Michał Kaczmarczyk, Dagmara Szastak-Zięba

Strategia gazety jako element przewagi rynkowej

Rocznik Prasoznawczy 4, 129-139

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Michał Kaczmarczyk, Dagmara Szastak-Zięba

Strategia gazety jako element przewagi rynkowej

STRESZCZENIE

W silnie konkurencyjnym otoczeniu warunkiem długoterminowego powodzenia przedsiębiorstwa prasowego jest wybór odpowiedniej strategii działania oraz systematyczne, konsekwentne jej wdrażanie. Strategia organizacji medialnej sprowadza się do trzech wymiarów: marketingowego, związanego z doskonaleniem oferowanego produktu medialnego oraz innowacyjnego. Strategia winna służyć realizacji takich celów, jak: umacnianie pozycji na rynku, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, wzrost przychodów, skuteczne promowanie marki czy kreowanie audytorium. Strategia jest działaniem celowym, które służy powodzeniu przedsięwzięcia medialnego.

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie, strategia, prasa, marketing, media

W silnie konkurencyjnym otoczeniu warunkiem długoterminowego powodzenia przedsiębiorstwa prasowego jest wybór odpowiedniej strategii oraz systematyczne, konsekwentne jej wdrażanie[1]. Strategia organizacji medialnej sprowadza się do trzech wymiarów aktywności obejmujących orientację marketingową, orientację na systematyczne doskonalenie oferowanego produktu medialnego oraz orientację na innowacje. Strategiczne kierunki rozwoju obejmują obszary takie jak: umocnienie pozycji lub jej poprawa (udział w rynku, zasięg), uzyskanie przewagi konkurencyjnej, wzrost generowanych przychodów (stymulacja ekonomiczno-finansowa), pozycjonowanie marki, skuteczna promocja marki, kreowanie audytorium, system sprzedaży powierzchni reklamowej (aktywna polityka cenowo-rabatowa, np. uelastycznienie rabatów). Strategia jest działaniem celowym, a jej formułowanie odbywa się w określonym kontekście, na który składają się silne i słabe strony przedsiębiorstwa, osobiste wartości uczestników procesu, okazje i zagrożenia zewnętrzne oraz oczekiwania społeczne[2]. Istotnymi przesłankami wy-

1 G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Warszawa 2002, s. 68.
2 Tamże.

boru najlepszego wariantu strategicznego są zatem analizy otoczenia rynkowego i zasobów przedsiębiorstwa. Rzetelna synteza jest podstawą skonstruowania planu strategicznego, będącego niezbędnym warunkiem zarządzania strategicznego[3]. Zarządzanie strategiczne zdefiniować można jako kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie, zorientowane na maksymalne wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń występujących w otoczeniu.

Najnowsze definicje „strategii" podkreślają jej podstawową funkcję, jaką jest jak najlepsze przygotowanie przedsiębiorstwa do konkurowania w zmieniających się warunkach. Stąd strategię można określić jako koncepcję działania, mającą na celu zachowanie równowagi przedsiębiorstwa z jego otoczeniem zewnętrznym, zarówno obecnym, jak i przyszłym[4]. Otoczenie organizacji zdefiniować można z kolei jako zbiór elementów pozostających poza organizacją, ale mających z nią co najmniej jeden wspólny i istotny interes. Kategoria interesu wydaje się tu szczególnie pojemna – obejmuje bowiem zarówno interesy o charakterze materialnym, jak i pozamaterialnym, np. wartości czy oczekiwania[5]. Wspólnota interesów nie musi w tym przypadku oznaczać ich całkowitej zgodności – interesy organizacji i jej otoczenia mogą być tożsame, ale mogą się też tylko uzupełniać, krzyżować, a nawet pozostawać ze sobą w sprzeczności[6]. Istotne, aby wspólnota interesów wynikała z faktu, iż grupy działające w ramach publiczności organizacji mają dla niej lub będą mieć w przyszłości znaczenie, wpływają bowiem na osiąganie przez organizację jej celów, a realizacja ich własnych interesów i celów zależy w pewnym stopniu od tej organizacji[7].

Jak słusznie zauważa Wojciech Budzyński, współczesna organizacja funkcjonująca w otoczeniu rynkowym nie może realizować swoich działań wyłącznie jako jednostka ekonomiczno-technologiczna, która prowadzi planową działalność jedynie w stosunku do rynku, na którym znajduje swoich klientów[8]. Aktywność organizacji nie może także sprowadzać się tylko do działalności gospodarczej, polegającej na sprzedaży towarów czy usług, a jej komunikacja z otoczeniem ograniczać się do sporadycznych i przypadkowych aktów przesyłania informacji do otoczenia mikroekonomicznego. Nowoczesna koncepcja przedsiębiorstwa musi opierać się na założeniu, iż organizacja jest socjo-ekonomiczno-kulturowym organizmem, który łączy działalność

3 B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Kraków 2007, s. 126.

4 Tamże.

5 K. Wojcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005, s. 52.

6 Tamże.

7 Tamże, s. 51. Zob. także: S.P. Robbins, *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, New York 1990, s. 207.

8 W. Budzyński, *Public relations: zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 1998, s. 16-18.

gospodarczą z aktywnością społeczną[9]. Relacja organizacja – otoczenie ma charakter dwukierunkowy. Z jednej strony otoczenie podmiotowe oddziałuje na przedsiębiorstwo, co determinuje jego decyzje; z drugiej – kierownictwo organizacji dąży do poznania otoczenia w celu efektywnego wpływania na nie.

Kluczowym elementem otoczenia jest segment, w którym konkretne medium konkuruje (np. segment dzienników ekonomicznych, sportowych, prasa kobieca, czasopisma komputerowe). Struktura segmentu wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, według których przedsiębiorstwo funkcjonuje. Stan konkurencji w segmencie zależy od wspólnego oddziaływania pięciu podstawowych sił konkurencyjnych: natężenia rywalizacji w segmencie, groźby nowych wejść, siły przetargowej dostawców, siły przetargowej odbiorców i groźby produktów substytucyjnych[10]. Z kolei wszystkie możliwe do stosowania strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa prasowo-wydawniczego dają się pogrupować w trzy główne kategorie: osiągnięcie pozycji lidera kosztowego, zróżnicowanie oferty w stosunku do konkurentów, koncentracja na wąskim segmencie rynku lub wchodzenie w niszę rynkową. Stosowanie jednej ze strategii ułatwia przedsiębiorstwu obronę przed niekorzystnym oddziaływaniem sił konkurencyjnych bądź zużytkowanie ich na własną korzyść.

W dużym, zdywersyfikowanym przedsiębiorstwie (koncern, holding) strategie są tworzone dla całego przedsiębiorstwa oraz dla każdej strategicznej jednostki biznesu (SJB), czyli poszczególnych redakcji (tytułów prasowych). W ramach strategii każdej SJB formułowane są strategie funkcjonalne oraz operacyjne (w ramach strategii funkcjonalnych). Strategia biznesu odnosi się do pojedynczej SJB (rys. 1). Celem strategii biznesu jest zbudowanie i umocnienie długoterminowej pozycji tytułu prasowego na rynku. Dobra strategia biznesu powinna być dostosowana do sytuacji w otoczeniu – jeżeli następują w nim ważne z punktu widzenia tytułu prasowego zmiany, modyfikacji musi również ulec jego strategia działania.

W otoczeniu mediów można wskazać elementy wspomagające stosunki konkurencji, a w szczególności: potrzeby odbiorców, innowacje technologiczne oraz rentę strukturalną[11]. Potrzeby czytelnicze są określane poprzez badania marketingowe (m.in. badania opinii, badania czytelnictwa, grupy fokusowe) i analizy rynku (analiza konkurencji, analiza sprzedaży itd.). Utrzymanie wysokiej pozycji danego tytułu prasowego wymaga zatem ciągłej obserwacji zmian preferencji i gustów czytelniczych, które zmieniają się pod wpływem m.in. czyn-

9 Tamże.

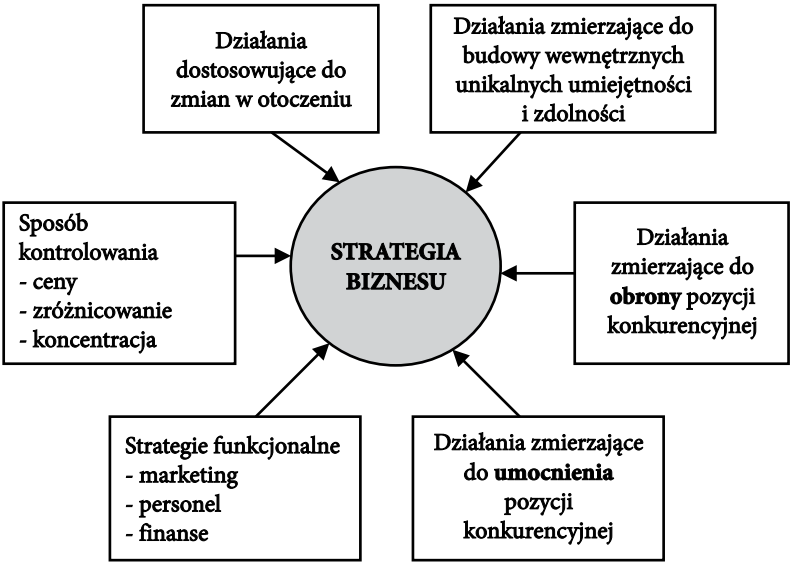
10 G. Urbanek, *Zarządzanie marką…*, s. 72-73.

11 T. Kowalski, *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Warszawa 1998, s. 66.

ników ekonomicznych i socjologicznych[12]. Do zmiany skali i struktury zainteresowań odbiorców różnymi formami mediów prowadzą także innowacje technologiczne, dlatego element ten ma niezwykle ważne znaczenie w analizie dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

Kolejnym czynnikiem stanowiącym bazę podejmowania decyzji dotyczących zachowań firmy w warunkach konkurencji jest osiąganie korzyści takich jak renta ze struktury rynkowej. Renta strukturalna, czyli pewna marginalna korzyść osiągana przez firmy medialne to wstępny warunek rozważania możliwości wzrostu skali i rozmiarów finansowania medium[13]. Wskazane elementy składają się na proces przepływu informacji, ich przetwarzania, analizy i podejmowania decyzji. Te z kolei przekładają się na konkretne działania zmierzające do umocnienia pozycji konkurencyjnej.

Rys. 1. Elementy strategii biznesu



Źródło: G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Warszawa 2002, s. 69

Obrazowym przykładem strategicznych działań rynkowych jest sytuacja, jaka miała miejsce w październiku 2007 r. na rynku dzienników ogólnopolskich. Na krótko przed 15 października, gdy zadebiutował dziennik „Polska" Grupy Wydawniczej Polskapresse (tytuł opierający się głównie na dziennikach regionalnych grupy), w domach mediowych przedstawiciele biura reklamy „Gazety Wyborczej"

12 W. Patrzałek, *Elementy marketingu na rynku prasy*, Wrocław 2001, s. 7.
13 T. Kowalski, *Media i pieniądze…*, s. 68.

prezentowali zalety swojego tytułu w regionach[14]. Głównym celem było przedstawienie „Gazety Wyborczej" jako dziennika, który ma silne oddziały regionalne i stawia na dodatki lokalne. Już na początku listopada Agora rozpoczęła kampanię outdoorową pod hasłem „Witamy w Polsce", a obok niego pojawiły się nagłówki odwołujące się do regionalnego charakteru dziennika. Równolegle trwała kampania reklamowa na billboardach dziennika Polskapresse: „Polska. Myślisz globalnie. Żyjesz lokalnie". W dniu debiutu „Polski" także „Rzeczpospolita" pojawiła się w nowym formacie, o połowę mniejszym niż dotychczas. Wraz ze zmianą formatu broadsheet na kompaktowy zwiększono liczbę stron dotyczących informacji kulturalnych oraz stylu życia. Zmianie uległ także layout i cennik reklamowy „Rzeczpospolitej". Ponadto Presspublica zmodyfikowała strategię pozycjonowania dziennika. Zaczęła promować gazetę jako ogólnoinformacyjną, będącą jednocześnie liderem w segmencie ekonomiczno-prawnym[15]. Celem podjętych działań było dostosowanie się do zmian oraz obrona pozycji konkurencyjnej tytułów.

Planowanie strategiczne jest jedną z najbardziej istotnych sfer planowania w organizacji. Przyjmuje się, że organizacja osiągnie sukces, jeżeli przyjęta i realizowana strategia będzie efektem koherentnego i celowego zbioru decyzji oraz działań w określonym czasie[16]. Planowanie strategiczne obejmuje zadania takie, jak: poprawa funkcjonowania organizacji (planowanie strategiczne ma za zadanie opracowanie wyraźnej koncepcji działania umożliwiającej formułowanie planów taktycznych i operacyjnych, a zatem przybliża organizację do realizacji celów), reagowanie na zmieniające się otoczenie, realizacja koncepcji organizacji kreatywnej. Między planowaniem strategicznym całego koncernu a organizacjami wchodzącymi w jego skład dokonuje się stały przepływ informacji i dokumentów. W zależności od stopnia samodzielności jednostki organizacyjnej wydawca może narzucać lub modyfikować jej plany strategiczne. Planowanie strategiczne to także minimalizacja strat, które może ponieść organizacja w wyniku podjęcia błędnych decyzji dotyczących perspektyw działania[17]. Porażkę wynikającą z przyjęcia niewłaściwej strategii poniósł m.in. dziennik „Nowy Dzień" (Agora). Gazeta miała przyciągnąć czytelników stroniących od prasy codziennej. Pod względem formuły „Nowy Dzień" lokował się pomiędzy dziennikiem opiniotwórczym a prasą bulwarową[18]. Wprowadzenie dziennika poprzedziła intensywna kampania promocyjna. Szybko jednak odstą-

14 S. Kucharski, *Wiara w region*, „Dzienniki 2007". Dodatek do miesięcznika „Press" 2007, nr 13.

15 Tamże.

16 J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Warszawa 2004, s. 67.

17 Tamże.

18 T. Mielczarek, *Monopol. Pluralizm. Koncentracja. Środki komunikowania masowego w Polsce w latach 1989-2006*, Warszawa 2007, s. 99.

piono od przyjętej strategii „gazety środka" i dziennik zaczął się zbliżać pod względem formuły i treści do dziennika sensacyjnego. Konflikt pomiędzy projektem Agory, a najsilniejszym konkurentem – „Faktem" (Axel Springer) był zatem nieunikniony. W starciu z tabloidem „Nowy Dzień" poniósł porażkę. Po wydaniu 102 numerów – 21 lutego 2006 r. – przestał istnieć.

Fiaska uniknął natomiast wydawca zapowiadanego, ale niezrealizowanego projektu magazynu „One". Zgodnie z przyjętą strategią, luksusowy miesięcznik dla kobiet wydawnictwa G+J Polska, miał konkurować z miesięcznikami „Twój Styl" i „Pani" (Wydawnictwo Bauer)[19]. Debiut planowano na marzec 2007 r., potem został przesunięty na jesień, a po kilku tygodniach projekt został zamknięty. Decyzję o zamknięciu tytułu podjął zarząd wydawnictwa w Hamburgu. Jednym z głównych powodów była ocena polskiego rynku magazynów – kosztowna walka na gadżety i brak stabilizacji cen okładkowych w segmencie. Finansowanie projektów, które nie dają szans na osiągnięcie rentowności w ciągu roku, dwóch lat od momentu wprowadzenia na rynek, jest bowiem niezwykle ryzykowne. Obrazowym przykładem jest projekt Polskapresse – „Polska. The Times" (dziennik ogólnopolski bazujący na pozycji tytułów regionalnych Polskapresse), który nie osiągnął założonych planów sprzedaży w ciągu pierwszego roku istnienia (X 2007 r. – X 2008 r.). Projekt zaczął więc zmieniać strategię, gdyż w dotychczasowej formule nie osiągnąłby rentowności. 24 lutego 2009 r. Grupa Wydawnicza Polskapresse ogłosiła zamknięcie dziewięciu tytułów regionalnych dziennika „Polska", a dziennik stracił ogólnopolski zasięg. Na rynku zostały tytuły regionalne, na bazie których funkcjonował ogólnopolski projekt, oraz utworzone w 2007 r. „Polska Mazowsze" i „Polska Metropolia Warszawska"[20].

Przedsiębiorstwo może osiągnąć lepsze od przeciętnych wyniki w branży tylko w dwóch sytuacjach – sprawując monopol na rynku lub posiadając pewną formę przewagi nad konkurentami. Czas, kiedy niektóre z organizacji medialnych mogły działać w warunkach monopolu, jest czasem minionym. W tym kontekście przedsiębiorstwo prasowe, chcąc osiągnąć ponadprzeciętne wyniki w branży, musi dysponować unikalnymi zasobami lub zdolnościami, które pozwolą na lepszą niż konkurencja „obsługę" czytelnika. Jak zauważa G. Urbanek, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwo musi wytworzyć produkt, który będzie postrzegany przez odbiorcę jako dostarczający „najwyższą wartość" – dobry produkt za niską cenę lub lepszy produkt, który jest wart zapłacenia wyższej ceny[21]. Na strategie konkurowania przedsiębiorstw składają się wszelkiego typu działania mające na

19 W. Górska, *Porażki 2007*, „Press" 2008, nr 1.

20 M. Gocłowska, *Polska regionalna*, „Press" 2009, nr 3.

21 G. Urbanek, *Zarządzanie…*, s. 70.

celu przyciągnięcie czytelników, pokonanie konkurentów i uzyskanie w efekcie przewagi na rynku. W praktyce firmy medialne najczęściej podejmują działania zgodne z tendencjami występującymi na rynku. Rozpowszechnienie się wśród wielu redakcji prasowych praktyki konkursów dla czytelników czy dołączania gadżetów to typowe przejawy dostosowywania się do głównego nurtu obecnego na rynku. Powszechną praktyką jest także dokonywanie różnego typu modyfikacji w obrębie oferowanego produktu. Różnorodność dostępnej oferty, w warunkach konkurencji rynkowej prowadząca niemal zawsze do fragmentacji popytu, sprawia, że tendencja do zmian staje się warunkiem koniecznym funkcjonowania mediów. Każda modyfikacja, mająca na celu ponowne skupienie uwagi czytelników (refocus), pociąga jednak za sobą ryzyko. Wydawca musi się liczyć z tym, że zmiana makiety czy zmiany zawartości gazety (codziennej, czasopisma) może oznaczać nową strukturę audytorium. Część czytelników może oczekiwać postawy konserwatywnej, wierności pewnej koncepcji pisma, inni – zmian, dostosowania się do realiów czasu bieżącego. Nieudolność właściwego określenia celu i audytorium może oznaczać przeniesienie zainteresowań czytelników na tytuły konkurencyjne, a w ostateczności doprowadzić do niepowodzenia pisma i jego zniknięcia z rynku[22].

Zdolność przedsiębiorstwa do trwałego, lepszego niż konkurencja, zaspokajania potrzeb odbiorców oraz uzyskiwanie w efekcie ponadprzeciętnych korzyści finansowych prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Widocznym jej przejawem jest osiąganie przez przedsiębiorstwo stopy zysku przewyższającej średnią w branży. Wyższa od przeciętnej stopa zysku jest efektem uzyskiwania większych marż bądź posiadania większego udziału w rynku (np. Wydawnictwo Bauer – udział w rynku czasopism w 2006 r. na poziomie 53,98 proc.). To, czy przedsiębiorstwo będzie w stanie utrzymać posiadaną przewagę przez dłuższy czas, zależy od posiadanych przez nie zasobów, zaangażowania w realizowaniu strategii oraz stopnia zdeterminowania konkurenta i łatwości skopiowania przez niego czynnika konkurencyjnego[23].

Najczęściej stosowanymi technikami analizy strategicznej są SWOT i „łańcuch wartości"[24]. Analiza SWOT służy określaniu mocnych i słabych stron organizacji oraz identyfikowaniu szans i zagrożeń istniejących w jej otoczeniu. Głównym celem SWOT jest określenie aktualnej i przyszłej pozycji przedmiotu analizy oraz zbudowanie strategii postępowania odpowiadającej na zdiagnozowany stan rzeczy. Analiza przyjmuje zwykle postać prostej tabeli, choć może także występować w bar-

22 B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Warszawa 2006, s. 155.

23 G. Urbanek, *Zarządzanie…*, s. 71.

24 Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów: Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse) i Threats (zagrożenia).

dziej rozbudowanej formie, co osiąga się np. poprzez przypisanie każdemu elementowi analizy odpowiedniej wartości wyrażającej znaczenie danego czynnika. Takie rozwiązanie pozwala nie tylko wskazać mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, ale także określić ich wagę. Technika SWOT pełni bardzo istotną rolę w tworzeniu strategii zarządzania przede wszystkim dlatego, że pozwala określić czynniki mogące mieć wpływ na powodzenie określonych działań biznesowych oraz wskazać te obszary działalności organizacji, które wymagają szczególnej troski ze strony zarządu.

Analizę SWOT rozpoczyna się od identyfikacji zagrożeń. Na tym etapie należy rozpoznać i wskazać zbiór czynników ograniczających możliwość wyboru strategii rozwoju[25]. Są to rynek i jego determinanty, zachowania nabywców oraz makrootoczenie (zmiany ekonomiczne, prawne, polityczne, demograficzne, technologiczne). Kolejnym etapem jest identyfikacja silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz analiza sytuacji konkurencji. Istotne znaczenie ma ocena silnych stron przedsiębiorstwa (w tym wydawanych tytułów prasowych), na podstawie których będą opierać się planowane działania strategiczne, a także słabości, których minimalizacja bądź całkowita redukcja będzie podstawą powodzenia strategii. Silne strony, czyli te elementy organizacji, które powodują jej wyróżnienie wśród konkurentów, mają charakter ilościowy i jakościowy (np. wysoki poziom marketingu, wystarczające zasoby, doświadczona kadra kierownicza, duża zdolność konkurowania). Słabe strony to z kolei te elementy, które mogą stanowić w przyszłości barierę w rozwoju przedsiębiorstwa (niska rentowność, brak środków, słaby poziom marketingu itd.). Końcowym etapem jest poszukiwanie szans rynkowych. Może to być nowy produkt i/lub usługa, poprawa jakości, nowy segment rynkowy, nowe kanały dystrybucyjne, dywersyfikacja działań etc.[26]

Każdą produkcję medialną można opisać jako ciąg czynności związanych z przygotowaniem, tworzeniem i oferowaniem zawartości odbiorcom. Zgodnie z koncepcją „łańcucha wartości" źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest sprawność przedsiębiorstwa jako całości, lecz niezawodność rozmaitych działań podejmowanych przez organizację we wszystkich dziedzinach aktywności podmiotu rynkowego. Każde z tych działań ma swój wkład w budowę silnej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W „łańcuchu wartości" możliwe jest wskazanie wielu ogniw, które ze względów technologicznych czy organizacyjnych stanowią dającą się wyodrębnić część, a której funkcjonowanie przyczynia się do przyrostu wartości całego procesu[27]. Niektóre przedsiębiorstwa medialne dążą do objęcia swoją działalnością wszystkich faz

25 B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo…*, s. 129.
26 Tamże.
27 B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku…*, s. 59-60.

wytwarzania produktu prasowego (wydawnictwa, drukarnie, usługi poligraficzne, kolportaż). Tym samym realizują one strategię pionowej integracji. Jak piszą Tadeusz Kowalski i Bohdan Jung, zaletą integracji pionowej jest dążenie do obniżenia jednostkowych kosztów produkcji, co ma ułatwić kontrola zarówno procesu wytwarzania, jak i rozpowszechniania. Ponadto uzyskanie stosownych informacji, negocjowanie kontraktu, specyfikacja produktu i wiele innych elementów są znacznie tańsze na poziomie komunikacji wewnątrz firmy medialnej niż w relacjach z dostawcami zewnętrznymi. Redakcja, która dysponuje własną drukarnią, może zapewnić sobie optymalny, z punktu widzenia przygotowania gazety i jej dystrybucji, czas druku. Strategia pionowej integracji to także przewidywalne zamówienia na produkcję (nakład), zwiększona zdolność kreowania marki dla rynkowego otoczenia, lepsze, bardziej wydajne wykorzystanie zasobów osobowych i technicznych[28].

Każda z przyjętych strategii ma na celu ograniczenie „żywiołowości" sił rynkowych i uzyskanie pewnego stopnia kontroli nad owymi siłami[29]. Końcowej oceny trafności przyjętej strategii dokonuje mechanizm rynkowy. Wynik działania rynku może być pozytywny lub negatywny. Potwierdzeniem słuszności przyjętej strategii jest najczęściej zwiększenie sprzedaży, poprawa wskaźników czytelnictwa. Poziom sprzedaży, przy którym generowane są zyski, jest niezwykle istotnym sygnałem dla otoczenia (zwłaszcza banków i kooperantów – np. drukarń, firm reklamowych), gdyż informuje o zdolności płatniczej jednostki mediów oraz jej potencjale ekonomicznym. Postulat maksymalizacji zysku wymaga, by organizacje nieustannie zmieniały się w otoczeniu konkurencyjnym i stale dopasowywały ofertę do potrzeb obecnych i potencjalnych odbiorców. Aby zmiany i modernizacja dokonywały się we właściwym kierunku, konieczna jest zintensyfikowana menedżerska wiedza. W przypadku menedżera edukacja jest zagadnieniem kluczowym, wszak to menedżerowie powinni jako pierwsi dostrzegać potrzebę zmian w organizacji i zarządzania tymi zmianami[30]. Decydować powinna jakość podejmowanych działań, które muszą być skierowane zarówno do wnętrza organizacji (doświadczenie, profesjonalizm dziennikarzy, podnoszenie kwalifikacji), jak i na zewnątrz, ku jej otoczeniu (odbiorcy, reklamodawcy). Tak skoordynowane działania składają się na proces zarządzania jakością – niezwykle istotny element strategii przedsiębiorstwa prasowego. Głównym elementem owego procesu jest czytelnik, stawiający określone wymagania i oczekiwania, który docelowo powinien osiągnąć satysfakcję z poziomu jakości produktu medialnego. Na jakość składa się m.in.

28 Tamże.

29 Tamże, s. 51.

30 Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Katowice 2003.

czynnik opiniotwórczości. Świadczy on o prestiżu marki, a wyrażony jest w ilości cytowań, powołań się na tytuł przez inne media. Jakość jest zatem kształtowana począwszy od identyfikacji potrzeb czytelnika, a skończywszy na kontroli wyników, czy te potrzeby zostały zaspokojone. Podstawowe znaczenie ma wartość użytkowa, a więc zdolność do zaspokajania informacyjnych i rozrywkowych potrzeb różnych kategorii odbiorców. Na rynku odbiorców koncentruje się z kolei rynek reklamy. Media oferują reklamodawcom swoich odbiorców, a ich umiejętność przyciągania atrakcyjnych dla zleceniodawców reklamy czytelników ma tu znaczenie zasadnicze[31]. Zachowanie odpowiedniej, choć trudnej do jednoznacznego określenia proporcji między zawartością pisma a reklamą, jest często jednym z podstawowych wyborów strategicznych dla osób zarządzających mediami. Nadmierna uległość wobec oczekiwań reklamy w krótkim czasie może przynieść istotne korzyści finansowe, jednak w dłuższym może doprowadzić do podważenia wiarygodności medium, wpływać negatywnie na jego wizerunek i osłabiać pozycję rynkową[32].

W zarządzaniu jakością równie ważne jak uwzględnienie mechanizmów rynkowych jest porozumienie między działami (przekłada się na sprawne funkcjonowanie wszystkich składowych procesu – techniki, reklamy, dystrybucji itd.) oraz odpowiednia infrastruktura (nadrzędnym elementem – zarządzanie komunikacją). Dla zachowania wysokiej jakości konieczny jest wzrost nakładów finansowych na te elementy, które w strategii tytułu rokują największe szanse powodzenia. W praktyce wzrost nakładów finansowych oznacza dokonywanie zmian w istniejącej strukturze organizacyjnej medium oraz w jego zawartości[33]. W przypadku prasy może to być relaunch – nowy kształt wydawniczy i edytorski pisma, wprowadzenie nowych rubryk, dodatków tematycznych itp. Zmiany zawartości dotyczą warstwy informacyjnej (jakość informacji, jej ilość, aktualność, ciekawość, kompletność) oraz rozrywkowej (konkursy, gadżety, atrakcyjne i dobrej jakości zdjęcia). Efektem zmian powinien być wzrost użyteczności – subiektywnie odczuwanej – przez odbiorcę. Może on dotyczyć nie tylko treści merytorycznej (zawartości), ale także elementów dodatkowych, takich jak np. prestiż związany z korzystaniem z danego medium – a więc umiejętnie wykreowany wizerunek jako następstwo odpowiednio zrealizowanej kampanii marketingowo-promocyjnej.

31 B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku…*, s. 53.
32 Tamże.
33 T. Kowalski, *Media i pieniądze…*, s. 68.

SUMMARY

In the strongly competitive environment, a condition for a long-term success of a press company is the selection of an appropriate operational strategy and its systematic and consistent implementation. The strategy of the media organisation comes down to three dimensions, i.e. marketing, innovative and the dimension related to the improvement of the offered media product. The strategy should serve the purpose of fulfilment of such aims as reinforcement of the competitive advantage, increase of revenues, effective brand promotion or audience building. The strategy is a purposeful activity, which is aimed to achieve the success of the media project.

KEY WORDS: management, strategy, press, marketing, media