

EWOLUCJA STRATEGII FIRM MEDIALNYCH W DOBIE KONWERCENCJI

Postępująca dzięki cyfryzacji konwergencja mediów wywiera dominujący wpływ na strategie medialnych firm. Dążąc do zachowania swoich pozycji, są one zmuszone do uwzględniania nie tylko masowych migracji odbiorców/ użytkowników pomiędzy poszczególnymi mediami, ale ich aktywności jako twórców. W obliczu tych zmian i działając w środowisku biznesowym którego charakterystyczną cechą jest płynność i podwyższone ryzyko działalności, firmy medialne przyjmują różne strategie podejść do konwercencji – prezentacja tego nowego rynkowego zjawiska kształtującego współczesny medialny rynek jest celem niniejszego artykułu.

Obecne w literaturze definicje konwercencji dotyczą przede wszystkim konwercencji technologicznej, funkcjonalnej, konkurencyjności / komplementarności oraz obieranych strategii i struktur przemysłów medialnych². Pierwotnie określenie „konwercencja” łączono z technologiami telekomunikacyjnymi i komputerowymi³. W klasycznym podejściu I de Sola Pool to siła zmieniająca medialne przemysły: „Dawniej firmy publikujące gazety, magazyny i książki robiły poza tym bardzo niewiele. Każde z mediów miało swoje osobne własne funkcje i rynki. Każde było regulowane przez inne zasady (...), zdominowane przez wiadomości, czy rozrywkę, były w rękach państwowych bądź prywatnych. Były to konsekwencje wyborów politycznych i przetrwały dzięki przyzwyczajeniom. Postępująca od lat 80. koncentracja powodowała, że firmy chciały dystrybuować treści przez różne kanały. Cyfryzacja pozwoliła powstać konwercencji. Inny mi słowy proces okreśłany jako »konwercencja form« znosi granice pomiędzy mediami, nawet w bezpośredniej komunikacji, takiej jak poczta, telefon, telegraf, i komunikacji masowej, takiej jak prasa, radio i telewizja. Klarownie kwestię tę oddaje F. Hacklin pisząc o możliwości dostarczania przez różne sieci podobnego rodzaju usług lub występowania razem różnego rodzaju urządzeń, takich jak telefon, telewizja i komputery osobiste”, lub „unifikacja funkcji – wspólne występowanie oddzielnych wcześniej produktów wykorzystujących cyfrowe technologie”⁴.

Perspektywa medialna

¹ dr Jan Kreft, Uniwersytet Gdański, Instytut Filozofii, Socjologii i Dziennikarstwa, Wydział Nauk Społecznych.

² O M.O. Wirth, Issue in Media Convergence, A.B. Albarran, S.M. Chan – Olsmed, M.O. With, Handbook of media management and economics, Routledge 2006, s. 445.

³ W. Lowrey, G.L. Daniels, Predictors of Convergence Curricula in Journalism and Mass Communication Programs, “Journalism and Mass Communication Educator” 2005, no. 60, s. 32-46.

⁴ F. Hacklin, Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries, Springer 2007, s. 29, [za:] D. Yoffie, Competing in the Age of Digital Convergence, “California Management Review” 1996, vol. 38, no. 4, s. 33.

We współczesnych mediach konwergencję umożliwia cyfryzacja⁵. W tzw. mediach tradycyjnych (analogowych), zwłaszcza prasie, treści medialne były produkowane, dystrybuowane i odbierane na różne sposoby, a same media rozwijały się w różnych odseparowanych od siebie biznesowych sektorach stosując odmienne metody produkcji i własne sieci dystrybucji.

Cyfryzacja i konwergencja zmieniają ten stan rzeczy. Cyfryzacja mediów nie doprowadziła zatem jedynie do ulepszenia innych medialnych form w takim rozumieniu w jakim można by traktować telewizję jako radio z przesuwanymi się obrazami.⁶ Zmiany te są znacznie poważniejsze choć z perspektywy odbiorców mediów mogą być niewidoczne: oglądając telewizję, czytając książki i prasę czy słuchając muzyki nie postrzegają oni zachodzącej rewolucji cyfrowej jako istotnej zmiany. Dlatego J.V. Pavlik i S. McIntosh proponują analogie współczesnego obrazu mediów do pływającej po oceanie góry lodowej, której jedynie niewielka część jest widoczna ponad powierzchnią. W istocie większość pierwotnie analogowych mediów wykorzystuje cyfryzację, ale widoczny dla odbiorcy finalny produkt jest nadal „analogowy” (np. w przypadku prasy, reklamy zewnętrznej i książek, a do niedawna także filmu).

Perspektywa medialna pozwala na przedstawienie zjawiska jako połączenie różnych medialnych formatów (platform): mediów drukowanych (gazety i magazyny), mediów telekomunikacyjnych (nadawcy telewizyjni, radiowi, kablowi i telewizja satelitarna) oraz Internetu. Rzecz dotyczy relatywnie zrównoważonej dystrybucji informacji poprzez każdą z platform, czyli kreowaniu partnerstwa dostawców informacji.

Dla firm medialnych tak rozumiana konwergencja oznacza konieczność nowego podejścia do strategii marketingowych. Dotychczasowi pasywni odbiorcy / konsumenci mediów stają się bowiem ich twórcami, są coraz częściej charakteryzowani w dobie konwergencji jako nieprzewidywalni i nielojalni. O ile konsumenci tzw. starych mediów byli odizolowanymi jednostkami, to nowych łączą liczne związki – przykładem łączenie się grupy społecznościowe, stanowiące na przykład na rynku grupy nacisku formułujące indywidualne i zbiorowe rekomendacje zakupowe. Migracja użytkowników między platformami medialnymi oznacza dla firm medialnych konieczność, ale i sposobność podążania za użytkownikami i obecność na nowych rynkach poprzez efektywne wielokrotnie dostarczanie medialnych treści. Ich prezentacja na różnych platformach medialnych wpływać bowiem może nie tylko na zwiększenie liczby odbiorców, ale na skuteczne zwiększenie wpływów reklamowych⁷.

Model ewolucji

W obliczu wyzwań, jakie przed firmami medialnym stawia cyfryzacja i związana z nią konwergencja szereg badań przynosi wnioski, które sprowadzają się do generalnej konkluzji: firmy medialne nie wykorzystują wszystkich możliwości, jakie otwierają przed nimi nowe media. Istotna

⁵ T.F. Baldwin, D. S. McVoy, Ch. Steinfield, *Covergence: Integrating Media, Information and Communication*, Sage Publications, Thousand Oaks- London-New Delhi 1996.

⁶ J.V. Pavlik, S. McIntosh, *Converging Media: An Introduction to Mass Communication*, Allyn and Bacon, Boston 2004.

⁷ P. Shoemaker, S. Reese, *Mediating the message: Theories of influences on mass media content*, Longman New York 1996.

wydaje się przede wszystkim uwaga, że choć wykorzystywane są nowoczesne narzędzia, to media mają tendencję do reprodukcji tradycyjnych praktyk dziennikarskich i dziennikarskiej kultury w nowej szacie,⁸ wykorzystując „przy okazji interaktywne opcje”⁹. W niewielkim stopniu wykorzystywane są natomiast formy multimedialne. Dotyczy to na przykład stacji telewizyjnych, które „obierają bezpieczne strategie ekspansji poprzez ponowny montaż i repozycjonowanie swoich wyróżniających się istniejących już produktów i dostarczanie ich on-line”.¹⁰ Proces rekonstrukcji starych mediów (np. wydawców prasy czy nadawców telewizyjnych) w „nowo medialnych” szatach, który można określić jako przemediowanie (remediacja) nie oznacza, że medium traci swoją „starą” specyfikę.¹¹ Przeciwnie, korzystają one nadal ze swojej starej dialektyki, swej unikatowej charakterystyki powstałej na potrzeby zaspokojenia potrzeb swoich tradycyjnych, dawnych odbiorców.

Jednocześnie, jak podkreślają S. Lehman – Wilzig i N. Cohen – Avigdor, zwłaszcza w przypadku nowych mediów takich jak internetowe wersje informacyjne stacji telewizyjnych i gazet widoczne jest, że zarówno „producenci newsów, jak i konsumenci mają problem z uwolnieniem się od poprzednich medialnych paradygmatów i nie są w stanie postrzegać nowych mediów w nowym świetle ich „naturalnego wyrazu”¹².

Problemy powyższe są naturalne dla etapu wzrostu i wpisują się w cykl rozwoju mediów opracowany przez S. Lehman – Wilzig i N. Cohen – Avigdor¹³.

⁸ P. Boczkowski, *The Construction of Online Newspapers: patterns of multimedia and interactive communication in three online newsrooms*, ICA Communication in Borderlands Conference, San Diego 2003, 23–27 May.

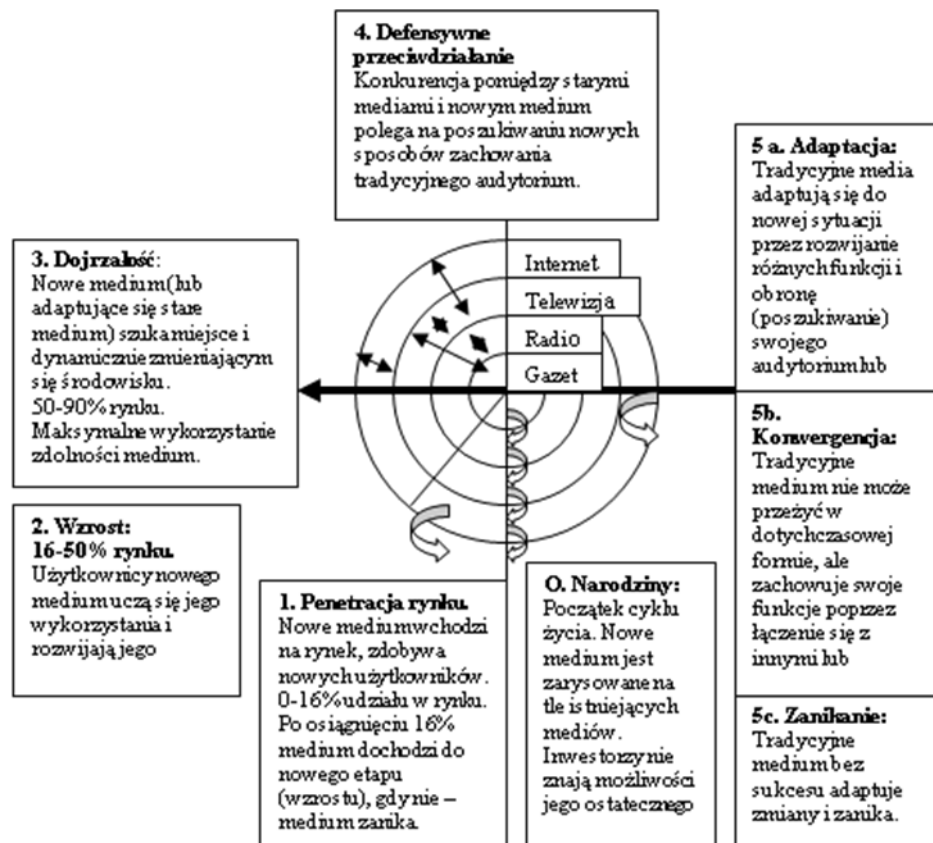
⁹ N.W. Jankowski, M. Van Selm, *Traditional Newsmedia Online: an examination of added values*, „Communications” 2000, vol. 25, no. 1, s. 85–101.

¹⁰ S.M. Chan-Olmsted, J. Park, *From On-Air to Online World: Examining the Content and Structures of Broadcast TV Stations’ Web Sites*, „Journalism & Mass Communication Quarterly” 2000, vol. 77, no.2, s. 321.

¹¹ J. D. Bolter, R. Grusin, *Remediation: Understanding New Media*, MIT Press, Cambridge 1999, s. 56.

¹² S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, *The Natural Life Cycle of New Media Evolution*, „New Media & Society” 2004, vol. 6, no.6, s. 714.

¹³ Tamże, s. 707 – 730.



Rys. Model ewolucji nowego medium.

Źródło: S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, The Natural Life Cycle of New Media Evolution, "New Media & Society" 2004, vol. 6, no.6, s. 712.

Na początkowym etapie operatorzy nowego masowego medium mają problemy z zidentyfikowaniem jego unikatowej cechy.¹⁴ Także odbiorcy nie są generalnie w stanie dostrzec możliwości nowego medium. Stopniowo jednak to oni stają się siłą, która zaczyna definiować jego znaczenie. Gdy nowe medium staje się dostępne i wykorzystywane przez przynajmniej połowę audytorium, to zgodnie z koncepcją dyfuzji innowacji przestaje być medium marginalnym¹⁵.

Według S. Lehman – Wilzig i N. Cohen – Avigdor, zanim dojdzie do etapu konwergencji, stare media podejmują działania obronne i spadek ich znaczenia może być znacząco opóźniony. Poddane naciskom nowych konkurencyjnych sił mogą one wykorzystywać nowe technologie, ich dysponenci mogą obniżać ceny i koszty oraz poszerzać rynki. Reakcją jest też podważanie technicznej niezawodności, podkreślanie zagrożeń wiążących się z korzystaniem z nowego medium.¹⁶ Praktykowane są próby odcięcia nowego medium od źródeł zasobów – przykładem podjęte w latach 30 ub.w. starania wydawców prasy blokowania dostępu przez nadawców radiowych do materiałów

¹⁴ Tamże, s. 714.

¹⁵ E.M. Rogers, Communication Technology – New Media in Society, Free Press, New York 1986.

¹⁶ J. Naughton, A Brief History of the Future – the Origins of the Internet, Phoenix, London 2000.

oferowanych przez agencje informacyjne. Stare media dążą także do zablokowania rozwoju nowych mediów na drodze prawnej¹⁷.

Działania powyższe będą miały jednak jedynie charakter opóźniający, jeśli nowe medium reprezentowało będzie autentyczną nową wartość dodaną. Właściciele i zarządzający starymi mediami będą w tej sytuacji przeznaczali wiele energii i środków na zachowanie dostępu do swojego tradycyjnego audytorium i poszukiwanie sposobów bardziej atrakcyjnego prezentowania swojej oferty, opóźniając to, co w rozwoju mediów nieuniknione¹⁸. Zależnie od technologicznych możliwości i skali postrzeganego zagrożenia ze strony nowych mediów reakcja mediów broniących swych pozycji jest różna. W obliczu ekspansji telewizji stacje radiowe obierały na przykład strategię dotarcia do zawężonych grup odbiorców i dążyły do większej interaktywności¹⁹.

Etapowi konwergencji towarzyszą dwie inne możliwości: adaptacja i zanikanie. Najbardziej popularną taktyką jest poszukiwanie rynkowej niszy rynkowej. Na przykład wydawcy prasy codziennej skłaniają się ku oferowaniu większej liczby pogłębionych i lepiej skomentowanych informacji niż może zaoferować docierająca do szerokiego, okazjonalnego i uniwersalnego audytorium telewizja. Decydują się także na wydawanie tematycznych dodatków ograniczonych wydawniczo do np. dokładnie geograficznie wyznaczonych regionów. Najnowszą fazą adaptacji jest docieranie przez wydawców prasy do audytorium poprzez internetowe wydania²⁰.

Kolejną taktyką tradycyjnego medium jest możliwość zakupu nowego medium – to powszechna praktyka, a jej szczególnie wyrazistym przejawem były zakupy nowo powstających firm internetowych na początku lat 2000. przez duże korporacje medialne tradycyjnych mediów. Gwarantuje ona przeżycie starym mediom pozwalając na finansowanie rozwoju nowych mediów do czasu uzyskania przez nie możliwości przynoszenia zysków – przykładem jest uzyskanie pierwszych zysków dopiero pod koniec 2009 przez największy na świecie serwis społecznościowy Facebook, który dysponował (wrzesień 2009 r.) 300 mln użytkowników.

Przypadek Internetu

W przypadku Internetu po błyskawicznym wzroście w pierwszych dwóch dekadach i jego metamorfozach kluczowym problemem staje się charakter oraz kwestia metodologiczna: czy w istocie e-book jest tym samym medium co tradycyjna książka, wydanie internetowe tym samym co papierowe, iPhone tym samym co telefon za czasów Bella, a telewizja internetowa tym samym, co tradycyjna. W istocie powyższy model pozwala na traktowanie Internetu jako multimedium łączące różne media. Dyfuzja komputerów i Internetu wyzwoliła rosnący poziom konkurencji, z zagrożeniami jakie niesie ona dla tradycyjnej prasy, radia czy tradycyjnego przemysłu muzycznego.²¹ Multimedialny charakter Internetu sprawił, że pominięte zostały jednocześnie w tym rozwoju niektóre

¹⁷ G.L. Jackaway, *Media at War: Radio's Challenge to the Newspapers, 1924–1939*, Praeger, Westport 1995.

¹⁸ S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, *op.cit.*, s. 717.

¹⁹ E.M. Rogers, *op.cit.*

²⁰ J. Turow, *Media Today: An Introduction to Mass Communication*, Taylor & Francis 2008, s. 188 – 232; G. Lawson-Borders, *Media organizations and convergence: case studies of media convergence pioneers*, Lawrence – Erlbaum, Mahwah – London 2006, s. 27 – 43.

²¹ T.L. Adams, N. Clark, *The Internet – Effective Online Communication*, New York 2001.

etapy. Przekroczenie poziomu 50% rynku wskazuje na dojrzały charakter medium, z drugiej strony dopiero na 2 – 3 etapie World Wide Web stała się dostępna, gdy rynek był znacząco nasycony komputerami, co znakomicie obniżyło koszty uzyskania krytycznej masy przez medium.

Inny powód błyskawicznego sukcesu Internetu polega na oferowaniu szeregu nowych funkcji: komunikacji interpersonalnej, uzyskiwaniu informacji, konwersacji grupowej, możliwości zakupów itd. Pozwoliło to na nowe podejście do konwergencji wcześniej ograniczającej się do etapu adaptacji – konwergencji pomiędzy starszymi, zagrożonymi mediami i nowszymi mediami. Chociaż konwergencja Internetu pojawiła się na etapie jego wzrostu, to szybko osiągnął on stan dojrzałości jako multimedium²². Ten niestandardowy przebieg wzrostu Internetu sprawił, że w obliczu zagrożenia jakie się z nim wiązało dla starych mediów obrały one obronne strategie zanim osiągnął on stan dojrzałości - wydawcy prasy zaoferowali np. „lustrzane odbicie” swoich produktów w sieci, jako skopiowane internetowe wydania lub nieco tylko zmodyfikowane.

Strategia konwergencji mającą na celu pozyskanie via Internet nowych źródeł dochodów traconych zwłaszcza przez dotychczasowych wydawców prasy niesie jednak szereg zagrożeń. Przede wszystkim wiążą się one z automatycznym przenoszeniem materiałów dziennikarskich z prasy do sieci. Praktyka taka, opisywana akademickim terminem dzielenia się materiałami zyskała krytyczne potoczne miano „szuflowania”²³ lub „klonowania”²⁴. W istocie podejmowane jeszcze w latach 90. studia na temat wpływu zmian technologicznych wykazały, że zawartość stron internetowych w znaczącym stopniu zależy od zawartości mediów tradycyjnych, ich dostarczanie na strony internetowe jest natychmiastowe, podobnie jak dostęp do nich poprzez mechanizmy wyszukiwania²⁵. Gdy M. Zignarelli analizowała zawartość informacyjną tradycyjnych mediów (przede wszystkim prasy, radia i telewizji) i internetowych stron informacyjnych okazało się, że większość tych drugich była kopiami tych pierwszych, choć zaobserwowano wysiłki na rzecz odstąpienia od tych praktyk²⁶.

Stan taki miał związek z bardzo powoli zmieniającą się strukturą własności. Według S. Chan – Olmsted i J.S. Parka stacje telewizyjne dysponujące istotnym udziałem na rynku należą do większych grup medialnych i znajdują się w lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku internetowym.²⁷ Prowadzone na ten temat badania 422 stron internetowych powiązanych z lokalnymi gazetami, stacjami radiowymi i telewizyjnymi na 25 największych rynkach regionalnych i lokalnych Stanów Zjednoczonych wykazały, że choć każde miało swe charakterystyczny, różniące elementy, to wszystkie dążyły do maksymalizacji korporacyjnych celów²⁸. Tendencji tej sprzyja koncentracja

²² S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, op.cit., s. 721.

²³ B. Gunter, *News and the Net*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, Mahwah – London 2003.

²⁴ L. Dailey; L. Demo, M. Spillman, *The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms*, “Atlantic Journal of Communication” 2007, Vol. 13, no. 3, s. 150–168.

²⁵ J. Palmer, L. Eriksen, *Digital news: Content, delivery, and value propositions for an intangible product*, “Journal of End User Computing” 2000, vol. 12, no. 2, s. 11-19.

²⁶ M. Zignarelli *Surfing the Wave of Flux: A Journey into How Conventional Media are Adapting to Meet the Demands of the New Online Medium*, Carleton University, Ottawa 2000.

²⁷ S. Chan-Olmstead, J.S. Park, *From on-air to online world: Examining the content and structures of broadcast TV stations’ Web sites*, “Journalism and Mass Communication Quarterly” 2000, vol. 77, nr. 2.

²⁸ C. Lin, Carolyn, L.W. Jeffres, *Comparing distinctions and similarities across websites of newspapers, radio stations, and television stations*, “Journalism and Mass Communication Quarterly” 2001, vol. 78, nr. 3.

własność polegająca na tym, że media różnych platform należą do jedno właściciel, którego podstawowym celem jest maksymalizacja zysku bądź rynkowego udziału – wpływ takiej koncentracji na zawartość mediów jest potwierdzony przez szereg badań dotyczących materiałów telewizyjnych, gazetowych czy radiowych²⁹.

Do uwag powyższych nawiązuje oryginalny podział firm medialnych ze względu na strategię podejść do konwergencji, a także stylów tychże strategii.³⁰

1. Liderzy – pragną pozyskać istotne udziały w rynku i wpływać na jego nowo tworzone reguły gry. Zazwyczaj kierują zespołami wskazującymi, które rodzaje działalności mają szczególnie dobre perspektywy. Firmy te pragną wpływać na kurs zmian rynkowych i czerpać z nich największe korzyści. Większość z nich ma duże doświadczenie w korzystaniu z nowych technologii datowane na lata 90. ub. w. i wcześniejsze. Niektóre wykorzystały niepowodzenia konkurentów i skorygowały swoje strategię konwergencji.
2. Uczniowe – ostrożniejsi niż liderzy, przyjęli rzeczywistość cyfrowych mediów i zmiany im towarzyszące. Poszukują na rynku nawet nieudane projekty i są zaskoczeni niepowodzeniem. Niektórzy przyjmują niepowodzenia jako nieunikniony koszt przyszłego sukcesu.
3. Opieszali – nadal sceptyczni wobec możliwości nowych technologii, orędownicy wobec mediów tradycyjnych. Korzystają z cyfrowych inicjatyw gdy są do tego zmuszeni przez rynek. Skłaniają się do przyjęcia postawy obronnej i nadal traktują media cyfrowe jako formę zastępczą.

Inny zaproponowany przez R. Milesa i C. Snowa podział firm starających się dostosować do zewnętrznych warunków obejmuje archetypy, każdy z własną strategią odpowiednią do zmian zachodzących w otoczeniu i typową konfigurację technologii oraz strukturę procesu zawartą w strategii.³¹

1. obrońcy – to firmy o wąskiej ofercie produktów. Zarządzający nimi są wysokiej klasy ekspertami na ograniczonym polu, ale nie mają skłonności do poszukiwania nowych możliwości biznesowych poza polem własnych kompetencji. Koncentrują się na poprawie efektywności dotychczasowych działań.
2. Poszukiwacze – to firmy poszukujące nowych rynkowych możliwości, regularnie eksperymentujące, wyznaczające nowe trendy. Często odpowiadają za zmiany, spotykają się też z wątpliwościami na temat ich kompetencji.
3. Analitycy – to firmy działające równolegle na dwóch rynkach: jednym stabilnym i drugim zmiennym. Na stabilnym rynku firma działa rutynowo i efektywnie poprzez sformalizowane

²⁹ S. Lacy, D. Riffe, The impact of content of competition and group ownership on radio news, "Journalism Quarterly" 1994, vol. 71, nr. 3, s. 583-593.

³⁰ E.E. Dennis, S. Warley, J. Sherida, Doing Digital: An Assessment of the Top 25 U.S. Media Companies and their Digital Strategies, "Journal of Media Business Studies" 2006, vol. 3, no. 1, s. 47-48.

³¹ R. Miles, C. Snow, Organizational Strategy, Structure, and Process. Stanford business classics, Stanford University Press 2003, s. 29.

struktury i procesy. Na niestabilnym – menedżerowie postrzegają swoich konkurentów bliżej nowych idei i szybko adaptują się do tych, które są najbardziej obiecujące.

4. Reagujący – to firmy których menedżerowie stale postrzegają zmiany i uświadamiają sobie niepewność we własnych firmach, ale nie są w stanie efektywnie na nie odpowiadać. Ponieważ w takich firmach brakuje stabilnej struktury strategicznych relacji, rzadko dostosowują się pod wpływem zewnętrznej presji.

Odnosząc podział R. Milesa i C. Snowa do rynku mediów stwierdzić można, że np. większość firm telewizyjnych i radiowych należy do kategorii „obrońców”. Są one skoncentrowane na telewizyjnym i radiowym biznesie, a ich menedżerowie są zazwyczaj ekspertami z długim okresem zatrudnienia. Nie poszukują aktywnie nowych możliwości poza własną domeną. Podejmowane inwestycje związane z cyfryzacją dotyczą wytwarzania tych samych produktów w bardziej efektywnej formie. To dla tych powodów m.in. można wskazać na ewolucyjny raczej a nie rewolucyjny charakter zmian jakie zachodzą na medialnym rynku.

Zakończenie

Działania obronne w obliczu ekspansji nowych mediów, remediacja, adaptacja i zanikanie, zakup nowych mediów przez firmy mediów „starych” czy poszukiwanie rynkowej niszy – to przykłady strategii podejmowanych przez medialne firmy w obliczu zmiany rynkowych zdominowanych przez zjawisko konwergencji. Charakteryzują je szczególnie wysokie poziomy ryzyka i niepewności oraz ograniczone możliwości uzyskania przychodów i zysków w „nowo medialnych szatach”, które mogłyby zrekompensować utratę pozycji na tradycyjnych odrębnych rynkach (np. telewizyjnym czy prasowym). W takich warunkach firmy medialne różni także tempo podejmowanych działań i podejście do strategii konwergencyjnych odpowiednio m.in. do zmian otoczenia, środowiska technologicznego, zajmowanych pozycji rynkowych i struktury zachodzących procesów.

Bibliografia

1. Adams T.L., Clark N., *The Internet – Effective Online Communication*, New York 2001.
2. Baldwin T.F., McVoy D.S., Ch. Steinfield, *Covergence: Integrating Media, Information and Communication*, Sage Publications, Thousand Oaks- London-New Delhi 1996.
3. Boczkowski P., *The Construction of Online Newspapers: patterns of multimedia and interactive communication in three online newsrooms*, ICA Communication in Borderlands Conference, San Diego 2003, 23–27.V.
4. Bolter J.D., Grusin R., *Remediation: Understanding New Media*, MIT Press, Cambridge 1999, s. 56.
5. Chan-Olmstead S., Park J.S., *From on-air to online world: Examining the content and structures of broadcast TV stations' Web sites*, „Journalism and Mass Communication Quarterly” 2000, vol. 77, nr. 2.

6. Dailey L., Demo L., Spillman M., *The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms*, "Atlantic Journal of Communication" 2007, vol. 13, nr. 3, s. 150–168.
7. Dennis E.E., Warley S., Sherida J., *Doing Digital: An Assessment of the Top 25 U.S. Media Companies and their Digital Strategies*, "Journal of Media Business Studies" 2006, vol. 3, no. 1, s. 47-48.
8. Gunter B., *News and the Net*, Lawrence Erlbaum, Mahwah – London 2003.
9. Hacklin F., *Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries*, Springer 2007, s. 29.
10. Jackaway G.L., *Media at War: Radio's Challenge to the Newspapers, 1924–1939*, Praeger, Westport 1995.
11. Jankowski N.W., Van Selm M., S. Martine, *Traditional Newsmedia Online: an examination of added values*, "Communications" 2000, vol. 25, no. 1.
12. Lacy S., Riffe R., *The impact of content of competition and group ownership on radio news*, "Journalism Quarterly" 1994, vol. 71, nr. 3, s. 583-593.
13. Lawson-Borders G., *Media organizations and convergence: case studies of media convergence pioneers*, Lawrence – Erlbaum, Mahwah – London 2006, s. 27 – 43.
14. Lehman-Wilzig S., Cohen-Avigdor N., *The Natural Life Cycle of New Media Evolution*, "New Media & Society" 2004, vol. 6, no.6, s. 714.
15. Lin C, L.W. Jeffres L.W., Comparing distinctions and similarities across websites of newspapers, radio stations, and television stations, "Journalism and Mass Communication Quarterly" 2001, vol. 78, nr. 3.
16. Lowrey W., Daniels, G.L., *Predictors of Convergence Curricula in Journalism and Mass Communication Programs*, "Journalism and Mass Communication Educator" 2005, nr. 60, s. 32-46.
17. Miles R., Snow C., *Organizational Strategy, Structure, and Process. Stanford business classics*, Stanford University Press 2003, s. 29.
18. Naughton J., *A Brief History of the Future – the Origins of the Internet*, Phoenix, London 2000.
19. Palmer J., Eriksen E., Digital news: Content, delivery, and value propositions for an intangible product," Journal of End User Computing" 2000, vol. 12, no. 2, s. 11-19.
20. Pavlik J.V., McIntosh S., *Converging Media: An Introduction to Mass Communication*, Allyn and Bacon, Boston 2004.
21. Rogers E.M., *Communication Technology – New Media in Society*, Free Press, New York 1986.
22. Shoemaker P., Reese S., *Mediating the message: Theories of influences on mass media content*, Longman, New York 1996.

23. Turow J., *Media Today: An Introduction to Mass Communication*, Taylor & Francis 2008, s. 188 – 232.
24. Wirth M.O., *Issue in Media Convergence*, w: *Handbook of media management and economics*, B. Albarran, S.M. Chan – Olsmed, M.O. With, Routledge 2006.
25. Zingarelli M., *Surfing the Wave of Flux: A Journey into How Conventional Media are Adapting to Meet the Demands of the New Online Medium*, Carleton University, Ottawa 2000.

STRESZCZENIE

Krajowy i zagraniczny rynek mediów przeżywa wraz z cyfryzacją bezprecedensowe zmiany określane mianem konwergencji. Dla firm medialnych oznaczają one konieczność nowego podejścia do strategii marketingowych uwzględniających aktywność dotychczas pasywnych odbiorców. Stają się oni bowiem nie tylko twórcami mediów, ale migrują pomiędzy medialnymi platformami na niespotykaną dotychczas skalę. Podążając za odbiorcami i starając się zachować dotychczasowe wpływy z kampanii marketingowych działające już na rynku media obierają strategię konwergencji, a jednocześnie bronią swoich pozycji. Naturalnym stanem tak nowo kreowanego medialnego środowiska marketingowego jest nieustanna zmiana i wyjątkowy z historycznej perspektywy brak poczucia stabilizacji

EVOLUTION OF MEDIA COMPANIES STRATEGY IN THE ERA OF CONVERGENCE

Due to the digitization, domestic and foreign media market is experiencing unprecedented changes known as convergence. For media companies, they represent the need for new approach to marketing that provide for activity of hitherto passive audience. Not only do they become the creators of media, but also migrate between media platforms at an unprecedented rate. Media adopt the strategy of convergence in order to follow the customers, retain existing revenue from marketing campaigns and defend their market positions. The natural state of the newly created media marketing environment is constant change and- unique from a historical perspective- lack of a sense of stability.