

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRASOWEGO W XXI WIEKU (INTERNALIZACJA ORAZ OBECNOŚĆ NA RYNKU NOWYCH TECHNOLOGII)

ANITA UCHAŃSKA

Wstęp

Media stanowią istotny element systemu społeczno-politycznego. Do środków masowego przekazu, czyli publikatorów, można zaliczyć: prasę, radio, telewizję, w obecnych czasach również Internet, a także książki, filmy, obrazy, plakaty czy nośniki elektroniczne. Tradycyjnie nazywane „czwartą władzą”, wpływają na relacje społeczne oraz polityczne, spełniając swoje podstawowe funkcje, którymi są: informacja, interpretacja/korelacja, kontynuacja, rozrywka i mobilizacja[1]. Proces komunikowania masowego różni się od innych form komunikacji – przekaz następuje w formie ustnej bądź wizualnej, dostarczany jest przez jedną lub kilka organizacji, kodowanie przebiega przy użyciu zaawansowanych technologii przez daną organizację. Odbiorcy tak zbudowanego przekazu są liczni i rozproszeni, odbierają go za pomocą odpowiednich technologii, wykorzystując możliwości własnych mózgow. Otrzymują go w sposób pośredni, w zależności od medium, w czasie rzeczywistym lub też z określonym opóźnieniem[2]. Oznacza to, że odpowiedzi na konkretny przekaz przeważnie również są przesunięte w czasie, co ogranicza elastyczność reakcji i utrudnia dostosowanie i wprowadzanie zmian.

Zmiany z kolei są stałym elementem charakterystycznym dla branży medialnej, natomiast umiejętność dostrzeżenia i wykorzystania nowych możliwości, a tym samym odejścia od dotychczasowych schematów działania i myślenia, a także gotowość do podejmowania ryzyka mogą przesądzić o rynkowym sukcesie przedsięwzięcia. Rentowność jest w większości przypadków czynnikiem decydującym o kontynuacji lub zakończeniu danego projektu. Z tego względu warto w analizie mediów uwzględnić elementy ekonomiczne oraz podjąć się próby wyjaśnienia przyczyn i konsekwencji działań przedsiębiorstw medialnych, które starają się utrzymać pozycję konkurencyjną w zmieniającym się otoczeniu.

Ekonomiczne podejście do tej tematyki z założenia wiąże się z ograniczeniami, wynikającymi ze specyficznego przedmiotu analizy. Jest to jednak konieczne, szczególnie w warunkach rosnącej konkurencji na rynku medialnym, globalizacji i rozwoju nowych mediów, opartych na technologiach informacyjnych. Wraz z rozwojem mass mediów

dziedzina ta zaznacza się coraz wyraźniej w światowej nauce, powoli tworząc literaturę przedmiotu, w której wielokrotnie starano się zaproponować jej właściwą definicję.

Ekonomika mediów

Specyfika ekonomiki mediów utrudnia jednoznaczne jej zdefiniowanie, ale wśród dotychczas formułowanych definicji można wskazać wspólne, powtarzające się elementy.

Na przykład wychodząc od podstawowej definicji ekonomii Paula Samuelsona i Williama Nordhousa: ekonomia bada, jak społeczeństwa używają swych rzadkich (będących w niedoborze) zasobów do wytwarzania wartościowych produktów oraz rozdzielania ich między poszczególne jednostki[3], można powtórzyć za Alanem B. Albarránem, że ekonomika mediów jest badaniem, w jaki sposób przemysł medialny wykorzystuje ograniczone zasoby, aby wyprodukować treści, które są dystrybuowane w społeczeństwie, aby zaspokoić różne potrzeby i oczekiwania[4]. Zdaniem Roberta Picarda ekonomika mediów jest badaniem wyborów dotyczących użycia zasobów, dokonanych na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, branży i społeczeństwa oraz poszukiwaniem sposobów maksymalizacji korzyści, wynikających z tych wyborów[5]. Według Tadeusza Kowalskiego i Bohdana Junga, ekonomika mediów jest (...) dziedziną zajmującą się poszukiwaniem, badaniem, opisywaniem i analizą prawidłowości, które zachodzą w mediach w procesie produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji (reprodukcji społecznej)[6]. Dla Czesława Bywalca ekonomika mediów opiera się na rozpatrywaniu mediów jako dostawców usług niematerialnych, czyli wiedzy i informacji[7], inni naukowcy rozpatrują je jako producentów dóbr medialnych[8], zarówno dóbr materialnych, jak i usług.

Przytoczone powyżej definicje odzwierciedlają sposoby, w jakie ekonomiści i mediodoznawcy łączą ekonomię z tematyką medialną. Pozwala to na dosyć elastyczne ujęcie tematu, stosując zarówno podejście makroekonomiczne, odnoszące się do całej branży medialnej i rynku mediów, w tym rynku reklamy, jak i podejście mikroekonomiczne, dotyczące samego przedsiębiorstwa medialnego (finanse i zarządzanie). W polskiej literaturze przedmiotu przyjęło się określenie „ekonomika mediów”, w źródłach anglojęzycznych używa się terminu „media economics” (ekonomia mediów). Zastosowanie pojęcia „ekonomika” w języku polskim uzasadnia jej definicja: Ekonomika przedsiębiorstw jest nauką o zależnościach ekonomicznych zachodzących między poszczególnymi czynnikami niezbędnymi do wytwarzania dóbr i usług w przedsiębiorstwach oraz o zasadach organizacji pracy i zarządzania[9].

Na tej podstawie można przyjąć założenie, że kompleksowa analiza mediów od strony ekonomicznej wymaga skoncentrowania się na działalności przedsiębiorstwa medialnego i jego powiązań z otoczeniem gospodarczym (odbiorcach, dostawcach i pośrednikach, rządzie oraz instytucjach regulacyjnych). W tym celu należy wziąć pod uwagę kilka podstawowych składników: organizację, ze szczególnym uwzględnieniem struktury i strategii, proces produkcji, sposób przekazania treści, finansowanie, dystrybucję oraz odbiorców i regulatorów[10].

Zastosowanie teorii ekonomii do badania mediów pozwala spojrzeć na ich działalność z perspektywy rynkowej. Równowaga na rynku mediów osiągana jest wtedy, gdy podaż dóbr medialnych równoważy popyt na nie przy danej cenie. Rynek ten nie jest jednolity, a segmentacja rynków przebiega na podstawie kryteriów geograficznych (np. światowy, krajowy, regionalny, lokalny), demograficznych i społecznych (np. wiek, wykształcenie, zainteresowania), a także produktowych (np. prasa, radio, telewizja, ICT).

Przedmiotem obrotu są w tym przypadku dobra medialne, będące produktem dualnym (dual product)[11]. W konsekwencji, rynek mediów stanowi dual product market[12], czyli rynek produktu dualnego. Oznacza to, że produkt na tym rynku spełnia dwie różne funkcje i jest oferowany dwóm odrębnym grupom odbiorców: po pierwsze wytworzona produkcja medialna (gazety, programy telewizyjne, itp.) trafia na rynek i znajduje nabywców, po drugie dostęp do tych odbiorców (widzów, czytelników) jest sprzedawany reklamodawcom[13]. Z tego względu ich cena nie jest stała i jednolita na określonych w ten sposób rynkach. Różna może być też struktura dochodów – danemu medium przeważnie odpowiada określony stopień zaangażowania na każdym z rynków – w przypadku książek dominuje rynek konsumenta, natomiast dochody stacji radiowych i telewizyjnych pochodzą przeważnie ze środków pozyskanych od reklamodawców, podobnie jest w przypadku Internetu. Media drukowane stosują rozwiązania mieszane, fundusze pochodzą w 2/3 z rynku reklamy, a jedynie w 1/3 ze sprzedaży detalicznej gazet i czasopism oraz prenumerat. Rynki konsumenta i reklamodawców są powiązane w szczególny sposób – oferowany konsumentom produkt musi spełniać ich oczekiwania na tyle, że sprzedaż będzie się utrzymywać na satysfakcjonującym poziomie, co zachęci reklamodawców. Struktura i organizacja rynków mediów najczęściej odzwierciedla formy pośrednie: oligopol (kilka przedsiębiorstw, często w porozumieniu ze sobą, zdominowało daną branżę) lub konkurencja monopolistyczna (wiele przedsiębiorstw wytwarza zbliżone produkty, czyli bliskie substytuty)[14].

Jednoznaczne sprecyzowanie, czym w rzeczywistości są dobra czy produkty medialne, przysparza badaczom pewnych trudności. Dobra medialne powstają w wyniku produkcji medialnej, są formą procesu komunikowania masowego, mają swoją cenę i rynki zbytu (jak produkty materialne). Ich charakterystyczną cechą jest to, że koszty wyprodukowania pierwszego egzemplarza (książki, gazety, filmu, audycji telewizyjnej czy radiowej) wymaga zainwestowania sporych nakładów, natomiast produkcja, przy danym zapotrzebowaniu i dostępnych zasobach, opiera się na zasadzie korzyści skali. Równocześnie korzystanie z nich nie prowadzi do ich zużycia, a ich konsumpcja nie wyklucza innych co z kolei upodabnia je do dóbr publicznych.

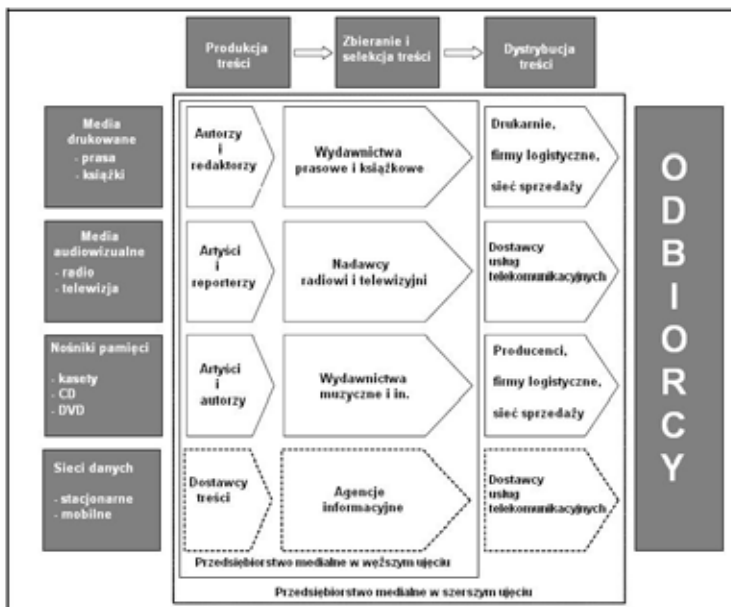
Podstawowymi odbiorcami produktów medialnych są z jednej strony ich konsumenci, czyli czytelnicy, słuchacze, widzowie, użytkownicy nowych mediów, z drugiej zaś reklamodawcy. Wynika z tego, że muszą zaspokajać potrzeby obu tych grup równocześnie, co w niektórych przypadkach może wywoływać wątpliwości co do niezależności i obiektywności mediów. Kwestie etyki mediów i ich relacji z reklamodawcami i konsumentami wciąż wymagają usystematyzowania i uregulowania, zwłaszcza biorąc pod uwagę przemiany zachodzące na rynku i nowe formy dziennikarstwa (interaktywne multimedia, czat, blog), ale wątpliwości związane z podwójną rolą reklamy wyraża-

no już wcześniej – wskazuje na to na przykład wypowiedź amerykańskiego wydawcy Edwarda W. Scrippsa[15] z 1907 r.: jak wiadomo, uważam reklamodawcę za wroga gazety[16].

Przedsiębiorstwo medialne (prasowe)

Dostarczaniem produktów medialnych obu grupom odbiorców zajmują się przedsiębiorstwa medialne, czyli podstawowe jednostki organizacyjne, działające w ramach systemu gospodarczego, w tym przypadku rynku mediów, nastawione na osiągnięcie zysku przez zaspokojenie potrzeb innych podmiotów z otoczenia. Typologię przedsiębiorstw medialnych, zaprezentowaną na rysunku 1. zaproponowali Mathias Schumann i Thomas Hess[17], którzy wyróżnili trzy poziomy produkcji medialnej i odwołali się do kategorii form przekazu. Tworzeniem treści medialnych (kontentu) zajmują się tradycyjnie przede wszystkim wydawnictwa, nadawcy radiowi i telewizyjni, czyli przedsiębiorstwa medialne, które można rozpatrywać w węższym oraz w szerszym ujęciu. Niezależnie od branży, zadaniem przedsiębiorstw medialnych w szerszym rozumieniu jest wytworzenie, wyselekcjonowanie i zebranie, a następnie dostarczenie określonych treści docelowemu odbiorcy. Równocześnie przedsiębiorstwem medialnym (węższa definicja) jest również taka organizacja, która nie zajmuje się już dystrybucją swoich produktów.

Rysunek 1. Typologia przedsiębiorstw medialnych



Źródło: Schumann, M., Hess, T. (2006), Grundfragen der Medienwirtschaft, Berlin, s. 12.

Wciąż nie do końca rozpoznany zjawiskiem jest funkcjonowanie nowych mediów, które umożliwiają taką produkcję innym przedsiębiorstwom czy osobom fizycznym, np. w postaci portali, stron internetowych, komentarzy czy blogów. Rozpowszechnienie Internetu przyczynia się między innymi do zacierania się granic – obecnie pojedyncze przedsiębiorstwa medialne mogą wybrać różne rodzaje działalności, czy to odnośnie do formy przekazu, czy też procesu produkcji. Mogą zatem tworzyć konglomeraty medialne[18] o rozbudowanych strukturach organizacyjnych, z jednej strony będące w danym momencie niedoścignionym wzorem sukcesu rynkowego, z drugiej zaś podlegające obserwacji ze względu na przepisy ograniczające nadmierną koncentrację na rynku mediów, wprowadzane głównie ze względów finansowych (ceny ustalane przez monopolistę) oraz etycznych (monopolizacja informacji, indoktrynacja, propaganda). Przedsiębiorstwa medialne, samodzielne lub zrzeszone, występują w różnych formach prawnych, w zależności od potrzeb i celu działalności: od spółek prawa cywilnego poprzez spółki z o.o., po spółki akcyjne. Konglomeratom medialnym jako formom koncentracji na rynku mediów nadano w polskojęzycznej literaturze zbiorcze określenie koncernów[19] medialnych. W teorii ekonomii do form koncentracji przedsiębiorstw na rynku zalicza się, poza koncernem, także holding, trust i fuzję[20] - bywają one wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do realizacji wybranej strategii.

Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa medialnego i sposób zarządzania nim zależą między innymi od obszaru działalności, czyli od rodzaju medium. W obliczu prowadzonej obecnie ożywionej dyskusji na temat roli i przyszłości prasy, warto skoncentrować się na kwestiach związanych z przedsiębiorstwem prasowym, czyli takim, którego podstawowa działalność gospodarcza (core business) dotyczy gazet i czasopism. Takie wyznaczenie ram tematycznych umożliwi uwzględnienie specyfiki rynku prasowego oraz samych mediów drukowanych. Nie oznacza to natomiast, że tak wyodrębnione przedsiębiorstwo prasowe nie jest aktywne na innych rynkach, na przykład telewizyjnym lub internetowym, pod warunkiem, że nie będą to jego główne źródła przychodów.

Historia prasy pod względem czasowym ustępuje jedynie historii książki drukowanej, a swą popularność i rozwój gazety zawdzięczają funkcjom, które spełniają jako medium oraz istnieniu potrzeb, które w ten sposób zaspokajają: informowanie i interpretowanie informacji, edukowanie, rozrywka i reklama. Tradycyjnie występują w formie drukowanej, chociaż nowe technologie umożliwiły również publikację treści (wybranych lub w całości tak, jak w wersji papierowej) w sieci. Gazety ukazują się często, w regularnych odstępach czasowych, co ma wpływ na kształtowanie lojalności odbiorców, czyli stałych czytelników oraz prenumeratorów, a także reklamodawców, w przypadku których wzrasta prawdopodobieństwo, że ich produkty i usługi zostaną w ten sposób zaprezentowane pewnej grupie potencjalnych klientów. Przekazywane przez nie treści są zróżnicowane i dostosowuje się je do potrzeb i zainteresowań docelowej grupy odbiorców. Grupę tę wyznacza się najczęściej na podstawie badań rynku, np. wyszukując niszę tematyczną, konkurując ceną bądź zawartością (jakością), stosując konkurencyjny sposób dystrybucji. Konsumpcja prasy, czyli jej zakup i przeczytanie, może przebiegać indywidualnie lub zbiorowo, a cykl życia produktu jest stosunkowo krótki – w przypadku gazet codziennych ok. 24 godziny po ukazaniu się danego wydania popyt na

nie jest bliski zeru (nie licząc wydań weekendowych), w przypadku czasopism okres ten jest dłuższy, na co wpływa częstotliwość ich ukazywania się. Treści przekazywane w prasie najczęściej nie podlegają cenzurze w państwach demokratycznych, ale zakłada się istnienie „cenzury wewnętrznej” jako rezultatu przestrzegania dobrych praktyk przez przedsiębiorstwo medialne (etyka mediów).

Internet a rynek prasy

Na początku XXI w. prasa przestała już być głównym źródłem informacji i rozrywki – konsumpcja wydań papierowych spada, implikując zmniejszenie nakładów i wyższy stopień zwrotów[21]. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest pojawienie się nowych form przekazywania informacji i większego dostępu do treści – zwykle artykułów z drukowanego wydania, często aktualizowanych w miarę potrzeb i uzupełnianych o materiały dodatkowe: zdjęcia, filmy, analizy, dyskusje. Siła Internetu jest nie do przecenienia – w myśl idei budowy społeczeństwa informacyjnego zwiększa się powszechność korzystania z nowych technologii. Podczas gdy jeszcze w 2005 r. jedynie 40% gospodarstw domowych posiadało komputer, 30% z nich miało dostęp do Internetu, z czego jedna trzecia do szerokopasmowego, w 2008 r. już 60% miało własny komputer, 50% z nich podłączono do Internetu, jedynie w przypadku 20% z nich nie był to Internet szerokopasmowy[22]. Można przypuszczać, że wskaźniki te jeszcze wzrosną. W związku z wieloma możliwościami korzystania z Internetu (w domu, szkole, pracy, na uczelni, w kawiarence internetowej itp.) liczba jego użytkowników również rośnie – w 2007 r. stanowili oni 44% ogółu osób (dane dotyczą osób w wieku 16-74 lata), rok później już 49%, z wyraźną przewagą mieszkańców miast[23].

Oznacza to, że w 2010 r. ponad połowa społeczeństwa polskiego posługuje się Internetem – w różnym zakresie, zaspokajając różne potrzeby. Rynek prasy powinien więc wziąć pod uwagę tę systematycznie powiększającą się grupę, którą tworzą zarówno stali zdeklarowani czytelnicy prasy, stali czytelnicy poszukujący dodatkowych informacji powiązanych z kontentem prasowym, potencjalni utraceni klienci, którzy rezygnują z kupowania gazet i czasopism na rzecz wydań internetowych oraz osoby z góry decydujące się na pozyskiwanie interesujących ich treści w Internecie. Sukces przedsiębiorstwa prasowego w następnych latach będzie zależał w dużym stopniu od elastyczności i reakcji na zmiany, umiejętności rozpoznania nowych możliwości i dostosowania się do nich, a także zastosowania nowego modelu biznesowego i opracowaniu nowej strategii. Należy jednak zaznaczyć, że zmiany te niekoniecznie muszą prowadzić do zaniku branży prasowej – rychłą śmierć gazet prognozowano już w 1999 r.[24] – 10 lat później kolejka do kiosku z prasą nie jest rzadkim widokiem, a liczba tytułów ogólnodostępnych wydawanych w Polsce zbliża się do 500 (w 2010 r. 460, podczas gdy w 1994 r. było ich 51)[25]. Przyczyn takiej sytuacji jest wiele. Wydawcy prasy konsekwentnie poszerzali ofertę, wymyślali nowe formaty, starali się przyciągnąć czytelników gadżetami dodawanymi do papierowych wydań gazety, początkowo nie zauważając lub też nie doceniając potencjału Internetu. Podczas gdy jeszcze w latach 90. XX w. gazety dostarczały czytelnikom nie tylko informacji, ale i wyjaśnień oraz przyczynowo-skutkowych

analiz zjawisk, w sieci krążyły standardowe wiadomości z agencji prasowych, ostatecznie zmuszając bardziej wymagającego czytelnika do sięgnięcia po wydanie drukowane. Gazety były bardziej poręczne, wygodniejsze do czytania w pociągu lub w poczekalni – obecnie ten argument przestaje mieć znaczenie, za sprawą telefonów komórkowych z dostępem do Internetu, e-papieru i czytników elektronicznych, odtwarzaczy mp4 czy komputerów przenośnych. Jeśli chodzi o czytelników, internauci stanowili specyficzną grupę: młodzi, mobilni, zaznajomieni z nowymi technologiami i łatwo przyswajający nową wiedzę, otwarci na nowe rozwiązania – prasa wciąż mogła liczyć na znacznie większą grupę tradycyjnych czytelników. Mniejsze znaczenie przypisywano wtedy również istotnym kwestiom: wpływowi Internetu na kształtowanie nawyków czytelnichych, jego potencjałowi reklamowemu oraz możliwościom technologicznym, które mogłyby zaburzyć dotychczasową równowagę.

Rynek prasowy wciąż się rozwija, musi się jednak dopasować do zmienionych warunków. Jak słusznie zauważył Clark Gilbert, Internet, który z punktu widzenia przedsiębiorców odgrywa raczej pozytywną rolę, wspomagając ich marketingową działalność (informacje o istnieniu firmy, nowych produktach czy usługach, kontakt z klientami, ułatwienie zakupów), w przypadku przedsiębiorstw prasowych działa raczej negatywnie, przyciągając dotychczasowych czytelników gazet[26]. Wśród zalet tego medium wymienia się m.in. nieograniczone zasoby, pojemność, możliwość aktualizowania i uzupełniania już zamieszczonych tam informacji, możliwość komunikacji z czytelnikami czy interaktywność. Dlatego warunkiem powodzenia rynku prasowego będzie wprowadzenie nowych rozwiązań, uwzględniających istnienie Internetu.

Paradoks Internetu polega na tym, że z punktu widzenia rynku prasowego może stanowić zarówno szansę dla przedsiębiorstwa, otwierającą nowe możliwości rozwoju, jak i poważne zagrożenie dla istnienia prasy w formie papierowej. Takie dwutorowe spojrzenie na rolę Internetu w branży prasowej odpowiada zaproponowanemu przez Jane Dutton i Susan Jackson modelowi szans i zagrożeń[27], przedstawionemu na rysunku 2. Obu zjawiskom przypisano atrybuty, z których część odpowiada jednocześnie szansie i zagrożeniu: wyzwanie, trudność, potrzeba działania, znaczenie. Jeśli problem zostanie zdefiniowany przy uwzględnieniu tych właśnie cech, wydawca prasy może starać się wykorzystać potencjał Internetu, przy danych możliwościach technologicznych, informacyjnych i finansowych do stworzenia nowej jakości, która pozwoli mu utrzymać lub wzmocnić pozycję na rynku.

Rysunek 2. Model szans i zagrożeń

Szansa zgodna z działalnością przedsiębiorstwa	Zjawisko pozytywne Zysk Kontrola	Wyzwanie Trudność Potrzeba działania Znaczenie
--	--	---

Szansa rozbieżna	Zjawisko przejściowe Brak presji Brak zysku czy straty Niska odpowiedzialność	Zjawisko negatywne Strata Brak kontroli
	Zagrożenie rozbieżne	Zagrożenie zgodne z działalnością przedsiębiorstwa

Źródło: Dutton, J., Jackson, S. (1988), Discerning threats and opportunities, "Administrative Science Quarterly", nr 33, s. 376.

Również teoria przełomowych innowacji autorstwa Clayтона M. Christensena[28] daje dwie możliwości podejścia do fenomenu Internetu. Może on zostać uznany za technologię zakłócającą tok rozwoju („śmierć prasy”) lub też za technologię kontynuacyjną (od internetowych wydań gazety do interaktywnych portali informacyjnych).

Z jednej strony coraz powszechniejsze korzystanie z Internetu pociąga za sobą pewne straty u wydawców prasy, spowodowane zmniejszeniem grona czytelników i reklamodawców. Z drugiej jednak otwiera nowe możliwości reklamowe, pozwala na dotarcie do potencjalnych odbiorców różnymi kanałami, niezależnie od pory dnia czy miejsca pobytu, a także przyczynia się do budowania nieformalnych grup, wspólnot czytelników (a to z kolei umożliwia lepsze poznanie odbiorców i dopasowanie produktów do ich potrzeb, np. rozbudowane serwisy lokalne). Wymaga przy tym modyfikacji tradycyjnego modelu biznesowego wydawców prasy i elastycznego reagowania na kolejne innowacje.

Globalizacja działalności przedsiębiorstwa medialnego (prasowego)

Nie tylko popularność Internetu zmusza wydawców prasy do przebudowy struktur i przekształcenia dotychczas sprawdzonych strategii biznesowych. Równie istotną rolę odgrywa obecnie proces globalizacji, którego wpływ na różne dziedziny życia i gospodarowania jest nieustannie przedmiotem badań naukowców. Zaproponowano wiele definicji tego procesu, do najbardziej kompleksowych należy propozycja A. Zorskiej: globalizacja działalności gospodarczej jest to dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu i intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoświatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań toczących się/podejmowanych nawet w odległych krajach[29]. Tak rozumiana globalizacja opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa utrzymują kontakty z kontrahentami zagranicznymi i prowadzą działalność ponad granicami kraju. Dotyczy to również przedsiębiorstw medialnych, w tym także tych, które zaczynały jako przedsiębiorstwa prasowe (np. Bertelsmann, Bauer, Burda). Przy tak rozumianej globalizacji za globalnych graczy uznaje się te przedsiębiorstwa, które są aktywne na co najmniej trzech kontynentach, a na pierwszych miejscach w rankingu największych i najbardziej wpływowych na świecie

utrzymują się od lat 90. XX w. takie konglomeraty, jak Time Warner, News Corporation, Disney czy właśnie Bertelsmann. Globalizacja działalności gospodarczej stała się dla przedsiębiorstw medialnych kolejnym etapem rozwoju firmy, często postrzeganym za ostateczny. Stanowi skuteczną odpowiedź na nasycone rynki krajowe, wiąże się często z poszerzeniem obszaru działalności, na przykład przedsiębiorstwa prasowe angażują się w przedsięwzięcia radiowe, telewizyjne czy inne, budują powiązania i bardziej lub mniej je zacieśniają, tworząc w rezultacie grupę kapitałową.

Liczba przedsiębiorstw działających na krajowym rynku prasowym jest zwykle ograniczona i odpowiada modelowi oligopolu lub konkurencji niedoskonałej. Bariery wejścia są duże, wprowadzenie nowego tytułu na rynek wymaga dużych nakładów, badań i analiz, poznania specyfiki rynku i odbiorców. Ponadto koszty wyprodukowania pierwszego egzemplarza są relatywnie duże, a cykl życia produktu krótki, więc to możliwości finansowe i zasoby informacyjne przedsiębiorstw wpływają znacząco na wybór strategii globalnej.

Strategia to długookresowy, kompleksowy plan osiągania celów organizacji[30], przedsiębiorstwo dokonuje wyboru wariantu zarządzania na podstawie oceny własnych możliwości, realizując wyznaczone zadania, aby zdobyć stabilną i konkurencyjną pozycję na jednym lub wielu rynkach. Sukces może być zbudowany przy zastosowaniu różnych rozwiązań: kosztowego (np. wprowadzenie na polski rynek przez Axel Springer Polska dziennika „Fakt” w cenie 1 zł), jakościowego (zmiany w wyglądzie i zawartości gazet, dodatki tematyczne), marketingowego (intensywne kampanie reklamowe, np. przed debiutem wydawanego przez Polskapersse dziennika „Polska The Times”), różnicowania (łączenie w ofercie czasopism z różnych segmentów: np. Axel Springer Polska ma w swojej ofercie czasopisma kobiece, młodzieżowe, komputerowe, społeczno-polityczne oraz dzienniki), logistycznego (własna sieć dystrybucji, korzystne umowy z dostawcami i sprzedawcami), wiedzy i umiejętności, kompetencji, synergii (decyzja Axel Springer Polska oraz Infor o połączeniu „Dziennika” i „Gazety Prawnej”), innowacji, zróżnicowania (dostosowanie do zmieniającego się popytu), finansowego czy akwizycji (zakup przez wydawnictwo H. Bauer od Migut Media najstarszego polskiego tygodnika motoryzacyjnego „Motor”).

Strategia powinna być reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu, postęp technologiczny i rozwój gałęzi czy rynku. Niewłaściwa, źle realizowana lub zbyt późno wdrożona strategia może doprowadzić do problemów finansowych i do utraty dobrej pozycji na rynku – również w branży medialnej zaobserwowano takie przypadki, kiedy przedsiębiorcy zbyt późno docenili zalety nowych mediów (czasem taka spóźniona reakcja nie wynika z konserwatywnego podejścia do nowości technicznych, może się wiązać np. ze zbyt wysokimi kosztami nowych technologii czy poniesionymi już nadmiernymi nakładami na rozwój starszych rozwiązań).

Do omówienia kwestii tworzenia strategii globalnej można się posłużyć koncepcją łańcucha wartości dodanej, zaproponowaną przez Michaela Portera[31]. W myśl tej koncepcji, przedsiębiorstwo jest właśnie takim łańcuchem działań (funkcji), tworzących wartość dodaną. Działania podstawowe (produkcyjne i handlowe, czyli produkcja dóbr lub usług, ich dostarczanie i sprzedaż oraz obsługa posprzedazowa) są w

tym modelu uzupełniane i wspomagane przez działania wspierające, takie jak: infrastruktura, badania i rozwój, zarządzanie zasobami pracy, zaopatrzenie. Ponieważ wszystkie te działania zależą od siebie, tworzą złożony system, którego funkcjonowanie ma wpływ na osiąganie przez przedsiębiorstwo konkurencyjnej pozycji na rynku. Właściwa strategia, odpowiednio wprowadzona, ma przyczynić się do zwiększenia efektywności całego tego systemu, co w efekcie powinno się przełożyć na rynkowy sukces przedsiębiorstwa. Należy wobec tego wziąć pod uwagę takie możliwości, jak: zastosowanie nowych technologii, zarówno ulepszających już istniejące produkty czy umożliwiających stworzenie nowych, jak i usprawniających procesy wewnętrzne, zaspokajanie (nowych lub zmieniających się) potrzeb nabywców, nisze rynkowe, zmiany cen lub dostępność zasobów czy zmiany w polityce gospodarczej państwa. Gdy przedsiębiorstwo prowadzi działalność na skalę międzynarodową, ma szansę na zdobycie przewagi konkurencyjnej na wielu rynkach jednocześnie, dostosowując się do lokalnych warunków, ale równocześnie wykorzystując przewagę konkurencyjną zdobytą na rynku pierwotnym. Ze względu na to, że w myśl koncepcji Portera każde działanie tworzy wartość dodaną, centrala w kraju macierzystym wraz z jednostkami zależnymi, tworząc wartość dodaną, określają rynkową pozycję całego przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej.

Natomiast w przedstawionym przez Christophera A. Bartletta i Samanthę Goshal[32] modelu transnarodowej organizacji nacisk został położony na takie czynniki rynkowe, jak lokalne zróżnicowanie oraz innowacje. Autorzy tej koncepcji duży nacisk kładą na umiejętności dostosowawcze organizacji (umiejętności dopasowania się do lokalnych warunków) oraz na proces uczenia się, czyli transferu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, pochodzącej zarówno ze źródeł wewnętrznych (dana jednostka organizacyjna), jak i zewnętrznych (kontrahenci, klienci, regulatorzy). Modelowa organizacja jest zarządzana z centrali w kraju macierzystym, zasoby i działania są z kolei zdecentralizowane i rozproszone po wielu krajach (rynkach).

Nieco inne podejście do globalizacji działalności przedsiębiorstw zawarte jest w teorii przedsiębiorstwa sieciowego, o spłaszczonej, mniej hierarchicznej strukturze organizacyjnej. W tym przypadku strategia globalna opiera się na budowaniu aliansów strategicznych[33].

Alianse strategiczne to jeden z efektów porozumień umownych dotyczących wspólnych przedsięwzięć (joint venture), zawieranych w ramach międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstw. Pozostałe formy to eksport (np. sprzedaż na wielu rynkach gier wyprodukowanych w jednym kraju), poddostawy i licencje oraz inne zagraniczne inwestycje bezpośrednio, takie jak fuzje i przejęcia czy greenfield investments.

Nawet uwzględniając specyfikę rynku medialnego przedsiębiorstwa korzystają z różnorodnych możliwości umiędzynarodowienia działalności[34]. Wspólne przedsięwzięcie oznacza zaangażowanie dwóch lub więcej przedsiębiorstw, przy założeniu, że zasoby (materialne lub niematerialne) także są wspólne, natomiast kwestie podziału zadań, funkcjonowania oraz podziału zysków regulowane są odpowiednim porozumieniem. Zastosowanie tej formy ekspansji pozwala na ominięcie pewnych ograniczeń administracyjnych i prawnych, utrudniających bezpośrednio zaangażowanie na

danym rynku (bariery wejścia, bariery funkcjonowania). Do form wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa medialne należą licencje (na ich podstawie są produkowane polskie wersje zagranicznych programów rozrywkowych i seriali telewizyjnych) oraz aliance strategiczne (przykładem takiego działania może być kanał TVN CNBC Biznes, stworzony wspólnie przez Grupę ITI i CNBC, czy też zapowiedź założenia przez Axel Springer i Ringier nowej spółki na rynku nowych mediów Europy Wschodniej[35]). Ten ostatni przykład ilustruje również równoczesną tendencję do łączenia kilku mediów w jednej strukturze – taka integracja jest odpowiedzią na rewolucję multimedialną.

Fuzja to połączenie dwóch lub więcej firm tak, aby stworzyć nowe przedsiębiorstwo, które z założenia ma przynieść nową jakość, wytworzyć wartość dodaną, wykorzystując efekty synergii. Zasadniczo celem fuzji jest zwiększenie efektywności działania połączonego nowego przedsiębiorstwa, wspólne wykorzystywanie zebranych w ten sposób technologii, rozwiązań organizacyjnych, produktów, sieci dystrybucji, innowacji, zasobów finansowych ma z założenia przyczynić się do zdobycia dogodnej przewagi konkurencyjnej. Tak miało być również w przypadku połączenia w 2000 r. Time Warner i AOL, jednak nowa firma (gigant na światowym rynku mediów) AOL-Time Warner rozpadła się po 9 latach istnienia w grudniu 2009 r., wśród powodów rozpadu znalazła się potrzeba większej elastyczności w działaniu oraz przyciąganie innych inwestorów[36].

Z kolei przejęcie (zakup) następuje wtedy, gdy jedna firma kupuje drugą i albo funkcjonuje ona dalej jako jednostka zależna, albo zostaje włączona w struktury kupującego lub zlikwidowana. Nierzadko jest to wrogie przejęcie, gdy zakup jest dokonywany wbrew woli przedsiębiorstwa będącego jego przedmiotem. Przykładem przejęcia jest zakup YouTube przez Google w 2006 r. czy portalu Wirtualna Polska przez Grupę TP SA w 2005 r.

Natomiast greenfield investment polega na zdobywaniu nowego rynku od zera – przedsiębiorstwo tworzy jednostkę zależną, oddział lub filię od początku samodzielnie i w sposób kompleksowy. Wymaga to dużych nakładów finansowych, związanych zarówno z budową, zakupem lub wynajmem siedziby, rekrutacją i zatrudnieniem pracowników, budową struktury nowej organizacji, jak i z działalnością badawczą i analityczną, np. badaniami rynku przed wprowadzeniem nowego produktu. W ten sposób zaistniał na polskim rynku Axel Springer Polska, utworzony w 1994 r. przez W. Podkańskiego, jako jednostka powiązana z Axel Springer AG.

Podsumowanie

Rynek prasowy znajduje się obecnie w trudnej sytuacji. Przedsiębiorstwa prasowe starają się wykorzystać dostępne możliwości (próby zaangażowania w sektor nowych mediów, internacjonalizacja, koncentracja), aby utrzymać dotychczasową pozycję na rynku, ale często nie nadążają za konkurencją odznaczającą się większą biegłością w dziedzinie nowych technologii.

Zbliża się rok 2012 – wtedy właśnie miałyby nastąpić śmierć prasy drukowanej, przynajmniej według kampanii agencji interaktywnej Artergence[37], która w połowie 2008 r. podniosła temperaturę dyskusji na temat przyszłości prasy w Polsce, nawet jeszcze

przed jej rozpoczęciem[38]. Stawianie prasie drukowanej nagrobka (publikowanego jako ogłoszenie prasowe w prasie branżowej: „Press”, „Media&Marketing Polska”) i uznanie 2012 r. za „koniec świata” prasy to działanie kontrowersyjne, ale nagłośnienie go w prasie być może przyczyniło się do głębszego zastanowienia się nad jej przyszłością. Czy rzeczywiście proponowane nowe rozwiązania edytorskie i inne możliwości oferowane przez nowe technologie spowodują rezygnację z tradycyjnego zadrukowanego papieru?

W 2012 r. raczej to nie nastąpi, zwłaszcza że z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, że będzie to właśnie okres rozkwitu prasy o tematyce sportowej, w tym również dodatków piłkarskich i specjalnych wydawnictw w całości poświęconych mistrzostwom i piłce nożnej (z powodu Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej EURO 2012, których gospodarzami są Polska i Ukraina).

Wydaje się jednak, że prasa jest w stanie przetrwać nie tylko dzięki kibicom, może również liczyć na stałych czytelników i reklamodawców, a także walczyć o nowych. Jednak zasady tej walki się zmieniły i nieustannie się zmieniają – sukces przedsiębiorstwa prasowego będzie więc w obecnej sytuacji zależał w dużej mierze od tego, czy będzie potrafiło sprostać wyzwaniom związanym z Internetem, reagując odpowiednim dopasowaniem struktury, modelu biznesowego, strategii, zakresu działalności (tematycznego i geograficznego) i innych elementów kształtujących pozycję konkurencyjną na rynku.

Przypisy

- [1] McQuail, D. (2010), *McQuail's Communication Theory*, London, s. 27-29.
- [2] Turow, J. (2010), *Media Today. An Introduction to Mass Communication*, New York, s. 12-16.
- [3] Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2004), *Ekonomia*, t. 1, Warszawa, s. 25.
- [4] Albarrán, A. B. (2002), *Media Economics. Understanding Markets, Industries and Concepts*, Ames, Iowa, s. 5.
- [5] Picard, R. (2006), *Historical trends and patterns in media economics*, w: Albarrán, A. B., Chan-Olmsted, S. B., Wirth, M. O. (red.), *Handbook of Media Management and Economics*, Mahwah, New Jersey, London, s. 23.
- [6] Kowalski, T., Jung, B. (2006), *Media na rynku*, Warszawa, s. 12.
- [7] Bywalec, Cz. (1989), *Gazeta – dobro materialne czy usługa?*, „Zeszyty Prasoznawcze”, nr 1 (83), s. 59.
- [8] Kowalski, T., Jung, B. (2006), *Media ...*, s. 27.
- [9] Dębski, D. (2009), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, cz. 1, Warszawa, s. 7.
- [10] Turow, J. (2010), *Media Today...*, s. 40.
- [11] Picard, R. (1989), *Media Economics. Concepts and Products*, London, s. 17.
- [12] Croteau, D., Hoynes, W. (2006), *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, London, s. 28.
- [13] Chambers, T., Howard, H. H. (2006), *The Economics of Media Consolidation*, w: Albarrán, A. B., Chan-Olmsted, S. B., Wirth, M. O. (red.), *Handbook of Media ...*, s. 371.
- [14] Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2004), *Ekonomia...*, s. 263-266.
- [15] Edward Willis Scripps – jeden z twórców amerykańskiego przemysłu prasowego, założyciel konglomeratu medialnego E. W. Scripps Institute i twórca United Press (obecnie agencja prasowa United Press International), jako alternatywy dla Associated Press.
- [16] Squires, J. D. (1994), *Read All About It! The Corporate Takeover of America's Newspapers*, New York Times Books, New York, s. 37; Baldasty, G. D. (1999), *E. W. Scripps and the Business of Newspapers*, Urbana, Chicago, s. 90.
- [17] Schumann, M., Hess, T. (2006), *Grundfragen der Medienwirtschaft*, Berlin, s. 11-13.
- [18] Konglomerat medialny charakteryzuje działalność w skali globalnej oraz obecność w kilku sektorach medialnych, za: Branston, G., Stafford, R. (2003), *The Media Student's Book*, Abingdon, New York, s. 247.
- [19] „Koncern to zrzeszenie przedsiębiorstw zachowujących swą osobowość prawną, lecz rezygnujących z rzeczywistej samodzielności gospodarczej na rzecz wspólnego kierownictwa.”, za: Dębski, D. (2009), *Ekonomika i organizacja ...*, s. 53.
- [20] Tamże, s. 52-54.
- [21] Chociaż dane GUS za lat 2000-2008 zdają się tego nie potwierdzać: w 2008 r. nakład ogółem gazet w Polsce

wyniósł 1153,3 mln egzemplarzy, natomiast w 2008 r. 1298,0 mln egzemplarzy. Istnieje jednak duże prawdopodobieństwo, że w miarę upowszechniania w Polsce nowych technologii wyraźniej zaznaczy się tendencja spadkowa, za: Mały rocznik statystyczny 2009, GUS, s. 264.

[22] Tamże, s. 295.

[23] Tamże.

[24] Are you next? 20 Industries about to be Fossilized by the Net, Business 2.0 marzec 1999.

[25] Dane Związku Kontroli i Dystrybucji Prasy: Liczba tytułów kontrolowanych w latach 1994-2010, <http://www.zkdp.pl/index.php?module=pnEmployee>, dostęp 19 czerwca 2010.

[26] Gilbert, C. (2001), A Dilema In Response: Examining the Newspaper Industry's Response to the Internet, niepublikowana praca doktorska, Harvard University, s. 25 i nast.

[27] Dutton, J., Jackson, S. (1988), Discerning threats and opportunities, „Administrative Science Quarterly”, nr 33, s. 370-384.

[28] Christensen, C. M. (2010), Przełomowe innowacje, Warszawa, s. 21.

[29] Zorska, A. (2000), Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej, Warszawa, s. 20.

[30] Griffin, R. W. (2004), Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2004, s. 245.

[31] Porter, M. (1988), Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York, s. 47 i nast.

[32] Bartlett, Ch. A., Goshal, S. (1989), Managing across Borders. The Transnational Solution, Cambridge, USA, s. 12.

[33] Do aliansu strategicznego dochodzi wtedy, gdy wpisuje się to w długoterminowe plany strategiczne dwóch lub więcej przedsiębiorstw, w celu poprawy lub znaczącej zmiany ich pozycji konkurencyjnej”, za: Max Ringlstetter, M., Kaiser, S., Brack, A. (2003), Strategische Allianzen in der Medienbranche, w: Wirtz, B. W. (red.), Handbuch Medien- und Multimediamanagement, Wiesbaden, s. 728.

[34] Griffin, R. W. (2004), Podstawy zarządzania..., s. 95.

[35] Ringier AG i Axel Springer AG połączą działania w Europie Wschodniej, 24.03.2010, <http://www.axel-springer.pl/prasa,Ringier-AG-i-Axel-Springer-AG-polacza-dzialania-w-Europie-Wschodniej,1715,1.html>, dostęp 27.06.2010.

[36] Time Warner Inc. AOL Separation Information, <http://ir.timewarner.com/phoenix.zhtml?c=70972&p=irol-aolseparation>, dostęp 27.06.2010.

[37] Ryniecki, M. (2009), Śmierć prasy drukowanej, Artefakty, <http://artefakty.com/case-study/smierc-prasy-drukowanej-2/>, dostęp 28.06.2010.

[38] vad (2008), Nagrobek dla prasy, Gazeta Wyborcza, Gazeta.pl, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,69806,5194697.html>, dostęp 28.06.2010.