

Strategia zarządzania firmami medialnymi jest elementem szerszej problematyki zarządzania, jest także nowo powstającym elementem tej dyscypliny naukowej o kształtującym się dopiero aparacie badawczym. Jej zadaniem jest zastosowanie na medialnym rynku ogólnych teoretycznych dyscyplin z dziedziny zarządzania, przy uwzględnieniu jednak specyfiki mediów. Wyzwanie to realizowane jest na wysoce nieprecyzyjnie określonym obszarze; zarządzanie strategiczne mediami nie tylko dotychczas nie wypracowało narzędzi teoretycznych, ale też fachowe piśmiennictwo należy do rzadkości, zwłaszcza na polskim rynku wydawniczym.

Strategiczne zarządzanie mediami jest zatem elementem dyscypliny zarządzania o kruchych teoretycznych fundamentach, tymczasem charakterystyczna dla medialnego rynku elastyczność działania, umiejętność pozyskiwania odbiorców/użytkowników i reklamodawców, kreatywność i wykorzystywanie wiedzy wpływają na stan innych obszarów aktywności gospodarczej, a dyscyplina jako całość i jej poszczególne elementy, związane zwłaszcza z oddziaływaniem na społeczne postawy, jest przedmiotem dużego zainteresowania uczestników innych rynków, głównie politycznego i finansowego.

Istniejące prace naukowe dotyczące zarządzania mediami nawiązują przede wszystkim do teoretycznych podstaw nauk powiązanych z mediami (zwłaszcza nauki o polityce, nauki o poznaniu i komunikacji społecznej, socjologii, psychologii, ekonomii i finansów) i w niewielkim stopniu są wsparte badaniami teoretycznymi związanymi z zarządzaniem samych mediów. U tych podstaw zarządzanie medialnymi firmami odwołuje się głównie do medioznawstwa i ekonomii mediów, czerpiąc także z ekonomii politycznej, które razem tworzą macierzyste dyscypliny zarządzania mediami. Należy do nich także komunikowanie. Ich uwzględnienie pozwala na lepsze metodologiczne osadzenie analizy strategii korporacji medialnych. Ponadto, prace dotyczące zarządzania medialnymi firmami czerpią nie tylko z teorii zarządzania, ekonomii czy politologii, ale również z naukowego dorobku socjologii i stosunków międzynarodowych przekraczając bariery dyscyplin naukowych.[...]

Praca składa się z siedmiu rozdziałów, których układ wyznaczyła logika przyjęta przy określaniu hipotez i celu.

Rozdział pierwszy otwiera ukazanie strategicznego kontekstu funkcjonowania korporacji medialnych. Przedstawiono w nim charakterystyczne dla mediów występowanie na kilku rynkach jednocześnie, istotę wymiennych relacji i unikatowość medialnych produktów. Uwzględniono koncepcje ekonomii uwagi, charakterystyczną dla współczesnych mediów kulturę dystrybucji oraz konsekwencje jakie niesie ze sobą komercjalizacja informacji, oraz koncepcję dziennikarstwa nastawionego na rynek. Przedmiotem analizy jest funkcjonowanie przemysłu medialnego, cele funkcjonowania mediów, a także model biznesu. Przedstawiona jest koncepcja medialnego łańcucha wartości i jego zmienne postaci.

W tej części pracy ukazano także podstawowe siły wpływające na ewolucję otoczenia korporacji medialnych. Zanalizowane są siły wpływające na wybory menedżerów w firmach medialnych. Scharakteryzowano zmiany technologiczne - dynamiczny element niestabilnego otoczenia destabilizującego tradycyjne modele biznesu. Obejmują one m.in. techniczną stronę kreacji, dystrybucję, przedstawianie różnych form medialnej zawartości i technologiczne

koncepty wpływające na ekonomiczne procesy.

Uwagę szczególną zwrócono na cyfryzację mediów i na jej konsekwencje, m.in. erozję barier wejścia na medialne rynki, dyfuzję treści oraz personalizację produktów i usług medialnych. Cyfryzacja mediów jest w pracy ukazana jako tzw. „przełomowa technologia”. Skoncentrowano się także na kreowaniu, dzięki cyfryzacji, nowych rynków i tzw. nowych mediów, zmianę kosztów produkcji i dystrybucji na rynkach mediów tradycyjnych. W obliczu takich zmian siłą napędową konkurencji stają się w takich warunkach malejące ceny podstawowych towarów i usług informacyjnych, a firmy medialne są zmuszone do poszukiwania nowych możliwości różnicowania oferty rynkowej i uwzględnienia konieczności masowej kustomizacji.

W rozdziale tym poruszane są również kwestie zróżnicowania rozwoju społeczeństwa informacyjnego, komodyzacji (czyli powszechności oferty, która uniemożliwia jej wyróżnienie rynkowe) oraz zarządzania doświadczeniem klienta z pionierską pod tym względem aktywnością korporacji Disneya.

Za ważny kontekst działalności korporacji uznano zjawisko „społeczeństwa sieci”, czyli powstawanie pozarynkowego sektora produkcji informacji, wiedzy i kultury opartego na środowisku sieci, na współpracy i koordynacji podejmowanej za pośrednictwem rozproszonych, pozarynkowych mechanizmów niezależnych od strategii własnościowych.

Rozdział kończy, istotny dla ewolucji korporacji medialnych, kontekst globalizacji i liberalizacji oraz globalizacji, a także wykluczenia cyfrowego jako czynnika limitującego rozwój nowych technik komunikacyjnych i ekspansję korporacji w nowych mediach.

Rozdział drugi poświęcony jest dwóm najistotniejszym nowo wykształconym czynnikom na rynku mediów: tzw. nowym mediom i konwergencji. Przedstawiane są koncepcje interakcji mediów: symetryczne, komplementarne, kanibalizacji oraz całościowa koncepcja mediamorfozy i ograniczonego wpływu. W kontekście zmian modeli biznesu analizowana jest przyszłość mediów masowych łącznie z poszukiwaniem jego efektywnej finansowo wersji na rynku nowych mediów, wersji powstającej na bazie modeli: subskrypcyjnego, reklamowego, transakcyjnego i modelu usług powiązanych.

Przedstawione są także wnioski dotyczące mediatyzacji Internetu i internetyzacji starych mediów - dwóch zbieżnych tendencji wytyczających kierunek ewolucji mediów. Z jednej strony stare media dążą do ułatwienia komunikacji pomiędzy czytelnikami i pomiędzy czytelnikami a dziennikarzami - to użytkownicy, a nie dziennikarze coraz częściej decydują bowiem o tym, jakie będą otrzymywać wiadomości, stając się inspiratorami medialnych treści. Z drugiej strony, firmy tradycyjnych mediów odgrywają coraz większą rolę w Internecie, nadal dominujące jako producenci dziennikarskiej informacji i dysponujące większością potencjału produkcyjnego oraz doświadczeniem rynkowym.

Z rozwojem nowych mediów łączy się konwergencja. Przedstawiona w drugiej części rozdziału, w analizie jej medialnego wymiaru i wpływu na łańcuch wartości, jest ona w niniejszej pracy traktowana jako kluczowy czynnik dla zrozumienia ewolucji mediów ostatnich dekad. W tym kontekście ukazane jest tempo konwergencyjnych zmian, ewolucji nowego medium oraz pomiaru konwergencji, a także stylów podejścia do konwergencji przez firmy medialne.

Trzeci rozdział dotyczy transmedialnych korporacji transnarodowych. Rozpoczyna go teoretyczne podejście do korporacji ze szczególnym uwzględnieniem kreatywnego charakteru mediów. Charakter ten oraz dynamika ewolucji mediów skłaniają do uznania, że najbardziej klarownie oddaje istotę zmian na medialnym rynku adaptacyjna szkoła strategiczna oraz, zgodne ze strategią prostych zasad, elastyczne wykorzystywanie pojawiających się rynkowych szans i poszukiwanie nowych modeli biznesowych. Koresponduje z nią trafna, zważywszy na rolę menedżerów w kreatywnych przemysłach, koncepcja dominującej logiki, czyli rozumienia biznesu przez najważniejszych menedżerów.

Do ich roli, do możliwości wdrażania strategii w życie, nawiązuje szkoła interpretacyjna uwzględniająca m.in. wpływ kultury korporacyjnej, wartości, motywów działań, czyli elementów rzadko bardzo uwzględnianych w strategicznych planach, z racji trudności z ich zobiektywizowaniem. Szkoła ta kładzie nacisk na znaczenie procesów społecznych, kulturowych i symbolicznych wpływających na przykład na zakres zmian zachodzących w przedsiębiorstwach. Ze względu na charakter pracy w mediach i ich społeczne funkcje oraz analizowanie strategii przez pryzmat postawy pracowników (zwłaszcza kadry zarządzającej), szkoła adaptacyjna jest dogodną teoretyczną podstawą dla podjętych m.in. w studiach przypadków kwestiach wpływu kluczowych menedżerów na strategię transmedialnych korporacji transnarodowych.

Ponieważ korporacje transmedialne konkurują na licznych rynkach geograficznych, ich funkcjonowanie ukazano także z perspektywy strategii internacjonalizacji. Omówione są w tym kontekście podstawowe strategie globalne i przyczyny internacjonalizacji, a bardziej szczegółowo przedstawione są relacje pomiędzy konkurencją w sektorze mediów a internacjonalizacją korporacji. Ze względu na unikatowy charakter firm nowych mediów, ukazano m.in. koncepcję firm „globalnych u narodzin”.

W czwartym rozdziale przedstawione zostały strategie rozwoju transmedialnych korporacji transnarodowych. Omówiono w nim konkurencję na medialnym rynku oraz związek między konkurencją a jakością mediów. W kontekście rozwoju korporacji medialnych przedmiotem analizy stały się różnice w podejściu do pożądanego zróżnicowania mediów w koncepcji amerykańskiej i europejskiej. Ze względu na niejednoznaczne pożytki związane ze wzrostem konkurencji, przedstawiona została kwestia hiperkonkurencji i jej związki z jakością mediów oraz tzw. zasada trzech, sugerująca optymalne połączenia konkurencji, współpracy i satysfakcji klientów.

Dalsza część rozdziału dotyczy kwestii koncentracji: jej przyczyn, korzyści i zagrożeń z nią związanych i nowych wyzwań, jakie regulacja koncentracji napotyka w obliczu postępującej konwergencji. Analizowany jest w kontekście dualizmu mediów — są one nośnikami wartości oraz idei, a jednocześnie są produktami rynkowymi — problem rozróżnienia pomiędzy koncentracją własności a objętą prawem antymonopolowym koncentracją przedsiębiorstw. Problem koncentracji jest analizowany także z perspektywy ponadgranicznej koncentracji.

Dywersyfikacji oraz relacjom pomiędzy dywersyfikacją geograficzną i produktową na rynku mediów poświęcona jest pierwsza część piątego rozdziału. Ukazane są w niej rodzaje połączeń pomiędzy firmami medialnymi oraz modele pionowej integracji. Przedstawiona jest także, z różnych perspektyw, pionowa integracja, jej motywy i znaczenie na podstawowych medialnych platformach. Ukazane są także najważniejsze dla transnarodowych korporacji medialnych fuzje i przejęcia oraz przyczyny niepowodzeń części

z nich.

W szóstym rozdziale analizowany jest nowo kształtujący się paradygmat sieciowego rozwoju korporacji medialnych. Główna część rozdziału dotyczy nowo powstających sieci transmedialnych korporacji transnarodowych, zgodnie z koncepcją konstelacji wartości zastępującej statyczne relacje wpisane w linearny łańcuch wartości. Ważną dla wyjaśnienia funkcjonowania medialnych sieci jest koncepcja tzw. dynamicznych relacji, zakładająca, że potencjał organizacji można elastycznie kształtować w zależności od szybko zmieniających się potrzeb. Jest ona dogodna w opisie medialnej rzeczywistości - potencjał korporacji w takim ujęciu nie jest z góry określony, jest plastycznie konstruowany w ramach strategicznego zarządzania siecią relacji.

W tej części pracy przedstawiany jest sposób powstawania wartości w medialnej sieci, charakter relacji między wcześniej konkurującymi korporacjami, wykorzystana jest także dogodna, dzięki sieciowym strukturom, koncepcja dynamicznych możliwości. Określone są relacje pomiędzy formą sieci a innymi formami koordynacji gospodarczej działalności. Korzyści sieciowej struktury i najczęściej spotykane formy uzupełnione są w tym rozdziale o elementy zakorzenienia sieci.

W takim kontekście przedstawiony jest mechanizm powstawania i funkcjonowania transmedialnych korporacji w sieci, jako koncepcji najlepiej przedstawiającej współczesne korporacje medialne. Sieć taka osadzona zostaje w kontekście nowo powstającej formy komunikowania jak jest samodzielna/indywidualna komunikacja masowa wkomponowana w sieci inwestycji, partnerskich relacji i powiązań personalnych w sferze zarządczej. Ich analizie towarzyszy analiza struktury wybranych korporacji transmedialnych, krzyżowych inwestycji i aliansów oraz ich związków z ewolucją łańcucha wartości, a także predefiniowanie zalet i wad wcześniejszej strategii poziomej i pionowej integracji.

Ścisłe związana z sieciowością korporacji jest część pracy poświęcona przenikaniu kapitału i kadry kierowniczej. Podjęta analiza tych relacji pozwala na doprecyzowanie możliwości oddziaływania korporacji na inne rynki - tego, co określić można jako władzę korporacji, ich znaczenie w relacjach z sieciami politycznymi, finansowymi i innymi.

Końcowa część rozdziału poświęcona jest ewolucji strategii korporacji na rynku mediów. Otwiera ją przegląd podstawowych czynników determinujących zmiany środowiska medialnego i skłaniających do ewolucyjnego obierania oraz korygowania najdogodniejszego strategicznego rozwoju korporacji. Przedstawione są także przyczyny powstawania tzw. medialnych imperiów, wzory ekspansji na rynku mediów oraz ograniczenia tej ekspansji.

W ostatnim, siódmym rozdziale, zaprezentowano ewolucję strategii korporacji na przykładach transmedialnych korporacji transnarodowych. Tym studiom przypadku towarzyszy przekonanie, że -jak zauważa M. Porter - sprzyjają one rzeczywistemu postępowi badań. Studia te mają charakter opisowy, wyjaśniający i badający dokumenty. Uwzględniają ponadto zmiany, jakim podlegały badane podmioty. Ich zaletą jest uwzględnienie złożoności zjawisk, stałej niepewności związanej z transformacją, kontekstem i wieloma zmiennymi wpływającymi na strategiczne decyzje.

W pracy poddano analizie sześć transmedialnych korporacji transnarodowych: Bertelsmann AG, News Corporation, Sony Corporation, Time Warner (AOL Time Warner), The Walt Disney Company i Viacom. Dobór ten jest przede wszystkim konsekwencją pozycji rynkowej

korporacji w analizowanym okresie oraz ograniczonej porównywalności danych (np. korporacja Vivendi) oraz niejasności w analizie obranych strategii w zestawieniu z możliwościami jakie stały przed ich zarządami i właścicielami. W przypadku innej wielkiej korporacji medialnej, Comcast, dopiero w 2009 r. nabyła ona NBC, koncentrując się w poprzednich latach na usługach kablowych na terenie USA, zatem nie spełniała przed 2009 r. kryterium transnarodowości.

Praca jest uzupełniona o dwa aneksy: pierwszy - poświęcony analizom finansowym transmedialnych korporacji transnarodowych i drugi - dotyczący badań przeprowadzonych przez autora w latach 2007-2011 na temat migracyjnych zachowań czytelników prasy.

W pracy wykorzystano metody analizy ekonomicznej i logicznej, zwłaszcza dedukcji i indukcji, oraz metodę opisową. Dokonano kwerendy literatury polskiej, a przede wszystkim anglojęzycznej, zwłaszcza amerykańskiej. Wykorzystano także metodę obserwacji bezpośredniej (autor uczestniczył w procesach zarządzania na stanowiskach kierowniczych w trzech korporacjach medialnych przez osiem lat) oraz obserwacji pośredniej (metoda dokumentowa). Autor korzystał ponadto z metody analogii, analizy porównawczej i przyczynowej, elementów analizy statystycznej oraz analizy norm prawnych.

Ponadto w pracy wykorzystano metodologię systemową pozwalającą traktować opisywane zjawiska jako całość złożoną z elementów zależnych od siebie i od tej całości, uwzględniającą ogół warunków w jakich całość ta działa i poszukującą przyczyn przekształceń systemu w samym systemie - także w zdolności kierowania własnym działaniem i wpływem na otoczenie. Metodologia taka uwzględnia zatem nie tylko opis zjawisk, ale wzajemne relacje pomiędzy przedstawianymi obiektami. Są one traktowane jako otwarte systemy, zbiory tak powiązanych elementów, że tworzą nową całość, która wyróżnia się w danym otoczeniu, a zarazem stanowi część tego otoczenia.

(Fragment wstępu)