

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marija Igerc

Ekonomska učinkovitost globalnih medijskih
konglomeratov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marija Igerc

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

Ekonomska učinkovitost globalnih medijskih
konglomeratov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Ekonomska učinkovitost globalnih medijskih konglomeratov

V zadnjih tridesetih letih so prevzemi in spojitve postali ena najpogostejših strategij podjetij v medijski industriji. Mnogi avtorji takšno združevanje medijskih podjetij povezujejo z maksimiranjem dobička, saj naj bi se na ta način povečala tako tržna moč kot tudi učinkovitost poslovanja podjetij. V diplomskem delu trdim, da koncentrirano medijsko lastništvo ne povečuje ekonomske učinkovitosti kapitala. Sinergije ne prinašajo pričakovanih izjemnih dobičkov. Doseg diplomskega dela ni tako velik, da bi lahko sama izvedla kvantitativno analizo največjih globalnih medijskih konglomeratov, zato sem ga napisala pretežno teoretično, ob tem pa sem se naslonila na nekaj mednarodno objavljenih študij. Rezultati delno podpirajo mojo prvotno hipotezo, saj so pokazali, da nekateri ekonomski kazalniki ne kažejo boljših rezultatov v tistih medijskih podjetjih, v katerih se je kapital v veliki meri združeval in koncentriral. Zdi se, da so megamedijske združitve za marsikoga razočaranje.

Ključne besede: medijska industrija, prevzemi in spojitve, medijski konglomerati, koncentracija lastništva, sinergije.

Economic efficiency of global media conglomerates

In the past thirty years, acquisitions and mergers have become one of the most common strategies of companies in the media industry. Many authors associate such integration of media companies with profit maximization, since it should increase market power and efficiency of business operations. In the thesis I argue that concentrated media ownership does not increase the economic efficiency of capital. Synergies do not bring the expected exceptional profits. Since the scope of the thesis is not extensive enough that I could carry out the quantitative analysis of the largest global media conglomerates, I mostly included theoretical findings in which I leaned on some internationally published studies. The results partially support my original hypothesis, showing that some economic indicators do not indicate better results in the media companies in which the capital was largely pooled and concentrated. It seems that mega media mergers have often been disappointing.

Keywords: media industry, acquisitions and mergers, media conglomerates, concentration of ownership, synergies.

KAZALO

KAZALO	4
KAZALO SLIK	5
KAZALO TABEL	5
UVOD	6
1 MODERNI KAPITALIZEM OB KONCU DVAJSETEGA IN NA ZAČETKU ENAINDVAJSETEGA STOLETJA	9
1.1 GLOBALIZACIJA	10
1.2 RAST PODJETIJ V ZADNJIH 35 LETIH	10
1.3 NASTANEK VELIKIH INTEGRIRANIH MEDNARODNIH KORPORACIJ	12
2 MEDIJI	14
2.2 MEDIJSKE VSEBINE	15
2.3 MEDIJI KOT GOSPODARSKI SUBJEKTI	16
2.3.1 <i>MEDIJSKI TRG</i>	18
3 RAST IN NASTANEK KONCENTRIRANEGA MEDIJSKEGA KAPITALA	20
3.1 OBLIKE RASTI MEDIJSKIH PODJETIJ	22
3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAST MEDIJSKEGA KAPITALA	23
3.2.1 <i>DEREGULACIJA IN PRIVATIZACIJA</i>	24
3.2.2 <i>TEHNOLOGIJA</i>	25
3.2.3 <i>KOMERCIALIZACIJA</i>	26
3.2.4 <i>SUBJEKTIVNI DEJAVNIKI</i>	26
3.2.5 <i>GLOBALIZACIJA MEDIJSKE INDUSTRIJE</i>	27
3.3 STRATEGIJE POSLOVANJA MEDIJSKIH KONGLOMERATOV	29
3.3.1 <i>SINERGIJA</i>	29
3.3.2 <i>EKONOMIJA OBSEGA</i>	30
3.3.3 <i>ECONOMY OF SCOPE (EKONOMIJA RAZPONA, EKONOMIJA SKUPNE PROIZVODNJE IN RAZDELITVE, EKONOMIJA DOSEGA, EKONOMIJA PODROČJA DEJAVNOSTI)</i>	31
3.3.4 <i>USTVARJANJE BLAGOVNE ZNAMKE</i>	32
3.3.5 <i>DIVERZIFIKACIJA</i>	33
3.3.6 <i>SEGMENTACIJA IN SPECIALIZACIJA</i>	34
3.3.7 <i>STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA IN PARTNERSTVA</i>	34
3.4 KONCENTRACIJA LASTNIŠTVA.....	35
3.5 VPLIV USTROJA MEDIJSKE INDUSTRIJE NA MEDIJSKE TEKSTE	37
3.5.1 <i>VPLIV KORPORATIVNE POLITIKE NA NOVINARSTVO</i>	40
4 INTEGRIRANI MEDIJSKI KONGLOMERATI	42
4.1 USTROJ/ORGANIZIRANOST MEDIJSKIH KONGLOMERATOV	43
4.2 POSLOVANJE MEDIJSKIH KONGLOMERATOV	47
5 JE ZDRUŽEVANJE MEDIJSKEGA KAPITALA RES TAKO DOBIČKONOSNO? 50	
6 POLOŽAJ SLOVENIJE	54
6.1 KONCENTRACIJA LASTNIŠTVA NA SLOVENSKEM MEDIJSKEM TRGU	59

SKLEP	61
LITERATURA	63
PRILOGI	69
PRILOGA A: SEZNAM NEKATERIH NAJVEČJIH MEDIJSKIH PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV V ZGODOVINI	69
PRILOGA B: ZGODOVINSKI PREGLED IN PREMOŽENJE PETIH NAJVEČJIH SVETOVNIH TRANSNACIONALNIH MEDIJSKIH PODJETIJ	70

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: Struktura medijskih industrij	19
SLIKA 4.1: Delež zaposlenih v 100 največjih medijskih korporacijah s sedežem v zda glede na vrsto medijske dejavnosti.....	46
SLIKA 4.2: Rast medijskih prihodkov (povprečno v 100 največjih medijskih korporacijah v zda v obdobju odl leta 2000 do leta 2011).....	47

KAZALO TABEL

TABELA 3.1: RAZLIČNI PRISTOPI K TEORIJ KORPORATIVNEGA NADZORA MEDIJEV	40
TABELA 4.1: ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PETIH NAJVEČJIH MEDIJSKIH PODJETJIH NA SVETU OD LETA 2006 DO LETA 2011	45
TABELA 4.2: ZAPOSLOTITVE GLEDE NA MEDIJSKI SEKTOR – JUNIJ 2010 (VELJA ZA 100 NAJVEČJIH MEDIJSKIH PODJETIJ V ZDA).....	46
TABELA 4.3: PRIHODKI V 100 NAJVEČJIH MEDIJSKIH KORPORACIJAH V ZDA GLEDE NA MEDIJSKI SEKTOR.....	48
TABELA 4.4: POSLOVANJE NAJVEČJIH SVETOVNIH MEDIJSKIH KORPORACIJ V LETU 2010 (V MILIJONIH \$)	49
TABELA 4.5: FINANČNA VREDNOST NAJVEČJIH PETIH SVETOVNIH MEDIJSKIH PODJETIJ OD LETA 2006 DO LETA 2011 (V MILIJONIH \$) PO IZRAČUNIH CNN MONEY.COM.....	49
TABELA 7.1: POSLOVANJE NEKATERIH NAJPOMEMBNEJŠIH KOMERCIALNIH MEDIJSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI: LASTNIŠKA SESTAVA LETA 2010 IN FINANČNI REZULTATI (ČISTI PRIHODKI, DOBIČEK ALI IZGUBA) TER ŠTEVILO ZAPOSLENIH LETA 2013	58
TABELA 7.2: ZAPOSLOTITVE GLEDE NA MEDIJSKI SEKTOR V SLOVENIJI LETA 2007 IN 2012.....	59

UVOD

Večina kritik globalnih korporativnih medijev se dotika predvsem vprašanja javnega interesa oziroma morebitnega pomanjkanja le-tega. Pojavljajo se očitki o koncentraciji medijskega lastništva, ki bi lahko resno zmanjšali medijsko raznolikost – ne le v lastništvu medijev, pač pa tudi v medijskih vsebinah. Dilema, ki jo postavljajo mnogi raziskovalci in kritična javnost, je tudi vprašanje, ali so mediji v zameno za višje donose zanemarili javni interes. Sama se lotevam vprašanja medijskih konglomeratov z drugega zornega kota, saj se sprašujem o dejanski ekonomski učinkovitosti teh ogromnih medijskih korporacij. Zdi se, da je za mnoge povsem samoumevno, da so medijski konglomerati bolj ekonomsko učinkoviti kot drugače strukturirana medijska podjetja.

Cilj diplomskega dela je predstaviti združevanje medijskega kapitala v svetu ob koncu 20. in v začetku 21. stoletja v tako imenovane integrirane medijske konglomerate. To so ogromne, praviloma transnacionalne organizacije, ki so večinoma nastale s pomočjo prevzemov in združitvev medijskih podjetij in katerih cilj je ustvarjanje sinergij ter s tem povečevanje dobička. Ob združevanju pretežno pride tudi do rasti delnic. Čeprav je že v preteklih obdobjih prihajalo do globalizacije in integracije kapitala, pa so ti procesi v 80. letih prejšnjega stoletja dosegli neverjeten razmah. V tem času je prišlo do cele vrste sočasnih sprememb v družbi, na področju tehnologije in gospodarstva, te spremembe pa so zajele tudi medijsko industrijo, ki se je v zadnjih desetletjih 20. stoletja in v prvih desetletjih 21. stoletja vse bolj integrirala in globalizirala. Ob tem se je treba zavedati, da medijske industrije niso takšne kot drugi ekonomski sektorji. Njihova naloga ni le ustvarjanje dobička, pač pa tudi informiranje ljudi, njihovi produkti niso le materialni, pač pa tudi socialno-politični.

Postavljam hipotezo, da združevanje medijskega kapitala ne povečuje uspešnosti poslovanja do takšne mere, kot bi pričakovali. Še več, trdim, da medijski kapital, ki je združen v ogromna integrirana in diverzificirana medijska podjetja, ne posluje prav nič bolj uspešno, kot če do združitve ne bi prišlo. Celo nasprotno. Ekonomska učinkovitost ogromnih diverzificiranih transnacionalnih medijskih korporacij je manjša kot ekonomska učinkovitost manjših medijskih podjetij.

Ker bi bilo zelo težko pridobiti vse potrebne podatke za kvantitativno raziskavo največjih transnacionalnih medijskih podjetij, sem se odločila, da diplomsko delo napišem pretežno teoretično. Primerjam različne znanstvene študije in proučujem njihovo vsebino, ob tem pa

iščem odgovore na dana raziskovalna vprašanja. Pri obravnavi diplomskega dela se naslanjam na javno dostopne vire in uporabljam deskriptivno metodo.

Prvi del diplomskega dela govori o globalnem korporativnem kapitalizmu, ki je trenutno prevladujoč gospodarski sistem. Po vsem svetu lahko spremljamo razvoj globalnih finančnih trgov, prihaja do rasti in združevanja podjetij ter nastanka transnacionalnih korporacij. Podjetja lahko povečujejo svoj obseg s pomočjo zunanje ali notranje rasti. Najpogostejši načini zunanje rasti so prevzemi in združitve. Prvi del diplomskega dela obravnava tudi teorije mednarodnega poslovanja velikih združenih podjetij.

Drugi del diplomskega dela predstavlja medije in medijske industrije. Mediji imajo v družbi prav posebno mesto, saj ustvarjajo skupnosti in vrednote, v katerih živimo. Hkrati so mediji gospodarski subjekti, ki delujejo na medijskih trgih. Ker gre za tako širok pojem, ne poznamo le ene same medijske industrije, pač pa različni mediji delujejo v okviru različnih medijskih industrij in svoje dejavnosti opravljajo z različnimi proizvodnimi procesi. Tako zabavni kot informativni medijski produkti pa se od drugih produktov ločijo po tem, da imajo tudi poseben nabor ekonomskih karakteristik, zaradi katerih se producenti nagibajo k temu, da bi medijske produkte razširili med kar največje možno število potrošnikov.

Tretji del diplomskega dela obravnava združevanje medijskega kapitala. Do tega prihaja zaradi cele vrste objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Predstavljeni so prevzemi in združitve v medijskih industrijah ter različne oblike povezovanj medijskih podjetij. Da bi bili prevzemi in združitve medijskih podjetij učinkoviti, se menedžerji poslužujejo različnih strategij: ekonomije obsega, sinergije, mreženja in drugih. Tretji del diplomskega dela govori tudi o medijski koncentraciji, njenih negativnih posledicah in o vplivu strukture kapitala na vsebine ter na povezavo med nadzorom nad vsebinami in lastništvom medijev.

V četrtem delu je predstavljeno delovanje velikih medijskih korporacij, za katere poznamo več poimenovanj. Tako jih lahko imenujemo tudi medijski konglomerati. To so velike medijske družbe, za katere je značilno, da imajo množico oddelkov in podružnic na različnih zemljepisnih področjih. Predstavljena je njihova organizacija in struktura, način poslovanja, zaposleni in vlagatelji. To poglavje govori tudi o poslovanju medijskih konglomeratov, o rasti prihodkov, dobička in premoženja.

Peti del diplomskega dela obravnava vprašanje ekonomske učinkovitosti medijskih konglomeratov. Predstavljene so štiri mednarodne raziskave o ekonomski učinkovitosti

velikih združenih podjetij.

V zadnjem delu diplomskega dela se postavlja vprašanje, kje se je v procesih združevanja, koncentracije in globalizacije medijev, ki se odvijajo po vsem svetu, znašla Slovenija. V tem poglavju so predstavljene nekatere posebnosti slovenske medijske krajine. Šesti del diplomskega dela govori o vpetosti slovenske medijske industrije v globalni medijski prostor, na drugi strani pa o procesih združevanja in integracije medijskega kapitala na slovenskem trgu.

V prilogi so priloženi podatki o razvoju in premoženju petih največjih svetovnih medijskih podjetij, ki so kljub skromnim začetkom zrasla v več deset milijard dolarjev vredne korporacije. Dodan je tudi seznam nekaterih največjih svetovnih medijskih prevzemov in združitv v zgodovini.

1 MODERNI KAPITALIZEM OB KONCU DVAJSETEGA IN NA ZAČETKU ENAINDVAJSETEGA STOLETJA

Čeprav diplomsko delo govori pretežno o medijskih podjetjih, pa prvo poglavje diplomskega dela obravnava nekatere splošne ekonomske tendence ob koncu dvajsetega in v začetku enaindvajsetega stoletja, predvsem rast podjetij in koncentracijo ter globalizacijo gospodarstva. Vrsta vplivov v splošnem gospodarstvu je namreč pomembna za razvoj medijskih podjetij in ima vpliv na izbire, ki jih imajo ta na voljo.

V 70. in 80. letih prejšnjega stoletja je v mednarodnem gospodarstvu prišlo do velikih sprememb. Razvoj novih komunikacijskih tehnologij je podjetjem omogočil, da so lahko v vsakem trenutku izmenjala informacije s podružnicami v tujini. Družbe so tudi lažje vodile projekte v oddaljenih krajih, hkrati pa so podjetja svoje izdelke umestila na mednarodni trg (Hollifield 2004, 88).

V času gospodarskega razcveta v 90. letih so bile obrestne mere izjemno nizke, zato so podjetja in posamezniki na trgih lahko pridobili velike količine kapitala za investicije in širitve svojih dejavnosti. Rast industrijske proizvodnje je bila občutna, nezaposlenost in inflacija sta bili v zahodnem delu sveta nizki, potekalo pa je tudi živahno mednarodno poslovanje.

V tem obdobju je prihajalo do večje povezanosti med različnimi deli sveta – do globalizacije. Po drugi strani pa je v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja prišlo do rasti in širitve mednarodnih trgov, do pomembnih združitvev in prevzemov ter do nastanka transnacionalnih podjetij, saj je bilo to obdobje, ko je bilo na trgu dovolj kapitala po nizki ceni (Svetličič 1996, 22).

Mediji so pomembna komponenta modernega globalnega kapitalizma in ena izmed njegovih določujočih značilnosti. V 21. stoletju prevladuje posebna oblika globalnega korporativnega sistema, ki je prepleten z mediji. Čeprav se mediji zdijo le ena izmed množice gospodarskih panog, pa so v resnici v marsičem ključni za razvoj te oblike gospodarskega sistema. To se dogaja na dveh ravneh. Mediji tako ustvarjajo okvire za poslovanje nemedijskih podjetij. Na domačih trgih spodbujajo korporativno poslovanje, prav tako pa na mednarodni ravni podpirajo oglaševanje korporativnih izdelkov in s tem olajšajo prodor podjetij na nove trge. Na drugi ravni pa informativni in zabavni programi ustvarjajo informativno in ideološko okolje, ki spodbuja tržni ekonomski sistem in podpira njegove moralne, politične in

gospodarske temelje (Herman in McChesney 1997, 10).

1.1 GLOBALIZACIJA

Proces globalizacije poteka na več ravneh – ne le na ekonomskem, pač pa tudi na kulturnem, političnem in socialnem področju. Za ta proces so značilni: mednarodna trgovina, transakcije, transnacionalne investicije, migracije, multinacionalna podjetja ter vse večja podobnost idej in pogledov. Z razvojem transportne infrastrukture in komunikacijskih tehnologij je svet postal veliko bolj povezan in medsebojno odvisen (Svetličič 2004, 22).

Definicija globalizacije ni enoznačna, prej nasprotno, definicij globalizacije je veliko. Sociološka definicija globalizacije obravnava vprašanje vse večje homogenizacije v svetu – življenjskih stilov, pogledov, navad, izdelkov in posledično tudi vse večje decentralizacije pri vodenju organizacij. Politološka definicija pa govori o petih različnih pomenih globalizacije: o internacionalizaciji, liberalizaciji, univerzalizaciji, vesternizaciji ali modernizaciji in o deteritorizaciji (Svetličič 2004, 20).

Eno izmed pojmovanj globalizacijo enači s krepitvijo mednarodnih finančnih trgov in vse večjo močjo multinacionalnih korporacij, ki že dobivajo premoč nad nacionalnimi ekonomijami (Soros 2003, 1). Globalizacija pomeni razmah mednarodnega poslovanja, delovanje na tujih trgih, transnacionalne investicije, pogodbene odnose med podjetji, prodajo proizvodov, ki jih ponujajo doma, še na tuje trge, uporabo tujih polproizvodov pri proizvodnji izdelkov (Svetličič 2004, 22). Tradicionalni pogled na mednarodno poslovanje zato marsikdaj ni več primeren, saj je prišlo do občutnega razvoja globalizacije poslovanja, s tem pa tudi do nastanka transnacionalnih podjetij (Svetličič 1996, 15).

1.2 RAST PODJETIJ V ZADNJIH 35 LETIH

Dva najpomembnejša načina širitve podjetij sta (Bertoncel 2005, 18):

- notranja ali organska rast,
- zunanja ali eksterna rast.

Organska ali notranja rast je strategija, s katero podjetje veča obseg poslovanja s tistimi proizvodi, ki jih že izdeluje, in na tistih geografskih trgih, kjer je že prisotno (Bertoncel 2005, 18). Praviloma gre za širitev dejavnosti znotraj obstoječih kapacitet ali pa podjetje samo zgradi nove kapacitete (Pučko 1999, 41).

Zunanja rast je lahko z določenih vidikov ugodnejša za podjetje. Praviloma je takšna rast hitrejša, tarčno podjetje je lahko že uveljavljeno na novih trgih, lahko ima perspektiven razvojno-raziskovalni oddelek, zunanja rast pomeni večjo stabilnost in manjše tveganje za podjetje (Pučko 1999, 187). Podjetje sledi že uveljavljenim vzorcem, mnogi postopki, ki bi jih sicer morale podjetje izpeljati, so že realizirani. Na tak način lahko tudi podjetje najhitreje poveča svojo tržno vrednost.

Eksterne oblike rasti obsegajo nakup licence, rast s pomočjo »joint venture«, širitev podjetja je možna tudi z nakupom in prodajo franšize, mreženjem, pogodbenimi odnosi ter prevzemi in združitvami kot načinom širitve podjetja (Levstek 2005, 35). Prevzemi in združitve omogočajo hitrejšo in višjo rast, vendar zahtevajo več sredstev in pomenijo večje tveganje (Bertoncel 2005, 19).

PREVZEMI IN ZDRUŽITVE predstavljajo najpogostejšo zunanjo oziroma eksterno obliko rasti podjetij. Poznamo celo vrsto terminov, s katerimi lahko označimo to strategijo rasti, vendar se njihovi pomeni marsikdaj medsebojno prekrivajo, tako da povsem jasne ločnice med temi izrazi ne moremo potegniti (Levstek 2005, 12). Najpogosteje uporabljamo tri termine: takeover (prevzem), merger (združitev) in acquisition (pripojitev).

- TAKEOVER (prevzem) pomeni pridobitev kontrolnega deleža ciljnega podjetja, kar prevzemniku omogoča vpliv na delovanje prevzetega podjetja (Bertoncel 2005, 13).
- ACQUISITION (pripojitev) je vključitev tarčnega podjetja v prevzemno družbo, s tem pa tarčno podjetje preneha obstajati. Največkrat postane podružnica prevzemne družbe (Lahovnik 2013, 15).
- MERGER (spojitev) pomeni nastanek novega podjetja, na katerega se v obliki delnic ali deležev prenese premoženje družb, ki se spajajo. Te izgubijo status samostojnih pravnih oseb (Bertoncel 2005, 14).

Empirično raziskovanje povezovanj ameriških podjetij v obdobju 1950–1977 je pokazalo, da je v tem obdobju prišlo do manjše učinkovitosti poslovanja novih velikih integriranih družb, dobički niso dosegali pričakovane ravni, velikokrat pa je prišlo tudi do znižanja. Sinergije niso bile uspešne, tudi učinkovitost menedžmenta se ni izboljšala. Glavni razlog za združevanje podjetij so bile želje uprav družb, ki so želele ustvariti velike korporacije. Po obdobju povezovanj v 60. letih prejšnjega stoletja je v 70. letih prišlo do obdobja razdruževanja podjetij (Petrin in drugi 1999, 14).

Kljub širokemu interesu za dobičkonosnost prevzemov je bilo ponujenih le malo dokazov za uspešnost korporativnih združitev, poleg tega pa so si bili tisti dokazi, ki so bili predstavljeni, med seboj nasprotujoči (Hogarty 1970, 317).

Za val združevanj v 80. letih prejšnjega stoletja je značilno, da so podjetja v tem obdobju v veliki meri najemala posojila, kar je vodilo k preveliki zadolženosti podjetij, s tem pa k večji ranljivosti v primeru sprememb v poslovnem okolju. To je bilo tudi obdobje, ko so se za nakupe množično odločala vodstva podjetij, to pa je vodilo k nižjim dobičkom delničarjev (Petrin in drugi 1999, 15).

1.3 NASTANEK VELIKIH INTEGRIRANIH MEDNARODNIH KORPORACIJ

Ena izmed značilnosti globalizacije je tudi nastanek velikih integriranih mednarodnih korporacij. Izraza, ki ju najpogosteje uporabljamo, sta multinacionalno oziroma transnacionalno podjetje. Po mnenju nekaterih avtorjev termina »transnacionalno« in »multinacionalno« podjetje nimata enakega pomena. Multinacionalno podjetje naj bi namreč v okviru matične korporacije doseglo določeno avtonomijo, medtem ko bi bilo transnacionalno podjetje predvsem podružnica oziroma izvajalec dejavnosti. Multinacionalna podjetja (transnacionalna podjetja, večnacionalna podjetja) so sicer velike organizacije, ki imajo svoje proizvodne in prodajne enote v več državah (Dragičević 1991, 445).

Po Dunningu (v Svetličič 1996, 90) je značilnost globalnih korporacij lastništvo oziroma nadzor podružnic in poslovno sodelovanje, pri poslovanju pa povečevanje prihodkov podjetja po vsem svetu. Za takšna podjetja je značilno, da so podružnice podrejene vodstvu matične družbe. Korporacije produkcijske faktorje kupujejo tam, kjer je to zanje najbolj ugodno, svoje produkte pa prodajajo na pomembnejših trgih po vsem svetu.

Multinacionalna oziroma transnacionalna podjetja lahko prepoznamo po nekaterih lastnostih. To so velike organizacije, ki poslujejo na mednarodnih trgih in imajo oligopolni položaj. Vse poslovne enote morajo izvajati svojo dejavnost v skladu s skupno strategijo korporacije, podjetja pa delujejo relativno avtonomno (Svetličič 1985, 18).

Konglomerat je termin, s katerim poimenujemo posebno obliko koncentracije in centralizacije kapitala ter proizvodnje, s pomočjo katere nastajajo velika podjetja, za katera je značilno, da istočasno proizvajajo celo vrsto različnih proizvodov. V takšni obliki deluje večina

monopolnih kapitalističnih podjetij, še posebej multinacionalna podjetja. Raznovrstnost proizvodnje zagotavlja večjo stabilnost poslovanja, lažje prilagajanje tržnim gibanjem, stabilnosti ravni dobička, večjo možnost konkurence in lažje podrejanje tekmecev ter manjših proizvajalcev (Dragičević 1991, 326).

Najpomembnejše teorije mednarodnega poslovanja, ki obravnavajo delovanje multinacionalnih podjetij, so (Ruzzier in Kesič 2011, 13):

- **INTERNALIZACIJSKA TEORIJA (TEORIJA TRANSAKCIJSKIH STROŠKOV)** temelji na predpostavki o delovanju notranjih trgov, ko je poslovanje na zunanjih trgih za podjetje dražje. Povezana je z vertikalno integracijo podjetij. Internalizacija predvideva, da zunanjih trgov ni oziroma so ti nepopolni. Podjetja se odločajo, da bodo pridobljeno znanje uporabila znotraj svojih lastnih struktur, namesto da bi licenco predala v uporabo lokalnim proizvajalcem. Če notranji trg podjetja obsega delovanje družbe v več državah, lahko govorimo o nastanku transnacionalnega podjetja. Teorija transakcijskih stroškov se prav tako naslanja na tezo o notranjih trgih, ki so nastali zaradi tržnih nepravilnosti (Ruzzier in Kesič 2011, 13–14).
- **EKLEKTIČNA PARADIGMA** poudarja, da lahko s pomočjo internalizacije ustvarimo tri različne kategorije prednosti. Lastniške prednosti obsegajo prednosti danega podjetja, različnih proizvodnih tehnik, inovacij in razvoja tehnologije. Internalizacijske prednosti so tiste, do katerih pride zaradi uspešnega poslovanja znotraj matične korporacije tako na domačem kot na tujih trgih. Lokacijske prednosti pa so tiste, ki določen proizvod oziroma polproizvod vežejo na določeno lokacijo. Takšni so lahko primeri dostopnosti surovin, nizkih plač na določeni lokaciji ali posebnih značilnosti davčne zakonodaje. Določen izdelek je lahko proizveden na domačem trgu, polproizvod tega izdelka pa na tuji lokaciji (Ruzzier in Kesič 2011, 14; Wikipedia 2015).
- **TEORIJA MONOPOLNIH PREDNOSTI** govori o superiornosti multinacionalnih korporacij v primerjavi z lokalnimi podjetji. Transnacionalne družbe imajo več različnih skupin prednosti, ki jih brez posebnih stroškov lahko uporabljajo na vseh trgih, na katerih so prisotne. Teorija obravnava različne kategorije prednosti pred lokalnimi proizvajalci, kot so višje znanje, ki je povezano z izdelavo proizvodov, edinstveni izdelki, patenti, blagovne znamke, superiornost izdelave, organizacije poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 14).

Poleg teorij, ki obravnavajo delovanje multinacionalnih korporacij, je za nadaljnjo vsebino diplomskega dela pomembna še ena izmed teorij, ki proučujejo mednarodno poslovanje podjetij. To je teorija mrež.

- **TEORIJA MREŽ** govori o povezovanju posameznih podjetij v mreže, kjer družbe gradijo dolgoročno sodelovanje z drugimi akterji, ki so del mrež. Povezave so lahko lastniške, pogodbene ali nepogodbene. Mreže podjetjem nudijo celo vrsto prednosti. Tako ta lahko vstopajo na nove trge, pridobijo določene resurse in so obveščena o novostih v njihovem poslovnem sektorju. Mreže lahko za podjetja pomenijo tudi pot do novih tehnologij. Teorija razlaga odnose med posameznimi subjekti, pomembni pa sta tudi kakovost in dinamika odnosov. V mreže se povezujejo različno velika podjetja, ki delujejo na različnih trgih, na mednarodnem, nacionalnem ali lokalnem (Ruzzier in Kesič 2011, 16–17).

2 MEDIJI

Vpliv medijev na posameznike in družbo kot celoto je občuten, zato imajo ti v družbi svojo posebno vlogo in naloge. »Množični mediji so najbolj pomembna institucija sekundarne socializacije v moderni družbi, saj pripomorejo h konceptu identitete posameznika, definiciji sveta okrog nas, s tem pa tudi nas samih« (Gripsrud 1999, 5).

Ena izmed nalog medijev je seznanjanje posameznikov z dogodki, razmerami in idejami v družbi, uporabnikom pa lahko na zanimiv način predstavijo tudi poučne vsebine. Ljudje lahko s pomočjo medijev spoznajo zgodovino, pa tudi življenja ljudi, ki živijo v drugačnih okoljih, z drugačnimi življenjskimi stili, pogledi in navadami in jih zelo verjetno ne bi nikoli imeli priložnosti osebno spoznati (Croteau in Hoynes 2001, 28).

Med funkcije medijev uvrščamo informiranje, zabavo, vplivanje skozi komentiranje, predstavljanje oglasov, posredovanje kulture (Wilson in Le Roy 1998, 83). Bolj strogo gledano so medijske vsebine lahko izobraževalne, izpostavljajo nova znanja tako za mlade kot tudi za odrasle, obravnavajo zahtevne znanstvene in duhovne teme ter ustvarjajo ozadje in kontekst moderne družbe (Croteau in Hoynes 2001, 28).

Pripomorejo lahko k družbeni integraciji posameznikov iz različnih socialnih okolij in različnih zemljepisnih regij, hkrati pa lahko prispevajo k iskanju tistih elementov in pogledov v družbi, ki povezujejo množico posameznikov in pomagajo graditi identiteto skupnosti, ki

veže državljanke v družbo. Mediji lahko pomagajo ustvarjati ozračje, v katerem je dialog zaželen, in dopuščajo možnost predstavitve tako izkušenj, ki so posameznikom znane, kot tudi takšnih, ki jih ti ne poznajo (Croteau in Hoynes 2001, 28). »Ljudje ustvarjamo podobe o sebi skozi interakcijo s svojo okolico. Mediji ustvarjajo material, s pomočjo katerega razumemo sami sebe« (Gripsrud 1999, 23).

Ker imajo mediji v družbi posebno mesto, so upravičeni do posebnega pravnega varstva. Vse medijske panoge so do določene mere pod vplivom državne regulative.

2.2 MEDIJSKE VSEBINE

Medijske vsebine niso namenjene le razvedrilu, pač pa naj bi mediji delovali v javnem interesu. To pomeni, da bi morali takšni medijski teksti izpolnjevati naslednje štiri značilnosti: raznovrstnost in pluralnost, inovativnost, substanco in neodvisnost (Croteau in Hoynes 2001, 150).

Po Wiktionaryju (2012) množični mediji oziroma industrija za množične komunikacije obsegajo tako informativne vsebine kot zabavno industrijo.

INFORMATIVNE VSEBINE so medijski teksti, katerih glavna naloga je informiranje posameznikov. Pri tem morajo imeti ustvarjalci tekstov v mislih tudi javnost, ki ni zgolj občinstvo ali skupina uporabnikov, temveč je skupnost, katere cilj je skrb za splošno blaginjo družbe kot celote (Košir 2003, 61). Prav informativne vsebine še posebej povezujemo s pravico do svobode izražanja. »Ta pravica mora vsebovati pravico do izražanja mnenj in do sprejemanja in sporočanja informacij in idej brez vmešavanja oblasti, ne glede na meje« (Evropska deklaracija o človekovih pravicah, 10. čl.).

ZABAVNA INDUSTRIJA je termin, ki se v množičnih medijih mnogokrat uporablja za opis podjetij za množično komuniciranje, ki delujejo in oblikujejo zabavne vsebine množičnih medijev. V sklop zabavne industrije sicer sodi veliko število gospodarskih panog, ki so posvečene zabavi. Čeprav vsi sektorji zabavne industrije niso del industrije množičnih komunikacij (na primer igralnice ne sodijo v medijske industrije), pa bi veliko panog zabavne industrije lahko uvrstili v sklop množičnih medijev. Wikipedia (2012) med zabavno industrijo v medijskih panogah uvršča: film (filmski studii, kinodvorane, filmska glasba), radiotelevizijo (radio, televizija, podcast), glasbeno industrijo, nove medije (internetna televizija). Med elektronsko zabavo pa uvršča videoigre in vsebino SMS-ov.

Zabavni produkti in storitve imajo občečloveško privlačnost, zato sežejo prek meja okolja, v katerem so nastali. Takšni izdelki imajo lahko psihološke temelje in se na ta način približajo uporabnikom (Vogel 1998, 315). Le nekaj zabavnih produktov je ekonomsko izjemno uspešnih. S prihodki teh se pokrijejo stroški množice drugih, manj uspešnih. Da bi potrošnike zanimali izdelki v panogah zabavne industrije, morajo biti nenehno seznanjeni z novostmi in procesom produkcije teh izdelkov. Zato so za zabavno industrijo značilni dokaj visoki stroški oglaševanja, poleg tega pa je obdobje trajanja zabavnih produktov omejeno.

Mnogi zabavni produkti so enkratni in edinstveni, njihovi snovalci pa lahko v procesu oblikovanja teh izdelkov povsem prosto izrazijo svojo ustvarjalnost. Tudi na ekonomskem področju sporazumi niso normirani, pogodbe niso enake, ampak se razlikujejo od primera do primera. Velik delež svojih prihodkov producenti v zabavni industriji pridobijo na pomožnih ali sekundarnih trgih. Takšen bi bil lahko primer ogleda filma na zgoščenki. Cena kapitala je v panogah zabavne industrije visoka, zato manjši producenti le težko zberejo začetni kapitalski vložek. V nekaterih sektorjih, na primer pri snemanju filma, je ekonomsko učinkovitost poslovnega procesa težko povečati, saj je končni izdelek enak samemu procesu produkcije. Do zniževanja stroškov lahko pride zaradi uporabe najnovejših tehnoloških izboljšav (Vogel 1998, 314–315).

Zabavna industrija je bolj priljubljena in s tem tudi bolj dobičkonosna kot informativne vsebine. Tudi izdelki v sektorjih zabavne industrije imajo mnogokrat lastnosti, iz katerih jasno izhaja, da gre za javne dobrine.

2.3 MEDIJI KOT GOSPODARSKI SUBJEKTI

Medijska dejavnost je zelo obsežna, zato mediji ne delujejo le v eni sami medijski industriji, pač pa v več različnih industrijah, ki imajo različne oblike produkcije. Po Albarranu (2002, 4) večino medijskih industrij lahko razdelimo v nekaj večjih skupin. To so tiskani (časopisi, revije, knjige), elektronski (radijski in televizijski programi, glasbena industrija, svetovni splet) in fotografski (filmi) mediji.

Da bi lažje razumeli ekonomsko delovanje medijske industrije, je pomembno opredeliti tiste lastnosti informacij, zaradi katerih se te ločijo od drugih dobrin. Prav zaradi teh značilnosti so medijski produkti – tako informativni kot zabavni – drugačni od produktov v nemedijskih

panogah. Priest¹ (1994) je opredelil 14 ekonomskih karakteristik informacij. »Te lastnosti so instrumentalne za poznavanje delovanja informacij in zabavnih produktov in ključni faktor, ki je vodil medijska podjetja h globalni ekspanziji, čeprav same po sebi ne pojasnjujejo, zakaj so se medijska podjetja tako agresivno pomaknila na mednarodne trge prav v zadnjih desetletjih 20. stoletja« (Hollifield 2004, 88).

Medijski produkti so javna dobrina. To po Priestu (1994) pomeni, da uporaba enega uporabnika ne zmanjšuje vrednosti informativnih in zabavnih produktov za druge uporabnike. Iz tega bi teoretično lahko izpeljali trditev, da je »število ponovnih prodaj produkta lahko neskončno. Ko so prvotni stroški proizvodnje pokriti, pa nadaljnje prodaje pomenijo v veliki meri čisti dobiček. Zato medijske korporacije lahko pridobijo zelo velike finančne prihodke, če izdelek prodajo čim širšemu številu kupcev« (Hollifield 2004, 87).

Informacije lahko pripomorejo k povečevanju splošne družbene blaginje. Tako zaradi svojih posebnih lastnosti posameznikom omogočajo uresničevanje ciljev, ki jih ti zasledujejo. Mnoge pozitivne posledice informacij so brezplačne in se v družbi kažejo na različne načine. Izobraževanje, ki ga informacije omogočajo, prispeva k večji zaposlenosti in bolj kvalitetnemu življenju prebivalcev (Priest 1994).

Razmerje med ceno produkcije glede na ceno reprodukcije je pri medijskih produktih zelo visoko (high production-to-reproduction cost ratio). To pomeni, da je proizvodnja takšnih izdelkov zelo draga, njihova reprodukcija in masovna distribucija pa sta relativno poceni. Ta lastnost komunikacijskih produktov je v nasprotju z drugo značilnostjo informacij, ki poudarja, da je vrednost posamezne informacije za vsakega posameznika drugačna. Zaradi tega bi namreč produkti lahko postali bolj individualizirani in prirojeni potrebam vsakega posameznika (Priest 1994).

Značilnost medijskih produktov je visoka stopnja negotovosti in tveganja. Če je tveganje visoko, medijska podjetja dostikrat niso sposobna oblikovati informativnih oziroma zabavnih

¹ Priest (1994) je definiral 14 ekonomskih karakteristik informacij. **Karakteristike informacij kot produkta/blaga** so: 1. informacije so ključne za doseganje drugih dobrin in rezultatov; 2. zapolnjujejo več potrošnikovega časa na denarno enoto kot druge dobrine; 3. imajo visoko ceno produkcije in bistveno nižjo ceno reprodukcije; 4. pomembnost se spreminja za posameznega potrošnika. **Karakteristike, ki kažejo neuspeh trga:** 5. so javna dobrina; 6. stranski učinki – predvsem pozitivni (npr. izobraževanje); 7. nedeljivost informacij, ki se kupujejo v »kepah«, kar pripomore k uporabi informacijske tehnologije; 8. ekonomiji obsega in razpona; 9. negotovost in tveganje; 10. znanje/informacija o informacijah je manj verjetno dostopno, kar vodi k manjši uporabi zaradi težav z iskanjem; 11. neoprijemljivost; 12. transakcijski stroški prispevajo največ k nedeljivosti informacij. **Karakteristike, ki niso povezane s trgom:** 13. neločljiva povezanost s človeškim blagostanjem; 14. povezanost s svobodo (informacija vpliva na razpon izbir) in zasebnostjo (informacije morajo selektivno ostati zasebne, da bi se izognili obrekovanju).

produktov. Izdelava takšnih izdelkov namreč zahteva veliko znanja, kar pa je povezano z visokimi stroški, ki nastanejo, še preden je jasno, če in za kakšno vsoto bo izdelek mogoče prodati (Priest 1994). Obstaja tudi nevarnost »piratstva«. Ker posamezni produkt potrošniki praviloma kupijo le enkrat, obstaja velika nevarnost, da producenti izgubijo priložnost za prodajo izdelka, če je potrošnik že kupil »piratsko« verzijo (Hollifield 2004, 87).

Produkti kulturne industrije, ki so prodani v drugačna kulturna in socialna okolja od tistih, v katerih so nastali, so podvrženi kulturnim cenitvam in morebitnemu padanju vrednosti. Cena, ki so jo na nekem področju pripravljene plačati za dane produkte, je odvisna od kulturne relevantnosti izdelka za to področje. Tako se na primer v drugačnih kulturnih okoljih humor prodaja slabše kot drame ali filmi (Doyle in drugi v Hollifield 2004, 88).

2.3.1 MEDIJSKI TRG

Danes ločnice med medijskimi trgi niso več povsem jasno določene, saj je konkurenca med tekmeci zelo močna, na voljo je tudi cela vrsta substitutov proizvodov, zemljepisne meje pa se prekrivajo na več nivojih (Albarran 2002, 43). Medijske trge sicer lahko delimo na trge produktov ali storitev in na geografske trge.

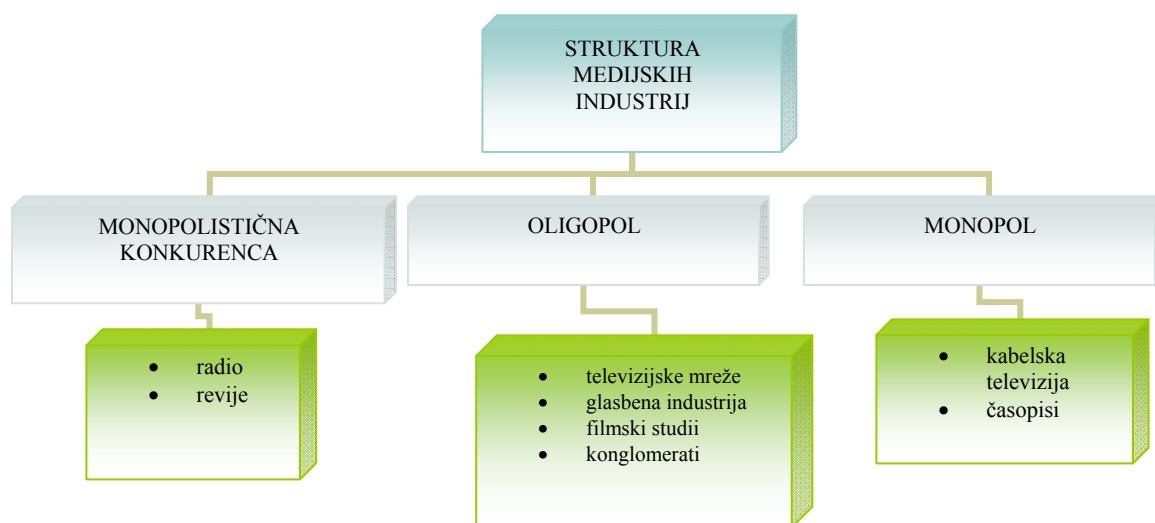
Medijska podjetja so edinstvena v tem, da poslujejo na dualnem trgu izdelka oziroma storitve. Isti produkt tako medijska podjetja prodajajo na dveh različnih trgih. Na enem trgu svoj produkt ponujajo potrošnikom. Tako podjetja ponujajo uporabnikom časopise, glasbene zgoščenke, televizijske ali radijske programe. Nekatere medijske produkte morajo potrošniki kupiti, dostop do drugih pa ne zahteva posebnega plačila. Na drugem trgu pa oglaševalcem medijske družbe ponujajo oglaševalski prostor (Albarran 2002, 27). Zanimanje kupcev za medijski izdelek (visoke naklade, velika gledanost) vpliva tudi na višino oglaševalskih prihodkov.

Podjetja v medijskih industrijah poslujejo tudi na več geografskih trgih: na mednarodnem, nacionalnem, regionalnem ali lokalnem trgu. Do določitve trga, na katerem deluje medijsko podjetje, lahko pride zaradi regulative, ki določa razdeljevanje frekvenc na določenem geografskem območju. V tistih medijskih panogah, kjer ne potrebujejo posebnih dovoljenj za delovanje (založništvo, glasbena produkcija), pa se podjetja lahko sama odločijo, na katerem trgu bodo poslovala. Pri internetu geografskega trga ni (Močnik 2004, 19). Na geografskih trgih so še posebej opazne močne vezi med občinstvom, oglaševalci in točno določeno lokacijo (Picard 2002, 143).

Da bi bolje razumeli medijske trge, moramo poznati tudi strukturo trga in koncentracijo kapitala medijskih podjetij. Industrijski model definira strukturo v smislu tržne koncentracije ne glede na to, ali je industrija diferencirana ali homogena. Ekonomisti so prišli do spoznanja, da se obnašanje in poslovanje podjetja ter industrije razlikuje glede na strukturo trga² (Hoskins in ostali 2004, 142, 145–146).

Kot kaže Slika 2.1, sodi medijska industrija »v tri ali štiri različne tržne strukture. Tako sodijo revije in radio³ v monopolistično konkurenco, televizijske mreže, filmski studii in glasbena industrija med oligopole, med monopole pa časopisi⁴ – na večini razvitih trgov – in kabelska televizija – na večini razvitih trgov«. Velike konglomeratne medijske korporacije sodijo med oligopole (Albarran 2002, 36).

Slika 2.1: Struktura medijskih industrij



Vir: Albarran (2002).

² Poznamo štiri tržne strukture glede na število podjetij na trgu, diferenciacijo izdelka in vstopne ovire v panogo (Hoskins in ostali 2004, 142, 156). To so monopol, oligopol, monopolistična konkurenca in popolna konkurenca.

³ Zaradi povečane konsolidacije se radijska industrija v zadnjem času premika od monopolistično konkurenčne tržne strukture k oligopolni tržni strukturi.

⁴ Albarran trdi, da je za časopise na večini razvitih trgov značilna monopolna struktura. To je dejansko značilno za ZDA, vendar pa to ne drži za vse razvite trge. Tako bi lahko rekli, da je na primer za Veliko Britanijo značilna monopolistično konkurenčna struktura, saj je na trgu prisotno zelo veliko število dnevnikov (op. avtorja).

3 RAST IN NASTANEK KONCENTRIRANEGA MEDIJSKEGA KAPITALA

Prejšnja poglavja so govorila o globalizaciji in koncentraciji kapitala v gospodarstvu na splošno in predstavila medije ter medijske panoge. To poglavje pa obravnava medijski sektor gospodarstva in nastanek velikih medijskih korporacij.

Čeprav je razmah mednarodnega poslovanja medijskih podjetij potekal že v preteklih zgodovinskih obdobjih in je bilo že v 19. stoletju moč najti knjižne založbe, katerih lastniki niso prihajali iz države gostiteljice, pa je v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja prišlo do izjemnega povečanja obsega in hitrosti globalizacije medijev (Hollifield 2004, 68). V tem obdobju so se začele kazati vse močnejše težnje po koncentraciji medijskega kapitala, po prečnem lastniškem povezovanju medijev in rasti integriranih konglomeratov (Doyle 2002, 4).

Tako kot v drugih industrijah so tudi medijska podjetja širila svoj vpliv na različne načine. Uporabila so strategije mreženja in povezovanja z drugimi podjetji, svoj vpliv pa so povečevala tudi z rastjo podjetij. Sodelovanje med medijskimi podjetji je potekalo na več ravneh. Družbe so ustvarjale skupne projekte, sodelovale pa so tudi na finančnem področju. »Teorija mrež razlaga industrijske trge kot mreže povezav med podjetji; mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo« (Česen in Jaklič v Ruzzier in Kesič 2011, 16). Po drugi strani so podjetja s pomočjo rasti postajala vse večja. Poznamo naravno (notranjo) rast, do katere pride, ko podjetja bolj učinkovito uporabljajo svoje resurse in ko se poveča produktivnost ali ko ponudijo nove produkte in storitve, ki so uspešni na trgu. Do rasti lahko pride tudi tako, da podjetja uporabijo finančne resurse za širitev trga in prevzeme ter združitve z drugimi podjetji.

Medijske družbe so se začele povezovati s konkurenčnimi družbami v panogah, v katerih so delovale, poleg tega tudi s podjetji, ki so poslovala na komplementarnih področjih. Prihajalo je do prevzemov in združitvev, pa tudi do drugih strateških pogodb in različnih zavezništvev (Doyle 2002, 4). Tako so podjetja postajala vse večja, marsikdaj so istočasno poslovala v mnogih ali celo vseh medijskih industrijah, postajala so vertikalno integrirana in poskušala so nadzorovati svoje komplementarno premoženje. Svoje izdelke so prodajala po vsem svetu. Eden večjih valov prevzemov in združitvev medijskih podjetij se je začel po letu 1980. Samo v

90. letih prejšnjega stoletja je bilo ustvarjenih za več kot 300 milijard dolarjev medijskih kupcij (Croteau in Hoynes 2001, 71).

Mnogi avtorji se pri ilustraciji, kako zelo občutne so bile združitve na medijskem trgu, sklicujejo na edicije knjige Bena Bagdikiana "The media monopoly". V prvi izdaji te knjige leta 1983 je Bagdikian trdil, da 50 podjetij nadzoruje ameriški medijski trg. V naslednjih izdajah se je število podjetij zmanjševalo. Tako je ob naslednji izdaji leta 1987 trg nadzorovalo 29 podjetij, leta 1990 je bilo takšnih podjetij 23, leta 1997 jih je bilo le še 10, ameriški medijski trg je leta 2000 nadzorovalo le še 6 medijskih podjetij, ob naslednji izdaji Bagdikijanove knjige leta 2004 pa je bilo takšnih podjetij 5. »Ta tendenca ni značilna le za ZDA, pač pa globalno« (Winseck v Arsenoult in Castells 2008b, 712).

Najpomembnejše medijske družbe poskušajo s širitvijo svoje dejavnosti povečati prihodke, izboljšati učinkovitost postopkov proizvodnje in okrepiti svojo moč v primerjavi s tekmeci (Croteau in Hoynes 2001, 72).

Vendar Picard (2002, 198–200) meni, da cilj povezovanja podjetij ne sme biti le povečanje premoženja, saj takšno delovanje lahko družbi samo škoduje. Takšne industrijske spremembe so koristne samo kot način za izboljšanje delovanja podjetij, racionalizacijo in lažje pridobivanje virov, ki jih podjetje potrebuje. Dve medijski družbi se tako lahko združita, da bi lažje preživel v vse bolj konkurenčnem globalnem okolju. Merilo uspeha povezovanja medijskih podjetij torej ni v večjem premoženju, ki bi ga podjetje pridobilo, pač pa gre za takšno preureditev poslovanja, zaradi katere se bo povečala vrednost delnic.

Picard (2002, 199) kot strateške metode za izboljšanje poslovanja s pomočjo prevzemov in storitev v medijski industriji omenja vstop na nov geografski trg (takšen bi bil lahko primer slovenskega podjetja, ki deluje v radijski dejavnosti in ki je kupilo radijsko postajo na Hrvaškem) ali vstop na nov trg produktov oziroma storitev (na primer avstralsko časopisno podjetje, ki je kupilo televizijsko postajo), nakup podjetja, da bi lahko uporabili inovativne proizvode (nakup podjetja, ki ima v lasti najnovejše tehnološke proizvode) ali pa izboljšanje distribucije (tako bi lahko ameriško podjetje kupilo distribucijsko hišo v Italiji in s tem povečalo kvaliteto in hitrost dostave v evropskih državah).

3.1 OBLIKE RASTI MEDIJSKIH PODJETIJ

Poznamo različne oblike rasti medijskih podjetij glede na to, kakšna medijska podjetja so vključena. Razvrstitve le-teh se od avtorja do avtorja nekoliko razlikujejo.

Doylova (2002, 13) razlikuje med monomedijskimi koncentracijami, ki temeljijo na koncentraciji lastništva v eni sami panogi (horizontalna rast), pri prečni medijski koncentraciji (cross-media concentrations) pa gre lahko tako za vertikalno kot tudi za diagonalno koncentracijo, lahko pa za obe.

1. **HORIZONTALNA RAST** – rast znotraj enega samega medijskega sektorja ali posamezne poslovne aktivnosti imenujemo horizontalna rast. Do nje pride, ko se povežeta dve podjetji, ki sta na trgu konkurenta. To je običajna strategija, ki medijem dopušča, da razširijo svoj tržni delež in izkoristijo ekonomijo obsega (Doyle 2002, 4, 38).
2. **VERTIKALNA RAST** pomeni povezavo podjetij, ki predstavljajo zaporedne člene v reprodukcijski verigi. Gre za lastništvo več kot ene faze v produkciji in dobavni verigi. Pri vertikalni integraciji lahko nastanejo prihranki, če so stroški prodaje in nabave znotraj podjetja nižji, kot bi bili na zunanjih trgih (ni stroškov pridobivanja informacij, pogajanja, priprave pogodb). Pomemben razlog za vertikalno povezovanje je tudi želja po večji varnosti in večjem nadzoru trga. Podjetja se z vertikalno integracijo lahko tudi izognejo moči dominantnih dobaviteljev ali kupcev; vertikalna integracija daje varen dostop do resursov, povečuje tržno moč podjetja, tako da povečuje ovire za vstop v panogo. Lahko postavi ovire tekmecem s tem, da nadzira vse substitute inputov pri integraciji navzgor po verigi. Vertikalno integracijo lahko vidimo kot odgovor na pomanjkljivosti trga, na drugi strani pa je tudi sama vir takšnih tržnih pomanjkljivosti (Doyle 2002, 4, 39).
3. **DIAGONALNA RAST** je takšna oblika širitve podjetij, kjer rast poteka skozi različne trge produktov ali storitev. Takšen bi bil lahko primer, ko bi časopisno podjetje vstopilo tudi na trg televizije. Vendar pa obstajajo resni dvomi o tem, če ima takšna širitev v medijskem sektorju res pozitivne finančne učinke. Učinkovitostni prihranki/dohodki, ki naj bi jih dobili s pomočjo diagonalnega povezovanja, bi nastali, če bi specializirane vsebine, pripravljene za eno vrsto medijev (npr. za časopis ali revijo), enostavno in poceni lahko preoblikovali za druge vrste medijev (Doyle 2002,

5, 13, 40–41).

Drugi avtorji določajo oblike korporativnega združevanja medijskih podjetij tudi nekoliko drugače.

Pri Sullivanu in Jiangu (2010, 28) ena izmed razdelitev oblik povezovanj medijskih podjetij vsebuje tudi transakcije, ki križajo sektorje industrij (diverzifikacija):

1. na osnovi uspešnosti (performance based); tarčno podjetje je dobičkonosno in bo izboljšalo bilanco podjetja prevzemnika – gre bolj za dinamiko kapitalskega trga;
2. posebnih veščin in/ali operativnega know-how-a v vodenju tarčnega podjetja (core competency), kar bo omogočilo te prednosti tudi podjetju prevzemniku;
3. čezsektorska sinergija (cross-sector synergy); podjetji dopolnjujeta drugo drugega na način, da bosta ustvarili pozitivne sinergije – npr. z združitvijo produkcije ali prodajnih operacij s prečno promocijo (cross-promotion).

Oblike povezav medijskih podjetij lahko razvrščamo tudi na verige (povezava podjetij iz iste medijske panoge), mreže (holdinška družba proizvaja in distribuira programe ob pomoči legalno neodvisnih lokalnih postaj), multimedijško integracijo (prečne povezave), konglomerate in vertikalno integracijo (Hrovatin in Kučić 2005, 35).

3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAST MEDIJSKEGA KAPITALA

Zaradi ekonomskih lastnosti informacij so medijska podjetja vedno težila k porazdelitvi medijskih proizvodov med čim večje število uporabnikov. V 80. in 90. letih prejšnjega stoletja je takšno porazdelitev omogočilo več dejavnikov. Med drugim je prišlo do deregulacije in privatizacije, do razvoja komunikacijskih tehnologij, drugačnih navad uporabnikov medijskih storitev, prišlo je do sprememb na finančnih trgih in močne konkurence. Podjetja so tako svoje delovanje premaknila tudi izven meja svojih držav (Hollifield 2004, 92–93).

Po Doylovi (2002, 2) je dejavnikov, ki so vplivali na rast, veliko in so zelo raznovrstni, od socioloških, ekonomskih, tehnoloških pa do subjektivnih. Med drugim so se ločnice med medijskimi trgi, ki so se včasih določale na nacionalni osnovi, zabrisale tedaj, ko je prišlo do globalizacije, to pa je pripomoglo k tako rapidni rasti medijskih podjetij. Picard daje velik pomen tudi osebnim ambicijam posameznikov, ki so si želeli biti na čelu mogočnih medijskih imperijev.

Med ekonomskimi vzroki za nastanek ogromnih medijskih podjetij Picard (2002, 189–192) navaja trud družb, da bi zmanjšale finančno tveganje. Podjetja tudi želijo pridobiti določene vire, še posebej tiste, do katerih ne morejo dostopiti. Družbe želijo nevtralizirati vpliv tržnih nihanj, z geografsko diverzifikacijo pa želijo stabilizirati poslovanje podjetja, povečati tržni delež in zvišati prihodke.

Ozanich in Wirth (2004, 76) med faktorje, ki so značilni za strukturo moderne medijske industrije, izpostavljata tako finančne kot tudi strateške dejavnike, kot so konvergenca, izvajanje istega programa skozi povečano število distribucijskih kanalov, vzpostavitev ovir za nove konkurente. Po Doylovi (2002, 2) so tudi tehnološke spremembe pomagale zabrisati meje med različnimi medijskimi trgi. Tehnološka konvergenca je tako zameglila delitev med različnimi vrstami medijev in komunikacijskih produktov ter trgov.

Picard (2002, 193–196) med dejavnike, ki pospešujejo rast, uvršča tudi povečano povpraševanje po danem produktu ali storitvi, razvoj novih tehnologij, ki povečujejo produktivnost in širino trga, sposobnost proizvajati substitute proizvodov ali storitev, ki jih lahko ponudi podjetje, dostopnost virov, kot so finance, ali sposobnost menedžerjev, da ustvarijo rast. Kot dejavnike, ki ogrožajo rast, pa omenja slab menedžment, pomanjkanje kapitala, tradicijo podjetja, pomanjkanje kapacitet, padec povpraševanja po danem produktu ali storitvi, močno konkurenco s strani drugih proizvajalcev produkta oziroma storitve, politični ali pravni nadzor nad rastjo.

3.2.1 DEREGULACIJA IN PRIVATIZACIJA

»Ustanovitev Svetovne trgovinske organizacije (WTO) leta 1995 in pritiski v prid medijski privatizaciji s strani Mednarodnega denarnega sklada (IMF) in drugih mednarodnih regulatornih teles so pripomogli k denacionalizaciji procesa medijske produkcije in distribucije« (Sterling v Arsenault in Castells 2008b, 708–709). Države so sprejele deregulacijsko medijsko zakonodajo (ZDA – 1996 sprejet Telecommunication act). V EU so leta 1989 sprejeli direktivo Television without Frontiers (TwF), leta 1997 pa je prišlo do revizije le-te. Vsaka članica EU ima nekoliko drugačen pravni in politični sistem, zato so takšni tudi komunikacijski trgi. Večina podjetij deluje na enem nacionalnem trgu.

Raziskave medijske koncentracije v posameznih članicah EU so pokazale močno koncentracijo na horizontalnem nivoju, kjer imajo zelo močne pozicije vodilna podjetja na danem trgu (to velja tako za dnevno časopisje kot tudi tv-programe in vodilne televizijske

kanale).

Vzporedno z deregulacijo se je začel tudi trend privatizacije.

3.2.2 TEHNOLOGIJA

Eden izmed razlogov za rast in združevanje medijskih podjetij so tudi spremembe v tehnologiji. Da bi medijska podjetja lahko proizvajala kakovostne produkte, morajo slediti najnovejšim tehnološkim spremembam. To marsikdaj vodi k višjim stroškom za uvajanje novih tehnologij, vendar pa po drugi strani razvoj tehnologije podjetjem omogoča nove priložnosti. Izdelujejo lahko nove proizvode in delujejo na novih trgih (Močnik 2004, 76–77).

Nova tehnologija zahteva velika medijska podjetja z dovolj velikimi finančnimi resursi. Usmeritev h korporativizaciji je povezana z vzporednim procesom digitalizacije informacij. Medijski produkti se tekoče gibljejo čez različne platforme. Medijska konglomeracija in koncentracija se je razvila iz prikazovanj z interaktivnostjo v realnem času med različnimi oblikami medijev in komunikacijskih tehnologij (Arsenault in Castells 2008b, 710). Vendar pa razvoj tehnologije lahko deluje tudi v povsem nasprotni smeri, saj prav tehnološke spremembe omogočajo delovanje novih medijev (predvsem internetnih) z izredno nizkimi zagorskimi sredstvi (Doyle v Matejčič 2004, 17).

MEDIJSKA KONVERGENCA pomeni spajanje medijev, ki ne sodijo v iste medijske panoge, na osnovi internetnih tehnologij. Tako so kabelske in satelitske povezave ter mobiteli zamenjali radijske valove (Bašić in Kučić 2005, 103). Telekomunikacijska podjetja se združujejo z družbami s področja računalniške tehnologije in podjetji, ki uporabnikom ponujajo medijske vsebine (časopisi, revije, zabavna elektronika, glasba, radio, televizija, film). Zaradi medijske konvergence se spreminjajo uveljavljene medijske panoge, pa tudi postopki in procesi poslovanja (Britannica, 2015).

Jenkins ločuje pet vrst konvergence: tehnološko, ekonomsko, socialno, kulturno in globalno. Po Huangu lahko govorimo o štirih kategorijah konvergence: konvergenca vsebine, konvergenca oblike (tehnološka konvergenca), konvergenca vlog (producentov in potrošnikov) in korporativna konvergenca (v Sullivan in Jiang 2010, 24). Osnovni dve ravni konvergence sta tehnološka in industrijska konvergenca. Industrijska konvergenca pomeni partnersko povezovanje medijev, telekomunikacijskih in tehnoloških podjetij ter ustvarjanje drugačnega medsebojnega poslovanja. Tehnološka konvergenca pa pomeni pretvorbo vsebin

v digitalne oblike, da bi jih kasneje pokazali na raznolikih računalnikih oziroma računalnikom podobnih napravah, od mobilnih telefonov, digitalnih videorekorderjev do dlančnikov (Britannica 2015).

Tehnična konvergenca je povezana z možnostmi, ki nastajajo zaradi digitalizacije medijev. Te možnosti odsevajo na primer v infrastrukturi, ki je potrebna za distribucijo vsebin, kot so filmi ali glasba. Z današnjo digitalno tehnologijo so lahko velike količine podatkov posredovane/prenesene velikemu številu uporabnikov skozi različne mreže (mobilne mreže, internet, sateliti). To omogoča dematerializacijo medijskih produktov, ki so bili tradicionalno prodani kot fizični produkti, na primer filmi, CD-ji, časopisi (Mendes Pereira 2003, 2).

3.2.3 KOMERCIALIZACIJA

Tudi usmeritev h komercializaciji je eden izmed dejavnikov, ki povečuje konglomeracijo medijske industrije. Vsaka ustanova ima v okolju, v katerem deluje, svoje posebne naloge. Za podjetja je značilno, da so to ekonomske entitete, ki delujejo v družbi in ki opravljajo podjetniško funkcijo. Smoter, h kateremu težijo, je ustvarjanje prihodkov in posledično tudi dobička (Lipičnik 1991, 2). Medijska podjetja pri tem niso izjeme. »Danes deluje večina medijev po tržni logiki, ne glede na njihov pravni status. Odvisna so od oglaševalcev, korporativnih sponzorjev, licenčnine in ustvarjajo dobiček za svoje delničarje« (Arsenault in Castells 2008b, 709). Komercialno usmerjena medijska podjetja so pretežno zasebne družbe, ki prodajajo produkte in ustvarjajo dobičke za lastnike in delničarje.

Zagovorniki komercializacije medijev in tržnega modela navajajo prednosti trgov, kot so učinkovitost, odzivnost, fleksibilnost, inovacije, in poudarjajo, da trgi lahko delujejo tudi na področju medijev tako kot v vseh drugih industrijah. Nasprotniki pa poudarjajo omejitve trgov. Trgi so nedemokratični, saj je z denarjem mogoče pridobiti vpliv na trgih, vzpostavljajo neenakost, so amoralni, ne zadovoljujejo nujno socialnih potreb niti ne vzpostavljajo nujno demokratičnih potreb (Croteau in Hoynes 2001, 15–24).

3.2.4 SUBJEKTIVNI DEJAVNIKI

Zelo pomemben razlog, ki je vplival na trende združevanja medijskih podjetij in posledično konsolidacijo svetovne medijske industrije, kakršno poznamo danes, so tudi prizadevanja in ambicije močnih voditeljev, ki so obračali svoje premoženje, dodatna investicijska sredstva pa so si dostikrat pridobili še s prodajo delnic na borzi. Prizadevali so si najti načine, da bi lahko

povečali svoja podjetja tudi tako, da so iskali slabosti svojih poslovnih tekmecev. Marsikdaj so se posluževali sovražnih prevzemov, pa tudi spojitvev. Takšni močni voditelji so na primer Rupert Murdoch, Allen Neuharth ali Michael Eisner, v zadnjem obdobju pa so se magnatom iz razvitega dela sveta pridružili tudi posamezniki iz Indije, Rusije, Mehike, na primer Kalanithi Maran (Picard 2002, 189).

Tem vplivnim posameznikom je na koncu uspelo, saj so znali svoja hotenja tudi udejanjiti. Takšne mogočne voditelje dostikrat poimenujejo za medijske barone, uporabljajo pa se tudi poimenovanja, kot so medijski moguli, »medijski šefi«, medijski magnati ali tajkuni. Medijski baroni svoje imperije zgradijo s pomočjo odkupov, prestrukturiranj in sovražnih prevzemov. »Lastniki transnacionalnih medijskih podjetij so ljudje, ki tvegajo. Pripravljeni so zapraviti milijarde, da bi pospešili začetek nove programske špekulacije (startup venture), ali pa izvršiti visoko kompleksno poslovno združitev. Zanje je merilo uspeha tudi poslovna igra in umetnost pogajanj« (Jung in Olmsted 2005, 186).

Marsikdaj se poskušajo medijski baroni s pomočjo medijev, ki jih imajo v lasti, osebno uveljaviti in povečati svoj ugled. Njihova podjetja sooblikujejo javno mnenje, vendar pa medijski magnati praviloma moči medijev ne izkoriščajo zato, da bi ti širili svoja prepričanja, svojim ideološkim pogledom so se dostikrat pripravljene odpovedati, če s tem lahko povečajo dobrobit podjetja. Takšni posamezniki imajo v družbi velik vpliv, saj je »v moderni socialni strukturi informacijske družbe sposobnost nadzorovati povezave med različnimi mrežami (poslovnimi, medijskimi, ekonomskimi) kritični vir moči v družbi« (Arsenault in Castells 2008a, 489). Tako medijski baroni nemalokrat prepričajo odločevalce, da prilagodijo medijske predpise na način, ki je ugoden za njihove korporacije.

3.2.5 GLOBALIZACIJA MEDIJSKE INDUSTRIJE

V razvitih državah je na trgih na razpolago ogromno različnih medijskih produktov. Zato medijske družbe poskušajo najti še drugo ugodno okolje za svoje poslovanje in se selijo na globalne trge. Transnacionalna medijska podjetja tako na tujih trgih konkurirajo domačim medijskim družbam, pomagajo pa si z visoko kvalitetnimi izdelki in ogromnim kapitalom. Mnogokrat so v tekmi z lokalnimi proizvajalci tudi uspešnejša. Z izvozom medijskih produktov, ki so že na razpolago na domačem trgu, medijske družbe pridobijo občutne finančne vire, hkrati pa so stroški zaradi specifičnosti medijskih produktov minimalni. Vse najpomembnejše transnacionalne medijske korporacije so razširile svojo dejavnost tudi v

tujino, kjer imajo podružnice (Croteau in Hoynes 2001, 95–96).

Marsikdo globalizacijo medijske industrije razume kot poskus vplivanja zahodnih držav na medije v preostalem delu sveta. Vendar pa v resnici vpliv poteka tudi v nasprotno smer. Z globalizacijo se spreminja dostop do kapitala, lastništvo, vzorci povpraševanja, pa tudi strategije poslovanja. Z manjšim vplivom nacionalnih ekonomij, razvojem komunikacijskih sredstev, izboljševanjem prometnih povezav in vse bolj naprednimi tehnologijami, ki jih prinaša globalizacija, se ustvarjajo razmere, kjer lahko medijske korporacije svoje izdelke prodajajo na celi vrsti novih trgov (Picard 2002, 228). Vstop produktov medijskih industrij na nove trge je nekoliko bolj kompleksen kot v drugih sektorjih gospodarstva. Na eni strani so zaradi vpliva, ki ga imajo mediji, te gospodarske panoge v večini držav deležne posebnih predpisov. Po drugi strani pa medijski produkti oziroma storitve na tujih trgih niso vedno tako uspešni, kot so bili na svojem domačem trgu. V posameznih okoljih so uporabniki bolj naklonjeni nekaterim tujim medijskim produktom, spet drugi (humor) niso tako blizu njihovi kulturi in načinu razmišljanja. Zato ne moremo pričakovati, da bi medijski izdelek, ki je zelo uspešen v enem okolju, lahko zgolj prenesli v drugo okolje, tam pa bi imel enake učinke.

Že v začetku in sredi 20. stoletja so medijska podjetja uporabljala posebne načine, s katerimi so sodelovala v globalizaciji. Sprva so bile posebne tehnike za vključevanje v globalizacijo značilne predvsem za filmsko industrijo in revije, kasneje pa so se razširile tudi v nekatere druge medijske panoge.

Picard (2002, 225) govori o direktnem uvozu (prodaja izdelka, ki je proizveden v eni državi, v drugo), prodaji licence produkta in intelektualnih pravicah (značilno za revije, knjižno in glasbeno industrijo – gre za prodajo licenc podjetjem v tuji državi, da bi ti lahko izdelali kopije medijskih izdelkov in oblikovali edicijo v domačem jeziku), licenci formata (prodaja pravice do uporabe uveljavljene televizijske oddaje, ki se predvaja v domačem jeziku, domači kulturi in z domačimi osebnostmi), ustanovitvi skupnega podjetja – joint venture (ta tehnika je značilna za revije in televizijsko, filmsko industrijo; npr. koprodukcije različnih filmov, tv-oddaj) in o neposrednih tujih vlaganjih.

3.3 STRATEGIJE POSLOVANJA MEDIJSKIH KONGLOMERATOV

Da bi bila rast podjetij, ki so jo ta dosegla s pomočjo združitvev in prevzemov, uspešna, jo je treba voditi z različnimi procesi in strategijami. Različni medijski ekonomisti so kot ključne strateške modele velikih medijskih korporacij navedli različne nabore individualnih strategij,⁵ ki pa skupaj tvorijo enotno strategijo integriranega poslovanja. »Strategije nam dajejo vpogled v izbiro poslovnih taktik, ki so nastale kot posledica prestrukturiranja medijske industrije. Čeprav lahko obravnavamo individualne strategije posamično, je jasno, da so to prekrivajoči pristopi, ki ustvarjajo skupno strategijo integriranega poslovanja« (Croteau in Hoynes 2001, 113).

Vsaka medijska organizacija ima svoj nabor individualnih strategij. Korporacije so namreč velike, posamezne podružnice in blagovne znamke pa poslujejo s specifičnimi smotri in poslovnimi karakteristikami. V celoti gledano pa so si programi medsebojno podobni (Albarran in Moellinger 2002b, 116).

V naslednjem poglavju bom nekoliko podrobneje predstavila nekatere izmed individualnih strategij velikih medijskih korporacij, s pomočjo katerih naj bi ta poslovala bolj dobičkonosno. Vendar pa obstajajo različna mnenja o njihovi učinkovitosti. Nekateri avtorji namreč menijo, da visoko cenjene strategije v resnici ne prinašajo zaželenih finančnih učinkov.

3.3.1 SINERGIJA

Ideja sinergije temelji na predpostavki, da lahko skupno delovanje ločenih entitet doseže rezultate, ki jih entitete ne bi mogle doseči individualno. V medijskih industrijah bi se sinergija lahko kazala pri delovanju velikih medijskih korporacij, ki so sposobne ustvariti visoko kvalitetne produkte in jih predstaviti v specifičnih oblikah, v različnih medijskih

⁵ Croteau in Hoynes (2001, 113) med najpomembnejše individualne strategije novih medijskih gigantov uvrščata ekonomijo obsega, sinergijo, ustvarjanje blagovnih znamk, segmentacijo in specializacijo, diverzifikacijo, globalizacijo in joint venture. Jaemin Jung in Sylvia M. Chan-Olmsted (2008, 726) govorita o sinergiji, ekonomiji obsega, ekonomiji razpona in diverzifikaciji. Amelia Arsenoult meni, da podjetja sledijo strategijam diverzifikacije, koncentracije lastništva in navzkrižnega investiranja. Po Albarranu in Moellingerju so strategije šestih največjih svetovnih medijskih konglomeratov dualnost strateških ciljev podjetij (ki so tako po eni strani vpeti v ustvarjanje vsebine in po drugi distribucije), repurposing (ponovna uporaba), strateška zaveznitva in partnerstva ter diverzifikacija. Poleg tradicionalnih terminov, kot sta npr. sinergija in ekonomija razpona, so medijski ekonomisti ustvarili nekatere cenovne in diferenciacijske prednosti z različnimi oznakami oziroma poimenovanji, kot so (v Stephan 2005, 93): economies of cross-media ownership (Doyle 2003), benefits of cross-promotional strategies (Gershon, 2000), economies of aggregation (Bakos & Brynjolfsson 1999) in economies of multiformity (Albarran in Dimmick 1996).

panogah znotraj korporacije (Croteau in Hoynes 2001, 116).

Croteau in Hoynes (2001, 116–117) izpostavljata dva vidika sinergije. Eden izmed aspektov sinergije predpostavlja izdelavo in »pakiranje« (packaging) posameznega projekta za različne medije. Kot takšen primer bi lahko izpostavili pripoved o »superjunaku«, ki bi jo lahko »zapakirali« kot film, strip, nadaljevanko in tako naprej. Vsak izmed teh izdelkov bi še povečeval zanimanje uporabnikov za ostale izdelke, ki bi prav tako temeljili na dani pripovedi. Drugi vidik sinergije pa je navzkrižna promocija (cross-promotion). Oglaševanje danega projekta bi tako lahko potekalo v celi vrsti medijev znotraj družbe.

Transnacionalne medijske korporacije bi tako kot lastnice celega spleta medijskih družb, za katere je značilno, da so različno velike in imajo različne vrste proizvodenj, dosegle sinergije, zmanjšale stroške, v končni fazi pa skupnemu podjetju prinesle višje finančne donose.

Vendar pa Picard (2002, 204–205) trdi, da kljub trudu, da bi medijska podjetja dosegla sinergije med vsebinami z ustvarjanjem uspešnih navzkrižnih medijskih produktov na področju filmov, knjig in igrice, z večkratnimi obdelavami vsebin za dodatno uporabo in uporabo zaposlenih z enega medijskega projekta za zagotavljanje storitev pri drugem projektu, tudi po desetletju poskusov niso dosegli pozitivnih finančnih posledic. So pa sinergije koristile krepitvi in razvoju blagovnih znamk, kar pa je po Picardu težko merljivo v denarju. S pomočjo sinergij so dosegli tudi nekatere prihranke pri naročniškem marketingu, predhodnem oglaševanju (billingu) in distribuciji ter pri skladiščenju in distribucijskem delovanju za knjige, videokasete in zgoščenke.

3.3.2 EKONOMIJA OBSEGA

O ekonomiji obsega lahko govorimo takrat, ko prihaja do zniževanja stroškov, če se velikost podjetja ali število izdelkov povečuje (Picard 2002, 255). Do zmanjšanja stroškov pride z izločanjem odvečnih kapacitet podjetja in podvajanja dela. Ekonomija obsega lahko olajša večje investicije in posledično vodi k hitrejšemu prilagajanju novim tehnologijam. Hitreje rastoča podjetja lahko pritegnejo bolj kvalitetno osebje. Ekonomija obsega pripomore tudi k boljšim pogajalskim pozicijam, saj podjetje lahko večjo količino virov pridobi po nižji ceni (Doyle 2002, 38). Primer ekonomije obsega bi bila lahko prodaja knjig ali zgoščenk. Stalni stroški podjetja (npr. stroški snemanja v studiu) bi ostali enaki ne glede na to, ali bi prodali 5000 zgoščenk ali milijon zgoščenk.

Ekonomijo obsega lahko podjetje dosega tudi z bolj ekonomično izrabo produkcijskih faktorjev, specializacijo, centralizacijo in integracijo posameznih proizvodnih procesov ali z različnimi rabati. Povezovanje več enot pod skupno upravo lahko zmanjša stroške vodenja podjetja, podjetja tudi lažje pridejo do finančnih sredstev (Rebernik 1997, 184–185).

V medijskih panogah je ekonomija obsega močno prisotna, saj so za medijske industrije značilni visoki začetni stroški produkcije in nizki spremenljivi stroški distribucije. Ogromni medijski konglomerati imajo priložnost, da lahko razdelijo produkcijske stroške med veliko število uporabnikov. S povečanjem potrošnje se znižajo stroški na posameznega bralca medijskih tekstov. Velika medijska podjetja so bolj privlačna za oglaševalce, saj je lahko križno pospeševanje prodaje (cross-media promotion) organizirano bolj učinkovito znotraj enega samega podjetja. Obstoječa velika podjetja imajo nižje stroške na enoto kot tista podjetja, ki v dejavnost šele vstopajo (Doyle 2002, 38).

Neekonomičnost obsega (diseconomies of scale)/povečevanje stroškov pa izhaja iz težav tako majhnega kot velikega obsega. Ko velikost raste, dodatne investicije in oprema, zaposleni in menedžment povečajo stroške, ki morda niso povsem povrnjeni, kar lahko ustvari neekonomičnost obsega (Picard 2002, 54).

3.3.3 ECONOMY OF SCOPE (EKONOMIJA RAZPONA, EKONOMIJA SKUPNE PROIZVODNJE IN RAZDELITVE, EKONOMIJA DOSEGA, EKONOMIJA PODROČJA DEJAVNOSTI)

Slovenska poimenovanja za učinkovitostno strategijo, ki se v angleščini imenuje »economy of scope«, niso enoznačna. Udovič (2004) govori o ekonomiji skupne proizvodnje in razdelitve, Damjan strategijo poimenuje ekonomije sinergije. Rebernik uporablja neposredni prevod angleškega termina in govori o ekonomiji razpona (1997, 190), Svetličič se s tem izrazom ne strinja. Tudi on meni, da bi bil primernejši termin ekonomija sinergije (Udovič 2004, 15), Filipović in ostali (2001) pa uporabljajo besedne zveze ekonomija dosega in ekonomija področja dejavnosti.

Učinkovitostna strategija »economy of scope« predpostavlja izrabo istih virov na več ravneh. Podjetje input prvega izdelka lahko uporabi tudi pri izdelavi drugega izdelka, stroški pa ob tem ne naraščajo. Strategijo po navadi uporabljamo, ko imamo skupne proizvodne zmogljivosti, s tem pa zmanjšamo celotne stroške in v primeru komplementarnosti stroškov – če se količinsko poveča določen output – se povprečni stroški drugega outputa zmanjšajo.

Primer strategije bi bila lahko uporaba istih rezervnih delov za dva različna proizvoda (Rebernik 1997, 191).

Picard (2002, 54) kot primer ekonomije razpona v medijski industriji navaja primer, ko bi distributerji videa in glasbe lahko dosegli boljše učinke, če bi delovali skupaj in ne ločeno, saj so distribucija in mehanizmi maloprodaje videa in glasbe podobni in prekrivajoči.

Economy of scope lahko nastane v primeru, če so stroški produkcije različnih izdelkov nižji, kot bi bili, če bi izdelka izdelovali v različnih podjetjih – lahko imajo na primer nekatere enake komponente (Doyle 2002, 40). Podjetje ponuja širši asortiman proizvodov, s tem pa se znižujejo stroški (Močnik 2004, 162). Ekonomske prednosti izhajajo iz skupnih aktivnosti – tipično pri proizvodnji, distribuciji in marketingu – pri različnih produktih (Picard 2002, 54). Vendar pa po Stephanu (2005, 100) ločujemo dve vrsti učinkov ekonomije razpona. Tradicionalna ekonomija razpona podpira kratkoročne konkurenčne prednosti medijskih podjetij, učinki dinamične ekonomije razpona pa pripomorejo k vzdržljivim konkurenčnim prednostim. Tradicionalni pogled na ekonomijo razpona je statičen, saj poskuša izenačevati prednosti sorodnosti s statično izrabo ekonomije razpona, to je s skupnim obstoječim (strateškim) premoženjem, vendar pa zanemarljivo prispevek na dolgi rok, konkurenčne prednosti. Dolgoročna perspektiva in dinamični pogled na ekonomijo razpona, resnični vpliv in glavna prednost diverzifikacije izhajajo iz kompetence medijskega podjetja, da razširja svoj fond strateških prednosti in na znanju temelječih virov hitreje in po nižji ceni kot podjetja, ki delujejo znotraj enega samega sektorja, ne pa da zgolj amortizirajo obstoječe vrednosti podjetja. Medijska industrija je namreč ustvarjalna industrija. Njene prednosti pa so v veščinah in sposobnostih.

Do nevarnosti neekonomičnosti razpona (diseconomies of scope) pride, če operacije niso ali ne morejo biti učinkovito integrirane oziroma če so administrativni stroški višji, kot so prihranki doseženi s povečanjem ekonomije razpona podjetja (Picard 2002, 54–55).

3.3.4 USTVARJANJE BLAGOVNE ZNAMKE

Blagovne znamke so imena ali oblikovanja/designi, ki pomagajo razlikovati produkte in jim dajejo posebne attribute in podobe, ki so ustvarjeni, da bi pritegnili in zadržali stranke. Gradnja blagovne znamke praviloma vključuje razlikovanje produkta skozi različne lastnosti oziroma oblikovanje podobe, vzdrževanje opazne marketinške kampanje, ki osvetljuje ime znamke ter ponavljanje podobe in sporočila blagovne znamke skozi različne medije. Ker je ustvarjanje

blagovnih znamk drago, si ga lahko privoščijo le velike medijske družbe (Picard 2002, 147).

Velike medijske korporacije ustvarjajo tudi veliko število izdelkov, ki bi jih družba lahko označila z blagovno znamko. In ko je takšnih izdelkov v očeh uporabnikov že preveč, lahko začnejo blagovno znamko tudi zavračati. Velikost podjetja bi imela v takšnem primeru tudi slabe strani (Croteau in Hoynes 2001, 122).

3.3.5. DIVERZIFIKACIJA

Diverzifikacija je korporativna strategija, s katero si podjetja prizadevajo povečati dobičkonosnost skozi večjo količino prodaje na novih trgih produktov in storitev ter novih geografskih trgih. »Ko se podjetje odloči, da ne bo delovalo zgolj v eni medijski industriji, pač pa svoje delovanje razprši na več medijskih sektorjev, lahko govorimo o diverzifikaciji produktov. Mednarodna diverzifikacija je strategija, s pomočjo katere podjetje razširi svoje poslovanje čez meje države na druga geografska območja in trge« (Hitt v Jung in Chan-Olmsted 2005, 185). Tako se poskuša zagotoviti stabilnejše dohodke, povečati prihodke, zmanjšati tveganje in izgubo pri enem proizvodu z dobički pri drugem in ustvariti ugodnejše pogoje za ekspanzijo uspešnega poslovanja. Velika kapitalistična podjetja se v novejšem času sklicujejo na diverzificirano koncentracijo proizvodnje, kar jim omogoča stabilnejše in obsežnejše poslovanje (Dragičević 1991, 113).

Strategija diverzifikacije produktov pogosto temelji na več predpostavkah, vključno s tisto o teoriji tržne moči, notranji tržni učinkovitosti in argumentih sinergije (Scherer v Jung in Chan-Olmsted 2005, 185). Diverzificirano podjetje ima večjo fleksibilnost pri formiranju kapitala, saj ima dostop tako do eksternih kot internih resursov (Lang in Stulz v Jung in Chan-Olmsted 2005, 185). To pomeni, da so lahko izgube ene izmed podružnic korporacije poplačane z viri druge podružnice iste korporacije.

Ker imajo transnacionalna medijska podjetja deleže v različnih medijskih sektorjih, se lažje izognejo slabim rezultatom določenega tržnega segmenta. Medijske družbe same odločajo, kakšna oblika diverzifikacije je zanje najboljša. Tako lahko nekatera podjetja širijo svojo dejavnost zgolj v eno sorodno medijsko panogo (takšen bi bil lahko primer podjetja, ki izdaja revije in ki se odloči za vstop v še kakšen drug tiskani medij), na drugi strani pa nekatere družbe vstopajo v celo vrsto medijskih panog.

Če vodilni v organizaciji nimajo potrebnega znanja, diverzifikacija lahko vodi v težave. Menedžerji morajo poznati tako ustvarjalni proces kot tudi distribucijske sposobnosti medijskih podjetij, razumeti morajo, kako posamezne panoge funkcionirajo, poznati pričakovanja in zahteve uporabnikov, pa tudi kulturo delovanja industrije (Picard 2002, 198).

3.3.6 SEGMENTACIJA IN SPECIALIZACIJA

Prednost velikih koncentriranih in integriranih medijskih korporacij je tudi v tem, da lahko vzpostavijo posamezne medije za segmentirane trge, saj tehnološki razvoj omogoča ozko specializirane medijske produkte. Nišna občinstva so pomembna zaradi oglaševanja, na ta način oglaševalci lahko dosežejo svoje točno določeno tarčno občinstvo. Če bi se podjetje odločilo, da bo delovalo samo na tako specializiranem področju, bi to lahko pomenilo tveganje, saj bi ta ozek sklop v nekem obdobju lahko postal nezanimiv za uporabnike. Za velike medijske korporacije, ki imajo v lasti veliko različnih medijskih podjetij in ki lahko izgube enega podjetja nadomestijo z dobički drugega podjetja, pa je tveganje bistveno manjše (Croteau in Hoynes 2001, 122–124). Med primere segmentacije in specializacije lahko štejemo različne revije, ki so namenjene posebnim skupinam bralcev (o modi, konjih, ekonomiji), ali ozko usmerjene tv-programe (o živalih, zgodovini, turizmu).

3.3.7 STRATEŠKA ZAVEZNIŠTVA IN PARTNERSTVA

Globalnega dosega svetovnih medijskih konglomeratov ne moremo ocenjevati samo v okviru njihovih holdingov. Njihov vpliv je še dodatno okrepljen s številnimi partnerstvi in prečnimi investicijami. Medijski konglomerati med seboj istočasno tekmujejo in skrivoma sodelujejo – od primera do primera – glede na svoje poslovne potrebe (Arsenault in Castells 2008b, 722). Ta podjetja sodelujejo skozi mnogovrstna partnerstva in medsebojne prečne investicije (cross-investments) in si delijo ključno menedžersko osebje. Strateška zavezništva in partnerstva ponujajo družbam različne ugodnosti, med drugim tudi delitev nagrad in tveganja, dostop do novih trgov in povečevanje vrednosti podjetja (Albarran in Moellinger 2002, 117).

Sodelovanje se razširja tudi na regionalne, nacionalne in lokalne medijske igralce. »Mreže se konsolidirajo skozi mrežni proces globalizacije in lokalizacije kot tudi skozi mrežne produkcijske in distribucijske modele« (Arsenault in Castells 2008b, 722). Velike korporacije znotraj večjih mrež vlagajo v bolj regionalno in lokalno usmerjene medijske organizacije, ki same sledijo podobnim vzorcem širjenja in diverzifikacije.

Mnoga največja medijska podjetja si delijo iste delničarje, imajo lastniške deleže drug drugega, povezane upravne odbore in so medsebojno odvisna za oglaševalske prihodke (Bakdikian v Arsenault in Castells 2008b, 729). Pregled priključitev ključnih vodilnih uslužbencev podjetij in upravnih odborov globalnih multimedijskih podjetij in internetnih gigantov pokaže, da si medijska podjetja delijo isto menedžersko osebje s temi podjetji. Povezani upravni odbori in osebje so zgolj ena komponenta teh povezav (Arsenault in Castells 2008b, 729–736).

Medijska podjetja imajo povezave tudi z drugimi omrežji. Uspeh medijskih konglomeratov je povezan tudi z njihovo sposobnostjo, da uspešno usmerjajo/vplivajo na svoje povezave z drugimi kritičnimi omrežji: v financah, tehnologiji, kulturni industriji, socialnih omrežjih, oglaševalski industriji in politiki.

Zelo pomembne so **povezave s finančnimi omrežji**. V upravnih odborih medijskih multinacionalk je veliko posameznikov, ki so tudi člani upravnih odborov drugih nemedijskih multinacionalnih korporacij. Delujejo v investicijskih bankah, privatnih podjetjih in imajo pomembne položaje v organizacijah, kot so na primer borze. Še več, medijska podjetja izvajajo vrsto transakcij s podjetji, katerih člani nadzornih svetov so se tudi priključili podjetju. Cela vrsta nemedijskih organizacij ima deleže ne le v enem, ampak v več medijskih podjetjih (Arsenault in Castells 2008b, 737).

Za poslovanje medijskih organizacij so pomembne tudi ocene finančnih strokovnjakov, saj družbe sredstva pridobijo s prodajo svojih delnic na borzi. Ker finančniki visoko cenijo rast vrednosti poslovanja podjetja, medijske družbe dostikrat poskušajo zniževati stroške, kar pa lahko negativno vpliva na medijske vsebine (Bagdikian 2004, 104).

Podjetja potrebujejo tudi dostop do finančnih sredstev, ki jih po navadi pridobijo v obliki kratkoročnih ali dolgoročnih bančnih kreditov, saj jim banke pomagajo širiti njihovo dejavnost.

3.4 KONCENTRACIJA LASTNIŠTVA

Združevanje medijskih podjetij in nastanek velikih korporacij lahko pripeljeta do koncentracije lastništva, ki poslovne tekmece postavi v slabši položaj, s tem pa pride tudi do omejitve konkurence. Konkurenca pa je pomembna. Uporabniki namreč lahko prestopijo h konkurentu, če se jim zdijo cene previsoke oziroma če izdelek ali storitev nista dovolj

kvalitetna. Prav želja podjetij, da bi ustvarila čim boljše produkte, sproža procese inovacij, ki so ključni za nadaljnji razvoj (Croteau in Hoynes 2001, 138).

Družbe se v resnici bojijo konkurence, ker pomeni nestalnost in tveganje, manjša lahko rast dobičkov, zaradi nje lahko pride do izgub ali celo propada podjetja. Zato želijo podjetja stabilizirati trg. Prav integracija podjetij je eden najboljših načinov stabilizacije trga, saj s pomočjo vertikalne ali horizontalne integracije lahko nadzorujejo velike segmente trga, če ne kar celotnega (Croteau in Hoynes 2001, 138–141).

Koncentracijo trga lahko merimo na tri načine: s številom proizvajalcev ali prodajalcev na danem trgu, s tržnim deležem in s koncentracijo kupcev. Če je trg strukturiran oligopolno, z majhnim številom akterjev, ki lahko postavljajo vstopne ovire v panogo, govorimo o koncentriranem trgu. Tržni delež merimo tako, da ugotovimo, kolikšen delež v skupnem prihodu trga je ustvarilo dano podjetje. Koncentracija kupcev je odstotek tistih, ki dani medijski produkt uporabljajo. Tako bi koncentracijo kupcev lahko na primer merili z naklado nekega časopisa ali poslušnostjo nekega radijskega programa (Močnik 2004, 25).

»Tržno koncentracijo ugotavljamo tudi s koncentracijo lastništva, ki se zgodi: ko pride do združitve dveh ali več predhodno neodvisnih podjetij; ko ena ali več oseb, ki že nadzorujejo najmanj eno podjetje, z nakupom vrednostnih papirjev ali premoženja, s pogodbo ali na kakršen koli drugi način pridobi neposreden ali posreden nadzor nad drugim podjetjem ali njegovim delom; ko dve ali več podjetij ustvari skupno podjetje« (Kučić in Bašić Hrvatini 2002, 6).

V medijski industriji poleg koncentracije lastništva poznamo tudi medijsko (publicistično) koncentracijo. Merimo jo glede na število oziroma delež subjektov v dani medijski industriji. Včasih sta na določenem medijskem trgu lahko istočasno prisotni tako koncentracija lastništva kot medijska koncentracija, spet drugič je prisotna samo koncentracija lastništva ali samo medijska koncentracija. Primer medijske koncentracije bi bile lahko samostojne radijske postaje, ki imajo skupno uredništvo. Na drugi strani imamo primer koncentracije lastništva, kjer ima eno podjetje v lasti celo vrsto različnih medijev (Knoche v Matejčič 2004, 4).

Koncentracija, do katere pride z vertikalno integracijo, je v medijskem sektorju pereče vprašanje, saj so mnoga podjetja v zadnjih desetletjih aktivno poskušala izpeljati vertikalno integracijo svojega podjetja, kolikor so mogla daleč. Množenje prisotnosti podjetja skozi celo vrsto trgov vzdolž proizvodne verige povečuje možnosti, da podjetje zapre enega ali več

ustreznih trgov, kjer ima tržno moč. Takemu podjetju pravimo gate-keeper. To je podjetje, »ki ima v lasti določeno infrastrukturo, tehnologijo ali know-how, ki mu omogoča izvajati občutno stopnjo nadzora nad vstopom drugih podjetij na dani trg«. Če so za vertikalne povezave v medijskem sektorju značilni specifični problemi, povezani s konkurenco, pa se horizontalno povezana podjetja soočajo z ekvivalentnimi vprašanji kot v drugih industrijah; predvsem z vprašanjem tržne moči, tržnega deleža, vstopnih ovir v panogo in podobno (Mendes Pereira 2003, 5).

VSTOPNE OVIRE V PANOGO so tiste ovire, ki preprečujejo delovanje potencialnim tekmecem, ki na danem trgu še niso poslovali. To so: višina potrebnega kapitala (kapital, ki ga podjetje potrebuje, da bi lahko začelo opravljati dejavnost), ekonomija obsega, preklopni stroški (ko uporabnik neha uporabljati nek medijski izdelek in poseže po drugem, mora pri tem plačati določeno vsoto denarja – takšen bi bil lahko primer zamenjave kasetofona za MP3-predvajalnik), omejeni dostop do distribucijskih kanalov (podjetja, ki že delujejo na določenem trgu, lahko novemu podjetju onemogočijo vstop v obstoječo distribucijsko mrežo, še posebej, če imajo podpisane ekskluzivne pogodbe ali če se izdelek zdi relativno nepomemben), vladna politika (franšize, licence, protimonopolna zakonodaja), konkurenčne prednosti (ugled, izkušnje, patenti, blagovne znamke, boljše lokacije, boljši delavci, inovacije) ter diferenciacija izdelka oziroma storitve (Močnik 2004, 28).

3.5 VPLIV USTROJA MEDIJSKE INDUSTRIJE NA MEDIJSKE TEKSTE

Smoter, ki ga zasledujejo podjetja v medijski industriji, niso le višji dohodki, njihova naloga je tudi, da skrbijo za dobrobit celotne družbe, zato teh podjetij ne moremo ocenjevati le na podlagi finančnih izkazov. Poiskati morajo takšen splet različnih medijskih produktov, ki povečuje družbeno blaginjo (Doyle 2002, 47).

Medijske družbe so se konsolidirale, da bi stabilizirale poslovanje, zmanjšale tveganja in delovale v okolju z omejeno konkurenco, ki jo predstavljajo druge velike medijske korporacije. Vendar pa to na žalost vodi k zmanjšanju inovacij in vse večjemu številu imitacij. Podjetja imitirajo pretekle uspešnice, da bi minimalizirale tveganja, povezana z novimi produkti, in izrabljale znane in dobičkonosne trende. Zato se dostikrat lotevajo formul. Na ta način podjetja sicer lahko hitro in z manj truda ustvarijo stabilne dobičke, vendar pa ni verjetno, da bi bile takšne medijske vsebine v javnem interesu (Croteau in Hoynes 2001, 153).

Ker konglomerati delujejo v tržnih razmerah, se od njih pričakuje ekonomska učinkovitost, lahko pa pride tudi do pritiskov po višjih finančnih donosih. Zaradi tega so ponekod začeli zmanjševati finančna sredstva, ki so namenjena poslovanju podjetij, predvsem ustvarjanju kvalitetnih medijskih vsebin. Ob tem se je treba zavedati, da je ustvarjanje medijskih vsebin delovno intenzivna dejavnost. Z nižjimi resursi pa je kvalitetno oblikovanje medijskih tekstov oteženo.

Mnogi avtorji opozarjajo, da ima koncentracija medijskega lastništva lahko negativne posledice, saj bi lastniki medijskih družb lahko zlorabili politično moč ali pa bi prišlo do pomanjkanja predstavitve določenih pogledov v družbi (Doyle 2002, 6). Tudi če lastniki medijskih podjetij ne bi izrabili svoje moči in dejansko vplivali na medijske vsebine, je problematično že dejstvo, da bi bil takšen vpliv mogoč. Nekateri govorijo o novi vrsti cenzure, povezani z zasebnim, koncentriranim nadzorom medijev, ki jo je neposredno težko izslediti. »Ta era se od prejšnjih razlikuje po tem, da se je glavna nevarnost za svobodo govora preselila od vlade k privatni korporativni moči« (Shiller 1996, 16). Avtorji si o tem, ali integrirani medijski konglomerati enakopravno obravnavajo različne poglede v družbi, niso enotni. Tako nekateri (Bakdikian) opozarjajo, da so zastopana samo nekatera stališča, drugi (Compaine) pa zagotavljajo, da so medijski teksti bolj uravnoteženi prav v takšnih korporacijah.

Načini, s katerimi lastniki medijskih družb vplivajo na vsebine, dostikrat niso opazni. Na prvi pogled poseganja v vsebine ni mogoče razpoznati, saj morajo mediji dajati videz, da ravnajo izključno v skladu z interesi uporabnikov (Škerl 2004, 20). Če so nekatera stališča v javnosti preveč zastopana, druga pa premalo, lahko to družbi povzroči veliko škodo.

Lastniški delež v medijskem podjetju sam po sebi še ne pomeni resničnega vpliva na procese odločanja. Takšen vpliv imajo le tisti, ki pridobijo nadzorni delež, to je večinski delež podjetja. Raziskava Evropskega inštituta za medije je izpostavila pet načinov, kako je mogoče pridobiti nadzorni delež v medijskih podjetjih: s pomočjo neposrednih povezav, posrednih povezav, družinskih vezi, zunanjih finančnih in pogodbenih odnosov ter neuradnih sporazumov (Bašić in Kučić 2005, 47).

Študija, ki jo je leta 1994 pripravil Evropski inštitut za medije, je predstavila štiri najpomembnejše načine vplivanja na delovanje medijskih podjetij, ki lahko potekajo prek lastniških povezav (kapitala), povezav z zaposlenimi, finančnih povezav (posojil, pokritja

izgub) in prek pogodbenih povezav – ponudbe in nakupa programskih vsebin oziroma distribucije (Bašić in Kučić 2005, 47).

Po Pahlu in Winklerju (v Murdock 1981, 122) poznamo dve obliki nadzora v medijskih podjetjih: alokativni in operativni nadzor. **Alokativni nadzor** sestoji iz postavljanja splošnih ciljev korporacije in pomeni določanje usmeritve poslovanja in programa podjetja ter sprejemanja odločitev o tem, če in na katerih območjih naj podjetje širi svojo dejavnost in ali naj proda dele podjetja oziroma odpusti zaposlene. Alokacijska kontrola pomeni tudi določanje finančne strategije korporacije (najemanje posojil, izdajanje delnic) in sprejemanje odločitev o razdelitvi dobička. **Operativni nadzor** pa pomeni odločanje o delovanju na nižjih ravneh v podjetju, ki so povezane s samimi produkcijskimi postopki. Na teh ravneh je v medijskih podjetjih prisotna visoka stopnja avtonomije, vendar pa morajo delovati v tistih okvirih, ki jih je določila uprava. Alokativni nadzor nad podjetjem izvajajo legalni lastniki korporacije in oni so tisti, ki določajo smotre ter politiko podjetja, ki ji morajo slediti korporativne aktivnosti.

V Tabeli 3.1 so predstavljene teorije o korporativnem nadzoru medijev. Instrumentalne teorije so usmerjene na pomen lastništva kot najpomembnejšega vira nadzora. Pluralistične teorije izhajajo iz predpostavke, da je lastništvo relativno nepomembno za delovanje podjetja, neomarksistične teorije govorijo o omejitvah zaradi kapitalistične ekonomije in splošne dinamike medijske industrije, komercialni modeli pa poudarjajo pomen potrošnikove suverenosti.

Tabela 3.1: Različni pristopi k teoriji korporativnega nadzora medijev

ANALIZA GLEDE NA	KAPITALIZEM	INDUSTRIJSKA DRUŽBA
<p>AKCIJA/MOČ</p> <p>Postavlja vprašanje: Kdo nadzira medije?</p>	<p>Instrumentalni pristopi so usmerjeni na lastništvo kot vir nadzora. Delujejo na dveh ravneh. Na specifični ravni so usmerjeni na nadzor posameznih kapitalistov, ki želijo uveljaviti svoje partikularne interese. Na splošni ravni se ukvarjajo z načini, na kakršne komunikacijska industrija kot celota deluje in s tem krepí splošne interese kapitalističnega razreda.</p>	<p>Pluralistični pristopi izhajajo iz predpostavke, da je lastništvo relativno nepomemben vir efektivnega nadzora aktivnosti velike moderne korporacije. Tudi oni delujejo na dveh ravneh. Specifični pristopi poudarjajo menedžersko plast in relativno avtonomijo kreativnega osebja znotraj komunikacijskih korporacij. Bolj splošna analiza poudarja avtonomijo medijskih elit in njihovo tekmovalno povezavo z drugimi institucionalnimi elitami.</p>
<p>STRUKTURA/ DETERMINIRANOST</p> <p>Postavlja vprašanje: Kateri faktorji omejujejo korporativne nadzornike?</p>	<p>Neomarksistični politični ekonomisti se osredotočajo na načine, ki omejujejo politiko in poslovanje korporacij zaradi splošne dinamike medijske industrije in kapitalistične ekonomije.</p>	<p>Komercialni laissez-faire modeli poudarjajo centralnost potrošnikove suverenosti in so usmerjeni na način, na kakršen je ponudba vrst in načinov dobrin oblikovana glede na povpraševanje potrošnikov, ki se izraža z njihovo izbiro med konkurenčnimi produkti na svobodnem trgu.</p>

Vir: Murdock, Graham (1981).

3.5.1 VPLIV KORPORATIVNE POLITIKE NA NOVINARSTVO

V skladu z načeli novinarstva se lastniki medijev ne bi smeli vpletati v novinarsko delo, na kar se pogosto sklicujejo in želijo navzven delovati nepristransko. Vendar pa vedno najdejo pot, da lahko, dasiravno neopazno, vplivajo na uredniške usmeritve (Gustinčič v Škerl 2004, 20).

Novinarji oblikujejo informativne vsebine v poslovnih enotah, ki so zgolj podružnice velikih integriranih medijskih korporacij. Ker so poslovne enote le oddelki v velikih mednarodnih podjetjih in niso samostojne, so finančno odvisne od korporacij. Prihodki vseh podružnic so namreč v rokah matične družbe, ki lahko prerazdeli finančne vire med enotami. Odloča tudi o

deležu finančnih sredstev, ki je namenjen novinarskim oddelkom (McManus 1994, 23–28). Iggers (1999, 3) govori o tem, da vodstva korporacij želijo pridobiti čim višji dobiček, čeprav je to ob vse močnejši konkurenci za oglaševalski denar na trgu težko doseči. Pogosto zmanjšujejo sredstva, namenjena za novinarsko delo, še več, marsikdaj so prisotni pritiski, da bi novinarski oddelki pridobili nove resurse iz vprašljivih virov, s čimer bi novinarji delovali na meji novinarske etike. Po Polerjevi (2005, 87) medijske družbe v poskusih, da bi znižale stroške, zaposlujejo vse manjše število novinarjev, dostikrat pa tudi reorganizirajo način delovanja novinarskih oddelkov.

Ideja normativnega novinarstva izhaja iz predpostavke o odgovornosti medijev, še posebej novinarstva za družbo kot celoto in o pomembnosti seznanjanja državljanov z informacijami in idejami v okolju, v katerem živijo, pa tudi širše. Novinar bi moral nadzorovati delovanje oblasti in ravnati tako, da bi to povečevalo splošno blaginjo vseh državljanov. Moderni novinarski diskurz ni enak normativnemu novinarstvu, pač pa danes prevladuje tip komercialnega novinarstva (Poler 2005, 57, 67). Zdi se, da se izgublja vloga novinarstva kot služenja družbi. Za novinarja postaja pomembno le to, da pridobi čim večje število uporabnikov, javni interes pa zanj ni več najpomembnejši. Značilni so tabloidizacija, senzacionalizem in škandali ter infotainment. Kljub temu da je na voljo mnogo izbir, so si vsebine podobne. Vse več je imitacij in homogenizacije (Crotenu in Hoynes 2001, 152–159).

Konglomeracija medijske industrije je povzročila spremembe tudi na področju ustvarjanja lokalnih novic. Lokalizem se v medijih namreč kaže v dveh oblikah, in sicer kot lokalni nadzor in kot ustvarjanje lokalnih medijskih vsebin. Z nastankom velikih korporacij in medijskih verig pa nadzor nad podjetji ni več v lokalnem okolju, čeprav so medijski teksti ostali lokalno obarvani. Tako verige marsikdaj ustanovijo regionalne novinarske agencije, ki pripravijo enovite medijske produkte za celotno verigo (Croteau 2001, 155–156). Takšen bi bil lahko primer, ko bi isti novinarski prispevek objavilo več različnih radijskih postaj znotraj verige, medijska veriga pa bi tako zmanjšala stroške poslovanja. Po Wilsonu (1998, 145) je dobra stran verižnega lastništva v tem, da ima lokalni medij močno finančno zaledje, slabost pa je, da je nadzor v rokah majhnega števila ljudi, ki bi prednost lahko dali potrebam korporacije pred potrebami lokalne skupnosti.

4 INTEGRIRANI MEDIJSKI KONGLOMERATI

Integracija medijskega kapitala je v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja pripeljala do oligopolno organiziranih medijskih družb (Albarran in Moellinger 2002, 103). To so ogromne organizacije, sestavljene iz cele vrste poslovnih enot in oddelkov, ki delujejo na več medijskih trgih. Čeprav terminologija pri različnih avtorjih ni povsem enoznačna, pa takšno korporacijo imenujemo transnacionalno medijsko podjetje, lahko pa uporabljamo tudi izraze medijski konglomerati, megamedia in globalni medijski velikani.

Medijski konglomerat je skupina podjetij ali poslovanj s centralnim lastništvom. Vsak konglomerat ima v lasti eno ali več medijskih podružnic iz vrste dejavnosti, ki lahko vključujejo časopise, lokalne televizijske in radijske postaje, revije, televizijske mreže, kabelske mreže in sisteme, knjižno založništvo in dejavnosti, povezane z računalniškimi storitvami (Bow 1998, 397). Večina transnacionalnih medijskih podjetij ima sedeže v razvitem zahodnem delu sveta, v ZDA, Evropi, Avstraliji, v zadnjih letih pa nastajajo ogromne medijske korporacije tudi na drugih kontinentih in drugih geografskih območjih. Vsa ta podjetja so v bistvu globalna, saj svoje proizvode in priljubljene blagovne znamke predstavljajo po vsem svetu (Albarran in Moellinger 2002, 104). Nekatere transnacionalne medijske korporacije vključujejo tudi nemedijska podjetja. Tako na primer podjetje Walt Disney od leta 1955 odpira tematske parke. Medijska podjetja so lahko tudi del večje nemedijske korporacije. Podjetje General Electric Company v ZDA, kjer proizvajajo električne aparate, je tako v poznem 20. stoletju vključilo National Broadcasting Company (NBC) kot svojo podružnico.

Kako zelo velika so postala medijska podjetja, kaže tudi dejstvo, da se je v letu 2013 kar 5 transnacionalnih medijskih podjetij uvrstilo na CNN-ovo lestvico Fortune Global 500, na kateri vsako leto objavijo seznam 500 največjih svetovnih korporacij. Podjetje Time Warner je tako leta 2013 zavzelo 402. mesto, Vivendi je bil na 283. mestu. Walt Disney je zasedel 248. mesto, podjetje News Corp. je bilo na 332. mestu, podjetje DirecTV pa se je uvrstilo na 402. mesto. Družba Bertelsmann je leta 2013 izpadla z lestvice 500 največjih svetovnih korporacij, čeprav je bila še leta 2011 na 444. mestu, leta 2012 pa na 492. mestu.

Velikost sama po sebi še ne zagotavlja, da bo podjetje uspešno poslovalo. Velikost ima tako pozitivne kot negativne strani. Po eni strani veliko podjetje lahko uporabi katero izmed

učinkovitostnih strategij, predvsem ekonomijo obsega, s čimer izboljša svoje poslovanje, po drugi strani pa se velika organizacija počasi odziva in se težje prilagaja nihanjem na trgu. Velika podjetja so tudi bolj odvisna od zunanjega kapitala (Picard 2002, 192–193). Implementacija združitve dveh različnih podjetij je mnogokrat zapletena, saj srečanje s povsem drugačno organizacijsko kulturo in načinom delovanja lahko vodi v konflikte in rast stroškov. A če gre vse po načrtih, ima skupno podjetje večjo vrednost kot ločena podjetja in delničarji so poplačani z višjo vrednostjo delnic (Ozanich in Wirth 2004, 71).

Največji medijski konglomerati imajo veliko skupnih značilnosti. Imajo podobne cilje, organizacijsko kulturo in vizije. Kot ugotavljata Albarran in Moellinger (2002, 105), nekatere izmed največjih medijskih korporacij v svojih načelih omenjajo besedo »zabava«, uporabljajo termine »potrošniki«, »stranke« ali »ljudje« ter termine »ustvarjalci« in »distributerji vsebin«, uporabljajo tudi besedo »branded« (znamčiti), saj je večina medijskih konglomeratov v svoji zgodovini pripojila katero izmed dodatnih premoženj, ki je znana blagovna znamka.

4.1 USTROJ/ORGANIZIRANOST MEDIJSKIH KONGLOMERATOV

Transnacionalne medijske korporacije so večinoma pravno oblikovane kot javne delniške družbe, upravljajo pa jih menedžerji, ne lastniki (delničarji). Lastništvo in nadzor sta tako ločena (Doyle 2002, 67). Podjetja praviloma delujejo kot holdinške družbe. McMillanov slovar moderne ekonomije holdinško družbo opredeljuje kot družbo, ki nadzira več drugih družb. Holdinška družba teži k temu, da bi nadzorovala finančne menedžerske ali marketinške funkcije svojih poslovnih enot oziroma ima funkcijo nadzora. Podružnice imajo določeno stopnjo avtonomije, kar omogoča videz samostojnega podjetja kot tudi nadzor nad proizvodnimi in investicijskimi načrti (Addison in Pearce 2005, 153).

Upravljanje transnacionalnih medijskih podjetij je po navadi sestavljeno iz več upravljavskih teles. V upravnem odboru (board of directors) imajo svoje sedeže najpomembnejši delničarji korporacije, pa tudi nekateri strokovnjaki. Upravni odbor sprejema temeljne usmeritve poslovanja in odloča o ciljih, ki jih bo podjetje zasledovalo. Izvršni direktor (CEO) je odgovoren za nadaljnji razvoj podjetja in določa splošno politiko delovanja družbe. Operativni direktor (COO), ki ima po navadi naziv predsednika, pa skrbi za izvedbo sprejetih strategij ter vodenje in nadzor poslovanja. Na nižjih ravneh v korporaciji so vodje oddelkov ali podružnic. Dostikrat pridobijo podpredsedniške nazive ali pa naziv predsednika danega oddelka oziroma podružnice (Picard 2002, 206).

VLAGATELJI

Dolžnost uprave medijske družbe je skrbeti za interese lastnikov, to je delničarjev podjetja. Lastniki si želijo, da bi bilo podjetje uspešno, da bi se nadalje razvijalo, želijo si varnosti in višjih finančnih donosov za svoje naložbe (Poler 2005, 86). Pomembnejši vlagatelji po navadi radi investirajo v večje družbe, saj to pomeni moč in vpetost v finančne trge, pa tudi učinkovitost in dobiček (Bakdikian 2004, 184–185).

Investitorji, ki vlagajo v dano podjetje, s tem praviloma postanejo delničarji tega podjetja. Preden se odločijo za nakup delnic, po navadi pridobijo mnenja finančnih strokovnjakov. Večja investicijska podjetja imajo temu namenjene posebne postavke v svojih proračunih. Zanje je značilno, da skrbno ravnajo s finančnimi sredstvi, proučijo tudi preteklo delovanje podjetja in trgov, na katerih to deluje, ter pričakovane poslovne rezultate v prihodnosti, preden se odločijo za nakup. Poleg medijskih družb se za svež kapital poteguje še množica podjetij iz drugih industrijskih panog tako s prodajo delnic kot tudi s ponujanjem drugačnih načinov investiranja (McManus 1994, 79–80). Če finančniki ocenijo, da rast poslovanja ni dovolj visoka, odsvetujejo nakup delnic, korporacija pa ne pridobi potrebnih sredstev. Zato se marsikdaj medijske družbe odločajo za znižanje postavk za delovanje, s tem pa se znižuje tudi kvaliteta medijskih produktov teh podjetij. Finančne institucije s tem prevzemajo nekatere vzvode medijskih podjetij v svoje roke (Bagdikian 2004, 104).

Če pa vlagatelji ocenijo, da jim bo investicija prinesla želeno stopnjo donosov, lahko podjetje pridobi sredstva, ki jih potrebuje. »Trg lahko pomaga graditi medijska podjetja veliko hitreje, kot bi se zgodilo, če bi medijsko podjetje razširjalo samo s pomočjo dobičkov iz poslovanja« (McManus 1994, 80).

ZAPOSLENI

Kako ogromna so nekatera izmed proučevanih podjetij, nam pokaže število zaposlenih v njih, kot je razvidno iz Tabele 4.1, ki kaže število zaposlenih v petih največjih svetovnih medijskih konglomeratih. Tako lahko vidimo na primer, da je imelo v letu 2011 podjetje Walt Disney kar 156 tisoč zaposlenih. V letu 2012 jih je bilo že 166 tisoč, delovali pa so v okoli štiridesetih državah po svetu.

Tabela 4.1: Število zaposlenih v petih največjih transnacionalnih medijskih podjetjih na svetu od leta 2006 do leta 2011

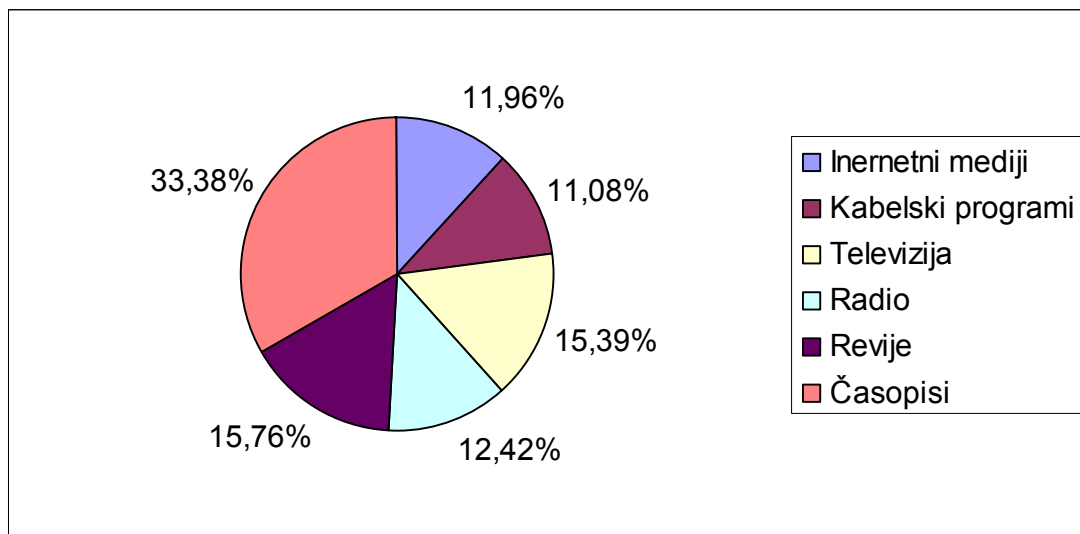
Podjetje	2006	2007	2008	2009	2010	2011
News Corporation	47.300	53.000	64.000	55.000	51.000	51.000
Walt Disney	133.000	137.000	150.000	144.000	149.000	156.000
Time Warner	92.700	86.400	87.000	31.000	32.000	34.000
Bertelsmann	97.123	102.397	106.083	102.983	104.419	100.626
Vivendi	34.694	37.223	43.208	49.004	51.272	58.318

Vir: Fortune (2007–2013).

Ker so korporacije diverzificirane, zaposleni ne delujejo le v eni vrsti medijske industrije, pač pa v različnih industrijah. S Slike 4.1 in iz Tabele 4.2 lahko razberemo, da je v 100 največjih medijskih korporacijah, ki imajo sedež v ZDA,⁶ največ zaposlenih pri časopisih in revijah ter v televizijski industriji, se pa ta razmerja spreminjajo. Tako se je od leta 2007 do leta 2010 pri časopisih število zaposlenih zmanjšalo kar za 24 %, največ novih delovnih mest pa je na področju interneta. Število zaposlenih se je sicer v največjih 100 medijskih korporacijah s sedežem v ZDA od leta 2007 do leta 2010 zmanjšalo kar za 14,1 %.

⁶ Podatki zajemajo zgolj 100 največjih korporacij, ki imajo sedež v ZDA, ne pa tudi tistih medijskih korporacij, ki nimajo sedeža v ZDA.

Slika 4.1: Delež zaposlenih v 100 največjih medijskih korporacijah s sedežem v ZDA glede na vrsto dejavnosti



Vir: Johnson Bradley (2010).

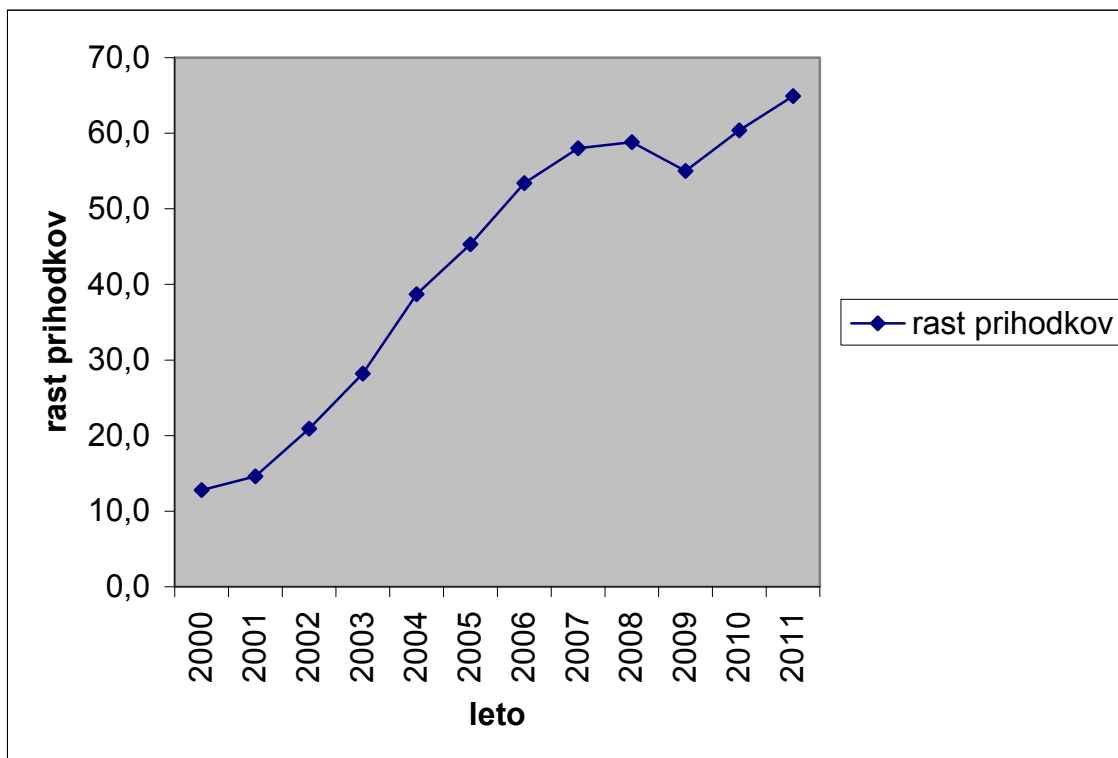
Tabela 4.2: Zaposlitve glede na medijski sektor – junij 2010 (velja za 100 največjih medijskih podjetij v ZDA)

MEDIJSKI SEKTOR	ZAPOSLOTITVE (julij 2010)	SPREMEMBA OD DEC. 2007
Internetni mediji	90.700	+18,1 %
Kabelski programi	84.000	-0,5 %
Televizija	116.700	-8,1 %
Radio	94.200	-14,5 %
Revije	119.500	-16 %
Časopisi	253.100	-26,1 %
Medijska industrija	758.200	-14,1 %

Vir: Johnson Bradley (2010).

4.2 POSLOVANJE MEDIJSKIH KONGLOMERATOV

Slika 4.2: Rast medijskih prihodkov (povprečno v 100 največjih medijskih korporacijah v ZDA v obdobju od leta 2000 do leta 2011)



Vir: Johnson Bradley (2011).

Kot kaže Slika 4.2, so od leta 2000 medijski prihodki rasli v vseh medijskih industrijah z visoko stopnjo rasti. Stopnja rasti prihodkov medijskih podjetij je bila nato do leta 2007 sicer zdrava, je pa prihajalo do nihanj. Enkrat so bili rezultati boljši, drugič slabši. Leta 2009 je zaradi recesije prvič po tem, ko so leta 1981 začeli meriti rast prihodkov medijskih korporacij, prišlo do negativne rasti. Kljub temu da so se rezultati izboljšali, okrevanje še ni dokončno (Johnson 2011).

Tabela 4.3: Prihodki v 100 največjih medijskih korporacijah v ZDA glede na medijski sektor

SEKTOR	VREDNOST (v milijardah \$)	RAST PRIHODKOV V LETU 2010	DELEŽ PRIHODKOV GLEDE NA SEKTOR
Televizija	29,2	+14 %	9,1 %
Filmi, tv-produkcija, videoigre	32,3	+0,7 %	10 %
Kabelske mreže	51,9	+8,6 %	16,1 %
Video/širokopasovne povezave	127,4	+6,5 %	39,5 %
Nedoločljivo	3,6	+5,5 %	1,1 %
Drugo	5,1	-1,4 %	1,6 %
Radio	9,4	+5,7 %	2,9 %
Rumene strani	9,4	-17,9 %	2,9 %
Revije	12,8	-0,8 %	4,0 %
Časopisi	18,3	-5,1 %	5,7 %
Digitalni mediji	23,2	+17,7 %	7,2 %
Medijska industrija	322,5	+5,4 %	100 %

Vir: Johnson Bradley (2011).

Tabela 4.3 kaže, da je bil največji delež prihodkov na področju videa in širokopasovnih povezav, sledijo jim kabelske mreže, filmi, tv-produkcija, videoigre in televizija. V letu 2010 so se najbolj povečali prihodki v sektorju digitalnih medijev in televizije. Zmanjšali pa so se prihodki rumenih strani in časopisov.

VISOKI DOLGOVI

V obdobju visoke rasti v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja, ko so vrednosti delnic in dobički korporacij naraščali, je bila v gospodarstvu prisotna težnja po povezovanju podjetij. Medijska podjetja so se širila, vendar so bile vrednosti delnic precenjene. Borzni trgi so namreč cene delnic določili tudi ob predpostavki, da se rast ne bo znižala. Ti nakupi so pripeljali do visoke zadolženosti medijskih družb. Ker investitorji niso vračunali stroškov zadolževanja in prilagodili svojih pričakovanj po dobičku, so bila vodstva podjetij soočena s pritiskom in so poskušala najti nove vire prihodkov, da bi dobičkonosnost ostala enaka, kljub temu da so cene obresti rasle (Hollifield 2004, 92).

Tabela 4.4: Poslovanje svetovnih medijskih korporacij, ki so bile najuspešnejše v letu 2012 (v milijonih \$)

PODJETJE	PRIHODKI	DOBIČKI	VREDNOST PREMOŽENJA
Vivendi	37.261	211	78.451
News Corp.	33.706	1179	56.663
Walt Disney	42.278	5682	74.898
DirecTV	29.740	2949	20.555
Time Warner	28.729	3019	68.304

Vir: Fortune (2013).

Tabela 4.4 prikazuje poslovanje največjih petih svetovnih medijskih korporacij v letu 2012. Vsa podjetja so imela v tem letu več kot 28 milijard prihodkov, njihovo premoženje pa je bilo ocenjeno celo do vrednosti 78 milijard dolarjev.

Tabela 4.5: Finančna vrednost največjih petih svetovnih medijskih podjetij od leta 2006 do leta 2011 (v milijonih \$) po meritvah CNN Money.com

PODJETJE	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vivendi	56.765,2	65.908,2	78.765,7	83.403,6	79.150,9	72.340,0
News Corp.	56.649,0	62.343	62.308	53.121	54.384	61.980
Walt Disney	59.998,0	60.928	62.497	63.117	69.206	72.124
Bertelsmann	29.667	31.837	27.983,5	27.805,5	25.195,8	23.561,5
Time Warner	131.669	133.830	113.896	65.730	66.524	67.801,0

Vir: Fortune (2007–2013).

Tabela 4.5 predstavlja vrednost največjih petih svetovnih medijskih konglomeratov od leta 2006 do leta 2011. Tako je bilo podjetje Vivendi leta 2011 vredno več kot 72 milijard dolarjev, vrednost podjetja Walt Disney pa je bila dobrih 72 milijard dolarjev. Podjetje Time Warner je bilo še leta 2006 vredno kar slabih 132 milijard dolarjev, vendar se je vrednost zmanjšala tudi po neuspešni združitvi z AOL-om.

5 JE ZDRUŽEVANJE MEDIJSKEGA KAPITALA RES TAKO DOBIČKONOSNO?

Zagovorniki medijskega združevanja cenovno učinkovitost koncentriranih medijev predstavljajo kot argument, s pomočjo katerega je moč dokazati, da je takšna struktura medijskih podjetij v javnem interesu. Če namreč medijski giganti delujejo cenovno učinkovito, s tem podjetja pridobijo več prihodkov. In če bi lastniki del teh sredstev uporabili za raziskave in bolj kvalitetne vsebine, bi bilo to nedvomno v javnem interesu. Na ta način bi integrirani medijski kapital pripomogel tudi k večji raznovrstnosti medijskih tekstov (Doyle 2002, 18).

Po drugi strani pa so nekateri avtorji prepričani, da združeni mediji ne prinašajo zelenih učinkov. Ozanich in Wirth (2004, 82) menita, da se konvergenca med internetom in tradicionalnimi mediji ne razvija dovolj hitro in v skladu s pričakovanji, sinergije med vsebinami in distribucijskimi kanali pa so precenjene. Cene prevzetega premoženja so bile previsoke, podjetja pa so prevzela tudi jamstvo za velik del dolga v transakcijah. V združenih korporacijah so se pojavili kulturni in organizacijski konflikti. Tudi investitorji niso več osredotočeni na mere, kot je EBITDA, ki meri denarni tok iz poslovanja, pač pa na dejanske zasluzke.

O ekonomski uspešnosti združenega medijskega lastništva raziskovalci v zadnjih desetletjih niso napisali veliko študij, kar je nenavadno. Tako je Peltierjeva našla le nekaj raziskav, ki so se dotikale področja velikih medijskih konglomeratov, pa še med njimi mnoge niso obravnavale ekonomske učinkovitosti takšnih korporacij. »Kljub temu da so prevzemi in združitve postali prevladujoče vedenje medijskih podjetij v zadnjih desetletjih, so raziskave s tega področja dokaj nerazvite« (Peltier 2004, 265). Ker kvantitativna analiza svetovnih medijskih konglomeratov presega domet mojega diplomskega dela, sem se oprla na tuje strokovne članke in knjige.

ŠTUDIJA 1

Študija proučuje finančne posledice združevanja 26 najpomembnejših svetovnih medijskih konglomeratov v 12-letnem obdobju od leta 1991 do leta 2002 (Jung in Chan-Olmsted 2005, 183–202). Povprečno število podružnic proučevanih podjetij je s 53 v letu 1991 zraslo na 156 leta 2002, povprečno število mednarodnih enot se je s 13 v letu 1991 povzpelo na 63 v letu

2002. Povprečno število držav, v katerih so proučevana podjetja delovala, pa se je povečalo s 5 na 12.

Predmet raziskave sta vprašanji, ali je obseg (celotna stopnja) diverzifikacije produktov pozitivno povezan s finančno uspešnostjo in ali je obseg mednarodne diverzifikacije pozitivno povezan s finančno uspešnostjo.

V raziskavi so uporabili več spremenljivk, s katerimi so merili različne aspekte finančnega poslovanja: EBITDA (dobiček pred obrestmi, davki, deprecijacijo in amortizacijo),⁷ ki kaže denarni tok iz poslovanja, ter spremenljivke, s pomočjo katerih ugotavljamo menedžersko učinkovitost, ROS (prihodki od prodaje)⁸ in ROA (čista dobičkonosnost sredstev),⁹ za indikator ovrednotenja investicijskih odločitev pa EPS (dobiček na delnico).¹⁰

Rezultati raziskave so pokazali, da so podjetja, ki so zasledovala diverzifikacijo produktov, dejansko dosegala boljše finančne rezultate v toku iz poslovanja, v spremenljivki, ki kaže dobiček pred obrestmi, davki, deprecijacijo in amortizacijo – EBITDA. Vendar pa so po drugi strani spremenljivke, ki kažejo menedžersko učinkovitost, ROS (prihodki od prodaje) in ROA (donosnost sredstev) ter indikator investicijskih odločitev, EPS (dobiček na delnico) pokazali neznatne rezultate in negativno usmeritev. V nasprotju s pričakovanji večja diverzifikacija produktov ni zagotovila uspeha in notranje učinkovitosti.

Več mednarodne diverzifikacije ni vodilo k večjemu učinku. Meritve so pokazale, da vsi učinki kažejo negativen odnos, koeficienti pa so bili statistično signifikantni. Tako je več mednarodne diverzifikacije znižalo finančne učinke medijskih podjetij. Z drugimi besedami, regionalno usmerjena podjetja in podjetja, ki so sledila omejeni razpršenosti na tujih območjih, so imela boljše rezultate kot geografsko diverzificirana podjetja. Če podjetja zgolj izvažajo medijske produkte na tuje trge, lahko pridobijo donosne vire dohodkov pri omejenih

⁷ EBITDA = dobiček pred obrestmi, davki, deprecijacijo in amortizacijo – angl. earnings before interests, taxes, depreciation and amortization – prihodki – odhodki (brez davkov, obresti, deprecijacije in amortizacije). Kazalnik nam pokaže neto prihodke s ponovno dodanimi davki, obrestmi, deprecijacijo in amortizacijo. Kazalnik je primeren za analiziranje in primerjanje dobičkonosnosti med industrijami in podjetji, saj eliminira učinke financiranja in računovodskih odločitev (investopedia.com).

⁸ ROS = prihodki od prodaje – angl. return of sales – izraža se kot razmerje med dobičkom iz opravljanja dejavnosti in prihodki od prodaje.

⁹ ROA = čista dobičkonosnost sredstev – angl. return on assets – razmerje med čistim dobičkom in celotnimi sredstvi podjetja po plačilu davka na dobiček (Potočnik in Umek 2004, 279).

¹⁰ EPS = dobiček na delnico – angl. earnings per share – znesek čistega dobička, ki odpade na (navadno) delnico. Gre za razmerje med čistim dobičkom (po izplačilu dividend na prednostne delnice) podjetja in številom izdanih navadnih delnic (Mramor 1999, 22).

dodatnih stroškov. Ta študija je pokazala, da delovanje tujih podružnic v različnih predelih sveta prinese več izgube kot dobička.

»Študija je pokazala, da lahko prekomerna diverzifikacija produktov in internacionalna diverzifikacija poslabšata poslovanje podjetja na način, da se zniža menedžerska učinkovitost, dobičkonosnost in ocena investicijske vrednosti« (Jung in Chan-Olmsted 2005, 199).

Študija obravnava tudi vprašanje, ali ima usmeritev (stopnja sorodnosti) diverzifikacije produktov in internacionalne diverzifikacije podjetja krivuljasto povezavo s finančno uspešnostjo v obliki obratne črke U.

Ugotovitve so pokazale, da ima usmeritev (stopnja povezanosti) diverzifikacije produktov in internacionalne diverzifikacije podjetja krivuljasto povezavo s finančno uspešnostjo v obliki obratne črke U za indikatorje dobičkonosnosti in odločitve investitorjev ROA, ROS in EPS. Empirični rezultati so namreč pokazali, da se uspešnost poslovanja poveča, če podjetje premakne svoje poslovanje od koncentrirane poslovne strategije k sorodni diverzifikaciji, vendar pa se uspešnost poslovanja zmanjša, če podjetje preide od sorodne diverzifikacije k nepovezani diverzifikaciji.

Po drugi strani pa za indikator EBITDA kaže enačba krivuljast model v obliki črke U in ne v obliki obratne črke U. To pomeni, da podjetja z bolj usmerjenim poslovanjem in visoko diverzificirana podjetja delujejo boljše kot srednje diverzificirana podjetja. Tok iz poslovanja se torej zmanjša, ko podjetje deluje zunaj svojega začetnega trga, vendar pa se po določenem času začne ponovno zviševati.

ŠTUDIJA 2

Cilj študije, prav tako objavljene v reviji *Journal of Media Economics*, v kateri je bil proučevan vzorec 11 medijskih podjetij¹¹ v fiskalnih letih 1998 in 1999, različnih velikosti in iz različnih držav (Peltier 2004, 261–278), je bil ugotoviti, ali se je smiselno in racionalno po

¹¹ V študiji so proučevali 11 podjetij v fiskalnih letih 1998 in 1999. Po skrbnem izboru podjetij so izbrali 7 vodilnih svetovnih medijskih podjetij (Time Warner, Bertelsmann, Disney, News Corporation, Sony, Viacom in Vivendi Universal) in 4 manjša evropska podjetja s področja glasbe (EMI), založništva/tiska (Pearson, Reed Elsevier, Lagardere) in avdiovizualne industrije (Lagardere). Vzorec 11 podjetij reprezentira mednarodno razpršenost velikih podjetij znotraj medijskih industrij. 3 podjetja imajo svoj delež v ZDA (Time Warner, Disney, Viacom), 2 sta z območja Azije in Oceanije (News Corporation, Sony), ostalih 6 pa je evropskih. Teh 11 podjetij je bilo leta 1980 še 48 podjetij in so do proučevanega obdobja sodelovala v prevzemih in združitvah, vrednih 500 milijonov dolarjev.

več desetletjih prevzemov in združitvev naslanjati na učinkovitostne prihranke sinergij. Analiza poskuša odgovoriti na štiri vprašanja:

1. Ali je povezava med prodajo in ekonomskimi dosežki podjetja pozitivna?
2. Ali je povezava med sočasno prisotnostjo v vseh ali več medijskih industrijah in ekonomsko uspešnostjo pozitivna?
3. Ali je povezava med posedovanjem komplementarnega premoženja in ekonomsko uspešnostjo pozitivna?
4. Ali je povezava med deležem prodaj v tujino in ekonomsko uspešnostjo pozitivna?

Ekonomsko učinkovitost so poskušali vrednotiti z dvema kazalnikoma: čista dobičkonosnost prodaje (PM)¹² in čista dobičkonosnost sredstev (ROA). PM je bil merjen za izključno medijske industrije, ROA pa za celotna podjetja.

1. Podatki, zbrani v vzorcu, ne kažejo nikakršne pozitivne povezave med velikostjo medijskega podjetja (ugotovljenega s prodajo) in ekonomskimi dosežki (merjeni s PM). Nasprotno, zdi se, da podatki kažejo negativno korelacijo med velikostjo in dosežki.
2. Odgovor na drugo vprašanje je prav tako negativen. Zdi se, da simultana prisotnost v več medijskih industrijah ne izboljšuje ekonomskih dosežkov podjetja.
3. Tudi odgovor na tretje vprašanje je negativen. Komplementarno premoženje¹³ negativno vpliva na ekonomske dosežke podjetja, usmeritev k večjemu deležu medijske industrije v škodo komplementarnih in nekomplementarnih dejavnosti pripomore k boljšim ekonomskim dosežkom podjetja.
4. Med stopnjo internacionalizacije¹⁴ medijskih podjetij in ekonomsko uspešnostjo obstaja pozitivna korelacija. To velja vsaj za podjetja, ki ne prihajajo iz ZDA. Odgovor na četrto vprašanje je zgolj rahlo pozitiven.

¹² PM – dobičkonosnost prodaje – angl. profit margin. Gre za razmerje med čistim dobičkom in prihodki od prodaje (Mramor 1999, 18).

¹³ Proučevali so 11 podjetij, 4 podjetja so se osredotočila zgolj na medijske industrije, 5 jih je imelo koherenten portfelj v smislu, da je bila nemedijska dejavnost komplementarna medijski, 2 podjetji pa sta imeli diverzificiran portfelj. Glede na sinergije bi lahko pričakovali, da bodo koherentna podjetja imela najboljše ekonomske rezultate. Vendar temu ni tako. V povprečju so imela koherentna podjetja boljše rezultate (v povprečju je bil PM 3,6-odstoten) kot diverzificirana (PM je bil 2,7-odstoten), vendar slabše kot podjetja, ki so se osredotočila zgolj na medije (PM je bil 10,8-odstoten). Čeprav odgovor na prvo vprašanje ni statistično signifikanten, drugi je.

¹⁴ Stopnja internacionalizacije med podjetji, ki jih je zajel vzorec, je zelo heterogena. Zdi se, da so velika podjetja, ki so bila zajeta v vzorcu, manj prisotna na tujih trgih kot manjša, tudi ameriška podjetja so imela nizko stopnjo internacionalizacije.

ŠTUDIJA3

Ob proučevanju ekonomske uspešnosti vzorcev **horizontalno združenih podjetij**, ki delujejo na področju televizije, radia in časopisnega sektorja v Veliki Britaniji (Doyle 2002, 61), se je pokazala močna pozitivna korelacija med velikostjo horizontalno integriranih podjetij in dobičkonosnostjo. »Razloge za večjo dobičkonosnost, ki jo dosežejo večja podjetja, se lahko večinoma (vendar ne povsem) pripiše učinkovitostim dobičkom (efficiency gain), kot so ustvarjanje dobička z ekonomijo razpona in ekonomijo obsega ter racionalizacija resursov« (prav tam). Pomemben pa je tudi tržni delež, ki ga imajo podjetja na določenem trgu. »Kvalitativni dokazi trdno nakazujejo (čeprav je prisotno tudi mnogo drugih faktorjev, ne le velikost) na prisotnost neformalne povezave med tržnim deležem in vsaj potencialno ekonomsko uspešnostjo podjetja« (Doyle 2002, 61).

ŠTUDIJA 4

Raziskava **vertikalne povezave**: primerjava uspešnosti šestih različno velikih proizvajalcev programa v Veliki Britaniji (Doyle 2002, 74) je pokazala nasprotujoče rezultate. Najvišje in najnižje poslovne marže sta imela neodvisna producenta, ne pa vertikalno povezana podjetja. »Ta omenjena kvantitativna raziskava britanskih podjetij televizijske produkcije, ki so vertikalno integrirana v radiotelevizijo, kaže, da vertikalno integrirana podjetja lahko dosežejo stabilnejše, vendar ne nujno boljše rezultate kot »neodvisna« podjetja« (Doyle 2002, 75).

6 POLOŽAJ SLOVENIJE

Ob globalni integraciji in koncentraciji medijskega kapitala se zastavlja vprašanje, kje se v vseh teh procesih nahaja Slovenija. Slovenska medijska industrija mnogokrat uporablja podobne strategije poslovnih in lastniških povezav, kakršne so značilne za globalne medijske velikane. Podjetja se lastniško povezujejo na horizontalni ravni, prišlo je tudi do konvergence med telekomunikacijskimi podjetji in ustvarjanjem medijskih vsebin. Takšen je primer državnega podjetja, ki ima v lasti stacionarno in mobilno telefonijo, kabelsko omrežje, internet in televizijo. V Sloveniji deluje javni zavod RTV Slovenija in vrsta nacionalnih ter lokalnih medijev. Za medijsko krajino pri nas so sicer značilne nekatere posebnosti. Te so predvsem posledica majhnosti slovenskega trga in razvoja ter tradicije medijske industrije v preteklosti.

Medijska tradicija v Sloveniji je drugačna kot v nekaterih drugih najbolj razvitih državah sveta, saj zelo dolgo obdobje nismo imeli niti zasebnih medijev niti prostega trga medijskih

izdelkov. Pred padcem železne zavesje je bil trg medijskih produktov in storitev omejen, mediji pa so dobivali subvencije za svoje delovanje. Medijska podjetja tudi niso imela znanega lastnika, bila so v družbeni lasti. V času nove države je bilo predstavljeno več predlogov privatizacije medijskih podjetij. Eden izmed predlogov je predvideval, da bi zaposleni z notranjim odkupom postali lastniki medijskih družb. Tako so 40-odstotni delež podjetij pridobili državni skladi (KAD 10 odstotkov, SOD 10 odstotkov in Sklad za razvoj 20 odstotkov), kar 60 odstotkov delnic pa je bilo namenjenih notranjemu odkupu zaposlenih. Ti so lahko po ugodnih cenah kupili delnice podjetja, novinarji pa so s tem postali večinski lastniki družb. Vendar pa so zaposleni do leta 2000 v veliki meri svoje delnice že prodali naprej, predvsem posameznim investicijskim družbam (Bašić 2007, 21–23). Tako kot na drugih gospodarskih področjih je imela privatizacija v medijskih sektorjih kar nekaj pasti. Že sam potek privatizacije je bil netransparenten. Med večje težave gotovo sodijo tudi oškodovanje družbenega kapitala, sovražni prevzemi in vprašanje tako imenovanih »povezanih oseb«. Nekateri posamezniki, ki so želeli zaobiti zakonske omejitve, pa so medijska podjetja celo definirali kot družinska podjetja (Hrovatin in Kerševan v Matejčić 2004, 35).

Za medije je značilna visoka cena produkcije in relativno nizka cena reprodukcije. Zato majhnost slovenskega trga – nekateri uporabljajo tudi besedno zvezo »butični medijski trg« – lahko nosi s seboj tudi določene nevarnosti. Medijski produkti so relativno dražji. Po Doylovi (2002, 15–16) »je povezava med velikostjo oziroma bogastvom trga in stopnjo resursov, ki bi lahko bili povezani s ponudbo medijev, neizbežna – neodvisno od tega, o katerih virih sredstev govorimo« (prodaja uporabnikom, oglaševalcem ali subvencije). Obstoje te povezave pa ima jasne implikacije za pluralizem. »Večji in bogatejši trgi, ki imajo na razpolago večje resurse za oskrbo medijev, si namreč lahko privoščijo večjo raznovrstnost medijskih izdelkov« (prav tam).

Posebna značilnost slovenske medijske krajine je tudi v tem, da tuja podjetja v medijskih družbah večinoma niso kupila lastniških deležev. V drugih postkomunističnih državah so mnogokrat ob zamenjavi sistema skoraj vso medijsko industrijo prevzele mednarodne korporacije, pri nas pa je bilo drugače. Pretežni del podjetij v medijski industriji, še posebej na področju tiskanih medijev, je tako v Sloveniji ostal v domačih rokah.

Globalna medijska industrija kljub temu zaznamuje slovenski medijski prostor na različne načine. Glede na Picardovo (2002, 225) razvrstitev tehnik, s katerimi so podjetja vpeta na

mednarodne medijske trge, lahko v Sloveniji govorimo o neposrednem uvozu (Slovenija je majhen trg, zato je medijskih produktov, ki niso bili ustvarjeni na našem trgu, zelo veliko; poznamo primere tujih nadaljevank, filmov, tuje glasbe, večji del programskega časa na naših televizijskih programih zasedajo tuji medijski produkti), nakupu licence produkta in intelektualne pravice (takšen bi lahko bil primer nakupa franšize revije *Cosmopolitan*, ki uporablja tujo blagovno znamko, naslov in uredniški koncept, jo pa v slovenskem jeziku izdajajo v Sloveniji), nakupu licence formata (resničnostni šov »Big Brother«, ki ima slovenskega voditelja in poteka v slovenščini), skupnih vlaganjih (takšen primer bi bil lahko film *Nikogaršnja zemlja*, ki je nastal v koprodukciji Bosne in Hercegovine, Slovenije, Italije, Francije, Velike Britanije in Belgije) in neposrednih tujih vlaganjih (v stoddostni tuji lasti je podjetje *Pro plus*, ki izdaja televizijske programe *Pop tv*, *Brio tv*, *Kanal A* in portal *24ur* – lastnik podjetja je družba *Central European Media Enterprises (CME)*¹⁵ s sedežem v Amsterdamu; časnik *Finance* je v lasti švedskega družinskega podjetja *Bonnier Business Press AB* iz Stockholma; avstrijsko založniško podjetje *Styria* pa ima manjšinski delež v časniku *Dnevnik*).

Zdi se, da je povezava pretežno enosmerna, saj v Sloveniji predvsem uvažamo tuje medijske izdelke. Slovenija je majhna, dokaj neprepoznavana v svetu, specifičnost našega jezika in kulture je še dodatna ovira, tako da domači medijski produkti praviloma niso izvozni artikli, saj niso dovolj zanimivi. Na tujih medijskih trgih, kjer je konkurenca zelo velika, bi lahko uspeli le izjemno kvalitetni in zanimivi medijski izdelki, vendar pa preboj uspe le redkim.

Ker je slovenski medijski trg zelo majhen, je lahko tudi prednost, če so ob domačih medijskih podjetjih prisotna tudi tuja, saj tuje medijske družbe in izdelki naš trg lahko obogatijo in mu dodajo novo kakovost. Tuja podjetja na naš trg lahko prinesejo nekatere inovativne produkte in metode poslovanja v obliki najnovejših tehnoloških izboljšav, drugačnih načinov ekonomskega poslovanja (tuje založniško podjetje *Styria* je tako pred leti na naš trg pripeljalo tednik *Žurnal*, ki se je financiral izključno iz oglaševalskega denarja, kar je bila takrat novost), novih uredniških konceptov, formatov in podobno. Vendar pa so tuje družbe v zadnjem času začele zapuščati slovenski medijski trg. Tako pri nas ni več revije *Burda*, založba *Styria* je prenehala z izdajanjem *Žurnala*.

¹⁵ Korporacija *Time Warner* je že leta 2009 kupila delnice podjetja *Central European Media Enterprises* v vrednosti 242 milijonov dolarjev, s tem pa postala lastnica 31 odstotkov podjetja (Elikan 2009). Leta 2013 je družba *Time Warner* vložila v podjetje *Central European Media Enterprises (CME)* še dodatnih 200 milijonov dolarjev, njihov lastniški delež v podjetju pa je tako zrasel na več kot 49,9 %. Za prevzem so pridobili tudi dovoljenje Evropske komisije. Podjetje *CME* se je sicer v drugi polovici leta 2013 nahajalo v finančnih težavah in je potrebovalo še dodatno dokapitalizacijo, da bi v 2014 lahko odplačevalo posojila (Ponikelska 2013).

Medijski izdelki se od produktov v drugih gospodarskih panogah ločijo tudi po tem, da zahtevajo uporabo potrošnikovega individualnega časa, ki je omejena dobrina. Zato vsako okolje lahko sprejme le določeno količino medijskih vsebin. V Sloveniji smo poleg tradicionalnih medijev priča še razmahu vsebin na digitalnih platformah, ob veliki množici različnih slovenskih edicij pa imajo posamezniki dostop tudi do nekaterih tujih medijskih trgov in izdelkov. Tržišče je tako zasičeno z medijskimi izdelki. Fragmentacija občinstva na tako majhnem trgu pa lahko posamezne tradicionalne medije postavi na prag rentabilnosti.

V zadnjem času lahko opazujemo tudi težave tiskanih medijev. V Sloveniji imamo kar pet dnevnikov, kar je na tako majhnem trgu zelo veliko. Prišlo je do velikega znižanja naklad časnikov, tudi tržna vrednost je občutno padla. Če je prejšnji lastnik časopisno hišo Delo kupil za 90 milijonov evrov, jo je leta 2015 novi lastnik kupil za zgolj 7,3 milijone evrov. Podobno so podjetje Večer leta 2015 kupili za samo milijon evrov, prejšnji lastnik pa je zanj odšteli 19 milijonov evrov. Razlogi za takšne razmere so kompleksni. Spremenilo se je obnašanje uporabnikov, mlajše generacije ne posegajo več tako pogosto po tiskanih edicijah, zaradi slabšega ekonomskega položaja si tako oglaševalci kot tudi bralci niso več mogli privoščiti nakupa oziroma oglaševanja v časopisih. Padla je tudi kvaliteta teh časopisov, kar je delno povezano s slabim položajem zaposlenih, s pomanjkanjem vizije prenekaterih lastnikov, pa tudi vlaganja v tehnologijo so bila premajhna oziroma neučinkovita (RTVSLO 2015, 9. junij).

V letih 2014 in 2015 prihaja do velikih sprememb na področju medijskega lastništva v Sloveniji. Tako je podjetje Delo, časopisno založniško podjetje, d. d., prodalo družbo ČZP Večer, d. d., podjetju Dober večer. Pivovarna Laško je junija 2015 družbi FMR prodala časopisno založniško podjetje Delo, d. d., po bistveno nižji ceni, kot je bila tista, za katero je podjetje kupil prejšnji lastnik. Junija 2015 je prišlo tudi do združitve med športnim dnevnikom Ekipa in hrvaškim športnim časopisom Sportske novosti. Novo ime tega športnega časopisa je EkipaSN. Nekateri deli trga ostajajo enaki. Tako sta še vedno v stoddotni tuji lasti podjetji PRODUKCIJA PLUS, d. o. o. (Central European Media Enterprises Ltd.) in ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo, d. o. o. (Bonnier Business Press AB). Družba INFONET MEDIA, d. d., ima deleže v večjem številu radijskih postaj v Sloveniji, v lasti pa ima tudi radijske postaje na Hrvaškem in v Srbiji.

Štirje poznavalci delovanja slovenskih medijev (Redna letna raziskava stanja medijskega pluralizma v Republiki Sloveniji za leto 2012 na področju slovenskih tiskanih medijev, radijskih in televizijskih programov ter elektronskih publikacij 2013, 64–66) so izrazili

prepričanje, da je medijska krajina dokaj neobičajna, delovanje na tem področju pa sčasoma postaja še težje. Ob tem so navedli več razlogov. Osnovna dejavnost večine lastnikov medijskih družb ni povezana z mediji, zato mnogokrat podjetja nimajo vizije in izoblikovanih dolgoročnih načrtov, lastniki pa imajo lahko medijska podjetja v lasti tudi zaradi svojih partikularnih interesov. Na majhnem slovenskem trgu je prisotnih preveč medijskih produktov, kar lahko vodi v zasičenost trga, socialni položaj zaposlenih ni dober, pojavljajo se vprašanja avtonomije, gospodarskih kazalcev medijskih družb, pa tudi padanja naklad nekaterih medijev. Po mnenju strokovnjakov lahko koncentracija lastništva zmanjša raznovrstnost medijskih tekstov in predstavitve določenih stališč. Padla je raven medijske kulture, tako da je včasih celo težko delati v skladu z etičnimi in strokovnimi standardi (prav tam).

Tabela 7.1: Poslovanje nekaterih najpomembnejših komercialnih medijskih podjetij v Sloveniji: čisti prihodki, dobiček ali izguba leta 2013 in število zaposlenih leta 2012

PODJETJE	ZAPOSLENI (2012)	ČISTI PRIHODKI (2013)	ČISTI DOBIČEK (2013)
DELO, časopisno založniško podjetje, d. d.	418	43.081.345 €	-1.038.110 €
DNEVNIK, časopisna družba, d. d.	207	21.513.351 €	705.672 €
PRODUKCIJA PLUS, d. o. o.	182	50.120.844 €	-3.818.034 €
ČASNIK FINANCE, časopisno založništvo, d. o. o.	112	8.130.659 €	1.367 €
INFONET MEDIA, d. d.	9	8.125.080 €	600.350 €
ČŽP VEČER, d. d.	158	13.007.420 €	-927.777 €

Vir: Ajpes.si, Bizi.si. (2015).

V Tabeli 7.1 so zbrani podatki nekaterih pomembnejših komercialnih medijskih podjetij v Sloveniji: finančni podatki o čistih prihodkih od prodaje in čistem dobičku ali izgubi v obračunskem obdobju v letu 2013 ter podatki o številu zaposlenih v letu 2012 (pridobljeni so na spletnih portalih www.ajpes.si in www.bizi.si). Podatki kažejo, da so imeli v letu 2013 kar trije izmed šestih proučevanih medijskih podjetij izgubo.

Tabela 7.2: Zaposlitve glede na medijski sektor v Sloveniji v letih 2007 in 2012

MEDIJSKI SEKTOR	ZAPOSLOTITVE 2007	ZAPOSLOTITVE 2012	SPREMEMBE 2007–2012
Časopisi	1544	1253	–18,85 %
Radio	686	739	7,73 %
Televizija	1847	1859	0,65 %

Vir: Direktorat za medije (2014).

Tabela 7.2 prikazuje število zaposlenih v tradicionalnih medijskih panogah v Sloveniji v letu 2007 in letu 2012. Raziskava ni zaobjela drugih medijskih panog. Največ zaposlenih je bilo v obeh obdobjih v televizijski panogi, temu je sledila časopisna dejavnost, na zadnjem mestu pa je bil radijski sektor. Če obdobji primerjamo med seboj, vidimo, da se je v časopisni dejavnosti zaposlenost zmanjšala kar za 18,85 odstotka. V televizijskem sektorju je zaposlenost ostala stabilna, v petletnem obdobju se je povečala za manj kot odstotek. Izmed proučevanih medijskih panog se je zaposlenost najbolj povečala v radijski dejavnosti, in sicer za 7,73 odstotka.

6.1 KONCENTRACIJA LASTNIŠTVA NA SLOVENSKEM MEDIJSKEM TRGU

Za slovensko medijsko industrijo je značilna visoka koncentracija lastništva. Med poglavitne razloge za njen nastanek Bašičeva in Kerševanova (v Matejčić 2004, 40–41) umeščata »željo po dobičku in vplivu, prednosti pri oglaševanju, medijsko deregulacijo in nove tehnologije«.

V Sloveniji se je oblikovalo več vrst koncentracije. Ker slovenska zakonodaja ne dopušča povezovanja različnih tipov medijev, na našem trgu niso prevladujoča velika raznorodna medijska podjetja, ki bi v svojem portfelju hkrati zaobjemala časopisno založništvo, radijske postaje in televizijske ter kabelske kanale. Je pa lastniških povezav med medijskimi hišami veliko, najbolj pogosta so horizontalno povezana medijska podjetja.

Predvsem v zadnjem desetletju smo bili priča obdobju, ko je prevladovala težnja po združevanju medijskih družb. Takšni so bili primeri horizontalno povezanega časopisnega

podjetja, ki je imelo v lasti kar tri časnike, horizontalna koncentracija je bila prisotna tudi v televizijski dejavnosti, na radijskem področju pa smo bili priča povezanosti radijskih postaj.

Kako zelo koncentrirana je bila dolgo obdobje slovenska medijska industrija, kažejo odločbe Javne agencije za varstvo konkurence v letu 2013. Tako je varuh konkurence izdal odločbo, da mora družba Delo, časopisno založniško podjetje, d. d., prodati svoj delež v podjetju ČZP Večer, d. d. Podjetje Delo, d. d., je imelo namreč v lasti kar tri slovenske dnevnike; poleg Dela in Slovenskih novic še 79,24-odstotni delež Večera. Ker časnika Večer do datuma, ki ga je določil varuh konkurence, niso uspeli prodati, so morali večkrat plačati kazni (Cvelbar 2013). Julija 2014 je bil 79,24-odstotni delež podjetja ČZP Večer, d. d., vendarle prodan, kupilo ga je podjetje Dober večer. To je junija 2015 izplačalo male delničarje in spremenilo pravno obliko Večera iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. Aprila 2013 je sicer Agencija za varstvo konkurence izdala tudi odločbo zoper podjetje Pro Plus. Podjetje sta Agenciji za varstvo konkurence prijavili družbi TV3 in RTV Slovenija, ki sta takrat prav tako delovali na področju ustvarjanja televizijskih programov. Do odločbe je prišlo, ker so imeli tisti oglaševalci, ki so oglaševali le v podjetju Pro Plus, v tem podjetju boljše oglaševalske pogoje kot drugi (Perčič 2013). Agencija za varstvo konkurence je določila kazen v višini skoraj petih milijonov evrov, a je novembra 2014 sodišče postopek ustavilo.

Redna letna raziskava stanja medijskega pluralizma v Republiki Sloveniji za leto 2011 na področju slovenskih tiskanih medijev, radijskih in televizijskih programov ter elektronskih publikacij je ugotovila (2012, 157–160), da je medijski prostor v Sloveniji kljub vsemu še vedno pluralen. Študija sicer ni obravnavala raznovrstnosti medijskega lastništva in žanrov, je pa ugotovila, da je raven geografske pluralnosti primerna, slabši pa so rezultati raznolikosti kulturnih in političnih vsebin. Sicer pa je bilo v slovenskem medijskem prostoru v letu 2011 prisotnih več kot 1600 medijev, svetovni splet je postal v vsakodnevnem življenju državljanov nepogrešljiv, posamezniki pa so lahko pridobili želene informacije (prav tam).

SKLEP

V vseh gospodarskih panogah se je v zadnjih desetletjih kapital združeval. Zdi se, da so srednja, velika in tudi zelo velika podjetja izginjala. Požirali so jih veliki mednarodni konglomerati. Tudi v medijskih industrijah ni bilo nič drugače. Želje po dobičku, vplivu, procesi globalizacije, deregulacije in liberalizacije v svetu ter tehnološki dejavniki so pripeljali do ogromnih globalnih medijskih korporacij.

V začetku diplomskega dela sem postavila trditev, da ekonomska učinkovitost združenih medijskih konglomeratov ni večja, pač pa je celo manjša, kot bi bila, če bi posamezna podjetja, ki tvorijo korporacije, ostala samostojna. Da bi preverila svojo trditev, sem proučila literaturo ter se naslonila na štiri objavljene mednarodne raziskave. Na podlagi diplomskega dela sklepam, da lahko delno potrdim svoje začetne trditve. Rezultati študij ne kažejo izrazite povezave med uspešnostjo poslovanja in velikostjo medijske korporacije.

Ugotovitve kažejo, da čezmerna diverzifikacija produktov škodi poslovanju podjetja, glede prekomerne mednarodne diverzifikacije pa so si rezultati delno nasprotujoči, saj ena izmed raziskav kaže negativno povezavo med uspešnostjo poslovanja in mednarodno diverzifikacijo, v drugi pa so rezultati rahlo pozitivni. Če podjetja svoje poslovanje porazdelijo na preveč raznolika področja dejavnosti ali na preveč različna zemljepisna področja, se lahko zmanjša uspešnost poslovanja. Manjšo uspešnost je mogoče zaznati z indikatorji ROS, ROA in EPS, s katerimi merimo menedžersko uspešnost in dobičkonosnost poslovanja podjetja. Če torej podjetje z domačega trga (to velja tako za geografske trge kot tudi za trge produktov ali storitev) razširi svoje delovanje tudi na sorodne trge, se uspešnost sprva poveča, ob nadaljnji diverzifikaciji poslovanja pa uspešnost podjetja pade. Nasprotno pa spremenljivka EBITDA, ki izkazuje denarni tok iz poslovanja, pokaže pozitivno povezavo s povečanjem podjetja. Indikator EBITDA ob opravljanju dejavnosti izven primarnega trga pokaže poslabšanje poslovanja, ob nadaljnji širitvi pa se rezultati izboljšajo.

Izsledki raziskave, ki je proučevala različno velika podjetja v fiskalnih letih 1998 in 1999, pa kažejo, da obseg poslovanja, sočasna prisotnost v različnih medijskih industrijah in komplementarno premoženje podjetja ne pripomorejo k boljšim rezultatom poslovanja podjetja, pač pa so rezultati slabši.

Mnogi medijski ekonomisti menijo, da sinergije med raznorodnimi mediji (npr. televizijo in časopisi) ne prinašajo cenovnih ugodnosti. Tudi tako imenovana »economy of scope« v medijski industriji po mnenju nekaterih avtorjev ni učinkovita. Prav tako so nekateri strokovnjaki skeptični o sposobnosti delovanja tako velikih organizacij, saj lahko zaradi različne korporativne kulture pride do notranjih nasprotij in napetosti. Velika podjetja imajo sicer več fleksibilnosti pri formaciji kapitala, a imajo mnoga tudi težave z dolgovi. Po drugi strani pa je res, da takšne organizacije lahko izkoriščajo svojo tržno moč, kar jim omogoča varnost in stabilnejše dohodke, s pomočjo vertikalne integracije in notranje tržne učinkovitosti pa lahko tudi onemogočajo vstop novih konkurentov na trge. Medijski konglomerati še vedno dosegajo dokaj solidne stopnje rasti, vendar se zdi, da je v zadnjih letih ta v medijskih panogah nekoliko nižja kot v nekaterih drugih sektorjih gospodarstva. Znotraj teh raznorodnih družb daleč največjo rast dosegajo podjetja, ki delujejo na področju internetnih (novih) medijev. Dokaj uspešno delujejo tudi podjetja, ki poslujejo na področju kabelskih mrež in širokopasovnih povezav. Po drugi strani pa so manj ekonomsko uspešni časopisi in revije, zdi pa se, da občutne rasti ne dosegajo niti televizijske mreže.

Proces združevanja medijskega kapitala ni enosmeren. Včasih zelo odmevne spojitve niso uspešne. V obdobju gospodarske krize je še bolj opazno razdruževanje nekaterih medijskih podjetij v svetu. Veliki konglomerati razpadajo na manjša podjetja. Na drugi strani pa se podjetja v medijski industriji še vedno povezujejo med seboj, pa tudi s podjetji v sorodnih panogah. Tako danes sočasno potekata procesa razdruževanja nekaterih velikih medijskih podjetij, na drugi strani pa prihaja do novega združevanja medijskega kapitala. Težko je reči, kako dolgo se bodo takšne tendence nadaljevale. V preteklosti so po navadi obdobjem združevanja kapitala sledila obdobja razdruževanja. Nova tehnološka odkritja bi lahko spremenila medijske industrije, na poslovanje transnacionalnih medijskih korporacij bi lahko vplivale regulative v različnih delih sveta, predvsem pa politična ekonomija, ki se bo razvijala v prihodnjih letih in desetletjih.

Slovenija je vpeta v globalni medijski prostor tako neposredno, s tujimi vlaganji, kot tudi posredno, z uvozom medijskih produktov, licenc produktov in intelektualne lastnine, licenc formata in skupnih vlaganj. Kljub temu je velik del medijske industrije ostal v domačih rokah. Za Slovenijo je še vedno značilna visoka stopnja koncentracije, se je pa že začelo obdobje razdruževanja medijskega kapitala, predvsem na področju tiskanih medijev, kjer morda lahko v prihodnosti pričakujemo nova povezovanja na drugačni osnovi. Še vedno lahko vidimo horizontalno koncentracijo na televizijskem in radijskem področju, pa tudi v nekaterih

segmentih tiskanih medijev. Koncentrirana podjetja praviloma niso raznorodna, pač pa gre mnogokrat za horizontalne povezave. Medijski strokovnjaki pri nas so sicer v preteklih letih izrazili tudi mnenje, da medijski prostor v Sloveniji ni običajen in da se področje še poslabšuje. Menim, da se bo v prihodnje v določenih segmentih medijskega trga koncentracija še povečevala, istočasno pa bo v drugih sklopih trga prišlo do razdruževanja koncentriranih podjetij in do zmanjšanja koncentracije lastništva. Pričakujemo lahko tudi, da bo Slovenijo zapustila še kakšna tuja medijska družba, vendar pa bodo na naš trg po vsej verjetnosti vstopile druge.

Prevelika koncentracija medijskega kapitala lahko vpliva na spremembo medijskih vsebin in je posledično lahko eden izmed vzrokov za pomanjkanje predstavitev določenih stališč v javnosti, kar pa lahko povzroči veliko škodo ne le za tiste skupine, katerih pogledi so slabše predstavljeni, temveč za družbo kot celoto. Priporočam primerno stopnjo regulacije v medijih, s katero bi bila omogočena tako raznolikost lastništva medijev kot tudi raznolikost medijskih vsebin, saj menim, da bi tako medijska krajina postala bolj kvalitetna, bolje informirani posamezniki pa bi lahko sprejemali bolj kvalitetne izbire.

LITERATURA

1. Addison, John T. in David William Pearce. 2003. *Mekmilanov rečnik Moderna ekonomija*. Beograd: Dereta.
2. *Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve*. Dostopno prek: www.ajpes.si (4. februar 2014).
3. Albarran Alan B. 2002. *Media economics: understanding markets, industries and concepts*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
4. --- in Terry Moellinger. 2002. The Top Six Communication Industry Firms: Structure, Performance and Strategy. V *Media Firms: Structures, Operations, and Performance*, ur. Robert G. Picard, 103–122. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Arsenault, Amelia H. in Manuel Castells. 2008a. Switching Power: Rupert Murdoch and the Global Business of Media Politics: Sociological Analysis. *International Sociology* 23 (4): 488–513.
6. --- 2008b. The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks. *International Journal of Communication* (2): 707–748.

7. Bagdikian, Ben H. 1983/2004. *The new media monopoly*. Boston: Beacon Press.
8. Bašić-Hrvatini, Sandra in Brankica Petković. 2007. *In temu pravite medijski trg? Vloga države v medijskem sektorju v Sloveniji*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
9. Bašić-Hrvatini, Sandra, Lenart J. Kučič in Brankica Petković. 2004. *Medijsko lastništvo : vpliv lastništva na neodvisnost in pluralnost medijev v Sloveniji in drugih post-socialističnih državah*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
10. Bašić-Hrvatini, Sandra in Lenart J. Kučič. 2005. *Monopoli : družabna igra trgovanja z mediji*. Ljubljana: Maska (Zbirka Mediakcije).
11. Bertonec, Andrej. 2005. *Čas prevzemov : prevzeti ali biti prevzet : vodnik za uspešne prevzeme*. Ljubljana: GV založba.
12. *Bizi.si poslovni imenik*. Dostopno prek: www.bizi.si (31. maj 2015).
13. Block, Peter, ur. William Houseley, Tom Nicholls in Ron Southwell. 2001. *Managing in the media*. Oxford: Focal Press.
14. Bow, James. 1998. Media conglomerates. V *History of the Mass Media in the United States: An Encyclopedia*, ur. Margaret A. Blanchard, 387–388. New York: Routledge.
15. Briggs, Asa in Peter Burke. 2002. *A Social History of the media : from Gutenberg to the internet*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
16. Britannica. 2015. *Medijska konvergenca*. Dostopno prek: <http://www.britannica.com/topic/media-convergence> (20. junij 2015).
17. *Columbia Journalism Review*. 2014. Who Owns What, 28 junij. Dostopno prek: <http://www.cjr.org/resources/index.php> (4. februar 2014).
18. *Commoncause.org*. 2012. Mega media mergers, 28. junij. Dostopno prek: <http://www.commoncause.org/site/pp.asp?c=dkLNK1MQIwG&b=4923181> (15. junij 2012).
19. Croteau, David in William Hoynes. 2001. *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
20. Cvelbar, Matic. 2013. AVK Delu ni podaljšal roka za prodajo Večera. *Finance*, 29. julij. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8344645/AVK-Delu-ni-podalj%C5%A1al-roka-za-prodajo-Ve%C4%8Dera?src=zadnje> (7. november 2013).
21. Doyle, Gillian. 2002. *Media Ownership*. London: Sage Publications Ltd.
22. Dragičević, Adolf. 1991. *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Informator.

23. Elikan, Jaka. 2009. Time Warner vstopil v Pop TV. *Finance*, 19. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/> (7. november 2013).
24. Filipovič, Nenad, Milojka Popović, Danica Purg in Denis Vakanjić. 2001. *Slovar posovnih izrazov v angleščini in slovenščini*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. *Fortune*. 2012. Fortune Global 500: The World's Biggest Companies. Dostopno prek: <http://fortune.com/global500/> (4. febr 2012).
26. Gerston, Richard A. 1997. *The Transnational Media Corporation: Global Messages and Free Market Competition*. New York: Erlbaum, Mahwah.
27. Gripsrud, Jostein. 2002. *Understanding Media Culture*. London: Hodder Education.
28. Herman, Edward S. in Robert W. McChesney. 1997. *The Global Media: the New Missionaries of Corporate Capitalism*. London, New York: Cassell.
29. Hollifield, Ann C. 2004. The Economics of International Media. V *Media Economics : Theory and Practices*, ur. Alison Alexander in James Owers in Rodney A. Carveth in C. Ann Hollifield in Albert N. Greco, 85–106. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
30. Hoskins, Colin in Stuart McFadyen in Adam Finn. 2004. *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
31. Iggers, Jeremy. 1998. *Good news, bad news: journalism ethics and public interest*. Boulder, Colorado: Westview press.
32. Investopedia. 2014. *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – EBITDA*. Dostopno prek: <http://www.investopedia.com/terms/e/ebitda.asp> (4. februar 2014).
33. Johnson, Bradley. 2010. 100 leading media companies. *Advertising Age* 81 (34): 26–3
34. --- 2011. 100 leading media companies. *Advertising Age* 82 (35): 44–54.
35. Jung, Jaemin in Sylvia M. Chan-Olmsted. 2005. Impacts of Media Conglomerates's Dual Diversification on Financial Performance. *Journal of Media Economics* 18 (3): 183–202.
36. Košir, Manca. 2003. *Surovi čas medijev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Kučić, Lenart Jurij in Sandra Bašić-Hrvatini. 2002. *Koncentracija lastništva v dnevnem časopisju v izbranih državah Evropske unije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za

družbene vede.

38. Levstek, Maja. 2005. *Prezvemi in spajanja podjetij v EU*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
39. Lipičnik, Bogdan in Danijel Pučko in Rudi Rozman. 1991. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Matejčič, Katarina. 2004. *Koncentracija tiskanih medijev v EU : primer Nemčije in Avstrije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Maynard, Nancy. 2000. *Mega Media : How market forces are transforming news*. New York: Maynard Partners Incorporated.
42. McManus, H. John. 1994. *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?* London: Sage Publications Ltd.
43. Mediana d.o.o. 2012. *Redna letna raziskava stanja medijskega pluralizma v Republiki Sloveniji za leto 2011 na področju slovenskih tiskanih medijev, radijskih in televizijskih programov ter elektronskih publikacij*. Dostopno prek: http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/MEDIJI/RAZISKAVE/Pluralizem_2011_porocilo_Mediana.pdf (9. maj 2013)
44. --- 2013. *Redna letna raziskava stanja medijskega pluralizma v Republiki Sloveniji za leto 2012 na področju slovenskih tiskanih medijev, radijskih in televizijskih programov ter elektronskih publikacij*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/mediji/MK-2013-porocilo_Mediana_FINAL_.pdf (15. december 2013)
45. Ministrstvo za kulturo. Direktorat za medije. 2014. *Pregled medijske krajine v Sloveniji*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskaveanalize/mediji/2014/medijska_krajina_v_sloveniji__rev_03062014.pdf (28. junij 2015).
46. Močnik, Dijana. 2004. *Ekonomika medijev*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru.
47. Mramor, Dušan. 1999. *Slovar poslovnofinančnih izrazov: slovensko-angleški, angleško slovenski*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Murdock, Graham. 1982. Large corporations and the control of the communications industries. V *Culture, society and the media*, ur. Michael Gurevitch in Tony Bennett in

- James Curran in Janet Woollacott, 118–150. London: Methuen & Co Ltd.
49. Ozanich, Gary W. in Michael O. Wirth. 2004. Structure and Change: A Communications Industry Overview. V *Media Economics : theory and practice*, ur. Alison Alexander in James Owers in Rod Carveth in C. Ann Hollifield in Albert N. Greco, 69–84. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
50. Peltier, Stephanie. 2004. Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforeseeable. *Journal of Media Economics* 17 (4): 201–278.
51. Perčič, Aleš. 2013. AVK: Pro Plus zlorabila prevladujoči položaj. *Finance*, 29. april 2013. Dostopno prek: <http://www.finance.si/8339376/AVK-Pro-Plus-zlorabila-prevladujo%C4%8Di-polo%C5%BEaj> (8. avgust 2013).
52. Pereira, Miguel Mendes. 2003. *Vertical and horizontal integration in media sector and EU competition law*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/competition/speeches/text/speeches/text/sp2003_009_en.pdf (29. december 2012).
53. Petrin, Tea in Tanja Dmitrovič, Bojan Pretnar in Boštjan Antončič. 1999. *Organizacija in struktura trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Picard, Robert G. 2002. *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
55. Poler Kovačič, Melita. 2005. *Kriza novinarske odgovornosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Ponikelska, Lenka. 2013. CME Says It Won't Be Able to Service Debt Without More Financing. *Bloomberg News*, 30. oktober. Dostopno prek: <http://www.businessweek.com/news/2013-10-30/cme-says-it-won-t-be-able-to-service-debt-without-more-financing> (7. november 2013).
57. Potočnik, Vekoslav in Alenka Umek. 2004. *Terminološki slovar trženja : angleško-slovenski, slovensko-angleški*. Ljubljana: GV Založba.
58. Priest, W. C. 1994. *An information framework for the planning and design of »information highways«* Dostopno prek: http://www.eff.org./Groups/CITS/Reports/cits_nii_framework_ota.report (10. januar 2012)
59. Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Rebernik, Miroslav. 1997. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper:

Fakulteta za management .

62. Schiller, Herbert I. 1996. Information Deprivation in an Information-Rich Society. V *Invisible Crises : What Conglomerate Control of Media Means for America and the World*, ur. George Gerbner in Hamid Mowlana in Herbert I. Shiller, 15–26. Boulder, Colorado: Westview Press.
63. Soros, George. 2003. *Globalizacija*. Tržič: Učila International.
64. Stephan, Michael. 2005. Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: A Comment. *Journal of Media Economics* 18 (2): 85–103.
65. Sullivan, Dan in Yuening Jiang. 2010. Media convergence and the impact of the internet on the M&A activity of large media companies. *Journal of Media Business Studies* 7 (2): 21–40.
66. Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje* Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
68. Svetličič, Marjan. 1985. *Zlate mreže transnacionalnih podjetij*. Ljubljana: Delavska enotnost.
69. Škerl, Uroš. 2004. Časopisi v rokah tujcev? : mednarodni medijski trg se povezuje. *Delo, Sobotna priloga*. 46, 85 (10. april).
70. Udovič, Boštjan. 2004. *Nove teorije mednarodne menjave in majhne države*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Svet Evrope. 1949. *Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščin*. Dostopno prek: <http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/svet-evrope/evropska-konvencija-o-varstvu-clovekovih-pravic-in-temeljnih-svoboscin/> (12. januar 2012).
72. TV Slovenija, 2. program.2015. *Odkrito*. Ljubljana, 9. junij.
73. Vogel Harold L. 1998. *Entertainment Industry Economics : a Guide for Financial Analysis*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.
74. Wilson, James in Stan Le Roy. 1998. *Mass Media/Mass Culture: An Introduction*. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

75. Wikipedia. 2012a. *Eklektična paradigma*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Eclectic_paradigm (20. marec 2015).
76. --- 2012b. *Mediji*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Media> (2. marec 2012).
77. --- 2012c. *Zabavna industrija*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_entertainment_industry_topics (5. april 2012).
78. --- 2012d. *Medijska konvergenca*. Dostopno prek: http://en.wikipedia.org/wiki/Mass_media (22. april 2012).
79. Wiktionary. 2012. *Množični mediji*. Dostopno prek: https://en.wiktionary.org/wiki/mass_media (2. marec 2012).

PRILOGI

PRILOGA A: Seznam nekaterih največjih medijskih prevzemov in združitv v zgodovini

Leto	Prevzemno podjetje	Prevzeto podjetje	Vrednost (v milijardah \$)
1986	Capital Cities Communications Inc.	American Broadcasting Co.	3,5
1986	General Electric Co.	RCA Corp., starševsko podjetje National Broadcasting Co. in televizijske mreže NBC	6,4
1989	Sony Corp.	Columbia Pictures Entertainment Inc.	3,4
1990	Warner Communications Inc.	Time Inc.	14,1
1991	Matsushita Electric Industrial Co.	MCA Inc.	6,9
1993	The New York Times Co.	Affiliated Publications Inc., starševsko podjetje časopisa The Boston Globe	1,1
1994	Viacom	Blockbuster Video	8,4
1994	Viacom Inc.	Paramount Communications Inc.	10
1995	Seagram Co	MCA Inc. in jih preimenuje v Universal Studios	5,7
1995	Westinghouse Electric Corp.	CBS Inc.	5,4
1996	Walt Disney Co.	Capital Cities/ABC	19
1996	Time Warner	Turner Broadcasting System	7,6
1996	Westinghouse Electric Corp.'s CBS	Infinity Broadcasting Co.	4,7
1998	Seagram Co.	Glasbeno podjetje PolyGram	10,4
1999	CBS Corp.	King World Productions Inc.,	2,5
1999	Viacom Inc.	CBS Corp.	35,5
1999	Clear Channel	AMFM, (radijska veriga)	23
2000	America Online	Time Warner Inc.	135

2000	Tribune Co. (založnik Chicago Tribune)	Times Mirror Co. (založnik časopisa the Los Angeles Times)	6,5
2000	Viacom	BET	3
2001	Vivendi Universal	USA Networks	10,3
2001	Comcast Corp	AT&T's broadband unit	52
2003	News Corp.	Hughes Electronics , starševsko podjetje podjetja DirecTV	6,6
2003	Univision Communications'	Hispanic Broadcasting Corp.	3,2
2004	Cingular Wireless	AT&T Wireless Services Inc.	41
2004	Dow Jones & Company	MarketWatch, Inc. , (vodilni dobavitelj poslovnih vesti in finančnih informacij)	0,519
2005	SBC Communications Inc.	AT&T	16
2005	New York Times Company	About, Inc. , (vodilni spletni dobavitelj potrošniških informacij)	0,41
2005	Telefonski gigant Verizon Communications	MCI	6,7
2005	Time Warner in Comcast Corp.	Adelphia Communications Corp.	17,6
2005	Razvijalec grafičnega softwara Adobe Systems Inc.	Macromedia Inc. (multimedijsko software podjetje)	3,4
2005	News Corp.	Intermix Media, Inc. lastnike podjetja MySpace.com ,	0,580
2005	Sprint Corp.	Nextel Communications	35
2005	News Corporation	IGN Entertainment, Inc. ,	0,650
2005	Paramount Pictures	DreamWorks SKG Inc. (neodvisni studio)	1,6
2006	Walt Disney	Pixar	7,4
2006	AT&T Inc.	BellSouth Corp.	67
2006	NBC Universal	iVillage	0,6
2006	The McClatchy Co.	Knight Ridder Inc.	4,5
2006	Viacom Inc.	Xfire	0,102
2006	Vivendi's Universal Music	BMG Music Publishing	2
2006	Google	YouTube	1,65

Vir: Ball State University, "Foundations of Telecommunications"

PRILOGA B: Zgodovinski pregled in premoženje petih največjih svetovnih transnacionalnih medijskih podjetij

WALT DISNEY COMPANY

Leta 1901 rojeni Walt Disney je s pomočjo svojega brata Roya leta 1929 ustanovil podjetje Disney Brother's Studio. Sprva so predvajali animirano-igrane oddaje, kasneje pa so večinoma snemali animirane filme. V kratkem animiranem filmu so prikazali Miki miško, leta 1937 pa so posneli prvi celovečerni animirani film Sneguljčica in sedem palčkov. Ustanovili so družbo Walt Disney Studios. Med drugo svetovno vojno se je podjetje soočalo s težavami, dolgovi in stavkami zaposlenih. Po koncu vojne je Waltov brat Roy postal predsednik družbe. Na televizijski mreži ABC so začeli predvajati Disneyland, prvo tedensko televizijsko oddajo

iz studiev. Podjetje Walt Disney Company je leta 1955 odprlo Disneyland v Kaliforniji za ceno 17 milijonov dolarjev, v naslednjih letih pa so odprli še celo vrsto tematskih parkov po svetu. Walt Disney je leta 1966 umrl zaradi pljučnega raka. Korporacija se je nadalje širila z nakupi različnih medijskih podjetij, kot so Miramax Films, ESPN, pridobili pa so tudi lastniški delež v bejzbolskem moštvu Major League Baseball's California Angels. Leta 1995 so kupili družbo Capitol Cities/ABC za 19 milijard dolarjev, kar je bila tedaj največja medijska združitev v zgodovini. Leta 2003 se je Roy Disney ml., podpredsednik skupine Walt Disney Entertainment Group, sicer sin Roya Disneya in nečak Walta Disneya, upokojil. S tem je vodenje korporacije dokončno prešlo v tuje roke.

PODJETJA V LASTI KORPORACIJE:

Film in gledališče
Disneynature
Disney Theatrical Productions
Touchstone Pictures
Marvel Entertainment
LucasFilm
Walt Disney Pictures
DisneyToon Studios
Walt Disney Animation Studios
Pixar Animation Studios
Walt Disney Studios Motion Pictures International (distribucija)
Walt Disney Studios Home Entertainment
Glasba
Disney Music Group
Hollywood Records
Walt Disney Records
Televizija
Televizijdkе postaje v lasti skupine ABC
WLS (Chicago)
KFSN (Fresno)
KTRK (Houston)
KABC (Los Angeles)
WABC (New York)
WPVI (Philadelphia)
WTVD (Raleigh-Durham)
KGO (San Francisco)
Disney ABC Television Group

ABC Television Network (ABC Daytime, ABC Entertainment in ABC News)
ABC Family
ABC Studios
A&E Television Networks (50%)
The Biography Channel (50%)
Disney ABC Domestic Television
Disney ABC International Television
Disney-ABC-ESPN Television
Disney Channel Worldwide (Disney XD, Playhouse Disney, Jetix in ABC Kids)
History (prej The History Channel) (50%)
H2 (50%)
Hungama
Lifetime Entertainment Services (50%)
SOAPnet
Disney Junior (Nizozemska)
ESPN, Inc. (80%)
ESPN (in ESPN.com in ESPN360.com)
ESPN2
ESPN 3D
ESPN Classic
ESPN Deportes
ESPNEWS
ESPNU

ESPN Enterprises
ESPN Interactive
ESPN International
ESPN Mobile Properties
ESPN on Demand
ESPN PPV
ESPN Regional Television
Longhorn Network
Radio
WDDY AM (Albany)
WDWD AM (Atlanta)
WMKI AM (Boston)
WGFY AM (Charlotte)
WRDZ AM (Chicago)
WWMK AM (Cleveland)
KMKI AM (Dallas-Fort Worth)
KDDZ AM (Denver)
WFDF AM (Detroit)
KMIC AM (Houston)
WRDZ FM (Indianapolis)
KPHN AM (Kansas City)
KDIS FM (Little Rock)
KDIS AM (Los Angeles)
WMYM AM (Miami)
WKSH AM (Milwaukee)
KDIZ AM (Minneapolis)
WQEW AM (New York)
WDYZ AM (Orlando)
WWJZ AM (Philadelphia)
KMIK AM (Phoenix)
KDZR AM (Portland)
WDZY AM (Richmond)
KIID AM (Sacramento)
KWDZ AM (Salt Lake City)

KRDY AM (San Antonio)
KMKY AM (San Francisco)
KKDZ AM (Seattle)
WSDZ AM (St. Louis)
WWMI AM (Tampa)
<i>ESPN Radio</i>
WMVP (Chicago)
KESN (Dallas-Fort Worth)
KSPN (Los Angeles)
WEPN (New York)
WDDZ AM (Pittsburgh)
Založništvo
Hyperion Books
ABC Daytime Press
Hyperion
Jump At The Sun

Drugo
The Baby Einstein Company
Club Penguin
Disney Consumer Products
The Disney Store
Disney Apparel
Disney Accessories & Footwear

Miramax Books
Voice
Disney Publishing Worldwide
Disney Digital Books
Disney English
Disney Global Book Group
Global Children's Magazines
U.S. Magazines
ESPN The Magazine (50% s podjetjem Hearst)
ESPN Books
Tematski parki:
Adventures by Disney
Disney Cruise Line

Disney Fashion & Home
Disney Food
Disney Health & Beauty
Disney Stationery
Disney Toys
Disney Interactive Media Group
Disney Interactive Studios
Disney Online (Disney.com)
Disney Online Studios

Disneyland Resort
Disneyland Resort Paris (51%)
Disney Vacation Club
Hong Kong Disneyland (48%)
Shanghai Disney Resort (43%)
Tokyo Disney Resort (v lastništvu in upravljanju podjetja Oriental Land Company)
Walt Disney Imagineering
Walt Disney World Resort

Disney Mobile
El Capitan Theatre
The Muppets Studio
Playdom
Rocket Pack
UTV Software Communications

NEWS CORPORATION

V Avstraliji leta 1931 rojen Rupert Murdoch je po svojem očetu podedoval dnevnik Adelaide News. Svoj medijski holding je nato razširil z nakupi časopisov, televizijskih mrež, filmskih studiev, knjižnih založb, kableske televizije po svetu, pa tudi z nemedijskimi podjetji, kot je nakup ekipe Los Angeles Dodgers in njihovega stadiona. Družba News Corp. je v drugi polovici 80. let postala največje svetovno časopisno založniško podjetje, ki je nadziralo šestdeset odstotkov avstralskih časopisov in petintrideset odstotkov britanskih časopisov. Ustanovila je tudi novo televizijsko mrežo Fox Broadcasting Company v ZDA in vstopila na azijski medijski trg. V začetku 90. let je zaradi akumulacije dolgov podjetju grozil stečaj, a je banka, ki je bila glavni posojilodajalec, prevzela aktivno vlogo pri reševanju korporacije. Murdoch je znan tudi po nekonvencionalnih metodah, s pomočjo katerih se je izognil različnim zakonodajnim omejitvam. Tako je Avstralija spremenila zakonodajo o medijskem lastništvu, da je lahko izpeljal pripojitev televizijske postaje k svojemu holdingu. Za nakup več medijskih podjetij je pridobil ameriško državljanstvo. Medijski imperij News Corporation

se je junija 2012 po odmevnem škandalu zaradi prisluškovanja mobilnemu telefonu umorjene deklice razdelil na dve pravno ločeni družbi. Večina premoženja multimedijskega konglomerata je prešla na podjetje 21st Century Fox, časopisni del pa v novo korporacijo News Corporation. Danes 84-letni Murdoch je odstopil z več funkcij, še vedno pa ostaja izvršni direktor. Svoj položaj namerava predati svojima sinovoma.

**PODJETJA V LASTI
KORPORACIJE:**

Televizija
<i>Kabelska televizija</i>
FOX News Channel
FOX Business Network
FOX College Sports
Fox Deportes
Fox Movie Channel
Fox Pan American Sports (33%)
Fox Regional Sports Networks
FOX Soccer Channel
FOX Sports Enterprises
FOX Sports Net
Big Ten Network (49%)
FSN
FUEL TV
FX
Nat Geo Wild (71%)
National Geographic Channel United States (71%)
SPEED
STAR
Stats, Inc. (50%)
YES network (49%)
<i>Televizijske postaje Fox</i>
WAGA (Atlanta)
KTBC (Austin)
WUTB (Baltimore)
WFXT (Boston)
WFLD (Chicago)
WPWR (Chicago)
KDFW (Dallas)
KDFI (Dallas)
WJBK (Detroit)
KRIV (Houston)
KTXH (Houston)
KTTV (Los Angeles)

KCOP (Los Angeles)
WHBQ (Memphis)
KMSP (Minneapolis)
WFTC (Minneapolis)
WNYW (New York City)
WWOR (New Jersey)
WOGX (Ocala-Gainesville)
WRBW (Orlando)
WOFL (Orlando)
WTXF (Philadelphia)
KUTP (Phoenix)
KSAZ (Phoenix)
WTVT (Tampa Bay)
WTTG (Washington D.C.)
WDCA (Washington D.C.)
<i>Satelitska televizija</i>
BSkyB (39%)
FOXTEL (25%)
Sky Deutschland (49.9%)
SKY Italia
Sky Network Television Limited (44%)
TATA Sky (29.8%)
<i>Mednarodne televizijske postaje</i>
FOX Europe, Africa, Asia and Latin America
FOX CRIME Europe and Asia
FOX LIFE Europe, Africa, Asia and Latin America
FOX MOVIES Asia and Middle East
FOX NEXT Europe
FOX RETRO Europe and Africa
FOX SPORTS Europe, Africa, and Latin America
FOX Telecolombia (51%)
AQUAVISION PRODUCTIONS Africa
Asianet (75%)

BABY TV Europe, Asia and Latin America
CHANNEL [V] India
CHANNEL [V] Taiwan
CHANNEL [V] Music Thailand (49%)
ESPN STAR Sports (50%)
FX Europe, Africa, Asia and Latin America
LAPTV (Movie City Pack, Cinecanal inThe Film Zone) (78%)
National Geographic International Channels (52%)
Nat Geo Adventure Europe and Asia
Nat Geo Music Europe, Africa and Asia
Nat Geo Wild Europe, Africa, Asia and Latin America
NHNZ PRODUCTIONS Asia
Phoenix Satellite Television (18%)
Premier Media Group
Rotana (19%)
SPEED Latin America
STAR Chinese Channel
STAR Chinese Movies
STAR Chinese Movies 2
STAR Den (50%)
STAR GOLD
STAR Movies
STAR MOVIES Asia
Life OK (STAR ONE)
STAR PLUS
STAR UTSAV
STAR World India
STAR World Asia
UTILISIMA Latin America
Telecine (13%)

Channel M Asia
VIJAY (81%)
VOYAGE Europe
XING KONG (47%)
<i>Druge televizije</i>
FOX Broadcasting Company
FOX Sports
FOX Sports Australia
FOX Television Stations
MyNetworkTV
Film
Twentieth Century Fox
Twentieth Century Fox Espanol
Twentieth Century Fox Home Entertainment
Twentieth Century Fox International
20th Century Fox Television
Fox 2000 Pictures
Fox Music
Fox Searchlight Pictures
Fox Studios Australia
Fox Studios LA
Fox Television Studios
Blue Sky Studios
Shine Group
Twentieth Television
Fox Consumer Products
Premium Movie Partnership (Avstralija in Nova Zelandija - 50%)
ČASOPISI (ZDA)
New York Post
The Wall Street Journal
The Wall Street Journal Digital Network
FSI (SmartSource Magazine)
MEDNARODNI ČASOPISI
The Advertiser and Sunday Mail (Avstralija)
The Australian (Avstralija)
The Courier-Mail and The Sunday Mail (Avstralija)
The Daily Telegraph and The Sunday Telegraph (Avstralija)
Gold Coast Bulletin

(Avstralija)
Herald Sun and Sunday Herald Sun (Avstralija)
mX (Avstralija)
The Mercury and Sunday Tasmanian (Avstralija)
Northern Territory News and Sunday Territorian (Avstralija)
Perth Now (Avstralija)
Post-Courier (Papua Nova Gvineja)
The Sun (Velika Britanija.)
Sunday Times (Avstralija)
The Times and The Sunday Times (Velika Britanija)
Weekly Times (Avstralija)
Dow Jones
The Wall Street Journal
The Wall Street Journal Asia
The Wall Street Journal Europe
The Wall Street Journal Radio
The Wall Street Journal Digital Network
The Wall Street Journal Classroom
Barron's
Dow Jones Local Media Group (Ottaway):
<i>Cape Cod Media Group (MA)</i>
Cape Cod Times
Cape Cod View
Barnstable Patriot
<i>Hudson Valley Media Group (NY)</i>
Times Herald-Record (Middletown)
Orange Magazine (Orange County)
<i>Nantucket Island Media Group (MA)</i>
The Inquirer and Mirror (Nantucket)
Nantucket Today
<i>Pocono Mountains Media Group (PA)</i>
Pocono Record (Stroudsburg)
<i>San Joaquin Media Group</i>

(CA)
The Record (Stockton)
<i>Seacoast Media Group (NH)</i>
The Portsmouth Herald
The Exeter News-Letter
The Hampton Union
The York Weekly
York County Coast Star
<i>South Coast Media Group (MA)</i>
The Standard-Times (New Bedford)
The Advocate (Fairhaven)
The Chronicle (Westport and Dartmouth)
Middleboro Gazette
The Spectator (Somerset and Swansea)
The Fall River Spirit
New England Business Bulletin
<i>Southern Oregon Media Group (OR)</i>
Medford Mail Tribune
The Nickel (Medford)
Ashland Daily Tidings
AllThingsD.com
BigCharts.com
eFinancialNews
Factiva
Dow Jones Averages
Dow Jones Client Solutions
Dow Jones Companies & Executives
Dow Jones Events
Dow Jones Indexes
Dow Jones Insight
Dow Jones Investment Banker
Dow Jones LP Source
Dow Jones Newswires
Dow Jones Private Markets
Dow Jones Reprint Portal
Dow Jones Watchlist
Dow Jones VentureSource
FINS.com
Marketwatch.com
SmartMoney.com
Vedomosti (skupaj s podjetjema Pearson in

Independent Media)
Virtual Stock Exchange
Revije
Alpha (Avstralia)
Big League (Avstralia)
Inside Out (Avstralia)
Donna Hay (Avstralia)
Lastnina drugih informativnih medijev
News Corp. Digital Media
News International
Založništvo
HarperCollins Publishers
Amistad
Avon
Avon A
Avon Inspire
Avon Red
Caedmon
Harper Design
Ecco
Harper
Harper Business
HarperLuxe
Harper Paperbacks
Harper Perennial
Harper Perennial Modern Classics

Harper Voyager
HarperAudio
HarperBibles
HarperCollins e-Books
HarperOne
ItBooks
Rayo
William Morrow
HarperCollins Children's Books
Amistad
Balzer + Bray
Collins
Greenwillow Books
HarperCollins Children's Audio
HarperCollins Children's Books
HarperCollins e-books
HarperFestival
HarperTeen
Katherine Tegen Books
Rayo
Walden Pond Press
HarperCollins Australia
HarperCollins Canada
HarperCollins India
HarperCollins New Zealand

HarperCollins US
HarperCollins UK
Zondervan
Internetno premoženje
AmericanIdol.com
AskMen
BrandAlley UK (49%)
careerone.com.au
CARSguide.com.au
Fox.com
FoxSports.com
FoxSports.com.au
Fox Audience Network
hulu.com (32%)
kSolo
Milkaround
News.com.au
News Digital Media
Scout
truelocal.com.au
WhatIfSports
Drugo
NDS (49%)
News America

TIME WARNER

Medijski velikan Time Warner je nastal leta 1989 z združitvijo dveh samostojnih korporacij Warner Communications in Time Inc. Bratje Warner so odprli svoj studio na zahodni obali ZDA, nato pa so leta 1923 ustanovili tudi produkcijsko podjetje, ki so ga poimenovali Warner Brothers Pictures Inc. Istega leta je začel izhajati Time magazine. Podjetje Time Inc. je oblikovalo še več drugih medijskih izdaj, kot sta Fortune Magazine in Life Magazine, na radiu so predvajali March of time radio. Ta je leta 1942 postal pravi program z novicami. Ted Turner je leta 1970 kupil svojo prvo televizijsko postajo v Atlanti, kasneje pa še več kabelskih in televizijskih podjetij, leta 1980 je začel oddajati CNN, prva tv-mreža, ki je 24 ur prenašala novice. Leta 1996 je korporacija Time Warner kupila Turner Broadcasting System. Januarja 2001 je prišlo do 183 milijard dolarjev vredne združitve med podjetjema AOL in Time Warner, podjetje pa se je preimenovalo v AOL Time Warner. Največja korporativna združitev

v zgodovini je bila velik neuspeh za podjetje. Leta 2003 je tako podjetje AOL Time Warner objavilo 54,24 milijarde dolarjev četrletne izgube. Podjetje se je še istega leta ponovno preimenovalo v Time Warner.

PODJETJA V LASTI KORPORACIJE:

Home Box Office (HBO)	Cartoon Network New Zealand	CNN.com
@ Max	Cartoon Network Philippines	CNN Airport Network
5 Star Max	Cartoon Network Southeast Asia	CNN en Español
Action Max	Cartoon Network Taiwan	CNN International
Cinemax	Cartoon Network Thailand	CNN Mobile
Cinemax On Demand	Cartoon Network Vietnam	CNN Newsource
HBO	Cartoon Network Europe, The Middle East, and Africa	CNNRadio
HBO2	Cartoon Network United Kingdom	Glitz*
HBO Asia/ South Asia	Cartoon Network France	HTV
HBO Comedy	Cartoon Network Spain	Infinito
HBO Domestic and International Program Distribution	Cartoon Network Italy	<i>Japan Image Communications Co., Ltd. (JIC)</i>
HBO Europe	Cartoon Network Poland	Tabi Channel
HBO Family	Cartoon Network Netherlands	Mondo TV Channel
HBO Go	Cartoon Network Sweden	HLN
HBO Home Entertainment	Cartoon Network Denmark	HLN in Asia Pacific
HBO Latin America	Cartoon Network Romania	HLN in Latin America
HBO Latino	Cartoon Network Hungary	I-SAT
HBO On Demand	Cartoon Network Germany	Much Music
HBO Signature	Cartoon Network Africa	NASCAR.com
HBO Zone	Cartoon Network Pan Europe	Peachtree TV
MAX	Cartoon Network Turkey	PGA.com
MAX Go	Cartoon Network Scandinavia	Pogo
More Max	Cartoon Network Russia	TBS
Thriller Max	Cartoon Network Bulgaria	TCM Asia
W Max	Cartoon Network Arabic	TCM Australia/ New Zealand
Outer Max	Cartoon Network Japan	TCM Canada
Turner Broadcasting System	Cartoon Network Latin America	TCM France
Adult Swim	Cartoon Network Argentina	TCM Latin America
Amo El Cine	Cartoon Network Bogata	TCM Spain
Boomerang	Cartoon Network Brazil	TCM UK
Cartoonito	Cartoon Network Chile	TheSmokingGun.com
Cartoon Network	Cartoon Network Mexico	TNT HD
Cartoon Network Asia Pacific	Cartoon Network Venezuela	TNT Latin America
Cartoon Network Asia	Cartoon Network Too	Tooncast
Cartoon Network Australia	CNN/U.S.	Toonami
Cartoon Network India		truTV
Cartoon Network Japan		Turner Classic Movies
Cartoon Network Korea, South		Turner Network Television
		Turner Sports

<i>Joint Ventures</i>
BOING
Cartoon Network Korea
CNN.co.jp (Japanese)
CNN.de (German)
CNN-IBN
CNNj
CNNMexico.com
CNNMoney.com
CNN Chile
CNN Türk
Lumière Movies
Q-TV
WB
Warner Channel
Warner Bros. Entertainment
DC Entertainment
DC Comics
DC Universe
DCUniverseOnline.com
MAD Magazine
Vertigo
Flixster
New Line Cinema
Warner Bros. Consumer Products
Warner Bros. International Cinemas
Warner Bros. Home Entertainment Group
Warner Bros. Advanced Digital Services
Warner Bros. Anti-Piracy Operations
Warner Bros. Digital Distribution
Warner Bros. Interactive Entertainment
Warner Bros. Technical Operations
Warner Home Video
Warner Bros. Pictures Group
Warner Bros. Pictures
Warner Bros. Pictures International
Warner Bros. Studio Facilities
Warner Bros. Television Group

Warner Bros. Animation
The CW Television Network
Studio 2.0
Telepictures Productions
Warner Bros. Television
Warner Bros. Domestic Television Distribution
Warner Bros. International Branded Services
Warner Bros. International Television Distribution
Warner Bros. International Television Production
Warner Horizon Television
Warner Bros. Theatre Ventures
Time Inc.
All You
Coastal Living
Cooking Light
Entertainment Weekly
Essence
Fortune
Golf Magazine
Health
InStyle
Money
People
People Country
People en Español
People StyleWatch
Real Simple
Sports Illustrated
Sports Illustrated Kids
Southern Living
Sunset
This Old House
Time For Kids
Time Asia
Time Europe, Middle East and Africa
Time U.S.
<i>Time Inc. Digital Only</i>
CelebrityBabyBlog.com
CNNMoney.com
FanNation.com
LIFE.com
MyHomeideas.com
MyRecipes.com
<i>Grupo Editorial Expansión</i>

Balance
Chilango
Clase Premier
CNNExpansión.com
CNN México
Cronos°
Dinero Inteligente
ELLE
Endless Vacation
Escala
Expansión
Gran Plan
IDC Asesor Jurídico y Fiscal
IDC Online
InStyle
Life and Style
Loop
Manufactura
Medio Tiempo
Metros Cubicos
Obras
Quién
Quo
Revolution
Travel & Leisure, Mexico
Vuelo
<i>IPC Media</i>
25 Beautiful Homes
Amateur Gardening
Amateur Photographer
Angler's Mail
Beautiful Kitchens
Chat
Chat-It's Fate
Country Homes & Interiors
Country Life
Cycle Sport
Cycling Active
Cycling Weekly
Decanter
Essentials
Eventing
Feel Good Games
Golf Monthly
Homes & Gardens
Horse
Horse & Hound
IBI
Ideal Home

InStyle (Velika Britanija)
Livingetc
Look
Marie Claire
Motor Boat & Yachting
Motor Boats Monthly
MBR -- Mountain Bike Rider
NME
Now
Nuts
Pick Me Up
Practical Boat Owner
Rugby World
Shooting Gazette
Shooting Times & Country Magazine
Shootinguk
Soaplife
Sporting Gun
Superyacht Business
Superyacht World
Teen Now
The Field
TV & Satellite Week
TV Easy
TVTimes
Uncut
VolksWorld
VW Camper & Bus
Wallpaper*
What Digital Camera
What's on TV

Woman
Woman Special Series
Woman&Home
Woman&Home Feel Good Food
Woman&Home Feel Good You
Woman's Own
Woman's Own Lifestyle Series
Woman's Weekly
Woman's Weekly Fiction
Woman's Weekly Home Series
Woman's Weekly Living Series
World Soccer
Yachting Monthly
Yachting World
<i>IPC Digital Only</i>
goodtoknow.co.uk
goodtoknow recipes
housetohome.co.uk
TrustedReviews.com
mousebreaker.com
YBW.com
Investicijska skupina Time Warner
Adaptly
Adify
Admeld
Arroyo
Bigband Networks

Bluefin Labs
BroadLogic
Conviva
CrowdStar
Dynamic Signal
Double Fusion
Everyday Health
Exent
Gaia Online
GetGlue
GoldPocket
Glu Mobile
Kosmix
Maker Studios
MediaVast
Meebo
N2 Broadband
Nuvo TV
PlanetOut Inc.
PlaySpan
ScanScout
Simulmedia
SkyStream Networks
Tremor Video
Trion Worlds
Tumri
Turbine
Vindigo
Visible World

VIVENDI

Francoska korporacija je nastala iz leta 1853 ustanovljenega podjetja Compagnie Generale de Eaux (CGE), ki je v 80. letih 20. stoletja mednarodno poslovalo predvsem na področju voda, ravnanja z odpadki, energije, transporta, pa tudi na področju telekomunikacij in medijev. Tako je družba leta 1983 sodelovala pri nastanku podjetja Canal+, prvega plačljivega televizijskega kanala v Franciji, leta 1996 pa je družba ustanovila podjetje za zagotavljanje telekomunikacijskih servisov Cegatel, ki je postalo drugi največji operater na francoskem trgu. Naslednje leto je korporacija kupila NetHold, nizozemsko podjetje za proizvodnjo digitalnih sprejemnikov, kar je bil pomemben korak k internacionalizaciji plačljivega programa Canal+. Začeli so z digitalno ponudbo v Španiji in Italiji. Korporacija je leta 1998 spremenila ime v Vivendi, ustanovila Vizzavi (multi-access portal), spojila se je s podjetjem

Pathe. Vivendi Universal Entertainment je bil ustanovljen decembra 2000 s spojitvijo medijskega imperija Vivendi s televizijsko mrežo Canal+ in podjetjem Universal Studios, ki je bilo v lasti kanadske družbe Seagram. Leta 2002 je v svojem letnem poročilu Vivendi Universal izkazal 23,2 milijardi dolarjev izgube. Leta 2003 je z ameriškim nemedijskim konglomeratom General Electric podjetje podpisalo pogodbo o združitvi, s tem pa se je ameriška televizijska mreža NBC, ki je v lasti podjetja General Electric, združila z Vivendijevimi kabelskimi kanali in podjetjem Universal Studios, kar je skupaj ustvarilo korporacijo, ki je bila vredna 43 milijard dolarjev. Januarja 2011 je konglomerat Vivendi prodal svoj delež v družbi NBC Universal podjetju General Electric. Aprila 2011 je družba Vodafone Group plc prodala 44-odstotni delež mobilnega operaterja SFR podjetju Vivendi SA za okoli 11 milijard dolarjev.

PODJETJA V HOLDINGU

Televizija in film
Canal+ Group
Canal+
Canal+ Cinema
Canal+ Decale
Canal+ Family
Canal+ Overseas
Canal+ Sport
CanalPlay
CanalSat (Multi-channel)
Cine+ (Multi-channel)
Comedie+
Cuisine+
D8
D17
Golf+
InfoSport+
Jimmy
Piwi+
Planete+
Seasons
Sport+
Teletoon+
i>Tele
<i>Druge entitete v lasti skupine Canal+ Group</i>
Canal+ Events
Canal+ Regie
StudioCanal
Universal Music Group

Bravado (Merchandise)
Universal Music Enterprises
Universal Music Publishing Group
Universal Music Group Distribution
VEVO
<i>Glasbene znamke</i>
A&M/Octone
Angel
Astralwerks
Blue Note
Capitol Records
Decca
Decca Records
Def Jam Recordings
Deutsche Grammophon
Disa
ECM
Emarcy
Geffen Records
Fonovisa
Interscope Geffen A&M Records
IRS
Island Def Jam Music Group
Machete Music
Manhattan Records
Mercury Records
Motown Records

Polydor Records
Republic Records
Show Dog-Universal Music
Universal Motown Republic Group
Universal Music Argentina
Universal Music Australia
Universal Music Austria
Universal Music Belgium
Universal Music Brazil
Universal Music Canada
Universal Music China
Universal Music Colombia
Universal Music Czech Republic
Universal Music Denmark
Universal Music Finland
Universal Music France
Universal Music Germany
Universal Music Greece
Universal Music Latin Entertainment
Universal Music Group Nashville (Lost Highway, MCA Nashville in Mercury Nashville)
Universal Music Hong Kong
Universal Music Hungary
Universal Music India
Universal Music Ireland
Universal Music Italy
Universal Music Japan

Universal Music Korea
Universal Music Malasia
Universal Music Mexico
Universal Music Netherlands
Universal Music New Zealand
Universal Music Norway
Universal Music Phillippines
Universal Music Poland
Universal Music Portugal
Universal Music Romania
Universal Music Russia
Universal Music South

Africa
Universal Music Spain
Universal Music Sweden
Universal Music Switzerland
Universal Music Taiwan
Universal Music Thailand
Universal Music UK
Verve Music Group.
Virgin Records
<i>Umetniški menedžment</i>
5B
Trinifold
Sanctuary

Twenty-Five Artists
Videoigre
Activision Blizzard (57% Subsidiary)
Telekomunikacije
GVT - Brazil
Maroc Telecom Group - Morocco (53% Subsidiary)
SFR - France
Drugo
zaOza (Vivendi Mobile Entertainment)

BERTELSMANN

Bertelsmann je družinsko podjetje. Carl Bertelsmann je leta 1834 ustanovil založbo C. Bertelsmann Verlag. Četrta generacija lastništva družine, ki jo je vodil Heinrich Mohn (1885–1955), je uspelo doseči širok krog bralcev. V 60. letih 20. stoletja je podjetje ustanovilo španski bralni klub Circulo de lectores v Barceloni. Kupili so deleže v revijah s pomočjo podjetja Gruner + Jahr. V 80. letih so kupili družbi Bantam books in RCA records. V 90. je družba Bertelsmann združila podjetji Ufa Film-und Fernseh-GmbH s Compagnie Luxembourgeoise de Telediffusion (CLT) in s tem ustvarila največje televizijsko podjetje v Evropi. Ustanovili so tudi prvi knjižni klub na Kitajskem, kupili založniško hišo Random House in jo združili z družbo Bantam Doubleday Dell ter ustanovili podjetje za mednarodno medijsko trgovino BOL. Korporacija Bertelsmann je organizirala združitev med družbo CLT-UFA in britanskim podjetjem Pearson TV in s tem oblikovala skupino RTL. Sklenili so zaveznitvo z Napster music service; z drugimi partnerji pa so oblikovali glasbeni servis MusicNet online.

PODJETJA V LASTI KORPORACIJE:

Skupina RTL (zabava)	Radio NRW (Nemčija)	(Nemčija)
Televizija	105.5 Spreeradio (Nemčija)	Teamworx (Nemčija)
RTL Television (Nemčija)	Radio 21 (Nemčija)	Grundy UFA (Nemčija)
RTL Nitro (Nemčija)	Radio Regenbogen (Nemčija)	Grundy Light Entertainment (Nemčija)
Vox (Nemčija)	Big FM (Nemčija)	Phoenix Film (Nemčija)
RTL II (Nemčija)	Hitradio RTL Sachsen (Nemčija)	UFA Entertainment (Nemčija)
Super RTL (Nemčija)	Hit-Radio Antenne (Nemčija)	Universum Film (Nemčija)
N-TV (Nemčija)	Radio Brocken (Nemčija)	MedienGrupper (Nemčija)
RTL Crime (Nemčija)	89.0 RTL (Nemčija)	FremantleMedia (Velika Britanija)
RTL Living (Nemčija)	Antenne Thuringen (Nemčija)	Talkback Thames (Velika Britanija)
Passion (Nemčija)	Radio Ton (Nemčija)	InfoNetwork (Nemčija)
M6 (Francija)	Rock Antenne (Nemčija)	UFA Cinema (Nemčija)
W9 (Francija)	Sachsen Funkpaket (Nemčija)	Fremantle Australia
RTL-TVI (Belgija)	Oldie 95(Nemčija)	FremantleMedia Belgium
Club RTL (Belgija)	Radio Top 40 (Nemčija)	Fremantle Productions Croatia
Plug RTL (Belgija)	Bel RTL (Belgija)	Blu (Danska)
RTL Televizija (Hrvaška)	Radio Contact (Belgija)	Plus Productions (Grčija)
RTL 9 (Franija)	Club RTL (Belgija)	Grundy Italia SPA (Italija)
M6 Boutique la chaine (Francija)	Plug RTL (Belgija)	Magyar Grundy UFA (Madžarska)
Teva (Francija)	RTL New Media (Belgija)	FremantleMedia France
Paris Premiere (Francija)	RTL Radio (Francija)	Home Shopping Service (Francija)
Serie Club (Francija)	RTL 2 (Francija)	FremantleMedia North America (Severna Amerika)
TF6 (Francija)	Fun Radio (Francija)	FremantleMedia Latin America (Latinska Amerika)
M6 Music Hits (Francija)	RTL L'Equipe (Francija) (50%)	CLT-UFA International (Luksemburg)
M6 Music Black (Francija)	RTL Radio Letzebuerg (Luksemburg)	Europrean News Exchange (Luksemburg)
M6 Music Club (Francija)	RTL Radio - Die besten Hits aller Zeiten (Luksemburg)	Blue Circle (Nizozemska)
Alpha TV (Grčija)	RTL Radio 93.3 and 97.0 (Luksemburg)	Fremantle Espana (Španija)
RTL Klub (Madžarska)	Radio 538 (Nizozemska)	Random House (knjižno založništvo)
RTL Tele Letzebuerg (Luksenburg)	RTL Radio Lounge (Nizozemska)	Crown Trade Group
Den 2. RTL (Luksenburg)	Radio 10 Gold (Nizozemska)	Amphoto Books
RTL 4 (Nizozemska)	Onda Cero (Španija)	Back Stage Books
RTL 5 (Nizozemska)	Europa FM (Španija)	Billboard Books
RTL 7 (Nizozemska)	Programing	Broadway Books
RTL 8 (Nizozemska)	UFA Film & TV Produktion (Nemčija)	Broadway Business
RTL Lounge (Nizozemska)	UFA Fernsehproduktion (Nemčija)	Clarkson Potter
Nitro (Španija)	UFA Filmproduktion (Nemčija)	Crown
Antena 3 (Španija)	UFA Filmproduktion (Nemčija)	Crown Archetype
Neox (Španija)		
Nova (Španija)		
Radio		
RTL Radio Deutschland (Nemčija)		
104.6 RTL (Nemčija)		
Antenne Bayern (Nemčija)		
Radio Hamburg (Nemčija)		

Crown Business
Crown Forum
Doubleday Religion
Harmony Books
The Monacelli Press
Potter Craft
Potter Style
Ten Speed Press
Three Rivers Press
Waterbrook Multnomah
Watson-Guptill
Knopf Doubleday Publishing Group
Alfred A. Knopf
Anchor Books
Doubleday
Everyman's Library
Nan A. Talese
Pantheon Books
Schocken Books
Vintage
Random House Publishing Group
Ballantine Books
Bantam
Delacorte
Dell
Del Rey
Del Rey / Lucas Books
The Dial Press
The Modern Library
One World
Presidio Press
Random House Trade Group
Random House Trade Paperbacks
Spectra
Spiegel & Grau
Triumph Books
Villard Books
RH Audio Publishing Group
Listening Library
Random House Audio
Random House Audio Assets
Random House Audio Dimensions
Random House Audio Roads

Random House Audio Voices
Random House Audio Price-less
Random House Children's Books
Kids@Random (RH Children's Books)
Golden Books
Princeton Review
Sylvan Learning
RH Digital Publishing Group
Books on Tape
Fodor's Travel
Listening Library
Living Language
Prima Games
RH Large Print
RH Puzzles & Games
RH Reference Publishing
RH International
Areté
McClelland & Stewart Ltd.
Plaza & Janés
RH Australia
RH of Canada Limited
RH Mondadori
RH South Africa
RH South America
RH United Kingdom
Transworld UK
Verlagsgruppe RH
RH Large Print
Smashing Ideas
Gruner + Jahr (časopisno in revialno založništvo)
Newspapers
Morgenpost Sachsen
Sachsische Zeitung
Magazines
11 Freunde
Air India Magazine
Andpersand
Art
Autorevue
Babyworld
Beef
Borse Online
Brigitte

Brigitte Balance
Brigitte Woman
Business Punk
Buhne
Ca M'interesse
Ca M'interesse Histoire
Capital
Cicero
Claudia
Condor
Claudia (SPA, HRV, SRB)
Couch
Cuisine Actuelle
DB Mobil
Diabetic Living
Dogs
E-media (AVT)
Elle (SRB HRV)
Eltern
Eltern Family
Estetica (IND)
Essen und Trinken
Essen und Trinken Fur Jeden Tag
Gala
Gala Kids
Gala Men
Gala Style
Gala Wedding
GEO
GEO International
GEO Komkart
GEO Saison
GEO Saison Extra
GEO Special
GEOLINO
GEOLINO Extra
GEOMINI
Glamour (POL, NL)
Grazia (NEM)
Hauser
IN
Jack
Jamie (NEM)
Jan (NL)
Kidshop (NEM)
Kicker
LA Viva
Leon (CHI)

Lisa (HRV)
Living at Home
Lufthansa Magazine
Lufthansa Woman's World
Mama (SRB)
Management (FRA)
Marie Claire (SPA)
Men's Health (HRV, SRB)
Mia (SPA)
Monopol
National Geographic
National Geographic World
Neon
Nido
P.M. Magazin

P.M. History
Red Bulletin Germany
Red Bulletin UK
Schoner Wohnen
Stern
Stern Fotografie
Stern Gesun Leben
Tush
View
Woman's Health
Wunderwelt Wissen
Other G + J Properties
Kicker
KidShop
Kino

G + J Events
GameShop
Motor Presse Stuttgart
VideoTipp
Drugo:
Arvato (medijske in komunikacijske storitve)

Vir: Columbia Journalism Review (2014).