

dr Jan Kreft

Uniwersytet Gdański

Multimedia jako cel strategii konwergencji mediów - środowiska komunikacji w biznesie

Konwergencja należy do najważniejszych dynamicznych zmian w historii medialnego rynku, tworząc nowe, cechujące się znaczącą zmiennością środowisko komunikacji marketingowej. Nowo powstający konwergencyjny paradygmat oznacza zanik różnic między mediami, powstanie otoczenia marketingowego w którym audytoria stają się społecznościami współtworzącymi media i aktywnie wpływającymi na pomnażanie wartości na każdym etapie ich tworzenia w łańcuchu wartości oraz obieranie przez firmy medialne nowych strategii i przyjmowanie nowych modeli biznesu.

W badaniach nad strukturą przemysłu jest konwergencja traktowana jako transformacja przemysłu multimedialnego z trzech pionowo powiązanych rodzajów działalności gospodarczej (telefonii, telewizji i komputerów pięciu horyzontalnie) w powiązane segmenty (zawartość, opakowanie, sieci transmisyjne, infrastruktura)¹. Dla A. Rolland konwergencja jest ostatecznym etapem strategii kształtowania wartości firmy. Umożliwiająca konwergencję cyfryzacja czyni produkty medialne bardziej wymiennymi i wymusza na firmach konwergencję ich organizacyjnych struktur².

Odnosząc się do pierwszych prac badawczych H. Jenkins wskazuje na I. de Sola Pool który w „Technologies of Freedom” opisał konwergencję jako siłę zmieniającą medialne przemysły następująco: „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. Postępująca od lat 80. koncentracja powodowała, że firmy chciały dystrybuować treści przez różne kanały. Dziś proces określany jako

¹ D.J. Collis, P.W. Bane, S.P. Bradley, *Winners and losers: Industry structure in the converging world of telecommunications, computing and entertainment*, w: D.B. Yoffie, *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 166 – 167.

² A. Rolland, *Convergence as strategy for value creation*, *International Journal on Media Management*, Routledge 2003, s. 23.

konwergencja form znosi granice pomiędzy mediami, nawet w bezpośredniej komunikacji, takiej jak poczta, telefon, telegraf, i komunikacji masowej, takiej jak prasa, radio i telewizja”³.

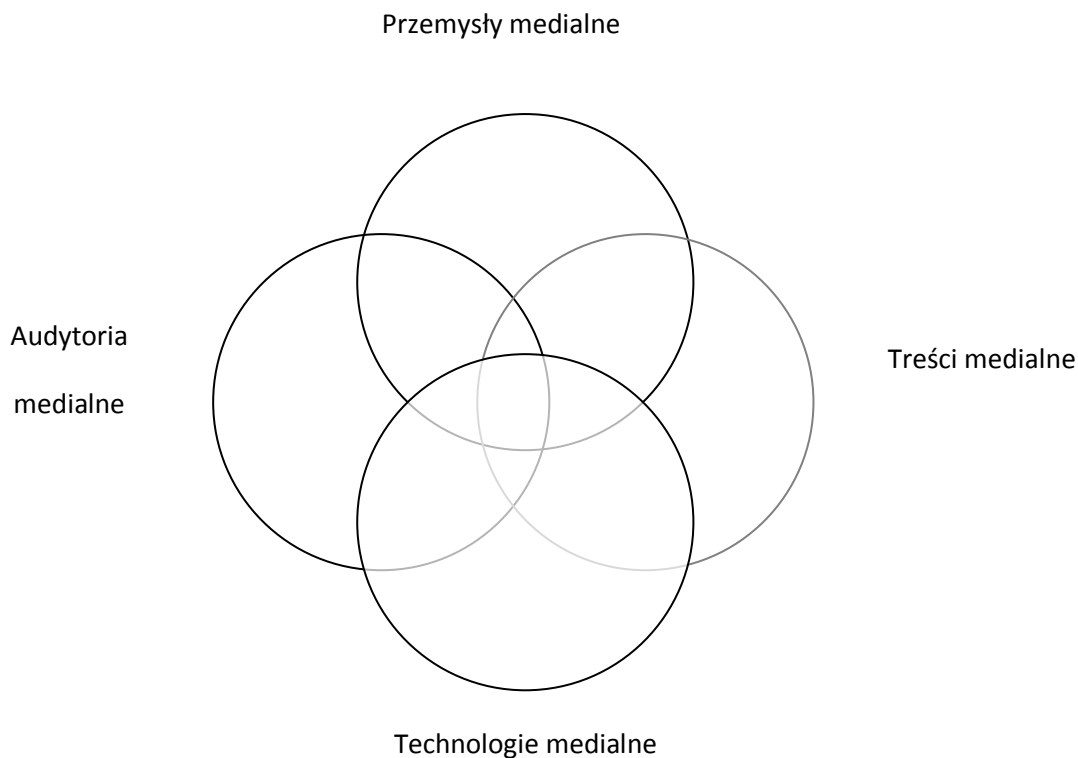
Zanim cyfryzacja umożliwiła konwergencję pomiędzy różnymi kanałami transmisji, w świecie analogowych mediów treści medialne były produkowane, dystrybuowane i odbierane na różne sposoby. Media rozwijały się w różnych odseparowanych od siebie biznesowych sektorach wykorzystując odmienne metody produkcji i własne sieci dystrybucji. Cyfryzacja i konwergencja zmieniają ten stan rzeczy i dochodzi do zapowiadanej przez N. Negroponte zmiany natury mediów masowych z „procesu tłoczenia ludziom bitów informacji na rzecz przyciągania tych ludzi. To radykalna zmiana, ponieważ nasza ogólna koncepcja mediów polegała dotychczas na nakładaniu filtrów ograniczających informację i rozrywkę do kolekcji „najlepszych historii” i „bestsellerów” oferowanych różnym odbiorcom”⁴.

Założenie H. Jenkinsa, że konwergencja jest procesem zachodzącym na pograniczu technologii, przemysłów medialnych, treści mediów i audytorium (rys. 1.) stanowi stosowne ramy definicji zjawiska.

Rys 1. Ramy definicyjne konwergencji wg H. Jenkinsa.

³ I. de Sola Pool, *Technologies of freedom: On free speech in an electronic age*, Harvard University Press, Cambridge 1983, s. 23.

⁴ N. Negroponte, *Cyfrowe życie: jak się odnaleźć w świecie komputerów*, Książka i Wiedza, Warszawa 1997, s. 84.



Źródło: J. Kolodzy, *Convergence journalism: Writing and reporting across the news media*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham 2006, s. 5.

Wśród głównych sił napędowych konwergencji działających w przemyśle medialnym wymienić należy:⁵

- Innowacje technologiczne, włączając rozwój Internetu i rewolucje cyfrową.
- Deregulację / liberalizację i globalizację oraz prywatyzację telekomunikacji.
- Standaryzację technologii.
- Poszukiwanie synergii.
- Obawę firm medialnych przed pozostawaniem poza głównym nurtem wydarzeń (wpływającą na liczne fuzje i akwizycje pośród mediów i firm telekomunikacyjnych)
- Przygotowywanie przez stare media medialnych materiałów do dystrybucji przez nowe media.

Szczególnie istotne zmiany te są z perspektywy komunikacji marketingowej. Wzajemne przenikanie się podmiotów funkcjonujących do tej pory na odrębnych obszarach czyni bowiem archaicznym dotychczasowy podział na rynek telewizji, radia i prasy itd., albowiem uczestnicy tych rynków migrują stopniowo w świat cyfryzacji. Teraz producenci,

⁵ M.O. Wirth, *Issue in Media Convergence*, w: A.B. Albarran, S.M. Chan – Olsmed, M.O. With, *Handbook of media management and economics*, Routledge 2006, s. 445.

agregatorzy (selekcjonujący, organizujący i tworzący medialne pakiety) oraz dostawcy i dystrybutorzy mogą działać na wszystkich platformach medialnych „tradycyjnych” segmentów, co oznacza w praktyce, że coraz bardziej umowny staje się z ich punktu widzenia tradycyjny podział na rynek telewizyjny, radiowy rynek mediów „on-line” i inne.

Jest przy tym konwergencja zarówno ogólnym procesem napędzanym przez korporacje, jak i procesem oddolnym, napędzanym przez konsumentów, przy czym konwergencja korporacyjna współzyskuje z amatorską, a wzajemne relacje między nimi występują w środowisku kształtowanym przez dwie tendencje:⁶

1. Obniżanie przez nowe technologie kosztów produkcji i dystrybucji, rozszerzenie dostępnych kanałów rozpowszechniania oraz umożliwienie konsumentom korzystanie z nowych sposobów archiwizacji, komentowania, zawłaszczania i redystrybucji treści medialnych.
2. Alarmującą koncentrację własności komercyjnych mediów głównego nurtu, z niewielką grupką międzynarodowych konglomeratów, dominujących we wszystkich sektorach przemysłu medialnego.

Jako zjawisko wielowymiarowe jest konwergencja przedstawiana jako:⁷

- Konwergencja technologiczna – związana przede wszystkim z cyfryzacją treści medialnych.
- Konwergencja ekonomiczna – dotycząca przede wszystkim integracji horyzontalnej, określanej także jako „połączeń korporacyjnych”⁸.
- Konwergencja społeczna – oznacza obieranie przez konsumentów mediów rozlicznych strategii nawigacji w nowym informacyjnym środowisku
- Konwergencja kulturowa – wykorzystywanie nowych form kreatywności na pograniczu aktywności różnych technologii medialnych, przemysłów i konsumentów mediów.
- Konwergencja globalna – oznacza kulturowa hybrydyzację jako konsekwencję międzynarodowego krążenia zawartości mediów.

Najczęściej konwergencja odnoszona jest do rozwoju przemysłów telekomunikacyjnych i komputerowych. Tak postrzega ją D. Yoffie pisząc o unifikacji funkcji

⁶ K. Killebrew, *Managing media convergence: pathways to journalistic cooperation*, Wiley-Blackwell, 2005, s. 23.

⁷ H. Jenkins, *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 17.

⁸ T.F. Baldwin, S.D. McVoy, C. Steinfield, *Convergence: Integrating media, information & communication*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

– łączeniu uprzednio odrębnych produktów przy wykorzystaniu cyfrowej technologii⁹. Podobnie traktują ją D.J. Collis, P.W. Bane, S.P. Bradley rozważając wzajemne relacje nowo powstającej wspólnej sieci dystrybucyjnej zastępującej odrębne wcześniej sieci telefoniczne, telewizyjne i komputerów osobistych¹⁰. Dla F. Hacklina to „możliwość dostarczania przez różne sieci podobnego rodzaju usług lub występowania razem różnego rodzaju urządzeń, takich jak telefon, telewizja i komputery osobiste”, a także „unifikacja funkcji – wspólne występowanie oddzielnych wcześniej produktów wykorzystujących cyfrowe technologie”¹¹. Analogicznie kwestie te traktuje K. Killebrew („połączenie dostarczania technologii (systemu transferu) informatycznych oraz interpretacji informacji poprzez wspólne nowe systemy jej rozpowszechniania”¹²).

Za sprawą konwergencji odbiorcy otrzymują szereg możliwości konsumpcji i współuczestniczenia w tworzeniu medialnych zawartości. W zamkniętym cyklu rozwoju firmy telekomunikacyjne i dostawcy oprogramowania dążą w poszukiwaniu dodatkowych źródeł przychodów do szybszego dostarczania materiałów medialnych oczekując dodatkowych zysków, z kolei media obierają strategię dostarczania materiałów poprzez wiele platform medialnych w poszukiwaniu nowego audytorium natomiast użytkownicy korzystają z łatwego, powszechnego dostępu do informacji. Jednocześnie ściśle związana z konwergencją cyfryzacja pozwala na kustomizację materiałów medialnych i łatwość ich przygotowania nawet dla przedstawicieli specyficznych nisz rynkowych¹³.

Problem z multimediami

Charakterystyka nowych skonwertowanych mediów obejmuje takie ich cechy, jak modułowość, cyfryzacja, synchroniczność, autonomia i szybkość, a przede wszystkim interaktywność, hipertekstualność i multimedialność¹⁴. Jako problematyczna w tym kontekście jest precyzja definicji multimedii, albowiem również tradycyjne media bywają

⁹ D. Yoffie, *Introduction: CHES and Competing in the Age of Digital Convergence*, w: D. Yoffie (red.), *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 2.

¹⁰ D.J. Collis, P.W. Bane, S.P. Bradley, *Winners and losers: Industry structure in the converging world of telecommunications, computing and entertainment*, [w:] D.B. Yoffie, op.cit., s. 161.

¹¹ F. Hacklin, *Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries*, Springer 2007, s. 29.

¹² K. Killebrew, *Managing media convergence: pathways to journalistic cooperation*, Wiley-Blackwell, 2005, s. 40.

¹³ D. Tewksbury, *The Seeds of Audience Fragmentation: Specialization in the Use of Online News Sites*, „Journal of Broadcasting and Electronic Media” 2005, vol. 49, no. 3, s. 332-348.

¹⁴ B. Franklin, M. Hamer, M. Hanna, M. Kinsey, J.E. Richardson, *Key Concepts in Journalism Studies*, Sage, London 2005.

kombinacją różnych formatów i odbierane są przez różne zmysły. Gdy zatem za multimedium uznamy kombinację tekstu i obrazu on-line, to multimedium jest także na przykład telewizja¹⁵. Z drugiej strony wymieniane jako multimedium telewizja on-line jest w istocie niczym więcej, jak telewizją w Internecie¹⁶.

Uwagi powyższe wpisują się w obszernie zaprezentowany np. przez M. Opgenhaffena problem rozbieżności w rozumieniu pojęcia „multimedia”¹⁷. Przykładem stwierdzenie P. Dahlgrena, który rozumie multimedia jako „zasięg w jakim tekst, grafika, dźwięk, głos i statyczne lub ruchome obrazy mogą być tłumaczone i łączone we wspólną cyfrową formę” nie konkretyzuje, czy tekst, grafika, dźwięk lub obrazy są mediami¹⁸. Podobnie szereg innych badaczy (np. P. Boczkowski, czy T.G. Ruggiero i M. Hoogeveen) nie precyzuje przedmiotu analiz¹⁹. Niekiedy wykorzystują termin „media komunikacji” albo „typy informacji”²⁰. Jeśli z kolei potraktować multimedia literalnie, jako multi- albo zwielokrotnione media, wówczas założyć należy, że za multimedia mogą być uznane przynajmniej dwa media, co w praktyce oznacza, że multimediami można też określić wspólne występowanie dwóch gazet w postaci cyfrowej (w tej sytuacji np. P. MacGregor proponuje termin trimedia na określenie kombinacji tekstu, audio i video)²¹.

W obliczu takich rozbieżności uzasadnionym jest traktowanie multimediiów jako „konwergencji tradycyjnych medialnych formatów (kina/obrazu, tekstu i dźwięku) w jednej wiadomości przedstawionej on-line”²².

¹⁵ M. Opgenhaffen, *Redefining Multimedia: The (Dis)integrated Use of Multiple Media and Modalities in Convergent Journalism*, International Communication Association, Montreal 2008, s. 2.

¹⁶ S. Paulussen, *Online News Production in Flanders: How Flemish Online Journalists Perceive and Explore the Internet's Potential*, „Journal of Computer Mediated Communication” 2004, vol. 9, no. 4.

¹⁷ M. Opgenhaffen, op.cit. s. 1.

¹⁸ P. Dahlgren, *Media Logic in Cyberspace: Repositioning Journalism and its Publics*, „Javnost . The Public” 1996, vol.3, no. 3, s. 64.

¹⁹ P. Boczkowski, *The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms*, „Journal of Communication” 2004, vol. 54, no. 2, s. 197-213; M. Hoogeveen, *Towards a Theory of the Effectiveness of Multimedia Systems*, „International Journal of Human-Computer Interaction” 1997, vol. 9, no. 2, s.151-168; T.E. Ruggiero, *Uses and Gratifications Theory in the 21st Century*, „Mass Communication and Society” 2000, vol. 3, no. 1, s. 3-37.

²⁰ J.H. Connolly, I.W. Phillips, *Semiotics and the Theoretical Foundations of Multimedia*, „Semiotics” 2002, vol. 14, no. 4, s. 169-184.

²¹ P. MacGregor, *Mind the Gap: Problems of Multimedia Journalism, Convergence*, „The International Journal of Research into New Media Technologies” 2003, vol. 9, no. 3, s. 8-17.

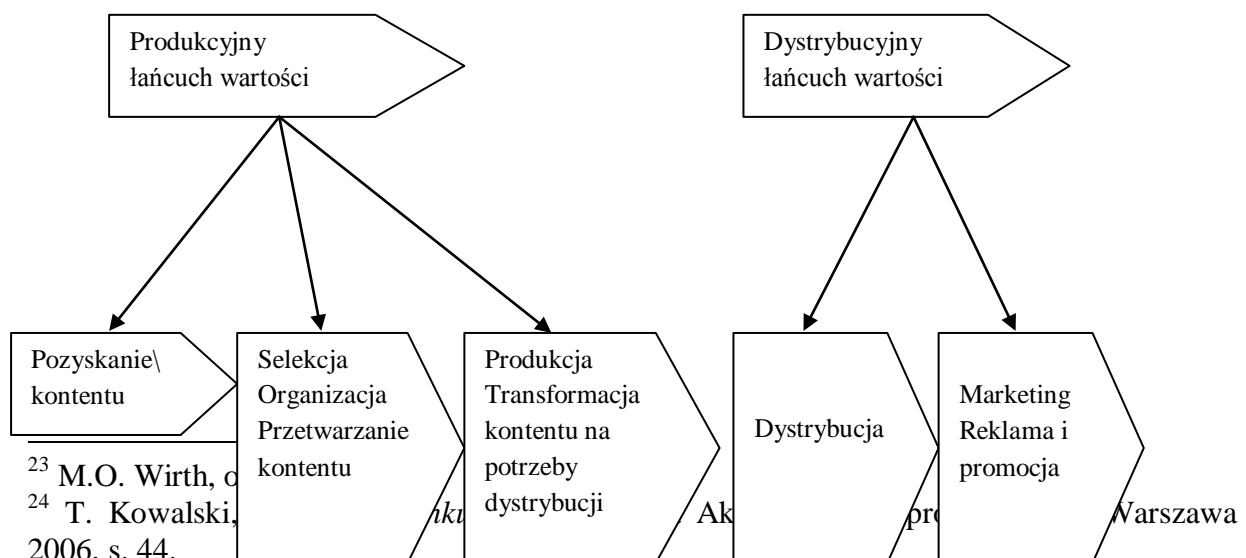
²² J. Bardoel, *The Internet, Journalism and Public Communication Policies*, „Journal for Communication Studies” 2002, vol. 64, no. 5, s. 501-511.

Ewolucja łańcuchów wartości

Znaczenie i skala zmian związanych z konwergencją dla komunikowania marketingowego jest dobrze widoczna w nowo formowanych modelach biznesu i łańcuchach wartości firm medialnych. Migracja dotychczasowych użytkowników mediów i nowa, aktywna rola w której wpływają bowiem na radykalne zmiany modeli medialnego biznesu. By były one przedstawieniem rentownego przedsięwzięcia winny uwzględniać rozwój produktów opartych na konwergencji, zdolnych zaspokoić nowe i istniejące już potrzeby. Szczególnie istotne jest w kontekście zrozumienie koncepcji łańcucha wartości, jak podkreśla bowiem R. Picard, na rynku mediów „model biznesowy... zawiera koncepcję łańcucha wartości... wartości, która jest dodana do produktu lub usługi na każdym etapie jego akwizycji, transformacji, zarządzania, marketingu i sprzedaży oraz dystrybucji... Taka koncepcja łańcucha wartości jest też istotna w zrozumieniu środowiska marketingowego, ponieważ podkreśla wartość tworzoną dla kupującego”.²³ W przypadku analiz działalności firm medialnych łańcuch taki jest widoczny dzięki analizie ich działalności, ich struktury pozwalającej na odseparowanie poszczególnych funkcji i etapów procesu powstawania medialnych produktów.²⁴

Pomimo różnic pomiędzy firmami działającymi na rynku mediów, podstawową wspólną wartość w tradycyjnym łańcuchu wartości zawiera контент (treść, np. zawartość stron internetowych), jego przygotowanie, dobór, organizacja, ujęcie w programie oraz przetwarzanie kontentu – wymagające przygotowania do dystrybucji, dystrybucję i związany z nią marketing.²⁵

Rys 2. Model łańcucha wartości R. Picarda.



²³ M.O. Wirth, o

²⁴ T. Kowalski, 2006, s. 44.

²⁵ R. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 33.

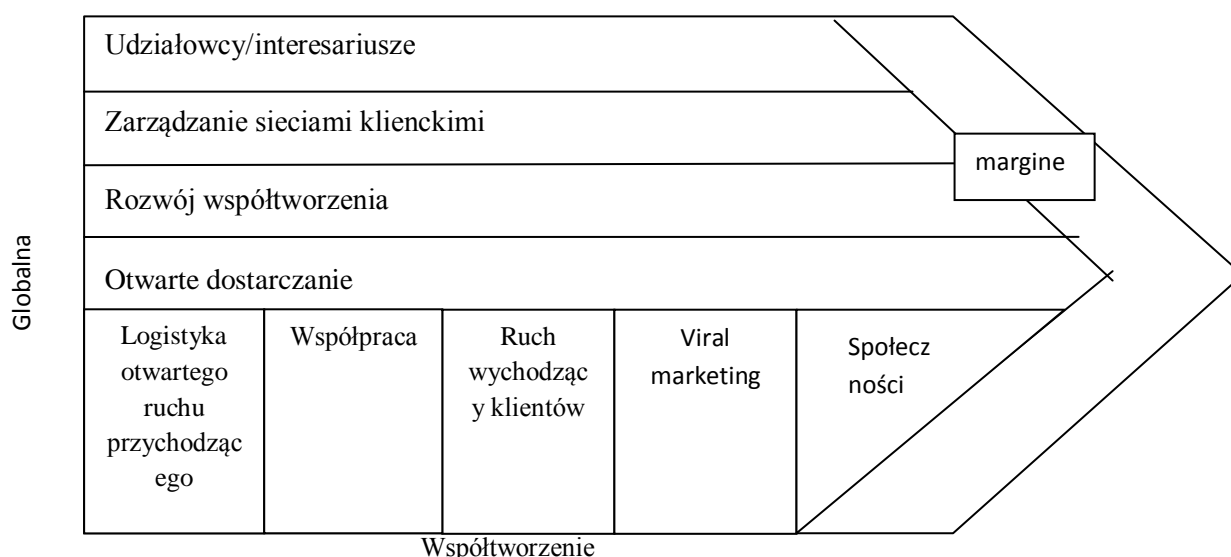
Tworzenie
kontentu

Źródło: R. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 34.

Prezentacja powyższego procesu jako kreowanie wartości dla klienta np. prasy pozwala na wyłonienie dwóch kluczowych procesów: powstawania i selekcji, organizacji, programowania i przetwarzania treści. Powstawanie treści to w istocie przygotowanie oryginalnych materiałów oraz selekcja, organizacja i formowanie go w program, który czyni treść łatwiejszą do znalezienia, użycia i przejrzenia. Pozostałe działania, choć ważne – jak podkreśla R. Picard – z punktu widzenia dystrybucji i użytkowania fizycznego są mniej istotne.

Zważywszy na cyfryzację tzw. starych mediów (telewizja, prasa itp.) i aktywne coraz powszechniejsze uczestnictwo dotychczas pasywnych konsumentów mediów w tworzeniu mediów konsumenci ci stają się (jako odbiorcy i jednocześnie twórcy/aktorzy mediów) integralną częścią procesu kreowania „łańcucha wartości 2.0” – określenie to pochodzi od terminu 2.0 Web opisującego „architekturę współuczestnictwa” w której równie istotna jak treść jest sieć wymiany pomiędzy uczestnikami („context”). Łańcuch taki bierze pod uwagę aktywność konsumenta w pomnażaniu wartości na każdym etapie aktywności firmy.

Rys 3. Łańcuch wartości Web 2.0



Źródło: X. Comtesse, J. Huang, *The Value Chain 2.0: Bringing In The Consumer*: <http://www.lunchoverip.com/2008/05/the-value-chain.html>

Podstawowe różnice w funkcjonowaniu starego i nowego „skonwertowanego” medialnego marketingowego środowiska doby Web 2.0 można ująć następująco:²⁶

I. Uczestnictwo v. podstawowe działalności. Firmy medialne są zmuszone do integracji działań konsumentów/aktorów:

- Otwarta logistyka danych otrzymywanych z sieci v. logistyka danych otrzymywanych z sieci. Odbiór, przechowywanie i dystrybucja materiałów medialnych mogą być powierzane w niektórych przypadkach konsumentom/aktorom.
- Współpraca v. działalność mediów. Konsumenci / aktorzy uczestniczą aktywnie w twórczym procesie.
- Konsument/aktor jest zaangażowany w proces marketingowy (np. Ebay, Merlin).
- Działalność społeczności sieciowych v. usługi. Wspólnoty uczestniczą całkowicie lub częściowo w usługach posprzedażowych.

II. Globalna działalność v. aktywność wspomagająca.

- Udziałowcy infrastruktury v. infrastruktura firm. Wewnętrzna infrastruktura firm jest „podłączona” bezpośrednio do infrastruktury innych zainteresowanych.
- Wewnętrzna infrastruktura firmy jest bezpośrednio „podłączona” do zainteresowanych. Efektem jest środowisko wielu uczestników (tzw. chmura komputerowa).
- Zarządzanie siecią klientów v. zarządzanie human resources
- Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy także sieci klientów (przykładem Facebook, LinkedIn).
- Współtworzenie v. rozwój technologii. Badania i rozwój integrują pomysłowość konsumentów/aktorów firmy.
- Otwarte powiększanie wartości v. powiększanie. Konsumenci/aktorzy penetrują i wzbogacają łańcuch.

Takie holistyczne rozumienie zjawiska konwergencji w którym kluczowe jest dostrzeżenie rosnącego znaczenia multimedialnej integracji w korelacji z wzrostem uczestnictwa konsumentów mediów wymieniających się informacjami i np. rekomendacjami dotyczących towarów i usług towarzyszy potrzeba uwzględnienia rynkowych wyzwań w strategiach firm medialnych. Zwłaszcza, że dla wielu z nich konwergencja oznacza zagrożenie tym poważniejsze, że zawodne okazują się dążenia do zarządzania wspomnianą

²⁶ X. Comtesse, J. Huang, The Value Chain 2.0: Bringing In The Consumer:
<http://www.lunchoverip.com/2008/05/the-value-chain.html>

migracją. Dążąc do odzyskania utraconych wpływów finansowych firmy decydują się na zmianę modelu biznesu i pozyskanie jak największego audytorium wydań on-line lokując w sieci swoje najistotniejsze elementy łańcucha wartości, czyli przede wszystkim kontent²⁷. Ponieważ jednak nadal podstawowym źródłem przychodów firm pozostają tradycyjne media a nie media nowe dochodzi do wzrostu fundamentalnego dla firm medialnych zagrożenia w postaci reorientacji modelu biznesu (zaangażowania się w nowe media w sytuacji, gdy główne strumienie przychodów pochodzą ze starych mediów). Na rynku prasy zjawisko to określono jako „paradoks Krugmana” polega na niezdolności osiągnięcia przez internetowe strony gazet stabilnego ekonomicznie dochodu reklamowego, pomimo tego, że gromadzą one największe w historii audytoria.

Kluczowe wobec formowania się konwergencyjnego paradygmatu jest zatem wykorzystywanie przez firmy medialne wszystkich możliwości związanych z multimediami. W praktyce jest ono niewielkie. Przykładem stacje telewizyjne, które „obierają bezpieczne strategie ekspansji poprzez ponowny montaż i repozycjonowanie swoich wyróżniających się ale istniejących już produktów i dostarczanie ich on-line”²⁸. Zatem proces rekonstrukcji starych mediów w nowych „nowo medialnych” szatach, który można określić jako przemediowanie (remediacja) nie oznacza, że medium traci swoją „starą” specyfikę.²⁹ Przeciwnie, korzystają one nadal ze swojej starej dialektyki, swej unikatowej charakterystyki powstałej na potrzeby zaspokojenia potrzeb swoich dawnych odbiorców. Jak podkreślają S. Lehman – Wilzing i N. Cohen – Avigdor, zwłaszcza w przypadku nowych mediów, widoczne jest, że zarówno „producenci newsów, jak i konsumenci mają problem z uwolnieniem się od poprzednich medialnych paradygmatów”³⁰.

Literatura

1. Baldwin T.F., McVoy S.D., Steinfield C., *Convergence: Integrating media, information & communication*, Sage Publications, Thousand Oaks 1996.

²⁷ R. Ivan, The Krugman paradox, Metaprinter.com.

²⁸ 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.

²⁹ J. D. Bolter, R. Grusin, Remediation: Understanding New Media, MIT Press, Cambridge 1999, s. 56.

³⁰ S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, The Natural Life Cycle of New Media Evolution, "New Media & Society" 2004, vol. 6, no.6, s. 714.

2. Bardoel J., *The Internet, Journalism and Public Communication Policies*, "Journal for Communication Studies" 2002, vol. 64, no. 5.
3. Bolter J.D., Grusin R., *Remediation: Understanding New Media*, MIT Press, Cambridge 1999
4. Chan-Olmsted S.M., 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.
5. Collis D.J., Bane P.W., Bradley S.P., *Winners and losers: Industry structure in the converging world of telecommunications, computing and entertainment*, w: D.B. Yoffie, *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
6. Comtesse X., Huang J., *The Value Chain 2.0: Bringing In The Consumer*: <http://www.lunchoverip.com/2008/05/the-value-chain.html>
7. Connolly J.H., I.W. Phillips, *Semiotics and the Theoretical Foundations of Multimedia*, "Semiotics" 2002, vol. 14, no. 4.
8. Dahlgren P., *Media Logic in Cyberspace: Repositioning Journalism and its Publics*, "Javnost . The Public" 1996, vol.3, no. 3.
9. de Sola Pool I., *Technologies of freedom: On free speech in an electronic age*, Harvard University Press, Cambridge 1983.
10. Franklin B., Hamer M., Hanna M., Kinsey M., Richardson J.E., *Key Concepts in Journalism Studies*, Sage, London 2005.
11. Hacklin F., *Management of Convergence in Innovation: Strategies and Capabilities for Value Creation Beyond Blurring Industry Boundaries*, Springer 2007.
12. Hoogeveen M., *Towards a Theory of the Effectiveness of Multimedia Systems*, "International Journal of Human-Computer Interaction" 1997, vol. 9, no. 2.
13. Ivan R., *The Krugman paradox*, Metaprinter.com.
14. Jenkins H., *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie I Profesjonalne, Warszawa 2006.
15. Killebrew K., *Managing media convergence: pathways to journalistic cooperation* , Wiley-Blackwell 2005.
16. Kolodzy J., *Convergence journalism: Writing and reporting across the news media*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., Lanham 2006.
17. Kowalski T., *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006.
18. Lehman-Wilzig S., N. Cohen-Avigdor, *The Natural Life Cycle of New Media Evolution*, "New Media & Society" 2004, vol. 6, no.6.
19. MacGregor P., *Mind the Gap: Problems of Multimedia Journalism, Convergence*, "The International Journal of Research into New Media Technologies" 2003, vol. 9, no. 3.
20. Opgenhaffen M., *Redefining Multimedia: The (Dis)integrated Use of Multiple Media and Modalities in Convergent Journalism*, International Communication Association, Montreal 2008.

21. Paulussen S., *Online News Production in Flanders: How Flemish Online Journalists Perceive and Explore the Internet's Potential*, "Journal of Computer Mediated Communication" 2004, vol. 9, no. 4.
22. Picard T., *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002.
23. Rolland A., *Convergence as strategy for value creation*, *International Journal on Media Management*, Routledge 2003.
24. Ruggiero T.E., *Uses and Gratifications Theory in the 21st Century*, "Mass Communication and Society" 2000, vol. 3, no. 1.
25. Tewksbury D., *The Seeds of Audience Fragmentation: Specialization in the Use of Online News Sites*, "Journal of Broadcasting and Electronic Media" 2005, vol. 49, no. 3.
26. Yoffie D., *Introduction: CHES and Competing in the Age of Digital Convergence*, w: D. Yoffie , *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
27. Wirth M.O., *Issue in Media Convergence*, w: A.B. Albarran, S.M. Chan – Olsmted, M.O. With, *Handbook of media management and economics*, Routledge 2006.

Multimedia as a target of media convergence strategy - communication environments in business

Convergence is one of the most dynamic changes in the history of the media market, creating a new marketing communication environment, that is characterized by significant variability. Emerging convergence paradigm means the disappearance of differences between the media. Audience become communities make up the media and actively influence on an increase in value at every stage of its development in the value chain. The result is that media companies adopt new strategies and business models.