

Joško Lozić*

LANAC VRIJEDNOSTI U MEDIJSKOJ INDUSTRIJI: PRILAGOĐAVANJE LANCA VRIJEDNOSTI U POSTINDUSTRIJSKOM RAZDOBLJU

Sažetak

Cilj je ovoga rada ukazati na razvoj i transformaciju koncepta lanca vrijednosti te njegovu primjenu na suvremenu medijsku industriju. Temeljna je ideja koncepta lanca vrijednosti promatranje i analiza sveukupne poslovne aktivnosti organizacije kao skupa odvojenih, ali istovremeno i usko povezanih aktivnosti koje svojim sinergijskim djelovanjem stvaraju vrijednost za kupca. Kraj moderne i postindustrijsko razdoblje donijelo je nove izazove pred menadžment organizacija, a to je pratila transformacija i prilagođavanje analize koncepta lanca vrijednosti. Medijska se industrija razvijala usporedo s razvojem postindustrijskog društva koje je obilježeno globalnom preraspodjelom gospodarske aktivnosti. Koncept lanca vrijednosti, nastao krajem moderne, analizira proizvodnju i distribuciju fizičkih proizvoda. Postindustrijska proizvodnja zamagljuje precizno definirane granice između proizvodnje roba i usluga. Digitalizacijom proizvodnje i distribucijom proizvoda na više različitih platformi, sadržaj koji proizvodi medijska industrija istovremeno je i fizički proizvod, ali i usluga. Značaj i vrijednost *porterovog* lanca vrijednosti upravo je u njegovoj upotrebljivosti i nakon proteka vremena od više desetljeća.

Ključne riječi: lanac vrijednosti, medijska industrija, menadžment, postindustrijsko društvo, postmoderna

1. Uvod

Koncept lanca vrijednosti prvi je put predstavio Micheal Porter u knjizi *Competitive Advantage* 1985. godine. Metodološki okvir koncepta proizašao je iz računovodstvene prakse kojom se radio izračun dodane vrijednosti proizvoda u pojedinoj fazi proizvodnje. Porter je prihvatio ideju proučavanja organizacijskih aktivnosti kao cjeline, ali je inzistirao na potrebi proučavanja pojedinih aktivnosti odvojeno kako bi se otkrili izvori konkurentске prednosti u organizaciji (Rao et al., 2008: 194). Sustavnim istraživanjem

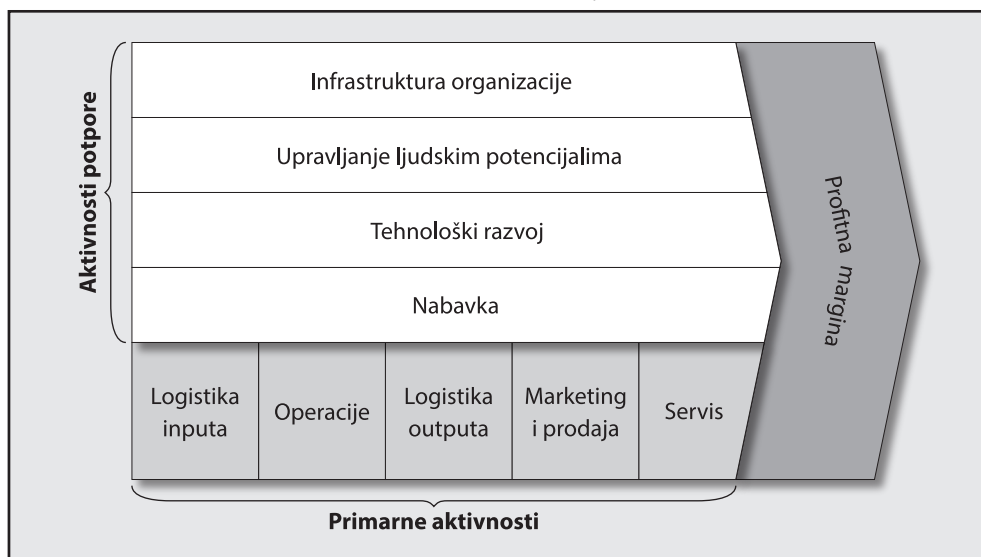
* mr. sc. Joško Lozić, viši predavač, Tehničko veleučilište u Zagrebu, josko.lozic@gmail.com

svih aktivnosti koje se odvijaju u poslovnom procesu organizacije kao i istraživanje poveznica između samih aktivnosti, otkrivamo izvore konkurentске prednosti organizacije. Lanac vrijednosti razvrstava strateški važne aktivnosti organizacije na način kako bi se razumjelo ponašanje troškovne komponente poslovanja kao i izvore potencijalne diferencijacije (Barnes, 2001: 50). Lanac vrijednosti prikazan je na slici 1.

Lanac vrijednosti nam omogućuje uspostavu jasnih kriterija pri analiziranju konkurentskih prednosti organizacije (Grant, 2010: 263). Konkurentska prednost ostvaruje se izvrsnošću izvedbe koja rezultira većim i održivim cijenama, nižim troškovima proizvodnje ili objedinjenim rezultatom oba prethodna procesa (Margetta, 2012: 73). Temeljna koncepcija lanca vrijednosti polazi od pretpostavke kako su sve vrste organizacija, bez obzira na to jesu li profitno orijentirane ili ne, sastavljene od skupa aktivnosti orijentiranih istom zajedničkom cilju. Aktivnosti su povezani sustav koji zatvara cjelinu od nabavke sirovina i materijala do isporuke gotovih roba potrošačima na tržištu.

Analiziranje koncepata lanca vrijednosti unutar organizacije ima za cilj determinirati koje aktivnosti organizacije stvaraju dodatnu vrijednost za organizaciju. Važnost razumijevanja tih čimbenika proizlazi iz spoznaje kako organizacija ostvaruje prosječnu profitnu stopu unutar industrijske grane tek kada njene zarade prelaze iznad stope prosječnih troškova u industriji (Hitt et al., 2015: 89). Jedna od temeljnih strategija pri analizi lanca vrijednosti prepoznaje se kao fokusiranje na diferencijaciju aktivnosti iz kojih se stvara velika vrijednost za organizaciju od onih gdje se stvara mala vrijednost ili je uopće nema (Sekhar, 2010: 115).

Slika 1: Generički lanac vrijednosti



Izvor: Porter (1995).

Henry (2011: 112) se poziva na Portera te naglašava kako je u proučavanju lanca vrijednosti organizacije potrebno uzeti u razmatranje i lanac vrijednosti poslovnih subjekata u okolini organizacije te benefite koji bi se mogli ostvariti iz bolje povezanosti sa lancima vrijednosti dobavljača, distributera i potrošača. Zadaća analiziranja lanca vrijednosti u proizvodnom procesu organizacija usmjerena je prema pronalazanju metoda pomoću kojih će se ostvariti dodatna vrijednost proizvoda u različitim fazama odnosno aktivnostima koje se odvijaju unutar organizacija. Nilsson i Rapp (2005: 26) naglašavaju kako je znatno lakše analizirati konfiguraciju lanca vrijednosti ukoliko je menadžment ranije razvio jasnu i jedinstvenu strategiju. Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koja se sastoji od vrijednosti pojedinih aktivnosti i profitne marže.

Aktivnosti organizacije u vrijednosnom lancu podijeljene su u dvije temeljne skupine. Primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Primarne aktivnosti povezane su s fizičkom proizvodnjom roba i usluga, transferiranjem roba do tržišta te s postprodajnom uslugom potrošačima. Aktivnosti potpore pružaju podršku primarnim aktivnostima. Aktivnosti lanca vrijednosti čine gradivne elemente konkurentskih prednosti organizacije.

Primarne aktivnosti su aktivnosti koje organizacija poduzima u procesu proizvodnje, distribucije, prodaje i postprodajne aktivnosti roba. Primarne aktivnosti (Hitt et al., 2015: 89) mogu se još pronaći i samo pod nazivom aktivnosti lanca vrijednosti. Rothaermel (2013: 95) napominje da primarne aktivnosti izravno stvaraju dodanu vrijednost proizvoda kroz transformaciju inputa u outpute odnosno nabavnom i preradom sirovina, kroz proces proizvodnje, transport i plasman na tržište te sve poslovne aktivnosti povezane s marketingom, servisom i postprodajnim uslugama.

2. Metodologija istraživanja

Tijekom vremena izmijenile su se čimbenici koji su imali značajan utjecaj na formiranje koncepta lanca vrijednosti u organizaciji. Okoline organizacija postale su nestabilne što je dovelo do radikalnih promjena načina upravljanja organizacijama. Temelji koncepta lanca vrijednosti ostali su nepromijenjeni, ali se primjena modela prilagođavala različitim industrijskim granama odnosno pojedinim tržištima unutar industrijskih grana. Temelj koncepta lanca vrijednosti nastao je krajem moderne u doba relativno stabilnih tržišta i masovne proizvodnje fizičkih proizvoda. Postindustrijska era donijet će globalizaciju, vertikalno integrirane korporacije, nesigurnost zaposlenja i geografsku raspodjelu različitih modela proizvodnje.

U radu ćemo se fokusirati na primjenu koncepta lanca vrijednosti u medijskoj industriji. Kraj moderne obilježit će i pojava novih industrijskih grana koje će nastajati usporedo s razvojem tehnologije, informatizacijom i digitalizacijom proizvodnje.

Medijska će se industrija razviti u krilu nakladništva, kao tipičan predstavnik postmoderne u svim porama života. Globalizacija poslovanja pridonijela je nastanku i razvoju vertikalno integriranih *cross* medijskih korporacija. Vertikalna integracija i diferencijacija poslovne aktivnosti polazi od analize ključnih čimbenika koji stvaraju novu vrijednost za potrošača. Koncept lanca vrijednosti postat će nezaobilazan čimbenik pri determiniranju parametara koji stvaraju dodatnu vrijednosti za potrošače. Postindustrijski model poslovne aktivnosti i brisanje čvrstih granica između proizvodnje fizičkih proizvoda i usluga nametnut će potrebu prilagodbe lanca vrijednosti novim okolnostima.

Kvaliteta porterovog lanca vrijednosti prepoznaje se i u njegovoj prilagodljivosti specifičnim proizvodnim procesima. Organizacija može ostvariti prednosti ili ključne kompetencije, u odnosu na konkurente, u svakoj pojedinačnoj aktivnosti lanca vrijednosti ili aktivnosti potpore. Kada ostvari takvu situaciju, postiže uvjete kojima stvara vrijednost za potrošača (Hitt et al., 2015: 89). Porter (1998) naglašava da se, kao i kod primarnih aktivnosti, pojedinačne aktivnosti potpore mogu podijeliti još i unutar sebe ovisno o vrstama industrija i drugim čimbenicima okoline u kojima se organizacija natječe. Za primjer uzima aktivnost nabave koja se, unutar sebe, može podijeliti na aktivnosti procjene dobavljača, izbor novih dobavljača i provjere kvalitete njihove ponude, analizu poslovne uspješnosti dobavljača i slično.

Posebna vrijednost prilagodljivosti lanca vrijednosti prepoznatljiva je pri uvažavanju promjena koje su se dogodile unutar različitih industrija, kao i posebnih poslovnih subjekata na tržištu. Jedan od temeljnih čimbenika koji je utjecao na analizu koncepta lanca vrijednosti u postindustrijskim tržištima prepoznaje se u brisanju čvrste podjele na primarne i sekundarne aktivnosti. Primarne aktivnosti, odnosno aktivnosti lanca vrijednosti razvile su svoje posebno prilagođene aktivnosti potpore za svaku pojedinu aktivnosti.

Kazmi (2006: 150) analizira lance vrijednosti naftnih kompanija te primjećuje kako je lanac podijeljen na gornji i donji dio. U gornjem dijelu koncepta lanca vrijednosti prikazano je sve što je povezano sa istraživanjem, bušenjem, prikupljanjem, transportom i skladištenjem nafte. A u donjem dijelu lanca vrijednosti analiziraju se sve aktivnosti povezane sa skladištenjem sirovina, preradom u derivate, transportom, malo-prodajom i postprodajnim uslugama. Lanac vrijednosti, naftne industrije, prilagođen je novim poslovnim aktivnostima. Proces prilagodbe obrasca lanca vrijednosti primijenjen je u svim industrijskim granama. Prednost takvog načina analize očitovala se u determiniranju specifičnih parametara za svaku industrijsku granu. Nedostatke prilagodbe i primjene koncepta lanca vrijednosti Harmon (2010: 60) prepoznaje u nepreciznom definiranju i analizi aktivnosti potpore te njihovoj mogućoj neravnoteži te opasnosti od repliciranja istih aktivnosti potpore u različitim primarnim aktivnostima.

U radu ćemo se ograničiti na analizu i determiniranje ključnih parametara koji se odnose na medijsku industriju prema temeljnim medijskim tržištima. Među znan-

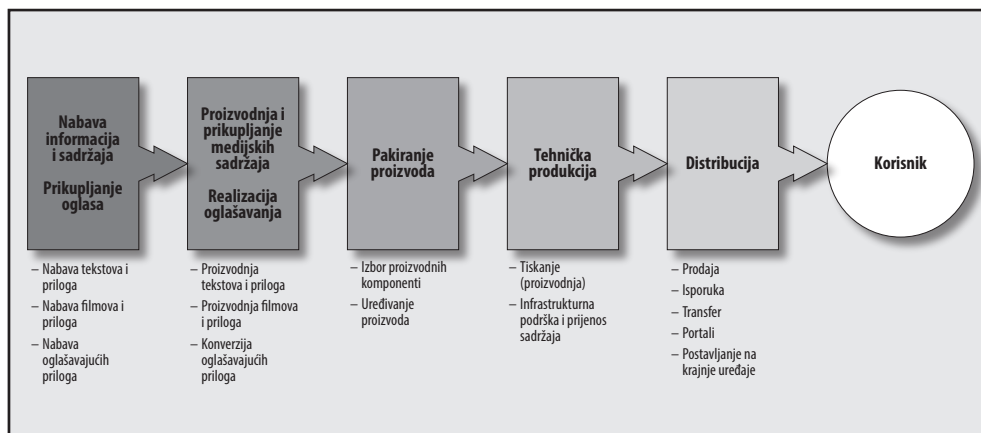
stvenicima koji se bave analiziranjem medijske industrije ne postoji suglasnost i oštra podjela medijskih tržišta, pa ćemo za potrebe ovog rada uzeti podjelu medijskih segmenata prema Wirtzu (2011). Temeljna razlika podjele medijskih kategorija pronalazi se u broju podjela unutar nekog pojedinog medijskog tržišta.

3. Lanac vrijednosti u medijskoj industriji

Koncepcija lanca vrijednosti u svom je izvornom obliku bila namijenjena analizi poslovnih aktivnosti pojedinačnih organizacija, a naknadno je proširena prema na analizi industrijskih grana ili sličnih oblika organiziranja na makro razini (Daidj, 2015: 168.). Bitno je naglasiti kako se u vrijeme nastanka lanca vrijednosti još nije bio razvio suvremeni korporativni poslovni proces te su organizacije bile precizno usmjerene prema svom *core* poslovanju s jasnim granicama obuhvata poslovnog procesa. Postindustrijsko društvo značajno je promijenilo okoline organizacija. Organizacije su se globalizirale, prerasle u vertikalno integrirane korporacije, a to je rezultiralo prilagodbom analiziranja lanca vrijednosti u transformiranim poslovnim procesima.

Suvremena medijska industrija nastaje tek digitalizacijom proizvodnje što joj je omogućilo distribuciju istog sadržaja na više različitih platformi. Postindustrijsko društvo mijenja i paradigmu o proizvodnim organizacijama. Lanac vrijednosti zamišljen kao troškovni model proučavanja materijalne proizvodnje i transferiranja fizičkih proizvoda kroz poslovne aktivnosti prema krajnjem kupcu, prilagođen je pojedinim poslovnim modelima. Proizvodnja robe, kao fizičkog proizvoda, izgubila je svoje precizne granice koje je odvajaju od proizvodnje usluga. Povezujući klasični koncept lanca vrijednosti i različite poslovne modele Daidj (2015: 168) naglašava potrebu prilagodbe koncepta lanca vrijednosti svakom pojedinačnom poslovnom modelu na koji se primjenjuje.

Osamdesetih godina dvadesetog stoljeća formiraju se medijske vertikalno integrirane korporacije te se javlja potreba za prilagođavanjem lanca vrijednosti i medijskoj industriji. Tijekom devedesetih godina pojavljuju se prvi nacrti lanca vrijednosti prilagođenih medijskoj industriji. Temeljna zadaća tih nacrti bila je uklopiti proizvodnju medijske industrijske u matricu koja zadovoljava stratešku analizu. Lanac vrijednosti prilagođen medijskoj industriji (slika 2) obuhvaća lanac vrijednosti medijske industrije od nabave informacija i sadržaja, kroz oblikovanje i pakiranje prerađenih sadržaja, do distribucije i prodaje krajnjim kupcima. Picard (2002: 21) daje teoretsku podlogu za analizu koncepta lanca vrijednosti u medijskoj industriji naglašavajući kako se ona razlikuje od ostalih vrsta industrije prema načinu na koji proizvodi i usluge medijske industrije dolaze na tržište, načinu na koji su proizvedeni i distribuirani prema tržištu te prilagodbi sustavi vrijednosti za koji se vjeruje da će biti prepoznat od potrošača na tržištu.

Slika 2: Lanac vrijednosti u medijskoj industriji

Izvor: Wirtz (2011: 62).

Koncept lanca vrijednosti može se primijeniti na bilo koju organizaciju, od organizacija koje baštine staru proizvodnu strukturu masovne proizvodnje fizičkih proizvoda, preko tehnološki visoko razvijenih organizacija do organizacija koje se primarno bave uslužnim djelatnostima (Rothaermel, 2013: 95). Ipak, Wirtz (2011: 62) naglašava kako se analiza primarnih aktivnosti strukture lanca vrijednosti ne može prilagoditi medijskoj industriji, a isto tako ni uslužnoj djelatnosti, bez poteškoća u tom procesu. Nadalje, Wirtz (2011: 62) pojašnjava kako se ulazna logistika ne može tretirati kao logistička aktivnost u smislu planiranja zaliha proizvoda zato jer su ulazne komponente u proizvodnom procesu vrlo često nematerijalne prirode. Isto tako, prvi kontakti organizacija s oglašivačima događaju se upravo u prvoj fazi te oglašivači imaju značajan doprinos u nabavljanju ulaznih komponenti u proces proizvodnje.

Van Kranenburg i Honenbirk (2006: 342) analiziraju prilagodbu primjene koncepta lanca vrijednosti medijskih korporacija izazvanih pod pritiskom iz okoline organizacije. Promjene okoline reflektirale su se kroz globalizaciju, privatizaciju i liberalizaciju. Naglašavaju kako povećana integracija aktivnosti lanca vrijednosti može dovesti do specijalizacije poslovanja medijske organizacije fokusirane na samo jednu ili nekoliko aktivnosti lanca vrijednosti kako bi se zauzelo pojedini segment tržišta ili tržišnu nišu, čime bi se podigla barijera ulaska drugim organizacijama u taj segment tržišta. Kung (2013: 21) pozivajući se na Evans i Wuster naglašava kako je MTV primjer poslovnog procesa koji je svoj koncept lanca vrijednosti, kroz emitiranje glazbenih sadržaja na glazbenim kanalima, proširio u druge tržišne niše povezane sa glazbenim sadržajima.

Temeljni je cilj medijske industrije proizvodnja vijesti i zabavnih sadržaja. Medijske organizacije mogu istovremeno proizvoditi medijske sadržaje (proizvode i usluge) te ih plasirati na tržište (Sanchez-Taberner, 2006: 468.). Temeljni je cilj medijske

industrije proizvesti intelektualno vlasništvo, zapakirati ga i maksimizirati prihode od prodaje prodajući ga što je moguće više publici pa najvišoj mogućoj cijeni (Doyle 2013: 20). Za razliku od proizvodne industrije koja je nabavljala sirovine, kao inpute koji se u procesu proizvodnje transformiraju u outpute te se distribuiraju na tržište, medijska je industrija imala dva temeljna sadržaja koje je trebalo uklopiti u nacrt lanca vrijednosti: 1) proizvedeni medijski sadržaj i 2) distribuciju i prodaju toga sadržaja krajnjim kupcima (čitateljima, slušateljima, gledateljima i sl.) (Wirtz, 2011: 62). Picard (2002: 33) ističe kako je razlika između medijske industrije i industrija koje proizvode fizičke proizvode u tome što medijska industrija proizvodi sadržaj (primarno nematerijalni proizvod op.a.). Proučavajući lanac vrijednosti, analizira se nabava sadržaja, njegova obrada, pakiranje i distribucija na tržište. Usporedo s aktivnostima obrade i distribucije gotovih sadržaja, provode se aktivnosti povezane s marketinškim poslovnim procesima.

Proizvodnja medijskog sadržaja ima različitu strukturu dodane vrijednosti proizvoda od fizičkih proizvoda robe široke potrošnje. Proizvod medijske industrije podrazumijeva proizvodnju sadržaja sa puno većim udjelom nematerijalne vrijednosti u komparaciji sa fizičkim proizvodima. Uz to, proizvod medijske industrije sastoji se od puno većeg udjela znanja, autorskih prava i uslužnih sadržaja od fizičkog proizvoda. Istovremeno, medijska industrija kroz medijske korporacije stvara proizvode veće dodane vrijednosti, uz manje radno intenzivnu djelatnost, a izrazito se povećava udio nematerijalne imovine u konačnom proizvodu za krajnjeg korisnika. Chaston (2012: 39) naglašava kako znanje ima stvarne učinke samo onda kada se iskorištava i pretvara opipljive čimbenike koji stvaraju dodatnu vrijednost za organizaciju. Medijska industrija najbolji je primjer za tu tvrdnju jer se velika dodana vrijednost prvenstveno ostvaruje iz visoke razine tehnološke opremljenosti i dominantne strukture intelektualnog rada čime se akumulira visoka stopa nematerijalne vrijednosti.

Visoka tehnološka opremljenost, povezana uz korporacijske strategije vertikalne integracije, omogućila je medijskoj industriji masovnu proizvodnju standardizirane robe čija razmjenska vrijednost ima veću vrijednost od upotrebne vrijednosti. Horisch (200: 144) opisuju tu situaciju dramatičnom primjedbom jer kaže da je zastrašujuće što se na kapitalističkoj prevlasti razmjenske vrijednosti nad uporabnom ništa ne mijenja ni kada se ne proizvode samo sapuni, konzerve i automobili, nego kroz masovne medije i kulturna dobra. Zahvaljujući naprednim tiskarskim tehnologijama te fotografiji, fonografiji i kinematografiji – po glasovitom naslovu eseja Waltera Benjamina iz tridesetih godina – umjetničko djelo je došlo u doba svoje tehničke *reproduktivnosti*.

Izuzetno važan čimbenik koji je utjecao na diferenciranje lanca vrijednosti u medijskoj industriji povezan je s distribucijom i puštanjem sadržaja na tržište. Temeljna

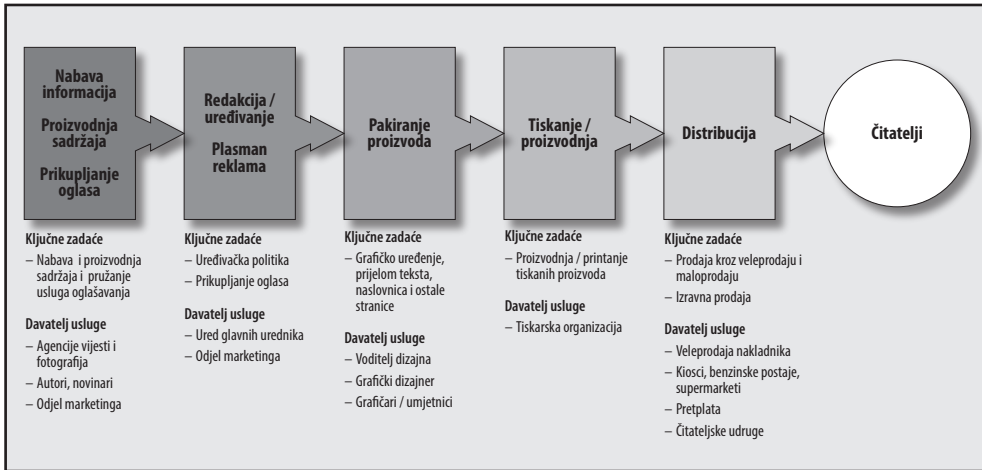
razlika između prodaje fizičkih proizvoda robe široke potrošnje i proizvoda medijske industrije očrtava se u kanalima prodaje. Materijalni proizvodi koji se skladište roba su koja čeka na transport i izlaganje na prodajnim policama. Proizvodi medijske industrije su, u svom najvećem dijelu, više nematerijalne prirode te je potreban medijator koji će te proizvode prenijeti, kroz posebne kanale prodaje, prema krajnjim korisnicima. Proizvodi medijske industrije, bilo da su filmovi, televizijski program ili web stranica imaju svoju originalnost i zaštitu, što im povećava troškove i smanjuje efikasnost medijske ekonomike. Ipak, inkrementalni i marginalni troškovi svake daljnje kopije su jako niski što omogućava velike profite u medijskoj industriji (Straubhaar et al., 2014: 33). Ulazne barijere u suvremenu medijsku industriju vrlo su visoke zbog velikih ulaznih troškova, ali iskorištavajući koncept lanca vrijednosti, aktivnostima zaštite autorskih prava i neograničene distribucije ostvaruju se visoki prihodi kroz ekonomiju obujma.

Čak i za medijski sektor, koji se na prvi pogled čini jako heterogen, generički lanac vrijednosti sa slike 2 čini temelj za daljnje proučavanje. Taj prikaz odriče postojanje aktivnosti potpore jer se one obično samo marginalno odnose na temeljne medijske aktivnosti. To je temeljna razlika koja obilježava lanac vrijednosti prilagođen medijskoj industriji (Wirtz 2011: 62). Wirtzovo tumačenje koncepta lanca vrijednosti mogli bi se prihvatiti s ogradom te napomenuti kako već i Porter spominje različite oblike korištenja aktivnosti potpore. Za medijsku industriju mogli bi zaključiti kako aktivnosti potpore nisu marginalne, kako to kaže Wirtz, već su istovremeno i sve zajedno inkorporirane u primarne aktivnosti. Izražena specifičnost medijske industrije jest upravo u tome što se sve primarne aktivnosti vrijednosnog lanca mogu promatrati kao zasebne cjeline koje obogaćuju poslovni model. Aktivnosti nabave sadržaja, obrade sadržaja, produkcije sadržaja te pakiranje i distribucije zahtijevaju potpunu infrastrukturu organizacije, profesionalnu nabavku, upravljanje ljudskim resursima te tehnološki razvoj i inovacije. Kako napominje Daidj (2015), s početka ovog poglavlja, medijska industrija povezuje klasični koncept lanca vrijednosti i specifični poslovni model za medijsku industriju što podrazumijeva i posebne poslovne modele za različite segmente medijske industrije.

3.1. Lanac vrijednosti u proizvodnji dnevnih novina i časopisa

Nakladničke tvrtke orijentirane tiskanju novina, magazina, časopisa i drugih periodičkih izdanja najstariji su segment medijske industrije. Prve novine, u formi u kojoj ih danas poznajemo, pojavile su se davne 1609. godine (Law, 2013: 43). U SAD-u su se prve novine pojavile na tržištu već 1690. godine (Bagdikian, 2000: 120). Nakladnička je djelatnost najstariji segment medijske industrije te je najviše izložen promjenama povezanima s digitalizacijom i tehnološkim razvojem.

Slika 3: Lanac vrijednosti u proizvodnji dnevnih novina i časopisa



Izvor: Wirtz (2011: 134).

Nakladničke organizacije kupuju sadržaje na tržištu ili ih proizvode unutar organizacije. Sadržaji se sastoje od tekstova, fotografija i umjetničkih radova koji čine temelj budućeg nakladničkog proizvoda. Zaposlenici sadržaje sortiraju, obrađuju, uređuju i formiraju u sadržaje oblikovane za prodaju na tržištu (Picard 2002: 34). Nakladnički je segment karakterističan prema jednokratnom ulaganju u proizvodni sustav, ali istovremeno je to vrlo velika investicija. Uspjeh poslovanja vrlo često ovisi o pravilnom investicijskom ciklusu. Posebna pozornost treba biti usmjerena povezanosti između kapitala organizacije i troškova povezanih s povećanjem kapitala izazvanih prijetnjama iz okoline, a posebno razvojem tehnologije nakladništva (Hubler, 2011: 186).

Lanac vrijednosti proizvodnje dnevnih novina, tjednika, časopisa i magazina sastoji se od pet pojedinačnih faza koje su razdvojene u dva temeljna dijela. Prve dvije faze obuhvaćaju radne aktivnosti koje se pretežito temelje na nematerijalnim čimbenicima proizvodnog procesa, dok se posljednje dvije faze pretežito temelje na materijalnim čimbenicima proizvodnje i distribucije roba, usluga i sadržaja. Središnji dio lanca vrijednosti, pod nazivom Pakiranje proizvoda obuhvaća podjednako uvodni i zaključni dio lanca vrijednosti. Pakiranje sadržaja obuhvaća preuzimanje gotovih tekstualnih i ostalih sadržaja, kao pretežito proizvoda nematerijalne vrijednosti te njihovo uklapanje u gotove proizvode koji poprimaju materijalni oblik i vrijednost. Lanac vrijednosti prikazan je na slici 3.

Prve dvije faze lanca vrijednosti orijentirane su na nabavu i stvaranje novih ili obrađenih sadržaja koji će biti objavljeni (distribuirani) prema krajnjim korisnicima (čitateljima). Podijeljeni su u dvije temeljne skupine radnih aktivnosti. U prvoj skupini radnih aktivnosti sadržaji se nabavljaju i proizvode kako bi se prikupili materijali

koji će krenuti u proces selekcije. Istovremeno se ulažu naponi u marketinškom odjelu kako bi se prikupila sredstva kojima će se financirati dio proizvodnih aktivnosti. U najvećem dijelu to su naponi usmjereni na prikupljanje plaćenih oglasa, ali se pod marketinškim aktivnostima podrazumijevaju i svi drugi naponi koji se pojavljuju kao aktivnosti u osiguravanju financijskih priljeva u budućnosti.

Nakon što su tekstovi i sadržaji osmišljeni, prilazi se drugom dijelu obrade koji se temelji na uređivačkom radu. Dok su kod stvaranja sadržaja ključni davatelji usluga novinari, fotografi i različite specijalizirane agencije, kod konačne obrade sadržaja, temeljna zadaća pripada urednicima i uređivačkoj politici svakog pojedinog izdavača. Zajedničko za oba dijela rada jest veliki dio intelektualnog rada i stvaranja nematerijalne vrijednosti proizvoda. Pakiranje proizvoda je prijelazni dio između proizvodnje i obrade sadržaja prema tiskanju, proizvodnji materijalnih oblika i distribuciji prema krajnjim korisnicima, konzumentima proizvoda. U fazi pakiranja se već gotovi sadržaji, urednički obrađeni i predani u tisak (proizvodnju), grafički obrađuju, dodaju im se popratne ilustracije, a samim tim se nadograđuju i dodatnim sadržajima. Konačni oblik proizvoda usklađuje se s tehničkim mogućnostima te se jezičac na vagi između nematerijalnog i materijalnog dijela proizvodnje polako izjednačava.

U posljednjim dvjema fazama lanca vrijednosti, tiskanju i distribuciji, nematerijalni stvaralački dio sasvim ustupa mjesto materijalnom dijelu proizvodnje i distribucije, kao uslužne djelatnosti. Logistika distribucije novina i časopisa vrlo je kompleksna te zavisi o geografskoj poziciji: može se obavljati kroz veleprodaje, maloprodaju ili izravno od izdavača prema krajnjem potrošaču (Kung, 2013: 43). Proizvodnja materijalnih oblika kroz tisak i druge radne aktivnosti ne mora čak nužno biti ni vezana za matičnu organizaciju koja proizvodi sadržaj te stvara nematerijalne vrijednosti prije tiskanja. Isto tako, distribucija i kanali distribucije vrlo često nisu u vlasništvu organizacije koja stvara sadržaj ili u velikom dijelu nisu u vlasništvu organizacije. U nekim je državama to čak regulirano i zakonom kako bi se spriječio monopol na informacijama.

3.2. Lanac vrijednosti u proizvodnji knjiga

Lanac vrijednosti proizvođača novina i časopisa i lanac vrijednosti proizvođača knjiga razlikuju se u bitnim čimbenicima. Analiza proizvodnog procesa u kojem se pripremljeni sadržaj proizvodi u tiskarama i distribuira prema čitateljima, ukazuje na sličan lanac vrijednosti, zbog upotrebe tiskarske tehnologije koja je prilagodljiva za oba lanca vrijednosti. Ipak, postoje i značajne razlike koje razdvajaju te proizvodne procese. Lanac vrijednosti proizvođača knjiga prikazan je na slici 4.

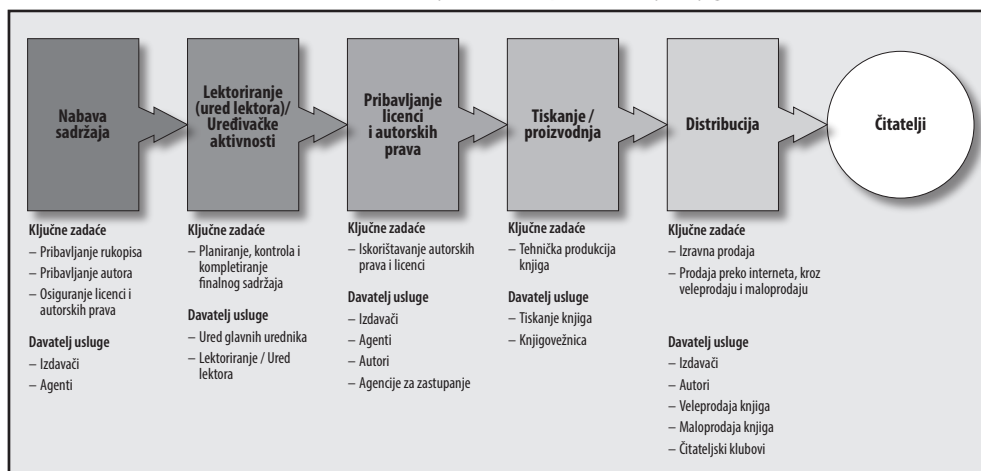
Proizvodnja knjiga temelji se na privlačenju autora koji će proizvesti sadržaje zanimljive publici koja ih konzumira. Izdavači mogu biti zahvalni i filmskim umjetnicima. Ponekad su književni tekstovi pretvoreni u izvrsno prodane filmske role, ali

i obrnuto, filmovi su pretvoreni u najprodavanije knjige na tržištu (Straubhaar et al., 2014: 86). Ključnu zadaću u tom procesu obavljaju agenti i uredi za pronalaženje unosnih autora na tržištu. Agenti mogu biti zaposlenici izdavačke organizacije ili dolaze iz okoline organizacije. Njihova temeljna zadaće jest pronalaženje autora te osiguranje ugovora kojima se reguliraju međusobna prava i obveze. Izdavačke organizacije koriste usluge vanjskih agenata, ali imaju i vlastite uredi i odjele koji obavljaju iste poslove i radne operacije kao i vanjski agenti. Kung (2011: 30) podsjeća na postojanje romanizirane slike o urednicima koji uživaju u svom poslu te pomažu autorima u pronalaženju najboljeg stila i izričaja u sadržaju. Istina je upravo sasvim suprotna jer danas postoji jako malo urednika zaposlenih u stalnom radom odnosu i organizacije uglavnom zapošljavaju stručnjake iz tog područja prema potrebi putem ugovora.

Druga, jednako važna uloga odjela za pronalaženje autora i uređivačku politiku jest odabir i preuzimanje sadržaja od autora kroz standardnu proceduru i pozitivne zakonske propise. Zadaća odjela se prepoznaje i u zadržavanju autora u organizaciji, putem ugovora ili sličnih oblika reguliranja međusobnih odnosa, kako bi se ostvarila dugotrajna međusobna korist. Navedeno se referira na autore koji proizvode gotove tekstove koji se produciraju (tiskaju ili elektronski publiciraju) te se ne zahtijevaju posebne usluge uređivačke naravi. Potreba za intervencijama se reflektira kroz usluge pakiranja i finalne dorade teksta. Osobe zadužene za tu vrstu posla rade za račun izdavača i obavljaju sve poslove povezane s proizvodnjom knjiga, a ponekad i tiskaju knjige (Kung 2011: 29).

Navedene aktivnosti pribavljanja rukopisa i autora na tržištu karakteristične su za prvi fazu lanca vrijednosti proizvođača knjiga. U tu fazu pripadaju i aktivnosti oko osiguranja ugovora vezanih za autorska prava, licence i slične pravne situacije. Druga faza lanca vrijednosti koncentrira se na planiranje izdavačkih aktivnosti, kompletiranje sadržaja, uređivanje gotovih tekstova te izradu popratnih materijala. U drugoj fazi lanca vrijednosti, pozornost se više okreće prema materijalima koji zahtijevaju posebnu grafičku obradu i dodatke tekstualnim dijelovima sadržaja. Posao vezan za posebnu grafičku obradu i dodatke pojavljuje se kod proizvođača specijaliziranih knjižnih izdanja.

Treba napomenuti da proizvodni kapacitet specijaliziranih nakladnika može biti znatno obuhvatniji te se sirovi materijali i verzije u uređivačkom odjelu pretvaraju u gotove tekstove i materijale. Na primjer, sadržaj proizvođača karata podrazumijeva mapiranje različitih dijelova te uključivanje specijaliziranih usluga proizvođača satelitskih snimki ili službenih topografskih karata. Drugi primjer proizvođača s opsežnim uređivačkim poslom je izdavanje školskih knjiga i enciklopedija (Wirtz, 2011: 174).

Slika 4: Lanac vrijednosti u proizvodnji knjiga

Izvor: Wirtz (2011: 174).

Dok se kod lanca vrijednosti proizvođača dnevnih novina i časopisa, u trećoj fazi lanca vrijednosti, susreću aktivnosti koje povezuju nematerijalnu imovinu i materijalne oblike fizičke proizvodnje, kod proizvođača knjiga treća faza lanca vrijednosti još uvijek obuhvaća primarno nematerijalne čimbenike povezane s proizvodnjom završnih sadržaja. U toj se fazi definiraju i ugovaraju prava autora, izdavača i agenata te njihovi međusobni odnosi. Na proces definiranja međusobnih odnosa, veliki utjecaj ima zakonska i pravna legislativa svake pojedine zemlje. Veliki dio ugovornih odnosa između autora, agencija, izdavača i distributera reguliran je pozitivnim pravnim propisima kako bi se postupak ugovaranja pojednostavio. Četvrta i peta faza lanca vrijednosti obuhvaća materijalne čimbenike proizvodnje i distribucije. Nakon što je materijal završno obrađen, grafički ilustriran i uređen, a definirani su međusobni odnosi između čimbenika koji polažu prava na pojedine dijelove sadržaja ili cijeli sadržaj, prelazi se na izradu materijalnih proizvoda, tiskanjem ili drugim oblicima umnožavanja. Knjige se mogu proizvesti i u elektronskom obliku, ali i kod takvog načina proizvodnje, u četvrtoj i petoj fazi dominantan je materijalni oblik proizvodnje i distribucije.

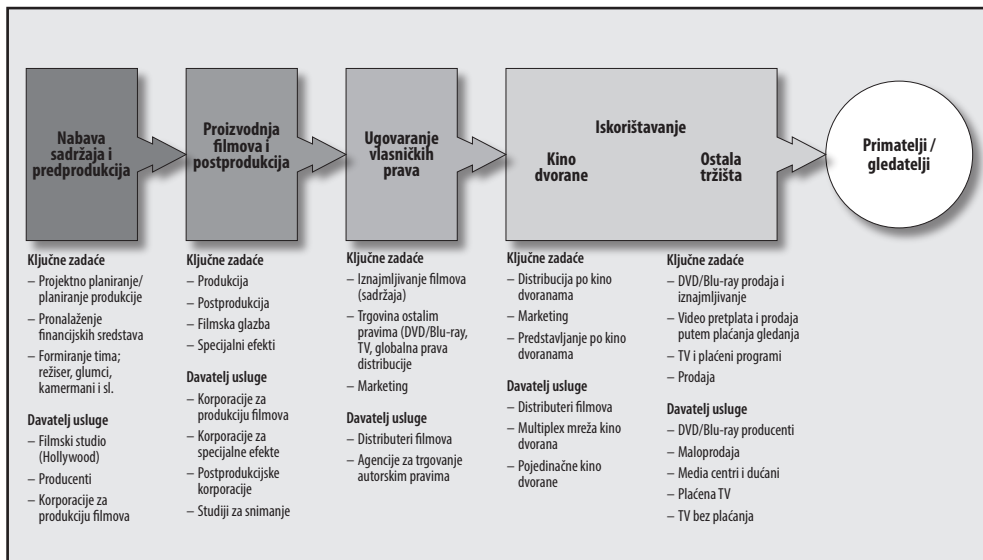
3.3. Lanac vrijednosti proizvođača filmova

Holt i Perren (2009: 2007) naglašavaju temeljnu razdiobu filmske industrije unutar medijske industrije. Prvi pravac istraživanja usmjeravaju prema Hollywoodu i filmskoj produkciji koja je povezana s tim. Drugi pravac istraživanja usmjeren je na filmsku industriju koja obuhvaća sve ostale oblike proizvodnje i distribucije filmova. Američki sustav proizvodnje filmova i filmske industrije ima različite oblike emitiranja na globalnoj razini, a najpoznatiji od tih je Bوليوود u Indiji. Hollywoodsku su produkciju od 1980. godine preuzele globalne medijske korporacije koje se, u tom

kontekstu, nazivaju *Big Six* (velikih šest). Hesmondhalgh (2013: 73) napominje kako su u Hollywoodu najveće medijske korporacije vlasnici studija za proizvodnju filmova, čime izravno sudjeluju u kontroli i oblikovanju lanca vrijednosti u proizvodnji filmova. S obzirom na sve izneseno, proučavanje lanca vrijednosti u medijskoj industriji nalazi jako puno dodirnih točaka s političkom ekonomijom u medijima.

Lanac vrijednosti proizvođača filmova temeljen je na četirima fazama lanca vrijednosti. Detaljnom analizom pojedinih faza došli bi do zaključka kako se lanac vrijednosti dijeli na dva temeljna dijela: 1) u prve tri faze lanca vrijednosti spadaju sve aktivnosti koje su povezane s planiranjem, prikupljanjem materijala, pronalaženjem i aktiviranjem potrebne tehnike i ljudskih potencijala te definiranjem ugovornih odnosa između zainteresiranih strana koje su sudjelovale u aktivnostima proizvodnje i 2) monetizacijom, komercijalizacijom gotovog proizvoda na tržištu kroz kanale distribucije. Lanac vrijednosti proizvođača filmova prikazan je na slici 5.

Slika 5: Lanac vrijednosti u proizvodnji filmova



Izvor: Wirtz (2011: 216).

Prve tri faze lanca vrijednosti povezuju sve uključene čimbenike koji se pojavljuju o osmišljavanju ideja, pronalaženju producenata i reguliranju međusobnih odnosa. Put od pronalaženja autora i sirovih materijala prolazi dvjema fazama dok ne postane gotovi materijal koji odlazi u kino dvorane i ostale medije prikazivanja. Kod prve dvije faze lanca vrijednosti, intelektualni dio dodatne vrijednosti ostvaruje se u dijelu *ključne zadaće*, dok je materijalni dio proizvodnje zauzeo područje *davatelja usluge*. Distribucija kroz različite kanale prodaje obuhvaćena je u četvrtoj fazi lanca vrijednosti. Prvenstvena orijentacija proizvođača filmova jest ulazak u kino dvorane kako

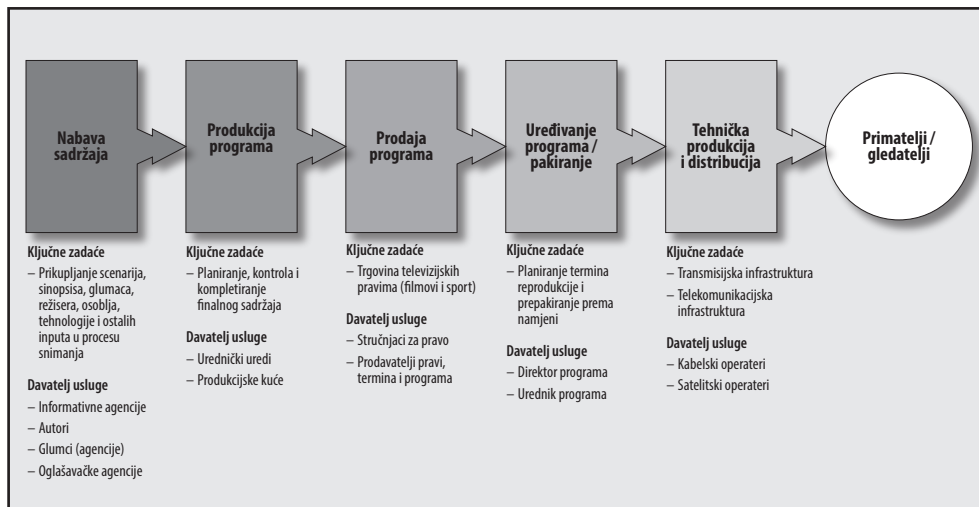
bi film postao poznat širokom auditoriju krajnjih primatelja informacije. Kanali distribucije obuhvaćaju i prodaju filmova na različitim medijima, prodaju kroz pretplatničke oblike korištenja usluga televizije ili u klasičnim dućanima sa medijskom opremom, video igrama, filmovima i sl.

3.4. Lanac vrijednosti televizijske industrije

Usprkos izazovima koje donose novi medijski proizvodi, televizija još uvijek iznenađujuće prožima svakodnevni život. U SAD-a ljudi provode više vremena ispred televizijskog ekrana nego svih drugih medijskih proizvoda. Žene gledaju televiziju četiri i pol sata dnevno, muškarci oko pet sati, a djeca oko tri sata te više od 82 % odraslih živi u domovima s više od jednog televizora (Kung, 2013: 50). Proizvodnja vezana za *broadcasting* i televiziju, kao segment medijske industrije, povezana je s dvama temeljnim oblicima proizvodnje: proizvodnjom hardvera i softvera potrebnog u proizvodnji medijskih sadržaja. Hardver obuhvaća proizvodnju televizora, radio uređaja, satelitskih prijemnika, raznih vrsta antena i druge opreme. Softver obuhvaća proizvodnju sadržaja koji će se objavljivati te poslovne procese povezane s oglašavanjem u medijima (Albarran, 2013: 4). Stalne inovacije i unapređenja na području televizijske i *broadcasting* industrije vodile su prema razvoju hardvera potrebnog za emitiranje televizijskog i radijskog signala. Istovjetna potreba razvoja hardverskih i softverskih rješenja, u paketu, pojavit će se kasnije i kod industrije igara i igračih konzola.

Lanac vrijednosti televizijske industrije podijeljen je u pet faza. Od toga, prve četiri faze obuhvaćaju osmišljavanje i proizvodnju televizijskog sadržaja, a peta faza je distribucija konačnog sadržaja. Kod televizijskih proizvoda prepoznaje se dominantna uloga tehnologije jer je distribucija usko povezana sa stupnjem razvoja tehnologije. Sama pojava i razvoj televizijskog programa bila je usko povezana s razvojem tehnike i tehnoloških rješenja koja su omogućavala gledanje tv programa. Prikaz lanca vrijednosti televizijske industrije prikazan je na slici 6. Slično kao i kod proizvodnje medijskih sadržaja ostalih medijskih industrija, prvenstveno je potrebno pronaći sirovi medijski materijal, koji će ući u fazu obrade i postati medijski proizvod koji se plasira putem različitim televizijskih distribucijskih kanala. Osim vlastitih izvora unutar televizijskih kuća, svoje ideje na tržište stavljaju i agencije koje su specijalizirane u proizvodnji medijskih sadržaja, različiti autori, umjetnici, glumci i sl. U pripremi i pronalaženju ideja, televizijske korporacije kontaktiraju i marketinške agencije te druge čimbenike koji se pojavljuju kao davatelji oglasa.

Slika 6: Lanac vrijednosti televizijske industrije



Izvor: Wirtz (2011: 274).

Televizijski program i proizvodi televizijske industrije podložni su istim okolnostima kao i ostali sadržaji drugih oblika medijske industrije. Proizvodnja se planira prema fazama te se angažiraju pojedine skupine stručnjaka za svaku pojedinu fazu proizvodnje programa. Oni mogu biti stalni zaposlenici televizijskih korporacija ili iz korporacije unajmljuju prema potrebama. Jednako, kao i za druge oblike medijske proizvodnje, televizijski program i gotovi materijali zahtijevaju uređenje međusobnih odnosa i autorskih prava. Peta, posljednja faza lanca vrijednosti odnosi se na distribuciju (transmisiju), prijenos televizijskog sadržaja do krajnjih potrošača. Proizvodi televizijske industrije većinom su nematerijalnog oblika i rijetko se distribuiraju na fizičkim medijima kako bi se naknadno pogledali. Transmisija, prijenos finalnog sadržaja prema korisnicima u snažnoj je i pozitivnoj korelaciji s tehnološkim rješenjima na pojedinom emitivnom području. Osim tehnoloških rješenja u transmisiji, postoji i čitava lepeza mogućnosti kojima televizijski program dolazi do krajnjih primatelja odnosno koliko su krajnji primatelji spremni plaćati da bi preuzeli određeni sadržaj.

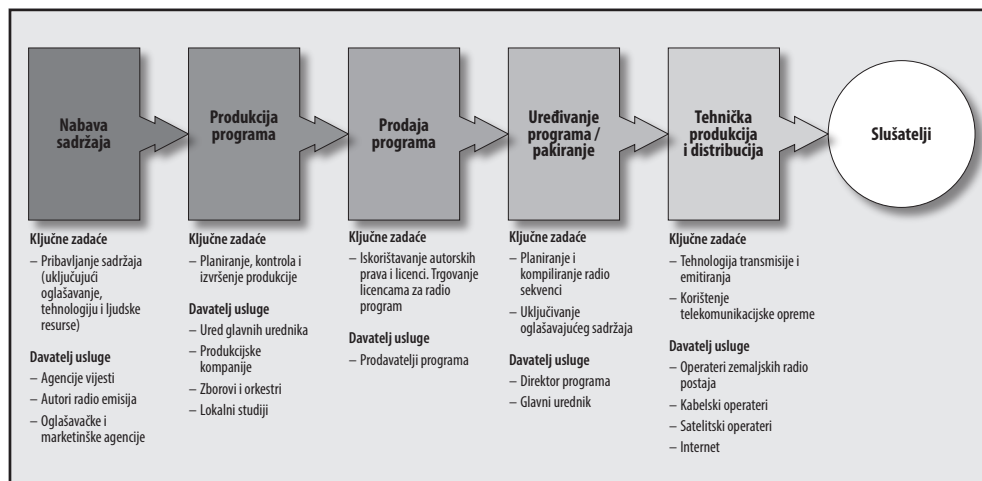
Zemaljska televizija pojavljuje se sredinom dvadesetog stoljeća i vrlo brzo osvaja medijski dio kolača. Od tada do danas, televizijska je industrija evoluirala više od svih ostalih oblika medijske industrije te se razgranala u različite oblike i distribucije televizijskog sadržaja. Posebno značajan razvoj ostvaren je digitalizacijom. Digitalni *broadcasting* prva je značajna inovacija i tehnološko unapređenje u televizijskoj transmisiji signala od uvođenja televizije u boji 1960. godine (Kung, 2013: 57). Picard (2011: 47) naglašava kako je to inovacija, ali se još uvijek emitira televizijski program, pod boljim okolnostima i boljim prijemom signala. Pod pojmom *broadcasting* danas podrazumijevamo sve sadržaje koje primamo putem televizijskih uređaja, bilo da su

to proizvodi zemaljske televizije, kabelske ili satelitske, besplatni programi ili pretplatnički ugovor.

3.5. Lanac vrijednosti radio industrije

Lanac vrijednosti radio industrije sličan je lancu vrijednosti televizijske industrije. Televizijska industrija je nastala nakon radio industrije, ali su imale snažnu poveznicu u korištenju slične ili gotovo iste tehničke osnove na početku emitiranja televizijskog programa. Današnje emitiranje radio programa, jednim dijelom je još uvijek povezano za televizijski program, a posebno kod državnih i javnih medijskih industrija koje se financiraju pretplatama građana ili drugim oblicima državnih subvencija. Na slici 7 prikazano je pet faza lanca vrijednosti radio industrije. Prva faza lanca vrijednosti obuhvaća prikupljanje sirovih materijala, ideja koje će se razviti u radijski program te istovremeno reklamnog i oglasnog materijala koji će financijski popratiti različite oblike radijskog sadržaja. Radio je snažno orijentiran na živu riječ te se velika pozornost pridaje ljudskim potencijalima i zaposlenicima koji se javljaju u eter kako bi radio postaje postale prepoznatljive.

Slika 7: Lanac vrijednosti radio industrije



Izvor: Wirtz (2011: 320).

Lanac vrijednosti radio industrije ima pet faza, ali istovremeno i prolazi kroz razdoblje dramatičnih promjena te vrlo brzo neće biti isti kao danas. Javni radio operateri kontroliraju sve faze lanca vrijednosti dok se komercijalni radio operateri fokusiraju samo na neke posebne faze i aktivnosti u lancu vrijednosti surađujući sa poslovnim partnerima u kreiranju cjelovitog lanca vrijednosti (Kung 2013: 62). Danas postoji čitava lepeza različito orijentiranih i pozicioniranih radio postaja, a s tim u vezi i strategija njihovog nastupa na tržištu. Dok su jedne radio postaje više orijentirane

proizvodnji i transmisiji ozbiljnih sadržaja i vijesti, nasuprot njima ćemo naći radio postaje koje emitiraju samo glazbu i poruke reklamnog sadržaja. Provođeci svoje poslovne strategije, radio postaje odabiru davatelje potpore koji, u prvoj fazi lanca vrijednosti, pomažu u formiranju radijskog sadržaja.

Strategija nastupa na tržištu određuje koje će medijske sadržaje radio postaja odašiljati u program. Radio postaje koje više koriste strategije ozbiljnih i relevantnih radio postaja, više će i koristiti usluge različitih agencija koje prenose vijesti, državnih i službenih izvora informacija ili će razviti vlastite odjele za prikupljanje i proizvodnju takvih medijskih sadržaja. Nasuprot njima pozicionirat će se radio postaje koje nisu prvenstveno orijentirane ozbiljnijim temama pa će takve radio postaje više biti oslonjene na vlastite izvore nabave materijala i glazbe koji će biti prepoznatljivi njihovim slušateljima. Zajedničko za oba, ponekad potpuno suprotna strateška pristupa, jest njihova usmjerenost na pronalazak marketinških materijala kao financijske potpore emitiranju sadržaja.

Sljedeće tri faze lanca vrijednosti povezane su s produkcijom i prodajom sadržaja na tržištu. Sirovi materijali i ideje, ulaze u proizvodni ciklus, te izlaze kao gotovi radijski sadržaji spremni za emitiranje. Proizvodnja radio sadržaja, od svog početnog dijela u prvoj fazi lanca vrijednosti, pa sve do posljednjeg proizvodnog dijela u četvrtoj fazi, snažno je povezana s prodajom oglasnog prostora i kombiniranjem, kompilacijom oglasa i marketinških aktivnosti u završne radijske sadržaje. Peta faza lanca vrijednosti povezuje konačni radijski proizvod s korisnicima tog sadržaja odnosno slušateljima radijskog programa. Distribucija radijskog proizvoda je povezana s tehnološkim rješenjima koja omogućuju distribuciju gotovih sadržaja. Bez tehnike i tehnoloških rješenja bilo bi nemoguće prenijeti radio program do slušatelja. Suvremena transmisija radijskog programa već je izašla iz početnih gabarita zemaljskog radija i zauzela kabelaške, satelitske i internetske pružatelje usluga.

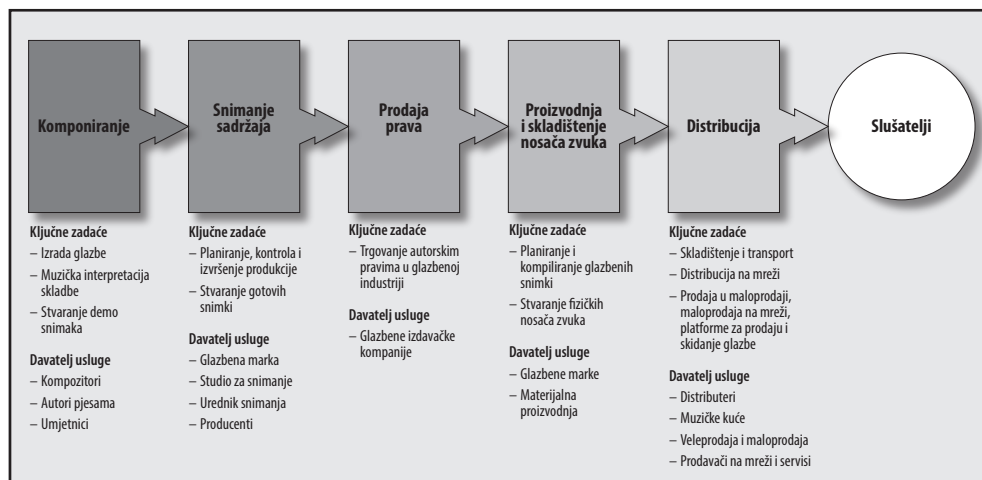
Radio industrija je najstariji segment *broadcasting* poslovnog koncepta. Od svojih početaka 1920. godine do danas, promijenila se temeljna paradigma emitiranja i slušanja radijskog programa. Prelaskom na *Mrežu*, gubitkom vodećeg mjesta unutar medijske industrije te orijentacijom na tržišne niše potrošača, neizbježno je došlo i do promjene u analiziranju aktivnosti i primjeni koncepta lanca vrijednosti. Hess i Walter (2008) naglašavaju specifičnost koncepcije lanca vrijednosti radio industrije koja nije proizvođač glazbe koja se emitira, već sam medijator između proizvođača i potrošača. Pearson i Bauwens (2015) proučavaju koncept lanca vrijednosti radio industrije kroz ekonomiku poslovanja te ističu kako se kod prelaska radio emitiranja na mrežu promijenio i koncept analiziranja lanca vrijednosti te on mora biti prilagođen novim okolnostima. Fokus proučavanja stvaranja vrijednosti za potrošača izlazi iz okvira organizacije, a ponekad i iz okvira industrijske grane te se mora proučavati na puno višoj razini. Pringle i Starr (2006: 26) naglašavaju kako je budućnost radijske industrije

u prilagodbi novim društvenim okolnostima te korištenjem novih oblika transmisije, Internet i satelitski radio, kao i novih oblika tehnoloških rješenja putem iPod uređaja, pametnih telefona i slično.

3.6. Lanac vrijednosti glazbene industrije

Glazbena industrija svojevrsan je indikator razvijenosti društva i ekonomije te ima poseban odraz na društvena kretanja. Kao segment medijske industrije, dijeli većinu karakteristika medijske industrije. Glazba je prvenstveno sadržaj koji se konzumira, ali je i fizički proizvod koji se distribuira na različitim vrstama medija. Uz glazbenu industriju, razvija ju se i druge vrste industrija povezanih za zabavom. Wikstrom (2009) primjećuje karakteristiku medijske industrije u glazbenom segmentu prema mogućnostima konzumacije medijskog proizvoda gdje se on može konzumirati od jedne osobe ili od više osoba u istom trenutku. Dramatičnu promjenu koncepta lanca vrijednosti Hess i Walter (2008) primjećuju nakon izuma tehnoloških unapređenja koja su dovela do dijeljenja datoteka između potrošača bez da koriste usluge poslužitelja. *Peer-to-peer* internetska rješenja dovela su do strukturnih promjena unutar lanca glazbene industrije te promijenili cjelokupnu koncepciju stvaranja nove vrijednosti.

Slika 8: Lanac vrijednosti glazbene industrije



Izvor: Wirtz (2011: 359).

Posebnost lanca vrijednosti glazbene industrije očituje se u tome što su proizvođači sadržaja glazbenici, koji u najvećem broju nisu zaposlenici organizacija koje snimaju, produciraju i distribuiraju glazbu. Dok kod drugih oblika medijske industrije postoje posebni odjeli za privlačenje ljudskih potencijala s tržišta kako bi postali dio pojedine korporacije, u glazbenoj industriji prevladava ugovorni odnos. Tek rijetki profesionalni glazbenici dio su medijskih korporacija koje proizvode sadržaje glazbe-

ne industrije. Tschmuck (2012: 262) naglašava kako kod formiranja lanca vrijednosti u glazbenoj industriji, posebnu ulogu imaju i glazbeni producenti koji utječu na formiranje ukusa publike i stvaranje novih glazbenih trendova.

Lanac vrijednosti sastoji se od pet faza koje obuhvaćaju proces od stvaranja glazbenog sadržaja, komponiranja, do distribucije snimljenog i obrađenog sadržaja na tržištu. Sve faze lanca prilagođene su glazbenoj industriji mada imaju dodirne točke sa svim drugim medijskim industrijama. Velika pozornost pridaje se reguliranju međusobnih prava i obveza (treća faza lanca vrijednosti), dok je oglašavanje manje zastupljeno u početnim fazama lanca vrijednosti nego kod dijelova medijske industrije koju smo do sada spominjali. Lanac vrijednosti glazbene industrije je prikazan na slici 8.

Prva faza lanca vrijednosti obuhvaća pronalaženje glazbenika, umjetnika koji stvaraju glazbene sadržaje. U tom procesu uključeni su autori glazbe, teksta, različiti kompozitori, muzički producenti i slično. Proces obuhvaća umjetničku transformaciju sirovih materijala u demo verzije koji idu u daljnju fazu obrade. Druga faza, preuzima snimljene materijale, umjetnički i tehnološki ih obrađuje i snima gotove proizvode. U toj fazi se proizvode gotovi sadržaji koji zapošljavaju glazbena studija, producente, nositelje glazbenih brendova i slično. U drugoj i trećoj fazi lanca vrijednosti već snimljeni materijali glazbeno se obrađuju kako bi se snimili gotovi materijali za tržište. Sve je još u procesu stvaranja dodatne vrijednosti u nematerijalnom obliku. U tom procesu proizvodnje, osim glazbenika, uključeni su i glazbeni producenti, kompanije koje plasiraju pojedine vrste glazbe na tržišta, stručnjaci za snimanje i tehničku obradu snimljenih materijala. Glazbena industrija, kao intelektualna djelatnost, regulirana je velikim brojem pozitivnih pravnih propisa te su sudionici procesa izrade i distribucije glazbe vezani različitim ugovornim obvezama.

U četvrtoj fazi lanca vrijednosti, glazbeni sadržaji su snimljeni, obrađeni, dotjerani u konačnoj verziji te preneseni na materijalne nosače zvuka. Intelektualni proces proizvodnje sadržaja je završen te se prelazi na proizvodnju materijalnih matrica s nosačima zvuka. Posao preuzimaju glazbene kompanije koje se bave umnožavanjem i distribucijom nosača zvuka. U prethodnoj fazi već su napravljeni ugovori između čimbenika zaduženih za intelektualni dio proizvodnje i proizvođača koji snimaju, umnožavaju materijale te se okreću kanalima distribucije.

3.7. Lanac vrijednosti industrije konzola i video igara

Industrija video igara, kao najmlađi segment medijske industrije, izravno je povezana s tehnološkim razvojem na razini cjelokupne industrije. Digitalizacija i stalna tehnološka unapređenja televizijskih ekrana izravno su utjecala na neslućene mogućnosti razvoja potpuno novog segmenta medijske industrije. Usporedo uz razvoj tehnologije, došlo je do promjene društvenih kretanja prelaskom u postmodernu društvo. Novinska industrija dramatično se mijenjala i sve više okretala *Web 2.0.* poslovnoj koncepciji. Radio

industrija orijentirala se na posebne tržišne niše i tržišta država koje nisu imale razvijenu medijsku industriju. Glazbena industrija se, od pokreta mladih buntovnika, okretala prema profitabilnijim oblicima glazbenog izričaja. Može se zaključiti kako se samo televizija razvijala u sve više različitih pravaca te potpuno dominirala medijskim tržištem.

Kellner (1995) analizira postmoderno razdoblje kroz televizijsku produkciju, a različite oblike utjecaja na mlade generacije kroz MTV i različite oblike sličnih sadržaja. Posebnu pozornost poklanja izmišljenim crtanim likovima iz MTV-og programa *Beavis* i *Butt-Head* preko kojih daje sliku odrastanja novih generacija uz televizijske ekrane. Beavis i Butt-Head ne rade ništa drugo osim što destruktivno gledaju na kompletnu društvenu situaciju oko sebe. Medijska industrija prepoznaje društvenu situaciju u kojoj odrastaju mladi te industrija video igara koje se igraju kod kuće na televizijskom ekranu, globalno osvaja svijet. O fenomenu postmoderne i situaciji kada se teško može razabrati što je stvarnost, a što je video igra ili neki oblik televizijskog spektakla Baudrillard progovara u više svojih djela. Kellner (1995) analizira suvremeni tehnološki razvoj i njegov utjecaj na razvoj društva pozivajući se na Baudrillardovu opsjednutost svijetom tehnologije, video ekrana, video igara, *kiborga* i neizvjesne situacije za kompletno čovječanstvo.

Industrija video igara i konzola koje su fizički omogućavale igranje na različitim vrstama ekrana, pokazala je jednake karakteristike ponašanja na tržištu kao i drugi segmenti medijske industrije. Kako smo već napomenuli u poglavlju 2, ulazne barijere na tržište medijske industrije su jako visoke, a to se prenijelo i u segment industrije igara. Slijedeći ovo pravilo, vrlo brzo će se na tržištu stabilizirati dva tržišna lidera, te podijeliti i velikim dijelom monopolizirati tržište. Sony je sa Playstation konzolom postao nositelj tehnološkog razvoja u ovom segmentu, a neznatno je zaostajao Microsoft-ov Xbox. Ulazak Nintendo na tržište video igara ostao je poznat pod nazivom *Blue ocean strategy*. *Strategija plavog oceana* stvara novo tržište unutar i u okolini već postojećeg tržišta (Kim, Mauborgne 2015: 223). Strategija Nintendo Wii nije bila hrvanje sa Sony-em i Microsoftom u *red ocean* (*ocean krvi*), već staranje novog igraćeg sustava za sasvim novu publiku – žene, odrasle i obitelji. Nintendo Wii imao je nešto lošiju grafiku od konkurencije, ali su igre bile prilagođene zbližavanju igrača. Upravo za ljude koji inače nisu stalno igrali video igrice (Daft 2013: 53). Nintendo je otkrio ležerne igrače koji nisu igrali svakodnevno, a taj segment je bio puno veći od osoba koje su svakodnevno, i po nekoliko sati, igrali video igre (Ferrell Hartline 2014: 222).

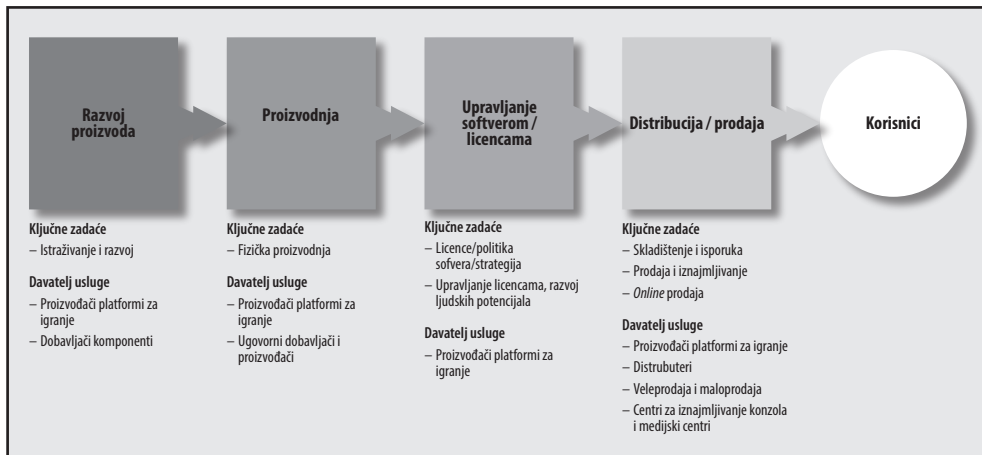
Analizirajući lanac vrijednosti industrije konzola i video igrice, odmah se uočava, kako ta povezana djelatnost ipak ima dva potpuno razdvojena dijela. Temeljna razlika se očituje u finalnom proizvodu za tržište. Kao i u ostalom dijelu industrije povezane sa informatičkom tehnologijom, proizvodni proces se dijeli na dva temeljna i razdvojena dijela: 1) proizvodnju hardvera i 2) proizvodnju softvera. Proizvodnja hardvera dio je IT industrije koji razvija i proizvodi konzole na koje se instaliraju igre. Proizvodnja softvera dio je IT industrije koji razvija i proizvodi igre koje se reprodu-

ciraju pomoću igraćih konzola. Očividno je da su ta dva različita dijela industrije nerazdvojna te da razvojno ovise jedni o drugima.

3.7.1. Proizvodnja hardvera

Lanac vrijednosti proizvodnje hardvera sastoji se od četiriju temeljnih razvojnih dijelova. Slijedeći tradiciju ostalog dijela industrije informatičke tehnologije i proizvodnja igraćih konzola sazdana je na velikom udjelu istraživanja i razvoja. Prva faza lanca vrijednosti u potpunosti je posvećena istraživanju i razvoju novih tehnoloških rješenja. Osim proizvođača platformi u taj posao su uključeni i dobavljači pojedinih komponenti za konzole te ostali čimbenici u lancu proizvodnje zainteresirani za daljnji razvoj industrije. Suradnja između nositelja fundamentalnih istraživanja i proizvođača komponenti presudna je u razvoju novih proizvoda. Čak i kada se neke komponente samo dorađuju ili se njihove performanse samo unapređuju, potrebna je potpuna koordinacija svih čimbenika u lancu proizvodnje.

Slika 9: Lanac vrijednosti industrije igraćih konzola (proizvodnja harvera)



Izvor: Wirtz (2011: 406).

Druga faza lanca vrijednosti podrazumijeva fizičku proizvodnju konzola. Dok je istraživanje i razvoj dio nematerijalnog procesa proizvodnje te je on pod strogom kontrolom proizvođača, proizvodnja fizičkih dijelova konzola nije nužno vezana za domicilno prebivalište matične korporacije. Fizička proizvodnja većine dijelova je disperzirana te korporacije koriste komparativne prednosti pojedinih zemalja kako bi najbolje iskoristile efekte vertikalno integriranih korporacija. U trećoj fazi lanca vrijednosti reguliraju se prava i obveze svih čimbenika u procesu od proizvodnje do stavljanja gotovih proizvoda na tržište. U proizvodnji igraćih konzola to je treća i preposljednja faza, za razliku od ostalih lanaca vrijednosti, što smo ih spominjali do sada, gdje je to bila srednja faza i postojale su još dvije faze prije nego što proizvod stigne do krajnjeg

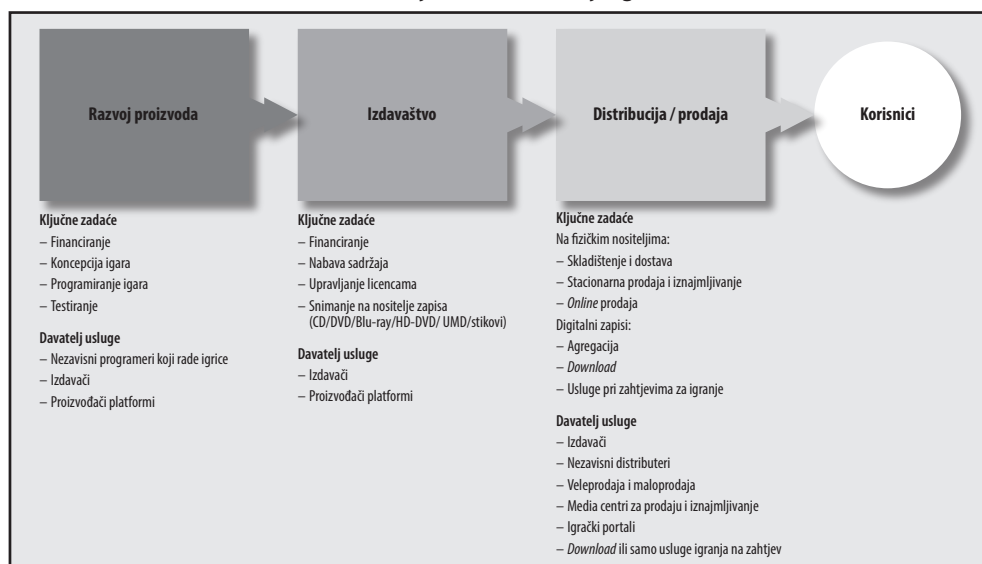
korisnika. Specifičnost upravljanja licencama i drugim ugovorima, kod lanca vrijednosti industrije konzola i igara, prepoznaje se u stalnoj isprepletenosti ova dva krajnja sektora. Licence i politika zaštite prava i različitih softvera, proizvođača hardvera, uvijek je u uskoj povezanosti sa licencama i zaštitom prava proizvođača softvera.

Proizvodnja konzola, kao fizičkog proizvoda, slična je proizvodnji knjiga ili nosača zvuka. Fizički proizvod zahtijeva skladištenje i distribuciju putem različitih veleprodajnih i maloprodajnih lanaca vezanih uz medijsku industriju. Gotovi proizvodi, igraće konzole, distribuiraju se na prodajna mjesta koja su maloprodajni dućani u robnim kućama, medijskim centrima ili specijaliziranim trgovinama medijske industrije. Istovremeno, fizički se proizvod može prodavati i distribuirati putem mreže i raznih specijaliziranih trgovaca na netu. Slika 10 prikazuje lanac vrijednosti proizvođača konzola (hardvera).

3.7.2. Proizvodnja softvera

Lanac vrijednosti proizvođača softvera za igraće konzole sastoji se od triju faza. Prepoznamo ih kao razvoj proizvoda, proizvodnja (tiskanje, izdavaštvo gotovih proizvoda) i distribuciju. Prva faza lanca vrijednosti se temelji na razvoju proizvoda i programiranju. Ta faza zahtijeva financiranje jer je proces stvaranja i programiranja izrazito dugačak. U toj fazi pronalaze se sirovi materijali, koji dolaze iz same korporacije, ali i s tržišta od programera i agencija koje se bave pronalaženjem i programiranjem materijala. Razvoj proizvoda podrazumijeva testiranje sirovih materijala te ispitivanje tržišta kako bi se predvidjelo reakcije na nove proizvode koji su još u fazi razvoja.

Slika 10: Lanac vrijednosti industrije igara (softvera)



Izvor: Wirtz (2011: 408).

Druga faza lanca vrijednosti obuhvaća proces od financiranja do tiskanja gotovih proizvoda i finalizacije u nosače sadržaja. Tiskanju gotovih proizvoda prethodi reguliranje licenci i ostalih pravnih radnji kako bi se regulirali međusobni odnosi u lancu proizvodnje i prodaje na tržištu. Finalizacijom i pakiranjem proizvoda na različite nosače sadržaja prelazi se fazu prodaje i marketinških aktivnosti. Posljednja faza lanca vrijednosti obuhvaća već gotove proizvode koji odlaze na tržište te se prodaju kao fizički proizvodi na nosačima sadržaja ili *online* kao softver koji se prodaje na mreži. Prodajna mjesta za igre identična su prodajnim mjestima proizvođača konzola, a često postoje i vrlo čvrsti ugovorni odnosi u prodaji konzola i igara. Slika 11 prikazuje lanac vrijednosti proizvođača igara za igraće konzole.

4. Zaključak

Koncept lanca vrijednosti, prvi put objavljen prije četrdeset godina, temeljio se na razdvajanju i analizi pojedinih aktivnosti poduzeća. Nastao je iz knjigovodstvenih napora u lociranju i definiranju nastanka troškova u pojedinim fazama transformacije sirovina i materijala u gotove proizvode. Porter (1985) preuzima knjigovodstveni model dajući mu potpuno novi smisao. Knjigovodstvenom modelu udahnut je novi život te ga je preobrazio u model koji utvrđuje i stvara dodatnu vrijednost za krajnjeg kupca.

Koncept nastaje krajem moderne u uvjetima razvijene robne proizvodnje, ali zasićenih nacionalnih tržišta i prvih većih potresa i nestabilnosti na tržištima. Razdoblje *30 zlatnih godina* je na izdisaju, recesija je pred vratima, a zahtjevi za liberalizacijom tržišta su sve glasniji. Postmoderna i postindustrijsko razdoblje donijet će sa sobom globalizaciju, ekspanziju vertikalno integriranih korporacija, fragmentirana tržišta i tehnološki napredak temeljen na razvoju ljudskih potencijala. Postindustrijsko doba otvorit će kroz globalizaciju poslovanja vrata raspodjeli industrijske proizvodnje prema posebnih geografskim područjima te razvoju sasvim novih industrijskih grana u dijelovima svijeta koji se bili predvodnici razvoja industrijalizacije.

Već Porter, kao autor koncepta lanca vrijednosti, ostavlja mogućnost prilagođavanja koncepta različitim oblicima industrijske proizvodnje. Temeljna razlika između izvornog koncepta i postindustrijskog razdoblja, prepoznaje se prema polaganom nestanku aktivnosti potpore kao zasebnih aktivnosti industrijske organizacije. Kod medijske industrije taj se proces prepoznaje kroz integraciju aktivnosti potpore u svaku pojedinačnu primarnu aktivnost. Proizvod medijske industrije jest sadržaj koji je primarno nematerijalne prirode, intelektualno vlasništvo. Distribuira se na različitim platformama, ali ujedno je i fizički proizvod koji se može pojedinačno prodavati krajnjem kupcu. Svaka od primarnih aktivnosti ima potpuno integrirane sve aktivnosti koje su se pojavljivale kao aktivnosti potpore.

Stručnjaci za financije i menadžment globalne konzultantske korporacije PricewaterhouseCoopers (PwC) novi koncept lanca vrijednosti prilagođen medijskoj industriji definirali su kao: Eko sustav umreženih suradnika koji rješavaju poseban dio industrijskog problema (*AvidEverywhere – A Vision for the Future of the Media Industry*). Na tragu te definicije, mogli bi zaključiti kako se lanac vrijednosti, pod utjecajima iz okoline organizacije, prilagodio suvremenim poslovnim procesima u medijskoj industriji. Sličan pristup primjenjuje se i na druge industrije postindustrijskog razdoblja.

Literatura

1. AvidEverywhere – A Vision for the Future of the Media Industry; http://schools.journeyed.com/wp-content/uploads/2015/08/Avid_Everywhere1.pdf, 7. rujna 2015.
2. Bagdikian, Ben H. 2000. *The Media Monopoly*. Beacon Press Group.
3. Barnes, David. 2001. *Understanding Business Process*. New York: Routledge.
4. Chaston, Ian. 2012. *Strategy for Sustainable Competitive Advantage: Surviving Declining Demand And China's Global Development*. New York: Routledge.
5. Daft, Richard L. 2013. *Organization theory and Design*. Cengage Learning.
6. Daidj, Nabyla. 2015. *Developing Strategic Business Model and Competitive Advantage in Digital Sector*. Business Science References (an imprint of IGI Global).
7. Doyle, Gillian. 2013. *Understanding Media Economics*. Sage Publication.
8. Ferrell, O. C. i Hartline, Michael. 2014. *Marketing Strategy*. South-Westren Cengage Learning.
9. Grant, Robert M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley and Sons Ltd.
10. Harmon, Paul. 2010. The Scope and the Evolution of Business Process Management. U: *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information System*, ur. vom Brocke, Jan i Rosemann, Michael, 37–80, Springer, 2010.
11. Henry, Anthony. 2011. *Understanding Strategic Management*. Online Resource Center, Oxford University Press.
12. Hesmondhalgh, David. 2013. *The cultural industries*. Sage Publications Ltd.
13. Hess, Thomas i Walter, Benedikt. 2008. Toward Content Intermediation: Shedding New Light on Media Sector. *The International Journal of Media Management*, 8 (1): 2–8.
14. Hitt, Michael et al. 2015. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*. Cengage Learning.
15. Holt, Jennifer i Perren, Alisa. 2009. *Media Industries: History, Theory and Method*. Wiley-Blackwell.
16. Horisch, Jochen. 2007. *Teorijska apoteka*. Zagreb: Algoritam.
17. Hubler, Arved 2001. Aspects of Management and Business Model. U: *Handbook of Print Media: Technologies and Production Models*, ur. Kipphan, Helmut, Berlin i Heidelberg: Springer Verlag, 2001.
18. Kazmi, Azhar. 2006. *Business Policy and Strategic Management*. Tata McGraw Hill Publishing Company Ltd.
19. Kellner, Douglas. 1995. *Media Culture: Culture Studies, Identity and Politics Between Modern and Postmodern*. New York: Routledge.

20. Kim, W. Chan i Mauborgne, Renée. 2015. *Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and Made the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Publications.
21. Kung, Lucy. 2013. *Strategic Management in the Media: From Theory to Practice*. Sage Publications Ltd.
22. Law, Andy. 2013. *Implosion – What Internet REALLY done to Culture and Communications*. London: LID Publishing Ltd.
23. Margetta, Joan. 2012. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Library of Congress Cataloging-in-Publication data.
24. Nilsson, Fredrik i Rapp, Birger. 2005. *Understanding Competitive Advantage: The importance of Strategic Congruence and Integrated Control*. Berlin: Springer.
25. Pierson, Jo i Bauwens, Joke. 2015. *Digital Broadcasting: An introduction to New Media*. Bloomsbury Publishing Inc.
26. Picard, Robert. 2002. *The Economics and the Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
27. Picard, Robert. 2011. *The Economics and Financing of Media Companies*. Drugo izdanje, New York: Fordham University Press.
28. Porter, Michael. 1985.¹ 1998.² *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction*. New York: The Free Press.
29. Porter, Michael i van der Linde, Claas. 1995. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9 (4): 97–118.
30. Pringle, Peter i Starr, Michael. 2006. *Electronic Media Management*. Elsevier.
31. Rao, C. Appa. 2008. *Strategic Management and Business Policy – text and cases*. New Delhi: Excel Books.
32. Rothaermel, Frank T. 2013. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: McGraw-Hill Companies Ltd.
33. Sanchez-Tabernero, Alfonso. 2008. Issues in Media Globalization. U: *Handbook of Media Managements and Economics*, ur. Albaran, Allan at al., 463–491, Taylor and Francis e-Library, 2008.
34. Sekhar, Satya. 2010. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi: International Publishing House Pvt. Ltd.
35. Straubhaar, Joseph et al. 2014. *Media Now: Understanding Media, Culture and Technology*. Cengage Learning.
36. Tschmuck, Peter. 2012. *Creativity and Innovation in Music Industry*. Springer.
37. Van Kranenburg, Hans i Hogenbirk, Annelies. 2008. Issues in Market Structure. U: *Handbook of Media Managements and Economics*, ur. Albaran, Allan et al., 325–344, Taylor and Francis e-Library, 2008.
38. Wikström, Patrik. 2009. *The Music Industry: Digital Media and Society Series*. Cambridge Polity Press.
39. Wirtz, Bernd W. 2011. *Media and Internet Management*. Gabler Verlag/Springer Fachmeiden Wisbaden GmbH.



Value chain in media industry: adjustment of value chain in postindustrial period

Abstract

The aim of this paper is to highlight the development and transformation of the value chain concept and its application to contemporary media industry. The basic idea of the value chain concept is to observe and analyse the overall business activities of the organization as a set of separate, yet closely related activities, which, by their synergic action, create the value for the customer. End of modern and post-industrial period brought new challenges for the management of the organization, which followed the transformation and adaptation of the value chain concept analysis. The media industry has developed in parallel with the development of industrial society, which is marked by the global redistribution of economic activity. The value chain concept, created in late modern, analyses the production and distribution of physical products. Post-industrial production blurs the precisely defined border between the goods and services production. By the production digitalisation and products distribution on multiple platforms, the content produced by the media industry is both a physical product, but also a service. The importance and value of Porter's value chain, it is in its usability after even a lapse of several decades.

Keywords: value chain, media industry, management, post-industrial society, postmodern