

# A KÜLFÖLDI LAPKIADÓK BELSŐ ERŐFORRÁSAI ÉS A PIACORIENTÁCIÓ

*Bernschütz Mária*

[bernschutz.maria@gmail.com](mailto:bernschutz.maria@gmail.com)

## Absztrakt

*Az értékesített napilapok száma folyamatosan csökken, az olvasási szokások átalakulnak, a technológiai újítások minden médiaszereplőt érintenek. De mire figyelnek az olvasók? Miért fizetnek, fizetnének-e online? Két stratégiát definiálunk a tanulmányunkban: a preventívet és a proaktívat. Preventív stratégiának tekintjük azt a helyzetet, mikor a kiadó – a csökkenő lapeladást ellensúlyozandó – elsősorban a rendelkezésre álló belső erőforrásokra építve (lásd fizetőfalak felállítása stb.) igyekszik pótolni kieső bevételeit. Proaktív stratégiáról pedig akkor beszélhetünk, amikor a kiadó belső erőforrásai segítségével egy teljesen új piacra vagy új célcsoport felé nyit, elsősorban újmédiás eszközök által.*

## Kulcsszavak

*online hírcsatorna, piacorientáció, erőforrás alapú elmélet, újmédiás üzleti modellek*

*Mária Bernschütz*

## The inner recourses of foreign publishers and the market orientation

## Abstract

*The circulation of print media is decreasing, the habits of reading news are changing, and the technological novelties affect all media players. What is important for the readers? Why do they pay for reading online news? We highlight two strategies publishers can follow in case of decreasing sales performance. A preventive strategy is applied when the publisher focuses on its inner resources and tries to decrease losses and reach profits by the use of these inner resources (e.g. introducing paywall for archives). A proactive strategy works when the publisher tries to acquire new markets and new target groups, especially via new media vehicles and new business models.*

## Keywords

*online news market, market orientation, resource based theory, new media business models*

Boczkowski (2004) szerint a kilencvenes évek második felében a napilapok teljes egészükben olvashatóvá váltak online felületen. Először a kiadók a nyomtatásban megjelent tartalmat helyezték fel az új platformra, majd miután felismerték a multimédiás és egyéb információk jelentőségét, tovább bővítették online weboldalukat. Már 1996 végére megkétszereződött az online oldallal rendelkező kiadók száma. Dimmick, Chen és Li (2004) kimutatták, hogy a kiadók – összehasonlítva minden korábbi hagyományos médiafelülettel – az internet megjelenésével veszítették a legtöbbet (a lapok 28%-os veszteséget könyvelhettek el). McLuhan nyomán Eisenstein (1983) rámutat, hogy a társadalom minden technológiai innovációt elfogad és használ, az emberek készek elsajátítani az új technológiához kapcsolódó viselkedésmintákat, a híreket is már egyre többen olvassák interneten. A technológia (ezen esetben az internet) hatása nem választható el a technológiát adaptáló és használó társadalmi környezettől (Hallin – Mancini 2004), így ha az újmédiás eszközök elfogadottsága magas, erre a médiapiaci szereplőknek is reagálniuk kell.

## A válság utáni online hírpiaac alakulása

A lapeladási számok csökkentek, a hírfogyasztási szokások megváltoztak, a napilapot megjelentető kiadók a lakossági és vállalati piacokon komoly veszteségeket könyvelhettek el. A válság miatt Észak-Amerikában a lapok hirdetési bevételei 2009-ben az előző évhez képest átlagosan 20%-kal csökkentek, Kelet-Európában a visszaesés csak egy százalékkal volt kisebb. (*OECD Report 2010*)

Jó néhány médiakutató is publikálta vízióit. Több befolyásoló trendet figyelembe véve Dawson azt prognosztizálta, hogy az Egyesült Államokban 2017-ben adnak ki utoljára napilapot ([rossdawsonblog.com](http://rossdawsonblog.com) 2010); ennek a valószínűségét azonban ma már megalapozottan kétségbe vonhatjuk. Meyer szerint az utolsó nyomtatott újság 2040 áprilisában fog megjelenni. (Jensen 2008)

A *State of the News Media* felhívja a figyelmet a megváltozott hírfogyasztási szokásokra: 2010-ben a hírfogyasztást tekintve növekedést (17,1%) csak az online hírportálok generáltak. Manapság az Egyesült Államok népességének 40%-a olvas híreket (bármilyen formában), míg ez az arány 2006-ban még 46%, 2008-ban pedig 52% volt. (*State of the News Media 2013*)

A több éve tartó bevételcsökkenés a szerkesztőségek „karcsúsítását” vonta maga után. Így mindenképpen veszélyben van az úgynevezett oknyomozó újságírás, hiszen ez luxus-termék. Daniel Gilbert, Pulitzer díjas újságíró szerint a lap minőségét rombolja a drágán előállított tartalmak számának csökkentése. ([Huffingtonpost.com](http://Huffingtonpost.com) 2010) Picard amerikai médiakutató ezt a szakma *de-skilling*-jének, lebutításának nevezte. ([Stateofthedia.org](http://Stateofthedia.org), 2011) Indvik (2013) szerint az észak-amerikai kiadók 2000 óta 30%-kal csökkentették a szerkesztőségek létszámát. Mind a három országosan is terjesztett napilap szerkesztőségénél (*USA Today*, *Wall Street Journal*, *The New York Times*) folyamatosak voltak az elbocsátások. (Somaiya 2014) Nemcsak újságíróktól váltak meg a kiadók, hanem szerkesztőktől, lektoroktól, sőt leginkább a fényképészek, illetve videófelvételt készítő csoportját érintette az elbocsátás, ott 43% volt a leépítés nagysága. (Pew Research 2013)

Shirky jövőképe (*Columbia Journalism Review 2013*) szerint a kiadók eddigi szerkesztőségi működése teljesen átalakul: elfogadottá vált a kiadónál, hogy lazán kötődő újságírókkal váltják fel az eddigi oknyomozó riportereket. Hasonló médiamodellt tart életképesnek Stites is ([Niemanlab.org](http://Niemanlab.org) 2011), aki szerint ez a fajta foglalkoztatás sok embernek garantál majd hírnevet, de kevesebben fognak belőle megélni, hiszen az online fizetési lehetőség még homályos. Wellbrock (2015) szerint is a szerkesztőségek belső létszáma a következő években folyamatosan csökkenni fog, és inkább szabadúszókkal dolgoztatnak majd a szerkesztőségek,

kialakul a *sztarújságíró* kategória, fontossá válik a *personal branding* a hírársnál, és többnyire csak magas presztízsű kiadók engedhetik majd meg a sztarújságírók szerződését.

A hírkommunikáció 1990 óta új szereplőkkel is bővült: az online továbbítókkal (*pure-players*), a keresőmotorokkal, az online hírportálokkal, a közösségi oldalakkal, a híraggregátorokkal, a mobil eszközökre specializált hírgyűjtőkkel, az online reklámügynökségekkel, a médiaeszköz előállító és különféle szolgáltató cégekkel.

A válság, a Google, a Craigslist és maguknak a napilapkiadóknak a viselkedése a tradicionális sajtó piaci ellehetetlenítéséhez vezetett. Maguk a kiadók is tehetnek a visszaesésről, mert egyrészt nem újítottak (Kurtz 2009), ugyanaz a tartalom volt elérhető online, mint offline (Boczkowski 2004), másrészt ingyen jelentették meg tartalmaikat, harmadrészt nem vették észre időben az újmédiás csatornák (Facebook, Twitter) hírterjedésre gyakorolt hatását.

Craig Newmark 1995-ben ingyenes weboldalt hozott létre az apróhirdetések számára ([craigslist.com](http://craigslist.com)). Ez a lépés elvonta a napilapok egyik bevételi forrását. Ahogy a *Craigslist* ismertsége növekedett, úgy csökkentek a kiadók ilyen forrású bevételei. (Pew Internet & American Life Project 2009, Steven 2011)

Emellett az olyan környezeti átalakulások is nehezítik a kiadók helyzetét, mint az újmédiás eszközök elterjedése és tartalommegosztó szerepüknek a növekedése, a lehetséges üzleti modellek sokszínűsége és képlékenysége, továbbá az olvasók információkeresési módszereinek megváltozása. Amíg az olvasóknak fontos a napilap, addig fontos a hirdetőnek is. De az olvasók ma már sokféle módon juthatnak hírekhez. ([WSJ.com](http://WSJ.com) 2009, *OECD Report* 2010, *Economist* 2006) A 2008-ban kezdődött válság a gazdaság szinte minden területén érezte a hatását. A vállalatok változtattak a marketingköltségükön, a kommunikációs mixükön: úgy vélték, hogy költségkímélőbb és hatékonyabb elérést választanak, ha figyelmüket a digitális eszközök felé fordítják. Az online csatornában 2010-ben már több reklámköltség realizálódott, mint a nyomtatott sajtóban ([eMarketer.com](http://eMarketer.com) 2011), így tűnik el fokozatosan az offline médiafelületről a pénz. (1. táblázat)

1. táblázat

*Összefoglalóan a 2008-as válságot követő hírfogyasztási helyzetről*

Kiadók	Lakosság	Hirdetők	Környezet/Technológia
A kiadók késői reagálása	A hírfogyasztási szokások átalakulása – előtérbe került az online	Marketing költségek átalakulása – előtérbe került az online	A 2008-as válság globális hatása
A tartalom átalakulása – az oknyomozó újságírás eltűnése	A válságot követően csökken a szabadon elkölthető pénzesz-szeg, elsősorban kulturális javakról mondanak le	Fokozódik a befolyásuk a médiatartalomra	<a href="http://craigslist.com">Craigslist.com</a> (ingyenes online apróhirdetés)
Szerkesztőségi elbocsátások	A civil újságírás fel-erősödése		Technológiai változás – pure online players (Google és egyéb ingyenes hír-aggregátorok)
	On the spot – UGC tartalom arányának növekedése		Újmédiás eszközök elterjedése – új üzleti modellek kialakulása online

Forrás: saját szerkesztés

Nincs bevett gyakorlat, hogy a kiadók miképp szerzik vissza az elmaradt reklámbevételeiket, illetve hogyan állítják meg az előfizetéses és az árusterjesztéses bevételek csökkenését. (Rosenstiel és társai 2012) A papíralapú értékesítés számai nem elegendőek a kieső bevétel pótlásához. Több kiadó is a hibrid megoldást választotta, ami annyit jelent, hogy egyrészt az online hirdetőknak is szeretnének kedvezni, a látogatók számára bizonyos számú cikk még ingyenes, így az online hirdetés még eléri a célcsoportját; másrészt a látogatók számára is pozitív, hogy nem rögtön fizetésre szólítják fel őket. Ilyen eljárást alkalmaz a *Boston Globe*, az *Economist*, a *Washington Post*, a *New York Times*. Az átváltási arány, azaz a látogatóból előfizetővé válás azonban egyelőre nem számottevő. (Kurtz 2009)

A fizetőfalaknak kétféle típusát különböztethetjük meg. (Vékey 2015)

- ◆ Kemény fizetőfal: olyan rendszer, amely minimális, vagy egyáltalán semmilyen tartalmat nem ad ingyenesen. Ilyet használ a *Wall Street Journal*, az angol *The Times*, illetve a *Financial Times*.
- ◆ Puha fizetőfal (hibrid): rugalmasabb rendszer, amelynél nem mindenért kell fizetni. Leggyakoribb alkalmazása a mért fizetőfal (*metered paywall*), ahol havi elszámolással olvashatunk el jellemzően 10-20 cikket ingyenesen, időnként regisztrációhoz kötöttek. Csak a limit elérése esetén ütközik az ember a falba, amelynél fizetni kell a további tartalomfogyasztásért. 2010 óta ez a legnépszerűbb modell, ilyen a *New York Times* és a *Los Angeles Times* weboldala is. (Vékey 2015: 41)

Wellbrock (2015) szerint pénzt csak az exkluzív, magas minőségű tartalmakért tudnak majd elkérni a kiadók. Ha digitálisan terjesztett anyagokból származik majd a bevételük, ez főleg valamilyen átalánydíjas (*flatrate*) típusú árázással vagy nagyon alacsony költséggel működő *micropayment* rendszerrel valósulhat meg.

## A hírérték forrásai – a hírpiac kereslete

Mi az, amiért az online látogatók/olvasók fizetnének? Hogyan tudják a kiadók a hirdetők szükségleteinek és érdekeinek figyelembe vétele mellett a látogatókat megtartani? Mire figyelnek az olvasók a hírforrás kiválasztásakor és/vagy hírolvasás közben? Milyen technológiai úton ér el a hír hozzájuk?

Brandstetter és Schmalhoffer (2014) a német *Die Welt* lap weboldalának fizetőssé válását kutatták. A kiindulópontjuk az volt, hogy ha egyszer fizetőssé válik a hírportál, akkor a weboldalnak hozzáadott értékkel kell rendelkeznie. Összevetették a *welt.de* híreit a fizetési kötelezettség előtt és után. Az új fizetős weboldal egyedisége abban nyilvánult meg, hogy a *Die Welt* szerkesztősége feltüntette a szerzőt, a forrást, majd alátámasztotta, kiegészítette a híreket multimédiával, interaktív szolgáltatásokkal. A Brandstetter és Schmalhoffer kutatása alapján a *welt.de* látogatottsága nem változott a fizetős kapu bevezetése után. Sőt, a regisztráltak sok cikkért fizettek, amelyek online máshol ingyen is elérhetőek voltak. Az oldal jelentős előfizetői bázisa nagy valószínűséggel a *márkaimázsnak* volt köszönhető.

Dutta (2012) a tervezett viselkedés elméletének (Theory of Planned Behaviour) alapjait követve, empirikus kutatást végzett abban a témában, hogy miért is fizetnének az emberek az online tartalomért. Az elmélet szerint az egyén cselekedeteit a saját attitűdje, a mások véleményének figyelembevétele és a folyamatok kontrollálási képessége befolyásolja. Dutta azt a következtetést vonta le, hogy a kiadóknak és a tartalommegosztóknak a bevételi modelljüket átláthatóbbá, könnyen áttekinthetővé kell tenniük. A fogyasztóknak pedig meg kell érteniük és el kell fogadniuk azt a tényt, hogy természetes igény: az online tartalom előállításáért fizetni kell. Az online tartalomhoz fűződő attitűd szoros kapcsolatban áll az egyén online fizetési hajlandóságával. Ha valaki úgy tapasztalja, hogy sokan mások elismerik az online tartalomért való fizetés jogosságát, az pozitívan hat arra a hajlandóságára, hogy ő maga is fizessen az online tartalomért.

## ***A piacorientáció és az online híripiac***

Az értékesített napilapok száma folyamatosan csökken, az olvasottsági szokások átalakulnak, a technológiai turbulencia és a konvergencia hatásai minden piaci (értéklánc) szereplőt érintenek. Ahhoz, hogy a kiadók meg tudják tenni a megfelelő piaci lépéseket, ismerniük kell az olvasóik igényeit, és a saját belső erőforrásaik áttekintése alapján olyan híreket kell kínálniuk (és olyan formában), amelyeket a célcsoportjuk elvár tőlük. A következőkben összevetjük a belső erőforrás elméletet és a hírfogyasztási szokásokat.

Az 1980-s években terjedt el a gazdálkodástudományban az erőforrás alapú elmélet, amelyben a vállalat piacra gyakorolt hatását, versenyképességét a vállalat belső erőforrásaiból, képességeiből eredeztették. Az erőforrás alapú vállalatelméletben (Barney 1991, Wernerfelt 1984) fontos szerepet tulajdonítanak a vállalat belső erőforrásainak (alkalmazottak, know-how) és képességeinek (marketing, technológia), illetve a menedzselésének. Ezek függvényében képes a vállalat fenntartható versenyelőnyt produkálni, illetve piaci teljesítményét növelni. (Dolgos 2000)

Barney (1991) négy alapvető tulajdonságot rendel a tartós versenyelőnyt biztosító vállalati erőforrásokhoz: az értékest, a ritkát, a páratlant és a helyettesíthetetlen. A médiaiparban ez a belső érték alakot ölthet a médiaszereplő által birtokolt szabadalomban, a logóban, a szerkesztő személyében, a lap márkájában stb. Miller és Shamsie (1996) ehhez még hozzátett egy további fontos megkülönböztetést:

(a) tulajdonalapú erőforrás, például szimbólum, logó, műsortípus, szerződöttetett sztárújságíró (Wellbrock 2015);

(b) tudásalapú erőforrás, például a vállalat technológiai ismeretei, marketing és emberi erőforrásai, a programigazgató, a szerkesztő, az újságíró, a szakértő és a technikus személye és tudása.

## **Az (online) hír üzleti esélye**

A hírek vonatkozásában a piacképesség azt jelenti, hogy olyan híreket közöl a kiadó (online), amelyekre tartósan van kereslet. Az online piaci teljesítőképességet rutinszerűen úgy vizsgálták, hogy megnézték, nőtt-e a nyereség, a profit, a piaci részesedés, a forgalom, valamint a látogatók száma. (Huang–Wang 2010, 2014) A tapasztalatok azt mutatják, hogy a híripiaccon kétféle módon lehet sikert elérni.

- ◆ A külső formájukkal, külső megjelenésükkel érvényesülő online hírek/hírportálok  
Olyan hírportálok sorolhatók ide, amelyek elsősorban ergonomikus, kényelmes olvasási felületük és egyéb technológiai lehetőségek miatt olvasottak. Jellemzőik a feltűnő design, a filtering és a hipertextualitás lehetősége (archívum, átláthatóság, memória), valamint a felkínált interaktivitás (crowdsourcing, UGC-k megosztása, részvételi újságírás, perszonalizáció – lásd Steensen 2011).
- ◆ A fogyasztó motivációira reflektáló hírek, hírportálok  
A használat és szükséglet-kielégítés modell (Uses and Gratifications) szerint a médiahasználatnak sajátos, egyénenként, illetve csoportonként eltérő mintái vannak. Lee (2013) a hírek esetében négy használati típust különböztetett meg aszerint, hogy mi, milyen szükséglet motiválja a hírek olvasását: (i) a tudásnak, a tájékozódásnak, a világ megértésének az igénye; (ii) szórakozás, kellemes időtöltés, érdekesség; (iii) a saját vélemény megerősítése, ill. az ellentétes elutasítása; (iv) társas/társadalmi kapcsolódás másokhoz. Azoknak a híreknek, hírportáloknak vannak jó piaci esélyeik, amelyek megfelelnek a használati típusok valamelyikének és valós szükségletet elégítenek ki.

### ***Belső erőforrások és piacorientáció***

A stratégiamenedzsment (Dobni és Luffman 2003) és a marketing (Jaworski és Kohli, 2001) kutatások alátámasztják, hogy a vállalati piacorientáció versenyelőny. A hosszabb távú versenyelőny alapját leginkább a komplex, többféleképpen egymáshoz kapcsolódó erőforrások integrálásának, valamint folyamatos megújításának a képessége jelenti. (Dolgos 2000) Piacorientáción a fogyasztókra való koncentrálást, az üzleti információk vállalaton belüli megosztását és a piaci környezetben létre jövő változásokra való reagálást értik. Morgan et al (2009) kimutatták, hogy a piacorientáció pozitív hatással van a vállalati teljesítményre, hasonlóképpen Song et al, (2002), valamint Ngo és O’Cass (2012) igazolták, hogy a vállalat marketinges és technológiai felkészültsége pénzügyi eredményt hoz.

A környezeti kihívásokra adott vállalati válaszokban két eltérő stratégia ismerhető fel.

**Preventív stratégiáról** akkor beszélhetünk, ha a kiadó úgy próbál megfelelni a külső kihívásoknak, hogy nem változtat piaci magatartásán, nem keres újabb piaci igényeket, réseket, nem kínál újabb termékeket, hanem a meglévő belső vállalati képességeire támaszkodik, és azok átszervezésével, a meglévő eszközeivel és termékeivel kíván jövedelmezőbb pozíciót elérni.

**Proaktív stratégia** jellemzi azt a kiadót, amely a piac és a fogyasztók célzott kutatása, a fogyasztói szükségletek és motivációk alapos felmérése, a piaci rések feltárása alapján új piaci lehetőségeket keres, új fogyasztói célcsoportokat vesz célba, és igyekszik új eszközökkel és termékekkel kiterjeszteni üzleti hatókörüket.

### **Külső megjelenés – tudásalapú erőforrás – proaktív stratégia**

A közösségi médiacsatorna tudatos használata fontos szerepet játszik az eredményes hírközlési stratégia kialakításában: új célcsoportok eléréséhez, a hírfogyasztás új eszközeinek felméréséhez ingyenes, „kvázi médiatulajdonlást” jelent a Facebook-on, a Twitter-en, a Youtube-on és a társaikon való jelenlét. A kiadók a közösségi oldalak használatával újabb médiafelületet kapnak, de gondoskodniuk kell arról, hogy a saját portáljukra vezessenek a közösségi médiaajánlatok, hiszen a Facebook, a Twitter és a többi közösségi média oldalai egy másik cég tulajdonában vannak, így interdependencia alakulhat ki, ami hosszútávon nem biztos, hogy a kiadóknak kedvez.

Huang és Wang (2014) a következő online hírpiaaci lehetőségekre hívták fel a figyelmet, amelyeket a kiadók alkalmazhatnak: személyre szabott tartalom, alternatív csatornaalkalmazás (keresőaggregátor, Wikipedia, UGC, blog), a tartalom változatossága, részvételi lehetőség, méretgazdaságosság, választékgazdaságosság. Ehhez egy másfajta szerkesztőségi apparátus kell, mint az offline tartalom előállításához és terjesztéséhez.

Ju és társai (2014) azt kutatták, hogy az online hírek tartalmát mely közösségi média-eszköz továbbítja a leghatékonyabban. Eredményeik szerint a Twitter sokkal hatékonyabb, mint a Facebook: többen nyitják meg, több olvasóhoz jut el a hír. A kiadóknak figyelniük kell, hogy mely közösségi eszközt mire használják (továbbítás, elérés, kiadói önreklám stb.), hiszen a saját olvasói kör médiahasználatából az üzleti élet számára is fontos következtéseket tudnak levonni például olyan kérdések vonatkozásában, hogy miért lenne hajlandó fizetni a saját lapolvasójuk, mire és hogyan használják a közösségi oldalakat: egymás kiegészítőiként vagy célzottabb, pontosabb eléréshez egy tweet is elég?

### **Külső megjelenés – tulajdonalapú erőforrás – preventív stratégia**

A preventív stratégia jegyében a kiadó minden tartalmát, minden felületét előfizetéshez köti. Ide sorolható a beléptető kapuk és az előfizetések bevezetése és persze az is, ha például csak öt cikk után ingyenes az olvasás. Különböző akciókat is lehet alkalmazni a jövedelmezőség

emelése érdekében, emellett a kiadó próbálkozhat korábbról rendelkezésre álló tartalmaival, az archívumával is bevételhez jutni.

Fontos tulajdonalapú erőforrás a márkanév. Az Arrese és Medina (2002) a *Financial Times* és a *Wall Street Journal* márkáépítését tekinti etalonnak, hiszen ez a két márka az Interbrand mérés szerint a TOP 100 márkáértékű termékek közé is bekerült. (A *Financial Times*-t 2015-ben pedig továbbértékesítették a japán Nikkei-nek – [Reuters.com](http://Reuters.com) 2015) Ezt a kiadói márkáértéket át lehet vinni más magazinra, akár más szektorra is (horizontális és/vagy vertikális integráció, diverzifikáció). Csakhogy nagyon kevés lapnak van olyan márkáértéke, amelyet az interneten is pénzre tudna váltani!

A kedvezőtlen üzleti fejlemények ellensúlyozására szóba jöhetnek még olyan válaszkérdések is, mint például multicSATORNÁS publikálás, termékdifferenciálás, multimédiás szinergia elérése, a tartalom más tulajdonos platformján való megjelentetése. (Huang és Wang 2010, 2014) A vállalat marketingjének célja lehet a felhasználók részvételének növekedése (pl. a *China Times* szlogenje: Multimedia, Real-Time, Mobility, and Audience Participation). Hasznos eszköz lehet kedvelt bulvár témák hangsúlyozása a weboldalon (sport, szórakozás, celeb világ), új online hirdetési stratégiák alkalmazása, mikrofizetési módszer kipróbálása (egy cikkért való fizetés vagy egy napos tartalomelérésért való fizetés), új, ill. többféle bevételi forrás megteremtése (hirdetési, értéknövelt szolgáltatások fizetössé tétele, e-learning anyagok, e-book-ok letöltése, elektronikus magazin megjelentetése).

### **A fogyasztói motivációra reflektáló hírek – a belső erőforrások reformja – proaktív stratégia**

A kiadók az újmédiás eszközökön már kész stratégiával léphetnek fel, ahogy korábban Wellbrock (2015) fogalmazott: profitot csak magas minőségű tartalomért lehet kérni, és ehhez online lehetőség a micropayment, valamint a flatrate. Az Apple például felajánlotta, hogy a saját rendszerén belül (iPad, iPod, iPhone) terjeszti a kiadók lapjait, cserébe 30%-os jutalékot kér. (Washingtonpost.com 2011) A kiadók dönthettek az egész online tartalom ellenőrzésére kialakított Google Checkout (One Pass) rendszer mellett is, amely csak 10%-s jutalékot kért az eladási árból. (Rao 2011) Ez a Google szolgáltatás 2013-ra átalakult és Google Wallet néven futott. Már korábban létrejött egy szolgáltatás, amely megkönnyíti az online fizetést az online tartalom előállítók és kiadók számára, ez a Press+ Journalism Online, amelynél a kiadó az összes adatforgalmi adattal maga rendelkezik.

Az online hírárás tanulmányozásakor fontos figyelembe venni az információgazdaság új jelenségeit, például a hosszú farkok elméletet.<sup>1</sup> (Anderson 2006) Az online tartalomkínálat végeláthatatlan és folyamatosan bővül, emellett a niche<sup>2</sup> piacok sem elhanyagolható nagyságrendet képviselnek. Anderson (2006) három költségfajta csökkenésről számolt be: a tartalom előállítása (a nagyközönség és a professzionális fogyasztók számára is) és tovább-

<sup>1</sup> A hosszú farkok közgazdaságtani fogalom, mely az internetes kereskedelem árubőségét írja le: a hagyományos áruházak kevés fajtájú, de nagy mennyiségben árusítható tömeg- vagy sikertermékével ellentétben azoknak a kis mennyiségben eladható, de nagyon nagy sokféleségben rendelkezésre álló termékeknek a gyűjtőfogalma, melyeknek a hagyományos kereskedelem korszakában nem volt esélyük a piacra jutásra (nem tudták velük elérni a gazdaságos tömegtermelést), korszerű információtechnológiai megoldásokkal (például a digitalizálható termékek: könyveknél, filmeknél, zenéknél a digitalizált formában történő tárolás majd igény szerint történő letöltés vagy kinyomtatás) viszont megtalálják kis számú, szétszórtan elhelyezkedő fogyasztójukat, akár a világ túloldalán is.

<sup>2</sup> Niche: a kifejezés a közgazdaságtanban szűk, jól megcélozható piaci szektort, ún. piaci rést jelent. Olyan speciális piacokat, amelyekre a nagyvállalatok kevésbé, vagy egyáltalán nem fókuszálnak.

bítása költségének csökkenése (Kung et al. 2008, Foust 2005), valamint a keresletet-kínálatot összekötő kommunikáció költségének mérséklődése.

Huang és Wang (2014) az online hírirás profitabilitását és a hosszú farok elmélet kapcsolatát kutatták. A tartalom változékonysága és a weboldal látogatottsága közt tudtak szignifikáns kapcsolatot kimutatni. Véleményük szerint az online kiadók még nem igazán látják, hogyan lehet pénzre váltani az online forgalmat, például a *The New York Times* menedzsmentje sem tudta, miből és hogyan csináljon profitot: hol fizetési kaput állítottak fel, hol módosították, hol eltörölték azt. (Perez–Pena 2007)

A proaktív gondolkodás az újmédiás eszközök és a lapkiadás, illetve a tartalom-előállítás kereszteződését jelentené, tehát például ha egy lap egy olyan új médiaeszközön (lásd táblagép) jelenne meg, amely eszköz elfogadott a célcsoport körében és hozzáadott értéket jelent az olvasók számára. Ezt a megjelenést aztán rögtön fizetési kondíciókhoz lehetne kötni. A proaktív stratégiát természetesen meg kell előznie a célcsoport alapos kutatásának.

Murdoch újfajta lapkiadásban gondolkodott, mikor egy teljesen új csapatot szervezett. Az alapötlet 2011 telén az volt, hogy csak iPad-en jelentené meg a *The Daily* című napilapot Angliában. A tartalom megtekintését előfizetéshez kötötte, így a kockázat meglehetősen magas volt; vélhetően túl hamar is lépett erre a piacra, emellett a meghívott szerkesztők sem tudtak helytállni, így aztán a projekt hamarosan megbukott. ([The Guardian.com](http://TheGuardian.com) 2012) Ezzel szemben nem sokkal később egy kis kiadó elő rukkolt egy *T3* nevű lappal (technológiai és életstílus magazin), amely 2012 telén vezető lap lett az iPad-en; nemcsak offline, de online is megjelenő lapról van szó, amelyik jól alkalmazta az értékesítési csatornáit, megjelenési platformjait, és ennek köszönhetően egy év alatt 52 %-kal nőtt a digitális előfizetői bázisa. (Mediatel, [co.uk](http://co.uk) 2014) Tehát a kiadó egy jó koncepcióval előnyhöz is juthat az újmédiás eszközökön. (Dutta 2012)

## Összefoglalás

Összességében elmondható, hogy a napilapkiadóknak fogyasztói bázisuk megtartása, még inkább a növelése érdekében fokozottan figyelniük kellene a fogyasztói szokásokat az állandóan változó médiaeszközök világában. A kiadók felelőssége, hogy a csökkenő lapeladások mellett tisztában legyenek azzal, milyen erőforrásokkal rendelkeznek, mi az, amivel értéket teremtenek, mi az, ami a versenyelőnyük lehet. A sikerrel kecsegtető stratégiák többsége proaktív: nemcsak passzívan védekezni akar a kialakult üzleti helyzettel szemben, hanem új piacokat, új piaci réseket keres és új eszközökkel, új termékekkel igyekszik felszínen maradni.

Az online piac gyors reagálást vár el, és az újmédiás eszközök használata is állandó felkészültséget igényel a kiadó szerkesztőségétől, menedzsmentjétől. A vállalati piacorientáció alaptézisére utalva, azon kell elgondolkodniuk a kiadóknak: vajon azt akarják eladni, amit előállítottak, ahelyett, hogy azt állítanák elő, amit el tudnak adni? A kiadóknak a megváltozott piaci helyzetben folyamatosan szem előtt kell tartaniuk, hogy – figyelembe véve a folyton változó online hírfogyasztási szokásokat – az online tartalom-előállításból miképpen lesz folyamatos bevételük, és ehhez akár külön tanácsadókat is kell fogadniuk, akik segítenek nekik megismerni belső erőforrásaikat és piaci pozícionálásukat, helyzetüket. Mert változóban van a hírirás piaca, és ez változó feladatok elé állítja a kiadókat. Észre kell venniük, hogy – Shirky-t idézve – „Society doesn't need newspapers. What we need is journalism.”



## Irodalom

- Anderson C. (2004) The long tail. Wired.  
<http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>, letöltés ideje: 2014. 11. 22.
- Anderson C. (2006) *The long tail: why the future of business is selling less of more*. New York. Hyperion. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00250.x>
- Anonym (2011) *American Journalism Review*. [www.ajr.org](http://www.ajr.org), letöltés ideje: 2011. 04. 18.
- Anonym (2013) About us. ProPublica.org, 2013. <http://www.propublica.org/about/>, letöltés ideje: 2013. 04. 04.
- Anonym (2011) Norway one in five use media content on mobiles every day.  
<http://www.betatales.com/2011/05/09/norway-one-in-five-use-media-content-on-mobiles-every-day/>, letöltés ideje: 2013. 04. 04.
- Anonym (2010) Google ad revenues bigger than entire US newspaper industry [print is dead].  
<http://www.emarketer.com/blog/index.php/stat-day-online-advertising-surpasses-newspapers-2010/>, letöltés ideje: 2011. 02. 12.
- Anonym (2006) The future of newspapers – Who killed the newspaper? *Economist Online*.  
<http://www.economist.com/node/7830218>, letöltés ideje: 2011. 02. 12.
- Anonym (2008) The Japanese print media in crisis.  
<http://ampontan.wordpress.com/2008/12/03/the-japanese-print-media-in-crisis/>, letöltés ideje: 2012. 03.11.
- Anonym (2012) In Changing News Landscape, Even Television is Vulnerable Trends in News Consumption: 1991–2012. <http://www.people-press.org/2012/09/27/in-changing-news-landscape-even-television-is-vulnerable/>
- Anonym (2013) Newspapers: Stabilizing, but Still Threatened.  
<http://stateofthedia.org/2013/newspapers-stabilizing-but-still-threatened/>, letöltés ideje: 2013. 04. 04.
- Anonym (2009) Buffett Sees ‘Unending Losses’ for Many Newspapers.  
<http://blogs.wsj.com/marketbeat/2009/05/02/buffett-sees-unending-losses-for-many-newspapers/>, letöltés ideje: 2011. 02. 12.
- Arrese, A. – Medina, M. (2002) Competition between old media in economic and financial news markets. Chapter 5. In: Picard (2002) *Media firms*, New Jersey.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. Vol. 17. 99–120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bajomi-Lázár, P. (2006): Manipulál-e a média? *Médiakutató*, 2006 nyár.
- Brandstatter, B. – Schmalhoffer, J. (2014) Paid Content A successful revenue model for publishing houses in Germany?, *Journalism Practice* Vol. 8., Issue 5, 2014 .  
<http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2014.895519>
- Boczkowski, P. (2004) *Digitizing the news: innovation in online newspapers*. Massachusetts: MIT Press, 2004. letöltés ideje: 2011. 04. 04.  
<http://dx.doi.org/10.1007/s11616-005-0210-9>
- Dawson, R. (2010) Launch of Newspaper Extinction. Timeline for every country in the world.  
[http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/10/launch\\_of\\_newsp.html](http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/10/launch_of_newsp.html), letöltés ideje: 2011. 02. 12.

- Dimmick, J. – Chen, Y. – Li, Z. (2004) Competition Between the Internet and Traditional News Media: The Gratification-Opportunities Niche Dimension, *Journal of Media Economics*, Vol 17., Issue 1, 2004, Pages 19 .  
[http://dx.doi.org/10.1207/s15327736me1701\\_2](http://dx.doi.org/10.1207/s15327736me1701_2)
- Dobni, C. B. – Luffman, G. (2003) Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 24., 577–585. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.322>
- Dolgos, O. (2000) *A logisztika szerepe a vállalati versenyképességben*. PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, 2000.
- Dutta, S. (2012) Analyzing consumer intention to pay for online content: a systematic approach. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol. 38. No. 1.
- Dybka, C. (2014) Money for nothing: Issues facing news online business models and investigative journalism as a driver for economic feasibility. *Current Trend in Publishing*.
- Edmonds, R. – Rosenstiel, T. – Mitchell A. (2010) The Project for Excellence in Journalism: State of the News Media, 2011. <http://stateofthemedias.org/2011/overview-2/>, letöltés ideje: 2011. 04. 10.
- Eisenstein, E. (1983) *The Printing Revolution in Early Modern Europe*. Cambridge, Cambridge University Press. Chapter. <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781139197038.003>
- Foust, J. C. (2005) *Online journalism: principles and practices of news for the web*. Scottsdale, A. Z. Holcomb. Hathaway.
- Frank, R. H. – Cook, P. J. (1995) *The winner-take-all society*. New York. The Free Press. <http://dx.doi.org/10.2307/1061199>
- Hallin, D. C. – Mancini, P. (2004) *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.  
<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511790867>
- Huang, S. J. – Wang, W. C. (2014) Application of the Long Tail Economy to the Online News Market: Examining Predictors of Market Performance. *Journal of Media Economics*, 27. 158–176. <http://dx.doi.org/10.1080/08997764.2014.931860>
- Huang, J. S. – Wang, W. C. (2011) The Taiwanese press in the internet age: Business strategies, revenue models, long tail economy and the impact on journalism. *JRE Journal*, Journalism Research & Education Section of IAMCR.  
<http://jrejournal.com/ojs-2.3.7/index.php/jre/article/view/2/20>, letöltés ideje: 2014. 11. 20.
- Indvik, L. (2013) Newsroom Cutbacks Are Hurting Journalism, Study Shows.  
<http://mashable.com/2013/03/18/newsroom-cutbacks-hurting-journalism-pew-study/#yXvgIFLz0Gq3>, letöltés ideje: 2015. 12. 03.
- Jaworski, B. J. – Kohli, A. K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. Vol. 57., 53–70. <http://dx.doi.org/10.2307/1251854>
- Jensen, J. (2008) Netizens of the Blogosphere: E-democracy or E-ristocracy? *Central European Political Science Review*, Spring, 85–90.
- Ju, A. – Jeong, S. H. – Chyi, H. I. (2014) Will social media save newspapers? Examining the effectiveness of Facebook and Twitter as news platforms. *Journalism Practica*. Vol. 8., 1–17. <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2013.794022>

- Kung, L. – Picard R. G. – Towse, R. (2008) *The internet and the mass media*. London. England. Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446216316.n1>
- Kurtz, H. (2009) Lack of Vision To Blame for Newspaper Woes. [http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/10/AR2009051002044\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/10/AR2009051002044_pf.html), letöltés ideje: 2013. 04. 04.
- Lee, A. M. (2013) News audiences revisited: theorizing the link between audience motivations and news consumptions. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Vol. 57. 300–317. <http://dx.doi.org/10.1080/08838151.2013.816712>
- Mediatel.co.uk (2014) ABC Consumer July–Dec 2013: print and digital combined. <http://mediatel.co.uk/newsline/2014/02/13/abc-consumer-july-dec-2013-print-digital-combined/>
- McPhee, W. N. (1963) *Formal theories of mass behaviour*. New York. The Free Press of Glencoe. <http://dx.doi.org/10.2307/3010787>
- Miller, D. – Shamsie, J. (1996) The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936–1965. *Academy of Management Journal*, 39: 519–543. <http://dx.doi.org/10.2307/256654>
- Morgan, N. A. – Vorhies, D. W. – Mason, C. H. (2009) Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*. Vol. 30: 909–920. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.764>
- Newspaper Association of America (2012) Newspaper Multiplatform Usage Study, 2012. <http://www.naa.org/docs/newspapermedia/data/naa-multiplatform-usage-study.pdf> letöltés ideje: 2013. 04. 03.
- Ngo, L. V. – O’Cass, A. (2012) Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities, *Journal of Marketing Management*, Vol. 28., Nos. 1–2, February 2012, 173–187. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2011.621443>
- OECD (2010) The Evolution of news and the Internet, OECD Report, 2010, Committee for Information, Computer and Communications Policy Inventory. [http://www.readership.org/new\\_readers/data/industry\\_culture.pdf](http://www.readership.org/new_readers/data/industry_culture.pdf), letöltés ideje: 2011. 04. 10.
- Perez-Pena, R. (2007) Times to Stop Charging for Parts of Its Web Site. <http://www.nytimes.com/2007/09/18/business/media/18times.html?ex=1347768000&en=88011ab45717e39d&ei=5124&partner=permalink&exprod=permalink>, letöltés ideje: 2014. 11. 11.
- Pew Internet & American Life Project (2009). <http://www.pewinternet.org/Press-Resources.aspx>, letöltés ideje: 04. 10. 2011
- Pew Research (2013) At newspapers, photographers feel the brunt of job cuts. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2013/11/11/at-newspapers-photographers-feel-the-brunt-of-job-cuts/>, letöltés ideje: 2015. 12. 04.
- Piano Media. <http://www.niemanlab.org/2011/10/the-newsonomics-of-piano-media/>  
<https://www.pianomedia.com/>
- Picard, R. G. (2004 ed.) *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jonkoping Sweden: Jonkoping International Business School. ISBN 91-89164-46-6  
<http://dx.doi.org/10.1080/14241270109389962>

- Podesta, J. (2010) Stop Crying in Our Beer, Pulitzer-Winning Editor Tells Media. [http://www.huffingtonpost.com/jane-podesta/stop-crying-in-our-beer-p\\_b\\_542612.html](http://www.huffingtonpost.com/jane-podesta/stop-crying-in-our-beer-p_b_542612.html), letöltés ideje: 2012. 04. 14.
- Rao, P. (2011) Powered By Google Checkout, One Pass Is A Payment System For Content Publishers. <http://techcrunch.com/2011/02/16/powered-by-google-checkout-one-pass-is-a-simple-payment-system-for-content-publishers/>, letöltés ideje: 2010. 04. 11.
- Readership Institute New Readers Study: Culture Report (2004) Combined results for all newspapers from: *Organizational Culture Inventory Organizational Effectiveness*.
- Reuters (2015) Japan's Nikkei buys Financial Times in \$1.3 billion deal. <http://www.reuters.com/article/2015/07/23/us-pearson-m-a-financialtimes-idUSKCN0PX0YM20150723>, letöltés ideje: 2015. 06. 26.
- Rosenstiel, T. – Jurkowitz, M. – Ji, H. (2012) The search for a new business model. [http://www.journalism.org/analysis\\_report/search\\_new\\_business\\_model?src=prc-headline](http://www.journalism.org/analysis_report/search_new_business_model?src=prc-headline), letöltés ideje: 2013. 04. 21.
- Rosen, S. (1981) The economics of superstars. *The American Economic Review*. 71. pp. 845–58. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8350-5429-5>
- Siles, I. – Boczkowski P. J. (2012) Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. *New Media Society* 14., 1375–1394. <http://dx.doi.org/10.1177/1461444812455148>
- Shirky, C. (2013) Dark shadows. [http://www.cjr.org/cover\\_story/dark\\_shadows.php](http://www.cjr.org/cover_story/dark_shadows.php), letöltés ideje: 2014. 11. 04.
- Somaiya, R. (2014) New York Times Plans to Eliminate 100 Jobs in the Newsroom. [http://www.nytimes.com/2014/10/02/business/media/new-york-times-plans-cutbacks-in-newsroom-staff.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2014/10/02/business/media/new-york-times-plans-cutbacks-in-newsroom-staff.html?_r=1), letöltés ideje: 2015. 12. 03.
- State of News Media (2012) The Project for Excellence in Journalism: State of the News Media, 2012. <http://stateofthemediamedia.org/2012/overview-2/>, letöltés ideje: 2013. 04. 10.
- Stites, T. (2011) Layoffs and cutbacks lead to a new world of news deserts. <http://www.niemanlab.org/2011/12/tom-stites-layoffs-and-cutbacks-lead-to-a-new-world-of-news-deserts/>, letöltés ideje: 2012. 12. 12.
- Steven, W. (2011) The Information Needs of Communities. Federal Communications Commission. June 9, 2011. [http://transition.fcc.gov/osp/inc-report/The\\_Information\\_Needs\\_of\\_Communities.pdf](http://transition.fcc.gov/osp/inc-report/The_Information_Needs_of_Communities.pdf), letöltés ideje: 2013. 04. 04.
- Sweney, M. (2012) News Corp to close iPad newspaper. The Daily, <http://www.theguardian.com/media/2012/dec/03/news-corp-close-ipad-the-daily>, letöltés ideje: 2014. 02. 03.
- Sterling, G. (2013) Google Checkout Is Dead, Long Live Google Wallet. <http://internet2go.net/news/mobile-platforms/google-checkout-dead-long-live-google-wallet>, letöltés ideje: 2014. 02. 03.
- Steensen, S. (2011) Online journalism and the promises of new technology, A critical review and look ahead. *Journalism Studies*. Vol 12., 311–327. <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2010.501151>
- Valanto, V. – Kosonen, M. – Ellonen, H. K. (2012) Are publishers ready for tomorrow? Publishers' capabilities and online innovations. *International Journal of Innovation Management*. 16. 2012. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919611003362>

- Vékey, Z. (2015) Az online hírek értéke. A digitális médiatermékek üzleti modelljének keresése. *Jel-Kép*. 2015/1. szám.
- Wellbrock, Ch. (2015) In: Szalay, D. (2015) Sötét jövő vár a médiamunkásokra, kivéve a sztárújságírókat. <http://24.hu/media/2015/12/08/megvaltozik-az-ujsgiras-de-hogyan/> letöltés ideje: 2015. 12. 14.
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5. 171–180. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>