

Joško Lozić*

PANDORA STREAMING RADIO: SATURACIJA U INDUSTRIJI STREAMING PLATFORMI

Sažetak

Razvoj interneta i digitalizacija proizvodnih procesa izravno su utjecali na radikalne zaokrete u menadžerskim strategijama medijske industrije. Nove medijske industrije razvijale su se usporedo s naglim tehnološkim napretkom te su rušile barijere koje su izgrađene u prošlom stoljeću. *Streaming* industrija dio je nove medijske industrije koja nastaje u 21. stoljeću, a već pokazuje znakove saturacije te se konkurenti udružuju kako bi zadržali i proširili tržišni udio. Cilj je ovog rada analizirati menadžerske strategije i način upravljanja platformom Pandora Media u kontekstu financijskog poslovnog rezultata. Analiza rezultata poslovanja ukazuje na gubitke koje Pandora Media ostvaruje iz operativnog poslovanja, ali i potpunu promjenu menadžerskih strategija. Iako pripada obitelji novih medijskih industrija, odnosno nove menadžerske paradigme, Pandora Media vratila se u okrilje klasičnog menadžerskog modela zadržavajući temeljna obilježja *streaming* industrije. *Streaming* industrija, iako jedna od najmlađih industrija unutar medijske industrije, već bilježi prve znakove zasićenja.

Ključne riječi: *bundling*, ekonomija platformi, medijska industrija, Pandora Media, *streaming* industrija

1. Uvod

Pandora Media ili Pandora radio utemeljena je kao *streaming* radio stanica sa sjedištem u Kaliforniji. S emitiranjem programa započela je 2000. u formi pretplatničkog radijskog programa. Vrlo brzo nakon početka rada, strategija pretplatničkog radijskog programa promijenjena je iz temelja. Ukinuta je pretplata na pristup radijskom programu, a poslovanje se financiralo iz prodaje oglasnog prostora. Tako radikalnan zaokret u menadžerskoj strategiji upravljanja poslovnim procesom zahtijevao je poseban napor uprave i zaposlenika te su gotovo dvije godine radili bez plaće, odnosno naknada za rad bilježila se kao dio udjela u budućoj dobiti.

* doc. dr. sc. Joško Lozić, Sveučilište Sjever, Varaždin/Koprivnica, Hrvatska, josko.lozic@unin.hr

Radio stanici pristupa se putem internetskog preglednika ili aplikacije za mobilne uređaje kao i svim drugim *streaming* uslugama. Korisnici imaju izbor između više vrsta glazbenih žanrova te sami biraju koji će odabrati. Pandora Media visoko je tehnološki razvijena korporacija te koristi sve prednosti digitalnog poslovnog procesa. Korisnici glasaju za glazbene brojeve koji su emitirani (*tumb up / tumb down*) te na taj način stvaraju bazu podataka o slušanosti pojedine pjesme (Walker, 2015: 66). Ljepota Pandore u tome je što uči vaše glazbene preferencije i dostavlja vam glazbu koju najviše preferirate. Korisnici ocjenjuju glazbu koja je odabrana (računalno) i emitirana u programu. Palac gore znači – sviraj opet, a palac dolje znači – to više ne želim (Strauss i Frost, 2014). Potičući korisnike na upotrebu funkcije samostalnog ocjenjivanja glazbenog broja (*tumb up / tumb down*), računalni algoritam Pandora radija (*big data*) razvijao je model računalnog odabira glazbenih brojeva koji se emitiraju, a na temelju preporuke korisnika (Afuah, 2019). Pandora radio vodeći je globalni internetski radio koji omogućuje slušanje glazbenih sadržaja, ne samo iz radijske ponude već i iz drugih izvora (Turban, 2018: 104). *Big data* obrada podataka upravlja glazbenim repertoarom te se nastoji prilagoditi ukusu publike kao i promjenama ukusa publike u zadanim vremenskim okvirima. Korporacije koje su okrenute prema korisnicima, a na temelju podataka prikupljenih u modelu *big data* obrade podataka, svakodnevno prate poslovne procese kako bi bile povezane sa svojim kupcima – i kao masovnom skupinom – i sa svakim pojedinačno (Callahan i Glass, 2015: 87). Pandora prikuplja podatke o slušanosti glazbenih brojeva bilježeći glasanje korisnika u modelu „palac gore/dolje”. Uz to, Pandora sprema podatke prikupljene u *big data* obradi o korisnicima kako bi, uz pomoć tehnologije, stvarala korelacije između preferencija korisnika i njihovih demografskih obilježja (Walker, 2015: 67). Miller (2015: 201) naglašava kako je model prikupljanja podataka, na temelju kojih Pandora zna „sve” o svojim korisnicima, sličan ili isti i u Amazonu kod prodaje knjiga, odnosno u Netflixu kod prodaje pretplate za emitiranje sadržaja. Iako se najveći dio prihoda prikupi iz prodaje oglašnog prostora, jedan dio prihoda Pandora Media ostvaruje od prodaje pristupa tehnološki naprednijem zvuku, prodaje pristupa glazbenom servisu kada korisnik nije na mreži, skidanja određenih glazbenih brojeva i slično.

Godine 2011. Pandora je objavila javnu ponudu te je izlistana na NYSE-u. Već 2012. dostignuta je brojka od oko 70 milijuna mjesečnih korisnika, a samo dvije godine kasnije zabilježen je tržišni udio od 70 % ukupnog tržišta *streaming* radija u SAD-u. Do siječnja 2015. glazbeni brojevi na Pandora Music zabilježili su više od 50 milijuna pozitivnih glasova (*tumb up*). Dvije godine kasnije, rezultati istraživanja slušanosti pokazali su da 70 % korisnika Pandora Music usluga najveći dio vremena sluša *country* glazbene brojeve. Nedugo nakon objave rezultata istraživanja, Pandora je ukinula svoje poslovne operacije u Australiji i Novom Zelandu te se orijentirala samo na tržište SAD. Godine 2017. globalna medijska korporacija SiriusXM preuzela je platformu

Pandora Media u akviziciji vrijednoj 3,5 milijarde dolara. Pandora Media prestala je postojati kao samostalni poslovni subjekt te je izbrisana s NYSE-a.

2. *Streaming* industrija

Pojam *streaming* ne može se doslovno prevesti u hrvatski jezik zbog svoje višeznačnosti. Povezan je s visokim tehnologijama, ali isto tako povezuje se i s protokom različitih oblika energije. Koristi se i kao termin za razvrstavanje djece školske dobi u različite skupine prema definiranim kriterijima. U kontekstu internetske tehnologije možemo ga definirati kao gledanje ili slušanje videa ili zvuka izravno s interneta (*Cambridge English Dictionary*). *Streaming* predstavlja čin, proces ili instancu koja podrazumijeva distribuciju podataka (*Merriam-Webster Dictionary*). *Streaming* je metoda emitiranja podataka internetom izravno do računala ili drugih platformi korisnika bez potrebe *downloada* s interneta (*Collins Dictionary*). *Streaming* model prvo se koristio u *big data* obradi podatka koji su emitirani u realnom vremenu kao što su podaci na burzi, vremenske prognoze, sportski rezultati i slično (Maheshwari, 2019: 275).

Streaming tehnologiju povezujemo s društvenim mrežama i modelom ekonomije platformi. Društvene su mreže izgradile temelje za široku primjenu *streaming* tehnologije te su značajno utjecale na model korištenja u glazbenoj industriji. Prva društvena mreža koja je postala popularna zbog svoje usmjerenosti na *indie rock* glazbu bila je platforma MySpace (Lozić, 2019a). Neuspješan pokušaj preuzimanja, odnosno promašeni menadžerski model koji se temeljio na uvođenju monetizacije pristupa, rezultirao je nestankom platforme, a većina korisnika preselila se na novu platformu, danas globalno popularni Facebook. MySpace je bila prva globalna platforma koja je koristila *streaming* u popularizaciji slušanja i distribucije glazbe.

S početkom 21. stoljeća, digitalne transformacije koje su utjecale na glazbenu industriju bile su jako dramatične, a pojavili su se potpuno novi i tehnološki različiti konkurenti kao što su Napster, iTunes, Pandora, Spotify i YouTube (Ryan, 2019). Pandora je osnovana 2000. te je jedan od začetnika *streaming* usluge na globalnoj razini. Od svog osnutka do danas, globalna industrija *streaming* servisa ušla je u fazu saturacije te konkurenti u industriji teže okrupnjivanju i pronalaženju novih tržišnih niša kako bi obranili svoj položaj. U glazbenoj *streaming* industriji kao grani industrije, Spotify je najznačajniji konkurent Pandore. Unutar *streaming* industrije, konkurent s najvećim brojem korisnika je YouTube koji je dio ekosustava Google. Na istom tržištu natječu se i platforme iz drugih ekosustava kao što je Twitch i Apple Music, a tu su i Hulu, Netflix i drugi.

Tehnologija *streaminga* predstavlja disruptivni model razvoja unutar već postojeće glazbene industrije. S jedne strane, glazba je postala dostupna širokoj publici koja ne bi kupila glazbene zapise ili ne bi posjećivala koncerte pojedinog izvođača.

S druge strane, dramatični razvoj tehnologije potresao je temelje načina stvaranja prihoda unutar glazbene industrije. Model razvoja koji dovodi u interakciju prodavatelja i kupca, bez da kontrolira vrijednost koja nastaje u interakciji, poznat je kao model ekonomije platformi (Lozić et al., 2017; Parker et al., 2016; Evans i Schemalensee, 2016). Sada postoji jednak pristup prodajnim mjestima glazbe: YouTube, blogovi, Slacker, Pandora, Spotify. Znatno je olakšano otkrivanje trgovina s digitalnom glazbom, Twitter, Facebook, a i druge aplikacije za društveno umrežavanje otvorene su svima, a ne samo rijetkim elitnim umjetnicima koji su potpisali etiketu (Sun, 2019). Rastuća popularnost *streaming* platformi otvorila je velika područja za ekonomska istraživanja te se svakodnevno objavljuju novi radovi. Iz perspektive zakonitosti, *streaming* posluje u sivoj zoni. Omogućuju korištenje autorskih prava, ali u području koje još uvijek spada u pozitivnu zakonsku legislativu (Orme, 2020).

U posljednje vrijeme razvija se tehnologija koja zabrinjava glazbenu industriju jer vodi ka novom obliku piratstva. Tehnologija poznata pod nazivom *ripping* omogućava pretvaranje datoteka iz *streaming* oblika u datoteke koje se mogu pohraniti u formatima koji se naknadno mogu koristiti bez plaćanja autorskih prava (McKenzi i Shin, 2020). Glazbeni servisi tehnološki su suvremene korporacije koje posluje o nekom od modela ekonomije platformi. Koriste i razvijaju softverske aplikacije, ali ne može ih se svrstati u industriju softvera (Lozić et al., 2017; Parker et al., 2016). Istaknute digitalne platforme za distribuciju proizvoda kulture obuhvaćaju Netflix, Hulu, Amazon Prime Video (filmovi i televizijski program), Spotify, YouTube, Apple Music, Pandora, Deezer, Tidal (glazba), Steam, Epic Games (video igre), Amazon KDP, Apple iBook (e-knjige) te Facebook, Periscope i Instagram Live Video (*streaming* program u živo). Digitalne platforme ujedno promoviraju i distribuiraju druge proizvode kulture iz područja slikarstva, kiparstva i primijenjene umjetnosti. Na platformama se održavaju digitalne izložbe, a što su platforme dostupnije široj publici i što se više mogu prilagođavati različitim ukusima, ostvaruju sve veće prihode (Belleflamme i Peitz, 2020).

3. Model poslovanja Pandora Media

Pandora i Spotify dvije su vodeće korporacije u industriji glazbenog *streaminga* i najveći međusobni konkurenti. Komparacija tih dviju korporacija ukazuje na istu industriju u kojoj se natječu, ali i na potpuno različite menadžerske strategije razvoja. Temeljena razlika je u stvaranju prihoda. *Streaming* platforme osiguravanju prihode iz prodaje oglasnog prostora ili se financiraju iz pretplatničkog odnosa svojih korisnika (Orme, 2020). Pandora monetizira emitiranje i objavu reklama na mrežnoj stranici dok korisnici slušaju izabrane glazbene brojeve te ograničava slušanje glazbe, u modelu slobodnog slušanja bez pretplate na 40 sati tjedno (Strauss i Frost, 2014). Pandora Media 90 % svojih prihoda ostvari iz prodaje oglasnog prostora. Spotify ima upravo

suprotnu strategiju te samo 10 % prihoda ostvaruje od oglašavanja, a 90 % od pretplate (Nagarkar, 2015). Pandora Media je internetski radio koji emitira glazbu na temelju preferencija korisnika te njihovih lajkova. Bilježenje lajkova i prikupljanje podataka o korisnicima koristi se za razvijanje strategije oglašavanja koje donosi najveći prihod u Pandoru (Walker, 2015: 67) Spotify je pretplatnički internetski servis na kojem korisnici stvaraju svoje osobne liste glazbenih brojeva koje preslušavanju kada se priključe na aplikaciju.

Pandora nije odmah prihvatila naziv Pandora radio. Slijedeći svoje izvorne korijene, više se pozicionirala kao *music discovery* odnosno *music recommendation*. Riječ „radio” pojavila se u obraćanju javnosti kako bi se objasnio model biranja glazbe na *streaming* servisu odnosno mogućnost da korisnici sami utječu na vrstu glazbe koja će se emitirati (Bottomley, 2020: 154). Korištenje tehnologije u odabiru glazbe koja najviše odgovara ukusu korisnika uprava je nastojala pretočiti u naziv *online music discovery servis*. Međutim, upravo je naglasak na visokim tehnologijama, *big data* obradi podataka i korištenju interneta kako bi se pristupilo *streaming* servisu, na kraju dovelo do razvoja imena Pandora internet radio. Pandora radio ili Pandora Media, kako je kasnije nazvana, klasičan je primjer razvoja tradicionalne (stare) medijske industrije u model „nove medijske industrije”. Od emitiranja radijskog programa u modelu masovnog medija do emitiranja glazbenih brojeva prema preferencijama korisnika, a koristeći *big data* mogućnosti obrade podataka.

Pandora Media pruža internetsku radio uslugu, koristeći otkrivene sklonosti potrošača i puštanje glazbe prema preferencijama potrošača (Hiller i Walter, 2017). YouTube koristi sličan model s tom razlikom što se pregled sadržaja uključuje tek na zahtjev korisnika. Temeljeni koncept svih *streaming* platformi usmjeren je ka distribuciji glazbenog sadržaja odnosno korisnici plaćaju uslugu preslušavanja umjesto da kupuju fizičke oblike na kojima je glazba snimljena. Koncept snimanja i distribucije glazbenih diskova zamijenjen je distribucijom zvuka. Promjena je napravljena od objekta prema tehnologiji (Straebel, 2007). Model distribucije zvuka umjesto prodaje fizičkih nosača, jednim dijelom je i dio modela ekonomije platformi. U tom dijelu Pandora koristi troškovni model nultog marginalnog troška (Lozić, 2019b; Rifkin, 2015).

4. Pregled literature

Stara medijska industrija razvila se u komunikacijskom modelu koji smo definirali kao masovni mediji odnosno masovna komunikacija. Razvoj interneta i digitalizacija proizvodnih procesa izravno će utjecati na razvoj novih medijskih industrija. Ono što smo poznavali kao industriju masovnih medija, odašiljanje komunikacijskog sadržaja kroz komunikacijski kanal, u „modelu jedan prema svima” bit će zamijenjen modelom „svi prema svima” ili kako se to danas popularno naziva *peer to peer* (P2P).

Medijska industrija nije tako homogena kao što bi se dalo naslutiti na prvi pogled. Kung (2008: 1) naglašava kako medijska industrija nije monolitna, već čini konglomerat različitih industrija kojima je stvaranje zajedničkog sadržaja temeljna aktivnost. Izraz medijska industrija obuhvaća ogroman dio poslovnog procesa koji se proteže od tiska, zvuka, ekrana i digitalnih bitova u prostoru, emitiranja u eter različitih sadržaja poput korporativnih komunikacije, oglašavanja, mrežnih stranica, romana, filmova, snimaka i glazbe koju dijele u modelu masovnog medija kao i na internetu (Hilmes, 2009: 1). Albarran (2010: 3) definira medijsku industriju kao industriju koja se uglavnom koncentrira oko kableske televizije,¹ ali analizira poslovni koncept medijskih korporacija koje se natječu na različitim tržištima i u različitim segmentima medijske industrije. Mediji obuhvaćaju sva ciljano usmjerena tehnička sredstva ili instrumente za prikupljanje informacija u tiskanom, vizualnim ili auditornim oblicima, kao i organizacijske i institucionalne jedinice koje iza njih stvaraju i pružaju (Wirtz, 2011: 15).

U radu ćemo se baviti analizom prihoda i troškova *streaming* glazbene platforme Pandora u kontekstu korištenja menadžerskih strategija. Bagdakian (2000: 5) prvi otvara temu prihoda medijske industrije te povezuje financijske aspekte poslovanja s utjecajem koji mediji imaju u društvu. Zašto se korporacije bore za toliko dominacije, trošeći svoje operativno vrijeme i milijarde dolara u divljim bitkama za spajanja i preuzimanja, menadžerske otkupe dionica i preuzimanja na burzi. Odgovor je samo jedan: novac i utjecaj. Prihodi koje ostvaruje stara medijska industrija bilježe se kao prihodi nacionalne (regionalne) medijske industrije, a sastoje se od dvaju temeljnih čimbenika: a) prihodi od prodaje proizvoda i b) prihodi od prodaje oglasnog prostora (reklama). U tom kontekstu, govorimo o dvostranom tržištu medijske industrije. Picard (1989: 17) prvi otvara temu menadžerskih strategija u upravljanju medijskim korporacijama te u tom kontekstu govori o dvostranim tržištima odnosno dvostrukom karakteru medijskog proizvoda. Medijski je proizvod usmjeren ka prodaji na tržištu i stvaranju financijskih dobitaka, ali je istovremeno usmjeren i ka tržištu oglašivača i stvaranju prihoda od oglasa. Doyle (2013: 13) proširuje definiciju pojma „dvostrana tržišta” definirajući medijsku proizvodnju kao proizvod koji se također prodaje u dva smjera na tržištu. Usluge koje pružaju medijska poduzeća obično imaju oblik usluge informacija i zabave s jedne strane, i oglasni prostor s druge. S obje te usluge trguje se na različitim tržištima, ali su obje povezane s istim tržištima odnosno tržištima krajnje potrošnje (Wirtz, 2011: 28).

Novu medijsku industriju povezujemo s jedne strane s razvojem tehnologije, s druge strane s promjenama navika medijske publike. Novi mediji temelje se na računalnim tehnologijama, koriste digitalne informacije i obično uključuju povezivanje s otvorenom digitalnom komunikacijskom mrežom. Novi medijski proizvodi kombi-

¹ Albarran (2010) polazi od analize financijskog rezultata kao temelja za istraživanje medijske industrije.

niraju različite vrste sadržaja, često uključuju komunikaciju i može ih se tumačiti kao uslugu (Kung, 2008: 10). Što se podrazumijeva pod novim medijima donekle varira, ali uglavnom uključuje internet, video i računalne igre i mobilne uređaje, uključujući iPod, PDA i telefone (Marshall, 2009: 81). U televizijskoj i filmskoj industriji Netflix i ostale usluge, kao što je video na zahtjev stvorile su izazove za tradicionalnu zemaljsku televiziju, kao i za klasične kino dvorane (McKenzie et al., 2019). U industriji knjiga dolazak e-knjiga i uređaja poput Kindlea na sličan su način doveli u pitanje tradicionalni model proizvodnje, distribucije i korištenja tiskanih medija (Chen et al., 2018). Tehnologija je postala riječ koja najviše povezuje s novim medijima (Hendricks, 2010: 5). Nova medijska industrija napušta temeljna načela stare medijske industrije i masovnih medija. Klasična je medijska industrija koristila medij kao sredstvo za odašiljanje poruke od središta prema publici. Internet i digitalizacija sadržaja najavili su kraj masovnih medija kakvi su postojali kroz razdoblje od 500 godina.

Usvajanjem digitalne tehnologije omogućeno je dijeljenje sadržaja na više različitih platformi. Medijske tvrtke sada distribuiraju sadržaj na više platformi i uređaja (Albarran, 2010: 69). Veliki broj tvrtki reagirao je na digitalnu konvergenciju medija usvajanjem strategije razvoja i distribucije svojih proizvoda na više različitih platformi (Doyle, 2013: 29). Konvergencija se odvijala u trima glavnim područjima: sadržajna (medijska), računalna platforma (informacijska tehnologija) i komunikacije (telekomunikacijski i širokopojasni operatori) (Kung, 2008: 93). Digitalizacija proizvodnog procesa i konvergencija sadržaja na različite platforme omogućili su razvoj nove medijske industrije, a išli su usporedo s razvojem postmodernog društva. Postindustrijsko društvo više nije prihvaćalo model masovnih medija. Postmodernizam izgrađen je na individualnom pristupu i dijeljenju informacija P2P. Stari su mediji podrazumijevali menadžerske alata i prakse koji su se koristili kroz cjelokupno razdoblje proizvodnog kapitalizma (kako ga definira Marx) (Dockes, 2007). Novi mediji stvaraju potpuno novu paradigmu menadžerskih alata i tehnika kako se mjere prihodi od medijske industrije.

Razvoj tehnologije unutar glazbene industrije pomicao se od razvoja radijskog prijemnika, preko industrije gramofonskih ploča, traka za snimanje zvuka, CD nosača zvuka, računalnih memorijskih diskova pa do suvremenih *streaming* servisa. Sve do prvih godina 21. stoljeća industrija glazbe koja je snimala sadržaj na čvrste nosače zvuka bila je uglavnom obilježena tehnološkim pomacima koji su potaknuli fizičku prodaju. Prodaja nosača neprestano je rasla od 1984., a dostigla je vrhunac u 2006. (Simon, 2019). Digitalizacija proizvodnog procesa u glazbenoj industriji odvijala se kroz niz različitih transformacijskih perioda. Svaki od perioda uključivao je i promjene društvenih odnosa. Svaka od promjena uključivala je i promjenu društveno-tehnološke infrastrukture u glazbenoj industriji nudeći nove načine proizvodnje i potrošnje glazbenih sadržaja ovisno o napretku u tehnologiji (Fuentes et al., 2019).

Nakon pojave interneta razvile su se nove tehnologije i platforme te drastično izmijenile način na koji se potrošači bave kulturnim sadržajem. U glazbenoj industriji iTunes je otvorio prostor prije nego što su *streaming* usluge poput Pandore i Spotify redefinirale način na koji potrošači uživaju u glazbi (Aguair i Waldfogel, 2018). Godine 2015. glazbeno tržište naglo se počelo oporavljati te se do 2018. prihod popeo na 16 milijardi dolara. Takav oporavak prvenstveno se može zahvaliti glazbenim *streaming* platformama kao što su YouTube, Spotify, Deezer ili Tidal koje su 2018. ostvarile ukupni prihod od 9 milijardi dolara (Handke, 2020). Razvojem pametnih telefona, MP3 uređaja reprodukcije zvuka, tableta, prijenosnih računala i drugih tehnološki razvijenih uređaja korisnicima je omogućen lagani pristup glazbenim i drugim medijskim sadržajima. Što je još važnije, korisnicima je omogućen pristup i dok su u pokretu što je bio značajan korak naprijed u razvoju glazbene industrije (Dengri-Knott, 2015).

Digitalna glazba pruža mogućnost prevladavanja nekih ograničenja fizičkih snimaka proširivanjem njihove duljine i proširivanjem pristupa snimkama. Međutim, ono što je nekada bio socijalni i kulturni aspekt slušanja glazbe, umanjio se dopuštajući pristup velikim bazama već snimljene glazbe (Arditi). Razvoj glazbene tehnologije doveo je do porasta mobilnosti i dostupnosti te je potrošačima postupno pružao povećanu kontrolu nad glazbenim sadržajem. Mnoge promjene povezane s digitalizacijom glazbe prethode digitalizaciji u drugim industrijskim sektorima (Dholakia et al., 2015; Irene 2014). Razvoj *streaming* usluga poput Spotify, Deezer i Apple Music također je značio da potrošači mogu pristupiti velikim katalozima glazbe u pokretu (Sinclair i Tinson, 2015). Usluga *streaminga* razlikuju se od tih tradicionalnih proizvoda. Pjesma koja se emitira putem usluge nije trajna, jer pristup prestaje nakon isteka pretplate (Hiller, 2017). Popis za reprodukciju postao je središnji oblik konzumacije glazbe na *streaming* platformama. Prijavlivanjem na Spotify, odmah ćete se suočiti sa zidom popisa za reprodukciju, prilagođenom vašoj povijesti slušanja (Praj, 2019; Mozazed i Johnson, 2016). Godine 2017., nedugo nakon što ju je preuzela SiriusXM grupa, Pandora je stubokom promijenila menadžersku strategiju i okrenula se modelu pretplate, odnosno Pandora *premium* modelu (Afuah, 2019).

5. Istraživačka pitanja i metodologija istraživanja

Analizu rezultata poslovanja i promjene broja korisnika nastale pod utjecajem provođenja menadžerskih strategija u Pandora Media napraviti ćemo na temelju rezultata istraživanja službenih financijskih izvješća Pandora Media, kao i drugih specijaliziranih agencija u tom području djelovanja. Istraživanje je determinirano s trima temeljnim istraživačkim pitanjima.

1. *Kolika je profitabilnost Pandora Media glazbenog streaminga i može li se potvrditi pretpostavka o profitabilnost modela nultog marginalnog troška?*

Pandora plaća autorska prava izvođačima što je najveći dio troška poslovanja (Waldfoegel, 2018; Kask i Oberg, 2019); ekosustavi platformi profitabilniji su od klasičnih industrija zbog manjeg troška poslovanja (Parker et al., 2016; Moazed i Johnson, 2016); platforme koriste model nultog marginalnog troška koji značajno utječe na pad ukupnog troška poslovanja (Rifkin, 2015; Lozić, 2019).

2. *Koliko je Pandora Media osjetljiva na promjene glazbenog ukusa slušatelja s obzirom na to da pripada novoj medijskoj industriji te koristi prednosti big data obrade podataka?*

Korisnici usluga glazbenih platformi stvaraju preferencije pod utjecajem novih medija i novih menadžerskih pristupa oglašavanju (Shilds, 2017); pripadnici Generacije Z konzumiraju glazbene sadržaje na potpuno novi način od generacija prije njih (Koulopoulos i Keldsen, 2014; Seemiller i Grace, 2019; Zarczynski, 2020).

3. *Koliko su menadžerske strategije nove medijske industrije i ekosustava platformi otporne na pritisak iz okoline klasične medijske industrije?*

Model ekonomije platformi izgrađuje ekosustave unutar kojih ostvaruje profite bez utjecaja konkurenata kao u klasičnim linearnim industrijama (Lozić et al., 2017; Lozić, 2019a); SiriusXM izgrađuje novu menadžersku strategiju za Pandora Mediu unutar grupe (Perez, 2020).

6. Rezultati istraživanja

Analiza i rezultati istraživanja podijeljeni su u tri temeljna područja prema istraživačkim pitanjima koje smo definirali. Područja istraživanja poslovanja i promjene menadžerske paradigme u Pandora Media podijeljena su na: a) financijski rezultati, b) *big data* model obrade podataka i c) *bundling* ili „umotavanje” ponude kao nova poslovna strategije nakon udruživanja sa SiriusXM.

6.1. Rezultati istraživanja financijskog poslovanja platforme Pandora Media

Financijski pokazatelji poslovanja platforme Pandora Media prikazani su u tablici 1. Prihodi su razvrstani u tri temeljne kategorije: prihodi od oglašavanja, prihodi od preplate i prihodi od prodaje ulaznica i drugih aktivnosti povezanih s tom poslovnom aktivnošću. Poslovna strategija platforme Pandora Media utemeljena je na prihodima od oglašavanje te oni čine najveći dio ukupnog prihoda korporacije. U analiziranom petogodišnjem periodu prihodi su narasli s 489,34 milijuna dolara godine

2013. na 1,07 milijardi dolara godine 2017. što je povećanje od 120 %. Prihodi od oglašavanja u prvom analiziranom razdoblju činili su 81,52 % dok su u posljednjem analiziranom periodu bili 73,28 %. Pad udjela najvećih prihoda u ukupnom prihodu već ukazuje na probleme u poslovanju koji će se pojaviti u poslovanju Pandora.

Tablica 1. Prihodi i troškovi platforme Pandora Media (u tisućama \$)

	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Prihodi od oglašavanja	489340	732338	933305	1072490	1074927
Prihodi od pretplate	110893	188464	220571	225786	315853
Prihodi od ulaznica	0	0	10167	86550	76032
Ukupni prihodi	600233	920802	1164043	1384826	1466812
Izravni troškovi	357083	508004	697341	894922	967067
Bruto profit	243150	412798	466702	489904	499745
Razvoj proizvoda	31294	53153	84581	141636	154325
Prodaja i marketing	169005	277330	398169	491455	492542
Opći troškovi	69300	112443	153943	175572	190711
Ostali troškovi	n/a	n/a	n/a	n/a	155041
Ukupni opći troškovi	269599	442926	636693	808663	992619
Operativni gubitak	-26449	-30128	-169991	-318759	-492874
Neto gubitak	-27017	-30406	-169661	-342978	-518395

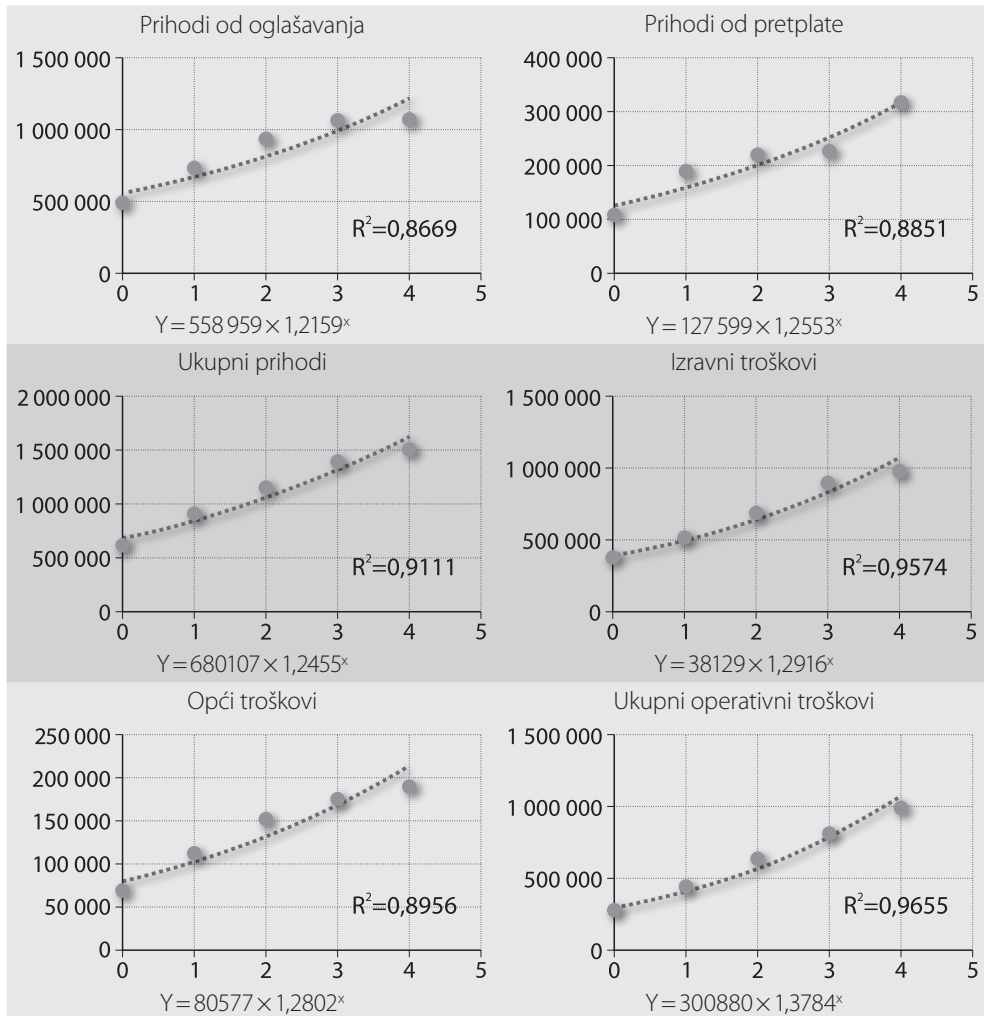
Izvor: autor.

Godine 2015. Pandora Media počela je bilježiti prihode od prodaje ulaznica i drugih aktivnosti povezanih s glazbenim događajima. Model *streaming* radija, kao model ekonomije platforme, nadopunjen je klasičnom poslovnom aktivnošću digitalnih platformi odnosno omogućavanjem interakcije dobavljača i kupaca. Uz prihode od ulaznica, Pandora je razvila aplikaciju za oglašavanje na *podcastu* te razmjenu informacija korisnika usluge. Razmjena usluga na *podcastu* te interakcija korisnika s obje strane platforme, omogućile su razvoj mrežnog efekta s obje strane platforme (Moazed i Johnson, 2016). Promjena strukture prihoda bio je jasan signal neodrživosti poslovnog modela. Prihodi od temeljne aktivnosti, prodaje oglasnog prostora, padali su odnosu na prihode od pretplate. Strategija stvaranje prihoda okrenula se prema prodaji karata i prostora u *podcastu*.

Kretanje strukture prihoda protumačeno je jednadžbom smjera krivulje u tablici 2. Analizom su obuhvaćeni prihodi od prodaje oglasnog prostora, prihodi od pretplate, ukupni prihodi, izravni troškovi proizvodnje, opći troškovi i ukupni operativni troškovi. Prihodi od oglašavanja, kao najveći i temeljeni prihodi korporacije, u analiziranom petogodišnjem periodu rasli su po prosječnoj stopi od 21,59 % godišnje. Prihodi od prodaje pretplate rasli su po prosječnoj godišnjoj stopi od 25,53 % što je veća stopa od prihoda od oglašavanja, ali su to prihodi koji u strukturi čine manji dio pri-

hoda. Ukupni prihodi, uključujući i prihode od prodaje karata (posljednja tri analizirana intervala) prosječno su godište rasli po stopi od 24,55 %. Izravni troškovi, odnosno oni troškovi koji su izravno povezani s proizvodnim procesom, kao što je plaćanje autorskih prava, licenci, tantijema i slično, rasli su po prosječnoj godišnjoj stopi od 29,16 %. Porast izravnih troškova bio je veći od porasta prihoda u *core* djelatnosti.

Tablica 2. Koeficijent determinacije



Izvor: autor.

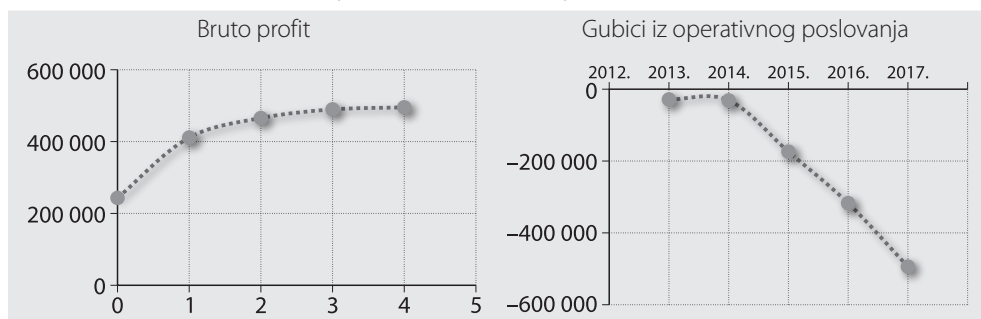
Porastu izravnih troškova potrebno je pridodati porast općih troškova poslovanja u koje spadaju troškovi održavanja sustava i troškovi zaposlenika, a koji su rasli po prosječnoj godišnjoj stopi od 28,02 %. Kretanje ukupnih općih troškova, odnosno svih troškova bez izravnih troškova proizvodnje, ukazuje na potrebu promjene

poslovnog modela upravljanja. Ukupni opći troškovi rasli su po prosječnoj godišnjoj stopi od 37,84 %. Izravni troškovi rasli su po prosječnoj stopi od oko 5 postotnih poena iznad stope ukupnih prihoda, dok su ukupni operativni troškovi rasli po stopi od oko 13 postotnih poena iznad stope ukupnih prihoda.

Kretanje broja aktivnih korisnika Pandora Media usluge prikazan je na slici 1. Rast broja korisnika zabilježen je u periodu između 2009. i 2014. Od 2015. započine pad broja korisnika. Rezultati istraživanja, objavljeni u izvješću Pandora Media pod nazivom 10-K (u Hrvatskoj bi bilo najbližnje revizorskom izvješću za FINA-u), pokazali su da je približno 90 % slušatelja Pandora Media iz SAD-a, a najveći dio ostalih korisnika je u Kanadi, Australiji i Novom Zelandu. Porast troškova iznad stope porasta prihoda kao posljedicu imali su zatvaranje poslovnih operacija u Australiji i Novom Zelandu. Temeljna strategija stabiliziranja korporacije usmjerena je na korisnike u SAD-u, odnosno na dio publike koja je slušala *country* glazbu u SAD-u.

Grafički prikaz kretanja bruto profita i gubitaka iz operativnog poslovanja prikazan je u tablici 3. Analiza bruto profitne marže ukazuje na temeljne probleme u poslovanju platforme Pandora Media. Prosječni rast bruto profitne marže, u analiziranom petogodišnjem razdoblju, bio je 22,45 %. Porast prosječne bruto marže bio je manji od porasta prosječnih izravnih troškova za oko 6,5 postotnih poena u promatranom intervalu od pet godina. Prosjek porasta prosječne bruto marže ne daje potpunu sliku kretanja ukupnih prihoda i izravnih troškova Pandora Media. U posljednja dva analizirana intervala bruto profita marža bila je 4,97 %, odnosno pala je na 2,01 %. Na slici je prikazano kretanje bruto profita koji se uspoređuje u posljednjem analiziranom periodu pokazuje jasne znakove potpunog zaustavljanja rasta. Gubici iz operativnog poslovanja povećavaju se iz godine u godinu bez znakova oporavka.

Tablica 3. Financijski rezultati poslovanja Pandora Media (tisuće \$)



Izvor: autor.

Financijska slika platforme Pandora Media te gubici koji su se gomilali iz godine u godinu, doveli su do toga da ju je preuzela SiriusXM medijska korporacija te su korisnici usluga Pandora Media naslijedili ostvarena prava te ih dodatno obogatili uslu-

gama koje im pruža SiriusXM. U odnosu na prethodne godine, prihodi SiriusXM-a u 2019. povećali su se za 38 %. U prvom kvartalu povećali su se za 2,1 milijardu u odnosu na prošlu godinu dok su u četvrtom kvartalu porasli za 35 % odnosno na 7,8 milijardi dolara. Neto profit iznosio je 914 milijuna dolara, a prilagođeni EBITDA porastao je 14 % i dostigao rekordnih 2,4 milijarde dolara. Unatoč padu pretplatnika, prihodi od oglasa Pandore porasli su na 348 milijuna dolara u četvrtom tromjesečju 2019. u usporedbi s 314 milijuna dolara prethodne godine (Zarczynski, 2020).

Unutar korporacije SiriusXM, Pandora Media ima šansu za oporavak i stabilizaciju financija. Pandora ima prava na pjesme izvođača koji se vrlo rijetko slušaju izvan SAD-a te su neke od tih pjesama vrlo stare što znači da će ih korisnici teško pronaći na nekom drugom *streaming* servisu. Poslovanje u okviru veće korporacije omogućit će korištenje efekata ekonomije obujama što će izravno utjecati na snižavanje općih troškova. U prvom redu, doći će do opadanja troškova prodaje i marketinga, kao i troškova administracije i uprave po jedinici proizvoda. Godine 2019. SiriusXM potpisao je sporazum s Marvel grupacijom oko prava na glazbenu podršku što će još više ojačati prihode SiriusXM te otvoriti mogućnost za plasman glazbe za koju je prava stekla Pandora Media.

6.2. *Big data* je algoritam neovisan o glazbenom ukusu

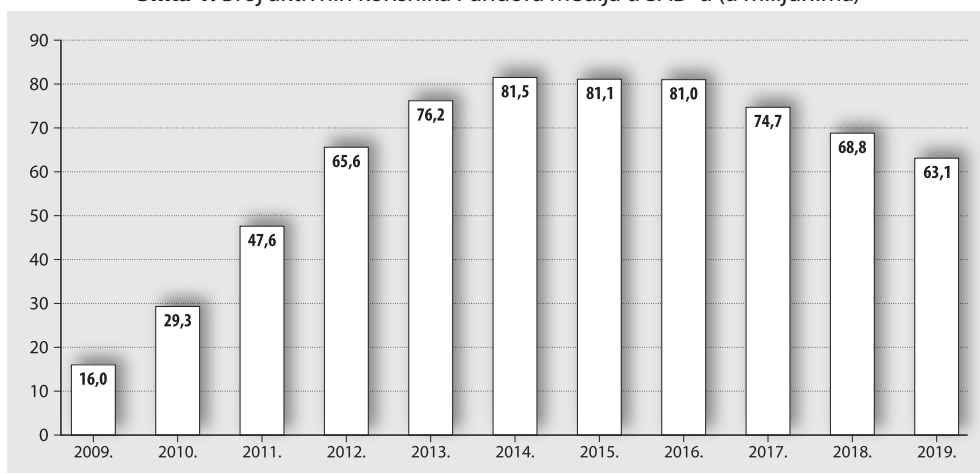
Pandora Media dosegla je vrhunac slušanosti i najveći broj korisnika 2015. te je nakon toga broj korisnika počeo opadati. Dva su temeljna čimbenika pridonijela takvoj situaciji: a) globalno je naglo počeo rasti broj korisnika *streaming* platformi i b) promijenile su se navike korištenja *streaming* platformi te su novi korisnici odlazili na *streaming* platforme na kojima mogu formirati svoje osobne datoteke. Godine 2015. krenula je s radom i Apple Music *streaming* platforma, što je dodatno otežalo poslovanje za Pandora Media. Na slici 1 prikazan je rast broja korisnika do 2015., a nakon toga počinje kontinuirani pad broja korisnika. Kretanje broja korisnika dokazuje kako je tehnologija samo pomoćno sredstvo u poslovanju odnosno *big data* i selekcija glazbenog sadržaja prema odabiru korisnika ne može zaustaviti odljev korisnika s platforme.

Menadžerska strategija koja se temeljila na korištenju tehnologije u procesu odabira glazbenog sadržaja nije mogla odgovoriti na utjecaj konkurencije iz okruženja platforme. Uz to, Apple Music platforma izgrađena je unutar ekosustava Apple te su korisnici ekosustava dobili uslugu koja je već u modelu *bundling* odnosno „umotavanje.“ SiriusXM preuzima Pandora Media te spaja već postojeće korisnike s korisnicima Pandora Media kako bi povećao broj korisnika. Uvodi se pretplata za novi model te se omogućuje korisnicima izradu vlastitih glazbenih listi. Nove personalizirane stanice čine nadogradnju besplatne usluge Pandora i SiriusXM, oni će koristiti Pandorin sustav za kategorizaciju Music Genome Project i SiriusXM-ovu glazbenu biblioteku.

Pretplatnici mogu stvoriti stanice pomoću aplikacije SiriusXM tako da odaberu pjesmu ili izvođača za početak, a stanica će naučiti vaše glazbene postavke dok dajete ocjene palac gore ili palac dolje (Khalid, 2019).

Međutim, promjena menadžerske strategije nije zadržala cjelokupnu publiku Pandora Media koja je bila većinski orijentirana na *country* glazbu. SiriusXM suočava se s gubitkom kod pretplatnika Pandora forsiranjem ekskluzivnih programskih partnerstava s glazbenim umjetnicima koji su na vrhu glazbenih ljestvica. Trend je započeo ove godine kada je Coldplay održao akustični nastup za pretplatnike SiriusXM-a i slušatelje Pandore kako bi proslavili izdavanje svog posljednjeg albuma *Everyday Life* u holivudskim studijima SiriusXM-a (Zarczynski, 2020).

Slika 1. Broj aktivnih korisnika Pandora Medija u SAD-u (u milijunima)



Izvor: autor.

Nova menadžerska strategija omogućila je personalizaciju usluge. Umjesto da *big data* usluga bira glazbene sadržaje koji se emitiraju prema svim korisnicima koji će se uključiti na aplikaciju, korisnici će stvarati glazbene liste koje će biti personalizirane, a s tih lista će se stvarati glazbeni sadržaj koji se emitira za ostale korisnike. Promjena modela ujedno je i kombinacija stare i nove menadžerske strategije.

6.3. Bundling

Bundling je izvorno pojam koji su koristili Nizozemski doseljenici u Pennsylvaniji, a koji je tumačio situaciju kada bi dečko i cura prespavali u krevetu u stanu dečkovih roditelja, bez bilo kakvog kontakta, a u nadi da će se cura naknadno udati za tog dečka (*Urban Dictionary*). Kasnije se pojam proširio te je tumačio situaciju kada nevjenčani bračni par spava u bračnom krevetu (*Merriam-Webster Dictionary*). *Bundling*, kao kombinacija povezanih, ali ujedno i samostalnih čimbenika (dečko i cura; ne-

vjenčani par i sl.), postao je sinonim za povezivanje čimbenika u poslovnom procesu, a s ciljem stvaranja sinergije i povećanja profita. Stoga bi se mogli složiti s definicijom da je *bundling* prodaja više različitih proizvoda, usluga i softvera unutar iste poslovne operacije (*Cambridge English Dictionary*).

Bundling je marketinška strategija u kojoj se prodaju dva ili više proizvoda i usluga u istom paketu. U prodaji telekomunikacijskih usluga postoji tzv. Triple Play unutar kojeg se istovremeno prodaju usluge telekomunikacija, interneta i TV operatera, a pri čemu korisnik ostvaruje popust na ukupnu sumu u odnosu na sumu koju bi trebao platiti kada bi sve tri usluge kupio pojedinačno (Choi, 2012: 273). U suvremenoj poslovnoj praksi pojam *bundling* najčešće se povezivao s poslovnim modelima prodaje pretplate za kablске televizije i druge proizvode koji su se emitirali na klasičnom televizijskom ekranu. Prodajom „kabela”, televizijski operateri nudili bi različite kablске pakete te bi povećanjem broja kablskih paketa odnosno usluga, rastao i popust na ukupnu cijenu usluge. Na temelju navedenog mogli bismo zaključiti kako bi prijevod riječi *bundling* bio umotavanje ili „snopovi proizvoda ili usluga.” Kupnjom nekoliko umotanih proizvoda dobili bi novi proizvod, koji je skup postojećih, ali uz diskontnu cijenu.

Izvješće tvrtke Nielsen utvrdilo je da je za 2019. prosječno televizijsko kućanstvo imalo 179,5 kanala, što je pad u odnosu na 194,1 kanal u sličnoj anketi 2014. To je rezultat pada broja kablskih usluga i pojave virtualnih usluga koje nude uslugu s manjim brojem obveznih paketa (*lean bundling*). Studija je također utvrdila da je prosječni postotak gledanih TV kanala po kućanstvu u 2019. bio 6,8 %, što je pad od 8,7 % u 2014. Dakle, kroz povezivanje kablskih kanala gledatelji plaćaju u prosjeku 167 kanala koje ne gledaju (Adgate, 2020). Međutim, razvojem internetske televizije, pritisak kablskih operatera na korisnike i prodaja „umotanih” paketa naglo je počela slabiti. Razlog tome dijelom se pronalazi i u tehnološkom determinizmu jer korisnici sve više prelaze u novi oblik korištenja televizijskih usluga.

Trenutačno na globalom tržištu „novih” operatera posluje osam globalnih korporacija koje se natječu u industriji koju su nekada zauzimali kablški operateri. Svih osam korporacija ostvaruje prihode veće od milijardu dolara (Netflix, Hulu, Amazon, Disney+, AppleTV+, Peacock, HBO Max i VCBS-Flix.), a analitičari ih nazivaju zajedničkim imenom Flixes. Wolk (2020) naglašava kako će 2020. biti jako važna, odnosno prekretnica u načinu poslovanja televizijskih korporacija. Flixes su već prisutne u milijunima domova globalno, a spremne su i na preuzimanje velikog dijela tržišta koji sada zauzimaju kablški operateri. Procjenjuje se da će u taj proces uložiti 20 milijardi dolara.

U kontekstu navedenog, analiziramo menadžerske strategije Pandora Media i SiriusXM-a. Umotavanje i razdvajanje ponude dvije su temeljne poslovne strategije medijske industrije. Tvrtke odabiru između pakiranja svojih proizvoda i usluga kao kombinacije poslovnih strategija ili razdvajajući ih za *à la carte* kupovinu, a sve zbog

maksimiziranja profita (Yao, 2018). Raab (2019) ističe kako će se nova strategija umotavanja odvijati unutar cjelokupne medijske industrije odnosno imat će multimedijiski karakter. U zajednički snop povezat će se industrija video igrice, glazbena industrija, industrija video sadržaja i industrija vijesti. Analitičari industrije već su prije dvije godine istraživali efekte umotavanja različitih vrsta pretplate kako bi povećali profite korporacija s već postojećom publikom.

Vrlo brzo nakon pripajanja Pandore, iz uprave korporacije SiriusXM stiglo je priopćenje o testiranju i razmatranju najboljeg modela *cross-media* promocije koje bi najviše odgovaralo za obje tvrtke. U analizi se razmatraju cjenovni modeli koji bi rezultirali najvećom profitnom stopom za novu korporaciju (Cohen, 2020). Pandora nije izdržala konkurenciju ostalih glazbenih *streaming* platformi kao samostalna korporacija te se nada opravku u sinergiji s SiriusXM grupom. Jedan od primjera umotavanja upravo je korištenje prava na glazbene brojeve koje ima Pandora kao podloge u filmovima Marvel, za koje je glazbena prava dobio SiriusXM. Menadžerski model ekonomije platformi zamijenjen je klasičnim strategijskim modelom diferencijacije usluge te širokom obuhvatu tržišta (publike).

7. Rasprava

Pandora Media prošla je vrlo turbulentan razvojni put od klasične *streaming* radio stanice koja se financirala od pretplata, preko *streaming* glazbene platforme koja je većinu prihoda ostvarivala iz prodaje oglasnog prostora, da bi se na kraju vratila u jedan oblik pretplatničkog strategijskog modela. Kako bi bolje razumjeli temeljne promjene strategije, navest ćemo nekoliko temeljnih čimbenika koji su utjecali na konačni financijski rezultat odnosno promjenu menadžerske paradigme.

- Kako naglašavaju Callahan i Glass (2015: 87) Pandora Media okrenuta je ka širokom rasponu slušateljstva, ali modelom *big data* biranja glazbe (*tumb up / down* model) Pandora je usmjerena na odabir pojedinačnih korisnika. U modelu široke diferencijacije, Pandora koristi stare menadžerske modele immanentne masovnim medijima. Koristeći nove tehnologije i *big data* obradu podataka, a s ciljem odabira glazbe prema preferencijama svakog pojedinog korisnika, Pandora je usmjerena na menadžerske strategije za nove medijske industrije koje su oslonjene na *peer-to-peer* model. Kombinacija starih i novih menadžerskih pristupa otkriva kako Pandora nije sasvim napustila model stare medijske industrije koje koriste i druge, slične radio postaje.
- Već 2015. godine Pandora pušta u rad platformu za prodaju ulaznica i drugih pretplatničkih modela u obliku višekratnih karata za različite događaje, čime nadopunjuje svoju temeljnu strategiju ostvarivanja prihoda od oglašavanja. Prodaja ulaznica u modelu ekonomije platformi dio je novih menadžerskih strategija, ali

u kombinaciji s klasičnim menadžerskim strategijama prilagođenim klasičnom radio emitiranju sadržaja.

- U analiziranom petogodišnjem razdoblju, prije SiriusXM-ova preuzimanja, porast ukupnih troškova poslovanja bio je veći za prosječno 13 postotnih poena godišnje od porasta ukupnog prihoda. Model ekonomije platformi nije davao pozitivan financijski rezultat u slučaju Pandora Media. Referirajući se na prvo istraživačko pitanje, možemo zaključiti kako model ekonomije platformi i nultog marginalnog troška nije bila profitabilna strategije u poslovnoj praksi Pandora Media.
- Korisnici Pandora Media imali su glazbeni ukus povezan s *country* glazbom te su glasali za glazbene sadržaje koji su bili povezani s tim žanrom. *Big data* model je prepoznavao taj žanr te je broj korisnika izvan SAD-a padao, što je rezultiralo zatvaranjem u granice SAD-a. Primjer biranja prema glazbenom žanru i tehnološka „savršenost” ipak nemaju odgovor pred globalnim ekonomskim zakonitostima. Model biranja palac gore/dolje tehnološki je savršen, ali istovremeno dokazuje kako su kreativne industrije jako ovisne o financijskim prihodima koje ostvaruju na tržištu. Rezultati istraživanja, u kontekstu drugog istraživačkog pitanja, ukazali su kako se poslovna strategije i odabir menadžerski modela upravljanja ne može u potpunosti prepustiti tehnološkim rješenjima, bez obzira na njihovu tehnološku superiornost.
- Model „umotavanja” koristili su kabelski operateri iz čega je razvidno da je ta menadžerska strategija bila razvijena još u „staroj” medijskoj industriji. SiriusXM-ovim preuzimanjem, Pandora napušta jedan dio strategija koje je koristila kao *streaming* platforma te prihvaća strategije „umotavanja” usluge kao dijela strategije starih medijskih industrija. Djelomična promjena temeljne strategije te kombiniranje menadžerskih strategija stare i nove medijske industrije upućuje na zaključak kako strategije novih medijskih industrija nisu otporne na pritisak iz okruženja isto kako što to nisu bile ni strategije starih medijskih industrija. To je ujedno i odgovor na treće istraživačko pitanje.

8. Zaključak

Streaming industrija jedna je od najmlađih industrija unutar medijske industrije. Pojavila se tek nakon razvoja brzog interneta i pune digitalizacije proizvodnih procesa. U samo petnaestak godina, doživjela je saturaciju unutar grane industrije. Okrupnjivanjem u veće medijske korporacije, poslovni subjekti unutar *streaming* industrije nastoje zadržati konkurentsku prednost te razviti ključne kompetencije koje im jamče produžetak poslovanja. Pandora Media nije uspjela razviti ključne kompetencije koje bi joj osigurale opstanak unutar industrije te će nastaviti poslovanje kao dio veće medijske korporacije, odnosno SiriusXM grupacije.

Literatura

1. Adgate, B. 2020. Unbundling The Cable Bundle. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bradadgate/2020/02/18/unbundling-the-cable-bundle/#56e8b53975e8>. 20. lipnja 2020.
2. Afuah, A. 2019. *Business model innovation: Concept, Analysis, and Cases*. Second edition. Routledge.
3. Aguiar, L. i Walfogel, J. 2018. As streaming reaches flood stage, doesn't stimulate or depress music sales? *Industrial Journal of Industrial Organization*, 57: 278–307.
4. Albarran, A. B. 2010. *The Media Economy*. Routledge. Taylor & Francis Group.
5. Arditi, D. 2017. Digital Subscriptions: The Unending Consumption of Music in the Digital Era. *Popular Music and Society*, 41 (3): 302–318.
6. Bagdikian, B. H. 2000. *The media monopoly*. Sixth edition. Beacon Press.
7. Belleflamme, P. i Peitz, M. 2020. Rating, reviews and recommendations. U: *Handbook of Cultural Economics: Third Edition*, ur. Towse, R. i Hernandez, T. N., 466 – 473. Edward Edgar Publishing Limited.
8. Bottomley, A. J. 2020. *Sound Streams: A Cultural of Radio-Internet Convergence*. University of Michigan Press.
9. Callahan, R. i Glass, S. 2015. *The Big data Driven Business: How to Use Big Data to Winn Customers, Beat Competitors, and Boost Profits*. Wiley.
10. Cambridge English Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/streaming>. 12. veljače 2020.
11. Chen, H., Hu, Y. J. i Smith, M. D. 2018. The impact of e-book distributions on print sales: analysis of a natural experiment. *Management Science*, 65 (1): 19–31.
12. Choi, J. P. 2012. Bundling information goods. U: *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, ur. Peitz, M. i Walfogel, J. Oxford University Press.
13. Cohen, C. 2020. Finally: SiriusXM Is Testing Bundled Pandora Subscriptions. *Digital Music News*. <https://www.digitalmusicnews.com/2020/01/12/siriusxm-testing-bundled-pandora-subscriptions/>. 20. svibnja 2020.
14. Collins Dictionary. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/streaming>. 12. veljače 2020.
15. Denegri-Knott, J. 2015. MP3. *Consumption Markets and Culture*, 18 (5): 397–401.
16. Dholakia, N., Reyes, I. i Bonoff, J. 2015. Mobile media: from legato to staccato, isochronal consumptions capes. *Consumption Markets and Culture*, 18 (1): 10–24.
17. Dockes, P. 2007. Metakapitalizam i transformacija proizvodnog poretka. U: *Kognitivni kapitalizam: Znanje i financije u postfodističkom razdoblju*, ur. Vercellone, C. Zagreb: Politička kultura nakladno-istraživački zavod.
18. Doyle, G. 2013. *Understandig Media Economy*. Second Edition, Sage Publications Ltd.
19. Evans, D. S. i Schemalensee, R. 2016. *Matchmakers: The Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Review Press.
20. Handke, C. 2020. Music Industry. U: *Handbook of Cultural Economics: Third Edition*, ur. Towse, R. i Hernandez, T. N. Edward Edgar Publishing Limited.
21. Hendricks, J. A. 2010. *The Twenty-first century media industry: Economic and Managerial Implication in the Age of New Media*. Lexington books.
22. Hiller, S. R. i Walter, M. J. 2017. The rise of Streaming Music and Implication for Music Production. *Rev Netw Econ.*, 16 (4): 351–385.

23. Hilmes, M. 2009. Nailing Mercury: The Problem of Media Industry Historiography. U: *Media Industries: History, Theory, and Method*, ur. Holt, J. i Perren, A., 21–33. Wiley-Blackwell.
24. Irene, C. L. N. G. 2014. *Creating New Markets in the Digital Economy: Value and Worth*. Cambridge University Press.
25. Kask, J. i Oberg, C. 2019. Why “majors” surge in the post-disruptive recording industry. *European Journal of Marketing*, 53 (3): 442–462.
26. Khalid, A. 2019. SiriusXM lets you customize music stations with Pandora: The option is available to its All Access and Premier subscribers. *Engadget*. <https://www.engadget.com.12.svibnja.2020>.
27. Koulopoulos, T. i Keldsen, D. 2014. *The GenZ Effect: The Six Forces Shaping the Future of Business*. Bibliomotion, Inc.
28. Kung, L. 2008. *Strategic Management in the Media: Theory and Practice*. Sage.
29. Lozić, J. 2019a. *Menadžment ekonomije platformi*. Sveučilište Sjever, Centar za digitalno nakladništvo.
30. Lozić, J. 2019b. Zero marginal cost in magazine industry: changing of cost paradigm in „new” magazine industry. U: *44th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 125–136. Split.
31. Lozić, J., Milković, M. i Lozić, I. 2017. Economics of platforms and changes in management paradigms: Transformation of production system from linear to circular model. U: *Economic and Social Development 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Building Resilient Society*, 125–136. Zagreb.
32. Maheshwari, A. 2019. *Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises*. Wiley & Sons.
33. Marshall, P. D. 2009. New Media as Transformed Media Industry. U: *Media Industries: History, Theory, and Method*, ur. Holt, J. i Perren, A., 81–89. Wiley-Blackwell.
34. McKenzie, J. i Shin, S. 2020. Demand. U: *Handbook of Cultural Economics: Third Edition*, ur. Towse, R. i Hernandez, T. N., 216–227. Edward Edgar Publishing Limited.
35. McKenzie, J. C., Cox, J. i Collins, A. 2019. Experimental evidence on demand for “on-demand” entertainment. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 161 (C): 98–113.
36. Merriam-Webster Dictionary. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/streaming>. 12. veljače 2020.
37. Miller, T. W. 2015. *Web and Network Data Science: Modelling Techniques in Predictive Analytics*. Pearson Education Inc.
38. Moazed, A. i Johnson, N. L. 2016. Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21ST-Century Economy. *Applico*. LLC.
39. Nagarkar, V. 2015. Pandora vs. Spotify: Which Is the Better Investment Option for You? <https://www.thestreet.com/opinion/pandora-vs-spotify-which-is-the-better-investment-option-for-you-13027011>. 25. svibnja 2020.
40. Orme, T. 2020. Video game industry. U: *Handbook of Cultural Economics: Third Edition*, ur. Towse, R. i Hernandez, T. N., 514–519. Edward Edgar Publishing Limited.
41. Pandora Annual Report. http://annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_P_2017.pdf. 2. veljače 2020.
42. Parker, G. G., Van Alisyne, M. W. i Choudary, S. P. 2016. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W.W. Northon & Company.

43. Perez, S. 2020. SiriusXM and Pandora test bundle discounts. *Techcrunch.com*. <https://techcrunch.com/2020/01/09/siriusxm-and-pandora-test-bundle-discounts>. 20. svibnja 2020.
44. Picard, R. G. 1989. *Media Economics: Concept and Issues (Comtext Series)*. Sage Publication Ltd.
45. Prey, R. 2019. Background by Design: Listening in the Age of Streaming. *Naxos Musicology International*, 1:1. <https://www.researchgate.net/publication/>.
46. Raab, M. 2019. The Next Re-bundling Will Be Multi-Media (Video, Music, Games, News). *Media.com*. <https://onezero.medium.com/the-next-re-bundling-will-be-multi-media-video-music-games-news-72ee10309310>. 12. lipnja 2020.
47. Rifkin, J. 2015. *The Zero Marginal Cost: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. St. Martin Griffin.
48. Ryan, D. 2019. Digital disruption in the music industry: The case of the compact disc. *Creative Industries Journal*, 12 (2): 159–166.
49. Seemiller, C. i Grace, M. 2019. *Generation Z: A Century in the Making*. Routledge. Taylor & Francis Group.
50. Shields, B. 2017. *Social Media Management: Persuasion in Networked Culture*. Oxford Univeristy Press.
51. Shilds, B. 2017. *Social Media Management: Persuasion in Networked Culture*. Oxford University Press.
52. Sinclair, G. i Tinson, J. 2017. Psychological ownership and music streaming consumption. *Journal of Business Research*, 71: 1–9.
53. Straebel, V. 2009. From Reproduction to Performance: Media-Specific Music for Compact Disc. *Leonardo Music Journal*, 19: 23–30.
54. Strauss, J. i Frost, R. 2014. *E-marketing*. Seventh Edition. Routledge. Taylor & Francis Group.
55. Sun, H. 2019. *Digital Revolution Tamed: The Case of the Recording Industry*. Palgrave Macmillan.
56. Turban, E. et al. 2018. *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Ninth Edition. Springer.
57. Urban Dictionary.com. <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=bundling>. 4. lipnja 2020.
58. Waldfoegel, J. 2018. *Digital Renaissance: What Data and Economics Tell Us about the Future of Popular Culture*. Princeton University Press.
59. Walker, R. 2015. *From Big data to Big Profits: Success with Big Data and Analytics*. Oxford University Press.
60. Wirtz, B. W. 2011. *Media and Internet Management*. Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wesbaden GmbH.
61. Wolk, A. 2020. The Great Rebundling Is About To Happen. *Forbes*. www.forbes.com/sites/alanwolk/2020/02/19/the-great-rebundling-is-about-to-happen/#1d31ccc224bd. 12. lipnja 2020.
62. Yao, R. 2018. The Coming Wave of Bundling: The next wave of bundling is fast approaching as the bundling-unbundling cycle accelaters in the digital age. *Media.com*. <https://medium.com/ipg-media-lab/the-coming-wave-of-bundling-e6882b6bf8bb>. 2. travnja 2020.
63. Zarczynski, A. 2020. SiriusXM Wins Satellite Radio, Loses Pandora Subscibers – What’S Next? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/andreazarczynski/2020/02/05/siriusxm-wins-satellite-radio-loses-pandora-subscriberswhats-next/#689523ff14c6>. 2. lipnja 2020.



Pandora streaming radio: saturation in streaming platform industry

Abstract

The development of the Internet and the digitalization of production processes have directly influenced radical changes in the management strategies of the media industry. New media industries have evolved in parallel with rapid technological advances and have broken down the barriers that were built in the last century. The streaming industry is part of a new media industry emerging in the 21st century and is already showing signs of saturation and competitors are teaming up to maintain and expand market share. The aim of this paper is to analyse the management strategies and management of Pandora Media in the context of financial business results. The analysis of business results indicates the losses that Pandora Media realizes from operating operations, but also a complete change in management strategies. Although it belongs to the family of new media industries, ie the new management paradigm, Pandora Media has returned to the classic management model, retaining the basic characteristics of the streaming industry. The streaming industry, although one of the youngest industries within the media industry, is already recording the first signs of saturation.

Key words: bundling, platform industry, media industry, Pandora Media, streaming industry