G. 2010. *Value Creation and the Future of News Organizations*. Barcelona: MediaXXI.
- Picard, Robert G. 2011. *Economics and Financing of Media Companies*. Bronx: Fordham University Press.
- Pickard, Victor. 2014. "The Great Evasion: Confronting Market Failure in American Media Policy." *Critical Studies in Media Communication* 31 (2): 153–159.
- Porter, Michael E. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free press.
- Pro Plus. 2019. *Letno poročilo 2019*. <https://www.ajpes.si/>.
- Pro Plus. 2017. *Letno poročilo 2017*. <https://www.ajpes.si/>.
- Rifkin, Jeremy. 2015. *Družba ničelnih mejnih stroškov: internet stvari in ekonomija souporabe*. Ljubljana: Modrijan.
- Roblek, Vasja. 2009. "Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi." *Management* 4 (1): 53–69.
- RPN. 2004–2017. *Pregled revidiranih prodajnih naklad*. Ljubljana: Slovenska oglaševalska zbornica. [https://www.soz.si/projekti\\_soz/rpn\\_revidiranje\\_prodnih\\_naklad](https://www.soz.si/projekti_soz/rpn_revidiranje_prodnih_naklad).
- RTV Slovenija. 2021. *Letno poročilo 2020*. [https://img.rtvlo.si/files/2021/03/30/39\\_348258153609035792\\_letno-porocilo-2020.pdf](https://img.rtvlo.si/files/2021/03/30/39_348258153609035792_letno-porocilo-2020.pdf).
- Samuelson, Paul A., in William D. Nordhaus. 1992. *Ekonomija*. Mate: Zagreb.
- Scott, Ben. 2005. "A Contemporary History of Digital Journalism." *Television and New Media* 6 (1): 89–126.
- Shapiro, Carl, in Hal R. Varian. 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Slaček Brlek, Sašo, in Ilija Tomanić Trivundža. 2019. "Algoritmizacija nacionalne tiskovne agencije: primer STA." *Javnost – The Public* 26 (sup1): S62–S81.
- Slaček Brlek, Sašo, in Jernej Kaluža. 2020. *Novinarstvo in nove tehnologije, 2020: Raziskava o spremembah novinarskega dela v digitalni dobi* (podatkovna datoteka). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Arhiv družboslovnih podatkov. ADP - IDNo: NOVTEH20. [https://doi.org/10.17898/ADP\\_NOVTEH20\\_V1](https://doi.org/10.17898/ADP_NOVTEH20_V1).
- Smyrnaio, Nikos, Emmanuel Marty in Franck Rebillard. 2010. "Does the Long Tail Apply to Online News? A Quantitative Study of French-Speaking News Websites." *New media & society* 20 (10): 1–18.
- Sparks, Colin. 2004. "The Impact of the Internet on the Existing Media." V *Toward a Political Economy of Culture*, ur. A. Calabrese in C. Sparks, 307–326. Lanham: Rowan & Littlefield Publishers.
- Srnicek, Nick. 2017. *Platform Capitalism*. Cambridge: Polity Press.
- Tecce, David. 2010. "Business Models, Business Strategy and Innovation." *Long Range Planning* 43: 172–194.
- TSMedia. 2021. *Letno poročilo 2020*. <https://www.ajpes.si/>.
- TSMedia. 2015. *Letno poročilo 2014*. <https://www.ajpes.si/>.
- van Cuilenburg, Jan. 1999. »On Competition, Access and Diversity in Media, Old and New: Some Remarks for Communication Policy in the Information Age.« *New Media & Society* 1 (2): 183–207.

Večer. 2017. *Letno poročilo 2016*. <https://www.ajpes.si/>.

Večer. 2020. *Letno poročilo 2019*. <https://www.ajpes.si/>.

Villi, Mikko, in Robert G. Picard. 2019. "Transformation and Innovation of Media Business Models." V *Making Media: Production, Practices, and Professions*, ur. Mark Deuze in Mirjam Prenger, 121–131. Amsterdam: Amsterdam University Press.

**Peter Sekloča** je izredni profesor na Oddelku za medijske študije na Fakulteti za humanistične študije Univerze na Primorskem. E-naslov: [peter.sekloca@fhs.upr.si](mailto:peter.sekloca@fhs.upr.si)