

Kreft, J. (2007). *Gazety ogólnopolskie. Strategie marketingowe*, Wydawnictwo *Studia Europejskie*, Gdynia.

Jan Kreft

Gazety ogólnopolskie Strategie marketingowe

Gdańsk 2007

WSTĘP.....	6
I. TEORETYCZNE PROBLEMY MARKETINGU PRASOWEGO.....	9
1. Specyfika marketingu i rynek mediów.....	9
1.1. Zarządzanie i orientacja marketingowa na rynku prasowym.....	13
1.2. Społeczna rola mediów	16
2. Marketing – mix na rynku prasowym.....	22
2.1. Produkt – element marketingu – mix na rynku prasowym.....	22
2.2. Cena	20
2.3. Dystrybucja.....	27
2.4. Promocja	27
2.1.1. Reklama.....	31
2.1.2. Promocja sprzedaży.....	38
2.1.2. Public relations.....	40
2.5. Siła mediów.....	43
3. Środowisko marketingu prasowego.....	47
3.1. Otoczenie marketingowe.....	47
Przypisy.....	41
II. PROCES FORMUOWANIA STRATEGII MARKETINGOWEJ NA RYNKU PRASOWYM	
1. Istota strategii marketingowej.....	52
2. Analiza sytuacji marketingowej.....	56
2.1. Analiza konkurencji.....	57
2.2. Analiza rynku konsumenta i jego zachowań.....	61
3. Formułowanie strategii marketingowej.....	65
3.1. Określenie misji i celu.....	65
3.2. Badania mediów.....	67
3.3. Wybór prasowego rynku docelowego, segmentacja i pozycjonowanie	68
3.4. Strategie konkurencji na rynku prasowym.....	71
4. Kształtowanie strategii marketingowych wydawnictwa prasowego.....	74
4.1. Strategie produktu	74
4.2. Strategie marki.....	77
4.3. Strategie cenowe.....	78
4.4 Strategie komunikacji	82
Przypisy.....	76
III. STRATEGIE MARKETINGOWE CODZIENNYCH GAZET OGÓLNOPOLSKICH.....	84
1. Rynek prasy codziennej	84
1.1. Rynek czytelnicy.....	84
1.1.1. Kształtowanie rynku czytelniczego w latach 1989 – 2004.....	84
1.1.2. Polski rynek czytelnicy prasy codziennej w okresie recesji lat 1999 – 2004.....	90
1.1.3. Zagraniczny rynek czytelnicy prasy codziennej.....	95
1.2. Formowanie się rynku reklamy prasowej.....	102
1.2.1. Rynek reklamy gazet ogólnopolskich.....	102
1.2.2. Dzienniki regionalne na rynku reklamy.....	108
1.2.3. Gazety bezpłatne na rynku reklamy.....	103

1.2.4. Pozycja prasy na rynku reklamy.....	110
1.2.5. Konsekwencje recesji gospodarczej na rynku reklamowym.....	111
1.2.6. Pozycja prasy w dochodach reklamowych na świecie.....	115
2. Środowisko marketingu prasowego.....	117
2.1. Otoczenie polityczne.....	117
2.2. Elementy otoczenia ekonomicznego.....	119
2.3. Elementy otoczenia prawnego.....	123
2.4. Otoczenie technologiczne	124
2.5. Zachowania czytelników.....	134
3. Analiza sytuacji marketingowej na polskim rynku prasowym.....	137
3.1. Konkurencja gazet ogólnopolskich na rynku czytelniczym.....	137
3.1.1. Czytelnicstwo konkurencyjnych gazet ogólnopolskich	137
3.1.2. Sprzedaż egzemplarzowa konkurencyjnych gazet ogólnopolskich.....	140
3.2. Konkurencja gazet ogólnopolskich na rynku reklamowym.....	137
3.3. Zależności pomiędzy czytelnictwem, sprzedażą i przychodami reklamowymi gazet ogólnopolskich.....	149
3.4. Gazety regionalne.....	153
3.4.1. Czytelnicstwo gazet regionalnych i ogólnopolskich w regionach	153
3.4.2. Konkurencja gazet ogólnopolskich i regionalnych na rynku reklamy.....	158
3.5. Konkurencja prasy bezpłatnej.....	152
3.6. Konkurencja gazet ogólnopolskich z magazynami.....	166
3.7. Konkurencja intermedialna.....	168
3.7.1. Konkurencja stacji telewizyjnych.....	168
3.7.2. Konkurencja stacji radiowych i operatorów internetu.....	177
4. Strategie marketingowe wydawnictw codziennej prasy ogólnopolskiej	182
4.1. Analiza SWOT wydawnictw prasy ogólnopolskiej.....	182
4.2. Misje i cele wydawnictw prasy ogólnopolskiej.....	184
4.3. Badania marketingowe.....	186
4.4. Wybór rynków docelowych, segmentacja i pozycjonowanie.....	189
4.5. Strategie konkurencji prasy ogólnopolskiej.....	207
5. Strategie marketingowe wydawnictw prasy ogólnopolskiej.....	216
5.1. Strategie produktu	216
5.2. Strategie cen.....	228
5.3. Strategie komunikacji.....	235
5.4. Strategie dystrybucji.....	244
5.5. Strategie budowania siły mediów.....	248
5.6. Model oceny strategii marketingowej wydawnictw prasy ogólnopolskiej	232
LITERATURA.....	265

Wstęp

U zarania XXI wieku następują znaczące zmiany strukturalne w gospodarce światowej, będące rezultatem wzrostu udziału i znaczenia informacji i ich medialnych nośników. Zmiany te wiązane są z powstaniem nowego systemu wytwarzania bogactwa, którego podstawą nie jest już posługiwanie się rzeczami, ale oddziaływanie na informacje i oddziaływanie informacji na ludzi. Ujmowane jako „era informacji” są ze względu na swą wagę traktowane jako równie fundamentalne, jak narodziny industrializmu.

Produkcja nawet najdoskonalszych dóbr powstających w tzw. starej gospodarce przestała być wystarczającym czynnikiem określającym oblicze współczesnej ekonomii. Dostępność informacji i jej interpretacja wpływa na zachowania i postawy jednostek, przeobrażając stan świadomości społecznej w niespotykanym dotychczas wymiarze. Tendencja ta, charakterystyczna dla ustabilizowanych, wysoko rozwiniętych społeczeństw, jest obecna w skondensowanej, dynamicznej formie w gospodarce i życiu społecznym Polski po 1989 roku. Kreowanie informacji, zarządzanie nią, traktowanie jako cennego dobra na stale przeobrażającym się medialnym rynku było obecne i zostało opisane oraz analizowane od kilku dziesiątek lat w krajach rozwiniętych.

Mimo podobieństw do innych dziedzin gospodarki, media charakteryzują się jednak specyficznymi cechami przejawiającymi się w procesach rynkowych. Tę specyfikę określa ich funkcjonalny dualizm, występują bowiem równocześnie na dwóch rynkach: zawartości mediów (tu produktem jest informacja, ale także w coraz większym wymiarze rozrywka) i – zwłaszcza po 1989 roku – na rynku reklamy, na którym towarem jest sprzedawany reklamodawcom jest dostęp do publiczności (auditorium). Innymi słowy: na rynku reklamy media konkurują między sobą o uwagę i czas konsumentów, którzy występują w nowej roli tworząc audytorium stanowiące najbardziej atrakcyjny i pożądanym na rynku medialnym „towar”. Zatem media nie tylko opisują rzeczywistość i ją kreują, ale także realizują swój cel ekonomiczny poprzez zdobycie i utrzymanie jak największego audytorium. Reklamodawcy natomiast kupują uwagę konsumentów mediów oraz możliwości popytu na oferowane im towary i usługi. To dla tej racji powodzenie medium tworzy przesłanki dla sukcesu na rynku reklamy, a równocześnie powodzenie na rynku reklamy stwarza ekonomiczne przesłanki rozwoju medium.

Znaczenie mediów jest jednak większe niż wskazywałyby na to statystyki opisujące poziom ich konsumpcji, czy przychody reklamowe. Specyfikę mediów podkreśla bowiem ich immanentna cecha: wkraczanie w sferę idei i aktywna rola, którą pełnią, a która pozwala im zajmować szczególną pozycję w społeczeństwie. Media nie są bowiem jedynie selekcjonerem i sprawozdawcą wydarzeń lub pasem transmisyjnym głosów społecznych (reklamodawców, adwokatów opinii itd.) dotarcia do szerokiej publiczności. Są także źródłem tych głosów i ich recenzentem i ośrodkiem powstawania zysków.

Powyższe przesłanki skłaniają do dokonania analizy strategii marketingowych wydawnictw codziennej prasy ogólnopolskiej. Problematyka ta została omówiona na przykładzie tytułów ogólnopolskiej prasy codziennej: Gazety Wyborczej, Rzeczpospolitej, Faktu, Super Expressu, Życia i Trybuny. Tak dedykowana tematyka pozwala uznać, że książka ta adresowana jest przede wszystkim do osób zainteresowanych rynkiem medialnymi i zawodowo z nim związanymi. Odpowiada także na zainteresowanie studentów kierunków dziennikarskich, stosunków międzynarodowych i politologicznych. Również osób zatrudnionych w ponad 200 tysiącach firm – reklamodawców decydujących się corocznie na korzystanie z medialnej formy przekazu promocyjnego. Książka przedstawia bowiem media z rzadko przyjmowanej perspektywy: jako wysoko konkurencyjne podmioty dążące do

osiągania własnych celów biznesowych, obierające i realizujące własne strategie marketingowe.

U podstaw tej analizy leży przyjmowanie przez wydawnictwa orientacji marketingowej. Jej wyrazem jest praktyka marketingu partnerskiego - budowanie trwałych więzi z czytelnikami i tworzących taki poziom lojalności, który daje w efekcie stałe wzajemne związki. Przyjęciu i stosowaniu tak określonego marketingu sprzyja wzrastająca konkurencja na rynku medialnym i liberalizacja warunków działalności medialnej.

Ale działalność ogólnopolskiej prasy to także, a może przede wszystkim, możliwość ich oddziaływania na otoczenie, traktowane jako siła mediów. Wiąże się z nią ich specyficzny charakter. Kontekstem funkcjonowania prasy pozostaje bowiem ich społeczno – polityczno – kulturowa rola. Społeczna odpowiedzialność mediów wywodzi się z pobudzania przez nie i sterowania społecznymi oczekiwaniami i zachowaniami, z kreowania postaw oraz wskazywania nowych możliwości zaspokajania potrzeb czy wreszcie zwiększanie aspiracji. Wymienione przymioty dotyczą przede wszystkim prasy codziennej, to dzienniki bowiem wypełniające informacyjną funkcję, są uznawane za szczególnie aktywny instrument społecznej i politycznej ekspresji.

Przy tym wszystkim dzienniki pozostają osadzone w gospodarce rynkowej regulowanej regulacjami popytu i podaży i jako część systemu gospodarczego znajdują się pod wpływem otoczenia, które w istotnym stopniu determinuje sukces ekonomiczny i wyznacza bariery rozwoju. Z kolei rynkowa orientacja prasy i znaczenie ekonomicznych celów jej działania prowadzi do procesów integracyjnych, a w ich efekcie do zmniejszania się liczby wydawnictw prasowych. Konsekwencją malejącej liczby mediów staje się ich homogeniczność oraz zawężanie spektrum przedstawianych przez nie alternatywnych postaw i opinii. Cały rynek prasy charakteryzuje zaś pogłębiająca substytucyjność i komplementarność jego głównych graczy oraz relatywna obfitość nisz rynkowych zagospodarowywanych przez wydawnictwa prasowe, które - gdy nisze okazują się atrakcyjne i rentowne - z czasem trafiają w strefę wpływów rynkowych liderów. Tak ujęta koncentracja własności prowadzi, przy mnożących się barierach wejścia na rynek także do atrofii „strefy publicznej” rozumianej jako przestrzeń dla publicznego dyskursu.

Rynek mediów cechuje się przy tym znaczącą dynamiką i rosnące znaczenie ma przewidywanie zmian i wyprzedzanie pod tym względem konkurencji – wszystko to jest elementem strategicznego podejścia do rynku wynikającego z orientacji na potrzeby czytelnika i reklamodawcy w długim okresie. Praktycznym wyrazem takiego podejścia jest opracowanie i wdrażanie określonych strategii marketingowych.

Wobec tak zaprezentowanego rynku prasy zasadniczym celem niniejszej pozycji jest dokonanie oceny strategii marketingowych przyjętych przez wydawnictwa prasowe najważniejszych na polskim rynku dzienników ogólnopolskich. Podjęta jest też próba oceny doboru i zmian tych strategii w radykalnie zmieniających się warunkach otoczenia marketingowego.

Efektom studiów nad literaturą przedmiotu są teoretyczne zagadnienia marketingu prasowego, w tym m.in. znaczenie na rynku mediów społecznej odpowiedzialności wymagającej interdyscyplinarnej wiedzy o prawach rządzących rynkiem wydawniczym, wiedzy na temat reguł socjopsychologicznych określających percepcje tytułów prasowych oraz roli mass mediów w komunikowaniu masowym i jej konsekwencjach. W tym kontekście uwypuklona została społeczna koncepcja ekonomii politycznej mediów.

Zważywszy na charakter przedstawianej działalności wprowadzono do katalogu elementów marketingu – mix element siły mediów („power”) - odrębnego waloru przypisanego branży medialnej, którego obecność i znaczenie wywodzi się przede wszystkim ze społecznej roli mediów i jej uznaniu, jako jeden z najistotniejszych argumentów dla oceny i pozycji rynkowej mediów.

Przedmiotem analizy stał się także proces formułowania strategii marketingowej na rynku prasowym. Towarzyszą jej rozważania dotyczące strategii, jej uwarunkowania, styli, opcji oraz istoty przewagi konkurencyjnej. Przedstawione są też rynki na których dochodzi do walki konkurencyjnej, konkurencji intermedialnej, elementów otoczenia konkurencyjnego oraz działających na rynku sił konkurencyjne i ich wzajemnych relacji oraz ich wpływu na uczestników rynku prasowego. Opisane są bariery wejścia na rynek prasowy, cele działalności konkurencyjnych wydawnictw oraz elementy analizy konkurencji.

W części poświęconej przygotowaniom do formułowaniu strategii i jej określaniu ukazano zasady tworzenia misji i celów wydawnictw prasowych. Przedstawiono znaczenie badań rynku czytelniczego i reklamowego, doboru prasowego rynku docelowego, segmentacji i pozycjonowania oraz opisano strategię marketingowe z ich uwarunkowaniami. W punkcie dotyczącym kształtowania strategii marketingowych wydawnictw prasowych omówiono pięć obszarów: strategię produktu, strategię cenowe, dystrybucji, komunikacji oraz strategię budowania siły mediów.

Trzon niniejszej pozycji stanowi ocena strategii marketingowych obieranych przez codzienne gazety ogólnopolskie i ukazanie polskiego oraz zagranicznego rynku czytelniczego prasy codziennej oraz rynku reklamowego z uwzględnieniem gazet ogólnopolskich, regionalnych i bezpłatnych oraz ich otoczenia. Przedstawiono konkurencję między gazetami ogólnopolskimi na rynku czytelniczym i zależności pomiędzy czytelnictwem, sprzedażą i przychodami reklamowymi gazet ogólnopolskich, konkurencję pomiędzy gazetami regionalnymi regionalnych i ogólnopolskimi w regionach przedstawiono w kontekście poziomów ich czytelnictwa i przychodów reklamowych. Analogicznej analizie poddano konkurencję ze strony prasy bezpłatnej, stacji telewizyjnych oraz radiowych i operatorów internetu.

I. TEORETYCZNE PROBLEMY MARKETINGU PRASOWEGO

1. Specyfika marketingu prasowego i rynek mediów

Z punktu widzenia marketingu na rynku prasy dogodnym jest jego ujmowanie jako procesu działań, którym można sterować, bądź jako zespół czynności związanych z produktem, jego promocją i dystrybucją.¹ Ich wspólną cechą jest zwykle postrzeganie marketingu jako „pewnego rodzaju ludzkiej aktywności, skierowanej na zaspokajanie potrzeb i pragnień poprzez procesy wymiany lub jako wzajemne satysfakcjonujący oraz korzystny proces wymiany zachodzący pomiędzy jednostkami i (lub) organizacjami”.²

Do realizacji potrzeb dochodzi na rynku prasowym, który stanowią aktorzy: grupa ludzi, których można określić za pomocą wspólnych charakterystycznych cech, takich jak wspólne zainteresowania, problemy, używanie tych samych produktów, podobny stopień zamożności pozwalający na ich zakup. Ponadto musi istnieć możliwość dotarcia do nich za pomocą wspólnego dla nich środka przekazu.³ Taki walor mediów podkreśla McCarthy

¹ Jedną z fundamentalnych jest definicja marketingu P. Kotlera określająca tym mianem proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów. Ta definicja marketingu opiera się na podstawowych pojęciach: potrzeby, pragnienia i popyt, produkty, wartość, cena i zadowolenie, wymiana, transakcja i związki, rynki oraz marketing i uczestnicy rynku. Dla zaistnienia marketingu muszą zostać spełnione cztery warunki: (1) dwie lub więcej ze stron o nie zaspokojonych potrzebach, (2) zamiar i możliwość zaspokojenia tych potrzeb, (3) sposób porozumiewania się stron oraz (4) coś, co może być przedmiotem wymiany. K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin., W. Rudelius, Marketing, Dom Wydawniczy ABC 1998, s. 10. „Proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy uzyskują to, czego potrzebują i pragną, przez tworzenie oraz wzajemną wymianę produktów i wartości” – tak marketing definiują P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002, s. 39-40. Według McNomary marketing to: „filozofia zarządzania firmą, oparta na ogólnie organizacyjnej akceptacji potrzeby orientacji na klienta, orientacji na zysk i uznania ważności roli marketingu w komunikowaniu potrzeb rynku do wszystkich działów firmy”, F.E. Webster Jr, Market – Driven Management Using the New Marketing Concept to Create a Customer – Oriented Company, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997, s. 16. Inną popularną definicję przedstawili L. Boone i J. Kurtz: „Marketing to ogólnie organizacyjna orientacja na klienta w celu osiągnięcia sukcesu w dłuższym okresie”, G.B. Turner, B. Spencer, Understanding the marketing concept as organizational culture, „European Journal of Marketing”, 1997 nr.2, s. 111. Według O.C. Walkera, marketing to: „planowanie i koordynowanie wszystkich działań firmy wokół głównego celu, jakim jest satysfakcja potrzeb klientów, jako najbardziej efektywny sposób osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz realizacji celów firmy w dłuższym okresie”, [za:] G.B. Turner, B. Spencer, Understanding the marketing concept as organizational culture, „European Journal of Marketing”, 1997 nr. 2, s. 111. Interesującą propozycję przedstawia T. Ambler określając marketing, jako: „zarządzanie wzrostem produkcji i wartością dodaną, a także określenie kosztów, które można zredukować bez uszczerbku dla firmy”, T. Ambler, Marketing od A do Z. „Financial Times” przedstawia, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 131. Dla J. Trouta definicja marketingu wywodzi się z praktyk dużych firm amerykańskich i brzmi: „marketing to bitwa na poziomie percepcji, stała walka o umysł klientów, zawłaszczanie ich uwagi i ukształtowanie jednego, spójnego wizerunku firmy. Orężem tej bitwy są marki, bowiem one budują unikalność firmy”. J. Trout, Wielkie marki, Wydawnictwo IFC Press, Kraków 2002, s. 7. Bardziej klasyczną i szczegółową definicję sformułował T. Sztucki: „Marketing jest to system osiągania sukcesów na rynku dzięki orientacji na nabywców, ciągłemu badaniu i poznawaniu ich potrzeb, wytwarzaniu produktów najlepiej zaspokajających istniejące i pobudzone potrzeby oraz dostarczaniu produktów nabywcom – wraz z informacją i promocją – we właściwym czasie, właściwych miejscach i po odpowiednich cenach, T. Sztucki, Marketing, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 1992, s. 44.

² B. i W. Żurawikowie, Zarządzanie marketingowe, część I, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1994, s. 10.

³ Spośród rozlicznych definicji rynku zwracają uwagę m.in.: P. Kotler, G. Armstrong,.... op. cit., s. 102. Autorzy ci określają także rynek jako: „zbiór dotychczasowych i potencjalnych nabywców produktu”, s. 45. „Rynek tworzą potencjalni nabywcy, których można zdefiniować jako ludzi i organizacje mające zamiar oraz możliwość kupienia określonego produktu”, K. Przybyłowski, S.W. Hartley, op. cit. 8, s. 23. Definicja ta odwołuje się do określenia P. Kotlera, iż: „rynek składa się z wszystkich potencjalnych klientów, mających określoną potrzebę lub pragnienie, którzy w celu ich zaspokojenia są gotowi i są w stanie dokonać wymiany”, P. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska,

wskazując, iż: w rozwiniętej gospodarce rynek jest rozbudowanym systemem sprzedaży masowej. Media są na nim niezbędne, a ich pośrednictwo jest elementem strategii marketingowej.⁴

Ponieważ media nie są jedynie biernym pośrednikiem i, jako podmioty gospodarcze, w mniejszym lub większym stopniu podlegają regułom rynkowym rywalizując o najkorzystniejszą pozycję rynkową, pomagając jednocześnie innym podmiotom gospodarczym w tej rywalizacji, same tworzą rynek mediów. Można go określić, jako: „ogół stosunków wymiennych i społecznych między odbiorcami (publicznością i reklamodawcami) i dysponentami mediów”.⁵

Podstawowe definicje

- Rynek prasowy - składa się z uczestników rynku, a więc wydawców prasy i klientów prasowych, produktów prasowych – gazet i czasopism zaspokajających potrzeby czytelnicze i będących podstawą wymiany na rynku prasowym, determinowanej ceną prasy i jej zawartością merytoryczną.⁶
- Klienci prasowi – czytelnicy i reklamodawcy – pełnią na rynku prasowym funkcję centralną, od ich wyborów zależy skuteczność marketingu prasowego. Reklamodawcy zwłaszcza instytucjonalni, są z punktu widzenia mediów, nabywcami ich produktów. Można ich podzielić na dwie grupy: znających się na funkcjonowaniu rynku mediów i tych, którzy mają słabe rozeznanie.⁷ Do tych pierwszych należą przede wszystkim reklamodawcy działający na rynku ogólnokrajowym, stosując wyrafinowane modele i plany mediów pozycjonując reklamę, są partnerami dla firm świadczących usługi reklamowe i posiłkują się badaniami mediów.⁸
- Media - to środki przekazu, które są nośnikami reklamy, czyli gazety, telewizja, radio, czasopisma, internet, plakaty i billboardy.
- Mass media - to środki przekazu o zasięgu ogólnokrajowym.⁹ Media są także określane mianem jednego z nieosobowych kanałów komunikacji.¹⁰
- Dzienniki – określenie to jest stosowane zamiennie z określeniem „gazety” – są: „środkiem osiągnięcia celów komercyjnych, promowania konsumpcji przez reklamy i

Warszawa 1994, s. 9. Podobną definicję, akcentującą strategiczny aspekt marketingu, przyjął J. Dietl: „Rynek jest zbiorem aktualnych lub potencjalnych nabywców produktu”, J. Dietl, Marketing, PWE, Warszawa 1985, s. 39. Szerzej traktuje rynek J. Altkorn uznając, że jest to: „ogół stosunków wymiennych między sprzedającymi, reprezentującymi podaż towarów i usług, a kupującymi, reprezentującymi popyt na towary i usługi”, J. Altkorn (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 41. Bardziej rozwiniętą definicję, wprowadzającą pojęcie komunikowania, przedstawia T. Sztucki: „Rynek jest zgrupowaniem uczestników, miejscem i formą konfrontacji podaży i popytu, komunikowania się dostawców i nabywców i zawierania transakcji kupna – sprzedaży towarów i usług”, T. Sztucki, Marketing, op. cit., s. 27. Definicja zawężona do wymiaru geograficznego brzmi następująco: „Rynek to grupa ludzi zamieszkała na pewnym terytorium geograficznym, która jest potencjalnie lub faktycznie sprzedawania i kupowania produktów, T. Sztucki, Tamże, s. 35.

⁴ McCarthy E.J., Basic Marketing: a Managerial Approach, Irwin, Homewood 1975, s. 25.

⁵ J. Beliczyński, Planowanie mediów w zarządzaniu reklamą, Wyd. Antykwa, Kraków 1999, s. 217.

⁶ W. Patrzałek, Elementy marketingu na rynku prasy, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 15.

⁷ Dobrze rozeznanani potrafią ocenić efektywność mediów w docieraniu do docelowego audytorium, wielkość audytorium medium i koszt dotarcia do odbiorców. Szerzej: K. Smith, Intermedia Competition for Advertising in Small daily markets, “Journal of Media Economics”, vol. 8, s. 33.

⁸ G. Cameron, G. Nowak, D. Krugman, The competitive position of newspapers in the local retail market, “Newspaper Research Journal”, vol. 14 (3-4), s. 70-81.

⁹ Marketing. Leksykon, The Economist, Profile Books Ltd., The Economist Newspaper Ltd., London 1997, s. 160.

¹⁰ Nieosobowe kanały komunikacji to: „sposób przekazywania komunikatów bez kontaktu osobistego lub informacji zwrotnej. Należą do nich media, atmosfera i wydarzenia”, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing..., op. cit., s. 460 – 464, P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 837.

narzędziem zysków dla swoich właścicieli.” Dzienniki ukazujące się na obszarze całego kraju należą do prasy krajowej.¹¹

Analiza rynkowych powiązań, w których występują media prowadzi do wniosku, że występują one równolegle na dwóch rynkach: rynku zawartości mediów, czyli rynku przekazu (gdzie produktem jest informacja, rozrywka itp.) i rynku reklamy na którym towarem jest miejsce reklamowe sprzedawane reklamodawcom.¹² Rynek przekazu to: „ogół przekazów informacyjnych i rozrywkowych oferowanych wszystkim odbiorcom przez wszystkie dostępne na danym terenie media masowe”.¹³ Natomiast rynek reklamy, to: „wydzielone w ofercie programowej mediów czas i powierzchnia, które media sprzedają (bezpośrednio lub przez agencje reklamowe) różnym firmom i instytucjom, by te mogły dotrzeć ze swoimi reklamami lub ogłoszeniami do określonego kręgu odbiorców”.¹⁴ Rynki te wzajemnie na siebie wpływają i oddziałują.¹⁵ Zważywszy na wykonywane przez media funkcje – są one dla wszystkich mediów podobne: informacja i rozrywka – media wkraczają także na rynek idei, co pozwala im zajmować szczególną pozycję w społeczeństwie.¹⁶

Na rynku czytelnicy media przyjmują postać egzemplarza gazety, magazynu, audycji radiowej, programu telewizyjnego, filmu, płyty lub strony WWW i są oferowane odbiorcom czyli czytelnikom i widzom oraz reklamodawcom. Na rynku reklamy oferują reklamodawcom usługi polegające na pośrednictwie w nawiązywaniu kontaktu między reklamodawcą, a odbiorcą mediów.¹⁷ Występują wówczas jako media reklamy – prasa, radio, telewizja, reklama zewnętrzna - czyli: „grupa środków przekazu o podobnym charakterze i mechanizmie oddziaływania.”¹⁸

Jednym z najważniejszych elementów charakterystyki mediów jest to, że na rynku reklamy media konkurują między sobą o uwagę i czas odbiorców.¹⁹ Czytelnicy mediów występują na tym rynku w nowej roli. Media bowiem działają jak przedsiębiorstwo, którego najbardziej atrakcyjnym i pożądanym na rynku towarem jest publiczność - audytorium, do której dostęp mogą sprzedać reklamodawcom.²⁰ Na tę istotę relacji wymiennych na rynku

¹¹ Za prasę krajową uważa się taką, której większość nakładu jest sprzedawana. T. Kowalski, *Media i pieniądze*, Dom Wydawniczy Przedsiębiorstwa Handlowego TEX, Warszawa 1998, s. 92.

¹² J. Beliczyński, *Planowanie...*, op. cit., s.227. „Rynek audytorium obsługiwany jest w zakresie dostarczania rozrywki, informacji oraz treści o charakterze poznawczym i kulturalnym, natomiast rynek zleceniodawców reklam obsługiwany jest w zakresie sprzedaży powierzchni reklamowej”, J. Beliczyński, op. cit., s. 77. Autor ten zauważa także: „Na rynku zawartości mediów towarem jest informacja i rozrywka adresowana do publiczności, która płaci za jego nabywanie swoim czasem, niekiedy pieniędzmi”, Tamże, s. 227.

¹³ M. Mrozowski, *Media masowe*, Oficyna wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2001, s. 156.

¹⁴ Tamże, s. 156. Rynek reklamy i rynek mediów pozostają ze sobą w związku; silniejsza pozycja wydawcy na rynku przekazów, czyli większe audytorium) może prowadzić do wzrostu pozycji na rynku reklamy.

¹⁵ T. Kowalski, op.cit. s. 82. R. Picard określa media jako dual product market (podwójny produkt rynkowy lub produkt podwójnego rynku), Tamże, s. 82, /za:/ R.G. Picard, *Media Economics. Concept and Issues*, Sage Publications vol.22, The Sage Comm Text Series, s.17.

¹⁶ Tamże, s. 48, /za:/ S. Lacy, T.F. Simon, *The economics and regulation of United States newspapers*, Norwood N.J. Ablex.

¹⁷ T. Kowalski, *Wprowadzenie do ekonomii mediów*, [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, B. Jung (red.) Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 87. „Rynek reklamy to ogół stosunków wymiennych i społecznych między jego podmiotami, gdzie przedmiotem wymiany jest produkt reklamowy (środek reklamowy lub usługa w zakresie działań reklamowych)”, J. Beliczyński, *Planowanie...*, op. cit., s.227.

¹⁸ A. Czarnecki, R. Korsak, *Planowanie mediów w kampaniach reklamowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 24.

¹⁹ T. Kowalski, *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 83.

²⁰ „Publiczność stanowi podstawę kształtowania audytorium. Można powiedzieć, że publiczność to suma audytoriów.” Szerzej: J. Gajda, *Determinanty cywilizacyjne i kulturowe edukacji medialnej* [w:] J. Gajda, S. Juszczyk, B. Siemieniecki, K. Wenta, *Edukacja medialna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 29. Tamże także szczegółowe różnice pomiędzy publicznością a audytorium podane za Ch. Bonew, *Masy, publiczność, audytorium*, „Przekazy i Opinie”, nr 1. Także M. Filipiak, *Homo communicans*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Marii Curie Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 23 – 24.

medialnym wskazuje T. Kowalski: „Na pozór mogłoby się wydawać, że media drukowane oferują reklamodawcom swoją powierzchnię, zaś media elektroniczne czas antenowy lub powierzchnię (np. tzw. bannery reklamowe są częstym elementem stron WWW). Tymczasem, tak naprawdę media oferują dostęp do swoich odbiorców, potencjalnych klientów.”²¹ I dalej: „Reklamodawcy nie kupują powierzchni w gazetach, czy minut w radiu lub telewizji, za co – przynajmniej formalnie – płacą. W istocie kupują odbiorców, a właściwie ich uwagę oraz możliwości popytu na oferowane im towary i usługi”.²²

To dla tych racji powodzenie czytelnicze medium tworzy przesłanki dla sukcesu na rynku reklamy: gazety cieszące się dużą liczbą czytelników oferują reklamodawcom dotarcie do dużej liczby konsumentów. I odwrotnie: powodzenie gazet na rynku reklamy stwarza ekonomiczne podstawy dla ich rozwoju.

Do zaspokojenia potrzeb kupujących i sprzedających niezbędna jest koncentracja marketingu na ich odkrywaniu i analizie sposobów ich zaspokojenia. Kluczem do osiągnięcia tych celów jest idea transakcji wymiany. Jej istotę stanowi zamiana rzeczy posiadających wartość między kupującym oraz sprzedającym w taki sposób, aby zarówno jeden jak i drugi skorzystali na wymianie.²³ Orientacja rynkowa we współczesnym marketingu charakteryzuje kulturę organizacyjną, której najważniejszym celem jest tworzenie nadzwyczajnej „wartości nabywcy”.²⁴ Rozumiane są przez nią postrzegane przez nabywcę całkowite korzyści, które może uzyskać dzięki produktowi lub usłudze, w stosunku do postrzeganych kosztów nabycia i posiadania.²⁵ Nabywcy posiadają bowiem jakąś pierwotną, wewnętrzną koncepcję „właściwego” stosunku korzyści do kosztów. Wartość jest jednak sprawą indywidualną, jest też kategorią względną - nie istnieją w tej materii wartości absolutne.²⁶ Wartość jest też pojęciem postrzeganym względem oferty konkurentów.²⁷ Dopiero bowiem porównując dostępne propozycje nabywcy wybierają to, co ich zdaniem zapewni im najwyższą wartość.

Dla rynku medialnego istotne znaczenie ma także wartość użytkowa medium, czyli zdolność do zaspokajania potrzeb informacyjnych i rozrywkowych różnych odbiorców. Określa ją zawartość (content) medium, owoc pracy zespołów przygotowujących dany produkt: dziennikarzy, edytorów, wydawców, drukarzy, kolporterów itd. W praktyce procesowi wymiany podlega więc zawartość medium i czas (poświęcona uwaga, skupione

²¹ Tamże s. 87.

²² T. Goban – Klas, Media i komunikowanie masowe, PWN, Warszawa – Kraków 1999, s. 152.

²³ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin., W. Rudelius, Marketing, op. cit, s. 8.

²⁴ Koncepcja marketingu oparta na wartości powstała w wyniku badań prowadzonych w latach osiemdziesiątych ub. wieku, które udowodniły, że nie udział w rynku, lecz wartość postrzegana przez klienta ma stanowić o sukcesie firmy. Zatem przewaga konkurencyjna ma swe korzenie w zdolności firmy do dostarczenia wartości, a udział w rynku jest jedynie rezultatem ich dostarczania. F.E. Webster jr, Market – Driving..., op. cit., s. 56; F.E. Webster jr., Defining the New Marketing Concept [w:] “Marketing management”, October 1993, s. 13-16. W efekcie konsumenci kupują produkty tych firm, które według nich oferują najwyższą wartość dla klienta. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing, op. cit, s. 520. Wątek wartości rozwinął M. Porter proponując koncepcję łańcucha wartości – głównego narzędzia identyfikowania sposobów zwiększania wartości dla klienta. Szerzej: M.E. Porter, Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1985, s. 36-37.

²⁵ S. Meehan, P. Barwise, Czy cenicie wartość nabywcy? /w:/ Tajniki marketingu. Przewodnik po marketingu dla studentów MBA London Business School, The Wharton School, Kellogg Graduate School of Management, INSTEAD, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000, s. 31. Wartość nabywcy bywa w literaturze przedmiotu określana także, jako “wartość klienta” i jest definiowana następująco: „różnica między wartością, jaką zyskuje klient, posiadając produkt i używając go, a kosztem uzyskania produktu”, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing., op. cit., s. 41. Pokrewne jest określenie „wartości konsumenckiej” definiowanej jako: „jedyna w swoim rodzaju kombinacja korzyści uzyskiwanych przez docelowych nabywców, obejmujących jakość, cenę, wygodę, punktualną dostawę oraz usługi w okresie przed i po sprzedaży”, K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, Marketing, op. cit., s. 15.

²⁶ L. Krishnamurthi, Kształtowanie cen: trochę sztuka, trochę nauka, [w:] Tajniki marketingu. Przewodnik po marketingu dla studentów MBA London Business School, The Wharton School, Kellogg Graduate School of Management, INSTEAD, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000, s. 116.

²⁷ S. Meehan, P. Barwise, Czy cenicie..., op. cit., s. 31.

zainteresowanie) odbiorców stanowiący z kolei samodzielną wartość – przedmiot zainteresowania reklamodawców. Co istotne, relacja wymiany nie musi wiązać się z bezpośrednią zapłatą – obok nieodpłatnych programów telewizyjnych i radiowych coraz powszechniejszą są na rynku gazety bezpłatne.

Wymiana na rynku prasowym ma miejsce pod warunkiem:

- Istnienia wydawcy i odbiorcy prasy.
- Pojawienia się produktu, czyli gazety.
- Zaistnienia relacji pomiędzy wydawcą, a odbiorcą przez zderzenie cen (w sprzedaży egzemplarzowej i powierzchni reklamowej), którą nabywca jest w stanie zapłacić, z sumą wartości reprezentowanych przez produkt prasowy.
- Przekształcenia relacji w stałą postawę wobec produktu prasowego i powstania segmentu docelowych odbiorców.

W praktyce tak określona pozycja marketingu w działalności wydawniczej sprowadza się do przyjęcia strategii tworzenia i dostarczania wartości na rynku prasowym. Tradycyjny model: wyprodukuj produkt → sprzedaj produkt przybiera zatem nową postać: wybierz wartość → dostarcz wartość → przekaz o niej informację. Z tego punktu widzenia marketing prasowy występujący poprzez ekwiwalentną wymianę wartości znajdującą odzwierciedlenie w cenie opiera się na relacjach wydawców, reklamodawców i czytelnictwa prasy tworzących rynek prasowy.

1.1 Zarządzanie i orientacja marketingowa na rynku prasowym

Specyfika marketingu prasowego uwidacznia się na poziomie zarządzania marketingowego, albowiem funkcje i działania marketingowe w przedsiębiorstwach wydawniczych wykraczają poza działy marketingu. Zarządzanie marketingowe ma miejsce, gdy przynajmniej jedna strona przyszłej wymiany określa cele i środki osiągnięcia pożądanej reakcji strony drugiej.²⁸ Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu: „zarządzanie marketingowe jest procesem planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji”.²⁹

Idea koncepcji marketingowej koncentrująca się na zaspokajaniu potrzeb i pragnień konsumenta pojawiła się w po raz pierwszy na początku lat 50. ub. wieku. Okazała się ona jednak bardzo trudna do wprowadzenia w praktyce, choć wiele firm starało się ją stosować i na nowo definiowało cel własnej działalności.³⁰ Z czasem wiązały one wdrożenie koncepcji z nowym kierunkiem zwanym kompleksowym zarządzaniem jakością. Główną siłą strategiczną, dzięki której firma miała osiągać niższe koszty i wysoką sprzedaż upatrywano nie w udziale w rynku, lecz w jakości definiowanej przez konsumenta. Zatem u źródeł przewagi konkurencyjnej znalazła się umiejętność dostarczania pierwszorzędnej wartości dla klienta, z zyskiem dla firmy. Zysk stał się nagrodą za kreowanie satysfakcji klienta.³¹

²⁸ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s.11; „Zarządzanie marketingowe to w istocie wdrażanie marketingowych koncepcji w odniesieniu do konkretnych praktycznych problemów”, B. i W. Żurawikowie, *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa 1999, s. 40.

²⁹ Tamże, s.11. Szersza definicja traktuje zarządzanie jako: „analizę, planowanie, wdrażanie i nadzorowanie programów zmierzających do tworzenia, rozbudowywania i utrzymywania korzystnej wymiany z docelowymi nabywcami, a w jej wyniku – osiągnięcia celów organizacji. Zarządzanie obejmuje więc zarządzanie popytem, co z kolei zawiera w sobie zarządzanie relacjami z klientem”. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 56.

³⁰ K. Przybyłowski, S.W Hartley, R.A.Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 21.

³¹ F.E. Webster Jr., *Market – Driving...*, op. cit., s. 16, [w:] A. Stachowicz – Stanusch, *Kultura...*, op. cit., s. 15.

W latach 80. i 90. ub. wieku wysiłki w celu wdrożenia koncepcji marketingowych zyskały miano orientacji rynkowej.³² Za klasyczne badania nad orientacją rynkową uznaje się prace A.K. Kohli'ego i B. Jaworskiego, którzy za trzon swej koncepcji przyjęli informację rynkową. Uznali oni zrazu, że orientacja marketingowa składa się z trzech elementów: orientacji na klienta, skoordynowanego marketingu i zarządzania dla zyskowności. Ich badania wśród kadry menedżerskiej zweryfikowały jednak tę hipotezę. Okazało się, że orientacja na klienta polega nie tylko na pozyskiwaniu informacji o jego aktualnych potrzebach, lecz również na analizowaniu czynników otoczenia rynkowego, które na owe potrzeby mogą mieć wpływ w przyszłości, przewidywanie zmian potrzeb i kreowanie nowych pragnień. Nakładało to na firmę konieczność wykształcenia swoistej wrażliwości rynkowej (inteligencji rynkowej). Zysk w takiej firmie nie był traktowany jako cel orientacji rynkowej, ale jako jej rezultat.

W tej sytuacji na przededefiniowaną orientację marketingową złożyły się: kreowanie informacji rynkowej, szerzenie informacji rynkowej i reakcja na informację rynkową (wykorzystaniu informacji do rozwoju planów marketingowych i wykonaniu tych planów)³³. A w definicji orientacji marketingowej przybrała następującą postać: „generowanie inteligencji rynkowej poprzez wszystkie działy przedsiębiorstwa, która dotyczy aktualnych i przyszłych klientów, szerzenie jej wśród działów organizacji i podejmowanie wspólnych, skoordynowanych działań będących odpowiedzią na nie”.³⁴

Do podobnych wniosków doszli S.F. Slater i J.C. Narver przyjmując, że najważniejszymi elementami orientacji marketingowej jest: orientacja na klienta, orientacja na konkurenta i koordynacja interfunkcjonalna rozumiana jako skoordynowane wykorzystanie wszystkich zasobów firmy dla kreowania pierwszorzędnej wartości dla docelowego rynku (rysunek 1).³⁵

W latach 80. ub. wieku w literaturze pojawił się marketing partnerski. W jego myśl podstawowym zadaniem dla organizacji stało się nie tyle pozyskanie nowego nabywcy i jednorazowa sprzedaż, (tzw. marketing transakcji), ile zbudowanie z nim trwałych więzi, budujących wzajemną lojalność i owocujących wielokrotnymi transakcjami. Tak opisane relacje można zdefiniować, jako: „marketing polegający na ustanawianiu, utrzymywaniu i wzmacnianiu stosunków partnerskich z klientami i innymi partnerami, z zyskiem, tak aby cele stron zaangażowanych zostały spełnione. Jest to osiągnięte przez wzajemną wymianę i spełnienie obietnic”. W definicji tej podkreślone zostały długotrwałe stosunki partnerskie.³⁶

³² Orientację rynkową jako wcielenie w życie koncepcji marketingowej traktowali m.in. Mc Carthy i Perreaulty. E.J. Mc Carthy, W.D. Perreault, *Basic Marketing A Global – Managerial Approach*, Irwin, Boston 1991, s. 36.

³³ L.C. Harris, N.F. Piercy, *Market orientation is free: the real costs of becoming market – led*, „European Journal of Marketing” 1998, nr 1/2, s. 23 – 39. „W orientacji marketingowej przyjmuje się, że osiągnięcie celów organizacji jest zależne od określenia potrzeb i pragnień docelowych rynków i dostarczenia oczekiwanego zadowolenia w sposób sprawniejszy i skuteczniejszy, niż czynią to konkurenci. (...) Orientacja marketingowa rozpoczyna się od właściwie określonego rynku, koncentruje się na potrzebach klienta, koordynuje wszystkie działania marketingowe dotyczące klientów i osiąga zyski dzięki utworzeniu długofalowych relacji z klientami opartych na wartościach i satysfakcji”, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing*, op. cit., s. 51 – 52.

³⁴ K. Kohli, B. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, „Journal of Marketing”, 1990 nr 54, s. 35-38. Inna definicja orientacji rynkowej, to: „filozofia zarządzania marketingowego przyjmująca, że osiągnięcie celów organizacji zależy od określenia potrzeb i pragnień rynków docelowych oraz dostarczenia im oczekiwanych korzyści w sposób skuteczniejszy i sprawniejszy niż konkurencji”, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 51.

³⁵ L.C. Harris, N.F. Piercy, op. cit., s. 33- 38.

³⁶ Dominacja marketingu partnerskiego (relacyjnego) jest traktowana jako recepta na zorientowanie marketingu na konkurencję, które część autorów traktuje jako „spoglądanie w niewłaściwą stronę” wskazując, że „to klienci, a nie konkurenci, sprawiają, że interes się rozwija. Współzawodnictwo jest domeną rozrzuconych i zamożnych, natomiast zyski przynosi współpraca.” Tamże, s. 137. Autor ten wskazuje jednocześnie, że: „potrzebujemy ekonometrii, by sprecyzować obliczenia naszych wydatków. Konkurencja jest ostrogą popędzającą konsumentów, detalistów i

Jest ona szczególnie przydatna dla działalności wydawniczej, której istotą jest przypisywanie szczególnej roli stosunkom z reklamodawcami – przemysł prasowy musi przekonać reklamodawców, że stanowi najlepszy środek przekazu – zatem „gazety rozwijają marketing relacyjny, w którym usługi reklamowe są ukierunkowane na klienta - reklamodawcę”.³⁷

Najnowsze badania nad istotą marketingu wskazują na jeszcze jeden aspekt marketingu. Mianowicie współczesne organizacje gospodarcze dążąc, zgodnie z neoklasyczną definicją pojęcia marketingu do tego: „aby dać konsumentom to czego konsumenci chcą”, przemawiały i przemawiają do tych samych konsumentów, analizując podobne bądź wręcz te same badania marketingowe i na ich podstawie wyciągają podobne wnioski.³⁸ W efekcie oferują produkty, które choć zapewniają wysoką jakość, są konkurencyjnie nierozpoznawalne. Taki brak różnicowania ma wpływać na nowe postrzeganie marketingu. W obowiązującej, tradycyjnej definicji podstawowym założeniem jest to, że kupujący wiedzą czego chcą. „Ewolująca koncepcja marketingu kwestionuje takie podejście. Coraz częściej strategie tworzone są na bazie założenia, że kupujący, przynajmniej na początku, nie wiedzą, czego chcą, a zamiast tego dowiadują się czego chcą.” Marketing w takim rozumieniu, to: „częściowo uczenie się – rozumienie tego, co kupujący chcą teraz, oraz procesu uczenia się przez tych konsumentów – a częściowo uczenie klienta, czyli odgrywanie aktywnej roli w procesie uczenia się konsumentów.”³⁹

Zważywszy na specyfikę działalności wydawniczej – jej podstawą są długotrwałe, systematycznie budowane relacje oparte na wzajemnej lojalności i owocujące wielokrotnymi transakcjami – właśnie koncepcja marketingu partnerskiego, wzbogacona o aktywną postawę w procesie uczenia klienta, została w niniejszej pracy przyjęty za najbardziej stosowną. Specyficzny charakter działalności wydawniczej wynikający z polityczno – społecznej siły ich oddziaływania skłania jednak do poszerzenia tak sformułowanej definicji o wątki marketingu społecznego.

Przy ustanawianiu i utrzymaniu partnerskiego stosunku wydawca oferuje pewien zbiór obietnic związanych z produktem: cenę, jakość, zawartość, idee, system wartości oraz audytorium. Kupujący również oferuje zbiór obietnic dotyczących swoich zobowiązań. Aby partnerskie relacje były utrzymane, obietnice te muszą być systematycznie spełniane.

Związki między mediami a marketingiem są niezwykle ściśle. T. Ambler twierdzi zgoła, że: „nowoczesny marketing narodził się wraz z potrzebą sprzedaży przez media wolnej powierzchni reklamowej”.⁴⁰ Można zatem przyjąć, iż istotą marketingu prasy są, z punktu widzenia wydawnictwa, stosunki partnerskie powstałe na bazie identyfikacji potrzeb stron wymiany (wydawcy, czytelnika i reklamodawcy) oraz zaspokajanie ich przez dostosowanie do nich wszelkich działań wydawniczych. W działalności wydawniczej stosowanie marketingu oznacza przetworzenie strategii marketingowej wyznaczanej stopniem realizacji celów na szczegółowe programy wykonawcze.⁴¹ W praktyce są to decyzje dotyczące takiego poziomu wydatków na marketing, by osiągnąć zamierzone cele, alokacji tych funduszy i doboru elementów marketingu – mix. Za podstawową zasadę przyjmuje się satysfakcję czytelnika i reklamodawcy z wybranego tytułu.

właścicieli marek. Tym niemniej, przyszłość marketingu będzie wyznaczał model związków i wzajemnych relacji”. Tamże, s. 137.

³⁷ J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 290.

³⁸ G. S. Carpenter, Zmianianie zasad gry marketingowej, [w:] Marketing doskonały, cz. I, “Financial Times”, “Puls Biznesu”, we współpracy z London Business School, The Wharton School, Kellogg Graduate School of Management, INSTEAD, 1999, s. IV-V.

³⁹ Cecha różnicująca produkt lub usługę nie musi być ważna ani cenna. Może być nawet zupełnie nieistotna. Jej uwypukleniem zajmuje się „strategia nieistotnego różnicowania”. Tamże, s. IV-V.

⁴⁰ T. Ambler, op. cit. s. 131.

⁴¹ Szerzej: C. C. Fink, Strategic Newspaper Management, Random House, New York 1988, s. 123 – 134.

W centrum zainteresowania marketingu prasowego znajdują się czytelnik i reklamodawca wraz z ich potrzebami, które należy właściwie rozpoznać poprzez badania rynku czytelniczego i reklamowego, zidentyfikować zgodnie z zasadami segmentacji rynku prasowego i dostosować do nich ostateczny kształt produktu. Marketing prasowy występuje w momencie uświadomienia istnienia potrzeb czytelników i reklamodawców. Potrzeby czytelnicze należą do potrzeb wyższego rzędu, które charakteryzują się ograniczoną substytucyjnością, ale wysoką komplementarnością.

1.2 Społeczna rola mediów

Pojęcie społecznej odpowiedzialności mediów nawiązuje do ich immanentnej cechy za jaką przyjmuje się możliwość pobudzania przez nie społecznych oczekiwań i zachowań, kreowania postaw oraz wskazywania nowych możliwości zaspokajania potrzeb i zwiększania aspiracji – elementów, co warto podkreślić, systematycznie zyskujących na znaczeniu.⁴² Szczególne miejsce zajmuje pod tym względem prasa codzienna; dzienniki bowiem „w stopniu większym niż inne media są instrumentem społecznej i politycznej ekspresji, służącym funkcjonowaniu całości systemu społecznego. Dla dzienników podstawowe znaczenie ma funkcja informacyjna, pozostałe media w większym stopniu zorientowane są na rozrywkę”.⁴³

Z tej perspektywy marketing prasowy wymaga interdyscyplinarnej wiedzy o prawach rządzących rynkiem wydawniczym i zasadach tworzenia docelowych segmentów. Wiedzy na temat reguł socjopsychologicznych określających percepcje tytułów prasowych oraz roli mass mediów w komunikowaniu masowym i jej konsekwencjach.

Działanie mediów jest oceniane wedle społecznych wartości i zasad stanowiących także probierz ich wiarygodności. Nie istnieje jednak spisany, powszechnie akceptowany, zbiór - kodeks zasad działania mediów. Regulacja taka, a w zasadzie jej zręby, sprowadzają się do społecznie i środowiskowo aprobowanych standardów umożliwiających odróżnienie mediów złych od dobrych. Ich organizacyjnym wyrazem jest grono stowarzyszeń wydawców i dziennikarzy oraz instytucji występujących w sprawach środowiskowych – dodajmy, że ich znaczenie jest na polskim rynku medialnym umiarkowane i skupiają one niewielkie grono dziennikarzy.

Z punktu widzenia państwa najistotniejsze wydaje się oczekiwanie wypełniania przez media misji podtrzymywania istniejącego ładu społecznego. Warto w tym miejscu przytoczyć, że teoria funkcjonalistyczna widzi w mediach narzędzie ładu jako czynnika kontroli społecznej, a teoria krytyczna głosi wręcz, że to media narzucają własne definicje sytuacji, marginalizują opozycję i stanowiska alternatywne petryfikując stosunki społeczne i powstrzymując radykalne zmiany.

Według D. McQuaila relacja media - ład społeczny oznacza, iż⁴⁴:

1. Media powinny działać dla dobra odbiorców, którym służą.
2. Media powinny przyczynić się do integracji społecznej przez zwracanie uwagi na krzywdzone jednostki i mniejszości społeczne i etniczne.
3. Media nie powinny podważać prestiżu ładu i porządku.
4. W sprawach wojny, bezpieczeństwa i terroryzmu media powinny okazywać szczególną ostrożność, ograniczając nawet wolność działania.

⁴² Z takim podejściem wiąże się pojęcie społeczeństwa informacyjnego”. O jego istocie w: A. Mattelart, Społeczeństwo informacji, TAIWPN UNIVERSITAS, Kraków 2004.

⁴³ T. Kowalski, Media i..., op. cit., s. 91. O różnych aspektach tego twierdzenia w: P. Sorlin, Mass media. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 54 – 102.

⁴⁴ McQuail D., Mass Communications Theory. An Introduction, Sage, London 1994, s. 4.

5. W sprawach moralności, obyczajowości, itp. media powinny przestrzegać standardów ogólnospołecznych i unikać obrazy publicznej.

Co warte podkreślenia, w praktyce dziennikarskiej bardziej respektowane są bezpośrednie reguły prawa niż zalecenia normatywne i etyczne.

W teorii można rozróżnić dwojaki perspektywy akcentujące funkcje mediów: odśrodkowe (wolność, różnorodność, dynamikę zmian itp.) oraz dośrodkowe (porządek, kontrola, jakość itp.). Zważywszy, że obie tendencje występują równocześnie, funkcjonowanie mediów może mieć następstwa społeczne integrujące i dezintegrujące.

Media działają w społeczeństwach o nierównym podziale władzy politycznej i gospodarczej. Wymagając znaczących nakładów finansowych są przedmiotem konkurencji i kontroli w zakresie dostępu do medialnego rynku, są też poddane regulacjom politycznym i prawnym. Mając potencjalną możliwość wywierania wpływu społecznego są także uznawane za instrument sprawowania władzy.

Społeczno - polityczna siła mediów występuje w dwóch podstawowych modelach działania: dominujących i pluralistycznych.⁴⁵ Ten pierwszy traktuje media jako podległe instytucjom, wzajemnie powiązanych i kontrolowanych przez grupy interesów. Media przedstawiają w nim zuniformizowany światopogląd kształtowany przez elity. Publiczność jest przedmiotem indoktrynacji, a struktury władzy są wzmacniane. Model pluralistyczny podkreśla różnorodność i nieprzewidywalność życia społecznego. Zakłada, że zmiana władzy i kontrola demokratyczna jest oczywista i pożądana. Publiczność zaś ma rozmaite potrzeby i potrafi autonomicznie reagować na działalność mediów.

Ze społecznego punktu widzenia szczególnie istotna wydaje się funkcjonalistyczna teoria mediów tłumacząca zjawiska społeczne w kategorii potrzeb społeczeństwa i jednostek. Traktuje ona media jako instytucje samo kierujące się i samo korygujące. Media podejmują z tej perspektywy funkcje: informacyjne, interpretujące, kulturowe, rozrywki i funkcje mobilizacji do politycznej i handlowej promocji.⁴⁶

Rzadko podkreślana, choć oczywista jest rola mediów sprowadzająca się do inicjowania, podtrzymywania, ale także wygaszania dyskursu medialnego, który stanowią: „treści obecne w środkach masowego przekazu, które przez swą względnie wysoką powtarzalność stały się trwałym elementem świadomości społecznej”.⁴⁷

Szczególnie istotna jest społeczna koncepcja ekonomii politycznej mediów której podstawowa teza głosi, iż w istocie media produkują nie przekazy lecz audytoria. Pozostając częścią systemu gospodarczego media znajdują się także w ścisłym związku z polityką. Dlatego ekonomiczne interesy wydawców kierują ich działaniem i są decydujące dla ich zrozumienia.⁴⁸ Tak określone media są nastawione na zysk, a obejmujące je procesy

⁴⁵ Potencjalna siła mediów jest określana jako:

1. Przyciąganie i kierowanie uwagą społeczną.
2. Zmiana opinii i poglądów przez przekonywanie.
3. Wpływanie na zachowania ludzi.
4. Strukturalizacja definicji rzeczywistości.
5. Przypisywanie statusu i legitymizacja władzy.
6. Informowanie szybkie i powszechne.

T. Goban – Klas, Media... op.cit., s. 117.

⁴⁶ Tamże, s. 123.

⁴⁷ A. Zybortowicz a. Demokracja jako fasada: przypadek III RP, [w:] Mokrzycki E, Rychard A., Zybortowicz A. (red.), Utracona dynamika polskiej demokracji, IFIS PAN, Warszawa 2000, s. 235.

⁴⁸ Garnham, Contribution a Political Economy of Mass Media, "Media, Culture and Society", no 2, s. 123 – 146.

⁴⁸ W literaturze przedmiotu obecna jest także idea „rozszczerzenia mediów”, jako konsekwencja rewolucji informatycznej. Możliwość pracy w domu, powszechna dostępność i masowość informacji prowadzić ma do coraz trudniejszej identyfikacji potrzeb i do tworzenia oferty jako odpowiedzi na indywidualne potrzeby. Takie heterogeniczne społeczeństwo oznacza coraz większe kłopoty marketingowe, marketing polega wszak na agregowaniu ludzi w segmenty, przez dopasowanie produktów i usług do ich wymagań i potrzeb. W konsekwencji dochodzi do

integracyjne są związane ze zmianami w globalnej gospodarce. Według G. Murdocka i P. Goldinga, konsekwencją tych zmian jest zmniejszanie liczby i roli niezależnych mediów, koncentracja na wielkich rynkach, unikanie ryzyka i ograniczanie spektrum alternatywnych głosów.⁴⁹ W tej sytuacji dochodzi do redukcji „strefy publicznej” określanej jako przestrzeni dla racjonalnego dyskursu politycznego i do rosnącej presji na twórców i ludzi mediów.⁵⁰ W konsekwencji na rynku mediów dochodzi do koncentracji własności, a także połączenia przemysłu komputerowego i medialnego.

Teoria krytyczno – ekonomiczna uznaje, że media są częścią sceny politycznej pozostając „narzędziem klasy dominującej”, choć pracownicy mediów mogą cieszyć się iluzją autonomii.⁵¹ Podkreślany jest jednocześnie wpływ koncentracji kapitału w mediach na ich przekazy oraz konserwatywne nastawienie mediów. Media przede wszystkim konstruuja rzeczywistość, ale kreują też zbędne potrzeby. Ich siła polega na ścisłym związku z własnością. Łączy się z nią bowiem kontrola nad medialnymi przekazami.⁵² Tytuł własności wiąże się z nie tylko z komercyjnymi, ale także ideologicznymi interesami.⁵³ Stanowiąc część gospodarczego systemu media są uzależnione od politycznych decyzji, a jednocześnie mają na nie wpływ. Są też „kształtowane przez ich polityczną i ekonomiczną organizację”.⁵⁴ By zatem zrozumieć ich działanie, należy poznać i interpretować ich ekonomiczne interesy, strukturę ich własności, rolę monopoli, konkurencji oraz kontrolę nad zawartością mediów i przekazami reklamowymi.⁵⁵ „Polityczne i finansowe racje mają bowiem bezpośredni wpływ na ideologiczne siły sprawujące kontrolę nad mediami”.⁵⁶ Jednocześnie „mass media szerzą idee o ekonomicznej i politycznej strukturze. Ten ich wymiar ma podstawowe znaczenie i dlatego powinny być one traktowane w kategoriach politycznych, a nie tylko ekonomicznych”.⁵⁷ „Dla zrozumienia mediów, niezbędne jest przyjęcie, że są one podobne do

gromadzenia coraz większej liczby danych o nabywcach. Jednocześnie marketing nie będzie mógł polegać na mass mediach chcąc dostarczyć wiadomości szerokiej publiczności. Takie mass media będą natomiast dobrodziejstwem dla marketingu niszowego. Szerzej: D. Sobermann, W wiek do góry nogami (nowe media marketingowe), Tajniki marketing. Przewodnik po marketingu dla studentów MBA Londyn Business School, The Warton School, Kellogg Graduate School of Management, INSTEAD, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000, s. 367 - 372.

⁴⁹ Znana jest także idea „rozszerzenia mediów”, jako konsekwencja rewolucji informatycznej. Możliwość pracy w domu, powszechna dostępność i masowość informacji prowadzi do coraz trudniejszej identyfikacji potrzeb i do tworzenia oferty jako odpowiedzi na indywidualne potrzeby. Takie heterogeniczne społeczeństwo oznacza coraz większe kłopoty marketingowe, marketing polega wszak na agregowaniu ludzi w segmenty, przez dopasowanie produktów i usług do ich wymagań i potrzeb. W konsekwencji dochodzi do gromadzenia coraz większej liczby danych o nabywcach. Jednocześnie marketing nie będzie mógł polegać na mass mediach chcąc dostarczyć wiadomości szerokiej publiczności. Takie mass media będą natomiast dobrodziejstwem dla marketingu niszowego. Tamże, s. 367 - 372.

⁵⁰ G. Murdock, P. Golding, *Capitalism, Communications and Class relations* [w:] Curran J. (ed.) *Mass Communication and Society*, Edward Arnold, London 1990, s. 12 - 43.

⁵¹ J. Curran, M. Gurevitch, *Mass Media and Society*, Edward Arnold, London 1991, s. 4-5.

⁵² Szerzej: G. Murdock, *Large Corporation and the Control of the Communications Industries*, [w:] M. Gurevitch, T. Bennett, J. Curran, J. Woollacott (red.), *Culture, Society and the Media* Methuen (Part I), „Class, Ideology and the Media”, London 1982.

⁵³ M. Gurevitch, T. Bennett, J. Curran, J. Woollacott, *Culture, Society and the media*, Methuen (Part I), „Class, Ideology and the Media”, London 1982, s. 25-26. Szerzej: H.I. Schiller, *Mass Communication and American Empire*, Beacon Press, Boston 1969. V. Mosco traktuje ekonomię polityczną jako studia nad społecznymi relacjami, szczególnie źródłami sił produkcji, dystrybucji i konsumpcji. Szerzej: V. Mosco, *The Political Economy Tradition of Media Research*, Module 2, Unit 4 of MA in Mass Communications, Leicester, University of Leicester 1995.

⁵⁴ J. Curran, *Media and Power*, Routledge, London 2002, s. 113.

⁵⁵ Szerzej: Ch. Newbold, O. Boyd – Barrett, O. i H. Van Den Bulck, *The Media Book*, Arnold (Hodder Headline), London 2002, s. 49.

⁵⁶ Tamże, s. 219.

⁵⁷ G. Murdock, P. Golding, „For A Political Economy of Mass Communication”, [w:] R. Miliband, J. Saville (red.), *The Socialist Register*, Merlin Press, London 1973, s. 206 – 207.

innych dziedzin gospodarki, a jednocześnie odgrywają centralną rolę jako informacyjny, rozrywkowy i ideologiczny aparat społeczeństwa.”⁵⁸

Do tak przedstawianej roli i pozycji mediów nawiązują E. Herman i N. Chomsky. Ich model propagandowy wskazuje na „nierówność bogactwa i siły jako wielowymiarowego efektu interesów i wyborów mediów. To ślad pieniędzy pełniących rolę filtrów nakładanych przez rządy i dominujące grupy prywatnego biznesu na różnice opinii i informacje przekazywane opinii publicznej.”⁵⁹ Autorzy ci twierdzili na przykład, że główny nurt amerykańskich mediów pracuje na rzecz ekonomicznych i politycznych elit i nie uwzględnia różnicy zdań.⁶⁰ Dzieje się tak za sprawą pięciu filtrów:⁶¹

1. Dominującej w mediach koncentracji własności i orientacji na zyski.
2. Reklamy jako głównego źródła przychodów mediów.
3. Uzależnienia mediów od informacji płynących od rządu, biznesu i tzw. ekspertów.
4. Dyscyplinowaniu mediów przez rządowe agendy.
5. Antykomunizmu, traktowanego jako narodowe „religia” i kontrolny mechanizm.

Nowa debata nad polityczno – ekonomiczną teorią ma miejsce od połowy lat. 90 ub. wieku i skupia się nad przyczynami i skutkami koncentracji na światowym rynku mediów.⁶² Dotyczy też rozwoju cyfrowych technologii i deregulacji.⁶³ Zainteresowaniu tą debatą towarzyszy przeświadczenie, że inne teorie ignorują ten rozwój. Zdaniem P. Murdocka i P. Goldinga „kulturowe studia oferują analizę w niewielkim stopniu uwzględniającą ekonomiczne wpływy.”⁶⁴ W niewybredny i prowokujący kwestię te ujęli G. Costain i J. Tracy: „obudźcie się i oderwijcie nosy od studiów nad tekstami (...) powracajcie do prawdziwego życia, które zawiera ekonomię polityczną komunikacji.”⁶⁵

Tymczasem rosnące zainteresowanie budziły reperkusje fali procesów integracyjnych i ich interpretacja. Wedle komentarzy ekonomii politycznej komunikacji, komercyjne media odpowiadają przed swoimi udziałowcami wywierającymi presję na zawartość mediów, która winna być możliwie popularna i odpowiadająca możliwie szerokim gustom, by zainteresować reklamodawców; „gdy przeczy się twierdzeniom o bezpośredniej cenzurze, nadal trudno oddzielić politykę redakcyjną od wpływów właścicieli”.⁶⁶ Jednocześnie jako gospodarcze podmioty firmy medialne są nastawione na zysk, a procesy integracyjne których są udziałem są zgodne z analogicznymi procesami całej gospodarki. W efekcie maleje liczba niezależnych mediów, a rosnące w siłę grupy medialne funkcjonują na coraz większych rynkach i unikają

⁵⁸ G. Murdock, “Redrawing the Map of the Communications Industries: Concentrations and Ownership in the Era of Privatization” [w:] M. Ferguson (red.), *Public Communication – The New Imperatives: Future Directions for Media research*, Sage, London 1990, s. 15.

⁵⁹ E. Herman, N. Chomsky, *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*, Phanteon Books, New York 1988, s. 2.

⁶⁰ Model E. Hermana i N. Chomsky’ego był popularny wśród studentów komunikacji społecznej i krytykowany w publikacjach naukowych. W latach 90. ub. wieku przestał być atrakcyjny z racji zmian geopolitycznych. “W niektórych kręgach ekonomiczno – polityczna teoria mediów jest odrzucana jako zbyt „redukcyjnista” i „wulgarna”, G. Costain, J. Tracy, „Editors Introduction”, „*Journal of Communication Inquiry*” 25 (2001), s. 203 – 204. Wskazywano też, że słyca problem i prowokuje oskarżenie i stosowanie spiskowej teorii. R. Entman, “News as Propaganda”, „*Journal of Communication*” 40/1990, s. 124 – 127.

⁶¹ Szerzej: Tamże, s. 2 – 31.

⁶² “Agencje informacyjne tak podzieliły świat, jakby dysponowały własnymi koloniami wiedzy”. J. Fiske, *Power Plays, Power Works*, Werso, London 1993, s. 158.

⁶³ Szerzej: O. Gandy, “The Political Approach: A Critical Challenge”, „*Journal of Media Economics*, Summer 1992, s. 23 – 42, D. Croteau, W. Hoyens, *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*. Pine Forge Press, London 2001, Na ten temat także: G. Doyle, *Media Ownership: the economics and politics of convergence and concentration in the UK and European Media*, Sage, London 2002.

⁶⁴ P. Golding, „Culture, Communications and Political Economy”, [w:] J. Curran, M. Gurevitch (red.), *Mass Media and Society*, Edward Arnold, London 1991, s. 17.

⁶⁵ G. Costain, J. Tracy, op.cit., s. 203.

⁶⁶ J. Wasko, *Understanding...*, op.cit., s. 83.

ryzyka oraz prezentacji alternatywnych głosów stających w opozycji do dominujących. Koncentracja na rynku mediów ma charakter globalny i towarzyszy jej redukcja sfery publicznej rozumianej jako przestrzeń racjonalnego dyskursu politycznego. Z pozornej „obfitości” coraz bardziej upodabniających się do siebie mediów korzystają przede wszystkim osoby z ekonomicznie uprzywilejowanych klas społecznych. A jednocześnie nieustannie aktualne jest twierdzenie, że: „do produkcji, dystrybucji i obecności mediów konieczne są ogromne sumy pieniędzy, i dlatego badania nad masową komunikacją nie będą kompletne bez pytań o wpływy ekonomii na ich kształt”.⁶⁷

Tak opisująca rzeczywistość świata mediów teoria krytyczna polityczno-ekonomiczna mediów przedstawia się w usystematyzowanej formie następująco:

1. Ekonomiczna kontrola i logika rynku są decydujące.
2. Media dążą do koncentracji.
3. Rozwija się globalna koncentracja mediów.
4. Zawartość i publiczność mediów ulegają „utowarowieniu”.
5. Różnorodność zmniejsza się.
6. Opozycyjność i alternatywne głosy są marginalizowane.
7. Interes publiczny w komunikowaniu zostaje podporządkowany prywatnym interesom.

Na polskim gruncie sformułowane powyżej relacje mediów, czytelników reklamodawców doprowadziły do powstania ogólnym praw komunikowania masowego:⁶⁸

1. Środki komunikowania masowego są zależne od osiągniętego poziomu techniki i technologii produkcji, który wyznacza ich szanse pojawienia się i upowszechnienia, jak również dalszych udoskonaleń.
2. Charakter regulacji mediów ma związek z dominującą formą własności środków produkcji. Prywatny charakter produkcji medialnej ma nadawać towarowy charakter tzw. produkcji informacji i oznaczać dążenie do maksymalizacji zysku. Obecna jest także tendencja do łączenia środków komunikowania ze związanymi z nimi środkami produkcji.
3. Środki komunikowania masowego pełnią służebną rolę wobec gospodarki i struktury politycznej. Informacja ma bowiem nie tylko wartość wymienną, ale także zatem zaliczyć do instytucji ekonomicznych, a równocześnie do instytucji ideologicznych.

Prywatny charakter mediów rodzi rozliczne konsekwencje. Przede wszystkim jednak nadaje ich działalności, tzn. m.in. „produkcji informacji”, charakter towarowy, a tym samym podporządkowuje je zasadom gospodarki wolnorynkowej, a zwłaszcza zasadzie poszukiwania maksymalnego zysku. Dopiero wyjaśniliśmy tę zależność możemy „wyjaśnić wiele cech współczesnej informacji masowej.”⁶⁹

Rzecz jest tym istotniejsza, że owemu procesowi podporządkowania towarzyszy inny nie mniej ważny: środki komunikowania, pozostające we wczesnym etapie rozwoju kapitalizmu w rękach indywidualnych są obecnie, poza nielicznymi wyjątkami, w posiadaniu anonimowych ponadnarodowych grup biznesowych. Poza tym zaznacza się tendencja do łączenia środków komunikowania (np. gazet współpracujących z mediami elektronicznymi) z środkami produkcji (drukarnie, firmy elektroniczne) i marketingu (np. firmy działające na rynku reklamy). Charakterystyczny jest też nasilający się proces ich coraz większej substytucyjności i komplementarności. Zważywszy na ten proces i na jednoczesny dynamiczny rozwój technologii mamy do czynienia z powstawaniem jednego sektora multimedialnych produktów, usług oraz instytucji.⁷⁰

⁶⁷ D. Gomory, Media Economics: Terms of Analysis. Critical Studies in Mass Communication, 6/III.1989, s. 43-44.

⁶⁸ T. Goban – Klass, Media op.cit., s. 126 – 128.

⁶⁹ Tamże, s. 156.

⁷⁰ T. Kowalski, Wprowadzenie..., op. cit., s. 80-81.

Przeobrażenia powyższe, ujęte w trzecim prawie komunikowania masowego, rodzą i inne relacje. Jak dowodził J. Habermas: „media masowe nie definiują rzeczywistości na swój własny sposób, lecz stwarzają uprzywilejowany dostęp do jej definicji elitom sprawującym władzę. Politycznie nie akceptowalny zakres opozycji wobec społecznego status quo media określają jako dewiację i dysydencję”. Nawet potężny wydawca czy nadawca nie może sobie pozwolić na lekceważenie instytucji oraz sił politycznych. W kraju gdzie prawo bywa często zmieniane, a zakres władzy uznaniowej urzędów państwowych jest znaczący, właściciele mediów są „skazani na nieustanny lobbing, układanie się z politykami, szukanie poparcia i odwdzięczanie się za poparcie”.⁷¹

W tak definiowalną rolę mediów wpisuje się pojęcie „logiki medialnej” rozumianej jako sposób widzenia i interpretowania spraw społecznych zarówno przez media, jak i ośrodki władzy.⁷² Ponieważ publiczne działania wymagają znaczącej widowni, w praktyce oznaczają one także: „konieczność pojawiania się w symbolicznej i rytualnej sferze oraz zdobywania w opinii publicznej szacunku i uznania. W demokracji obowiązuje zatem obecnie imperatyw organizacji spraw publicznych i przygotowania wydarzeń w sposób odpowiadający potrzebom i regułom działania mass mediów”.⁷³ Interwencja mediów w świat polityki wpłynęła na zmianę strategii komunikowania się aktorów politycznych. „Klasyczni nadawcy polityczni, aby móc zaistnieć na zmediatyzowanej scenie politycznej, systematycznie ustępują miejsca zastrzeżonego wcześniej dla elit rządzących. (...) Niezależne już media, w okresie przejścia do demokracji, wymuszają na rządzących zmianę publicznych zachowań. Ich praca staje się widoczna i kontrolowana, oceniana, komentowana, dyskutowana, osądzana i krytykowana.”⁷⁴

Taka rola mediów odnosi się także do świata gospodarki. „Aktorzy sceny gospodarczej stają się postaciami z seriali, a widzowie spodziewają się po nich, że sprostają wymogom scenariusza. W takich warunkach dobremu szefowi przedsiębiorstwa nie powinno wystarczać, że jest solidnym zarządcą. Musi być jeszcze ostentacyjnym zwycięzcą, [...] Jego własny obraz utożsamiany będzie z obrazem firmy; eksploatowany przez środki przekazu – stanie się równie ważny jak rachunek bieżący firmy czy jej udział w rynku”.⁷⁵ W sytuacjach konfliktowych media stają się polem działań public relations - pośrednictwo mediów czyni z konfliktu „konflikt medialny”.⁷⁶ Zjawisko powyższe nosi nazwę „widoczności medialnej”.⁷⁷ Na scenie politycznej: „media pozwoliły tysiącom aktorów politycznych stać się widocznymi dla obywateli oraz rozpoznawalnymi z głosu i wyglądu dla milionów widzów”.⁷⁸

W warunkach demokracji najważniejszym instrumentem kontroli mediów pozostają reguły ekonomiczne. Wydawnictwa są bowiem – poza nielicznymi wyjątkami tzw. mediów

⁷¹ P. Legutko, D. Rodziewicz, *Mity czwartej władzy*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002, s. 74.

⁷² Do kwestii „logiki medialnej” odnosi się także powszechnie akceptowana w mediach zasada, iż „najlepszym towarem jest coś, co zawiera pewien ładunek treści negatywnej”. Szerzej: J. Cetera, *Zło w mediach*, Wydawnictwo Medi@grafika Kraków 2004, s. 34 – 46.

⁷³ E. Katz, D. Dayan, *Contest, Conquest, and Cor16yonations: media events and their heroes*, [w:] C.F. Moscovici, *Chnanging Concepts of Leadership*, Springer Verlag, Berlin 1986.

⁷⁴ B. Dobek - Ostrowska, *Komunikowanie masowe a demokratyzacja systemu politycznego*, [w:] *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 1997, s. 71.

⁷⁵ M. Albert, *Kapitalizm kontra kapitalizm*, Wydawnictwo Signum, Kraków 1994, s. 218.

⁷⁶ T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 54.

⁷⁷ J. Thompson, *Media i nowoczesność*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 139 – 142.

⁷⁸ B. Dobek – Ostrowska, R. Wiszniowski, op. cit., s. 122. Szerzej na temat budowania kontaktów z mediami w: J. Modlinger, *Kontakty z mediami* [w:] W. Ferenc, R. Mrówka, S. Wilkom, *Komunikacja polityczna. Jak wygrać wybory?*, Wydawnictwo LTW, Łomianki, s. 197 – 215. Medialność rzeczywistości jest przy tym większa jeśli dotyczy takich domen rzeczywistości jak: przemoc, władza, sukces, bogactwo i seks. Szerzej: A. Woźny, *Medialność na co dzień i w kryzysie*, [w:] I. Borkowski (red.), A. Woźny (red.), *W lustrze. Wizerunek mediów własny*, Oficyna wydawnicza Arboretum, Wrocław 2002, s. 76 – 84.

publicznych – normalnymi przedsiębiorstwami i są poddane zasadom podaży i popytu. W warunkach rosnącej konkurencji oznacza to w konsekwencji weryfikację opartą na wymogu rentowności – wydawnictwa nierentowne bankrutują.

W myśl zasad liberalnej gospodarki regulacja rynkowa ma gwarantować mediom niezależność oraz reprezentację dominujących nurtów opinii publicznej. Według T. Gobana – Klasa, zasada ta obowiązywała w sytuacji, gdy źródłem dochodów wydawców była sprzedaż egzemplarzowa. Gdy w połowie XIX w. dodatkowym źródłem dochodu stały się reklamy, prasa mogła osiągać coraz wyższy poziom techniczny. „Reklamowy system finansowania pozbawia jednak odbiorców wpływu na środki masowe. Media i ich zawartość pozostają natomiast zależne od ogłoszeniodawców, a ci kierują się kalkulacją ekonomiczną.”⁷⁹ W tej sytuacji istotny wpływ reklam na sytuację finansową wydawcy redukuje wpływ odbiorców na media, kształtując nie tylko treści które reklamodawca kupuje, ale także wywierając bezpośredni bądź pośredni wpływ na materiały redakcyjne.

2. Marketing – mix na rynku prasowym

2.1. Produkt - element marketingu – mix na rynku prasowym

Kluczowym pojęciem marketingu i podstawą jego definiowania jest marketing – mix, czyli: „zbiór narzędzi marketingowych, które przedsiębiorstwo stosuje w celu realizacji zamierzonych celów marketingowych na docelowym rynku działania”.⁸⁰ Za najbardziej praktyczne i skuteczne uznaje się na takim manipulowaniu elementami kompozycji, by osiągnięto wymagany poziom.⁸¹

Podstawowym narzędziem marketingu – mix jest produkt, stanowiący faktyczną ofertę przedsiębiorstwa, obejmującą jakość, wzór, parametry techniczne, markę i opakowanie.⁸² Z marketingowego punktu widzenia produktem jest jakkolwiek zbiór korzyści (użyteczności) zaoferowanych na rynku w taki sposób, by został on zauważony, zaakceptowany i nabyty w celu zaspokojenia określonej potrzeby.⁸³ Zważywszy na klasyfikację produktów na: produkty częstego zakupu, wybieralne, specjalne i nie postrzegane, prasę należy zaliczyć do tych pierwszych.⁸⁴

Jednym z najważniejszych walorów produktu za pomocą których komunikuje się klientowi i dostarcza mu stosowną wartość jest jego jakość.⁸⁵ Jest ona jednym z

⁷⁹ T. Goban – Klasa, op.cit., s. 151.

⁸⁰ P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 89.

⁸¹ Koncepcję marketingu – mix przedstawił na początku lat sześćdziesiątych ub. w. N.H. Borden proponując 12 zmiennych mających stanowić uniwersalne narzędzie pomocne w zarządzaniu. Uwzględnił on przy tym możliwość powstawania innych mieszanek marketingowych. Podkreślał jednocześnie rolę marketingu – mix jako narzędzia wobec strategii firmy. N.H. Borden, The Concept of the Marketing Mix, „Journal of Advertising Research”, June, s. 2-7. Borden zaadoptował ideę innego badacza, J. Cillitona, który określił marketera, jako osobę mieszającą składniki – miksera składników (mixer of ingredients), w których skład wchodzi elementy operacyjne i którego celem jest stworzenie zyskownego przedsięwzięcia.

⁸² P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 90. „Produkt, to wszystko to co można zaoferować na rynku w celu zwrócenia uwagi, nabycia, użytkowania lub konsumpcji, i co jest w stanie zaspokoić potrzebę lub pragnienie. Może to być przedmiot, usługa, osoba, miejsce, organizacja lub idea”, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 41

⁸³ A. Pomykański, Nowoczesne strategie marketingowe, Wydawnictwo Indor, Warszawa 2001, s. 114. Podobnie – jako zbiór korzyści dla nabywcy - definiuje produkt J. Altkorn. J. Altkorn, Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 163.

⁸⁴ Produkty częstego zakupu to dobra, które nabywca kupuje często, bez większego namysłu, w bardzo małym stopniu porównując je z innymi ofertami i wkładając w ich zakup niewiele wysiłku. Zazwyczaj są one szeroko dostępne i tanie. Można je podzielić na: produkty podstawowe, produkty nabywane pod wpływem impulsu i produkty nabywane pod wpływem nagej potrzeby. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 617.

⁸⁵ P. Kotler przyjął definicję jakości autorstwa Amerykańskiego Stowarzyszenia Kontroli Jakości: „Jakość jest sumą cech produktu lub usługi, decydującą o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb”, P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 49. J. Altkorn opisuje jakość, jako: „stopień, w jakim produkt zaspokaja wymagania użytkownika”, J. Altkorn, op. cit, s. 169.

najważniejszych narzędzi pozycjonowania produktu – podstawowego elementu strategii marketingowej gazet.⁸⁶ Choć fundamentalna rola jakości⁸⁷ bywa podważana,⁸⁸ jednak działania zorientowanych na jakość firm i specjalistów od marketingu mogą się doskonale zbiegać z wartościami wyznawanymi przez konsumentów, i to pomimo tego, że marketing spowodował przeniesienie instrumentów określających poziom jakości z linii produkcyjnej na rynek. Taka zbieżność prowadzi do określenia, że firma potrafiąca długo zaspokajać większość potrzeb swoich klientów, jest „firmą wysokiej jakości”. Ta wyższa jakość powoduje zadowolenie klienta, pozwalając jednocześnie na utrzymanie wyższych cen, a często i niższych kosztów.” W przypadku prasy szczególnego znaczenia nabiera teoria, iż nie ma bezwzględnej miary jakości. Jakość dzienników jest taką, jaką ją widzą odbiorcy. Kluczowego znaczenia nabierają zatem ich oczekiwania..

Można przy tym wskazać na rozróżnienie pomiędzy stopniem zaspokojenia oczekiwań, a bezwzględnym poziomem jakości produktu. Odnosząc problem do rynku wydawniczego: gazeta tańsza spełniająca wymagania swojego rynku docelowego może być gazetą o odpowiedniej jakości, podobnie jak gazeta droższa na innym rynku docelowym. Gazetą o wysokiej jakości jest zatem gazeta spełniająca oczekiwania jej klientów i zaspokajająca jej potrzeby. Wzrost jakości gazet polegać będzie na rosnącemu spełnianiu potrzeb czytelników i reklamodawców.

Innym elementem gazety przydającym mu wartości jest marka.⁸⁹ Umiejętność jej stworzenia, utrzymania, ochrony i ulepszenia jest wręcz określana jako największa sztuka marketingu.⁹⁰ W przypadku gazet codziennych marka jest kombinacją nazwy, symbolu i wzoru, które można ująć wspólnym mianem tytułu gazety.⁹¹ Marka identyfikuje zatem produkt, producenta lub jego dostawcę.⁹² Dostarcza szczególnie zestaw korzyści, cech i usług.⁹³ Wydawca, z mocy prawa, dysponuje wyłącznym prawem do użycia marki gazety w nieokreślonym czasie, jednocześnie marka chroni go przed naśladownictwem. To dzięki marce wydawca może składać obietnicę ciągłego dostarczania konkretnego zbioru cech, korzyści i usług, gwarantując – w przypadku najlepszych marek – jakość produktu i budując w ten sposób lojalność czytelników i reklamodawców.⁹⁴ Zawarta w marce obietnica

⁸⁶ Tak traktuje jakość m.in. J. Dietl, dla którego jest ona podstawą segmentacji i oznacza jego: „zdolność do realizacji oczekiwanej przez konsumenta satysfakcji. To oczekiwanie różni się zależnie od poszczególnych grup konsumentów. Dlatego sprzedawcy powinni dążyć do tego, aby konsumentów łączyć w zbiorach o względnie homogenicznych wymaganiach, preferencjach i gustach – segmenty rynku.” J. Dietl, op. cit., s. 96

⁸⁷ Na przykład według J. Altkorna, „istnieje powszechny pogląd, że odpowiednia jakość jest na normalnym rynku warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa”, J. Altkorn, op. cit., s. 169. Podobnie rzecz ujmują P. Kotler: „współczesne przedsiębiorstwa jeśli chcą utrzymać się w wyścigu konkurencyjnym, a nawet tylko pozostać dochodowymi – nie mają innego wyboru jak przyjąć strategię totalnego zarządzania jakością”, dodając, że „wyższa jakość powoduje zadowolenie klienta, pozwalając jednocześnie na utrzymanie wyższych cen, a często i niższych kosztów.” P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 49.

⁸⁸ Szereg przykładów podporządkowania wyższej jakości oczekiwaniom konsumentów przedstawia m.in. T. Ambler. T. Ambler, op. cit., s. 370-375.

⁸⁹ Marka jest nazwą, terminem, symbolem, wzorem lub ich kombinacją, stworzoną celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji. P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 410.

⁹⁰ P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 410.

⁹¹ Tamże.

⁹² Potocznie przyjmuje się, iż określenie tytułu jest na tyle pojemne, że zawiera nie tylko znak graficzny, ale szatę graficzną gazety, jej projekt, a także system wydawniczy i prawa do wydawania gazety. Określenie tytuł jest też stosowane zamiennie z określeniem gazeta i dziennik (także tygodnik, miesięcznik itd.).

⁹³ Szerzej o asocjacji między marką, tożsamością i wizerunkiem firmy można przeczytać: B. Schmitt, A. Simonson, Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 1997, s. 64 – 81.

⁹⁴ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 626 - 628.

Szerzej: J. Kall, Silna marka. Istota i kreowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 16. W latach trzydziestych ub. wieku J. Robinson wykazała, że każda marka jest swoistą firmą monopolu w odniesieniu do jej lojalnych konsumentów. Dopóki ich nie zawiedzie, będą ją kupowali. T. Ambler, op. cit. s. 134 - 135.

utrzymania jednolitego standardu produktu jest wartością samą w sobie.⁹⁵ Jest gwarancją, daje pewność, ufność w niezawodność za którą przychodzi czytelnikom i reklamodawcom zapłacić. Marka zapewnia zatem redukcję szeregu ryzyk: ryzyka finansowego (strata pieniędzy w razie zakupu marki, która nie przyniesie spodziewanych efektów), ryzyka działania produktu (niepewne wyniki zakupu innej, nie znanej gazety), ryzyka społecznego (brak akceptacji dla marki gazety ze strony grupy odniesienia) i ryzyka psychologicznego (nieprzystosowanie wizerunku gazety do własnego wizerunku nabywcy gazety).⁹⁶ Dzięki stosowaniu marek wydawca może zaoferować różnym segmentom rynku różne oferty (marki) w optymalny sposób dostosowane do specyficznych potrzeb. Marka w tym znaczeniu definiuje, czym jest gazeta, jakie atrybuty w niej ucieleśniono, jakie w niej zawarto przewagi konkurencyjne i jakich korzyści dostarcza.

Jednym z istotniejszych jest społeczny wymiar konsumpcji marki gazety. Wybór marki może podkreślać odrębność i miejsce nabywcy w społeczeństwie (np. jak postrzegana jest osoba czytająca taki, a nie inny dziennik i jak ona sama siebie postrzega), może także mieć na celu podkreślenie osobowości nabywcy – tworzenie marki gazety jest zatem tworzeniem mitów.⁹⁷ Marka staje się wówczas narzędziem komunikacji niewerbalnej. W przypadku wydawnictw prasowych grupa odniesienia może narzucać określoną markę, jako jedynie właściwą.⁹⁸

Dyskusyjne są natomiast kryteria, jakimi należy oceniać siłę marki. Najczęściej bierze się pod uwagę: wysoki udział marki w rynku, wysoki wskaźnik świadomości istnienia marki, przypisywanie danej marce przywództwa w danej branży, elastyczność cenowa marki, ponadregionalny charakter rynku, okres obecności marki na rynku, charakter rynku, na jakim marka funkcjonuje, długofalowy trend „wartości marki” (elementy kształtujące wartość marki przedstawia rysunek 2), wsparcie marki działaniami marketingowymi, wrażliwość na markę i ochronę prawną marki.⁹⁹

Do najważniejszych korzyści, jakie przynosi wydawcy silna marka gazety należy:¹⁰⁰

1. Wyższa zyskowność sprzedaży.
2. Wyższa stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału w porównaniu osiąganą przez firmy z mniejszymi udziałami rynkowymi. Silna marka obniża elastyczność cenową popytu – klienci łatwiej akceptują podwyżki cen silnej marki, a w przypadku stabilizacji cen są gotowi płacić za niższą cenę.¹⁰¹
3. Silna marka pozwala ona na wydłużanie linii produktów, czyli pod znaną marką można wprowadzać nowe odmiany i warianty produktu.
4. Silna marka chroni wydawców przed akcjami promocyjnymi konkurentów. Marki są bowiem fundamentem lojalności czytelników i reklamodawców.
5. Ułatwia także wydawcy negocjowanie warunków sprzedaży z dystrybutorami prasy, nie musi on także sięgać ustawicznie do instrumenty promocji skierowane na pośrednika (rabaty, upusty, wydłużone terminy płatności).
6. Silna marka może mieć także zdecydowanie dłuższy cykl życia.

⁹⁵ Zdaniem T. Amblera: „marka to po prostu obietnica, iż produkt ma określone cechy, które spełnią oczekiwania nabywcy”, T. Ambler, op. cit., s. 336.

⁹⁶ Na podstawie: J. Kall, op. cit., s. 19, [za:] G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 76 – 77.

⁹⁷ Szerzej: T. Ambler, op. cit., s. 339.

⁹⁸ Grupa odniesienia to obiekt bezpośredniego lub pośredniego porównywania bądź odniesienia w formułowaniu postaw i zachowań jednostki, P. Kotler, G. Armstrong, J. Daunders, V. Wong, op. cit., s. 270.

⁹⁹ J. Kall, op. cit., s. 42.

¹⁰⁰ Tamże, 61 - 71.

¹⁰¹ L. Krishnamurthi, Wycena: częściowo sztuka, częściowo nauka, [w:] Marketing doskonały, „Puls Biznesu” 1999.10.06

Silnej marce chętniej wybacza się błędy, dysponuje ona bowiem znacznym potencjałem zaufania. Z drugiej strony osłabienie roli marki jest wynikiem m.in. wyrównywania się poziomu jakości, ekspansji promocji sprzedaży przyzwyczajającej konsumentów do zakupów po obniżonych cenach i rosnącej liczby marek.¹⁰²

Z punktu widzenia czytelników i reklamodawców na rynku wydawniczym prasy codziennej kluczowym zagadnieniem jest satysfakcja z zakupionej marki.¹⁰³ Większość problemów związanych z zadowoleniem klienta wiąże się z rozbudzonymi przez działania promocyjne oczekiwaniami, które przewyższają poziom oferty. Składanie przesadzonych obietnic jest kuszące, zwłaszcza gdy ich efektem może być zainteresowanie czytelników i reklamodawców, ale zwiększa też ryzyko ich niezadowolenia. Coraz częściej spotyka się zatem podejście odwrotne – działaniom marketingowym przypisywana jest rola obniżania oczekiwań konsumentów, którym przypisuje się w tej sytuacji, że już w punkcie startu mają nierealnie wysokie oczekiwania.¹⁰⁴

Jednym z najważniejszych wyznaczników silnej marki gazety jest posiadanie przez nią grona lojalnych czytelników i reklamodawców. Nabywanie tej samej gazety w następstwie lojalności jest jednak czym innym niż zakup z nawyku. Lojalność bowiem, to wierne przywiązanie na dobre i złe, to lubienie marki, jej preferowanie i deklaracja jej zakupu w przyszłości. Nawyk natomiast (inaczej „pozorna lojalność”) wynika z przekonania, że te same motywy, które spowodowały pierwszy zakup są aktualnie także obecnie.¹⁰⁵ Czytelnik kupujący gazetę z nawyku jest podatny na akcje promocyjne konkurencji, nie jest także specjalnie zadowolony z zakupu. Podobnie rzecz ma się z reklamodawcą, zwykle nabywcą drobnych anonsów. Uważają oni raczej, że trudności i koszty związane ze zmianą gazety przeważają nad prawdopodobnymi korzyściami.¹⁰⁶

Wyróżniane są różne poziomy lojalności wobec gazety:¹⁰⁷

1. Nabywca nielojalny – odpowiada mu wszystkie gazety, kieruje się wyłącznie ich dostępnością lub ceną.
2. Nabywca nawykowy, w miarę zadowolony z marki – poziom niezadowolenia nie jest na tyle wysoki, by doprowadzić do kupowania innej gazety.
3. Nabywca zadowolony z marki przy wysokich kosztach zmiany na inną.
4. Nabywca lubiący markę, traktujący ją jak przyjaciela – „lubienie” gazety o określonym tytule ma niekonkretny charakter, nabywcy nie potrafią powiedzieć dlaczego lubią akurat gazetę z danym tytułem.
5. Konsument „zagorzali” – odczuwają dumę z odkrywania i bycia czytelnikiem danego tytułu.

¹⁰² P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 415.

¹⁰³ W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji „satysfakcji”. Koncepcja „niepotwierdzonych oczekiwań” traktuje satysfakcję, jako rezultat porównania konsumpcji lub jakości produktu w relacji do oczekiwań konsumenta, który ma doświadczenie z używania różnych marek i wyrabia sobie oczekiwania, które powinna spełniać marka idealna. Na podstawie tych oczekiwań powstają standardy służące do porównań między różnymi markami. Teoria sprawiedliwości wymiany mówi, że konsumenci zestawiają poniesione koszty z uzyskanymi wynikami, swoimi i sprzedającego. Satysfakcja występuje wówczas, gdy wyniki uzyskane dla sprzedającego i kupującego są porównywalne. Szerzej w: A. Jachnis, J.F. Terelak, Psychologia konsumenta i reklamy, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998, s. 169 – 175.

¹⁰⁴ P. Muddie, A. Cottam, Usługi – zarządzanie i marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 226, 228. Jak wynika z badań, niezadowoleni z dokonanego zakupu konsumenci najczęściej w ogóle nie reagują. Szerzej: Tamże, 285-286.

¹⁰⁵ J. Kall, op. cit., s. 95-96, [za:] G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 32.

¹⁰⁶ J. O'Shaughnessy, Dlaczego ludzie kupują, PWE, Warszawa 1994, s. 78-79.

¹⁰⁷ J. Kall, op. cit., s. 95-96, [za:] D.A. Aaker, Managing Brand Equity – capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, New York 1991, s. 39-41.

6. Na stopień lojalności wobec marki wpływa także etnocentryzm („kupuj polskie gazety”).

Przyjmuje się, że minimalny próg określenia danego konsumenta mianem lojalnego, to 75-80 proc. powtarzalności zakupów danej marki. Korzyści z posiadania lojalnych czytelników i reklamodawców są różnorakie: można zredukować koszty marketingowe (taniej jest bowiem utrzymać aktualnych klientów, niż zdobyć nowych), łatwiejsze są kontakty z sieciami kolportażu i agencjami reklamowymi (zwłaszcza z chwilą wprowadzania na rynek nowych produktów), lojalni czytelnicy i reklamodawcy przyciągają też nowych przez rekomendacje, lojalni czytelnicy i reklamodawcy nie są wrażliwi na zmiany cen, bądź są wrażliwi w mniejszym stopniu, wreszcie posiadanie lojalnych czytelników i reklamodawców daje wydawnictwu czas na zareagowanie na akcje konkurentów.

2.2. Cena

W przypadku sprzedaży egzemplarzowej codziennej prasy cena jest konfrontowana z dochodami czytelników - musi uwzględniać możliwości nabywcy grupy docelowej. Z punktu widzenia czytelnika cena jest używana do określenia wartości produktu i jest łączona z jego postrzeganymi zaletami. Cena zmienia się, gdy zmieniają się postrzegane korzyści.

W niektórych przypadkach cena wpływa na całościowe postrzeganie przez czytelników jakości i, ostatecznie, wartości produktu. Czytelnicy łączą zazwyczaj wyższą cenę z wyższą jakością tytułu, a oceniają jego wartość kierując się porównaniami. Podstawą wartości staje się wówczas osąd tej wartości i zapotrzebowania na gazetę po uwzględnieniu substytutów zaspokajających te same potrzeby i stanowiących przy tym dogodną wartość odniesienia.¹⁰⁸

Na rynku reklamowym cena powierzchni reklamowej oferowanej reklamodawcom jest funkcją kosztów produkcji tytułu prasowego, wielkości nakładu produkowanego i sprzedawanego, kosztów kolportażu oraz sytuacji rynkowej (ogólnej sytuacji gospodarczej, zachowań konkurencji). Jednak z punktu widzenia reklamodawcy podstawowym elementem regulującym cenę powierzchni reklamowej pozostaje wielkość i jakość czytelniczego audytorium/grupy docelowej, do której reklamodawca zamierza dotrzeć za pośrednictwem medium. Cena może też przybrać postać innego środka wymiennego na prawo własności lub użytkowanie dóbr lub usług, czyli barter.¹⁰⁹ W praktyce wydawniczej wymiany barterowe najczęściej dotyczą usług reklamowych.

Na wysokość ceny na rynku prasowym wpływa szereg czynników określanych mianem ograniczeń cenowych. Należą do nich:

1. Popyt na prasę.
2. Nowość produktu prasowego (im nowszy i znajduje się we wcześniejszej fazie cyklu życia, tym jego cena z reguły jest wyższa). Zapotrzebowania na nowość jest warunkiem konsumpcji mediów. Permanentna innowacyjność jest najważniejszą cechą procesów wytwarzania związanych z mediami.¹¹⁰ Można wręcz uznać, że media „żyją” ze stałego popytu na nowość.
3. Koszt wytworzenia i marketingu (w dłuższym okresie cena musi pokryć koszty wytworzenia i marketingu).
4. Typ rynku konkurencyjnego (monopol, oligopol, konkurencja monopolistyczna bądź konkurencja doskonała). Polski rynek prasowy jest częścią systemu medialnego, która

¹⁰⁸ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin., W. Rudelius, op. cit., s. 351.

¹⁰⁹ Tamże, s. 349.

¹¹⁰ T. Kowalski, Wprowadzenie..., op. cit., s. 82.

najszybciej i najefektywniej zaczęła dostosowywać się do zmian politycznych i ekonomicznych i można go uznać za w pełni konkurencyjny.¹¹¹

5. Ceny konkurencyjnych produktów.

2.3. Dystrybucja

Kolejnym istotnym narzędziem marketingu – mix jest dystrybucja odpowiedzialna za dostarczenie produktu wydawniczego do odbiorców. Jest to warunek konieczny prowadzenia skutecznych działań marketingowych. Produkty wydawnicze są dostarczane przez marketingowe kanały dystrybucyjne, składające się z indywidualnych osób i firm uczestniczących w procesie dostarczania tytułu prasowego na rynek do rąk czytelników i reklamodawców.¹¹² Kanały marketingowe umożliwiają przepływ dóbr od producenta (wydawcy), przez pośrednika (firmę kolportażową i agencje reklamową), do ostatecznego nabywcy (czytelnika i reklamodawcy). Rola pośrednika jest przede wszystkim, z punktu widzenia wydawcy, usprawnienie sprzedaży i minimalizacja kontaktów handlowych i, tym samym, kosztów.

Pośrednicy umożliwiają przepływ produktów prasowych pełniąc funkcję transakcyjną zakup, sprzedaż i transfer ryzyka (składowanie nakładu gazet w przewidywaniu przyszłej sprzedaży). Pełnią także funkcję logistyczną, oczywistą z racji gromadzenia, przechowywania i rozprowadzania gazet.

Produkt prasowy jest dostarczany do odbiorcy różnymi ścieżkami, rolą marketingu jest wybór najbardziej optymalnych. Do najbardziej typowych kanałów marketingowych należy kanał bezpośredni (producent i finalny nabywca mają ze sobą bezpośredni kontakt). Pozostałe kanały (pośrednie) wskazują na liczbę pośredników między wydawcą, a odbiorcami finalnymi gazet.

W praktyce wydawniczej spotykany jest także marketing bezpośredni (z pominięciem bezpośredniego kontaktu osobistego ze sprzedawcą) obecny np. w telemarketingu stosowanego przez wydawnictwa w celu pozyskania prenumeratorów. Funkcja transakcyjna dotyczy zakupu, sprzedaży i transferu ryzyka (składowanie nakładu gazet w przewidywaniu przyszłej sprzedaży).

2.4. Promocja

W marketingu prasowym promocja oznacza system właściwej komunikacji między wydawcą a czytelnikiem i reklamodawcą.¹¹³ Komunikacja ta dotyczy cech merytorycznych tytułu i ma przekonać docelowych nabywców, by kupili egzemplarz gazety lub zawartą w nim powierzchnię reklamową zapewniającą dostęp do audytorium. Wszystkie te cechy mogą być wykorzystywane do informowania potencjalnych klientów o zaletach produktu lub usługi i przypominania im o korzyściach, jakie odnosili z dotychczasowych kontaktów z tytułem.¹¹⁴

Znaczenie komunikacji marketingowej jest tym istotniejsze, że jej teoria i praktyka w działalności wydawniczej na rynku prasy codziennej potwierdza ścisłe związki z teorią i praktyką komunikacji społecznej i komunikowania masowego. Takie ujęcie wywodzi się m.in. ze stanowiska, iż natura marketingu wyraża się w nieustannym komunikowaniu z

¹¹¹ B. Dobek – Ostrowska, Przemiana systemu medialnego w Polsce po 1989 roku, [w:] Współczesne systemy komunikowania, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 1997, s. 81.

¹¹² . Przybyłowski, S. W. Hartley, R.A. Kerin., W. Rudeliusop. Cit., s. 404

¹¹³ P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 546.

¹¹⁴ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin.,W. Rudelius, op. cit., s. 464.

rynkiem¹¹⁵, a odpowiedzi na pytania stawiane przez ekonomię, zarządzanie i marketing należy szukać „poza ekonomią”, także w teorii komunikacji wyrosłej na gruncie socjologii.¹¹⁶

Za skuteczne działania promocyjne uznaje się jedynie takie, których forma, środek przekazu¹¹⁷, czas i miejsce rozpowszechniania, treść, argumenty, apele i motywacja spełniają warunki formuły AIDA¹¹⁸, czyli zwracają uwagę, wywołują zainteresowanie, budzą chęć posiadania i skłaniają do działania, czyli do zakupu.¹¹⁹

Przedstawienie promocji przez pryzmat komunikacji wydawnictwa z rynkiem jest przesłanką do wskazania jej istoty ujętej w formie modelu – uproszczonego. W teorii komunikacji wypracowano rozliczne podejścia do tego zjawiska.¹²⁰ Przyjmując za kryterium podstawowe elementy komunikowania (nadawca – odbiorca – przekaz) wymienia się cztery modele komunikowania: transmisji, rytuału, przyciągania uwagi i recepcji.¹²¹ Najpopularniejszą wersją modelu transmisji jest model aktu perswazyjnego H. Lasswella (proces komunikowania to akt złożony z pięciu składników: „Kto mówi, co, jakim środkiem, do kogo i z jakim skutkiem?”).¹²² Najlepiej się go stosuje, gdy nadawca stawia sobie za cel zmianę postaw i zachowań odbiorcy. Dzięki tej formule H. Laswell określił zakres badawczy nauki o komunikowaniu: (kto: badania nad kontrolą; co: analiza treści; kanał: analiza mediów; do kogo: analiza odbiorców; skutek: analiza oddziaływania).¹²³ Formuła ta dostarczyła pojęciowych ram funkcjonalistycznej teorii mediów, pozwoliła też na analizy audytoriów, a przede wszystkich związków między zawartością mediów i ich wpływami. Formuła ta adoptowana została też na potrzeby analizy kontroli mediów i przybrała postać pytań:

1. Kto rządzi mediami?
2. Jakie są ich cele?
3. Jakie są ich polityczne zależności?
4. Czy wpływają na politykę wydawniczą?
5. Czy istnieją prawne ograniczenia działalności mediów?
6. Jak edytorzy decydują o zawartości mediów?

Pożądane reakcje społeczne można wywołać, w myśl koncepcji H. Lasswella, dobierając i rozpowszechniając odpowiednie argumenty. Model H. Lasswella jest stosowany

¹¹⁵ . Dobek – Ostrowska, Podstawy komunikowania społecznego, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 13.

¹¹⁶ J.W. Wiktor, Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 8.

¹¹⁷ Formułowanie przekazu jest związane z określeniem: co powiedzieć (treść przekazu), sposobem przekazania wiadomości (struktura przekazu), doborem symboli (kształt przekazu) i wyborem nadawcy (źródło przekazu). Szerzej: P. Kotler, Marketing, op. cit., s. 553.

¹¹⁸ Istnieje wiele modeli oddziaływania reklamy odnoszących się do teorii psychologii. Opisują one mechanizmy funkcjonowania reklamy, przetwarzania i wykorzystania informacji. Najpopularniejszą wydaje opublikowana w czasopiśmie *Pronters Ink* w 1910 roku koncepcja AIDA (Attention, Interest, Desire, Action – uwaga, zainteresowanie, przekonanie, akcja). Do popularniejszych należą: też: SLB (Stay, Look, Buy – zatrzymaj się, spójrz, kup), AIDCAS autorstwa A.E. Sheldona z 1911 roku (Attention, Interest, Desire, Convention, Action – uwaga, zainteresowanie, potrzeba, przekonanie, akcja, satysfakcja), ACCA autorstwa R.H. Coleya z 1961 roku (Awareness, Comprehension, Conviction, Action (świadomość, zrozumienie, przekonanie, akcja), EPCCA opublikowana w 1961 roku przez Advertising Research Foundation (Exhibition, Perception, Comprehension, Conviction, Action – przedstawienie, percepcja, wiedza, postawa, akcja), ACALTA zaproponowana w 1971 roku przez T.S. Robertsona (Awareness, Comprehension, Attitude, Legalization, Trial, Action – świadomość, zrozumienie, postawa, potwierdzenie, próba, wybór), J. Beliczyński, op. cit. s. 29-30.

¹¹⁹ T. Sztucki, Marketing..., op. cit., s. 118.

¹²⁰ H. Mruk (red.), Komunikowanie się w biznesie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 18. Także: J.W. Wiktor, Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 20.

¹²¹ T. Goban – Klas, Media..., op. cit., s. 54, [za:] McQuail, Mass... op. cit.

¹²² Model Lasswella ujmował prostotą i prowokował do jego uzupełniania; kolejni wprowadzali następne pytania. Szerzej: WWW.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml oraz T. Goban – Klas, Media... op. cit, s. 57.

¹²³ Szerzej: M. Kunczyk, A. Zipfel, Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 38 – 39.

wówczas, gdy komunikowanie ma instrumentalny charakter. Zawiera niejako ukryte pytanie: co środki komunikowania robią z ludźmi?

Z punktu widzenia roli mediów szczególnie interesujący jest model selekcji B. Westleya i M. MacLeana. Ilustruje on najlepiej nową rolę społeczną – „komunikatora zawodowego” (medium, dziennikarza) działającego między „społeczeństwem” a „publicznością”. Media masowe nie są zazwyczaj źródłem, ale selekcjonerem i sprawozdawcą wydarzeń lub dają szansę głosom społecznym (reklamodawcy, adwokaci opinii) dotarcia do szerokiej publiczności.¹²⁴ Media w tym modelu występują jako neutralna, służebna organizacja w sekularnym społeczeństwie, pomocna dla innych instytucji. Media zaś rozszerzają środowisko społeczne i jako jedyne w znaczący sposób zaspokajają potrzebę informacji, przez co członek społeczeństwa jest od mediów uzależniony.¹²⁵ Miarą efektywnego komunikowania jest satysfakcja społeczeństwa. Poza tym media mają przyciągać audytorium, a nie edukować.

Do rozwijającej się, zwłaszcza w ostatnich latach, funkcji rozrywkowej oraz dążenia do zdobywania prestiżu i jak największych audytoriów (niezbędnych przede wszystkim z punktu widzenia komercyjnego celu mediów) nawiązują modele rozgłosu reprezentowane m.in. przez model P. Elliota.¹²⁶ Dowodzi on, że zdobywana uwaga jest nie tylko skierowana na przekaz, ale także na medium wypełniające w ten sposób swoje cele ekonomiczne. Uwaga ta – co należy podkreślić – jest także elementem marketingowych strategii. Jest również, zdaniem Elliota, niezbędnym warunkiem nabywania przez nich towarów usług. Media występują w tej sytuacji jako stymulator popytu na reklamowane za ich pomocą dobra. Jednocześnie dostarczają przede wszystkim potrzebę rozrywki, towarzyszą odbiorcom; jakość przekazu jest spychana na dalszy plan, najistotniejsza jest jego atrakcyjność i dostępność. Forma jest ważniejsza od treści: „fakt bycia znanym jest często ważniejszy niż treść tego, co jest znane”.¹²⁷ Odbiorcy przekazów znajdują się w roli widzów, a nie uczestników, media zaś kształtują społeczną świadomość.

Istota komunikacji marketingowej sprowadza się do systemu, czy procesu przekazywania informacji (treści symbolicznych) pomiędzy nadawcą, a jego otoczeniem (odbiorcą) poprzez określony kanał i środki komunikowania.¹²⁸ Nadawcą informacji (komunikatu) jest wydawca, który musi precyzyjnie określić odbiorców do których zamierza dotrzeć. Docelowymi odbiorcami są czytelnicy i reklamodawcy, którzy czytają komunikat docierający za pomocą kanałów komunikacyjnych. Taka identyfikacja docelowego audytorium polega, w przypadku działalności wydawniczej, przede wszystkim na oszacowaniu aktualnego wizerunku (image) wydawcy, wydawanej przez niego gazety i wizerunku gazet konkurencyjnych.¹²⁹

¹²⁴ T. Goban – Klas, *Media...*, op. cit., s. 62.

¹²⁵ Krytycznie o modelu B. Westley'a i M. MacLeana pisze m.in. J. Friske wskazując, że omnipotencja mediów jest bardziej ograniczona, niż przedstawia to ich model. Nie uwzględnia on bowiem relacji między mas mediami a składnikami środowiska społecznego. J. Friske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 51 – 56.

¹²⁶ T. Goban - Klas, op. cit. s. 68 – 69, [za:] P. Elliott, *The Making Television Series – A Case Study In the Production of Culture*, London 1972, Constable.

¹²⁷ Tamże s. 68, [za:] P. Elliott, *The making Television Series – A Case Study In the Production of Culture*, London 1972, Constable.

¹²⁸ J.W. Wiktor, op. cit., s. 11.

¹²⁹ Wizerunek (image) według P. Kotlera, to zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie, P. Kotler, *Marketing...* op. cit., 549. Nieco zmodyfikowaną definicję prezentuje T. Domański: „Wizerunek to wyobrażenie o naszej firmie lub o nas jako przedsiębiorcach, istniejące w naszym bezpośrednim otoczeniu”, T. Domański, *Skuteczna reklama i promocja*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1993, s. 63. Wizerunek firmy to co ludzie na jej temat myślą jest swego rodzaju obrazem firmy w świadomości osób, które się z nią stykają bezpośrednio (jako klienci) i pośrednio (jako uczestnicy rynku), E.M. Cenker, op.cit., s. 41-42.

W warunkach nasycenia rynku, kurczących się jego segmentów, problematycznej lojalności do marki i zmieniających się gustów klientów duże znaczenie ma ukształtowanie pozytywnego wizerunku gazety. Jest on niezbędny dla utrzymania dotychczasowych nabywców, a szczególnie pomocny w zdobywaniu nowych nabywców. Jest wreszcie podstawowym elementem wyróżnienia się na tle konkurentów. Ukształtowany wizerunek może być prawdziwy lub fałszywy, może wynikać z własnego doświadczenia, jak i zasłyszanych pogłosek. Pozytywny wizerunek gazety zjednuje jej opinię publiczną, usuwa anonimowość pomiędzy czytelnikami i reklamodawcami a wydawnictwem gazety, ułatwia wzajemne porozumienie i sprzyja wytworzeniu się korzystnego nastawienia do gazety i jej poczynić na rynku.

Na wizerunek gazety wpływ ma też wizerunek całej branży wydawnictw prasowych. W sytuacji, w której marka ma już pewien rozpowszechniony wizerunek i dąży do jego zmiany – przykłady takiej ewolucji można wskazać na polski rynku prasowym - zbyt duża rozbieżność między nimi zmniejszy jej wiarygodność. Odpowiednią taktyką jest w tym przypadku stworzenie „wizerunku przejściowego” podkreślającego wprowadzenie zmian.

Najważniejszym celem procesu kształtowania wizerunku gazety jest wywołanie u klienta związku emocjonalnego z nią. Związek taki – prezentowany na skali od życzliwości do nieżyczliwości – jest szczególnie istotny przy budowaniu pozytywnego wizerunku. Ten bowiem pomaga w ostatecznym rozrachunku uzyskać przewagę konkurencyjną. Jednocześnie wizerunek gazety duże znaczenie dla jej klientów. Jednocześnie przekazy nadawane przez atrakcyjne źródła o dobrym wizerunku cieszą się większym są skuteczniejsze. Wreszcie, im czytelniejszy, wyraźniejszy wizerunek tytułu prasowego, tym jego wpływ na postrzeganie marki jest większy.¹³⁰

Szczególnie istotnym walorem promocyjnym jest wiarygodność źródła przekazu – informacje przekazywane przez gazety określane mianem wiarygodnych są znacznie bardziej przekonujące od identycznych bądź podobnych przekazów, ale nadawanych przez tytuły o mniejszej wiarygodności w społecznym odczuciu. Na wiarygodność wpływ mają: doświadczenie, zaufanie (postrzeganie źródła jako obiektywnego i uczciwego) i sympatia (atrakcyjność danego źródła dla audytorium).¹³¹ Z drugiej strony: „jeśli gazeta jest autorytetem dla czytelnika, umieszczone w nim reklamy marki wywołują większy efekt niż w „zwykłym” czasopiśmie”.¹³² Mamy zatem wówczas do czynienia z przeniesieniem cech medium na zawarte w nim przekazy reklamowe.

Promocja składa się z zestawu narzędzi nazywanych promocją – mix.¹³³ Ich dobór jest elastyczny, a jedynym elementem występującym we wszystkich zestawieniach jest reklama. Podstawowe cechy elementów promocji przedstawia tablic 1.

¹³⁰ J. Kall, op. cit. s. 255.

¹³¹ P. Kotler, Marketing... , op. cit. s. 556.

¹³² J. Kall, op. cit., s. 255.

¹³³ Istnieje wiele odmiennych przykładów wewnętrznej struktury mixu promocyjnego. Łącznie są to kompozycje 10 wariantów: reklamy, promocji, promocji sprzedaży, public relations, public relations i publicity, sprzedaży osobistej, personelu sprzedaży, komunikacji osobowej, marketingu bezpośredniego i sponsorowania. Według P. Kotlera, na instrumenty promocji składają się: reklama, promocja sprzedaży, public relations, sprzedaż osobista i marketing bezpośredni. Z kolei według H. Mefferta komunikację marketingową tworzą: komunikacja osobista, reklama, promocja sprzedaży i public relations. J.W. Wiktor, op. cit., s. 53.

Tablica 1. Cechy podstawowych elementów promocji.

Element promocji	Masowa bądź interpersonalna	Płatność	Zalety	Wady
Reklama	Masowa	Opłaty za powierzchnię reklamową	Skuteczny środek docierania do szerokiej rzeszy odbiorców	Wysokie koszty Trudno otrzymać dobrą ocenę
Sprzedaż osobista	Interpersonalna	Pensje i prowizje dla sprzedawców	Natychmiastowa ocena Bardzo przekonująca Możliwość doboru odbiorców Możliwość przekazania kompleksowej informacji	Bardzo kosztowna w przeliczeniu na jedną prezentację
Public relations	Masowa	Brak płatności na rzecz mediów	Często najbardziej wiarygodne źródło informacji dla klienta	Trudno nawiązać współpracę z mediami
Promocja sprzedaży	Masowa	Różne opłaty	Skuteczna w krótkim czasie Bardzo elastyczna	Może doprowadzić do wojny promocyjnej Łatwa do powielenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin., W. Rudelius, op.cit., s. 467.

2.1.1. Reklama

Reklama według najbardziej popularnej definicji American Marketing Association to „wszelka płatna forma nieosobowego przedstawiania i popierania towarów materialnych, usług lub idei przez określonego nadawcę”.¹³⁴ Podkreślany jest płatny charakter reklamy ze względu na potrzebę wykupienia miejsca by komunikat reklamowy został zamieszczony - w praktyce działalności wydawniczej powszechne są jednak bezgotówkowe świadczenia

¹³⁴ P.B. Bennet, Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association, Chicago 1995, Także: K. P. Białecki, Marketing producenta i eksportera, Poltext, Warszawa 1992, s. 124. Istnieje wiele definicji reklamy, np. „Reklama to komunikat finansowany przez określonego sponsora i nadawany przez któryś z środków masowego przekazu”, J.T. Russel, W.R. Lane, op. cit., s. 30. Według R. White’a: „reklama to instrument, który zmienia społeczeństwo – każe kupować ludziom rzeczy, których nie potrzebują” [w:] R. White, Reklama, czyli co to jest i jak to się robi, Warszawa 1997, s. 95. Lapidarną definicję reklamy przedstawił B. Kwarciak: „Reklama to informacja + perswazja”, B. Kwarciak, Co trzeba wiedzieć o reklamie, Kraków 1997, s. 12. Z kolei dla O. Toscaniego, reklama to: „przeciwnieństwo miłości – obiecuje wszystko niczego nie ofiarując. Jest katechizmem religii konsumpcji”, O. Toscani, Reklama - uśmiechnięte ścierwo, Warszawa 1995, s. 129. E.J. McCarthy i W.D. Perreault sprowadzają reklamę do określonej formy prezentacji, przedstawienia czegoś nie uwzględniając elementu komunikacyjnego, E. J. McCarthy, W.D. Perreault, Essentials of Marketing, Irwin Homewood, Illinois 1985, s. 569.

reklamowe oferowane wzajemnie przez wydawnictwa i rozliczane na zasadzie barterowej. Warto przy tym zaznaczyć, że obecność wydawców prasy na rynku reklamy ma dwoistą naturę: występując na rynku reklamy w roli beneficjentów reklamowych przychodów prowadzą działalność reklamową oferując dostęp do audytorium własnych tytułów prasowych. Jednocześnie najtańszą i skuteczną formą działalności reklamowej wydawnictw pozostaje ich autopromocja na łamach własnych tytułów bądź promocja wykorzystująca możliwości grup medialnych w których skład wchodzi poszczególne wydawnictwa.

Działalność reklamowa można podzielić według rozmaitych kryteriów.¹³⁵ Do najistotniejszych należy rozróżnienie na dwa typy: reklamę produktu – w działalności wydawniczej mamy przede wszystkim z nią do czynienia - i reklamę instytucjonalną.

Reklamy produktów przybierają trzy podstawowe formy¹³⁶:

1. Pionierskie – informują, czym jest produkt, do czego służy oraz gdzie można go znaleźć. Ich celem jest poinformowanie klientów rynku docelowego.
2. Konkurencyjne, szczególnie obecne na rynku prasy – promują specyficzne cechy marki oraz korzyści. Mają przekonać, aby odbiorcy rynku docelowego wybrali właśnie markę danej firmy, a nie jej konkurenta.
3. Komparatywne – pokazują dobre strony marki w relacji do marek konkurencyjnych.¹³⁷

Reklamy instytucjonalne - mają na celu wytwarzanie pozytywnego obrazu wydawcy oraz przychylności wobec niego przez promowanie gazety – są zazwyczaj stosowane w czterech formach¹³⁸:

1. Reklama orędownicza – prezentuje stanowisko w określonej sprawie.
2. Pionierskie reklamy instytucjonalne – informują, czym jest firma, jaki jest jej zakres działalności i jak jest zorganizowana.
3. Instytucjonalna reklama konkurencyjna – promuje korzyści określonej klasy produktów w relacji do klasy produktów konkurencyjnych.

W systemie komunikacji marketingowej wydawców prasy reklama ma różne cele:¹³⁹

1. Kreowanie potrzeb (uświadamianie braków i rozbudzenie chęci posiadania).
2. Ukazywanie i przypominanie walorów gazety i możliwości dostępu za jej pośrednictwem do jej audytorium.
3. Kształtowanie preferencji i dostarczanie zestawu argumentów przemawiających za wyborem danego tytułu.
4. Kształtowanie pozytywnego wyobrażenia o gazecie.

Identyfikacja celów reklamy jest podstawą do przygotowania kampanii reklamowej gazety, ustalenia jej budżetu oraz – co najistotniejsze z punktu widzenia praktyki

¹³⁵ „Kryteriami klasyfikacji bywają: cel (funkcje) reklamy, podmiot reklamy (nadawca i odbiorca), przedmiot reklamy, sposób finansowania oraz środki reklamy”. [w:] J. Altkorn, op. cit., s. 337. T. Sztucki wymienia np. następujące rodzaje reklamy: informacyjna, przypominająca, konkurencyjna, dodając do tych powtarzających się w definicjach rodzajów także reklamę defensywną (dążącą do przeciwstawienia się reklamie konkurentów zagrażających pozycji firmy i jej wyrobów), agresywną (wywierającą niezwykle silne wrażenie na odbiorcach i mającą skłonić ich do możliwie szybkiego działania oraz prestiżową (podkreślającą szczególnie znaczenie firmy i jej produktów na rynku) T. Sztucki, op. cit., s. 53. Ze względu na rodzaj nośników wyszczególniamy reklamę: prasową, radiową telewizyjną, pocztową, zewnętrzną, specjalną, internetową oraz inne sposoby reklamy, np. product placement, ulotki itp., B. Nierenberg, Wybrane problemy skuteczności reklamy, Uniwersytet Opolski, Opole 2000, s. 36.

¹³⁶ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 504.

¹³⁷ P. Kowalski, Mydło, widły i powidła. Ewolucja polskiego systemu sprzedaży detalicznej, „Marketing Polska”, IV-V 1996, s. 20.

¹³⁸ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 506.

¹³⁹ J.W. Wiktor, Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 155. B. Nierenberg wymienia inny zestaw celów: Świadomość marki, lojalność wobec marki, edukację klienta i walkę z konkurencją. Zwraca także uwagę, że wśród celów wymienianych w literaturze przedmiotu bardzo rzadko występuje zwiększenie sprzedaży, które w potocznym rozumieniu jest celem reklamy. Są natomiast takie, które dotyczą wzrostu znajomości i istnienia danej marki produktu oraz postaw i opinii ludzi na jej temat, B. Nierenberg, Wybrane problemy skuteczności reklamy, Uniwersytet Opolski, Opole 2000, s. 28.

wydawniczej - wyboru środka przekazu, wreszcie oceny skuteczności i efektywności kampanii reklamowej. Przygotowanie kampanii reklamowej polega na szukaniu odpowiedzi na dwa pytania: do kogo należy kierować konkretną reklamę i co klienci powinni wydobyć z owej reklamy.¹⁴⁰ Do tego niezbędne jest badanie rynku i analiza danych, które ona przyniosła.¹⁴¹ Z tego punktu widzenia najważniejszą funkcją badań mediów jest wspomaganie pracy osób planujących i kupujących powierzchnie reklamowe, tak by dokonali właściwego wyboru.

Z punktu widzenia działalności wydawniczej szczególnie istotne są zasady i kryteria decyzji podejmowanych przez reklamodawców i agencje reklamowe, dotyczących doboru medium reklamowego. Zważywszy na ważne z punktu widzenia transmisji przekazu reklamowego cechy, media różnią się ze względu na:¹⁴²

- Skalę obecności reklam, np. wielkość powierzchni w danym tytule prasowym i tworzonego przez nie chaosu informacyjnego, utrudniającego zauważenie i percepcję przekazu, jak również zakłócającego podstawową funkcję mediów jako środków komunikacji.
- Atrakcyjności danego medium, wyrażającej się w możliwości zwrócenia i związania uwagi adresata.
- Oferowanej „temperatury przekazu” (wg klasyfikacji McLuhana).¹⁴³
- Samodzielności adresata w korzystaniu z reklam zawartych w danym medium. Prasa stwarza znaczną autonomię czytelnika zważywszy na tzw. natarczywość reklam.
- Potencjalnego prestiżu oferowanego reklamodawcom.

Powyższą ocenę prezentuje w syntetycznej formie tablica 2.

Tablica 2. Ocena mediów ze względu na cechy brane pod uwagę w procesie przekazu reklam.

Cecha/medium	Chaos informacyjny	Wiązanie uwagi	„Temperatura przekazu”	Natarczywość	Prestiż
Gazety	---	++	+++	-	+
Czasopisma	---	+++	++	-	+++
.Radio	---	+	++	--	+
Telewizja	-	++	+	---	+++

Uwaga: znaki (+++) oraz (---) oznaczają wysoką ocenę (pozytywną lub negatywną) danej cechy, (++) i (--) ocenę średnią, a (+) i (-) niską ocenę.

Źródło: B. Kwarciak, op.cit., s. 149.

Wzajemne relacje wydawców prasy i działalności reklamowej oddają funkcje, jakie media pełnią w ramach wypełniania funkcji rozgłosu:¹⁴⁴

¹⁴⁰ Tamże, s. 31.

¹⁴¹ Konieczność tę podkreślają J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 185.

¹⁴² Tamże, s. 166.

¹⁴³ M. McLuhan zakładał, że im bardziej angażujemy nasze zmysły w odkrywanie znaczeń, tym media stają się coraz bardziej „zimne”. Gdy nasze zmysły są mniej aktywne, tym media są bardziej „gorące” (, książka, kino, tekst, radio jest zatem „gorący”, a telewizja, dialog i telefon są „zimne”). Szerzej: M. McLuhan, Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2004, s. 57 - 67.

¹⁴⁴ Tamże, s. 161 – 162.

1. Tworzenie kontekstu przekazu reklamowego – chodzi o podkreślenie roli i charakteru „tła” informacyjnego dla przekazu reklamowego.
2. Tworzenie klimatu sprzyjającego percepcji reklamy. Zadanie to łączy się z tymi funkcjami mediów, które akcentują ich znaczącą rolę dla rozrywki, spędzania wolnego czasu, rekreacji i odpoczynku.
3. Wspomożenia wizerunku reklamodawcy – zadanie to polega na „przeniesieniu” wizerunku danego medium na wizerunek reklamującego się przedsiębiorstwa i jej produktu. Jeśli społeczna ocena medium jest pozytywna, to sytuacja jest korzystna dla reklamującego się podmiotu, natomiast w sytuacji odwrotnej (np. reklamowanie się w prasie „brukowej”, o niskim prestiżu), prawdopodobne jest zmniejszenie się wiarygodności i atrakcyjności oferty reklamowej nadawcy. Ta zależność prowadzić może do szczególnego aliansu: przyciągnięcie przez dane medium znaczących reklamodawców może wpływać na jego wizerunek i pozycję rynkową. Taką współpracą, czyli wzajemnym wzmacnianiu wizerunku, zainteresowane są w coraz większym stopniu współczesne media.

Ważny wpływ na skuteczność reklamy ma wybór środków przekazu; decyzje związane z zasięgiem i częstotliwością reklamy, wyborem typu środka przekazu, wyborem konkretnych pozycji w ramach danego typu środków przekazu.

Wybierając środki przekazu do kampanii reklamowych należy brać pod uwagę ich zalety i wady (tablica 3.)

Tablica. 3. Cechy środków masowego przekazu jako nośników reklam.

Media	Zalety	Wady
Prasa codzienna	Elastyczność, terminowość, pokrycie lokalnego rynku, szeroka akceptacja, wysoka wiarygodność, niski koszt, stosunkowo krótki okres zamieszczania reklamy.	Krótki czas istnienia reklamy, jakość reprodukcyjna, gazetę czyta na ogół jej nabywca, niewielka grupa przypadkowych odbiorców, reklamy konkurują o uwagę z innymi informacjami w gazecie, niewielka możliwość kontrolowania miejsca umieszczenia reklam na stronie, pośpieszne czytanie prasy, mała selektywność w docieraniu do adresatów.
Telewizja	Łączy w sobie obraz, dźwięk i ruch, oddziałuje na zmysły, przyciąga uwagę, szeroki zasięg, dociera do wąskich grup widzów, prestiż, przykuwa uwagę.	Wysokie koszty całkowite, duży zamęt, przelotność, mała selekcja adresatów, niestabilne „pokrycie” reklamowe.
Radio	Masowe użycie, duża selekcja pod względem geograficznym i demograficznym, niskie koszty, korzystanie z dźwięki, humoru, stwarzanie intymności, dynamiczność, szybkość.	Oddziałuje tylko poprzez dźwięk, przelotność, niestabilne pokrycie, towarzyszenie innym czynnościom, trudność w przekazywaniu złożonych informacji.
Czasopisma	Duża selekcja pod względem	Duże opóźnienie między nadaniem

	geograficznym i demograficznym, wiarygodność i prestiż, współczytelnictwo, wysoka jakość, długie życie reklam, duża liczba przypadkowych czytelników.	reklamy i jej odbiorem, znaczne zwroty nakładu, mała penetracja całego rynku, powolne budowanie zasięgu reklamy, względnie wysoki koszt, reklama konkuruje o uwagę z innymi informacjami.
--	---	---

Źródło: P.Kotler, Marketing..., op.cit., s. 587, 879, K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op.cit., s. 519, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op.cit., s. 460 – 464, J. Miroński, Komunikowanie marketingowe, [w:] Media, komunikacja, biznes elektroniczny, (red. B. Jung), Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 140-141.

Zaletami reklamy prasowej jest jej elastyczność i aktualność. W zależności od potrzeb klienta reklama prasowa pozwala na zwiększenie lub zmniejszenie powierzchni reklamowej, na ograniczenie zasięgu do mediów lokalnych lub na edycję ogólnopolską, a także na zmianę nasilenia reklamy w różnych regionach.

Reklamodawcy starający się dotrzeć do jak największej liczby odbiorców z rynku docelowego biorą pod uwagę zasięg medium. W przypadku gazet jest nim łączny nakład (choć trafniej byłoby wskazywać na realną, przeciętną sprzedaż, gdyż w przypadku wielu ukazujących się w Polsce tytułów nawet ponad połowa drukowanych egzemplarzy nie znajduje nabywców) lub liczbę gospodarstw domowych kupujących gazetę. Jeśli reklamodawca zamierza dotrzeć do odbiorców więcej niż jeden raz, bierze pod uwagę częstotliwość, czyli liczbę kontaktów konsumenta z emitowanym przekazem reklamowym. Gdy zasięg jest pomnożony przez częstotliwość, powszechne używane jest określenie: punkty wskaźnikowe brutto (ang. Gross Rating Point – GRP).

Do oceny efektywności reklamy służą parametry zasięgu, częstotliwości i parametry kosztowe. Są nimi:¹⁴⁵

- Liczba ogłoszeń dla danego tytułu.
- Częstotliwość ukazywania się tytułu (okres pomiędzy jednym i drugim ukazaniem się gazety lub czasopisma).
- Nakład drukowany – liczba wydrukowanych egzemplarzy.
- Nakład sprzedany – liczba gazet, która została sprzedana i bezpłatnie rozpowszechniona.
- Wielkość multiplikacji – średnia liczba osób czytających ten sam egzemplarz.
- Liczba czytelników przypadająca na konkretny egzemplarz – obliczana przez podział liczby czytelników danego numeru przez rzeczywiście rozprowadzoną liczbę nakładu w danym okresie.
- Wielkość audytorium czytelnictwa – liczba czytelników na jedno wydanie pomnożona przez sprzedany nakład.
- COW (czytelnictwo ostatniego wydania) – parametr informujący o tym, jaki odsetek osób z badanej grupy czytał ostatnie wydanie danego tytułu. Parametr ten nie wskazuje, które strony były czytane – nie ma zatem pewności, czy czytelnicy zetknęli się z reklamą. Zasięg reklamy jest zatem mniejszy od zasięgu wydania, w którym zamieszczona była reklama.
- CCS (czytelnictwo cyklu sezonowego) – parametr wskazuje, jaki odsetek osób z badanej grupy miał kontakt z konkretnym tytułem w ciągu danego sezonu (dla dzienników jest to tydzień).

¹⁴⁵ Zasięgi prasy i definicje przedstawiono na podstawie Polskich Badań Czytelnictwa firmy SMG/KRC, uznanego na polskim rynku (przez większość działających w Polsce wydawców prasy ogólnopolskiej i lokalnej) standardu, Tamże, s. 120-121.

- CDT (czytelnictwo w dni tygodnia) – parametr określający zasięg danego tytułu w poszczególnych dniach tygodnia, jest stosowany wyłącznie dla dzienników.
- CPT - jest najpopularniejszym parametrem kosztowym wskazującym, ile kosztuje dotarcie do 1 proc. osób z grupy docelowej. Oblicza się go dzieląc koszt emisji reklamy przez zasięg tej emisji (TRP w grupie docelowej, czyli faktyczny zasięg emisji reklamy w grupie docelowej).
- CPT – jest parametrem kosztowym wskazującym, ile kosztuje dotarcie do tysiąca osób z grupy docelowej. Oblicza się go dzieląc koszt emisji reklamy przez zasięg tej emisji, ale wyrażony w tysiącach osób.

Koszt bezwzględny ogłoszenia w prasie o dużej sprzedaży egzemplarzowej jest znacznie wyższy niż w prasie o mniejszej sprzedaży. Ale koszt względny (koszt dotarcia do jednego czytelnika) jest zazwyczaj podobny, albo mniejszy.¹⁴⁶

Zważywszy na rolę wpływów reklamowych podstawowe znaczenie dla funkcjonowania mediów ma współpraca z agencjami reklamowymi. Ma ona zazwyczaj miejsce, gdy agencja dokonuje wyboru mediów na potrzeby kampanii reklamowych, a także wówczas, gdy to wydawnictwa prasowe są zleceniodawcami takich kampanii i wówczas, gdy wydawcy modyfikując swój produkt bądź wprowadzając nowy produkt na rynku ewentualnie modyfikując ofertę cenową prezentują te propozycje agencjom i domom mediowym. Kluczową pozycję agencji i domów mediowych na rynku opisuje przegląd pełnionych przez nie funkcji i zadań.¹⁴⁷ Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Agencji Reklamowych są to:¹⁴⁸

- Badanie docelowych segmentów rynku z punktu widzenia poznania potrzeb i preferencji konsumentów, słabych stron reklamowanego produktu oraz określenie dynamiki i wielkości rynku.
- Precyzyjna analiza rynku mediów wraz z rekomendacją najwłaściwszych, z punktu widzenia klienta – zleceniodawcy.
- Opracowanie szczegółowego planu kampanii reklamowej, obejmującego formy i narzędzia reklamy, projekt tekstu, wycenę kampanii (określenie niezbędnego budżetu) oraz media planu.
- Realizację techniczną kampanii.
- Realizację medialną kampanii poprzez umieszczenie reklamy w wybranych mediach, w określonym czasie oraz kontrolę zgodności z media planem.
- Ocena skuteczności – efektywności zrealizowanej kampanii.

Agencja tworzy na podstawie badań własnych, pierwotnych i wtórnych „charakterystyki marketingowe poszczególnych mediów reklamy, uwzględniające zwłaszcza takie elementy, które są istotne dla zasięgu i jakości procesu komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem elementy. Należą do nich: wielkość nakładów i zwrotów danego tytułu prasowego, zasięg czytelnictwa, kosztów reklam i polityki rabatowej właścicieli mediów. Tego typu baza danych pozwala zaproponować dobór najbardziej odpowiednie z punktu widzenia potrzeb nabywcy przekazu, kompozycje reklamy.”¹⁴⁹ Najistotniejsze decyzje, z punktu widzenia

¹⁴⁶ K.P. Białecki, Marketing producenta i eksportera, Poltext, Warszawa 1992, s. 135.

¹⁴⁷ Najczęściej spotykane są agencje „full service”. Wykonuje one następujące prace: opracowanie założeń kampanii promocyjnej, nawiązujących do ustaleń strategii marketingowej przedsiębiorstwa, sformułowanie szczegółowych celów promocji, w tym celów projektowanej kampanii reklamowej, zdefiniowanie i analizę segmentów rynku, do których ma być skierowana reklama firmy wraz z pogłębioną charakterystyką marketingową, zaprojektowanie szczegółowego planu kampanii, pozwalającego na umieszczenie reklam w najbardziej odpowiednich środkach masowego przekazu, kontrola zgodności emisji reklam z przyjętym planem alokacji budżetu. J.W. Wiktor, op. cit., s. 110.

¹⁴⁸ Tamże, s. 110 – 111.

¹⁴⁹ Tamże, s. 117.

wydawców, podejmują media - planerzy decydujący o wyborze kompozycji środków przekazu oraz zajmujący się zakupem mediów oraz podejmujący decyzje o zakupie konkretnego „miejsca” reklamowego w mass mediach.¹⁵⁰ Ponieważ reprezentują oni zazwyczaj znaczną skalę zakupów, mogą wywierać i wywierają wpływ na obniżkę kosztów i efektywność kampanii reklamowej.

Agencje reklamowe dzielą media, według własnych kryteriów, na:¹⁵¹

- Media podstawowe i wspomagające. Podstawowe to te, na których opiera się przygotowywana kampania reklamowa (są nimi zazwyczaj telewizja, prasa i radio). Rolą mediów wspomagających jest docieranie do tej części potencjalnych klientów, do których nie docierają media podstawowe (zazwyczaj jest to reklama internetowa, kinowa, pocztowa, itp.).
- Tradycyjne i nietradycyjne. Za tradycyjne są uznawane te, które istnieją co najmniej 10-15 lat.
- ATL i BTL. ATL (above-the-line) są mediami za które agencja otrzymuje prowizje od sprzedaży powierzchni reklamowej i czasu reklamowego. W przypadku mediów BTL (below-the-line) agencja stosuje narzuty na koszty lub pobiera prowizje za przygotowanie działań reklamowych.
- Elektroniczne i prasowe. Prasowe wykorzystują słowo drukowane, elektroniczne – wykorzystują elektroniczne urządzenia do nadawania i odbioru.
- Aktywne i pasywne. Medium pasywnym jest telewizja, aktywnym – prasa, czasopisma, internet. Podział ten nawiązuje do tempa przyswajania informacji oraz procesów poznawczych zachodzących w prawej lub lewej półkuli mózgowej.
- Wymuszające odbiór i nie wymuszające odbioru. Radio i telewizja wymuszają odbiór – docierają do odbiorców bez względu na to, co oni robią. Prasa wymaga zaangażowania ze strony odbiorcy.
- Kierunkowe i niekierunkowe. Za pomocą niektórych mediów, np. prasy, można trafić do precyzyjnie określonej grupy ludzi.

W każdym etapie planowania kampanii reklamowej równie ważne są badania marketingowe polegające na zbieraniu informacji wykorzystywanych do opracowania kampanii reklamowej i jej oceny. Ich zakres jest różny i zależy od skali działalności reklamującej się firmy, branży w której ona działa i nasilenia konkurencji.

W planowaniu kampanii reklamowych biorą także udział media. Ich rola sprowadza się przede wszystkim do sprzedaży powierzchni reklamowej (możliwości dotarcia do audytorium) oraz umieszczenia reklam. Z punktu widzenia wydawców prasy codziennej przyciąganie uwagi pracowników agencji reklamowych planujących kampanie ogólnokrajowe to jeden z podstawowych problemów marketingu gazet ukierunkowanego na reklamodawców.¹⁵² Bołączką prasy jest fakt, że jest ona uważana za „przyciężką” i mało twórczą. Dlatego wiele gazet współpracuje z agencjami w celu zwiększenia kreatywności reklamowej.

¹⁵⁰ Nader rzadko działania reklamowe polegają na wykorzystaniu tylko jednego z mediów reklamy. Za jednoczesnym stosowaniem kilku mediów przemawia tzw. efekt mnożnikowy mediów. Polega on na tym, że przez odpowiedni dobór mediów można doprowadzić do interakcji między nimi. Oddziaływanie dwóch mediów jest wówczas większe od prostej sumy siły oddziaływania każdego z nich. Najpełniej efekt mnożnikowy ujawnia się w przypadku prasy i telewizji. Szerzej: A. Czarnecki, R. Korsak, op. cit. s. 157-158.

¹⁵¹ Tamże, s. 37-41.

¹⁵² J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 289.

2.1.2 Promocja sprzedaży

Nasilona walka konkurencyjna wymusza na wydawcach sięganie po coraz bardziej wyszukane formy promocji sprzedaży.¹⁵³ Jest ona stosowana przez wydawnictwa w połączeniu z reklamą (także autoreklamą) lub/i sprzedażą osobistą, i jest adresowana do pośredników (np. agencji reklamowych) oraz finalnych nabywców (czytelników i reklamodawców).

Wydawcy używają promocji, aby przyciągnąć nowych odbiorców, nagradzać odbiorców lojalnych oraz zwiększać zakupy odbiorców sporadycznych. Jest ona wykorzystywana przede wszystkim na rynkach na których marki są do siebie podobne. Szczególnie chętnie wykorzystywana promocja sprzedaży powoduje niekiedy wysokie wzrosty sprzedaży, ale rzadko przyczynia się do powstania tzw. osadu, czyli stałego powiększenia liczby sprzedanych egzemplarzy gazety bądź trwałego wzrostu przychodów reklamowych ewentualnie udziału w rynku. W uproszczeniu można przyjąć, że promocja sprzedaży może oznaczać niszczenie lojalności wobec marki, a reklama jej budowę.

Promocja sprzedaży używa rozmaitych narzędzi (zostały one przedstawione w tabelicy 4). Z rzadka jednak wydawnictwa prasowe stosują całą ich paletę. Zazwyczaj ograniczają się do: programów lojalnościowych (premiują stałych prenumeratorów, oferują np. karty stałego czytelnika), wydają gazety po obniżonych cenach, proponują rabaty na ogłoszenia, prowadzą konkursy, loterie, gry, wydają kupony, oferują darmowe i specjalne wydania. Wydawcy biorą też udział w targach i zabiegają – stosując różne formy zachęty - o lepszą ekspozycję gazet w punktach sprzedaży i o większą aktywność kolporterów.

Gazety są jednocześnie nośnikiem promocji sprzedaży stosowanej przez ich klientów, czerpiąc w ten sposób nadzwyczajne korzyści wynikające ze zwiększonej atrakcyjności, bez ponoszenia wydatków na ten cel – przyjęło się bowiem, że pozyskanie niektórych prestiżowych reklamodawców polepsza rynkową pozycję wydawnictwa.

Tablica 4. Narzędzia promocji sprzedaży.

Narzędzia promocji sprzedaży	Cele	Zalety	Wady
Oferty specjalne	Zwiększenie próbnych zakupów	Ogranicza ryzyko konsumenta	Klienci odraczają zakupy; spada wartość produktu
Konkursy	Zwiększenie zakupów	Zwiększa zaangażowanie klientów	Przyzwyczajeni klienci oczekują kolejnych konkursów, rośnie oczekiwania atrakcyjnych nagród
Programy kontynuacyjne	Zachęcają do ponownych zakupów	Pomagają wyrobić lojalność	Wysokie koszty
Rabaty	Zachęcając do ponownych zakupów,	Skutecznie pobudzają popyt	Łatwe do powielenia, ograniczają sprzedaż w

¹⁵³ Promocja sprzedaży to krótkookresowe działania stosujące bodźce ekonomiczne w celu pobudzenia sprzedaży produktu lub usługi. Inna definicja podkreśla marketingowy charakter promocji sprzedaży: krótkoterminowe eksponowanie oferowanej wartości jako zachęta do zakupu towaru bądź usługi. K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 470. Inną, wskazującą na to, że promocja sprzedaży ma charakter dynamiczny, definicję proponują J.J. Boddewyn i M. Leardi stwierdzając, że promocja sprzedaży to: „marketingowe środki i techniki stosowane w celu uczynienia dóbr materialnych i usług bardziej atrakcyjnymi poprzez dostarczenie pewnych dodatkowych korzyści, w gotówce lub towarze, lub oczekiwań na takie korzyści”, J.J. Boddewyn, M. Leardi, Sales promotion: Practice, Regulation and Self – Regulation Around the World, „International Journal of Advertising”, 1989 nr 8, s. 366. Promocja sprzedaży zwana jest też promocją dodatkową i uzupełniającą. J. Kall, op. cit., s. 59.

	mają zahamować spadek sprzedaży		przyszłości, obniżają postrzeganą wartość produktu
--	---------------------------------	--	--

Źródło: Na podstawie K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op.cit., s. 480.

Promocja sprzedaży jest najskuteczniejsza, gdy wspierają ją działania reklamowe. Wsparcie takie jest niezbędne, by przekształcić okazjonalnego czytelnika bądź reklamodawcę w stałego nabywcę.¹⁵⁴ Kampania promocyjna poprzedzona akcją reklamową może w większym stopniu przyczynić się do wzrostu sprzedaży, niż sama akcja promocyjna. Efektywność promocji sprzedaży maleje natomiast, gdy jest ona prowadzona w sposób ciągły, albowiem klienci powstrzymują się z zakupami do czasu wznowienia sprzedaży promocyjnej – zjawisko to występuje zwłaszcza w przypadku długotrwałego obniżenia cen ogłoszeń.

Promocja sprzedaży umożliwia wydawcom dostosowanie się do krótkoterminowych zmian w podaży i popycie. Pozwala także na sprawdzenie, jak wysoką cenę mogą zaproponować. Z kolei czytelników i reklamodawców nakłania do próbowania nowych bądź zmodyfikowanych produktów, zwiększając u nich jednocześnie świadomość cen. Na rynku promocja sprzedaży ma i ten walor, że prowadzi do wykształcenia nowych form handlu. Wydawcom pozwala z kolei uzyskać korzyści skali i obniżyć koszty jednostkowe (obniża np. koszt produkcji jednego egzemplarza gazety).

Wzrost znaczenia promocji sprzedaży ma związek z rosnącą konkurencją i zwiększaniem liczby nowości rynkowych, skracaniem przeciętnego cyklu życia produktów, częstego traktowania sukcesu rynkowego w kategoriach krótkookresowych, coraz powszechniejszej samoobsługowej sprzedaży oraz chęci poczynienia przez czytelników i reklamodawców nawet drobnych oszczędności.

Różne mogą być natomiast cele promocji sprzedaży ze względu na zróżnicowanie segmentów rynku – prezentuje je tablica 5.

Tablica 5. Cele promocji konsumenckiej, a zróżnicowanie segmentów rynku.

Segment nabywców	Podstawowe cele promocji konsumenckiej
Nabywcy lojalni wobec marki	Utrwalenie zachowań Zwiększenie zakupów gazet i reklam
Nabywcy lojalni wobec marek konkurentów	Zainteresowanie własną ofertą Zwiększenie otwartości nabywców na informacje promocyjne wydawnictwa Zainteresowanie atrakcyjnością oferty Pozyskanie ich przychylności
Nabywcy o zmiennych preferencjach – zmieniający marki	Przekonywanie o atrakcyjności gazety Przekonywanie o stałości oferty Uświadamianie przewagi ofert firmy nad ofertami konkurencyjnymi
Nabywcy podejmujący głównie w oparciu o kryterium niskiej ceny („nabywcy szukają okazji”)	Komunikowanie atrakcyjności ceny Stwarzanie wyższej użyteczności za tę samą cenę
Nabywcy potencjalni	Kształtowanie świadomości istnienia gazety i jej właściwości Informowanie o atrakcyjności oferty czytelniczej i reklamowej Zachęcanie do „pierwszego kontaktu” z ofertą gazety

¹⁵⁴ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 470.

Źródło: J.W. Wiktor, op. cit., s. 205, na podstawie D.E. Schultz, W.A. Robinson, L.A. Poetrison, Sales Promotion Essentials – The 10 Basic Sales Promotional Techniques and How to Use Them, NTC Business Book, Lincolnwood 1993, s. 18-20,[za:] J. Kall, Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej, Business Press.

2.1.3 Public relations

Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relation (IPRA), public relation (PR) jest: „funkcją zarządzania o ciągłym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz aby skuteczniej realizować swoje interesy”.¹⁵⁵

PR to forma zarządzania komunikacją marketingową. Jego zadaniem jest oddziaływanie na wizerunek organizacji, jej produktów lub usług (zadania PR w działalności wydawniczej przedstawia rysunek 1).¹⁵⁶ Nie ogranicza się on jedynie do rynku docelowego, w praktyce jest kierowane do całego społeczeństwa.¹⁵⁷ Public relations może być relatywnie niedrogim narzędziem promocji wydawnictw, które korzystają przede wszystkim z własnych łamów.

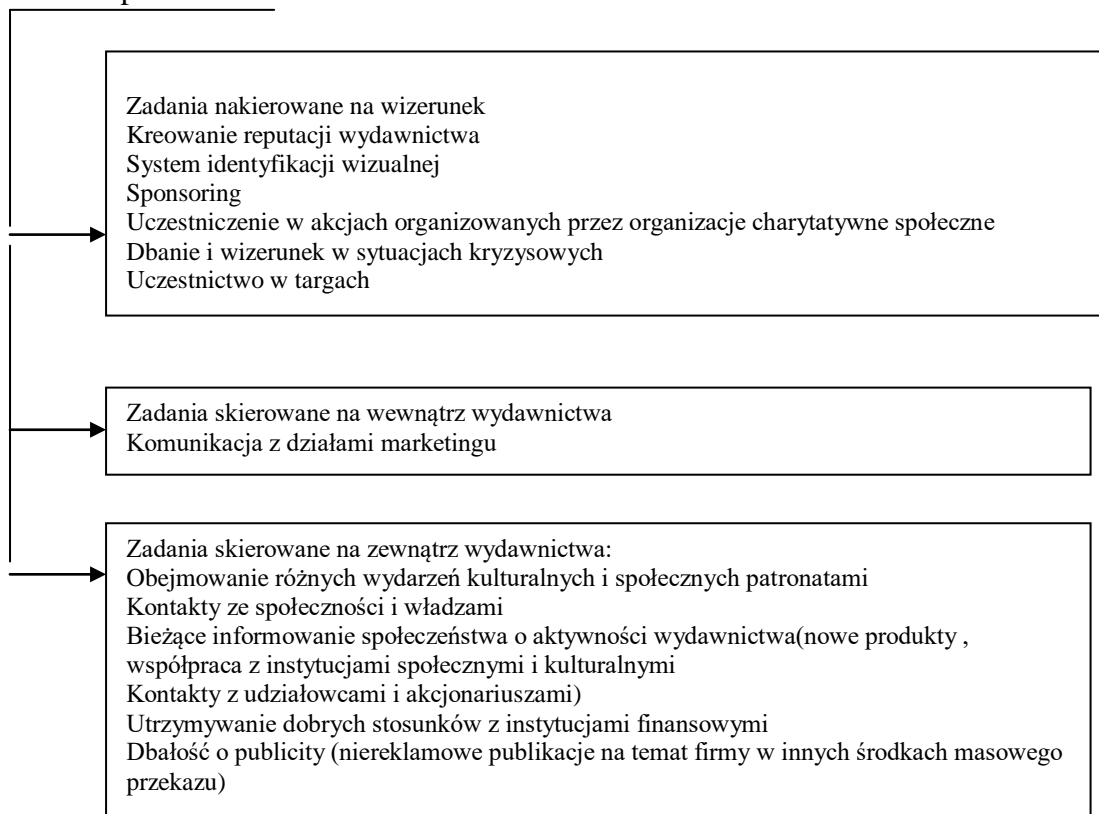
¹⁵⁵ S. Cutlip, A.Center, Effective Public Relations, Engelwood Cliffs 1978, s. 15.

¹⁵⁶ American Marketing Association określa PR jako formę komunikacji kierownictwa przedsiębiorstwa, której celem jest oddziaływanie na odczucia, opinie lub przekonania klientów, zarówno obecnych jak i potencjalnych, akcjonariuszy, dostawców, pracowników i innych grup docelowych, dotyczących organizacji, jej produktów lub usług, P.D. Benett, op. cit., s. 231. Brytyjski Institute of Public Relations, „public relations” traktuje PR jako „świadome, zaplanowane i systematyczne działanie zmierzające do ustanowienia i podtrzymywania prawidłowych stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem, opierających się na wzajemnym zrozumieniu”, P. Białecki, op. cit., s. 155. Według P. Kotlera, public relations to: „wszelkie działania mające na celu promowanie i/lub ochronę image przedsiębiorstwa lub produktu”. P. Kotler, op. cit., s. 546. Dla Altkorna PR to:” dążenie do kreowania , utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania i pozytywnego wyobrażenia o przedsiębiorstwie”. Altkorn wskazuje także na określenie PR mianem „reklamy społecznego zaufania” i „polityki sympatii” J. Altkorn (red.), op. cit., s. 354-355.

¹⁵⁷ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 488.

Rysunek 1. Zadania PR w działalności wydawniczej.

Zadania public relations



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E.M. Cenker, op. cit., s. 20-21.

Zewnętrzne i wewnętrzne obszary aktywności PR (rysunek 6.) to publiczność (władze, organizatorzy wydarzeń społeczno – kulturalnych, klienci, czytelnicy itp.) oraz pracownicy wydawnictw (podstawą PR wewnętrznego jest odpowiednie zarządzanie wydawnictwem). Warto zwrócić uwagę, że w przypadku działalności wydawniczej można wskazać na specyficzną jej naturę w odniesieniu do działalności PR: wydawca gazet adresując swoją aktywność PR jednocześnie pozostaje – wydając gazety - recenzentem działalności, np. ośrodków władzy. A jednocześnie zabiega o to, by kreować podstawowy dla PR wizerunek (image) i tożsamość¹⁵⁸ wydawnictwa, by wyróżnić się z otoczenia.

Podstawowe cele PR wiążą się z przyciąganiem uwagi i zainteresowania, budowaniem świadomości i wiarygodności wydawnictwa prasowego, a także unikaniem konfliktów i osiąganiem porozumienia w stosunkach z otoczeniem. Ma to szczególnie znaczenie w przypadku spółek publicznych i ich relacji z akcjonariuszami. Znaczenie PR systematycznie rośnie ze względu na wysokie ceny reklam, relatywnie malejącą ich skuteczność i ich prawne ograniczenia

Działania PR pełnią rozmaite funkcje¹⁵⁹:

1. Tworzenie wizerunku firmy (budowanie, zmiana i utrzymywanie pozytywnych wyobrażeń i opinii o przedsiębiorstwie).

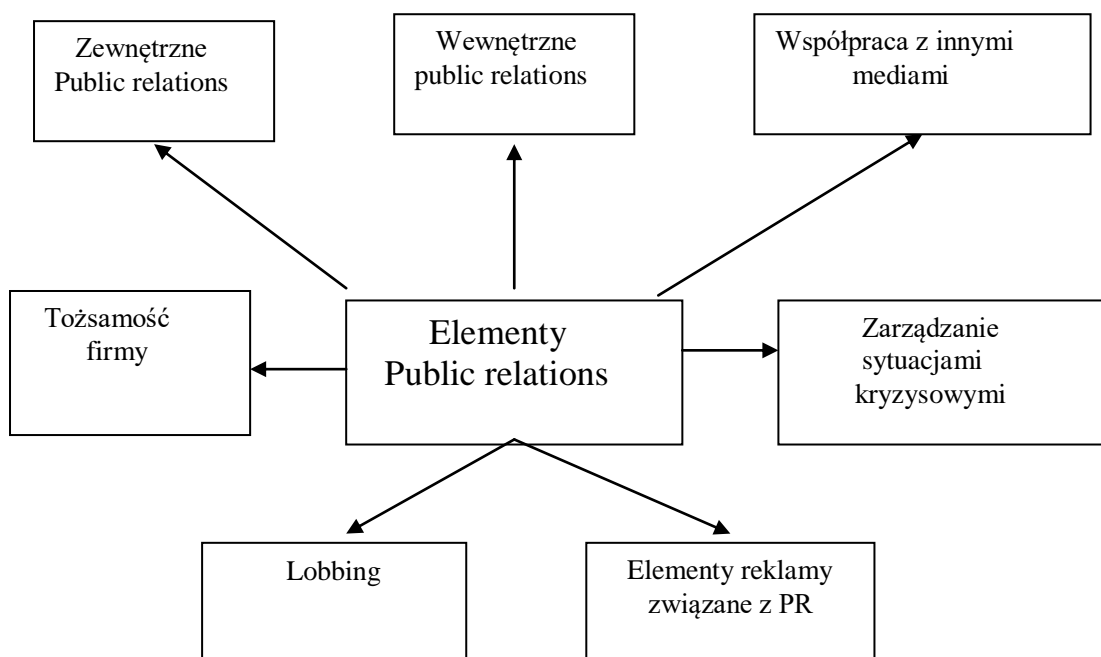
¹⁵⁸ Wizerunek firmy to najogólniej to, co ludzie na jej temat myślą. Natomiast tożsamość, to wszystkie elementy za pomocą których jest ona identyfikowana, czyli elementy wyróżniające ją spośród innych firm działających na rynku. Ważnym elementem wpływającym na wizerunek jest misja, czyli funkcja, jaką przedsiębiorstwo chce pełnić na rzecz otoczenia, Szerzej: E. M. Cenker, op. cit., s. 41-67.

¹⁵⁹ Tamże s. 354-355. [za:] H.Meffert, Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik, Gabler, Wiesbaden 1986, s.494.

2. Przekazywanie opinii publicznej informacji charakteryzujących działalność wydawnictwa i kreujących jego wizerunek.
3. Tworzenie przesłanek dla zrozumienia określonych decyzji wydawcy.
4. Nawiązywanie i utrzymywanie więzi ze wszystkimi elementami otoczenia, ważnymi dla realizacji celów wydawcy.
5. Harmonizowanie stosunków społecznych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz wydawnictwa.
6. Wzmacnianie wytrzymałości wydawcy w sytuacjach kryzysowych i agresji otoczenia.
7. Kontynuowanie i zabezpieczanie jednoci kierunku działania wydawnictwa zarówno obecnie jak i w przyszłości.

Narzędziami PR w działalności wydawniczej są: informacje prasowe (na temat produktu, zawierające stanowiska wydawcy, teczki prasowe, wydarzenia specjalne, wycieczki do siedziby wydawcy, konferencje prasowe, targi i seminaria prasowe). Węższym pojęciem od PR jest publicity, które jest „niepersonalnym sposobem komunikacji, mającym formę wiadomości dotyczących przedsiębiorstwa i/lub jego produktów, która jest bezpłatnie nadawana przez mass media”.¹⁶⁰

Rysunek 2. Obszary aktywności PR w działalności wydawniczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E.M. Cenker, op. cit., s. 20-21.

¹⁶⁰ W.M. Pride, O.C. Ferrel, Marketing: Basic Concepts and Decisions, Houghton Mifflin Company, Boston 1987, s. 390.

2.5 Siła mediów

U podstaw oceny, że ekonomiczne fundamenty mediów sprowadzają się w znacznej mierze do oferowania przez nie dostępu do audytorium leży przeświadczenie o społecznym oddziaływaniu środków masowego przekazu.¹⁶¹ Ma ono charakter fundamentalny dla istnienia rynku medialnego i stanowi podstawę decyzji o wyborze medium jako nośnika informacji, także o merkantylnym charakterze.

Za wpływ mediów należy uznać wszelkie konsekwencje ich działania, niezależnie od tego, czy były zamierzone, czy nie. Natomiast określenie „skuteczność (siła) mediów” odnosi się do potencjalnej możliwości wywierania przez media sterowanej siły lub kontrolowanego wpływu, szczególnie wywoływania planowanego skutku społecznego.¹⁶² W tym kontekście skuteczność mediów polega na osiągnięciu założonego celu i zawsze zakłada intencję lub cel komunikacyjny.¹⁶³

Poglądy na siłę mediów ewoluowały wraz z rozwojem rynku, pojawianiem się nowych mediów oraz mnożącymi się analizami relacji mediów ze społeczeństwem i poszczególnymi grupami społecznymi, na przykład sferą polityki i gospodarki. Początkowe przekonania o potędze oddziaływania mediów i traktowaniu ich jak „magiczny pocisk” (wystrzelony w odpowiednim kierunku, gdy dotrze do właściwych oczu i uszu wywoła zamierzone skutki) doprowadziły do empirycznej weryfikacji przekonania o sile mediów zapoczątkowanej przez Payne Fund w Stanach Zjednoczonych.¹⁶⁴ Przyniosła ona m.in. tezę J. Klappera, iż wpływ środków masowego przekazu ustępuje innym sposobom i metodom perswazji i że działa on poprzez istniejące struktury i relacje społeczne.¹⁶⁵ J. Klapper w swojej „teorii minimalnych efektów” głosił, iż zwolennicy twierdzeń o wszechmocy mediów nie uwzględniali wpływu pośrednich czynników oddziaływania mediów oraz tego, że oddziaływanie to jest filtrowane przez otoczenie, sieć społecznych związków i interakcji, oraz że istotny jest kontekst społeczny tego oddziaływania.¹⁶⁶ Medialny przekaz jest zatem modelowany przez szereg czynników, np.: percepcję, spostrzegawczość, a przyjmowanie informacji przez odbiorców nie musi automatycznie oznaczać zmiany ich postaw.

Koncepcja J. Klappera była popularna w latach 60. ub. wieku, zwłaszcza w środowisku akademickim i wśród wydawców, albowiem akcentując bezsilność komercjalizujących się mediów w zmienianiu postaw społecznych zwalniała je ze społecznej odpowiedzialności za rozpowszechniane treści. Bardzo okrojony był natomiast jej wymiar praktyczny, nie miała bowiem istotnego wpływu na przeświadczenie społeczne (i agencji reklamowych) o wpływie mediów na opinię społeczną. Te bowiem jednoznacznie i niezachiwianie wspierały wszelkie głosy na temat znaczącego wpływu mediów i ignorowały głosy przeciwnie. Podzielanie takiego przeświadczenia przez uczestników rynku było wszak podstawą jego funkcjonowania i pozwalało na prowadzenie zyskowych przedsięwzięć gospodarczych.

¹⁶¹ Szerzej: B.H. Bladocha, *Wolność słowa w systemie medialnym Wielkiej Brytanii*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 60 – 64.

¹⁶² Metoda wywierania wpływu może mieć także pejoratywny charakter i jest wówczas manipulacją. Do licznych jej sposobów należy technika sprostowań. Szerzej: M. Karwat, *Sztuka manipulacji politycznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 172 - 181. O wywieraniu przez media wpływu, zjawisku wypełniania przez media strategii propagandowych w: H.M. Kula, *Propaganda współczesna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 53 – 79.

¹⁶³ T. Goban – Klas, *Media...*, op. cit., s. 241.

¹⁶⁴ M.L. DeFleur, E. Dennis, *Understanding Mass Communications*. Boston, 1996, Houghton Mifflin Co., s.25.

¹⁶⁵ Szerzej: J. Klapper, *The Effect of Mass Communications*, New York, 1960, Free Press.

¹⁶⁶ Tamże. Argumenty na rzecz teorii minimalnego efektu przedstawia także S. Chaffé, *Political Communications*, Sage, Beverly Hills 1975.

Inspiracją nowych prac badawczych nad oddziaływaniem mediów była ekspansja telewizji.¹⁶⁷ Ponieważ przy okazji analizy jej oddziaływania zakładano mniejsze znaczenie mediów, pozwoliło to zaakceptować mniejsze oczekiwania i przyjąć bardziej precyzyjne metody badawcze. Poza tym skoncentrowano się na długofalowym oddziaływaniu mediów i na nastrojach opinii publicznej i zmianach kulturowych.¹⁶⁸ Krytycy też J. Klappera wskazywali przy tym – należał do nich m.in. T. Gittlin - że koncentrował się on na krótkoterminowych efektach oddziaływania, zwłaszcza w czasie politycznych wyborów, pomijając inne badania.¹⁶⁹ Podejście takie stanowiło przyjazny grunt dla powrotu do koncepcji potężnych mediów związanej z pracami E. Noelle – Neuman i M. McLuhana. Media są wedle niej najważniejszą dostawcą wiedzy o świecie i mogą tę wiedzę reglamentować, bądź powtarzać wybrane informacje i opinie.

Lata 70. ub. wieku przyniosły nowe podejście do oceny skutków mediów, które można określić mianem „konstruktywizmu społecznego”.¹⁷⁰ Badania nad długofalowym wpływem mediów zaowocowały twierdzeniami, że media nie mają nieograniczonej władzy nad odbiorcami. Ich oddziaływanie jest natomiast wieloetapowe i ma taki zakres, w jakim odbiorcy poddają się temu wpływowi. Najistotniejszym skutkiem oddziaływania mediów jest tworzenie definicji społecznych znaczeń. Media tworzą symboliczne środowisko człowieka i interpretacyjne ramy rzeczywistości i ich znaczenia. Nie mogą natomiast zmusić odbiorców do przyjęcia tych znaczeń, albowiem to odbiorcy sami konstruują własne obrazy rzeczywistości. Relacje między odbiorcami a mediami można zatem lapidarnie określić w następujący sposób: „naprzeciw silnych mediów stają równie silni odbiorcy, a istotę tego, co się dzieje między mediami i odbiorcami, ilekroć dochodzi do kontaktu między nimi, najtrafniej wyraża kategoria negocjacji”.¹⁷¹

Tak rozumiana rola mediów zaznaczała ich możliwości konstruowania społecznych sytuacji przez komponowanie obrazów rzeczywistości, ale to odbiorcy sami mieli konstruować własny pogląd na rzeczywistość społeczną. Obrazy i informacje prezentowane przez media miały tworzyć wizje nie odzwierciedlające w fotograficzny sposób rzeczywistości, ale kreujące jej publiczne obrazy. Siła mediów miała być poza tym zmienna w czasie, zależna od kontekstu społecznego i ujawniać się przede wszystkim w okresach kryzysowych. To w czasie kryzysów bowiem media stawały się szczególnie poszukiwanym źródłem informacji i wskazówek.

Za klasyczne i wprowadzające nowe kategorie badania nad motywami czytelnictwa gazet uznaje się studium Berelsona wskazujące następujące funkcje prasy codziennej:¹⁷²

- Informacja
- Interpretacja spraw publicznych
- Instrument przystosowania do życia codziennego
- Oderwanie się od trosk codziennych
- Źródło prestiżu codziennego i kontaktu

Studium te podkreślało także, że przedmiotem głębszych analiz powinien być stopień zaufania odbiorców do mediów. Wynikało z niego również, że ocena medium ma istotne, choć raczej krótkotrwałe znaczenie dla akceptacji treści przekazu.

¹⁶⁷ D. McQuail, *Influence and effects of mass media*, [w:] J. Curran, M. Gurevitch, J. Woolacott, *The Open University, Sage Publications Inc. and Edward Arnold (Publishers) Ltd.*, s. 70 – 93.

¹⁶⁸ Dominacji teorii minimalnych skutków upatrywano w popularności prac J. Klappera w środowisku naukowym i przypisywaniu jej nadmiernego znaczenia.

¹⁶⁹ Szerzej: T. Gittlin, „Media Sociology: The Dominant Paradigm”, *Theory and Society*, vol.6/2, s. 205 – 253.

¹⁶⁹ T. Goban – Klas, *Media...* op.cit., s. 247.

¹⁷⁰ Tamże, s. 247.

¹⁷¹ M. Mrozowski, op. cit., s. 372.

¹⁷² T. Goban – Klas, *Media...*, op. cit., s. 258-259.

Z punktu widzenia praktyki marketingowej szczególne znaczenie ma zagadnienie zależności pomiędzy poziomem wykształcenia, a selekcjonowaniem przekazów medialnych. Problem ten został przedstawiony w szeroko komentowanej hipotezie „różnic wiedzy”, zaprezentowanej w 1970 roku. Głosi ona, że: „gdy rośnie dopływ informacji do społecznego systemu, segmenty społeczeństwa o wyższym społeczno – ekonomicznym statusie szybciej przyswajają informacje niż warstwy o statusie niższym, a różnica pomiędzy stopniem poinformowania między warstwami ma tendencję do powiększania się raczej niż do zmniejszania”.¹⁷³ Jednocześnie: „szansa na zniwelowanie różnic w wielu płaszczyznach nauki i spraw publicznych jest beznadziejna”.¹⁷⁴

Rosnący strumień informacji docierający do społecznego systemu nie więc, wedle teorii „różnic wiedzy”, oznaczać wyrównania poziomu poinformowania ludzi. Analizując skumulowany efekt długotrwałego kontaktu z mediami można przyjąć, iż uczestnictwo kulturalne związane z tym kontaktem nie ma charakteru demokratyzującego. Przeciwnie – różnice te mogą się zwiększać i prowadzić do wykreowania wykształconych, „dobrze poinformowanych elit” i „niedoinformowanej większości”. Nie oznacza to, że osoby z niższych społecznych klas niczego się nie uczą. One uczą się mniej. Różnice w porównaniu z klasami wyższymi mają zatem względny charakter. Autorzy teorii różnic wiedzy zastrzegli jednak, że odnosi się ona przede wszystkim do pewnych typów informacji (np. spraw międzynarodowych i popularnonaukowych), a ma mniejsze znaczenie np. dla informacji handlowych.¹⁷⁵

Innym, powszechnie odczuwanym skutkiem działania mediów w dłuższym okresie jest możliwość pobudzania społecznych oczekiwań, wskazywania nowych możliwości zaspokajania potrzeb i zwiększania aspiracji. Taka rola miała służyć rozbudzeniu większych motywacji, by zaspokajać coraz to bardziej rosnące, kreowane przez media oczekiwania i potrzeby. Jeżeli jednak tempo postępu społecznego nie odpowiada wzrostowi oczekiwań, ludzie pod wpływem mediów pragną więcej niż mogą otrzymać i może pojawić się „rewolucja rosnących frustracji”.¹⁷⁶

Do najważniejszych, nawiązujących do długotrwałych efektów działalności mediów, należy inna ważna, szeroko opisywana teoria, tzw. porządku dziennego (agenda – setting).¹⁷⁷ Opisuje ona zdolność mediów do kształtowania hierarchii wydarzeń w świadomości indywidualnej i zbiorowej.¹⁷⁸ Głosi ona, iż prasa ma wpływ nie tyle na to, co ludzie myślą, ale o czym myślą „tworząc w głowach” obrazy otaczającego świata. Wedle tej teorii: „odbiorcy uzyskują z mediów nie tylko aktualne informacje o wydarzeniach krajowych i zagranicznych, ale również nabywają przekonania o wadze i wartości, jakie mają poszczególne problemy. Nawet osoby, które to w żaden sposób nie dotyczy, zostają przekonane o ważności problemu, choć mają własną na jego temat opinię”.¹⁷⁹ Hipoteza ta opisuje możliwości i skuteczność mediów przede wszystkim w takiej sferze jak polityka i gospodarka.

¹⁷³ P.J. Tichenor, G.A. Donohue, C.N. Olien, “Mass media flow and differential growth in knowledge”, “Public Opinion Quarterly”, 34/1970, s. 159-160.

¹⁷⁴ Tamże, s. 170.

¹⁷⁵ T. Goban – Klas, op. cit., s. 265, [za:] P. Tichenor, G. Donohue, O. Olien, Mass Media Flow and Differential Growth in Knowledge, Public Opinion Quarterly 3-4., s. 159-170.

¹⁷⁶ D. Lerner, Toward a Communication Theory of Modernization [w:] L. Pye, Communications and Political Development, Princeton University Press, Princeton 1980, s. 328-329.

¹⁷⁷ Niektórzy autorzy kwestionują tłumaczenie terminu “agenda setting” jako “porządek dzienny”, uznając, że nie oddaje ono istoty rzeczy, podobnie jak polskie odpowiedniki słowa „agenda” (program, porządek dzienny) i obstają przy angielskiej wersji językowej: A. Pyzikowska, Teoria agenda – setting” i jej zastosowanie [w:] B. Dobek – Ostrowska (red.), Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, s. 74.

¹⁷⁸ Szerzej: S. Cohen, The Press, the Public, and Foreign Policy, Princeton University Press, Princeton, New York, 1963.

¹⁷⁹ T. Goban – Klas, Media..., op. cit, s. 267.

Efekt porządku dziennego ma być wzmacniany przez silną potrzebę informacji i orientacji prowadzącą m.in. do częstego korzystania z gazet. W rezultacie im potrzeba orientacji jest większa, tym większa gotowość do akceptowania hierarchii tematów występujących w mass mediach. Ponieważ efekt porządku dziennego występuje pod wpływem długotrwałego oddziaływania środków masowego przekazu, odbiorcy/czytelnicy opornie zmieniają swoje poglądy na hierarchię spraw publicznych pod wpływem mediów.¹⁸⁰

Badania związane z teorią porządku dziennego prowadzone przez G.R. Funkhousera doprowadziły do wniosku, że im częściej prasa zajmowała się danym tematem, tym stawał się on ważniejszy dla opinii publicznej.¹⁸¹ Media tworzą zatem własną „medialną rzeczywistość” o różnym znaczeniu dla zachowań ludzi. „Gdy struktura aksjologiczna względnie dany subsystem określonego społeczeństwa znajduje się w procesie zmian, wtedy przed mediami pojawia się szczególnie duża szansa bezpośredniego wpływu na odbiorców, i to dokładnie w kierunku pożądanym przez nadawcę komunikatu. Podobnie duże znaczenie mają środki masowego przekazu przy tworzeniu się postaw wobec dotychczas nieznanymi obiektów. (...) Tak powstają stereotypowe wyobrażenia o innych narodach, rasistowskie poglądy na temat określonych mniejszości czy też uprzedzenia wobec określonych grup zawodowych, co więcej mogą one przynajmniej w krótkim okresie, zachowywać swoją ważność. Gdy nie ma dostępu do innych źródeł informacji, to również wówczas można oczekiwać wpływu środków masowego przekazu o największej skuteczności.”¹⁸²

Mimo znaczącego wysiłku badawczego, wielkiej liczby badań (w zdecydowanej większości cząstkowych) nie ma zgody, co do efektów komunikowania masowego. Nie brakuje przy tym głosów, iż jest to naturalny stan. „Niewielu z nas może myśleć o zdobyciu ważnej informacji bez pomocy mediów. Kupujemy reklamowane towary (...) Może pojawić się wiele różnych skutków komunikowania masowego, ale mimo to nie będzie jednego generalnego wzoru wpływu lub kierunku oddziaływania.”¹⁸³ Taka konstatację można odnieść do rynku medialnego. Można żywić bowiem w konsekwencji przekonanie, że szczególnie, konkretne efekty działania mediów zdarzają się nieustannie, a mimo to nie jesteśmy w stanie przewidzieć wyniku profesjonalnie przygotowanej kampanii promocyjnej czy propagandowej lub ustalić na ile pewne zdarzenie społeczne można przypisać mediom.¹⁸⁴

Reasumując: istnieją różne próby systematyzacji efektów oddziaływania mediów. Ze względu na „poziom wpływ wyróżniane są poziomy jednostki, grupy, organizacje, instytucje społecznych, całego społeczeństwa, kultury itd. Ze względu na głębokość wpływu na postawy – efekty działania mediów można podzielić na: umacnianie postaw, modyfikowanie postaw i na ich konwersję. Często stosowany, zwłaszcza w kontekście polityczno – gospodarczym, jest także inny podział: na efekty krótkotrwałe i długotrwałe.¹⁸⁵ Media są bowiem generalnie uznawane za skuteczne narzędzie perswazji, a: praktycznym testem efektywności mediów są rozmaite kampanie informacyjne i perswazyjne (wyborcze, reklamowe, promocyjne, public relation, charytatywne itd.).¹⁸⁶

¹⁸⁰ Wpływ ten może także do wykształcenia postaw pasywnych. Traktuje o tym jedna z teorii kulturowych (głoszą one przemożny wpływ mediów na normy i standardy kulturowe), a mianowicie teoria „dysfunkcji narkotyzującej” Lazarsfelda i Mertona. Przyjmuje ona, iż: „media masowe wytwarzają stan społecznej apatii, przy równoczesnym wzmacnianiu wśród odbiorców fałszywego wrażenia, iż poinformowanie z m.in. z gazet wystarcza do świadomego aktywnego uczestnictwa w życiu publicznym. Mamy wówczas do czynienia z zastępczym przeżywaniem rzeczywistości, które nie prowadzi do rzeczywistej partycypacji, lecz pasywnej obserwacji świata.” Szerzej: Tamże, s. 251 – 252.

¹⁸¹ Szerzej: R. Funkhouser, „The issues of the sixties”, „Public Opinion Quarterly”, 37/1973, s. 62-75.

¹⁸² M. Kunczik, A. Zipfel, op. cit., s. 185-186.

¹⁸³ Tamże, s. 236.

¹⁸⁴ Tamże, s.237.

¹⁸⁵ Szerzej: M. Mrozowski, op. cit., s. 372 - 374.

¹⁸⁶ Szerzej: Tamże, s. 378 – 392.

3. Środowisko marketingu prasowego

3.1 Otoczenie marketingowe

Marketingowa perspektywa oznacza dla działalności firm dążenie do uwzględnienia nie tylko własnych interesów, ale i interesów swojego otoczenia. Te bowiem – otoczenie traktowane jako system zewnętrznych uwarunkowań – nieustannie niesie z sobą nowe możliwości, wyzwania i nowe zagrożenia.¹⁸⁷ Sukces rynkowy mogą odnieść jedynie te podmioty, które potrafią odpowiedzieć na pojawiające się niezaspokojone potrzeby i trendy osiągając przy tym odpowiednie zyski. Dlatego szczególnie znaczenie dla określenia możliwości rynkowych ma obserwacja kształtujących się trendów rynkowych, ujmowanych jako kierunek lub sekwencja zdarzeń, które wykazują pewną siłę i ciągłość w czasie.¹⁸⁸

Jednym z najważniejszych celów obserwacji otoczenia jest wykrywanie nowych możliwości, które możemy klasyfikować ze względu na ich atrakcyjność i prawdopodobieństwo sukcesu. Ale otoczenie przynosi także zagrożenia, np. wyzwania powstałe w związku z pojawieniem się i narastaniem niekorzystnego trendu lub rozwojem wypadków w otoczeniu, które mogą doprowadzić w przypadku braku odpowiedniej akcji marketingowej, do spadku sprzedaży i zysku.¹⁸⁹

Użytecznymi w ustalaniu szans i zagrożeń są następujące pytania:¹⁹⁰

- W jakich warunkach gospodarczych i technicznych działa przedsiębiorstwo?
- Jakie są tendencje rozwojowe?
- Jaka jest sytuacja konkurentów?
- Jakie należy przyjąć rozwiązania, by osiągnąć sukces w obliczu konkurencji?
- Jakie można obrać strategie uwzględniając zamiary przedsiębiorstwa przy istniejących trendach rozwoju gospodarczego, społecznego i politycznego?

Wszystkie elementy otoczenia mogą wpływać przyspieszająco bądź hamująco na działania marketingowe. Przy czy jeszcze do niedawna uznawano – to tzw. klasyczne podejście - że elementy otoczenia pozostają poza wpływem organizacji i firm. Ostatnie badania marketingowe wskazują jednak, że podejmowanie długofalowych działań marketingowych nie pozostaje bez wpływu na otoczenie marketingowe.¹⁹¹

Elementy otoczenia marketingowego można podzielić na pięć grup (tablica 6.):¹⁹²

- Społeczne
- Technologiczne
- Ekonomiczne
- Konkurencyjne
- Regulacyjne

Tablica 6. Przegląd otoczenia marketingowego w Polsce z punktu widzenia działalności wydawniczej prasy codziennej.

¹⁸⁷ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit. s. 78.

¹⁸⁸ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 140.

¹⁸⁹ Tamże, s. 73.

¹⁹⁰ K.R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, R.D. Irwin, Homewood, Boston 1980, s. 71-71.

¹⁹¹ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 14.

¹⁹² Tamże, s. 14. Inny podział, akcentujący praktyki kupieckie, proponuje np. K. P. Białecki: czynnik demograficzny i geograficzny, polityka gospodarcza i normy prawne, zagadnienia regionalizacji gospodarczej, czynnik kulturowy, zwyczaje i praktyki kupieckie. Do zwyczajów i praktyk kupieckich zalicza on: sposób postępowania managementu, zachowanie w stosunku do konkurencji, procedury kupieckiej zagadnienie korupcji. K.P. Białecki, op. cit., s. 161.

Elementy otoczenia	Trend identyfikowany
Spoleczne	Rosnące zapotrzebowanie na wysoką jakość gazet i komfort ich zakupu Zmniejszenie się tempa przyrostu naturalnego rosnący procent emerytów i rencistów Wzrost wartości pracy, duże bezrobocie, wzrost jakości życia i konsumpcji
Ekonomiczne	Prywatyzacja gospodarki Utrzymanie spadkowej tendencji inflacji Wzrost siły nabywczej złotego i przeciętnego wynagrodzenia Utrzymujące się relatywnie zadłużenie konsumentów
Technologiczne	Rosnące wykorzystanie informacji, technik komunikacji i telekomunikacji. Wzrost znaczenia nowych mediów elektronicznych
Konkurencyjne	Rosnące inwestycje zagraniczne
Regulacyjne	Zwiększenie rygorów prawnych regulujących rynek reklamowy i ochronę dóbr osobistych. Wzrost znaczenia etyki i społecznej odpowiedzialności wydawców.

Źródło: Opracowanie własne.

Różne są objaśnienia istoty i roli otoczenia marketingowego.¹⁹³ Może to być otoczenie makro (demograficzne/ ekonomiczne, technologiczne, polityczno – prawne, społeczno – kulturowe) i otoczenie mikro (klientów, konkurentów, kanały dystrybucji, dostawców) mogące mieć wpływ na zdolność do osiągnięcia zysku na danym rynku.¹⁹⁴ Na składające się na otoczenie marketingowe czynniki społeczne składają się: charakterystyka populacji, postawy i system wartości. Silny wpływ na strategię marketingową wywierają trendy demograficzne, kulturowe (rozumiane jako zespół potrzeb wyższego rzędu) i edukacyjne (rozumiane jako średni poziom wiedzy i umiejętności).

Jednymi z bardziej istotnych zmiennych determinujących potrzeby występujące na rynku prasowym jest struktura wiekowa populacji i poziom wykształcenia. Czynniki te wpływają przede wszystkim na przemiany segmentów rynkowych i rynków docelowych wydawców. Określają bowiem intensywność ich konsumpcji, ta zaś wpływa na wielkość popytu na prasę i skłonność reklamodawców do sięgania po mass media jako pośrednika w dotarciu do audytorium. Mniejsze znaczenie mają z tego punktu widzenia zmiany etniczne populacji zachodzące na polskim rynku. Ważniejsze są natomiast migracje wewnętrzne (ze wsi do miast i odwrotnie), oznaczają bowiem m.in. zmiany modelu rodziny, które wpływają z kolei na liczbę oddzielnych źródeł dochodu i ich wydawanie. Istotne z punktu widzenia wydawców są także różnice w dochodach pomiędzy mieszkańcami aglomeracji, a pozostałą

¹⁹³ Według R. Niestroja, otoczenie marketingowe możemy podzielić na: otoczenie ogólne i system wspomaganie marketingu. Na otoczenie ogólne składają się: czynniki społeczno – kulturowe, polityczno – prawne, technologiczne, gospodarcze i konkurencja. System wspierania marketingu to: pośrednicy handlowi, instytucje świadczące usługi promocyjne, dostawcy dóbr i usług konsumpcyjnych. Inny podział, według Niestroja, podkreśla uwarunkowania podejmowania decyzji marketingowych. Otoczenie jest rozpatrywane z punktu widzenia: elementów kontrolowanych, elementów niezależnych od przedsiębiorstwa, poziomu osiąganego powodzenia/porażki, informacji o stanie elementów niezależnych od otoczenia, sprzężenia zwrotnego zapewniającego kontrolę nad efektami działalności marketingowej i zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw. R. Niestroj, Pojęcie i znaczenie marketingu, [w:] J. Altkorn (red.), Podstawy marketingu, Instytut marketingu, Kraków 1992, s. 45-46.

¹⁹⁴ P. Kotler, op. cit., s. 73.

ludnością; mieszkańców dużych miast cechuje wyższy poziom, wpływają oni zatem większy popyt na media, zwłaszcza prasę opiniotwórczą.¹⁹⁵

Obecni i potencjalni czytelnicy utrzymują w bardziej bądź mniej świadomy sposób przekonania, wartości i normy – definiowane przez nauki społeczne jako kultura. Wartości kulturowe znajdują zazwyczaj swe odbicie w poglądach ludzi na:¹⁹⁶

- Samych siebie. Ludzie różnie podchodzą do zaspokajania własnych pragnień: poszukują przyjemności, samorealizują się starając osiągnąć swoje społeczne cele.
- Poglądy na innych ludzi. Ich wyrazem jest otwartość na problemy innych, akceptacja postaw prospołecznych.
- Poglądy innych ludzi. Ich wyrazem jest zaufanie lub jego brak do instytucji rządowych, firm, związków zawodowych, itp.
- Społeczeństwo. Można wskazać na dwie dominujące postawy: zachowawczą (zadowolona z obecnego stanu, bezpieczna pod względem ekonomicznym i fizycznym) i postępową (chce osiągnąć więcej, jest niezadowolona, ucieka od społeczeństwa).
- Na naturę. Rozróżniamy podejście akcentujące potrzebę kontroli, zmian za pośrednictwem technologii i podkreślające potrzebę życia zgodnie z naturą (ta grupa skłania się ku konsumpcji jakościowej).

Zmianom wartości towarzyszy traktowanie pracy jako środka do osiągnięcia celów związanych z rekreacją, wypoczynkiem i rozrywką. Rosnące zainteresowanie sportem, dietą i zdrowym stylem życia otwiera pole dla wydawców modelujących swoje produkty pod tym kątem. Zmiany orientacji konsumenckich są napędzane świadomością wartości, czyli dążeniem do poszukiwania najwyższej jakości i użyteczności, jakich może dostarczyć produkt bądź usługa. Świadomość ta rośnie wraz z rosnącym wykształceniem.

Znaczący wpływ na związki pomiędzy mediami, odbiorcami i reklamodawcami, mają m.in. zmiany technologiczne. Ich szczególnie wyrazistym wyrazem są zanikające różnice pomiędzy mediami drukowanymi a elektronicznymi. Zjawisko to dotyczy przede wszystkim elektronicznych wersji gazet i tekstowych wersji telewizji (telegazeta), a także serwisów internetowych. Nowe interaktywne środki przekazu sprawiają, że czytelnicy i reklamodawcy ponoszą większe koszty wydawców uwzględniających rozwój technologiczny w swoich długofalowych strategiach, oczekując jednocześnie większych korzyści, z których można wymienić m.in.:¹⁹⁷

- Wybór – zwiększenie przepustowości kanału telewizyjnego przez wprowadzenie techniki cyfrowej pozwoli na zakupy programów według własnego uznania, tak jak w księgarni, albo gazety w kiosku.
- Multimedialne środki przekazu będą mogły emitować programy i dostarczać informacji z olbrzymich baz danych.
- Klienci będą mogli kupować media nie wychodząc z domu (także stosowane obecnie bezpłatne dostawy gazet w prenumeracie pod wskazany adres będą powszechne).
- Zwiększone możliwości dokonywania wyboru zwiększą znaczenie jakości, jako czynnika różnicującego.
- Świat multimedialny będzie bardziej kontrolowany przez konsumentów.

Czynnik ekonomiczny jest opisywany przez dochody, wydatki i warunki mające wpływ na koszty gospodarstwa domowego i prowadzenia firm. W wymiarze makroekonomicznym postępujące umiędzynarodowienie rynku prasowego przejawia się

¹⁹⁵ K. P. Białecki, op. cit., s. 162.

¹⁹⁶ Na podstawie: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 84-85.

¹⁹⁷ J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 183, [za:] J. Hughes, The Changing Multimedia Landscape, „Media Studies Journal”, 1994, s. 55-56.

odnoszeniem rezultatów działalności wydawniczej – w wymiarze jednostkowym i branżowym – do rozwoju całej gospodarki, a także do rezultatów osiąganych w innych krajach. Te zaś są także odnoszone do tamtejszych warunków. Na taki osąd wpływ ma także ocena zgodności cyklu koniunkturalnego danego wydawnictwa z cyklem całego sektora.

Elementem o szczególnej wadze z marketingowego punktu widzenia jest dochód konsumenta. Jest on związany z warunkami makroekonomicznymi, ale też ze strukturą ekonomiczną kraju. Co istotne, dochody pozostające w dyspozycji gospodarstw domowych nie określają ich siły nabywczej – ta jest możliwa do oceny po uwzględnieniu zobowiązań (kredytów, pożyczek). Przyjmuje się, że sprzedaż prasy codziennej rośnie wraz ze wzrostem dochodów konsumentów, zwłaszcza w średnich przedziałach dochodowości, zaś w niskich charakteryzuje się substytucyjnością i dotyczy tytułów prasowych o najniższej cenie w określonych segmentach prasy codziennej.¹⁹⁸ Z kolei w przedziałach wyższej dochodowości czytelnictwo prasy ma charakter komplementarny i może być rozwijane w sposób nieograniczony.

Szczególne znaczenie na rynku mediów ma otoczenie. Składają się nań: reguły prawne, instytucje rządowe oraz grupy nacisku.¹⁹⁹ Media podlegają różnym formom kontroli, ochrony i regulacji mających często normatywny charakter. Regulacje te wywodzą się z założenia, że media winny służyć wspólnemu dobru definiowanemu jako interes społeczny. Taki punkt widzenia sprawia, że – aprobując i powołując się na swą publiczne misję – media oczekują także prawnych i ekonomicznych koncesji.²⁰⁰

Przepisy prawne spełniają funkcje ochrony interesów przedsiębiorstwa, ochrony konsumentów, a także ochrony interesów społecznych. Ważne z punktu widzenia działalności wydawniczej są regulacje dotyczące promocji, w tym reklamy i popierania sprzedaży. Do podmiotów regulujących i wpływających – w różnym zakresie i ze zmienną siłą - na funkcjonowanie mediów należy zaliczyć:

- Czytelników i widzów oraz reklamodawców korzystających z mediów, stanowiących w istocie ostatnią instancję decydującą o pozycji i wpływie mediów.
- Organy kontrolne (sądy, urzędy) wydające i egzekwujące normy prawne.
- Partie polityczne głoszące doktryny i zasady na temat zasad działania i praktyk medialnych.
- Organizacje społeczne.
- Firmy i stowarzyszenia zajmujące się badaniami rynku czytelniczego i rynku reklamy.

Generalnie wolnorynkowe zasady związane z doktrynami liberalnymi w systemie demokratycznym nie akceptują ingerencji państwowej administracji w działalność mediów. W praktyce rządowa kuratela występuje i przejawia się m.in. w postępowaniach sądowych związanych z ochroną dóbr osobistych, ochroną tajemnicy państwowej, naruszeniem praw autorskich, udostępnianiem informacji oraz w regulacjach dotyczących koncentracji kapitału na rynku medialnym. Pomimo tych praktyk należy stwierdzić, że pod względem intensywności oddziaływania ustępuje ono kapitałowi. W istocie bowiem środki masowego przekazu są bardziej „kulturalnym orężem wielkiego biznesu”, niż organem propagandy rządowej. Taki stan jest zgodny z naturą gospodarki rynkowej oraz prymatem ekonomiki nad polityką.²⁰¹

¹⁹⁸ W. Patrzalek, *Elementy...*, op. cit., Wrocław 2001, s. 11-12.

¹⁹⁹ Na potrzebę zaakcentowania związku pomiędzy celami i pozycją przedsiębiorstwa, a wyrażanymi wobec niego interesami licznych grup i osób wskazuje R. Niestrój. Szerzej: R. Niestrój, op.cit., s. 45.

²⁰⁰ T. Goban – Klas, *Media...*, op. cit., s. 156.

²⁰¹ Tamże, s. 155.

Wskazane powyżej czynniki stymulują rozwój mediów oraz determinują dynamikę i kierunek procesów ich rozwoju. Znaczenie tych czynników jest oceniane różnie i znajduje odzwierciedlenie w teoriach wskazujących medialnych. I tak np. : teoria determinizmu technologicznego rozwoju mediów wskazuje, że przyczyną postępu jest samoregulujący się rozwój techniki. W efekcie pojawiają się coraz doskonalsze media. Jednak to nie ich treść/zawartość, a techniczny kształt wpływa na ich odbiór i społeczny wpływ.²⁰² Z kolei teoria determinizmu polityczno – ekonomicznego wskazuje na kapitał polityczno – ekonomiczny jako decydujący o rozwoju mediów, w tym prasy.

²⁰² „Druk przyczynił się do rozwoju racjonalnego dyskursu i przestrzennej ekspansji idei (Ideologii), które przeżywają kryzys, a nawet upadek w epoce mediów audiowizualnych, wypierających myślenie pojęciowe na rzecz momentalnych doznań obrazowych”, M. Mrozowski, op. cit., s. 94, /za:/ A. Gouldner, *The Dialectic of Ideology and Technology*, Mcmillan, London 1976. Ewolucję cywilizacji w kierunku „totalitarnej technokracji” jest skrajnym wyrazem teorii determinizmu technologicznego. Przedstawia ona cywilizację, kulturę i umysł podporządkowane technice wytwarzania i rozpowszechniania informacji i prowadzące poprzez zalew informacji do sparaliżowania życia i wypaczenia rzeczywistości. Szerzej: M. Mrozowski, op. cit., s. 94, /za:/ N. Postman, *Amusing Ourselves to Death*, Penguin Books, New York 1985, N. Postman, *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.

II. Proces formułowania strategii marketingowej na rynku prasowym

1. Istota strategii marketingowej

Dynamika współczesnych rynkowych zmian sprawia, że coraz większe znaczenie przypisywane jest ich antycypowaniu i wyprzedzaniu pod tym względem konkurencji. Tendencja ta znajduje wyraz w postaci strategicznego podejścia do rynku, podejścia uznającego potrzebę orientacji na potrzeby konsumenta w długim okresie.²⁰³ Podstawą przetrwania wydawnictwa staje się w tej sytuacji opracowanie i wdrażanie określonych strategii.²⁰⁴

Jako kategoria ekonomiczna strategia pochodzi ze sztuki wojennej, a dogodność jej użycia na gruncie ekonomicznym polega na analogicznym – w ekonomii i wojskowości - traktowaniu i zarządzaniu zasobami, po to by osiągnąć wyznaczone cele przy jak najmniejszych kosztach. Efekty tego gospodarowania są odnoszone do efektów uzyskiwanych przez konkurentów, a jednym z podstawowych celów jest przewaga nad konkurentem. W tej sytuacji podstawowymi strategiami marketingowymi są: segmentacja rynku, pozycjonowanie oraz marketing – mix.²⁰⁵

Działając na konkurencyjnym rynku wydawca musi uwzględniać jego charakter. Odniesienie sukcesu wiąże się z osiągnięciem przez zarządzanie marketingowe przewagi konkurencyjnej.²⁰⁶ Dobrze sformułowana i realizowana strategia marketingowa rozumiana

²⁰³ B.i W. Żurawikowie zwracają uwagę na narosłe w tej materii pomieszanie pojęć marketingowej strategii i strategii firmy, traktowanych często jako pojęcia tożsame. „W rzeczywistości strategia firmy dotyczy całej firmy i jest częścią planu firmy, podczas gdy marketingowa strategia koncentruje się na znacznie węższym zakresie problemów. Obejmuje głównie interakcje zachodzące na styku instytucje – obsługiwane rynki. Faktycznie marketingowa strategia jest częścią strategii firmy, a plan marketingowy częścią planu strategicznego firmy”. Podobne mylne interpretacje dotyczą strategii marketingowej i marketingu strategicznego. „Problem komplikuje fakt używania wyrazu „strategia” także w odniesieniu do poszczególnych elementów marketingu – mix. Powszechnie w literaturze możemy spotkać takie określenia, jak strategia produktu, cen, dystrybucji czy promocji. Oczywiście w takim ujęciu wymienione strategie są elementami strategii marketingowej”, B. i W. Żurawik, *Marketing Usług Finansowych*, PWN, Warszawa 1999, s. 51.

²⁰⁴ „Strategia to kierunek rozwoju i zakres działalności organizacji w długim czasie; ideały, które dopasowują jej zasoby do zmieniającego się otoczenia, w szczególności rynków i klientów tak aby spełniać oczekiwania głównych zaangażowanych w nią stron”, G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, Hertfordshire 1993, s. 10. „Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy...”, K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994, s. 32. Według firmy konsultingowej McKinsey, strategia to koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania, A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 7-8., [za:] T.J. Peters, R.H. Waterman jr., *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Firms*, Random House, New York 1982, s. 10. Zdaniem J.A.F. Stonera i Ch. Wankela, strategię można definiować z dwóch punktów widzenia: co organizacja zamierza robić oraz co rzeczywiście robi, niezależnie od tego, czy jej działania były z góry zamierzone. Z pierwszego punktu widzenia, strategia jest ogólnym programem definiowania i realizowania celów organizacji oraz pełnienia jej misji. Z drugiego - układem w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 95.

²⁰⁵ B. I W. Żurawik, *Marketing...*, op. cit., s. 53.

²⁰⁶ Zarządzanie marketingowe to: „dowiadywanie się czego chce klient jeszcze przed rozpoczęciem produkcji, oferowania takich produktów jakich chce klient, a nie takich jakie wygodnie wytwarzać, organizowanie takiej sieci dystrybucji jaka odpowiada zwyczajom klientów, a nie zwyczajom określonej branży, podejmowanie decyzji o produkcji i dystrybucji na podstawie danych o zachowaniach konkretnego rynku”, C.N. Parkinson, M.K. Rustomij, W.E. Vieira, *Marketing*, Poznań 1992, s. 10. Różnica pomiędzy zarządzaniem marketingowym, a zarządzaniem strategicznym polega na tym, że strategiczne uwzględnia całe otoczenie i odbywa się poprzez jasne postawienie celów, strategii wzrostu i planu portfolio dla całej firmy. Zarządzanie marketingowe skupia się na uwzględnianiu zmian w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa. Szerzej: P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 69. Według A.H. Krzywińskiego,

jest jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów.²⁰⁷ Obejmuje zatem wybór rynków i sposoby osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez zbadanie potrzeb klientów i dostosowanie do nich swojej oferty. W warunkach wzrastającej konkurencji – odpowiedzią na jej wyzwania ma być zarządzanie strategiczne²⁰⁸ - kluczowe znaczenie ma korzystne sprzedanie wytworzonych produktów. By działanie to było racjonalne, niezbędne jest określenie rynku, ulokowanie na nim właściwego produktu wspartego należyłą promocją, z odpowiednią ceną oraz dystrybucją w stosownym momencie i zakresie. Co istotne, strategia zależy w głównej mierze od pozycji, jaką firma zajmuje na rynku i sposobu, w jaki nań oddziałuje; inaczej zachowują się liderzy rynkowi i firmy aspirujące do tej pozycji, a inaczej rynkowi outsiderzy nastawieni na przeczekanie i przetrwanie.

Strategia przedsiębiorstwa wydawniczego może przybrać różne style:²⁰⁹

1. Przedsiębiorczy. Silny przywódca podejmuje mniej lub bardziej intuicyjnie odważne, ryzykowne decyzje; to znaczy, że opiera się na własnym sędzi, ukształtowanym przez doświadczenie. Przy centralizacji władzy organizację przedsiębiorstwa motywuje jeden nadrzędny cel: ciągły wzrost.
2. Dostosowawczy. Otoczenie wydawcy traktowane jest jako siła, którą należy opanować. Strategia w takiej firmie składa się zazwyczaj z dramatycznych skoków w warunkach niepewności.
3. Planowy. Planiści na najwyższym szczeblu wydawnictwa postępują zgodnie z systematyczną procedurą, która zmusza ich do analizy otoczenia i organizacji firmy po to, by mogli opracować plan na przyszłość.

W centrum strategii marketingowej rozumianej jako proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych celów, znajdują się nabywcy. Firma wydawnicza rozpoznaje rynek na którym działa, dzieli go na segmenty i wyodrębnia rynek docelowy, by opracować następnie koncepcję marketingu – mix. Jednocześnie dokonuje analizy otoczenia.

zarządzanie i marketing systematycznie się do siebie zbliżają. A.H. Krzywiński, Rola marketingu w zarządzaniu, „Organizacja i kierowanie” 1989, nr 3-4, s. 118.

²⁰⁷ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1972, s. 13. Według P. Kotlera, strategię marketingową stanowią: „wybór celów, rodzajów zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej (warunków otoczenia i konkurencji”, P. Kotler, *Marketing...*, op.cit., s. 14. Bardziej ogólna definicja brzmi: „Strategia marketingowa to logika kierująca marketingiem, za pomocą której jednostka przedsiębiorstwa ma nadzieję osiągnąć swe cele marketingowe, P. Kotler, G. Armstrong, J. Daunders, V. Wong, op. cit., s. 136. Dla McCarthy’ego strategia marketingowa, to: „plan marketingu niezbędny przede wszystkim do racjonalnego wykorzystania działania na rynku”, E.J. McCarthy, op. cit. s. 12. Strategię jako „sposób przygotowania i prowadzenia działań zmierzających do realizacji ustalonego celu w danych warunkach pod względem miejsca i czasu” definiują I. Rutkowski, W. Wrzosek. I., *Strategia marketingowa*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 11. Altkorn za strategię marketingową przyjmuje: „system podstawowych średnio- i długookresowych zasad i reguł działania wyznaczających ramy aktywności rynkowej przedsiębiorstwa”, J. Altkorn (red.), op. cit., s. 121. A. Pomykański uznaje za strategię marketingową „system reguł i zasad działania, wyznaczających ramy dla rynkowych przedsięwzięć operacyjnych przedsiębiorstwa” dodając, że strategię marketingową „są zbiorem aktywnych działań, które mają zapewnić realizację zamierzeń (celów) przedsiębiorstwa wobec rynku”, A. Pomykański, op. cit., s. 31. H. I. Ansoff uznaje, że strategia określa: „pozycje i relacje firmy/organizacji w jej otoczeniu w sposób, który zapewni kontynuację sukcesu i ustrzeże od zaskoczeń”, H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1985, s. 50.

²⁰⁸ Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw doprowadziły do ewolucji różnych odmian zarządzania, począwszy od zarządzania przez doświadczenie i intuicję kierowniczą, zarządzanie funkcjonalne (oparte na koncepcja Fayola), po zarządzanie marketingowe i zarządzanie strategiczne. Szerzej: B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

²⁰⁹ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 97, [za:] H. Mintzberg, *Strategy – Making in three Modes*, „California Management Review” 1973, vol. 16, no 2.

Określeniu miejsca strategii marketingowej w działalności całego przedsiębiorstwa wydawniczego służą:²¹⁰

- Ustalenie misji i celów oraz zadań firmy.
- Analiza marketingu – mix.
- Identyfikacja uwarunkowań wewnętrznych – mocne i słabe strony firmy.
- Identyfikacja, analiza oraz wybór rynku docelowego (segmentów rynku).
- Kształtowanie kompozycji instrumentów i działań marketingowych (marketingu – mix) dostosowanej do wybranego rynku.
- Projektowanie określonych strategii marketingowych.
- Ustalenie konkretnych decyzji związanych z planowanymi działaniami w zakresie promocji, cen, produktu i dystrybucji.
- Operacyjny plan marketingowy, ustalenie sposobów praktycznej realizacji planowanych działań – kto, kiedy i jak wdroży ustaloną koncepcję strategii marketingowej do praktyki.
- Systematyczne monitorowanie efektów realizacji strategii marketingowej.

Inne uporządkowanie strategii proponuje J. Becker (zawiera je tablica 7.):

Tablica. 7. Opcje strategiczne uporządkowane ze względu na podejmowane problemy rynkowe.

Poziom decyzji strategicznej	Przedmiot decyzji
Kształtowanie pola oddziaływania rynkowego	Ustalenie kierunków rozwoju przez wybór kombinacji „produkt – rynek”
Stymulacja rynku	Określenie ogólnej koncepcji sposobu oddziaływania na rynek
Parcelacja rynku	Ustalenie zakresu oraz stopnia zróżnicowania „obróbki rynku”
Przestrzenny zasięg rynku	Określenie przestrzennego zasięgu działania oraz sposobu ekspansji

Zródło: R. Niestrój, Kształtowanie marketingowej strategii przedsiębiorstwa, [w:] J. Altkorn (red.), Podstawy marketingu, Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 122, [za:] J. Becker, Marketing Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing – Managements, Vahlen, Munchen 1988.

Kształtowanie pola działania rynkowego zawiera potencjalną możliwość zmiany rynku i nabywców. Może także przybrać postać penetracji rynku prasowego, czyli poszukiwania możliwości zwiększenia sprzedaży gazet i reklam na dotychczasowym rynku, co doprowadzi do zwiększenia udziału na nim (a zatem zwiększy możliwość oddziaływania na ceny i zmniejszenie kosztów jednostkowych). Inną wersją jest rozwój rynku traktowany jako ekspansja przestrzenna bądź objęcie dodatkowego segmentu.

Strategia określana jako „rozwój produktu” zakłada wprowadzenie nowego produktu prasowego i ma ścisły związek z analizą cyklu życia produktów prasowych. Strategia „dywersyfikacji” to wejście na nowy rynek z nowym produktem – jest to najdalej idąca i najtrudniejsza z wersji strategii rozwoju pola rynkowego.

Z kolei strategia stymulacji rynku polega na komponowaniu narzędzi marketingowych (marketing – mix), przede wszystkim relacji między jakością i ceną. Na jednym jej biegunie znajduje się strategia „preferencji” dla klientów nie przywiązujących zasadniczej wagi do ceny gazet i reklam, a kierujących się przede wszystkim jakością produktu i obsługi reklamowej oraz stopniem zaspokojenia własnych potrzeb. Strategia taka, jeśli jest umiejętnie prowadzona może doprowadzić do stworzenia własnego rynku firmowego. Na przeciwnym

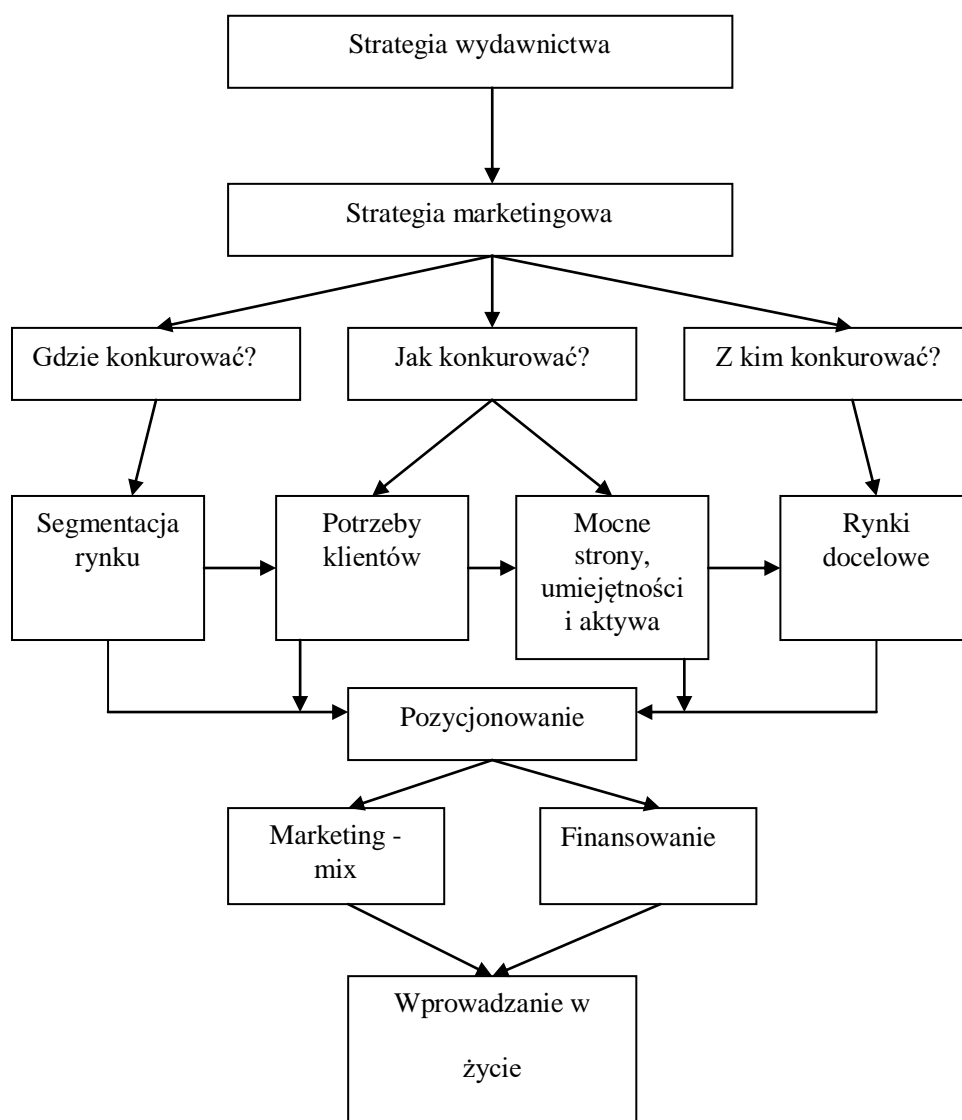
²¹⁰ A. Pomykalski, op. cit., s. 31-32.

biegunie leży strategia wykorzystująca zasadę: „duży obrót – mały zysk” zorientowana na nabywców wrażliwych na cenę gazet i reklam. Strategia ta wiąże się z rezygnacją z części wymagań jakościowych, redukcją kosztów jednostkowych wytwarzania i marketingu. Oznacza też wysoką standaryzację, ograniczenie ich odmian, wydłużanie cyklu ich życia oraz wprowadzanie pozornych nowości i skromną reklamę.

Strategia parcelacji rynku wiąże się z wyborem: czy oddziaływać na rynek jednolitym programem marketingowym, czy też stosować równolegle wiele programów. A także, czy działania marketingowe kierować na cały rynek, czy na jego części.

Strategia przestrzennego zasięgu rynku oznacza wybór ekspansji terytorialnej, bądź zawężenia terytorium. Może być prowadzona przez ekspansję koncentryczną (poszerzanie granic pola rynkowego o przylegające rynki), ekspansję selektywną (po analizie atrakcyjności lokalnych rynków) i ekspansję wyspową (traktowaną jako zdobywanie przyczółków przed ekspansją koncentryczną).

Rysunek 3. Elementy marketingu strategicznego wydawnictwa prasy codziennej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pomykalski, op. cit., s. 107, [za:] Ch.T. Enew, The Marketing – Blueprint, Blackwell Business 1993, s. 23.

Proces formułowania strategii marketingowej dla wydawców prasy przybiera formę odpowiedzi na sekwencje pytań i przedstawia się następująco:²¹¹

Gdzie teraz jesteśmy?

Analiza sytuacji marketingowej składająca się z:

- Audytu marketingowego i analizy SWOT
- Analizy konkurencji
- Analizy zachowań konsumenta

Gdzie chcemy być?

- Określenie misji i celów
- Badania marketingowe
- Segmentacja rynkowa i określenie rynku docelowego
- Strategie konkurencji

Jak tam dojdziemy?

Tę drogę wytyczają różne rodzaje szczegółowych strategii:

- Strategie marketingowe produktu.
- Strategie rozwoju – produkt rynek.
- Strategia promocji.
- Strategie cenowe.
- Strategie dystrybucji.

Tak zdefiniowany proces marketingu strategicznego jest formalizowany w postaci planu marketingowego - precyzyjnie sformułowanej mapy działań marketingowych zaprojektowanych na dłuższy okres.

2. Analiza sytuacji marketingowej

Audyt marketingowy to dokładny sprawdzian w jakim miejscu jest wydawnictwo, jakie stoją przed nim trudności i jakie otwierają się szanse. Audyt wewnętrzny to zdiagnozowanie mocnych i słabych stron firmy. Audyt działań marketingowych jest przeglądem poszczególnych składników marketingu mix w realizacji celów, strategii i planowania w firmie.

Analiza SWOT²¹² ma na celu zrozumienie mocnych i słabych stron firmy oraz identyfikację szans i zagrożeń płynących z otoczenia firmy.²¹³ Wszystkie te elementy nie są jednakowo ważne, celem analizy jest w istocie określenie czynników krytycznych wpływających na działanie firmy, tak by móc rozwijać na ich podstawie najmocniejsze strony, korygować słabości, wykorzystać możliwości i uniknąć największych zagrożeń. Przeprowadzenie analizy SWOT nie jest zatem celem samym w sobie lecz stanowi narzędzie pomocne w rozwoju firmy.

Analiza SWOT dla wydawnictwa ogólnopolskiej prasy codziennego opiera się na precyzyjnym zbadaniu czterech obszarów:²¹⁴

- Identyfikacji trendów w branży wydawniczej prasy codziennej
- Analizy konkurencji
- Oceny samego wydawnictwa
- Badanie obecnych i potencjalnych klientów wydawnictwa.
-

²¹¹ Tamże, s. 19-20.

²¹² SWOT jest akronimem z ang. Strengths, Weakneses, Opportunities, Threats.

²¹³ A. Payne, Marketing usług, PWE, Warszawa 1996, s. 242.

²¹⁴ Na podstawie: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 48.

2.1 Analiza konkurencji

Konkurencja na rynku ogólnopolskiej prasy codziennej polega na zabieganiu o tych samych reklamodawców i czytelników. Przewagę konkurencyjną osiągnie ten wydawca, który lepiej rozpozna ich potrzeby, zaproponuje najlepszą koncepcję marketingu – mix, ustali z nimi najlepsze długotrwałe stosunki partnerskie by - tak wydawca, jak i jego klienci - osiągnęli swoje cele. Rozwijając tę koncepcję podkreślić można, że w poszukiwaniu przewagi nad konkurentami należy dokonać analizy wartości dla czytelników i reklamodawców, czyli określić korzyści, jakich oczekują konsumenci w danym segmencie rynku. Konkurencja na nowość, atrakcyjność, walory formalne stanowi bowiem o zainteresowaniu odbiorców, zaś – jak wynika z badań S. Lacy'ego - popyt na zawartość mediów jest znacznie mniej elastyczny niż popyt ze względu na cenę.²¹⁵

Szczególną cechą rynku medialnego jest konkurencja intermedialna. Termin ten opisuje stosunki i procesy zachodzące w związku z rywalizacją o uwagę tych samych czytelników i widzów przez różne media. Choć bowiem każde medium różni się pod względem treści i formy, i działa na swoim rynku, to podobieństwo sfer ich działania wywołuje konkurencję między nimi. Na przykład pojawienie się telewizji zmniejszyło zainteresowanie kinem, radio i telewizja rozbudowując serwisy informacyjne wpływają na zainteresowanie opiniotwórczą prasą codzienną, a nowe technologie cyfrowe są konkurencją dla wszystkich pozostałych mediów.²¹⁶ Na specyficzny charakter konkurencji pomiędzy radiem i prasą wskazuje S. Lacy pisząc, że rozwój radia nie tylko nie ograniczył rynku prasowego, ale także do pewnego stopnia zwiększa zainteresowanie prasą.²¹⁷ Natomiast nowe technologie – od wprowadzenia druku offsetowego, komputeryzację po kolorowy druk – zostały przyjęte w prasie, by zwiększyć konkurencyjność gazet w stosunku do telewizji i radia w przekazywaniu informacji.

Szczególnie konkurencyjne są media na rynku reklam.²¹⁸ Charakter tej konkurencji ilustruje stabilność proporcji między wydatkami na reklamę a PKB, oznaczająca rywalizację o udział w łącznym budżecie reklamowym i to w obliczu pojawiania się nowych technologii oraz nasilającego procesu indywidualizacji konsumpcji mediów.²¹⁹

Z punktu widzenia sytuacji ekonomicznej mediów szczególne znaczenie mają związki pomiędzy rynkową konkurencyjnością, a ich zawartością. Precyzuje je „teoria angażowania środków finansowych”.²²⁰ Jej autorzy dowodzą, że dzienniki, które działają w warunkach konkurencji mają więcej serwisów informacyjnych i usługowych. Poświęcają także więcej

²¹⁵ T. Kowalski, op. cit. s. 56, [za:] S. Lacy, A model of demand for news: Impact of competition on newspaper content, „Journalism Quarterly” vol. 66, s. 40-48.

²¹⁶ D. De Kerckhove, Powłoka kultury. Odkrywanie nowej elektronicznej rzeczywistości, Wydawnictwo Mikom, Warszawa 1996, s. 35.

²¹⁷ S. Lacy, The effect of growth of radio on newspaper competition, 1920 – 1948, „Journalism Quarterly”, vol. 64.

²¹⁸ W tym przypadku jednak istnieje rozbieżność poglądów, co do obecności krzyżowej elastyczności popytu na rynku dzienników ogólnokrajowych i innych mediów. Niektórzy badacze dowodzą, że dzienniki nie doświadczają konkurencji ze strony innych mediów, albowiem reklamodawcy mają różne potrzeby i wydają pieniądze na reklamę tam, gdzie te potrzeby mogą być najlepiej zaspokojone, najlepiej dostosowane do ich potrzeb. T. Kowalski, op. cit., s. 61- 63, [za:] J. Busterna, The cross – elasticity of demand for national newspaper advertising, „Journalism Quarterly” vol. 64, s. 346-351. T. Kowalski dowodzi, że: „Analiza konkurencji w zakresie reklamy ogólnokrajowej między dziennikami a innymi mediami nie potwierdziła występowania krzyżowej elastyczności popytu, a więc upoważniła do konkluzji, że w istocie żadne medium nie jest usytuowane na tym samym rynku na którym znajduje się dziennik działający na rynku reklamy ogólnokrajowej.”, Tamże, s. 63. Twierdzenie T. Kowalskiego nie odnosi się zatem do działalności dzienników ogólnokrajowych, tylko do funkcjonowania rynku reklam ogólnokrajowych. W praktyce bowiem dzienniki ogólnokrajowe skutecznie sięgają do reklam występujących na ograniczonych geograficznie rynkach regionalnych.

²¹⁹ K. Schrape, Print Media in the Advertising Markets of the Future, „Journal of Media Economics”, vol. 6 no. 1, s. 59.

²²⁰ Teorię angażowania środków finansowych opublikowali B.R. Litmann, J. Bridges. The Effects of Competition on One Daily Newspaper's Content, „Journalism Quarterly”, vol. 43, s. 459-463.

miejsca na informacje niż dzienniki działające w warunkach braku konkurencji. Rozwinięta teoria angażowania środków finansowych przyjęła postać teorii „angażowania środków finansowych – ASF” i stała się w istocie kompleksową koncepcją działania wszelkich firm medialnych w warunkach konkurencji.²²¹ Ujęta w skrótowej formie przedstawia się następująco:

1. Nacisk konkurencji prowadzi do wzrostu wydatków na zawartość informacyjną i jest związany z koniecznością podtrzymania przez medium zainteresowania audytorium.
2. Wzrost wydatków prowadzi do wzrostu jakości medium definiowanej wedle kryteriów dziennikarskiego profesjonalizmu.²²²
3. Poprawa jakości medium owocuje zwiększeniem jego wartości użytkowej i wzrostem popytu.
4. Konsekwencją poprawy jakości i zwiększenia popytu, jest poprawa rynkowej pozycji medium i polepszenie pozycji konkurencyjnej.

Popularną analizę porównawczą wskaźników przewagi konkurencyjnej jest benchmarking – metoda mierzenia oraz porównywania sposobów działania firmy wobec liderów rynku.²²³ W jej wyniku wydawca adaptuje (twórczo naśladuje) – a może to czynić w każdej dziedzinie swojej działalności - najlepsze wzorce innych firm, niekoniecznie z branży wydawniczej. Czyni tak, zwracając się przede wszystkim do swoich klientów z pytaniem, kto ich zdaniem najlepiej zaspokaja ich potrzeby. Następnie uzyskuje dane na temat ich kosztów, jakości, praktyk wydawniczych itp. Analiza konkurencji powinna także obejmować: udział w rynku, miejsce w świadomości konkurentów i sympatię konsumentów.

Stan konkurencji i atrakcyjność sektora zależy od podstawowych sił konkurencyjnych, ich natężenia i wpływu na konkurentów. Siły te przedstawia rysunek 3. Natężenie sił konkurencyjnych wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi poza działanie obecnych konkurentów. Ich połączona moc wyznacza ostateczny potencjał sektora, który jest mierzony długofalową stopą wzrostu. Z tej perspektywy celem każdego wydawnictwa jest wyszukanie takiej pozycji rynkowej, w której może się ona najlepiej bronić. Jednocześnie siła najmocniejsza, bądź najmocniejsze siły, decydują o formułowaniu strategii konkurencji.²²⁴

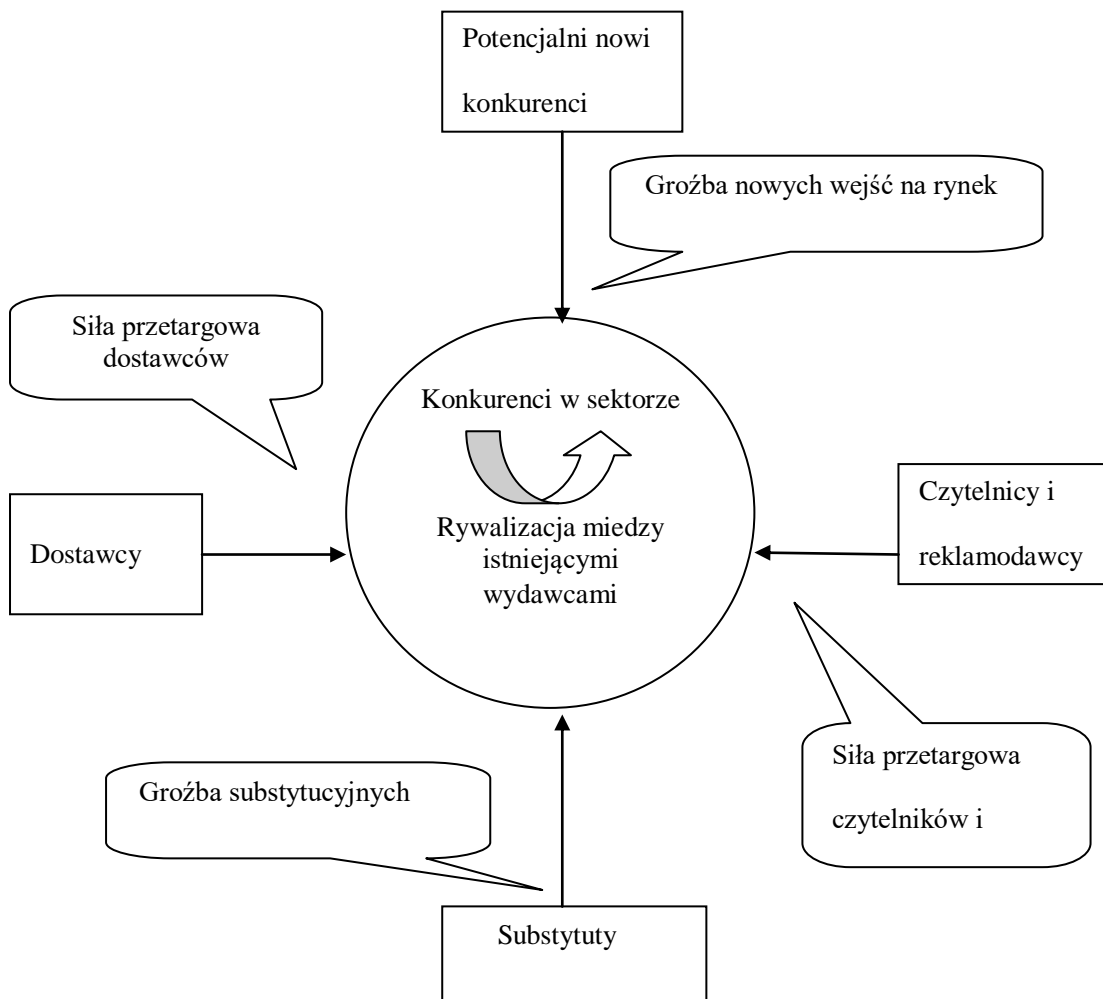
²²¹ S. Lacy, The financial Commitment Approach to News Media Competition, „Journal of Media Economics”, vol. 5 (2), s. 7.

²²² Za kryteria dobrego dziennikarstwa przyjmuje się powszechnie: rzetelność, kompletność informacji, stosowanie zasady równowagi pomiędzy różnymi punktami widzenia. Określają je m.in.. publikacje Centrum Monitoringu i Wolności Prasy.

²²³ Benchmarking to proces ustalania, w jaki sposób inni robią coś lepiej od naszej firmy, w celu naśladowania lub zdystansowania konkurencji, A. Pomykański, op. cit., s. 42. P. Kotler traktuje benchmarking jako: „sztukę odkrywania jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne”, P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 214.

²²⁴ M. Porter rozwijając ten wątek twierdzi, że: „firma o silnej pozycji rynkowej w sektorze, w którym nowo wchodzący nie stanowi zagrożenia, osiągnie niską stopę zwrotu gdy ma do czynienia z lepszym substytutem o niższym koszcie. Nawet gdy nie ma substytutów, a możliwości wejścia są zablokowane, to silna rywalizacja między istniejącymi konkurentami ograniczy potencjalne zyski”. M. Porter, Strategia i konkurencja, PWE, Warszawa 1992, s. 23-24.

Rysunek. 4. Siły napędowe konkurencji na rynku prasowym.



Zródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pomykalski, op.cit., s. 54, M.E. Porter, Strategia..., op.cit., s. 22.

Na rynku codziennej prasy ogólnopolskiej siłami konkurencyjnymi są:²²⁵

1. Siła oddziaływania dostawców (papieru, serwisów informacyjnych, usług kolportażu i druku itp.) i możliwość wywierania przez nich presji na wydawnictwa.
2. Siła oddziaływania czytelników i reklamodawców oraz możliwość wywierania przez nich presji na wydawnictwa.
3. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora ogólnopolskiej prasy codziennej.
4. Groźba pojawienia się nowych gazet i nowych wydawnictw
5. Groźba pojawienia się substytutów.

W wymiarze ekonomicznym konkurencja prowadzi do obniżenia stopy zysku, aż do dolnej granicy tej stopy, która w przybliżeniu odpowiada w gospodarce rynkowej zyskowi osiąganemu z długoterminowych obligacji skarbu państwa. Oznacza to, że na dłuższą metę inwestorzy nie będą tolerować stopy zysku poniżej tej granicy, ze względu na możliwość inwestowania w inne sektory, zaś firmy uzyskujące gorsze wyniki z czasem zbankrutują.

²²⁵ Opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, Strategia..., op .cit., s. 22.

Z kolei występowanie wyższej stopy zysku stymuluje napływ kapitałów do sektora, pojawienie się nowych przedsiębiorstw lub dodatkowych inwestycji w przedsiębiorstwach już działających w branży. Moc sił konkurencyjnych w sektorze wyznacza nasilenie tego napływu i powoduje, że stopa wzrostu wraca do poziomu wolnorynkowego.

Barierami wejścia do sektora są:²²⁶

- Ekonomia skali – w działalności wydawniczej na ogólnopolskim rynku nowy konkurent musi działać na dużą skalę i narazić się na ostrą reakcję działających już wydawnictw, by obniżyć jednostkowe koszty wydania gazety.
- Zróżnicowanie produktu – nowy konkurent musi przewyciężyć lojalność klientów do istniejących już tytułów.
- Potrzeby kapitałowe – konieczność zainwestowania znacznych środków, by móc konkurować
- Dostęp do kanałów dystrybucji – wynika z potrzeby zapewnienia dystrybucji wyrobów przez nowo wchodzącego konkurenta.

Celem działalności konkurencyjnych firm wydawniczych, ocenianym zwłaszcza przez akcjonariuszy, jest zazwyczaj maksymalizacja zysku. Celem takim może być jednak także zysk uzyskany w długim i krótkim okresie, ewentualnie ustalony na satysfakcjonującym poziomie. Innym z celów bywa udział w rynku. Ostatecznie na wybór celów wpływają m.in. historia firmy, aktualna sytuacja, możliwości wzrostu, zdolność dostosowania do zmian i zdolność do szybkiej reakcji, itp. Wśród kluczowych parametrów określających cele należy wymienić: rezerwy finansowe, jednomyślność kierownictwa, odległy w czasie horyzont celów finansowych i brak nacisków ze strony rynku papierów wartościowych.²²⁷

Zdaniem M.E. Portera, zdecydowana większość firm ma jedynie intuicyjne pojęcie o bieżących strategiach konkurentów, o ich silnych i słabych stronach, wreszcie o swoim otoczeniu rynkowym. Autor ten wyróżnia cztery składniki analizy konkurenta: cele na przyszłość, ocenę strategiczną, założenia i możliwości. Ich zbadanie ma pozwolić na stworzenie prognozy reakcji konkurenta.²²⁸

Z punktu widzenia wydawców codziennej prasy ogólnokrajowej szczególnie istotne jest zjawisko wpływu przychodów z reklamy na ograniczenie możliwości konkurencyjnych na rynku. Zjawisko to określane jest mianem „spirali nakładu” (rys. 4).²²⁹ Sprowadza się ono do twierdzenia, że silne uzależnienie sytuacji finansowej dzienników od wpływów z reklam powoduje ograniczanie możliwości konkurencji. W efekcie mniejsze tytuły na ogół nie są w stanie przetrwać na rynku wobec skupienia przychodów z reklam przez tytuł dominujący. Dziennik o największym nakładzie, przejmując klientów mniejszego dziennika osiąga bowiem finansową przewagę uniemożliwiającą mu zwiększenie przychodów z reklamy.²³⁰

Mechanizm ten ukazuje także wewnętrzną sprzeczność rynku, którą można przedstawić jako niszczenie konkurencji przez konkurencję; rywalizacja wolna od istotnych ograniczeń regulacyjnych prowadzi do wyłonienia się niewielu bądź jednego podmiotu dominującego, miejsce wolnego rynku zajmuje rynek zmonopolizowany. Przyjmuje się przy tym, iż wzrost udziału w sprzedawanym nakładzie dziennika dominującego powoduje ponadprzeciętny wzrost przychodów reklamowych, które odpowiednio użyte umacniają pozycję tego dziennika, a po przekroczeniu ok. 65 proc. rynku dominacja jednego dziennika może zagrozić istnieniu dziennika konkurencyjnego.

²²⁶ Na podstawie M.E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 24-46.

²²⁷ M.E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s. 213.

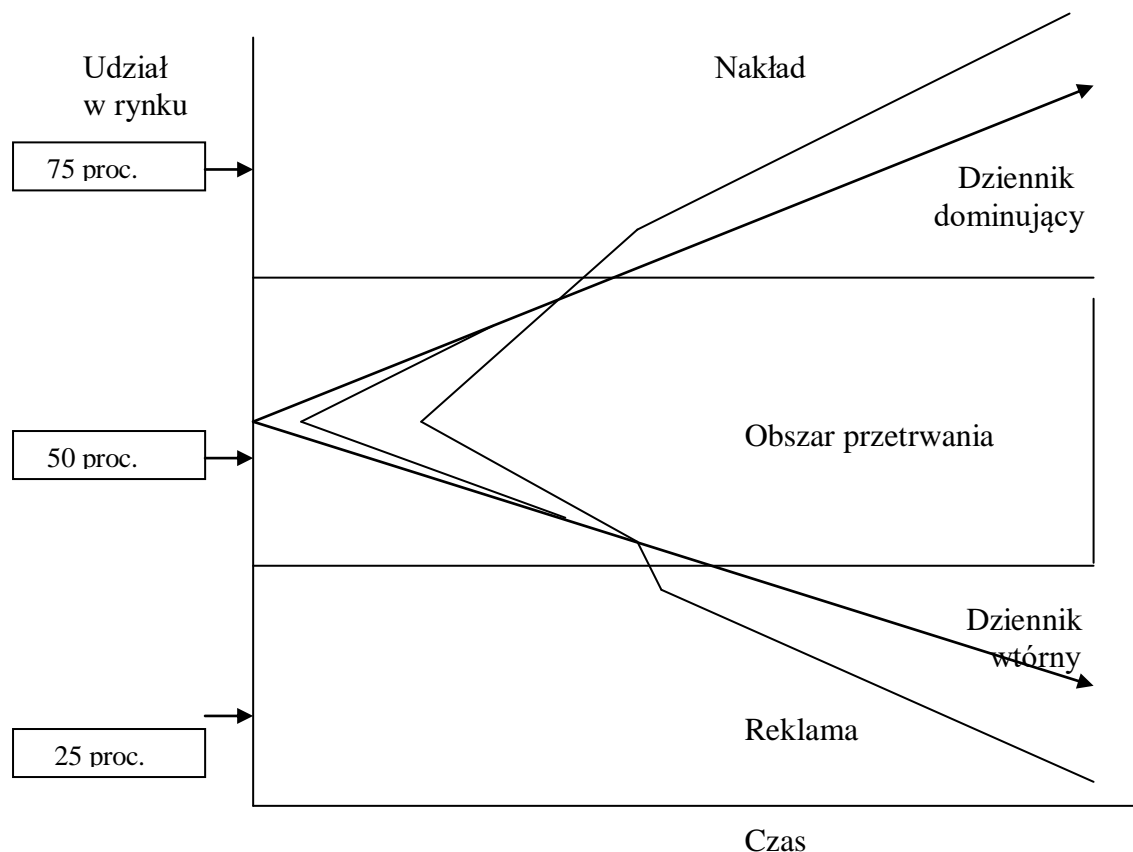
²²⁸ Tamże, s. 64.

²²⁹ T. Kowalski, op. cit., s. 94-95, [za:] W.M. Corden, *The maximalisation of profit by a newspapers*, „Review of Economic Studies” 1953, vol. 20, s. 181-190.

²³⁰ Badania wskazują, że moment krytyczny jest ustalony na poziomie 65-35 proc. - rynek w takiej proporcji dzieli się między konkurujące dzienniki. Tamże, s. 95.

Po takim zdefiniowaniu związków konkurencji z wpływami reklamowymi można także dojść do wniosku, że pod naciskiem tendencji marketingowych i reklamowych dochodzi do korekt zawartości wydawnictw periodycznych. Choć teza ta nie jest udowodniona, to nie wydaje się możliwe, aby zmiany zawartości redakcyjnej mogły mieć miejsce bez istotnego wsparcia ze strony reklamodawców, bowiem wpływy reklamowe nierzadko decydują o ekonomicznym powodzeniu lub niepowodzeniu rozmaitych przedsięwzięć medialnych.²³¹

Rysunek 5. Zjawisko „spirali nakładu”.



Źródło: T. Kowalski, *Media i pieniądze*, Dom Wydawniczy Przedsiębiorstwa Handlowego TEX, Warszawa 1998, s.94.

2.2 Analiza rynku konsumenta i jego zachowań

Badania nad zachowaniami konsumentów mają prowadzić do zrozumienia powodów dla których wybierają oni dany produkt lub markę, jak dokonują tego wyboru i w jaki sposób wiedza na temat tych wyborów jest wykorzystywana. W działalności wydawniczej dokładne analizy klientów mają dwojaki znaczenie, fundamentalne dla doboru strategii wydawcy i decyzji podejmowanych przez czytelników i reklamodawców. Po pierwsze, znajomość zachowań czytelników służy przede wszystkim do takiego modelowania produktu prasowego, by w możliwie pełny sposób odpowiadał on potrzebom czytelnika i był spójny z systemem jego wartości. Na sukces ekonomiczny wydawcy składa się jednak jego powodzenie na rynku reklamowym; wypada bowiem podkreślić raz jeszcze, iż media przede wszystkim sprzedają swoim reklamodawcom audytoria i wiedzę o nich. Dlatego - i to jest drugi powód -

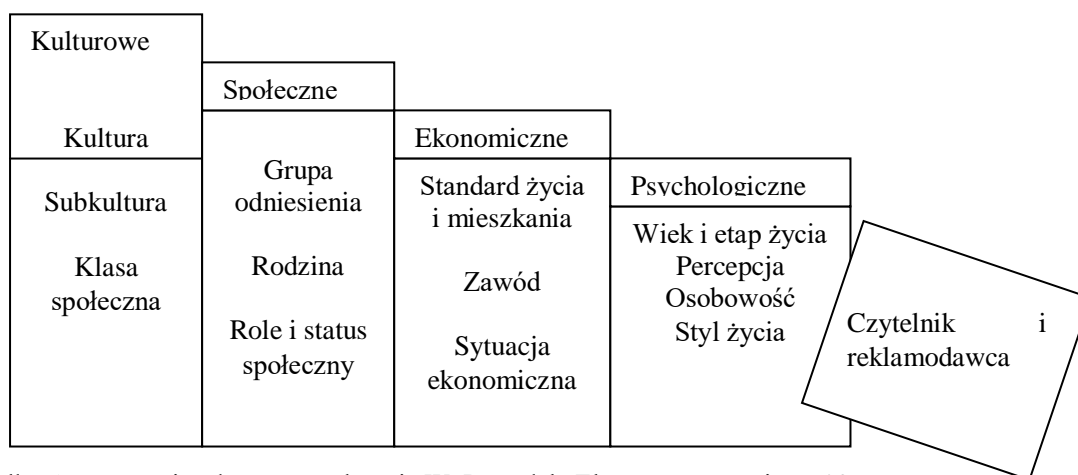
²³¹ T. Kowalski, *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 89.

precyzyjne dane na temat zachowań i profilu czytelniczego stanowią podstawę dla podejmowania decyzji reklamodawców o doborze mediów reklamowych i zakupie powierzchni reklamowych w gazetach adresowanych do określonych grup czytelników.

Prowadzone na potrzeby rynku mediów badania zachowań konsumentów mają przynieść odpowiedzi na podstawowe pytania:²³²

1. Kto tworzy rynek?
2. Co się kupuje na tym rynku?
3. Dlaczego kupuje się na tym rynku?
4. Kto kupuje?
5. W jaki sposób dokonuje się zakupu?
6. Kiedy kupuje się na tym rynku?
7. Gdzie się kupuje na tym rynku?

Rysunek 6. Model czynników oddziałujących na zachowania nabywcy prasy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Patrzalek, *Elementy...*, op.cit., s. 20.

Przedstawiony na rysunku 6. model oddziaływania różnych czynników na nabywców prasy wskazuje, iż największy wpływ wywierają czynniki kulturowe, odnoszące się do zbioru/systemu wartości mających wpływ na przekazywane z pokolenia na pokolenie wzory zachowań determinujących przywiązanie i identyfikację z grupą odbiorców danego tytułu prasowego. W jej ramach możemy wyróżnić subkultury z własnymi odrębnymi wartościami, ideami i postawami. Do czynników kulturowych zaliczamy także grupy odniesienia – ludzi, których konsument uważa za podstawę samooceny lub źródło własnych punktów odniesienia. Wywierają oni przemożny wpływ na informacje, postawy i aspiracje oraz na dostosowanie się klienta do otoczenia. Odgrywają też znaczącą rolę przede wszystkim przy zakupie dóbr luksusowych i dobór widocznej dla innych marki.

Na rynku prasowym istotny wpływ, zwłaszcza z punktu widzenia relacji wydawców z reklamodawcami, ma przynależność czytelników do różnych warstw społecznych, definiowana jako trwały podział na zorganizowane w hierarchiczny sposób grupy, których członkowie wykazują wspólne zainteresowania, zachowania i postawy. Warstwy te są określane przez np. zawód, źródło dochodu, poziom wykształcenia itp. Ludzie w poszczególnych warstwach prezentują tendencje do podobnego stylu życia i zachowania przy zakupach; na przykład w porównaniu do osób z warstw średnich ludzie z niższych warstw mają bardziej krótkoterminową orientację. Są bardziej emocjonalni niż racjonalni, dostrzegają

²³² P. Kotler, *Marketing...*, op.cit., s. 160.

mniej szans osobistych. Przedstawiciele najwyższych warstw m.in. skupiają się na osiągnięciach i przyszłości.²³³

Za najbardziej wpływową grupę odniesienia traktuje się rodzinę. Jej wpływ pochodzi z: procesu socjalizacji konsumenta (zdobywania umiejętności, wiedzy i kształtowania postaw niezbędnych by występować w roli konsumenta), cyklu życia rodziny (opisuje fazy przez które przechodzi rodzina od jej powstania do emerytury i ich wpływ na jej zakupy) i procesu podejmowania decyzji w rodzinie.²³⁴ Zwłaszcza ten ostatni jest istotny z punktu widzenia działalności wydawniczej. Korzystając z informacji, jakie role pełnią w rodzinach jej członkowie, wydawcy podejmują decyzje na kogo i w jaki sposób oddziaływać i jak kształtować produkty prasowe.

Z tej samej wydawniczej perspektywy szczególnej wagi nabiera pozycja zajmowana przez czytelników w społeczeństwie. Określa się ją zazwyczaj w kategoriach statusu i roli. Na rolę składają się postawy i wykonywane czynności. Z każdą rolą związany jest z kolei pewien status determinowany przez funkcję pełnioną w społeczeństwie, zwykle związaną z wykonywanym zawodem. Klienci (czytelnicy i reklamodawcy) kupują zatem gazety i podejmują decyzje o zakupie powierzchni reklamowej odzwierciedlające ich faktyczne role i status społeczny (pozycję gospodarce) bądź takie, jakim chcieliby je widzieć. Ze znaczeniem roli i statusu społecznego wiąże się wpływ, jaki na zachowanie innych ludzi wywierają tzw. liderzy opinii. Odgrywają oni szczególnie istotną rolę przy zakupach produktów stanowiących pewną formę autoekspresji, a do takich można zaliczyć prasę. Taka pozycja liderów opinii jest wykorzystywana przez wydawnictwa, które dostęp do liderów traktują jako atut w pozyskiwaniu innych klientów.²³⁵

Rolę liderów opinii mogą przejmować także media – tak widzieli media m.in. twórcy koncepcji liderów opinii: E. Katz i P.F. Lazarsfeld. Dzielili oni społeczność na dwie grupy: aktywnych, tzw. liderów opinii i tych, którzy medialne treści znają z przekazów uzyskanych za pośrednictwem liderów. Liderzy opinii są nie tylko bardziej otwarci na nowości, ale mają okazje wpływać na opinie i decyzje swoich klientów. Modyfikują także przekazy, dodają do nich własne komentarze i interpretacje, są także, zwłaszcza na terenach o mniejszym rozwoju komunikacji społecznej, „ośrodkami” przekazującymi innowacje, nauczającymi o rozwiązaniach naukowych, zdrowotnych itp. Natomiast w społeczeństwach wysokorozwiniętych pod względem komunikacyjnym rolę liderów opinii przejmują media masowe.

Najważniejszym źródłem informacji konsumenckiej uznaje się tzw. pocztę pantoflową.²³⁶ Jej potencjał oddziaływania pochodzi z traktowania jej jako niezależne od producenta – zatem bardziej wiarygodne - źródło rekomendacji. Jej siła oddziaływania jest tak poważna, że wydawcy decydują się na jej promowanie (pozytywnej poczty pantoflowej) np. przez kampanie reklamowe pobudzające ciekawość przed wprowadzaniem nowego produktu na rynek. Kosztownym i trudnym procesem jest natomiast niwelowanie skutków negatywnej poczty pantoflowej. Trudność ta ma związek m.in. z tym, że niezadowolony klient dzieli się swoimi wrażeniami szybciej i częściej niż zadowolony.²³⁷

Na decyzje podejmowane przez nabywców ma wpływ ich wiek oraz cykl życia w jakim się znajdują – determinują on np. zainteresowanie typowymi produktami. Istotny jest

²³³ Szerzej: Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 132.

²³⁴ Tamże, s. 129

²³⁵ Communication, Cultural and Media Studies, Analiza badań dotyczących mody i rozrywki w: E. Katz, P.F. Lazarsfeld, Personal Influence: The Part Played by People In the Flow of Mass Communication, Free Press, Glencoe 1970. Katz i Lazarsfeld dowodzili, iż: „liderzy opinii nie są odseparowaną grupą (...) i nie mają szczególnych cech, wyróżniających jednych ludzi, a innych nie (...) są raczej integralną częścią codziennych międzyludzkich relacji.” E. Katz, P. Lazarsfeld, Personal Influence, Free Press, New York 1955, s. 33.

²³⁶ S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 132.

²³⁷ Ch. Grönroos, op. cit., s. 160.

także wykonywany zawód – niektórzy reklamodawcy pod jego kątem dokonują korekt swojej produkcji dóbr i usług. Z kolei analiza stylów życia konsumentów ujmowana jako analiza sposobu bycia w świecie wyrażającego się przez działania, zainteresowania i poglądy koncentruje się przede wszystkim na określeniu profilu konsumentów.²³⁸ W kręgu analiz marketingowych znajdują się również czynniki psychologiczne wywierające wpływ na decyzje o zakupach: motywacje, percepcja, proces uczenia się oraz przekonania i postawy.

Na zachowania czytelnika na rynku prasowym wpływają także inne czynniki:²³⁹

1. Zainteresowania czytelnicze.
2. Ceny gazet (aktualne i przewidywane).
3. Przeciętne dochody na jedną osobę w rodzinie stanowiące miarę siły nabywczej grup czytelniczych.
4. Gusty i preferencje czytelnicze.
5. Mody czytelnicze.

Zdecydowanie najważniejszym czynnikiem wpływającym na wybór danej marki jest jego wcześniejszy kontakt z tą właśnie marką - mniej istotne są natomiast, w kolejności: cena, jakość i rekomendacja.²⁴⁰ Ważkie są też źródła informacji, z których korzysta konsument oraz ich wpływ na decyzje zakupu.²⁴¹ Szczególne z tej perspektywy miejsce zajmuje prasa. Klasyfikowana bowiem jako masowe źródło informacji występuje w podwójnej roli: dla czytelników jest jednym z publicznych źródeł informacji i rozrywki, dla przedsiębiorstw pośrednikiem w dotarciu do audytorium, a jednocześnie występuje jako produkt, o którego zakupie zaspokajający swoje potrzeby czytelnicy i reklamodawcy zasięgają informacji.²⁴²

Spośród opinii o gazecie ważne są wyobrażenia konsumenta na temat jej marki. Wydawca może je kształtować przez:²⁴³

- Zmianę fizyczną (dodanie pewnych cech, np. dodatków tematycznych).
- Zmienić przekonania do gazety przez położenie większego nacisku na jej szczególne atrybuty.
- Zmianę przekonań o gazetach konkurencyjnych.

²³⁸ Ch.T. Ennew przedstawia podział stylów życia szczególnie istotny dla kształtowania produktu prasowego na potrzeby czytelnika:

- Mobilni, ambitni - poszukujący lepszego, bardziej urozmaiconego stylu życia, z reguły mają wysokie dochody, interesującą pracę oraz wyższy materialny standard życia. Uważani są za innowatorów i chętnie kupują nowości oraz korzystają z nowych usług.
- Tradycjoniści, towarzyszący – jednostki, dla których najważniejsze są potrzeby bezpieczeństwa. Styl życia związany ze statusem społecznym, dochodem oraz bezpieczeństwem. To powoduje, że najchętniej kupują towary markowe, a także takie, które podkreślają ich status oraz czynią życie bezpiecznym i przewidywalnym. Rzadko kupują nowe produkty.
- Hedoniści – jednostki, które z reguły kładą nacisk na przyjemności życiowe i są nastawieni na osiągnięcie natychmiastowej satysfakcji.

Ch.T. Ennew, *The Marketing Blueprint*, Blackwell Business, Oxford 1993, s. 105-106. J. Altkorn przedstawia następujący podział stylów życia: konsumenci „sami dla siebie” (troszczący się głównie o siebie, dobrze odżywiający się, uprawiający ćwiczenia fizyczne, starannie ubierający się), konsumenci „dobrowolnie żyjący zgodnie z naturą” (wrażliwi na ochronę środowiska, usiłują polegać przede wszystkim na sobie, są klientami skrupulatnymi, oszczędni, chętnie przyjmują racjonalne argumenty w promocjach marki), konsumenci cierpiący na brak czasu. Ostatnia grupa o stylu życia będącym kompozycją poprzednich, dostosowuje go do sytuacji (posiadając drogi samochód kupują tańszą benzynę. Szerzej: J. Altkorn (red.), op. cit., s. 55 – 56.

²³⁹ W. Patrzalek, *Elementy...*, op. cit., s. 20.

²⁴⁰ J. T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 82.

²⁴¹ „W praktyce poziom poszukiwania informacji jest przeciętnie bardzo niski. Jak wynika z badań Wilkiego i Dicksona, większość konsumentów na co dzień zaopatruje się w jednym sklepie, nie czyta reklam, ogranicza się do nielicznych informacji na temat cen, uwzględnia tylko jedną markę, bierze pod uwagę reputację producenta i wygląd opakowania”. J. Kall, op. cit., s. 78, [za:] L. De Chernatony, M.H.B. McDonald, *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1994, s. 70-71.

²⁴² Źródła informacji możemy podzielić na: osobiste, handlowe, publiczne i praktyczny kontakt z produktem, P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 180.

²⁴³ Opracowanie własne na podstawie: A. Pomykański, op. cit., s. 62.

- Kładzenie nacisku na poprzednio pomijane cechy gazety.
- Zmianę oczekiwań czytelników.

Wychodząc z teorii korzyści i konstatacji, iż media są podstawowym nośnikiem informacji, S. Lacy i T.F. Simon wyodrębnili następujące powody korzystania z mediów:²⁴⁴

- Nadzorowanie informacji – używanie informacji dla sprawdzenia stanu otoczenia, poszukiwania tematów i zdarzeń, które mogą być interesujące, identyfikacja nowych informacji o dawnych zdarzeniach, poszukiwanie nowych obszarów zainteresowań.
- Podejmowanie decyzji – użycie informacji w procesie decyzyjnym, dla uformowania własnej opinii lub przekonania; informacja jest oceniana jako odpowiednia lub nieodpowiednia do potrzeb decyzyjnych.
- Rozrywka – korzyści związane z rozrywką wynikają bezpośrednio z jej odbioru i rozumienia, nie mają zastosowania w innych procesach życiowych.
- Interakcje społeczne i kulturalne – komunikowanie odgrywają kluczową rolę w poczuciu więzi grupowej, przynależności do społeczeństwa; grupy społeczne i kulturowe przetwarzają informacje w procesie który prowadzi do poczucia wspólnoty i jest podstawą interakcji zachodzących w grupie.

3. Formułowanie strategii marketingowej

3.1. Określenie misji i celu

Określenie strategii marketingowej związane jest ze stworzeniem wizji firmy i jej misji oraz jej głównych celów (nadrzędnych w stosunku do strategii marketingowej), czyli docelowych strategicznych wyników, które musi osiągnąć firma, realizując swoją wizję.²⁴⁵ Dobrze sformułowana misja powinna koncentrować się na stworzeniu możliwości wykonania ograniczonej liczby celów. Ponieważ misja wyraża ogólne kierunki, musi być przełożona na cele. Te zaś - rozumiane jako planowane poziomy wyniku ustalone przez rozpoczęciem pracy - powinny być ułożone w sposób hierarchiczny od najbardziej, do najmniej istotnego. Firma może mieć szereg celów:²⁴⁶

1. Zysk z dokonanych inwestycji (w myśl klasycznej teorii ekonomii).
2. Przychód ze sprzedaży (jeśli zyski są do zaakceptowania).
3. Udział w rynku traktowany jako stosunek przychodów ze sprzedaży firmy do łącznych przychodów ze sprzedaży wszystkich firm (nawet kosztem większych zysków, jeśli w grę wchodzi status lub prestiż).
4. Sprzedaż jednostkowa (gdy inflacja redukuje przychody ze sprzedaży, firma może się zdecydować na utrzymanie lub wzrost liczby jednostek sprzedaży, np. gazet)..
5. Jakość.
6. Dobro pracowników.

²⁴⁴ T. Kowalski, op. cit., s. 54-55, [za:] S. Lacy, T.F. Simon, *The economics and regulation of United States newspaper*, Norwood, New York 1992, s. 27.

²⁴⁵ „Wizja oznacza coś, do czego się dąży, podczas gdy misja jest czymś, co należy osiągnąć”. Szerzej: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 32. Według A. Pomykałskiego, misja to zdefiniowanie głównego zakresu działań firmy: produkcyjnego, handlowego i usługowego – zarówno w zasięgu branżowym, geograficznym, jak i ze względu na otoczenie, a przede wszystkim jego klientów, odbiorców, dostawców, konkurentów i innych kooperantów, A. Pomykałski, op. cit., s. 67. Dla K. Oblój: „Misja jest precyzyjnym wyrażeniem - w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji – dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformulowaniem wizji firmy na użytek strategii”, K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 235. Przy określeniu misji można postawić następujące pytania: Co jest przedmiotem naszej działalności? Kim są nasi klienci? Co stanowi wartość dla naszych klientów? Jakie są ich oczekiwania wobec nas? Jakie są oczekiwania zarządu? Jakie stosujemy technologie? Jaki jest zakres geograficzny działalności? B. I W. Żurawik, *Marketing...*, op. cit., s. 56.

²⁴⁶ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 35. Kotler wymienia także np.: reputację, innowacyjność i ograniczenie stopnia ryzyka, P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 76.

7. Odpowiedzialność społeczna.

Co istotne, cele mogą się wzajemnie wykluczać, np. wysoki zysk może być niemożliwy do uzyskania, gdy wydawnictwo dąży jednocześnie do uzyskania znaczącego udziału w rynku. Zawsze jednak oprócz tego, że wewnętrznie spójne, cele powinny być realistyczne. Szczególnie istotne w określaniu strategii jest kryterium wyboru wartościujące podejmowane decyzje; w warunkach gospodarki rynkowej zdolności firmy są modelowane z punktu widzenia uzyskiwania wartości dla klienta i wartości dla właścicieli firmy.

Za jedne z podstawowych celów uznaje się maksymalizację korzyści udziałowców poprzez wzrost wartości firmy.²⁴⁷ Przy czym kategoria „wartość” musi być przełożona na jasne i wyraźnie sformułowane cele, w miarę możliwości określone ilościowo; w długim okresie inwestorów interesuje przede wszystkim przyrost wartości kapitału, w krótkim korzyści właścicieli to dywidendy i wzrost wartości posiadanych akcji. Przedsiębiorstwo może mieć do wyboru wiele strategii osiągnięcia celu, może także obrać jedną, na przykład strategię marketingową. W praktyce niewiele firm dąży do jednego celu, zwykle jest to kombinacja celów, na przykład znaczący udział w rynku przy zachowaniu znaczącego zysku.

Analizy rynków mediów wskazywały na obieranie przez wydawnictwa prasowe różnych celów prowadzenia medialnej działalności. Nawiązujące do teorii behawioralnych odrzucały poglądy, że są nimi maksymalne zyski; częściej akceptowane były raczej zyski satysfakcjonujące. Wskazywano także, że z racji nagminnej praktyki oddzielenia zarządzania od własności zarządy firm wydawniczych dążyły do korzyści utylitarnych – budowania prestiżu, statusu, usług dodatkowych dla pracowników itp.²⁴⁸

Zważywszy na specyfikę działalności wydawniczej spotykamy następujące określenia jej celów:²⁴⁹

- Oficjalne – obejmują cele i zadania związane z mediami określone w oficjalnych dokumentach, ustawach, rozporządzeniach, warunkach koncesji. Odnoszą się one do społecznej roli mediów.
- Komercyjne – są związane z zawartością mediów, zwłaszcza w tej mierze, która odpowiada na potrzeby i oczekiwania reklamy i wszelkie inne komercyjne związki (także cele właścicieli definiowane w postaci zysku bądź odpowiedniego poziomu sprzedaży bądź zwiększenia wartości firmy) .
- Partykularne – dotyczą tej części zawartości, które uwzględniają cele i zadania określonych grup tworzących zawartość, np. promującą określone postawy, poglądy i idee.
- Nieformalne – odnoszące się do układów i kręgów związanych z danym medium, także więzami finansowymi, które w jakiś sposób mają wpływ na zawartość mediów dla osiągnięcia własnych celów.²⁵⁰

Powyższe potraktowanie celów prowadzenia działalności wydawniczej nawiązuje do twierdzenia, że media nie funkcjonują na rynku doskonałej konkurencji, co ogranicza stosowanie klasycznych narzędzi ekonomicznych do analizy ich opisu, zwłaszcza praw popytu i podaży (choćby z racji tego, że media udostępniają także nieodpłatnie swe audytoria i powierzchnie reklamowe) .²⁵¹ Mając powyższe na uwadze można przywołać definicję F.H. Flecka, że celem działalności wydawniczej jest: „Stworzenie trwałej podstawy dla

²⁴⁷ Miernikami tych celów są: zwrot na sprzedaży, stopa zysku netto, zwrot z inwestycji, zwrot z kapitału własnego oraz zysk netto przypadający na jedną akcję.

²⁴⁸ T. Kowalski, op. cit., s. 49, [za:] O.E. Williamson, *The economics of discretionary behaviour: managerial objectives in the theory of the firm*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall 1964.

²⁴⁹ T. Kowalski, op. cit., s. 50, [za:] J.H. Altschull, *Agents of power*, New York, Longman, s. 284.

²⁵⁰ Tamże, s. 50, [za:] P. Schoemaker, *Building a theory of news content*, Journalism monographs, vol. 103.

²⁵¹ Szerzej o zasadach działania rynku konkurencji doskonałej i ich implikacjach: P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, PWN, Warszawa 1995, s. 112-113.

przedsiębiorstwa w celu zapewnienia długiego okresu istnienia działania, zdobywanie coraz większego rynku przy zagwarantowaniu pożądanej stopy zysku i świadczenie usług wynikających z charakteru przedsiębiorstwa wydawniczego w sposób ekonomicznie efektywny.²⁵²

3.2. Badania mediów

Celem badań rynkowych jest – bez względu na branżę – ograniczenie ryzyka przy podejmowaniu decyzji dotyczących działalności.²⁵³ Marketing prasowy jest oparty na badaniach mediów, zwłaszcza badaniach czytelnictwa i rynku reklamowego.²⁵⁴ Badania te nie mają waloru rozstrzygającego, ale dają największą szansę podjęcia odpowiednich działań.²⁵⁵

Ponieważ media drukowane funkcjonują na dwóch odrębnych, ale wzajemnie oddziałujących na siebie rynkach: czytelnictwem oraz reklamowym, ich analiza i interpretacja – od badań jakościowych po ilościowe – prowadzi, przez ocenę oczekiwań czytelnictwa, do zmian w zawartości tytułów prasowych.²⁵⁶ Reguluje także warunki ekonomiczne ich wydawania związane np. z ocenami siły nabywczej czytelników.²⁵⁷ Z kolei analiza percepcji prasy i zmian odbioru poszczególnych elementów produktu prasowego należy do najistotniejszych elementów decydujących o popycie na produkt prasowy.

Badania mediów służą zwłaszcza określeniu liczby czytelników, ich cech demograficznych, społecznych oraz zasięgu oddziaływania mediów.²⁵⁸ Do celów badań mediów należą:²⁵⁹

²⁵² T. Kowalski, op. cit., s. 83, [za:] F.H. Fleck, *Creating a New Communication Enterprise – Economic and Communicative Evaluation Criteria*. Referat na konferencję The International Institute of Communications, Tokio 1985, s. 1.

²⁵³ W literaturze przedmiotu poświęconej praktycznym wymiarom badań marketingowych obecne są też głosy, że kampanie reklamowe nie muszą być poprzedzone gruntownymi badaniami, a wręcz zalecane jest ignorowanie tych badań. Szerzej: N. Ind, *Wielkie kampanie reklamowe*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001, s. 11- 13.

²⁵⁴ Badania marketingowe to: „proces definiowania problemu marketingowego i szans marketingowych za pomocą systematycznego gromadzenia i analizowania informacji oraz zalecania działań usprawniających działalność marketingową danej organizacji”, K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin., W. Rudelius, op. cit., s. 163. badaniami mediów jest: systematyczne gromadzenie i analiza danych dotyczących zasięgu, audytorium oraz skuteczności poszczególnych mediów i ich nośników wykorzystywanych w celach reklamowych. T. Sztucki, *Promocja...*, s. 174.

²⁵⁵ P.N. Hague, P.Jackson, *Badania rynku*, Wydawnictwo Sigum, Kraków 1992, s. 12.

²⁵⁶ Cele i metody badań reklamowych, najczęściej popełniane błędy oraz istotny z punktu widzenia wydawców adresujących swe produkty do wybranych ograniczonych grup docelowych problem badania elit w: R. Dyoniziak, *Sondaże a manipulowanie społeczeństwem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 45 – 93.

²⁵⁷ J. Beliczyński, op. cit., s. 77.

²⁵⁸ Badania mediów, podobnie jak innych produktów, napotykają na szereg przeszkód, każących z rezerwą odnosić się do ich wyników i ich interpretacji. Praktykowane metody badawcze są jednak nieustannie doskonałe. „Jedną z najbardziej niebezpiecznych praktyk jest uśrednianie wyników. Na nim właśnie opiera się klasyczna segmentacja rynku. Ostatnie lata przyniosły pierwsze możliwości śledzenia indywidualnych zachowań klientów i możliwość tworzenia strategii marketingowych dla pojedynczych osób. Wkraczamy więc szybko w epokę, którą P. Kotler zapowiadał już przed laty, nazywając masową indywidualizacją. Danych o poszczególnych klientach dostarczają przede wszystkim zakupy przy użyciu kart kredytowych, składanie indywidualnych zamówień oraz wizyty w sklepach internetowych. Prawdziwym przełomem w tej dziedzinie będzie bez wątpienia GSM trzeciej generacji, czyli UMTS. Telefony tego standardu w ciągu 5-7 lat staną się osobistym multimedialnym centrum handlowym, czyli - z marketingowego punktu widzenia - prawdziwą elektroniczną smyczą. Pojawiająca się coraz wyraźniej możliwość śledzenia indywidualnych zachowań klienta przez czas dłuższy, nawet dziesięciolecia otwiera dla marketingu kolejne drzwi - wcześniej używane wyłącznie przez naukowców z najbogatszych ośrodków akademickich, i to rzadko. Pojawia się szansa prowadzenia tak zwanych badań podłużnych. Dotychczasowe analizy rynku były i są wykonywane wyłącznie metodą poprzeczną: losuje się grupy różnych osób i przeprowadza pojedyncze lub co najwyżej kilkukrotne pomiary. Tymczasem o zachowaniach rynkowych najwięcej można się dowiedzieć, obserwując pojedynczych klientów przez dłuższy czas, nawet przez całe ich dorosłe życie.” B. Kwarciak, *Obiektywne, indywidualne, podłużne, synchroniczne ...i eksperymentalne*, „Modern Marketing”, grudzień 2000.

- Poznanie możliwości zastosowania mediów w konkretnej kampanii reklamowej (ich wad i zalet jako nośnika reklamy).
- Określenie zasięgu geograficznego i społeczno – demograficznego mediów.
- Określenie wartości i skuteczności oddziaływania poszczególnych rodzajów mediów.
- Ocena możliwości osiągnięcia za pośrednictwem mediów celu kampanii reklamowych.
- Mierzenie efektów wykorzystania mediów w kampanii.

Z punktu widzenia rynku reklamowego badania mediów mają do spełnienia dwa podstawowe cele: pozwalają osobom dokonującym zakupu mediów na efektywne przygotowanie media planu, a po drugie pozwalają zaspokoić rosące zapotrzebowanie reklamodawców na tzw. wiarygodność reklamową, gdyż coraz bardziej wymagający reklamodawcy oczekują weryfikacji dokonanego wyboru mediów i osiągniętych rezultatów.

Dla potrzeb mediów i agencji reklamowych wyodrębnioną grupą badań są badania reklamy. Ze względu na ich miejsce w działalności reklamowej wyróżnia się:²⁶⁰

- Badania strategiczne - podejmowane w fazie tworzenia strategii reklamowych (są to badania konsumentów, rynku, konkurencji, produktu, cen i dystrybucji).
- Badania pre-testing - oceniające, czy środki reklamy rzeczywiście sprawdzą się i badania skuteczności reklamy po kampanii reklamowej.

Z kolei badania czytelnictwa powinny być związane z reklamodawcami, ponawiane i udostępniane im systematycznie, aby mogli badać relacje między cechami charakterystycznymi danego rynku a czytelnikami danego tytułu prasowego. Informacje te pomagają reklamodawcom, jednocześnie traktowane są jako dodatkowa wartość skłaniająca reklamodawców do inwestycji w danej gazecie.

3.3. Wybór prasowego rynku docelowego, segmentacja i pozycjonowanie

Działając na rynku wydawnictwo stara się skoncentrować na tych czytelnikach i reklamodawcach, których potrzeby ma szansę najpełniej zaspokoić – na całym rynku liczba klientów jest zbyt duża, są rozproszeni i różnią się preferencjami. Receptą na pokonanie tych trudności ma być marketing docelowy, który sprowadza się do, kolejno: segmentacji rynku, wyboru rynku docelowego, pozycjonowania produktu i opracowania stosownej koncepcji marketingu – mix.

Podstawowym kryterium wyboru rynku docelowego jest analiza preferencji czytelników i reklamodawców. Segmentacja jest ich podziałem na grupy o podobnych cechach, co sprawia, że stają się one samodzielnymi rynkami dla produktów, które spełniają ich potrzeby. U podstaw segmentacji leży zasada: „jeden rozmiar nie na wszystkich pasuje”. Wydawca stosujący marketing segmentacyjny „dostrzega”, że nabywcy różnią się między sobą potrzebami, sposobem postrzegania ofert i zachowaniami, „szuka” zatem produktów przeznaczonych specjalnie dla nich. Segmentacja jest w praktyce kompromisem pomiędzy marketingiem masowym, którego istotą jest traktowanie każdego klienta w ten sam sposób, a założeniem, że każdy nabywca wymaga indywidualnej obsługi marketingowej. By segmentacja zaowocowała spodziewanymi korzyściami, winna spełniać określone warunki:²⁶¹

- Segment rynku musi być mierzalny - muszą istnieć dane o czytelnikach i reklamodawcach.

²⁵⁹ J. Beliczyński, op. cit., s. 77. Bardziej lakoniczne ujęcie roli badań proponują m.in. A. Czarnecki i R. Korsak: „Badania mediów służą określeniu zasięgu, profilu odbiorców i efektywności poszczególnych nośników w ramach każdego z mediów”, A. Czarnecki, R. Korsak, op. cit., s. 98.

²⁶⁰ Tamże, s. 61-62.

²⁶¹ B. I W. Żurawik, Marketing..., op. cit., s. 119- 120.

- Segment powinien być opłacalny - zmierzenie segmentu powinno pozwolić na oszacowanie potencjalnego popytu i zestawienie z nim kosztów wprowadzenia na rynek nowej oferty.
- Rynek powinien być dostępny – określając segment wydawca musi mieć możliwości dotarcia do niego ze swoją ofertą.
- Segment powinien być heterogeniczny – natomiast reklamodawcy i czytelnicy homogeniczni, czyli posiadający podobne potrzeby.
- Względność kryteriów – warunek ten można odnieść do względności w możliwościach wytłumaczeniach zachowań klientów (np. poziom dochodów i zamieszkanie w dużych miastach nie oznacza jeszcze popytu na prasę).
- Segmenty rynku są zwykle dużymi grupami nabywców, marketing niszowy skupia się natomiast na mniejszych „podsegmentach”.²⁶² Działające w niszach firmy muszą dokonać specjalizacji, aby odnieść w nich sukces, jednocześnie jednak lider niszy nie jest narażony na ostre ataki ze strony innych konkurentów.

W działalności wydawniczej na rynku czytelnicy odpowiedzią na zapotrzebowanie czytelników jest merytoryczna struktura produktu prasowego, a segmentacja rynku umożliwia dostosowanie struktury gazet do preferencji czytelnicych rzeczywistych i potencjalnych nabywców prasy, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu konkurencyjności.²⁶³

W procesie segmentacji najważniejszy jest etap profilowania grupy odbiorców gazet pod względem cech demograficznych, ekonomicznych i psychologicznych. Przedmiotem analiz są wyróżniające je postawy, zachowania i dominujące cechy, przy czym zazwyczaj do segmentacji rynku konsumenckiego i rynku przedsiębiorstw używa się te same zmienne. Kryteriami wyróżniającymi segmenty rynku mogą być charakterystyczne cechy konsumenta, warunki geograficzne, demograficzne i psychograficzne oraz reakcje konsumentów na określone cechy produktu, zachowania w pewnych sytuacjach, stosunek do marki, produktu i lojalność. Pojedyncze zmienne, na przykład demograficzne, mogą być także łączone z innymi kryteriami segmentacji, na przykład przynależności czytelników do danej grupy społecznej – powstają wówczas szczególnie istotne opisy rynku ze względu na potrzeby reklamodawców pragnących dotrzeć do węższych rynków docelowych.

Na rynku prasowym podstawę budowy nowego segmentu stanowi stadium życia cyklu ludzkiego bądź faza cyklu rodzinnego. Istotne są także kryteria wieku i płci, wykonywanych zawodów i osiąganych dochodów. Z punktu widzenia reklamodawców, istotna jest również intensywność konsumpcji oraz oczekiwane korzyści. Kryteria podziału konsumentów na segmenty prasowe przedstawia tablica 8.

Tablica 8. Kryteria podziału konsumentów na segmenty prasowe.

Przestrzenne	Demograficzne	Ekonomiczne	Społeczne	Psychologiczne	Kulturowe	Behawioralne
Krajowe	Wiek	Dochód na osobę	Pochodzenie	Osobowość	Tradycja	Szybkość
Regionalne	czytelnika		Zawód	Styl życia	Religia	akceptacji
Lokalne	Płeć	Struktura	Grupy	Stosunek do	Zwyczaje	nowych tytułów
Miasto/Wieś	Stan cywilny	wydatków w	odniesienia	mody	Obyczaje	prasowych
Dzielnica	Liczebność i	rodzinie	Stowarzyszenia,	Hierarchia	Subkultury	Wielkość
Miejsce	struktura	Stan	organizacje,	potrzeb		zakupów
zamieszkania	rodzinny, w	posiadania	kluby	Poziom		Zakres wiedzy o
	tym liczba i	niektórych		samooceny		prasie
	wiek dzieci	dóbr				Preferencje
	Wykształcenie					wobec tytułów
	Zawód					prasowych

²⁶² „Nisza rynkowa jest wąsko zdefiniowaną grupą szukającą ściśle określonych korzyści. Gdy sprzedający dokonuje głębszego podziału rynku przez wprowadzenie większej liczby cech, segmenty przechodzą w nisze”, P. Kotler, op. cit., s. 245.

²⁶³ W. Patrzalek, Segmentacja rynku prasowego, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 10

	Stan zdrowia Typ i wielkość mieszkania Narodowość					Miejsce i formy zakupu prasy Zainteresowania tematami prasowymi
--	--	--	--	--	--	---

Zródło: W. Patrzalek, op. cit., s. 12.

Identyfikacja czytelników odbywa się na każdym etapie życia produktu prasowego i służy wskazaniu potencjalnych odbiorców na etapie od przygotowywania koncepcji, w trakcie debiutu na rynku oraz na etapie systematycznych korekt. Badania czytelników tworzących segmenty stałych i okazjonalnych odbiorców danego produktu prasowego stają się warunkiem sukcesu czytelniczego danego tytułu i jego udziału w rynku, który z reguły – choć występują istotne wyjątki – oznacza sukces komercyjny związany z rosnącym znaczeniem tytułu na rynku reklamowym.

Segmentacja ujawnia też możliwości rynku i jest to jedna z jej najistotniejszych funkcji. Ocena segmentów rynkowych winna dotyczyć ich atrakcyjności i dopasowania do nich wydawnictwa prasowego. Istotna jest przy tym wielkość i dynamika segmentu, choć są to pojęcia względne, albowiem np. duże wydawnictwa dążą do obsłużenia segmentów o dużej sprzedaży i wysokim tempie wzrostu oraz znacznej marży zysku. Zlekceważą, poza wyjątkami, natomiast mniejsze segmenty. Mniejsze wydawnictwa mogą unikać dużych segmentów i prosperować w niszach rynkowych. Wydawnictwo winno zatem ocenić obecnych i potencjalnych konkurentów w segmencie.

Wydawca może wybrać rynek docelowy wedle kilku strategii:²⁶⁴

- Marketingu skoncentrowanego - silna pozycja w segmencie jest wówczas osiągnięta dzięki głębokiej wiedzy co do jego potrzeb i szczególnej reputacji. Jest on jednak związany z ponad przeciętnym ryzykiem ponieważ segment może ulec załamaniu, ewentualnie może do segmentu wejść silny konkurent.
- Marketingu zróżnicowanego – wybierana jest wówczas pewna liczba segmentów, nie związanych nawet ze sobą.
- Marketingu niezróżnicowanego – wydawca ignoruje różnice między segmentami. Może osiągnąć niższe koszty, także reklamowe, nie sięga też po badania rynku. Zwykle marketing niezróżnicowany sprowadza się do koncentracji na potrzebach największych zidentyfikowanych segmentów.

Wybór jest zazwyczaj związany z wielkością zasobów przedsiębiorstwa (małe firmy przeważnie wybierają marketing skoncentrowany).

Segmentacja rynku dokonywana poprzez tworzenie produktu w celu spełnienia potrzeb wybranej grupy czytelników i reklamodawców lub poprzez stosowanie oddzielnej promocji podkreślającej szczególne cechy produktu, ale bez jednoczesnego dokonywania zmian w istniejącym produkcie, określana jest mianem pozycjonowania.²⁶⁵ Polega ono na tworzeniu produktu, by zaspokoić potrzeby wybranej grupy klientów oraz na określeniu i podkreśleniu w reklamie szczególnej cechy istniejącego produktu. Pozwala na odróżnienie produktu od innych w taki sposób, jakiego oczekują klienci. Pozwala też na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pozycjonowanie składa się z trzech etapów: określenia różnicy między własną ofertą, a ofertą konkurencji, dotyczącą produktu, pracowników i wizerunku, które firma jest w stanie zbudować, w drugim etapie na selekcji tych różnic, w trzecim zaś na

²⁶⁴ Szerzej: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 460 – 464, P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 258-264.

²⁶⁵ J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 109.

poinformowaniu docelowych odbiorców o odrębności w stosunku do konkurencji. Proces pozycjonowania rozpoczyna się od takiego wyróżnienia oferty marketingowej, by dostarczyć klientom więcej wartości od ofert konkurentów – właśnie identyfikację klientów, którym firma oferuje przewagę konkurencyjną i pozycjonowanie oferty w umysłach klientów określane jest mianem rdzenia strategii marketingowej, jej centralnym punktem.²⁶⁶

Najczęściej stosowaną metodą pozycjonowania jest dążenie do tego, aby czytelnicy i reklamodawcy skojarzyli produkt z jego właściwością lub wybraną cechą charakterystyczną. Wykorzystywane mogą być jednak i inne czynniki wyodrębniające ofertę: parametry użytkowe, zgodność ze standardami, trwałość, łatwość naprawy i wzór użytkowy. Z punktu widzenia rynku wydawniczego – tak potrzeb czytelników, jak i reklamodawców - szczególnie istotne jest różnicowanie produktu wychodzące poza demografię i odwołujące się do psychografii – nauki o różnych stylach życia, pozwalającej na dokładniejsze odnalezienie potencjalnych klientów.

Nie ma zgodności co do zalecanej liczby cech pozycjonujących daną markę – może to być jedna (najczęściej), ale i dwie bądź więcej cech. Należy natomiast uniknąć błędów uznawanych za podstawowe, popełniane podczas pozycjonowania, takich jak:²⁶⁷

1. Zbyt słabego pozycjonowania – klienci mają wówczas niejasne wyobrażenie o marce i nie dostrzegają w niej niczego szczególnego (na rynku wydawniczym konkurujące gazety mogą sprawiać wrażenie bardzo podobnych do siebie).
2. Nadmierne pozycjonowanie – klienci mogą mieć zbyt wąskie wyobrażenie o marce (gazety mogą być traktowane np. jako opisujące i komentujące wyłącznie wydarzenia polityczne, choć w rzeczywistości jest inaczej).
3. Pozycjonowanie mylące – obraz marki może być mylny w następstwie przekazywania zbyt wielu informacji i częstych zmian (np. gazeta zmieniającą swój wizerunek).
4. Pozycjonowanie wątpliwe – w świetle oczywistych cech produktu kupującym trudno uwierzyć w stwierdzenia dotyczące marki (gazety pozycjonowane np. jako najlepiej poinformowane).

3.4. Strategie konkurencji na rynku prasowym

Po analizie sytuacji marketingowej, sformułowaniu misji i celów, analizie otoczenia i dokonaniu segmentacji, wydawca przystępuje do przygotowania strategii konkurencyjnej, czyli: „opracowania ogólnej formuły, w jaki sposób firma zamierza konkurować, jakie powinny być jej cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów”. Co ważne, w praktyce: „każda firma konkurująca w danym sektorze ma strategię konkurencji, sformułowaną świadomie, bądź wynikową”.²⁶⁸ Nie istnieje natomiast jedna strategia dobra dla wszystkich firm wydawniczych .

Jednym z bardziej przydatnych w charakterystyce działalności wydawniczej na rynku prasy codziennej jest podział na następujące typy strategii konkurencji (trzech „zwycięskich” i jednej „przegranej”):²⁶⁹

- Wiodąca pozycja kosztowa - wydawca stara się osiągnąć najniższe koszty produkcji i dystrybucji, aby móc ustalić niższe ceny niż jego konkurenci i aby zdobyć duży udział w rynku. Zagrożenie tkwi w możliwości pojawienia się wydawców ponoszących jeszcze niższe koszty, które mogą zaszkodzić wydawcy obierającego tę strategię.

²⁶⁶ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 483.

²⁶⁷ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 283-284.

²⁶⁸ M.E. Porter, Strategia..., op. cit., s. 12. Przez strategię konkurencji rozumie on kombinację celów, do których firma zmierza, i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść.

²⁶⁹ M.E. Porter, Strategia..., op. cit., s. 50-62.

Dlatego prawdziwym kluczem do sukcesu jest osiągnięcie najniższych kosztów spośród tych konkurentów, którzy przyjęli inne strategie.

- Strategia dyferencjacji (zróźnicowania) - wydawca dąży do osiągnięcia znakomitych wyników w wybranych dziedzinach, ważnych z punktu widzenia czytelnika bądź reklamodawcy. Jest wówczas jednak mało prawdopodobne, by uzyskał wiodącą pozycję we wszystkich dziedzinach.
- Koncentracja - wydawca koncentruje się na jednym lub kilku wąskich segmentach, a nie na całym rynku. Najpierw określa potrzeby tych segmentów, a nie całego rynku wydawniczego.
- Ugrzęźnięcie - na słabej pozycji strategicznej pozostanie wydawnictwo, które zaniedba opracowania swojej strategii, wydawnictwo które „ugręźnie”.

Według tej klasyfikacji, wydawnictwa kierujące się tą samą strategią skierowaną na ten sam rynek stanowią grupę strategiczną. To, któremu udaje się prowadzić tę strategię najlepiej, uzyska najwyższe zyski. Wydawcy nie kierujący się żadną z wymienionych koncepcji będą uzyskiwać gorsze wyniki nie wyróżniając się niczym szczególnym na rynku wydawniczym. Dla nich ratunkiem może się okazać na przykład pozyskanie strategicznych partnerów.

Alternatywna klasyfikację typów konkurencyjnych strategii przedstawili M. Treacy i F. Wiersema.²⁷⁰ Dowodzą oni, że firma może osiągnąć pozycję lidera na rynku wyłącznie, jeśli jest w stanie dostarczyć nabywcom większą wartość niż konkurencja. A może się tak stać za pomocą trzech rodzajów strategii:

1. Doskonałości operacyjnej - oferowaniu większej wartości dzięki zajmowaniu w branży wiodącej pozycji pod względem ceny i poziomu obsługi nabywców.
2. Bliskości klienta – oferowaniu większej wartości dzięki dokładnej segmentacji i dopasowaniu produktu do oczekiwań wybranych rynków docelowych.
3. Najlepszego produktu – oferowaniu przez firmę otwartą na nowe idee większej wartości przez dostarczanie nieustannie unowocześnianych produktów.

Działania wobec konkurencji zależą także od roli, jaką konkurencyjna firma pełni na rynku.²⁷¹ Ich klasyfikacja przedstawia się następująco:²⁷²

- Liderów.
- Pretendentów.
- Naśladowców.
- Specjalistów od luk niszowych

Lider rynku to wydawca mający największy w nim udział. Zazwyczaj przewodzi on innym firmom w zmianach cen i wprowadzaniu na rynek nowych produktów.²⁷³ Lider może obrać następujące strategie konkurencyjne:²⁷⁴

²⁷⁰ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. op. cit. , s. 565, /za:/ M. Treacy, F. Wiersema, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, „Harvard Business review” 1993, January – February, s. 84-93.

²⁷¹ Według firmy konsultingowej Arthur D. Little, firma może zajmować jedną z sześciu pozycji konkurencyjnych na rynku docelowym:

- Dominującą - kontroluje zachowania innych konkurentów i ma szeroki wybór opcji strategicznych
- Silną – może działać niezależnie, bez zagrożenia swej pozycji w długim okresie czasu i bez względu na działania konkurentów
- Korzystną – firma ma siłę, którą może wykorzystać w ramach poszczególnych strategii, ma więcej niż średnie możliwości poprawy swe sytuacji
- Średnią – firma działa wystarczająco sprawnie, by utrzymać się na powierzchni, ale jest zależna od przedsiębiorstwa dominującego
- Słabą – działa na złym poziomie, ale istnieją możliwości poprawy. Aby przetrwać musi poprawić swą sytuację
- Niekorzystną – działa na niezadowalającym poziomie i nie ma możliwości poprawy.

²⁷² P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 354-363.

- Zwiększanie całkowitego popytu - lider uzyskuje najwięcej na rynku, jeśli ten jest w fazie wzrostu. Może jednak odbierać udziały w rynku konkurentom (zwłaszcza, gdy dysponuje przewagą finansową), przejmować konkurentów – to wygodniejsze rozwiązanie niż walka z nim. Może także zabiegać o lojalność nabywców.
- Poprawa efektywności i redukcja kosztów – lider może wykorzystać efekt skali, by zredukować koszty, choć wielkość nie jest warunkiem wystarczającym, by poprawić zyskowność.
- Obrona pozycji – najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest stała innowacja.²⁷⁵

Strategiami pretendentów podejmujących wyzwanie są:

- Agresywny atak na konkurencyjnych wydawców przy koncentrowaniu zasobów i osłabieniu ich mocnych stron.
- Wypieranie małych konkurentów (mali, lokalni wydawcy).
- Ustanawianie działań nakierowanych na słabe strony konkurentów (zaatakować wydawców o słabszej kondycji finansowej albo źle działających).
- Wyszukanie luk rynkowych i ich obsługiwanie.

Naśladowca akceptuje niewielki udział w rynku. Jego strategia może polegać na:²⁷⁶

- Klonowaniu – naśladowanie produktów lidera.
- Imitowaniu – kopiowane są niektóre elementy oferty lidera.
- Usprawnianiu – produkt lidera jest adoptowany i często ulepszany.

Poszukujący nisz rynkowych, czyli wydawcy będący specjaliści rynkowi, dążą do uzyskania kontroli na małym wycinku rynku. Ich oferta adresowana jest do niewielkiego grona czytelników. Osiągają znaczące zyski, jeśli ich oferta trafia do dobrze zdefiniowanej niszy zaspokajając potrzeby odbiorców w stopniu większym niż konkurenci. Teoria niszy jest odnośna do zjawiska konkurencji intermedialnej. Wskazuje na istnienie silnej konkurencji, której gazety doświadczają ze strony innych mediów.²⁷⁷

Wydawca może zachowywać się wobec konkurentów na rynku wedle czterech wzorców:²⁷⁸

- Podjąć walkę konkurencyjną.
- Ograniczyć konkurencję.
- Unikać konkurencji.
- Ignorować konkurencję.

Zmodyfikowany podział proponuje W. P. Putsis Jr.:²⁷⁹

²⁷³ „Wyniki badań wpływu strategii rynkowej na zysk dowodzą w sposób najbardziej kategoriyczny, że wyższy udział w rynku, czy to biorąc pod uwagę pozycję, czy w kategoriach absolutnych lub względnych, wiąże się z wyższym zyskiem z inwestycji”. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadku*, PWN, Warszawa 1999, s. 33.

²⁷⁴ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op.cit.*, s. 566-588.

²⁷⁵ Obronę dotychczasowych pozycji można prowadzić poprzez: obronę pozycyjną (budowę fortyfikacji wokół własnych pozycji, obronę na flankach (zwracanie szczególnej uwagi na swoje słabsze punkty), obronę wyprzedzającą (lider nie czeka na poczynania konkurentów i uderza na rywali rynkowych), kontrofensywę (lider reaguje na atak; jeśli ma większą możliwość działania może odłożyć kontratak na dogodny moment, może też przenieść atak na główne terytorium atakującego, atakując jego najbardziej dochodowe rynki). Szerzej: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *op. cit.*, s. 575 – 578.

²⁷⁶ P. Kotler, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 371-372. Strategie naśladowcze zyskały też inne miana. Na przykład A. Pomykański wyróżnia: bezpośrednie oddziaływanie (firma rywalizuje z liderem na wielu segmentach rynku stosując jak największą liczbę kombinacji marketingu – mix), oddziaływanie na dystans (firma różnicuje ofertę, ale tymi samymi kanałami podąża za liderem i oddziaływanie selektywne (firma podąża za liderem we wybranych segmentach rynku). A. Pomykański, *op. cit.*, s.110.

²⁷⁷ T. Kowalski, *Wprowadzenie...*, *op. cit.*, [za:] J. Dimmick, E. Rothenbuhler, *The theory of the niche: Quantifying competition among media industries*, *Journal of Communication*, vol. 34, s. 103-109.

²⁷⁸ A. Pomykański, *op. cit.*, s. 49. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg różnych klasyfikacji zachowań konkurencyjnych. Na przykład według A. Sznajdera, można mówić o strategiach: rezygnacji lub wycofania się z rynku, luk rynkowych, imitacji działań konkurencji i strategii kooperacji i strategii walki, A. Sznajder, *op. cit.*, s. 105.

²⁷⁹ W. P. Putsis Jr., *op. cit.*, s. 121 –124.

- Zachowanie niezależne – brak reakcji konkurenta (zwłaszcza na rynkach, gdzie brak substytucyjnych produktów).
- Zachowanie kooperacyjne – wspólne skoordynowane działanie (np. gdy jedna firma wznawia promocję, druga ją wygasza).
- Zachowanie konkurencyjne – może przybrać postać niesymetryczną: naśladowania lidera i zachowania firmy nie dominującej, która może wesprzeć akcje promocyjną lidera.

4. Kształtowanie strategii marketingowych wydawnictwa prasowego

4.1. Strategie produktu

Ukazująca się na rynku prasowym gazeta jest obiektem zabiegów wydawcy związanych z jej kondycją i długotrwałym ukazywaniem się. Zabiegi te przybierają rozmaite strategie, np.²⁸⁰:

1. Zmiana asortymentu (np. poprzez opracowanie oddzielnych rodzajów produktu dla różnych rynków)
2. Modyfikacja istniejących produktów (np. poprzez odrzucenie marginalnych produktów, opracowanie nimi nowych produktów, zastosowanie nowego layoutu, kolorystki itp.).
3. Zmiana postawy klientów wobec gazet (np. poprzez zmiany preferencji czytelników i reklamodawców).
4. Zmiana wizerunku wydawnictwa (np. poprzez zmiany w jakości gazet, wyraźne odróżnianie się od produktów konkurencji).

Zróznicowany jest także dobór strategii ze względu na etap cyklu życia gazety. Na etapie rozwoju i wprowadzenia na rynek wydawca ponosi koszty związane z opracowaniem i umieszczeniem produktu oraz znaczne koszty marketingowe uzyskując niewielkie przychody i ponosząc straty. Gazeta w takim stadium występuje w podstawowej postaci. Wydawca może obrać w fazie wprowadzenia różne strategie ustalając zmienne marketingowe (produkt, w tym przypadku jego jakość), cenę i promocje oraz dystrybucję na różnych poziomach.

- Strategia zbierania śmietanki. Oznacza wprowadzenie gazety na rynek o wysokiej cenie (uzyskuje wysoki zysk jednostkowy) i przy intensywnej promocji; wydawca chce spowodować preferencyjne traktowanie nowego tytułu, o którym jego potencjalni nabywcy wiedzą i są skłonni go kupić po żądanej cenie.
- Strategia powolnego zbierania śmietanki. Oznacza wprowadzenie nowego tytułu po wysokiej cenie i przy niskiej promocji, co przekłada się na wysokie zyski jednostkowe i niewielkie koszty marketingu. Jest stosowana, gdy wielkość rynku jest ograniczona, większość nabywców wie o nowej gazecie i są gotowi zapłacić żadaną cenę.
- Szybka penetracja. Nowo wprowadzana na rynek gazeta ma niską cenę, przy wysokich nakładach na promocję. W ten sposób można osiągnąć znaczący udział w dużym rynku, ale potencjalni nabywcy nie wiedzą o istnieniu nowej gazety, jednocześnie występuje silna konkurencja, a koszty jednostkowe wydawcy maleją wraz z rosnącą skalą przedsięwzięcia.
- Strategia powolnej penetracji. Niska cena ma zachęcić do szybkiej akceptacji gazety, zaś wydawca, by osiągnąć zyski decyduje się na niskie koszty promocji.

Jeśli nowy produkt zyska akceptację, przechodzi w fazę wzrostu. Cechuje ją przede wszystkim silna ekspansja sprzedaży, kreowana przez „zwolenników nowości”.²⁸¹ Zazwyczaj, pomimo szybkiego wzrostu popytu, ceny pozostają na stałym poziomie podobnie jak wydatki

²⁸⁰ Szerzej: A. Pomykański, op. cit., s. 131 -132.

²⁸¹ J. Altkorn (red.), op. cit., s. 186-187.

promocyjne. Rosną natomiast zyski, zaś jednostkowe koszty spadają. Gazeta jest w tej fazie doskonała i wyposażona w nowe cechy. Zyskuje na produktach uzupełniających, wchodzi na nowe segmenty rynku i w nowe kanały dystrybucji. Jej reklama już nie buduje świadomości produktu i nie eksponuje wyższości marki, kształtuje natomiast preferencyjne nastawienie.

Zwolnienia tempa wzrostu sprzedaży i osiągnięcie jej apogeum, a następnie spadek oznacza wejście w fazę dojrzałości. Zwykle jest to faza najdłuższa i znajduje się w niej większość produktów rynkowych. Znalezienie się w fazie dojrzałości wiąże się ze wzrostem wydatków na promocję, cięć ponoszonych kosztów, co w konsekwencji prowadzi do spadku zysków i stopniowej eliminacji słabszych wydawnictw. Obierane strategie marketingowe polegają w tej fazie na poszukiwaniu nowych rynków, rozwoju gazet i rozwoju marketingu – mix; wydawcy sięgają do obniżek cen, nowych kampanii reklamowych i promocji sprzedaży. Na rynku produktów o dużej częstotliwości zakupów, a do takich należy prasa codzienna, największą grupę stanowią stali klienci, którzy domagają się ulepszonych wersji. Znanych im już gazet.²⁸² Przedłużenie życia produktu sprowadza się w tej sytuacji do poprawy jakości i zmian wyglądu zewnętrznego.²⁸³ Właśnie przedłużanie fazy dojrzałości jest bowiem celem przedsiębiorstwa, które może w tym celu zdecydować się na modyfikację rynku na którym działa, modyfikację produktu oraz na modyfikację elementów marketingu mix.

Faza spadku może być związana ze zmianami technologicznymi, zmianami gustów klientów i rosnącą konkurencją. Stosowane w tej fazie strategie marketingowe, to identyfikacja słabych produktów, inwestycje prowadzące do wzmocnienia pozycji, selektywna obniżka poziomu decyzji oraz zbieranie plonów i szybkie wycofanie się.

Koncepcją akcentującą aktywne postawy jest charakterystyka czterech strategii zaproponowana przez P.F. Drucknera:²⁸⁴

1. Być najlepszym i najsilniejszym. Wymaga postawienia jasnego, ambitnego celu, jest najbardziej ryzykowna, ale przynosi największe zyski. Wymaga też nieustannych wysiłków, by utrzymać pozycję lidera.
2. Uderzać w nich tam, gdzie ich nie ma. Polega na zajęciu wiodącej pozycji na przekór istniejącym, wiodącym firmom. Może ono przybrać postać twórczego naśladownictwa (naśladujący lepiej działają na rynku niż naśladowani) i „przedsiębiorczego judo” (strategia projektowania wyrobu specjalnie dostosowanej do danego segmentu rynku).
3. Zdobycie monopolu na niewielkim odcinku rynku, luki rynkowej. Wywodzi się z wyspecjalizowanej znajomości rynku.
4. Zmiana ekonomicznych właściwości wyrobu, produkcji i rynku. Jej celem jest przekształcenie dotychczasowego wyrobu w coś nowego, zmiana jego użyteczności, wartości i cech ekonomicznych.

Zmieniające się narzędzia promocji mix wraz z cyklami życia gazety przedstawia rysunek 6.²⁸⁵

²⁸² H. Mruk, I.P. Rutkowski wyróżniają następujące strategie obierane w fazie dojrzałości: modyfikacji rynku, modyfikacji produktu i modyfikacji elementów marketingu mix. Szerzej: H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia Produktu*, PWE, Warszawa 2001, s. 127 – 130.

²⁸³ J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1992, s. 188-189.

²⁸⁴ P.F. Druckner, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 224 – 269.

²⁸⁵ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., 471.

Rysunek 7. Cykl życia gazet i związane z nim narzędzia marketingu mix.

Krzywe cyklu życia gazet			
Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość (apogeum sprzedaży)	Spadek

Cele promocji			
Informowanie	Perswazja	Przypomnienie	Przypomnienie
Publicity w innych mediach i na własnych łamach Reklama Kontakt pracowników działu sprzedaży gazet i reklam z kolporterami i, agencjami reklamowymi i reklamodawcami Promocja sprzedaży (np. bezpłatne gazety)	Sprzedaż osobista kolporterom i agencjom reklamowym Reklama wyróżniająca na tle innych gazet	Reklama przypominająca Promocja sprzedaży w formie upustów, rabatów, kuponów itp.	Niewielkie wydatki na promocję sprzedaży
Sprzedaż reklam i gazet			
Niska	Szybki wzrost	Wolny wzrost	Spadek
Czytelnicy			
Innowatorzy	Osiągnięcie grupy docelowej	Większość grupy docelowej	Maruderzy
Konkurenci			
Niewielu	Coraz więcej	Wielu	Coraz mniej
Przychody ze sprzedaży reklam i gazet			
Małe	Średnie	Wysokie	Małe

Strategia			
Cele			
Rozwój rynku	Penetracja rynku	Wysokie udziały na rynku	Obrona pozycji na rynku
Wydatki marketingowe			
Wysokie	Wysokie	Spadek	Niskie
Marka gazety			
Zdobycie uwagi	Preferencja marki	Lojalność wobec marki	Selektywność marki
Dystrybucja			
Różnorodna	Intensywna skoncentrowana	Intensywna	Selektywna
Cena gazety			

Wysoka	Niższa	Najniższa	Wzrastająca
Wersja Gazety			
Podstawowa z elementami nowości	Ulepszona	Zróznicowana	Przypominająca
Promocja			
Silna	Silna	Silna przekonująca i przypominająca	Przypominająca

Źródło: Na podstawie P. Kotler, Marketing, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 346.

Zważywszy na relacje zachodzące między produktem, a rynkiem istnieją cztery strategie marketingowe, które mogą być wykorzystane do utrzymania i (lub) zwiększenia sprzedaży i zysków. Są nimi penetracja rynku (czyli rozwój poprzez dążenie do wykorzystania obecnych możliwości na istniejących nienasyconych rynkach), rozwój rynku (czyli wprowadzanie dotychczasowych produktów na nowe rynki), rozwój produktu (czyli wprowadzanie nowych produktów na dotychczasowe rynki) oraz strategia dywersyfikacji (czyli wprowadzanie nowych produktów na nowe rynki). Gdy zasoby przedsiębiorstwa są niewystarczające bądź zmiany w otoczeniu nie pozwalają na rozwój firmy, może ona podjąć decyzje o ograniczaniu działań i wydatków marketingowych.

4.2 Strategie marki

Firmy wydawnicze przyjmują na medialnym rynku różne strategie marki:²⁸⁶

1. Rozciągnięcie marki – polega na nadawaniu tej samej, sprawdzonej marki nowym zmodyfikowanym lub komplementarnym produktom medialnym. Ta strategia ogranicza wydatki na promocję, bo zdobyta jest już pozycja rynkowa.
2. Strategia wielu marek – zalecana, gdy pozycja firmy jest utrwalona, pozwalająca na opanowanie nowych segmentów rynku.
3. Strategia zajęcia nowych pozycji – podejmowana wówczas, gdy dotychczasowa pozycja jest niekorzystna. Co prawda, starania o upowszechnienie nowej marki są kosztowne, ale stwarzają szansę zdobycia nowej pozycji na rynku.

Wobec rosnących kosztów reklamy i nasilającej się konkurencji najlepszą strategią pozostaje skoncentrowanie się na jednej marce rozciągniętej na kilka produktów i przeznaczenie jej gross budżetów promocyjnych. Strategia taka wykorzystuje w pełni lojalność klientów do wybranych marek. Obraniu jej towarzyszy przeświadczenie, że choć żaden poziom budżetu promocji nie gwarantuje nowej marce sukcesu rynkowego, to rozciągnięcie marki uznanej, zwłaszcza jeśli jest ona już synonimem sukcesu, zwiększa jego prawdopodobieństwo. Prowadzi także do szybkiego osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Inną korzyścią jest wzbogacenie marki podstawowej przez nowy produkt.

Ale są i niebezpieczeństwa. Rozciągnięcie marki nie gwarantuje bowiem powodzenia. Nazwa marki podstawowej może nie pomóc produktowi na który jest rozciągana, gdyż może się na przykład okazać, że marka podstawowa straci przez rozciąganie na wartości, wiarygodności i postrzeganej jakości. Takie przypadki mają miejsce gdy rozciągana jest marka na produkty mediowe o niższej cenie i niższej postrzeganej wartości przez odbiorców. Co więcej, znaczenie marki dla czytelnika bądź reklamodawcy może także obniżyć zbyt częste jej rozciąganie.

Strategia rozciągnięcia marki przybiera kilka postaci:²⁸⁷

²⁸⁶ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 416-419.

²⁸⁷ J. Kall, op. cit., s.322-323.

- Rozciągnięcie linii – polega na rozszerzeniu zasięgu marki w ramach jej kategorii produktu.
- Rozciąganie marki – polega na przemianie marki w markę – parasol. Nowe produkty przejmują wartości funkcjonalne marki podstawowej.
- Transfer wizerunku marki – odnosi się do sytuacji, kiedy marka podstawowa jest określana przede wszystkim przez wartości ekspresywne.

Inny podział strategii marek różnicuje je przede wszystkim ze względu na wielkość potencjalnych nakładów promocyjnych i wydaje się być szczególnie przydatnym w prasowej działalności wydawniczej. Wydawcy mogą zatem zastosować: strategię marki rodzinnej, strategię marki indywidualnej i strategię marki łączonej (kombinownej).

- Strategia marki rodzinnej oznacza, że wszystkie tytuły prasowe oznaczone są jedną marką, dzięki czemu ograniczane są koszty promocji. Wadą tej strategii jest bardzo ograniczona możliwość różnicowania produktów (trudno oferować pod jedną marką tytuły tanie i jednocześnie tytuły luksusowe, bądź jednocześnie przeznaczone dla osób zamożnych i o ograniczonych możliwościach finansowych). Grozi ona także zjawiskiem rozmycia marki (traci ona wówczas swój pierwotny wizerunek). Inna wada to utrata zaufania do wszystkich tytułów objętych wspólną marką, w przypadku porażki tylko jednego tytułu.
- Strategia marki indywidualnej zakłada, że wydawnictwo oznacza każdy swój tytuł lub grupę tytułów inną marką. Taka strategia pozwala na różnicowanie oferty rynkowej. Różne tytuły mają swoje własne wizerunki i mogą być kierowane do odmiennych segmentów rynku. Najpoważniejszą wadą takiej strategii są wysokie łączne koszty promocji.
- Strategia marki łączonej godzi częściowo zasady obowiązujące w strategii marki indywidualnej i rodzinnej.

4.3. Strategie cenowe

U źródeł procesu tworzenia cen leży koordynacja działań cenowych ze strategią marketingową wydawnictwa. Wiąże się ona z dostosowaniem ceny do charakterystyki rynku docelowego i strategii pozycjonowania, a także z uwzględnieniem współzależności między ceną a pozostałymi elementami marketingu – mix. Cena jest wówczas efektywna, jeśli jest – z marketingowego punktu widzenia – zorientowana na rynek. Właśnie taka cena prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Ustalanie cen jest tym bardziej ułatwione, im dokładniej są obrane cele strategii cenowej – należą do nich: przetrwanie, maksymalizacja bieżących zysków, maksymalizacja udziału w rynku i wiodąca rola.²⁸⁸ Ceny można kształtować również tak, by zapewnić lojalność klientów. Natomiast z ich punktu widzenia cena jest używana do określenia wartości, którą można ją zdefiniować jako stosunek postrzeganych przez klienta korzyści do ceny.²⁸⁹ Decyzje kształtujące cenę muszą być także związane z opracowaniem produktu i jego promocją; tylko wówczas powstanie klarowny program marketingowy. Co więcej: „proces wyznaczania i realizacji strategii cenowej powinien być podporządkowany zasadzie synergii, nakazującej zintegrowanie jej z pozostałymi strategiami”.²⁹⁰

²⁸⁸ Cele strategii cenowej są także przedstawiane następująco: zysk mierzony za pomocą wskaźników ROI (rentowność zainwestowanego kapitału) i ROA (rentowność majątku). Zysk może być mierzony w długim okresie i tzw. zysk bieżący. Celem strategii cenowej może być zwiększenie przychodów ze sprzedaży, udział w rynku i przetrwanie oraz odpowiedzialność społeczna. Szerzej: K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 357 – 359.

²⁸⁹ Tamże, s. 351.

²⁹⁰ A. Pomykalski, op. cit., s. 161.

Ustalanie strategii cen – w przypadku działalności wydawniczej, zwłaszcza cen egzemplarza gazety na różnych rynkach geograficznych, ale także cen powierzchni reklamowej (dostępu reklamodawców do audytorium), to nie tylko wyznaczanie ich poziomu, ale również ich zmian w czasie. Strategie te są tym ważniejsze, im wydawnictwo ma większą swobodę w ich kształtowaniu. Czynniki wewnętrznymi wpływającymi na ustalenie ceny są: cele marketingowe firmy, strategia instrumentów marketingowych, koszty oraz organizacja.²⁹¹ Przyjmuje się przy tym, że jeśli firma dokonała starannego wyboru rynku docelowego i pozycjonowania produktu, to wybór strategii dotyczącej marketingu – mix, także wybór strategii ceny, będzie naturalną konsekwencją.

Właściwe kształtowanie cen egzemplarza gazety i cen powierzchni reklamowej (dostępu do audytorium) należy do najtrudniejszych działań, z jakim boryka się wydawca i przybiera, generalnie, następującą postać: najpierw należy starannie wybrać priorytet marketingowy (może nim być przetrwanie, maksymalny zysk bieżący, maksymalny przychód bieżący, maksymalny wzrost sprzedaży, koncentracja na najzasobniejszych segmentach, ewentualnie przywództwo jakościowe). Następnie należy szacować popyt i koszty zmiany cen oraz ich zmiany pod wpływem popytu, przeanalizować ceny konkurencji jako podstawę do wyznaczania własnych kosztów oraz wybrać jedną z metod ustalania cen, po to by wreszcie dokonać ostatecznego wyboru ceny.

Wydawcy podejmują często najpierw decyzje dotyczące cen, by następnie decydować o pozostałych elementach marketingu. Tak zawczasu ustalona cena ma znaczący wpływ na pozycjonowanie produktu, wyznacza rynek i wskazuje na konkurentów. Przesądza także o tym, jakie cechy produktu można wyeksponować i jakie koszty należy ponieść. Wydawcy stosujący takie praktyki posługują się często techniką kosztu docelowego: wychodzi ona od wyznaczenia kosztu docelowego produktu, po to by następnie dostosować do niej produkt.

Kluczowe znaczenie dla osiągnięcia wyznaczonej pozycji rynkowej produktu mogą mieć także poza cenowe instrumenty marketingowe. Wydawcy uznają w takich przypadkach, że niska cena nie jest najlepszą strategią. Wówczas jednak decyzje dotyczące jakości, promocji i dystrybucji wywierają wpływ na cenę. Dlatego należy uznać, że w większości przypadków przy opracowaniu programu marketingowego wydawcy biorą pod uwagę wszystkie decyzje związane z marketingiem – mix.

O dolnej granicy cen decydują koszty – wydawca pragnie uzyskać taką cenę, która pokryje wszystkie koszty produkcji, dystrybucji i sprzedaży produktu, przynosząc zadowalającą stopę zwrotu.²⁹² Czynniki zewnętrznymi determinującymi ustalenie ceny są: charakter rynku i popytu²⁹³ oraz konkurencja. Rzadziej wskazywana jest faza cyklu życia

²⁹¹ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 743. Zdaniem A. Pomykalskiego do najważniejszych czynników wpływających na wybór cen należą:

1. Ograniczenia wewnętrzne firmy (zwłaszcza koszty działalności).
2. Konsumenci (charakterystyka rynku docelowego, przeznaczenie produktu oraz postrzeganie ceny i jakości).
3. System dystrybucji (ważny jest system pośredników i ich cele).
4. Konkurenci .
5. Stan gospodarki. Łatwiej o decyzje cenowe, gdy dochód narodowy rośnie, a inflacja, stopa procentowa i bezrobocie są niskie.
6. Ustawodawstwo.

A. Pomykalski, op. cit., s. 161.

²⁹² Koszty firm dzielą się na: stałe (nie zmieniające się przy zmianach wielkości produkcji lub sprzedaży) i zmienne (ulegające zmianie wraz z wielkością produkcji), N.A. Skov, *Finanse i zarządzanie*, International School of Management, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1991, s. 151.

²⁹³ Popyt w ujęciu marketingowym oznacza zapotrzebowanie zgłaszane przez nabywców na dany produkt, w danym okresie, na określonym rynku geograficznym, które jest determinowane przez zastosowanie określonego programu marketingowego, zmiany w mikrootoczeniu i makrootoczeniu marketingowym. G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 89.

gazety.²⁹⁴ Górną granicę cen wyznacza charakter rynku i popyt – swoboda wydawcy prasy codziennej zależy od specyfiki rynku.²⁹⁵ W warunkach konkurencji oligopolistycznej, a za taką należy uznać rynek codziennej prasy ogólnopolskiej, rynek składa się z kilku sprzedających wrażliwych na strategie cenowe i marketingowe innych.

Cena i popyt są zazwyczaj od siebie odwrotnie zależne. Reakcja popytu na zmianę ceny określa elastyczność cenową popytu.²⁹⁶ Jeśli popyt zmienia się pod wpływem zmiany cen, jest określany mianem elastycznego, jeśli nie – nieelastycznego. Czytelnicy i reklamodawcy są wrażliwi na zmianę cen, gdy kupowany produkt ma wyjątkowe cechy, oznacza się wysoką jakością, jest określany mianem ekskluzywnego, luksusowego i gdy wydatek związany z jego nabyciem jest znaczący w zestawieniu z dochodami nabywcy.²⁹⁷

Z punktu widzenia strategii cenowej warto zauważyć, że specyfika działalności medialnej wpływa na jej charakterystykę ekonomiczną. Ponieważ media pośredniczą w dostępie do audytorium, zmiany w popycie na gazetę wpływają na efektywność działań reklamowych (większe audytorium medium, przy racjonalnie ustalonym poziomie kosztu dotarcia do czytelników, „przyciąga” większą liczbę i „poważniejszych” reklamodawców). Zatem zmniejszenie kręgu czytelników jest ważnym wyznacznikiem decyzji reklamowych. Jednocześnie jednak elastyczność cenowa popytu na rynku reklamy może być inna niż na rynku sprzedaży gazet i skutki zmiany cen gazet mogą w różny sposób wpływać na rynek reklamy. W konsekwencji, skutki zmiany ceny gazety, której zawartość jest dostępna odpłatnie, są w rzeczywistości następstwem elastyczności cenowej na rynku sprzedaży gazet i na rynku reklamy. Jednocześnie zmiany ceny egzemplarzowej i reklam mają wpływ na zawartość (content) gazet, choć relacja ta jest bardzo złożona, choćby z racji udziału dochodów reklamowych i ze sprzedaży egzemplarzowej w całkowitych dochodach wydawców.²⁹⁸ Można jednak przyjąć, że skoro udział przychodów reklamowych jest dla

²⁹⁴ W fazach wprowadzenia i gwałtownego wzrostu ceny są zwykle wysokie z racji dużego popytu i niewielkiej konkurencji, L. Krishnamurthi, op. cit., s. 117.

²⁹⁵ W warunkach doskonałej konkurencji żaden nabywca i sprzedawca nie ma wpływu na cenę. Konkurencja monopolistyczna panuje na rynku wielu kupujących i sprzedających handlujących produktami o zróżnicowanych cenach, a nie jednorodnym produktem o jednej cenie rynkowej. Czysty monopol składa się z jednego sprzedającego. Szerzej: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 753.

²⁹⁶ Przyjęcie, że media nie działają na rynku w pełni konkurencyjnym prowadzi do konkluzji, że racjonalne jest przede wszystkim analizowanie elastyczności cenowej popytu na media na rynku reklamy. W przypadku prasy codziennej analiza elastyczności cenowej sprzedaży egzemplarzowej i reklamy przyjmuje się, że: popyt jest elastyczny, gdy wzrost ceny o 1 % wywoła więcej niż 1 % spadek sprzedaży. Nieelastyczny – gdy popyt spadnie o mniej niż 1 % i równy jedności, gdy zmiana w sprzedaży będzie taka sama co do wielkości, czyli spadnie ona o 1 proc., T. Kowalski, op. cit., s. 51.

²⁹⁷ Wrażliwość cenową popytu kształtuje dziesięć czynników:

1. Efekt pilności potrzeby – nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, im mniejsza jest pilność danej potrzeby.
2. Efekt unikalności oferty – nabywcy są bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy produkt jest mniej unikalny.
3. Efekt świadomego istnienia substytutów – nabywcy są bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy są świadomi istnienia substytutów.
4. Efekt trudnego porównywania – nabywcy są bardziej wrażliwi na cenę, gdy mogą łatwo porównać jakość produktów oferowanych na rynku.
5. Efekt globalnych wydatków – nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, im większa część ich dochodu stanowi wydatek na dane dobro.
6. Efekt końcowego pożytku - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, im większy jest wydatek w stosunku do całkowitego kosztu zakupu dobra finalnego.
7. Efekt podzielonych wydatków - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę, gdy koszty zakupu danego produktu są ponoszone w całości przez nich.
8. Efekt utopionych pieniędzy - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy produkt nie może być używany razem z innymi zakupionymi wcześniej.
9. Efekt prestiżu - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę im dany produkt jest mniej prestiżowy i ekskluzywny.
10. Efekt zapasów - nabywcy są tym bardziej wrażliwi na cenę wówczas, gdy mogą przechowywać produkt.

G. Karasiewicz, op. cit., s. 95 – 100.

²⁹⁸ T. Kowalski, Media..., op. cit., s. 52.

medium istotny, to zmiana tego udziału będzie miała duże znaczenie dla poziomu przychodów, ta zaś wpływa na zawartość – choćby liczbę stron wydania gazety, jakość papieru, udział stron kolorowych w całym wydaniu, jakość zdjęć itp. - a więc i jakość całego medium. W konsekwencji, pod wpływem zmian cen w dłuższym okresie może wystąpić spadek lub wzrost zainteresowania danym tytułem prasowym. Tak określona krzyżowa elastyczność jest ważnym kryterium decyzji cenowych.

O strategii cenowej, a przede wszystkim o dokładnym poziomie ceny – popyt określa górną granicę, a koszty dolną granicę - decyduje także zachowanie konkurencji.²⁹⁹ Wymiar w jakim konkurenci wpływają na cenę zależy z kolei od lojalności nabywców, skali odporności dotychczasowych czytelników i reklamodawców na substytuty i od skali koncentracji rynku.³⁰⁰ Koszty konkurencji, jakość jej produktów i cena jest punktem odniesienia do własnych kosztów.³⁰¹ Zmiana cen następuje zazwyczaj wówczas, gdy decyzję taką podejmuje lider rynku.³⁰²

Jeśli wydawca uzna konkurencję za najważniejszy czynnik wpływający na cenę, może obrać jedną z następujących strategii:³⁰³

- Strategia dumpingu - w celu zwiększenia udziału w rynku wydawca ustala ceny godzące w rywali, przystając przejściowo na straty, do chwili, gdy obniżka kosztów zapewni wzrost przychodów i właściwy poziom opłacalności.
- Strategia dominacji – lider narzuca ceny dzięki przewadze kosztowej.
- Strategia parasola – wydawca utrzymuje wysokie ceny i uzyskuje wysoką stopę zysku, dopóki wysoka rentowność nie zwabia innych konkurentów.
- Strategia przechwycenia – dążąc do opanowania znacznej części rynku, wydawca zachowuje się agresywnie, obniżając koszty nawet poniżej kosztów produkcji.
- Strategia porzucenia – wydawca powoli wycofuje się z rynku, minimalizując poniesione straty.

Na rynku wydawniczym ceny odzwierciedlają zmiany geograficzne w popycie, wymogi danego segmentu rynkowego i wysokość zamówień. Modyfikacje cen mogą być nagrodą za wcześniejsze regulacje należności i większe zamówienia (rabaty i upusty). Powszechnie stosowane są ceny promocyjne na powierzchni reklamowe.³⁰⁴ Zazwyczaj

²⁹⁹ Szerzej o relacjach między ceną i popytem w: G. Karasiewicz, op. cit., s. 91-102, P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 743. Media tego samego rodzaju są bardzo często substytutami, czytelnicy dzienników mogą dokonywać wyboru między tytułami, bez utraty istotnych walorów informacyjnych i/lub rozrywkowych. „Jeśli 1 % zniżka ceny substytutu zaowocuje 1 % zniżką popytu na dane medium, to krzyżowa elastyczność jest jednostkowa, jeśli popyt spadnie o więcej niż 1 %, to jest ona elastyczna, natomiast przy spadku poniżej 1 % nieelastyczna. Krzyżowa elastyczność pozwala zatem na oszacowanie stopnia w jakim jedno media mogą być zastępowane przez inne, większa elastyczność krzyżowa to zarazem większa zdolność substytucyjna”. T. Kowalski, op. cit., s. 53.

³⁰⁰ L. Krishnamurthi, op.c it., s. 117.

³⁰¹ W literaturze przedmiotu można spotkać twierdzenia, że stosowanie takich samych cen co konkurencja na podobne produkty nie jest elementem walki konkurencyjnej, gdyż funkcje te spełniają: lokalizacja punktu sprzedaży, oferowany przez punkt sprzedaży asortyment, usługi świadczone nabywcom i formy promocji. M. Ber, Strategie cenowe w zarządzaniu handlem, [w:] Marketingowe zarządzanie handlem, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992, s. 128.

³⁰² Ceny mogą przewyższać ceny konkurencji, gdyż: rynek na którym działa firma, nie jest wrażliwy na cenę, rynek wskazuje tendencję rozwojową, produkt jest atrakcyjny dla odbiorców, ma ustaloną pozycję na rynku i gdy produkt stanowi niewielki udział w całkowitych zakupach konsumentów. A. Pomykański, op. cit., s. 155.

³⁰³ Tamże, s. 166.

³⁰⁴ Promocje to tymczasowe zachęty, mające na celu zwrócenie uwagi na produkt, by zwiększyć jego sprzedaż lub – rzadziej – wartość marki. T. Ambler, op. cit., s. 236. Autor ten dowodzi, że promocje cenowe przynoszą korzyści jedynie rozpoczynającym je pionierom. Kto pierwszy je zaprzestanie, straci więcej pieniędzy niż pozostali. „Poważni specjaliści od marketingu żałują, że kiedykolwiek rozpoczęli tę grę. (...) Promocje cenowej mogą podnieść sprzedaż tylko na trzy sposoby: poprzez rozwój kategorii, przerwienie się do innej marki i przyspieszenie zakupu”. Można wskazać pięć istotnych aspektów promocji cenowej:

1. Każdy, kto zaczyna nowy cykl, odnosi krótkoterminową przewagę. Z punktu widzenia walki konkurencyjnej, promocja cenowa ma cykliczny charakter.

przyjmują one formy rabatów pieniężnych (oferowane by zachęcić do nabywania reklam w pewnym czasie). Na obniżki cenowe wydawnictwa decydują się gdy: spada ich udział w rynku, bądź gdy dążą do dominacji na rynku poprzez niższe koszty. Do najważniejszych przyczyn podwyżek należą inflacja kosztów i zmniejszanie rabatów.

Decydując się na zmiany cen wydawnictwo bierze pod uwagę reakcje klientów i konkurencji. Jest ona tym bardziej zdecydowana, gdy liczba konkurentów na rynku jest niewielka, produkty są podobne, a nabywcy są dobrze o nich poinformowani.³⁰⁵

4.4 Strategie komunikacji

Strategia promocji jest planem działań mających za zadanie spowodowanie zmian w zachowaniu nabywców i nakłonienie ich do dokonania zakupu produktu bądź usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo.³⁰⁶

Znaczenie narzędzi promocji – reklamy, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, public relation i publicity oraz sprzedaży osobistej – jest różne. Na rynku dóbr konsumpcyjnych do których można zaliczyć prasę przedstawia się w następującej kolejności: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista i public relations.³⁰⁷ W działalności wydawniczej reklama adresowana do reklamodawców instytucjonalnych, obsługiwanych zazwyczaj przez agencje reklamowe, będzie pełnić jednak bardzo istotne funkcje: skutecznego przypominania (jest tańsze niż za pośrednictwem reklamy niż za pośrednictwem sprzedaży bezpośredniej), upewnienia (reklama w takiej roli upewnia o trafności wyboru), budowania zrozumienia (gdy gazeta zawiera nowe cechy, ciężar ich tłumaczenia spoczywa w pierwszej kolejności na reklamie) i tworzenia świadomości (gdy potencjalni klienci nie znają wydawcy i jego produktu prasowego).

Skuteczność narzędzi promocji jest uzależniona również od faz cyklu życia produktu. W fazie wprowadzania wysoką skuteczność cechują się reklama i publicity. W fazie wzrostu promocja jest wygaszona, w fazie dojrzałości – ponownie rośnie znaczenie promocji sprzedaży i reklamy. W końcowej fazie spadku reklama i publicity odgrywają nieistotną rolę.³⁰⁸

Dobór promotion –mix zależy w znacznej mierze od tego, czy firma prowadzi strategię „push”, czy „pull”.³⁰⁹ Strategia „push” obejmuje działania promocyjne adresowane do pośredników. Główny ciężar działań spoczywa na personelu handlowym firmy i wykorzystywana jest przede wszystkim akwizycja. Strategia „pull” obejmuje działania promocyjne – zwłaszcza reklamę i promocje sprzedaży – nastawione na ostatecznego klienta. Zwiększając siłę przyciągania i poszukując rozgłosu wydawnictwa prasowe stosują strategię „pull”.

Celem strategii promocji w prasowej działalności wydawniczej jest poinformowanie aktualnych i potencjalnych klientów o produktach prasowych i działalności w taki sposób, aby zdobyć ich przychylność. By osiągnąć tak sformułowany cel, należy:

2. Detaliści je uwielbiają. Dzięki promocji detalista może ubiec swoich rywali, sklep ożywa, a wzrost sprzedaży promowanej marki zrównoważy straty poniesione przez inne. Sprzedaż i zysk detalisty wzrosną natychmiast i na długi czas.
3. Dział sprzedaży je uwielbia.
4. Krótkoterminowość. Promocja przesuwa zyski z przyszłego okresu w obecny.
5. Konkurencja zaczyna promocję. Gdy zaczyna się cykl promocji, trudno nie dostosować się do ofert innych.

T. Ambler, op. cit., s. 237, 241.

³⁰⁵ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 475. W odpowiedzi na ruchy cen konkurentów firma może: utrzymać cenę, podnieść postrzeganą jakość, obniżyć cenę, podnieść cenę i poprawić jakość.

³⁰⁶ A. Pomykański, op. cit., s. 146.

³⁰⁷ P. Kotler, Marketing..., op. cit., s. 564.

³⁰⁸ Tamże, s. 568.

³⁰⁹ Tamże, s. 565.

1. Wybrać cel promocji (informowanie, nakłanianie, przypominanie).
2. Określić odbiorcę przekazu (czytelnicy, reklamodawcy, liderzy opinii, pośrednicy – agencje reklamowe)
3. Wybrać środki przekazu (telewizja, radio, prasa, plakaty, wystawy, przesyłki pocztowe, spotkania, konferencje)
4. Wybrać sposób informowania (opracować materiały promocyjne, rozesłać przesyłki pocztowe, przygotować materiały reklamowe).

Dokładne poznanie odbiorcy, jego potrzeb i oczekiwań dotyczących produktu, powinno uwzględniać:

1. Weryfikację segmentu docelowego, na którym należy skupić promocję
2. Precyzyjne określenie celu promocji. Mogą to być cele ekonomiczne (sprzedaż, koszty, zysk) bądź inne, np. zwiększenie stopnia znajomości firmy, poprawa jej wizerunku, edukacja rynkowa pozyskanie lojalności konsumentów, kształtowanie wizerunku produktów i rozszerzanie ich znajomości.
3. Wybór kompozycji promotion – mix. Na tym etapie ustalane są formy promocji i środki informacji w ramach każdego z tych środków. Co istotne, wszystkie składniki kompozycji wzajemnie się uzupełniają, co znajduje odzwierciedlenie w budżecie marketingowym.

Budżet promocji może być ustalony jako procent od wielkości sprzedaży obecnej i przewidywanej. Metoda ta stabilizuje konkurencję, ale nie uwzględnia pojawiające się na rynku okazje, może także przeszkadzać w zahamowaniu spadku sprzedaży drogą zwiększonej promocji.³¹⁰ Ustalanie budżetu promocji na poziomie wydatków konkurencji jest wyrazem zbiorowej wiedzy o danej branży, przede wszystkim jednak zapobiega wojnom promocyjnym.³¹¹ Metoda uzależniania budżetu od celów i zadań promocji jest metodą najtrudniejszą w zastosowaniu. Metoda wiązania budżetu z możliwościami firmy nie uwzględniane jest wówczas wpływ promocji na sprzedaż – wydatki na promocję są spychane na koniec listy wydatków.

³¹⁰ Najważniejsze czynniki wpływające na ustalanie wielkości budżetu promocyjnego, to: wielkość sprzedaży i/lub zyski, jaki przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć, pozycja jaką chce utrzymać lub zdobyć na rynku, cykl życia produktu, zamierzenia konkurentów i koszty wykorzystania instrumentów promociom – mix. J. Wiktor, op. cit., s. 89. Rzadko przytaczaną przesłanką ustalania wielkości budżetu jest uzależnienie wynagrodzenia menedżerów od wielkości przedsiębiorstwa i wiążąca się z tym skłonność zarządu do wzrostu rozmiarów firmy, a nie maksymalizację zysków. Takie działania prowadzą zazwyczaj do ponoszenie dużych nakładów na reklamę. Tamże, s. 89, /za:/ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s. 175.

³¹¹ Argumenty przemawiające na korzyść metody parytetu konkurencji są jednak podważane, albowiem: „nie ma podstaw by sądzić, że konkurencja wie lepiej, jakie sumy firma powinna wydać na promocję – między firmami istnieją znaczne różnice co do możliwości wejścia na rynek i przyjętej marży zysku”. (...) Nie ma także żadnego dowodu na to, że ustalanie budżetu promocji na podstawie wielkości wydatków konkurencji zapobiega wojnom promocyjnym”. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op. cit., s. 841. W literaturze przedmiotu wymieniana jest także inna metoda: odchylenia od średniego poziomu budżetu promocyjnego w danej branży, uznawana za szczególnie przydatną dla firm nowo wchodzących do branży. J. Wiktor, op. cit., s. 94.

III. Strategie marketingowe codziennych gazet ogólnopolskich

1. Rynek prasy codziennej

1.1. Rynek czytelnicy

1.1.1. Kształtowanie rynku czytelnicy w latach 1989 - 2002

Polski rynek medialny, którego częścią jest rynek prasy, należy do najbardziej konkurencyjnych na świecie, jest też określany, jako szczególnie wyrafinowany.³¹² Na rynku czytelnicy w latach 1999 – 2002 wydawanych było 13 gazet o zasięgu ogólnopolskim, z których sześć było gazetami specjalistycznymi i jednocześnie poddawało się weryfikacji badań czytelnicy i przychodów reklamowych. Były to Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita, Super Express, Życie i Trybuna oraz ukazujący się od 2003 roku dziennik Fakt.

U źródeł obecnej pozycji gazet ogólnopolskich leżą ich przeobrażenia zapoczątkowane w 1989 roku. Najważniejszym trendem pierwszych lat tego okresu było przejście od monopolu do pluralizmu na rynku prasowym. Liczbę wydawanych w Polsce dzienników, ich całkowity nakład i przeciętny nakład jednorazowy przedstawia tablica 9.

Tablica 9. Dzienniki wydawane w Polsce 6-4 razy w tygodniu.

Rok	Liczba tytułów	Nakład całkowity (w mln egz.)	Przeciętny nakład jednorazowy (w tys. egz.)
1985	45	2211	8407
1990	67	1268	4889
1991	68	1407	5268
1992	72	1637	6085
1993	71	1720	6381
1994	66	1514	5404
1995	63	1365	4846
1996	55	1220	4352
1997	55	1180	4194
1998	55	1180	4194
1999	46	1152	3870
2000	42	1122	3928
2001	43	1134	4846
2002	43	1112	4567
2003	42	1005	3992
2004	42	1265	4345

Źródło: GUS, Roczniki statystyczne 1990-2004, Warszawa.

W latach 1989 – 1991, w okresie „żywiolowego entuzjazmu”, powstało w Polsce łącznie ok. 7 tys. tytułów prasowych, przede wszystkim o lokalnym zasięgu. Znaczna część z nich szybko została zamknięta – w 1995 roku działało już zaledwie ok. 5 tys. tytułów prasowych, z czego ok. 900 o charakterze ogólnoinformacyjnym.³¹³ Większość stanowiły niskonakładowe biuletyny organizacyjne i czasopisma adresowane do członków poszczególnych partii politycznych. Liczba znaczących gazet wydawanych w nakładzie ponad 10 tys. egzemplarzy jednorazowo nie przekraczała stu. Spontaniczny wzrost liczby

³¹² G. Hughes, 7 hipotez, „Brief” X. 2001, s. 66.

³¹³ B. Dobek – Ostrowska, Współczesne... op. cit., s. 82.

wydawnictw trwał do 1992 roku, po którym liczba dzienników zaczęła maleć (podczas gdy liczba czasopism nadal systematycznie rosła).

Najbardziej widocznym przejawem tendencji spadkowej, zapoczątkowanej w 1993 roku, jest zmniejszająca się liczba dzienników i jednorazowego nakładu stawianego do dyspozycji czytelników i reklamodawców, przy jednoczesnym, występującym w tym samym okresie, dynamicznym wzroście liczby wydawanych tygodników i miesięczników (przedstawia go tablica 10). W 2000 roku wydawano zaledwie 58 proc. liczby dzienników ukazujących się w 1992 roku, zaś nakład jednorazowy prasy codziennej wynosił w analogicznej relacji roku 1992 do 2000 roku jedynie 61 proc. Za przyczynę mniejszego spadku nakładu jednorazowego od spadku liczby tytułów można uznać przejmowanie czytelników znikających z rynku tytułów przez tytuły na nim pozostające, coraz powszechniejsze skłanianie się czytelników do mediów audiowizualnych oraz rezygnacja z czytelnictwa prasy w ogóle.

Tablica 10. Tygodnik i miesięczniki wydawane w Polsce.

Rok	Liczba tygodników	Przeciętny nakład tygodników (w tys. egz.)	Liczba miesięczników (w tys. egz.)	Przeciętny nakład jednorazowy (w tys. egz.)
1990	221	11 350	646	13 583
1991	215	10 992	718	21 519
1992	211	15 018	767	24 565
1993	207	14 181	842	26 353
1994	343	21750	1292	35 270
1995	336	26 017	1536	36 803
1996	324	22 789	1697	36 164
1997	316	18 975	1630	32 523
1998	343	19 031	1823	38 346
1999	393	17 086	1849	34 233
2000	371	16 549	1805	33 274
2001	379	19 245	1916	36 537
2002	387	19453	1923	36487
2003	394	20238	1932	30423
2004	377	18877	1815	30396

Źródło: GUS.

Lata 1989 - 1994 przyniosły w początkowym okresie gwałtowane załamanie czytelnictwa prasy związane nie tylko ze zubożeniem społeczeństwa, ale także spadkiem zaufania do tradycyjnych, od lat wydawanych gazet. Temu kryzysowi towarzyszył dystans do nowo powstających gazet wprowadzonych przez, jak ich określano, „wydawców – entuzjastów” oraz do zmieniających się w obliczu zmian politycznych i likwidacji koncernu RSW Prasa – Książka – Ruch, tzw. starych gazet. Koncern ten dysponował 244 tytułami prasowymi i składał się z 82 przedsiębiorstw takich jak m.in. wydawnictwa i drukarnie. RSW wpisywało się w ukształtowany w latach 80. ub. wieku model polityczno - gospodarczy: jeden regionalny dziennik podlegający politycznie Komitetowi Wojewódzkiemu PZPR i jedna regionalna gazeta z koncernu.³¹⁴ W ramach likwidacji RSW przekształceniom

³¹⁴ G. Sieczkowski, Czekając na najlepszy schemat, „Rzeczpospolita”, 25 październik 1996, Dział: Media, Internet. O mediach polskich do 1980 roku w: M. Mazur, Propagandowy obraz świata. Polityczne kampanie prasowe w PRL 1956 – 1980, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003, s. 25 – 32.

własnościowym poddano 172 tytuły prasowe.³¹⁵ Z zasady Komisja Likwidacyjna RSW przydzielała gazety tym spółdzielniom zakładanym przez pracujących w nich dziennikarzy, w których skład weszła co najmniej połowa zespołu dziennikarskiego (tak uczyniono z 70 tytułami). Komisja sprzedała 89 gazet, na 14 nie znaleziono nabywcy.³¹⁶ Kilkanaście tytułów nabyły firmy z udziałem kapitału zagranicznego.³¹⁷ Zainteresowanie sprzedawanymi gazetami tłumaczono przede wszystkim tym, że ich ceny były atrakcyjne. Poza tym bardziej racjonalne z ekonomicznego punktu widzenia było kupno tytułu osadzonego już na rynku niż założenie nowej gazety.³¹⁸

Do 2002 roku przetrwały na rynku jedynie trzy spółdzielnie dziennikarskie wyłonione na początku lat 90. Pozostałe upadły bądź sprzedały swoje gazety - w tym gronie znalazły się wszystkie gazety przekazane przez Komisję Likwidacyjną (bądź sprzedane) partiom bądź środowiskom politycznym.³¹⁹ W 1993 wyraźne już było przewartościowanie postaw odbiorców prasy; czytelnicy przestawiali się z lektury dzienników na czytanie nowo powstających kolorowych czasopism.³²⁰ Potrzeby informacyjne zaspokajały także nowo powstające stacje radiowe i lokalne gazety. Jednocześnie do lat 1993/1994, przełomowych z racji ekspansji wydawców zagranicznych, polski rynek prasowy można określić mianem „ryнку czytelnika”, a w późniejszych latach - „ryнку reklamodawcy”. Był to także rynek przechodzący częste przetasowania właścicielskie: w okresie 1990 – 1993 obok procesu prywatyzacyjnego RSW corocznie zmieniało wydawcę 5 proc. gazet.³²¹

Najbardziej udanym przedsięwzięciem, zwłaszcza z finansowej perspektywy, wśród gazet ogólnopolskich była powstała w maju 1989 roku Gazeta Wyborcza. Fiaskiem, przede wszystkim z finansowych powodów, zakończyły się próby z kilkoma innymi dużymi dziennikami: Dziennikiem Krajowym, Globem 24 i Obserwatorem Codziennym oraz Wiadomościami Dnia, wydawanym w Łodzi dziennikiem o ambicjach ponadregionalnych. Najpoważniejszym spośród nich przedsięwzięciem była próba osadzenia na rynku Dziennika Krajowego. Miała to być nowoczesna, kolorowa gazeta, wzorowana na amerykańskim USA Today. Jego wydawcą była spółka P.A. Press, w której większość udziałów miał Polsko Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. Dziennik zawieszono po ośmiu miesiącach przygotowań, zanim ukazał się na rynku jego pierwszy numer. Nie udało się bowiem znaleźć polskiego partnera przedsięwzięcia, który mógłby wyasygnować na ten cel 200 tys. USD. Całe przedsięwzięcie kosztowało, w zależności od źródła informacji, od 2,5 do 7 mln USD.³²²

³¹⁵ Za przyczynę działalności Komisji podawano m.in. brak przez prasę „solidarnościową” zaplecza technicznego, dużych środków finansowych i doświadczonych kadr menedżerskich. Szerzej: T. Mielczarek, Gorki smak wolności. Degradacja polskiej prasy informacyjno – politycznej w latach 1989 – 2000, [w:] Studia medioznawcze, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Nr 1/2000, s. 75 – 77.

³¹⁶ Źródłem finansowania zakupów gazet przez niektóre spółdzielnie dziennikarskie była sama Komisja Likwidacyjna. Tylko w 1991 roku udzieliła ona pożyczek na zakup gazet 15 redakcjom. Szerzej: K. Czabański (red.), Raport z likwidacji Robotniczej Spółdzielni „Prasa – Książka – Ruch”, Wydawnictwo Gdańskie, Warszawa 2001, s. 36 – 37.

³¹⁷ Największym nabywcą był francuski koncern Hersanta występujący w spółkach nabywających gazety jako dominujący udziałowiec.

³¹⁸ A. Stankiewicz, Strach przed obcym, „Rzeczpospolita”, 21 styczeń 1998, Dział Media, Internet. Część tytułów otrzymały partie polityczne, np. KPN otrzymał Sztandar Młodych. Takie postępowanie Komisji spotkało się z protestami i interwencjami rządu. Szerzej: T. Mielczarek, op. cit., Warszawa 2000, s. 81 – 85.

³¹⁹ Szerzej: K. Czabański (red.), op. cit., s. 224

³²⁰ Szerzej: R. Filas, Polacy jako czytelnicy prasy na przełomie wieków, Polskie media u progu XXI wieku, Oficyna wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2001, s. 57.

³²¹ A. Stankiewicz, op. cit., s. 33.

Liczniesze, choć zakończone połowicznym sukcesem, były w tym czasie nowe przedsięwzięcia z gazetami regionalnymi: spośród 29 znaczących prób powołania i utrzymania na rynku dzienników lokalnych utrzymało się jedynie 7.³²³

W latach 1994 – 1997 czytelnicy zaakceptowali liczne wysoko nakładowe ilustrowane tygodniki/dwutygodniki rozrywkowo – poradnicze z tzw. dolnej półki (czyli popularne, adresowane do najszerszego grona mało wymagającego odbiorcy). Aprobata dla tych wydawnictw towarzyszyła upowszechnieniu nowego sposobu lektury: przeglądania pism z krótkimi formami dziennikarskimi stanowiącymi jedynie dodatek do masowo wykorzystywanych ilustracji z wyeksponowanymi podpisami. Zapowiedzią późniejszych zmian był debiut giełdowy w 1995 roku pierwszej spółki wydającej gazetę codzienną (Echo Press wydająca Echo Dnia).³²⁴

Na rynku codziennej prasy ogólnopolskiej umocniła się pozycja dwóch tytułów: Gazety Wyborczej, która była liderem pod względem czytelnictwa od początku dekady lat 90. i która stała się gazetą półkolorową oraz tabloidu Super Express. Rozwój obu tych tytułów został wsparty przez inwestorów zagranicznych.³²⁵ W przypadku Gazety Wyborczej dodatkowym impulsem rozwoju było upublicznienie spółki – wydawcy gazety, Agory S.A., i pozyskanie na rozwój gazety środków finansowych z rynku kapitałowego za pośrednictwem Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych oraz giełd w Londynie i Nowym Jorku. Jednocześnie dochodziło do licznych upadków gazet, m.in. jednej z najpopularniejszych gazet poprzedniej dekady, drugiej pod względem wielkości nakładu gazet lat 80., Gromady – Rolnika Polskiego.³²⁶

³²³ Powstały w Białymstoku Kurier Poranny przejął koncern Orkla, w Bydgoszczy powstał Express Bydgoski, w Gdańsku padła Gazeta Gdańska, a w Katowicach: Kurier Zachodni, Dziennik Śląski i Dziennik Beskidzki. W Kielcach upadła Gazeta Kielecka 24 godziny, a w Koszalinie Gонец Pomorski, utrzymał się natomiast Głos Koszaliński. W Krakowie padły: Depesza, Małopolski Nowy Świat i Czas Krakowski, zaś w Lublinie Express – fakty i Stop. W Łodzi utrzymały się na rynku Wiadomości Dnia. W Opolu nie utrzymała się Gazeta Opolska, w Olsztynie – Dziennik Północny. W Poznaniu utrzymał się na rynku Dziennik ABC (Leszno), upadły natomiast: Dzisiaj, Kurier Codzienny i Dziennik Poznański. W Rzeszowie udanym przedsięwzięciem okazały się Super Nowości, zamknięte zostały natomiast: A-Z Dziennik Obywatelski, Wydanie Specjalne i Nowiny Wieczorne. W Szczecinie padł Dziennik Szczeciński, we Wrocławiu; Dziennik Dolnośląski, Gazeta Legnicka (Legnica) i Trybuna Wałbrzyska oraz Express Sudecki. W Zielonej Górze upadła Zielonogórska Gazeta Nowa. Szerzej: Z. Bajka, Rynek mediów w Polsce [w:] Dziennikarstwo a świat mediów, Wyd. Universitas, Kraków 2000, s. 8.

³²⁴ Spółka debiutowała z kapitałem akcyjnym 1 mln zł. Sprzedaż akcji indywidualnym inwestorom traktowano jako działanie promocyjne. W 1995 roku spółka zmieniła nazwę na Echo Investment S.A. W 1999 roku ze spółki Echo Press zajmującej się już przede wszystkim działalnością budowlaną wydzielono spółkę Echo Media. Szerzej: G. Kopacz, „Press”, III. 2004, s. 46 – 48.

³²⁵ Obecność kapitału zagranicznego w najważniejszych działających w Polsce wydawnictwach stał się okazją do licznych komentarzy. Zdaniem T. Kowalskiego: „Trzeba się pogodzić z urzeczowieniem mediów, czyli traktowaniem ich funkcjonowania przede wszystkim jako działalności typu ekonomicznego, z której stopniowo są eliminowane wszelkie wartości nieekonomiczne.” Referat T. Kowalskiego na konferencji naukowej przygotowanej przez Instytut Dziennikarstwa WdiNP. W. Sonczyk, Kapitał zagraniczny w polskich mediach – szansa czy zagrożenie. Sprawozdanie z konferencji, Studia medioznawcze, Nr 3/2002, Warszawa 2002, s. 157. Według Z. Bajki, problem obecności kapitału zagranicznego jest postrzegany schematycznie, zwykle uwypukla się opinie skrajne. Tymczasem ocena jest ambiwalentna. Są konsekwencje pozytywne: wzbogacenie oferty ilościowej i jakościowej, wprowadzenie nowoczesnych techniki technologii produkcji medialnej oraz poprawa stanu technicznego zaplecza medialnego. Są także konsekwencje negatywne: „zagraniczni właściciele nie wtrącają się w sprawy warsztatowe, z drugiej strony coraz częściej nie ingerują w nie dopóki nie dotyczą one sfer mogących mieć wpływ na ich interesy ekonomiczne”. Szerzej: referat Z. Bajki na konferencji naukowej przygotowanej przez Instytut Dziennikarstwa WdiNP. Tamże, s. 15158 – 159.

³²⁶ Jeszcze w 1989 roku nakład Gromady sięgał 430 tys. egzemplarzy. Gazetę w 1990 roku przekazano spółce Corso firmującej PSL Solidarność (później Stronnictwo Ludowo – Chrześcijańskie). Z powodu malejącego systematycznie zainteresowania czytelników dziennik został zawieszony w 1995 roku. T. Mielczarek, op. cit., s. 82 – 83.

W gronie gazet regionalnych doszło do zakończenia procesu ich redystrybucji i znaczących inwestycji kapitału zagranicznego. Dwa koncerny: Passauer Neue Presse oraz norweski koncern Orkla nabyły łącznie ponad dwadzieścia gazet regionalnych stanowiących większość znaczących tytułów na tym rynku.³²⁷ Oba koncerny oraz Agora SA (wydawca Gazety Wyborczej) i Mediaekspres (wydawca Super Expressu) dysponowały około 90 proc. polskiego rynku czytelniczego ogólnopolskich i regionalnych gazet codziennych.

Lata 1997 – 1999 były także okresem fragmentaryzacji rynku prasowego (wypełniania nisz rynkowych i dopełniania słabiej zagospodarowanych segmentów rynku), a również określenia pozycji mediów audiowizualnych i upowszechniania się internetu. Powstały nowe i umacniały swą pozycje „stare” komercyjne stacje telewizyjne, pojawiły się oferty polskojęzycznych kanałów satelitarnych, zwłaszcza tematycznych, uruchomione zostały trzy platformy cyfrowe. Tej konkurencji musieli sprostać wydawcy prasowi. Zajmowana została górna półka czasopism (magazyny typu life style). Równolegle powstały liczne pisma adresowane do niewielkich, jednorodnych kręgów odbiorców (hobbistyczne, specjalistyczne).

Przeobrażenia codziennej prasy ogólnopolskiej polegały także na dwóch udanych debiutach (centro – prawicowego Życia i narodowo – katolickiego Naszego Dziennika) i zawężeniu grona ogólnopolskich informacyjnych gazet codziennych do sześciu (Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita, Super Express, Życie, Trybuna, Nasz Dziennik).³²⁸ Upadły bowiem Express Wieczorny i Kurier Polski. Express Wieczorny, jako pismo antydatowane, a zatem przekazujące informacje z jednodniowym opóźnieniem w wydaniu ogólnopolskim był anachronizmem.³²⁹ Gazeta została zamknięta w 1999 roku jako „trwale deficytowa” po wcześniejszej likwidacji dodatków i redukcji liczby pracowników. Sztandar Młodych, jeden z najślynniejszych tytułów ogólnopolskiej prasy codziennej, został zamknięty w 1997 roku. Za przyczynę jego niepowodzenia uznawano błędy przy wyborze inwestora na początku lat 90. Wskazywano także na konsekwencje zmiany orientacji politycznej gazety (z centrolewicowej na prawicową, co wiązało się z utratą lewicującego czytelnika) oraz na brak inwestycji w jej rozwój.³³⁰ W momencie zamknięcia Sztandar Młodych drukowano w nakładzie 55 tys. egzemplarzy wydania codziennego i 140 tys. wydania magazynowego.

³²⁷ Dzienniki lokalne, sprzedawane przez Komisję Likwidacyjną RSW zostały w pierwszej fazie skupione przez koncern Socpresse Roberta Hersanta, który występował wspólnie z lokalnymi strukturami Solidarności i lokalnymi organizacjami samorządowymi. Hersant kupił po dwie duże gazety lokalne w Gdańsku, Łodzi i Katowicach oraz w Krakowie. Najpierw przejmował mniejszościowe udziały, by je z czasem powiększyć. Dokonywał znaczących inwestycji w drukarniach i redakcjach. W 1994 roku grupa Hersanta dysponowała 8 dziennikami o nakładzie w dni powszednie przekraczającym 1 mln egzemplarzy i 2 mln w wydaniach świątecznych. Pisma te miały wspólny dodatek telewizyjny. Inwestycje Hersanta szacowano na 40 mln USD. Hersant sprzedał swe gazety koncernowi Neue Paussauer Presse (NPP) w 1994 roku. Norweski koncern Orkla nabywał swoje gazety lokalne od spółdzielni dziennikarskich. Kupił także udziały w Dzienniku Wschodnim, Nowej Trybunie Opolskiej oraz Gazecie Lubuskiej.

³²⁸ Na powstanie Życia wyasygnowano kwotę ok. 4 mln dolarów. M. Szymczak, Wołek gra o „Życie”, „Press”, 15 II. 1997, s. 36-37.

³²⁹ O Express Wieczorny rywalizowały na początku lat 90. dwa ugrupowania: Polska Partia Socjalistyczna i Porozumienie Centrum., występujące jako Fundacja Prasowa Solidarność, której sprzedano gazetę w 1991 roku pomimo, że wcześniej 100 ze 110 członków redakcji założyło w niej spółdzielnię dziennikarską. W tej sytuacji większość zespołu w połowie lutego 1991 roku odeszła do Expressu, pisma założonego trzy miesiące wcześniej. T. Mielczarek, Gorzki smak wolności. Degradacja polskiej prasy informacyjno – politycznej w latach 1989 – 2000 [w:] Studia Medioznawcze, Nr 1/2000, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 81 – 85. Upadkowi Expressu Wieczornego towarzyszyła m.in. uwaga o jego zawartości merytorycznej: „Gazeta codzienna musi być szybka, aktualna, z wieloma dodatkami, ale te w ramach oszczędności zostały zlikwidowane.” PZ, W „Expressowym” tempie, Press”, 15 IX 1998, s. 14. Także: J. Myśliński, Kalendarium polskiej prasy, radia i telewizji, BEL Studio, Warszawa 2004.

³³⁰ W 1990 roku Komisja Likwidacyjna RSW wybrała na właściciela Sztandaru Młodych spośród siedmiu ofert spółkę SM Media założoną przez m.in. Fundację Edukacji Ekonomicznej, PP Polskie Nagrania, Fundację Edukacji Ekonomicznej kierowaną przez L. Balcerowicza i W. Gawędę, biznesmena z Wiednia. O 1994 roku do

Istotnym novum było latach 1997 – 1999 powstanie pierwszych grup intermedialnych i postępująca konsolidacja prasy regionalnej.³³¹ Umacniały swą pozycję dwa duże wydawnictwa gazet regionalnych. Polskapresse reprezentująca w Polsce interesy niemieckiego koncernu Verlags Gruppe Passau (Neue Passauer Presse) dysponowała wówczas dwunastoma gazetami; wcześniej odsprzedała krakowską gazetę sportową Tempo i dwie spółki dystrybucyjne Inmedio. Natomiast na rynku prasy ogólnopolskiej powstał nowy dziennik o charakterze ekonomicznym, Puls Biznesu.³³²

Próbę analizy mass mediów tamtego okresu podjął R. Filas wyróżniając trzy etapy:³³³

- Żywiłowego entuzjazmu i wymuszonych przekształceń - od maja 1989 do połowy 1991 roku.
- Pozornej stabilizacji i zmian podskórnych - od połowy 1991 roku do końca 1992 roku.
- Ostrej walki o rynek - od końca 1992 roku.

R. Filas przedefiniował później tę klasyfikację i przybrała ona następującą postać:

- Wielkiego przewartościowania (lata 1989 - 1994).
- Bezkrzytycznego próbowania (lata 1995 – 1997).
- Ostrej selekcji (lata 1997 - 1999).

Przyjmując tę koncepcję wprowadzić można korektę uzupełniając opis lat 1997 – 2005 o sformułowanie „koncentracja”. Punkt 3. przybiera zatem postać: „Ostrej selekcji i koncentracji”. Nowo powstała klasyfikacja przedstawia się zatem następująco:

1. Wielkiego przewartościowania (lata 1989 - 1994)
2. Bezkrzytycznego próbowania (lata 1995 – 1997)
3. Ostrej selekcji i koncentracji (lata 1997 – 1999)
4. Recesji i dalszej koncentracji (lata 1999 – 2004)

Po kilkunastu latach transformacji rynku prasowego jest on traktowany jako wykształcony i relatywnie ustabilizowany. „Chłonność publiczności prasowej na propozycje rynku jest (...) coraz bardziej ograniczona, choć ciągle jeszcze wydawcy znajdują nie w pełni zagospodarowane, wąskie nisze”.³³⁴ Twierdzenie to dotyczy także codziennej prasy ogólnopolskiej, która w latach 1999 – 2004 przechodziła najtrudniejszy okres „recesji i koncentracji”. Jego wyrazem była postępująca komercjalizacja oferty medialnej, traktowana jako efekt dążenia wydawców do poszerzenia audytorium i zwiększania przychodów reklamowych.³³⁵

upadku pisma Sztandar Młodych był wydawany przez spółkę Dom Wydawniczy SM kontrolowany przez szwajcarską Marquard Gruppe. R. Gluza, Opuścić „Sztandar”, „Press” XI. 1997, s. 38-42. Gazeta mimo zmiany tytułu i uatrakcyjniania szaty graficznej oraz zmiany profilu ze społeczno politycznego na popularny systematycznie traciła czytelników. Jej zwroty sięgały 50 proc. T. Mielczarek, op. cit., s. 82.

³³¹ W latach 1997 – 98 zarządzający Neue Passauer Presse (NPP) Franz X. Hirtreiter kupił osobiście łódzkie Wiadomości Dnia, Gazetę Olsztyńską i Dziennik Pojezierza. Grupa NPP nabyła także ok. 20 lokalnych, małych gazet na Pomorzu i w Wielkopolsce.

³³² Gazeta jest wzorowana na szwedzkim Dagens Industri i należy do szwedzkiego wydawnictwa Bonnier. Jego bezpośrednim rywalem był na polskim rynku zawieszony w grudniu 2002 roku dziennik Prawo i Gospodarka wydawany przez 4 Media.

³³³ Szerzej: R. Filas, op. cit., s. 66 – 68.

³³⁴ Tamże, s. 67.

³³⁵ Jak zauważa m.in. T. Kowalski, nie wszystkim wydawcom się to udaje. Koncentracja kapitału prowadziła do eliminacji słabszych wydawnictw: niepowodzenia spotkały 4 Media, Infor, Wydawnictwa Prószyńskiego.” Referat T. Kowalskiego na konferencji naukowej przygotowanej przez Instytut Dziennikarstwa WdNP. W. Sonczyk, op. cit., s. 157.

1.1.2. Polski rynek czytelnicy prasy codziennej w latach 1999 - 2004

W latach 1999 – 2004 wyodrębnić można następujące tendencje występujące na polskim rynku prasowym:

- Spadek sprzedaży egzemplarzowej gazet (zwłaszcza w latach 2001-2002)
- Znaczne wahania przychodów gazet z reklam
- Kurczenie się rynku czytelniczego
- Wprowadzanie w wydawnictwach prasowych programów oszczędnościowych, w tym ograniczanie inwestycji
- Postępujące procesy koncentracyjne; powstawanie koncernów medialnych
- Eliminację wydawców o słabszej kondycji finansowej (marginalizacja Trybuny i Życia)
- Wzrost konkurencji pomiędzy wydawcami prasy płatnej oraz pojawienie się gazet bezpłatnych
- Wzrost konkurencji intermedialnej
- Wzrost znaczenia badań
- Dominacja mediów audiowizualnych
- Wzrost aktywności marketingowej wydawnictw prasowych
- Wzrastającą transparentność działań ekonomicznych wydawców prasy

W 2001 roku po raz pierwszy liczba bankructw na rynku prasowym przekroczyła liczbę nowo powstałych tytułów.³³⁶ Najważniejsze dzienniki zmniejszyły swoje nakłady (rysunek 15), a jednocześnie malała sprzedaż egzemplarzowa gazet ogólnopolskich oraz, w mniejszym stopniu, sprzedaż gazet regionalnych. Spadło także czytelnictwo tygodników i miesięczników, choć w mniejszym wymiarze.

O ile w 2001 roku największe dzienniki ogólnopolskie i regionalne zanotowały łącznie średnią sprzedaż na poziomie 1 825 tys. egz. dziennie, to w 2002 roku sprzedaż ta wyniosła już jedynie 1 623 tys. egz., czyli o ponad 10 proc. mniej. Szczególnie trudny okazał się dla wydawców gazet ogólnopolskich 2002 rok (szczegółowe dane przedstawia tablica 11).

Tablica 11. Spadek sprzedaży gazet ogólnopolskich.

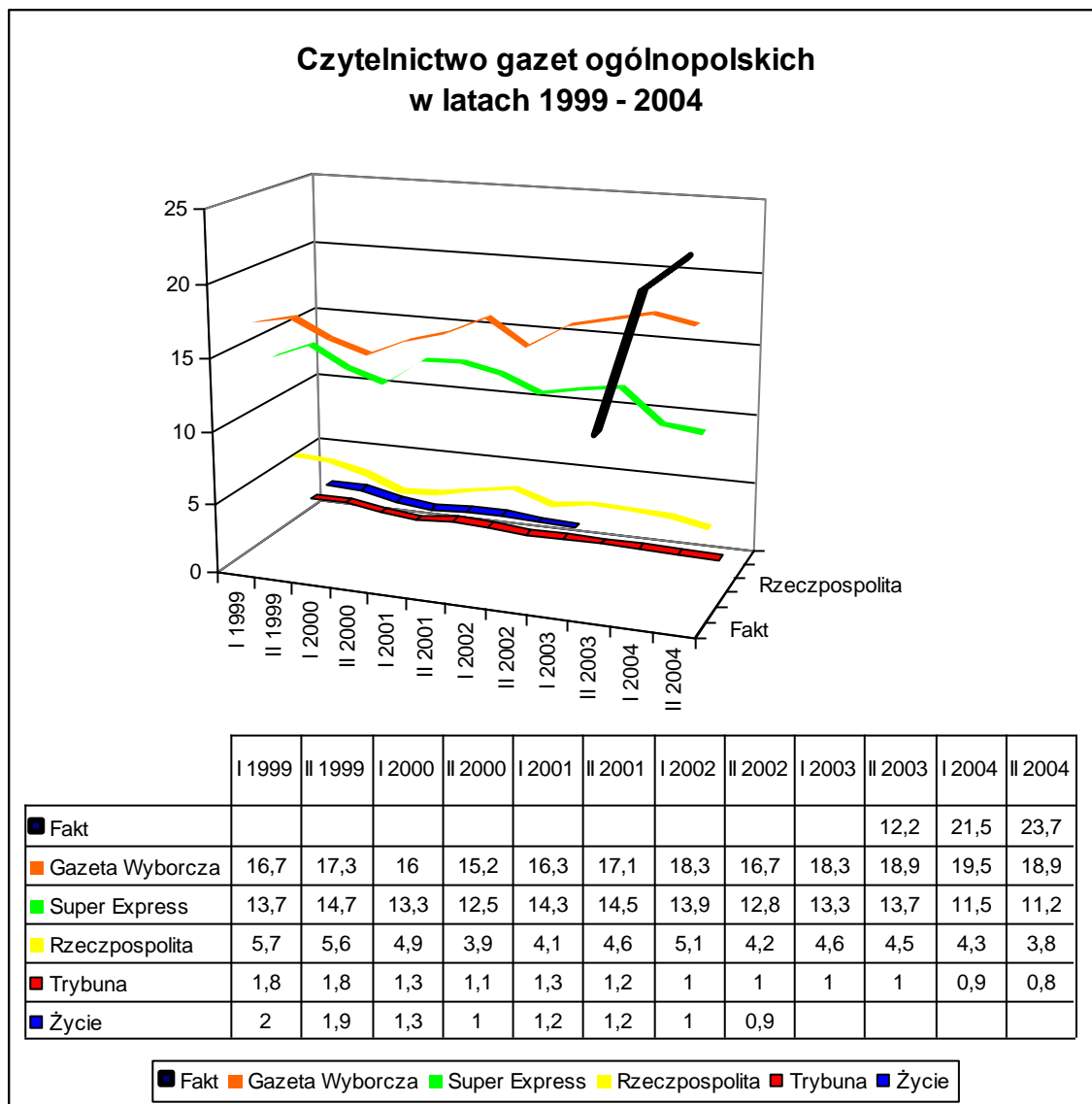
Gazet	Zmiana w sprzedaży (grudzień 2001/grudzień 2002) dane w proc.
Rzeczpospolita	- 4,54
Super Express	- 15,48
Gazeta Wyborcza	-18,87

Źródło: ZKDP.

³³⁶ Jak podaje Ośrodek badań Prasoznawczych Uniwersytetu Jagiellońskiego w 2001 roku padło 181 pism, podczas gdy pojawiło się 169. A. Błaszczak, LUZ, Obawy o bankructwa, nadzieje na przejęcia, „Rzeczpospolita”, 24 styczeń 2002, s. B 3.

Ze spadkiem sprzedaży gazet szedł w parze spadek czytelnictwa trzech tytułów. Najpoważniejsze straty poniosły Trybuna i Życie oraz, w mniejszym stopniu, Super Express. Wzrosło natomiast czytelnictwo Gazety Wyborczej oraz Faktu (rysunek 8). Innym przejawem recesji był spadek prenumeraty dzienników ogólnopolskich, szczególnie dotkliwy dla Życia, Trybuny i Super Expressu (załącznik 2).

Rysunek 8.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych SMG/KRC Poland – Media S.A. na zlecenie PBC, CCS (Czytelnictwo Cyklu Sezonowego) – informacja o tym, jaki procent czytelników czytał lub przeglądał gazetę w ciągu ostatniego tygodnia.

Wokół Gazety Wyborczej jej wydawca budował silną grupę medialną kupując firmę reklamy zewnętrznej AMS, pisma wydawnictwa Prószyński i Ska, lokalne stacje radiowe, powołując pisma bezpłatnych oraz starając się o zakup ogólnopolskiej telewizji.³³⁷

³³⁷ W 2002 roku Agora nabyła: 99,48 proc. udziałów w AMS S.A., 12 czasopism od wydawnictwa Prószyński i S-ka, miesięcznik świat Motocykli, rocznik Motocykle Świata i kwartalnik Biblioteka Motocykli i Świat Skuterów od Moto Media Project oraz udziały w czterech stacjach radiowych (Radio Echo, Radio Pomoże, Radio Wielkopolska i Radio Mazowsze), a także udziały spółki Polskie Badania Internetu. Szerzej: B. Goczał, Nabywcy 2002, „Press” 2002 XII, s. 24 – 25.

Jednocześnie broniły swej pozycji Rzeczpospolita i Super Express.³³⁸ Formą tej obrony były także redukcje kosztów, m.in. poprzez redukcje zatrudnienia i płac.

Marginalizacji uległa natomiast Trybuna. Pismo chroniło się przed upadłością m.in. poważnymi zwolnieniami i obniżkami wynagrodzeń. Życie, po próbie radykalnej zmiany wizerunku i początkowych sukcesach, dotknął głęboki kryzys zakończony zawieszeniem wydawania dziennika w grudniu 2002 roku (podobny los spotkał inny dziennik grupy – Prawo i Gospodarka), zwolnieniem pracowników i likwidacją wydawnictwa. I choć z początkiem 2004 roku Życie zostało jeszcze reaktywowane jako z założenia pismo opiniotwórcze i konserwatywne (nowy wydawca kupił prawo do wydawania tytułu Życie od syndyka masy upadłościowej poprzedniego wydawcy Życia, Domu Wydawniczego Wolne Słowo SA) to już po kilku miesiącach jego wydawca szukał dokapitalizowania, a sam dziennik nie był zgłoszony do Związku Kontroli Dystrybucji Prasy.

W gronie gazet regionalnych miały przede wszystkim miejsce fuzje tytułów oraz akwizycje dokonywane przez obie wiodące grupy wydawnicze: Orklę i Polskapresse. Największą liczbą gazet regionalnych (12) dysponowała Orkla Press w której posiadaniu znajdował się także pakiet 51 proc. udziałów w spółce Presspublica, wydawcy Rzeczpospolitej. W 2000 roku Orkla kupiła Głos Szczeciński oraz pakiet 38 proc. udziałów Głosu Koszalińskiego, a rok wcześniej Gazetę Lubuską uchodzącą za najbardziej dochodowy dziennik regionalny w Polsce.³³⁹ Inne większe zakupy miały miejsce w 2004 roku. Wówczas Orkla nabyła od podlaskiej „Solidarności” kontrolny pakiet udziałów w spółce Kresy stając się wyłącznym właścicielem Gazety Współczesnej. Dochodziło także do transakcji między koncernami: niemiecka Polskapresse kupiła od Orkli w 2003 roku dwie gazety: Słowo Polskie i Wieczór Wrocławia.

Nowym zjawiskiem na rynku prasowym było pojawienie się z końcem lat 90. gazet bezpłatnych. Pod koniec 2002 roku wydawano ich już ponad 460 – większość jako gazetki korporacyjne bądź przeznaczone dla klientów firm. Jedynie około 15 były typowymi bezpłatnymi dziennikami i tygodnikami kolportowanymi w dużych nakładach. Ich podstawowym problemem była zmiana nastawienia czytelników i reklamodawców podchodzących z rezerwą do dóbr bezpłatnych. Starali się oni dowieść, że gazeta bezpłatna nie jest gorsza od płatnej i nie zasługuje na wrzucenie do kosza. Gazety bezpłatne, poza nielicznymi wyjątkami nie były objęte badaniami czytelnictwa, co przeszkadzało im w pozyskaniu dużych reklamodawców. Powstawanie gazet bezpłatnych wydawanych przez spółki dotychczas nie obecne na polskim rynku spotkała się z obronną reakcją wydawców prasy odpłatnej, przede wszystkim Agory i Polskapresse, którzy zdecydowali się na wydawanie własnych bezpłatnych tytułów.

Za najważniejszą przyczynę recesji na rynku prasowym - jej szczyt przypada na lata 2001 – 2002 - uznaje się zahamowanie wzrostu gospodarczego i ograniczenie wydatków promocyjnych. Towarzyszyło im pogorszenie nastrojów społecznych związane m.in. z utrzymującym się wysokim poziomem bezrobocia oraz relatywne obniżenie stopy życiowej w grupach społecznych tworzonych przez dotychczasowych lojalnych czytelników gazet.

Ważką przyczyną spadku zainteresowania czytelników dziennikami była także słabość prasy wynikająca z nie spełniania jej podstawowej, informacyjnej funkcji. To ona legła u podstaw zachwiania pozycji konkurencyjnej prasy na rynku medialnym. Przyjmując, iż „prasa

³³⁸ Dominacja tych trzech gazet jest określana nawet mianem „monopolu”. Sytuacja finansowa tych trzech tytułów jest na tyle atrakcyjna, że mimo pogorszenia koniunktury zachęca do kolejnych prób powołania nowego silnego dziennika ogólnopolskiego. Szerzej: P. Jabłoński, Kto poniesie ryzyko, „Rzeczpospolita”, 22 sierpień 2002, s. B 3.

³³⁹ Zakupowi towarzyszyły atrakcyjne, niespotykane na polskim rynku medialnym warunki, m.in. gwarancje zatrudnienia dla dziennikarzy i dodatkowe ubezpieczenia społeczne. Por. R. Gluza, K. Kaczorowska, Grupa Orkli rośnie, „Press”, 15 luty 1999, s. 12.

codzienna jest najlepszym dostarczycielem i interpretatorem bieżących wiadomości, czyli możliwie zgodnych ze stanem faktycznym relacji o świecie”, należy uznać iż pogorszenie pozycji prasy codziennej miało swe źródło przede wszystkim w niewłaściwym spełnianiu tej roli.³⁴⁰ Przedstawiane przez prasę wiadomości winny być bowiem zrozumiałe w świetle doświadczenia i wiedzy czytelników wywodzącej się z dwojakich źródeł: wiedzy naukowej i ideologii. Praca redakcji sprawia, że pomiędzy nią, a czytelnikami powstaje konsensus co do istotności pewnych faktów. Zredagowane wiadomości przedstawiane są hierarchicznie i podawane ze świadomością możliwości percepcyjnych czytelników. Wiedza czytelników nie może zostać wszak przez redakcję zanegowana (może natomiast być sukcesywnie modyfikowana). Z tej perspektywy pożądaną wartością jest pewna doza konserwatyzmu w prezentowaniu wiadomości przez gazety, tak by wynegocjowany w długim okresie konsensus pomiędzy redakcją, a czytelnikami stanowił o ich przywiązaniu i zaufaniu do tytułu.³⁴¹ U podstaw wspomnianego konsensusu leży ideologia, czyli przekonanie o odpowiedniej hierarchii ważności przedstawianych faktów.³⁴² Właśnie ten element uległ w przypadku prasy ogólnopolskiej erozji, wyrażającej się w depolityzacji redakcji, a przede wszystkim stronienu od prowadzenia własnej polityki redakcyjnej przy jednoczesnym wyeksponowaniu roli przekazu utilitarnego i powszechnym upodabnianiu się pod tym względem tytułów prasowych do siebie. Proces ten narastał przede wszystkim w okresie 1999 – 2002.

Otwartą pozostaje kwestia, czy odejście od pełnienia funkcji informacyjnej na rzecz pełnienia funkcji ludycznej, rozrywkowej jest skuteczną formą zabiegania o czytelnika i reklamodawcę w przypadku codziennej prasy. W istocie proces ten staje się jednym z najbardziej widocznych i powszechnie stosowanych przejawów zmian strategii marketingowych. Dodać należy: przejawów nie nowych, gdyż obecnych zanim powstała nauka marketingu. Już bowiem: „w latach 30. XIX wieku takie gazety jak „New York Sun” i „New York Herald” odwróciły się od tradycji informacji jako rozumnej (jeśli nawet tendencyjnej) politycznej opinii i pilnej wiadomości handlowej, by zapełnić swe strony zdarzeniami sensacyjnymi, najczęściej wiążącymi się z seksem i zbrodnią. (...) Opowieści z kręgu spraw ludzkich zamieszczane w jednocentowej prasie charakteryzowała jakoś ponadczasowa; ich siła przyciągania polegała nie tyle na ich aktualności, ile na ich transcendencji. Nie wszystkie też gazety zajmowały się takim treściami.”³⁴³

W sytuacji deprecjacji eksploatowania ideologii jako formy racjonalnego zachowania rynkowego, wydawnictwa prasy codziennej odwołujące się do niej (Życie, Trybuna) skazały się na marginalizację. Jednocześnie gremialne odchodzenie przez wydawców od kierowania się ideologią w konstruowaniu kolejnych wydań prowadziło do trudności w redagowaniu pism. W tej sytuacji podstawowym elementem porządkującym komunikację w prasie stała się wiedza. To dlatego zawartości merytoryczne gazet mają w coraz większym stopniu charakter

³⁴⁰ Według W. Lippmana, wiadomością jest „obiektywny, jasny sygnał, który oznacza wydarzenie”, co odpowiada pojęciu informacji w ogóle. „Wiadomość jest raportem o aspektach, które same się narzucają. Owo narzucanie powinno być doświadczone zarówno przez twórcę wiadomości, jak i jego odbiorcę, to bowiem dopiero zapewnia komunikacyjną transcendencję, która nie dojdzie do skutku, jeżeli tego narzucania doświadcza tylko jedna strona komunikacyjnego dialogu. Wiadomość to taki fakt, który zarówno nadawca, dziennikarz jak i odbiorca, czytelnik dostrzega i uważają za istotny”. J. Mikułowski – Pomorski, *Ewolucja roli prasy codziennej w Europie, Rynkowe zachowania wydawców prasy, Materiały konferencyjne*, Szczecin, XI. 2002, s. 26, [za:] D. McQuail: *Mass Communication...* op.cit., s. 139.

³⁴¹ „Stopień zmienności świata jest w relacji dziennikarza znacznie mniejszy, niż na to ona zasługuje w świetle całkowicie obiektywnego doznania”, Tamże, s. 26 – 27.

³⁴² „Ideologia ta ma dwa poziomy: ten wynikały z podzielenia pewnych przekonań politycznych, którym prasa przez długie lata modernizmu była wierna, oraz efektów pracy komunikowania, dzięki której nadawca daje jasno do zrozumienia czytelnikowi, że chodzi mu o coś więcej, niż relacjonowanie nowych wydarzeń, lecz poszukuje w nich określonego sensu i określa go w procesie komunikacyjnym. Ideologia zewnętrzna, przyjęta i ideologia reakcyjna wypracowana w dialogu z czytelnikiem”. Tamże, s. 26 – 27.

³⁴³ N. Postman, *Zabawić się na śmierć*, Wyd. Spectrum, Warszawa 2002, s. 106 – 107.

encyklopedyczny, są zbiorem bardziej bądź mniej użytecznych informacji. Tracą natomiast na znaczeniu klasyczne dziennikarskie formy wiążące się z kontaktami osobistymi (reportaż, wywiad). Gazety codzienne prezentują coraz częściej wiedzę z drugiej ręki odwołując się do opinii ekspertów, informacji internetowych i kontaktów telefonicznych.³⁴⁴ Upodabiają się tym sposobem do siebie przetwarzając cudze informacje. Tracą przy tym na atrakcyjności, zarówno z perspektywy czytelników, jak i reklamodawców.

Do tak opisanych zjawisk nawiązuje określenie „spirali spłaszczenia programowego”.³⁴⁵ Oznacza ono, że media komercyjne działają pod dwójakimi naciskami. Naciski „z góry”, czyli nastawienie na osiągnięcie jak największego zysku oznacza dążenie do pozyskania jak największej liczby odbiorców. Osiągając to prasa sprzyja najbardziej upowszechnionym gustom w zakresie treści i formy. Odbiorcy oczekują („nacisk z dołu”) od mediów programów łatwych, zabawnych, ciekawych, nie wymagających wysiłku. Redakcje nieustannie zbierając informacje na temat takich oczekiwań odbiorców dostosowuje do nich treść swoich przekazów.

Wszystkie te rodzaje presji i reakcji na nie obniżają jakość przekazu medialnego. Wydawcy nie kierując się celem poszerzenia świadomości odbiorców, czynią to w niewielkim zakresie. „Nie stymulują odbiorców do pełniejszego rozumienia rzeczywistości, ani do wysiłków poszukiwania możliwości jej zmiany na lepsze. (...) Nie otwierają ich na nowe idee i nie kształtują postawy reformatorskiej wobec życia społecznego. Natomiast doskonale wypełniają odbiorcom czas wolny i ułatwiają funkcjonowanie w społeczeństwie, m.in. proponując nowe produkty”.³⁴⁶ Tymczasem spośród cech niezbędnych do odniesienia sukcesu w warunkach gospodarki rynkowej wymieniane jest nie tylko dostarczanie „wiedzy, czyli zorganizowanej informacji, ale potrzebna jest także mądrość”.³⁴⁷

Oznakami wyjścia rynku z recesji miały być zwiększone wpływy reklamowe mediów w 2003 roku. Wzrost ten szacowano na ok. 8 proc., choć zważywszy na znaczące powszechnie stosowane rabaty media odnotowały rzeczywisty wzrost przychodów dopiero w I kwartale 2004 roku.³⁴⁸ W przypadku gazet ogólnopolskich osiągnięto go pomimo spadku czytelnictwa, a katalizatorem poprawy sytuacji było wejście na rynek dziennika Fakt.

Jednym z najistotniejszych zjawisk na rynku prasowym lat 1999 – 2004 było powstanie i rozwój dużych grup medialnych: wokół gazet ogólnopolskich (Agory, Zjednoczonych Przedsiębiorstw Rozrywkowych - wydawca Super Expressu i 4 Mediów) oraz gazet lokalnych (Orkla i Neue Passauer Presse) – tablica 12 przedstawia najważniejsze grupy medialne w Polsce działające w latach 1999 – 2004. W efekcie czytelniczy rynek został zdominowany przez kilka grup kapitałowych – już w 1998 roku cztery największe koncerny wydawnicze (Neue Passauer Presse, Agora, ZPR i Orkla) posiadały ponad 65 proc. rynku czytelniczego gazet codziennych wydając, łącznie 61 proc. wszystkich wydawanych w Polsce egzemplarzy gazet.³⁴⁹

³⁴⁴ „Mimo pozornego bogactwa naszej prasy, wyrażającego się wielością stron, ilustracji, tabel i wykresów, prasa upodabia się do siebie przynosząc coraz mniej tematów, które wynikają z bezpośredniego oglądu rzeczywistości. Tamże, s. 26 – 27.

³⁴⁵ L. Dyczewski, Rola mediów w kształtowaniu demokracji w III Rzeczypospolitej, [w:] Polskie Media u progu XXI wieku, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001, s. 18 – 19.

³⁴⁶ Tamże, s. 18 – 19.

³⁴⁷ P. Aleksandrowicz, W obliczu zagrożeń, „Rzeczpospolita”, 18 czerwiec 1997, s. 3.

³⁴⁸ Szacunki według Export Monitora (bez uwzględnienia rabatów) mówiły o wzroście 7,66 proc. A. Nalewajk, Rabatomania nadal trwa, „Press” VIII. 2004, s. 46.

³⁴⁹ Posiadając już monopol w poszczególnych regionach kraju, Orkla i grupa Passau kupują kolejne tytuły i można podejrzewać, że proces koncentracji własności będzie stale postępował”. K. Czabański (red.), op. cit., s. 224. Proces nabywania kolejnych tytułów nie jest pozbawiony emocji. Zdaniem niektórych publicystów odbywa w sposób ukradkowy: „Proces przejmowania kolejnych tytułów odbywał się (i nadal odbywa) w sposób praktycznie niedostrzegalny dla czytelnika. Jest to coś w rodzaju marketingu przez konspirację, bo zazwyczaj zachodnie koncerny płacą duże pieniądze za to, by informacja o kolejnych zdobyczach właśnie dotarła do

Tablica 12. Większe grupy medialne w Polsce w latach 1999 – 2005.

Grupa medialna	Skład grupy
Agora	Gazeta Wyborcza + TOK FM (ponadregionalna sieć stacji radiowych w dużych miastach) + 29 stacji lokalnych + drukarnie + gazety bezpłatne (Metro, Bydgoszcz, Białystok, Toruń) + radia lokalne + portal internetowy + firma reklamy zewnętrznej + AMS + wyd. Prószyński + magazyny Avanti i LOOK + Studio Kuchni i Łazienek (razem 14 magazynów – 1,2 mln egz. sprzedanych egz. W II kw. 2004 roku).
Orkla	Rzeczpospolita + Gazeta Pomorska + Głos Pomorza + Głos Szczeciński + Kurier Poranny + Dziennik Wschodni + Gazeta Lubuska + Nowa Trybuna Opolska + Nowiny + Gazeta Współczesna + Głos Koszaliński + Internet (Echo Dnia + Słowo Ludu w Kielcach).
Polsat	Telewizja ogólnopolska Polsat + telewizja TV4 + platforma cyfrowa + Internet (negocjacje w sprawie zakupu Aster City)
Media Express	Super Express + Radia lokalne + Internet + Murator
Grupa ITI	Telewizja TVN + TVN Siedem + TVN 24 + TVN Meteo + TVN TURBO + Endemol Neovision (produkcja filmowa) + Onet + sieć Multikino + ITI Film Studio
Polskapresse	Dziennik Bałtycki + Dziennik Łódzki + Dziennik Polski + Express Ilustrowany + Gazeta Krakowska + Gazeta Poznańska + Głos Wielkopolski + Słowo Polskie Gazeta Wrocławska + dziennik Zachodni /Trybuna Śląska + drukarnie + gazety bezpłatne + Internet + Agencja Prasowa Polskapresse
Broker FM	RMF FM + Interia.pl + Opera FM + Art. FM + Scena FM
Bauer	Tele Tydzień, Rewia, Motor, Bella Relaks, Świat Kobiety, Auto Moto, Filipinka, Twist, Trendy, Look, Twój Styl, Tina, Życie na Gorąco, Mam dziecko, Bravo Sport, Click, Twoje Imperium, Wpływy reklamowe I-VI 2004 – 100 mln zł. Drukarnia (druga w budowie za 85 mln Euro)
Axel Springer	Olivia + Na Żywo + Pani Domu + Sekrety Serca + Cienie i Blaski/ Komputer Świat + Play + Dobra GRA/ Auto Świat/ Popcorn + Dziewczyna/ Profit/ Newsweek Polska + Echo Dnia + Słowo Ludu + Fakt/ ABC Dziennikarstwa + Sports Illustrated. Łączne wpływy reklamowe w 2003 roku – 287 mln zł. Wpływy Newsweeka I-VII 2004 – 46 mln zł. Zatrudnienie - 502.
Grupa medialna	Skład grupy
Bertelsmann Media	Wydawnictwa: Świat Książki, Horyzont, Hubert, Fakty, Diogenes, Libros. BMG Music, RTL TV, Arvato (finanse), Random House Group. Gruner + Jahr: Claudia, Glamour, Gala, Naj, Rodzice, Moje

wszystkich klientów, podnosząc w ich oczach prestiż firmy. W Polsce przyjęły one jednak strategię konspiracyjną”. P. Legutko, D. Rodziewicz, op. cit., s. 27.

	Mieszkanie, Moje Gotowanie, National Geographic, Focus. Przychody reklamowe I-VI 2004 – 106 mln zł.
Bertelsmann Media	Wydawnictwa: Świat Książki, Horyzont, Hubert, Fakty, Diogenes, Libros. Gruner + Jahr, BMG Music, RTL TV, Arvato (finanse), Random House Group.
Edipresse (Szwajcaria) 115 tytułów, 13 portali, 8 drukarni.	Przekrój + Przyjaciółka + Uroda + VIVA + Mamo To Ja + Twoje Dziecko + VITA + Dom i Wnętrze + Polki.pl Wpływy reklamowe Przekroju I-VI 2004 – 13 mln zł.

Źródło: Opracowanie własne.

Proces koncentracji własności gazet ogólnopolskich nasilił się po 2000 roku.³⁵⁰ Doszło bowiem wówczas do licznych fuzji i przejęć.³⁵¹ Elementem dostosowywania się wydawców do zmian rynkowych były fuzje dzienników regionalnych mających wspólnych właścicieli. Miały one przede wszystkim na celu podtrzymanie zainteresowania nowym tytułem ze strony czytelników poprzednich dwóch tytułów. W praktyce dochodziło jednak – w większości przypadków – do zaniku słabszego z łączonych tytułów. Tak stało się w przypadku fuzji Gazety Wrocławskiej ze Słowem Polskim i Wieczorem Wrocławia (po fuzji w 2003 rok powstał nowy tytuł Słowo Polskie Gazeta Wrocławska), fuzji Dziennika Bałtyckiego i Wieczoru Wybrzeża (2001 rok) oraz Gazety Pomorskiej z Dziennikiem Wieczornym, a także Dziennika Łódzkiego z Wiadomościami Dnia (2000 rok) oraz wcześniej, przy okazji fuzji Gazety Poznańskiej z Expressem Poznańskim (1999 rok). Taką perspektywę rysowała także fuzja gazet grupy Polskapresse: Trybuny Śląskiej i Dziennika Zachodniego z końca 2004 roku.

Elementem koncentracji rynkowej było zapoczątkowane w 2004 roku zacieśnienie współpracy Rzeczypospolitej z gazetami regionalnymi grupy Orkla. Polega ona m.in. na dostarczaniu przez agencję fotograficzną Fotorzepa (Rzeczypospolitej) pełnego serwisu fotograficznego (bezpłatnie) i przygotowaniu przez Rzeczpospolitą materiałów prawnie – ekonomicznych.

Powstały duopol Polskapresse i Orkli na rynku polskiej prasy regionalnej stał się przedmiotem analiz i interwencji Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta.³⁵² Wskazywano, że koncerny dysponują pozycją monopolistyczną na szeregu lokalnych

³⁵⁰ W literaturze przedmiotu można wskazać na dwojaki traktowanie koncentracji na rynku mediów: monomedialna, czyli łączenie mediów z tego samego sektora, oraz multimedialną – połączenia firm medialnych operujących w różnych sektorach. M. Zielińska – Folchoc, Procesy koncentracji w działalności prasowej w Unii Europejskiej. Zagadnienia materialnoprawne, „Państwo i Prawo” 2003, nr 2, s. 52 – 53.

³⁵¹ Analizę transakcji fuzji i przejęć zawiera m.in. raport firmy Arthur Andersen pt. Trendy na rynku fuzji i przejęć w europejskim przemyśle mediowym w 2001 roku. Raport ten analizował sytuację w następujących dziedzinach: film, telewizja, radio i produkcja muzyczna. Ocenia on, że tylko w 2000 roku doszło w tych branżach do 383 transakcji na łączną wartość 85 mld euro. Podobnie jest w Stanach Zjednoczonych.

³⁵² Szerzej: A. Nalewajk, Dominacja, „Press”, III. 2004, s. 36 – 40. Interwencja UOKiK dotyczyła transakcji sprzedaży przez koncern Orkla koncernowi Polskapresse dwóch gazet: Słowa Polskiego i Wieczoru Wrocławia oraz połączenia Gazety Poznańskiej i Głosu Wielkopolskiego (w lutym 2003 roku Polskapresse nabyła 24,5 proc. udziałów w oficynie Wydawniczej Głos Wielkopolski). W obu przypadkach urząd zażądał od Polskapresse sprzedaży nabytego przedsiębiorstwa we Wrocławiu oraz prawa do tytułu Słowo Polskie, a także rozwiązać umowę stałej współpracy ze Oficynie Wydawniczej Głos Wielkopolski i Prasa Poznańska. W obu przypadkach nałożono także na Polskapresse kary pieniężne: po 50 tys. euro. UOKiK wszczął także postępowanie w sprawie koncentracji lokalnego rynku w Białymstoku, gdzie Orkla Press Polska, która była właścicielem Kuriera Porannego stała się udziałowcem Gazety Współczesnej. Szerzej: Tamże. s. 36.

rynków: na Górnym Śląsku, w Gdańsku, Łodzi, Wrocławiu i w Poznaniu. Nie brakowało przy tym jednoznacznych komentarzy, zwłaszcza w stosunku do działalności grupy Polskapresse. Zdaniem K. Mokrosińskiej, prezesa Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich: „to niezwykle groźna sytuacja dla wolności słowa i swobody publicznej debaty”.³⁵³ „Ekspansja niemieckiego kapitału na naszym rynku mediów może doprowadzić nie tylko do narzucenia obcych kulturowo treści i wzorców komunikowania, ale także do ograniczenia pluralizmu poglądów, opinii czy wartości”.³⁵⁴ Na pokrewny aspekt wskazywał S. Bratkowski: „Bardzo niebezpieczne jest urabianie opinii publicznej przez zagraniczne media o monopolistycznej pozycji, zwłaszcza w środowiskach lokalnych. Może to zagrozić obiegowi informacji w naszym kraju, spowodować, że w dyskusji o ważnych dla Polaków sprawach moderatorem będą tylko zagraniczne podmioty”.³⁵⁵

Obecność zagranicznego kapitału w mediach i jego finansowy wymiar stała się przedmiotem jednoznacznie krytycznych ocen: „To wielkie zagrożenie dla niezależnego dziennikarstwa i wolności myśli. Stary monopol państwa totalitarnego został w Europie Środkowej zamieniony na monopol obcego kapitału” - można na przykład przeczytać w raporcie Europejskiej Federacji Dziennikarzy.³⁵⁶ Według jego autorów, niemieccy właściciele gazet w Polsce, Czechach i na Węgrzech próbują narzucać redakcjom swój - zgodny z narodowym interesem - punkt widzenia.³⁵⁷

U źródeł zjawiska koncentracji leżał m.in. system oceny mediów. Najważniejszym kryteriami opisującymi to zjawisko były wskaźniki ponoszonych kosztów na 1000 potencjalnych nabywców. Jeśli rosły one powyżej pewnego poziomu lub były niższe w konkurencyjnych mediach, reklamodawcy skłonni byli natychmiast wycofać się, co oznaczało bardzo znaczące straty finansowe danego medium. „Konsekwencją takiego systemu finansowania mediów masowych było przyspieszenie koncentracji własności, tworzenie wielkich korporacji, posiadających znaczne udziały w różnych gałęziach przemysłu (od przemysłu telekomunikacyjnego do papierniczego).”³⁵⁸

Zjawisko koncentracji ma także wymiar społeczny. Wiąże się bowiem ze stopniem dostosowania oferty medialnej do społecznej struktury; jeśli zróżnicowanie oferty jest mniejsze niż zróżnicowanie społeczne, mamy do czynienia z negatywnymi skutkami koncentracji. Przy czym koncentracja własności prasy nie musi oznaczać ograniczenia liczby i rodzaju wydawnictw prasowych, gdyż dominujący wydawcy mogą wydawać znaczną liczbę zróżnicowanych gazet. Jednocześnie, mnogość wydawnictw nie musi oznaczać różnorodności tematycznej i wielości opinii. Przeciwnie: może, jak przypadku gazet grupy Polskapresse oznaczać dążenie do unifikacji i „kładzenie nacisku na bezkonfliktowość publikacji”.³⁵⁹

W praktyce koncentracja własności prasy, jeżeli nie ogranicza, to spowalnia różnicowanie oferty prasowej. Nie są wówczas ukazywane ani różnice społeczne, nie jest także przedstawiona różnorodność tematów i opinii. Istotnym, wyrazistym efektem koncentracji stają się zagrożenia dla wolności słowa i prawa dostępu odbiorców mediów do informacji. Do negatywnych skutków można bowiem zaliczyć atrofie kontrolnych funkcji

³⁵³ S. Sieradzki, M. Rychter, P. Cywiński, Niemiecka prasa, „Wprost” 26.X.2003, 36..

³⁵⁴ Tamże, s. 37.

³⁵⁵ Wypowiedź S. Bratkowskiego, honorowego prezesa Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich, Tamże.

³⁵⁶ Tamże, s. 37.

³⁵⁷ Tamże, s. 38.

³⁵⁸ T. Goban – Klas, op. cit., s. 153

³⁵⁹ „Pismo przestaje więc spełniać funkcję kontrolną – jest „obojętne” na władze. Nowy wydawca nie inwestuje w zakupiony tytuł, rodzi się więc przypuszczenie, że koncernowi z Passau nie chodzi o zainwestowanie w pisma, ale o przejęcie czytelników oraz rynku reklam (zwiększenie w ten sposób nakładu gazet regionalnych, do których gazeta lokalna ma być w odpowiedzi wkładką).” Podobne zasady odżegnywania się od problemów społecznych autorka zarzuciła pismom Agory, A. Hejman, Jak się utrzymać na rynku, „Rzeczpospolita” 19. VIII. 1998, s. 5.

wypełnianych przez prasę. Wysoki nakład i sprzedaż dzienników skupionych w dyspozycji koncernów prowadzi bowiem do zaniku konkurencji. Powstanie i wzrost koncernów oznacza zatem ograniczenie dostępu czytelników do wielu źródeł informacji, gdyż kupując kilka gazet może on otrzymać informacje pochodzące z jednego źródła skomentowane w identyczny, bądź podobny sposób.³⁶⁰ Mamy zatem do czynienia z homogenizacją treści oraz, jednocześnie, w ramach dużych grup intermedialnych, ze zwielokrotnieniem tego samego przekazu medialnego różnymi kanałami.³⁶¹

Zagrożenia wynikające z koncentracji i rosnącej zależności prasy od środków finansowych uzyskiwanych z reklam dotyczą także wolności wypowiedzenia swoich poglądów.³⁶² Na te zjawiska wskazuje się np. w Niemczech, kraju pochodzenia najpoważniejszych inwestorów na polskim rynku prasy, którzy – jak szacowano już w 1997 roku - wydawali 60 proc. najbardziej poczytnych gazet i czasopism w Polsce.³⁶³ Co warte szczególnego odnotowania są to inwestorzy, których potencjał finansowy umożliwia globalne planowanie strategiczne, a polski rynek jawi się z ich perspektywy jako marginalny.

Wśród ocen zjawiska koncentracji nie brakuje jednak i głosów przeciwnych, wskazujących na pozytywne konsekwencje takiego stanu rzeczy. Podkreśla się możliwość obniżenia kosztów funkcjonowania (co jednak wiąże się nierzadko z ograniczeniem miejsc pracy), lepsze rozłożenie finansowego ryzyka, większy dostęp do kapitałów, wzrost wydajności pracy oraz wzrost nakładów na badania.³⁶⁴

Koncentracja na rynku mediów była m.in. przedmiotem analiz prowadzonych na zlecenie amerykańskiej Federalnej Komisji Łączności. Badano wpływ koncentracji najbardziej rozwiniętego na świecie amerykańskiego rynku na jakość programów informacyjnych i publicystycznych lokalnych stacji telewizyjnych. Uznano wówczas, że programy nadawane przez nadawców centralnych otrzymywały więcej nagród co może wskazywać na ich wyższą jakość. A najlepsze wyniki osiągały stacje, które współpracowały z

³⁶⁰ W. Sonczyk, op. cit., s. 156.

³⁶¹ „Niezależnie od oceny zjawiska koncentracji kapitałowej w mediach elektronicznych, trzeba sobie zdawać sprawę z jej ogromnego wpływu na zubożenie różnorodności przekazu medialnego, skutkującego homogenizacją treści i formy trafiającej do odbiorcy. Trudno zauważyć lokalność medium, gdy wyraża się ona wyłącznie poprzez zmianę proporcji w ilości utworów lub wykonawców nadawanym formacie muzycznym i skrótowych informacji o pogodzie i ruchu ulicznym.” Wypowiedź W. Czarastego, sekretarza Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji na konferencji Instytutu dziennikarstwa WdINP., W. Sonczyk, op. cit., s. 156.

³⁶² Ekspansja niemieckich koncernów medialnych, zwłaszcza Westdeutsche Allgemeine Zeitung, doprowadziły np. w Austrii do nowelizacji w 1993 roku prawa kartelowego. Wydawca prasy mógł na obszarze ukazywania się gazety posiadać jedynie 26 proc. udziałów stacji radiowej, a w dwóch następnych landach jedynie 10 proc. Koncerny prasowe posiadające więcej tytułów nie mogły posiadać więcej udziałów niż dwa 26 proc., a w następnych czterech landach po 10 proc. Szerzej, B. Ociepa, M. Ratajczak, Media i komunikowanie polityczne. Niemcy, Austria, Szwajcaria, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2000, s. 96 - 116.

³⁶³ Największy w Europie koncern prasowy – Axel Springer Verlag wydaje w Polsce m.in.: Newsweek, Fakt, Pani Domu, Na Żywo, Auto Świat, Plus oraz Sekrety Serca. Koncern inwestował także w innych krajach środkowej Europy. Np. na Węgrzech nabył m.in. w 1990 roku siedem dzienników od Węgierskiej Socjalistycznej Partii Robotniczej. Największy europejski koncern multimedialny, Bertelsmann, kontroluje w Polsce (także poprzez związaną firmę Gruner + Jahr), kilkanaście czasopism, m.in. Claudia, Focus, Gracja, Halo, Moje Gotowanie, Moje Mieszkanie, Naj, Cosmopolitan, Tele Magazyn itd. W Czechach niemieckie koncerny medialne opanowały 82 proc. rynku prasy lokalnej), a na Węgrzech 75 proc. całego rynku prasowego. W Czechach niemiecki kapitał kupił największe gazety, m.in. "Mladá Fronta Dnes", "Lidové Noviny", "Hospodářské Noviny", "Tyden". Podobnie jest na Węgrzech, gdzie Niemcy kontrolują "Népszabadság", "Vilaggazdaság" czy "Magyar Hirlap". Na Słowacji do niemieckich koncernów należy ponad 30 tytułów. Niedawno koncern Westdeutsche Allgemeine Zeitungsverlag kupił najważniejszy dziennik w Serbii i Czarnogórze - "Politika". Szerzej: S. Sieradzki, M. Rychter, P. Cywiński, op. cit. s. 37.

³⁶⁴ J. Flankowska, Zalety i wady obecności kapitału zagranicznego w polskich mediach drukowanych – próba systematyzacji problemów, „Studia medioznawcze” 2002/5, s. 124.

gazetą należącą do tego samego właściciela – nadawały one programy o wyższej jakości.³⁶⁵ Inne badania prowadzone na zlecenie Komisji nie udowodniły także związku koncentracji ze wzrostem cen reklam, a udział w lokalnych rynkach ogólnokrajowych właścicieli wpływa wręcz na obniżkę cen.³⁶⁶

Istotny związek ze zjawiskiem koncentracji medialnej ma substytucyjność mediów, zwłaszcza pod względem ich dostępności, przede wszystkim cenowej i technologicznej, ale także pod względem jakości, zawartości i preferencji. Medium – substytut innego medium wskazuje, że ich koncentracja ma charakter monomedialny, a nie multimedialny. Wspomniane badania Federalnej Komisji Łączności traktują za substytucyjne Internet i telewizję, gazety codzienne i tygodniki oraz gazety codzienne i telewizję (gdy chodzi o programy informacyjne).³⁶⁷

Koncentracja mediów unormowana jest prawnymi regulacjami prezentującymi charakterystyczne dla nich definicje i interpretacje zjawiska: np. w W. Brytanii i Niemczech istnieje tzw. rynek widzów, we Francji istnieje rozróżnienie rynków telewizji analogowych, satelitarnych i cyfrowych, a we Włoszech rynkiem telewizyjnym jest rynek wpływów z emisji reklam i ze sponsoringu.³⁶⁸

Dynamiczny rozwój Internetu sprawił, że wydawcy zwłaszcza w ramach grup medialnych powszechnie wykorzystują sieć do tworzenia wartości dodanej dla czytelników. Mogą oni liczyć na dostęp do archiwów, notowań giełdowych, konkursów itp. Efekt synergii jest też osiągnięty w sprzedaży powierzchni reklamowej w ramach pakietów multimedialnej. Wydawcy za sprawą specyfiki Internetu uzyskują ponadto możliwość poznania opinii na omawiane w artykułach tematy, by zamieścić je następnie w wydaniach papierowych.

1.1.3. Zagraniczny rynek czytelniczy prasy codziennej w latach 1999 – 2004

Stabilizacja polskiego rynku prasowego i ugruntowanie pozycji działających na nim wydawnictw jest traktowane jako wyraz „normalizacji” charakterystycznej dla rozwiniętych rynków zachodnich. Uznanie takiego statusu prowadzi do wniosku, że dalsze na nim zmiany będą zachodzić w wolniejszym tempie, zaś ich skutki można będzie przewidzieć kierując się m.in. obserwacją zmian na rynkach Europy Zachodniej i środkowej.

Na światowych rynkach prasowych na lata 1999 - 2004 przypadało znaczne zmniejszenie grona czytelników prasy codziennej. Pod tym względem Polska należy do tzw. płytkich rynków, gdyż jedynie 37 proc. dorosłych Polaków czyta codziennie gazetę. W krajach Unii Europejskiej wskaźnik ten wynosi ok. 50 proc., w Niemczech, Holandii i w Skandynawii sięga 70 proc., a w Stanach Zjednoczonych nawet 80 proc.³⁶⁹ Ta konstatacja prowadzi do wniosku, że wraz z procesami integracyjnymi Polski z Unią Europejską różnice te mogą się zmniejszać, co z kolei może przyczynić się do długoterminowych inwestycji na rodzimym rynku prasowym. Ważkim doświadczeniem wpływającym na stosunki na polskim rynku są problemy niemieckich wydawców, zwłaszcza w latach 2001 – 2004. W okresie tym czołowe niemieckie dzienniki straciły dużą część wpływów reklamowych, zwłaszcza związanych z rynkiem pracy.³⁷⁰ Jedynie w 2002 roku ok. 350 tys. niemieckich czytelników porzuciło prasę wybierając telewizję.³⁷¹ Szczególnie dotkliwie recesję odczuła niemiecka

³⁶⁵ C. Banasiński, W poszukiwaniu równowagi, „Rzeczpospolita” 13. XI.2003, s. A 10.

³⁶⁶ Tamże, s. A 10.

³⁶⁷ Szerzej: Tamże, s. A 10.

³⁶⁸ Tamże, A 10.

³⁶⁹ P. Aleksandrowicz, op. cit., s. 3.

³⁷⁰ Tylko w I półroczu 2002 roku najważniejsze dzienniki (Die Welt, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung straciły przeciętnie 30 proc. ogłoszeń. Szerzej: K. Domagała, Gorzkie leki, „Press” XII. 2002, s. 52- 53.

³⁷¹ P. Jendroszczyk, Ciężkie czasy dla prasy, „Rzeczpospolita”, 25.XI.2003, s. B 3.

prasa regionalna – 350 gazet zanotowało 13 proc. spadek wpływów reklamowych. Receptą na pogarszające się wyniki finansowe stały się zwolnienia pracowników, współpraca między gazetami (np. wspólna akwizycja ogłoszeń) oraz pozyskiwanie nowych akcjonariuszy.

Na zróżnicowany europejski rynek prasy składa się przede wszystkim prasa bulwarowa - największe pod względem średniego nakładu polskie gazety należą do przeciętnych gazet wydawanych w Europie (tablica 13).

Tablica 13. Największe europejskie dzienniki (dane za 2001 rok).

Tytuł	Średni nakład w tys. egz.	Tytuł	Średni nakład w tys. egz.
Szwecja		Niemcy	
Aftonbladet	402	Bild	4396
Dagens Nyheter	361	Zeitungsgruppe WAZ	1090
Expressen	334	Zietungsgruppe Thuringen	458
W. Brytania		Francja	
The Sun	3473	Quest France	760
The Daily Mail	2477	Le Parisien	485
Hiszpania		Le Progres	393
El Pais	436	Włochy	
Marca	403	Corriere della Siera	715
ABC	292	La Repubblica	654
Czechy		Polska	
MF Dnes	338	Gazeta Wyborcza	535
Blesk	333	Super Express	408
Pravo	213	Rzeczpospolita	252

Źródło: „Rzeczpospolita” 13 X 2003, s. B 1. [za:] Word Press Trends 2002.

Elementem zmian rynkowych jest ewolucja samych produktów – gazet codziennych. W ciągu ostatnich kilka lat piętnaście na pięćdziesiąt najważniejszych europejskich dzienników zmieniło swój format stając się pod tym względem tabloidami – do najbardziej znanych należą: The Times (ukazuje się w dwóch formatach), The Independent, Le Matin, Svenska Dagbladet, La Libre Begique, De Standard, Die Welt, do zmiany tej przygotowuje się The Guardian The Observer i The Daily Telegraph. Jednocześnie, według International Newspaper Marketing Asociacion, wciąż 75 proc. ze stu dzienników o największej sprzedaży na świecie ukazuje się jeszcze w tradycyjnym formacie (broadsheet).³⁷² Tendencja zmian jest jednak klarowna i towarzyszą jej opinie, iż: „im wcześniej wydawca zda sobie sprawę z ich konieczności i i m szybciej je przeprowadzi, tym mniej straci”.³⁷³

Procesowi temu towarzyszy inna ważna tendencja: spadek czytelnictwa prasy codziennej na rynkach zachodnich i na rynkach środkowo – wschodnioeuropejskich. W krajach o wysokim poziomie czytelnictwa zmiany te nie są znaczne wahając się od 1 proc. we Francji, Japonii i Norwegii, przez 4 proc. W Niemczech i W. Brytanii po maksymalnie 8 proc. w Szwecji - wszystkie dane dotyczą lat 1995 – 2000. Najpoważniejsze zmiany dotyczyły natomiast rynku węgierskiego (spadek o 17 proc.), czeskiego (o 31 proc.), a przede wszystkim polskiego. Spadki te tłumaczyć należy m.in. dalszą racjonalizacją zakupów prasy

³⁷² R. Gluza, Poważny i wygodny, „Press” X 2004, s. 48 – 50.

³⁷³ Tamże, s. 48.

w warunkach gospodarki rynkowej i konsekwencjami wprowadzania realnych, nie subsydiowanych przez państwo cen oraz postępującą konkurencją intermedialną.

Ewolucję roli prasy codziennej na rynku mediów w Europie przedstawiają dane z 2002 roku. Ukazują one znaczny poziom zainteresowania zakupem dzienników tylko raz w tygodniu, a nawet raz w miesiącu i, stosunkowo niewielkie zainteresowanie regularnymi zakupami codziennych wydań. Prawidłowości te ilustruje tablica 14.

Tablica 14. Aktywność kulturalna w Europie (dane w proc.)

Medium	Codziennie	Raz w tygodniu	Raz w miesiącu	Rzadziej
Telewizja	98	-	-	-
Radio	60	-	-	-
Dzienniki	46	29	12	-
Prasa periodyczna	-	35	27	-

Zródło: J. Mikułowski – Pomorski, *Ewolucja roli prasy codziennej w Europie*, [w:] *Rynkowe zachowania nabywców prasy, materiały konferencyjne*, Szczecin, 19-20 listopada 2002, s. 40, [za:] *Europeans participation in cultural activities. A Eurobarometer Survey carried out at the request of the European commission*, Eurostat.

Zważywszy, że podstawową funkcją dzienników jest dostarczanie aktualnej informacji, Europejczyk najczęściej czerpie je z telewizji, następnie radia, a dopiero w dalszej kolejności z prasy codziennej, w tym z coraz popularniejszych gazet bezpłatnych.³⁷⁴ Istotne są różnice regionalne: mieszkańcy północy Europy, a zatem krajów o generalnie wyższym poziomie życia są bardziej aktywnymi czytelnikami dzienników niż mieszkańcy południa.³⁷⁵ Taki wzorzec może oznaczać, że przyszłość polskiej prasy należy raczej odnosić do doświadczeń rynku najbliższych sąsiadów, gdzie aktywne czytelnictwo jest bardziej popularne od biernego odbioru wiadomości z mediów elektronicznych. Dla wydawców prasy ogólnokrajowej istotna jest informacja, że podobnie jak w Polsce, w krajach w których doszło do spadku sprzedaży gazet codziennych, mniejsze zainteresowanie nabywców dotyczy przede wszystkim właśnie gazet ogólnokrajowych.³⁷⁶

Zjawiskom powyższym towarzyszy znaczny w porównaniu z innymi dziedzinami działalności gospodarczej stopień koncentracji własności występujący w szczególnie znaczącym wymiarze na rynku prasy codziennej.³⁷⁷ Na największym rynku prasowym, w Stanach Zjednoczonych, na którym ukazuje się 1600 gazet, zaledwie dwie to gazet ogólnokrajowe, a 89 - regionalne.³⁷⁸ Na rynku tym zaledwie dwóch wydawców kontroluje 57 proc. amerykańskiej prasy krajowej. Z kolei w W. Brytanii także dwóch wydawców

³⁷⁴ Nie we wszystkich krajach gazety bezpłatne zdobywają rynek bez konfliktów. W Niemczech rozdawanie gazet spotkało się z zarzutami o naruszanie zasad konkurencji i procesami sądowymi skierowanymi przez koncern Axel Springer. Sądy odrzuciły jednak pozwy i gazety mogły się dalej ukazywać.³⁷⁴ Wydawcy ci wskazywali, że gazety bezpłatne nie mają charakteru dziennikarskiego, brakuje form publicystycznych i są one całkowicie uzależnione od reklamodawców. Gazety bezpłatne mają także umieszczać zbyt wiele reklam w stosunku do innych zawartości. Według Niemieckiego Związku Wydawców Gazet, dzienniki powinny przynajmniej w 30 proc. zarabiać na sobie poprzez sprzedaż w prenumeracie lub kolportaż. Por. J. Romanowicz, *Popołudniowy lider*, „Press”, VI. 1999, s. 32-34.

³⁷⁵ Poziom życia jest m.in. mierzony przez wielkość produktu krajowego brutto wyrażonego w USD przypadającego na 1 mieszkańca oraz przez tzw. siłę nabywczą mierzoną w produkcie krajowym brutto przypadającym na 1 mieszkańca. W krajach Europy północnej są one generalnie na wyższym poziomie niż krajach południa kontynentu. Szerzej: Świat w liczbach 2002, *The Economist*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 26 – 27.

³⁷⁶ Por. Z. Bajka, *Czynniki określające popyt na prasę codzienną – rozważania w sytuacji regresu czytelnictwa prasy* [w:] *Rynkowe zachowania nabywców prasy. Materiały konferencyjne*, Szczecin, listopad 2002, s. 57.

³⁷⁷ M. Mrozowski, op. cit., s. 160 – 165.

³⁷⁸ Szerzej: B. Golka, *System medialny Stanów Zjednoczonych*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004, s. 237 – 254.

kontroluje aż 60 proc. rynku prasy.³⁷⁹ W wymiarze politycznym oznacza to na przykład opowiadanie się większości brytyjskiej prasy za partią konserwatywną.³⁸⁰ W Niemczech koncern Axel Springer (wydaje m.in. Bild Zeitung i Die Welt) kontroluje niespełną czwartą część rynku dzienników, a wspomniany Bild ma nakład większy niż cztery największe tzw. opiniotwórcze dzienniki razem wzięte.³⁸¹ Podobne zjawisko można zaobserwować na rynkach mniejszych krajów, np. austriackim i irlandzkim.

Także na rynkach krajów środkowo – europejskich występuje zjawisko koncentracji. Na przykład w Czechach obecny także w Polsce koncern Passauer Neue Presse przejął, począwszy od 1993 roku, ok. 90 proc. prasy regionalnej, co spotkało się licznymi głosami krytycznymi.³⁸²

Fakty powyższe nie pozwalają jednak na wysnucie wniosku, że generalnie na światowych rynkach prasowych dochodzi do monopolizacji rynku. Każdy krajowy rynek pozostaje bowiem odmienny od pozostałych, np: we Francji największe nakłady osiągają regionalne dzienniki, we Włoszech nie istnieje silna prasa sensacyjna (bulwarowa), która zdecydowanie dominuje z kolei w Niemczech, a W. Brytania jest jedynym europejskim krajem gdzie gazeta opiniotwórcza (The Daily Telegraph) osiąga ponad 1 mln nakładu.³⁸³

1.2. Formowanie się rynku reklamy prasowej

1.2.1. Rynek reklamy gazet ogólnopolskich

Przemiany polskiego rynku reklamy wywołane rozwojem warunków wolnorynkowych, należały po 1989 roku do najbardziej dynamicznych w Europie. Wielkość tego rynku zbliżyła się w szybkim tempie do wielkości charakterystycznych dla rozwiniętych gospodarek, choć wzięwszy pod uwagę stosunek przychodów reklamowych ogółem netto do PKB jest to poziom nadal znacznie odbiegający od najbardziej rozwiniętych rynków (tablica 15).

Tablica 15. Przychody reklamowe mediów ogółem w stosunku do PKB (dane w proc. za 2002 rok).

Polska	USA	W. Brytania	Niemcy	Hiszpania	Francja	Włochy
0,52	1,24	1,19	0,91	0,83	0,69	0,66

Źródło: Ad.Media Raport CR Media Consulting (dane za lata 2004 – 2006 – prognoza).

Już w 1990 roku na polski rynek weszły przedstawicielstwa światowych agencji reklamowych, które pojawiły się za międzynarodowymi korporacjami.³⁸⁴ Powstały także pierwsze agencje reklamowe.³⁸⁵ Zrazu świadczyły wszelkie możliwe usługi, od produkcji, kreacji i opracowaniem kampanii reklamowych, po zakup czasu i przestrzeni w mediach.³⁸⁶ Wyrazem późniejszej profesjonalizacji była ich postępująca specjalizacja przejawiająca się w

³⁷⁹ J. Skrzypczak, Ograniczenia koncentracji przedsiębiorstw medialnych a wolność słowa – doświadczenia Unii Europejskiej i Polski, „Studia Medioznawcze” 2003, nr. 5, s. 24.

³⁸⁰ J. Hardy, Media Ownership and Control, wystąpienie na IDASA International Seminar on Information, Power and Democracy, 9-12 X 2000.

³⁸¹ R. Bartoszcze, Europejskie systemy medialne, [w:] T. Sasińska – Klas (red.), A. Hess (red.), Media a integracja europejska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 30.

³⁸² B. Klimkiewicz, Medialna przestrzeń przepływów, [w:] T. Sasińska – Klas (red.), A. Hess (red.), Media a integracja europejska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 100 – 101.

³⁸³ Szerzej: Tamże, s. 30 – 31.

³⁸⁴ Na polskim rynku pojawiły się wówczas m.in. Mc Cann – Ericsson, J. Walter Thompson – Parintex, Euro RSCG, Leo Burnett, Lintas, Grey, BBDO.

³⁸⁵ Powstały wówczas m.in.: Corporate Profiles, Grupa 66, Testardo, Galicia i AIDA.

³⁸⁶ Agencje takie dysponowały własnymi działami obsługi, produkcji badań i działami mediów.

ewolucji w konglomeraty specjalistycznych firm.³⁸⁷ Specjalistyczna wiedza na temat mediów, niezbędna by zakup powierzchni reklamowej na potrzeby kampanii reklamowych był dobrze zaplanowany stała się tak poszukiwana, że już z początkiem lat 90. ub. w. powstały w Polsce pierwsze domy mediowe.³⁸⁸ Już w pierwszym okresie działalności dysponowały one odrębnymi budżetami własnych klientów.

Analizę danych opisujących rynek reklamowy należy poprzedzić uwagą, że w zależności od źródła różnią się one i to dość znacznie. Przede wszystkim rynek ten jest jedynie szacowany, gdyż wpływy poszczególnych mediów nie są audytowane. Poza tym badania tego rynku nie są precyzyjne i opierają się na metodologii próbkowania. Co więcej, dane dotyczą wartości cennikowych, nie uwzględniają zatem rabatów, opustów i umów barterowych. Wreszcie należy zwrócić uwagę na to, że każda z instytucji badawczych stosuje własne metody, które różnią się np. liczbą analizowanych tytułów. Prezentowane w tablicy 16 informacje są zatem jedną z wersji, ilustrują jednak obecne na rynku tendencje.

Tablica 16. Wydatki i prognozy reklamowe w podziale na media w latach 1998 – 2003 (w mln zł).

Lata	Razem	Dzienniki	Magazyny	Telewizja	Radio	Kino	Outdoor
1998	5 088	664	741	2 833	382	7	460
1999	6 955	753	1 113	4 048	491	14	536
2000	7 742	836	1 201	4 585	562	16	542
2001	8 378	897	1 364	4934	591	18	574
2002	9 251	982	1 498	5 476	656	20	619
2003	10 275	1138	1 622	6 124	701	22	668

Źródło: Zenith Media.

Jak wynika z powyższych danych, najbardziej dynamiczny wzrost rynku reklamy miał miejsce w latach 1998 – 1999. Pierwsze oznaki stagnacji pojawiły się w 1999 roku (zestawienie przychodów reklamowych mediów netto przedstawia tablica 17). Zarejestrowane dane liczbowe nie oddawały istoty zjawiska - na przykład według Expert Monitora dochody reklamowe prasy wzrosły w stosunku do poprzedniego roku, i to o 23,9 proc. (z 1,286 mld zł do 1,593 mld zł).³⁸⁹ Wzrost dochodów z reklam w dziennikach miał być w 1999 roku jeszcze pokaźniejszy i sięgnąć 38,2 proc., co nawet po odliczeniu inflacji należało uznawać za znaczący postęp.³⁹⁰ Szacowano jednak, że gdyby nie aktywność nowo powołanych funduszy

³⁸⁷ Powołanie wyspecjalizowanych firm ma umacniać więzi z dotychczasowymi klientami oraz pozwalać na zwiększanie wpływów niwelując konflikty interesów (praca na rzecz konkurujących ze sobą klientów). Najważniejszymi działającymi w Polsce domami mediowymi są domy sieciowe (czyli oddziały zagranicznych domów). Ich status jest związany z postępującą na skalę globalną konsolidacją: cztery największe reklamowe holdingi na świecie (Omnicom Group, Interpublic Group of Companies, WPP i Publicis Group) skupiają ponad 70 proc. globalnych wydatków na reklamę. Szerzej: V. Makarenko, Domy mediowe w Polsce: segment o rosnącym znaczeniu, [w:] Studia medjoznawcze 3/2002, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002, s. 124.

³⁸⁸ Pierwszy domem mediowym w Polsce była filia francuskiego HMS Carat założona w 1991 roku. W 2002 roku działało ok. 30 domów mediowych.

³⁸⁹ Dochody reklamowe magazynów i dzienników wg Expert Monitor. Podobną różnicę odnotował AC Nielsen. Według monitoringu tej firmy, najkorzystniej w 1999 roku wypadła prasa codzienna (wzrost o 27 proc.). Przychody reklamowe wydawców magazynów wzrosły o 18 proc., stacji telewizyjnych o 8 proc., a rozgłośni radiowych o ok. 11 proc. J. Stępień, Prasa górą, „Press”, listopad 2000, s. 83. Raport o Agencjach i domach mediów „Media i Marketing Polska” odnotował 26 proc. wzrost przychodów mediów z reklamy za 1999 rok. Praca zbiorowa pod red. M. Reyher, Równoleżnik zero, „Media i Marketing Polska”, Raport o agencjach i domach mediowych 2000 – 2001, V. 2001, s. 6.

³⁹⁰ A. Ryk, Prasa: w miarę stabilnie, „Brief”, luty 2001, s. 12.

emerytalnych, stopa wzrostu rynku byłaby niższa (ok. 8 proc.), co po uwzględnieniu inflacji oznaczało już jego całkowite zahamowanie.³⁹¹

Symptomy nadchodzącej dekoniunktury sygnalizowały informacje płynące z domów mediowych. Okres boomu reklamowego notowanego przez media zakończył się, normalizacja wzrostu świadczyła o dojrzałości rynku, a „rozdział największych budżetów ostatecznie się w Polsce zakończył”.³⁹² Dla agencji reklamowych 1999 rok był okresem podejmowania decyzji strategicznych, które miały wyłonić kolejne źródła potencjalnych zysków. Z punktu widzenia wydawców prasy najistotniejsze było dostosowanie pracy agencji do potrzeb rynku. A rynek ten kurczył się.

Tablica 17. Przychody reklamowe netto mediów ogółem (dane w mln zł, za 2005 rok – prognoza).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Przychody reklamowe	4611	4378	4049	4630	4994	5375

Źródło: AD.Media Raport, CR Media Consulting.

Zbliżającą się recesję anonsowały pogarszające się relacje klientów z agencjami.³⁹³ Coraz częściej dochodziło do przypadków nie realizowania zaplanowanych wcześniej projektów, czy kampanii oraz prób renegecji z agencjami reklamowymi warunków finansowych.³⁹⁴ Media znajdowały się pod presją domów mediowych, a te z kolei pod presją swoich klientów żądających skuteczniejszych kampanii za te same lub wręcz mniejsze pieniądze. W tej sytuacji na rynku reklamowym powstały tzw. domy negocjacyjne.³⁹⁵ Dysponowały one już na starcie poważnymi budżetami reklamowymi, przede wszystkim z połączenia budżetów obsługiwanych wcześniej przez domy mediowe, i stały się jednymi z najpoważniejszych partnerów dla mediów zmuszając je do akceptowani bardzo atrakcyjnych dla reklamodawców cen reklam.³⁹⁶ Właśnie wysokie rabaty, a tym samym wykazywane przez nie w kontaktach z reklamodawcami wysokie oszczędności stały się ich podstawowym celem. Uboczną, ale istotną konsekwencją takich relacji było także wywieranie wpływu przez reklamodawców na treści przekazywane przez media.³⁹⁷

Charakterystyczną cechą rynku reklamy 2000 roku było wzmocnienie pozycji gazet regionalnych. Odnotowały one, łącznie, 16 proc. wzrost dochodów reklamowych, podczas gdy wzrost dochodów prasy ogólnopolskiej wyniósł 11 proc. U zarania 2000 roku zakładano, że wzrost przychodów mediów z reklamy będzie mniejszy. Osiągnięty wynik – nominalny wzrost mierzony według cenników na poziomie 4 proc. – przyjęto jako zapowiedź głębokiej

³⁹¹ A. Małkowska – Szozda, Nowy rozdział. Raport o agencjach i domach mediowych 1999-2000, „Media i Marketing Polska”, s. 7.

³⁹² W. Ulrich, dyrektor generalny Grey, A. Małkowska – Szozda, op. cit., s. 7.

³⁹³ „Ponieważ rynek jest trudny, klienci bezkarnie mogą zapraszać dowolną liczbę agencji do przetargu, a potem kończyć go bez rozwiązania. W dodatku nawet jeśli istnieje uzasadnione podejrzenie, że przetarg tak właśnie się zakończy, agencje i tak podejmują ryzyko w myśl zasady, że być może tym razem, mimo wszystko, coś się uda zdobyć”. Wojciech Szpil, prezes zarządu agencji Upstairs Young & Rubicam., [w:] M. Reyher (red.), op. cit., s. 8.

³⁹⁴ M. Reyher (red.), op. cit., s. 8.

³⁹⁵ Pierwszym domem negocjacyjnym na świecie był powstały w lipcu 2001 roku w Nowym Jorku Magna Global. Jego polska filia zaczęła działalność w Polsce dwa miesiące później. Po nim powstały następne, m.in. PowerCom. Szerzej: V. Makarenko, Domy mediowe..., op. cit. s. 128 – 129.

³⁹⁶ Domy negocjacyjne dysponowały w 2001 i w 2002 ok. 20 -30 proc. wszystkich budżetów reklamowych w Polsce.

³⁹⁷ Problem ten dotyczył przede wszystkim mediów elektronicznych. Szerzej: V. Makarenko, Domy... op. cit., s. 130.

recesji.³⁹⁸ Spodziewany spadek przychodów traktowano przede wszystkim jako konsekwencję recesji gospodarczej (spadku tempa wzrostu produktu krajowego brutto) oraz nasycenia, a nawet przesycenia działalnością reklamową wielu dziedzin gospodarki.³⁹⁹

W 2001 roku, po raz pierwszy w trzynastoletniej historii wolnego rynku w Polsce, media zanotowały spadek realnych przychodów reklamowych, niewiadomą pozostała jedynie skala recesji. Oficjalne monitoringi wskazywały co prawda na 8 proc. wzrost w stosunku do 2000 roku, lecz mało transparentna polityka kazała domniemywać, że rzeczywiste wyniki były w 2001 roku o 10 – 15 proc. gorsze od uzyskanych rok wcześniej.⁴⁰⁰ Potwierdzały ten stan rzeczy domy mediowe dysponujące informacjami o wysokości udzielanych rabatów.⁴⁰¹

Na tak trudnym rynku agencje reklamowe opisywały pracę z klientami jako „balans wokół zera”, co miało oznaczać, że nie było klientów przynoszących agencjom dużych zysków i dużych strat. Klienci funkcjonujący na trudnym rynku bardzo często podejmowali decyzje o redukcji wydatków reklamowych. Pozostali, choć nie zmniejszyli swoich budżetów wobec 1999 roku, to po uwzględnieniu inflacji, były one w istocie mniejsze. Wyrazem dążeń mediów do obrony przed naciskami domów mediowych dążących do uzyskania wysokich rabatów były próby ustalenia wspólnego frontu przez nadawców telewizyjnych i wydawców prasowych. W praktyce jednak kończyły się one niepowodzeniem. Starania o reklamodawców polegały głównie na oferowaniu coraz wyższych rabatów i przejawiały się pełnym zapełnieniem bloków reklamowych u nadawców telewizyjnych i utratą przez to wielu budżetów reklamowych. W tej sytuacji w 2003 roku doszło do podniesienia cen. Bardziej elastyczni wydawcy prasy – w gazecie zawsze można wszak dodrukować kolejną stronę reklamową – sugerowali np. wprowadzenie audytu rabatów, ewentualnie powołanie spółki brokerskiej, która zarządzałaby powierzchnią reklamową wydawców i w ich imieniu negocjowała warunki współpracy z reklamodawcami, ale żadna z tych koncepcji nie weszła w fazę realizacji.

Tablica 18. Przychody reklamowe gazet ogólnopolskich (dane cennikowe, bez uwzględnienia rabatów i upustów, w mln zł).

Gazeta/Rok	Gazeta Wyborcza	Rzeczpospolita	Super Express	Fakt	Życie	Trybuna
1999	413	120	77	-	10	2
2000	476	157	85	-	9	2
2001	450	133	82	-	4	5
2002	717	122	86	-	5	7
2003	669	123	89	5	1	6
2004	704	148	93	81	1	5

Źródło: Agora Monitoring. Fakt ukazał się w październiku 2003 roku. (-) Gazeta nie była obecna na rynku.

Najtrudniejszym okresem dla ogólnopolskiej prasy codziennej była druga połowa 2001 roku i cały rok 2002 (zestawienie przychodów reklamowych gazet ogólnopolskich przedstawia tablica 18). Według obliczeń uwzględniających upusty i rabaty, w 2002 roku cały polski rynek reklamy skurczył się o 8,7 proc. w stosunku do 2001 roku, przeciętne rabaty w

³⁹⁸ M. Reyher (red.), op. cit., s. 6.

³⁹⁹ R. Nowacki, Struktura wydatków na reklamę w krajach europejskich jako podstawa prognozowania kierunków rozwoju polskiego rynku reklamy, „Handel Wewnętrzny”, s. 9.

⁴⁰⁰ Dane firm monitorujących rynek różniły się między sobą. Np. według Expert Monitora, rynek reklam powiększył się w 2001 roku o 5 proc. Por. SMS, Próba ognia. Agencja reklamowe i domy mediowe. Raport specjalny, „Media i Marketing Polska”, maj 2002, s. 5 oraz A. Błaszczak, LUZ, op.cit., s. B 3.

⁴⁰¹ Za podstawową przyczynę tych różnic należy uznać rabaty uwzględniane w obliczeniach domów mediowych, a nie uwzględniane w zestawieniach instytutów badawczych.

prasie miały sięgać 45 proc., natomiast prasowe wpływy reklamowe wynosić 1,43 mld zł.⁴⁰² W pierwszym półroczu 2002 roku rynek reklam dzienników ogólnopolskich skurczył się o ponad 24 proc. w stosunku do pierwszego półrocza 2001 roku, a w całym 2002 roku regresja sięgnęła 25 proc.⁴⁰³

Ożywienie na rynku przyniósł 2003 rok, gdy wydatki na reklamę w Polsce przekroczyły po raz pierwszy próg 1 mld dolarów.⁴⁰⁴ Dominowały na nim nadal stacje telewizyjne stosujące bardzo wysokie rabaty. Ożywienie przypisywano nie tylko poprawie nastrojów gospodarczych, ale także m.in. powiększeniu się budżetów koncernów międzynarodowych i obsłudze klientów międzynarodowych przez polskie oddziały sieciowych agencji reklamowych. Nadal do rzadkości należały natomiast stałe kontrakty reklamowe. W obliczu agresywnej walki o klientów relatywnie niskie były też prowizje agencyjne, które można też traktować jako wyznacznik rynkowych nastrojów. W 2003 roku szacowano, iż wynosiły one 3 – 8,5 proc., podczas gdy w 2002 roku od 6 do 12 proc.⁴⁰⁵

Spadki przychodów reklamowych były nierówne w poszczególnych tytułach (tablica 19). Na przykład pierwsze półrocze 2002 roku przyniosło zmniejszenie wpływów z reklam ogólnopolskich w stosunku do pierwszego półrocza 2001 roku: w Gazecie Wyborczej o 20 proc., w Rzeczpospolitej – o 20 proc, w Super Expressie – o 28 proc.⁴⁰⁶ Znaczne wzrosty procentowe dla Życia i Trybuny wynikały z bardzo niskich przychodów w 2001 roku i nie zmieniały obrazu całego rynku.⁴⁰⁷ Charakterystycznym elementem rynku był wzrost w latach 2000 – 2004 przewagi Gazety Wyborczej nad innymi największymi gazetami ogólnopolskimi pod względem udziału w rynku przychodów reklamowych prasy codziennej.⁴⁰⁸

Tablica. 19. Wpływy reklamowe w dziennikach ogólnopolskich (dane w mln zł).

Tytuł	I-VI 2001	I-VI 2002	I-VI 2001/I-VI 2002
Gazeta Wyborcza	248	199	-20 proc.
Rzeczpospolita	73	58	-20 proc.
Super Express	44	32	-28 proc.
Życie	2	3	73 proc.
Trybuna	2	3	34 proc.

Źródło: Agora Monitoring.

Z punktu widzenia wydawców, zwłaszcza tych którzy budowali większe grupy medialne, ważne były spadki w dochodach reklamowych ponoszone w 2002 roku przez czasopisma (o 14,8 proc.), radiostacje (2,8 proc, w tym rozgłośnie lokalne – o 13,8 proc.),

⁴⁰² Obliczenia firmy CR Media zaprezentowane 24 kwietnia 2003 roku. U. Zielińska, [www. Parkiet.pl](http://www.Parkiet.pl), 25.04.2003. Prognozy CR Media na 2003 roku zapowiadały dalsze pogorszenie sytuacji. Realne przychody reklamowe prasy miały zmniejszyć się o kolejne 6,4 proc. do 1,52 mld zł.

⁴⁰³ Por. A.B., Pesymistyczne prognozy, „Rzeczpospolita”, 5.XI. 2002, s. B4., A. Błaszczak, Złudna stabilizacja, „Rzeczpospolita”, 22 .VIII. 2002, s. B. 1. Według Agory Monitoring – spółka opublikowała swoje dane w lutym 2003 roku - wydatki na reklamę płatną w prasie codziennej spadły w 2002 roku o 22,2 proc.

⁴⁰⁴ A. Małkowska – Szozda, Sparowany sierpowy, „Media i Marketing”. Raport 2003 – 2004. Agencje reklamowe, domy mediowe, V. 2004, s. 6.

⁴⁰⁵ Tamże, s. 7.

⁴⁰⁶ Jednocześnie, według Agory Monitoring, obronną ręką wyszły ekonomiczne dzienniki specjalistyczne. Wzrosty (cennikowe) wpływy reklamowe Pulsu Biznesu wyniosły w I półroczu 2002 roku w stosunku do I półrocza 2001 roku aż 26 proc., Gazety Prawnej o 15 proc. Zyskał też Dziennik Sportowy (o 10 proc.). Por. K.P., Jak chleb powszedni, „Media i Marketing Polska”, Raport specjalny. Dzienniki, październik 2002, s. 2-3.

⁴⁰⁷ Po trzech kwartałach 2002 roku Agora Monitoring podawała, że spadek przychodów reklamowych dzienników ogólnopolskich sięgnął 12 proc. w stosunku do trzech pierwszych kwartałów 2001 roku. A.B., Pesymistyczne..., op. cit., s. B 4.

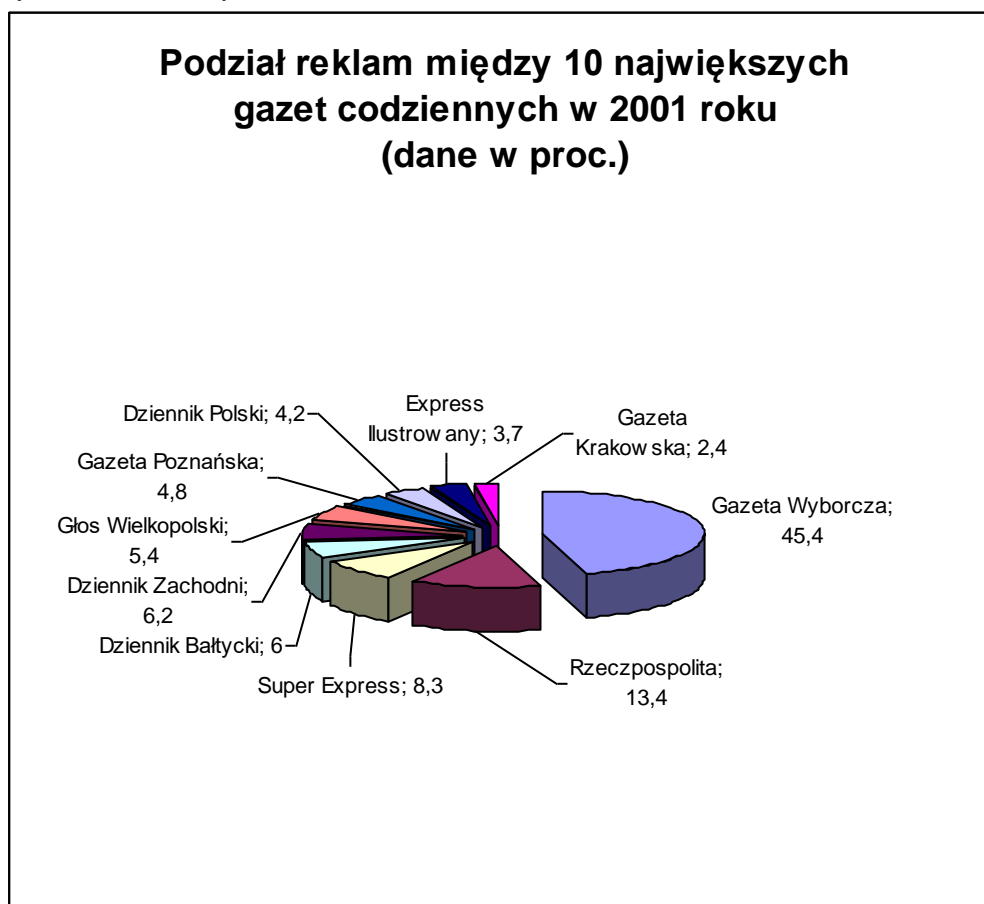
⁴⁰⁸ W komentarzach do wyników spółki wskazywani jednak, że Agora osiągała relatywnie lepsze wyniki niż pozostałe wydawnictwa prasy ogólnopolskiej. Tamże, s. B 4.

firmy reklamy zewnętrznej (o 25 proc.) i stacje telewizyjne (o 5,2 proc.).⁴⁰⁹ Dekoniunktura dotyczyła bowiem wszystkich mediów.

Coraz bogatszy był natomiast rynek pod względem liczby reklamodawców uznających za korzystne reklamowanie się w prasie codziennej – ich liczba wzrosła w 2002 roku do ok. 80 tys., w tym zaledwie dwustu pierwszych reklamodawców przeznaczało na reklamy aż 40 proc. całej sumy przeznaczanej na tę formę promocji i wskaźnik ten nie zmieniał się.⁴¹⁰

Wyraźny wzrost wpływów reklamowych media zaczęły odnotowywać dopiero w 2004 roku, gdy poziom reklamowych wpływów osiągnął stan z 2000 roku.⁴¹¹ Takie fluktuacje na rynku reklamy sprawiły, że przedstawiciele domów mediowych skłonni byli powoływać się na tzw. krzywą Sorrela. Ten szef WWP Group sformułował tezę, iż po nagłym załamaniu rynek reklamy stabilizuje się na niższym poziomie, by po pewnym czasie gwałtownie powrócić do dawnego pułapu.⁴¹²

Rysunek 9. Podział rynku reklam w 2001 roku.



Źródło: Agora Monitoring.

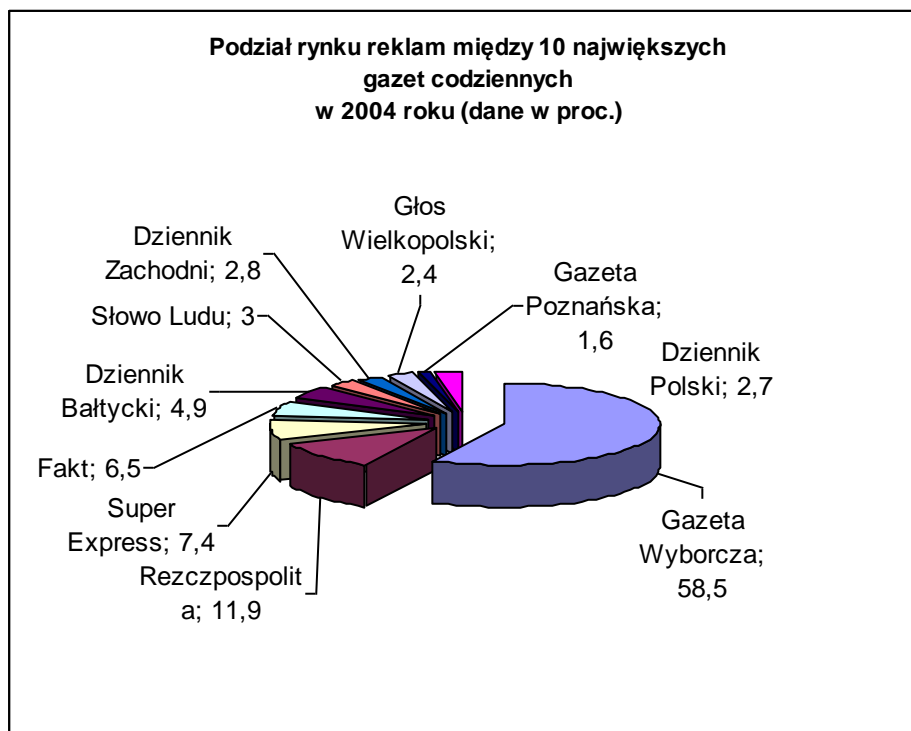
⁴⁰⁹ www. Agora.pl.

⁴¹⁰ Wzrost wynosił ok. 4-5 tys. rocznie. Dane na podstawie Monitoringu Rynku Reklamy Prasowej „Żyrafa” prowadzonego przez Rzeczpospolitą. A. Ryk, op. cit., s. 10.

⁴¹¹ V. Makarenko, Reklama odetchnęła, „Gazeta Wyborcza” 23. II. 2005.

⁴¹² Szerzej: M. Babiński, Rok oszczędności, „Press” I. 2004, s. 66 – 67.

Rysunek 10. Podział rynku reklam w 2004 roku.



Źródło: Agora Monitoring.

Na taki obraz polskiego rynku nakłada się „brak długofalowego myślenia o marce i produkcji” i „traktowanie reklamy i marketingu jako kosztów a nie inwestycji” oraz rezygnację w pierwszej kolejności z reklamy w obliczu konieczności ograniczania kosztów.

Katalizatorem znaczących zmian na rynku reklamy gazet ogólnopolskich był debiut dziennika Fakt. Choć pomimo osiągnięcia pozycji lidera sprzedaży egzemplarzowej uzyskał on w pierwszym roku ukazywania się gorsze wyniki w pozyskiwaniu reklam od Super Expressu, to jego obecność zmusiła bezpośrednich konkurentów (Gazetę Wyborcza i Super Express i gazety regionalne) do stosowania bardziej elastycznej polityki rabatowej. W 2004 roku Faktowi udało się już przejąć znaczącą część rynku reklam (rysunek 10).

1.2.2. Dzienniki regionalne na rynku reklamy

Gazety regionalne lepiej niż dzienniki ogólnopolskie radzą sobie w warunkach recesji, gdyż większość ich przychodów reklamowych pochodzi od dużej liczby małych podmiotów gospodarczych, które nie zmniejszają tak drastycznie wydatków na reklamę, jak np. potentaci FMCG (dóbr szybko zbywalnych, np. proszków do prania, żywności, artykułów higieny osobistej itp.) przeprowadzający kampanie reklamowe przede wszystkim w prasie ogólnopolskiej. Szacuje się, że dzienniki regionalne 70 proc. swoich dochodów czerpią z regionalnych rynków. Pozostałe 30 proc. to dochody z ogólnopolskich kampanii reklamowych dostarczane przez agencje, głównie za pośrednictwem firmy Media Tak.⁴¹³ Poza tym gazety regionalne zakorzenione zazwyczaj od 50 – 60 lat na swoich rynkach mają wiernych czytelników, co dodatkowo budziło zaufanie agencji reklamowych, a przede wszystkim drobnym reklamodawców.

Mimo tak silnych podstaw w najtrudniejszych dla rynku reklamowego latach 2001 – 2002 jedynie nieliczne gazety regionalne obroniły swoje pozycje (ich przychody reklamowe

⁴¹³ K. Prewęczka, Pocięta czasów marnych, „Media i Marketing Polska”, Raport specjalny. Dzienniki, X. 2001, s. 4.

przedstawia tablica 20). Podobnie jak gazety ogólnopolskie i inne media i one jednak stosowały znaczące rabaty, zatem ich rzeczywiste dochody można szacować na około 30 – 40 proc. mniejsze od podawanych przez dane pochodzące z monitoringu.

Tablica 20. Przychody reklamowe gazet lokalnych w latach 2001 – 2004 (dane cennikowe, dotyczą wpływów ze standardowych reklam i ogłoszeń prasowych i wpływów z insertów, w mln zł).

Tytuł	Przychody 2001	Przychody 2002	Przychody 2003	Przychody 2004
Dziennik Bałtycki/ Wieczór Wybrzeża	59,8	58,1	67,2	61,7
Słowo Polskie Gazeta Wrocławska	-	-	-	38,5
Dziennik Zachodni	62,3	51,7	42,6	35,1
Głos Wielkopolski	53,7	39,1	39,7	29,6
Gazeta Poznańska	47,6	34,4	27,6	19,6
Dziennik Polski	41,9	34,3	34,4	32,9
Dziennik Łódzki/ Wiadomości Dnia	34,8	31,1	33,9	32,4
Express Ilustrowany	36,9	30,3	26,2	22,9
Gazeta Krakowska	23,9	23,6	24,1	17,5
Gazeta Olsztyńska	19,9	21,2	19,9	18,2
Gazeta Pomorska	24,2	19,7	22,3	22,0
Gazeta Wrocławska	16,9	17,6	20,8	-
Express Bydgoski	12,1	14,5	16,0	16,1
Trybuna Śląska	15,1	14,3	10,7	8,0
Gazeta Lubuska	17,6	13,8	16,5	15,1
Kurier Szczeciński	15,6	13,2	14,3	12,3
Dziennik Wschodni	10,3	13,0	13,4	13,6
Nowa Trybuna Opolska	13,2	12,8	13,3	12,5
Echo Dnia	13,0	12,4	12,8	11,9
Kurier Poranny	12,0	11,4	11,3	10,9
Wieczór Wrocławia	10,7	10,7	11,8	-

Źródło: Agora Monitoring, „Press II 2004, . (-) Gazeta została połączona z inną, bądź nie istniała jeszcze na rynku.

1.2.3. Gazety bezpłatne na rynku reklamy

Pojawienie się gazet bezpłatnych nie spowodowało bardzo istotnych przesunięć na rynku reklamy. Szacuje się, że w 2004 roku funkcjonujące tytuły uzyskały łącznie do ok. 10 proc. rynku reklamowego prasy.⁴¹⁴

W Warszawie, najważniejszym regionalnym rynku reklamowym jedynie Metropol przechwycił w pierwszym okresie swej działalności istotną część rynku reklam. Nie udało mu się jednak z początku pozyskać reklam wizerunkowych, ani kampanii reklamowych, po części dlatego, że reklamodawcy uznawali, że po gazety bezpłatne sięgają ci czytelnicy, których nie stać na gazety płatne, są to zatem czytelnicy „nieatrakcyjni”, jako odbiorcy reklamy. Problemem okazała się także ocena skuteczności zamieszczania w nich reklam. Gazety te są rozdawane każdemu przez co trudno, z punktu widzenia reklamodawcy, o wskazanie i dotarcie do grupy docelowej.

⁴¹⁴ K. Sobczak, op. cit., s. 52.

1.2.4. Pozycja prasy na rynku reklamy

Poziom wydatków reklamowych kierowanych do prasy w stosunku do lokowanych w innych mediach należy odnieść do trendów obserwowanych na rozwiniętych rynkach. Struktura wydatków reklamowych ma bowiem związek z osiągniętym poziomem rozwoju gospodarczego. Przyjmuje się przy tym, że wysoko rozwinięte rynki ewoluują w kierunku odejścia od mediów masowych (zwłaszcza telewizji) na korzyść mediów o wyższym stopniu indywidualności.⁴¹⁵

W rozwoju polskiego rynku mediów do 1997 roku można wskazać na zmniejszanie się udziału telewizji w wydatkach reklamowych przy jednoczesnym wzroście udziału prasy (tablica 21). Zjawisko to należy tłumaczyć m.in. dojrzewaniem rynku: z początkiem lat 90. działalność reklamowa oznaczała w Polsce przede wszystkim popularyzację nowych marek. Telewizja była wówczas stosownym medium pierwszego wyboru – to prawidłowość na tzw. wschodzących rynkach - służąc m.in. jako narzędzie kreowania popytu na nowe produkty i usługi. Z upływem lat było coraz mniej nowych produktów wprowadzanych na rodzimy rynek przez międzynarodowe koncerny i faza inwestowania w nie - gdy koszty reklamy bywały wyższe od przychodów uzyskiwanych z ich sprzedaży - zakończyła się. Ustały również duże inwestycje związane z wojnami między producentami i między dystrybutorami. Rzadkością stały się kampanie wizerunkowe prowadzone z myślą o budowie wizerunku i świadomości marki. Wobec takiej zmiany celów zachwiana została pozycja telewizji jako medium dominującego.

Tablica 21. Podział wydatków na reklamę w Polsce w latach 1993 – 2004 (w proc.).

Rok	Prasa	Telewizja	Radio	Reklama zewnętrzna	Kino	Internet
1993	29,0	59,0	7,8	4,1	0,1	-
1994	35,1	51,7	8,4	4,7	0,1	-
1995	34,9	48,1	8,8	8,1	0,1	-
1996	34,2	49,3	9,0	7,4	0,1	-
1997	36,8	46,1	9,2	7,8	0,1	-
1998	29,1	54,0	7,5	9,1	0,2	0,1
1999	30,6	55,4	6,7	7,9	0,2	0,2
2000	27,8	55,9	6,6	9,0	0,3	0,4
2001	25,7	62,3	6,4	5,7	0,5	0,4
2002	21,4	66,0	7,8	4,0	0,5	0,3
2003	26,6	59,6	6,8	6,5	0,2	0,3
2004	30,6	55,1	8,6	5,4	0,1	0,2

⁴¹⁵ R. Nowacki, op. cit., s. 12. Należy przewidywać dalszy wzrost udziału prasy w rynku reklamowym, zgodny z obserwowanymi tendencjami. Dotyczy to również zmiany struktury wpływów na korzyść wydawnictw periodycznych o dokładnie określonych profilach czytelników. Zmniejszające się wpływy prasy codziennej może jedynie zrekomensować większa aktywność reklamowa na rynkach lokalnych. Wśród masowych mediów tego samego typu systematycznie będzie się zwiększać konkurencja. Wynikiem tej walki może być proces koncentracji kapitału i powstanie grup multimedialnych, mających udziały w różnych mediach i środkach przekazu, w celu rozkładania ryzyka inwestycyjnego na kilka przedsięwzięć nawet konkurencyjnych wobec siebie. Strategia ta będzie związana ze zwiększaniem się barier wejścia na rynek mediów (brak rezerw i nisz rynkowych), co wywoła konieczność inwestowania większych środków w nowe przedsięwzięcia, a tworzenie nowych stacji telewizyjnych, radiowych i wydawnictw prasowych będzie się wiązać ze zwiększonym ryzykiem inwestycyjnym.” Tamże, s. 13.

Źródło: Optimum media, Expert Monitor, Media Watch, Agora Monitoring, CR Media, IP Polska.

Nieoczekiwana zmiana miała miejsce w 1998 roku, gdy udział telewizji w przychodach reklamowych wzrósł w stosunku do poprzedniego roku. Przede wszystkim stało się tak dlatego, że doszło do wzbogacenia rynku telewizyjnego. Zmieniła się także polityka cenowa nadawców telewizyjnych (problem ten zostanie przedstawiony w rozdziale poświęconym konkurencji intermedialnej). Tendencja ta pogłębiła się w okresie dekoniunktury lat 2001 – 2002. Agresywna polityka cenowa stosowana przez stacje telewizyjne ugodziła przede wszystkim w pozycję wydawców prasy, ale miała także wpływ na załamanie przychodów z reklamy zewnętrznej w 2001 roku. W tym przypadku jednak za podstawową przyczynę należy uznać zmiany w otoczeniu prawnym (np. restrykcje wobec promocji alkoholi i tytoniu).

1.2.5 Konsekwencje recesji gospodarczej na rynku reklamowym

Konsekwencją gospodarczej recesji lat 2000 – 2002 były zmiany relacji pomiędzy reklamodawcami, agencjami reklamowymi i wydawcami prasy. Polegały one przede wszystkim na tym, że:

1. Wzrosła liczba przetargów rozpisywanych przez reklamodawców pomiędzy agencjami i domami mediowymi, zmniejszył się natomiast średni pojedynczy budżet – przedmiot przetargów.
2. Kontakty pomiędzy agencjami i domami mediowymi, a reklamodawcami stały się niestabilne. Do rzadkości należały długotrwałe relacje. Zlecenia dotyczyły zazwyczaj jednego projektu. W tej sytuacji także wydawnictwa prasowe, które zyskały uznanie wśród agencji i domów mediowych nie mogły liczyć na profity wynikające z długotrwałych relacji i planować długoterminowe dochody.
3. Reklamodawcy powstrzymywali się przed decyzjami dotyczącymi znacznych kampanii reklamowych. Agencje i domy mediowe wybierały w tej sytuacji po jednym - dwa tytuły obecne na danym rynku. W efekcie dodatkową przewagę uzyskiwali liderzy na rynku czytelnicy oraz wydawnictwa o najbardziej pożądanym przez reklamodawców profilu czytelnicy. Wydawnictwa ze słabszymi tytułami nie były beneficjentami kampanii reklamowych.
4. Spadła skuteczność reklamy. Stała się ona tańsza, agencje były mniej kreatywne. Zmuszone do pracy nad wieloma projektami (uczestnicząc w większej liczbie przetargów), nie były w stanie zapewnić ich wysokiego poziomu. W efekcie niezadowolony klient ponosił konsekwencje spadku rynkowego znaczenia jego produktów, np. poprzez spadek wartości ich marek.
5. Ubocznym zjawiskiem z punktu widzenia wydawców było sięganie przez duże agencje po coraz mniejsze budżety reklamowe. Duże agencje, wcześniej skupione na projektach dla klientów sieciowych i umowach serwisowych (stała obsługa klientów zdobytych na lokalnych rynkach), zaczęły zabiegać o tzw. umowy projektowe, czyli pojedyncze małe projekty reklamowe. Tym samym odbierały prace mniejszym firmom, a zwiększając upusty, zmniejszały dodatkowo ich prowizje.
6. Klienci coraz częściej dążyli do renegotjacji warunków umów. Agencje godziły się na takie rozwiązania, gdyż klientów było coraz mniej. Nasiliło się też zjawisko nie wywiązywania z umów i niewypłacalności klientów.
7. Spadło znaczenie reklamy wizerunkowej; kampanie reklamowe wspierające markę były traktowane jako pierwsze na liście redukcji kosztów. Za ważniejsze uznawało się działania bezpośrednio wpływające na wzrost sprzedaży.

Spadkowi znaczenia tradycyjnych usług reklamowych towarzyszył w dobie recesji rosnący popyt na usługi BTL (belove the line), czyli szeroko pojętej komunikacji marketingowej poza mass mediami, takiej jak: reklama wydawnicza (broszury, foldery, ulotki, plakaty – inne niż billboard), wystawiennicza (modele, próbki, plansze) i reklama bezpośrednia (telefoniczna, wysyłkowa).⁴¹⁶ Budżety przeznaczane na działania BTL zostały w 2002 roku oszacowane na ok. 6 mld zł, czyli tyle samo ile na ATL (above the line), czyli reklamę w mediach masowych, taką jak: reklamę prasową, telewizyjną, radiową, zewnętrzną, kinową i internetową.

Zainteresowaniu BTL towarzyszyło przeobrażenie się agencji reklamowych w „grupy kapitałowe kreatywnego myślenia” oraz przejmowanie przez duże firmy mniejszych agencji wyspecjalizowanych w usługach BTL i marketingu bezpośredniego. Jednocześnie klienci coraz częściej polegali na własnych działach marketingu uznając, że najprościej zredukować koszty rezygnując z pośrednictwa agencji.

W tej sytuacji agencje zrewidowały swoje strategie i poszukiwały nowych źródeł przychodów tworząc wyspecjalizowane biura public relations, BTL, bazy danych – był to kierunek charakterystyczny dla wszystkich agencji posiadających na przełomie lat 1999 – 2000 wolne środki finansowe. Wzmocnienie ich pozycji odbywało się także przez ich fuzję i konsolidację oraz bankructwa części z konkurentów. Znacznie pogłębiły się różnice między I ligą agencji, a agencjami małymi, które – jak podkreślali analitycy - albo będą starały się do nich „dorosnąć”, albo zostaną zmarginalizowane.⁴¹⁷

Wraz z nastaniem recesji najczęściej brany pod uwagę element negocjacji reklamodawców, agencji i domów mediowych oraz mediów stała się cena powierzchni reklamowej i reklamowego czasu antenowego, czyli cena dostępu do audytorium. W przypadku reklamodawców dysponujących znaczącymi budżetami właśnie poziom uzyskanych cen w negocjacjach z mediami stał się najważniejszym elementem oceny pracy domów mediowych.⁴¹⁸ Te protestowały uznając, że cena powinna wywodzić się z ogólnej koncepcji efektywności ich pracy, która nie polega na tanim kupowaniu produktów, a jest przede wszystkim budowaniem skutecznej strategii mediowej. Na dalszy plan zostały przeniesione stosunki określane mianem marketingu partnerskiego. Co równie istotne, gdy

⁴¹⁶ A. Łapiński, Reklama jako element komunikacji marketingowej [w:], M. Rydel (red.), Komunikacja Marketingowa, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 120 – 121. Pierwsze znaczące agencje BTL powstały po 1997 roku. Agencje BTL są także określane, jako agencjami marketingu bezpośredniego i tzw. events, czyli wydarzeniami z pogranicza public relations i merchandisingu (lokowanie i eksponowanie towarów w sklepach), akcjami charytatywnymi, sprzedają wysyłkową itp.

Do najważniejszych form działań określanych mianem BTL należą:

Dergustacja – częstowanie konsumentów promowaną żywnością.

Free mall in – przekazanie prezentu konsumentowi w zamian za przesłanie przez niego pocztą zebranych dowodów zakupu danego produktu. Free Prize Draw – loteria polegająca na tym, że zwycięzca losuje się spośród osób, które nadesłały odpowiedź np. na ankietę.

Gra promocyjna – wręczenie kuponu, „zdrapki” itp. Konsumentowi kupującemu dany produkt. Znajduje on na nich informację, czy wygrał coś jeszcze.

Konkurs – gra, której uczestnik musi się wykazać pewnymi zdolnościami, by móc ubiegać się o nagrodę, np. podczas kolejnych etapów zabawy, opisując zalety promowanego produktu.

Kupony rabatowe – świadectwa upoważniające do zniżki przy zakupie danego produktu.

Mailing – wysyłka.

POS-y – popularne określenie materiałów promocyjnych w miejscu sprzedaży.

Samopling – rozdawanie konsumentom próbek towaru (również za pośrednictwem poczty).

Telemarketing – promocja i sprzedaż przez telefon.

⁴¹⁷ G. Wyrzykowski, dyr. Gen. Scholz & Friends [w:] M. Reyher (red.), op. cit., s. 8.

⁴¹⁸ „Obserwujemy wzmożoną aktywność klientów, którzy sprawdzają negocjacyjne kompetencje swoich partnerów. Często mamy do czynienia z „przetargami tabelkowymi”, gdzie nie dochodzi nawet do prezentacji strategii, a konkurs ofert zaczyna się i kończy na wypełnianiu tabelki oferowanych cen zakupu w mediach.” J. Bierzyński, Efekt recesji, Media i Marketing Polska”, 4 – 17 . IV. 2002, s. 22.

celem stawał się przede wszystkim wzrost sprzedaży promowanych produktów, zabrakło miejsca na pomyłki. W tej sytuacji rosło znaczenie jakości pracy agencji. Reklamodawcy starali się dobrać domy mediowe kierując się głównie ich dobrą znajomością rynku mediów, jakością obsługi i umiejętnościami analiz badań (kryteria doboru domów mediowych prezentuje rysunek 11).

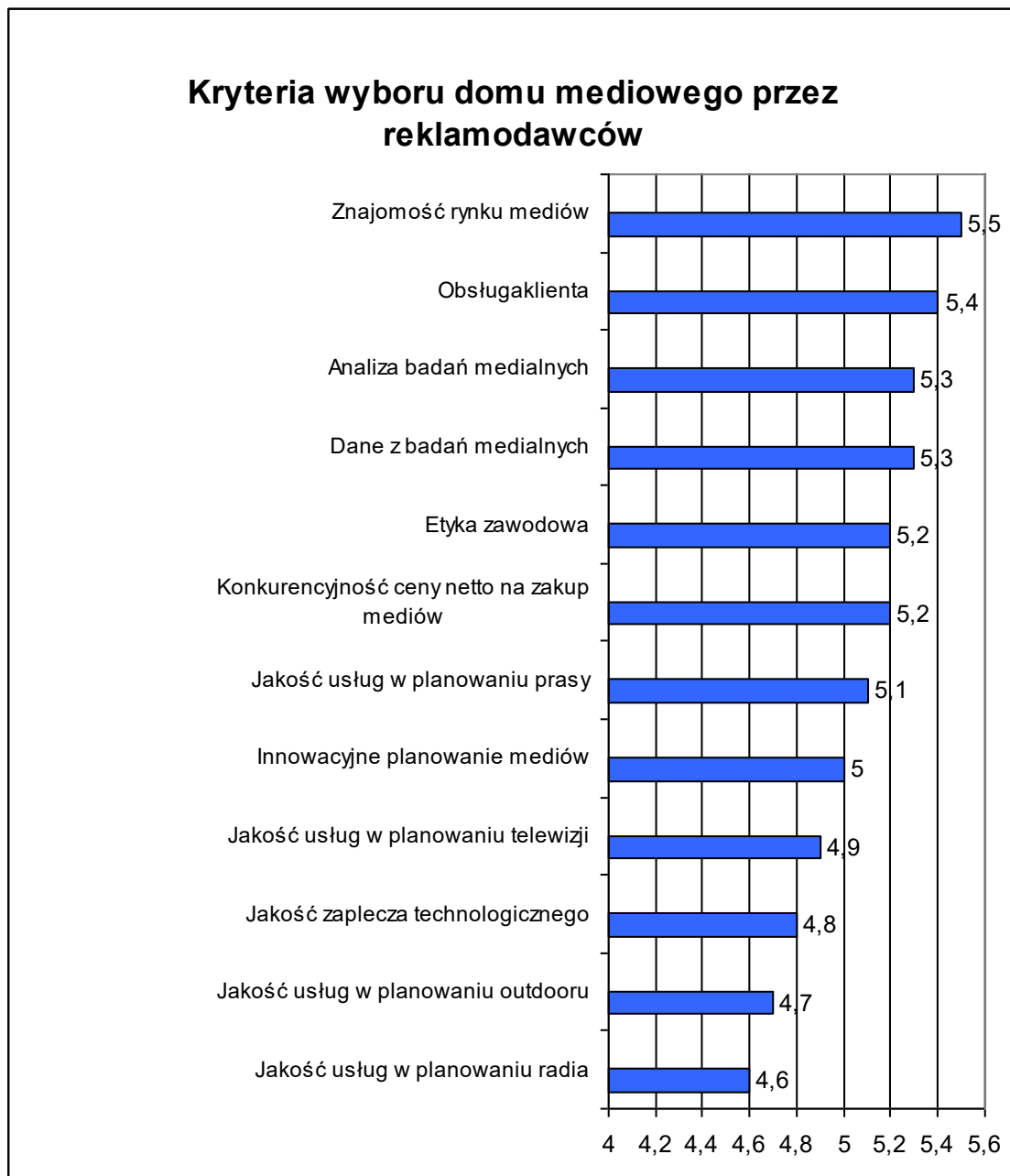
Na takim rynku przewagę uzyskiwały agencje, które przedstawiały reklamodawcom najlepsze rekomendacje.⁴¹⁹ Jednocześnie wzrosło znaczenie takich kampanii mediowych, które optymalnie realizowały zadania komunikacyjne. To podstawowe zadanie kampanii łączy w sobie postulaty takie jak: „spójna strategia, odpowiedni dobór mediów, nowatorskie pomysły dotarcia do klienta, zaplanowanie optymalnego budżetu i czasu trwania kampanii, wyznaczenie poziomu efektywnej częstotliwości, analiza grupy docelowej i sposobu konsumpcji mediów w korelacji z zachowaniami konsumentckimi.”⁴²⁰ Agencje i domy mediowe podkreślały, iż negocjacje z mediami i optymalizowanie budżetu mają wtórne znaczenie, albowiem od kosztów dotarcia ważniejsze jest prawidłowe ustalenie intensywności kampanii lub zdefiniowanie grupy docelowej. Optymalizacja nie oznacza przy tym minimalizacji kosztu dotarcia, lecz minimalizację kosztu efektywnej kampanii, innymi słowy „dotarcie do maksymalnej liczby potencjalnych konsumentów, z efektywną częstotliwością, w czasie i miejscu, w którym przekaz jest dla nich ważny i może skłonić ich do zakupu reklamowanego produktu lub usługi, podany w sposób zwracający ich uwagę z komunikatem zapadającym w pamięć”.⁴²¹

⁴¹⁹ Według przeprowadzanych systematycznie na zamówienie magazynu „Press” analiz stanu wiedzy agencji reklamy, jest ona bardzo ułomna. W 1998 roku komentarz brzmiał następująco: „media planerzy znają prawdziwe dane tylko w wypadku Gazety Wyborczej”. M. Polewska, Co ma w głowie media planner, „Press”, 15. X. 1998, s. 67.

⁴²⁰ J. Bierzyński, op. cit., s. 22.

⁴²¹ Tamże, s. 22.

Rysunek 11.



Źródło

: SMG/KRC.

1.2.6. Pozycja prasy w dochodach reklamowych na świecie

Wartość światowej branży reklamowej szacowana jest na ok. 1 bln USD. Dla rozwiniętych rynków normą jest prymat prasy w udziale w wydatkach reklamowych.

Tablica 22. Podział wydatków reklamowych na świecie ze względu na medium (w latach 2003 – 2007).

	2003	2004	2005	2006	2007
Dzienniki	30	29,7	29,5	29,4	29,2
Magazyny	13,8	13,5	13,4	13,4	13,4
Telewizja	37	37,6	37,7	37,7	37,6
Radio	9	8,9	8,7	8,6	8,6
Outdoor	5,4	5,2	5,2	5,1	5,1
Internet	3,2	3,6	3,9	4,1	4,4

Źródło: Lata 2005 – 2007 – prognoza. Zenith Optimedia.

Spośród dwudziestu jeden krajów europejskich, dla których istnieją wiarygodne dane o wydatkach reklamowych, tylko w Polsce, Włoszech, Portugalii, Grecji, Rosji i Turcji telewizja jest najważniejszym medium.⁴²² We wszystkich analizowanych krajach telewizja i prasa są beneficjentem łącznie ok. 80 proc. bądź więcej wszystkich przychodów reklamowych mediów (tablica 23).

Tablica 23. Wydatki na reklamę w Europie w 2000 roku (w mln USD).

Kraj	Wydatki w mln Euro	Prasa	Telewizja	Radio	Reklama zewnętrzna	Kino	Internet
AUSTRIA	1899	59,7	25,2	8,3	5,9	0,5	0,5
Belgia	1768	36,9	41,2	10,6	9,1	1,4	0,7
Bułgaria	82	32,0	56,9	7,5	3,5	-	-
Chorwacja	174	32,3	53,7	7,2	5,8	-	-
Czechy	377	40,4	42,4	7,3	7,5	1,6	0,8
Dania	1331	74,3	18,6	1,9	2,8	0,5	1,9
Estonia	43	59,3	23,0	11,3	4,6	1,9	-
Finlandia	1097	72,6	19,6	3,4	3,3	0,2	0,8
Francja	9313	44,5	32,7	7,7	12,6	0,9	1,7
Grecja	1717	44,9	39,6	4,2	11,3	-	-
Hiszpania	5656	42,9	40,9	8,9	5,4	1,0	0,9
Holandia	3632	47,9	37,9	8,5	4,0	0,4	1,2
Irlandia	776	57,4	25,7	7,1	9,0	0,8	-
Islandia	109	3,2	32,8	62,8	1,1	-	-
Litwa	102	35,5	56,1	3,7	4,8	-	-
Luksemburg	80	71,0	9,9	15,1	2,6	1,5	-
Łotwa	52	44,1	33,6	16,4	5,1	0,7	0,3
Niemcy	19907	67,3	23,6	3,7	3,7	0,9	0,8
Norwegia	1509	55,8	33,3	5,6	2,2	1,0	2,0

⁴²² Domy mediowe. Raport specjalny, „Media Polska”, IV. 1998, s. 44.

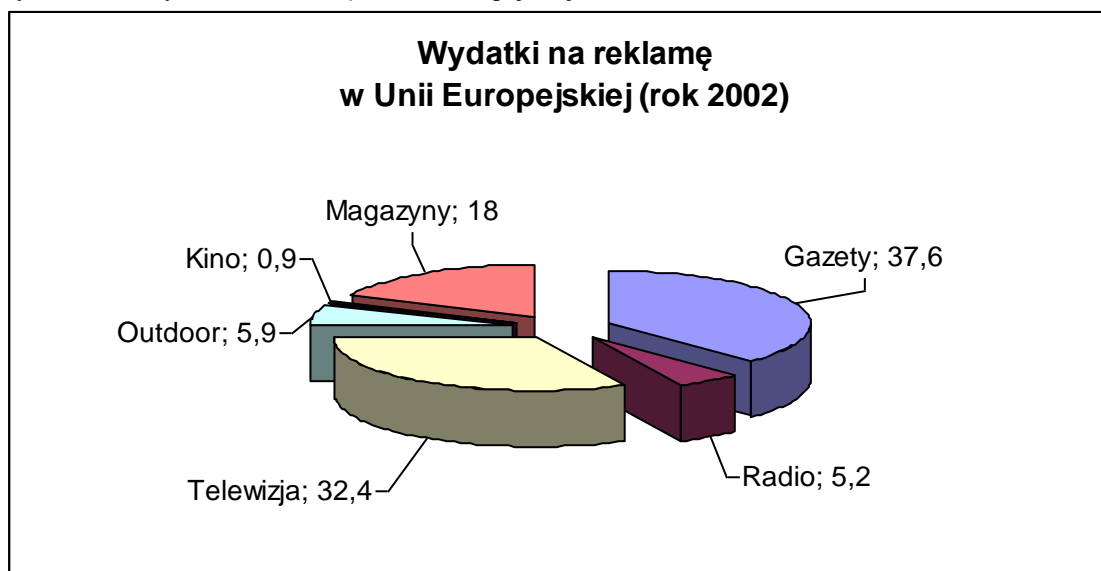
Polska	2020	27,8	55,9	6,6	9,0	0,3	0,4
Portugalia	589	23,7	61,0	7,7	7,6	-	-
Rosja	2542	11,6	81,1	4,3	2,9	0,1	0,1
Rumunia	408	20,3	71,2	3,1	5,2	0,2	-
Słowacja	88	36,5	46,9	8,5	8,0	-	-
Słowenia	225	28,8	59,3	7,2	4,3	0,5	-
Szwajcaria	2808	70,9	13,2	2,9	12,1	0,8	-
Szwecja	2047	64,5	21,8	3,3	4,3	0,2	5,9
Turcja	1081	30,4	61,9	6,1	0,5	1,2	-
Ukraina	325	14,6	69,7	-	15,6	-	-
Węgry	845	28,6	57,5	5,3	7,4	0,7	0,5
W. Brytania	14880	42,2	41,4	5,7	7,8	1,4	1,4
Włochy	8262	31,9	52,2	6,0	8,3	0,6	0,9

(-) – brak danych.

Źródło: R. Nowacki, Struktura wydatków na reklamę w krajach europejskich jako podstawa prognozowania kierunków rozwoju polskiego rynku reklamy, Handel Wewnętrzny, Advertising and the Economy Key facts, IP International Committee, 2001.

Niższy jest poziom dochodów reklamowych rozgłośni radiowych. Reklama kinowa podobnie jak reklama w Internecie ma charakter marginalny.⁴²³ Wyjątkiem pod tym względem jest rynek szwedzki na którym udział wydatków na reklamę internetową sięga 5,9 proc. całości. Warto przy tym podkreślić, że wydatki na reklamę internetową cechowały się największą dynamiką (strukturę wpływów reklamowych rynku Unii Europejskiej przedstawia rysunek 12).

Rysunek 12. Wydatki na reklamę w Unii Europejskiej.



Źródło: WARC Forecast & Export Monitor.

Część krajów europejskich o wysokim poziomie rozwoju (kraje Europy północnej, Szwajcaria i Austria) cechuje zdecydowana dominacja mediów drukowanych nad telewizją (tablica 23). Na przykład w Danii i Finlandii udział reklamy telewizyjnej nie przekracza 20

⁴²³ We wielu krajach nie jest ona monitorowana przede wszystkim ze względu na brak precyzyjnych systemów monitorowania oraz jej niewielkiego poziomu. Por. R. Nowacki, op. cit., s. 11.

proc., a prasowej wynosi ponad 70 proc. (tablica 24). W drugiej grupie krajów (Europy południowej, o niższym poziomie rozwoju gospodarczego) dominuje reklama telewizyjna. Przyjmuje się, iż wpływ na taką pozycję ma przede wszystkim inny model kultury, wyrażający się w innej „konsumpcji” mediów i przejawiający się w znacznej długości czasu przeznaczanego na oglądanie telewizji.

Tablica 24. Zmiany w udziale prasy w wydatkach na reklamę.

Państwo/rok	1980	1990	2000
Austria	49,5	52,3	59,7
Belgia	75,1	54,0	36,9
Dania	96,2	85,0	74,3
Finlandia	82,0	79,1	72,6
Francja	60,0	55,9	44,5
Grecja	44,5	44,5	44,9
Hiszpania	46,8	54,7	42,9
Holandia	85,8	78,9	47,9
Irlandia	56,3	54,0	57,4
Niemcy	81,5	77,2	67,3
Portugalia	26,7	30,5	23,7
Szwecja	95,5	95,5	64,5
Szwajcaria	85,0	78,9	70,9
W. Brytania	66,0	63,6	42,2
Włochy	59,0	44,0	31,9

Źródło: J. Mikułowski – Pomorski, Ewolucja roli prasy codziennej w Europie, Rynkowe zachowania wydawców prasy, Materiały konferencyjne, Szczecin, listopad 2002, s. 37. Struktura wydatków na reklamę w krajach europejskich jako podstawa prognozowania kierunków rozwoju polskiego rynku reklamy, Handel Wewnętrzny, Advertising and the Economy Key facts, IP International Committee, 2001.

2. Środowisko marketingu prasowego

2.1. Otoczenie polityczne

Dualistycznemu charakterowi systemu medialnego w Polsce (podział na media publiczne i komercyjne) towarzyszą następujące zjawiska:

- W funkcjonowaniu mediów przyjęto zasadę praw wolnego rynku.
- W funkcjonowaniu całościowo rozumianego życia społecznego i w strategiach jego rozwoju wyraźnie dominuje system gospodarczy nad kulturalnym.
- Ma miejsce gwałtowny rozwój technologii mediów.
- Po zniesieniu cenzury w polskim systemie medialnym panuje niemal nieograniczona wolność słowa i ekspresji.

Rozwojowi wolnego rynku sprzyja ustawodawstwo Unii Europejskiej, do której Polska przystąpiła i przyjęła dokumenty otwierające granice dla wielkich koncernów medialnych.

Choć w doktrynie liberalnej, traktowanej jako pochodna systemu demokratycznego, ingerencja państwa w media jest niedopuszczalna, to państwo reguluje ich działalność. Ingerencja ta ma normatywny charakter. System medialny, choćby z racji swej złożoności, nie jest kierowany przez jednolity zestaw norm i przepisów, a jego funkcjonowaniu towarzyszy przeświadczenie, że media, służąc wspólnemu dobru, winny wносить wkład w długotrwałe społeczne korzyści, zwłaszcza w sferze politycznej i kulturalnej.

Okres budowy polskiego rynku medialnego po 1989 roku nie jest wolny od specyficznych cech. Jedną z nich jest istotny zakres ingerencji politycznej. Ponieważ z zasady

swoboda działania mediów zależy od ogólnych swobód społecznych i stosunków społecznych, ogół przekazów masowych ma w większej bądź mniejszej mierze charakter ideologiczny współtworząc podstawowe wartości i wzbogacając jednocześnie zasoby wiadomości czytelników i widzów formułując przy tym ich przekonania. Przypadający na początek lat 90. ub. wieku czas budowy tych zasad w środkowej Europie, w tym w Polsce, nie był tymczasem wolny od takich zjawisk, które pozwalały formułować opinie, jak na przykład te autorstwa A. Lanciego i P. O’Neila, iż był to wręcz czas walki o sprawowanie kontroli nad mediami, co ma być zjawiskiem charakterystycznym dla okresu przejścia do demokracji. Walka ta występowała w różnym natężeniu, w zależności od kraju i stopnia zaawansowania procesów demokratyzacji. I choć opiniom podobnym towarzyszyły inne, że: „w Polsce, w Czechach i na Węgrzech oraz tam, gdzie media drukowane są w prywatnych rękach, elity polityczne mają stosunkowo niewielkie możliwości ingerencji”⁴²⁴, to sąsiadowały one z ocenami, że: „w ciągu ostatnich 10 lat nie zbudowano w Polsce, tak jak i w innych krajach tego regionu, stosunków między aktorami politycznymi i mediami typowych dla systemów zachodnioeuropejskich.”⁴²⁵ Dostrzegano przy tym zaskakujące podobieństwo między sytuacjami, jakie wykształciły się w Europie postkomunistycznej i we Włoszech wymieniając, za P. Mancinim, podstawowe atrybuty tego podobieństwa:⁴²⁶

1. Kontrola państwa nad mediami w sposób bezpośredni w przypadku telewizji publicznej oraz pośredni w wypadku prasy.
2. Wysoki stopień upartyjnienia środków przekazu – partie mają wpływ na wybór tematów i decydują o strukturze organizacji medialnych.
3. Wysoki stopień integracji mediów i elity politycznych.
4. Brak konsolidacji i podziały etyczne wśród dziennikarzy i personel mediów.

Taki opis relacji pomiędzy mediami a politycznym otoczeniem nawiązuje do ograniczonej w roli prasy jako wykonawcy prawa obywateli do informacji. W praktyce bowiem na przykład instytucje władzy tworzą rozmaite bariery odgradzające prasę od informacji. Do takiego stwierdzenia nawiązuje opinia, iż: „jawność i otwartość władzy wobec mediów to często demokratyczna fasada skrywająca rzeczywiste mechanizmy decyzyjne funkcjonujące za zamkniętymi drzwiami – zapadłe tam uzgodnienia są potem odgrywane publicznie, np. w debacie parlamentarnej podporządkowanej logice mediów, czyli wymogom atrakcyjnego widowiska (oratorskie popisy, utarczki słowne, zajadłe spory, dramatyczne głosowania, itp.).”⁴²⁷

Jednocześnie jednak prasa musi zabiegać o względy odbiorców, a politycy – wyborców. Zatem dla mediów i polityków popularność oraz głos opinii publicznej liczą się bardziej bądź przynajmniej są równoważne ideologii i wartościom. Sposób zabiegania o czytelników zależy natomiast także od ich stosunku do polityki, czyli od charakteru czytelniczych grup docelowych. Tzw. prasa opiniotwórcza (Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita, Życie, Trybuna) zwracająca się do bardziej wykształconych odbiorców ujmowała politykę jako proces decyzyjny i grę sił politycznych. Prasa masowa zwana inaczej tabloidalną albo popularną (Fakt, Super Express) stroniła (choć nie była od nich wolna) od analitycznych i spekulatywnych materiałów dziennikarskich bądź traktowała politykę jako źródło afer i skandali, nasycając publikowane relacje emocjami.

⁴²⁴ B. Dobek – Ostrowska, Transformacja systemów medialnych w krajach Europy Środkowo – Wschodniej po 1989 roku, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 27.

⁴²⁵ Tamże, s. 31

⁴²⁶ T. Goban – Klas, Politics versus the Media in Poland: A Game without Rules, [w:] P. O’Neil (red.), Post-Communism and the Media in Eastern Europe, Frank Cass, London, 1997, s. 40, [za:] P. Mancini, The Public Sphere and the Use of the News in a “Coalition” System of Government, [w:] P. Dahlgren, C. Sparks (red.), Communication and Citizenship, Routledge, London 1991, s. 137-156.

⁴²⁷ M. Mrozowski, op. cit., s. 130 – 131, [za:] D.L. Altheide, R.P. Snow, Media Logic, Sage Publications, Beverly Hills 1979.

Na polskim rynku prasowym polityka nie jest jednak pierwszoplanowym źródłem zagrożenia dla niezależności mediów komercyjnych. W ich codziennej praktyce granice krytyki są przede wszystkim określone przez dążenie do pozyskania przychodów z reklam - głównego źródła finansowania dla najważniejszych wydawnictw.⁴²⁸ Ogłoszeniodawcy nie są tymczasem, generalnie, zainteresowani wywieraniem wpływu na media w których kupują powierzchnie reklamowe (dostęp do czytelników). Ale też nie są skłonni angażować się w media, które np. kwestionują zasady wolnorynkowego ładu. Ich próby wpływania na zawartość redakcyjną gazet wywodzą się przede wszystkim z przeświadczenia, że w ich rękach znajduje się broń niezawodna, gdyż wycofanie reklam w warunkach dużej konkurencji może nawet oznaczać bankructwo danego medium.

Najpoważniejszym przykładem wpływu polityki na media były w latach 90. ub. wieku działania Komisji Likwidacyjnej RSW. Zmieniła ona m.in. ponad 120 redaktorów naczelnych i ich zastępców.⁴²⁹ Do Komisji należało przede wszystkim dysponowanie majątkiem RSW. Kierowała się przy tym racjami politycznymi, formalnymi, ekonomicznymi i społecznymi. I choć z zasady przydzielała gazety spółdzielniom zakładanym przez pracujących w nich dziennikarzy, to przekazywała gazety także partiom politycznym, bądź powiązanych z nimi firmom. Decyzje te dotyczyły m.in. Rzeczpospolitej i, pośrednio, Super Expressu.⁴³⁰ Poza tym: „ostateczna realizacja postanowień Komisji w pewnej mierze zależała od woli politycznej ówczesnych decydentów. Nie ulega również wątpliwości, że sami członkowie Komisji jeszcze na etapie podejmowania decyzji nie byli wolni od nacisków politycznych, jak również opinii i protestów społecznych. (...) Komisja najpierw ulegała naciskom politycznym, by przy rozstrzygnięciu przetargów uwzględniać ich interesy, aby następnie, pod wpływem protestów zespołów redakcyjnych oraz krytyki mediów, wycofać się z tego pomysłu”.⁴³¹

2.2. Elementy otoczenia ekonomicznego

Wielkość i dynamika rynku medialnego była w bezpośredni sposób związana ze wzrostem produktu krajowego brutto, warunkami finansowymi gospodarstw domowych oraz uwarunkowana poczuciem bezpieczeństwa materialnego konsumentów.⁴³² Poziom zamożności kraju, mierzony np. wzrostem PKB bywa wręcz uznawany za walor związany np. z kosztem dotarcia do odbiorców płaconym przez reklamodawców.

Istotna jest w tym kontekście hipoteza, iż wraz ze wzrostem dochodów netto i popytu konsumpcyjnego wzrasta popyt na czas antenowy i powierzchnię reklamową, co z kolei pozwala na utrzymanie ich cen na relatywnie wysokim poziomie. I analogicznie: „poziom dochodów z rynku i popyt decydują o liczbie stacji telewizyjnych działających w każdym kraju”, zatem pośrednio o konkurencyjności tego rynku i jego pozycji konkurencyjnej wobec innych mediów.⁴³³

Zaprezentowany na rysunku 13 trend wskazuje, że im wyższy PKB na mieszkańca, tym wyższy koszt dotarcia przez reklamodawców do tysiąca mieszkańców danego kraju. Warto przy tym zauważyć, że koszt ten jest w Polsce relatywnie wysoki w porównaniu z wieloma rozwiniętymi gospodarczo krajami zachodniej Europy.

⁴²⁸ P. Legutko, D. Rodziewicz, op. cit., s. 88.

⁴²⁹ Zmiany te objęły praktycznie wszystkie dzienniki i regionalne tygodniki, będące terenowymi organami PZPR. Szerzej, K. Czabański (red.), op. cit., s. 25.

⁴³⁰ „W wypowiedziach członków Komisji Likwidacyjnej RSW przebija szczególna preferencja dla tych rozwiązań, które dawały możliwość zespołom dziennikarskim współdecydowania o losach gazety.” Tamże, s. 30.

⁴³¹ Tamże, s. 30 – 31.

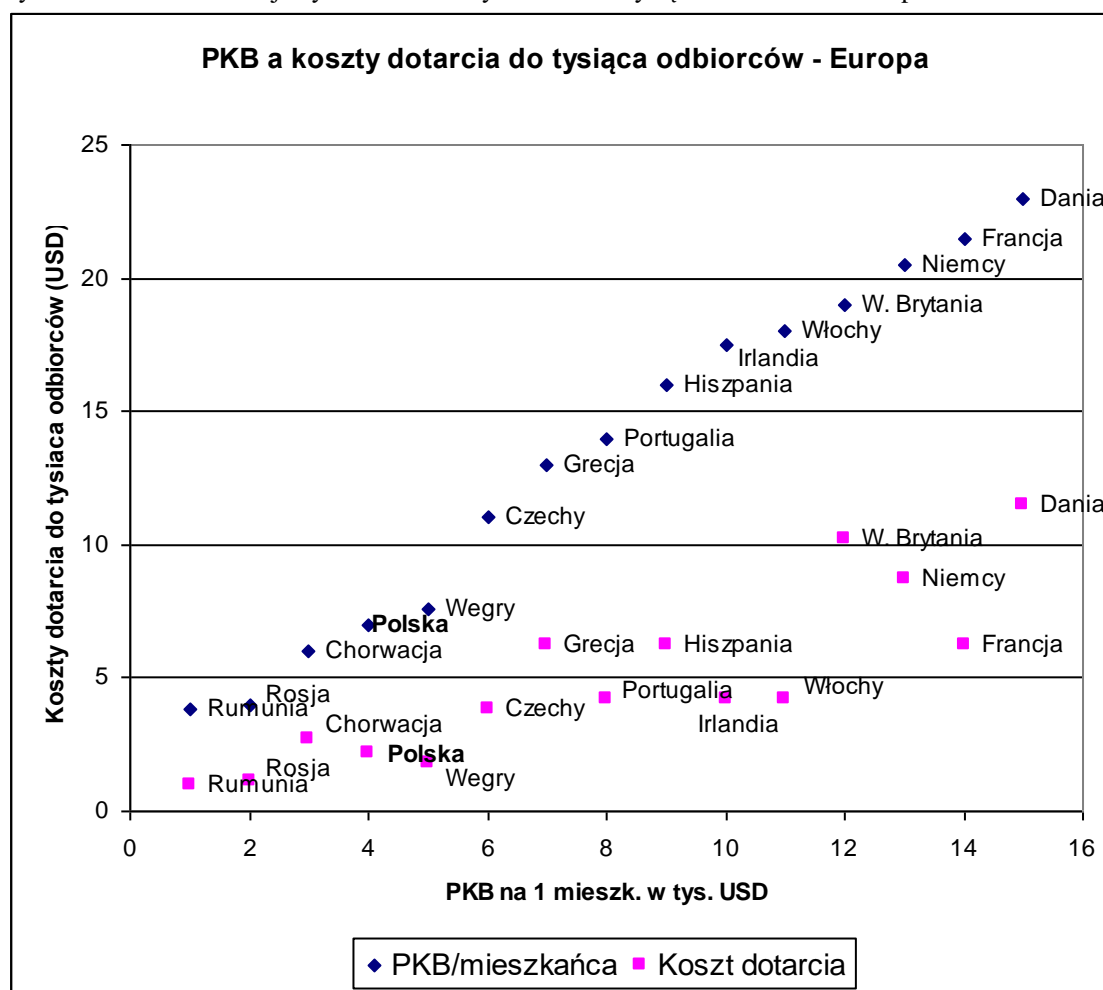
⁴³² Według Głównego Urzędu Statystycznego, 25 proc. społeczeństwa oceniało swą sytuację jako złą, a 9 proc. za bardzo złą. SMS, op. cit., s. 5.

⁴³³ Szerzej: G. Hughes, 7 hipotez, „Brief” X 2001, s. 66 – 68.

Ewolucja polskiego rynku skłania także do wniosków, iż jeśli przyjąć hipotezę, że im dojrzały rynek mediów, tym bardziej zaawansowane zachodzące na nim procesy koncentracji, to zyski z tytułu reklam będą w coraz większym stopniu koncentrować się w gestii dwóch – trzech stacji telewizyjnych i największych grup medialnych.

Dla wydawców ogólnopolskich, zwłaszcza tych, którzy wydawali regionalne wersje swoich gazet, duże znaczenie miał także udział poszczególnych województw w polskim PKB. Decydował on bowiem pośrednio o potencjale reklamowym i wielkości nakładów na rozwój regionalnych wydań gazet ogólnopolskich.

Rysunek 13. Produkt Krajowy Brutto a koszty dotarcia do tysiąca odbiorców – Europa.



Źródło: G. Hughes, 7 hipotez, „Brief” X 2001, s. 67.

Ponieważ produkt krajowy brutto przypadający na jednego mieszkańca jest często uważany za ułomny wskaźnik stopnia rozwoju danego kraju, gdyż obrazuje jedynie stopień rozwoju ekonomicznego, ONZ publikuje dane Departamentu Rozwoju Ludzkości zebrane we wskaźnik jakości życia (tablica 25). Przygotowywany od 1990 roku zestawia on dane statystyczne dwóch wskaźników: liczby dorosłej ludności umiejaczej czytać i pisać oraz średnią długość życia a także poziom dochodów. Za kraje o wysokim rozwoju ludzkości uznaje się takie, które otrzymały ponad 80 punktów. Kraje mające od 50 do 79 punktów, to kraje o średnim rozwoju, a z poniżej 50 punktami kraje o niskim rozwoju.

Jednym z ważnych parametrów wpływających na zachowania konsumenckie było poczucie tzw. ubóstwa subiektywnego, czyli poczucie zagrożenia biedą – w 2001 roku aż 19 proc. polskich gospodarstw domowych obawiało się biedy, a ponad połowa uważała, że ich sytuacja materialna może się zdecydowanie pogorszyć, ponadto 45 proc. spodziewało się

natomiast dalszej degradacji poziomu życia w perspektywie następnych 2-3 lat. W sumie zatem ok. 60 proc. Polaków niepokoiło się o swą sytuację materialną. Taka sytuacja i nastroje konsumentów znalazły swój wyraz w poziomie wydatków na zakup gazet i stagnacji na rynku reklamowym.

Tablica 25. Jakość życia w wybranych krajach wg ONZ.

Państwo	Wskaźnik jakości życia
1. Kanada	93,5
2. Norwegia	93,4
3. Australia	92,9
4. USA	92,9
5. Islandia	92,7
6. Szwecja	92,6
7. Belgia	92,5
8. Holandia	92,5
9. Japonia	92,4
10. W. Brytania	91,8
11. Finlandia	91,7
12. Francja	91,7
13. Szwajcaria	91,5
14. Dania	91,1
15. Niemcy	91,1
...34. Czechy	84,3
...43. Polska	81,4

Źródło: Świat w liczbach 2002, The Economist, wyd. Studio Emka, Warszawa 2002, s. 28.

Wyrazem możliwości nabywczych ludności były zmiany w realnym wynagrodzeniu w latach 1990 – 2003. Jak wynika z danych zawartych w tablicy 26, szybki realny wzrost wynagrodzeń miał miejsce w latach 1996 - 1999, gdy na rynku doszło do ekspansji zagranicznych wydawców. Gdy wzrost realnych wynagrodzeń był wolniejszy (lata 2000 – 2001) rynek mediów wszedł w okres recesji. Zarazem wliczone w ceny detaliczne koszty kampanii reklamowych musiały być niższe gdy przeciętny polski konsument starał się wydawać coraz mniej i ograniczał konsumpcję, a cena produktów i usług stawała się coraz ważniejszym kryterium wyboru.

Tablica 26. Wynagrodzenia realne w Polsce w latach 1990 – 2001 (rok poprzedni = 100).

Rok	Zmiana wynagrodzenia
1990	75,6
1991	99,7
1992	97,3
1993	97,1
1994	101,7
1995	102,8
1996	105,5
1997	105,9

1998	103,3
1999	104,7
2000	101,0
2001	101,6
2002	101,5
2003	100,1
2004	103,8

Źródło: GUS.

Wielkość wydatków na prasę miała także związek z wielkością bezrobocia (jego poziom przedstawia tablica 27). Wzrosło ono wyraźnie w okresie recesji osiągając pod koniec 2003 roku poziom 18 proc.

Tablica 27. Stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce.⁴³⁴

Rok	Stopa bezrobocia
1994	16,0
1995	14,9
1996	12,3
1997	10,3
1998	10,4
1999	13,1
2000	15,1
2001	17,8
2002	18,1
2003	18,0
2004	19,5

Źródło: GUS.

Istotna z punktu widzenia wydawców była sytuacja na poszczególnych rynkach lokalnych.

Tablica 28. Bezrobocie w miastach wojewódzkich w 2002 roku.

Miasto	Stopa bezrobocia
Warszawa	6,3
Poznań	6,7
Katowice	7,8
Kraków	8,3
Rzeszów	9,5
Opole	10,2
Wrocław	11,6
Gdańsk	12,0
Olsztyn	12,3
Bydgoszcz	12,4
Lublin	13,6
Zielona Góra	13,6
Białystok	13,6
Szczecin	14,4

⁴³⁴ „Stopa bezrobocia to stosunek liczby bezrobotnych zarejestrowanych do liczby cywilnej ludności aktywnej zawodowo, tj. bez osób odbywających czynną służbę wojskową oraz pracowników jednostek budżetowych prowadzących działalność w zakresie obrony narodowej i bezpieczeństwa publicznego”. Rocznik statystyczny GUS, 2001, Warszawa 2001, s. 128.

Toruń	14,9
Kielce	16,0
Gorzów Wielkopolski	17,2
Łódź	18,4

Zródło: Wojewódzkie Urzędy Pracy, „Rzeczpospolita”, 2-3 listopada 2002, s. A 1.

Jak wynika danych zawartych w tablicy 28, najmniejsze bezrobocie panowało w Warszawie oraz w dużych miastach (wyjątkiem jest Łódź), czyli w ośrodkach w których gazety ogólnopolskie znajdują największy popyt.

2.3. Elementy otoczenia prawnego

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stało się przyczynkiem do krytycznej refleksji na temat stanu prawnych regulacji rynku mediów. Sytuację klarownie oddaje twierdzenie, iż zysk jest kryterium nadrzędnym, konsument podstawowym podmiotem i beneficjentem logiki programowej, a obywatel - podmiotem tolerowanym (choć niezbędnym).⁴³⁵ Odrzucona została naiwna i – jak podkreśla T. Kowalski - słabo zakorzeniona w rzeczywistości koncepcja uspołecznienia mediów obecna podczas obrad „okrągłego stołu”.⁴³⁶ Czynnikiem ekonomicznym okazał się dominujący. Maksymalnie ograniczona została rola państwa w kształtowaniu rynku mediów elektronicznych, dysponowaniu częstotliwościami telewizyjnym i radiowymi, a media stały się międzynarodowymi w sensie właścicielskim i programowym.

Prawne rozwiązania nawiązujące do koncepcji Unii Europejskiej stały się obecne na polskim rynku już w drugiej połowie lat 90. ub. wieku. Zmiany okazały się jednak niewystarczające stając się „barierą rozwojową”, zwłaszcza dla radiofonii i telewizji. Nie odnoszą się też do dynamicznie postępującej konwergencji – związków mediów elektronicznych, telekomunikacji i informatyki. Konsekwencją takiego stanu będzie najprawdopodobniej przedłużająca się adaptacja do polskich warunków modelu „społeczeństwa informacyjnego”. Dla cytowanego już T. Kowalskiego wyrazem takich zaniechań jest m.in. pasywna adaptacja polskiego prawa do Dyrektywy o Telewizji bez Granic mówiącej o koordynacji przepisów prawnych i administracyjnych państw członkowskich traktujących o działalności telewizyjnej.⁴³⁷ Innym wyrazem trudności w definiowaniu i akceptacji roli struktur regulacyjnych jest permanentny kryzys polityczny wokół działalności Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji – instytucji „stojącej na straży wolności słowa, prawa do informacji oraz interesu publicznego w radiofonii i telewizji”.⁴³⁸ Dodać wypada – instytucji, której potrzeba istnienia jest negowana.

Tymczasem struktura regulacyjna rynku krajów Unii, pozostając pochodną polityki medialnej, ewoluje ku traktowaniu mediów w coraz większym stopniu jako przedsięwzięcia ekonomicznego, przy zachowaniu wymagań demokratycznych społeczeństw: prawa do informacji, rozwoju kultury i edukacji. Zmierza także ku coraz większemu wspieraniu konkurencji przy jednoczesnym tworzeniu wspólnego rynku oraz, co stanowi nową jakość, traktowaniu działalności medialnej jako specyficznej formy świadczenia usług dla

⁴³⁵ T. Kowalski, W poszukiwaniu nowej struktury regulacyjnej sektora mediów w Polsce – doświadczenia europejskie, *Studia medioznawcze* 5(15)2003, s. 15.

⁴³⁶ Tamże, s. 15, [za:] B. Ociepka, Dla kogo telewizja? Model publiczny w postkomunistycznej Europie Środkowej, Wrocław 2003, s. 41.

⁴³⁷ Dyrektywa 89/552/EWG z 3 X 1989 roku. Szerzej: T. Kowalski, op. cit., s. 17.

⁴³⁸ M. Safian, Zmiana prawa czy obyczaj, czyli o Krajowej Radzie Radiofonii i Telewizji. Rozważania prezesa Trybunału Konstytucyjnego, „Rzeczpospolita” 24.III. 2003.

społeczeństwa informatycznego. Coraz większy nacisk kładziony jest też na ochronę pewnych grup odbiorców mediów.

Afiliacja Polski z Unią Europejską wpływa nie tylko na postawy zagranicznych inwestorów, ale także na dostosowanie polskiego prawodawstwa do standardów unijnych. Afiliacji tej towarzyszy przeświadczenie o korzyściach wynikających z ogólnego rozwoju gospodarczego oraz pesymistyczne prognozy związane z konsekwencjami ekonomicznymi dla wydawców wynikające z ograniczeń legislacyjnych dotyczących promocji: alkoholu, tytoniu, zabawek, aut, żywności (głównie słodczy i napojów gazowanych) oraz kosmetyków.⁴³⁹

Mediom, w tym prasie, poświęcone jest szereg dokumentów Unii Europejskiej. Choć nie odnosi się do nich bezpośrednio Statut – gdy powstawał znaczenie mediów było jeszcze niedoceniane – jest w nim zawarty szereg przesłań będących dyspozycją, inspiracją dla mediów masowych, jak choćby szczególny nacisk na takie wartości, jak: wolność osobista i polityczna, czy rządy prawa. Media są także odbiorcą postulatów zacieśnienia współpracy między krajami członkowskimi i rozwoju społeczno – gospodarczego. Traktuje się je bowiem w innych dokumentach unijnych jako podmiot odrywający kluczową rolę dla integracji europejskiej.⁴⁴⁰

Istotne znaczenie dla określenia roli mediów w doktrynie Unii ma podstawowy dla nich dokument: Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności.⁴⁴¹ Zawiera ona w art. 10 zapis, iż: „każdy ma prawo do wolności wyrażania opinii. Prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji i idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe. Niniejszy przepis nie wyklucza prawa państwa do poddania procedurze zezwoleń przedsiębiorstw radiowych, telewizyjnych lub kinematograficznych.”⁴⁴² Wolność wyrażania opinii zyskuje w ten sposób status prawa międzynarodowego - zewnętrznego mechanizmu kontroli w stosunku do państwa, normy stanowiącej fundamentalną gwarancję wolności mediów w Europie.⁴⁴³ Generalne dyspozycje Konwencji znalazły później rozwinięcie w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Praw Człowieka.⁴⁴⁴ Spośród licznych orzeczeń w tej materii należy m.in. wskazać na uznanie prawa do wolności prasy jako jednego z najistotniejszych podstaw społeczeństwa demokratycznego i jednej z istotnych podstaw jego postępu i rozwoju (sprawa *Barthold przeciw RFN*, 25 marzec 1985 roku). Wolność ta gwarantowana jest niezależnie od sposobu jej wykonywania. Należy ją postrzegać jako system ściśle powiązanych ze sobą uprawnień i obowiązków. Wolność ta przynależy każdej osobie – nie tylko fizycznej (dziennikarzowi, właścicielowi pisma, czytelnikowi gazety), lecz także prawnej (wydawcy, redakcji prasowej). Na poziomie europejskim podmioty te mogą wnosić skargi do Trybunału, jeśli ich prawo do wolności słowa zostało naruszone. Wolność otrzymywania informacji implikuje wolność ich poszukiwania, czy też wolność dostępu do ogólnych źródeł informacji, które nie mogą być ograniczone przez pozytywne działania władz publicznych dopóty, dopóki nie są uzasadnione przesłankami określonymi w art. 10 ust. 2 konwencji. Wolność prasy nie dotyczy przy tym tylko takich informacji i idei, które odbierane są korzystnie lub postrzegane jako nieszkodliwe i obojętne, ale także takich, które oburzają, szokują lub niepokoją państwo lub jakąkolwiek część jego ludności (sprawa „*Sunday Times*” przeciw W. Brytanii, 26 V 1979 r.).⁴⁴⁵

⁴³⁹ Szerzej, Luz, Branża niezbyt zadowolona, „Rzeczpospolita”, 1. II. 1999, s. B 3.

⁴⁴⁰ R.B. Hodess, The Role of News Media in European Integration: A Framework of Analysis for Political Science, “Res Publica” 1997, nr 2, s. 217.

⁴⁴¹ Nosi ona potoczną nazwę Europejskiej Konwencji Praw Człowieka, podpisana w 1950 roku w Rzymie

⁴⁴² Europejska Konwencja Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, Ośrodek Informacji Rady Europy.

⁴⁴³ Szerzej: A, Jaskiernia, Rada Europy a problemy mediów masowych, Oficyna Wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2002, s. 29 – 40.

⁴⁴⁴ Szerzej: Tamże, s. 40 – 56.

⁴⁴⁵ Tamże, s. 43.

Drugim kluczowym dokumentem jest Deklaracja o Wolności Wypowiedzi i Informacji (tzw. Europejska Karta Mediów).⁴⁴⁶ Podkreśla ona m.in. wagę:⁴⁴⁷

- Ochrony praw każdego do wyrażania swoich myśli, do poszukiwania i otrzymywania informacji, i idei, bez względu na ich źródło.
- Braku cenzury lub inne arbitralnej kontroli lub ograniczeń.
- Otwartej polityki informacyjnej w sektorze publicznym, włączając w to dostęp do informacji – po to, by umożliwić ludziom zrozumienie i zdolność do dyskusowania problemów politycznych, społecznych, gospodarczych i kulturalnych.
- Istnienia szerokiego spektrum niezależnych i autonomicznych mediów, odzwierciedlających wielość poglądów i opinii.
- Osiągalności i dostępu na rozsądnych zasadach do odpowiednich urzędów dla krajowych i międzynarodowych przekazów, umożliwiających upowszechnienie informacji i idei.

Prasie poświęcona jest stosunkowo niewielka grupa dokumentów Rady Europy.⁴⁴⁸ Generalnie cel integracyjnych działań w ramach Unii można określić jako ukierunkowanie rozwoju w sposób zgodny z prawami człowieka uznawanymi przez międzynarodową społeczność. Co istotne, wyraźnie odrzucana jest idea wyłącznego działania rynku, uznawana natomiast społeczna doniosłość oraz siła oddziaływania mediów. W dokumentach unijnych formułowane są szczegółowe deklaracje zasad, analizy i diagnozy poszczególnych elementów rynku medialnego i zalecenia dotyczące polityki komunikowania masowego.⁴⁴⁹ Dokumenty unijne nawiązują przede wszystkim do troski o wolność i niezależność, różnorodność opinii, poziom etyczny dziennikarzy, prawdziwość informacji i uczciwość opinii oraz do warunków niezbędnych by te postulaty zrealizować przez stosowne środki prawne, określenie zasad i granic koncentracji mediów, a także reklamy w mediach.

Rezolucja nr 428 (1970) Zgromadzenia Konsultatywnego Rady Europy przewiduje m.in. następujące założenia: prawo do wolności wyrażania obejmujące swobodę poszukiwania, udzielania, publikowania i rozpowszechniania informacji oraz idei. Nakładając na instytucje publiczne konieczność udostępniania informacji w granicach rozsądku, na media nakłada konieczność pełnego i kompletnego przekazu. Wskazuje na niezbędną niezależność mediów od kontroli państwowej oraz likwidację cenzury w jakiegokolwiek formie. Jednocześnie podkreśla odpowiedzialność mediów wobec społeczeństwa i jednostki, szczególnie osób pełniących funkcje publiczne. Odrzucana jest m.in. zasada, że: „tam gdzie

⁴⁴⁶ Declarations on the Freedom of Expression and Information, [w:] Recommendation and Declarations adopted by the Committee of Minister of the Council of Europe in the Media field, Strasbourg 2000, Directorate General of Human Rights, s. 23.

⁴⁴⁷ Tamże, s. 58.

⁴⁴⁸ Chodzi o: Recomendacion 747 (1957) on press concentrations, Recommendation 834 (1978) on threats to freedom of press and television, Resolution 67 (13) on the press and the protection of youth, Resolution 74 (26) on the right of reply – position of the individual in relation to the press.

⁴⁴⁹ Dokumenty unijne nawiązują przede wszystkim do troski o wolność i niezależność, różnorodność opinii, poziom etyczny dziennikarz, prawdziwość informacji i uczciwość opinii oraz do warunków niezbędnych by te postulaty zrealizować przez stosowne środki prawne, określenie zasad i granic koncentracji mediów, a także reklamy w mediach. Rezolucja nr 428 (1970) Zgromadzenia Konsultatywnego Rady Europy zawiera np. przewiduje m.in. następujące założenia: prawo do wolności wyrażania obejmujące swobodę poszukiwania, udzielania, publikowania i rozpowszechniania informacji oraz idei. Nakładając na instytucje publiczne konieczność udostępniania informacji w granicach rozsądku, na media nakłada konieczność pełnego i kompletnego przekazu. Wskazuje na niezbędną niezależność mediów od kontroli państwowej oraz likwidację cenzury w jakiegokolwiek formie. Jednocześnie podkreśla odpowiedzialność mediów wobec społeczeństwa i jednostki, szczególnie osób pełniących funkcje publiczne. Odrzucana jest m.in. zasad, że „tam gdzie zaczyna się życie publiczne, kończy się prywatne”. Szerzej: B. Golka, Integracja europejska a polityka medialna, Studia medioznawcze, Instytut dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Nr 1/2000, Warszawa 2000, s. 25 – 38.

zaczyna się życie publiczne, kończy się prywatne”.⁴⁵⁰ Rada Europy stara się oddziaływać na rozwój mediów wskazując na wykazywanie przez media wielkiej wrażliwości na działania inwestorów.

Duże znaczenie ma natomiast afiliacja na telewizyjnym rynku reklamy. Unijna dyrektywa o Telewizji bez Granic precyzuje udostępnianie antenowego czasu, ograniczając liczbę bloków reklamowych. Reklamy mogą stanowić, wedle tej dyrektywy, do 15 proc. czasu dziennej transmisji, w ciągu godziny nie dłużej niż 20 proc. Filmy (z wyjątkiem seriali programów rozrywkowych) trwające ponad 45 minut mogą być przerywane tylko raz podczas pełnych 45 minut. Natomiast do kolejnej przerwy może dojść, gdy program trwa przynajmniej 20 minut dłużej niż wielokrotność 45 minut – przed akcesją bloki reklamowe można było nadawać co 20 minut po 45 minutach emisji programu.⁴⁵¹ Takie ograniczenia bezpośredni wpływają na podział wpływów reklamowych stacji telewizyjnych, ale i prasy.

Problem koncentracji mediów doktryna państw Unii Europejskiej traktuje jako źródło potencjalnego zagrożenia wolności słowa. W wymiarze ogólnym przedsiębiorstwa medialne traktowane są jako jedne z wielu, których dotyczy koncentracja i do ich działalności nawiązuje rozporządzenie rady Wspólnot Europejskich nr 4064/89 o kontroli operacji koncentracji przedsiębiorstw.⁴⁵² Odwołuje się ono do generalnego przesłania wywodzonego z doktryny prawnej Unii, że: „koncentracja kapitału jest sprzeczna ze wspólnym rynkiem, gdy tworzy lub wzmacnia pozycję dominującą, powodując znaczącą przeszkodę w efektywnej konkurencji na wspólnym rynku lub jego poważnej części”.⁴⁵³

Koncentracja może przybrać różne formy: pełną fuzję (łączenie uprzednio niezależnych firm), przejęcie kontroli (gdy firma wcześniej posiadająca akcje bądź udziały zwiększa swoje zaangażowanie i przejmuje pełną kontrolę nad podmiotem gospodarczym) oraz joint venture (niezależne podmioty tworzą nowe wspólne przedsięwzięcie gospodarcze).⁴⁵⁴ W doktrynie Unii Europejskiej wynikająca z powyższych operacji koncentracja może prowadzić do zagrożenia wolności słowa, jeśli zjawisko koncentracji ma wymiar wspólnotowy. W praktyce jest ona przedmiotem zainteresowania Unii, gdy obrót łączących się podmiotów przekracza w skali światowej 5 mld euro. Wystarczy jednak, że łączące się podmioty osiągnęły w krajach Unii obrót 250 mln euro (przy czym ograniczenia nie dotyczą podmiotów, które ponad 2/3 obrotu „wspólnotowego” uzyskały tylko w jednym kraju członkowskim).⁴⁵⁵ Koncentracja staje się także przedmiotem zainteresowania Komisji Europejskiej, gdy:

- Obrót na rynkach światowych łączących się podmiotów wynosi co najmniej 2,5 mld euro.
- Firma osiąga przynajmniej w trzech państwach członkowskich Unii obrót ponad 100 mln euro.
- W każdym z co najmniej trzech państw członkowskich obrót przynajmniej dwóch łączących się firm jest większy niż 25 mln euro.
- Całkowity obrót „wspólnotowy” każdego z co najmniej dwóch przedsiębiorstw jest większy niż 100 mln euro.

Powyższe regulacje mogą zatem w praktyce dotyczyć wszystkich większych wydawców i operatorów obecnych na polskim rynku medialnym.

⁴⁵⁰ Szerzej: B. Golka, Integracja europejska a polityka medialna, *Studia medioznawcze*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Nr 1/2000, Warszawa 2000, s. 25 – 38.

⁴⁵¹ M. Babiński, *Nihil novi?*, „Press” 2004. III, s. 74 – 75.

⁴⁵² Zawarte w OJ 1990, C 2003/10. Nowela rozporządzenia mała miejsce w 1997 roku poprzez rozporządzenie Rady nr 1310/97.

⁴⁵³ C. Mik, *Media masowe w europejskim prawie wspólnotowym*, Toruń 1999, s. 476.

⁴⁵⁴ Szerzej: M.A. Dausés, *Prawo gospodarcze Unii Europejskiej*, Warszawa 1999, s. 791.

⁴⁵⁵ K. Sobczak (red.), *Europejskie prawo gospodarcze*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 309.

Kontrolne postępowanie prowadzić może Komisja Europejska, która jeszcze w latach 80. ub. wieku rzadko zajmowała się powyższymi kwestiami na rynku medialnym. Rozwój tzw. nowych mediów i wzrost znaczenia multimedialnych korporacji sprawiły, że Parlament Europejski wydał w 1990 roku rezolucję o przejęciu i fuzjach przedsiębiorstw medialnych sugerując jednocześnie przyjęcie przez Komisję stosownych regulacji.⁴⁵⁶ Ta zaś w konsekwencji przyjęła dwa lata później tzw. Zieloną Księgę pt. „Pluralizm i koncentracja mediów na rynku wewnętrznym. Ocena potrzeby działania Wspólnoty”.⁴⁵⁷ Księga była raczej wyrazem niezdecydowania Komisji, gdyż proponowała szereg sprzecznych rozwiązań: to kraje członkowie miały samodzielnie rozwiązywać kwestie koncentracji, możliwa była stosowna rekomendacja, możliwy też był stosowny akt prawny (dyrektywa lub rozporządzenie). Sugerowano również rozważenie możliwości powołania oddzielnego organu w ramach Unii, który monitorowałby procesy zmian własnościowych na rynków mediów – tę ostatnią koncepcję odrzuciła jednak część państw członkowskich, choć znalazła się ona w przyjętej przez Parlament Europejski w 1994 roku rezolucji „Pluralizm i koncentracja mediów”. Co istotne, rezolucja ta zawierała sugestie przyjęcia górnego 30 proc. limitu udziału w rynku dla koncentracji monomedialnej i 10 proc. dla koncentracji multimedialnej (rynkem odniesienia miał być obszar na którym dystrybuowana jest dany tytuł, bądź odbierany program danej stacji).⁴⁵⁸

Tematowi koncentracji poświęcone są też: rekomendacja 747 z 1975 roku oraz rezolucja z 1991 roku. Pierwsza wskazuje na zagrożenia dla różnorodności mediów jako konsekwencję dzielenia rynku między zmniejszającą się liczbę gazet oraz grup prasowych. Wskazuje przy tym, że różnorodność ta jest fundamentalnym składnikiem wolności wyrażania i warunkiem demokratycznego systemu politycznego. Druga wzywa m.in. Komitet Ministrów Rady Europy do śledzenia procesów koncentracji na poziomie ponadnarodowym i przygotowania takich środków prawnych, by zachować pluralizm oraz wolność informacji.⁴⁵⁹ Warto także dodać, że już rok wcześniej Parlament Europejski w swej rezolucji o przejęciach i połączeniach wskazał, iż ograniczenia koncentracji mają istotne znaczenie w sektorze medialnym.

Doktryna państw Unii wskazuje, że o ile na rynku prasy wpływ państwa winien być i jest ograniczony, to proces koncesyjny może regulować rynek mediów elektronicznych. Wpływ ten polega zazwyczaj na prawodawstwie antymonopolowym (istota problemu ma bowiem tkwić w skali koncentracji), limitowaniu udziału zagranicznego kapitału i określaniu programowych standardów.⁴⁶⁰ Na rynku prasy natomiast polegać może na subsydiowaniu, preferencjach kredytowych bądź podatkowych ulgach. Nadrzędnym zadaniem państwa pozostaje kreowanie takich mechanizmów, które zabezpieczyłyby przed ograniczeniem konkurencji i dbałość o zachowaniem pluralizmu środków masowego przekazu.

Na uwagę zasługują także regulacje poszczególnych krajów Unii Europejskiej, przy czym tak jak różne są rynki medialne tych krajów, tak różnią je rozwiązania prawne. W W. Brytanii stosowne przepisy datują się na 1990 rok z późniejszymi nowelami i mają stosunkowo rygorystycznych charakter. W przypadku koncentracji multimedialnej firmy posiadające koncesję na nadawanie telewizyjnych programów ogólnokrajowych nie mogą posiadać koncesji na nadawanie programu telewizyjnego ogólnokrajowego. Podobnie rzecz ma się w przypadku lokalnych i regionalnych telewizji oraz radia na tym terenie. Wydawcy prasy nie mogą z kolei mieć koncesji na krajowe i regionalne programy, jeśli ich udział w rynku prasowym przekracza 20 proc. nakładu. Podobnie wydawcy lokalnych dzienników i

⁴⁵⁶ Zawarte w OJ 1990, c 68, s. 137.

⁴⁵⁷ Szerzej: C. Mik, op.cit., s. 486 – 488.

⁴⁵⁸ D. Miąsik, Kontrola koncentracji kapitału w środkach masowego przekazu, „Rejent” 2000, s. 102 – 103.

⁴⁵⁹ Szerzej: Szerzej: B. Golka, Integracja europejska..., op. cit., s. 25 – 38.

⁴⁶⁰ D. Miąsik, Kontrola koncentracji kapitału w środkach masowego przekazu, „Rejent” 2000 nr 4, s. 92 – 93.

czasopism nie mogą kontrolować nadawcy posiadającego koncesję na rozpowszechnianie telewizyjnych programów regionalnych lub krajowych na rynku, na którym ich udział przekracza 20 proc. (gdy udział ten jest mniejszy może dojść do połączenia o ile nie stoi to w sprzeczności z tzw. publicznym interesem).⁴⁶¹

W Niemczech ustawodawstwo antykoncentracyjne jest sformułowane i egzekwowane na poziomie krajów związkowych. Ustawodawstwo federalne na ten temat to przede wszystkim traktaty o radiofonii i telewizji powstające od 1987 roku, które jednak nie przeszkodziły w doprowadzeniu do silnej koncentracji własności, gdyż ok. 85 proc. reklamowych wpływów telewizyjnych i 60 proc. niemieckiej widowni skupiają trzej telewizyjni nadawcy.⁴⁶² Tym niemniej niemiecki rynek, a zwłaszcza połączenia firm medialnych, są analizowane, przez Komisję do Spraw Badania Koncentracji Mediów.⁴⁶³

We Włoszech obecny kształt prawa antykoncentracyjnego był wypracowywany przez ponad 20 lat. Przyjęta w 1997 roku ustawa dotyczy radiofonii i telewizji. Progiem poza którym istnieje zakaz grupowania w rękach jednego właściciela częstotliwości jest 20 proc. rynku (ewentualnie 30 proc. przychodów reklamowych w danym segmencie rynku lub 20 proc. w przypadku działalności multimedialnej). Podobnie restrykcyjne jest prawo we Francji, gdzie zwraca uwagę zakaz posiadania mediów w więcej niż dwóch sektorach rynku medialnego spośród takich jak: telewizja naziemna, prasa, telewizja kablowa, satelitarna i radio.⁴⁶⁴ Analogiczne regulacje obowiązują w Holandii. Tam z kolei koncesji na nadawanie programu telewizyjnego i radiowego nie otrzymują firmy, które posiadają znaczący udział na rynku dzienników. W niektórych innych krajach jawna musi być struktura udziałowców firm biorących udział w procesie koncentracji.

W Polsce wyrazem zainteresowania tematyką koncentracji były próby ustanowienia ograniczenia zagranicznych udziałów w prasie do 49 proc. Spośród kilku projektów prawa prasowego, jakie pojawiły się w latach 90. niektóre zawierały propozycje takich ograniczeń. Nie znalazły one jednak uznania i nie przeszły drogi legislacyjnej.⁴⁶⁵

Regulacje dotyczące koncentracji mediów miały być zawarte w projekcie ustawy o radiofonii i telewizji z 2002 roku, jednak został on wycofany z legislacyjnego procesu w związku z tzw. aferą Rywina. A proponowały one m.in. podwyższenie limitów kapitałowych dla zagranicznych inwestorów do 49 proc. Wraz z innymi zapisami rynek pod rządami takiej ustawy byłby daleko bardziej zliberalizowany (gdyby podmiot zagraniczny miał siedzibę w innym kraju Unii Europejskiej nie istniałyby żadne bariery i polski rynek byłby całkowicie otwarty).

Przerwany legislacyjny proces pozostawił rynek mediów w zawieszeniu, tymczasem regulacje dotyczące postępującej koncentracji są niezbędne, choć należy podkreślić, że przystąpienie Polski do Unii Europejskiej nie nakłada w tej materii żadnych zobowiązań ani obowiązków. Potrzeba ta wynika przede wszystkim z dyskusji prowadzonej w Europie i w USA, która prowadzi do wniosku, że znacząca koncentracja mediów godzi w wolność słowa i swobodę publicznej debaty ograniczając publiczną sferę.

W tej sytuacji obowiązującymi pozostają regulacje ustawy z 2000 roku o ochronie konkurencji i konsumentów.⁴⁶⁶ Używa ona pojęcia „pozycja dominująca”, traktowaną jako taką, która umożliwia firmie skuteczną redukcję możliwości konkurencyjnych przez

⁴⁶¹ Tamże, s. 102 – 103.

⁴⁶² A. Grunwald, Media ownership control in Germany – an inventory review in the light of kirch insolvency, “Communications Law” Vol. (2002), no. 4, s. 138.

⁴⁶³ Członków Komisji – muszą oni posiadać sędziowskie uprawnienia - wybierają premierzy landów. Szerzej: J. Skrzypczak, Ograniczenia... op. cit., s. 35 – 36.

⁴⁶⁴ W. Czarzasty, Dostosowanie... op. cit., s. 7.

⁴⁶⁵ Szerzej, A. Stankiewicz, op. cit., Dział: Media, Internet.

⁴⁶⁶ Dz. U.2000, nr 122, poz. 1319, z późn. zm.

umożliwienie takiego działania, które nie napotyka konkurencji. Domniemanie takiej pozycji zachodzi, gdy udział firmy w rynku przekracza 40 proc. i gdy łączny obrót firm biorących udział w procesie koncentracyjnym przekracza 50 mln euro w roku obrotowym poprzedzającym rok zgłoszenia.⁴⁶⁷

Wolność mediów i zakres ograniczeń tej wolności uzyskała w Polsce rangę zapisu w Konstytucji. Ograniczenia te są przede wszystkim odnoszone do zgodności z normami prawa międzynarodowego, zwłaszcza do ratyfikowanych przez Polskę konwencji. Nie brakuje głosów, iż kilkanaście ostatnich lat przyniosło w Polsce – i to przede wszystkim za sprawą zmian przepisów prawnych - ogromne wzmocnienie pozycji tzw. czwartej władzy, wzmocnienie, które: „umożliwia mediom daleko posuniętą ingerencję w sferę szeroko pojętej polityki.”⁴⁶⁸

Szczególną wagę dla mediów mają przepisy dotyczące możliwości sądowego wstrzymania publikacji. Przykłady takiej praktyki, choć nieliczne, wskazują na możliwości, jakie istnieją w dyspozycji obywateli i instytucji. Do najczęściej wymienianych podobnych przypadków należą:⁴⁶⁹

- Wstrzymanie w 1991 roku drugiej edycji książki J. Rolickiego „Przerwana dekada”.
- Zakaz publikowania przez Życie Warszawy informacji o Krzysztofie G, dyrektorze z Głównego Urzędu Ceu.
- Zakaz publikacji filmu H. Dederki „Witajcie w Życiu”.
- Zakaz rozpowszechniania przez TVP filmu o radomskim Czerwcu 1976.
- Zakaz publikowania przez Dziennik Bałtycki artykułów o spółce Banpol.
- Zakaz pisanie i zbierania przez szczeciński Nowy Kurier materiałów o spółdzielni mieszkaniowej Bryza.
- Zakaz drukowania przez W. Michałowskiego czegokolwiek na temat udziału A. Guzowego w budowie gazociągu Jamał – Europa.
- Zakaz, na czas procesu, publikowania przez TVP informacji, jakoby PKN Orlen nielegalnie finansował kampanię wyborczą M. Krzaklewskiego.

Przypadki powyższe skłoniły przedstawicieli mediów do wysnucia wniosków nie tylko o braku solidarnej postawy dziennikarzy (liberalizacja prawa „nie udała się, bo środowisko dziennikarskie nie było zdeterminowane, żeby walczyć o wprowadzenie zmian”). Podnoszono też, że przepisów dotyczących używanych przez sądy tymczasowego zakazu publikacji nie udało się zliberalizować, gdyż - używając kolokwializmu - „politycy nie mają interesu w tym, by wprowadzić przepisy chroniące media”.⁴⁷⁰

Szczególnie istotne z punktu widzenia ekonomicznych interesów wydawców i kondycji całego rynku prasowego są regulacje prawne reklamowania w prasie. Są one zdecydowanie najpełniej unormowanym elementem promocji. Przepisami precyzującymi działalność reklamową są: przepisy regulujące sferę nieuczciwej konkurencji w działalności reklamowej, zakazy reklamy określonych produktów i usług (w tym zwłaszcza reklama alkoholu, tytoniu i środków farmaceutycznych) oraz przepisy regulujące działalność reklamową w mediach.

⁴⁶⁷ Szerzej: Tamże.

⁴⁶⁸ P. Czarnek, Środki masowego przekazu a realizacja konstytucyjnych zasad suwerenności narodu i reprezentacji politycznej, [w:] Media a paideia, Cywilizacja o nauce, moralności, sztuce i religii, nr 9/2004, Fundacja Servire Veritati Instytut Edukacji Narodowej, s. 57.

⁴⁶⁹ Szczegóły przedstawianych spraw w: A. Stankiewicz, Knebel w imieniu III RP, „Press” 2003 X, s. 39 - 41.

⁴⁷⁰ Wypowiedź prof. A. Rzepińskiego z Helsińskiej Fundacji Praw. Szerzej: A. Stankiewicz, op. cit., s. 39 - 41. Według prof. A. Rzepińskiego, liberalizacji przepisów nie udało się przeprowadzić także dlatego, że: „na polityków naciskał biznes, któremu zależy na utrzymaniu zakazów.

Dla prasowej działalności wydawniczej szczególne znaczenie ma ustawa „Prawo prasowe”.⁴⁷¹ Najważniejsze jego zapisy dotyczą wyraźnego oddzielenia reklam od materiałów redakcyjnych. W planowaniu mediów brane są także pod uwagę szczegółowe regulacje dotyczące ograniczeń asortymentowych z uwagi na odbiorcę i na sposób reklamowania.⁴⁷² Ograniczenie przez ustawodawcę swobody prowadzenia działalności reklamowej i sponsorskiej stanowi wyjątek od konstytucyjnych zasad swobody prowadzenia działalności gospodarczej i swobody wypowiedzi.⁴⁷³

Podstawowym aktem prawnym regulującym stosowanie reklamy jest ustawa z 16 kwietnia 1993 roku o nieuczciwej konkurencji.⁴⁷⁴ W jej myśl:

1. Czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z przepisami prawa, dobrymi obyczajami lub uchylającą godności człowieka.
2. Reklama wprowadzająca klienta w błąd i mogąca przez to wpłynąć na jego błędną decyzję o nabyciu towaru lub usługi.
3. Reklama odwołująca się do uczuć klientów przez wywoływanie lęku, a także wykorzystywanie dzieci.
4. Wypowiedź, która zachęcając do nabywania towarów lub usług sprawia wrażenie neutralnej informacji.
5. Reklama, która stanowi istotną ingerencję w sferę prywatności, zwłaszcza przez uciążliwe dla klientów nagabywanie w miejscach publicznych, przesyłanie na koszt klienta zamówionych towarów lub nadużywanie technicznych środków przekazu informacji.
6. Reklama porównawcza. Do lipca 2000 roku reklama porównawcza była dozwolona, jeżeli zawierała informacje prawdziwe i użyteczne dla klientów.⁴⁷⁵

Zgodnie z ustawą o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z 2000 roku, „reklama umożliwiająca bezpośrednio lub pośrednio rozpoznanie konkurenta albo towarów lub usług oferowanych przez konkurenta”, czyli reklama porównawcza”, stanowi czyn nieuczciwej konkurencji, jeżeli jest sprzeczna z dobrymi obyczajami.⁴⁷⁶

⁴⁷¹ Ustawa z dnia 26 stycznia 1984 roku [Dz.U. 1996 r. Nr 114, poz. 542.].

⁴⁷² Zarządzenie MZiOS z 21 lutego 1994 roku w sprawie zasad i form prowadzenia reklamy i przekazywania informacji o środkach farmaceutycznych i materiałach medycznych (M.P. z 1994 r. Nr 17, poz. 131, par. 2.1. i 5) oraz ustawa z 9 listopada 1995 roku o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych [Dz. U. z 1996 r. Nr 10, poz. 55, art. 8].

⁴⁷³ Przepisy Unii Europejskiej jednoznacznie zakazują prowadzenia reklamy napojów alkoholowych w sposób, który wskazuje na wpływ ich spożywania na odnoszenie sukcesów społecznych. Do nich nawiązuje nowela ustawy o wychowaniu w trzeźwości. Por. X. Konarski, Reklama alkoholu – po noweli, „Media i Marketing Polska”, 1 – 14 listopada 2001, s. 36 – 38.

⁴⁷⁴ Dz. U. Nr 47, poz. 211. Omówienie ustawy zawiera m.in. M. Reysowski, Prawne aspekty promocji [w:], M. Rydel (red.), Komunikacja Marketingowa, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk, 2001, s. 317 – 343.

⁴⁷⁵ Do 1993 roku reklama porównawcza była czynem dozwolonym, chyba że informacje w niej zawarte były „prawdziwe i użyteczne dla klientów”. Obecnie polskie przepisy dopuszczają reklamę porównawczą pod warunkiem zaistnienia ośmiu przesłanek. Przede wszystkim musi być ona zgodna z dobrymi obyczajami. Zasada ta jest tak nieostra, że prowadzi do problemów interpretacyjnych rozstrzyganych zazwyczaj przez praktykę sądową. Pokaż różnicę, „Media i Marketing Polska”, 20 września – 3 października 2000, s. 15.

⁴⁷⁶ „Aby reklama nie była sprzeczna z dobrymi obyczajami:

- 1) Nie może wprowadzać w błąd;
- 2) W sposób rzetelny i dający się zweryfikować na podstawie obiektywnych kryteriów porównuje towary lub usługi zaspokajające te same potrzeby lub przeznaczone do tego samego celu;
- 3) W sposób obiektywny porównuje jedna lub kilka istotnych, charakterystycznych, sprawdzalnych i typowych cech tych towarów i usług, do których może należeć także cena;
- 4) Nie powoduje na rynku pomyłek w rozróżnianiu między reklamującym a jego konkurentem, ani między ich towarami albo usługami, znakami towarowymi, oznaczeniami przedsiębiorstwa lub innymi oznaczeniami odróżniającymi;

Zakaz reklamowania wyrobów tytoniowych w radiu i telewizji oraz prasie dziecięcej i młodzieżowej nakłada z kolei ustawa o ochronie zdrowia przed następstwami używania tytoniu i wyrobów tytoniowych.⁴⁷⁷ Ustaliła ona m.in. obowiązek umieszczenia na graficznych reklamach wyrobów tytoniowych widocznej i czytelnej informacji mówiącej o ich szkodliwości. Zaostrzyła ją nowelizacja z 1999 roku obejmując zakazem reklamę wyrobów tytoniowych, rekwizytów tytoniowych i produktów imitujących wyroby lub rekwizyty tytoniowe oraz symboli związanych z używaniem tytoniu w telewizji, radiu, kinach, zakładach opieki zdrowotnej, szkołach i placówkach oświatowo – wychowawczych, prasie dziecięcej i młodzieżowej i na terenie obiektów sportowo – rekreacyjnych i w innych miejscach publicznych. Od 2000 roku zakaz ten obejmuje także nośniki reklamy zewnętrznej. Do 2001 roku jedyną dozwoloną formą reklamy tytoniu była reklama prasowa (poza dziecięcą i młodzieżową).⁴⁷⁸

Spośród innych regulacji wpływających na kształt rynku reklamowego warto wymienić te dotyczące alkoholi i leków. Reklamę w środkach masowego przekazu leków wydawanych wyłącznie z przepisu lekarza zakazuje ustawa o środkach farmaceutycznych, medycznych, aptekach, hurtowniach i nadzorze farmaceutycznym.⁴⁷⁹ Zakaz ten nie dotyczy specjalistycznych pism. Kwestię promocji wyrobów alkoholowych regulowały przepisy przyjętej jeszcze w 1982 roku ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi zezwalające reklamę napojów w których zawartość alkoholu nie przekracza 1,5 proc. Ponieważ z zapisu tego skorzystały przede wszystkim kompanie browarniane oraz producenci i dystrybutorzy napojów o niskiej zawartości alkoholu, rozpoczynając kampanie reklamowe opatrzone zastrzeżeniem, iż promowany produkt nie przekracza limitów ustawowych, ustawodawca zdecydował się na radykalnie podniesienie wysokości kar pieniężnych (od 10 do 500 tys. zł) za złamanie ustawowego zakazu. Od 2002 roku wystarczającym do zakwalifikowania napoju do alkoholu jest zawartość 0,5 proc. alkoholu etylowego.⁴⁸⁰

Późniejsze ograniczenia sponsorowania i informowania o sponsorowaniu wprowadzone zostały ustawą o wychowaniu w trzeźwości. Nie wprowadzono w niej, tak jak w ustawie o radiofonii i telewizji, zakazu sponsorowania przez producentów alkoholu. „Z punktu widzenia przepisów ustawy brak więc przeszkód, by sponsorem był np. producent wódki. Ograniczenia wprowadzono jedynie, co stanowiło novum jeśli chodzi o przepisy dotyczące reklamy w Polsce, co do swobody i sposobu podawania informacji, że dany podmiot jest sponsorem”.⁴⁸¹ Informacje o sponsorowaniu imprez masowych mogą podawać jedynie ci producenci lub dystrybutorzy, którzy produkują lub sprzedają napoje o zawartości do 18 proc. alkoholu.⁴⁸²

5) Nie dyskredytuje towarów, usług, działalności, znaków towarowych, oznaczeń przedsiębiorstwa lub innych oznaczeń odróżniających, a także okoliczności dotyczących konkurenta;

6) W odniesieniu do towarów z geograficznym odróżnieniem regionalnym odnosi się zawsze do towarów z takim samym oznaczeniem;

Nie wykorzystuje w nieuczciwy sposób renomy znaku towarowego, oznaczenia przedsiębiorstwa lub innego oznaczenia odróżniającego konkurenta ani też geograficznego oznaczenia regionalnego produktów konkurencyjnych;

8) Nie przedstawia towaru lub usługi jako imitacji czy naśladownictwa towaru lub usługi opatrzonych chronionym znakiem towarowym albo innym oznaczeniem odróżniającym.”

M. Reysowski, op. cit., s. 331 – 332.

⁴⁷⁷ Dz. U. z 1996 r. Nr 10, poz. 55.

⁴⁷⁸ Dz. U. z 1999 r. Nr 96, poz. 1107.

⁴⁷⁹ Dz. U. z 1991 r. Nr 105, poz. 452. Ustawa nie precyzuje jednak określenia „środek masowego przekazu”.

⁴⁸⁰ J. Piątkowski, Prawnicze czary mary, „Media Polska”, III.1997, s. 23.

⁴⁸¹ „X. Konarski, op. cit., s. 36.

⁴⁸² Stosowny zapis brzmi: „ zabrania się informowania przez producentów i dystrybutorów napojów alkoholowych zawierających do 18 proc. alkoholu imprez sportowych, koncertów muzycznych oraz innych

Wprowadzone w 2001 roku regulacje prawne ograniczające reklamę alkoholi nie zmieniły podstawowej zasady: nadal jest ona zabroniona, ale zezwoliły na reklamę piwa, stawiając jednak jej odbiorcom szereg warunków. Głównym celem tej nowelizacji ustawy było uniemożliwienie reklamodawcom prób obejścia przepisów zakazujących reklamy alkoholu poprzez np. pokazywanie jak wygląda oryginalna butelka alkoholu, reklamy fundacji, których znak graficzny jest identyczny ze znakiem lub nazwą alkoholu, itp. Zakres działań uznanych przez nowelizację za reklamę jest szerszy niż w przypadku definicji reklamy. Objęta została nim bowiem informacja handlowa (nawet zważywszy na to, że brakuje w nim elementu zachęty do zakupu towaru bądź usługi), o ile nie jest ona kierowana do innych przedsiębiorców. Nie można zatem prowadzić w prasie akcji mającej na celu informowanie konsumenta o zmianie etykiety czy wyglądzie oryginalnego opakowania, o ile pojawi się w takim przekazie znak towarowy napoju alkoholowego albo symbol graficzny.⁴⁸³

Ustawowy zakaz reklamy napojów alkoholowych nie objął natomiast – niezależnie od tego, z jakim napojem alkoholowym mamy do czynienia – tych form komunikacji z konsumentem, które mają charakter niepubliczny, czyli są „skierowane do ograniczonego kręgu osób”, (np. wysyłka materiałów reklamowych do osób znajdujących się w bazie danych reklamodawcy znanych z imienia i nazwiska czy adresu). Dozwolone jest także wszelkie „konkursy oparte na zakupie napojów alkoholowych”.⁴⁸⁴ Podstawowym warunkiem promocji piwa jest nie adresowanie jej do małoletnich (wymogiem pełnoletności jest ukończenie 18 lat). Ocena, czy dana akcja kierowana do osób małoletnich jest prowadzona z uwzględnieniem takich kryteriów, jak np. użyte słownictwo, poruszana problematyka. Drugim wymogiem ustawowym jest warunek prowadzenia kampanii reklamowej piwa w sposób, który nie będzie stanowił „budowania sukcesu zawodowego, itp.”.⁴⁸⁵

Ograniczenia promocji alkoholu najbardziej ugodziły w interesy reklamowe firm reklamy zewnętrznej, które czerpały z tego tytułu najpoważniejsze dochody. Tylko w 2001 roku nie uzyskane przychody firm reklamy zewnętrznej w konsekwencji restrykcji prawnych szacowano na 70 mln zł rocznie, a nadawców telewizji na 20 mln zł. Wycofanie się producentów piwa doprowadziło jednocześnie do obniżenia cen wynajmu billboardów o ok. 40 proc.⁴⁸⁶

Począwszy od jesieni 2001, gdy obostrzenia dotyczące reklam alkoholu zostały wprowadzone, powstała na rynku luka częściowo wypełniły reklamy produktów FMCG, sieci handlowych i firm telekomunikacyjnych. Jednak czołowe firmy reklamy zewnętrznej zanotowały za 2001 rok poważne straty i zdecydowały się na przebudowę sieci nośników, a niektóre rozpoczęły poszukiwania inwestorów. Natomiast reklamodawcy branży alkoholowej wybierający wcześniej reklamę zewnętrzną coraz częściej decydowali się na przeznaczanie

impres masowych w jakikolwiek inny sposób niż poprzez zamieszczenie na zaproszeniu, bilecie, plakacie lub tablicy informacyjnej związanej z określoną imprezą nazwy lub znaku towarowego producenta lub dystrybutora”, Tamże, s. 36.

⁴⁸³ Tamże, s. 36 – 38.

⁴⁸⁴ „Rozważenia wymaga w związku z tym różnica pomiędzy organizowaniem premiowanej sprzedaży napojów alkoholowych (objętej definicją promocji), a organizowaniem konkursów opartych na zakupie napojów alkoholowych. Wydaje się, że pod tym pierwszym pojęciem należy rozumieć wszelkiego rodzaju akcje typu produkt plus, natomiast przez konkursy oparte na zakupie napojów alkoholowych – działania uregulowane w kodeksie cywilnym. Przykładem takiej akcji byłby konkurs wiedzy (oparty na wyborze nagrodzonego przez jury, a nie w drodze losowania), w którym jednym z warunków uczestnictwa byłby zakup napoju alkoholowego.” Tamże, s. 36 – 38.

⁴⁸⁵ Tamże, s. 36 – 38. Ustawa nie zawiera jednak nowoczesnej definicji reklamy napoju alkoholowego. Szerzej: M. Reysowski, op. cit., s. 333 – 334.

⁴⁸⁶ B. Goczał, Przekonać klientów, „Press”, maj, 2002, s. 63.

środków promocyjnych na działania BTL.⁴⁸⁷ Podobnie postąpili producenci wyrobów tytoniowych.⁴⁸⁸

Regulacje prawne dotyczą także obciążeń podatkowych, a jedną z najistotniejszych zmian było wprowadzenie z początkiem 2001 roku 22 proc. podatku VAT za druk, jednego z najważniejszych składników kosztów w wydawnictwach.⁴⁸⁹ Przepis ten obowiązywał siedem miesięcy i wpłynął na podwyżkę cen prasy. Oznaczał m.in., że wydawca sprzedaje czasopismo objęte 7 proc. VAT, ale drukarni płaci dodatkowo 22 proc. VAT. Regulacja ta godziła szczególnie w interesy mniejszych wydawców.⁴⁹⁰ Groziła też przeniesieniem przez niektórych wydawców druku poza granicę Polski.

W interesy wydawców większych godziła ustawa o podatku od towarów i usług dostosowująca polskie prawo do unijnego i obkładająca 22 proc. stawką VAT te wydawnictwa, których gazety zawierały co najmniej 33 proc. powierzchni nieodpłatnie lub odpłatnie przeznaczanej na ogłoszenia handlowe, reklamy lub teksty reklamowe. Projekt takich rozwiązań był przygotowywany już pod koniec 2002 roku.⁴⁹¹ Tak wysoki podatek w Europie obowiązywał jedynie w Finlandii.⁴⁹²

Wprowadzoną w maju 2004 roku modyfikacją była nowela ustawy o VAT stanowiąca, iż 22 proc. stawkę mają płacić wydawcy tytułów, w których co najmniej 67 proc. powierzchni jest przeznaczone na reklamę. Pozostali mieli płacić 7 proc. podatek.⁴⁹³ Wzrost ten ponownie sprawił, że niektóre tytuły podróżowały.⁴⁹⁴

W kontekście prawnych regulacji dodać można, iż środowiskowy wymiar ma w polskich mediach powołanie w 1996 roku Izby Wydawców Prasy – samorządowej organizacji jednoczącej wysiłki działających wcześniej Unii Wydawców Prasy i Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Wydawców. W tym samym roku zainaugurowało także działalność Centrum Monitoringu Wolności Prasy, pozarządowa instytucja „non profit” zajmująca się m.in. doradztwem prawnym dla dziennikarzy oraz osób, które czują się pokrzywdzone przez dziennikarzy. Centrum zajmowała się m.in. społecznym projektem prawa prasowego.

Do istotnych z punktu widzenia wpływu mediów na społeczne zachowania należy także regulacja ich funkcjonowania w okresie kampanii wyborczych. Określa je ordynacja wyborcza z 1990 roku wprowadzająca zasadę równości (art. 83) podczas prezentacji kandydatów w publicznym radiu i telewizji, natomiast zasady korzystania z bezpłatnego czasu emisji ustalać ma Państwowa Komisja Wyborcza.⁴⁹⁵

⁴⁸⁷ K. Posłowie nawarzyli, „Press”, marzec 2001, s. 19.

⁴⁸⁸ Według Media Watch, firmy tytoniowe wydały rok wcześniej na reklamę zewnętrzną w Polsce 117 mln zł. Por. B. Goczał, Przekonać..., op. cit., s. 62 – 64.

⁴⁸⁹ 22 proc. stawka podatku od towarów i usług obowiązywała od 1 stycznia 2001 roku jako skutek nowelizacji ustawy. Usuwała ona zerowy VAT dla usług wydawnictw dziełowych i prasowych. M. Słoka – Chlabicz, Kolejny bat: 22 proc. VAT, „Press”, I. 2001, s. 16.

⁴⁹⁰ Szerzej: M. Słoka – Chlabicz, Kolejny bat: 22 proc. VAT, „Press”, styczeń 2001, s. 16.

⁴⁹¹ PACH, NIK, VAT – em w prasę, „Gazeta Wyborcza”, 25 kwietnia 2003, s. 20.

⁴⁹² W Finlandii sprzedaż prasy obłożona jest 22 – proc. VAT, ale tylko ta w punktach sprzedaży, natomiast rozprowadzane w prenumeracie podlegają stawce 0 proc. szerzej: W większości krajów Europy obowiązuje stawka mniejsza od 10 proc. VAT na dzienniki. I tak w Czechach jest to 5 proc., na Węgrzech 12, w Belgii – 0 proc., Danii – 0 proc., Francji – 2,1 proc., w Niemczech 7 proc., Grecji 4 proc., Irlandii 12,5 proc., we Włoszech 4 proc., w Holandii 6 proc., Portugalii 5 proc., Hiszpanii – 4 proc., Szwecji 6 proc., a w W. Brytanii - 0 proc. Według World Association of Newspapers.

⁴⁹³ Szerzej: G. Kopacz, Granica 67 proc., „Press” II.2004, s. 16. Na ten temat także w: G.J. Leśniak, Posłowie chcą precyzji, „Rzeczpospolita” 1-11. I.2004, s. C 3.

⁴⁹⁴ Szerzej: G. Kopacz, VAT bije na oślep, „Press” V.2004, s. 6 – 7.

⁴⁹⁵ Szerzej: M. Cichosz, (Auto)kreacja wizerunku polityka na przykładzie wyborów prezydenckich w III RP, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 84. Także: J. Bralczyk, M. Mrozowski, Prezydencka kampania wyborcza w telewizji. Konstruowanie (auto) portretów kandydatów, [w:] S. Gebethner, K. Jasiewicz(red.), Dlaczego tak głosowano. Wybory prezydenckie '90, Wydawnictwo ISP PAN, INP UW, Warszawa 1993, s. 144 – 153.

2.4. Otoczenie technologiczne

Do opisanego zmian zachodzących wraz z przekształcaniem się sposobów komunikowania pod wpływem m.in. technologicznych innowacji używany jest termin mediamorfoza. Oznacza on skupienie uwagi na „procesach istotnie uwarunkowanych rozwojem technologii, a zarazem będących w zasięgu oddziaływań innych elementów porządku społeczno – politycznego i instytucjonalnego”.⁴⁹⁶ Sam technologiczny rozwój mediów jest jedynie „zespołem, czy też kompleksem pewnych potencjalnych możliwości, których społeczny zasięg, zakres i skala zastosowań są w istocie następstwem działania wielu innych elementów tworzących złożony system społeczny procesu komunikowania”.⁴⁹⁷

Jednym z najistotniejszych elementów wpływających na decyzje inwestycyjne i na traktowanie działalności wydawniczej jako długoterminowej działalności jest perspektywa zastąpienia wydań gazetowych wydaniem elektronicznymi. Obserwowany w ostatnich latach spadek nakładów prasy codziennych nie musi jednak prowadzić do wniosku o długotrwałym, nieuchronnym spadku zainteresowania prasą i atrofii potrzeb związanych z korzystaniem z prasy. Przykłady najbardziej rozwiniętych krajów każą wnosić bowiem, że liczba czytelników wydań on-line w przypadku wielu tytułów znacznie przekracza liczbę czytelników wydań papierowych. Potrzeba informacyjna jest zatem zaspokajana i podtrzymywana, przybiera jedynie inną formę, a zmniejszanie się sprzedawanego nakładu gazet nie jest wyrazem braku zainteresowania czytelników, tylko zmianą ich zachowań. Ocena ta jest tym bardziej aktualna, że tempo tych zmian na polskim rynku jest wolniejsze niż na rynkach wysokorozwiniętych i dopiero wyraźny sukces komercyjny jaki może w przyszłości stać się udziałem internetu będzie w stanie zagrozić pozycjom papierowych wydań gazet.

2.5 Zachowania czytelników

Intensywność kontaktu polskich odbiorców z mediami jest różna. Najwięcej czasu poświęcamy na oglądanie telewizji – przeciętnie 3 godziny 45 minut godziny dziennie.⁴⁹⁸ Na czytanie gazet przeciętny Polak poświęca ok. pół godziny. Zważywszy na intensywność odbioru mediów dane te są jednak nieporównywalne. Poświęcając kilka godzin widz może zapoznać się jedynie z niewielką częścią oferty telewizyjnej, natomiast czytelnik może w pół godziny gruntownie zapoznać się z ofertą dziennika. Prasa jest wybierana świadomie, tymczasem telewizja stanowi często tzw. medium tła. Kontakt z gazetą jest bardziej uważny, a 3-4 godziny kontaktu z telewizją mogą oznaczać jedynie okres włączenia odbiornika telewizyjnego. Atutem prasy jest także świadomy wybór tytułu prasowego, treść gazety – jego częścią są także reklamy – jest bardziej akceptowana.

Według badań SMG/KRC, w ciągu dnia audytorium gazet rośnie w godzinach porannych, osiągając maksimum godzinach 9 – 11, po czym następuje jego spadek. Ponowny szczyt ma miejsce w godzinach 17 – 19.⁴⁹⁹ Dzienniki są zatem czytane rano i w porze poprzedzającej szczyt w oglądaniu telewizji.

Czytelników codziennej prasy można podzielić na trzy podstawowe grupy:

⁴⁹⁶ Por. T. Kowalski, *Przyszłość mediów drukowanych, Rynkowe zachowania nabywców prasy. Materiały konferencyjne*, Szczecin, listopad 2002, s. 6.

⁴⁹⁷ Przedstawione przez Agorę prognozy wyników zapowiadały spadek przychodów o 12 – 14 proc. w 2002 roku w stosunku do roku 2001. Wyniki te byłyby słabsze, gdyby nie przeprowadzona w 2001 roku redukcja kosztów, przede wszystkim osobowych o 6 proc. do poziomu 3,1 tys. osób. Tamże, s. 6.

⁴⁹⁸ A.B., *Publiczne umacniają pozycję*, „Rzeczpospolita” 6. I. 2004, s. B2.

⁴⁹⁹ Target Index Group, SMG /KRC.

- „Elitę” – wykształconych i relatywnie zamożnych mieszkańców wielkich miast (czytelnik Gazety Wyborczej, Rzeczpospolitej, Dziennika, Dziennika Polska, Trybuny i Życia).
- Zwolenników zdecydowanych opcji politycznych przedstawianych na łamach Trybuny i Życia.
- „Masy” – wykształconych poniżej średniej, o przeciętnych i niskich dochodach, zamieszkujących w mniejszych ośrodkach (czytelnicy Super Expressu i Faktu).

Zmienne są sposoby „konsumpcji” prasy. Jej czytelnictwo stało się dorywcze. Przejawem takiego stanu rzeczy jest wzrost audytoriów jednego lub dwóch wydań w tygodniu, zwłaszcza magazynowych, przy jednoczesnym stosunkowo niskim poziomie czytelnictwa w dni powszednie. W konsekwencji powstała przewaga udziału sprzedaży wydań magazynowych dzienników w stosunku do wydań codziennych (tablica 29). Tak poważne różnice – ich skalę przedstawia załącznik 3 - pomiędzy wydaniem codziennymi a magazynowymi wynikają przede wszystkim z publikowania przez dzienniki ogólnopolskie rozbudowanych dodatków telewizyjnych.

Tablica 29. Sprzedaż wydań codziennych i magazynowych dzienników ogólnopolskich w Polsce.

Tytuł	Sprzedaż pon.-czw. (w tys. egzemplarzy)	Sprzedaż w piątki (w tys. egzemplarzy)	Sprzedaż w soboty (w tys. egzemplarzy)
Gazeta Wyborcza	356 – 576	652	444
Super Express	301 – 313	681	464
Rzeczpospolita	206 – 212	217	216
Życie	46 - 48	53	78
Trybuna	45 – 46	53	76

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Kontroli Dystrybucji Prasy, dane za luty 2000.

Pełnią one tradycyjną funkcję wspierającą sprzedaż nakładów gazet i czynią to z powodzeniem - w dni, w których dodatek telewizyjny jest wydawany, wydawcy odnotowują znaczące wzrosty sprzedaży gazet. Zainteresowanie dodatkami telewizyjnymi jest też bardzo zróżnicowane w przypadku różnych gazet i nie pokrywa się z poziomami ich czytelnictwa (tablica 30).

Tablica 30. Czytelnictwo dodatków TV do gazet ogólnopolskich.

Tytuł	Czytelnictwo (w proc.)
Super Express TV	8,41
Gazeta Telewizyjna	6,59
Tele Rzeczpospolita	0,89
Życie przed Ekranem	0,39

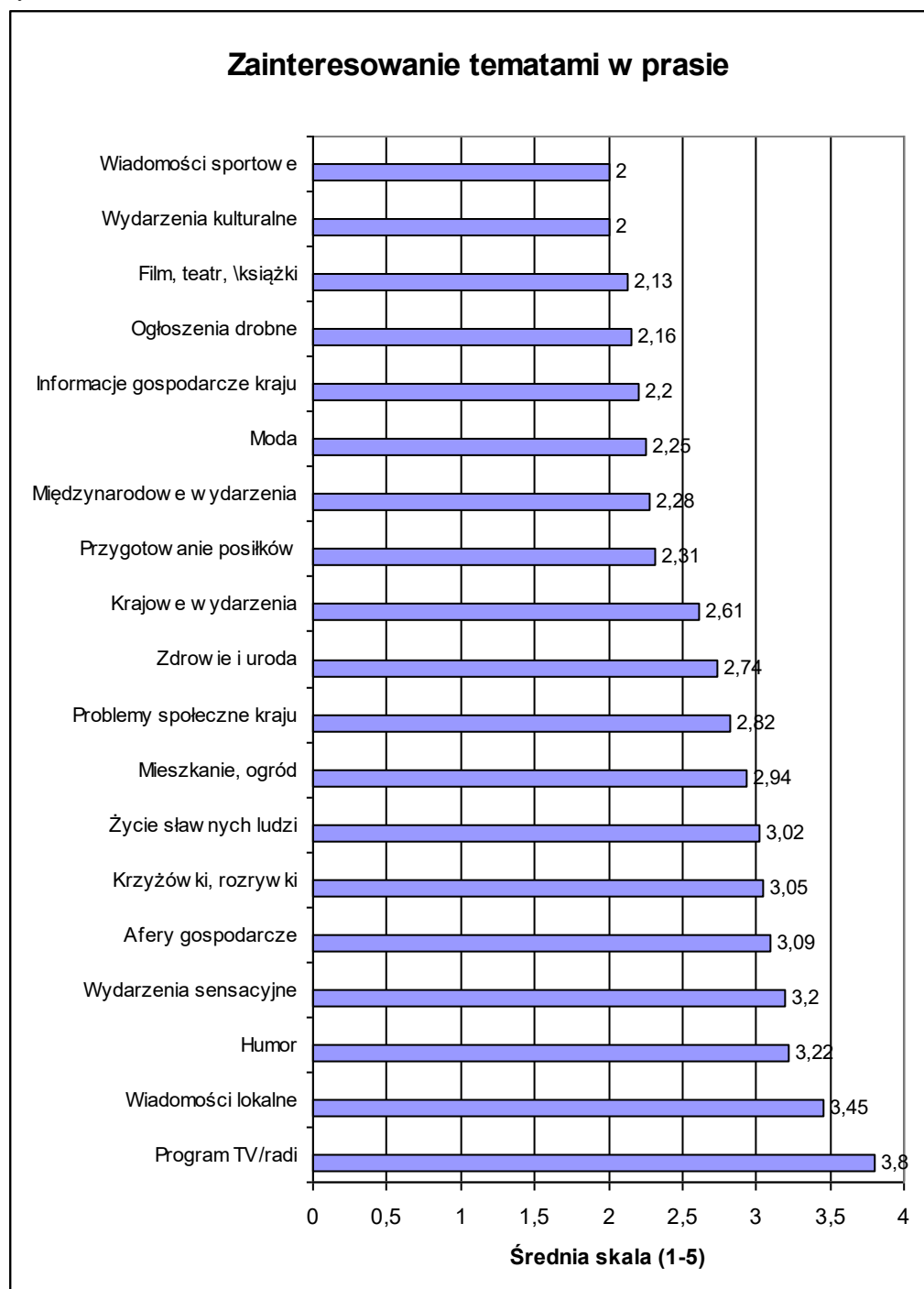
Źródło: SMG/KRC Poland Media. Wskaźnik CCS (Czytelnictwo Cyklu Sezonowego). Fale: kwiecień – wrzesień 2000. Próba 18145 osób. Badanie czytelnictwa dodatków TV objęło respondentów, którzy czytali wydanie dziennika, do którego dołączony był dodatek.

Efekt taki wiąże się z deklarowanymi przez czytelników zainteresowaniami tematami w prasie (przedstawia je rysunek 14). Okazuje się bowiem, że czytelników najbardziej interesuje w gazetach program TV i radiowy (3,8 w skali od 1 do 5). Na odległej pozycji znajdują się problemy społeczne kraju – zainteresowanie nimi deklarowane jest na poziomie 2,82 - oraz krajowe informacje gospodarcze (2,2). Tymczasem jest to tematyka stanowiąca trzon zawartości merytorycznej codziennych tzw. opiniotwórczych gazet ogólnopolskich.

Hierarchia tematów cieszących się największym zainteresowaniem czytelników wydaje się być odbiciem zachodzących zmian w postawach społecznych związanych z

przemianami wolnorynkowymi. Według szwajcarskiego Instytutu Badań Marketingowych, kluczową rolę wśród megatrendów rozwojowych obecnych także w Polsce odgrywa dziś indywidualizm, będący konsekwencją różnicowania się zasadniczych ludzkich postaw: hedonizm, ekstrawagancja, erotyka, aktywność, korzystanie z techniki, aktywne życie – tworzą megatrend, którego znamionnymi cechami są: prokonsumpcyjne zachowania oraz indywidualizm.

Rysunek 14.



Źródło: SMG/KRC, PBC General, styczeń 2001 - czerwiec 2002.

3. Analiza sytuacji marketingowej na polskim rynku prasowym

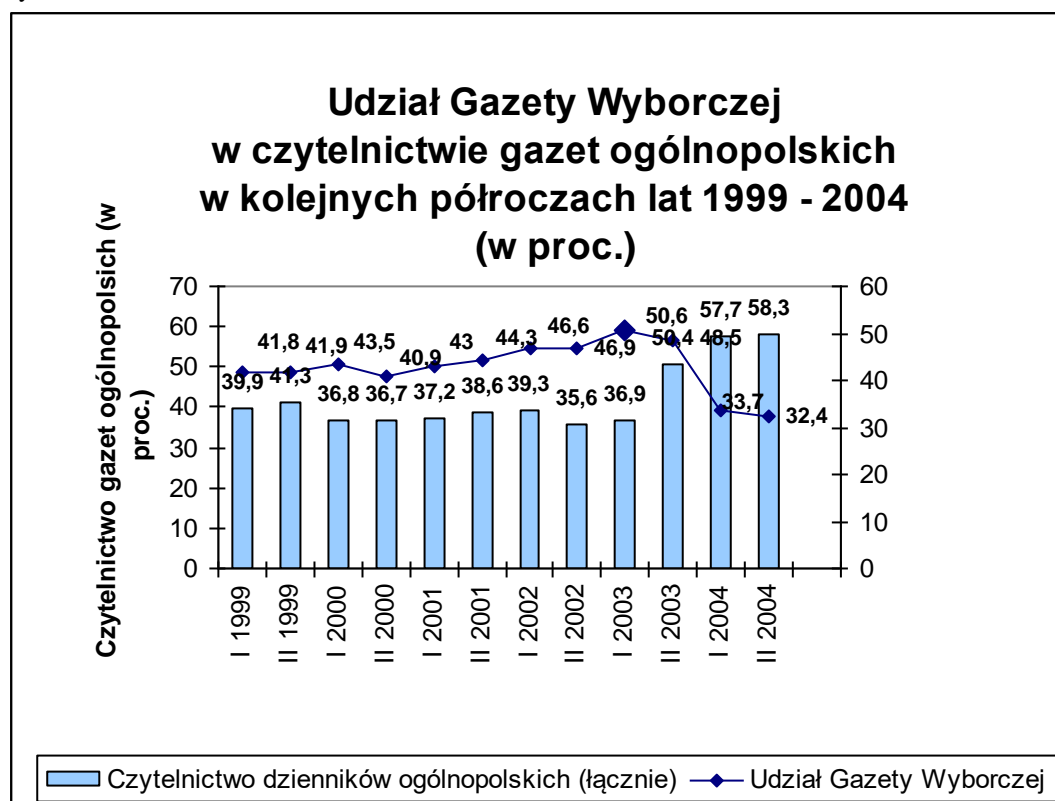
3.1. Konkurencja gazet ogólnopolskich na rynku czytelnictwa

3.1.1. Czytelnicтво konkurencyjnych gazet ogólnopolskich

Jedną z podstawowych miar pozycji rynkowej dzienników jest wskaźnik zasięgu informujący o tym, jaki odsetek osób miał kontakt z tytułem w okresie tzw. cyklu sezonowego, wynoszącego dla dzienników tydzień. Liderem pod tym względem wśród dzienników ogólnopolskich była do 2003 roku Gazeta Wyborcza, a później Fakt. Pomimo recesji sytuacja Gazety w latach 1999 – 2002, jako jedynej gazety ogólnopolskiej, poprawiała się. Czytelnicze sukcesy Gazeta odnotowała przede wszystkim począwszy od połowy 2000 roku, kiedy zatrzymany został trend spadkowy poziomu jej czytelnictwa. Do końca 2002 roku Gazeta uzyskała wzrost o 10 proc., choć druga połowa 2002 roku okazała się jednym z trudniejszych okresów dla tego tytułu.

Co szczególnie istotne, na zmiennym rynku czytelnictwa Gazeta Wyborcza zyskiwała w stosunku swoich bezpośrednich konkurentów – innych gazet ogólnopolskich. Jej udział w łącznym czytelnictwie gazet ogólnopolskich wzrósł w ciągu czterech lat z 41,8 do 46,9 proc., by spaść po debiucie Faktu (rysunek 15). Gazeta dominowała przy tym w większości województw (załącznik 13).

Rysunek 15.

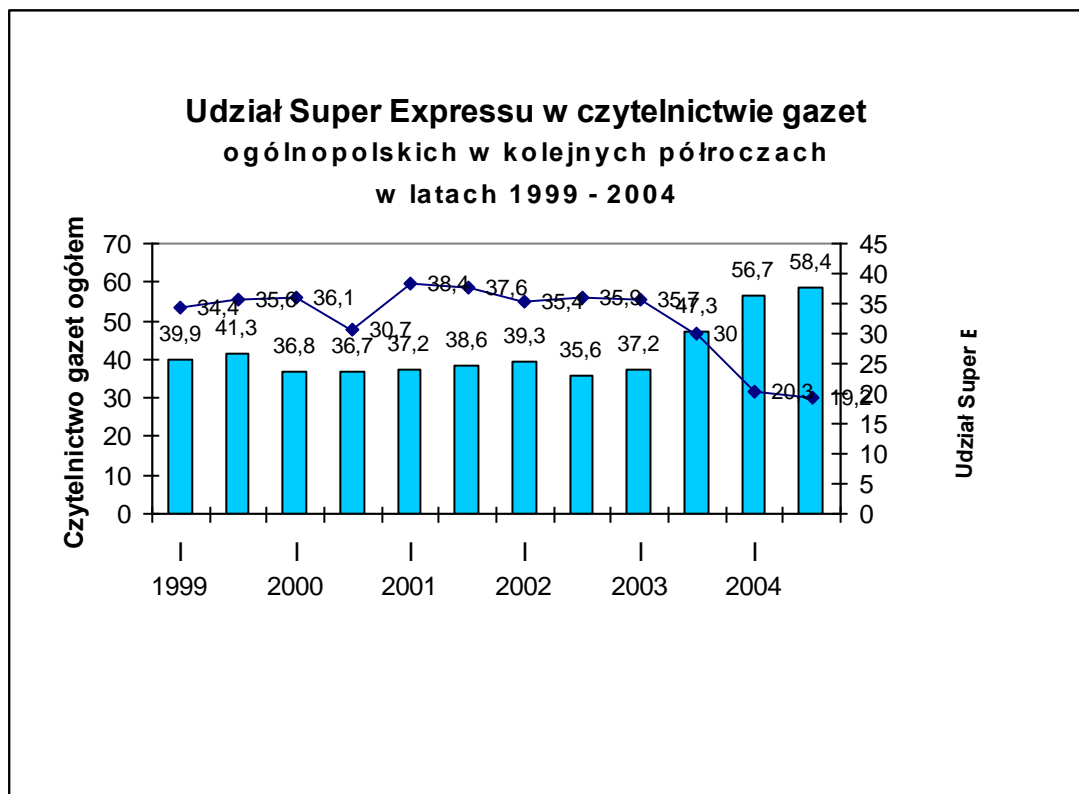


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych SMG/KRC dla PBC.

Do pojawienia się Faktu najpoważniejszym konkurentem Gazety Wyborczej, uzyskującym nawet w ubiegłej dekadzie przewagę pod względem poziomu czytelnictwa był Super Express. Jego czytelnictwo w latach 1999 – 2002 wahało się w przedziale 12,5 – 14,7 proc. W przeciwieństwie jednak do Gazety Wyborczej, począwszy od połowy 2000 roku

malowało ono, podobnie jak udział w łącznym czytelnictwie gazet ogólnopolskich, który spadał z blisko 40 proc. do 32 proc. po pojawieniu się Faktu (rysunek 16).

Rysunek 16.



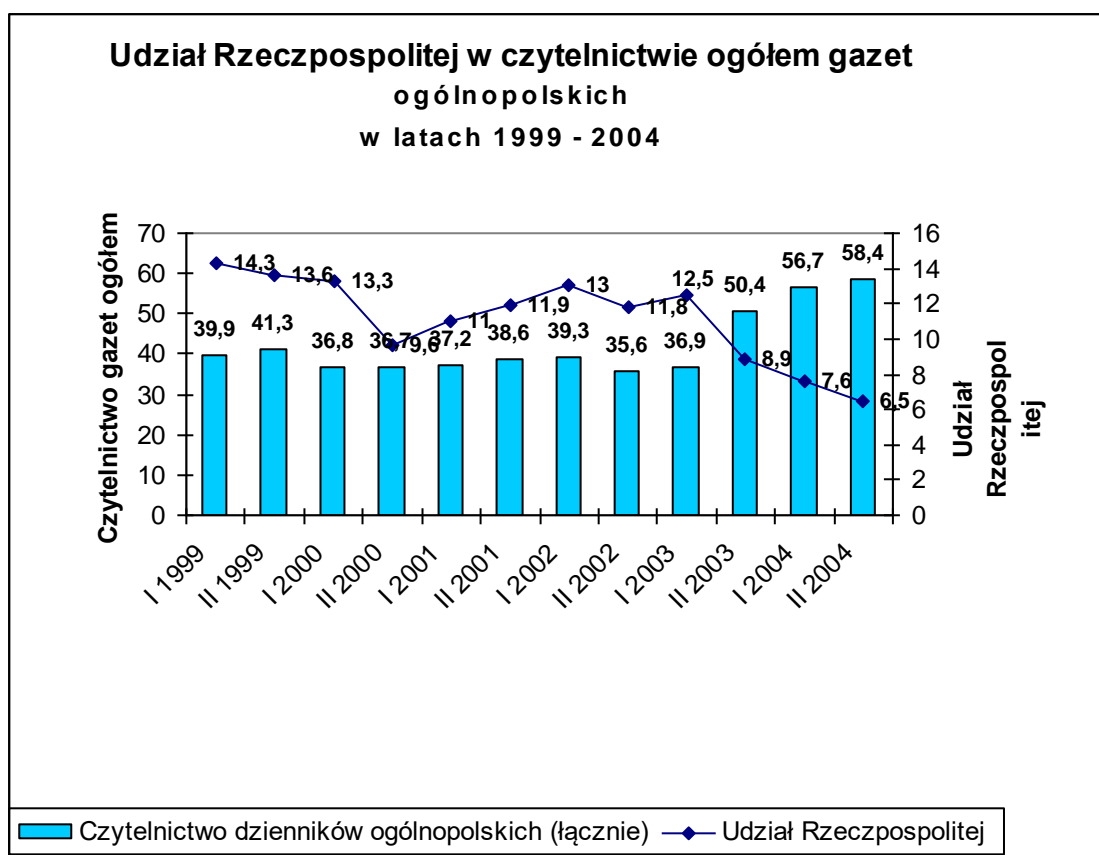
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych SMG/KRC dla PBC.

Rzeczpospolita zajmowała trzecie - czwarte miejsce wśród najchętniej czytanych ogólnopolskich gazet. Jednak dla niektórych grup czytelników, najcenniejszych z punktu widzenia reklamodawców ze względu na ich społeczną i materialną pozycję, była gazetą najchętniej czytana, bądź gazetą „drugiego wyboru”. Niestabilny był natomiast udział Rzeczpospolitej w łącznym czytelnictwie gazet ogólnopolskich – po gwałtownym spadku do drugiej połowy 2000 roku, udział ten udało się odbudować na początku 2002 roku. Ponowne załamanie nastąpiło jednak z końcem tego roku (rysunek 17).

Czytelnictwo Trybuny spadało z roku na rok. Straciła ona w ciągu sześciu lat łącznie ok. 40 proc. swoich czytelników. Tytułem, który wśród gazet ogólnopolskich poniósł największe straty – ponad połowę czytelników do zaprzestania wydawania gazety w 2002 roku - było jednak Życie. Spadek ten był szczególnie znaczny do połowy 2000 roku, a wzrost czytelnictwa w drugiej połowie 2001 roku należy wiązać z radykalną zmianą profilu pisma i jego grupy docelowej.

Postępująca marginalizacja Życia miała wpływ, choć niewielki, na wzrost czytelnictwa Gazety Wyborczej. Wniosek taki można wysnuć na podstawie znaczącego współczytelnictwa wymienionych tytułów (przedstawia je tablica 31). Aż 33 proc. czytelników Życia czytało Gazetę Wyborczą, a 19 proc. Super Expressu. Jednocześnie po Życie sięgało zaledwie po 2 proc. czytelników Gazety Wyborczej i Super Expressu. Czytając zatem Życie jego czytelnicy sięgali po Gazetę Wyborczą bądź Super Expressu, a gdy Życia zabrakło na rynku mogli stać się ich stałymi, choć niekoniecznie lojalnymi czytelnikami.

Rysunek 17.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych SMG/KRC wykonanych na zlecenie PBC.

W danych zawartych w tabelicy 31 zwraca także uwagę znaczący stopień współczytelnictwa Gazety Wyborczej i Super Expressu: 16 proc. czytelników Gazety Wyborczej czytało Super Expres, a jednocześnie 19 proc. czytelników Super Expressu sięgało po Gazetę Wyborczą. Tak wysokie współczytelnictwo wskazuje na znaczną grupę czytelników „wędrujących” pomiędzy tymi tytułami, czytelników których potrzeby nie są przez oba tytuły w pełni zaspokojone i do których mógł trafić nowy dziennik – Fakt.

Tablica 31. Współczytelnictwo Gazety Wyborczej, Życia i Super Expressu (dane w proc.).

Tytuł	Gazeta Wyborcza	Życie	Super Express
Gazeta Wyborcza	100,00	2,10	15,90
Życie	33,50	100,00	25,60
Super Express	19,00	2,00	100,00

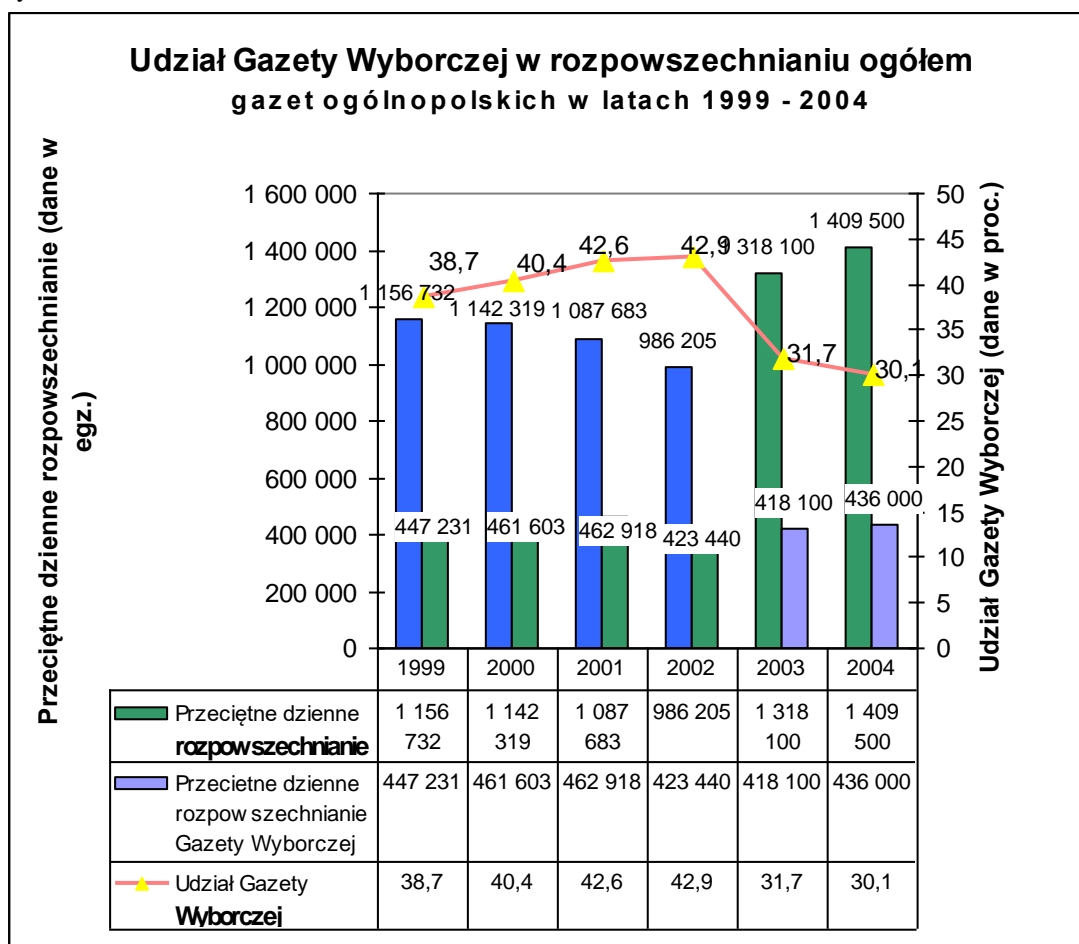
Źródło: Marketing Partners, analiza wykonana na zlecenie DWWS S.A., VIII 2002.

Z wyników zawartych w powyższej tabelicy wynika także, że to Gazeta Wyborcza najlepiej zaspokajała potrzeby swoich czytelników, stanowiąc jednocześnie poważne zagrożenia dla wydawców pozostałych gazet. Ich czytelnicy mogli bowiem uznawać, że to właśnie Gazeta Wyborcza lepiej zaspokoi ich potrzeby w przyszłości i porzucić zarówno Super Express, jak i Życie.

3.1.2. Sprzedaż egzemplarzowa konkurencyjnych gazet ogólnopolskich

Czytelnictwo gazet ma zazwyczaj bezpośredni związek z wielkością sprzedaży egzemplarzy gazet, choć zmiany obu tych parametrów nie są symetryczne: wzrost sprzedaży gazet nie musi oznaczać wzrostu czytelnictwa, a jednocześnie wzrost czytelnictwa może mieć miejsce przy stabilizacji liczby sprzedawanych gazet. Ten drugi przypadek ma miejsce przede wszystkim w okresie recesji, gdy jeden egzemplarz zakupionej gazety krąży wśród większej liczby czytelników niż miałyby to miejsce w okresie wzrostu gospodarczego. Wówczas bowiem więcej czytelników decyduje się na zakup gazet nie wiążąc takowego zakupu z istotnym wydatkiem i potrzebą oszczędzania..

Rysunek 18.



Źródło: Związek Kontroli Dystrybucji Prasy. Życie po reaktywacji dziennika nie należało do Związku Kontroli Dystrybucji Prasy, zatem nie ma obiektywnych danych o jego sprzedaży.

Najlepiej sprzedającym się dziennikiem w Polsce pozostawała do 2003 roku Gazeta Wyborcza. Jej przeciętny nakład sięgał w 1999 roku 560 tys. egz. i zmalał w ciągu następnych czterech lat do 490 tys. egz., czyli o 12 proc. Rósł też, aż do pojawienia się dziennika Fakt, udział w Gazety Wyborczej w sprzedaży ogółem gazet ogólnopolskich. Relatywnie niewielkie były różnice pomiędzy sprzedażą wydań magazynowych i zwykłych Gazety Wyborczej, choć proporcje te były zmienne i związane z promocją sprzedaży.

Tablica 32. Średnia sprzedaż Gazety Wyborczej w poszczególne dni tygodnia w okresie październik – grudzień 2002 roku (dane w tys. egzemplarzy).

Dzień tygodnia – sprzedaż / miesiąc	Październik	Listopad	Grudzień
Poniedziałek	526	499	431
Wtorek	292	358	376
Środa	297	307	296
Czwartek	394	321	326
Piątek	738	670	670
Sobota	378	372	413

Zródło: Związek Kontroli Dystrybucji Pracy.

Przeciętną sprzedaż Gazety w IV kwartale 2002 roku w poszczególne dni tygodnia przedstawia tablica 32. Jej wydania magazynowe w czwartki, soboty, a zwłaszcza piątki cieszyły się zwiększonym powodzeniem. Wydanie piątkowe (z tygodniowym programem telewizyjnym) było przeciętnie sprzedawane w liczbie o 84 proc. większej od zwykłych wydań (poniedziałek – środa).

Z różnym poziomem sprzedaży Gazety Wyborczej korespondują odmienne poziomy czytelnictwa jej wydań w różne dni tygodnia (przedstawia je tablica 33).

Tablica 33. Czytelnictwo Gazety Wyborczej w różne dni tygodnia (dane dla okresu październik – listopad 2002 roku).

Dzień tygodnia	Procent czytelników	Liczba czytelników
Poniedziałek	10,2	3 075 000
Wtorek	6,3	1 895 000
Środa	7,0	2 095 000
Czwartek	6,4	1 914 000
Piątek	10,4	3 104 000
Sobota	5,2	1 565 000

Zródło: Badanie PBC General, wskaźnik CDT (czytelnictwo w dni tygodnia).

Istotne z punktu widzenia ekonomicznego było precyzyjne kontrolowanie zwrotów nakładu, czyli liczby nie sprzedanych egzemplarzy gazety. Pod tym względem Gazeta Wyborcza osiągała najlepsze rezultaty wśród gazet ogólnopolskich, gdyż zwroty te mieściły się w do 2002 roku granicach 20-21 proc., a później nieznacznie tylko wzrosły (załącznik 1).⁵⁰⁰

Najpoważniejszym konkurentem Gazety Wyborczej pod względem nakładu i liczby sprzedanych egzemplarzy był do 2003 roku Super Express. Dziennik ten dotknął jednak kryzys i liczba drukowanych egzemplarzy obniżyła się w ciągu czterech lat o 16 proc. Ponieważ jednocześnie utrzymana została liczba nie sprzedanych egzemplarzy wzrastał ich udział w stosunku do liczby drukowanych gazet (z 23,3 proc. do 25 proc.) od 1999 do 2002 roku. Tak poważny spadek nie wpłynął jednak znacząco w okresie recesji na udział Super Expressu w sprzedaży dzienników ogólnopolskich. Sytuację tę zmienił dopiero debiut Faktu, po którym udział rozpowszechniania Super Expressu w rozpowszechnianiu ogółem zmniejszył się o prawie połowę (rysunek 19).

Podobnie jak w przypadku Gazety Wyborczej istotne były różnice w sprzedaży wydań zwykłych i magazynowych Super Expressu. W piątki (wydanie z tygodniowym programem telewizyjnym) odnotowywano przeciętnie blisko 2,5 – krotne wzrosty liczby sprzedanych

⁵⁰⁰ Zwroty nie sprzedanych gazet w granicach 16-20 proc. są uznawane na polskim rynku za optymalne. Mniejsze świadczą o nienasyceciu gazetami całej, ogólnopolskiej sieci. Większe – o gorszej kontroli wydawcy nad sprzedażą gazet.

egzemplarzy (załącznik 3). Sprzedaż Super Expressu w poszczególne dni tygodnia nie była stabilna, a jej wahania okazały się znaczne (tablica 34 przedstawia różnice te w ostatnim kwartale 2002 roku).

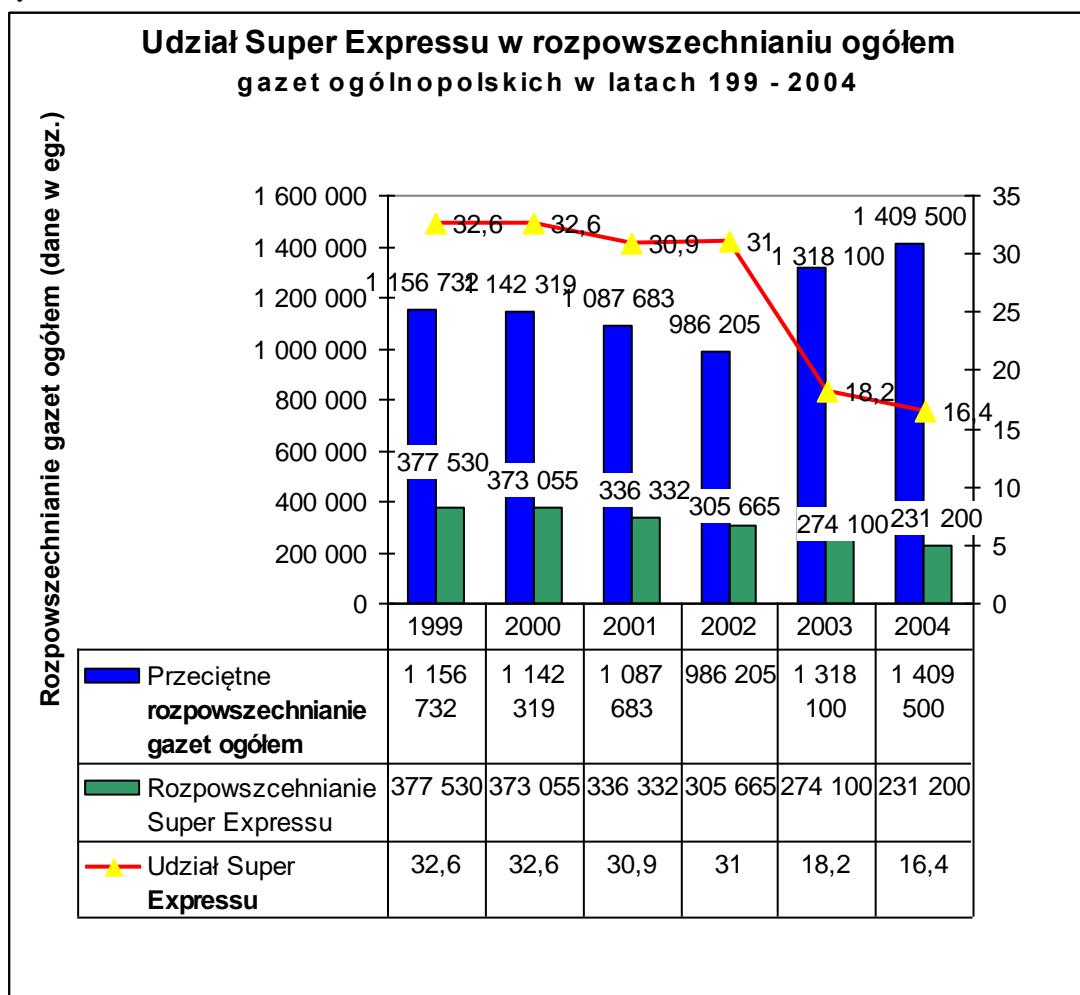
Rzeczpospolita była pod względem liczby sprzedanych egzemplarzy trzecią – czwartą gazetą na ogólnopolskim rynku. Spadek jej sprzedaży w okresie recesji nie był tak dotkliwy jak w przypadku Super Expressu, ale okazał się nieco większy niż Gazety Wyborczej (rysunek 20).

Tablica 34. Średnia sprzedaż Super Expressu w poszczególne dni tygodnia w okresie październik – grudzień 2002 roku.

Dzień tygodnia – sprzedaż / sprzedaż	Październik	Listopad	Grudzień
Poniedziałek	200 159	196 451	214 186
Wtorek	191 683	196 584	216 496
Środa	192 497	193 576	197 082
Czwartek	441 904	198 032	196 898
Piątek	524 437	516 425	511 900
Sobota	237 605	303 435	312 584

Źródło: Związek Kontroli Dystrybucji Prasy.

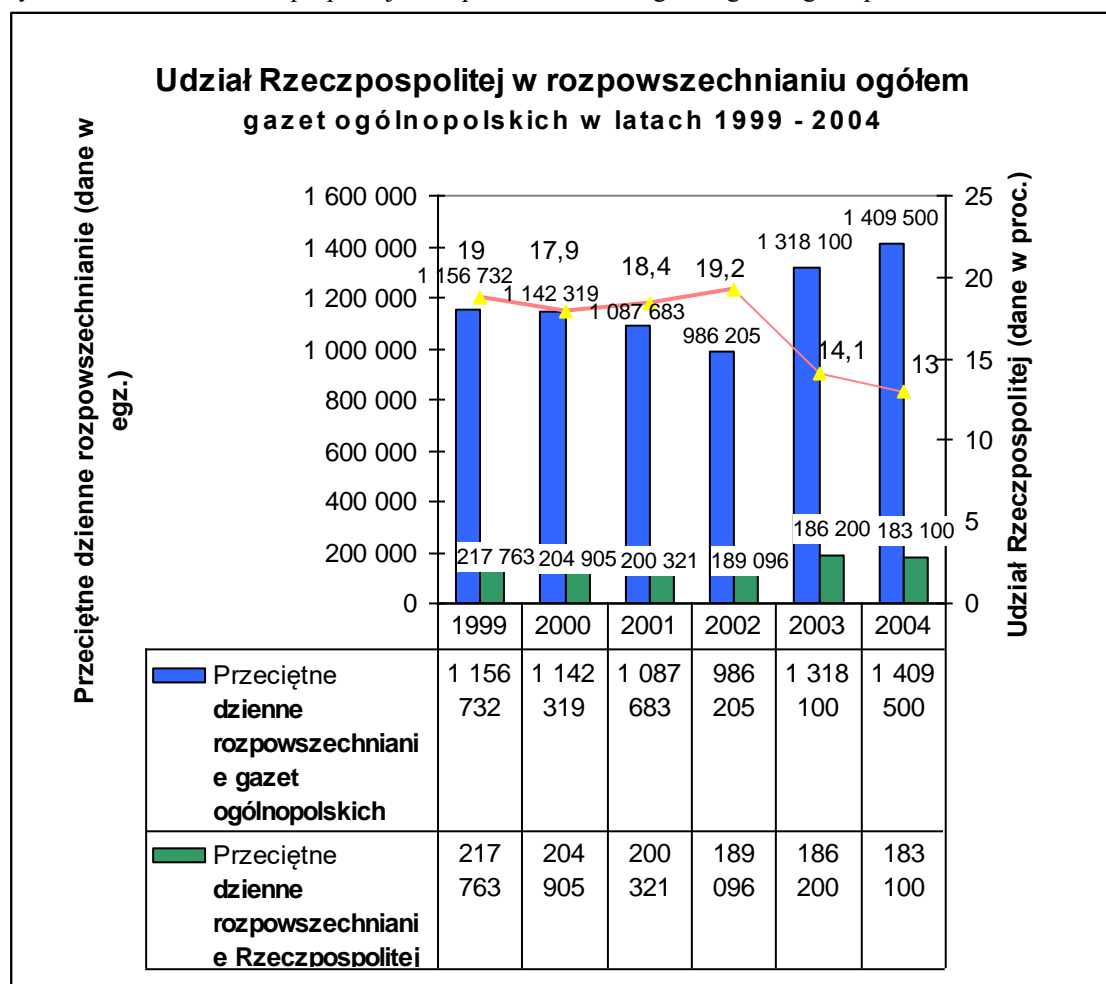
Rysunek 19.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Kontroli Dystrybucji Prasy.

Towarzyszył mu w okresie recesji zwiększający się poziom zwrotów, z 21 do ponad 26 proc. (załącznik 1). Tytuł ten utrzymał jednak, a nawet wzmocnił pozycję wśród gazet ogólnopolskich w liczbie sprzedanych egzemplarzy (rysunek 20). Poziom sprzedaży Rzeczpospolitej nie wzrastał natomiast w przypadku piątkowych wydań magazynowych (załącznik 3). Zwraca też uwagę podobna wielkość sprzedaży Rzeczpospolitej i Super Expressu w powszednie dni. Przewaga tego ostatniego tytułu na rynku czytelnicy wynikała zatem z wysokiej sprzedaży wydań magazynowych Super Expressu.

Rysunek 20. Udział Rzeczpospolitej w rozpowszechnianiu ogółem gazet ogólnopolskich.



Źródło

: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Kontroli Dystrybucji Prasy.

Stabilnej sprzedaży Rzeczpospolitej w poszczególne dni tygodnia towarzyszyły dość znaczne jej zmiany w poszczególnych miesiącach (przedstawia je tabela 35). Należy je tłumaczyć przede wszystkim zabiegami konkurencyjnej Gazety Wyborczej, która w tym czasie dokonała znaczących zmian poświęcając znacznie większą uwagę tematyce gospodarczej.

Tabela 35. Średnia sprzedaż Rzeczpospolitej w poszczególne dni tygodnia w okresie październik – listopad 2002 roku (dane egzemplarzach).

Dzień tygodnia – Sprzedaż / Miesiąc	Październik	Listopad	Grudzień
Poniedziałek	195 750	172 035	191 234
Wtorek	188 575	191 193	185 232
Środa	183 299	184 047	193 123
Czwartek	210 825	191 916	181 251

Piątek	197 041	189 272	189 014
Sobota	184 186	180 075	188 137

Źródło: Związek Kontroli Dystrybucji Prasy.

Dziennik Życie odnotował w latach 1999 – 2002 największy wśród gazet ogólnopolskich, bo sięgający blisko 50 proc. spadek sprzedaży. Z 5,2 do 3,1 proc. zmalał też udział gazety w sprzedaży gazet ogólnopolskich (tablica 36). Podobnie jak Super Express, Życie znajdowało nabywców przede wszystkim dla sobotnich wydań magazynowych (załącznik 3). Bardzo wysoki i systematycznie rosnący był poziom zwrotów - aż 45 – 60 proc. wydrukowanych egzemplarzy gazety nie znajdowało nabywców (załącznik 1).

Tablica 36. Średnia sprzedaż Życia i Trybuny w poszczególne dni tygodnia w okresie październik – listopad 2002 roku.

Tytuł	Przeciętne dzienne rozpowszechnianie ogółem dzienników ogólnopolskich	Przeciętne dzienne rozpowszechnianie Życia	Przeciętne dzienne rozpowszechnianie Trybuny	Udział Życia w rozpowszechnianiu ogółem (dane w proc.)	Udział Trybuny w rozpowszechnianiu ogółem (dane w proc.)
1999	1 156 732	60 615	53 593	5,2	4,6
2000	1 142 319	51 281	51 475	4,5	4,5
2001	1 087 683	41 138	46 974	3,8	4,3
2002	986 205	30 985	37 019	3,1	3,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Kontroli Dystrybucji Prasy.

Analogiczne poziomy sprzedaży i zwrotów co Życie notowała Trybuna. Jej sprzedaż malała: z 54 do 37 tys. w 2002 roku, a w czasie recesji poziom zwrotów wzrósł z 45 proc. w 1999 roku do 61 proc. w 2002 roku.⁵⁰¹ Jednocześnie zmniejszyła się udział Trybuny w sprzedaży wszystkich ogólnopolskich dzienników – proces ten przedstawia tablica 36.

Charakterystyczną cechą polskiego rynku gazet ogólnopolskich była znaczna koncentracja geograficzna ich sprzedaży, przejawiająca się w znacznym udziale woj. mazowieckiego w rozpowszechnianiu gazet. Dla trzech największych polskich dzienników (Gazety Wyborczej, Super Expressu i Rzeczpospolitej) udział ten był do 2003 roku, czyli debiutu Faktu, zbliżony i wynosił ok. 30 proc. Co istotne, udział ten rósł w latach 1999 – 2002 dla czterech z pięciu gazet. Tendencja ta zaznaczała się przede wszystkim na przykładzie Rzeczpospolitej, gdyż udział jej sprzedaży w woj. mazowieckim zwiększył się z 27 do 33 proc. (załącznik 4). Wyjątkiem była Gazeta Wyborcza, której udział sprzedaży w woj. mazowieckim w stosunku do sprzedaży całkowitej zmalał nieznacznie z ponad 29 do 28 proc. Dla Trybuny poziom ten wynosił 37 - 39 proc., a dla Życia sięgnął 51 proc., zwiększając się do tego poziomu z 42 proc. w 1999 roku wraz z pogarszaniem się sytuacji pisma.⁵⁰² Wydawca Życia rezygnował bowiem ze sprzedaży gazety w tych miejscach, gdzie nie znajdowała ona popytu, koncentrując się na największych miastach, w których sprzedaż osiągała zadowalający pułap. Jednocześnie, niesprawny okazał się własny system dystrybucji pisma.⁵⁰³

Debiut Faktu w październiku 2003 roku zmienił diametralnie rynek ogólnopolskich dzienników (rysunek 21). W znaczącym stopniu poszerzył go, ale też wpłynął na spadek

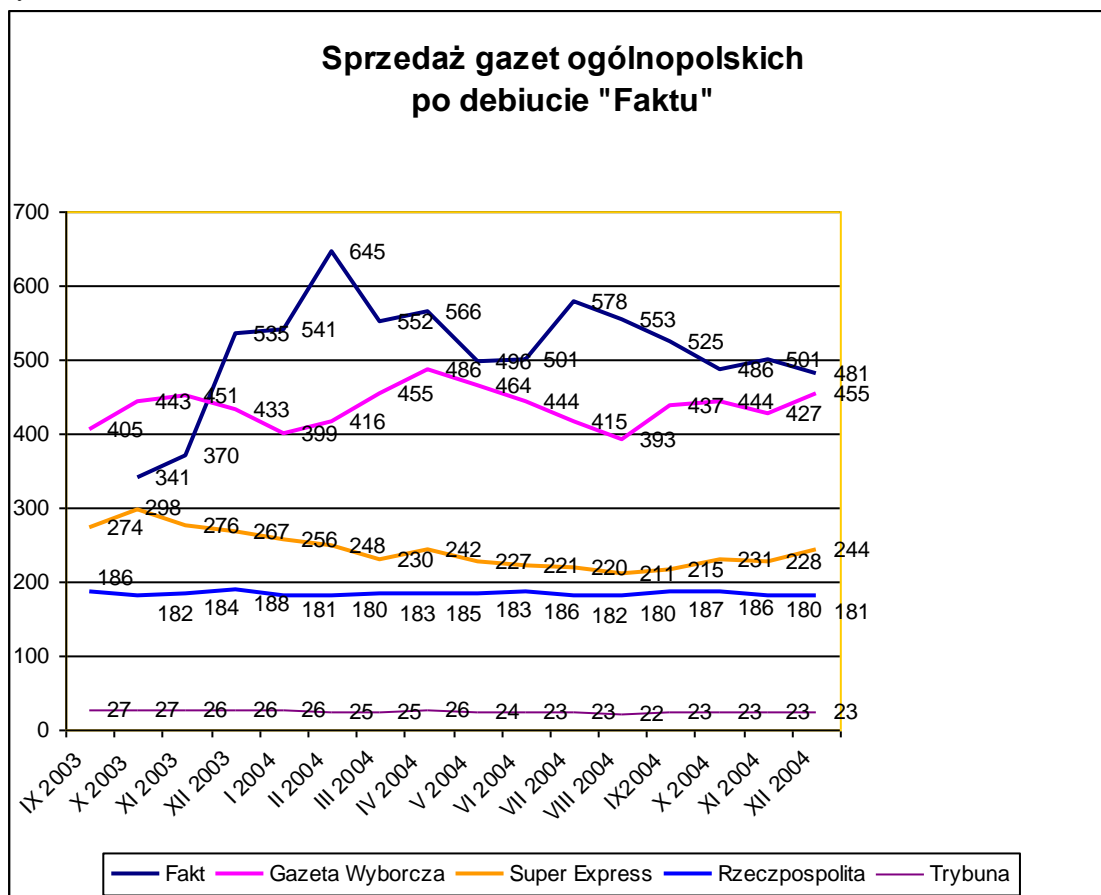
⁵⁰¹ W grudniu 2002 roku zwroty Trybuny sięgnęły, według Związku Kontroli Dystrybucji Prasy, 63,3 proc. całego nakładu.

⁵⁰² Związek Kontroli Dystrybucji Prasy.

⁵⁰³ Przez ponad 60 dni wydawniczych w II połowie 2002 roku gazeta docierała z opóźnieniem do punktów sprzedaży znajdujących się poza Warszawą. W efekcie była tam coraz rzadziej kupowana. Jednocześnie drastycznie zmniejszono liczbę punktów sprzedaży Życia, ze względu na wysokie koszty; w ok. 20 tys. punktów sprzedaży z ok. 33 tys. do których kolportowano Życie sprzedawano je w 1 egzemplarzu, albo nie sprzedawano w ogóle.

sprzedaży konkurencyjnych tytułów. Zmobilizował równocześnie wydawców do bardziej kreatywnego zdobywania czytelników i reklamodawców, zdopingował ich również do bardziej starannej współpracy z firmami kolporterskimi. Budził też emocje i wywołał liczne recenzje. Faktowi jako produktowi zarzucano brak świeżości, wtórność w stosunku do prasy regionalnej i brak własnych informacji.

Rysunek 21.



Źródło:

ZKiDP.

Przed ulokowaniem gazety na rynku wydawca Faktu zakładał jego sprzedaż na poziomie 200 tys. i uzyskanie poziomu 300 tys. egz. po kilku latach – oznaczałoby to przychody na poziomie ok. 50 mln euro rocznie.⁵⁰⁴ Tymczasem wysoka sprzedaż, która sięgała w pierwszych dniach pół miliona egzemplarzy i rosące czytelnictwo pozwoliły zabiegać o największych reklamodawców i uzyskać bardzo duże przychody już pod koniec 2004 roku. Większe budżety reklamowe miały, zdaniem analityków, trafić do Faktu po ok. dwóch latach, tymczasem pułap ok. 100 mln zł rocznie dziennik powinien uzyskać już w 2005 roku, choć nadal wzorem innych bulwarowych tytułów na świecie głównym źródłem przychodów Faktu pozostawała sprzedaż egzemplarzowa.

Biorąc pod uwagę malejący popyt na gazety ogólnopolskie w latach 1999 - 2002 należy przyjąć, iż wraz z postępującą recesją dzienniki ogólnopolskie spotykały się ze stabilnym popytem w najlepiej rozwiniętej gospodarczo części kraju. W regionach o gorszej pozycji gospodarczej ich sprzedaż malała. Wyjątkową pozycję zajmował rynek woj. mazowieckiego z Warszawą. Tu wydawcy sprzedawali ok. dwa razy więcej gazet w

⁵⁰⁴ V. Makarenko, Fakty na temat „Faktu”, „Gazeta Wyborcza” 8 .XII.2003, s. 28.

przeliczeniu na 1000 mieszkańców niż przeciętnie w pozostałych województwach. Jeśli przyjąć, iż na popyt na gazety ogólnopolskie ma wpływ rozwoju gospodarczego, to w ujęciu terytorialnym udział woj. mazowieckiego w sprzedaży całkowitej gazet ogólnopolskich jest dwa razy większy niż udział tego województwa w wytworzeniu produktu krajowego brutto. Zatem sukcesy sprzedażowe gazet w tym regionie należy przede wszystkim tłumaczyć charakterem ich grup docelowych i koncentracją ich zamieszkania w Warszawie. Okazuje się bowiem, że udział sprzedaży gazet ogólnopolskich w woj. mazowieckim w stosunku do ich sprzedaży w całej Polsce koresponduje z pozycją tego województwa jako miejsca zamieszkania lepiej wykształconej części społeczeństwa (a jest to istotny wyróżnik grupy docelowej dla Gazety Wyborczej i Rzeczpospolitej). W Mazowieckim mieszka 22 - 23 proc. Polaków z wykształceniem wyższym i niepełnym wyższym). Co równie istotne, w województwie tym mieszka co piąta polska rodzina o bardzo wysokich dochodach (powyżej 5000 zł), a przeciętne wynagrodzenie jest Mazowieckiem o jedną trzecią wyższe niż przeciętne dla całego kraju.⁵⁰⁵ A właśnie wysokie dochody są szczególnie pożądanym wyznacznikiem grup docelowych ogólnopolskich dzienników.

Szczególnie cenioną wartością wśród wydawców prasy jest sprzedaż gazety w formie prenumeraty (załącznik 2). Oznacza ona bowiem stały, stabilny przychód, pozwalający na planowanie finansowe w dłuższej perspektywie. Prenumerata oznacza także regularny zakup gazet, a nie jedynie w wybrane dni tygodnia, np. wydań weekendowych. Liderem pod względem wielkości prenumeraty w stosunku do wszystkich rozprowadzanych płatnie egzemplarzy była Rzeczpospolita, której ponad połowę rozpowszechnianych egzemplarzy wykupywali prenumeratorzy, a udział tej formy dystrybucji rósł osiągając w najtrudniejszym okresie recesji 60 proc., (58 proc. w 2002 roku) i to pomimo spadku rozpowszechniania i czytelnictwa dziennika (zmiany w prenumeracie Rzeczpospolitej przedstawia załącznik 5). Wiązało się to z jej zawartością merytoryczną. Na łamach tej gazety znajdowały się informacje prawne i ekonomiczne, ogłoszenia, prospekty emisyjne i inne wiadomości pomocne przy prowadzeniu firm. Udział prenumeraty Gazety Wyborczej był stabilny i wynosił ok. 12 proc. (prenumeratę Gazety przedstawia załącznik 6). Niewielkie jego wahania podążały za zmianami sprzedaży i czytelnictwa dziennika. Dla Super Expressu prenumerata stanowi śladowi udział, nie przekraczający 1 proc. całości rozpowszechniania pisma (załącznik 7). Dla Życia i Trybuny prenumerata tych pism przybierała podobną skalę 5-7 proc. i nie zmieniała się istotnie wraz ze spadkiem sprzedaży i czytelnictwa obu gazet (zmiany prenumeraty obu dzienników przedstawiają załączniki 8-9).

3.2. Konkurencja gazet ogólnopolskich na rynku reklamowym

Gazeta Wyborcza jest jedną z nielicznych gazet w Polsce, których przychody z reklam stanowią ponad połowę przychodów ogółem sięgając 52 proc. w 2002 roku – pozostałe pochodzą ze sprzedaży egzemplarzy gazety.⁵⁰⁶ Podobnym udziałem cieszy się Rzeczpospolita. Dla Super Expressu i Faktu przychody z reklam nie przekraczały 50 proc. przychodów ogółem, a dla Życia i Trybuny oscylowały wokół 15 proc.

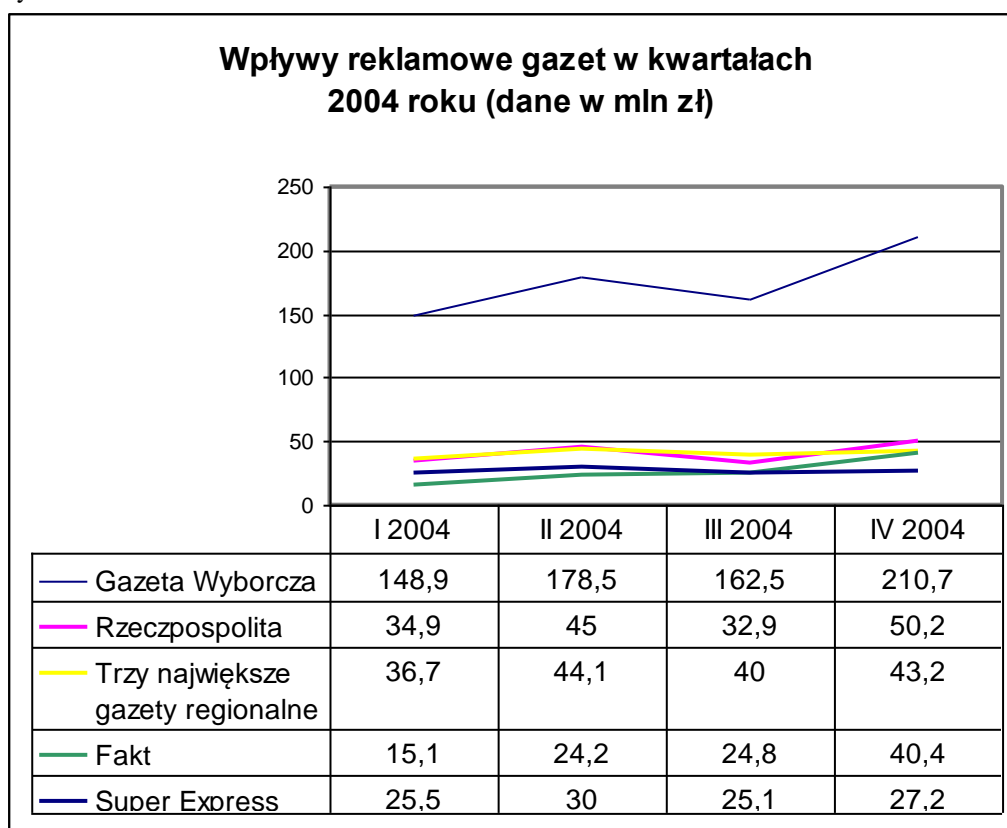
Przychody reklamowe Gazety Wyborczej w konfrontacji z przychodami innych gazet wskazują na jej dominującą pozycję (rysunek 22 przedstawia wpływy reklamowe w

⁵⁰⁵ Rocznik statystyczny GUS, 2001, Warszawa 2002, s. LXVIII. Z wysokością wynagrodzeń ma związek poziom bezrobocia. Dla woj. mazowieckiego jest ono relatywnie niskie.

⁵⁰⁶ W niektórych krajach zachodnich udział reklamy przekracza poziom połowy dochodów wszystkich gazet. W Holandii wynosi on 52 proc., w Norwegii 53 proc., Szwecji 56 proc., Finlandii i W. Brytanii po 61 proc., w Hiszpanii 77 proc, a w USA aż 86 proc. Jedynie w Japonii, kraju o największej liczbie sprzedawanych gazet w stosunku do liczby mieszkańców, reklama dostarcza jedynie 39 proc. przychodu. Szerzej: T. Kowalski, Media... op. cit., s. 92 - 94.

poszczególnych kwartałach 2004 roku). Jeszcze większą przewagę Gazeta zyskiwała wśród dzienników ogólnopolskich, gdzie jej udział sięgał 70 proc. i wzrastał w latach 1999 - 2002. Sytuację tę zmieniło dopiero pojawienie się na rynku Faktu. Dziennik ten pozyskiwał szybko zaufanie reklamodawców, choć poziom jego wpływów odbiegał od poziomu liderów rynku. Przyczyn takiego stanu upatrywano przede wszystkim w charakterze dziennika (tabloid). Wskazywano także, że grupa docelowa Faktu jest zbliżona do grupy docelowej największych stacji telewizyjnych, a w sytuacji, gdy koszt dotarcia do audytorium jest w telewizji bardzo niski reklamodawcy nie decydowali się na reklamowanie w tabloidach. Gazeta była także liderem w pozyskiwaniu reklam wymiarowych o zasięgu krajowym, jednak jej udział pod tym względem był zbliżony do udziału Rzeczpospolitej (załącznik 10). Zatem o znaczącej przewadze Gazety w przychodach z reklam decydowały przychody z wydań regionalnych oraz z wydań magazynowych. Pod tym względem Gazeta Wyborcza dysponowała szczególnie atrakcyjnymi produktami, konkurującymi z tygodnikami (załącznik 11).

Rysunek 22.



Źródło: Export Monitor.

W przypadku Faktu sukces czytelniczy zaowocował już pod koniec 2004 roku zdobyciem drugiej pozycji pod względem przychodów reklamowych, po Gazecie Wyborczej, wśród dzienników ogólnopolskich. Na początku 2004 roku kluczowe pozostawały dwa pytania: na ile Fakt powiększy rynek reklamowy gazet i jaka część rynku odbierze konkurentom. Po roku bowiem dziennik zapewniał reklamodawcom duży zasięg, ale jego przychody reklamowe były mniejsze od przychodów Super Expressu. Ponieważ związana z debiutem Faktu większa konkurencja wyzwoliła większość aktywność uczestników rynku, trudne do oszacowania były straty jego konkurentów należało je bowiem odnosić do stosowania przez nich wyższych rabatów i prowadzenia bardzo kosztownych kampanii promocyjnych.

Charakterystycznym elementem polskiego rynku gazet ogólnopolskich jest bardzo silna koncentracja przychodów reklamowych w dwóch gazetach, która przybrała formę duopolu (rysunek 23). Jak wynika z danych gromadzonych przez instytuty badawcze i informacji przekazywanych przez wydawców, Gazeta Wyborcza z Rzeczpospolitą opanowały w latach 1999 – 2004 łącznie ok. połowę rynku reklam gazet codziennych i ok. 80 proc. wśród gazet ogólnopolskich.

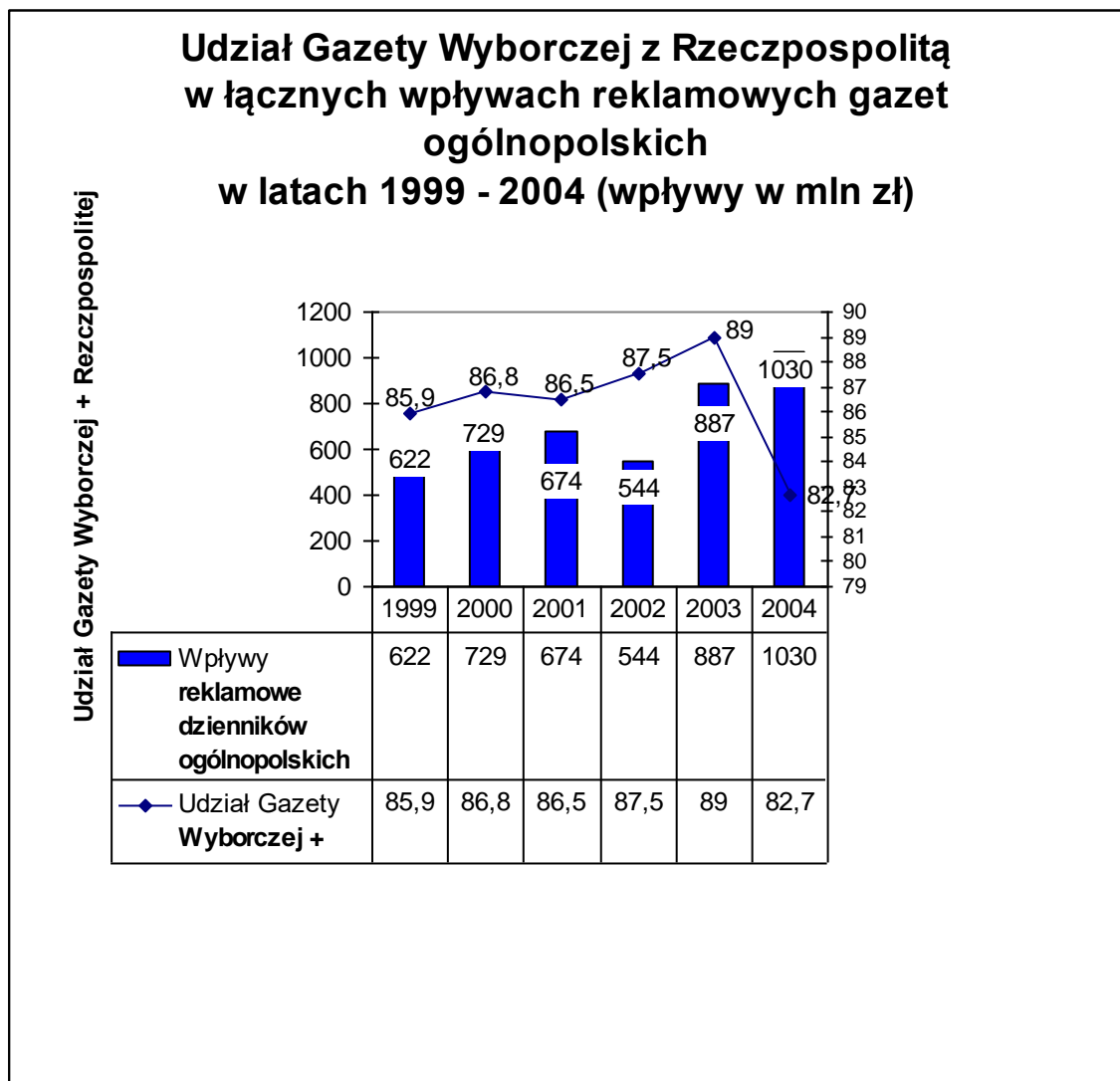
Z tak poważnymi dysproporcjami w przychodach reklamowych wiążą się ograniczone możliwości konkurencji i założenie, iż gazeta będąca konkurentem o małych dochodach z reklamy nie jest w stanie przetrwać w obliczu skupienia tych dochodów w tytułach dominujących. Zjawisko to, określane jako „spirala nakładu”, polega na uzyskaniu przez jedną gazetę bądź gazety (w tym wypadku Gazetę Wyborczą z Rzeczpospolitą) dużej finansowej i ekonomicznej przewagi nad innymi konkurentami, która pozwala na wzbogacenie oferty i kolejne zwiększenie przychodów z reklamy i – dzięki zgromadzonym środkom finansowym – dalsze wzrosty nakładu i czytelnictwa, tak że przejmowani zostają czytelnicy mniejszych i słabszych gazet. Ponieważ większy nakład i większe czytelnictwo sprzyjały wzrostowi przychodów z reklamy, dominująca pozycja Gazety Wyborczej i Rzeczpospolitej była wzmocniana – a pozycje Super Expressu oraz Życia i Trybuny ulegały degradacji.

Jak wynika z badań prowadzonych na rynkach USA i Europy Zachodniej, moment krytyczny dla konkurentów przebiega, gdy gazety dominujące przejmują od 35 do 65 proc. dochodów.⁵⁰⁷ Okazuje się wówczas, że gazety znajdujące się poza „obszarem przetrwania” są w coraz gorszej sytuacji i, z reguły, decydują się na ograniczenie zasięgu do wybranych segmentów oraz obniżanie kosztów bądź zmiany formuły wydawniczej. Rezygnują także z bezpośredniej konkurencji z gazetami dominującymi.⁵⁰⁸

Rysunek 23.

⁵⁰⁷ Szerzej: J. Kowalski, *Media...*, op. cit., s. 94 – 95, [za:] W.M. Corden, „The maximalisation of profit by a newspaper”, *Review of Economics Studies*, vol. 20/1953, s. 181 – 190.

⁵⁰⁸ Po wszystkie te formy sięgnęli wydawcy Super Expressu (formuła tabloidu, obniżenie kosztów), Życia i Trybuny (wyrazistość polityczna oraz radykalne obniżenie kosztów wydawania gazet).



Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Agory Monitoring. Dane dla dziennika Fakt dane dotyczą w 2003 roku miesięcy (listopad i grudzień).

Poza wyznaczonym w ten sposób „obszarem przetrwania” znalazły się w latach trzy tytuły: Super Express, Życie i Trybuna. Ich łączne przychody reklamowe nie przekraczały 15 proc. wszystkich przychodów dzienników o zasięgu krajowym, a w tych 15 proc. lwią część przypadła na Super Express. Gazeta ta, ciesząc się znacznym poziomem czytelnictwa, przeciętnie ok. trzykrotnie wyższym od Rzeczpospolitej, uzyskiwała jednak zaledwie 60 - 70 proc. jej przychodów reklamowych przy czym były to przychody jeszcze mniejsze w przypadku reklam wymiarowych (załącznik 10). Dziennikiem, który najszybciej tracił przychody reklamowe było Życie. Spadły one w ciągu czterech lat o 70 proc.

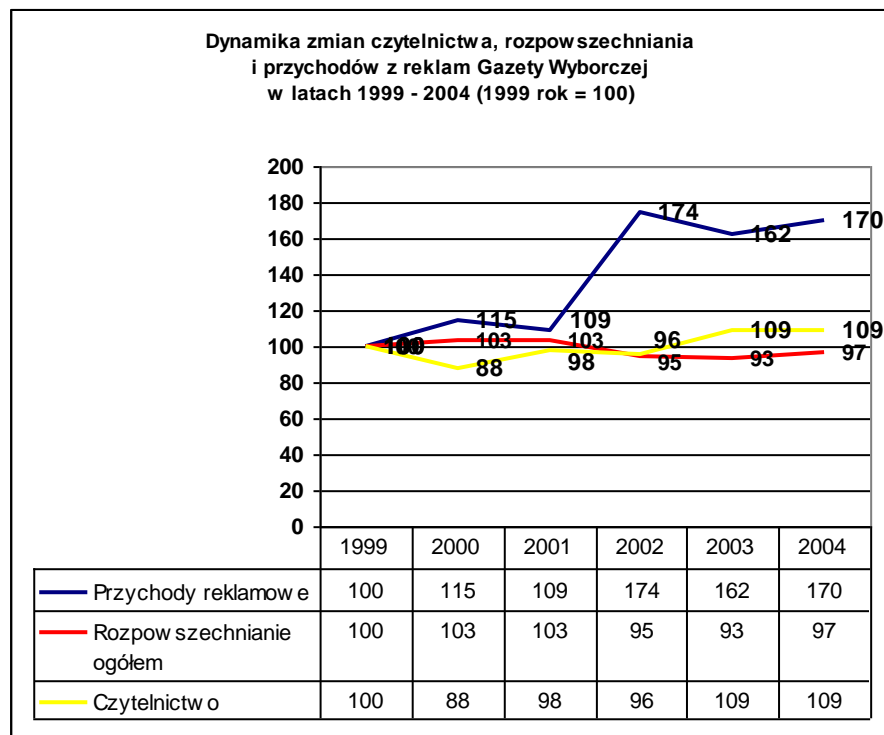
3.3. Zależności pomiędzy czytelnictwem, sprzedażą i przychodami reklamowymi gazet ogólnopolskich

Analiza związków pomiędzy czytelnictwem, wielkością sprzedaży i przychodami ze sprzedaży reklam wywodzi się z uznania, że sprzedając reklamodawcom dostęp do audytorium wydawcy muszą przede wszystkim zabiegać o wysokie czytelnictwo swoich gazet: im jest ono większe w segmentach, którymi zainteresowany może być bądź jest reklamodawca, tym tytuł może liczyć na większe dochody. Takimi regułami kierują się

przede wszystkim agencje reklamowe dokonujące wyboru mediów do przeprowadzenia kampanii reklamowych.

W przypadku Gazety Wyborczej niewielki spadek czytelnictwa od 1999 do 2001 roku nie szedł w parze ze spadkiem przychodów reklamowych. Sytuacja zmienia się w 2001 roku, gdy relatywnie niskiemu czytelnictwu towarzyszył wysoki poziom przychodów z reklam (rysunek 24).

Rysunek 24.

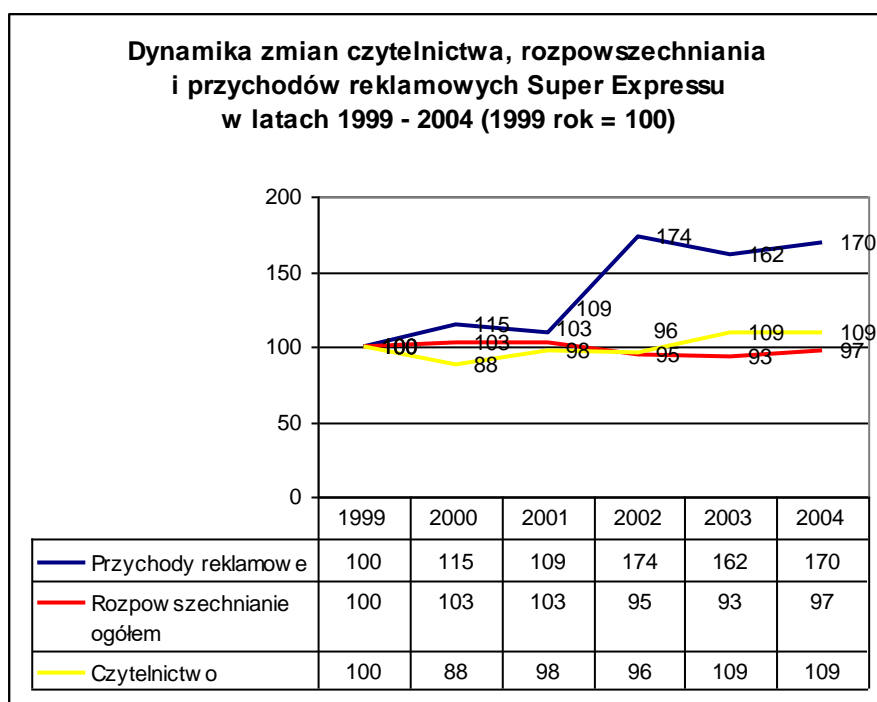


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Kontroli Dystrybucji Prasy, Agory Monitoring i Export Monitoru.

Późniejszemu znaczącemu wzrostowi czytelnictwa towarzyszył bardzo duży wzrost przychodów z reklamy. Stan taki zachowano po wejściu na rynek Faktu także dzięki niezachwianemu, wysokiemu czytelnictwu i sprzedaży gazety, przede wszystkim jednak dzięki sprzedawaniu przez Gazetę dostępu do atrakcyjnego z reklamowego punktu widzenia reklamodawców audytorium, dużemu zasięgowi, atrakcyjnej ofercie wspieranej przez bardzo duże wydatki promocyjne.

Przykład Super Express dowodzi, iż wysoki poziom sprzedaży gazety nie stanowi wystarczającego warunku pozyskiwania reklam. Choć sprzedaż Super Expressu była przeciętnie o dwie trzecie większa od liczby sprzedanych egzemplarzy Rzeczpospolitej, to jego przychody reklamowe były odwrotnie proporcjonalnie niższe. Podobnie, jak w przypadku Gazety Wyborczej, dynamika zmian w przychodach reklamowych Super Expressu nie była bezpośrednio powiązana z dynamiką zmian czytelnictwa. Przychody te rosły w latach 1999 – 2001, gdy malało czytelnictwo gazety, podobnie jak jeszcze szybciej malejąca sprzedaż (zmiany te przedstawia rysunek 25). Debiut Faktu odbił się na spadku przede wszystkim sprzedaży egzemplarzowej, ale jeszcze w 2004 roku nie miał wpływu na spadek wpływów z reklam Super Expressu.

Rysunek. 25

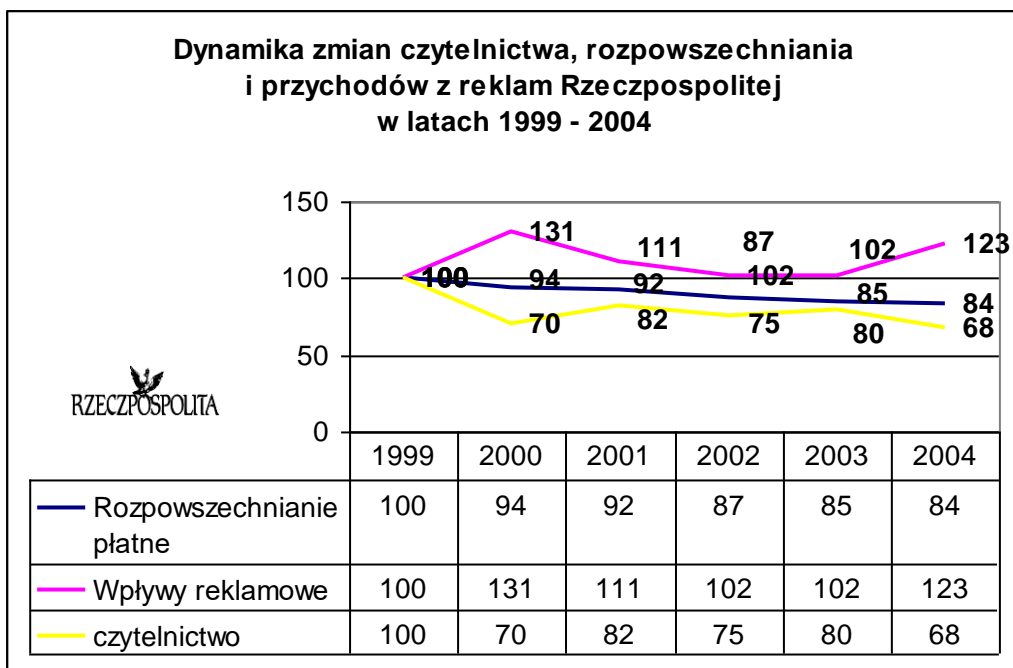


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZKDP, Agory Monitoring i Export Monitora.

Najmniej wrażliwą gazetą na reklamowe reperkusje spadku czytelnictwa okazała się Rzeczpospolita. W okresie recesji do 2002 roku jej przychody reklamowe zmalały o 13 proc. (podobnie jak sprzedaż gazety), podczas gdy czytelnictwo spadło o 25 proc. (relacje powyższe przedstawia rysunek 26).

Zanim jednak do tego spadku doszło Rzeczpospolita zanotowała znaczący wzrost przychodów z tytułu reklam i wynik ten udało się powtórzyć w 2004 roku. Przychody reklamowe Rzeczpospolitej nie były wyraźnie związane z wahaniami czytelnictwa, a jego spadek nie odbił się na wpływach. Należy zatem przyjąć, iż były one przede wszystkim konsekwencją recesji na całym polskim rynku medialnym.

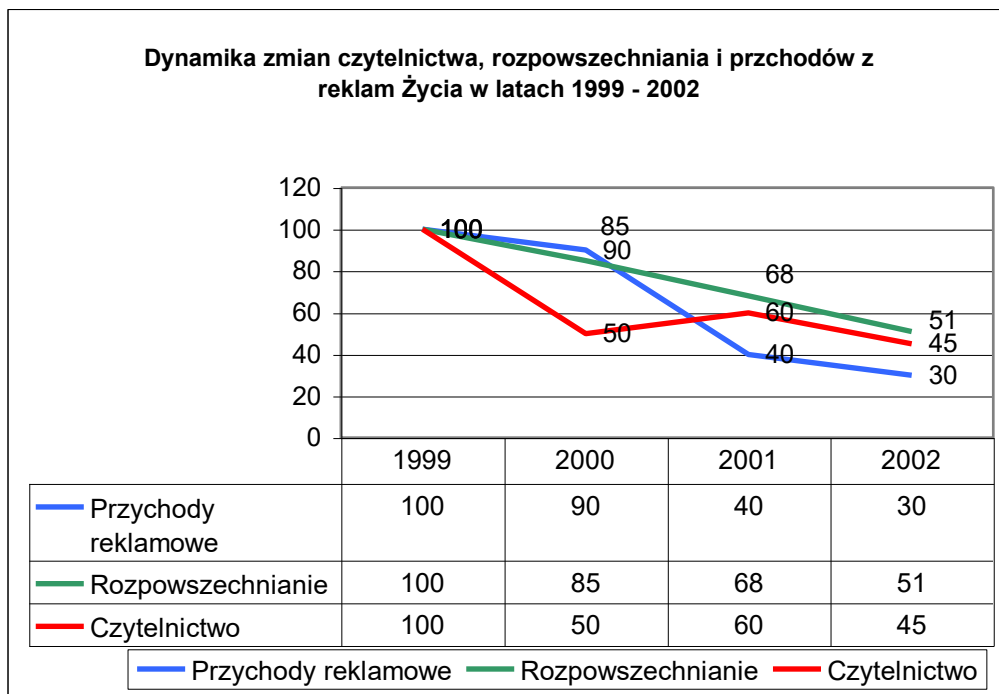
Rysunek 26.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZKDP, Agory Monitoring i Export Monitora.

W przeciwieństwie do innych tytułów spadek przychodów reklamowych Życia był szybszy niż spadek czytelnictwa gazety. Był to też, jak wspomniano spadek najgłębszy (rysunek 27).

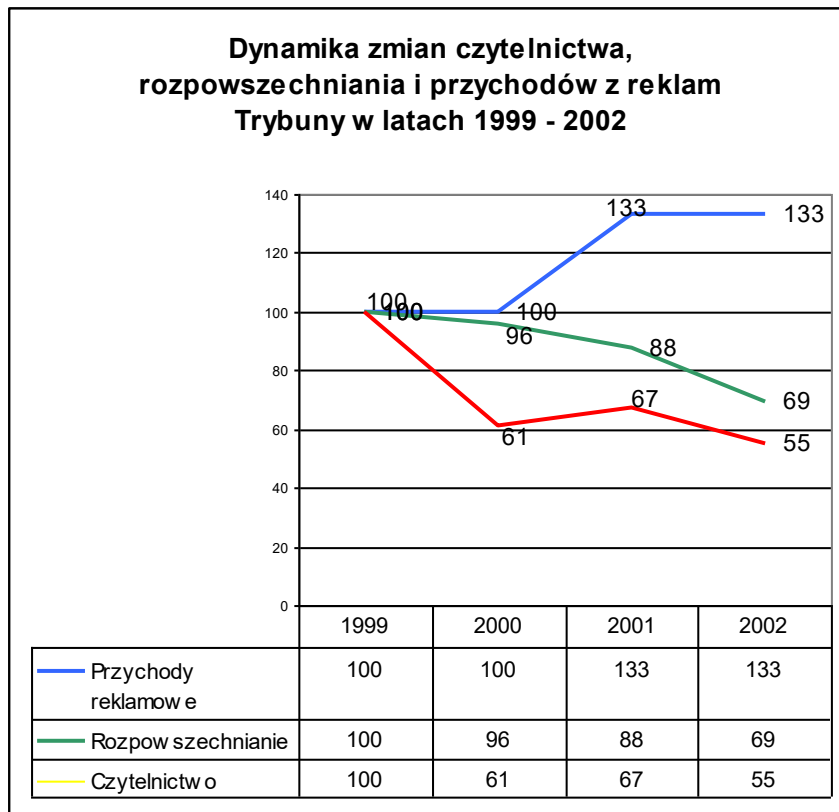
Rysunek 27.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ZKDP, Agory Monitoring i Export Monitora. Po 2002 roku dziennik Życie nie był zgłoszony do ZKDP.

Dla Trybuny bardzo poważny spadek czytelnictwa nie oznaczał utraty wpływów reklamowych, które choć pozostawały na niskim poziomie to były jednak stabilne (rysunek 28). Dla gazety tej, jako jedynej spośród dzienników ogólnopolskich, nie istniały zatem istotne związki pomiędzy poziomami czytelnictwa, sprzedaży i dochodów reklamowych.

Rysunek 28.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Kontroli Dystrybucji Prasy, Agory Monitoring i Export.

3.4. Gazety regionalne

3.4.1. Czytelnictwo gazet regionalnych i ogólnopolskich w regionach

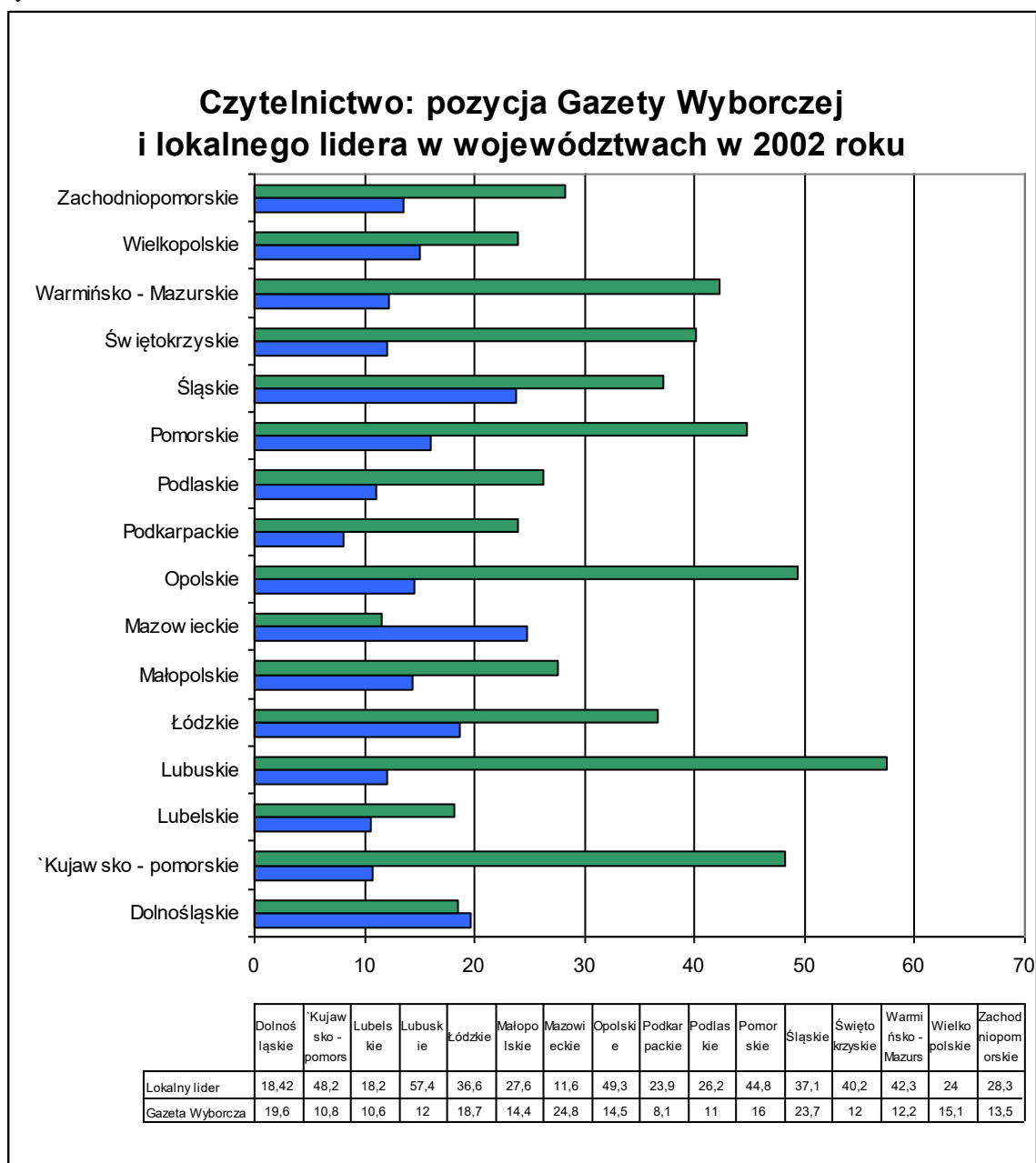
Dzienniki ogólnokrajowe były traktowane przede wszystkim jako środek dotarcia do masowego audytorium, nie zaś do ograniczonych geograficznie segmentów rynkowych, jak dzienniki regionalne.⁵⁰⁹ Z racji ich zdomowania w regionach, przyzwyczajęń czytelników i, zwłaszcza po ich zakupie przez zagraniczne koncerny, znaczącej siły ekonomicznej, uznaje się je obok stacji telewizyjnych za najpoważniejszych konkurentów dzienników ogólnopolskich. Znaczenie zmian własnościowych gazet regionalnych stało się nawet pretekstem to pojawienia się opinii, iż: „dawny monopol RSW ustąpił nowemu oligopolowi. Oba duże wydawnictwa codziennej prasy regionalnej – Orkla Media Polska i należąca do Verlagsgruppe Passau Polskapresse – konkurują bardziej z lokalnymi wydaniem Gazety Wyborczej niż między sobą. Tam, gdzie jest jedna grupa medialna, tam nie wkracza już druga.”⁵¹⁰

⁵⁰⁹ T. Kowalski, Media..., op. cit., s.93. Wydawcy lokalnych dzienników próbują zmienić tę tendencję wydając lokalne edycje i mutacje, rozpowszechniane na ograniczonych geograficznie rynkach i adresowane do mniejszych społeczności. Wydania takie obniżają koszty dotarcia i są lepiej dostosowane do potrzeb reklamodawców.

⁵¹⁰ K. Czabański (red.), op. cit., s. 25.

Pozycja czytelnicza gazet regionalnych była, generalnie, ustabilizowana i na przeważającym obszarze Polski korzystniejsza od gazet ogólnopolskich. Do 2003 roku na szesnaście województw jedynie w dwóch – mazowieckim i dolnośląskim – ich najpoważniejszy rywal Gazeta Wyborcza był chętniej czytany dziennikiem. Aż w dziewięciu województwach regionalna gazeta miała ponad dwa razy więcej czytelników niż najpopularniejszy dziennik ogólnopolski (pozycję Gazety Wyborczej oraz lokalnych liderów w województwach w 2002 roku przedstawia rysunek 29).

Rysunek 29.



Źródło:

Badanie PBC General, wskaźnik CCS (Czytelnictwo Cyklu Sezonowego – informacja o tym, jaki procent osób czytał lub przeglądał gazetę w ciągu ostatniego tygodniu).

W większości województw dziennikiem ogólnopolskim pierwszego wyboru pozostawała do 2003 roku Gazeta Wyborcza. Tylko w czterech województwach - Mazowieckim, Podkarpackim, Warmińsko – Mazurskim i Opolskim - chętniej czytany do

2002 roku był Super Express. Sytuację tę zmienił dopiero debiut Faktu i pojawiające się stopniowo jego regionalne wydania.

We wszystkich województwach Rzeczpospolita była w tym okresie trzecim - czwartym ogólnopolskim tytułem. Pozycja Życia i Trybuny była podobna – gazety te były chętniej czytane w wielkich miastach i zasada ta miała wpływ na poziom ich czytelnictwa w regionach. Sytuację zmienił dopiero Fakt, który już w 2004 roku był najchętniej czytany dziennikiem w 14 na 16 województw (poza mazowieckim i lubelskim).

Gazety regionalne okazały się mniej podatne na recesję gospodarczą od gazet ogólnopolskich. Podczas gdy sprzedaż dzienników ogólnopolskich spadła w latach 2001 - 2002 o ponad 15 proc., to sprzedaż dziesięciu największych dzienników regionalnych jedynie ok. 4 proc. Należy jednak zauważyć, że spadek ten byłby większy, gdyby w łączną sprzedaż nie zaliczano wzrostów wynikających z fuzji gazet Polskapersse. Te same zdarzenia miały także wpływ na pozyskiwanie przez wydawców gazet regionalnych prenumeratorów - sześć na dziesięć największych gazet zwiększyło ich liczbę, niektóre w znacznym stopniu.

Trudniejsze do oceny są zmiany czytelnictwa gazet regionalnych (tablica 37). Powodem jest m.in. obrona przez instytuty badawcze metodologia. Dopiero bowiem od niedawna czytelnictwo gazet regionalnych jest badane w ich macierzystych regionach, a nie w odniesieniu do całego kraju.⁵¹¹ Mając na uwadze tę niedogodność warto jednak wskazać, że w latach 2001 – 2002 czytelnictwo regionalnych gazet rosło w większości województw, podczas gdy gazet ogólnopolskich malało.

Tablica 37. Zmiany w czytelnictwie gazet w okresie 2001/ 2002 (dane w proc.).

Województwo	Lokalny lider	Gazeta Wyborcza	Super Express	Rzeczpospolita	Trybuna	Życie
Dolnośląskie	0	- 11	- 16	- 26	- 78	- 39
Kujawsko – Pomorskie	- 11	- 32	- 38	- 34	- 79	- 46
Lubelskie	- 4	- 9	- 15	- 44	- 53	+ 108
Lubuskie	- 1	- 11	- 30	- 13	- 13	- 64
Łódzkie	+ 14 ⁵¹²	+ 8	+ 13	- 7	- 62	- 10
Małopolskie	+ 9	+ 34	+ 30	- 7	+ 180	+ 44
Mazowieckie	+ 26	- 9	- 18	- 5	+ 11	- 13
Opolskie	- 14	- 3	- 21	0	- 19	+ 29
Podkarpackie	+ 18	+ 11	+ 10	+ 31	- 88	- 75
Podlaskie	+ 10	+ 1	- 4	- 37	+ 25	- 59
Pomorskie	+ 26 ⁵¹³	+ 14	+ 40	+ 30	- 57	- 54
Śląskie	- 8	- 14	- 17	- 21	- 36	- 36
Świętokrzyskie	- 4	+ 21	- 43	+ 12	- 3	0
Warmińsko – Mazurskie	+ 9	- 20	- 15	+ 5	- 27	- 33
Wielkopolskie	+ 1	- 3	- 24	+ 3	+ 79	- 5
Zachodniopomorskie	+ 20	+ 49	+ 20	- 24	- 3	+ 1

⁵¹¹ Poza tym szereg gazet regionalnych ukazuje się w kilku województwach, a ich zasięgi terytorialne ulegają stałym zmianom. Wszystko to wpływa na trudności z porównywaniem wyników czytelnictwa w dłuższych okresach.

⁵¹² Wzrost jest również efektem fuzji Dziennika Łódzkiego i Wiadomości Dnia.

⁵¹³ Wzrost był także efektem fuzji Dziennika Bałtyckiego i Wieczoru Wybrzeża.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych badań czytelnictwa SMG/KRC Poland – Media. Dane skumulowane za okres lipiec – grudzień 2001 i lipiec – grudzień 2002.

W większości województw dynamika wzrostu czytelnictwa regionalnych gazet była większa, niż gazet ogólnopolskich. W obliczu recesji gazety regionalne były zatem chętniej czytane od ogólnopolskich na co znaczący wpływ miał poziom ich prenumeraty (załącznik 14). Zasada ta dotyczyła przede wszystkim tych regionów, w których dziennik - lokalny lider miał znacznie więcej czytelników niż gazety ogólnopolskie, czyli w woj. kujawsko – pomorskim, łódzkim, pomorskim, śląskim i warmińsko – mazurskim. W woj. mazowieckim gazety ogólnopolskie nie konkurowały z silnym lokalnym liderem, a w Warszawie ich najpoważniejszymi konkurentami stały się gazety bezpłatne.

Najliczniejszą grupą gazet regionalnych dysponował norweski koncern Orkla Media, który wydawał dwanaście regionalnych gazet i dysponował pakietem 51 proc. udziałów w spółce Presspublica, wydawcy Rzeczpospolitej (gazety regionalne Orkli w Polsce prezentuje tablica 38).⁵¹⁴

Tablica 38. Gazety regionalne koncernu Orkla w 2004 roku.

Tytuł	Liczba czytelników (w tys.)	Przychód z reklamy (w mln zł)
Dziennik Wschodni	326	13,6
Echo Dnia	356	11,9
Gazeta Lubuska	469	15,1
Gazeta Pomorska	806	22,0
Gazeta Współczesna	304	9,3
Głos Koszaliński / Głos Słupski	278	8,6
Głos Pomorza	251	8,6
Głos Szczeciński	314	8,2
Kurier Poranny	202	10,9
Nowa Trybuna Opolska	404	12,5
Nowiny	410	
Słowo Ludu	104	6,7
Razem	4224	117,4

Źródło: www.orkla.pl, Agora Monitoring. Przychody wg wartości oficjalnej reklam wymiarowych. Nie wliczono przychodów z ogłoszeń drobnych i z insertów. Czytelnictwo Cyklu Sezonowego – jaki procent osób czytał lub przeglądał tytuł lub co najmniej raz w ciągu ostatniego tygodnia.

Jak wynika z danych koncernu, gazety Orkli najlepiej sprostały recesji odnotowując spadek sprzedaży egzemplarzowej na poziomie 1,6 proc., podczas gdy sprzedaż wszystkich gazet regionalnych spadła o 3,8 proc., a dzienników jeszcze bardziej.⁵¹⁵

⁵¹⁴ Do grupy Orkla należały w 2002 roku gazety regionalne: Wieczór Wrocławia, Głos Pomorza, Kurier Poranny, Gazeta Współczesna, Dziennik Wschodni, Nowa Trybuna Opolska, Gazeta Lubuska, Słowo Polskie, Gazeta Pomorska, Nowiny, Głos Szczeciński, Głos Szczeciński / Głos Słupski. Orkla posiada także Tygodnik Ostrołęcki, jest także właścicielem największego litewskiego dziennika regionalnego Kauno diena (średni nakład 36 tys. egz. (2002 rok) oraz wychodzącej we Lwowie gazety ukraińskiej Wysokij zamok (50 proc. udziałów. Po nabyciu w 1999 roku Gazety Lubuskiej, uchodzącej za najbardziej dochodowy tytuł prasowy w Polsce, łączne inwestycje koncernu szacowano na 100 mln USD.

⁵¹⁵ Według Agory Monitoring spadek wpływów Orkla ze sprzedaży reklam wyniósł 15 proc. a konkurencyjnego koncernu Polskapresse – 19 proc. Lokalne wydania Gazety Wyborczej miały stracić w tym czasie 13 proc., a

W warunkach recesji Orkla przyjęła strategię docierania do czytelnika za pomocą sublokalnych wydań. Na poziomie redakcyjnym współpraca gazet koncernu ograniczała się do wzajemnego informowaniu się o podjętych inicjatywach, zwłaszcza tych prowadzących do wzrostu sprzedaży. Jednocześnie na Śląsku oraz na Kujawach i Pomorzu tamtejsze dzienniki Orkli zacieśniły współpracę i polegała ona na wspólnych pracach redakcyjnych (wymiana wybranymi tekstami dziennikarskimi) oraz w ograniczonej mierze działalności marketingowej.⁵¹⁶

Polskapresse dysponowała pod koniec 2004 roku ośmioma gazetami regionalnymi.⁵¹⁷ Były to, generalnie, gazety przynoszące większe przychody reklamowe od gazet Orkli. Stan posiadania Polskapresse w Polsce przedstawia tablica 39.

W Wielkopolsce poważnym konkurentem obu koncernów i Gazety Wyborczej była do momentu jej zakupu przez Poslapresse wydająca Głos Wielkopolski i 16 lokalnych tygodników Oficyna Wydawnicza Głos Wielkopolski.⁵¹⁸ Natomiast w Małopolsce dużą gazetą pozostającą poza strukturami Orkli i Polskapresse był Dziennik Polski wydawany przez Wydawnictwo Jagiellonia.⁵¹⁹

Zważywszy na obraną strategię rozwoju, najpoważniejszym konkurentem regionalnych dzienników jest dziennik Fakt i Gazeta Wyborcza z jej lokalnymi wydaniem. Istotny jest stosunkowo wysoki poziom współczytelnictwa Gazety Wyborczej i gazet regionalnych. Jeszcze w latach 90. pokutowała teza, iż gazety regionalne i ogólnopolskie adresowane są do zupełnie odmiennych grup społecznych. Tymczasem od 30 do 50 proc. – w zależności od regionu - czytelników Gazety Wyborczej i Rzeczypospolitej czyta jednocześnie gazetę regionalną. Zatem blisko połowa czytelników prasy codziennej sięgała jednocześnie po gazetę regionalną i ogólnopolską. Gdy nastąpiła recesja czytelnicy ci ograniczali zwykle zakupy do wydań magazynowych (z programem telewizyjnym), zarówno gazet ogólnopolskich, jak i regionalnych.

Tablica 39. Gazety regionalne koncernu Polskapresse w 2002 roku.

Tytuł	Liczba czytelników (w tys.)	Przychody reklamowe (w mln zł)	Przeciętna sprzedaż (w tys. egz.)
Dziennik Bałtycki	865	58	76
Dziennik Zachodni	1449	52	98
Gazeta Krakowska	714	23	41

wydania lokalne Super Expressu – 36 proc. Por. P. Machul, K. Prewęcka, A. Małkowska – Szozda, Dzienniki. Atak na recesję. Raport specjalny, „Media i Marketing Polska”, X. 2002, s. 13.

⁵¹⁶ Współpraca dotyczyła dodawanych do gazet gadżetów, np. tego samego tytułu płyty CD do kilku gazet oraz filmu w technice VCD do odtwarzania w komputerach i odtwarzaczach DVD, także podkładek pod napoje albo wspólnego wydawania atlasu samochodowego Polski w odcinkach przez dwie gazety grupy Por. P. Machul, K. Prewęcka, A. Małkowska – Szozda, op. cit., s. 13.

⁵¹⁷ Gazety regionalne Polskapresse to: Dziennik Bałtycki, Dziennik Polski, Dziennik zachodni, Express Ilustrowany, Gazeta Krakowska, Gazeta Poznańska, Gazeta Wrocławska, Trybuna Śląska, Gazeta Olsztyńska, dziennik Łódzki / Wiadomości Dnia.

⁵¹⁸ Z początkiem 2003 roku pierwszy pakiet (dalsze zakupy są zapowiadane) 25 proc. udziałów w Głosie Wielkopolski kupiła Polskapresse. Sprzedaż tej gazety w 2002 roku wyniosła średnio dzienne 54 tys. egzemplarzy, przy przychodach reklamowych 39 mln zł (jest to trzecia pod tym względem gazeta regionalna w Polsce). Czytelnicтво Głosu Wielkopolski wynosiło w Wielkopolsce 24 proc., co oznaczało, że czytało go bądź przeglądało w ciągu ostatniego tygodnia 625 tys. osób. (czytelnicтво cyklu sezonowego – badanie przeprowadzone przez SMG/KRC Poland – Media na zlecenie PBC).

⁵¹⁹ Sprzedaż Dziennika Polskiego oscylowała w 2002 roku wokół 70 tys. egz. Jego przychody reklamowe wyniosły według Agory Monitoring 34 mln zł, co dawało mu piątą pozycję w Polsce wśród dzienników regionalnych. Czytelnicтво Dziennika Polskiego w woj. małopolskim wyniosło 28,10 proc., co oznaczało, że czytało go bądź przeglądało w ciągu ostatniego tygodnia 684 tys. osób. (czytelnicтво cyklu sezonowego – badanie przeprowadzone przez SMG/KRC Poland – Media na zlecenie PBC).

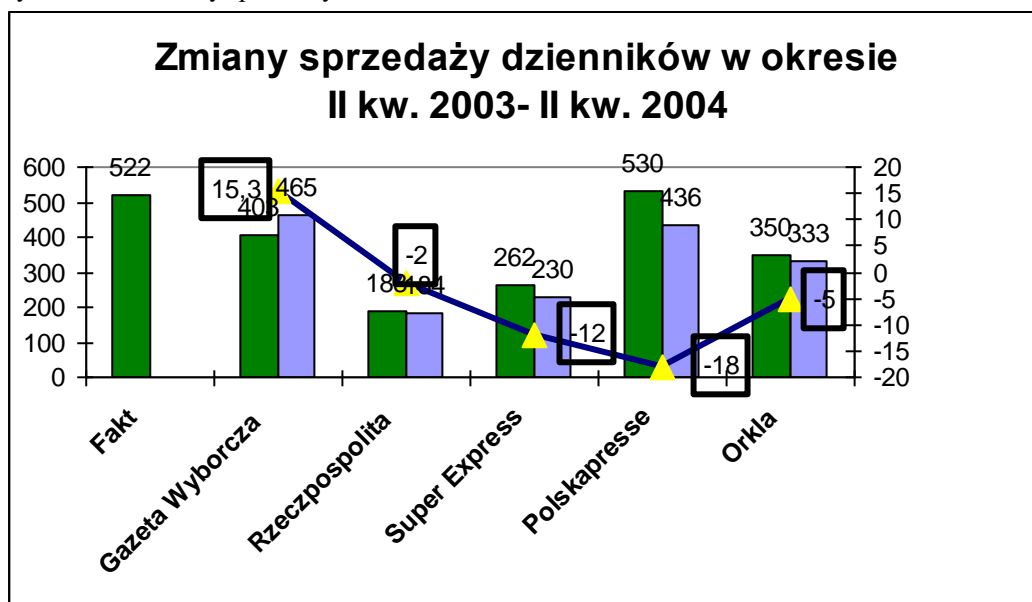
Gazeta Olsztyńska	458	21	36
Gazeta Poznańska	589	34	46
Gazeta Wrocławska	431	18	31
Trybuna Śląska	527	14	54
Wieczór Wrocławia	306	11	18
Dziennik Łódzki	892	31	56
Razem	6234	262	456

Źródło: Agora Monitoring. Przychody wg wartości oficjalnej reklam wymiarowych. Nie wliczono przychodów z ogłoszeń drobnych i z insertów. Czytelność Cyklu Sezonowego – jaki procent osób czytał lub przeglądał tytuł co najmniej raz w ciągu ostatniego tygodnia.

Na generalnie bardzo dobrą pozycję rynkowa gazet regionalnych cieniem położyła się dopiero ekspansja Faktu. Sprawiała ona, że największe straty pod względem sprzedaży poniosły właśnie gazety regionalne, szczególnie z grupy Polskapsesse – tu straty sięgały 18 proc. po roku walki konkurencyjnej (od momentu debiutu Faktu). Dzienniki należące do Orkli zanotowały spadek o ponad 5 proc. (zmiany w sprzedaży przedstawia rysunek 30).

Debiut Faktu wpłynął na spadek sprzedaży wszystkich największych gazet regionalnych, zwłaszcza w wydaniach magazynowych, sprzedawanych z dodatkami telewizyjnymi. Przyszło im bowiem konkurować z wydawcą dysponującym znaczącymi środkami na promocję, głównie telewizyjną i reklamę zewnętrzną podczas gdy wydawnictwa regionalne nie sięgały po tego typu narzędzia, ograniczając się w zasadzie do autopromocji i reklamy radiowej.

Rysunek 30. Zmiany sprzedaży dzienników w okresie II kw. 2003 – II. Kw. 2004.



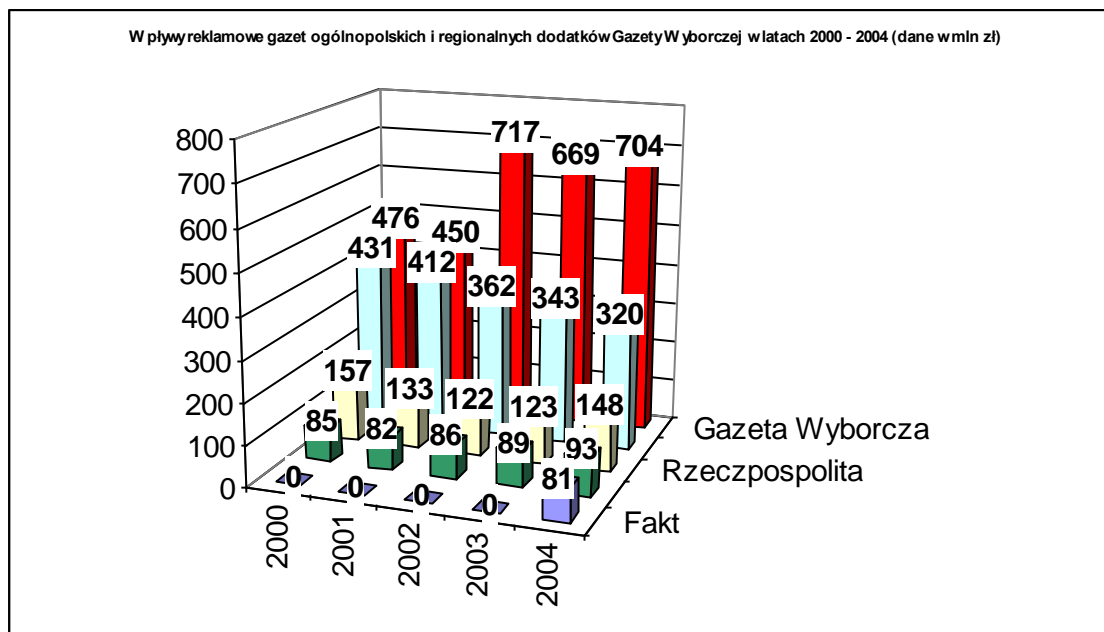
Źródło: Związek Kontroli Dystrybucji Prasy.

3.4.2. Konkurencja gazet ogólnopolskich i regionalnych na rynku reklamy

Pozycje czołowych gazet regionalnych wobec Gazety Wyborczej, ich najpoważniejszego bezpośredniego konkurenta na rynku reklamowym, przedstawia rysunek 31. Choć brakuje wiarygodnych informacji na temat wpływów reklamowych regionalnych wydań gazet ogólnopolskich, z dostępnych wiadomości wynika, że najlepiej zarabiającym

lokalnym tytułem w Polsce jest Gazeta Stołeczna – warszawskie wydanie Gazety Wyborczej (tablica 40). Trafiła do niej ok. 15 proc. wszystkich reklam kierowanych do regionalnych wydań i regionalnych gazet.⁵²⁰

Rysunek 31.



Źródło: Agora Mnitring. Gazety regionalne (największe pod względem przychodów reklamowych): Dziennik Bałtycki (z Wieczorem Wybrzeża), Głos Wielkopolski, Gazeta Poznańska, Dziennik Polski, Express Ilustrowany, Dziennik Łódzki, Gazeta Pomorska, Gazeta Krakowska, Gazeta Olsztyńska.

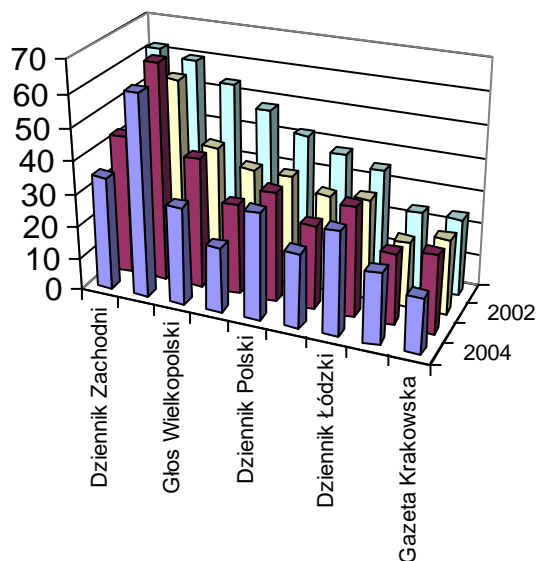
Największe regionalne gazety, jak Dziennik Zachodni i Dziennik Bałtycki uzyskiwały porównywalne przychody z Faktem i Super Expressem, choć ich czytelnictwo i sprzedaż egzemplarzowa były znacznie mniejsze (rysunek 32). Budowana zatem przez gazety regionalne, często przez dziesięciolecia, pozycja czytelnicza przekłada się na ich sukcesy reklamowe.⁵²¹

Rysunek 32.

⁵²⁰ A. Ryk, op. cit., s. 12.

⁵²¹ J. Stępień, Prasa górą, „Press”, XI. 2000, s. 84.

Wpływy reklamowe gazet regionalnych w latach 2000 - 2004 (dane w mln zł)



	Dziennik Zachodni	Dziennik Bałtycki	Głos Wielkopolski	Gazeta Poznańska	Dziennik Polski	Express Ilustrowany	Dziennik Łódzki	Gazeta Pomorska	Gazeta Krakowska
■ 2004	35	62	30	20	33	23	32	22	17
■ 2003	43	67	40	28	34	26	34	22	24
■ 2002	52	58	39	34	34	30	31	20	23
■ 2001	62	60	54	48	42	38	35	24	24

Źródło: Agora Monitoring

Zestawienie przychodów reklamowych największych wydawnictw wskazuje, że Agora (wydawca Gazety Wyborczej) pozostaje także zdecydowanym liderem jako jednolicie zarządzana firma – gazety regionalne Polskapresse i Orkla, choć tworzą jedną firmę pod względem finansowo – księgowym, to jednak ich strategie marketingowe powstają i są realizowane na szczeblu regionalnym i są zazwyczaj wzorowane przez poszczególne regionalne oddziały (przychody reklamowe najważniejszych wydawnictw gazet regionalnych i regionalnych wydań Gazety Wyborczej przedstawia tablica 40). Tymczasem przedsięwzięcia marketingowe Agory są przeprowadzane i planowane centralnie.

Tablica 40. Przychody reklamowe największych wydawnictw regionalnej prasy codziennej (dane w mln zł).

Rok/ Wydawnictwo	Gazeta Wyborcza – wydania regionalne	Polskapresse	Orkla	Oficyna Wydawnicza Głos Wielkopolski	Wydawnictwo Jagiellonia (Dziennik Polski)
I-VI 2000	246	179	138	20	20
I-VI 2001	248	184	144	28	21

Źródło: Agora Monitoring.

Ważkie zmiany zachodzące w gazetach regionalnych w latach 90. i mające później kluczowe znaczenie dla ich pozycji na rynku reklamy polegały na poprawie jakości druku,

szaty graficznej, wzbogaceniu o dodatki tematyczne, lokalne i sublokalne oraz magazyny. Z czasem niektórzy wydawcy regionalni zdecydowali się także na wydawanie gazet w niedzielę, z różnym jednak powodzeniem. Czyniły tak m.in. Dziennik Bałtycki, Dziennik Polski i Gazeta Krakowska. W obliczu stagnacji gospodarczej uciekały się do zazwyczaj do akcentowania silniejszych związków z regionem poprzez zwiększenie liczby stron poświęconych lokalnym informacjom i, generalnie zwiększenie objętości gazet: w 1999 roku dziennik regionalny liczył przeciętnie 29 stron, a rok później 33 strony.⁵²²

Na wszystko to mogły pozwolić znaczne przychody reklamowe. Gdy jednak w 2001 roku zwiększyła się przeciętna liczba stron reklamowych, nie oznaczało to poprawy kondycji finansowej wydawców. Także wydawcy regionalnych gazet stosowali bowiem przy sprzedaży powierzchni reklamowej bardzo wysokie rabaty i wzrostowi sprzedanej powierzchni reklamowej towarzyszyły większe koszty papieru i druku.⁵²³ Gdy wpływy reklamowe zmalały w latach 2000 – 2002, zmniejszyły się także objętości gazet, ich wydawcy zachowywali bowiem zazwyczaj proporcje, wedle których na 60 proc. powierzchni redakcyjnej przypadało 40 proc. powierzchni reklamowej. Zmiana tych proporcji na rzecz druku większej liczby stron redakcyjnych pogorszyłaby wynik finansowy, kluczowy wskaźnik powodzenia wydawnictwa z punktu widzenia jego właścicieli.

Przejawem dążenia do uzyskania jak najlepszych relacji ponoszonych kosztów wydawania gazet do ich przychodów, a w konsekwencji poprawy sytuacji finansowej w były decyzje o fuzjach regionalnych gazet wydawanych przez tego samego właściciela. U ich źródeł leżała także praktyka wybierania przy planowaniu kampanii reklamowych przez ogólnopolskich klientów reklamowych tylko jednego dziennika w regionie. Kampanie te były poza tym rzadko przeprowadzane wyłącznie w dziennikach regionalnych nad czym ich wydawcy bardzo ubolewali. Zwykle uzupełniały one kampanie prowadzone w innych mediach, a gazeta ogólnopolska pozostawała zazwyczaj gazetą podstawową takiej kampanii. O takiej praktyce decydowały koszty. Według przedstawicieli agencji reklamowych przeprowadzenie kampanii w całej Polsce za pomocą gazet regionalnych byłoby droższe niż za pośrednictwem jednej gazety ogólnopolskiej, zwykle Gazety Wyborczej. Agencje i dome mediowe wskazywały także, że koszt dotarcia do czytelników w jednej gazecie jest mniejszy niż w kilkunastu gazetach lokalnych.⁵²⁴

Przedstawiciele firm sprzedających reklamy w gazetach regionalnych podkreślali natomiast, że kampanie prowadzone w Gazecie Wyborczej są tańsze, ale nie są skuteczniejsze, albowiem zasięg kampanii prowadzonej w gazetach regionalnych był znacznie większy. W tej sytuacji, by oferta gazet regionalnych była bardziej atrakcyjna, starały się one m.in. obniżyć koszty poprzez wspólną sprzedaż reklam w różnych tytułach po to, by uzyskać większy zasięg za mniejszą cenę. Wyrazem tych starań było powołanie w 2000 roku wspólnej spółki dwóch największych wydawców prasy regionalnej: Polskapresse i Orkla pod nazwą Media Tak.⁵²⁵ Jej zadaniem jest reprezentowanie interesów reklamowych blisko czołowych dzienników regionalnych i ponad 150 tygodników.⁵²⁶ O jej znaczeniu mówi fakt,

⁵²² Zwraca przy tym uwagę ogromna rozpiętość: Gazeta Stołeczna liczyła w 2000 roku przeciętnie 107 stron podczas gdy tak znaczące gazety lokalne znacznie mniej: np. Życie Warszawy 54, Gazeta Krakowska 44, Wiadomości Dnia 40, a Gazeta Pomorska 32. Z. Pokładecka, T. Zmyślony, Dzienniki regionalne w liczbach, „Press”, VIII. 2000, s. 52.

⁵²³ M. Sosnowski, Niewielkie przetasowania. Ranking dzienników regionalnych, „Press”, VIII. 2001, s. 55-56.

⁵²⁴ Kampania kosztująca w „Gazecie Wyborczej” ok. 30 tys. zł, w 17 regionach kosztuje ok. 80 tys. zł. M. Zgutka, „Press”, X. 2000, s. 80.

⁵²⁵ Od 1993 roku do 2000 roku była to firma ze struktur Polskapresse. W nowej spółce Orkla objęła 20 proc. udziałów, Polskapresse 80 proc. K. Prewęcka, Złożona w całość, „Media i Marketing Polska”, 17 maja – 1 czerwca 2000, s. 24.

⁵²⁶ Działalność MediaTak spotyka się z przejawami ostrej konkurencji. Np. broker reklamowy CR Media zarzucił tej spółce, że stosuje zasadę, iż reklamodawca nie może kupić reklamy ogólnopolskiej w tytułach obu

że dla gazet Polskapresse była ona źródłem ok. 25 – 35 proc. przychodów reklamowych. Filozofie jej działania opisywać ma konstatacja, iż: „tylko współpraca tytułów regionalnych pozwala odnosić sukcesy w rywalizacji z dziennikami ogólnopolskimi”.⁵²⁷ Argumentacja ta odwołuje się do przekonania, że w regionalnych pismach reklamy są bardziej zauważalne niż w dominujących dziennikach ogólnopolskich, zwłaszcza w Gazecie Wyborczej.

Stabilna pozycja regionalnych tytułów nie oznaczała, że nie dotknęła ich recesja lat 2000-2002. Przejawiała się ona m.in. w spadku sprzedaży wydań magazynowych wzbogacanych zazwyczaj dodatkami telewizyjnymi. Spadki te wiązano m.in. z ekspansją magazynów telewizyjnych, które można było kupić po obniżonych, atrakcyjnych cenach.⁵²⁸ Dotknęły one przede wszystkim wydawców, którzy budowali swoją pozycję rynkową opierając się właśnie na magazynowych wydaniach. Antidotum na problemy miało być zwiększenie atrakcyjności produktów wzorem praktyk gazet zachodniej Europy (zwłaszcza Hiszpanii i Włoch), które w wydaniach weekendowych niewiele przypominają gazety codzienne. Zaczęto zatem, i to na masową skalę, dołączać do podstawowych grzbietów gazety oprócz programu telewizyjnego, kinowego i teatralnego oraz informacji o imprezach rozrywkowych, także prezenty w postaci płyt kompaktowych, książek, broszur tematycznych i tzw. systemów kompletacyjnych (systematycznie zbieranych atlasów, poradników itp., co wiązało się z codziennym zakupem gazety).⁵²⁹ Tak wzbogacone piątkowe wydania magazynowe zyskiwały więcej nabywców co z kolei oznaczało zwiększone czytelnictwo i, w konsekwencji dla większości tytułów, większe przychody z tytułu reklam dla niektórych tytułów prasy regionalnej stanowiły one nawet połowę wszystkich przychodów reklamowych (ich wielkość przedstawia tablica 41).

Tablica 41. Wpływy reklamowe wybranych tytułów polskiej prasy regionalnej.

Tytuł	Piątki 2001 roku		Piątki 2002 roku	
	w mln zł	w proc.	w mln zł	w proc.
Stołeczna Gazeta Wyborcza	28,4	7,71	26,2	8,45
Głos Wielkopolski	21,6	5,87	9,0	2,91
Dziennik Zachodni	21,0	5,69	19,8	6,40
Dziennik Bałtycki	16,8	4,55	22,1	7,11
Dziennik Polski	11,2	3,05	5,7	1,84
Gazeta Poznańska	11,2	3,04	9,1	2,92
Express Ilustrowany	8,7	2,35	-	-
Super Express Warszawa	8,5	2,3		
Dolnośląska Gazeta Wyborcza	6,7	1,81	6,1	1,98
Wieczór Wrocławia	6,5	1,75	5,2	1,68
Gazeta Wrocławska	5,8	1,56	3,3	1,08
Trybuna Śląska	4,7	1,27	6,1	1,95

wydawnictw bez pośrednictwa Media Tak. Sprawę przez pięć lat ważył Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta oddalając ostatecznie zarzuty brokera wobec koncernów. W druku, „Press” VII. 2004, s. 9.

⁵²⁷ K. Prewecka, *Złożona...*, op. cit., s. 24.

⁵²⁸ Magazyny telewizyjne w 2002 roku można było kupić za 2/3 ceny magazynowych wydań gazet lokalnych, a nowo powstające tv-guidy kolportowane przez hipermarkety nawet za 1/3 tej ceny. M. Niewinowska, *Narażone na spadek. Wydania magazynowe dzienników regionalnych*, „Press VI. 2002, s. 55.

⁵²⁹ Por. M. Niewinowska, op. cit., s. 55-57.

Słowo Polskie	4,3	1,17	3,1	0,99
Morska Gazeta Wyborcza	4,1	1,13	3,0	0,98
Wielkopolska Gazeta Wyborcza	3,6	0,98	2,5	0,8
Gazeta Pomorska	3,0	0,81	-	-

Źródło: Expert Monitor.

3.5. Konkurencja prasy bezpłatnej

Najważniejsze działające w Polsce do 2004 roku gazety bezpłatne, stanowiące z marketingowego punktu widzenia substytutu ogólnopolskich gazet codziennych, zaspokajają bowiem te same potrzeby pozostając innym produktem, prezentuje tablica 42.

Prasa bezpłatna osiągnęła znaczące sukcesy przede wszystkim w dużych miastach. Już pod koniec 2000 roku, w miesiąc po debiucie na rynku, wydawcy Metropolu i Dzień Dobry zamówili badanie czytelnictwa na stołecznym rynku. Pokazały one, że Metropol z marszu stał się gazetą numer trzy w stolicy, a Dzień Dobry – najczęściej czytany tytułem.⁵³⁰ Jednocześnie – co jest także pośrednio wyrazem klimatu konkurencji - Metropol przedstawiając własne dane, udowodnił, że w połowie 2002 roku zajął czołową pozycję w stolicy.⁵³¹

Tablica 42. Gazety bezpłatne w Polsce.

Tytuł	Wydawca	Data rozpoczęcia działalności	Zasięg wydawania	Sposób dystrybucji	Nakład deklarowany (w egzemplarzach)
Aktywist	Aktywist sp. z o.o. (Agora)	VIII 2000/ miesięcznik	Warszawa, Kraków, Poznań, Trójmiasto, Szczecin	Kawiarnie, kluby, restauracje, dyskoteki	85 tys.
City Magazine	Agora SA	XI 1998, miesięcznik	Warszawa, Trójmiasto, Poznań, Katowice, Kraków, Wrocław,	Kawiarnie, kluby	160 tys.
Dzień Dobry	DD Media sp. z o.o. należąca do Marieberg Publications, grupa Bonnier.	IX 2000, tygodnik	35 miast i aglomeracji	Roznoszony do domów	Ok. 800 tys. w piątki, w poniedziałki 135 tys.
Eurostudent	Eurostudent s.c.	XII 1995, miesięcznik	Cała Polska	Uczelnie i licea	120 tys.
Gazeta Bezpłatna ⁵³²	Polska Prasa Bezpłatna	V 2001, dzienniki. Zawieszono pod	Warszawa, Kraków, Trójmiasto,	Ze stojaków w placówkach handlowych	Do 340 tys. (dane wydawcy)

⁵³⁰ Zamówione przez wydawcę Metropolu badanie, przeprowadzone na grupie 1215 osób przez SMG/KRC wykazały, że gazetę tę czytało 36,6 proc. badanych. Gazetę Wyborczą – 42,4 proc., Super Express – 36,8 proc., Gazetę Stołeczną – 23,9 proc., Rzeczpospolitą – 10,3 proc., Życie Warszawy – 8,8 proc. badanie dla wydawcy Dzień Dobry przeprowadził Demoskop. Gazeta osiągnęła czytelnictwo na poziomie 29 proc., K. Prewęcka, Darmowi w stolicy, Media i Marketing Polska, 4-18 kwietnia 2001, s. 25.

⁵³¹ Metropol należy do zarejestrowanego w Luksemburgu Metro International, międzynarodowego potentata na rynku prasy bezpłatnej. Metro International wydaje 22 gazety bezpłatne w 14 krajach, K. Sobczak, op. cit., s. 52.

⁵³² Wydawanie Gazet Bezpłatnych zostało zawieszono z końcem 2002 roku.

		koniec 2002 roku	Katowice, Lublin, Szczecin, Wrocław, Łódź, Poznań, Kielce, Bydgoszcz, Olsztyn		
Metro	Agora S.A.	X 2001, poniedziałki, piątki	10 dużych miast i aglomeracji	Rozdawane na ruchliwych ulicach miasta	274 tys. (470 tys. w piątek)
Metropol	TPP sp. z o.o., Grupa Metro International	XI 2000, Dziennik	Warszawa, Trójmiasto, Kraków, Wrocław, Poznań	Metro, przystanki autobusowe i tramwajowe, urzędy	252 tys. (385 tys. wydanie piątkowe)
Nasze miasto	Polskapresse sp. z o.o.	X 2001, Tygodnik X 2001	Duże miasta	Klatki schodowe, ruchliwe punkty miasta	135 tys. egz.
Tygodnik Poznański	PP-W Presspo	VI 2001	Poznań	Sklepy, stacje benzynowe	50 tys. egz.

Źródło: K. Sobczak, op. cit., s. 59 – 63.

Do ekspansji bezpłatnej prasy doszło w 2004 roku, gdy rozszerzył się jej zasięg na cały kraj. Oznaczało to w praktyce ok. 40 największych miast, w których wcześniej dominowały zazwyczaj gazety regionalne i Gazeta Wyborcza, a później Fakt. Na zwiększenie skali działania wpłynąć miała wedle wydawców bezpłatnych gazet presja reklamodawców, którzy oczekiwali ich większego zasięgu. Przy doborze miast liczyła się także siła nabywca danego rynku. Swoją pozycję wydawcy bezpłatnej prasy traktowali jako uzupełnienie prasy regionalnej i skupiali się na pozyskaniu ogólnokrajowych budżetów reklamowych.

Do rzadkości należało podawanie wyników finansowych. Ze szczątkowych informacji na ten temat warto przytoczyć, iż Metropol miał przynosić wydawcy zyski po trzech latach ukazywania się, a do tego czasu pochłonąć kilkadziesiąt milionów złotych.⁵³³ By osiągnąć, już w 2002 roku wydawca pisma zdecydował się m.in. na zwiększenie nakładu piątkowego – weekendowego wydania (do 260 tys.). Za podstawowy powód sukcesu gazety podawano system dystrybucji.⁵³⁴ Podkreślana była także idea, która ma określać miejsce bezpłatnej gazety na rynku: kreowanie nowego czytelnika.⁵³⁵

Inny silny tytuł, Dzień Dobry był zaadresowany do lepiej sytuowanych gospodarstw domowych w Warszawie.⁵³⁶ Jego wydawca starając się precyzyjnie określić grupę docelową nabył np. bazę danych o preferencjach i zachowaniach konsumenckich mieszkańców miast w których gazeta była dystrybuowana.⁵³⁷ Od początku 2002 zaczął też rozdawać gazetę w Trójmieście (170 tys. egz.), Łodzi (170 tys. egz.), Krakowie (150 tys. egz.) i Poznaniu (110 tys. egz.).⁵³⁸ Z początkiem 2005 roku tytuł był już obecny w 25 miastach. W efekcie jego

⁵³³ K. Sobczak, op. cit., s. 51.

⁵³⁴⁵³⁴ Brakuje niezależnych danych na ten temat, por. Por. P. Machul, K. Prewęcka, A. Małkowska – Szozda, op. cit., s. 13.

⁵³⁵ „Scenariusz jest taki, że najpierw konkurenci odczuwają spadki, a potem okazuje się, że dzięki nam rynek poszerzył się o czytelników, którzy dotąd nie sięgali po dzienniki płatne, bo np. nie mieli nawyku kupowania ich, a nie dlatego, że nie stać ich było na nie.” P. Machul, K. Prewęcka, A. Małkowska – Szozda, op. cit., s. 15.

⁵³⁶ J. Stępień, op. cit., s. 84.

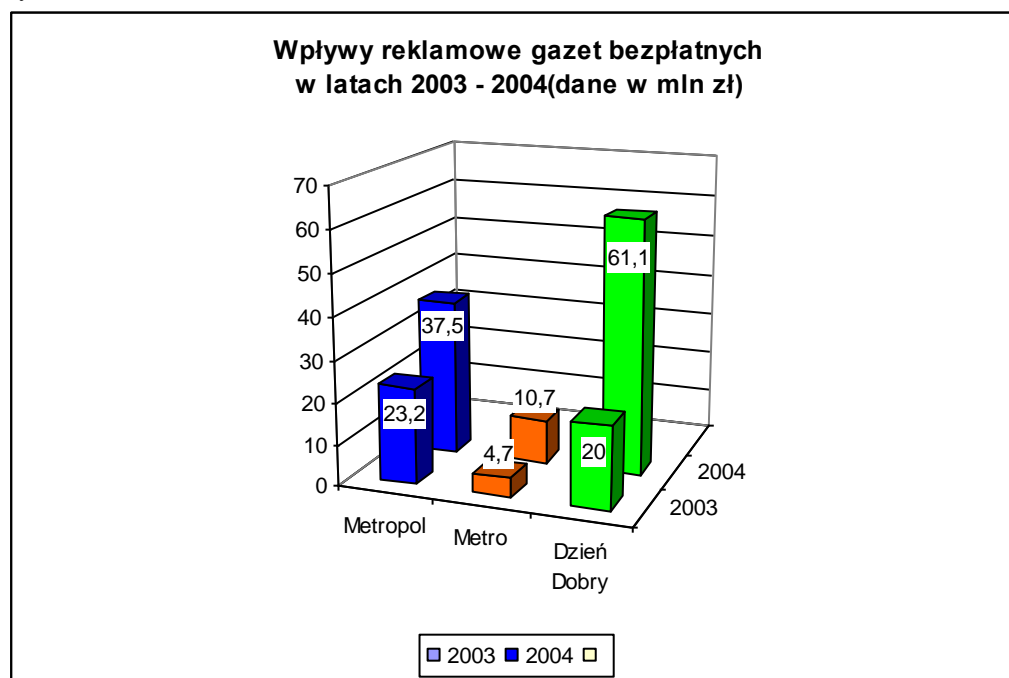
⁵³⁷ Szerzej: W druku, „Press” 2003 I, s. 10.

⁵³⁸ Nakłady te były później korygowane. PK, Dzień Dobry poza stolicą, „Press”, luty 2002, s. 16.

przychody reklamowe sięgnęły 60 mln zł w 2004 roku, co postawiło go w rzędzie najbardziej dochodowych pism na polskim rynku (rysunek 33).

Podstawowym problemem wskazywanym przez wydawców prasy bezpłatnej była zmiana nastawienia czytelników i reklamodawców podchodzących z rezerwą do dóbr bezpłatnych. Starali się oni dowieść, że gazeta bezpłatna nie jest gorsza od płatnej i nie zasługuje jedynie na wrzucenie do kosza. Jednocześnie jednak gazety bezpłatne, poza wyjątkami, nie były objęte badaniami czytelnictwa, co przeszkadzało im w pozyskaniu dużych reklamodawców obsługiwanych przez agencje.

Rysunek 33.



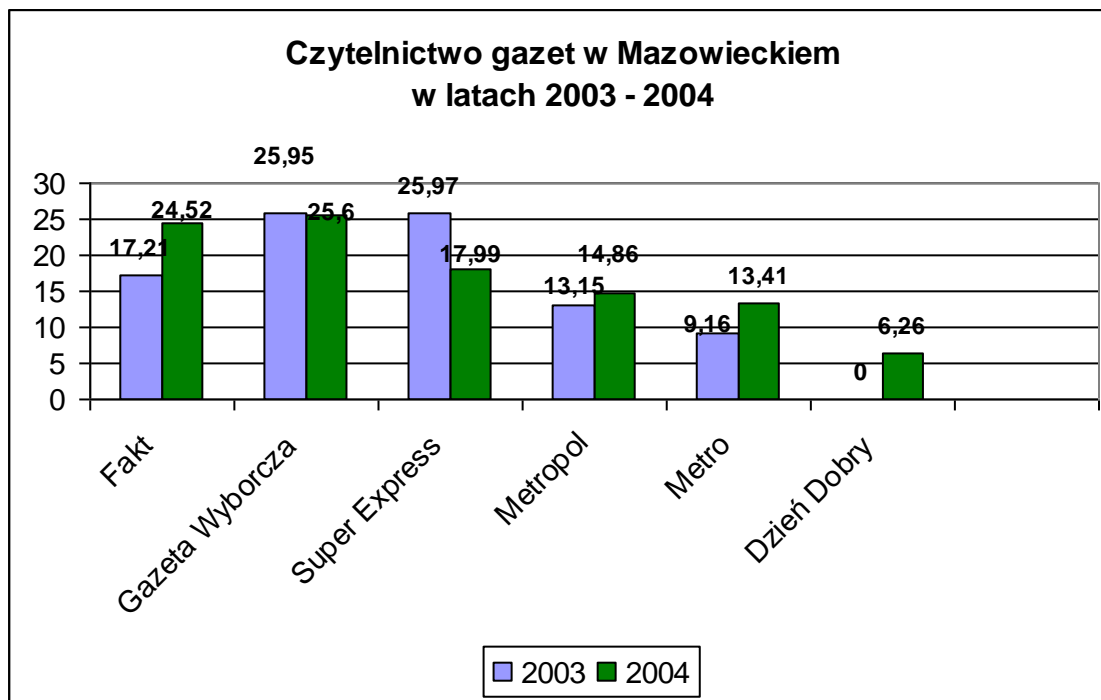
Źródło: Export Monitor.

Ekspansja gazet bezpłatnych spotkała się z kontratakami ze strony wydawców prasy płatnej, którzy zdecydowali się na wydawanie własnych tytułów jako kosztownej, ale skutecznej ochrony. Metro Agory drukowało głównie artykuły stanowiące zapowiedzi materiałów znajdujących się w Gazecie Wyborczej – były to do 2003 roku skrócone wersje artykułów Gazety Wyborczej i Gazety Stołecznej. W ten sposób Agora uczyniła ze swoich gazet bezpłatnych narzędzie promocji sprzedaży gazety płatnej. Od 2003 roku po zmianach layoutu drukowało także teksty własnych dziennikarzy. Rola Metra zmieniła się, gdy na rynek gazet ogólnopolskich wszedł Fakt. Wtedy bezpłatna gazeta Agory stała się dziennikiem o ogólnopolskim zasięgu i dwóch wydaniach: stołecznym i krajowym, z możliwością mutowania stron z ogłoszeniami. Jego współpraca z regionalnymi wydaniem Gazety Wyborczej miała także pozwalać m.in. na oferowanie niestandardowych rozwiązań reklamowych (stosowano ponadto wyższe rabaty w przypadku umieszczania reklam w obu tytułach).

W analogiczny sposób postępowwała grupa wydawnicza 4 Media. Znajdujące się w jej dyspozycji gazety bezpłatne dostępne w 2002 roku w 12 miastach promowały artykuły i akcje zamieszczane w dzienniku ogólnopolskim Życie. Z kolei Aglomeracyjna Gazeta Bezpłatna Metro wydawana przez spółkę należącą do Grupy 4 Media korzystała z materiałów dziennikarskich Życia. Gazety te, przygotowywane minimalnym nakładem środków

finansowych i szczupłymi redakcjami nie mogły na trwałe usytuować się na rynku i ich wydawanie zostało ze względów finansowych zawieszono w sierpniu 2002 roku.⁵³⁹

Rysunek 34.



Źródło: SMG/KRC na zlecenie PBC.

Sukces gazet bezpłatnych (ich pozycję w woj. Mazowieckim, czyli przede wszystkim w Warszawie ilustruje rysunek 34) i pełniona przez nie rola bufora wobec ekspansji dziennika Fakt skłoniła także do wydawania własnej prasy bezpłatnej przez wydawcę gazet regionalnych, Polskapresse.

3.6. Konkurencja gazet ogólnopolskich z magazynami

Po gwałtownym przyroście liczby wydawanych tytułów i wzrostu ich znaczenia na rynku medialnym ustabilizował się rynek magazynów. Ich wydawcy pełnili w stosunku do wydawców gazet ogólnopolskich rolę konkurentów oferujących produkty – substytuty. Pozycja rynkowa poszczególnych magazynów była jednak różna.

Na polskim rynku magazyny cieszą się znacznym zainteresowaniem: przynajmniej jeden tytuł czyta 31 proc. Polaków, a blisko 40 proc. przynajmniej dwa. Brak zainteresowania tygodnikami, stanowiącymi największą grupę wśród magazynów, deklaruje jedynie 26 proc. Polaków. Nieco gorsze są pod tym względem wyniki badań czytelnictwa miesięczników: brak zainteresowania nimi deklaruje 47 proc. Polaków, 26 proc. czyta jeden tytuł, a tyle samo dwa tytuły.

Rynkowa pozycja magazynów okazywała się tym istotniejsza, im bardziej postępowały zmiany konsumpcji prasy i zmieniała się rola gazet codziennych jako źródła pogłębionej informacji, którą oferowały także tzw. magazyny opinii, będące najpoważniejszymi prasowymi konkurentami gazet ogólnopolskich na rynku reklamowym (ich przychody reklamowe prezentuje załącznik 12). Okres lat 1999 – 2004 cechował się

⁵³⁹ Wydawanie wszystkich bezpłatnych gazet 4 Mediów zostało zawieszono pod koniec 2002 roku.

niewielkim spadkiem przychodów reklamowych tygodników opinii oraz stabilizacją i wzrostem tych przychodów osiąganym przez pisma kobiece.

W gronie pism osiągających największe przychody reklamowe znajdował się Magazyn Gazety Wyborczej, a pozycja jego wydawcy, Agory, po zakupie wydawnictwa Prószyńskiego w 2002 roku wzmocniła się.

Tablica 43. Przychody reklamowe największych magazynów (dane w mln zł).

Tytuł	Rok 2000	Rok 2001	Rok 2002	Rok 2003	Rok 2004
Wprost	100	93	80	84	91
Polityka	88	83	78	83	95
Newsweek	-	-	68	72	90
Viva	39	55	65	56	57
Twój Styl	58	55	47	48	53
Claudia	43	55	53	55	60
Tele Tydzień	36	47	41	42	46
Przyjaciółka	32	47	39	40	38
Pani Domu	34	42		28	30
Naj	-	29	28	29	32
Przekrój	2	4	3	15	31

Źródło: Expert Monitor, AdExpert.

W zestawieniu przychodów reklamowych (tablica 43) zwraca uwagę, że dominacja tygodników opinii, a nie pisma o największym czytelnictwie bądź sprzedaży egzemplarzowej. Od lat największe wpływy uzyskuje tygodnik Wprost, do połowy 2004 roku przewodzący także pod względem czytelnictwa w gronie tygodników opinii (tablica 44), i ustępujący jednak Polityce pod względem liczby sprzedawanych egzemplarzy.⁵⁴⁰ Do grona trzech największych tygodników opinii pod względem przychodów reklamowych (Wprost, Polityka, Newsweek) stara się dołączyć Przekrój. Jego sprzedaż, czytelnictwo i wpływy reklamowe rosły m.in., dzięki dużej kampanii reklamowej ocenianej łącznie w latach 2003 / 2004 na 26 mln zł (jego wydawca zdecydował się m.in. na długotrwałe dołączanie płyty CD z biografiami znanych ludzi i kolekcje albumów malarstwa).⁵⁴¹

Tablica 44. Czytelnictwo magazynów w latach 1999 – 2004 (dane w proc.).

Tytuł	Rok 1999	Rok 2000	Rok 2001	Rok 2002	Rok 2003	Rok 2004
Tele Tydzień	24,2	23,9	26,6	27,5	24,3	22,01
Pani Domu	24,1	22,3	23,9	24,6	23,36	19,14
Przyjaciółka	18,7	18,5	21,6	22,1	20,89	17,02
Naj	16,2	14,9	17,0	21,4	20,16	15,87
Chwila dla Ciebie	15,1	13,9	17,9	18,6	17,83	15,51
Życie na Gorąco	18,4	15,9	18,8	18,6	17,41	15,22
Tina	14,0	10,8	12,6	14,5	13,62	13,60
Claudia	17,4	15,9	17,0	16,9	14,24	13,24
Newsweek Polska	-	-	-	7,4	8,34	8,08
Wprost	7,6	6,5	8,4	8,7	8,91	7,85
Olivia	9,4	9,1	9,8	9,5	8,41	6,88

⁵⁴⁰ Szerzej: M. Sosnowski, Tasowanie asów, „Press” X. 2004, s. 64 – 67.

⁵⁴¹ Szerzej: Tamże, 67.

Gala	-	-	5,7	7,0	6,75	6,47
Twój Styl	7,0	6,2	6,6	6,8	5,61	6,62
Polityka	5,7	5,3	-	6,7	6,11	6,14

Zródło: Badania SMG/KRC, CCS – Czytelnictwo Cyklu Sezonowego – pokazuje jaki procent osób czytał lub przeglądał tytuł co najmniej raz w ciągu cyklu sezonowego: dla tygodników – w ciągu ostatniego miesiąca, dla miesięczników – w ciągu ostatnich sześciu miesięcy. (-) Tytuł nie ukazywał się.

3.7. Konkurencja intermedialna

3.7.1. Konkurencja stacji telewizyjnych

Jedną z kluczowych przyczyn spadku znaczenia prasy jest konkurencja intermedialna. Przejawia się ona:

- Ograniczeniem roli prasy w wypełnianiu jej funkcji przez telewizję.
- Wszechobecnością radia towarzyszącego słuchaczom w prywatnych środkach komunikacji, sklepach itp.
- Ekspansją magazynów kolorowych.
- Powszechną obecnością komputerów, jako nośników wiadomości w sieci WWW.

Najważniejszymi z marketingowego punktu widzenia konkurentami substytucyjnymi dzienników ogólnopolskich są nadawcy telewizyjni.⁵⁴² Ich pozycja jest tym silniejsza, im szybciej ewoluuje sposób konsumpcji mediów i dotychczasowi czytelnicy więcej czasu poświęcają telewizji porzucając lekturę prasy. Pozycja telewizji jest traktowana jako uprzywilejowana osiągając wręcz status ponadmedialny – instrumentu, który nie tylko ma władzę nad naszą wiedzą o świecie, ale także nad sposobami zdobywania tej wiedzy.⁵⁴³

Dane telemetryczne wskazują, że z roku na rok rośnie czas spędzany przez Polaków przed telewizorem. Przeciętnie na oglądanie telewizji przeznaczamy 230 minut.⁵⁴⁴ Mamy przy tym do wyboru kilkadziesiąt stacji komercyjnych stacji telewizyjnych. Docierają one do najszerszego grona odbiorców - brak kontaktu z telewizją deklaruje zaledwie 2 proc. dorosłych Polaków. Do telewizji publicznej i grona nadawców prywatnych należy także doliczyć ok. 400 operatorów telewizji kablowej docierających do ok. 2,5 mln gospodarstw domowych przy czym drugie tyle dysponuje zestawami telewizji satelitarnej. Wszystkie powyższe dane ilustrują jeden z najbardziej konkurencyjnych rynków na świecie (jego podstawowych uczestników prezentuje na tle rynku krajów ościennych tablica 45).

Ze względu na tzw. oglądalność dominującą pozycję na polskim rynku zachowuje telewizja publiczna. Różnią ją od stacji komercyjnych przede wszystkim narzucone jej zadania ujmowane w określeniu „misja” i związany z nią abonament podmiotowy, czyli przyznawany określonej typowi nadawcy. Wspólnym mianownikiem dla nadawców telewizyjnych pozostaje ewolucja ku wypełnianiu w coraz większym stopniu funkcji ludycznej.⁵⁴⁵ Ewolucja ta wskazuje, że współczesna telewizja wywołuje i stara się zaspokoić

⁵⁴² Dominacja telewizji stała się także pretekstem do rozważań nad przyszłością prasy. P. Legutko i D. Rodziewicz uznają, że tradycyjna prasa nie zniknie, m.in. z powodu konserwatyzmu zachowań czytelników. „Przy obecnym stopniu komputeryzacji kraju prasa internetowa (zwykle elektroniczne wersje gazet papierowych oraz serwisy czysto informacyjne na wiodących portalach) ma znaczenie marginalne. Czy nastąpi u nas eksplozja codziennych gazet bezpłatnych w całości finansowanych przez wpływy z reklamy – można wątpić.” P. Legutko, D. Rodziewicz, op. cit., s. 48.

⁵⁴³ N. Postman, op.cit., s. 107.

⁵⁴⁴ Szerzej: C. Gadomski, Defragmentacja i koncentracja, „Brief” I.2005, s. 12 – 14.

⁵⁴⁵ Szerzej: K. Łuszczek, Nowoczesna... op.cit., s. 124.

specyficzne potrzeby rozrywkowe i skupia publiczność, której oferuje się uczucie intymności, ale bez jakiegokolwiek formy wspólnoty.⁵⁴⁶

Tablica 45. Struktura rynków telewizyjnych w krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

Kryteria	Rosja	Polska	Węgry	Czechy
Liczba ogólnokrajowych stacji telewizyjnych	11	40	6	5
Liczba właścicieli mediów (łącznie z właścicielem państwowym)	9	6	7	3
Liczba domów sprzedaży mediów	5	6	6	3
Liczba stacji publicznych	3	2	2	2
Liczba stacji prywatnych	5	38	4	1
Siła stacji publicznych	Duża	Duża	Mała	Mała
Liczba stacji z największym udziałem w oglądalności	3	3	2	1
Liczba stacji z największym udziałem w wydatkach na reklamę	3	3	2	1

Źródło: G. Hughes, op. cit., s. 67.

Strategia Telewizji Polskiej w znaczących fragmentach odpowiadała strategiom telewizji komercyjnych. Zasadnicza różnica polegała na przeznaczaniu wygoszodarowanych środków, które w przypadku stacji publicznych miały zapewniać wyższą jakość programu traktowaną, jak wartość nadrzędna.⁵⁴⁷ Dodatkowe wpływy miały przynosić: abonament, product placement (określany jako sponsoring rzeczowy), konkursy audiotele, programy audiotele i merchndising (sprzedaż gadżetów TVP). Strukturę przychodów w poszczególnych telewizjach publicznych przedstawia rysunek 35).

W wymiarze programowym strategia Telewizji Polskiej S.A. na lata 2002 – 2006 zakładała:⁵⁴⁸

1. Zasady polityki programowej:
 - Traktowanie widzów jako obywateli, a nie tylko jako konsumentów
 - Utrzymanie pozycji największego producenta i nadawcy
 - Utrzymanie pozycji największej telewizji edukacyjnej, kulturalnej i informacyjnej.
2. Zachowanie zasady „4R”: równości (adresowanie programów do wszystkich i do każdego z osobna), różnorodność (nadawanie wszystkich rodzajów programów), równowaga (bycie telewizją „wyważoną”), respekt (dla widzów; ich przyzwyczajęń, potrzeb i upodobań).
3. Dominację czterech gatunków: informacji i publicystyki, fabuły oraz teatru i filmu dokumentalnego, rozrywki, sportu.

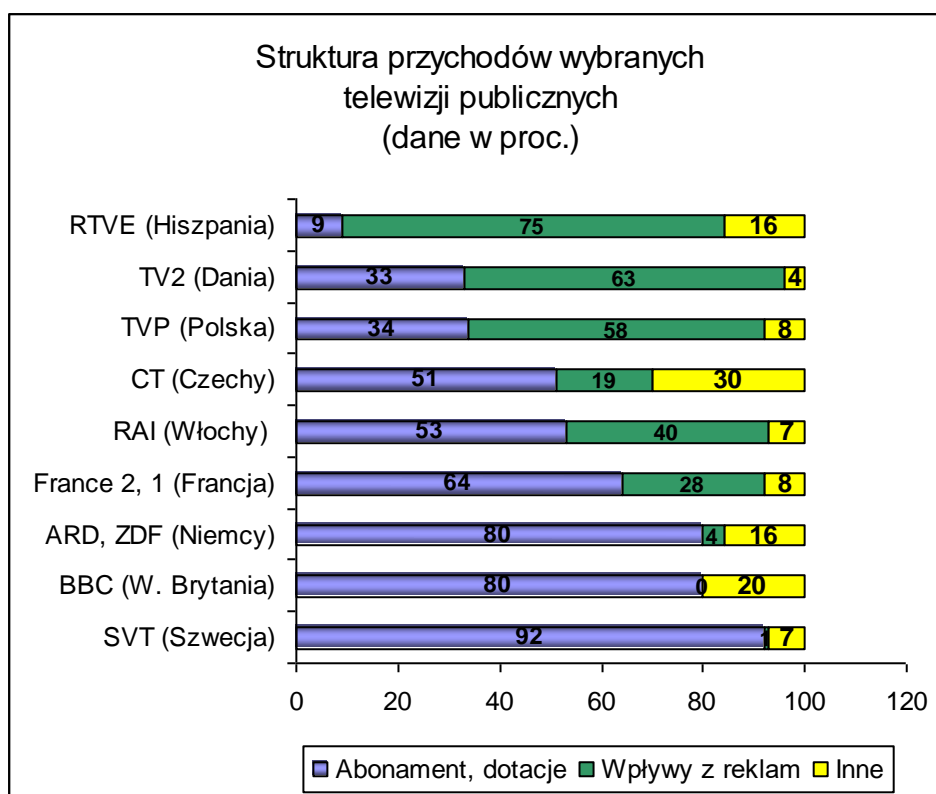
Rysunek 35.

⁵⁴⁶ „Wartości kultury nie mierzymy jej wydajnością produkcji jawnego banału, ale tym co sama uważa za doniosłe. (...) Telewizja osiąga największy stopień zbanalizowania, i co za tym idzie – zagrożenia, kiedy jej aspiracje sięgają wysoko, kiedy przedstawia się jako przekaźnik poważnych kulturalnych konwersacji.

N. Postman Zabawić się na śmierć,

⁵⁴⁷ V. Makarenko, Kontratak TVP, „Gazeta Wyborcza” 17.III.2005, s. 25.

⁵⁴⁸ R. Kwiatkowski, op.cit., s. 240 – 241.



Źródło: P. Machul, P. Ruszak, Wyprzedana do cna. Telewizja 2003, „Media i Marketing Polska – Raport Specjalny. Telewizja”, XI-XII.2003, s. 6.

Ważnym elementem przetasowań na polskim rynku telewizyjnym jest spadek oglądalności telewizji Polsat, najpopularniejszej stacji komercyjnej (z 25,7 proc. w 1997 roku do 18,3 proc. w 2002 roku) i wzrost rynkowych udziałów TVN.⁵⁴⁹ Dla Polsatu receptą na spadek znaczenia miała być zmiana strategii marketingowej. Chodziło m.in. „wypracowanie wspólnej polityki marketingowej dla wszystkich pól aktywności”, rozwój takich form, jak sponsoring, product placement czy usługi interaktywne.⁵⁵⁰ Zmiany miały także dotyczyć wizerunku, czyli „odejście od starego, przasnego Polsatu”. Zmieniły się pory emisji i oprawa graficzna programów mających tę zmianę zapewnić, rozbudowywano pasma reporterskie, zmieniły się formaty programów rozrywkowych. Stacja zaczęła zabiegać o widza miejskiego identyfikowanego dotychczas z TVN.⁵⁵¹

Efektom poszukiwań węższych grup docelowych w obliczu przeładowania programów blokami reklamowymi stała się ekspansja stacji tematycznych i rosnące zainteresowanie domów mediowych i reklamodawców tzw. stacjami II linii (TVP 3, TVN Siedem, i TV 4). Wyrazem tej ekspansji były przychody reklamowe, które w przypadku czołowych stacji tematycznych przyrastały o 60 – 80 proc. co roku.⁵⁵²

Pozycję telewizyjnego medium najpełniej oddaje jego postępująca dominacja na reklamowym rynku medialnym. A wzrostowi znaczenia telewizji jako medium reklamowego towarzyszy słaba pozycja gazet ogólnopolskich (tablica 46).

Tablica 46. Udział mediów w przychodach reklamowych w Polsce w latach 2000 - 2004 (w proc.)

⁵⁴⁹ J. Murawski, Kuracja Polsatu, „Press” XII.2002, s. 11.

⁵⁵⁰ P. Machul, P. Ruszak, Wyprzedana do cna. Telewizja 2003, „Media i Marketing Polska – Raport Specjalny Telewizja”, 2003 XI – XII, s. 6.

⁵⁵¹ Szerzej: Tamże, s. 6.

⁵⁵² Szerzej: M. Łukasiuk, Rok cennika, „Press” II.2005, s. 86 – 88.

Rok	Dzienniki ogólnopolskie	Telewizja
1999	8,9	55,4
2000	9,4	55,9
2001	8,7	62,3
2002	7,2	66,0
2003	7,5	59,6
2004	7,7	55,1

Zródło: Zenith Media, Optimum media, Expert Monitor, Media Watch, Agora Monitoring, CR Media, IP Polska.

U źródeł dominacji telewizji do 2004 roku leżały m.in. coraz niższe ceny żądane za emisję reklam przez nadawców telewizyjnych. Wpłynęło to na pogarszającą się pozycję konkurencyjną wydawców prasy ogólnopolskiej i, przez ograniczane możliwości ekonomiczne, mniejszy potencjał wypełniania przez nich podstawowych funkcji oraz osiągnięcia marketingowych celów.

Wojna cenowa pomiędzy stacjami telewizyjnymi została zainicjowana w 1997 roku w okresie dobrej gospodarczej koniunktury, przez nowo powstałą wówczas stację telewizyjną TVN. Jej debiutowi towarzyszyły błędne, zbyt optymistyczne założenia oglądalności; stacja liczyła na ok. 1/5 polskiego rynku telewizyjnego, zdobyła natomiast na starcie trzy razy mniej. W tej sytuacji jej cenniki zostały radykalnie zweryfikowane – ceny zmniejszono, a inne stacje w obawie przed utratą reklamodawców, którzy mogliby być zachęceni niskimi kosztami dotarcia do widzów oferowanymi przez TVN, poszły w jej ślady (przychody reklamowe stacji telewizyjnych prezentuje rysunek 36).⁵⁵³

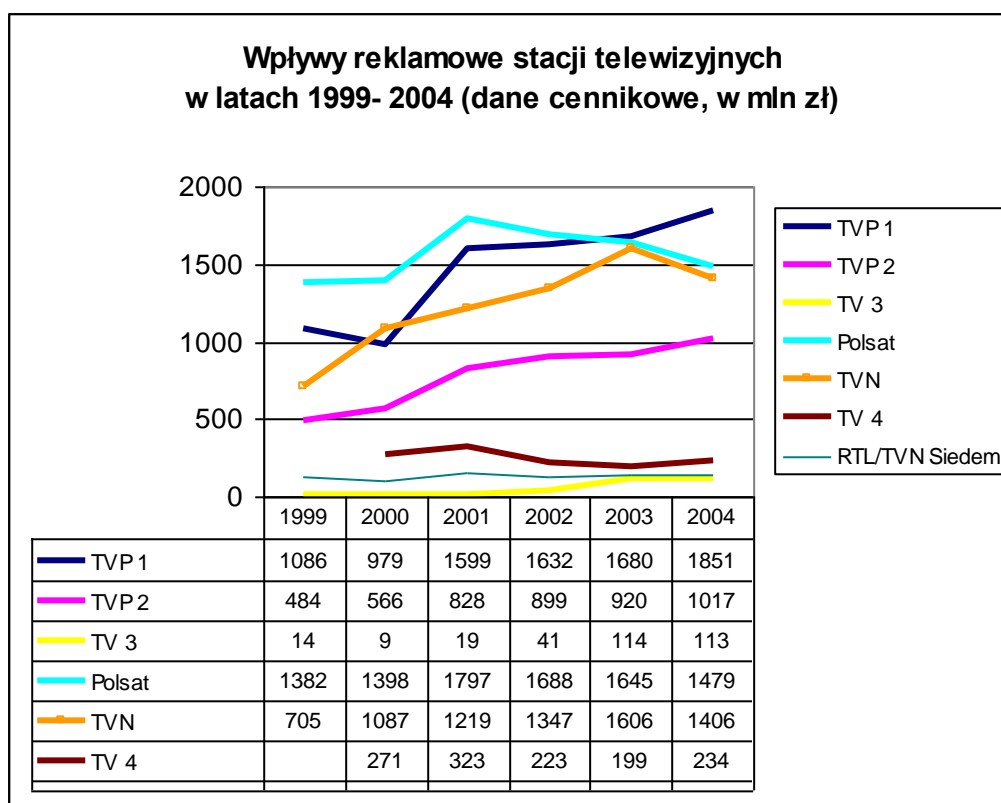
Trwająca z różnym natężeniem wojna cenowa nasiliła się jesienią 2002 roku. Prowadziły ją między sobą stacje komercyjne zabiegając o tego samego „młodego miejskiego widza z zasobnym portfelem” i starając się odebrać widzów telewizji publicznej.⁵⁵⁴ Podobnie rzecz miała się w latach 2003 – 2004, gdy rabaty sięgnęły w niektórych przypadkach nawet 90 proc., a „oficjalne cenniki i ich korekty przestały mieć znaczenie”.⁵⁵⁵

Rysunek 36.

⁵⁵³ MR, Park jurajski, Telewizja 2001. Raport specjalny, „Media i Marketing Polska”, XI. 2001, s. 6.

⁵⁵⁴ M. Grządka, P. Machul, Telewizja 2002. Raport specjalny, „Media i Marketing Polska”, Listopad – Grudzień 2002, s. 4.

⁵⁵⁵ A. Błaszczak, Niezagrożona pozycja telewizji, „Rzeczpospolita” 14 .I .2004, s. B 3.

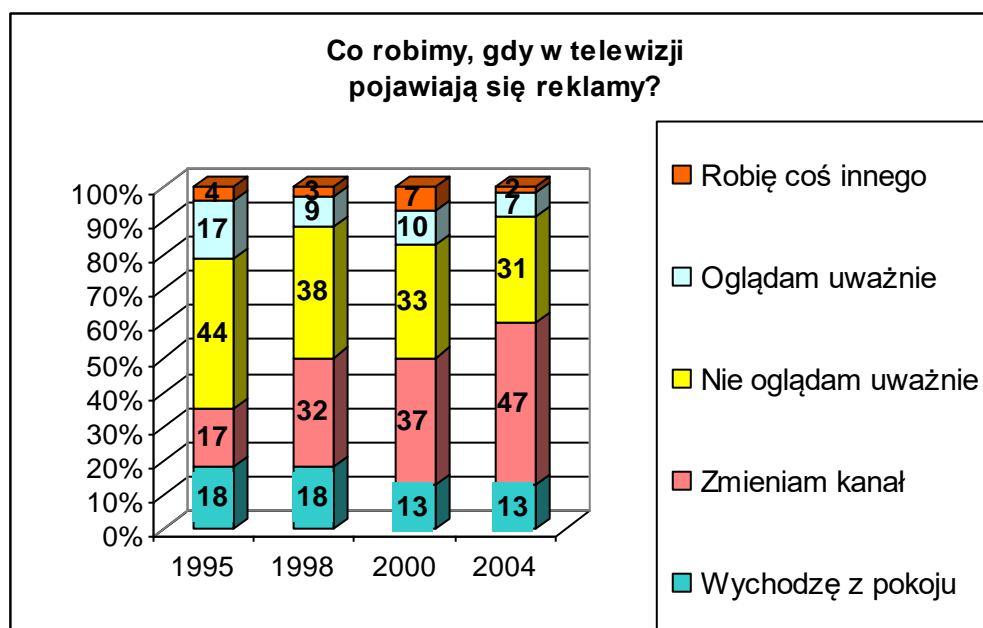


Źródło: AGB Polska, wpływy cennikowe.

Wzmoczone zainteresowanie reklamą telewizyjną doprowadziło do przepełnienia bloków reklamowych i w konsekwencji do znaczących redukcji kosztów dotarcia do audytorium oraz do nie wywiązywania się przez stacje telewizyjne, zwłaszcza komercyjne, z „dostarczania” odpowiedniej widowni do zamawianych kampanii reklamowych (np. TVN w 2003 roku), co z kolei wiązano się z ubogą ofertą programową i relatywnie niskim poziomem zainteresowania programową ofertą telewizyjną. Oferując reklamodawcom ten sam najbardziej pożądaną „produkt”, czyli zasobną widownię w wieku 16 – 49 lat z dużych miast, stacje telewizyjne ujednoliciły program i to dla tych powodów tzw. ramówki upodabniały się do siebie. Ale zmieniały się też zachowania widzów: w sytuacji, gdy czołowe stacje komercyjne i dwie anteny telewizji publicznej upodobały swój program, rosło wspomniane już zainteresowanie widzów kanałami tematycznymi.

Konsekwencją przepełnienia reklamowego było także wykupywanie „na pniu” przez reklamodawców czasu reklamowego w najbardziej atrakcyjnych okresach. Badani przez domy mediowe widzowie mylili reklamy z różnych kategorii produktowych i lepiej pamiętali spoty sprzed kilku lat.⁵⁵⁶ Z kolei stacje telewizyjne tak kształtowały cennik, by zachęcać do wydatków w mniej atrakcyjnym okresie i w mniej atrakcyjnych porach dnia. Sytuację tę miało dopiero zmienić podniesienie kosztów dotarcia do odbiorców w 2004 roku, np. w TVN o 20 – 25 proc., a w Polsacie o ok. 20 proc.. Napawało to nadzieją wydawców prasy na przeniesienie przez reklamodawców części budżetów reklamowych na prasę. Zwłaszcza, że na rynku pojawiały się skwapliwie podchwytywanie przez dzienniki informacje o coraz mniejszej akceptacji telewizyjnych reklam przez widzów (rysunek 37).

⁵⁵⁶ P. Machul, P. Ruzsak, Bez fajerwerków, „Media i Marketing” Raport specjalny 2003, s. XII .2003 – I .2004, s. 4.

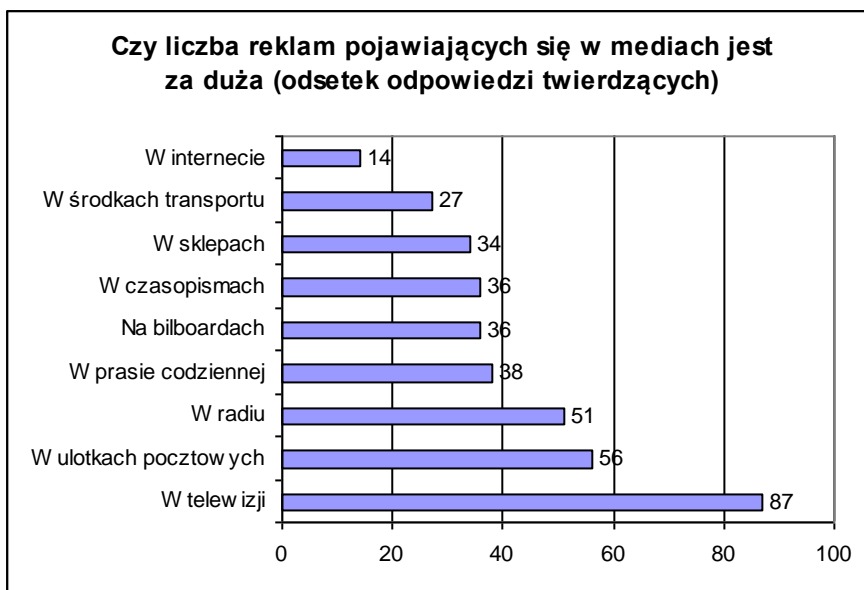


Rysunek 37.
Źródło: IPSOS ASI 2004.

Ważkim aspektem wojny cenowej było obniżenie ułomności badań rynkowych. Jej dynamika i jej wymiar nie znajdowały bowiem niekiedy odzwierciedlenia w zestawieniach prezentowanych przez instytucje monitorujące rynek. Działo się tak przede wszystkim za sprawą wspomnianego zaniżania cen reklam telewizyjnych poprzez udzielanie poza cennikowych rabatów. To w ten trudny do precyzyjnego ujęcia sposób reklama w telewizji stała się relatywnie tania w stosunku do kosztów reklamowania w prasie (załącznik 15).⁵⁵⁷ A że była także do momentu przesylenia skuteczna – badania o tym, że natłok reklam w programie telewizyjnym przeszkadza widzom rozpowszechniano w prasie dopiero w 2004 roku (rysunek 38) - to mimo trudnego rynku przychody telewizyjnych stacji pozostawały na wysokim poziomie, a cały ciężar kryzysu reklamowego spadł na inne media.

Rysunek 38.

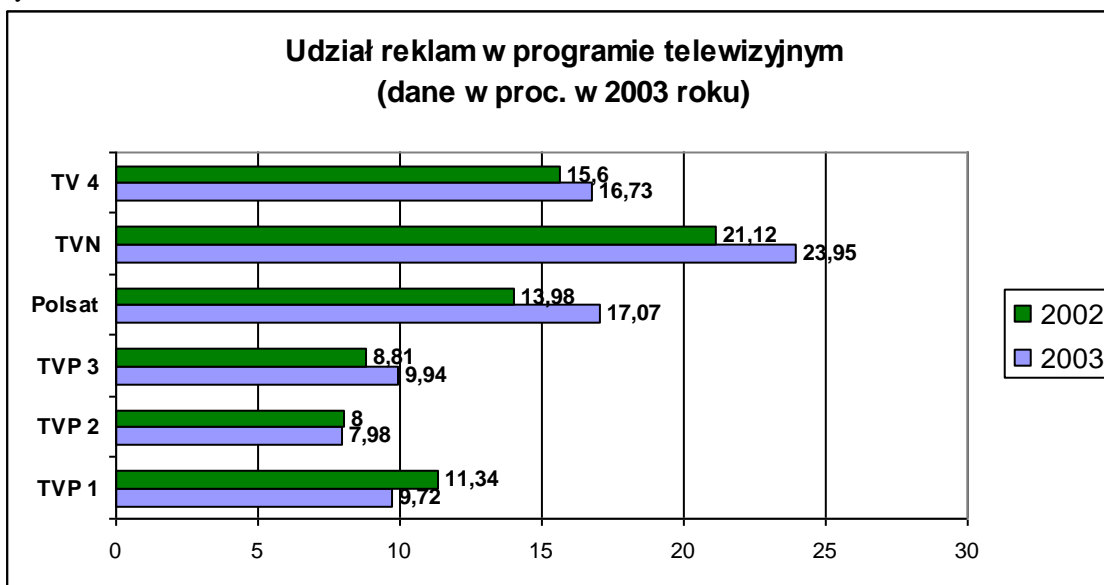
⁵⁵⁷ M. Grządka, P. Machul, op. cit., s. 4. Ocenie, że ceny reklam telewizyjnych były y niskie przeciwstawiane były inne, że w praktyce ceny zbyt niskie nie istnieją albowiem ustala je rynek. Do wojny cenowej doszło zaś dlatego, że zmniejszyła się, i to radykalnie, ogólna pula pieniędzy przeznaczanych na reklamy.



Źródło: Taylor Nelson Sofres OBOP, 2003 rok.

O tym, że reklama w telewizji była w latach 1999 – 2004 relatywnie tania świadczy także zestawienie kosztów dotarcia do tysiąca osób (CPT) przez telewizję w różnych krajach europejskich. A ponieważ w roku 2004 wszystkie czołowe stacje wyemitowały znacznie więcej spotów niż rok wcześniej, w efekcie doszło do zjawiska tzw. clutteru, czyli zatłoczenia blokami reklamowymi. Skalę przepełnienia programu blokami reklamowymi ilustruje rys. 39.

Rysunek 39.



Źródło

: AGB.

Skalę stosowanych w tym okresie rabatów oddają różnice pomiędzy rzeczywistymi wpływami reklamowymi, a zestawieniami danych cennikowych (tablica 47).

Tablica 47. Porównanie wpływów reklamowych stacji telewizyjnych wg danych cennikowych i rzeczywistych wpływów netto (dane w tys. zł).

Stacja	Wpływy w danych cennikowych	Rzeczywiste wpływy netto	Wpływy cennikowe/
--------	-----------------------------	--------------------------	-------------------

			wpływy netto
TVP 1 + TVP 2	2 868 066	1 044 277	36,4
Polsat	1 479 519	673 418	45,4
TVN	1 405 739	649 812	46,2
TVN Siedem	146 607	50 662	38,5
TV 3	112 983	33 038	29,2

Źródło: Media Marketing.

Wydawcy prasy nie decydowali się jednak na równie znaczne rabaty, jak stacje telewizyjne. Te miały bowiem wysokie koszty stałe i dodatkowa emisja tanich reklam nie wpływała na ich wzrost. W prasie natomiast każda dodatkowa reklama oznaczała dodatkowe koszty papieru i druku i gdy reklam zabrakło objętość gazet była ograniczana. W konsekwencji należałoby przyjąć, iż to telewizja z racji swej wysokiej wrażliwości na ograniczenie popytu jest w latach recesji szczególnie narażona na negatywne konsekwencje recesji, i to tym bardziej im mniejsza jest jej zdolność do ograniczania kosztów własnych.. A że dochody z reklam są podstawowym źródłem przychodów stacji telewizyjnych (w telewizji publicznej ważny jest także dochód z abonamentu), to w obliczu nadchodzącej recesji stacje są gotowe sprzedawać czas antenowy za niemal każdą cenę.

Polityka niskich cen dyktowana przez nadawców telewizyjnych godziła przede wszystkim zatem w interesy wydawców prasy, zwłaszcza tej czerpiącej największy zyski ze sprzedaży reklamodawcom dostępu do własnego audytorium, a więc opiniotwórczych dzienników i magazynów. Na taki stan rzeczy wskazywała przede wszystkim Agora, wydawca osiągającego największe przychody reklamowe dziennika ogólnopolskiego, *Gazety Wyborczej*.⁵⁵⁸

Ale nie brakowało także konfliktów wśród telewizyjnych nadawców. Według władz TVN, polityka cenowa Telewizji Polskiej „nie pozwalała na rozwój nadawców prywatnych”.⁵⁵⁹ Występujący w tej materii zgodnie prywatni nadawcy sugerowali wręcz, by TVP zrezygnowała wzorem np. BBC z nadawania reklam, zapowiadając zgodę na jednoczesne opodatkowanie się rzecz TVP. Proponowali też, by wyposażyć Krajową radę Radiofonii i Telewizji w kompetencję do ustanowienia limitu reklam w programie nadawcy publicznego - tego typu głosów nie brakowało przede wszystkim przy okazji prób nowelizacji ustawy o radiofonii i telewizji w latach 2001 – 2003.⁵⁶⁰ Nadawcy prywatni dowodzili przy tym, iż prawo do nadawania reklam stanowi przejaw działalności komercyjnej, tymczasem media publiczne mają się skupiać na wypełnianiu misji, zatem przychody telewizji winny pochodzić przede wszystkim z abonamentu. Nie brakowało wszak opinii, iż nie do przyjęcia byłby taki wzrost opłat abonentowych, który mógłby zrekompensować utratę wpływów reklamowych.⁵⁶¹

W gorącej dyskusji nad rolą publicznych mediów podnoszono też, że zapisy prawne dotyczące misji są tak „ogólnikowe, mętne i w praktyce programowej do niczego nie zobowiązują”.⁵⁶² Kwestie finansowania zdaje się w tej sytuacji rozwiązywać przyjęta przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji strategia państwa w dziedzinie mediów elektronicznych na lata 2005 – 2020 wedle której telewizja publiczna ma nadal być finansowana z abonamentu oraz reklam i dotacji budżetowych, a dopiero usprawnienie ściągania

⁵⁵⁸ A.B., *Pesymistyczne...*, op. cit., s. B4.

⁵⁵⁹ Wypowiedź prezesa TVN, Mariusza Waltera. P. Chrzęszcz, *Media przy stolikach*, „Gazeta Wyborcza” 29. X. 2003, s. 26.

⁵⁶⁰ R. Kwiatkowski, op. cit., s. 40 – 41.

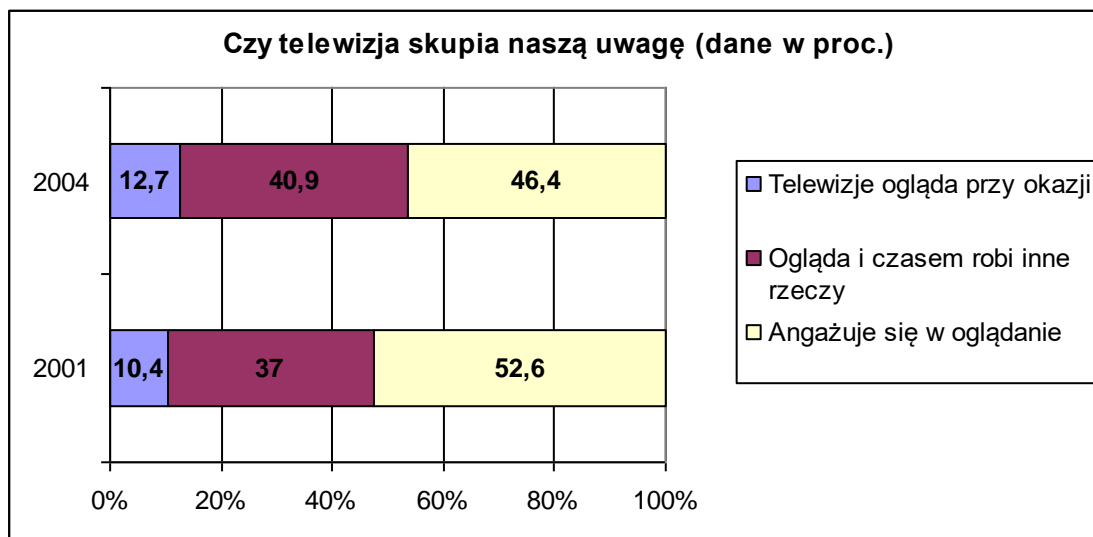
⁵⁶¹ Szerzej: L. Jaworski, *Bez reklam nie da rady*, „Rzeczpospolita” 3. II. 2004, s. A 8.

⁵⁶² K. Pawlicki, *Kto najładniej kłamie*, „Rzeczpospolita” 7. II. 2004, s. A 8.

abonamentu ma wiązać się z niższym niż w przypadku stacji komercyjnych udziałem reklam w programie.⁵⁶³

Natłok reklam w programie telewizyjnym wpływa na zachowania widzów. Charakterystyczną, relacjonowaną przez ośrodki badawcze, reakcją jest coraz mniejsza koncentracja na przekazie i unikanie reklam (zmiany te prezentuje rys 40).

Rysunek 40.



Źródło: Starcom, AGB Polska.

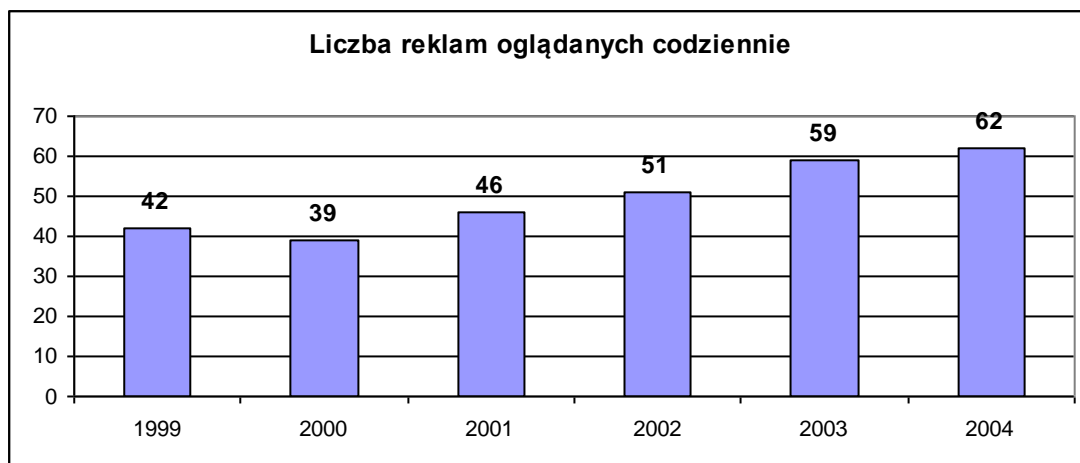
Najczęstszą reakcją na przesycenie programu blokami reklamowymi (rysunek 41) stała się zmiana kanału telewizyjnego – czyni tak blisko połowa Polaków powyżej 15 roku życia.⁵⁶⁴ Reklam unika ponad połowa osób z wyższym wykształceniem (53 proc.). Respondenci określają reklamy jako „wywołujące znudzenie” (46 proc.) oraz „irytację” (31 proc.).

Według badań firmy konsultingowej Yankelovich Partners niechęć wobec nachalności reklam osiągnęła najwyższy poziom w historii: 65 proc. badanych osób uważa, że są „ciągle bombardowani” przez informacje reklamowe, 59 proc. – że reklama na nic im się przydaje, a blisko 70 proc. jest zainteresowana produktami, które pomogłyby im uniknąć w codziennym życiu reklam i innych działań marketingowych.

Rysunek 41.

⁵⁶³ Szerzej: K. Lubelska, Transatlantyk, „Polityka” 14. V. 2005, s. 4 – 12.

⁵⁶⁴ Badania IPSOS – ASI [w:] V. Makarenko, Telewizowie uciekają od reklam, „Gazeta Wyborcza” 10.V.2005, s. 30.



Źródło: Starcom, AGB Polska.

Wyrazem tych postaw są szacunki, iż mniej niż połowa reklam przynosi zyski netto (badania Cranfield School of Management). Postawy takie wpływają także na decyzje firm – przykładem największy reklamodawca na świecie, koncern Procter & Gamble z budżetem reklamowym na poziomie 4 mld USD rocznie, który stopniowo odchodzi od przeznaczania niemal wszystkich środków na reklamę telewizyjną. Powodem jest rosnące zainteresowanie klientem poza jego miejscem zamieszkania – konsumenci w domach mają większą możliwość wyboru mediów niż jeszcze w latach 90. ub. wieku.

3.7.2. Konkurencja stacji radiowych i operatorów internetu

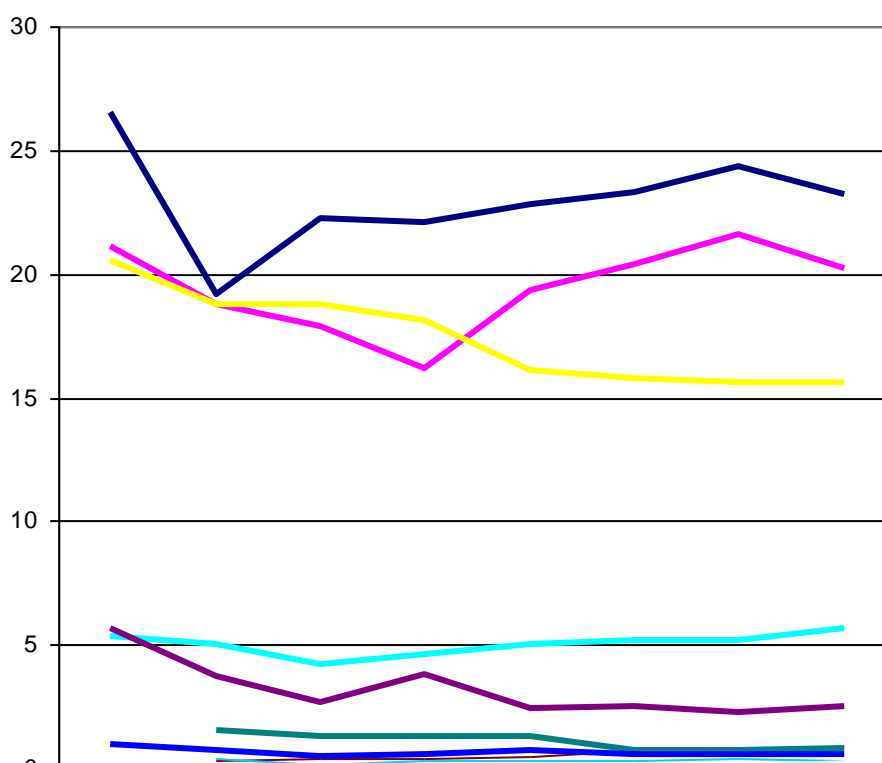
Radio, które jest konkurentem substytucyjnym dla prasy jest tradycyjnie traktowane jako uzupełniające medium kampanii reklamowych. W znaczącej liczbie kampanii jest wręcz pomijane – dotyczy to przede wszystkim kampanii wizerunkowych, czy kampanii produktów z branży dóbr FMCG. Ponieważ zasada ta jest raczej konsekwencją utartego schematu, aniżeli udokumentowaną merytorycznie potrzebą, największe stacje radiowe – na rynku dominują pod względem słuchalności trzy: RMF FM, Radio Zet i Program I (rysunek 41) - metodycznie pracują nad poprawą wizerunku radia jako medium dogodnego do przeprowadzenia każdej kampanii promocyjnej.

Począwszy od 1999 roku radio jest jedynym medium, które utrzymuje stabilną pozycję na rynku reklamowym, ze średnim udziałem 7,4 proc., czyli nieco większym niż prasa ogólnopolska. Podobnie jak na rynkach prasowym i telewizyjnym także w tym przypadku w latach 1999 – 2004 dochodziło do silnej koncentracji i na rynku dominowały dwie stacje: RFM FM i Radio Zet (rysunki 42 - 43).⁵⁶⁵

Rysunek 42.

⁵⁶⁵ K.P. Skok wzyż, „Media i Marketing”, Raport specjalny nr. 2, kwiecień/maj 2001, s. 27.

Słuchalność radia w Polsce w latach 2000 - 2004 (dane w proc.)

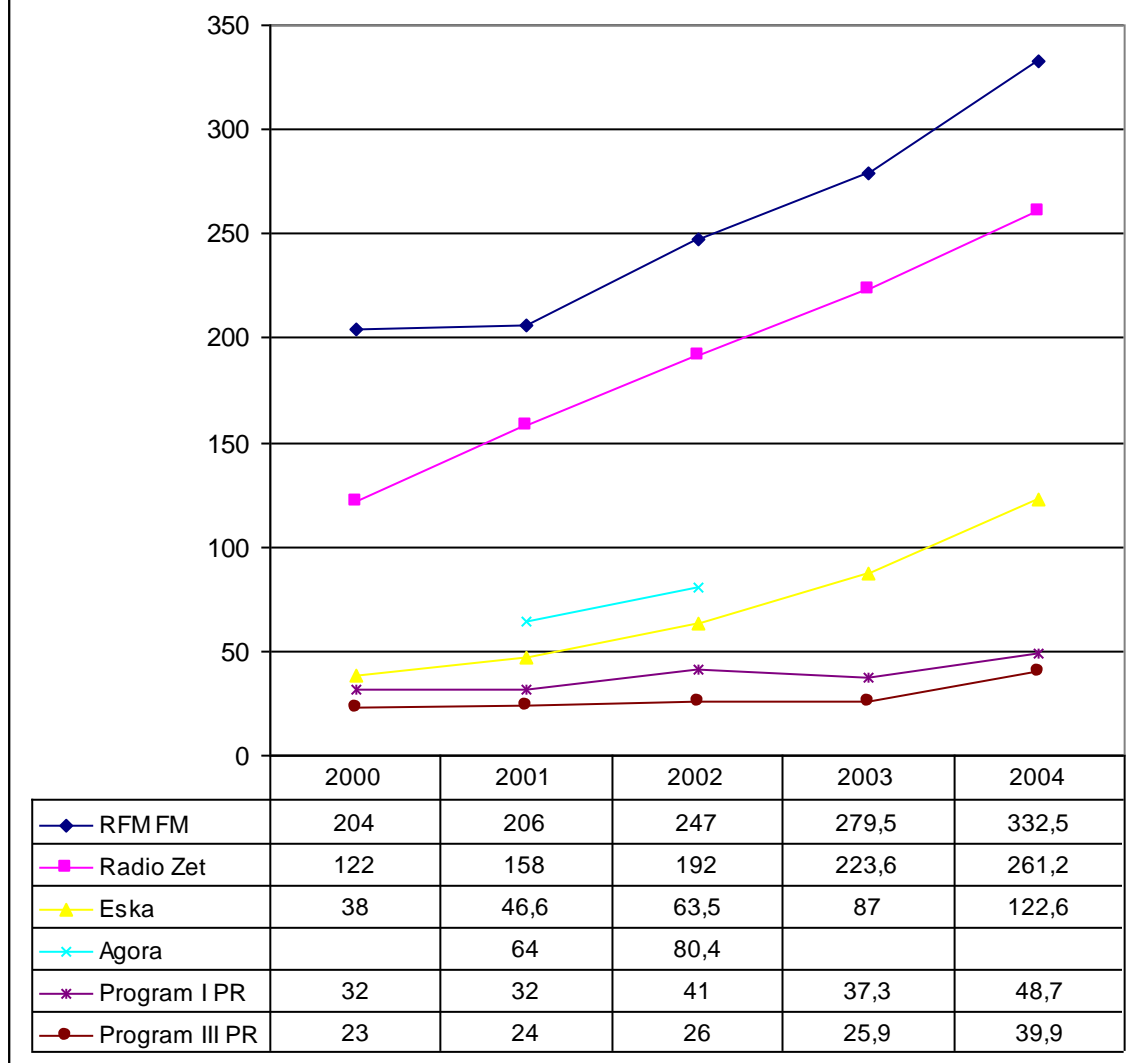


	2000	2001	I 2002	II 2002	I 2003	II 2003	I 2004	II 2004
— RMF FM	26,5	19,2	22,2	22,1	22,8	23,3	24,3	23,2
— Radio Zet	21,1	18,8	17,9	16,2	19,3	20,4	21,6	20,2
— Program I PR	20,5	18,8	18,8	18,1	16,1	15,8	15,6	15,6
— Program III PR	5,3	5	4,2	4,6	5	5,2	5,2	5,7
— Radio Maryja	5,7	3,7	2,7	3,8	2,4	2,5	2,3	2,5
— Radiostacja		0,3	0,4	0,4	0,5	0,7	0,8	0,9
— Radio WAWa		1,5	1,3	1,3	1,3	0,7	0,7	0,8
— Program II PR	1	0,7	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6
— Radio Tok FM		0,4	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3
— Polskie Radio Bis	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
—								

Źródło: Badanie radio Track prowadzone przez SMG/KRC Poland Media S.A. na ogólnopolskiej próbie. Badani respondenci to osoby w wieku 15 – 75 lat. Badanie wykorzystuje metodologię Day After Recall.

Rysunek 43.

**Przychody reklamowe największych stacji radiowych
w latach 1999 - 2004 (dane w mln zł)**



Źródło: Expert Monitor.

Inną oś podziałów stanowił charakter własności: stacje publiczne i komercyjne. Te pierwsze korzystały bowiem z poważnego wsparcia budżetu, a ich przychody ze sprzedaży czasu antenowego były znikome. Łącznie 17 spółek regionalnych Polskiego Radia S.A. otrzymało z abonamentu 473 mln zł w latach 2000 – 2002, przy czym suma przeznaczane na poszczególne rozgłoszenie była funkcją wielu parametrów, choć nie była brana pod uwagę ich rynkowa pozycja.⁵⁶⁶ Co istotne, spadki przychodów reklamowych stacje te notują kilka lat z rzędu (tablica 48 przedstawia przychody reklamowe regionalnych rozgłoszeń Polskiego Radia S.A.)

⁵⁶⁶ Szerzej: M. Sosnowski, Algorytm Kufla, „Press” II.2004, s. 49 – 51.

Tablica 48. Przychody reklamowe rozgłośni Polskiego Radia S.A. (dane w mln zł).

Rozgłośnia	2002 rok	2001 rok	Spadek przychodów
Radio Kraków S.A.	0,89	0,94	-5,3
Radio Łódź S.A.	0,59	0,63	-6,3
Radio Olsztyn S.A.	1,54	1,68	-8,4
Radio Kielce S.A.	0,76	0,94	-19,1
Radio Lublin S.A.	1,31	1,62	-19,2
Radio Opole S.A.	1,00	1,24	- 19,4
Radio Wrocław S.A.	0,72	0,90	- 20,0
Radio Szczecin S.A.	1,00	1,29	-22,50
Radio Zielona Góra S.A.	0,85	1,12	-24,10
Radio Rzeszów S.A.	0,87	1,18	-26,30
Radio Koszalin S.A.	0,40	0,56	-28,6
Radio Białystok S.A.	1,48	2,11	-29,9
Radio Gdańsk S.A.	1,28	2,10	-39,10
Radio Pomorza i Kujaw S.A.	0,59	0,97	-39,2
Radio Merkur S.A. (Poznań)	2,37	4,26	-44,40
Radio dla Ciebie S.A. (W-wa)	0,32	0,66	-51,5
Radio Katowice S.A.	1,95	4,29	-54,5

Źródło: Sprawozdanie KRRiT.

Receptą na złe wyniki miała być dla spółek Polskiego Radia SA współpraca w pozyskiwaniu reklam w ramach spółki Audytorium S.A. oraz ujednoczenie formatu muzycznego i wprowadzenie stałych pór emisji niektórych programów po to, by zbudować wizerunek silnej grupy.

Specyfiką rynku radiowego jest to, że 60 proc. przychodów ze sprzedaży dostępu do radiosłuchaczy (czasu antenowego) to wpływy z tzw. sieciowego czasu reklamowego, czyli ogólnopolskich budżetów reklamowych. Ich pozyskaniem zajmują się m.in. grupa Eurozetu (Radio Zet, Radiostacja) i Zjednoczonych Przedsiębiorstw Rozrywkowych (sieć Gold i Eska oraz grupa Agory, CR Media (Ad.point) i Brokera FM (RMF, RMF Classic i RMF Maxxx).⁵⁶⁷

Podobnie jak inne rodzaje mediów, także rozgłosnie radiowe stosowały znaczące rabaty zabiegając o tych samych reklamodawców, co wydawcy prasy codziennej (zmiany w przychodach gazet ogólnopolskich i rozgłosni radiowych przedstawia tablica 49). Zabiegi te były skuteczne zwłaszcza w 2002 roku, gdy gwałtownie spadły przychody reklamowe prasy i wzrosły radia. Wsparciem dla tych starań była także przynależność niektórych stacji do grup medialnych mających w swym składzie silny podmiot prasowy, na przykład Agory (Gazeta Wyborcza).

Tablica 49. Udział mediów w przychodach reklamowych w Polsce w latach 2000 - 2004 (w proc.).

Rok	Dzienniki ogólnopolskie	Radio
1999	8,9	6,7
2000	9,4	6,6
2001	8,7	6,4
2002	7,2	7,8
2003	7,5	6,8
2004	7,7	8,6

⁵⁶⁷ M. Sosnowski, Przeciąganie liny, „Press” XII. 2004, s. 50 – 52.

Źródło: Zenith Media, Optimum media, Expert Monitor, Media Watch, Agora Monitoring, CR Media, IP Polska.

Wzrastającej konkurencji na radiowym rynku towarzyszyły procesy integracyjne. Przejawiały się one, oprócz rosnącego znaczenia najważniejszych pod względem przychodów reklamowych stacji, także łączeniem stacji lokalnych. Powstały tzw. radiowe sieci reklamowe pomyślane jako oferta konkurencyjna wobec stacji ogólnopolskich. Taką ofertę stanowił np. Pakiet 17 oferowany przez spółkę CR Media.⁵⁶⁸ Jej konkurentem były dom mediowy Time & Space oferujący kilka pakietów oraz Radiopolis.⁵⁶⁹ Jednocześnie stacje radiowe poszukiwały nowych źródeł finansowania. Doszło m.in. do giełdowego debiutu pierwszej stacji komercyjnej w Polsce – Brokera FM (RMF FM).⁵⁷⁰

By wyeksponować udział i stabilność radia jako medium reklamowego rozgłośnię m.in. przystąpiły w 2000 roku do porozumienia pod hasłem „Przemawia za radiem”.⁵⁷¹ Jego celem było przekonanie reklamodawców, że reklama radiowa jest równie skuteczna jak reklama w innych mediach. Przedstawiano radio jako medium uzupełniające i niezbędne dla przeprowadzenia kampanii reklamowych. Celem porozumienia było uzyskanie przez radio poziomu 8,5 proc. przychodów z reklamy w całości inwestycji reklamowych. Z towarzyszących porozumieniu badań wynikało, że „radio jest najlepszym medium podtrzymującym świadomość marki, kiedy wygasa kampania telewizyjna, a nawet gdy spoty reklamy już nie są emitowane w telewizji.”⁵⁷²

Pozycja polskich firm internetowych zależy w znaczącym stopniu od strategii grup medialnych do których część z nich należy oraz od miejsca i roli wyznaczonej im w ramach tych grup. W przypadku np. Agory Internet jest osią komunikacji całej grupy: portal Gazeta.pl funkcjonuje bowiem przy stronie korporacyjnej, stronie dla reklamodawców i serwisach dla poszczególnych czasopism, Radiu Tok FM odbieranym także w sieci czy stronie informującej o ważnych promocyjnych wydarzeniach. Internet pełni także rolę osi cross promocyjnych akcji.

Firmy pozbawione własnych portali starają się tę ułomność neutralizować wchodząc w przymierza: Polsat współpracuje z portalem Interia i Brokerem FM (Radio RMF FM), TVN z Onet.pl (w ramach grupy ITI). Przyszłość internetu jest wiązana z konwergencją mediów. Portale oferując już regularne wiadomości radiowe podawane ze stron WWW przygotowują się do przekazywania wiadomości telewizyjnych. Funkcję konkurencyjną w stosunku do dzienników ogólnopolskich pełnią od zarania swej działalności, ale to przede wszystkim dzienniki traktują portale internetowe jako atrakcyjne, szybkie źródło informacji

⁵⁶⁸ Pakiet 17 był ofertą 17 stacji regionalnych. T. Jastrzębowski, Siła sieci, „Press” 15.XII. 1998, s. 52.

⁵⁶⁹ Time & Space sprzedaje czas reklamowy w ramach sieci Super FM, zbudowanej na bazie rozgłośnię Eska, należących do Zjednoczonych Przedsiębiorstw Rozrywkowych. Pakiety sprzedawano także za pośrednictwem, radia WAWA. Radiopolis dysponowało czasem antenowym 27 lokalnych stacji, Jastrzębowski, Tamże, s. 52.

⁵⁷⁰ Brokera FM uzyskał w związku z upublicznieniem akcji – firma debiutowała w lipcu 2004 roku - kwotę 103 mln zł, o ok. 50 mln zł mniej od założonej. Do najistotniejszych kwestii związanych z giełdowym notowaniem firmy należy wycena tzw. miękkich aktywów, jak know – how i marka. „Wartość firmy opiera się w dużej mierze na zaufaniu, a te elementy łatwo podważyć raportami, komentarzami medialnymi” – twierdził J. Rapala, dyrektor warszawskiej Grupy Inwestycyjnej S.A. M. Sosnowski, Parkiet z przeszkodami, „Press” VII. 2004, s. 8-9. Większość kwoty pozyskanej z giełdowego debiutu Broker FM przeznaczył na regulację zobowiązań. M. Sosnowski, Jupitery na Brokera, „Press” 2004.VI, s. 8-9.

⁵⁷¹ Do nagłośnienia akcji wybrano agencję Mc Cann – Erickson, powierzając jej budżet 5 mln zł. M. Michalski, M. Łukasiewicz, Co przemawia za radiem, „Media i Marketing Polska, 1-14. XII. 2000, s. 24.

⁵⁷² Badania RMF FM z CR Media i SMG/KRC przeprowadzone dla Procter & Gamble na próbie 3,6 tys. mieszkańców Poznania, Łodzi i Trójmiasta dotyczące skuteczności reklamy radiowej produktów tej firmy, szczególnie z uwzględnieniem korelacji kampanii radiowych z telewizyjnymi. M. Michalski, M. Łukasiewicz, op.cit., s. 24.

uzupełniających tradycyjną drukowaną ofertę.⁵⁷³ Warto także zwrócić uwagę, że jednocześnie dotcomy wykorzystywały tradycyjne media w celu budowy własnych marek.

Z punktu widzenia przychodów reklamowych internet nie stanowił istotnej konkurencji dla wydawców prasy, choć reklamowe przychody firm internetowych rosły szybciej niż cały rynek reklamowy.

Tabela 50. Przychody reklamowe Internetu w latach 2000 – 2004 oraz prognoza na lata 2005 – 2006 (dane w mln zł).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Przychody	16	24	33	48	75	102	125

Źródło: CR Media Consulting.

4. Strategie marketingowe wydawnictw codziennej prasy ogólnopolskiej

4.1. Analiza SWOT wydawnictw prasy ogólnopolskiej

Przy ocenie kompetencji niezbędnych do odniesienia sukcesu wydawcy prasy ogólnopolskiej określali własne siły i słabości, wskazywali na mocne i słabe strony oraz identyfikowali szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Analizę SWOT dla najważniejszych tytułów prasowych prasy ogólnopolskiej przedstawia tablica 51.

Tablica 51. Analiza SWOT dzienników ogólnopolskich.

Gazeta Wyborcza			
Silne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
Silna i stabilna pozycja pod względem czytelnictwa. Dominująca pozycja pod względem przychodów z reklam. Bardzo dobre relacje z agencjami reklamowymi i domami mediowymi Dobra sytuacja finansowa.	Obciążenie Agory wysokimi kosztami zakupu i uzdrawiania kupowanych firm oraz wysokie koszty utrzymania portalu internetowego wpływające na gorsze wyniki finansowe Agory. Ograniczone przez decyzje polityczne i prawne możliwości wzrostu na rynku medialnym.	Wzrost gospodarczy, wpływający na wzrost przychodów reklamowych i dochodów gospodarstw domowych. Rozwój grupy multimedialnej wokół Gazety Wyborczej. Aktywność marketingowa wydawnictwa.	Ekspansja koncernu Axela Springera (dziennik Fakt) i innych koncernów zagranicznych. Malejące czytelnictwo prasy, w tym ogólnopolskiej. Silna konkurencja ze strony gazet regionalnych i bezpłatnych. Rosnące koszty stałe, przede wszystkim cen papieru. Uzależnienie rozwoju grupy multimedialnej Agory od decyzji politycznych.

⁵⁷³ Regularne wiadomości radiowe są przedstawiane na stronach polskich portali internetowych od 2000 roku. A. Odachowska, „Wyzwanie dla optymizmu, „Media i Marketing Polska”, 15.XII. 2000 - 9 .I.2001.

Fakt			
Silne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
Pozycja lidera czytelnictwa gazet ogólnopolskich. Członek dużej grupy wydawniczej o dużych możliwościach finansowych	Nieatrakcyjna z reklamowego punktu widzenia grupa czytelnicza.	Wzrost przychodów reklamowych. Wzrost gospodarczy w kraju.	Bardzo silna konkurencja ze strony gazet bezpłatnych i stacji telewizyjnych.
Super Express			
Silne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
Znaczący poziom czytelnictwa, tradycja wydawania pisma, lojalność czytelników, Relatywnie dobra sytuacja finansowa. Osadzenie pisma w grupie medialnej.	Szybko malejąca sprzedaż i czytelnictwo gazety. Utrata pozycji lidera w segmencie. Uzależnienie sprzedaży egzemplarzowej od kosztownych projektów promocyjnych Nieatrakcyjna z reklamowego punktu widzenia grupa docelowa	Pozyskanie nowego silnego współwłaściciela. Znaczące przychody reklamowe Rozwój grupy multimedialnej wokół Super Expressu Wzrost gospodarczy oznaczający wzrost dochodów gospodarstw domowych.	Bardzo silna konkurencja ze strony Faktu i kolorowych tygodników oraz gazet bezpłatnych i regionalnych. Konkurencja intermedialna, zwłaszcza ze strony rozrywkowych stacji telewizyjnych
Rzeczpospolita			
Silne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
Wiodąca pozycja rynkowa wśród najbogatszych czytelników, szefów firm, osób odpowiedzialnych za finanse Bardzo wysoki udział prenumeraty w całkowitej sprzedaży egzemplarzowej, skutecznie stabilizujący wahania sprzedaży gazety. Dobra sytuacja finansowa. Silny stabilny współwłaściciel (Orkla), wydający także liczne gazety regionalne.	Konflikty między właścicielami ograniczające rozwój. Niskie nakłady na promocje. Malejąca dochodowość. Konkurencja specjalistycznej prasy ekonomicznej i prasnej.	Poprawa sytuacji gospodarczej poprawiająca sytuację podmiotów gospodarczych. Wzrost popytu na informacje gospodarcze.	Znaczne współczytelnictwo z Gazetą Wyborczą i specjalistyczna prasa. Konkurencja ze strony agencji informacyjnych i internetowych serwisów ekonomicznych. Malejące czytelnictwo prasy, w tym ogólnopolskiej. Silna konkurencja ze strony gazet regionalnych.
Życie			
Silne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
Do 2002 roku dobra rozpoznawalność marki na rynku prasy. Możliwość współpracy z innymi gazetami i rozgłościami grupy medialnej.	Brak bieżącej płynności finansowej. Niewielkie możliwości pozyskania silnego inwestora. Malejące przychody reklamowe. Spadek sprzedaży egzemplarzowej. Podważana wiarygodność właściciela. Malejące czytelnictwo gazety.	Zmiana wizerunku i grupy docelowej.	Pogarszająca się opinia o właścicielach gazety. Spadek zainteresowania prasą polityczną.

Trybuna			
Silne strony	Słabe strony	Szanse	Zagrożenia
Tradycja i rozpoznawalność tytułu Znaczna lojalność czytelników.	Niestabilność finansowa. Niskie przychody reklamowe i malejąca sprzedaż egzemplarzowa. Niska jakość produktu. Małe czytelnictwo gazety.	Nieformalne związki z instytucjami gospodarczymi. Pozyskanie silnego inwestora.	Dalszy zanik segmentu czytelniczego opanowanego przez Trybunę. Dalszy spadek zainteresowania prasą polityczną. Utrata płynności finansowej przez wydawcę.

Źródło: Opracowanie własne.

Nie wszystkie z wymienionych szans oraz zagrożeń, a także silnych i słabych stron mają takie same znaczenie. Najważniejsze są te, które można uznać za krytyczne. Dla wydawcy Gazety Wyborczej najważniejsze, obok wyników finansowych, są możliwości dalszego wzrostu ograniczane czynnikami politycznymi oraz rozwój projektu wydawniczego koncernu Axela Sprintera (dziennik Fakt). Najistotniejsze dla Presspubliki, wydawcy Rzeczpospolitej, były spory właścicielskie determinujące przyszłość dziennika oraz rozbudowa specjalistycznego dziennika Gazeta Prawna. W przypadku Super Expressu za krytyczne należy uznać przede wszystkim utrzymanie wysokiego czytelnictwa poprzez kosztowne akcje promocyjne i ewentualne powodzenie zmiany charakteru gazety. W przypadku Życia krytycznym czynnikiem okazała się niestabilność finansowa właścicieli i długotrwałe straty ponoszone przez wydawnictwo, które doprowadziły do upadku pisma. Dla Trybuny krytycznymi zagrożeniami są spadająca sprzedaż, malejące zainteresowanie czytelników i finansowe problemy wydawcy.

4.2. Misje i cele wydawnictw prasy ogólnopolskiej

Misją Gazety Wyborczej jest edukacja w kierunku społeczeństwa tolerancyjnego i świadomego przez oferowanie opiniotwórczego, najlepiej poinformowanego, wszechstronnego, wiarygodnego, nowoczesnego pisma. Gazeta afirmuje postawy prorynkowe i proeuropejskie. By tak zdefiniowaną misję wypełniać, Agora – wydawca Gazety Wyborczej przyjęła Kartę Gazety Wyborczej wyrażającą główne cele firmy: zadeklarowaną niezależność polityczną, silnie akcentowaną niezależność finansową i atrakcyjność jako pracodawca.⁵⁷⁴

Celem komercyjnym służącym wypełnieniu misji jest wydawanie gazety „totalnej”, kompletnej pod względem stosowanych współcześnie form dziennikarskich. Gazety bogatej w najbardziej popularną i akceptowaną z komercyjnego punktu widzenia (przez reklamodawców) zawartość merytoryczną.

Silnie akcentowany rynkowy profil Gazety znajduje wyraz w publicznych charakterystykach jego wydawcy, które można traktować jako opis jego celów nieformalnych: „Agora to nie tylko gazeta i działalność wydawnicza, to orientacja na duży biznes, przejaw myślenia komercyjnego.”⁵⁷⁵ Wraz z giełdowym debiutem Agory jednym z

⁵⁷⁴ Z podkreślaną niezależnością finansową wiążą się oficjalne wypowiedzi przedstawicieli władz Agory, iż: „życie dla wartości wyższych wymaga dużych pieniędzy. Bogata firma może sobie pozwolić na niezależność. Reklamy były po to, by gazeta stała się samowystarczalna finansowo i nie trzeba było wpuszczać do spółki kogoś, kto może nam dyktować warunki”. Wypowiedź W. Rapaczyński i H. Łuczywo dla Businessman Magazine, A. Kaniewski, Agora sukcesu, „Businessman magazine” III. 2001, s. 60.

⁵⁷⁵ K. Prewęcka, J. Stempień, P. Siennicki, P. Zachara, Agoraland, Perła w koronie, „Media Polska”, IX. 1998, s. 48.

najistotniejszych celów tej spółki stała się maksymalizacja korzyści jej akcjonariuszy poprzez wzrost jej wartości rynkowej mierzonej wyceną akcji spółki.

Misją Super Expressu było dostarczanie popularnej, powszechnie zrozumiałej gazety sensacyjno – rozrywkowej. Podstawowym celem wydawcy gazety jest wzrost jej czytelnictwa i udziału w rynku czytelnictwa gazet ogólnopolskich. Misja ta została zmodyfikowana w 2002 roku i przyjęła postać oferowania „gazety popularnej”, informacyjno – rozrywkowej, na dalszy plan zeszło natomiast dostarczanie taniej informacji sensacyjnej. Dziennik „popularny” nie miał być „bulwarówką, nie epatować morderstwami czy seksem. Miał informować, wyjaśniać i pomagać.”⁵⁷⁶ Wydawniczym celem stał się wzrost przychodów reklamowych i udziału w rynku reklamowym, przy zachowanym (ewentualnie zwiększonym) udziale w rynku czytelnictwa i przy zwiększonej sprzedaży gazety.

Misja Rzeczypospolitej sprowadzała się do dostarczania codziennej, rzetelnej informacji gospodarczo – prawnej. Rzeczpospolita miała pozostawać opiniotwórczą, „gazetą obiektywną, rzeczową, niezależną, nie angażującą się w sprawy którejś strony politycznej”.⁵⁷⁷ Tak określonej misji służyć miał najważniejszy cel oficjalny, związany z utrzymywaniem jak najwyższej jakości pisma: zachowanie pozycji gazety najpoważniejszej i najbardziej wiarygodnej w kraju. By taki status osiągnąć, Rzeczpospolita miała być pismem konserwatywnym, modyfikowanym, ale nie zmienianym. Pismem, które „miało się przekształcać na tyle, na ile świat się zmienia”. W sposób szczególny podkreślana była niezależność dziennika gwarantowana na dwóch poziomach: „po pierwsze zapisem w statucie wydawcy zakazującym jakichkolwiek związków politycznych, a po drugie kulturą przedsiębiorstwa”.⁵⁷⁸ Gazeta miała korzystać z ugruntowanego na rynku czytelnictwa przeświadczenia, że jej lektura wystarcza do prowadzenia niewielkiego przedsiębiorstwa..

Misja Rzeczypospolitej została określona z początkiem lat 90. Gazeta traktowana jako jeden z niewielu przykładów udanej transformacji starego tytułu prasowego, jeszcze w latach 1989 – 1990 była postrzegana jako pismo oficjalne. Jej szczególny status potwierdzał udział jej redaktora naczelnego w posiedzeniach Rady Ministrów w charakterze obserwatora oraz dotacja jaką dziennik otrzymał ze Skarbu Państwa w 1991 roku.⁵⁷⁹ Taki stan nie zadowalał ani rządu, ani redakcji która chciała uczynić z Rzeczypospolitej pismo informacyjne stroniące od afiliacji politycznych, co nie znaczy, że gazeta nie miała zajmować wyrazistych pozycji. Redakcja nie odżegnywała się od inspiracji politycznych, akcentując, że wywodzi się z Solidarności i sprzyja wszystkim kolejnym rządów związanym z tym ruchem – ten stan rzeczy pozostawał nie zmieniony także w latach 1999 – 2004. Postawa taka sprzyjała interesom pisma, gdyż większość nakładu Rzeczypospolitej kupowały i kupują w formie prenumeraty firmy i instytucje, na których działalność ma wpływ administracja państwowa.

Z wypełnianiem misji Rzeczypospolitej wiązały się jej cele komercyjne: zachowanie relatywnie wysokich przychodów reklamowych w stosunku do wielkości sprzedawanych egzemplarzy, co łączyło się z stosunkowo wysoką rentownością wydawnictwa. Wysokie przychody reklamowe były z kolei związane z celami partykularnymi: Rzeczpospolita promuje postawy, poglądy i idee prorynkowe, stroniąc od etatyzmu.

Misją dziennika Życie do połowy 2001 roku było oferowanie opiniotwórczego pisma informacyjno – publicystycznego, wyrazistego politycznie o silnie akcentowanym prawniczym charakterze. Na przełomie 2000 – 2001 misję tę zawężono do walki z postkomunizmem i uczestniczenia w polityce rządu i kraju. Pismo głosiło stały kanon konserwatywnych wartości niezależny od przetasowań na scenie politycznej, piętnowało

⁵⁷⁶ R. Gluza, A. Nalewajk, Dziennik popularny, „Press”, IV. 2002, s. 24.

⁵⁷⁷ K. Prewęcka, Duch ekonomisty, „Media Polska”, V. 1997, s. 15.

⁵⁷⁸ Tamże, s. 15.

⁵⁷⁹ Premier T. Mazowiecki nie był jednak zainteresowany posiadaniem własnego organu rządowego. T. Mielczarek, op. cit., s. 88.

postawy lewicowe, walczyło z nimi, zachowując nieufność i krytycyzm wobec wszelkich ich prawdziwych i domniemyanych przejawów. Celem gospodarczym wydawcy było osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego. Cel ten mijał się z celami redakcji, akceptującej i później poszukującej wydawcy o jak najlepszym statusie finansowym, gotowego wydawać Życie.

Nowo ustaloną misją po zmianach Życia jesienią 2001 roku była „dbałość o podnoszenie jakości życia każdego człowieka” poprzez oferowanie nowoczesnej, popularno – opiniotwórczej „szybko” reagującej gazety o atrakcyjnej w formie, elastycznie reagującej na zmiany na rynku wydawniczym.⁵⁸⁰ Gazety informującej, a nie indoktrynującej. Będącej poręcznym „partnerem” czytelnika, pismem oferującym bogaty serwis informacyjny, zwłaszcza społeczno – gospodarczy, recenzującym, a nie oceniającym; stanowiącym forum prezentowania różnych opinii, a jednocześnie promującym wolnorynkowe postawy. Celem wydawnictwa Życia w wymiarze finansowym stało się uzyskanie satysfakcjonującego wyniku finansowego, pozyskanie inwestora, a następnie debiut na giełdzie papierów wartościowych. Życie miało osiągnąć wzrost sprzedaży egzemplarzowej i wzrost przychodów z reklam przy zwiększonym poziomie czytelnictwa.

Misja Trybuny sprowadzała się do proponowania opiniotwórczej gazety prezentującej wyraziste lewicowe poglądy polityczno – społeczno – gospodarcze i recenzującej wydarzenia z tego punktu widzenia. Celem wydawnictwa było osiągnięcie wyniku finansowego na satysfakcjonującym, trwałym dodatnim poziomie w celu zapewnienia istnienia gazety. Celowi komercyjnego towarzyszyły cele nieformalne związane z współkreowaniem wydarzeń politycznych.

4.3. Badania marketingowe

Przeprowadzane w Polsce badania marketingowe dotyczą przede wszystkim czytelnictwa prasy, jej sprzedaży i wpływów reklamowych. Ich znaczenie jest coraz większe wraz z postępującą konkurencją na rynku prasowym, podobnie jak rosną obroty firm je wykonujących.⁵⁸¹ Wyniki badań prezentowane są systematycznie przez wydawców czołowych gazet (Gazety Wyborczej, Rzeczpospolitej i Super Expressu). Rzadziej, albo wcale nie korzystali z nich wydawcy Życia i Trybuny, przede wszystkim ze względu na niekorzystne wyniki dla tych tytułów. Badania prezentowane są reklamodawcom, agencjom reklamowymi i domom mediowym, aby mogli analizować relacje pomiędzy charakterystycznymi cechami danego rynku, a czytelnikami danego tytułu prasowego i, w konsekwencji, podejmować decyzję o promocji w gazetach.

Od 1998 roku standardem w badaniach czytelnictwa są analizy Polskich Badań Czytelnictwa (PBC) wykonywane przez spółkę SMG/KRC.⁵⁸² To one stanowią ważne źródło informacji na temat pozycji gazet ogólnopolskich.⁵⁸³ Najważniejsze informacje dla domów

⁵⁸⁰ Z raportu „Strategia nowego Życia” przygotowanego przez Marketing Partners, Warszawa, październik 2001.

⁵⁸¹ Wartość polskiego rynku badań mediów był oceniano w 2001 roku na ok. 322 mln zł, o 15 mln zł więcej niż rok wcześniej. Większość zamawianych badań przeprowadzano na wyłączność klientów. Największą działającą w Polsce firm badania rynku prasowego jest SMG/KRC. Drugą pod względem wielkości przychodów jest AC Nielsen, trzecią GfK Polonia. Do czołówki należą Taylor Nelson Sofres OBOP, IQS & QUANT Group, Pentor i AGB Polska. B. Goczał, Mali rosną szybciej, „Press”, IV. 2002, s. 16-17.

⁵⁸² Do 1998 roku takim niepisany standardem był Press Track, przez następny rok funkcjonowały dwa badania (część wydawców korzystała z badań Taylor Nelson). Szerzej: R. Gluza, Standard przechodni, „Press”, 15 XII 1999, s. 14. Do połowy lat 90, na rynku dostępny był pakiet badań GfK. Spotykały się one z zastrzeżeniami: np. niedowartościowania czytelnictwa dodatków telewizyjnych, dokładanych do gazet codziennych.

⁵⁸³ Badania PBC prowadzone są według kwestionariusza opartego na metodologii Recent Readingi wsparte prezentacją winiet gazet. Technika ta jest najczęściej stosowana w światowych sondażach czytelnictwa. Polega ona na zadawaniu pytań o to, kiedy respondent czytał lub przeglądał po raz ostatni dany tytuł (na każdy dzień tygodnia przypada równa liczba przeprowadzanych wywiadów, co ma kluczowe znaczenie przy pomiarze czytelnictwa dzienników. PBC pozwalają opisać czytelnictwo ogólnopolskie populacji osób, które ukończyły 15

mediowych przydatne przy planowaniu budżetów reklamowych zawierają badania konsumenckie Target Group Index, wykonywane przez SMG/KRC przy okazji badań czytelnictwa.⁵⁸⁴

Liczbę drukowanych i sprzedawanych oraz rozdawanych gazet przedstawia Związek Kontroli Dystrybucji Prasy (ZKDP) do którego wydawnictwa dobrowolnie zgłaszają swój akces.⁵⁸⁵ Analizy rynku reklamowego prowadzi natomiast szereg konkurencyjnych firm, z których część jest związana z najważniejszymi wydawnictwami prasowymi.⁵⁸⁶

Najważniejsze dla kształtowania rynku prasowego są badania czytelnictwa. Są one podstawowym narzędziem pracy domów mediowych i agencji reklamowych oraz podstawowym wskaźnikiem dla reklamodawców i wydawców. To na ich podstawie wybierane są tytuły jako medium reklamowe, pozwalają bowiem wybrać tytuły najlepiej odpowiadające potrzebom kampanii promocyjnych. Umiejętność analizowania wyników badań czytelnictwa jest także wskazywana jako jedno z podstawowych kryteriów wyboru domu mediowego przez reklamodawców.

Publikowane przez ZKDP dane dotyczące nakładu i rozpowszechniania gazet były rzadko wykorzystywane.⁵⁸⁷ Ich rola jednak rośnie, zwłaszcza, że od stycznia 2000 roku są dołączane do badań czytelnictwa SMG/KRC.⁵⁸⁸ A ponieważ badaniami czytelnictwa objęte zostały tylko te tytuły, które należą do ZKDP badającego sprzedaż gazet, większość liczących się na rynku wydawców zapisała się do tego związku.⁵⁸⁹

Za najbardziej ułomne uchodzą badania rynku reklamowego. Przede wszystkim z racji wysokich kosztów nie obejmują one całego rynku. Ruch, największy w Polsce dystrybutor prasy, kolportuje ok. 3,5 tys. tytułów, z czego 2 tys. to dzienniki, tygodniki, dwutygodniki i miesięczniki, tymczasem Expert Monitor bada ok. 800 tytułów, natomiast drugie z najczęściej cytowanych źródeł, Agora Monitoring, 191 największych. Na ponad 200 rozgłośni radiowych przez Expert Monitor monitorowanych jest ok. 60 ogólnopolskich i lokalnych. Więcej, bo 98

rok życia. Dzięki znacznej wielkości skumulowanej próby, przeprowadzone badanie pozwala na zaawansowane analizy czytelnictwa w wybranych populacjach regionalnych: dowolnych makroregionalnych i województwach, a także większych miastach. Próba ma charakter imienny i jest dobierana wg PESEL. Poszczególne osoby dobiera się poprzez systematyczne losowania w ramach wyróżnionych warstw. Warstwowanie uwzględnia wielkości miejscowości oraz ich rozmieszczenie w Polsce. W każdym roku badaniem PBC objętych jest 36 tys. osób. Pomiar rozłożony jest równomiernie – po 3 tys. wywiadów w każdym miesiącu i przeprowadzony w ciągu jednego dnia. W badaniu dzienników próba jest dobierana sukcesywnie, oddzielnie na każde dwa miesiące. Przed losowaniem próbę dzieli się na dwie części: ogólnopolską i nadreprezentacje regionalne – w ten sposób w ciągu roku badanych jest 90 tys. respondentów. Szerzej: <http://www.pbczyt.pl/opis/html>.

⁵⁸⁴ A. Nalewajk, Na zakręcie, „Press” II. 2005, s. 52 – 54.

⁵⁸⁵ Z początkiem 2004 roku wydawcy składają deklaracje dotyczące każdego wydania. Wcześniej w przypadku dzienników i tygodników podawano tylko średnie miesięczne – w przypadku dzienników można było także uzyskać informacje o średnich w poszczególne dni. Dzięki nowym zasadom można uzyskać informacje o efektach akcji promocyjny w postaci np. dołączania gadżetów do wydań gazet. Precyzyjne wyniki pozwolą także media planerom określić skuteczność zleczanych reklam. Szerzej: A. Nalewajk, Sprzedaż dzień po dniu, „Press” III. 2004, s. 7.

⁵⁸⁶ Do najważniejszych należą Agora Monitoring, Media Watch, Expert Monitor,

⁵⁸⁷ Taka praktyka spotykała się z zarzutami wydawców, którzy dobrze wypadali w rankingach sprzedaży, ale gorzej w rankingach czytelnictwa. Dowodzili oni, że badanych osób nie da się zmusić do mówienia prawdy. Odpierając zarzuty o rozbieżności między sprzedażą gazet, a poziomem czytelnictwa PBC opracowały tzw. okresy agregacji; wyliczone osobno dla każdego tytułu. Uwzględniały one zasięg pisma i średnie wskaźniki z całego roku i odpowiadały na pytanie, z jakiego okresu muszą pochodzić dane, by były wiarygodne (zazwyczaj był to kwartał). Szerzej: R. Gluza, Granice błędu, „Press”, III. 2001, s. 60.

⁵⁸⁸ K. Prewęcka, Dane ZKDP razem z PBC, „Media i Marketing Polska” nr 1, 12-25 .I. 2001, s. 22. W praktyce dane te także są nieprecyzyjne. Wydawcy dołączają do nich bowiem gazety sprzedawane „na pniu” sponsorom. W praktyce nie są one wówczas sprzedawane, tylko rozdawane przez wydawców, zwykle w miejscu wskazanym przez kupujące firmy. Dla niektórych wydawnictw lokalnych sprzedaż „na pniu” sięga 5 proc. wykazywanego łącznego tzw. rozpowszechniania.

⁵⁸⁹ R. Gluza, op. cit., s. 58.

radiostacji monitoruje CR Media, szacując, że badania te dotyczą około 95 proc. rynku reklamowego. W przypadku reklamy zewnętrznej Media Watch bada tylko część tablic i przeliczkuje wyniki z badanej części na całą liczbę nośników. Brakuje natomiast informacji, czy badana reklama jest aktualna, czy też jest prezentowana od dawna, by zachęcić kolejnych reklamodawców. Nieprecyzyjne są także szacunki autoreklam i reklam prezentowanych w barterach.

Z punktu widzenia wydawców prasy ogólnopolskiej ważne są losy badań czytelnictwa lokalnych wydań *Gazety Wyborczej*. U źródeł konfliktu jej wydawcy z wydawcami prasy regionalnej leżała jej sprzedaż jednocześnie na rynku ogólnopolskim i regionalnym. Pozyskując z dużym powodzeniem reklamy do wydań regionalnych *Gazeta Wyborcza* posługiwała się ogólnopolskimi badaniami czytelnictwa, które porównywały *Gazetę* z gazetami regionalnymi na terenie całej Polski. W takich zestawieniach prasa regionalna wypadała bardzo niekorzystnie. Jej wydawcy wskazywali zatem, że takie zestawianie jest wadliwe, bowiem w poszczególnych regionach czytelnictwo prasy ogólnopolskiej jest, generalnie, mniejsze, od czytelnictwa gazet regionalnych. Nie można więc w jednym rankingu porównywać gazet regionalnych z ogólnopolskim wydaniem *Gazety Wyborczej* i dowodzić, że gazety regionalne są zatem gorszym medium reklamowym. Dlatego wydawcy regionalni żądali, by badania czytelnictwa zestawiały gazety regionalne z regionalnymi wydaniami *Gazety Wyborczej*; w istocie chodziło o to, że takie porównanie badań czytelnictwa prowadzioby do zmiany nastawienia agencji i domów mediowych, które gremialnie wybierały *Gazetę Wyborczą* do kampanii reklamowych w regionach. Wydawcy regionalni dowodzili w tej sytuacji, że szacowanie potencjału czytelniczego i możliwości dotarcia do odbiorców reklam na podstawie czytelnictwa tzw. grzbietu głównego *Gazety Wyborczej* do którego dodawane są jej regionalne wydania (nie można kupić *Gazety Wyborczej* bez grzbietu głównego) jest błędem w sytuacji gdy czytelnictwo wydania regionalnego jest znacznie mniejsze od czytelnictwa grzbietu głównego.⁵⁹⁰ Pod ich naciskiem i za zgodą wydawcy *Gazety Wyborczej* powstały w 2001 roku rankingi czytelnictwa w rozbiciu na nowe województwa.⁵⁹¹ Okazało się wówczas, że gazety regionalne mają tam zdecydowaną przewagę nad ogólnopolskimi, w tym nad *Gazetą Wyborczą*. Jednak w następnym roku *Agora* zastąpiła swoje regionalne wydania regionalnymi stronami i odeszła od charakterystycznego nazewnictwa (np. *Gazeta Stołeczna*, *Gazeta Morska*, *Gazeta Wielkopolska* itd.) i problem nie został rozwiązany. Konkurencja zarzuciła *Agorze*, że unika w ten sposób weryfikacji czytelnictwa wydań regionalnych, ale domy mediowe i agencje reklamowe uznały, że wspólna nazwa *Gazety Wyborczej* wytrąca teraz argumenty tym, którzy wcześniej kwestionowali dane podawane przez nią w regionach i spór o rolę badań czytelnictwa w regionach pozostał nierozstrzygnięty.⁵⁹²

⁵⁹⁰ Wiosną 2001 roku z inicjatywy *Media Tak* (firmy powołanej przez *Polskapresse* i *Orkę*, sprzedającej powierzchnię reklamową w prasie lokalnej) doszło do eksperymentu w woj. mazowieckim i łódzkim, którego celem było przebadanie preferencji czytelnicznych dodatków lokalnych do gazet ogólnopolskich. Dla wydawców prasy lokalnej „uzyskanie jasnego obrazu regionów było sprawą palącą. Rynek ubożeje i regiony nie chcą dodatkowo tracić z tego powodu, że nie są odpowiednio badane. Wydawcy prasy lokalnej wskazywali jednocześnie, że „najważniejsi reklamodawcy z góry zakładają, że gazety ogólnopolskie są poważniejsze”. K. Prewęcka, *Czas na okrągły stół*, „*Media i Marketing Polska*”, Raport specjalny. *Dzienniki*, X. 2001, s. 9.

⁵⁹¹ Wiosną 2001 roku z inicjatywy *Media Tak* (dom sprzedaży powierzchni reklamowej w prasie lokalnej) doszło do eksperymentu w woj. Mazowieckimi i łódzkim, którego celem było przebadanie preferencji czytelnicznych dodatków lokalnych do gazet ogólnopolskich. Wynik okazał się jednak nie reprezentatywny. Najistotniejsza była dla *Media Tak* zgoda wydawcy *Gazety Wyborczej* na badanie jej lokalnych dodatków, Por. K. Prewęcka, op. cit., s. 9.

⁵⁹² J. Romanowicz, *Gazeta Centralna*, Press, XII. 2001, s. 14. K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, op. cit., s. 464.

Odrębnym, ale szczególnie ważnym dla pozycji Rzeczypospolitej i uznanym przez innych uczestników rynku jest badanie czytelnictwa pod nazwą PRO prowadzone przez SMG/KRC na grupie menedżerów w firmach zatrudniających powyżej 20 osób.⁵⁹³ Na jego podstawie można obliczyć wskaźniki dotarcia korzystne dla Rzeczypospolitej i Gazety Wyborczej i zaprezentować reklamodawcom obie gazety, jako szczególnie atrakcyjne w konfrontacji z innymi pismami adresowanymi w latach 1999 – 2004 do menedżerów, takimi jak Parkiet, Puls Biznesu, Prawo i Gospodarka, Businessman oraz Gazeta Prawna (załącznik 26, 27, 28).⁵⁹⁴ Badanie to wykazuje także, iż czytelnicy Gazety Wyborczej i Rzeczypospolitej zainteresowani wiadomościami gospodarczymi, chętnie sięgają po tytuły specjalistyczne (współczytelnictwo tych pism wśród menedżerów przedstawia tablica 52).

Tablica 52. Współczytelnictwo dzienników gospodarczych oraz Gazety Wyborczej i Rzeczypospolitej.

Tytuł	Gazeta Wyborcza	Rzeczpospolita	Prawo i Gospodarka	Gazeta Prawna	Parkiet	Puls Biznesu
Gazeta Wyborcza	100	60,60	11,30	20,20	3,70	13,90
Rzeczpospolita	67,60	100,00	13,60	27,60	3,90	16,00
Prawo i Gospodarka	76,40	82,00	100,00	41,30	9,10	27,20
Gazeta Prawna	64,20	78,80	19,50	100,00	3,60	16,80
Parkiet	86,10	80,30	31,10	26,20	100,00	36,10
Puls Biznesu	77,90	80,10	22,50	29,50	8,80	100,00

Zródło: SMG/KRC, PRO, 2000-2001.

Jak się zatem okazało, aż 60 proc. czytelników Gazety Wyborczej sięga po Rzeczpospolitą, a co piąty czytelnik po Gazetę Prawną. Jednocześnie aż 67 proc. czytelników Rzeczypospolitej czyta Gazetę Wyborczą, a 27 proc. Gazetę Prawną. Znaczne było także współczytelnictwo Gazety Wyborczej i Rzeczypospolitej oraz Pulsu Biznesu i Prawa i Gospodarki - dziennika, którego wydawanie zostało zawieszono pod koniec 2002 roku.

Na niezbędność poddawania się badaniom wskazały także pośrednio doświadczenia prasy bezpłatnej, a przede wszystkim Dzień Dobry i Metropolu, który dopiero z przystąpieniem do Polskich Badań Czytelnictwa wiązał oczekiwania znaczących przyrostów dochodów z reklamy.⁵⁹⁵

4.4. Wybór rynków docelowych: segmentacja i pozycjonowanie

Wszyscy ogólnopolscy wydawcy starają się skoncentrować na pozyskanych już i potencjalnych czytelnikach, których potrzeby byłoby w stanie najpełniej zaspokoić. Stosując marketing docelowy, adresują swoje gazety do wyodrębnionych grup czytelników i do określonych reklamodawców. Wykorzystanie badań marketingowych doprowadziło też przekształcenia gazet w nośniki przekazu dostosowanego do różnych grup czytelniczych. Uświadomiło też wydawcom, że czytelnicy nie traktują już gazet jako całości i wolą oni czytać tylko te działy, którymi są zainteresowani.

Segmenty czytelnicze do których adresowane są poszczególne tytuły różnią się pod względem cech demograficznych, ekonomicznych i psychologicznych. Mogą je określać style życia, postawy, zachowania, także przynależności do różnych grup społecznych. Podziały

⁵⁹³ Szerzej: P. Walicki, Poszukiwany, poszukiwana, „Press”, marzec 2002, s. 74.

⁵⁹⁴ Badania PRO są wykonywane na zlecenie Presspubliki, wydawcy Rzeczypospolitej. Szerzej: B. Goczał „Sprostac menedżerom, „Press” II. 2003, s. 62 – 66.

⁵⁹⁵ W druku, „Press” II 2001, s. 6.

przebiegają też ze względu na wykonywane zawody i osiągnięte dochody. Wydawcy gazet wybierając interesujące ich segmenty rynku czytelniczego starali się zaspokajać ich potrzeby.

Przy doborze docelowej grupy czytelniczej Gazeta Wyborcza stosowała marketing zróżnicowany, jest ona bowiem adresowana do dużej liczby segmentów rynku czytelniczego. Grupę docelową Gazety Wyborczej stanowiły osoby:

- w wieku 15 – 45 lat
- z minimum średnim wykształceniem
- mieszkający w dużych miastach
- pracujący
- średnio i dobrze zarabiający.

Była ona zatem adresowana do szczególnie atrakcyjnej grupy czytelniczej i przez tę grupę kupowana i czytana. Spośród Polaków, którzy ukończyli 15 rok życia czyta ją:

- 58 proc. wszystkich osób deklarujących miesięczny dochód netto powyżej 3000 zł (załącznik 16)⁵⁹⁶. Im dochód jest mniejszy, tym czytelnictwo Gazety Wyborczej maleje (załączniki 17, 18)
- 40 proc. wszystkich osób z wyższym wykształceniem
- 50 proc. wykonujących wolne zawody i specjalistów z wyższym wykształceniem (załącznik 19)
- 33 proc. dyrektorów i urzędników państwowych wysokiego szczebla (załącznik 20)
- 19 proc. uczniów powyżej 15. roku życia i studentów (załącznik 21).
- 54 proc. czytelników Gazety ma stałą pracę, tylko 7 proc., to bezrobotni (załączniki 22 i 23).

Trafiając jednocześnie do lepiej sytuowanych materialnie osób, Gazeta będąc pismem masowym dominuje w najbardziej atrakcyjnych segmentach rynkowych. Samoocenę tej sytuacji przedstawia tablica 53.

Tablica 53. Samoocena sytuacji materialnej czytelników Gazety Wyborczej.

Samoocena sytuacji materialnej	Ogółem	Czytelnicy Gazety Wyborczej
Nie starcza nawet na najpilniejsze potrzeby	6,7	2,9
Trzeba odmawiać sobie wielu rzeczy, aby starczyło	28,0	16,1
Na co dzień starcza, nie starcza na większe wydatki	54,6	59,5
Starcza na wszystkie wydatki	9,0	18,7
Jesteśmy zamożni	0,4	0,7
Trudno powiedzieć	1,4	2,2

Źródło: SMG/ KRC.

Okazuje się bowiem, że podczas gdy ponad 1/3 Polaków nie starcza pieniędzy na najpilniejsze potrzeby bądź odmawiają sobie wielu rzeczy, taki stan opisuje jedynie 19 proc. czytelników Gazety Wyborczej. Jednocześnie ponad dwa razy większy niż w całej populacji jest wśród czytelników Gazety udział osób zamożnych i tych, którym starcza na wszystkie wydatki.

Lepszemu statusowi materialnemu towarzyszy interesujący profil psychologiczny. Czytelnicy Gazety są zdecydowanie bardziej poszukujący i spełnieni, jednocześnie jest wśród nich znacznie mniej zgorzkniałych i ustatkowanych niż wśród mieszkańców całej Polski

⁵⁹⁶ Wraz ze spadkiem dochodów czytelnictwo Gazety Wyborczej maleje. Szerzej: Badanie PBC General, styczeń – czerwiec 2002, wskaźnik CCS.

(różnice te przedstawia załącznik 23). W segmentacji utrzymanej w stylistyce młodzieżowej Gazeta jest pismem „zdobywców”, „idealistów” i „luzaków” (charakterystykę tę przedstawia tablica 54). Jest także adresowana do mieszkańców wielkich miast i tam czytana (załącznik 24). Czyta ją 41 proc. mieszkańców miast powyżej 200 tys. mieszkańców (jest to grono ponad 2,2 mln osób). Na wsi po Gazetę Wyborczą sięga zaledwie 18 proc. mieszkańców.⁵⁹⁷

Tablica 54. Segmentacja młodzieżowa czytelników Gazety Wyborczej (dane w proc.)

Segmentacja	Ogółem populacji	Czytelnicy Gazety Wyborczej
Zdobywcy	20,8	34,0
Zrezygnowani	15,7	10,8
Idealiści	8,0	19,9
Luzacy	14,2	16,7
Mieszczanie	11,3	9,2
Niepozorni	26,3	8,4
Niesklasyfikowani	3,8	0,9

Źródło: TGI.

Tak opisane segmenty czytelników Gazety Wyborczej pozwalają stwierdzić, iż stanowią one także wartościową grupę docelową dla najbardziej pożądaną przez jej wydawcę reklamodawców. Gazeta Wyborcza oferuje im bowiem dostęp do najbardziej atrakcyjnego i masowego audytorium (profil czytelniczy Gazety Wyborczej i wielkość audytorium reprezentowanego w każdym z profili przedstawia tablica 55).

Tablica 55. Czytelnicy Gazety Wyborczej.

Kategoria	Gazetę Wyborczą czyta (w proc.)	Liczba czytelników Gazety Wyborczej
Spośród Mężczyzn	20	2 902 000
Spośród Kobiet	17	1 548 000
Spośród osób w wieku		
15 – 24 lata	18	1 172 000
25 – 34 lata	22	1 176 000
35 – 44 lata	21	1 178 000
45 – 54	20	1 112 000
Powyżej 54 lata	12	812 000
Spośród osób z wykształceniem		
Wyższym	40	1 827 000
Średnim	22	2 082 000
Zasadniczym zawodowym	13	1 131 000
Podstawowym	6	404 000
Spośród przedstawicieli różnych zawodów		
Dyrektorów, wysokich urzędników	33	187 000
Specjalistów, osób wykonujących wolny zawód	50	682 000
Techników i wyspecjalizowanych pracowników administracji	27	791 000
Pracowników umysłowych niższego	26	561 000

⁵⁹⁷ Gazetę Wyborczą czyta 21 proc. mieszkańców miast od 50 do 200 tys. i 17 proc. mieszkańców miast do 50 tys. Szerzej: Badanie PBC General, styczeń – czerwiec 2002, wskaźnik CCS.

szczebla		
Właściciele prywatnych firm	27	399 000
Pracowników handlu i usług	18	487 000
Robotników	12	1 262 000
Rolników	5	143 000
Spośród osób deklarujących miesięczny dochód netto		
Powyżej 2500 zł	54	223 000
1800 – 2500 zł	41	337 000
1400 – 1800 zł	34	454 000
1000 – 1400 zł	26	834 000
Poniżej 1000 zł	13	1 716 000

Źródło: Badanie PBC General, styczeń – czerwiec 2002, wskaźnik CCS (Czytelnictwo Cyklu Sezonowego – informacja, jaki procent osób czytał lub przeglądał w ciągu ostatniego tygodnia), zrealizowane przez SMG/KRC.

Podstawowymi korzyściami, jakie Gazeta Wyborcza oferuje swoim czytelnikom są: źródło informacji o wydarzeniach na świecie i w Polsce, z różnych dziedzin życia, możliwość konfrontacji ze zindywidualizowanymi i zdecydowanymi opiniami – to dzięki dostępowi do autorytetów - oraz użyteczne informacje.

Wydawca dziennika Fakt stosuje marketing zróżnicowany. Gazeta jest adresowana do wielu segmentów rynku czytelniczego. Przed ukazaniem się Faktu rynek oczekiwał, iż będzie on pozycjonowany blisko „Gazety Wyborczej”. Wskazywano na duże oczekiwania pojawienia się przeciwwagi dziennika Agory.⁵⁹⁸ Tymczasem po ukazaniu się Faktu uznano, że stanowi ona na rynku gazet ogólnopolskich zagrożenie wyłącznie dla Super Expressu, czym np. władze Rzeczypospolitej były rozczarowane.⁵⁹⁹ Takie pozycjonowanie Faktu kwitowano m.in. następująco: „obie gazety służą łomotaniu po mózgach, obie chcą zarabiać na sprzedawaniu identycznego wzorca umysłowo – estetycznego”.⁶⁰⁰

Określając własną pozycję na rynku, także w wymiarze światopoglądowym, przedstawiciele Faktu przekonywali, iż stroniąc od sympatii politycznych Fakt miał zawrzeć „pakt z czytelnikami”. Nie jest to jednak, jak zarzucano gazetce Faktowi „pakt z tłumem”, ani agresywna eksploatacja populistycznego podziału społecznego na „my” i „oni”, na dobre społeczeństwo i złych polityków”.⁶⁰¹ Fakt ma być: „pierwszą dużą gazetą dla której zwykły człowiek jest obiektem programowej sympatii”. Pozostałe mają „nie tylko przebrzmiewać językiem elit, ale zwykle przemawiają ich interesem”. A jeśli coś jest w Polsce groźne „to nie populizm, tylko pakt mediów z elitami.” Linia Gazety Wyborczej i Polityki jest – wedle opinii przedstawicieli redakcji Faktu – właśnie symbolem bezmyślnej postawy elit, za której sprawą „społeczeństwo zostało skazane na takich rzeczników swych krzywd, jak Tymiański, Lepper i Ikonowicz.”⁶⁰² Takie precyzowanie roli gazety wywołało m.in. dyskusję na temat powinności ludzi mediów wobec „nie najlepszych gustów” odbiorców: czy – jak chcą „producenci gazet” – wyjść im naprzeciw, czy starać się o poprawę poziomu.⁶⁰³

Podstawowymi korzyściami, jakie Fakt oferował swoim czytelnikom było zaspokajanie w przystępny sposób potrzeb rozrywki, sensacji także w politycznym wymiarze oraz łatwość utożsamiania się z bohaterami (także bohaterami zbiorowymi) artykułów publikowanych przez gazetę.

⁵⁹⁸ A. Błaszczak, Springer stawia na „Fakt”, „Rzeczpospolita” 13. X. 2003, s. B 1.

⁵⁹⁹ Szerzej: A. Nalewajk, Fakty o..., op.cit., s. 30 – 33.

⁶⁰⁰ S. Kowalski, Czar medialnego bulwaru, „Gazeta Wyborcza” 24 – 25 .VII .2004, s. 16.

⁶⁰¹ R. Krasowski, Dobry smak czy kastowy interes, „Rzeczpospolita”.

⁶⁰² Tamże.

⁶⁰³ T. Wiślicki, „Fakt” medialny, „Rzeczpospolita” 15. I. 2004, s. 6.

Z zestawienia obrazującego sytuację materialną czytelników konkurencyjnych gazet wynika, że czytelnicy Fakt są zdecydowanie mniej zamożną grupą w konfrontacji z czytelnikami Gazety Wyborczej i niemal identyczną jak czytelnicy Super Expressu (tablica 56).

Tablica 56. Ocena sytuacji materialnej rodzin czytelników Gazety Wyborczej, Faktu i Super Expressu (dane w proc.).

	Gazeta Wyborcza	Fakt	Super Express
Nie starcza nawet na najpilniejsze potrzeby	7	12	8
Trzeba sobie odmawiać wielu rzeczy, aby starczyło na życie	8	12	9
Na co dzień starcza, nie starcza na większe wydatki	13	13	9
Starcza na wszelkie wydatki lub jesteśmy zamożni	24	12	10

Źródło: Mediatak. Rynek dzienników, lipiec 2004.

Podobnie rzecz ma się w przypadku wykształcenia: pod tym względem najbardziej atrakcyjną grupę stanowią czytelnicy Gazety Wyborczej (tablica 57). Czytelnikami Faktu są przede wszystkim osoby z wykształceniem zawodowym i średnim.

Tablica 57. Profile czytelników - wykształcenie.

	Gazeta Wyborcza	Fakt	Super Express	Rzeczpospolita	Trybuna
Podstawowe	6,80	14,69	14,01	3,34	13,07
Zasadnicze	18,25	34,17	33,57	9,31	25,93
Średnie	36,73	36,17	37,85	33,59	35,48
Wyższe	20,68	5,25	5,91	34,54	15,79

Źródło: katalog Mediów w Polsce, s. 20, [za:] PBC.

Wydawca Super Expressu stosuje przy wyborze rynku docelowego marketing zróżnicowany adresując gazetę do kilku segmentów rynku czytelniczego. Grupę docelową dziennika stanowią osoby:

- w wieku 30 – 50 lat
- pracujący
- o wykształceniu podstawowym i zawodowym
- o dochodach poniżej średniej krajowej.
- mieszkające w dużych miastach i mniejszych miejscowościach.

Super Express jest zatem adresowany do szerokiej grupy czytelniczej. Chętniej po tę niż po inne gazety sięgały osoby bezrobotne, o zdecydowanie złej sytuacji materialnej. Najsilniejszą pozycję zajmowała wśród osób mających dzieci i deklarujących miesięczny dochód na głowę w przedziale 800 – 1600 zł (załącznik 17). Wraz ze wzrostem dochodów malało jej czytelnictwo (załączniki 16, 17, 18). Wśród szczególnie cenionych przez reklamodawców segmentów czytelniczych (dyrektorów i urzędników państwowych wysokiego szczebla, osób wykonujących wolne zawody i specjalistów z wyższym wykształceniem, osób deklarujących miesięczny dochód netto powyżej 3000 zł), Super Express był znacznie mniej popularny niż Gazeta Wyborcza i Rzeczpospolita (załączniki 16, 17, 18). Jednocześnie zaledwie niespełna połowa czytelników Super Expressu miała stałą pracę, niemal co czwarty był emerytem bądź rencistą (szczegółowy profil czytelniczy Super

Expressu przedstawia załącznik 25). Choć była to jedna z dwóch najpopularniejszych gazet w Polsce, to czytało ją jedynie:

- 13 proc. wszystkich osób deklarujących miesięczny dochód netto powyżej 3000 zł (załącznik 16). W tej grupie czytelnictwo Gazety Wyborczej, najważniejszego konkurenta Super Expressu, było to ponad cztery razy większe grono.
- 11 proc. osób wykonujących wolne zawody i specjalistów z wyższym wykształcenie – w tej grupie to blisko pięć razy mniej niż w przypadku Gazety Wyborczej (załącznik 19)
- 14 proc. dyrektorów i urzędników państwowych wysokiego szczebla (załącznik 20).
- 11 proc. studentów i uczniów powyżej 15. roku życia (załącznik 21).

Równocześnie czytelnicy Super Expressu byli traktowani pod względem profilu psychologicznego jako dość wierne odbicie całego społeczeństwa, co w porównaniu z czytelnikami Gazety Wyborczej czyniło ich mniej atrakcyjnymi (segmentację „młodzieżową” czytelników Super Expressu prezentuje tablica 58).

Tablica 58. Segmentacja młodzieżowa czytelników Super Expressu (dane w proc.).

Segmentacja	Ogółem populacja	Czytelnicy Super Expressu
Zdobywcy	20,8	21,9
Zrezygnowani	15,7	13,8
Idealiści	8,0	21,1
Luzacy	14,2	17,4
Mieszczanie	11,3	9,9
Niepozorni	26,3	15,3
Niesklasyfikowani	3,8	0,6

Źródło: TGI.

Podstawowymi korzyściami, jakie Super Express oferował swoim czytelnikom było zaspokajanie w przystępny sposób potrzeby sensacji oraz łatwość utożsamiania się z bohaterami artykułów publikowanych przez gazetę.

Wydawca Rzeczpospolitej stosował zróżnicowany marketing dobierając kilka segmentów rynku jako swój rynek docelowy. Stanowią go osoby:

- W wieku 35 – 50 lat
- Dyrektorzy i urzędnicy państwowi wysokiego szczebla
- Wykonujące wolne zawody i specjaliści z wyższym wykształceniem
- Majętne, deklarujące miesięczny dochód netto powyżej 3000 zł.

Do nich też gazeta trafia, uzyskując przewagę w tych segmentach rynku czytelniczego nad Gazetą Wyborczą. Potwierdzają to badania czytelnictwa pod nazwą PRO wśród kadry menedżerskiej. Są to badania uznane i brane pod uwagę przez domy mediowe. Wykazały one, że prezesi, menedżerowie, osoby odpowiedzialne w firmach za finanse i za zagadnienia prawne wybierają przede wszystkim Rzeczpospolitą (wybory te ilustrują załączniki 26 - 27).

Podstawowymi korzyściami, jakie wiążą się z wyborem Rzeczpospolitej, to poczucie przynależności do elity społecznej i otrzymywanie rzetelnej informacji prawno – ekonomicznej.

Wydawca Życia przyjął do 2001 roku strategię marketingu skoncentrowanego na jednym segmencie rynkowym. Docelową grupę czytelników dziennika stanowiły:

- osoby w wieku powyżej 45 lat
- emeryci i renciści
- osoby o prawicowych poglądach
- osoby z wyższym wykształceniem
- osoby o średnich i wyższych dochodach.

Życie zapewniało im zestaw klarownych korzyści: satysfakcję z upubliczniania wad i nieprawidłowości postkomunizmu i ludzi go reprezentujących oraz codzienną informację polityczną ukazywaną z prawicowego punktu widzenia. Gazeta była jednak nadmiernie pozycjonowana. Wyobrażenie o niej, w następstwie skumulowania kilkuletnich informacji i krystalizacji wizerunku było zbyt jednoznacznie związane z polityką. Przede wszystkim jednak było to grono niewielkie. Czytelnicy Życia stanowili bowiem:

- Zaledwie 4 proc. populacji deklarującej miesięczny dochód netto powyżej 3000 zł (załącznik 16).
- Tylko 2 proc. spośród nich wykonywało wolne zawody, bądź było specjalistami z wyższym wykształceniem (załącznik 19).
- Tylko 3 proc. było dyrektorami i urzędnikami państwowymi wysokiego szczebla (załącznik 20).

W znacznym stopniu były to osoby nieaktywne zawodowo, aż w 31 proc. emeryci i renciści. Co równie istotne, byli to czytelnicy o nieatrakcyjnym rynkowo profilu psychologicznym, oceniani w dużej części jako „niepozorni” i „zrezygnowani” (segmentację „młodzieżową” czytelników Życia przedstawia tablica 22).

Tablica 59. Segmentacja młodzieżowa czytelników Życia (dane w proc.).

Segmentacja	Ogółem populacji	Czytelnicy Życia
Zdobywcy	20,8	26,3
Zrezygnowani	15,7	8,8
Idealiści	8,0	7,4
Luzacy	14,2	16,2
Mieszczanie	11,3	12,6
Niepozorni	26,3	24,3
Niesklasyfikowani	3,8	4,4

Źródło: TGI.

Zwraca jednak uwagę, że choć czytelnictwo Życia w najbardziej pożądanym przez reklamodawców segmentach było bardzo małe, to osoby, które sięgały po ten tytuł cieszyły się relatywnie bardzo dobrą sytuacją materialną, korzystniejszą od czytelników Gazety Wyborczej, a tym bardziej od czytelników Super Expressu (samoocenę tej sytuacji przedstawia tablica 60).

Tablica 60. Samoocena sytuacji materialnej czytelników Życia.

Samoocena sytuacji materialnej	Ogółem	Czytelnicy Życia
Nie starcza nawet na najpilniejsze potrzeby	6,7	4,2
Trzeba odmawiać sobie wielu rzeczy, aby starczyło	28,0	25,3
Na co dzień starcza, nie starcza na większe wydatki	54,6	46,7
Starcza na wszystkie wydatki	9,0	20,8
Jesteśmy zamożni	0,4	3,0
Trudno powiedzieć	1,4	0,0

Źródło: SMG/KRC.

Jednocześnie była to grupa bardzo dobrze wykształcona. 60 proc. czytelników miało wykształcenie średnie, a 28 proc. wyższe. Była to także grupa stosunkowo lojalna wobec gazety: 73 proc. czytelników Życia sięgało po tę gazetę przynajmniej dwa razy w ciągu tygodnia, a jedna czwarta codziennie.⁶⁰⁴

⁶⁰⁴ Wszystkie te dane pochodzą z „Badania czytelnictwa dziennika Życie” przeprowadzonego przez Agencję Badań Marketingowych. Warszawa, październik 2001 rok.

W 2001 roku doszło do radykalnej zmiany pozycjonowania Życia. Wydawca pisma zastosował marketing zróżnicowany adresując pismo do licznych, nie wiązanych z polityką segmentów czytelników. Grupę docelową „nowego” Życia miały stanowić osoby:

- w wieku 25 – 45 lat
- co najmniej ze średnim wykształceniem
- pracujący
- o przeciętnym statusie społecznym
- mieszkańcy miast powyżej 200 tys. mieszkańców.

Ścisła grupa docelowa została wytypowana wśród czytelników, którzy jednocześnie czytali Gazetę Wyborczą i Super Express i „wędrowali” pomiędzy tymi dziennikami. Szacowano ją na ok. 130 tys. osób.⁶⁰⁵

Nowa koncepcja marki Życia była zbudowana na wysokim poziomie wiarygodności gazety, pragmatyzmie i stronienu od pozycjonowania politycznego. Pod względem korzyści emocjonalnych, jakie miała dawać lektura gazety Życia miało ono sprawiać, by jego czytelnik czuł się pewniej. Nowy dziennik miał dawać czytelnikowi wiarę we własne siły, dzięki niej miał umocnić pozycję w swoim otoczeniu. Jednocześnie nowe Życie nie miało konkurować bezpośrednio z Gazetą Wyborczą, gdyż podstawowym elementem różnicującym oba tytuły miała być użyteczność Życia poprzez jego poradnikowy charakter.

Początkowe sukcesy „nowego” Życia zdawały się potwierdzać słuszność nowej koncepcji: gazeta zaczęła docierać do odmiennego czytelnika.⁶⁰⁶ Jednak nadmierne pozycjonowanie Życia sprzed 2001 i jego zawartość merytoryczna wyraźnie różniły się z jej publicznym wizerunkiem, niewiele zmienionym pod wpływem kampanii reklamowej zainicjowanej jesienią 2002 roku. Czytelnicy otrzymywali gazetę o poradnikowym charakterze i, w drugiej kolejności, konserwatywno – prawicowej orientacji politycznej, tymczasem w wyobrażeniu o Życiu dominował wizerunek gazety prezentującej jedynie skrajne polityczne poglądy. Nowe pozycjonowanie Życia przez wydawcę okazało się zbyt słabe i niedostatecznie skutecznie przedstawione grupie docelowej; czytelnicy w nowym Życiu nie znajdowali istotnych różnic w stosunku do Gazety Wyborczej i Super Expressu.

Trybuna obrała strategię marketingu skoncentrowanego starając się dotrzeć do osób z jednego segmentu rynkowego. Docelową grupę czytelników Trybuny stanowiły:

- osoby w wieku powyżej 45 lat
- emeryci i renciści
- osoby o lewicowych poglądach
- osoby z wyższym i średnim wykształceniem
- o niskich i średnich zarobkach.

Trybuna oferowała codzienną informację polityczną i komentarz przedstawiane z lewicowego punktu widzenia. Do korzyści dostarczanych przez Trybunę należy przede wszystkim zaliczyć satysfakcję z konsekwentnego recenzowania rzeczywistości z lewicowego punktu widzenia oraz podporządkowanie temu całej wizji otaczającego świata, a także satysfakcję z deprecjacji odmiennych niż lewicowe postaw politycznych. W 2002 roku doszło do prób dołączenia do dotychczasowych segmentów czytelnicy nowych, związanych ze środowiskami gospodarczymi. Jednak nadmierne wcześniejsze

⁶⁰⁵ Szacunku firmy konsultingowej Marketing Partners z września 2002 roku. Z raportu „Nowa strategia Życia”.

⁶⁰⁶ Według AMB Agencji Badań Marketingowych, w październiku 2001 roku 58 proc. czytelników Życia nie przekraczało 40 lat. Aż 69 proc. czytelników Życia miało wykształcenie wyższe lub średnie. Byli to czytelnicy relatywnie majątni: 85 proc. z nich deklarowało, że ich sytuacja materialna pozwala na zaspokojenie bieżących potrzeb bądź na odłożenie drobnych nadwyżek. Jednocześnie bardzo duże było współczelnicstwo Życia i Gazety Wyborczej. Aż 57 proc. czytelników Życia deklarowało także lekturę Gazety.

pozycjonowanie Trybuny sprawiło, że choć czytelnicy otrzymywali gazetę o bardziej poradnikowym, utylitarnym charakterze, a postrzegany wizerunek nie zmienił się.

Zważywszy na możliwości wyróżnienia oferty i tym samym osiągnięcia przewag konkurencyjnych, ogólnopolskie gazety tworzą branżę wyspecjalizowaną, gdyż możliwości zmiany ich oferty są duże i mogą przyczynić się do wzrostu zysków. Wydające je wydawnictwa przyjęły strategię wyróżniania się produktem i wizerunkiem. Łączyły je także starania zbudowania dla swoich marek tzw. unikatowych propozycji sprzedaży, które promowali na rynku docelowym. Koncentrowali się przy tym, zwłaszcza w latach 1999 – 2000, na jednej określonej cesze swoich gazet prezentując je jako lidera pod względem właśnie tej cechy. Dla Gazety Wyborczej była to wiarygodna informacja i opiniotwórczość, dla Super Expressu - sensacyjna zawartość, a dla Rzeczpospolitej – fachowa informacja ekonomiczna i prawna, zaś dla Życia i Trybuny przedstawianie rzeczywistości z perspektywy politycznej.

Tak postrzegane pozycje rynkowe były w przypadku niektórych gazet modyfikowane w okresie recesji. Wydawca Życia, uznając, że jego nowa wersja może być traktowana pod względem grupy docelowej i elementów produktu przez czytelników i reklamodawców jako dziennik niewiele różniący się od Gazety Wyborczej, skupił się na tzw. emocjonalnej propozycji sprzedaży, starając się wywołać u czytelników i reklamodawców oryginalne skojarzenia związane z Życiem. Pozycjonował zatem gazetę akcentując jej poradnikowy charakter (choć podobny nosiły dodatki Gazety Wyborczej). Życie było lokowane na rynku nie tylko jako gazeta poradnikowa, ale także dającą możliwość przeglądu wydarzeń w krótkim czasie przy zachowaniu jej prawicowego politycznego charakteru.

Podobnej ewolucji uległa Gazeta Wyborcza, która jesienią 2002 roku została przeprofilowana z gazety powszechnej na dziennik niezbędny np. dla czytelników zainteresowanych przede wszystkim tematami ekonomicznymi. Z kolei Super Express został od 2002 roku spozycjonowany jako gazeta popularna, zrozumiała dla każdego. Poniżej zostaną przedstawione strategie pozycjonowania najważniejszych gazet ogólnopolskich i ich zmiany w latach 1999 – 2002.

Gazeta Wyborcza przyjęła strategię pozycjonowania polegającą na systematycznym wzmacnianiu w umysłach czytelników dotychczasowej pozycji (wizerunek marki Gazety Wyborczej przedstawia rysunek 44). Jej wydawca, uznając że czytelnicy z jej rynku docelowego wybiorą dziennik dający im największą wartość, obrał opcję wyróżniania produktem i jego jakością. Jak wszystkie pozostałe gazety ogólnopolskie, Gazeta Wyborcza wyróżniała się wizerunkiem.

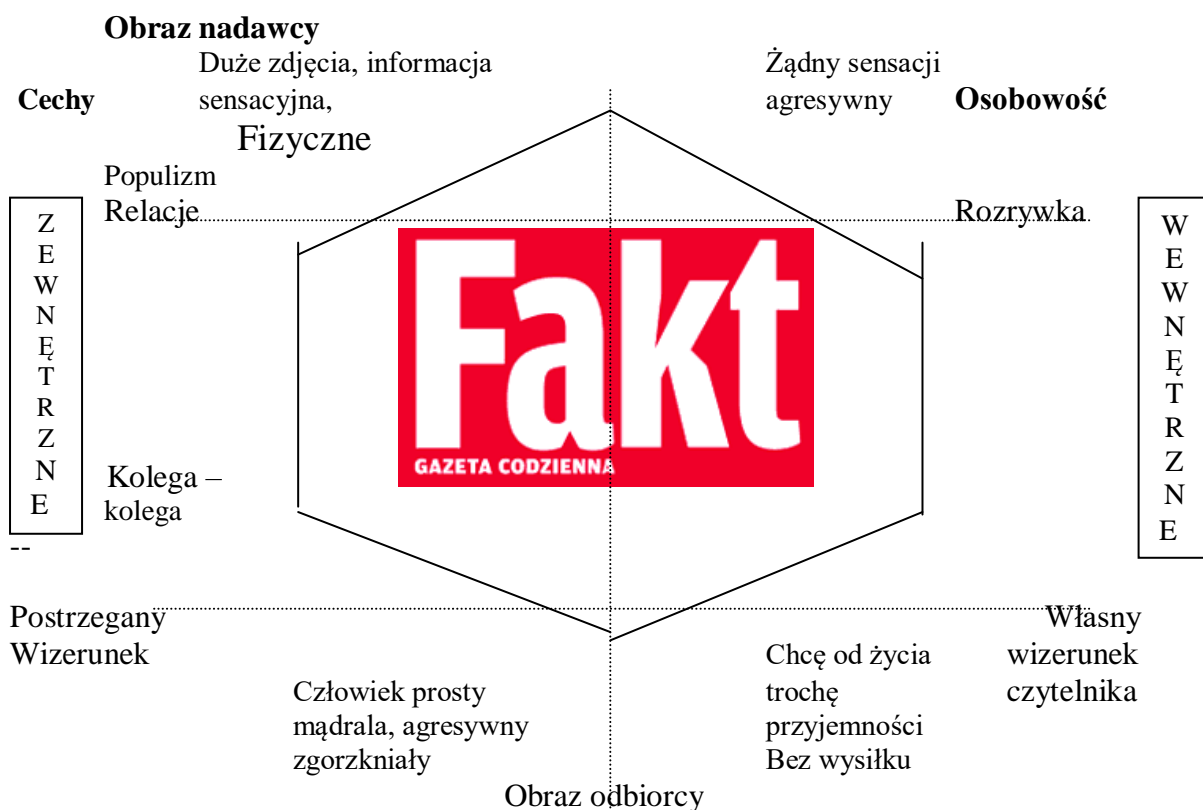
Rysunek 44.



Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano materiały Marketing Partners dotyczące zmiany strategii dziennika Życie.

Wysoki stopień rozpoznania marki zapewniały jej symbole - w tym przypadku takie cechy fizyczne, jak m.in. charakterystyczne logo z czerwonym paskiem, powtarzane przy każdej oddzielnej części gazety, duża objętość oraz liczne dodatki tematyczne. Charakterystyka wizerunku Gazety Wyborczej, jako obrazu nadawcy, wiąże się z takimi określeniami osobowościowymi, jak: „przebojowa”, „młoda”, „materialistyczna” i „nowoczesna”. Gazeta komunikuje się z czytelnikami w sposób, który można opisać, jako relacja „profesor – student”. Jednocześnie hołduje takim wartościom, jak „internacjonalizm” i „tolerancja”. Czytelnika Gazety Wyborczej można uznać za człowieka wszechstronnego, ze średniej klasy, który chce być świadomy, pragnie być Europejczykiem.

Rysunek 45.



Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano materiały Marketing Partners dotyczące zmiany strategii dziennika Życie.

Najważniejszymi fizycznymi cechami Faktu (rysunek 45) są wielkie litery tytułu i typowa dla tabloidów stylistyka dużych zdjęć i dużych liter tytułów. Gazeta epatuje sensacją, której towarzyszy zasymilowana, prezentowana w możliwie przystępnej formie publicystyka oraz krótki utrzymany w bezwarunkowej, mentorskiej stylistyce komentarz. „Osobowość gazety” można było opisać, jako: żądna sensacji, bez wykształcenia, z aspiracjami inteligenckimi. Z czytelnikami gazeta pozostawała w relacji: mądrzejszy kolega – kolega, a wśród prezentowanych wartości dominował populizm, silne eksponowanie konfrontacyjnych relacji pomiędzy władzą (Oni) i czytelnikami (My). Czytelnik Faktu był postrzegany jako człowiek prosty, mądrała, ciekawy tego co się dzieje u sąsiada i w dalszej okolicy, czerpiący satysfakcję z deprecjonowania przedstawicieli władzy – osób z innych grup społecznych.

Rzeczpospolita, podobnie jak Gazeta Wyborcza, przyjęła strategię pozycjonowania polegającą na wzmacnianiu dotychczasowej pozycji. Starła się wyróżniać wysoką jakością, rzetelnością i konserwatyżmem. Jej wizerunek zawiera informacje o wyjątkowej pozycji rynkowej. Służy temu m.in. symbolika umożliwiająca rozpoznanie dziennika: charakterystyczny orzełek (w ikonkach pojawia się przy oznaczeniach stron) oraz zielone, łososiowe i żółte kolory dodatków tematycznych niosących zawodowe informacje. Rzeczpospolitą wyróżnia też duży format. Wyraziste są „cechy osobowościowe” dziennika: surowość, powaga, profesjonalizm, solidność, formalność i dystans. Relację między Rzeczpospolitą, a jej czytelnikiem można opisać, jako „przypominanie mu kim jest”. Gazeta jest dla niego źródłem informacji zawodowej. Osoba czytająca Rzeczpospolitą jest postrzegana jako biznesmen, prawnik, człowiek sukcesu znający się na gospodarce, bez poczucia humoru, który sam siebie postrzega, jako osobę należącą do elity (rysunek 46).

Rys 46.

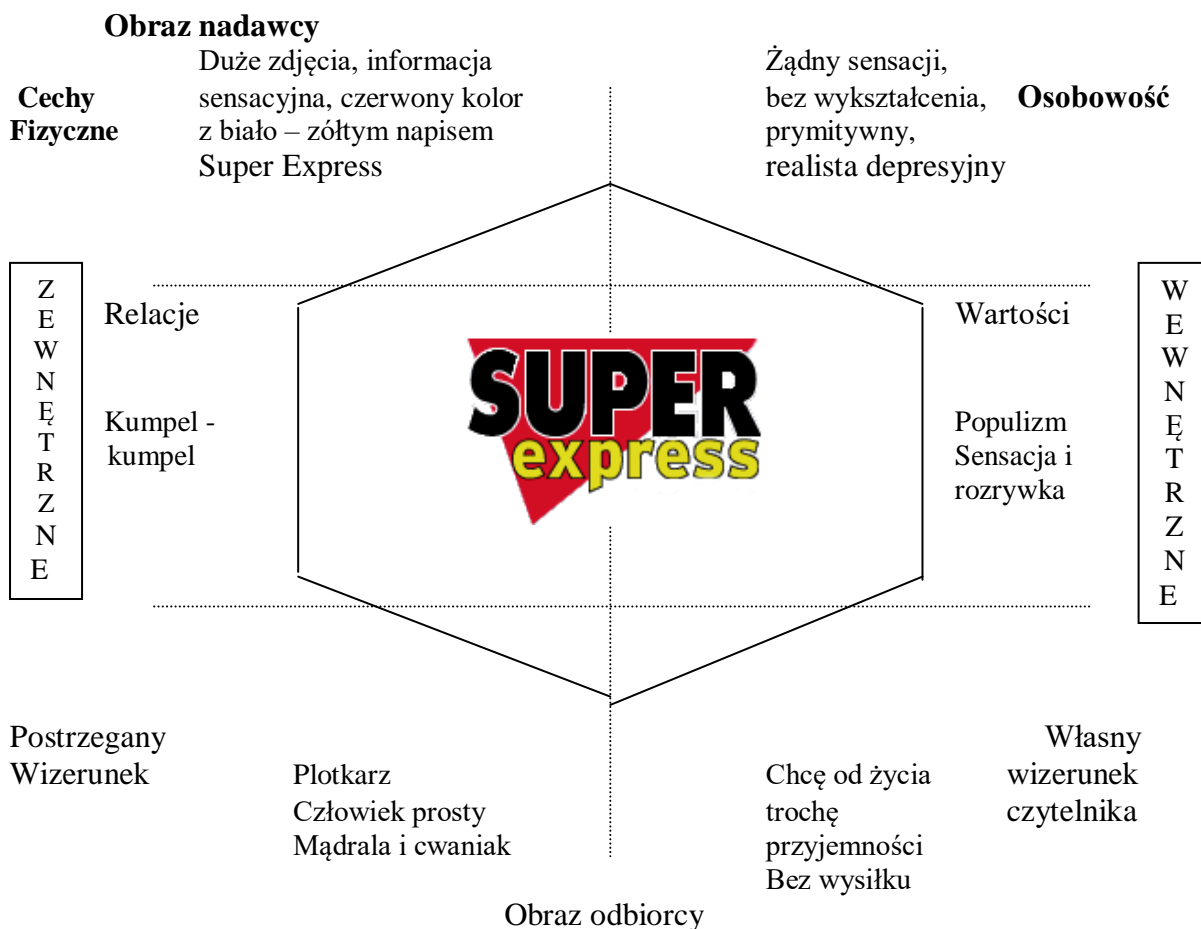


Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano materiały Marketing Partners dotyczące zmiany strategii dziennika Życie.

Wydawca Super Expressu obrał strategię pozycjonowania polegającą na wzmocnieniu dotychczasowej pozycji marki, a w II połowie 2002 roku także na poszukiwaniu nowej wolnej pozycji, kiedy gazeta została przeorientowana na popularny dziennik poradnikowy. Super Express miał wyróżniać się jakością najlepiej odpowiadającą potrzebą grupy docelowej pisma (przystępny, zrozumiały dla każdego). Pismo miało jednocześnie wyrazisty wizerunek (rysunek 47).

Najważniejszymi fizycznymi cechami Super Expressu były duże zdjęcia i wielka czcionka charakterystyczna dla dynamicznie łamanych tabloidów. W gazecie dominowała sensacyjna informacja. Stosowano wyeksponowaną symbolikę, którą tworzyło logo z czerwonym tłem i białym – złotym napisem „Super Express”. „Osobowość gazety” można było opisać, jako: żądny sensacji, bez wykształcenia, prymitywny realista depresyjny (opisywane zdarzenia wiązały się zazwyczaj z nieszczęściami, negatywnymi stronami życia). Z czytelnikami gazeta pozostawała w relacji: kumpel – kumpel, a wśród prezentowanych wartości dominował populizm. Czytelnik Super Expressu był postrzegany jako plotkarz, człowiek prosty, mądrała i cwaniak, ciekawy tego co się dzieje u sąsiada, człowiek, który mógłby o sobie powiedzieć, że chce mieć od życia trochę przyjemności bez wysiłku.

Rysunek 47.

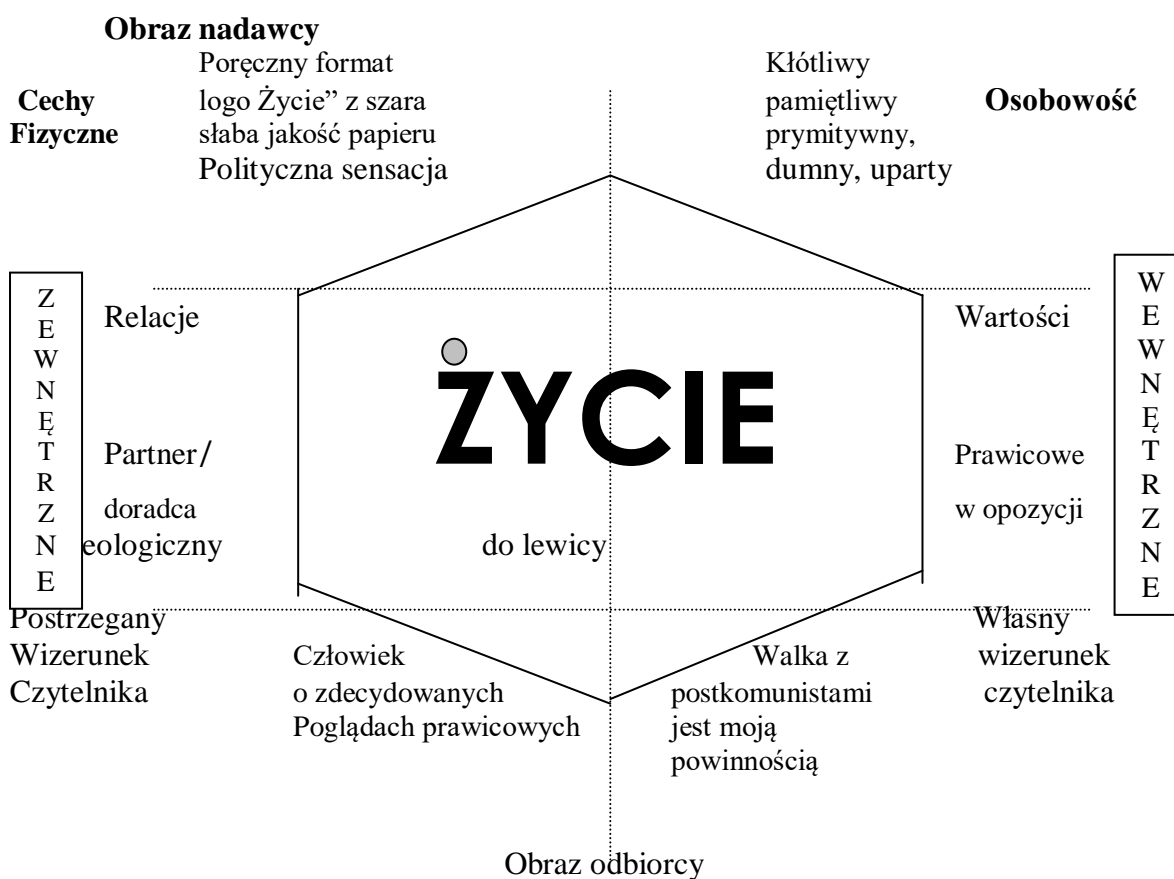


Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano materiały Marketing Partners dotyczące zmiany strategii dziennika Życie.

Opisany powyżej wizerunek Super Expressu ewoluował w 2002 roku. Gazeta zmieniała swą „osobowość”, starając się stronić od skrajności w poszukiwaniu sensacji. Chciała być przydatna w codziennym życiu, doradzająca, jak przeżyć w trudnych czasach. Relację kumpel – kumpel zastępowała relacja: kumpel – koleżeński doradca. Postrzegany wizerunek czytelnika miał się też zmienić. Czytający Super Express miał być postrzegany jako człowiek kiepsko wykształcony, ale zaradny, gotowy przyjąć dobre rady i otwarty na radzenie sobie z kłopotami.

Większych zmian doświadczyło Życie (wizerunek marki Życia przedstawia rysunek 48). Do 2001 roku jego strategia pozycjonowania polegała na ugruntowaniu w czytelniczej świadomości obrazu gazety walczącej z postkomunizmem. Życie wyróżniało się wyraźnie na rynku polityczną sensacją przedstawianą z prawicowej perspektywy. Pozycjonowanie wizerunkiem polegało na charakterystycznej symbolice: loga z czarną kropką pojawiającego się na każdej stronie (kropka pojawiała się przy każdym artykule), poręcznym formacie i słabej jakości papieru oraz zdjęć. Życie było odbierane jako kłótlive, pamiętliwe, dumne, uparte i zgorzkniałe. Wobec swoich czytelników pełniło rolę ideologicznego doradcy, strażnika prawicowych wartości, pozostającego zawsze w opozycji do lewicy. Czytelnik Życia był traktowany jako osoba o silnych, konserwatywnych prawicowych poglądach, która uznawała, że jego powinnością jest walka z postkomunistami.

Rysunek 48.

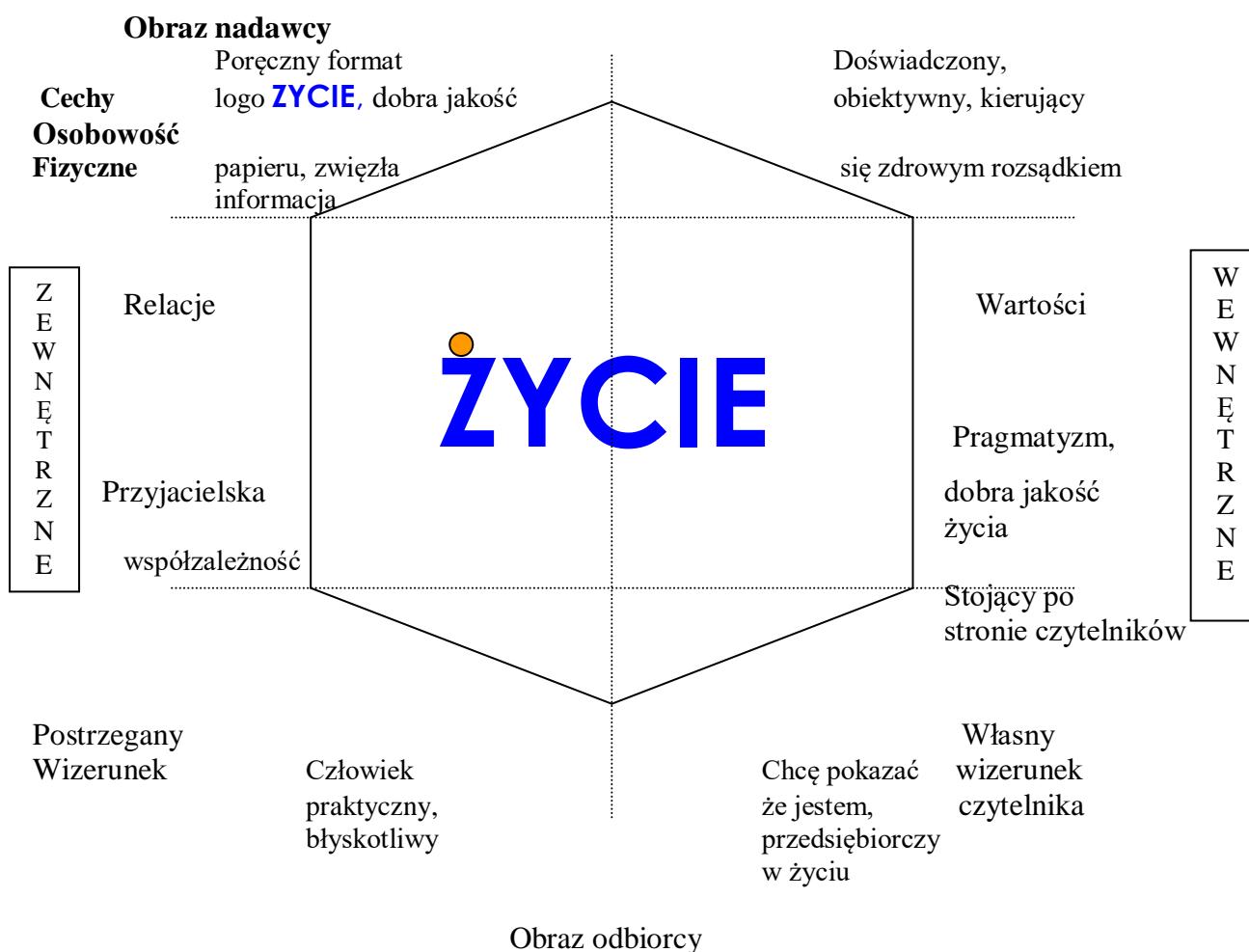


Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano materiały Marketing Partners dotyczące zmiany strategii dziennika Życie.

Tak jednoznacznie politycznie spozycjonowany dziennik obrał w 2001 roku strategię poszukiwania nowej wolnej pozycji rynkowej. Za nie zawłaszczony przez inne dzienniki wymiar uznano przede wszystkim pragmatyzm, który znalazłby wyraz w poradnikowo - informacyjnym charakterze gazety – takiego dziennika nie było na polskim rynku. Po analizach powstała nowa tożsamość marki Życia (prezentuje ją rysunek 49).

Obraz nadawcy przybrał postać poręcznego formatu dobrej jakościowo gazety, kolorowej, poręcznej, nowoczesnie łamanej, z dużą liczbą zdjęć, z tekstami na jedną stronę i wieloma zwięzłymi informacjami. Czarną kropkę zastąpiła pomarańczowa z niebieskim kolorem czcionki dominującym w całej gazecie. Kreowano nową osobowość pisma: obiektywnego, doświadczonego, kierującego się zdrowym rozsądkiem, „optymistycznego realisty”. Budowano też nową relację przyjacielskiej współzależności z czytelnikami. Życie miało nieść nowe wartości, takie jak pragmatyzm i krytycyzm w stosunku do polityki. Dziennik miał zawsze „stać po stronie ludzi”, czyli reprezentować interesy czytelników w konfrontacji z instytucjami państwa, odkrywać dobrą jakość życia. Czytelnikiem Życia miała być osoba, którą postrzegano by jako człowieka błyskotliwego i praktycznego, który pragnąłby pokazać, że jest przedsiębiorczy w życiu.

Rysunek. 49.

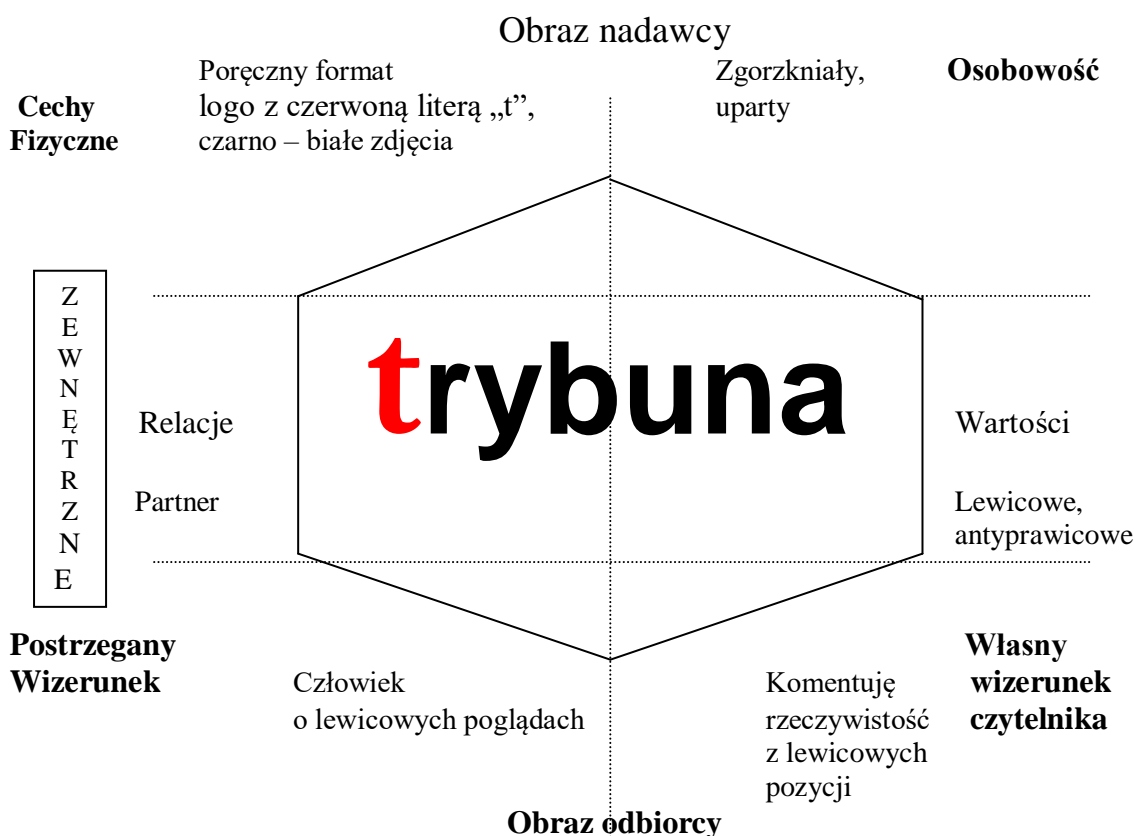


Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano materiały Marketing Partners dotyczące zmiany strategii dziennika Życie.

Trybuna obrała strategię pozycjonowania poprzez konsekwentnie wzmacnianie pozycji kluczowej gazety lewicy politycznej. Gazeta była postrzegana, jako kontestująca rzeczywistość polityczno – gospodarczą z lewicowego punktu widzenia (wizerunek marki Trybuna przedstawia rysunek 49). Trybuna wyróżniała się jakością konsekwentnie zamieszczając materiały redakcyjne stanowiące połączenie informacji i komentarza. W działaniu Trybuny można także wskazać na zabiegi zmierzające do repositionowania Gazety Wyborczej, którą systematycznie Trybuna ocenia, jako niewiarygodną w przedstawianiu informacji politycznych.

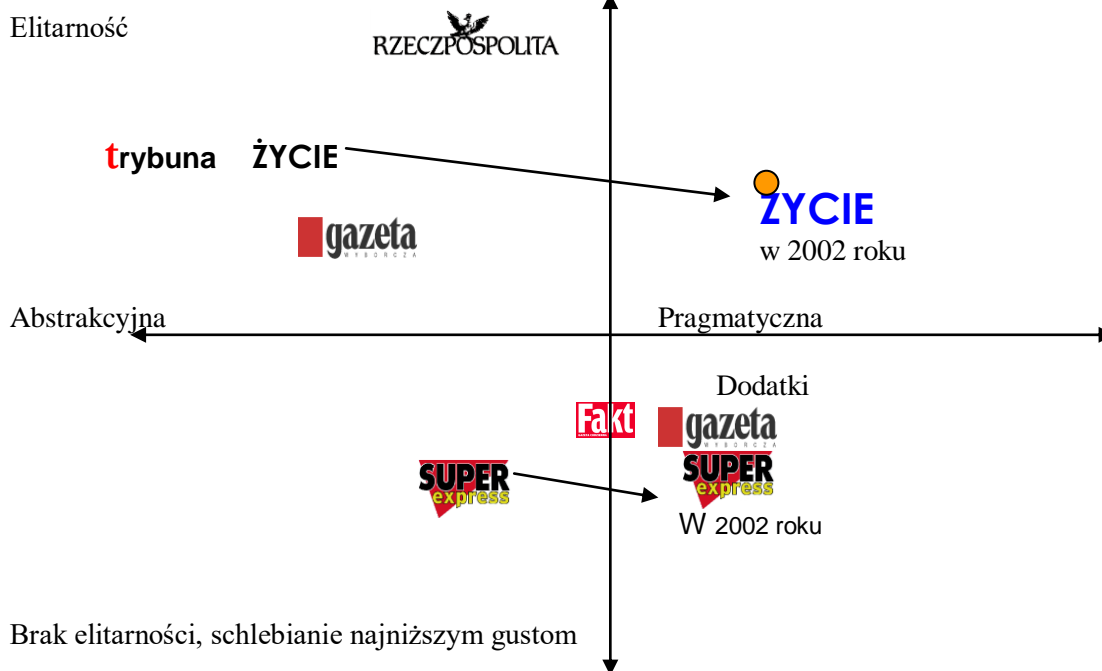
Pozycję rynkową Trybuny miał komunikować jej wizerunek. W warstwie symbolicznej gazeta wykorzystywała czerwone logo kontrastujące z surowym, czarno – szarym tłem pasywnie łamanych stron redakcyjnych. Towarzyszyła im zła jakość papieru i czarno – białych zdjęć. Dominującymi cechami osobowości Trybuny były swarliwość, zgorzknienie i pamiętliwość. W relacjach z czytelnikami gazeta przybierała ton mentorski, eksponując takie wartości, jak lewicowość oraz gloryfikacja i rozpamiętywanie przeszłości. Czytelnik Trybuny był postrzegany, jako osoba zgorzkniała o silnych lewicowych poglądach.

Rysunek 50. Wizerunek marki – Trybuna.



Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano materiały Marketing Partners dotyczące zmiany strategii dziennika Życie.

Rysunek 51.

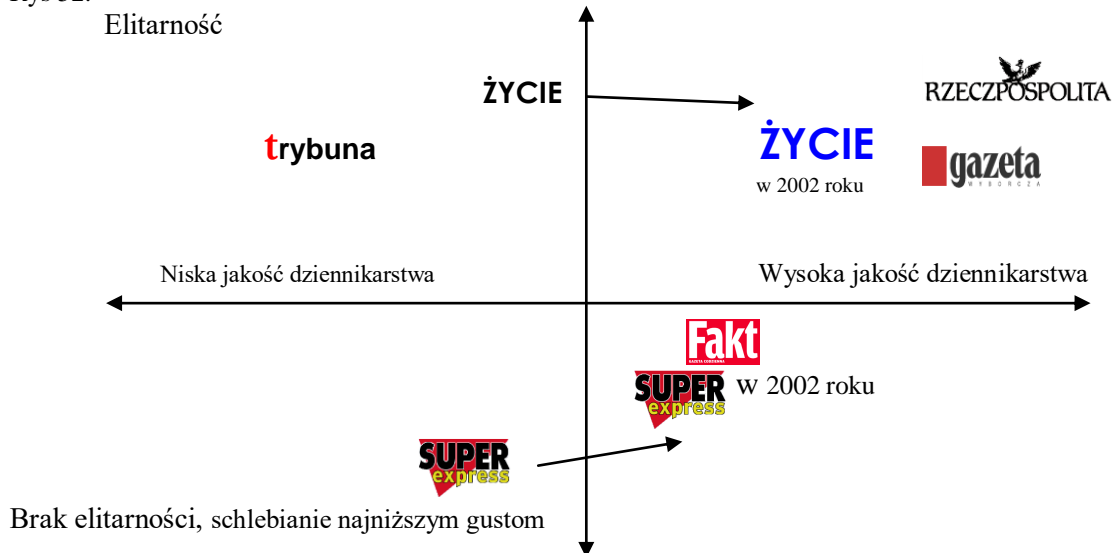


Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano opracowanie Marketing Partners dla wydawcy dziennika Życie.

Pozycję gazet ogólnopolskich przedstawiają mapy percepcji skalujące postrzeżenie i preferencje czytelników oraz obrazujące psychologiczne różnice między produktami i

segmentami rynku. Na mapie marek przedstawiającej elitarność i pragmatyczność gazet (rysunek 51), najbardziej pragmatyczne są dodatki Gazety Wyborczej. Rzeczpospolita, najbardziej elitarna, pozostaje także gazetą abstrakcyjną, za pragmatyczne można uznać natomiast dodawane do niej dodatki komercyjne i strony poświęcone prawu. Fakt lokuje się obok Super Expressu, gazety schlebującej najniższemu gustom.

Rys 52.

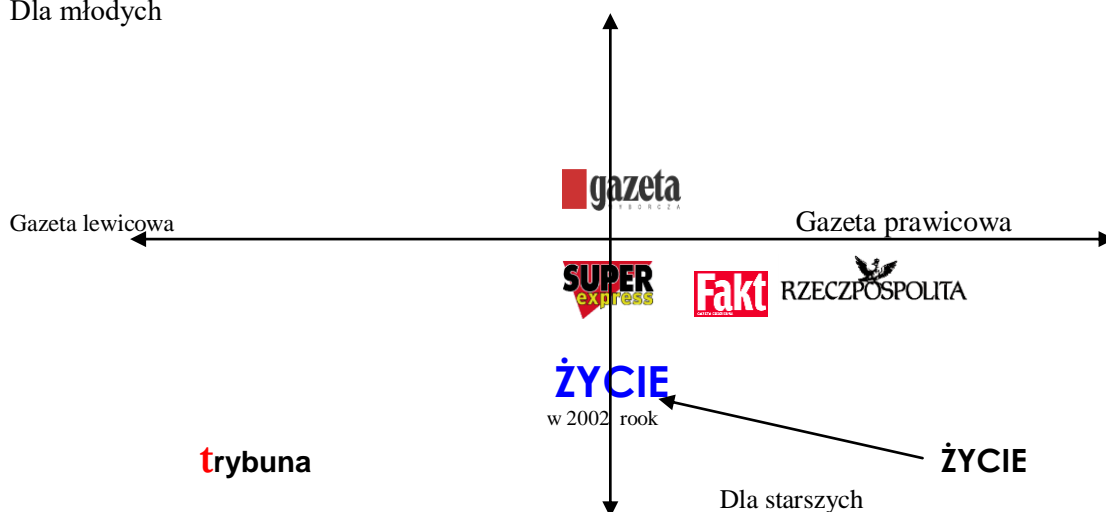


Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano opracowanie Marketing Partners dla wydawcy Życia.

Najbardziej wiarygodnym tytułem, eksponującym przy tym jakość dziennikarstwa, była Rzeczpospolita. Nieco gorszą pozycję pod tym względem zajmowała Gazeta Wyborcza. Życie i Trybuna reprezentowały umiarkowaną jakość, najgorzej wypadały Fakt i Super Express (rysunek 52). Gazetami dla najstarszych czytelników była Trybuna i Życie, o młodszą klientelę zabiegała jedynie Gazeta Wyborcza w swoich dodatkach (pozycje te przedstawia rysunek 53).

Rysunek 53.

Dla młodych



Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano opracowanie Marketing Partners dla wydawcy Życia.

Super Express trafiał do czytelników w średnim wieku. Rzeczpospolita ewoluowała z czasem na pozycje prawicowe, Gazeta Wyborcza zajmowała polityczne centrum. Super

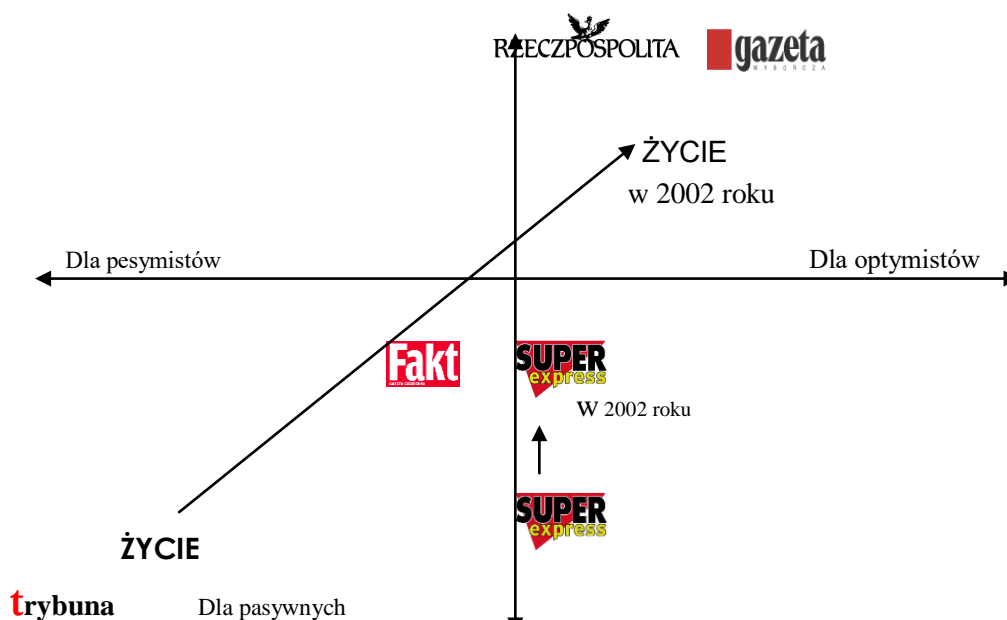
Express unikał tego typu określenia (rysunek 47). Jedynie Gazeta Wyborcza była adresowana także do młodszej klienteli, pozostałe tytuły były gazetami dla osób w średnim wieku i starszych (zwraca uwagę próba odmłodzenia czytelników przez Życie). Wyraźnie rozwarstwienie nastąpiło natomiast pod względem orientacji politycznych. Trybuna i Życie zajmowały pod tym względem skrajne pozycje.

Gazetą adresowaną do najbardziej przedsiębiorczych czytelników pozostawała Rzeczpospolita (rysunek 54). Jej postrzeganie rzeczywistości, zwłaszcza w wymiarze społeczno – politycznym nie było jednak optymistyczne i przejawiało się to w jej propozycji czytelniczej. Dziennikiem bardziej optymistycznym pod tym względem, a jednocześnie adresowanym także do osób przedsiębiorczych była Gazeta Wyborcza. Super Express ewoluował z pozycji gazety dla osób pasywnych, zainteresowanych jedynie rozrywką, w kierunku gazety dla osób bardziej aktywnych. Największa zmiana dotyczyła Życia: przebyło ono długą drogę od dziennika dla pasywnych pesymistów, w stronę gazety dla umiarkowanych optymistów, którzy są także ludźmi przedsiębiorczymi. Trybuna pozostawała natomiast nieprzerwanie na pesymistycznych i pasywnych pozycjach.

Z analiz map wynika, że wiarygodność i wysoka jakość stanowi warunek konieczny dla sukcesu największych tytułów. Dzienniki wyraźnie różnicuje poziom elitarności, lecz nie decyduje on o powodzeniu marki. Poza tym większość gazet budowała swój wizerunek na informacjach wysoce abstrakcyjnych (interpretowana lub nieinterpretowana przez polityków polityka, nieinterpretowana makroekonomia, odległe wydarzenia światowe). Dwie gazety (Życie i Super Express) podjęły próby zbudowania swej pozycji na pragmatyzmie, dostarczaniu użytecznej informacji w codziennym życiu. Obszar ten sporadycznie był też zajmowany przez dodatki Gazety Wyborczej. Zajęcie tego obszaru i zbudowanie silnych pozycji okazało się jednak bardzo trudne i, w przypadku Życia, zakończyło się niepowodzeniem.

Rysunek 54.

Dla przedsiębiorczych



Źródło: Opracowanie własne. Wykorzystano opracowanie Marketing Partners dla wydawcy dziennika Życie.

4.5.Strategie konkurencji prasy ogólnopolskiej

Wydawców prasy ogólnopolskiej różniły obrane strategie marketingowe, odmienne były bowiem ich zasoby, a przede wszystkim wyznaczone cele działania. Inne okazały się strategie dużych firm, takich jak wydawcy Gazety Wyborczej, Faktu, Rzeczpospolitej i Super Expressu, a inne mniejszych wydawnictw (Życia i Trybuny). Na strategię wpływały także różne zasoby kapitałowe wydawców oraz zakładane tempo wzrostu sprzedaży i pronoszona zyskowość.

Sektor gazet ogólnopolskich przechodził w latach 1999 – 2004 z fazy wzrostu do fazy dojrzewania na który nałożyły się skutki stagnacji w skali całej gospodarki. Wolniejszy wzrost, który można określić jako stadium stabilnej dojrzałości nasilił konkurencję o udział gazet w rynku czytelnickimi i reklamowym. Wydawnictwa nie mogąc utrzymać dotychczasowego tempa pomnażania przychodów i zysków jedynie przez zachowanie udziałów, kierowały swe działania konkurencyjne do wewnątrz sektora, atakując udziały w rynku innych wydawnictw. Starły się też znaleźć i opanować nowe nisze czytelnicze, a przy akwizycji reklam obniżały marże i stosowały ceny znacznie niższe od rynkowych.

Wzmocniona konkurencja przyczyniła się do obniżenia stopy zysku uczestników rynku. Zwiększyła też nacisk na redukcję ponoszonych przez wydawców kosztów i jakość ich oferty. Wzrosły ich kapitałowe potrzeby związane z koniecznością pozyskiwania nowoczesnego sprzętu poligraficznego, komputerowego i transmisji danych i przeznaczaniem znaczących środków finansowych na kampanie promocyjne. W obliczu zahamowania wzrostu, a następnie spadku sprzedaży egzemplarzowej wystąpił także nadmiar mocy poligraficznej drukarni znajdujących się w dyspozycji wydawnictw, co oznaczało z kolei ponoszenie przez nie wysokich kosztów stałych. Inną konsekwencją wzrostu konkurencji były obniżanie kosztów osobowych i znaczące redukcje zatrudnienia we wszystkich wydawnictwach.

Agora, wydając Gazetę Wyborczą, rozwijała się wedle zmiennych strategii konkurencyjnych. Pierwsza była realizowana w latach 1999 – 2001 i polegała na ekspansji regionalnej – zwłaszcza na rynku reklamowym. Druga, ogłoszona z początkiem 2001 roku, zakładała budowę koncernu medialnego, którego Gazeta Wyborcza miałaby być głównym elementem. Przyjęcie obu strategii poprzedził debiut Agory na giełdzie papierów wartościowych i towarzyszący mu program motywacyjny dla pracowników spółki stanowiący istotny element marketingu wewnętrznego.⁶⁰⁷

Ekspansja na rynkach regionalnych była prowadzona przede wszystkim za pomocą regionalnych wydań Gazety przygotowywanych przez oddziały Agory w większych miastach

⁶⁰⁷ W marcu 1999 Agora zadebiutowała na giełdzie londyńskiej, a w kwietniu 1999 na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Podział akcji pracowniczych poprzedziło zrzeczenie się z akcji przez 25 założycieli. Akcje dzielono w dwóch etapach. W pierwszym otrzymało je 96 osób – założyciele i kadra menedżerska. W drugim 1550 osób z 2300 wówczas zatrudnionych pracowników. Akcje pracownicze Agory, wydawcy Gazety Wyborczej jej pracownicy mogli sprzedawać od lipca 2000 roku. Gdy zapisywali się na nie płacili cenę nominalną 1 zł. W pracowniczej ofercie wzięło udział 1550 osób. Przeciętna liczba akcji przypadająca na jednego pracownika wynosiła 1424. Gdy Agora debiutowała na giełdzie w kwietniu 1999 roku, jej akcje były warte 49,90 zł i wartość przeciętnego pakietu pracowniczego wynosiła 71 tys. zł. W okresie największego zainteresowania akcjami spółek medialno - internetowych akcje Agory były wyceniane na giełdzie na poziomie 170 zł. By uniknąć masowej wyprzedaży akcji przez pracowników Agora do ich sprzedania zarząd Agory wybrał bank inwestycyjny Schroeder Salomon Smith Barney jako firmę doradczającą i skupującą akcje. Przygotowano m.in. anonimową ankietę, by poznać plany pracowników.⁶⁰⁷ W 2001 roku 1205 pracowników sprzedało część swoich akcji inwestorom instytucjonalnym w transakcjach pakietowych. Przebiec było stukrotnie w porównaniu z ceną, za jaką je nabywali.

Polski.⁶⁰⁸ Siedem z tych wydań Agora uznała za „strategiczne”: stołeczne, dolnośląskie, katowickie, wielkopolskie, gdańskie, krakowskie i łódzkie. Ukazywały się one w regionach najzasobniejszych, o największym potencjale gospodarczym.⁶⁰⁹ Intencją wydawcy było bowiem, przede wszystkim, zwiększenie przychodów reklamowych przez pozyskanie, obok reklam ogólnopolskich, także reklam lokalnych, i w konsekwencji zwiększenie udziału Gazety Wyborczej na regionalnych rynkach.⁶¹⁰ Do wzmożonego zainteresowania regionami doszło, gdy Gazeta napotkała barierę wzrostu i jednocześnie ustabilizowała się jej pozycja na rynku ogólnopolskim.⁶¹¹

Decydując się na wzmożone pozyskiwanie nowych lokalnych klientów reklamowych Gazeta Wyborcza, jako lider wśród gazet ogólnopolskich (tak pod względem czytelnictwa, jak i przychodów reklamowych), zastosowała strategię konkurencji poprzez poszerzenie rynku. Jednocześnie był to element wewnętrznego rozwoju jako formy wejścia na nowy rynek, bowiem dysponując regionalnymi wydaniami Gazeta zaangażowała się w ostrą walkę konkurencyjną z kilkudziesięcioma regionalnymi dziennikami i narażała się na działania odwetowe z ich strony.

W 2001 roku wydawca Gazety Wyborczej zaprezentował nową strategię. Jako lider na rynku gazet ogólnopolskich obrał strategię obrony ruchomej rozszerzając swą działalność o nowe rynki i dywersyfikując ją jednocześnie na obszary nie związane dotychczas bezpośrednio z profilem firmy. Spółka zapowiedziała budowę koncernu medialnego złożonego z następujących elementów: Gazety Wyborczej, internetu, radia, reklamy zewnętrznej, telewizji oraz firm wydawniczych.⁶¹² Założyła ok. 30 – 40 przejęć innych firm w ciągu trzech lat przeznaczając na ten cel 1,5 mld zł.⁶¹³ Najważniejszą część tej sumy miała być poświęcona na zakup udziałów w naziemnej stacji telewizyjnej.⁶¹⁴ W grę wchodziła także ekspansja na rynki medialne środkowej Europy.

Na wybór nowej strategii wpłynęły przede wszystkim ograniczone możliwości rozwoju Gazety Wyborczej, w mniejszym zaś ataki ze strony konkurencji.⁶¹⁵ Ważne było też przeświadczenie, iż prasa, choć rentowna, w dalszej perspektywie będzie przegrywać konkurencję multimedialną z mediami elektronicznymi. Poczytność gazet będzie malała, a wraz z nią dochody wydawców. Wskazywałyby na to wyniki Agory, które nie można

⁶⁰⁸ Nad zwiększeniem aktywności w regionach Agora pracuje od 1998 roku, kiedy to spółka powołała dział sprzedaży do wydań lokalnych, zwany „Agencją – Lokal”.

⁶⁰⁹ Regionalne dodatki Gazety Wyborczej powstawały od 1990 roku. Do 1993 roku było ich już 18, a w 2002 roku 20.

⁶¹⁰ „Z czasem oddziały stały się fantastyczną metodą na dotarcie do lokalnych reklamodawców. (...) Firma ma bowiem klientów ogólnopolskich i lokalnych”. A. Kaniewski, op.cit., s. 60.

⁶¹¹ „Gazeta osiągnęła maksymalny pułap na rynku prasy codziennej”. K. Prewęcka, Logo jak sztandar, „Media i Marketing Polska”, 29 listopada – 12 grudnia 2001, s. 22, K. Prewęcka, Strategia: regiony. Agora S.A. sięga po kolejne źródła dochodu, „Media i Marketing Polska”, Raport specjalny: Dzienniki, wrzesień 2000, s. 8.

⁶¹² Była to wyraźna zmiana, albowiem wcześniejszy, trzyletni plan inwestycyjny z 1998 roku zakładał przeznaczenie 80 mln USD na budowę drukarni w Tychach i Pile, budowę centrali Agory w Warszawie i inwestycje w lokalne stacje radiowe.

⁶¹³ K. Prewęcka, PR, Dużo do wydania. Agora musi inwestować, ale rynek jest ograniczony, „Media i Marketing Polska”, 7-20.III.2002, s. 21.

⁶¹⁴ Spekulacje na temat zakupu przez spółkę telewizji Polsat pojawiły się w 2001 roku. Sama Agora potwierdziła jedynie zainteresowanie co najmniej 40 proc. pakietem udziałów w telewizji naziemnej. Na rynku medialnym wskazywano, że Agora znalazła się na tzw. krótkiej liście potencjalnych inwestorów Polsatu, obok News. Corp. Ruperta Murdocha. Por. M. Grządka, P. Machul, op. cit., s. 5. Wcześniejsza doświadczenia Agory nie były korzystne dla spółki. Agora prowadziła rozmowy w sprawie współpracy z TVN, ale ostatecznie nabyła 20 proc. w telewizyjnej Korporacji Partycypacyjnej SA, właściciela Canal Plus Polska, które później odsprzedała ze stratą.

⁶¹⁵ Ograniczone było także pole manewru na rynku medialnym. R. Gluza, Biznes codzienny, „Press”, sierpień 2002, s. 42.

tłumaczyć jedynie recesją.⁶¹⁶ Tempo przyrostu zysków malało bowiem, podobnie jak tempo wzrostu przychodów spółki z wydawania Gazety Wyborczej. Powyższe motywy nie przeszkodziły jednak Agorze w inwestycjach w magazynowe wydawnictwa prasowe.

W ramach nowej strategii Agora nabyła firmę AMS, lidera na polskim rynku reklamy zewnętrznej uzyskując kontrolę nad ok. 30 proc. tablic reklamowych w Polsce, ale przegrała rywalizację o zakup kolejnej dużej firmy reklamy zewnętrznej, Europlakat tracąc szansę na uzyskanie pozycji trwałego lidera na rynku polskiej reklamy zewnętrznej.⁶¹⁷ Pozycja AMS na rynku była jednak na tyle silna, że pozwoliła formułować wnioski, iż firma ta wraz ze Stroer out of home media – obie spółki dysponują razem ok. 80 proc. rynku polskiej reklamy zewnętrznej - wyznacza na tym rynku trendy.⁶¹⁸ Konsekwencją zakupu AMS było jednak także włączenie do grupy Agory podmiotu, który okazał się deficytowy.⁶¹⁹

Inną znaczącą inwestycją był zakup od wydawnictwa Prószyński i S-ka czternastu magazynów, w tym tak znanych, jak *Poradnik Domowy* i *Cztery Kąty*.⁶²⁰ Wcześniej Agora nabyła rozdawany w restauracjach i klubach dużych miast *City Magazine*, który jednak z czasem zamknięto jako nierentowny.⁶²¹ Także w dużych ośrodkach miejskich rozdawano bezpłatne gazety Agory o tytule *Metro*. Wydawnicze inwestycje polegały również na zakupie miesięcznika *Świat Motocykli*, rocznika *Motocykle Świata* oraz kwartalników *Biblioteka Świata Motocykli* i *Świat Skuterów*.⁶²²

Jeszcze w 1996 roku Agora dokonała pierwszych zakupów radiowych rozgłośni lokalnych. Pod koniec 2004 roku dysponowała już 27 stacjami, w tym dwoma stowarzyszonymi i jedną ponadregionalną.⁶²³ Równolegle trwał rozwój projektu internetowego *Gazeta.pl*.⁶²⁴

Generalnie budowa koncernu medialnego Agory była przedsięwzięciem unikatowym pod względem skali. Okazała się jednak bardzo kosztowna i odbiła się m.in. na spadającym tempie wzrostu zysków, a nawet okresowym ujemnym wynikiem netto (rysunek 55).⁶²⁵

⁶¹⁶ W latach 1999 – 2002 malał wzrost przychodów Agory. W 1999 roku wynosiły one 695 mln zł, w 2000 roku – 777 mln zł, w 2001 roku – 785 mln zł, a w 2002 roku 795 mln zł.

⁶¹⁷ A.B., *Pesymistyczne...*, op. cit. s. B 4. A. Olbrot, *Lifting AMS*, „Press” VI.2003, s. 16.

⁶¹⁸ Szerzej: M. Zgutka, *Agora kontra Stroer*, „Press” XI. 2002, s. 70 – 73.

⁶¹⁹ Zakup AMS nastąpił w okresie głębokiej dekonunktury na rynku outdooru – w 2001 roku na skutek regulacji prawnych dotyczących reklamy branża utraciła dwóch podstawowych partnerów: firmy tytoniowe i browary i jej przychody spadły o ponad 30 proc. Źródłem pozycji kłopotów tej branży należy także upatrywać w braku powszechnie uznanych za reprezentatywne dla wszystkich uczestników rynku badań efektywności nośników. Szerzej: Tamże, s. 70 – 73.

⁶²⁰ Tłumacząc wybór Agory, jako nabywcy, właściciele firmy Prószyński i S-ka wskazywali, że zobowiązała się ona utrzymania kupowane magazyny na rynku. M. Bratkowska, *Fenix w popiołach*, „Press”, III. 2002, s. 65.

⁶²¹ Pismo ma swoje lokalne edycje w Trójmieście, Poznaniu, Krakowie, Katowicach, Wrocławiu i Łodzi. Jego średni nakład wzrósł do 165 tys. z 142 tys. w ciągu roku. Spadły natomiast dochody reklamowe pisma.

⁶²² Agora kupiła je od wydawnictwa *Auto Moto Sport* pod koniec 2002 roku. Na koniec I półrocza 2002 roku średni nakład *Świata motocykli* wyniósł 60,5 tys. egzemplarzy, a średnia sprzedaż – 37,8 tys. egzemplarzy. Polska Agencja Prasowa, *Zakup Agory*, „Rzeczpospolita”, 7 listopad 2002, s. B1.

⁶²³ Udział lokalnych radiostacji Agory w rynku reklamy radiowej wyniósł w 2002 roku 12,2 proc. B. Goczał, *Punkt po punkcie*, „Press”, VIII. 2002, s. 33. Pierwsze radiowe inwestycje Agory miały miejsce na początku lat 90. Agora nabyła 11,8 proc. w debiutującym wówczas Radiu Zet. W styczniu 1998 roku odsprzedała je spółce Eurozet, która do dziś jest właścicielem Radia Zet. Do dalszych projektów radiowych powołano spółkę AC radio, w którym Agora dysponuje 51 proc. (49 proc. ma Cox Enterprises, amerykański partner wydawcy gazety *Wyborczej*).

⁶²⁴ Według nieoficjalnych danych, jego powstanie pochłonęło ok. 40 mln zł. Portal *Gazety* wystartował z blisko rocznym opóźnieniem w stosunku do zapowiedzi.

⁶²⁵ Od I półrocza 2002 roku skonsolidowany raport spółki odzwierciedla wyniki radiostacji – same przychody stacji radiowych Agory z reklamy wyniosły w 2002 roku 40,8 mln zł, przy ich stracie netto 9,7 mln zł. Od II kwartału do wyników Agory zaliczane są także przychody z czasopism, które w okresie IV – XII 2002 wyniosły 46,1 mln zł przy stracie netto 0,5 mln zł. W II kwartale w skład Grupy weszła także spółka AMS. Od IV kwartału AMS był konsolidowany metodą pełną. Przychody w 2002 roku zamknęły się kwotą 102,8 mln zł,

Uzyskano wzrost przychodów całej grupy Agora, ale nie przyniosły powodzenia w postaci wartościowej dywersyfikacji działalności, gdyż Gazeta Wyborcza pozostała głównym źródłem nie tylko przychodów, ale przede wszystkim zysków.

Rynek nie wskazywał na porażkę obranej przez Agorę w 2001 roku strategii, podkreślano raczej powszechnie znane bariery na drodze jej realizacji: recesję na rynku reklamy, ekspansję koncernu Axela Springera (dziennik Fakt) i ograniczający wpływ otoczenia politycznego na próby rozwoju. Ale były też dyskutowane nieprzejrzyste relacje w kierownictwie spółki i panujący w niej nastrój niepewności.⁶²⁶ Wszystko to złożyło się na oceny o „braku klarownej strategii” i potrzebę jej ponownego sformułowania. Takie określenia, jak: „brak klarownej strategii jest jedną z najgorszych rzeczy, jaka się mogła przytrafić spółce notowanej na giełdzie” oraz „akcjonariusze oczekiwali nowej strategii” – towarzyszyły wydawcy Gazety Wyborczej w 2003 i 2004 roku.⁶²⁷ Przedstawiciele konkurencyjnych wydawnictw komentowali, że: „Agora utworzyła sobie zbyt dużo frontów, na których nie brakuje mocnych przeciwników. AMS musi walczyć z bogatszym Stroerem, rozgłośnię z Brokerem FM (RFM FM) i Eurozetem (Radio Zet), a na rynku czasopism Agora z mocnymi Axel Springer Polska i Wydawnictwem Bauer”.⁶²⁸ Łagodząc wydźwięk tych twierdzeń Agora informowała akcjonariuszy o pozytywnych efektach działania spółki w 2004 roku: spadku kosztów firmy o ok. 40 mln zł i przeznaczeniu zaoszczędzonych kwot m.in. na nowe projekty oraz promocję Gazety Wyborczej (koszty promocji wyniosły w 2004 roku ok. 65 mln zł).⁶²⁹

W istocie na żadnym z rynków na którym Agora zdecydowała się konkurować nie uzyskiwała pozycji tak znaczącej, jak na rynku dzienników. Zakup AMS określano z perspektywy późniejszych prac restrukturyzacyjnych i ich kosztów jako zbyt drogi, a grupa lokalnych rozgłośni jest słabą – jej udział w rynku ogólnopolskim zmalał do 3,9 proc. (VI-VIII 2004, SMG/KRC). Nie brakowało przy tym spekulacji, że Agora będzie chciała ją sprzedać.⁶³⁰

przy stracie netto 52,2 mln zł. W tej sytuacji Agora wsparła w 2002 roku AMS kwotą 65 mln zł, dysponując pod koniec tego roku 49,5 mln zł wolnej gotówki i 139,5 mln zł kredytu z dostępnej linii kredytowej w wysokości 500 mln zł, [www. Agora.pl](http://www.Agora.pl). Znaczne koszty związane z inwestycjami stały się także okazją do komentarzy, iż: „Droga do przekształcenia się Agory z wydawcy w prawdziwe imperium multimedialne, mimo budowy fundamentów, jest ciągle długa”. K. Prewęcka (red.), Agora, „Media i Marketing Polska”. Raport specjalny. Dzienniki, październik 2001, s. 10.

⁶²⁶ Szerzej: G. Kopacz, CP, Quo vadis Agoro?, „Press” X. 2004 s. 30 – 33.

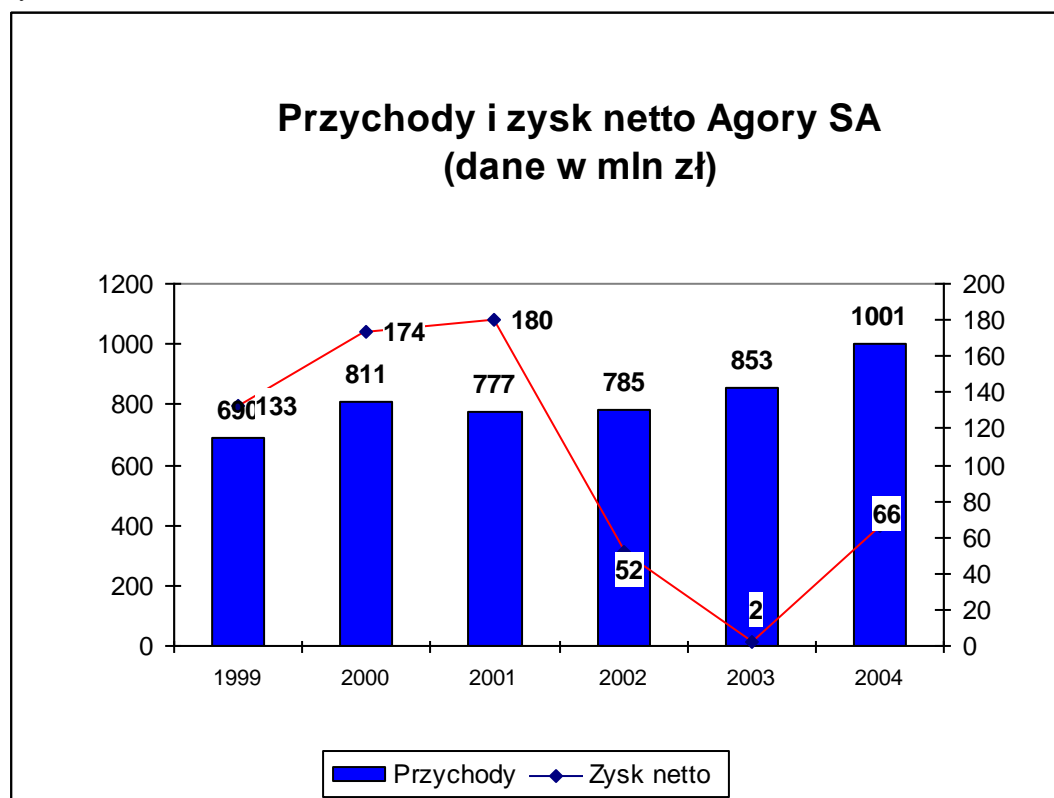
⁶²⁷ Tamże, s. 30 – 33.

⁶²⁸ Wypowiedź Z. Bębenka, przewodniczącego rady nadzorczej Zjednoczonych Przedsiębiorstw Rozrywkowych S.A. Szerzej: Tamże, s. 30 – 33.

⁶²⁹ M. Samcik, Agora zarobiła, wypłaci dywidendę, „Gazeta Wyborcza” 15.II.2005, s. 24.

⁶³⁰ Szerzej: G. Kopacz, CP, op. cit., s. 30 – 33.

Rysunek 55.



Źródło: Agora S.A.

Wiosną 2004 roku zadebiutował wydawany przez Agorę miesięcznik dla kobiet *Avanti* i jego sprzedaż ustabilizowała się na poziomie 150 tys. egz. Jego specyficzny charakter przewodnika po sklepach, czyli tzw. pisma shoppingowego i brak reportaży, wywiadów wskazywał na jednoznaczne nastawienie na pozyskiwanie reklam. Docelową grupą pisma są kobiety w wieku 18 – 35 lat, mieszkanki dużych miast – grupa ta pokrywa się zatem z grupą docelową *Gazety Wyborczej*.⁶³¹ *Avanti* i debiutujący w 2005 roku magazyn *Look* dołączyły do grona czasopism Agory, które jako całość przynosiły w 2004 roku straty ze względu na duże nakłady promocyjne i którym, jak wskazywano, brakowało lidera.⁶³²

Niepowodzeniem zakończyły się natomiast kilkuletnie zabiegi Agory wokół zakupu Wydawnictw Szkolnych i Pedagogicznych, lidera na polskim rynku podręczników szkolnych i wydawcę dwóch periodyków – *Świat Nauki* i *Świat Techniki*. Tymczasem inwestycję tę traktowano priorytetowo. Jej zablokowanie w 2003 roku przez rząd Agora oceniała jako torpedowanie jej rozwoju.⁶³³ Ostateczne wycofanie się Agory z zakupu 30 – 60 proc. akcji WSiP traktowano jednak także jako „brak strategii” i niezrozumiały ruch Agory.⁶³⁴

Tym krytycznym uwagom towarzyszyły i inne podkreślające jako całość znaczenie strategii marketingowej dla tak dużej grupy medialnej: kosztowny i skomplikowany proces dostosowania do nowej kultury korporacyjnej i sanacji czasopism należących uprzednio do Prószyńskiego i S-ki, kontrowersje wokół zaangażowania się w lokalne rozgłoszenie radiowe oraz ograniczone możliwości rozwoju na polskim rynku skłaniające do rozpatrzenia

⁶³¹ Szerzej: A. Nalewajk, R. Zygmunt, *Magazyn do zakupów*, „Press” II. 2004, s. 14 – 15.

⁶³² Szerzej: G. Kopacz, CP, op. cit., s. 30 – 33.

⁶³³ G. Kopacz, *Nadmiar kasy*, „Press” 2004. VIII, s. 30.

⁶³⁴ Przedstawiciele zarządu Agory tłumaczyli wycofanie się ze starań o WSiP brakiem dostatecznych informacji na temat spółki. Szerzej: Tamże, s. 30. Ostatecznie znaczący pakiet WSIP nabyło konsorcjum Advent International – CA IB PRE IPO Investment I, które ma na polskim rynku także znaczący pakiet w Radiu Zet.

obecności na rynkach zagranicznych.⁶³⁵ Wskazywano też przeszkody natury politycznej stające na drodze rozwoju spółki. Przedmiotem publicznych wypowiedzi stały się też kłopoty Agory ze znalezieniem nowych, atrakcyjnych dla akcjonariuszy inwestycji i, mimo prób dywersyfikacji, nadal znaczące uzależnienie pozycji spółki od sytuacji jej podstawowego produktu, czyli Gazety Wyborczej – stanowiła ona w 2004 roku, razem z internetem, źródło 75 proc. przychodów grupa Agora S.A.⁶³⁶ Reasumując: całość obronnych działań Agory określono wręcz jako „upadek mitu” niekwestionowanej pozycji lidera, a informacje o nowym projekcie gazety bezpośrednio godzącej w docelową grupę Gazety Wyborczej opisywano, że: „jeszcze niedawno zupełnie abstrakcyjny, dziś pomysł ten ma wszelkie szanse powodzenia”.⁶³⁷

Na bardzo dobrym poziomie pozostawała natomiast sytuacja finansowa Agory. W 2004 roku spółka zakończyła I etap restrukturyzacji. Jej finansowe efekty zarząd spółki szacował na 42 mln zł oszczędności rocznie, począwszy od 2005 roku.⁶³⁸

Jak wynika z powyższych zapisów Gazeta Wyborcza, jako lider na rynku codziennej prasy ogólnopolskiej, obrała strategię dyferencjacji, czyli rozbudowywania i różnicowania oferty, tak by okazała się ona unikalna na rynku i pozycję taką zachowała także po debiucie Faktu. Ta niepowtarzalność Gazety skutecznie chroniła ją przed konkurencyjną rywalizacją ze względu na dużą lojalność czytelników i wynikającą z niej mniejszą wrażliwość na cenę gazety i cenę żadaną od reklamodawców za dostęp do jej audytorium. Jednocześnie pozwalała na zwiększenie marży, która pomimo recesji i znacznych kosztów związanych z inwestycjami okazała się wystarczająca do uzyskania coraz większych zysków. Znaczna marża i coraz silniejsza pozycja Gazety, wynikająca także z dysponowania przez nią największym budżetem reklamowym, oraz potencjalne koszty związane z przewyższaniem unikalności jej marki, okazały się także skutecznymi barierami wejścia nowego konkurenta na rynek gazet ogólnopolskich.⁶³⁹

W okresie wzrostu i w początkowym stadium okresu dojrzewania rynku (dojrzałości wzrostowej) Gazeta skupiała się na doskonaleniu jakości, wprowadzaniu nowych produktów i dodatków tematycznych, oraz wchodzeniu w nowe segmenty rynku. Jednocześnie kierowano się strategią zwiększania całkowitego popytu pozyskując w regionach nowych czytelników i reklamodawców. Gdy rynek wszedł w stadium recesji, wydawca Gazety Wyborczej obrał strategię budowy koncernu multimedialnego, skupiając się tym samym na zwiększaniu udziału w rynku poprzez przejmowanie konkurentów intermedialnych (nabywanie innych wydawnictw, rozgłośni radiowych i firm reklamy zewnętrznej), odbieranie klientów konkurentom i pozyskiwanie lojalności nabywców (głównie poprzez promocję prenumeraty).

Rzeczpospolita zajmuje na rynku prasy ogólnopolskiej pozycję specjalisty rynkowego, który obrał strategię ostrożnego, nie agresywnego konkurowania. Na taką strategię wpływał przede wszystkim głęboki wieloletni konflikt pomiędzy głównymi udziałowcami wydawnictwa Presspublika, wydającego Rzeczpospolitą.⁶⁴⁰ Pozycja dziennika jest silna, a

⁶³⁵ Sugestie zaangażowania Agory na rynku Ukrainy zawiera m.in. G. Kopacz, CP, op. cit., „Press” 2004 X, s. 30 – 33.

⁶³⁶ Agora S.A.

⁶³⁷ P. Cudny, Jest dobrze, będzie lepiej, „Brief” I.2005, s. 6.

⁶³⁸ Komentarz zarządu Agory SA do raportu za 2004 rok, s. 4.

⁶³⁹ W latach 1999 – 2002 odnotowano kilkakrotne próby przygotowania nowego, dużego pod względem nakładu dziennika ogólnopolskiego. Najpoważniejsza miała miejsce w latach 2001 – 2002, kiedy to nową wielkonakładową gazetę przygotowywało wydawnictwo Axel Springer. Dziennik, o nakładzie ok. 400 tys. egzemplarzy miał wypełnić lukę rynkową pomiędzy Super Expressem, a Gazetą Wyborczą. Koszt inwestycji szacowano w 2002 roku na ok. 400 mln zł. Gazeta miała jednak zadebiutować na rynku dopiero jesienią 2003 roku.

⁶⁴⁰ Rozwój Rzeczpospolitej był ograniczony od 1996 roku. Wcześniej wiązał się z francuskimi inwestycjami koncernu Hersanta. Grupa Roberta Hersanta objęła w 1991 roku 49 proc. udziałów w wydającej Rzeczpospolitą

sama specjalizacja na tyle skutecznie realizowana, że pozwala na ominięcie konieczności zajmowania pozycji niskich kosztów.⁶⁴¹ Rzeczpospolita jest tzw. specjalistą końcowym, specjalizującym się w obsłudze kilku grup nabywców ostatecznych (czytelników i reklamodawców). Jest też równocześnie specjalistą produktowym dostarczającym informacje gospodarcze i prawne.

Ograniczenie zakresu działalności do kilku rynków wskazywało, że Rzeczpospolita kieruje się też, wedle klasyfikacji Portera, strategią koncentracji starając się szczególnie dobrze obsługiwać wybrane segmenty czytelników i reklamodawców osiągnąć wśród nich pozycję lidera zaspokajającego w najlepszym stopniu ich potrzeby. Koncentracja ta prowadziła do osiągnięcia przez Rzeczpospolitą dobrych wyników finansowych (także dzięki możliwości żądania przez Rzeczpospolitą wyższej ceny za produkt) i na zachowanie stabilnego poziomu czytelnictwa w wybranych segmentach rynkowych oraz niezachwianego poziomu sprzedaży egzemplarzowej i wzrost prenumeraty.

Jako rynkowy specjalista Rzeczpospolita podążała drogą tworzenia kolejnych nisz, ich poszerzania i obrony. Odbywało się to poprzez wydawanie specjalistycznych dodatków redakcyjnych dotyczących różnych branż gospodarki. Miały one finansowo – prawny charakter, odpowiadający rynkowej specjalizacji dziennika. Jako uczestnik rynku znajdującego się w fazie wzrostu i następnie dojrzewania, nacechowanego zatem wzmoczoną konkurencją, gazeta przykładła coraz większą wagę do ograniczenia kosztów i wzrostu jakości, ale jednocześnie malał jej zysk i zredukowano zatrudnienie.

Wydawca Faktu przyjął konkurencyjną strategię agresywnego konkurowania i różnicowania tworząc agresywny w stosowaniu środków redakcyjnych tabloid. Najpierw jako pretendent, później jako lider rynku czytelniczego Fakt dążył, także poprzez silne promocyjne eksponowanie kreowanego „unikatowego charakteru” (jedynej gazety „programowo stojącej po stronie czytelnika”) do dominacji we własnym segmencie rynkowym i maksymalizacji przychodów reklamowych oferując najliczniejszą grupę czytelników. Dziennik dostarczał swoim czytelnikom unikatową mieszankę sensacji, publicystki – wszystko to

nowo powstałej spółce Presspublica. Francuzi posiłkowali się doświadczeniami z wydawania gazety Le Figaro. Do spółki wnieśli nowy system pracy, nowoczesną maszynę offsetową i sprzęt komputerowy. Łączną wartość ówczesnych inwestycji oszacowano na 4,5 mln USD. W 1995 roku, w obliczu potencjalnej decyzji rządu o przekształceniu wydawcy Rzeczpospolitej, Presspubliki w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, strona francuska odkupiła 2 proc. udziałów. Płacąc za 2 proc. 2,595 mln USD Francuzi zobowiązali się jednocześnie do kolejnej modernizacji redakcyjnego systemu komputerowego oraz budowy samodzielnej drukarni.

W 1996 roku Norweska Orkla Media kupiła od Francuzów 51 proc. udziałów w Presspublice i 50, 8 proc. w drukarni gazety Warszaw Print. Wówczas rozpoczął się konflikt pomiędzy udziałowcami. „Spór bierze się z fatalnie - dla strony polskiej – sformułowanej umowy spółki, która daje dużą przewagę większemu udziałowcowi. Orkla dysponuje większością głosów na Zgromadzeniu Wspólników, tylko niektóre uchwały muszą przechodzić większością 80 proc., umowa wyszczególnia te przypadki. Orkla ma także możliwość przeforsowania uchwał w zarządzie. Zgodnie z umową spółki, zarząd podejmuje uchwały większością głosów, lecz w razie równowagi głos decydujący ma prezes. Ta możliwość została stworzona za czasów Francuzów na wypadek drobnych spraw, o których prezes zarządu mógłby decydować sam. Ponieważ nie zapisano tego zastrzeżenia, wspólnik norweski stosuje je bez względu na ważkość decyzji. Prezesa zarządu mianuje rada nadzorcza, lecz kandydata wskazuje Orkla. Radę wybiera większością 80 proc. Zgromadzenie Wspólników. Przewodniczącego rady wskazuje strona polska. Lecz większość w niej (4:3) mają Norwegowie.” R. Gluza, „Rzeczpospolita” obojga narodów, „Press”, lipiec 2000, s. 20-21.

Orkla Media wielokrotnie ponawiała zainteresowanie zakupem kolejnych pakietów akcji Presspubliki. W 2002 roku złożyła w tej sprawie polskiemu rządowi oficjalną deklarację, tym razem chodziło o 10 – 15 proc. Była też zainteresowana pozyskaniem polskiego strategicznego partnera oraz zakupem rozgłośni radiowych i stacji telewizyjnych: „To logiczna konsekwencja naszej strategii; chcemy być we wszystkich segmentach medialnych, także elektronicznych, m.in. w radiu. Jeśli pojawi się możliwość kupna udziałów w stacji telewizyjnej, również będziemy zainteresowani”. A. Błaszczak, Najpierw prasa, potem radio, a może i telewizja, „Rzeczpospolita”, 7.VI.2002, s. B.

⁶⁴¹ Zyski netto Presspubliki w latach 1999 – 2002 wynosił 10 – 20 mln zł.

podporządkowane satysfakcji z piętnowania prawdziwych i domniemyanych niegodziwości, zwłaszcza przedstawicieli wszelkich władz.

Super Express kierował się do pojawienia się na rynku dziennika Fakt strategią zróżnicowania, czyli stworzenia produktu unikatowego na rynku. Najpierw odbywało się to poprzez propozycje gazety rozrywkowo – informacyjnej, później, od 2002 roku, popularnej gazety o charakterze poradnikowym. Pod względem stosowanych ruchów konkurencyjnych do 2002 roku Super Express zajmował pozycję pretendenta rynkowego. Jego celem nie był jednak atak na pozycje zajmowane przez Gazetę Wyborczą, tylko poprawa zyskowności poprzez powiększenie udziału w zajmowanych segmentach rynku. Kolejny zwrot nastąpił, gdy Super Express zaczął odchodzić ponownie od formuły tabloidu stawiającego na dziennikarstwo śledcze na rzecz „tematów kreowanych i odnoszących się do życia gwiazd”.⁶⁴²

Pozycja konkurencyjna Super Expressu była jednak z roku na rok coraz słabsza. Dziennik nie dostarczał na tyle wystarczającej wartości dla czytelników i reklamodawców, by zahamować i odwrócić spadkowy trend sprzedaży i przychodów reklamowych. Choć do wejścia na rynek Faktu wyraźnie wyróżniał się wśród gazet ogólnopolskich, przegrywał konkurencję z podobnie spozycjonowanymi i adresowanymi do tego samego segmentu rynkowego magazynami (tygodnikami i miesięcznikami), a także konkurencję multimedialną ze stacjami telewizyjnymi. Gazecie w dalszej perspektywie groziło ugrzęźnięcie, które byłoby także konsekwencją malejącego zapotrzebowania czytelników na to, co stanowiło w przypadku Super Expressu przedmiot zróżnicowania. To niebezpieczeństwo potęgował również m.in. powszechny na europejskich rynkach trend spadku zainteresowania „wiadomościami jako rozrywką” i wzrost zainteresowania „wiadomościami, które można wykorzystać”.⁶⁴³

W tej sytuacji w 2002 zmieniła się strategia Super Expressu, który zaatakował z flanki pozycje Gazety Wyborczej zajmowane przez jej dodatki komercyjne, a więc te które z punktu widzenia przychodów reklamowych należą do najbardziej zyskownych elementów polskiej prasy. Skrzydłowy atak Super Expressu poprzedziło odkrycie potrzeb, które nie są w dostateczny sposób zaspokajane przez dodatki Gazety. Adresatem nowo powstałych na tym założeniu poradnikowych segmentów Super Expressu byli ci czytelnicy, którzy szukali w dodatkach Gazety Wyborczej (i nie znajdowali) przystępnie podanych porad pomagających w kwestiach finansowych, gospodarczych bądź kontaktach z instytucjami i urzędami itp. Ewentualne powodzenie ataku miało przyczynić się do zmiany opinii o Super Expressie jako mało wiarygodnym piśmie plotkarskim i, w konsekwencji, uczynić z niego gazetę bardziej pragmatyczną, atrakcyjną dla reklamodawców. Atakując w ten sposób Super Express musiał jednak pokonać znaczącą barierę, jaką była lojalność czytelników wobec Gazety Wyborczej. Ostatecznie efekt starań Super Expressu okazał się nie zadowalający i gazeta dokonała kolejnej korekty strategii wracając do korzeni tabloidu adresowanego do odbiorców zainteresowanych treścią sensacyjno – plotkarską. Wszystko to działo się w obliczu rosnącego zagrożenia konkurencyjnego ze strony Faktu.⁶⁴⁴

Zarówno Życie, jak i Trybuna zajmowały w latach 1999 – 2001 pozycję specjalistów rynkowych. Obie gazety obsługiwały niewielkie segmenty rynku, którymi inne wydawnictwa

⁶⁴² G. Kopacz, Superexpressowa redukcja, „Press” VII.2004, s. 12 – 13.

⁶⁴³ „Mniej osób wymaga, aby gazeta ich zabawiała lub dostarczała im pożywki do rozmów. Zamiast tego ludzie szukają praktycznych porad, mogących pomóc im w życiu codziennym”. J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 287.

⁶⁴⁴ Konkurencja Faktu wymusiła na wydawcy Super Expressu także znaczące redukcje kosztów. Do końca 2004 roku z Media Expressu odeszło w ramach zwolnień 98 osób (z 516 zatrudnionych). Według wydawcy Super Expressu, prezesa Media Express Zbigniewa Bębenka: „Zwolnienia są konieczne. Kiedy na rynku pojawił się nowy konkurent, trudniej zwiększyć zyski, więc musimy znacząco zmniejszyć koszty.” G. Kopacz, Superexpressowa..., op. cit., s. 12 – 13.

nie interesowały się, bądź interesowały w małym stopniu. Z punktu widzenia zasięgu geograficznego gazety te działały na całym rynku, ale z punktu widzenia obranych rynków celowych docierały do niewielkich segmentów czytelniczych.⁶⁴⁵ Gazety te były specjalistami końcowymi dostarczając bieżące informacje i komentarze sprofilowane pod względem politycznym (z odmiennych pozycji). W obu przypadkach wiązało się to z podobnym ryzykiem: zanikiem nisz rynkowych, jakie gazety te zajmowały.

Życie do 2001 roku kierowało się strategią koncentracji na jednej grupie nabywców: czytelników poszukujących informacji i komentarzy podawanych z jednoznacznie politycznego, prawicowego punktu widzenia. Gazeta starała się te potrzeby zaspokajać podporządkowując temu celowi całą swą działalność. Choć z perspektywy całego rynku czytelniczego strategia taka nie zapewniała niskich kosztów, czy zróżnicowania, miała zapewnić oba te walory w odniesieniu do wąskiego segmentu rynku. W praktyce cele te nie zostały osiągnięte i do 2001 roku Życie znalazło się na skrajnie słabej pozycji konkurencyjnej. Jego udział w rynku był marginalny, brakowało niezbędnych inwestycji, gazeta była nierentowna. Podjęta w 2001 roku próba wyjścia z pozycji ugrzęźnięcia i obrania strategii koncentracji na nowym, diametralnie różnym od poprzedniego segmencie rynkowym oparła się na założeniu, że Życie może go sprawniej i skuteczniej obsłużyć niż jego konkurenci, uzyskując jednocześnie efekt zróżnicowania wynikającego z lepszego zaspokojenia potrzeb nowego segmentu czytelniczego i uzyskania tym samym przewagi konkurencyjnej.⁶⁴⁶ Segment ten był bowiem bardzo atrakcyjny jako adresat kampanii promocyjnych i, jak wynikało z badań, obsługiwany przez lidera rynku (Gazetę Wyborczą, a przede wszystkim jej tzw. komercyjne dodatki) w sposób niedostateczny. Pierwsze trzy miesiące pod debiucie nowego zmodernizowanego Życia zadawały się potwierdzać sukces nowej strategii. Przede wszystkim wzrosła sprzedaż egzemplarzowa dziennika.⁶⁴⁷ Zmienił się także, i radykalnie, czytelnik – po gazetę zaczęli sięgać czytelnicy stroniący wcześniej od tego tytułu. Gdy jednak sprzedaż gazety zaczęła maleć, a przychody reklamowe okazały się niewystarczające, Życie wpadło w pułapkę szybkiej zmiany strategii z jednej na drugą.⁶⁴⁸ Starano się wówczas pogodzić elementy nowej strategii i starej i, w konsekwencji, w obliczu problemów finansowych grupy wydawniczej nie utrzymało się na rynku.⁶⁴⁹

Trybuna konsekwentnie kierowała się strategią koncentracji na wąskiej grupie nabywców. Strategia ta zapewniła zróżnicowanie i przysporzyła Trybunie zdecydowaną przewagę konkurencyjną nad innymi wydawnictwami prasy ogólnopolskiej w wąskim segmencie rynku czytelniczego, gdyż zapewniała czytelnikom tego sektora największe korzyści. Stała się też unikatowa na rynku, co chroniło ją przed skuteczną konkurencyjną rywalizacją. Ważna okazała się przy tym znacząca lojalność czytelników i wiążąca się z nią mniejsza wrażliwość odbiorców na cenę gazety.

⁶⁴⁵ Życie i Trybuna docierały przeciętnie do ok. 32 tys. punktów sprzedaży w całej Polsce. Zapewniało to m.in. minimalne, ale wystarczające nasycenie sieci kolporterskiej.

⁶⁴⁶ Na obranie strategii koncentracji na nowym segmencie rynkowym decydujący wpływ miał nowy właściciel grupa medialna 4 Media. Życie było najważniejszym elementem grupy, na którą składały się ponadto: gazety bezpłatne, kilkanaście lokalnych dzienników i sieci lokalnych rozgłośni radiowych oraz agencja reklamowej Czas i Media, drukarnie i firma kolporterska.

⁶⁴⁷ Wzrost sprzedaży w miesiącach wrzesień – grudzień 2001 roku sięgał 15 – 30 proc. w stosunku do pierwszych poprzednich miesięcy tego roku.

⁶⁴⁸ Jeszcze w 2001 roku zaniechana została, ze względów finansowych, promocja Życia, niewystarczające okazało się także dokapitalizowanie spółki wydającej gazetę. Równocześnie nasiliły się przypadki nie dowiezienia gazety na czas do punktów sprzedaży. W okresie 10 wrzesień – 30 grudzień 2001 roku było ich ponad 60.

⁶⁴⁹ Wcześniej doszło do generalnego obniżania kosztów, m.in. poprzez bliską współpracę z Prawem i Gospodarką, innym ogólnopolskim dziennikiem wydawanym przez spółkę DWWS, wydawcę Życia.

Trybuna docierała jednak do malejącego segmentu rynku, nieatrakcyjnego z punktu widzenia reklamowego. Były to podstawowe przyczyny jej ugrzęźnięcia na bardzo słabej pozycji konkurencyjnej. Jej udział na rynku czytelnicznym i reklamowym dzienników ogólnopolskich był symboliczny, a uzyskiwane dochody nie pozwalały w dłuższym okresie na osiągnięcie zysków.

5. Strategie marketingowe wydawnictw prasy ogólnopolskiej

5.1.Strategie produktu

W pierwszych latach obecnej dekady rynek prasowy dzienników ogólnopolskich znajdował się w fazie dojrzałości i wspólną cechą wydawnictw było obieranie przez nie strategii modyfikacji produktów, tak by zwiększyć zainteresowanie czytelników i reklamodawców. Najbardziej widocznym przejawem tej strategii była tendencja do poprawy stylu poprzez wizualizację gazet, czyli doskonalenia sposobu ich łamania, wprowadzenie koloru w druku, korzystania przez redakcje z coraz większej liczby zdjęć i infografik itp. Dzienniki (przede wszystkim Fakt i Super Express, ale także Gazeta Wyborcza, a nawet Rzeczpospolita) stawały się w coraz większym stopniu czymś, co się ogląda, a nie czyta, a szata graficzna stała się ważnym elementem realizacji strategii wydawcy.⁶⁵⁰ Powszechnie wprowadzana wizualizacja w formie dużego nagromadzenia zdjęć i infografik oraz rysunków była także wyrazem upodabniania się papierowego wydania do wydania elektronicznego.

Drugim ważnym przejawem zmian był wzrost wpływu interakcji z czytelnikami na merytoryczną zawartość gazet. Za standard w większości dzienników przyjęte zostało podawanie w codziennych wydaniach możliwie dużej liczby nazwisk czytelników i bohaterów publikacji (najlepiej jako podpisy pod zdjęciami), organizowanie konkursów, akcji społecznych i eksponowanie listów do redakcji na najważniejszych stronach pism. Takie działania były często reakcjami wydawców na wyniki badań organizowanych przez redakcje. Powszechne stały się bowiem tzw. fokusy, czyli rejestrowane, a następnie analizowane w gronie przedstawicieli redakcji i działów marketingu spotkania z czytelnikami, którzy dzielili się uwagami na temat kolejnych wydań gazet bądź części tych wydań. Na podstawie powstałych po fokusach analiz redakcje dostosowywały merytoryczną zawartość gazet do oczekiwań poszczególnych grup czytelnicznych. Praktyka ta dotyczyła przede wszystkim Super Expressu.

W powyższe działania wpisywało się zjawisko, które można ująć, jako wzrost medialnego znaczenia sfery prywatności kosztem sfery publicznej. Wydarzenia polityczne (w wymiarze wewnętrznym i międzynarodowym) i makroekonomiczne traciły bowiem na znaczeniu w wymiarze medialnym w konfrontacji z powszechnym zjawiskiem upubliczniania przez prasę codzienną życia prywatnego. Problematyka społeczna była eksponowana, i to w coraz większym stopniu, ale przede wszystkim w wymiarze lokalnym, czyli – o czym przekonywały wyniki badań zainteresowań - najbardziej interesującym czytelnika. Natomiast tematy ekonomiczne i polityczne o wymiarze ogólnokrajowym były eksponowane, o ile wiązały się z precyzyjnie określonymi i w możliwie przejrzysty (czasem uproszczony) sposób przedstawionymi konsekwencjami dla czytelników. Rzadko, bądź w ogóle nie były natomiast prezentowane aspekty abstrakcyjne i kulturowe. Zjawisko to wpisane były w ogólnościatowa tendencję, choć dotarło na polski rynek z opóźnieniem.⁶⁵¹

⁶⁵⁰ Por. T. Kowalski, *Przyszłość...*, op. cit., s. 6.

⁶⁵¹ „Wraz z upowszechnieniem telewizji kolorowej w latach 50. zachodni wydawcy prasy mieli zwykle jedną, a nawet dwie dekady na wprowadzenie nowych, bardziej atrakcyjnych dla czytelników typów gazet czy czasopism. W ten sposób pomiędzy końcem lat 50. a początkiem lat 70. wielkie magazyny ilustrowane „starego typu” („Look”, „Life”) ustąpiły miejsca nowemu typowi magazynom informacyjnym (jak „Times”, „Newsweek”, „Der Spiegel” czy „L’Express” reprezentującym nowy typ dziennikarstwa; były względnie apolityczne,

Konsekwencją takich praktyk wydawców było przykładanie przez redakcje coraz większej wagi do informacji użytkowych i wyraźne ich eksponowanie. Powstawały coraz liczniejsze publikacje informacyjne o utylitarnym charakterze. Mnożyły się poradniki, publikowano notowania giełdowe i walutowe, programy telewizyjne, kinowe, poradniki hobbistyczne itp.

Rosnąca presja ze strony czytelników i reklamodawców poszukujących codziennych gazet najlepiej odpowiadających ich zapotrzebowaniom i gotowość redakcji ogólnopolskich gazet do szybkiego reagowania na tę presję przyczyniła się do poszukiwania teoretycznej odpowiedzi wydawców na potrzeby rozmaitych grup zainteresowań merytoryczną zawartością prasy. Powstała w ten sposób m.in. koncepcja gazety „dopasowanej”, „szytej na miarę”. Gazeta taka umożliwiłaby dokładniejsze określenie grupy docelowej przez reklamodawców oraz wzrost wydajności działalności wydawcy przy jednoczesnym obniżeniu kosztów. Punktem wyjścia koncepcji „gazety na miarę” był przyjęcie, iż jest ona „kompedium informacji interesujących mniejszości”.⁶⁵² Zatem jej atrakcyjność zasadza się w różnorodności. Skoro większość czytelników zainteresowanych jest jedynie niektórymi informacjami, to właśnie różnorodność jest największą zaletą gazety. Jest jednak także jej największą wadą, skoro bowiem zaledwie niewielka część gazety budzi zainteresowanie czytelnika, to produkcja części pozostałej odrzucanej przez nabywców jest zbędnie ponoszonym kosztem przez wydawców, kosztem którego jednak nie da się uniknąć.

Choć zatem gazety są medium powszechnej komunikacji, to są także produktami zróżnicowanymi, z wieloma opracowanymi na potrzeby czytelników i reklamodawców rubrykami i segmentami. To dzięki nim reklamodawcy mogą wykorzystać podziały gazety, by komunikować się z czytelnikami interesującymi wyłącznie bądź przede wszystkim np. sportem, ekonomią, modą, motoryzacją, wystrojem wnętrz itp. Powszechnie stosowane w polskiej prasie ogólnopolskiej podziały na wyraźnie wyodrębnione segmenty (działy) gazety nawiązują do reguł dzielących czytelników na kilka kategorii: lojalnych, ryzykownych (ryzyko zaprzestania kupowania gazety), potencjalnych i słabych potencjalnych klientów.⁶⁵³ Grupy te mają odmienne poglądy na znaczenie gazet i korzystają z nich w odmienny sposób. Oczekują np. prasy użytecznej, albo chcą poszerzyć swą wiedzę. Redakcje gazet ogólnopolskich muszą zatem dostosowywać się do tych potrzeb i konstruują tzw. gazety „przyjazne dla użytkownika”.⁶⁵⁴ Kładą więc duży nacisk na układ graficzny (layout) ułatwiający wybiórcze czytanie: stosują coraz więcej spisów treści ułatwiających nawigację po gazecie, wyróżniają fragmenty artykułów, stosują streszczenia zapowiadające materiały dziennikarskie na kolejnych stronach. Powszechne są także dążenia do wprowadzanie koloru i ograniczanie długości materiałów dziennikarskich.

Takie różnicowanie zawartości gazet jest próbą pogodzenia przez wydawców ogólnopolskich gazet strategii masowego podejścia (zachowanie tradycyjnych masowych wielkości sprzedaży gazety poprzez ulepszanie produktu) ze strategią indywidualizacji

oferowały szeroki profil tematyczny skierowany do szerszej i bardziej heterogenicznej publiczności, artykuły, artykuły były łatwiejsze do przyswojenia i dawały się szybko czytać. Kariera owych tygodników typu „news” wymusiła z kolei w latach 70. istotne zmiany na wydawcach prasy codziennej; stały się w pełni kolorowe, zwrócono uwagę na poważne informacje i jakość komentarzy, znacznie poszerzono rubryki lokalne. (...) W Polsce wszystkie te zmiany skumulowały się po roku 1989, w ciągu jednej dekady. Politycy stali się ważkim obiektem zainteresowania gazet wówczas, gdy wiązali się z wydarzeniami o charakterze sensacyjnym, skandalem a przynajmniej konfliktem, a nie wówczas, gdy mieli coś ważnego do powiedzenia. Taka zmiana nastawienia prasy i niespełnione oczekiwania reprezentantów klasy politycznej nieuchronnie prowadziła do konfrontacji.” Tamże, s. 12 – 21. Szerzej: R. Filas, op. cit., s. 57.

⁶⁵² Raport strategiczny 1. Światowy Związek Wydawców Gazet, Grudzień 2001.

⁶⁵³ Podział ten stosuje Amerykańskie Towarzystwo Wydawców Gazet (American Society of Newspaper Editors – ASNE). Szerzej: J.T. Russell, W.R. Lane, op. cit., s. 285 – 286.

⁶⁵⁴ Szerzej: Tamże, s. 285 – 286.

podejścia do czytelnika. Takie rozwiązanie ma pozwolić na tworzenie gazet, które akceptowałoby dotychczasowi czytelnicy i które jednocześnie mogłyby skłonić do czytania ich przez nowych czytelników.

W tej sytuacji powszechną praktyką jest przyjmowanie strategii modyfikacji rynku. Wydawcy starali się zwiększać liczbę czytelników i jednocześnie zabiegali o wzrost czytelnictwa swoich gazet. Cele takie osiągnęli zachęcając nowe osoby do czytania przez wchodzenie w nowe segmenty rynku prasowego, a także poprzez odbieranie czytelników gazetom konkurencyjnym. Zachęcali również do częstszego zakupu gazet, przede wszystkim dzięki wykorzystywaniu mechanizmu prenumeraty. Pozwoliłoby to na wzrost czytelnictwa, a w jego konsekwencji, wzrost przychodów reklamowych.

Podobnie powszechne było stosowanie strategii modyfikacji produktów. Wydawcy dążyli do poprawy jakości, doskonalenia cech oferowanych produktów, a także do poprawy stylu (przede wszystkim poprzez zmianę layoutu gazet). Zmiany te odbywały się ustawicznie. Radykalne przeobrażenia miały miejsce przy okazji zmian strategii konkurencji – zmieniał się wówczas m.in. layout Super Expressu w 2002 roku, layout dodatków regionalnych Gazety Wyborczej (w 2001 roku) i stron gospodarczych Gazety (w 2002 roku), a także Życia (w 2001 roku).

Innym przejawem strategii modyfikacji produktów było doskonalenie ich cech poprzez wprowadzanie przez wydawców nowych dodatków i magazynów. Już z początkiem lat 90. ub. wieku powszechnym zjawiskiem stało się w codziennej polskiej prasie dzielenie gazet na tzw. grzbiet główny oraz rozmaite magazyny i dodatki. Wydawcy byli przeświadczeni o skuteczności tych posunięć dla pozyskania czytelników i reklam, uznawali bowiem, że zwłaszcza magazyny będą traktowane przez agencje i domy mediowe jako odrębny środek dotarcia do czytelników ze względu na odrębny cykl wydawniczy.⁶⁵⁵ Z punktu widzenia polityki redakcyjnej najważniejsze były natomiast tzw. dodatki redakcyjne. One bowiem, wraz z głównymi grzbietami, decydowały o merytorycznej zawartości gazety. Dodawane do głównych grzbietów w różne dni tygodnia pozwalały także na wprowadzanie produktu (gazety) na nowe rynki czytelnicze, były zatem dla wydawców narzędziami strategii rozwoju rynku.

Szczególnym elementem strategii Gazety Wyborczej stał się charakterystyczny dla tego tytułu język komunikacji z czytelnikami.⁶⁵⁶ Język ten określany jest jako: „prosty, często potoczny, wyzbyty napuszonej oficjalności. Na łamy gazety wkroczyła polszczyzna mieniąca się wszystkimi odmianami. Oprócz tekstów pisanych suchym, sprawozdawczym, beznamiętnym językiem pojawiały się teksty nasycone emocjonalizmami. (...) O wydarzeniach politycznych zaczęto pisać językiem swobodnym, prostym, urozmaiconym

⁶⁵⁵ Nie ma natomiast na polskim rynku wiarygodnych, odrębnych badań magazynów dodawanych do gazet. Agencje i domy mediowe oraz redakcje przyjmują, że czytelnicy magazynów to czytelnicy codziennych wydań do których są one dołączane. Firmom zainteresowanym reklamą w magazynie przedstawiane są zatem wyniki czytelnictwa głównego grzbietu gazety. Jednocześnie agencje są przekonane, że czytelnictwo magazynów jest mniejsze od czytelnictwa głównych grzbietów.

Odrębne badanie czytelnictwa magazynów stosował w 1999 roku Taylor Nielsen. Wykazały one, że zaledwie 19 proc. czytelników Gazety Wyborczej sięga po jej magazyn (wyniki za I kwartał 1999 roku). Wydawca odrzuciła ten wyniki, jako zaniżony. Inni wydawcy podkreślali, że prawie wszyscy czytelnicy codziennych wydań przynajmniej przeglądają magazyny, mają zatem kontakt z zamieszczonymi w nich reklamami. W tej sytuacji największe dochody reklamowe osiągnęli wydawcy tych magazynów, które były dodawane do gazet o największym czytelnictwie. Zaledwie co trzeci reklamodawca decyduje się na zakup powierzchni reklamowej (dotarcie do czytelników) wyłącznie w magazynach. Większość traktuje je jako uzupełnienie kampanii prowadzonej w dzienniku. Szerzej: K. Kowalewska, Niezbadana siła magazynów, „Press”, 15.VIII.1999, s. 82 – 83.

⁶⁵⁶ Szerzej: D. Dabert, Mowa kontrolowana. Szkice o języku publicznym w Polsce po 1989 roku, Poznań 2003, s. 104 – 108. Szerzej: I. Borkowski, Świt wolnego słowa. Język propagandy politycznej 1981 – 1995., Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003, s. 45 – 47.

leksykalnie i składniowo. Długie, rozbudowane frazy nominalne zostały zastąpione prostymi zdaniami.”⁶⁵⁷ Zniknął urzędniczy żargon. Tekst dziennikarski potraktowany jako towar otrzymał atrakcyjną formę. Jednocześnie w Gazecie wprowadzono zasadę wyodrębnienia informacji od komentarza. Najbardziej widocznym elementem stylu Gazety jest forsowanie w nagłówkach potocznego języka. Praktyka taka – Gazeta nie stroniła od kolokwializmów i kontaminacji - skracala dystans między nadawcą a odbiorcą. Pomysłowe, dowcipne tytuły przyciągały czytelników, prowokując do polemik swą aluzyjnością i niejednoznacznością.

Konstrukcja Gazety Wyborczej wskazuje na wybranie przez jej wydawcę strategii penetracji rynku (przez wprowadzanie nowych dodatków) i rozwoju produktu. Codzienne wydanie składa się z głównego grzbietu (tzw. gazety matki), wydania regionalnego i dodatków redakcyjno – komercyjnych. Żadnej z tych części nie można kupić oddzielnie, a każda z nich jest skierowana do innego segmentu czytelniczego.

Począwszy od 1992 roku Gazeta Wyborcza wzbogacała swą ofertę o kolejne dodatki. Jako pierwszy zadebiutował Magazyn Gazety Wyborczej - kolorowy, cotygodniowy, samodzielny grzbiet, tytuł dla czytelników interesujących się historią, kulturą, nauką i techniką. Poważne treści miały uzyskiwać w nim przystępną formę reportażu, wywiadu czy rozbudowanego felietonu. Atutem Magazynu mieli być wybitni autorzy, dziennikarze i fotoreporterzy. Z czasem formuła Magazynu ewoluowała i w maju 2002 roku przekształcił się w produkt o własnym znaku i odrębnym tytule - Duży Format.

Sukces Magazynu zachęcił wydawcę Gazety do wprowadzenia podobnego produktu. Wysokie Obcasy zadebiutowały w 1999 roku i były adresowane przede wszystkim do kobiet. Po dwóch latach były już niemal samodzielnym tytułem i podobnie jak Magazyn traktowane były przez domy mediowe jako liczący się na rynku tygodnik opanowując, wraz z Magazynem, łącznie 10 proc. polskiego rynku reklamowego tygodników (załącznik 11).

Kontynuowana przez dziesięć lat strategia modyfikacja Gazety Wyborczej zaowocowała pod koniec 2002 roku kilkunastoma dodatkami/produktami, wydawanymi w poszczególne dni tygodnia:

- Poniedziałek - Gazeta Praca (od października 1998 roku), Gazeta Sport
- Wtorek – Kujon Polski
- Środa – Gazeta Dom, Murowany Rynek (ukazuje się w sześciu aglomeracjach od kwietnia 2000 roku)
- Czwartek – Duży Format, Gazeta Auto Moto, Książki w Dużym Formacie (raz w miesiącu)
- Piątek – Gazeta Telewizyjna, Komiksowo (od lutego 2000 roku, wydawany w porozumieniu z polskim przedstawicielstwem Walta Disneya).
- Sobota – Wysokie Obcasy, Gazeta Turystyka (od kwietnia 1999 roku).

Z czasem zmieniane w niektórych przypadkach dni wydawnicze, np. w 2003 roku Duży Format został przeniesiony z czwartku na poniedziałek, a nowy dodatek Wysokie Obroty (wydawany od 2003 roku, zastąpił Auto Moto) wydawany jest w czwartek.

Poprawie jakości gazety służyło powiększanie udziału stron kolorowych w dzienniku. W 1999 roku było ich 55 proc., w 2000 roku – 64, w 2001 – 83, a w 2002 – 92 proc. Co istotne, w 2002 roku zmniejszyła się objętość gazety – liczyła ona przeciętnie 113 stron dziennie (sumując gazetę „matkę”, dodatek regionalny i dodatki komercyjne), choć w najlepszym 2000 roku przypadało ich 133 na jedno wydanie. Poprawa jakości druku i możliwości

⁶⁵⁷ I. Kamińska – Szmaj, Słowa na wolności. Język polityki po 1989 roku, Wydawnictwo Europa, Wrocław 2001, s. 53.

wykorzystania kolorowych stron był tym istotniejsza, że rósł w tym czasie udział stron redakcyjnych, kosztem stron reklamowych.⁶⁵⁸

Zmiany przechodziły także niektóre dodatki Gazety. Na przykład pod koniec 2002 roku formułę i format zmienił telewizyjny dodatek Gazety Wyborczej – Gazeta Telewizyjna (wcześniejsze poważne zmiany dodatku miały miejsce w 1999 roku, gdy przybrał on formę kolorowego magazynu). Zmniejszył się jej format, ale zwiększyła się objętość. Zmiany te miały przede wszystkim na celu pozyskanie nowych czytelników i zapobiec spadkowi przychodów z reklam całej gazety. Wprowadzeniu nowego dodatku towarzyszyła multimedialna kampania reklamowa. Gazeta znacznie powiększyła także liczbę stron gospodarczych, wprowadzając jednocześnie kolorową makietę działu.

W obliczu pojawienia się na rynku dziennika Fakt doszło do zmian makiety Gazety Wyborczej (na miesiąc przed debiutem Faktu. Zmieniono czcionkę. Na I stronie pojawiły się krótkie teksty umieszczane w ramkach itd. Tytuł wzbogacono też o nowy dodatek, Wysokie Obroty (zastąpił Auto Moto) i Turystyka.⁶⁵⁹ Gazeta Wyborcza przez cały 2003 rok zmieniała makietę dodatków regionalnych i grzbietu głównego (zwłaszcza w dziale „Gospodarka”).⁶⁶⁰

Adresowany do możliwie szerokiego audytorium Fakt był modyfikowany z uwzględnieniem reguły „niezmiennie sensacyjnie i fascynująco źle, bo tak trzeba w dobie dyktatu czytelności, słuchalności i oglądalności.”⁶⁶¹ Na rynku traktowany był jako: „rozmięczona wersja niemieckiego Bilda, ale robiona według podobnej receptury: krótkie notki opatrzone wielkimi tytułami, a pod nimi sensacyjki, rodzinne dramaty, seks, sport, plotki, wróżka, psycholog, masażysta, krzyżówka, program telewizyjny i jak najwięcej bulwersujących zdjęć”.⁶⁶² Zwykły produkt skonstruowany wedle analityków o masowych gustach. Fakt określono też mianem codziennej „Przyjaciółki” (dużo życia rodzinnego, porad, nie za dużo gospodarki).⁶⁶³ Podkreślano też dzielenie przez redakcję świata postrzeganego i opisywanego na dwie części: „nas, zwykłych, sympatycznych ludzi i „onych”, głównie polityków i urzędników, którzy kradną, oszukują, lekceważą, nie dają tego co nam się należy”.⁶⁶⁴ To „mieszanka populistyczna, egalitarystyczna, przesiąknięta uczuciem zawiści, pełna złych emocji”.⁶⁶⁵ Zarzucano przy tym twórcom Faktu (gazety chcącej przypodobać się, schlebiać masowej, zwykle najmniej wykształconej i wymagającej publiczności) „dorabianie ideologii” w postaci misji wykazywania nicości moralnej elit, których skład można komponować według potrzeb”. Starając się dotrzeć jednak także do bardziej wyrobionej publiki Fakt prezentował dział Idee zamieniony z czasem na dodatek Europa, a w nim publikacje wybitnych autorów: intelektualistów i polityków.⁶⁶⁶

W przypadku Rzeczypospolitej strategia modyfikacji produktu polegała przede wszystkim na poprawach jakości i stylu. Korektom ulegały segmenty głównego grzbietu gazety i dodawanych do niego dodatków. Zmieniano dni wydawnicze, w których dodatki te się ukazywały. Dodatki Rzeczypospolitej – jak w Gazecie Wyborczej – były adresowane przede

⁶⁵⁸ W 1999 roku udział stron reklamowych wynosił w gazecie Wyborczej 58 proc., w 2000 roku – 56 proc., w 2001 roku 50 proc., a w 2002 roku – spadł do 46 proc. Dane za: www.agora.pl.

⁶⁵⁹ Szerzej: G. Kopacz, Na wysokich obrotach, „Press” X.2003, s. 14 – 15.

⁶⁶⁰ Zmieniono czcionkę, kolorystykę, skrócono leady, zwiększono liczbę infografik. Szerzej: A. Nalewajk, Nowe szaty, „Press” 2003. XII, s. 68 – 69.

⁶⁶¹ Tamże. S. Kowalski pisze także: „Tropiąc zło, które czai się wokoło i uderza w prostego człowieka, karmi stereotypy, wzbudza podejrzliwość i lęki. (...) Fakt utwierdza gotowe wzorce, narodowe fobie.

⁶⁶² W. Władysław, Zły smak, ale dobry interes, „Gazeta Wyborcza” 2003 XII 19, s. 25.

⁶⁶³ Szerzej: A. Nalewajk, Fakty... op. cit., s. 30 – 33.

⁶⁶⁴ W. Władysław, Zły smak, ale dobry interes, „Gazeta Wyborcza” 2003 XII 19, s. 25.

⁶⁶⁵ Tamże.

⁶⁶⁶ Publikowali w nim m.in. Pat Cox, Marcin Król, Ireneusz Krzemiński, Paweł Śpiewak, Jadwiga Staniszkis, Edmund Wnuk – Lipieński, Zygmunt Barman, Imre Ketresz, Joseph E. Stiglitz itd.

wszystkim do reklamodawców i obejmowały najbardziej interesujące ich obszary tematyczne.⁶⁶⁷

- Poniedziałek – Budownictwo – Nieruchomości
- Wtorek – Moje Auto, Dobra Firma, Nauka i Technika
- Środa – Moja Kariera, Praca/Specjaliści
- Czwartek – Dobra Firma, Mój Komputer
- Piątek – Tele Rzeczpospolita, Moje Pieniądze, Nauka i Technika, Moje Podróże
- Sobota – Plus Minus, Rzecz o Książkach (raz w miesiącu).

Dodatek Dobra Firma był od 2004 roku wydawany pięć razy w tygodniu.

Ekonomiczne względy zmusiły wydawcę Rzeczpospolitej do obrania strategii ograniczania, w tym przypadku - objętości gazety. W połowie 2002 roku zamknięty został Magazyn Rzeczpospolitej. Wydawca uznał, że: „z punktu widzenia użyteczności gazety, bardziej uzasadnione jest (...) wzmocnienie, kosztem zamknięcia Magazynu, np. dodatku Dobra Firma”.⁶⁶⁸ Magazyn Rzeczpospolitej był sztandarowym elementem strategii rozwoju Rzeczpospolitej. Powstał w 1992 roku ukazywał się zrazu eden raz w miesiącu, by 1997 roku stać się dwutygodnikiem, a od 1998 roku – tygodnikiem.⁶⁶⁹ Składał się z dwóch autonomicznych części: podstawowej i monotematycznych wkładek (np. Technika Wokół Nas, Zdrowie i Uroda, Architektura i Budownictwo itd., zamieszczanych w zależności od wykupionych ogłoszeń). Od 2000 roku został przeniesiony z czwartku na piątek i przybrał nową szatę graficzną. Magazyn był traktowany przez wydawcę i redakcję przede wszystkim jako element wzbogacający główny grzbiet gazety. Ale też jako wyraz sojuszu „gazety biznesu” z „gazetą do poczytania”, element godzący dwa światy: ekonomiczno – prawny, z którego Rzeczpospolita jest znana od dawna z dającym większe możliwości redakcyjne i edytorskie.

Decyzję o zamknięciu poprzedziły próby wzmocnienia jego pozycji rynkowej Magazynu. Przeprowadzone w 2001 roku zmiany redakcyjne (nowe logo, mniejszy format, urozmaicone liternictwo) nie przysporzyły jednak nowych reklamodawców, podobnie jak zmiana dnia wydawniczego z soboty na piątek, którą to zmianę, jak przyznawał wydawca, podyktowała przede wszystkim silna konkurencja ze strony magazynowego wydania Gazety Wyborczej.

Rzeczpospolita nie unikała prób poszerzenia oferty. Np. w 2003 roku wprowadziła dwa dodatki - dwumiesięczniki: Mozaika (moda i kultura) oraz Aktywacja (aktywny wypoczynek), a wcześniej Ekologiczny, Rzecz o Zdrowiu i Rzecz o Technice. Innymi przejawami strategii ograniczania było włączenie w 2002 roku dotychczasowego oddzielnego dodatku Plus – Minus do głównego grzbietu. Dodatek ten adresowany do najbardziej wyrobionych czytelników nie przynosił jednak reklamowych dochodów w przeciwieństwie do okresowo zmienianego dodatku telewizyjnego TeleRzeczpospolita.

Najbardziej udanym przedsięwzięciem Rzeczpospolitej ostatnich lat okazała się Dobra Firma, obszerny dodatek ukazujący się od lutego 2001 roku. Stał się on podstawowym w gronie gazet ogólnopolskich poradnikiem prawno – ekonomicznym dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jego powodzenie czytelnicze i reklamowe sprawiło, że w 2002 roku zaczął

⁶⁶⁷ W 1999 roku z Rzeczpospolitą ukazywały się dodatki: w poniedziałek Budownictwo i Nieruchomości, wtorek – Moje Auto, środę – Moja Kariera, czwartek – Mój Komputer, piątek – Magazyn Rzeczpospolitej, Moje Pieniądze i Moje Podróże, sobotę - Plus – Minus, Rzeczpospolita i Książki (co dwa tygodnie) oraz Magazyn TV. K. Prewęcka, Już nie tacy sami, „Media i Marketing”, 16-29.VI.1999, s. 7.

⁶⁶⁸ Tamże, s. 14.

⁶⁶⁹ Jako miesięcznik magazyn Rzeczpospolitej w badaniu SMG/KRC zajmował pod względem czytelnictwa 5. miejsce wśród polskich miesięczników (za Poradnikiem Domowym, Claudią, Twoim Stylem i Dobrymi Radami, dna e za 1996 rok). Jako dwutygodnik zajął w swoim przedziale 7. pozycję (dane SMG/KRC). K. Prewęcka, Oddech dla biznesmena, „Media Polska”, styczeń 1998, s. 20.

się ukazywać dwa razy w tygodniu. W tym czasie dodatek Plus-Minus stał się integralną częścią grzbietu głównego; w ten sposób chciano uzyskać efekt „tygodnika społeczno – politycznego w literackiej formie” i potwierdzić, że Plus – Minus może stanowić o wyjątkowości rynkowej Rzeczypospolitej. Po tej zmianie główny grzbiet Rzeczypospolitej składał się z segmentu Polityka i Społeczeństwo, Świat, Kultura, Sport, oraz Ekonomia i Rynek (wydawane na zielonych stronach), a także Prawo co Dnia (na żółtych stronach).

Zmianom struktury Rzeczypospolitej towarzyszyły korekty layoutu. Przeprowadzone w 1999 roku zmiany graficzne polegały na zmniejszeniu nieco formatu, czcionki i wprowadzeniu nowych interlinii. W 2001 roku na żółtych (Prawo co Dnia) i zielonych stronach (Ekonomia i Rynek) pojawiły się kolorowe reklamy, zwiększyła się też liczba infografik – była to odpowiedź na wyróżnienie przez Gazetę Wyborczą w głównym grzbiecie atrakcyjnego pod względem wizualnym segmentu pt. Gospodarka. Rzeczypospolita nie zmieniła natomiast formatu. Oszczędne korekty zawartości merytorycznej dotyczyły drugiej strony dziennika: pojawiły się na niej lżejsze formy, w tym krótkie komentarze.

Znaczącą modyfikację przeszedł Super Express. Dziennik od 1998 roku dążył, poprzez zmiany layoutu i zmiany jakościowe do korekty własnego wizerunku.⁶⁷⁰ Stopniowo przybliżał się do modelu tzw. dziennika popularnego a zmiany te przeprowadzano – co rzadkie na polskim rynku wydawniczym - przy współudziale zewnętrznych, zagranicznych konsultantów.⁶⁷¹ Nowy Super Express nie miał podawać szerokiego serwisu z wydarzeń dnia. „Najważniejsze informacje należy przedstawić w skrócie, bo radio i telewizje zdążyły przekazać je szybciej. Dziennik popularny ma oferować własne informacje (exclusives), przedstawione przez własnych dziennikarzy. W Super Expressie oznaczono je hasłem „Tylko u nas”. Tak profilowana gazeta miała przede wszystkim szukać informacji, wyjaśniać i pomagać, a nie tylko informować. Miała być przyjazną dla czytelnika, nie straszyć i zniechęcać, a dawać nadzieję. I nie być przeładowana reklamami.”⁶⁷² Akcentować poza tym pozytywne elementy nieszczęśliwych wypadków.”⁶⁷³

Zmiany dotyczyły także struktury wydawniczej Super Expressu. Gazeta miała mieć tylko jeden grzbiet z wydzielonymi strefami tematycznymi, takimi jak: wydarzenia (tzw. strony niebieskie, od koloru paginy), porady – kolory pomarańczowe, rozrywka i sport (strony czerwone). Całość miała się zamykać na 32-64 stronach w formacie tabloidu i w kolorze, o przejrzystej makiecie. Teksty dziennikarskie nie miały przekraczać 4 tys. znaków. Dziennik miał zawierać dużo stron sportowych i poradnikowych. Modyfikacji uległa także praca redakcji zintegrowana z internetową wersją gazety. Super Express dostał nowe logo. Modyfikacja dotyczyła również strony edytorskiej. Odstąpiono od zamieszczania publikacji sensacyjnych, wprowadzono zaś użytkowe materiały informacyjne.

Zmianom towarzyszyła likwidacja wydzielonych stron przedstawiających informacje regionalne, co należy uznać za element strategii ograniczania. Informacje te były, w

⁶⁷⁰ Do „Super Expressu”: „przyłgnęły określenia: gazeta brukowa, niepoważna, dla niewymagającego czytelnika. To wciąż odstręcza niektórych, poddających się obiegowym opiniom, reklamodawców i mediaplannerów.” K. Prewęcka, Walka o prestiż, „Media i Marketing Polska”, nr 18, 13-26.X.października 1999, s. 27. Wydawca starał się, by dziennik był odbierany jako: „obiektywny i bezkompromisowy”. Szerzej: K. Prewęcka, Polski tabloid – jaki jest?, „Media i marketing”, 3-15.VI. 1999, s. 21. „Jesteśmy dużym dobrym dziennikiem. Nie zamierzamy być ukierunkowani politycznie i opiniotwórczy, jak „Gazeta Wyborcza” i „Rzeczypospolita”. Tamże, s. 21.

⁶⁷¹ Koncepcja dziennika popularnego została przez wydawcę Super Expressu „importowana” z Ameryki Południowej i środkowej i przygotowana przez amerykańską firmę Innovation International Media Consulting Group. Tamtejsze gazety odniosły największe sukcesy właśnie dzięki wdrożeniu koncepcji, którą przyjął w 2002 roku Super Express.

⁶⁷² Super Express dążąc jednak do pozyskania nowych reklamodawców przedstawił im nową, oryginalną ofertę: Super Express zaproponował zatem nowe formaty reklamowe: wyspę na środku rozkładówki, pasek poziomy i pionowy przez środek strony – ich atutem jest miejsce a nie wielkość. Szerzej: Tamże, s. 24-26.

⁶⁷³ K. Prewęcka, Walka..., op. cit., s. 27.

niewielkim wymiarze, wplatane między wiadomości ogólnopolskie. Wcześniej bowiem do głównego grzbietu gazety dodawanych było siedem dodatków regionalnych i poniedziałkowy dodatek sportowy, a od 2000 roku także piątkowy Weekend – dodatek traktujący o pracy, pieniądzu, zdrowiu i rozrywce.⁶⁷⁴

Tak znaczące przeorientowanie Super Expressu nie przyniosło spodziewanych efektów, czyli uzyskanie sprzedaży egzemplarzowej ok. 370 tys. egzemplarzy codziennie. Sprzedaż gazety nadal malała, a okresowe wzrosty były związane przede wszystkim z akcjami promocji sprzedaży.⁶⁷⁵ „O Super Expressie ostatnio nikt nie mówił. Teksty nie bulwersowały, nikt go nie cytował. Z gazety uchodziło życie”.⁶⁷⁶ W tej sytuacji przeprowadzono kolejną zmianę. Super Express miał ewoluować od magazynowego do informacyjno – sensacyjnego charakteru z materiałem czołówkowym (cover – story) i nasyceniem informacjami, także lokalnymi.⁶⁷⁷ W obliczu konkurencji ze strony Faktu podjęto kolejne prace nad pierwszą stroną: trwały one ponad pół roku i miały uczynić stronę tę „łżejszą” (rezygnacja z czarnej ramki okalającej tytuł i czołówkowy materiał). Dziennik miał się ponownie stać „klasycznym tabloidem”, który: „powinien plotkować, wzruszać, świntuszyć, wzbudzać sensację, bulwersować. Nie powinien być zbyt poważny.”⁶⁷⁸ Super Express musiał się w obliczu wejścia Faktu określić i uwypuklać własne mocne strony; Był pierwszy na rynku, jest polska gazeta – to może być jego atut.⁶⁷⁹

Wydawca Życia obrał strategię modyfikacji produktu już w 1997 roku, w rok po debiucie dziennika. Przyczyną stały się problemy finansowe wydawców pisma (towarzyszące mu praktycznie przez cały okres jego istnienia). W początkowym jego okresie bowiem o racji obecności dziennika na rynku decydowała jego społeczno – polityczna misja. Wraz ze zwycięstwem w wyborach parlamentarnych 1997 roku sił centroprawicowych, które gazeta wspierała, misja ta straciła na wyrazistości, a znaczenia nabrały kwestie rynkowe.

Życie debiutowało we wrześniu 1996 roku jako gazeta prezentująca i deklarująca wyraźne sympatię do politycznej prawicy – profil ten determinował charakter i merytoryczną zawartość produktu. Miało to zapewnić lojalnych czytelników pozostających w ideowej opozycji do politycznej lewicy. Gazeta specjalizowała się w dziennikarskich śledztwach, ale: „zdarzały się publikacje kontrowersyjne i mniej udokumentowane”.⁶⁸⁰ Choć zatem pozycja wydawnicza Życia była znacząca - gazeta była czwartą w Polsce pod względem czytelnictwa - to jednak reklamodawcy zdawali się ją omijać, co redakcja tłumaczyła jej polityczną wyrazistością.

Pod względem redakcyjnym pismo stopniowo zmieniało się. Jako pierwsze w kraju wyodrębniło dział „dziennikarstwa dochodzeniowego”. Wskazywano przy tym, że: „można pogodzić dziennikarstwo typu investigative reporting ze skutecznym zbieraniem reklam.”⁶⁸¹ Jednocześnie gazecie sugerowano zmianę strategii, „wygładzenie linii” i przywiązywanie

⁶⁷⁴ Jeszcze w 1998 roku dokonano redukcji oddziałów, wcześniej było ich sześć: w Katowicach, Gdańsku, Łodzi, Krakowie, Olsztynie i Wrocławiu. L. Kraskowski, Imperium ZPR-ów kontratakuje, „Press” 15.XI.1998, s. 31.

⁶⁷⁵ Od kwietnia do września 2003, po ewolucji layoutu, sprzedaż Super Expressu spadła o 20 proc. Wzrost sprzedaży w październiku 2003 roku o 18 proc. był wiązany z promocją sprzedaży wspólnie z TVN pod nazwą „Kropek”.

⁶⁷⁶ Wypowiedź nowego red. naczelnego Mariusza Ziomeckiego, A. Nalewajk, Wzruszać, bulwersować, „Press”, 2003 VI, s. 6 – 7.

⁶⁷⁷ AN, W tył zwrot, „Press” 2002 XI, s. 8.

⁶⁷⁸ A. Nalewajk, Wzruszać. op. cit., s. 6 – 7.

⁶⁷⁹ Wypowiedź D. Dreszczyk, client service manager MindShare Polska, Tamże, s. 6 – 7.

⁶⁸⁰ Jako przykłady można wskazać: „opublikowane listy rezydentów KGB w Polsce, czy sprawę wczasów A. Kwaśniewskiego z Ałganowem”. P. Rabiej, Nigdy w „Życiu”, „Press”, XII.1997, s. 28.

⁶⁸¹ Tamże, s. 28-30.

większej uwagi do jakości gospodarczych tekstów dziennikarskich.⁶⁸² Wskazywano przy tym na brak koloru na stronach, złą jakość zdjęć i brak kontroli sprzedaży gazety – były to argumenty mające tłumaczyć niedostatek reklam w stosunku do wielkości czytelnictwa.⁶⁸³

Obrana w 1998 roku strategia rozwoju produktu przyniosła uruchomienie nowych dodatków.

- Szkoła Życia – w 1998 roku
- Apteka Życia – w 1998 roku
- Życie w Sieci – w 2000 roku (zlikwidowany w 2001 roku)
- Magazyn Ludzie – w 2000 roku, zamknięty w lipcu 2001 roku.

Powstanie dodatków było związane z próbami modyfikacji rynku przez wydawcę Życia, który dążył do zwiększenia liczby czytelników, a przede do pozyskania nowych reklamodawców przez wchodzenie w nowe segmenty rynku prasowego. Życie starało się również realizować strategię penetracji rynku na którym było już obecne. Jeszcze w 1998 roku otwarte zostały oddziały dziennika przygotowujące regionalne dodatki: Życie Wielkopolski i Życie nad Odrą, ale zaniechano ich wydawania jeszcze w tym samym roku ze względu na słabe wyniki finansowe. Wskazywano przy tym na nieracjonalny nadmiar dziennikarzy i bardzo silne pozycje konkurencyjnych regionalnych tytułów. Gdy Życie debiutowało z trzecim regionalnym wydaniem w Gdańsku – Życiem na Fali, znajdowało się dopiero na 16. pozycji w lokalnym rankingu czytelnictwa, a w Poznaniu była poza pierwszą 20, Podkreślano też, że: „regionalne wydania najpotężniejszych gazet w kraju: Gazety Wyborczej i Super Expressu nie zawsze z powodzeniem walczą z lokalnymi tytułami, do których odbiorcy są przyzwyczajeni od lat, a o podnoszenie ich jakości starają się zespoły redakcyjne i, często zamożni, zagraniczni wydawcy”.⁶⁸⁴ Tym trudniej w tej sytuacji o sukces słabszego ekonomicznie Życia. Zwłaszcza, że pierwsze finansowe problemy jego wydawcy notowano już w rok po ukazaniu się dziennika na rynku.⁶⁸⁵

Ostatecznie próby wzrostu aktywności regionalnej i wejścia na nowe rynki nie powiodły się.⁶⁸⁶ W marcu 2000 roku gazetę odchudzono, zmniejszając objętość stron gospodarczych i zagranicznych. Dodatek Ludzie oceniany jako „nie przekonywający jakością techniczną”, o „małym formacie, słabo eksponującym reklamy” zamknięto latem 2001 roku.⁶⁸⁷ W sierpniu 2001 roku, z ekonomicznych powodów, zamknięto Życie w Stolicy - warszawski dodatek dziennika.

Do radykalnych przeobrażeń Życia doszło w 2001 roku. Modyfikacji uległy wszystkie najistotniejsze elementy: jakość produktu, jego cechy i styl. Życie miało być drukowane na lepszym papierze, lepsza miała być jakość druku, kolor miał występować „wszędzie tam, gdzie to możliwe”. Wprowadzono nowy, nowoczesny layout z nowym logo, a nowy główny grzbiet główny został zwiększony z 16 do 24 stron. W taką formę wpisane miały być nowe treści: miejsce gazety zaangażowanej politycznie zastąpiła gazeta: „do przeczytania w 15 – 30 minut, w atrakcyjny sposób podająca najważniejsze i najciekawsze informacje, przede wszystkim z kraju, niezależnej politycznie i dociekliwej, opiniotwórczej i prestiżowej, w

⁶⁸² „Nadszedł czas na wygładzenie linii. Nie oznacza to zmian w treści, raczej korektę formy. Nie zamierzamy być pismem skandalizującym, chcemy dostarczać rzetelnej informacji o określonym profilu, ale bez sensacji”. Tamże, s. 28-30.

⁶⁸³ M. Szymczak, Wołek..., op. cit., s. 36-37.

⁶⁸⁴ K. Prewęcka, Skok..., op. cit., s. 20.

⁶⁸⁵ M. Szymczak, Czekamy na reklamy, „Press”, 15 lipiec 1997, s. 41.

⁶⁸⁶ „Życie najlepsze chwile przeżywało zaraz po starcie w 1996 roku, a potem – choć rządziła bliska dziennikowi AWS – z miesiąca na miesiąc traciło odbiorców. (...) Główny powód kłopotów to brak pieniędzy. Gazeta to nie interes na rok, czy dwa. A w Życiu najpierw likwidowano dodatki regionalne, potem korespondentów krajowych, potem zagranicznych. Gazeta stawała się więc coraz mniej interesująca.” LUZ, A.B., Trybuna i Życie przegrywają z rynkiem, „Rzeczpospolita” 2002.X.21, s. B 3.

⁶⁸⁷ K. Prewęcka, Długość życia motyla, „Media i Marketing Polska”, Raport specjalny. Dzienniki, X. 2001, s. 9.

krótki i wyważony sposób komentującej wszelkie wydarzenia, ale nie narzucającej czytelnikom co mają myśleć, pełnej opinii znanych publicystów i osób publicznych”.⁶⁸⁸

Nowa strategia rozwoju Życia objęła wydawanie nowych, cyklicznych dodatków do głównego grzbietu gazety:

- Pieniądze - Poniedziałek
- Dom, Auto - Wtorek
- Edukacja - Środa
- Zdrowie - Czwartek
- Magazyn, TeleŻycie - Piątek, sobota
- Praca, Książki - dodatki cykliczne.

Dni wydawnicze dodatków były z czasem modyfikowane, a objętość uzależniona od rentowności, czyli pośrednio od dochodów z reklam.

Nowy właściciel dziennika, który rozpoczął jego wydawanie po upadku poprzedniego wydawcy, utrzymał jego konserwatywny charakter.⁶⁸⁹ Po roku wydawania gazety ograniczył jednak także budżet, by ostatecznie zawiesić wydawanie pisma z początkiem 2005 roku.

Przyjęta przez wydawcę Trybuny strategia modyfikacji produktu polegała przede wszystkim na poprawach jakości i stylu. Zmieniały się też segmenty głównego grzbietu gazety i dodawanych do niego dodatków. Najbardziej widoczne były jednak jakościowe zmiany merytorycznej zawartości dziennika.

Trybuna była modyfikowana przez całe lata dziewięćdziesiąte. Jeszcze w 1997 roku przeszła zmiany graficzne: otrzymała nową makietę, winietę i dodatkowe strony. W 1998 roku zmodernizowano layout, a część druku gazety przeniesiono z Warszawy do Szczecina, by aktualna gazeta ukazywała się w całym kraju (dotąd część nakładu była antydatowana). Pojawiła się także regionalne wydanie Trybuny (Trybuna Łódzka), które jednak zlikwidowano w 2000 roku ze względu na niewielką sprzedaż (ok. 5 tys. z 50 tys. nakładu).

Największym mankamentem pozostawała jednak jakość pisma. Choć Trybuna zmieniała się, to konsekwentnie łączyła w warstwie redakcyjnej informację z komentarzem, a poziom merytoryczny całości odbiegał od gazet konkurencyjnych. Mimo że zmieniło się logo i makietę, wprowadzono dodatki, to nawet w wydaniu magazynowym Trybuna pozostawała gazetą archaiczną: czarno – białą, z zamazanymi zdjęciami i nieatrakcyjnym sposobem łamania. Teksty społeczno – polityczne miały przerysowaną stylistykę i reprezentowały nurt zaangażowany, uwidaczniając poglądy piszących. Informacje ekonomiczne były ubogie, a z zagranicy - spóźnione.⁶⁹⁰

Poza tym: „Trybuna budziła silne skojarzenia polityczne, czego nie lubił nowoczesny polityk, ani reklamodawca”.⁶⁹¹ Tradycyjnie Trybunę traktowano jako „mocno upolitycznioną, a więc z założenia mogącą liczyć na ograniczoną liczbę czytelników”.⁶⁹² Była to co prawda grupa lojalna, co sprawiało, że czytelnictwo gazety w jedynie niewielkim stopniu poddawało się wahaniom. Jednak jednocześnie zaufanie wydawcy do owego stabilnego poziomu czytelnictwa stanowiło przeszkodę dla odważniejszych zmian w strategii gazety.

Próbie takich zmian – chodziło o modyfikację (odmłodzenie) docelowego rynku czytelniczego - podjęto w 2000 roku, gdy znacznie spadła sprzedaż egzemplarzowa. By

⁶⁸⁸ Materiały wewnętrzne DWWS, wydawcy dziennika Życie.

^{689/689} Dom Wydawniczy „Życie” w połowie 2004 roku przeprowadził redukcję budżetów. G. Kopacz, A. Nalewajk, Jak to w „Życiu”, „Press”, VI.2004, s. 7.

⁶⁹⁰ Szerzej: K. Prewęcka, Zbyt jaskrawa, „Media i Marketing Polska”. Raport specjalny. Dzienniki, październik 2001, s. 9.

⁶⁹¹ Tamże, s. 9.

⁶⁹² „W przypadku Trybuny błędem było adresowanie gazety do wąskiego grona czytelników ze starszego pokolenia, które z tym dziennikiem związało się jeszcze za czasów Gierka. To grupa wymierająca, więc czytelników Trybuny jest coraz mniej. A nikt ich nie zastępuje.” LUZ, A.B., op. cit., s. B3.

gazeta stała się bardziej atrakcyjna dla reklamodawców, otrzymała dodatki tematyczne: Turystyka, Zdrowie, Edukacja i Wydawnictwa, Budownictwo, Motoryzacja i Finanse (zlikwidowany po ośmiu miesiącach). Zmiany te nie poprawiły jednak w istotny sposób sytuacji. Latem 2002 roku wydawanie dziennika przynosiło miesięczną stratę na poziomie 300 tys. zł.⁶⁹³ U źródeł ograniczonego pola manewru w doborze strategii leżały bowiem trudności finansowe zmieniających się wydawców dziennika.⁶⁹⁴ Trybuna nie dysponowała stabilną bazą finansową, korzystała zatem z najtańszego papieru i przestarzałego sprzętu wydawniczego. W 2001 roku szacowano, że na poprawę jakości, wprowadzenie koloru do druku i uruchomienie jednego - dwóch lokalnych wydań potrzeba 20 mln zł, tymczasem spółka wydająca Trybunę, Ad-Novum, w latach 2000-2001 ponosiła straty.⁶⁹⁵ Sytuacji nie zmieniły niewielkie oszczędności związane ze zmniejszeniem nakładu dziennika o kilkanaście tysięcy egzemplarzy.⁶⁹⁶ W ciąg oszczędności wpisuje się także likwidacja w 2003 roku oddziałów terenowych i regionalnych mutacji.⁶⁹⁷ W związku ze zmniejszającymi się przychodami ze sprzedaży egzemplarzowej podjęto kolejne ograniczenia polegające zmniejszeniu kosztów administracyjnych i obniżeniu wynagrodzeń dziennikarzy.⁶⁹⁸

Wszystkie wydawnictwa codziennych gazet ogólnopolskich zdecydowały się na zdywersyfikowanie swoich produktów poprzez zamieszczenie ich elektronicznych wydań w internetowej sieci. Traktowano je przede wszystkim jako elektroniczną wizytówkę wydań papierowych, z czasem zaczęły one jednak przynosić liczące się przychody.⁶⁹⁹ Internetowe wersje oferowały (najpierw nieodpłatnie, później po opłaceniu abonamentu) szczególnie ceniony przez klientów dostęp do archiwum, w którym zamieszczane są materiały redakcyjne także sprzed powstania elektronicznej wersji. Wydania elektroniczne były wykorzystywane przez wydawnictwa przede wszystkim do promocji wydań papierowych, umożliwiały też zamówienie prenumeraty. Z czasem na witrynach pojawiały się dodatkowe serwisy, możliwości prowadzenia dyskusji itp.

Podstawową zaletą gazet on-line stała się możliwość szybkiej reakcji na zdarzenia - wydania papierowe szybko się deaktualizują – choć szybkość ta pozbawia je dystansu wobec opisywanych tematów. Gazety te są jednocześnie tańsze - koszt papieru, druku i kolportażu jest zastępowany w stosunku do wydań papierowych kosztem marketingu i kosztami osobowymi. Wreszcie wydania on – line umożliwiają dostęp do zasobów w każdej chwili, w dowolnym miejscu. Wydawcy obawiają się co prawda, że obniżona bariera wejścia na rynek elektronicznych serwisów informacyjnych może prowadzić do zwiększenia na nim konkurencji, ale w praktyce rozwój multimedialnej zawartości dokonuje się przede wszystkim w konsekwencji tradycyjnej działalności wydawniczej. To tradycyjne z nią wiążą się doświadczenie, środki finansowymi i potencjał intelektualny swoich pracowników i współpracowników, a internetowe edycje gazet korzystają w największym stopniu z wyników

⁶⁹³ EM, Zmiany w „Trybunie”, „Gazeta Wyborcza”, 2-3 listopada 2002, s. 7.

⁶⁹⁴ Zmiany właścicielskie trwały przez cały okres jej istnienia. W 1990 roku, po likwidacji koncernu RSW Prasa - Książka - Ruch, Komisja Likwidacyjna sprzedała gazetę Socjaldemokracji Rzeczypospolitej. Gazetę kupiła spółka AdNovum powstała w grudniu 1989 roku za 125 tys. zł. Od tego czasu gazeta borykała się z kłopotami finansowymi i zmniejszono jej objętość. Kolejna zmiana właścicielska nastąpiła w 1993 roku, gdy 80 proc. w spółce AdNovum nabyła spółka Univ-Comp należąca do firmy Universal. W 1995 roku udziałowcy AdNovum podnieśli kapitał zakładowy do 1 mln zł, przy czym Univ-Comp przejął 99 proc. pozostawiając SdRP 1 proc. udziałów oraz prawo nominowania redaktora naczelnego. W 1996 roku 99 proc. udziałów Univ-Compu nabyła Fundacja Bliżej Świata. W 1997 pakiet ten kupiła od Fundacji spółka Uni-Media, która odsprzedała je z kolei w 1999 roku spółce ATH. Po rozwiązaniu SdRP w 1999 roku ATH odkupiła także jej 1 proc. udziałów.

⁶⁹⁵ W 2001 roku Trybuna zanotowała stratę 1,23 mln zł, rok wcześniej – 2,1 mln zł.

⁶⁹⁶ A.B., Obniżki płac i zwolnienia. Cięcia kosztów w Trybunie, „Rzeczpospolita” 2002.10.15, s.B3.

⁶⁹⁷ W druku, „Press” 2003. XII, s. 11.

⁶⁹⁸ Szerzej: A. Nalewajk, Życie „Trybuny”, „Press” 2002 IX, s. 12.

⁶⁹⁹ T. Wygnański, Gazety coraz poważniej, Media i Marketing Polska”, 24 marca – 6 kwietnia 1999, s.31.

pracy redakcji i uzupełniając je, stają się efektem synergii mediów.⁷⁰⁰ Wydawcy nie dzielą się natomiast, przynajmniej oficjalnie, obawami że wydania internetowe odbiorą czytelników wydaniom papierowym. Przeciwnie - traktują je jako dodatkową formę promocji.

Witryna internetowa Gazeta Wyborcza działała od 1995 roku, natomiast portal internetowy gazeta.pl od 2001 roku, jako połączenie serwisu z ofertą portali i kanałów tematycznych. Razem tworzyły one duże centrum informacji. O sile tego przedsięwzięcia decyduje: wykorzystanie atutów firmy jako wydawcy Gazety Wyborczej, jej marka, zwiążanie z nią czytelników, bogactwo informacji krajowych i lokalnych oraz dominująca pozycja Gazety na rynku ogłoszeń. Największą popularnością wśród użytkowników witryny i portalu cieszą się informacje krajowe, gospodarcze oraz sekcja ogłoszeń.

Całe, a nawet poszerzone bieżące wydanie Gazety oraz wydania z ostatnich dwóch dni można przeglądać bezpłatnie.⁷⁰¹ Odpłatny jest natomiast dostęp do archiwum, które gromadzi artykuły Gazety z ostatnich 10 lat. Witryna zawiera aktualizowane wiadomości z kraju, których zapowiedzi są na stronie głównej. Zamieszczone są także informacje z regionów, włącznie z ogłoszeniami drobnymi, a dodatki tematyczne gazety mają swoje podstrony internetowe. Choć wydawca Gazety podkreśla, że atutem internetowej wersji jest możliwość szybkiego reagowania na wydarzenia, to najważniejsze, sensacyjne materiały dziennikarskie, „na wyłączność”, nie są zamieszczane w internetowym wydaniu zanim ukażą się w wydaniu tradycyjnym. Publikacje dziennikarskich „hitów” opóźnia też Rzeczpospolita. Ukazują się one w nocy, kiedy papierowe wydanie trafia do punktów sprzedaży. Można zatem uznać, że za takimi praktykami kryje się przeświadczenie, że wydania internetowe gazet są niepełnowartościowe i mogą odebrać czytelników wydaniom tradycyjnym.

Rzeczpospolita On Line pozostaje w strukturze wydawnictwa jednym z działów dziennika Rzeczpospolita. Serwis internetowy składa się z codziennego wydania gazety Rzeczpospolita aktualizowanego dziewięć lub więcej razy dziennie (wiadomości z „Ostatniej chwili”) i innych informacji, np. o gazecie, zespole redakcyjnym Rzeczpospolitej, danych teleadresowych, oraz galerii rysunków i fotografii prasowej, jak również użytecznych ścieżek do innych stron WWW. Uwagę zwraca staranność w przygotowaniu informacji, np. sportowych wzbogaconych o wyszukiwarkę telewizyjnych programów sportowych. Archiwum dziennika pod nazwą „Rzepicha”, było najpierw dostępne bezpłatnie.⁷⁰²

Internetowa witryna Super Expressu oferuje bezpłatnie bieżącą wersję gazety oraz wydania z ostatniego tygodnia. Płatne są SMS internetowego serwisu piłkarskiego dla kibiców. Witryna Życia obecna była z przerwami od 1998 roku.⁷⁰³ Najpierw zawierała ok. 10 najważniejszych informacji dnia, później serwis był rozwijany aż do niemal pełnego wydania. Z założenia serwis miał służyć także Polakom zagranicą. Szczególną atrakcją serwisu miały być publikowanie materiałów i dokumentów na podstawie których dziennikarze pisali swoje

⁷⁰⁰ „W ostatnich latach niektórzy postrzegają media drukowane jako swego rodzaju dinozaury w elektronicznym otoczeniu. Sceptycy wskazują, że zależność dzienników, czasopism i książek od papieru i druku skazują je na zniknięcie w niedalekiej przyszłości. Takie opinie, jak się wydaje, nie biorą pod jednak uwagę faktycznej zdolności adaptacyjnej mediów drukowanych, zarówno w przeszłości, obecnie, jak i w przyszłości.”, T. Kowalski, *Przyszłość...*, op. cit, s. 20.

⁷⁰¹ Odpłatna forma serwisów informacyjnych oferowanych przez wydawnictwa prasowe stała się popularna od 2002 roku. W USA wpływy ze sprzedaży internetowych serwisów wyniosły w 2002 roku 1,3 mld USD, a prognozy na 2003 roku sięgają 3 mld USD. Szerzej: A. Błaszczak, *Coraz mniej za darmo*, „Rzeczpospolita”, 12 maja 2003, s. B4.

⁷⁰² Rzeczpospolita wprowadziła opłaty za korzystanie z internetowego archiwum i niektórych specjalistycznych serwisów prawnych i ekonomicznych on-line od 5 maja 2003 roku. Bezpłatne pozostały wydania gazety z ostatnich siedmiu dni. Tamże, s. B4.

⁷⁰³ Na początku 1999 roku, przez kilka miesięcy, serwis gazety nie był dostępny. Firma Internet Polska nie była, według redakcji, w stanie podołać tworzeniu witryny Życia. Od lata 1999 jej nowym wykonawcą została Wirtualna Polska.

artykuły.⁷⁰⁴ Konstrukcja stron była związana z layoutem gazety, zakładano dostęp do archiwum gazety.

Wszystkie wydawnictwa zadbały o prawną ochronę i wyłączną własność gazet, które dysponowały swoimi własnymi znakami towarowymi. Znaki te stały się utrwalonymi w świadomości nabywców symbolami reprezentującymi cechy danego produktu. Jedynie nowy znak graficzny Życia, który został wprowadzony w 2001 roku, nie został utwalony na tyle, by stał się trwałym elementem wyróżniającym tę gazetę. Nie ułatwiał zatem czytelnikom podjęcia decyzji zakupu, nie zapewniał także o walorze jakim miała być nowa jakość dziennika.

Wydawcą, który prowadził aktywną strategię marki była Agora. W 2001 roku rozciągnęła ona markę „Gazeta Wyborcza” na swoje wydania regionalne. Wykorzystywały one wcześniej tylko część znaku: „Gazeta”. Wszystkie regionalne wydania ujednolicono wedle wzoru: tytuł główny: „Gazeta Wyborcza” + nazwa miasta. Zdaniem wydawcy świadomość dotychczasowych nazw (np. Gazeta Warmii i Mazur, Gazeta Dolnośląska, Gazeta Morska, Gazeta Wielkopolska itd.) nie była istotna: „Od dawna nie używaliśmy ich do celów promocyjnych. W kontaktach z czytelnikami i reklamodawcami podkreślaliśmy tytuł „Gazeta Wyborcza”⁷⁰⁵. Nie przeszkadzało to wydawcy Gazety dowodzić, że jest ona jednocześnie dziennikiem ogólnokrajowym i regionalnym.⁷⁰⁶

Agora nie zdecydowała się natomiast na rozciągnięcie marki „Gazeta Wyborcza” na skupowane rozgłośnie radiowe i pisma. Występowały one nadal pod własnymi markami a wydawca stosował wobec nich strategię marki indywidualnej. Czytelnicy nie kojarzą tych tytułów z Agorą. Dla wydawcy atutem takiego rozwiązania jest możliwość kierowania tych tytułów (oznaczonych różnymi markami) do odmiennych segmentów rynku. Jednocześnie w razie ich niepowodzenia rynkowego minimalizowane jest ryzyko utraty zaufania czytelników i reklamodawców.⁷⁰⁷ Wadą strategii indywidualnych marek pozostają znaczne koszty promocji oddzielnych tytułów Agory.

Odstępstwem od polityki indywidualnych marek było powołanie portalu internetowego Gazeta.pl. Potraktowano go – podobnie czyniły inne wydawnictwa ze swoimi portalami – jako elektroniczną wersję gazety papierowej. Doszło zatem do transferu wizerunku marki Gazeta Wyborcza.

5.2 Strategie cen

Wydawcy codziennych gazet działając jednocześnie na rynku czytelnicznym i rynku reklamowym ustalają dwojakie ceny: na egzemplarz gazety i ceny powierzchni ogłoszeniowej.⁷⁰⁸ Traktują przy tym cenę jako jeden z elementów marketingu – mix, dostosowując ją do produktu, jego możliwości dystrybucyjnych i promocji, a także do siły medialnej. Każdy z tych elementów ma jednocześnie wpływ na poziom cen: np. korzystając z coraz liczniejszego grona dystrybutorów wydawcy uwzględniają w cenie ich marże. Cena gazet ogólnopolskich nie jest natomiast istotnym czynnikiem ich pozycjonowania i nie wyznacza ich rynku.

⁷⁰⁴ T. Wygnański, *Gazet dostatek*, „Media i Marketing Polska”, III. 1998, s. 36.

⁷⁰⁵ J. Romanowicz „Gazeta Centralna”... , op. cit., s. 14

⁷⁰⁶ Raport specjalny. Dzienniki, „Media i Marketing Polska” 2002, s. 6.

⁷⁰⁷ W przypadku Agory na wyniki finansowe wydawnictwa po zakupieniu przez nie różnych tytułów wpływa teraz ich sanacja. A.B., *Gorsze wyniki, kiepskie prognozy. Agora. Recesja na rynku spowodowała straty*, „Rzeczpospolita”, 14.V.2003, s. B 10.

⁷⁰⁸ Ustalana jest także cena dostępu do serwisów internetowych, ma ona jednak marginalne znaczenie z perspektywy całych dochodów wydawnictw.

Ceny gazet limitowane były przede wszystkim malejącym w latach 1999 – 2004 i nieco tylko rosnącym w okresie późniejszym popytem. Zważywszy, że rynek ogólnopolskich dzienników był już w tym okresie dojrzały, nie występował na nim element nowości produktu, który mógłby wpłynąć na wzrost ceny. Ten walor wydawcy próbowali jednak uzyskać dokonując modyfikacji dzienników, przede wszystkim przez ich wzbogacenie o nowe dodatki i udoskonalanie głównych grzbietów. Wzbogacanie o okazjonalne dodatki, bądź dodawanie do gazet atrakcyjnych materiałów promocyjnych było z kolei wykorzystywane do okazjonalnego podnoszenia cen na poszczególne wydania.

Na dolną granicę możliwej do ustalenia ceny egzemplarza gazety i powierzchni reklamowej wpływ mają koszty ponoszone przez wydawnictwa. W praktyce jednak jedynie w przypadku niektórych tytułów ogólnopolskich (Gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita, Super Express i po wielu miesiącach Fakt) ceny te były ustalane na poziomie pokrywającym koszty produkcji i dystrybucji, i przynosiły znaczącą stopę zwrotu. W przypadku Trybuny i Życia nie pokrywały tych pozycji, nie rekompensując nawet w pewnych okresach części kosztów stałych. Ponieważ stosowane przez gazety ceny winny w dłuższym okresie pokrywać, oprócz wszystkich kosztów wytworzenia, także koszty marketingu, wydawcy dążyli do przerzucania przynajmniej części tych obciążeń na tzw. sponsorów wydań bądź materiałów promocyjnych.

Do rzadkich w tej sytuacji należały wspólne wystąpienia wydawców wobec praktyk domów mediowych. Najpoważniejszym był wspólny adres czterech wydawców (Axel Springer, Bajer, Edipresse Polska S.A. i G + J Polska) w sprawie żądań 60 – procentowych rabatów reprezentującego Polską Telefonię Cyfrową domu mediowego Optimum Media OMD.⁷⁰⁹

Górna granica cen egzemplarza gazet i ceny powierzchni reklamowej jest wyznaczana przez rynek i popyt. Zważywszy na charakter tego rynku (do końca 2004 roku dualistyczny monopol Gazety Wyborczej i Rzeczpospolitej) ceny stosowane przez wydawców tych dwóch gazet, a zwłaszcza Gazety Wyborczej, limitowały poziom cen Faktu, Super Expressu, Trybuny i Życia. Do rzadkości należały apele mniejszych tytułów do regulatorów rynku, jak starania wydawców Życia o zakazanie stosowania przez wydawcę Życia Warszawy niektórych promocji sprzedaży.⁷¹⁰ Wydawcy tych ostatnich dostosowywali ceny swoich tytułów przede wszystkim do cen konkurentów i w mniejszym stopniu kierowali się własnymi kosztami. Naśladowali też lidera na rynku sprzedaży reklam (Gazetę Wyborczą), zmieniając ceny wówczas, gdy zmieniała je Gazeta – dotyczyło to zwłaszcza cen egzemplarza. Praktyka taka nie pozwalała im jednak na pełną kontrolę nad przychodami traktowaną jako element długoterminowej strategii.

Gazeta Wyborcza, zajmując pozycję lidera przychodów ze sprzedaży reklam i, do debiutu Faktu, lidera sprzedaży egzemplarzowej, dzięki wyraźnej przewadze kosztowej kierowała się strategią dominacji i narzucała cenę pozostałym wydawcom. Na jej egzemplarzową cenę, a także w mniejszym stopniu cenę pozostałych tytułów ogólnopolskich, wpływały jednak m.in. ceny stosowane przez dzienniki regionalne. Były one z reguły o ok. 40 proc. tańsze i różnica ta pozostawała nie zmieniana.

Ponieważ regionalne tytuły były wydawane w większości przez dwa dochodowe koncerny mediowe, nawet ich niekorzystne wyniki nie musiały oznaczać zmiany ceny, gdyż

⁷⁰⁹ Do rozmów na temat rabatów żądanych przez OMD dołączyły także Agora S.A. i Presspublika. Szerzej: M. Zgutka, Na nic lamenty, „Press” VI.2003, s. 44 – 45.

⁷¹⁰ Chodziło o obniżenie ceny gazety przez wydawcę Życia Warszawy w obliczu pojawienia się na rynku reaktywowanego Życia. By kioskarze nie stracili na tej obniżce (wydanie codzienne z 2 zł do 1 zł, a piątkowe z 2,5 zł do 2 zł).) otrzymali od wydawcy Życia Warszawy 50 gr od sprzedanego egzemplarza. Dodatkowo kioskarze mogli otrzymać po 100 zł za sprzedaż właśnie Życia Warszawy osobom pragnącym kupić „jakąś gazetę”. Promocja taka sprowokowała wydawcę Życia do wystąpienia do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta. Szerzej: G. Kopacz, „Press” II.2004, s. 10 – 11.

gorsze efekty finansowe jednego tytułu mogły być rekompensowane przez lepsze rezultaty osiągane przez pozostałe tytuły. Poza tym wydawcy gazet regionalnych uznawali, że czytelnicy są bardziej wrażliwi na zmiany cen ich tytułów niż na zmiany cen gazet ogólnopolskich i wzrost cen ich gazet był bardzo stonowany.

Wspólnymi celami cenowych strategii wydawców było maksymalizowanie bieżącego przychodu i wzrostu sprzedaży. Ten drugi cel traktowano jako niezbędny dla osiągnięcia lepszej pozycji w pozyskaniu reklamodawców i - w konsekwencji - budowaniu trwałych relacji owocujących stabilnymi przychodami ze sprzedaży powierzchni reklamowej. Innymi, łączącymi wydawców celami było pozyskanie nowych czytelników i reklamodawców oraz wyłączenie konkurentów z rynku. Poszczególni wydawcy kierowali się także partykularnymi celami.

W przypadku Gazety Wyborczej celem strategii jej wydawcy przy ustalaniu ceny egzemplarza dziennika i powierzchni reklamowej była przede wszystkim maksymalizacja bieżących zysków oraz koncentracja na najzasobniejszych segmentach rynku czytelniczego i reklamowego. Ceny te miały jej zapewnić lojalność czytelników i reklamodawców. Rola przewidywanego zysku, nie tylko w krótkim, ale także w długim okresie, była tym większa, im bardziej rosły oczekiwania inwestorów – akcjonariuszy po upublicznieniu akcji Agory – wydawcy Gazety Wyborczej. Gdy zysk malał, Agora, już jako spółka giełdowa, podkreślała w kwartalnych komunikatach stabilny, a nawet rosnący udział Gazety Wyborczej w rynku reklamowym, co miało podtrzymać zaufanie do zarządu, jego skuteczność w zarządzaniu, a przy okazji utrzymać dobre relacje inwestorskie.

Cenowa strategia była ważnym elementem walki konkurencyjnej Faktu. Okazało się, że ustalenie ceny egzemplarza gazety na poziomie 1 zł przez pierwsze miesiące wydawania gazet było trafnym posunięciem zważywszy przede wszystkim na niezamożną grupę docelową pisma.⁷¹¹ Właśnie cena Faktu uznana została za podstawowe narzędzie mające odebrać czytelników Super Expressowi, ale także regionalnych gazet. Wydawca Super Expressu pozwał wydawcę Faktu za stosowanie cen dumpingowych oraz reklamy sprzecznej z dobrymi obyczajami i wprowadzającymi w błąd (w reklamie wykorzystano wizerunek wiceministra finansów).⁷¹² Złożył także wniosek do Urzędu Kontroli Konkurencji i Konsumentów o wszczęcie postępowania antymonopolowego zarzucając Faktowi nadużywanie dominującej pozycji na rynku tabloidów poprzez stosowanie antykonkurencyjnych cen.⁷¹³ Według wydawcy Super Expressu, miesięczny bilans Faktu, bez uwzględnienia wpływów z reklam, mógł zamykać się stratą kilku milionów złotych. Wskazywano, że druk egzemplarza Faktu w drukarniach Polskapresse kosztował 80 groszy, a marża kolporterów - 25 groszy. Zatem łącznie z kosztami papieru jeden egzemplarz Faktu kosztował jego wydawcę ok. 1,50 zł, czyli znacznie powyżej ceny detalicznej.

Celem strategii cenowej Rzeczypospolitej były przede wszystkim osiągnięcie zysków w długim okresie oraz maksymalizacja przychodów ze sprzedaży, jako środka zwiększającego udział w rynku. Podobną strategię cenową przyjął wydawca Super Expressu, największy nacisk kładąc jednak na utrzymanie (ewentualne powiększenie) udziału w rynku oraz wzrost sprzedaży egzemplarzowej. Z 2001 rokiem strategia cenowa gazety

⁷¹¹ P. Cudny, *Jest dobrze...* op. cit., s. 6.

⁷¹² „Reklama była skonstruowana w ten sposób, by czytelnicy i widzowie odnieśli wrażenie, że wiceminister finansów wspiera nie akcję informacyjną, ale samą gazetę „Fakt” – stwierdził wydawca Super Expressu, W prasie, „Press” V. 2004, s. 8.

⁷¹³ By UOKiK mógł wystąpić do sądu musi wykazać, że praktyka taka zagraża interesom konsumentów lub je narusza. Wcześniejsza praktyka wskazywała, że sprzedaż poniżej kosztów nie była uznawana za czyn nieuczciwej konkurencji. Wydawca Super Expressu musiał także wykazać, że w Polsce istnieje rynek tabloidów, czyli tzw. rynek właściwy w tej sprawie. Domniemanie nadużywania dominującej pozycji występuje, gdy podmiot dominujący dysponuje przynajmniej 40 proc. rynku. Szerzej: K. Niklewicz, V. Makarenko, „Fakt” drapieźnik, „Gazeta Wyborcza” 2004.II.19, s. 22.

podporządkowana była wzrostowi przychodów reklamowych. Zastosowała ona konkurencyjną strategię przechwycenia dążąc do opanowania większej części rynku. Zmiana nastąpiła po agresywnym wejściu na rynek Faktu. Wówczas w ciągu niespełna dwóch lat cena dziennika spadła dwukrotnie, do poziomu najpierw 1,30 i później 1 zł poza stolicą (w Warszawie 1,20 zł – 1,50/1,60 zł w zależności od wydania).

Celem strategii cenowej Trybuny i Życia było przetrwanie tych tytułów. W 2002 roku Życie, jako jedyna ogólnopolska gazeta radykalnie zmniejszyła ceny egzemplarzowe. Przyjmując konkurencję jako wiodący czynnik cenowy, jego wydawca przyjął w obliczu słabnącej pozycji rynkowej gazety strategię dumpingu. Dążąc do wzrostu udziału w rynku zredukował cenę egzemplarza gazety o połowę, godząc się przejściowo na większe straty. W rezultacie sprzedaż egzemplarzowa dziennika wzrosła o 15 – 18 proc. w pierwszym miesiącu po obniżeniu ceny, ale przychody ze sprzedaży gazety spadły o ok. 40 proc. Pismo wróciło w tej sytuacji do poprzedniej ceny po dwóch miesiącach, a jego wydawca nie uzyskał spodziewanych efektów.

Wszyscy wydawcy brali przy ustalaniu ceny egzemplarzowej pod uwagę szereg czynników zewnętrznych, przede wszystkim recesję, inflację, warunki fiskalne i stopy procentowe. Wpływały one bowiem na koszty produkcji i dystrybucji, a także na postrzeganie przez czytelników i reklamodawców wartości gazet. Poddane takim ograniczeniom i wpływom ceny gazet ogólnopolskich różniły się w niewielkim stopniu. Wydania magazynowe były generalnie droższe od pozostałych wydań (poniedziałek – środa), i to o ok. 30 – 50 proc. Praktyka ta dotyczyła wszystkich tytułów.

Najważniejszym wyznacznikiem budowy cenników reklamowych stosowanych przez ogólnopolskie dzienniki były tzw. koszty dotarcia (za pośrednictwem gazety) do wskazanych grup czytelników. Pozostawały one najważniejszymi argumentami wykorzystywanymi w pozyskiwaniu reklamodawców, np. podczas prezentacji dla domów mediowych. Wykorzystywanymi tym skwapliwiej, im wyliczenia te były dla wydawców korzystniejsze. Przy konstruowaniu cenników brano pod uwagę także inne wskaźniki: zasięgi w poszczególnych grupach docelowych, pozycje gazet w różnych segmentach czytelniczych a również dotychczasowe udziały w rynku czytelniczym i reklamowym oraz ekskluzywność grupy docelowej gazety. Argumenty te były jednak używane przede wszystkim przez wydawnictwa, które wydają gazety o niekorzystnych wskaźnikach dotarcia.

Dzienniki ogólnopolskie cechowały się wyjątkową elastycznością pod względem możliwości żonglowania wyliczeniami kosztów dotarcia z reklamą do określonych grup docelowych (informują o nich wskaźniki wskazujące ile kosztuje dotarcie do 1 proc. osób z grupy docelowej i ile kosztuje dotarcie do tysiąca osób z grupy docelowej).⁷¹⁴ Było to możliwe m.in. dzięki zmieniającymi się danymi potrzebnymi do ich wyliczenia: czytelnictwem i cennikom. Czytelnictwo było przede wszystkim różne w ciągu tygodnia, zazwyczaj mniejsze we wtorki, środy i czwartki i większe w przypadku czwartkowych, piątkowych i sobotnich wydań magazynowych. Wydawcy zaś korzystali z tych badań, które były dla nich korzystniejsze i mogli dzięki temu proponować takie ceny koszty dotarcia do audytorium, które mogły być odbierane jako atrakcyjne przez reklamodawców, nawet jeśli były sceptycznie traktowane przez agencje reklamowe. Należy także dodać, iż proponowane przez poszczególne dzienniki ceny była także różnicowane ze względu na dni tygodnia, miejsce ogłoszenia w gazecie (na stronach reklamowych i redakcyjnych, pierwszych i ostatnich, stronach prawych i lewych, rozkładówkach, czarno-białych i kolorowych).

W praktyce zatem analiza kosztów dotarcia i budowanie media planów kampanii reklamowych na tej podstawie nie była w przypadku gazet codziennych tak powszechnie stosowana, jak np. dla periodyków. Częściej brano pod uwagę zasięgi, potrzebę precyzyjnego

⁷¹⁴ J. Stępień, Nieobliczalne dzienniki, „Press”, IV. 2001, s. 89.

dotarcia do pożądaney grupy docelowej czy dopasowanie przekazu reklamowego do zawartości redakcyjnej. Reklamy były zatem lokowane w odpowiednich sekcjach, np.: informacji krajowych, zagranicznych, kulturalnych czy sportowych.

Wszystkie powyższe uwagi nie zmieniają jednak zasady, że analiza kosztów dotarcia pozostawała i pozostaje najważniejszym narzędziem stosowanym przy konstrukcji cenników i jest decydującym elementem negocjacji wydawców z domami mediowymi i agencjami reklamowymi, a także bezpośrednio z klientami.

Jak wynika z powyższej prezentacji zasad Gazeta Wyborcza stosując ceny powierzchni reklamowej wyznaczające konkurencyjne koszty dotarcia korzystała z przewagi jaką dawał jej masowy nakład i wysokie czytelnictwo. Przede wszystkim jednak korzystny dla reklamodawców okazywał się jej profil czytelniczy (czytelnik lepiej zarabiający, lepiej wykształcony itd.). To on sprawiał, że koszty dotarcia do określonych grup czytelniczych okazywały się w jej przypadku niskie w porównaniu z konkurencją.⁷¹⁵ Element ten wpływał także na stawki regionalnych wydaniach Gazety Wyborczej. W regionach konkuruje ona przede wszystkim z regionalnymi gazetami (zwłaszcza o reklamy) i, w zależności od obranej strategii i pozycji rynkowej dostosowuje swoją politykę cenową. W konsekwencji, jak np. na rynku dolnośląskim, bywa oskarżana o wszczynanie wojny cenowej w postaci bardzo wysokich rabatów.⁷¹⁶ W skrajnych sytuacjach rabaty stosowane na regionalnych rynkach przez konkurujące na nim tytuły sięgają 95 proc. stawek cennikowych.

Tablica 60. Koszt dotarcia w gazetach ogólnopolskich (w zł).

Gazeta	CPP	CPP	CPP	CPP	CPT	CPT	CPT	CPT
Grupa docelowa	Kobiety	Mężczyźni	13-29 lat	25-45 lat	Kobiety	Mężczyźni	13-29	25-56
Gazeta Wyborcza	12 398	8984	10 352	4414	83	63	113	127
Super Express	9970	8437	10 386	8187	67	59	113	236
Rzeczpospolita	24 947	21 453	27 224	8612	167	151	297	249
Życie	36 689	19 400	32 537	10 731	150	137	355	310
Trybuna	36 689	23 396	94 249	32 552	245	165	1029	939
Gazeta Telewizyjna (Gazeta Wyborcza)	15 020	10 201	13 131	4964	100	72	143	143
Gazeta Praca (Gazeta Wyborcza)	17 226	12 637	12 223	4961	115	89	133	143
Magazyn (Gazeta Wyborcza)	27 317	19 386	27 888	9048	182	137	304	232
Gazeta Dom (Gazeta Wyborcza)	28 408	23 457	34 548	9129	190	165	377	263
Wysokie Obcasy (Gazeta Wyborcza)	12 810	21 992	18 785	5647	86	155	205	163
Super Express	6635	6045	7347	5139	44	43	80	148

⁷¹⁵ Szerzej: K. Prewęcka, *Strategia...*, op. cit., s. 8.

⁷¹⁶ T. Jastrzębowski, *Próg bólu*, „Press” X.2003, s. 56 - 58.

TV								
Aoto Moto (Gazeta Wyborcza)	26 134	6625	11 476	4191	175	47	125	121
Gazeta Komputer (Gazeta Wyborcza)	64 494	27 510	32 588	11 995	431	194	356	346
Gazeta Sport (Gazeta Wyborcza)	51 217	13 014	20 265	8462	342	92	221	244
Magazyn (Rzeczpospolita)	28 635	22 477	38 159	7667	191	158	417	221
Tele (Rzeczpospolita)	17 937	11 805	24 208	3954	120	83	264	114

Źródło: SMG/KRC Poland Media S.A. Badania z okresu lipiec-grudzień 2000 roku.

Na decyzje reklamodawców (agencji i domów mediowych), czyli na przychody reklamowe wpływały także inne czynniki. Gazeta Wyborcza, choć w niektórych grupach docelowych droższa pod względem kosztów dotarcia od Super Expressu, była np. najczęściej wybierana przez reklamodawców promujących produkty bądź usługi adresowane do szerokim grup konsumenckich (usługi finansowe, telefony komórkowe, samochody, kosmetyki itp.). Zadaniem agencji obsługujących takie kampanie reklamowe była bowiem głównie „budowa zasięgu”, a koszty dotarcia do grup docelowych w takim przypadku miały drugorzędne znaczenie.

W związku z segmentacyjną budową Gazety Wyborczej (tzw. grzbiet główny + wydanie regionalne + dodatki komercyjne) można w jej ofercie wskazać na elementy wobec których wydawca dziennika stosował różne strategie cenowe. Jak wynika z tablicy 59, do najdroższych na polskim rynku zaliczał się Magazyn Gazety Wyborczej oraz niektóre komercyjne dodatki, takie jak: Gazeta Dom, Gazeta Komputer i Gazeta Sport. W ich przypadku zastosowano najpierw strategię skimmingową (dla nowo wprowadzanych dodatków), by później przejść do strategii wysokich cen. Najbardziej agresywna strategia cenowa została zastosowana w przypadku Gazety Praca, która od końca 1998 roku stanowiła poważne wyzwanie dla podobnych dodatków zamieszczanych przez gazety regionalne. Zastosowana strategia głębokiej penetracji rynku (strategia niskich cen) pozwoliła w ciągu dwóch lat uzyskać przez Gazetę Praca dominującą pozycję na rynku tzw. ramkowych ogłoszeń. Podobna strategia zastosowana, choć przy nieco wyższych kosztach dotarcia, wobec Wysokich Obcasów zaowocowała znaczącymi efektami reklamowymi dopiero w trzecim roku ukazywania się tego magazynu. Co jednak istotne, jego konkurentami były także inne periodyki stosujące znacznie wyższe ceny i koszty dotarcia do czytelników.

Strategia cenowa Rzeczpospolitej sprawiała, że dziennik ten okazywał się droższy od konkurentów w większości prezentowanych w tablicy 59 przypadkach. Był jednak najdogodniejszym medium, gdy reklamodawca zamierzał dotrzeć np. do kadry menedżerskiej odpowiadającej np. za zakup sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego. Dysponując bardzo cenionymi, prestiżowymi grupami czytelnickimi Rzeczpospolita stosowała w pozyskiwaniu reklam strategię najwyższej jakości, starając się godzić wysoką jakością produktu z wysokimi kosztami dotarcia do czytelników.

Cennik reklamowy Super Expressu w zestawieniu z profilem czytelnickim i wielkością audytorium tego medium sprawiała, że koszt dotarcia do większości segmentów

czytelniczych był w jego przypadku zdecydowanie niższy (nawet trzykrotnie), niż w gazetach konkurencyjnych. Taka reklamowa strategia cenowa (penetracji rynku za pomocą niskich cen), dotyczyła zarówno głównego grzbietu gazety, jak i magazynu telewizyjnego.

Bardzo wysokie koszty dotarcia w przypadku *Życia* i *Trybuny* były raczej wyrazem słabości tych tytułów niż obrania świadomej strategii. Gazety te, tracąc czytelników stosowały ceny powierzchni reklamowej na poziomie nie zapewniającym pokrycia kosztów działalności wydawnictw (nawet po dodaniu przychodów z tytułu sprzedaży egzemplarzowej). Były to równocześnie koszty niekonkurencyjne.

Powyższe zestawienie (tablica 59) wskazuje, że strategia cenowa obierana przez wydawców jest wypadkową pozycji przez nich zajmowanych na rynku czytelniczym. Na cenowe strategie wydawnictw prasowych stosowane przy pozyskiwaniu reklam przemożny wpływ wywarła też recesja gospodarcza. W jej obliczu wszystkie wydawnictwa – choć w różnym wymiarze – stosowały strategie dostosowania swoich cen. Powszechne stały się znaczące dyskonta i rabaty, segmentacyjne ustalanie cen, a także promocje cenowe. Dostosowywano też ceny ze względu na geograficzną lokalizację klientów.

Recesja sprawiła, że wysokie rabaty cenowe powierzchni reklamowej proponowały nawet bogate wydawnictwa. Sięgnęły one w 2001 roku przeciętnie 40-50 proc., a w przypadku wydawnictw znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji finansowej nawet 80 - 90 proc.⁷¹⁷ Powszechne na rynku stało się oferowanie pakietów reklamowych, zwłaszcza przez duże wydawnictwa dysponujące bogatą ofertą. Jednocześnie wydawcy zaczęli prowadzić negocjacje cenowe kierując się interesem całego wydawnictwa, a nie tylko pojedynczych tytułów. Nowym, niespotykanym wcześniej elementem charakterystycznym dla coraz bardziej koncentrującego się rynku stała się walka o wyłączność budżetów reklamowych, czyli zawieranie umów przez reklamodawców dysponujących zazwyczaj dużymi budżetami z równie dużymi wydawnictwami. Równie rzadko wcześniej występującym zjawiskiem stały się specjalne relacje między domami mediowymi, a wydawnictwami; te pierwsze zapewniały wydawnictwom, w ramach rewanżu, niejako automatycznie, część budżetów reklamowych swoich klientów. Cena, podobnie jak koszty dotarcia, grały w takich przypadkach drugorzędną rolę. Większy nacisk kładziono na współgranie reklamy z treściami redakcyjnymi – i w tym przypadku mniejsza była rola strategii cenowych. Stosowano nowe sposoby kontaktu wydawnictw z klientami: gratisowe usługi dodawane extra w ramach budżetów reklamowych.

Dostosowując ceny do zmieniającej się sytuacji rynkowej wydawcy nawiązywali do dwóch odmiennych systemów rabatowych, obecnych wcześniej na rodzimym rynku: włoskiego i niemieckiego. Włoski wziął swe miano z okresu inwestowania w polskie media przez włoskich inwestorów i proponowania przez przejęte przez nich gazety ofert pakietowych, wyłączności i wysokich rabatów (prekursorem takich praktyk było *Życie* Warszawy). Cennik nie odzwierciedlał w tej sytuacji ostatecznej ceny, reguły przyznawania zniżek nie były jawne, a one same sięgały 80 proc. System taki preferował „corporate deals” (umowy agencyjne), które można sprowadzić do relacji: dajcie nam wszystko, my też wam damy wszystko. Konsekwencją stosowania „systemu włoskiego” było to, że rabaty przestały służyć obniżaniu kosztów dotarcia, czy osiągnięciu jak najlepszego poziomu takich wskaźników, jak zasięg reklamy, częstotliwość kontaktu audytorium z reklamą, a stawały się jedynym, najważniejszym argumentem przetargowym. System niemiecki był natomiast stosowany wyłącznie przez niemieckich właścicieli mediów i polegał na uzależnieniu wysokości rabatów wyłącznie od skali transakcji.⁷¹⁸

⁷¹⁷ „Firmy kosmetyczne zmniejszyły budżety reklamowe o 30 proc., a mali gracze rynkowi zaprzestali praktyk reklamowych. Dużi zaś skonsolidowali budżety.” MKS, KP, Klient może chcieć więcej, Cierpią, ale idą do przodu. *Magazyny. Raport specjalny, „Media i Marketing Polska”*, IX-X. 2002, s. 16.

⁷¹⁸ Szerzej: R. Wiśniewski, Zniżki i samobójstwa, „*Businessman Magazine*”, VI. 2001, s. 47.

Niekiedy wydawcy zmieniali swoje strategie. Na przykład Agora przeszła z systemu zmierzającego do eskalacji przyznawanych rabatów do systemu rozliczeń uwzględniających wkład poszczególnych klientów w budżet będący przedmiotem negocjacji. Im budżet reklamowy stanowiący przedmiot negocjacji był większy, tym reklamodawca mógł liczyć na lepsze warunki. Nie była to jednak reguła obowiązująca w każdym przypadku; zaangażowanie się Gazety Wyborczej w regiony spotkało się z zarzutami o stosowanie bardzo wysokich rabatów destabilizujących lokalne rynki. Agora odpierała te zarzuty dowodząc, że jej cennik (a w domyśle także rzeczywiście płacone stawki przez reklamodawców) są stosowne do pozycji czytelniczej Gazety. Podkreślała jednocześnie, że choć ceny kalkulowane są w zależności od wielu czynników – brany pod uwagę jest dzień wydawniczy, miejsce reklamy w dzienniku, a nawet rodzaj reklamującej się branży - to cennik pozostaje jednym z podstawowych narzędzi walki o rynek.

Umieszczanie w prasie reklam powinno wpłynąć na zmniejszenie ceny egzemplarzowej. W praktyce zasada ta jednak nie obowiązuje. Analizując to zjawisko jako wskaźnika wielkości wydatków na reklamę używano wpływy z reklamy w przeliczeniu na egzemplarz czasopisma lub procentowego udziału stron reklamowych w czasopiśmie. Okazało się, że cena za stronę redakcyjną i cena całego egzemplarza nie jest skorelowana z liczbą umieszczanych w czasopismach reklam ani z wysokością wpływów z druku ogłoszeń reklamowych”.⁷¹⁹

5.3. Strategie komunikacji

Wspólną praktyką wydawnictw prasowych było stosowanie równocześnie promocyjnych strategii push i pull. Strategia push obejmowała działania promocyjne adresowane przede wszystkim do domów mediowych i agencji reklamowych. Powołane w wydawnictwach działy, tzw. agencyjne, prezentowały aktualną i planowaną ofertę wydawnictw. W kontaktach tych główny ciężar spoczywał na osobistym wysiłku pracowników wydawnictwa. W większości przypadków ich wynagrodzenie było związane z efektami pracy mierzonymi przede wszystkim przychodem reklamowym wydawnictwa oraz stopniem realizacji planu tych przychodów (od którego zazwyczaj uzależniano premie).

Wszystkie większe wydawnictwa stosowały podobne sposoby informowania: foldery, promocyjne przesyłki pocztowe (w tym informujące o oczekiwanym standardzie technicznym materiałów reklamowych), darmowe egzemplarze gazet, gadzety firmowe itp. Do rzadkości należały natomiast przypadki korzystania z wszystkich dostępnych środków przekazu, zwłaszcza telewizji. Wykorzystywano przede wszystkim własne gazety do autopromocji. Starano się także pozyskać środki, którymi dysponowały firmy wchodzące w skład grup wydawniczych (np. Agora wykorzystywała do promocji Gazety Wyborczej instalacje reklamy zewnętrznej należące do firmy AMS, a także lokalne rozgłośnie radiowe i gazety bezpłatne Metro).

Równie powszechną, wręcz rutynową praktyką, było obejmowanie patronatami wydarzeń społecznych i gospodarczych. Czyniły tak wszystkie redakcje, a podpisywane umowy miały podobną formę i zakres. Analogiczny charakter miały inne działania public relations; poza standardy wykraczały wystąpienia rzecznika Agory na temat Gazety Wyborczej oraz firmowane przez redakcje konkursy np. na Człowieka Roku.

Na znajdującym się na etapie dojrzałości prasowym rynku ogólnopolskim najistotniejsze z punktu widzenia wydawców były działania promocyjne mające na celu zwiększenie sprzedaży egzemplarzy gazety i powierzchni reklamowej, a także działania reklamowe nowo wprowadzanych na rynek elementów doskonalących dzienniki

⁷¹⁹ J. Miroński, Reklama potania?, „Press”, 15.III. 1998, s. 54.

ogólnopolskie, zwłaszcza nowych dodatków. Działo się tak bowiem ze względu na zmniejszające się wydatki firm na wykupywanie powierzchni reklamowej i rosnące znaczenie przychodów ze sprzedaży egzemplarzowej. Celem stosowanej przez wydawnictwa promocji sprzedaży było przede wszystkim przyciągnięcie uwagi nowych czytelników (zwłaszcza nielejalnych wobec innych tytułów) i reklamodawców oraz nagradzanie (poprzez dodatkowe wartości) czytelników i reklamodawców stałych.

Wzrost znaczenia promocji sprzedaży miał związek z rosnącą konkurencją, potęgującą się wraz z przedłużaniem się recesji, a także z pragnieniem poczynienia przez czytelników drobnych oszczędności. Praktykowano działania promocyjne zaliczane do wszystkich kategorii promocji sprzedaży. Stosując promocję handlową organizowano akcje promocyjne adresowane do sprzedawców gazet w punktach sprzedaży. Uzyskujący największe wzrosty otrzymywali atrakcyjne nagrody (sprzęt AGD, audio – video i samochody). Podobne konkursy były organizowane wśród pracowników Poczty. Nagrody były pozyskiwane zazwyczaj przez wydawców drogą wymiany barterowej na powierzchnie reklamowe. Promocję konsumencką, adresowaną do czytelników stosowały firmy kolportażowe, działające w imieniu wydawców. Z kolei promocja skierowana do własnego personelu działów sprzedaży gazet i reklam obejmowała zwykle nagrody miesięczne, kwartalne i roczne (w niektórych wydawnictwach były to np. wycieczki zagraniczne). W szczególnym przypadku Gazety Wyborczej część pracowników otrzymała pakiety akcji Agory SA, czyli wydawcy dziennika.

Choć promocja sprzedaży nie powoduje stałego powiększenia udziału w rynku danego produktu, to jej masowe stosowanie przez wydawców w latach 2001 – 2004 sprawiło, iż przekazywane przez wydawców i wykazywane w oficjalnych raportach Związku Kontroli i Dystrybucji Prasy informacje na temat sprzedaży ogólnopolskich gazet ukazywały wzrost dodatkowo od 1 do 3 proc. w skali roku. Rezultat był znacznie lepszy, gdy brano pod uwagę krótsze okresy – a takie były często przedmiotem analiz agencji reklamowych dobierających media do kampanii promocyjnych. Wyniki takie wydawcy przedstawiali następnie bezpośrednio wybranym klientom, i to nie tylko w celu pozyskania kolejnych reklam, ale także zachęcając do udziału we wspólnych akcjach promocyjnych.⁷²⁰ W przypadku niektórych gazet regionalnych takie wspólne akcje pozwalały zwiększać liczbę sprzedanych egzemplarzy nawet do 8 - 10 proc. w skali roku, co znacznie poprawiało ich pozycję konkurencyjną wobec gazet ogólnopolskich. Zjawisko to było tym ważniejsze, że promocja prowadzona przez jedną gazetę, jeśli kończyła się powodzeniem, była zazwyczaj kopiowana i podchwytywana przez inne gazety wydawnictw Orkli bądź Polskapresse.

Choć efektywność promocji sprzedaży malała, gdy była ona prowadzona w sposób ciągły – na przykład z racji powstrzymywania się reklamodawców do czasu wznowienia kolejnej promocji sprzedaży - to praktyka działalności wydawniczej zdawała się przeczyć tej zasadzie. Decydowała o tym niepowtarzalność kolejnych edycji gazet i ich krótka „żywołność” jako aktualnego produktu. Atrakcyjność każdego kolejnego numeru zachęcała czytelników do ponawiania aktu zakupu. Ustalając kalendarz akcji promocyjnych i zapraszając do nich reklamodawców, to wydawcy nierzadko decydowali o ich skali.

Różne były natomiast formy promocji. Zależały one przede wszystkim od możliwości finansowych wydawców oraz umiejętności pozyskania przez nich sponsora akcji promocyjnej. W takim ostatnim przypadku wydawnictwo oferowało własną sieć dystrybucyjną i stosownie wycenioną akcję promocyjną prowadzoną na łamach gazety i związanych z gazetą umowami (zwykle barterowymi) np. rozgłośni radiowych. Sponsor pokrywał zazwyczaj koszty produkcji materiału promocyjnego. Praktyka ta była stosowana

⁷²⁰ Zdaniem W. Woźniaka, prezesa Wydawnictwa Bauer, dodawanie gadżetów do wydawnictw prasowych sprawia, że stają się one także bardziej konkurencyjne w stosunku do stacji telewizyjnych. A. Błaszczak, Włoska choroba w polskiej prasie, „Rzeczpospolita”, 14 .X.2002, s. B 3.

zwłaszcza przy okazji emisji płyt kompaktowych o znacznych nakładach (czasem przekraczających 1 mln zł) dołączanych do Gazety Wyborczej, Super Expressu czy dzienników regionalnych. Właśnie płyty te okazały się najpopularniejszymi i najbardziej wpływającymi na wzrost sprzedaży narzędziami promocji (choć skala tego wpływu była różna i trudna do przewidzenia).⁷²¹

Promocyjny charakter miało dodawanie do wybranych wydań gazety atrakcyjnych gadżetów firmowanych przez reklamodawców, ale nie sygnowanych jako wspólna akcja promocyjna. Gazety stawały się wówczas nośnikiem promocji sprzedaży stosowanej przez ich klientów, czerpiąc w ten sposób nadzwyczajne korzyści wynikające ze zwiększonej atrakcyjności, bez ponoszenia wydatków na ten cel. Do przykładów takiej promocji należało np. dodawanie kalendarzy reklamodawców do Gazety Wyborczej lub Super Expressu.

Na szczególną uwagę zasługuje promocja sprzedaży gazet polegająca na dodawaniu do nich książek. Pierwsze próby takich akcji miały miejsce już w 2000 roku, ale wstępne bilanse zdawały się przeczyć ich finansowemu powodzeniu. Pierwsze na polskim rynku książki do gazet codziennych dołączyły dwa tytuły Orkli: Kurier Poranny i Nowa Trybuna Opolska – były to 25 – tomowe kolekcje dla młodzieży (Trzej muszkietierowie, Winnetou, Robinson Cruzoe itd.), w nakładach łącznych ok. 160 tys. i cenie 9,90 zł. Kolejne książki sprzedawane z gazetami regionalnymi kosztowały zazwyczaj ok. 3 zł. Rzeszowskie Nowiny dodały np. do 14 tomów książek Sienkiewicza (nie płaciły praw autorskich) w cenie 2,50 - 2,70 zł. Z czasem do grona gazet sięgających do tych form promocji dołączyła Gazeta Krakowska oraz Gazeta Lubuska (z Quo Vadis).⁷²²

W czerwcu 2004 roku Gazeta Wyborcza rozpoczęła dołączać pierwsze z serii 40 książek (jako pierwsza „Imię róży”) w cyklu „Literatura XX wieku”.⁷²³ Partnerem gazety była hiszpańska firma Mediasat.⁷²⁴ Projekt wspierała duża akcja promocyjna z wykorzystaniem wszystkich mediów. Książki były sprzedawane również za pośrednictwem Internetu. Agora zachęcała także do zakupu całej kolekcji na cele charytatywne, dla szkół i domów dziecka i publicznych bibliotek itp. Książki te można było kupić z 20 proc. rabatem, a Agora wzięła na siebie organizację i finansowanie dystrybucji.⁷²⁵ Poza tym sprzedaż książek była traktowana nie tylko jako przedsięwzięcie komercyjne, ale także podnoszące sprzedaż Gazety Wyborczej, gdyż w umowach z dystrybutorami Agora zastrzegła łączną sprzedaż książek z gazetą. Innym podobnym i znaczącym przedsięwzięciem była sprzedaż, także na raty, 20-tomowej encyklopedii na licencji PWN, nieco tylko zmodyfikowanej o sugerowane przez Gazetę Wyborczą hasła. Cały projekt dołączania książek nie tylko przyniósł wzrost przychodów Agory w 2004 roku o 58,5 mln zł, ale także zyski.⁷²⁶

Odrębną całość stanowiła promocja sprzedaży prenumeraty. Najbardziej skomplikowane, ale też skuteczne były programy lojalnościowe. Na przykład udział w Klubie Rzeczpospolitej wiązał się dla prenumeratorów ze zniżkami przy zakupie towarów i usług

⁷²¹ Szerzej: Tamże, s. B 3.

⁷²² W druku, „Press” VII. 2004, s. 8.

⁷²³ Drukiem i pozyskiwaniem licencji zajmuje się firma Mediasat Poland. Z prasy, „Press” 2004, VI, s. 7. Jej oferty we wcześniejszych latach, m.in. dla koncernu Polskaprese nie znalazły zainteresowania spotykając się z sugestią o zbyt wygórowaną dla czytelnika prasy regionalnej cenę książek dołączanych do gazet (ok. 10-15 zł).

⁷²⁴ Projekt osiągnął operacyjną rentowność po czterech miesiącach. Koszt druku jednej książki wynosił 85 groszy przy nakładzie 100 tys. egzemplarzy i 79 groszy przy nakładzie 200 tys. Prawa autorskie wynoszą ok. 23 proc. ceny książki, koszty dystrybucji – 30 proc. (ostatecznie zależy od umowy z kolporterami). Przy nakładzie 200 tys. egz. i cenie 15 zł za książkę koszty produkcji wynoszą 4,24 zł lub 79 groszy bez praw autorskich. Mediasat dostarcza książkę do magazynu wydawcy. Kolporterzy obciążają jednak wydawcę kosztami zwrotów. Istotne są także koszty promocji. Szerzej: W. Satruchowicz, Księgarnia prasowa, „Press” 2005 II, s. 46 – 50.

⁷²⁵ R. Kijak, Domowa biblioteka „Gazety Wyborczej”, „Brief” II.2005, s. 77.

⁷²⁶ M. Samcik, Agora ... op. cit., s. 24.

nabywanych w kilkudziesięciu firmach w całej Polsce. Uczestnicy podobnego klubu Gazety Wyborczej mogli otrzymać np. kolekcje płyt CD z atrakcyjnymi utworami muzycznymi.

Do najskuteczniejszych, ale też kosztownych należała promocja w punktach sprzedaży detalicznej (zwykle kioskach). Dotyczyła ona nie tylko tzw. uszu (niewielkich tablic przy okienkach kiosków z eksponowanymi tytułowymi stronami gazet), ale także miejsca gazety na ladzie. Przed punktami sprzedaży, bądź w obrębie salonów stosowano stojaki (standy) służące do ekspozycji gazet, panele (toppery) z reklamą, ewentualnie stroną tytułową gazety umieszczane w punktach sprzedaży, loga gazet umieszczane na wózkach sklepowych (cart wrap) i panele poruszające się na elastycznych listwach przyczepione do półek (wobblery).

Promocja sprzedaży była najskuteczniejsza, gdy wspierały ją działania reklamowe, które mogły sprawiać, że czytelnik bądź reklamodawca wiązał się z tytułem na dłuższy okres (prowadzący promocję sprzedaży wydawcy liczyli zatem na tzw. osad, czyli stały wzrost czytelników i liczby sprzedanych egzemplarzy pozostający po zakończeniu promocji). Promocja sprzedaży pozwalała także wydawcom na ocenę, jak wysoką cenę mogą zaproponować; w większości przypadków dodawania materiałów promocyjnych gazety były sprzedawane po podwyższonej cenie, zazwyczaj o 50 proc.⁷²⁷ Przy okazji wydawcy odnosili korzyści wynikające ze skali przedsięwzięcia promocyjnego i obniżali koszty produkcji jednego egzemplarza gazety, nawet po uwzględnieniu kosztów 7 – 22 proc. VAT, kosztów umieszczenia gadżetu w gazecie i kosztów dystrybucji, które wydawcy ponosili na rzecz kolporterów.

Stosowanie gadżetów jako narzędzi promocji sprzedaży, choć skuteczne jak dowodzą przedstawione efekty, było jednak powszechnie uznawane za szkodliwe dla przyszłości prasy. Prowadzą bowiem do sytuacji, gdy na pozycję rynkową tytułu w coraz większym stopniu wpływa atrakcyjność gadżetu, a jednocześnie kolporterom daje argument do podnoszenia marż. Poza tym zwiększają koszty druku, gdyż wydawnictwa muszą inwestować np. w urządzenia do foliowania.

Z punktu widzenia reklamodawców najistotniejsze jest to, że promocje sprzedaży deformują wyniki sprzedaży gazet. Jednak próby odstąpienia od tych praktyk kończyły się niepowodzeniem, a co więcej: promocje takie obejmowały coraz większe fragmenty rynku.⁷²⁸ Modę na gadżety wprowadziły pisma dla dzieci.⁷²⁹ Potem podchwyciły ją czasopisma kobiece i największe tytuły prasy codziennej.⁷³⁰

⁷²⁷ Na promocji sprzedaży stosującej jako narzędzie gadżety zarabiali także kolporterzy zwiększając swoją marżę na prasę z wartością dodaną. Szerzej: K. Prewęcka, Bonus do lektury, „Media i Marketing Polska”, Marzec 2001, s. 28 – 29.

⁷²⁸ Zdaniem W. Hoffmana, dyrektora generalnego Polskiej Izby Wydawców Prasy: „W obecnej sytuacji rynkowej i walce konkurencyjnej nikt nie chce być pierwszym, który zrezygnuje z gadżetów. Polscy czytelnicy bardzo się do nich przyzwyczaili”. Według G. Gaudena, prezesa Presspubliki (wydawcy Rzeczypospolitej) oraz M. Makowskiego z wydawnictwa Prószyński i S-ka: „Było wiele spotkań Izby Wydawców Prasy, rozmów o tym, że trzeba skończyć z wojną na gadżety, ale każdy czeka na ruch konkurenta. Pierwszą reakcją na spadek sprzedaży jest dodanie gadżetu do następnego numeru. Polski rynek niebezpiecznie zmierza w kierunku modelu włoskiego czy hiszpańskiego, gdzie prasa staje się często dodatkiem do gadżetu. To pozorne zwiększanie czytelnictwa.” A. Błaszczak, Obawy... op. cit., s. B3. Podobna jest wypowiedź przedstawiciela Gazety Wyborczej: „Czujemy się współodpowiedzialni za rozruszanie rynku gadżetowego. Nie interesuje nas jednak wojna na gadżety. Nie są one u nas regułą. Najważniejsza jest sama gazeta”. Wypowiedź J. Matuszewskiego, szefa promocji Gazety Wyborczej, A. Błaszczak, Włoska..., op. cit., s. B 3. Kres „gadżetomanii” ma przyjść wraz z spadającym zainteresowaniem tego typu narzędziami promocji sprzedaży, a miejsce gadżetów mają zająć merytoryczne dodatki redakcyjne i poradniki.

⁷²⁹ Pierwszym wydawcą w Polsce dołączającym gadżet do pisma było Miss Editions, które od 1993 roku dodawała do okładki Naszej Miss plastikową biżuterię, pozłacane serduszka i notesy. Szerzej: K. Prewęcka, Bonus..., op. cit., s. 28 – 29.

⁷³⁰ Najwięcej gadżetów dołączali do gazet wydawcy hiszpańscy i włoscy. Są one masowo dodawane na rynkach francuskim, brytyjskim i tureckim. Szerzej: Tamże, s. 28 – 29.

Do największego nasilenia promocji posiłkującej się gadżetami doszło w okresie recesji reklamowej. Gazeta Wyborcza tylko w 2002 roku podarowała sześć płyt CD w wydaniach ogólnopolskich i ponad 20 płyt w ramach akcji promocyjnych na regionalnych rynkach (wybrane promocje i związane z nimi zmiany sprzedaży przedstawia tablica 61) w łącznym kilkumilionowym nakładzie. Zwykle wiązały się one z akcjami reklamowymi.

Przykładem udanego połączenia promocji sprzedaży wspartej akcją reklamową było wprowadzenie przez Gazetę Wyborczą na rynek odnowionej wersji Gazety Telewizyjnej o zmniejszonym formacie. Wydania te wspierała kampania promocyjna w prasie, radiu, telewizji i na tablicach reklamy zewnętrznej oraz konkurs DetekTiVi - w ciągu pierwszego tygodnia Gazeta otrzymała 70 tysięcy SMS-ów. Do trzeciego wydania dołączono płytę „Polish Your English” z lekcjami, testami i zabawami przydatnymi do nauki języka angielskiego, która rozeszła się w nakładzie 967 tys. egzemplarzy. Efektem akcji promocyjnej odnowionego produktu były znaczące wzrosty sprzedaży piątkowego wydania Gazety do którego „Telewizyjna” była dołączana.⁷³¹

Inną okazją do promocji sprzedaży były dni świąteczne. Już na Boże Narodzenie 1999 roku do Gazety Wyborczej dołączono płytę z kolędami i sianko wigilijne (sprzedaż Gazety wzrosła wówczas o 9 proc.).⁷³² Największe sukcesy mierzone liczbą sprzedanych egzemplarzy przyniosły jednak promocje sprzedaży pod koniec 2001 roku, gdy do Gazety Wyborczej dołączona została płyta CD z kolędami w wykonaniu Arki Noego w nakładzie 1,5 mln sztuk (sprzedano 1,384 tys. egzemplarzy) oraz płyta z pastorałką śpiewaną przez Papieża (nakład 1,6 mln szt., sprzedaż 1,2 mln egz.).

Tablica 61. Wybrane promocje sprzedaży Gazety Wyborczej i ich efekty.

Rodzaj insertu	Termin	Liczba sprzedanych egzemplarzy Gazety Wyborczej	Wzrost w stosunku do liczby sprzedanych egzemplarzy Gazety Wyborczej tydzień wcześniej
Płyta Kocham Moją Mamę Arki Noego	Maj 2002	640	+ 73 proc.
Płyta z programem do wypełniania PIT-ów	Marzec 2002	476	+ 51 proc.
Płyta z wielkanocnymi piosenkami Arki Noego	Marzec 2002	1 200	+ 82 proc.
Płyta z kolędami Arki Noego	Grudzień 2001	1 384	Brak danych
Płyta z pastorałką w wykonaniu Papieża	Grudzień 2001	1 200	Brak danych
Płyta z muzyką Z. Preisnera	6 grudnia 2001	871	Brak danych
Płyta z muzyką z Metra	9 listopada 2001	992	Brak danych
Płyta z muzyką na pożegnanie lata	Sierpień 2001	825	+ 36 proc.

Źródło: agora.pl

⁷³¹ 4 października sprzedaż wyniosła 662 tys. egzemplarzy, niemal o 12% więcej niż w ostatni piątek września, - 11 października - 667 tys. egzemplarzy, - 18 października - 671 tys. egzemplarzy. Dane za www.Agora.pl

⁷³² „Sianko pomogło Wyborczej – postrzeganej jako jeden z podstawowych społeczno – politycznych tytułów – wizerunkowo. Wielu czytelników odebrało ją jako tytuł rodzinny, pielęgnujący tradycyjne dla naszego kraju wartości”. K. Prewęcka, Poprzeczka coraz wyżej, „Media i Marketing Polska”, 26 stycznia – 8 lutego 2000, s. 20.

W Dniu Matki (maj 2002) do Gazety dołączono płytę CD Arki Noego „Kocham moją mamę” osiągając wzrost sprzedaży o 73 proc. w stosunku do poprzedniego sobotniego wydania. W Wielki Piątek sprzedaż Gazety wzrosła o 82 proc. w stosunku do poprzedniego piątku za sprawą płyty CD „Hip hip hura alleluja!” z wielkanocnymi piosenkami Arki Noego. Wcześniej 51 proc. wzrost osiągnięto przez dodanie CD z instrukcją wypełniania oświadczenia podatkowego.

Tablica 62. Wybrane promocje sprzedaży Gazety Wyborczej.

Forma promocji	Termin	Liczba sprzedanych egzemplarzy Gazety Wyborczej	Wzrost w stosunku do liczby sprzedanych egzemplarzy Gazety Wyborczej tydzień wcześniej
I część Listy Płac	Wrzesień 2000	604 tys.	Brak danych
Kujon Polski + mapa świata	Wrzesień 2001	384 tys.	+ 44 proc.
Specjalne wydanie sekcji gospodarczej	Wrzesień 2001	319 tys.	+ 13 proc.
Odnowiona Polska Lista Płac	Wrzesień 2002	570 tys.	+ 15 proc.

Źródło: agora.pl

Promocyjne działania wspierały także wprowadzanie na rynek nowych dodatków redakcyjnych (tablica 62). Gdy debiutował edukacyjny dodatek „Kujon Polski” do Gazety dołączono Mapę Świata. Wzrost sprzedaży przyniosła także promocja odnowionej Polskiej Listy Płac oraz wydania po wyborach parlamentarnych (wzrost sprzedaży o 12 proc.). Kolportowany w prenumeracie dodatek Murowany Rynek - w formacie A4, w dwujęzycznej polsko – angielskiej wersji - był wysyłany do ambasad, firm architektonicznych, hoteli i linii lotniczych.

Gazeta sięgała także po konkursy. W pierwszej edycji konkursu dla kibiców piłki nożnej Wygraj Ligę wzięło udział 70 tys. osób, w kolejnej – 100 tys. Promowano też sprzedaż Gazety w regionach. W 2000 roku w Katowicach, czyli w jednym z tzw. strategicznych regionów, do promocji wykorzystano 180 billboardów, cztery najsilniejsze stacje radiowe i lokalną TVP. Próbkę Gazety wysłano do 630 tys. gospodarstw domowych (akcja z próbnymi egzemplarzami Gazety była powtarzana z w Poznaniu i we Wrocławiu, po 250 tys. egz.). Regionalne wydania promowano w regionalnym paśmie telewizji publicznej. Do rzadkości należało natomiast wykorzystywanie przez Agorę telewizji ogólnopolskiej, jako nośnika reklamowego.⁷³³ Sytuację tę zmieniło dopiero wejście na rynek Faktu.

Powszechne było natomiast wykorzystywanie autopromocji, np. anonsowanie materiałów dziennikarskich i akcji promocyjnych. Zasadą stało się wykorzystywanie wydań weekendowych (sprzedawanych w większych nakładach) do promowania kolejnych wydań drukowanych (i tradycyjnie sprzedawanych) w mniejszych nakładach.

Gazeta Wyborcza stosowała także promocje wykorzystujące wzajemne wspieranie się mediów. Powszechną praktyką było promowanie Gazety Wyborczej przez portal i witrynę internetową Gazety (i odwrotnie). Używano również nośniki reklamy zewnętrznej, zwłaszcza po zakupie przez Agorę firmy AMS, lidera na polskim rynku reklamy zewnętrznej. Odrębną sferę działalności promocyjnej było promowanie prenumeraty. W całym kraju Gazeta zawarła

⁷³³ W 1997 roku GW przeprowadziła dwie kampanie promocyjne w telewizji, druga miała zaanonsować zmiany w dodatku telewizyjnym. „Ocieplić” GW miała wspólna akcja z TVP pt. Dobranocka wszechczasów. K. Prewęcka, Głośniej o dziennikach, „Media Polska”, II.1998, s. 20.

umowy dotyczące tzw. prenumeraty czytadłkowej polegającej na eksponowaniu gazety na wieszakach w restauracjach i kawiarniach. Uruchomiono program lojalnościowy dla prenumeratorów polegający na nagradzaniu kolekcją płyt kompaktowych wszystkich wykupujących prenumeratę. Nowym narzędziem promocyjnym były tzw. systemy kolekcyjne, np. Encyklopedia Kosmosu Magazynu Gazety Wyborczej.⁷³⁴

Podobnie jak Gazeta Wyborcza, także Super Express skupił swe wysiłki na promocji sprzedaży. Jako pierwszy w Polsce wielkonakładowy dziennik dołączył do codziennego wydania płytę kompaktowa (17 czerwca 1999 roku płyta „Osieć Błogosławieństw” na zakończenie wizyty papieża – sponsorem była Telekomunikacja Polska, a producentem Radio Plus). Kulminacją stosowania gadżetu jako narzędzia promocji stała się czteropłytowa kolekcja płyt kompaktowych dołączona do dziennika w czasie pielgrzymki papieża do Polski. Nakład wzrósł wówczas do 1 mln egzemplarzy.

Największe korzyści w postaci zwiększonej liczby sprzedanych egzemplarzy przyniosły jednak konsekwentnie prowadzone w Super Expressie od połowy lat 90. ub. wieku konkursy w postaci tzw. zdrapiek – dziennik stosował je jako jedyną dużą gazetę codzienną na masową skalę. Efektem były znaczące wzrosty sprzedaży - dzięki zdrapce Super Express zanotował rekordowy w polskiej prasie codziennej nakład. Choć z czasem kolejne edycje zdrapki były związane z możliwością wygrania atrakcyjnych nagród, przynosiły coraz mniejsze sukcesy sprzedażowe.⁷³⁵ W tej sytuacji dziennik decydował się na stosowanie kolejnych narzędzi promocyjnych. Do gazety dołączano liczne dodatki m.in.: w 1999 roku kartki okolicznościowe, 10 – odcinkowy dodatek Millenium oraz okazjonalne wkładki Blżej emerytury, Wielkanoc, W pustyni i w puszczy i Wygraj z PIT-em. W następnym roku dołączono karty do gry „Flirt towarzyski”, termometr do piwa, cukier waniliowy, pocztówki, a w 2002 roku - CD z okazji Dnia Kobiet oraz formularz PIT – 37.⁷³⁶

Debiutowi Faktu towarzyszyła rozbudowana akcja promocyjna, szacowana na 20 mln euro do końca 2004 roku. Wykorzystano w niej dwie ikony kultury masowej: Adama Małysza i Michała Wiśniewskiego. Poza tym sprzedaż gazety była wspierana przez promocję za pomocą gier. Największe koszty były jednak związane z promocją w telewizji. Wydawca Faktu sięgnął także po unikane przez konkurencję zabiegi: na własnych łamach podał opartą na sondażach wielkość sprzedaży Faktu egzemplarzowej przed zgłoszeniem jej do ZKDP, co w szczególności wzburzyło konkurentów.⁷³⁷

Wejście Faktu zmusiło Gazetę Wyborczą i Super Express do dużych nakładów na promocję i radykalnego obniżenia kosztów. Super Express, ogłaszający gotowość wyasygnowania na działania promocyjne 20 mln USD, zaproponował grę z nagrodą główną 500 tys. zł w gotówce. Wspólne akcje marketingowe przygotowano także z tygodnikiem Wprost – były to wkładki tematyczne, a także z niemieckim wydawcą Gruner + Jahr (wydawca m.in. National Geographic i Claudii). Wykorzystano przy tym wsparcie rozgłośni Radia Eska (właściciel Eski, grupa ZPR, ma połowę udziałów w Media Express – wydawcy Super Expressu).⁷³⁸

Agora, wydawca Gazety Wyborczej, zapowiedziała w informacjach dla własnych pracowników, iż jest „zmobilizowana do intensywnej walki rynkowej z nowym konkurentem” i określiła pojawienie się Faktu jako „fundamentalną sprawę dla całej

⁷³⁴ Systemy kolekcyjne stosowały począwszy od 2001 roku przede wszystkim wydawcy gazet regionalnych grupy Polskapersse, dołączając do gazet różnego rodzaju atlasy, książeczki kucharskie, przewodniki itp. Emitowano je zwykle w cyklach dwutygodniowych. Kolekcje takie pozwalały na pozyskanie drobnych i większych reklamodawców wpływając jednocześnie na wzrost sprzedaży gazet.

⁷³⁵ 15 maja 1995 roku nakład Super Expressu wyniósł 2 mln egzemplarzy.

⁷³⁶ R. Gluza, *Biznes...*, op. cit., s. 44.

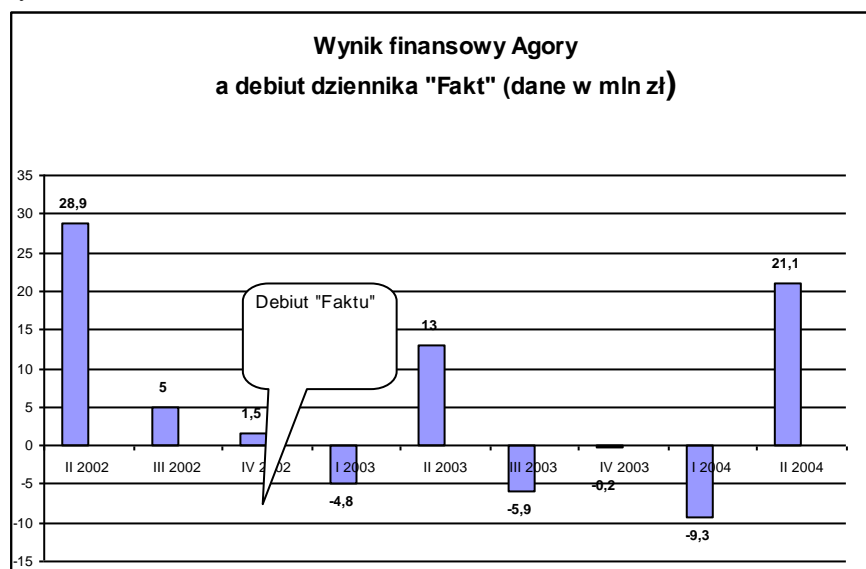
⁷³⁷ G. Kopacz, *Mocny start, „Press” 2003.XII*, s. 8.

⁷³⁸ P. Chrzęszcz, op.cit., s. 22.

firmy”.⁷³⁹ Podejmując walkę zdecydowała się m.in. na akcje promocyjną pt. „Nam nie jest wszystko jedno”, promocję dodatków i dodawanie gadżetów. Co piątek, w odpowiedzi na czwartkowy magazyn TV Faktu do intensywnie promowanej Gazety Telewizyjnej dodawano płytę z filmem, płyty sporadycznie pojawiały się też w innych wydaniach (31 października płyta CD została sprzedana w nakładzie 940 tys. egz.). W Warszawie odpowiedzią Agory była bezpłatna gazeta Metro, która zaczęła wychodzić jako dziennik października (wcześniej w poniedziałki i piątki).⁷⁴⁰

Znacznie zwiększone nakłady promocyjne Agory sięgnęły w 2004 roku 64 mln zł (bez projektu książek), z czego 54 mln zł stanowiły wydatki gotówkowe (reszta to barter). Powyższe działania zostały dobrze ocenione przez rynek finansowy. Choć tuż po zapowiedzi wejścia Faktu akcje wydawcy Gazety Wyborczej spadły o blisko 6 proc., to dobre wyniki finansowe i pozycjonowanie Faktu blisko Super Expressu uspokoiły akcjonariuszy.⁷⁴¹ Tym niemniej nakłady na promocję Gazety odbiły się na wynikach finansowych Agory (rysunek 56).

Rysunek 56.



Źródło: Agora S.A.

W efekcie w 2003 roku wyniki grupy Agora były znacznie słabsze niż rok wcześniej. Zysk netto spadł o blisko 96 proc. do 2,1 mln zł, a przychody ze sprzedaży reklam o 9,6 proc.⁷⁴²

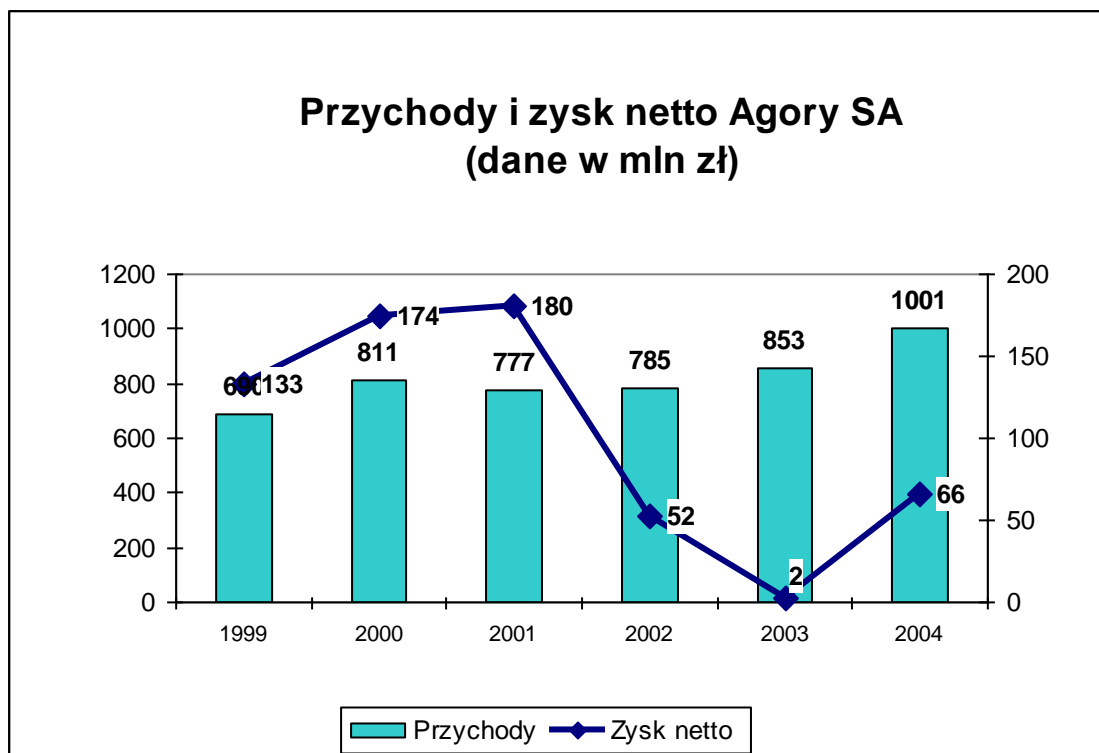
Rysunek 57.

⁷³⁹ A. Błaszczak, Miliony złotych do wydania, „Rzeczpospolita” 20.XI.2003, s. B4.

⁷⁴⁰ Szerzej: A. Nalewajk, Fakty... op. cit., s. 30 – 33.

⁷⁴¹ A. Błaszczak, Spadek po „Fakcie”, „Rzeczpospolita” 14.X. 2003, s. B 8.

⁷⁴² W prasie, „Press” III. 2004, s. 10.



Źródło: Agora S.A.

Podobnie jak Gazeta Wyborcza Super Express prowadził też akcje promocyjne ograniczone do wybranych regionów. Wzrostowi przychodów reklamowych służyć miały kontakty z klientami i agencjami, którym dostarczano m.in. zamówione przez Super Express badania wizerunkowe.⁷⁴³ Przeprowadzono je na dziennikarzach, środowisku opiniotwórczym, dyrektorach marketingu dużych firm i szefach działów największych agencji reklamowych. Miały one przyczynić się do pokonania oporów u części większych firm przed zamieszczeniem reklam w Super Expressie.⁷⁴⁴ Tym samym celom służyły działania public relations polegające na wydawaniu co kwartał komunikatów z wykorzystaniem danych z instytutów badawczych. Ich odbiorcą miało być 500 najważniejszych firm – partnerów reklamowych Super Expressu.

Super Express uciekał się także do akcji prospołecznych o charakterze public relations: Stop Pijanym Kierowcom, Stop Kieszonkowcom i konkurs Super Szkoła na najlepsze placówki edukacyjne w kraju (od 1999 roku) oraz plebiscyt Komu Skrzydła, Komu Rogi na najbardziej i najmniej zasłużoną instytucję dla danego regionu (plebiscyt odbywa się w pięciu miastach kraju).

Gdy wydawca Super Expressu przeprowadzał korektę grupy docelowej i wizerunku gazety, zdecydowano się na dużą kampanię promocyjną wykorzystującą jako główne medium telewizję, z aktorem Bogusławem Lindą w roli reżysera zmian. Wcześniej gazeta sięgała po to medium m.in. by wzmocnić świadomość marki gazety. Do jednej z ciekawszych na polskim rynku wydawniczym należała natomiast przeprowadzona jesienią 2002 roku zintegrowana kampania reklamowa z telewizją TVN, której symbolem stał się „Kropek”. Ta

⁷⁴³ K. Prewęcka, Docenione dzienniki, „Media i Marketing Polska”, Raport specjalny – dzienniki, wrzesień 2000, s. 6.

⁷⁴⁴ K. Prewęcka, Polski tabloid... op.cit., s. 21. Badania te wykazały „zaskakująco dużą wiedzę mediaplannerów o pozycji czytelnicy gazety. Mimo to nie doceniają jej ogłoszeniowo. (...) Wielu mediaplannerów na co dzień nie czyta „Super Expressu. Wybierają dzienniki konkurencyjne, uznane za opiniotwórcze.” K. Prewęcka, Walka o prestiż, „Media i Marketing Polska”, nr 18, 13-26.X.1999, s. 27.

crosspromocyjna akcja miała na celu „wzmocnienie wizerunku Super Expressu, jako gazety nowoczesnej, innowacyjnej i prorodzinnej”.

Podobny cel miała prowadzona przez Rzeczpospolitą telewizyjna kampania promocyjna mająca „ostatecznie zerwać ze stereotypem, który jej przypisano: utrwalonego wizerunku gazety poważnej, nawet w jakimś stopniu onieśmiałącej, bo może za trudnej dla wszystkich.”⁷⁴⁵ Starano się w niej przedstawić Rzeczpospolitą, jako przystępną, choć dającą w odmiennej niż pozostałe dzienniki ogólnopolskie formie zasób całościowej wiedzy o kraju i świecie, nie tylko w ekonomicznym ujęciu. Usiłowano także uniknąć skojarzeń: Rzeczpospolita – gazeta rządowa, utrzymywana przez skarb państwa.

Ograniczana wewnętrznymi konfliktami w łonie wydawnictwa Rzeczpospolita stosowała oszczędne formy promocji. Skupiały się one przede wszystkim na promocji sprzedaży, zwłaszcza prenumeraty oraz pozyskiwaniu reklamodawców poprzez stałe kontakty z agencjami i domami mediowymi. To dla nich gazeta zamówiła i opracowała wyniki badań o nazwie PRO, o swoich czytelnikach i czytelnikach gazet konkurencyjnych.

Borykające się z finansowymi problemami Życie i Trybuna zabiegały przede wszystkim, by zachodzące w tych gazetach zmiany były anonsowane przez profesjonalne prezentacje i analizy rynku prasowego ukazujące pozycję gazety z uwzględnieniem grup docelowych. To zatem co było standardem w przypadku Gazety Wyborczej, Rzeczpospolitej i Super Expressu, stało się z racji ograniczonych środków najważniejszym celem mniejszych wydawców. Szczególny nacisk kładziono na stałe kontakty z działami mediów agencji reklamowych. Przygotowano oferty bazujące na kosztach dotarcia. Szczupłości środków należy także przypisać szczególny nacisk położony na autopromocje. Zwłaszcza Życie korzystało przy tej okazji ze wsparcia innych tytułów grupy 4 Media, przede wszystkim gazet bezpłatnych. Ponieważ większość reklam drobnych pozyskiwano za pośrednictwem małych agencji reklamowych, w strukturach wydawnictw wyodrębniano działy do kontaktów z nimi. Organizowały one m.in. konkursy oferujące największe rabaty dla agencji przysparzających największych dochodów gazecie.

5.4. Strategie dystrybucji

Na rynku prasowym wydawcy korzystają przede wszystkim z dostępnego systemu dystrybucji prasy posiłkując się w ograniczonym wymiarze własnymi systemami. Zasadnicza różnica polega na jego pełnym bądź niepełnym wykorzystaniu możliwości firm dystrybuujących prasę. Przez pełne wykorzystywanie dystrybucyjnego systemu wydawcy osiągają maksymalne dostępne nasycenie gazetami rynku czytelniczego – tak postępowali wydawcy Gazety Wyborczej, Faktu, Super Expressu i Rzeczpospolitej. Borykający się z finansowymi problemami wydawcy Życia i Trybuny decydowali się na ograniczenie sieci sprzedaży do najważniejszych ośrodków miejskich, oraz do średnich i małych miasteczek. Już w 2002 roku liczba sprzedawanych egzemplarzy tych gazet była mniejsza niż liczba wszystkich punktów dystrybucyjnych prasy w Polsce.

System dystrybucji prasy ogólnopolskiej tworzą firmy kolporterskie, które pełnią rolę hurtowników dysponujących jednocześnie punktami sprzedaży detalicznej. Punkty te albo należą do firm kolporterskich, albo działają jako samodzielne podmioty. Mogą także należeć do sieci handlowych zajmujących się dystrybucją wielu usług i produktów. Na rynku funkcjonuje ok. 100 firm kolporterskich o różnym zasięgu działania – dwie o zasięgu ogólnopolskim i cztery regionalnym - i dysponujących ok. 70 tys. punktów sprzedaży detalicznej (rynek ten prezentuje rysunek 58).⁷⁴⁶ Prasę kupuje w nich codziennie ok. 10 – 12

⁷⁴⁵ K. Prewęcka, Głośniej..., op. cit., s. 20.

⁷⁴⁶ G. Kopacz, Na papugę, „Press” X.2004, s. 68 -70.

mln osób. Znaczące nasycenie nimi występuje jednak tylko w miastach - poza większymi aglomeracjami jest ich coraz mniej. Zmiany te stymulując dostęp czytelników do wydawnictw prasowych mają zatem istotny wpływ na poziomy czytelnictwa w poszczególnych regionach kraju. Z promocyjnego punktu widzenia ważne jest też, że prasa była coraz częściej sprzedawana nie tylko w wyspecjalizowanych kioskach, ale i w punktach oferujących inne towary, czyli sklepach, supermarketach czy stacjach benzynowych. Rosła jednocześnie rosła, choć jedynie w miastach, liczba tworzonych przez kolporterów tzw. salonów prasowych.

System dystrybucji w Polsce jest także związany z możliwościami monitoringu sprzedaży, czyli sprawdzania np. jak sprzedaje się pismo już po kilku dniach jego obecności na rynku. Z możliwości tych korzystają przede wszystkim wydawcy magazynów, a z danych monitoringu - działy dystrybucji przy planowaniu nakładów.⁷⁴⁷

Przedmiotem szczególnych zabiegów wydawnictw prasowych był wzrost prenumeraty. Ten tradycyjnie związany z prasą sposób dystrybucji występował w wersji prenumeraty pocztowej (dostawa prasy do domu) oraz prenumeraty zakładowej (do firm i instytucji). Już jednak w latach 1989 – 1990 Poczta Polska zrezygnowała z udziału w usłudze prenumeraty w miastach (poza osobami niepełnosprawnymi) obsługując jedynie mieszkańców wsi, ale za dodatkowymi opłatami zniechęcającymi do takiego sposobu nabywania prasy. W efekcie ta forma dystrybucji nie obejmowała nawet 1 proc. całości sprzedawanej prasy. W tej sytuacji główny ciężar dystrybucji przejęli na siebie sami wydawcy organizując własną prenumeratę. Rola Poczty ograniczała się do pośrednictwa w dostarczaniu zamówionych i opłaconych przez prenumeratę egzemplarzy. Dotyczyła jednak nadal 400 tytułów ogólnopolskich i prawie wszystkich tytułów regionalnych – w przypadku niektórych z nich, np. Gazety Pomorskiej Poczta dostarcza czytelnikom ok. 45 proc. sprzedawanych egzemplarzy.⁷⁴⁸ Skala ta skłaniała wydawców do wprowadzania rozbudowanych programów lojalnościowych dla listonoszy.

Najważniejszym dystrybutorem prasy codziennej w Polsce jest Ruch, jednoosobowa spółka Skarbu Państwa (rysunek 59). Sprzedaje on prasę w 32 tys. placówek i jest zaopatrywany przez sieć 200 własnych hurtowni.⁷⁴⁹ Na stabilność sieci Ruchu oraz postępujący spadek udziału tej firmy w całości rynku kolporterskiego w Polsce wpływa przedłużający się proces prywatyzacyjny spółki.⁷⁵⁰ Taki stan rzeczy działał na korzyść prywatnych kolporterów, którzy starali się wyprzedzić Ruch jakością i różnorodnością usług. Gdy w 2000 roku Ruch, po kolejnych zmianach władz firmy, przyjął strategię zakładającą wzmocnienie pozycji rynkowej - jej elementem było wprowadzenie centralnego zarządu tytułami ogólnopolskimi – wydawcy wskazywali, że zarządzanie dystrybucją jest lepsze w firmach prywatnych, a przejawia się przede wszystkim lepszymi (niższymi i mniej kosztownymi) poziomami zwrotów gazet. Wydawcy nie mogli jednak zrezygnować z Ruchu

⁷⁴⁷ Szerzej: Tamże, s. 41 – 42.

⁷⁴⁸ Szerzej: A. Nalewajk, G(o)łąb pocztowy, „Press” 2004 II, s. 52 – 53.

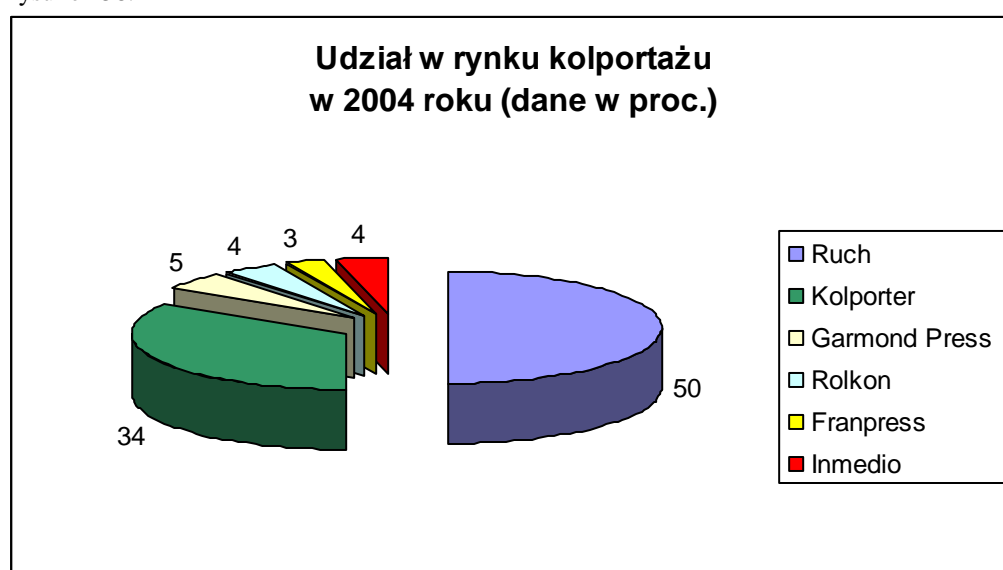
⁷⁴⁹ A. Niewrzędowski, Ruch rynkowy „Press” I.2000, s. 52.

⁷⁵⁰ Prywatyzacja spółki miała nastąpić w 1994 roku. Dwa lata później na inwestora wybrano francusko-polskie konsorcjum Hachette Distribution Services – Wydawcy Prasy. Po uznaniu oferty za niekorzystną dla interesów Skarbu Państwa powstał impas prywatyzacyjny i na drodze do finalizacji transakcji stanął proces sądowy wytoczony przez konsorcjum Hachette, w toku którego sąd zabezpieczył powództwo Hachette. Tamże, s. 52. Zdaniem przedstawicieli Izby Wydawców Prasy, impas jest niekorzystny z punktu widzenia interesów Ruchu maleje bowiem wartość spółki i jej pozycja na rynku. W 1999 roku zysk netto Ruchu wynosił 22,1 mln zł, w 2000 roku – 20,3 mln zł, a w 2001 roku – 5 mln zł. Rozwiązanie problemu może przynieść przyjęcie przez Ministerstwo Skarbu wspólnej oferty największych działających w Polsce gazet codziennych i tygodników społeczno-politycznych. List intencyjny w sprawie utworzenia spółki, która wystąpi o zakup większościowego pakietu akcji Ruchu podpisały pod koniec 2001 roku: Presspublica, Agora, Axel Springer Polska, Media Express, Orkla Press Polska, Polskاپresse, Wydawnictwo H. Bauer i Spółdzielnia Pracy Polityka. J. Romanowicz, Chcą Ruchu, „Press” styczeń 2001, s. 16.

ze względu na jego dominującą pozycję i byli zmuszeni przystawać na zbyt wygórowane, ich zdaniem, marże ustalane bez podawania kryterium ich doboru. Skala problemu była tak znacząca, że niektórzy wydawcy wystąpili w tej sprawie do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta pragnąc doprowadzić do „sformułowania jasnych kryteriów udzielania rabatów”.⁷⁵¹

Na ograniczone pole manewru wynikające z monopolistycznej pozycji Ruchu, wpływ miały także inwestycje firmy podnoszące standardy sprzedaży gazet i umożliwiające prowadzenie działań promocyjnych. Kioski Ruchu są bowiem cenionymi miejscami reklamy zewnętrznej – tylko w 2000 roku na 25 tys. kiosków powstały ramki reklamowe wykorzystywane przez wydawnictwa do prezentacji reklamowej swoich tytułów.⁷⁵² Innym przejawem zabiegów o utrzymanie pozycji rynkowej przez Ruch jest porozumienie z Totalizatorem Sportowym na mocy którego dostarcza on prasę i inne towary do kolektur, a jest ich w całym kraju ok. 10 tys.⁷⁵³

Rysunek 58.



Źródło: Szacunki Izby Wydawców Prasy. G. Kopacz, Na papugę, „Press” 2004 X, s. 69.

Konkurujące z Ruchem prywatne firmy dystrybucyjne podzieliły się regionami kraju.
⁷⁵⁴ Strefy wpływów rozdzielone są, najczęściej, polubownie.

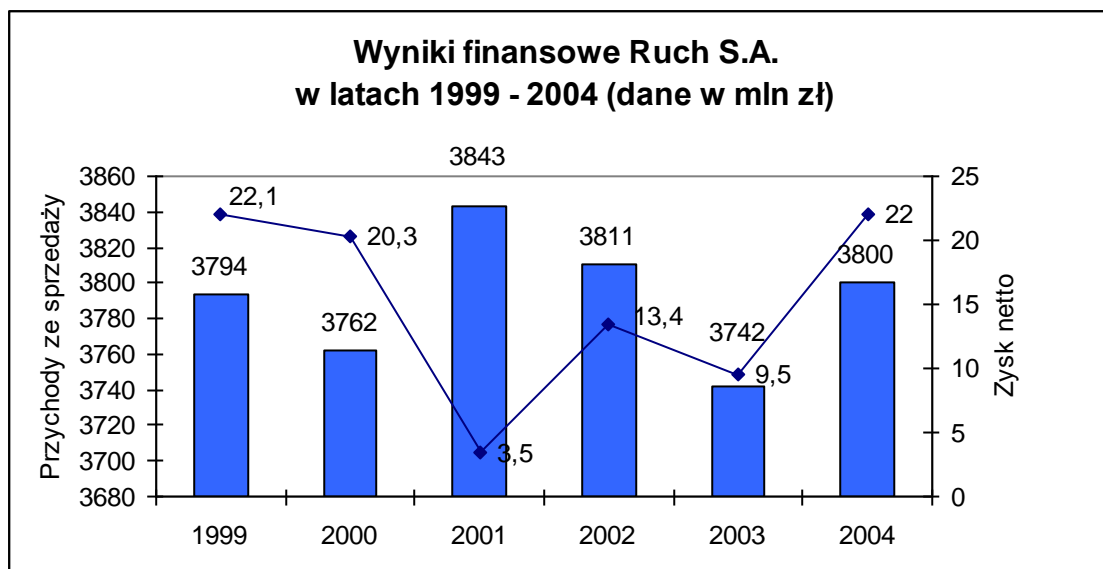
Rysunek 59.

⁷⁵¹ A. Niewrzędowski, op. cit., s. 52-53.

⁷⁵² Ruch od 2001 roku zaczął zarabiać na tego typu reklamie. Np. Koszt wynajmu jednodobowej ekspozycji reklamy na jednym nośniku o wymiarach 60 x 80 cm wynosił w 2001 roku 15 USD. K. Prewęcka, J. Piątkowski, Ruch wyraźnie drgnął, „Press” VI. 2000, s. 22.

⁷⁵³ G. Kopacz, Na papugę... op. cit., s. 69.

⁷⁵⁴ Do najważniejszych prywatnych firm dystrybucyjnych należą: Garmond Ltd (założony w 1989 roku), Jard – Press S.A. i Kolporter S.A., K. Prewęcka, Zamach..., op. cit., s. 23.



Źródło: Ruch S.A.

W kontaktach z wydawcami prywatni dystrybutorzy podkreślali dbałość o jakość usługi, czyli przede wszystkim optymalizację sprzedaży prasy: minimalizację zwrotów przy maksymalizacji sprzedaży. Ich najbardziej widocznym przejawem było powstawanie tzw. salonów prasowych. Na polskim rynku działa ich ponad 320 z profesjonalnie wyeksponowanymi tytułami i tematycznie posegregowanymi czasopismami. Lokowane są w halach dworcowych, na stacjach benzynowych, w pasażach handlowych, centrach handlowych i centrach dużych miast. Kolporterzy nie badają jednak opłacalności uruchamiania salonów, nie kierują się danymi, które mogłyby pomóc w ocenie, gdzie salony warto lokować. Na przykład firma Kolporter otwierała swoje obiekty przede wszystkim w miastach powyżej 15 tys. mieszkańców. Dla Jard Pressu, firmy wchłoniętej w 2004 roku przez Kolportera: „lokalizacja salonów prasowych w mniejszych miejscowościach jest ekonomicznie nieuzasadniona, ponieważ koszty dowozu prasy do odległych miejscowości są wysokie”.⁷⁵⁵

Największą liczbę salonów, ponad 200, uruchomił Kolporter. Z kolei Hachette Distribution Services Polska dysponowała 80 salonami prasowymi rozwijanymi pod nazwami Inmedio i Relay (marka światowa budowana przez koncern Hachette). Ruch dysponował natomiast 40 salonami.⁷⁵⁶ Większość z salonów działa na zasadzie franchisingu. Kolporterzy nie przedstawiali jednak informacji, czy są to bardziej rentowne przedsięwzięcia od tradycyjnych kiosków.⁷⁵⁷ Natomiast dla wydawców stanowią one znacznie atrakcyjniejsze miejsce sprzedaży ich tytułów.⁷⁵⁸

⁷⁵⁵ Tamże, s. 55.

⁷⁵⁶ Według Ruchu, „jeżeli przyjmiemy, że salonem prasowym jest punkt sprzedaży prasy z wejściem do środka, oferujący także szeroki asortyment artykułów pozaprasowych, to Ruch dysponujemy 600 takich placówek. Liczba 40 odnosi się do specjalistycznych salonów, oferujących tylko prasę”. B. Goczał, Prasa na salonach, „Press” II.2001, s. 56.

⁷⁵⁷ Kolporter planuje uruchomienie ok. 3 tys. salonów prasowych do 2004 roku. HDS – ok. 50, a Jard Press – 20, a Ruch – ok. 50, Tamże, s. 56.

⁷⁵⁸ Współpracująca z Kolporterem osoba i decydująca się na prowadzenie salonu płaci firmie kaucję (od 3 do 20 tys. zł w zależności od wielkości i lokalizacji), musi sama kupić system kasowo-informatyczny (za ok. 6 tys. zł). Analogicznie wygląda współpraca z HDS. Salony prasowe Ruchu prowadzą pracownicy spółki lub osoby współpracujące z nią na zasadach partnerstwa. Jard Press daje użytkownikowi wyposażony lokal i dostarcza prasę. Użytkownik pokrywa koszty eksploatacyjne, nie płacąc żadnej kaucji. Wszyscy chętni do prowadzenia salonów prasowych przechodzą szkolenia dotyczące sprzedaży i obsługi sprzętu. W HDS kończy się ono egzaminem. W Kolporterze i Jard Press o wyborze decyduje doświadczenie w handlu. Por. Tamże, s. 54-55.

Oprócz działań kolporterów polegających na powoływaniu nowych punktów sprzedaży i premiowaniu sprzedawców rósł także wysiłek samych wydawców. Powoływali oni specjalne grupy stale kontrolujące sprzedaż i analizujące ich efektywność. Powracali także do tradycyjnych metod rozprowadzania gazet przez sprzedawców na skrzyżowaniach ulic większych miast. Na przykład od kwietnia 2002 roku Gazeta Wyborcza była sprzedawana w ten sposób w Bydgoszczy, Krakowie, Poznaniu, Gdańsku, Łodzi, Szczecinie, na Śląsku, w Płocku i Częstochowie. Zapowiedzią technicznych zmian dystrybucji była sprzedaż Faktu i Gazety Wyborczej, począwszy od 2004 roku, w warszawskich centrach handlowych z automatów.⁷⁵⁹

5.5. Strategie budowania siły mediów

Skuteczność (siła mediów) określa potencjalną możliwość wywierania wpływu (skutku społecznego). Świadomość tego stanu wiąże się w przypadku gazet ogólnopolskich z przeświadczeniem czytelników, a zwłaszcza reklamodawców, o potencjalnej i praktycznej możliwości zmieniania przez media postaw społecznych i wywierania wpływu na społeczną opinię, tak w krótkim, jak i długim okresie. Przekonanie to jest tym silniejsze, im bardziej powszechniej akceptowane jest teoria, iż media kreują obrazy rzeczywistości nie będąc jej fotograficznym obrazem, i że wydawcy oraz redakcje dysponują możliwością wywierania wpływu na społeczną i gospodarczą rzeczywistość, a czytelnicy na ich podstawie wyrabiają sobie na nią poglądy.

Tak określona siła mediów ujawnia się przede wszystkim w okresie recesji, a z taką – zarówno w wymiarze społecznym jak i gospodarczym – wydawcy mieli do czynienia. Rola mediów rosła wówczas, stawały się one bowiem bardziej cenionym źródłem informacji. Perswazyjny, krótkotrwały wpływ dzienników ogólnopolskich uwidaczniał się także w krótkich przedziałach czasu i przejawiał w ich wykorzystaniu przez reklamodawców w kampaniach promocyjnych. Czytelnicy, a zwłaszcza reklamodawcy wybierali przy tym te dzienniki, z którymi kojarzyli długotrwałe efekty wynikające z ich siły. Uznawali wpływ gazet na konsumentów i zgadzali się, że redakcyjne zabiegi mogą mieć wpływ na postawy i zachowania czytelników poprzez tzw. ustalanie hierarchii ważności wydarzeń. Działalność redakcji ogólnopolskich dzienników była bowiem podporządkowana potrzebie dostarczania nie tylko aktualnych informacji, ale także nadania im stosownej wagi i wartości poprzez sposób ich prezentacji na łamach (nadanie im większej albo mniejszej rangi) i odpowiednie skomentowanie. Redakcje mają pod tym względem duży wachlarz możliwości. Informacje, tematy uznawane przez nie za najistotniejsze mogą być przedstawiane na najbardziej eksponowanych stronach: tytułowej, drugiej i trzeciej, na prawych kolejnych stronach gazet i na stronie ostatniej. Ranga najważniejszych tematów może być odpowiednio podkreślana doborem większej czcionki, podkreślona zdjęciem ze stosownym podpisem, rysunkiem lub infografiką. Komentarze mogą być zaakcentowane kursywą bądź znaleźć się na tzw. rastrach (kontrach).

Sposób budowania hierarchii ważności poruszanych tematów i jej ostateczny efekt ma istotny wpływ na dobór przez reklamodawców (i agencje reklamowe) konkretnych tytułów do kampanii promocyjnych. Analizują oni poza tym nie tylko te materiały, które się ukazały się w gazetach, ale także odnotowują nie zamieszczanie przez poszczególne gazety materiałów dziennikarskich na określone tematy, zwłaszcza, gdy są one zamieszczane przez konkurentów. Przedmiotem zainteresowania jest również dobór komentatorów, ton komentarzy, a także sposób przedstawiania tematów w materiałach redakcyjnych oraz prezentowanie informacji w sposób zdeformowany bądź fragmentaryczny.

⁷⁵⁹ Tą formą dystrybucji zajęła się firma CityPress w 11 automatach. Szerzej: AN, „Press” IX 2004, s. 13.

Analizy takie prowadzą instytuty badawcze, agencje i domy mediowe, a także konkurujące między sobą wydawnictwa. Brane jest przy tym pod uwagę, że polityka redakcyjna dotyczy zazwyczaj wybranej, najistotniejszej części materiałów redakcyjnych, które redakcja uznaje za najważniejsze dla oceny gazety. Pozostała część materiałów redakcyjnych ma charakter uniwersalny i ukazuje się w podobnej formie i treści dziennikarskiej w różnych gazetach.

Siła mediów znajduje swój wyraz także w inicjowanych na ich łamach akcjach i debatach społecznych. Do bardzo rzadkich należały jednak wśród gazet ogólnopolskich dyskusje, które angażowałyby publicystów i komentatorów kilku tytułów naraz. Stało się niemal zasadą, że każda gazeta prowadziła własne akcje i własne spory. Wspólne bywały natomiast tematy tabu, nie podejmowane przez gazety. Takie zachowanie było elementem autocenzury, ale też wpisywało się w ogólnoeuropejskie standardy dziennikarstwa.⁷⁶⁰ Z Te z kolei, a także rodzime doświadczenia definiowały istotne dla potencjalnej siły mediów ograniczenia; okazało się, iż prawo do wolności klóci się pod tym względem z prawem do swobodnej wypowiedzi. Wydawcy praktykowali bowiem niepisane prawo do „ochrony linii gazety”, co w praktyce oznaczało, iż na przykład lewicowy wydawca miał prawo nie zatrudnić prawicowego dziennikarza (i odwrotnie). Z kolei prawo do swobodnej wypowiedzi chroniło dziennikarza przed konsekwencjami głoszenia kontrowersyjnych wypowiedzi, pod warunkiem jednak, że dziennikarz znajdzie gazetę, która zechce te poglądy zaprezentować.

Innym problem ograniczającym siłę mediów jest praktykowana w Polsce, a nie znana w wielu krajach autoryzacja wypowiedzi. Kwestia ta nawiązuje do istotnej nieufności w relacjach pomiędzy mediami i przedstawicielami struktur państwowych, przejawiającej się w bardzo rzadkiej współpracy między obiema stronami choćby w imię dobra publicznego, np. w przypadku porwań, akcji policyjnych (policja nakłada blokady informacyjne), działań sądów i prokuratury (arbitralne ustalanie przez sądy i prokuraturę, czy np. może być prezentowany wizerunek obwinionego lub oskarżonego oraz podawane jego pełne nazwisko), służb specjalnych itp.⁷⁶¹

Polityka redakcji określa siłę medium, „konstruuje” społeczne sytuacje i obrazy rzeczywistości, a odbiorcy (czytelnicy i reklamodawcy) formułują na ich podstawie własne poglądy na rzeczywistość społeczną, gospodarczą i polityczną i własne w nich miejsca. Ponieważ redakcje muszą brać po uwagę głosy opinii publicznej, która wyrabia sobie na podstawie prezentowanych im informacji (i ich interpretacji) własny porządek spraw, w efekcie swoboda dzienników w ustalaniu tego porządku jest ograniczona nie tylko przez założenia polityki redakcyjnej i wydawniczej, ale także ze strony źródeł informacji. To dlatego tak istotna jest np. weryfikacja informacji i sposób ich pozyskania. Media są bowiem pod tym względem podatne na sterowanie informacją bądź jej manipulację i nie są w stanie ustrzec się błędów, mogą natomiast niebezpieczeństwo ich popełnienia minimalizować choćby poprzez własne dobre praktyki redakcyjne określające zasady weryfikacji materiałów redakcyjnych do druku.

Ponieważ efekt dziennego porządku tematów ustalanych i podawanych przez dzienniki, a odczytywanych i komentowanych przez audytoria występuje w większym wymiarze wtedy, gdy rośnie potrzeba informacji, czyli w okresie dynamicznych zmian społeczno – gospodarczo – politycznych, siła mediów, w tym prasy ogólnopolskiej zwiększała się w czasie recesji. Tym samym mogła wówczas wzrastać gotowość do akceptacji sposobu przedstawiania przez gazety hierarchii spraw publicznych. Jednocześnie jeśli nawet uczestnicy rynku prasowego uznawali, że efekty kampanii promocyjnych bądź

⁷⁶⁰ Szerzej: K. Bachman, *Nożyce w głowie*, „Polityka”, 15.IV.2000, s. 3 – 9.

⁷⁶¹ Przyczyn wzajemnej nieufności można dopatrywać się w ugruntowanej historycznej nieufności wobec państwa i jego reprezentantów, słabości struktur państwa zastępowanych w niektórych swoich działaniach przez media

komunikacji politycznej pozostają nieprzewidywalne, to byli zgodni, że efekty działania mediów są nieustanne i szczególnie wyraziste w okresie recesji, gdy zapotrzebowanie na informację jest większe. Przeświadczenie to było podtrzymywane stwierdzeniami, iż „niezależna prasa narodziła się nie z potrzeby upowszechniania czystej informacji, ale z potrzeby głoszenia opinii: przekonywania, prowadzenia debaty, budowania wspólnoty poglądów. I uczestniczenia (czynnego lub tylko „kibicującego”) w życiu publicznym.”⁷⁶² Ta świadomość wystarczała, by reklamodawcy kierowali się czynnikami nie związanymi z wynikami badań czytelnictwa i wielkością sprzedaży, bo uznawali, że nie powinny one mieć wyłącznego wpływu na dobór mediów do kampanii promocyjnej.

Opiniotwórczy charakter dzienników i ich siła medialna była zatem w dużej mierze nieweryfikowalna, a określanie gazet tym mianem opierało się na intuicji. Było ono stosowane m.in. przy podtrzymywaniu wizerunku dzienników lub zmianie tego wizerunku, jak to miało miejsce w przypadku Życia i Super Expressu, a w ograniczonym zakresie także Rzeczypospolitej. Dla wydawcy Gazety Wyborczej jej medialna siła była np. ważkim argumentem przy pozyskiwaniu akcjonariuszy w okresie upubliczniania spółki. Stanowiła także istotny atut w konkurencyjnej walce intermedialnej z nadawcami telewizyjnymi.

Dla Trybuny i Życia ich „opiniotwórczy” charakter rozumiany jako uczestniczenie w publicznych debatach i traktowanie tych gazet jako reprezentantów politycznych stron stał się wręcz elementem misji obu wydawnictw. Tak interpretowana siła była znaczącym argumentem na rzecz ich ekonomicznego bytu. Jednocześnie siła ta stanowiła argument przy okazji interpretowania powodów posługiwania się Trybuną i Życiem w docieraniu do ich audytoriów - ogłaszanie się w obu tytułach było interpretowane przez ich konkurentów, jako wspieranie przez reklamodawców stron politycznej sceny, a powstrzymywanie się od ogłaszania jako wyraz dezaprobaty bądź niechęci wobec tychże.⁷⁶³ W tym znaczeniu zatem siła medium stanowiła znaczącą przeszkodę w walce konkurencyjnej bądź pomagała w uzyskaniu konkurencyjnej przewagi. Taka interpretacja roli Życia na scenie politycznej i na rynku medialnym znajdowała wyraz np. w twierdzeniach, iż gazeta ta: „Zrobiła na starcie dużo, żeby zrazić do siebie wielu potencjalnych reklamodawców.”⁷⁶⁴ Gazecie zarzucano tendencję do uogólnień, a „radykalne opinie i pochopne wnioski wyciągane w publikowanych przez Życie artykułach miały nadwątlać reputację gazety w środowisku przedsiębiorców i finansistów”.⁷⁶⁵

Z kolei Trybuna z założenia miała co prawda nie być organem partii, ale jej pozycję określano, jako: „dobrą wizytówkę całej formacji”.⁷⁶⁶ Taki status przyjęto już wówczas, gdy Trybuna powstawała w nowej formie w 1990 roku, jako kontynuatorka Trybuny Ludu (stadium przejściowe gazety, po zamknięciu Trybuny Ludu nosiło nazwę Trybuna Kongresowa).⁷⁶⁷

W efekcie promowania wizerunku „gazety opiniotwórczej” doszło do stopniowego przesuwania percepcji dzienników w nawiązaniu do ich konkretnej właściwości, za jaką przedstawiano ich „siłę”. Jednocześnie „opiniotwórczość” niektórych gazet była wykorzystywana jako wystarczający element perswazyjny do tego, by przechylić szalę na ich korzyść podczas podejmowania decyzji o zakupie gazety przez czytelników, a przede wszystkim reklamodawców o umieszczeniu w nim reklam.

⁷⁶² Koncepcja Ch. Lascha, [za:] P. Legutko, D. Rodziewicz, op. cit., s. 224.

⁷⁶³ „W paru wypadkach mieliśmy już prawie zawarte kontrakty. Po czym dochodziły do nas sygnały: No, jednak nie, bo wy nie jesteście kochani przez władzę. Od tego czasu władza się zmieniła, ale reklam pismu nie przybyło.” Wypowiedź Tomasza Wołka, redaktora naczelnego a od 2001 roku szefa rady programowej Życia. P. Rabiej, op. cit., s. 28.

⁷⁶⁴ Szerzej: P. Rabiej, op. cit., s. 28-30.

⁷⁶⁵ Tamże, s. 28-30.

⁷⁶⁶ Wypowiedź redaktora naczelnego Trybuny, Dariusza Szymczychy, dla „Rzeczypospolitej”, 2.V.1995.

⁷⁶⁷ R. Gluza, Lewa gazeta, „Press”, VI.2001, s. 26.

Siła oddziaływania dziennika miała znaczenie także na etapie doboru mediów do kampanii reklamowych z innego powodu. „Dziennik opinii” (bądź „dziennik wpływowy”) był medium pożądanym gdyż wspierał wizerunek reklamodawców. Wybierali oni Gazetę Wyborczą i Rzeczpospolitą kierując się przeświadczeniem, że może dojść do „przeniesienia” wizerunku tych gazet na wizerunek ich przedsiębiorstwa, produktów bądź usług. Gdy społeczna ocena dziennika była pozytywna, korzystna była też sytuacja dla reklamującego się przedsiębiorstwa i dochodziło do wzajemnego wzmacniania wizerunku i podnoszenia prestiżu. Niekorzystna opinia mogła wpłynąć na zmniejszenie wiarygodności i atrakcyjności oferty reklamowej nadawcy. Ta wzajemna zależność prowadziła do swoistej dodatkowej akwizycji „dobrych marek” przez opiniotwórcze dzienniki reklamodawców ponad poziom wyznaczany przez ich czytelnictwo i sprzedaż egzemplarzową. W bardzo ograniczonym zakresie występowała natomiast zależność odwrotna, gdy reklamowanie się niektórych reklamodawców wpływało na pogorszenie się wizerunku dzienników.

Powyższe racje skłaniają do postawienia tezy, iż dziennik opinii, czyli medium o znaczących możliwościach oddziaływania na opinię publiczną, mogący wpływać na działalność władz ustawodawczych i wykonawczych może liczyć na sukces ekonomiczny w postaci przychodów reklamowych o wielkości większej niż wskazywałby na to poziom ich czytelnictwa i wielkość sprzedaży egzemplarzowej, czyli parametry brane przede wszystkim pod uwagę przy wyborze gazet do kampanii reklamowych przez agencje i domy mediowe. Zjawisko to nie ma jednak charakteru uniwersalnego i nie dotyczy wszystkich dzienników. Występuje wówczas, gdy polityka redakcyjna dziennika mieści się w głównym nurcie nie kwestionowanych poglądów społeczno – politycznych. Gdy nie podważa powszechnie akceptowanych poglądów gospodarczych, zwłaszcza swobodnie traktowanych zasad wolnorynkowych. W takim nurcie nie mieściły się, bądź znajdowały się na jego peryferiach dwa dzienniki ogólnopolskie: Trybuna i Życie.

Do powyższych uogólnień upoważniają m.in. wnioski płynące z porównania przychodów reklamowych gazet ogólnopolskich z wielkością ich czytelnictwa, podstawowym miernikiem opisującym audytorium gazet. Zestawienie to zawiera tablica 63.

Tablica 63. Zestawienie przychodów reklamowych gazet ogólnopolskich z wielkością ich czytelnictwa (dane w mln zł i CPP).

Rok	Czytelnictwo/ Przychody reklamowe	Gazeta Wyborcza	Rzeczpospolita	Super Express	Życie	Trybuna
1999	Czytelnictwo	17,0	5,6	14,2	2,0	1,8
	Przychody reklamowe	413	120	77	10	2
2000	Czytelnictwo	15,6	4,4	12,7	1,2	1,2
	Przychody reklamowe	476	157	85	9	2
2001	Czytelnictwo	16,7	4,3	14,4	1,2	1,2
	Przychody reklamowe	450	133	82	4	5
2002	Czytelnictwo	17,5	4,7	13,3	1,0	1,0
	Przychody reklamowe	375	101	63	3	2
2003	Czytelnictwo	18,9	4,5	13,7	-	-
	Przychody reklamowe	669	148	89	-	-
2004	Czytelnictwo	18,9	3,8	11,2	-	1

	Przychody reklamowe	704	148	93	-	1
--	---------------------	-----	-----	----	---	---

Źródło: Agora Monitoring, Expert media, SMG/KRC.

Jak wynika z powyższego zestawienia Rzeczpospolita sprzedająca dostęp do 1 proc. czytelników (wskaźnik CCS – Czytelnictwo Cyklu Sezonowego) w Polsce osiągnęła przeciętnie w latach 1999 – 2004 przychody reklamowe na poziomie 29,5 mln zł. Ten sam wskaźnik dla Gazety Wyborczej wyniósł 22,9 mln zł, Super Expressu – 6,1 mln zł, Życia - 4,8 mln zł, a Trybuny – 2,1 mln zł. Zatem najwyższą ceną dotarcia do audytorium zapłacili reklamodawcy – klienci Rzeczpospolitej, a nieco tylko mniej wydali klienci Gazety Wyborczej. Znacznie tańszy okazał się dostęp do audytorium Super Expressu i Życia, a najtańsze było dotarcie do czytelników Trybuny. Przeciętny koszt dotarcia do 1 proc. czytelników na rynku gazet ogólnopolskich wyniósł w całym okresie lat 1999 – 2004 około 19,98 mln zł.

Gdyby powyższy koszt przypisać czytelnictwu gazet osiąganemu przez nie np. w 2004 roku, ich przychody reklamowe różniły by się diametralnie od rzeczywiście osiągniętych (dane te przedstawia tablica 64).

Tablica 64. Symulacja przychodów reklamowych gazet ogólnopolskich uwzględniająca przeciętny koszt dotarcia do 1 proc. czytelników.

Tytuł	Czytelnictwo (przeciętnie w latach 1999 – 2004)	Uzyskane przeciętne roczne przychody reklamowe (w mln zł)	Przeciętne roczne przychody w latach 1999 - 2004, które gazeta osiągnęłyby po uwzględnieniu przeciętnego dla rynku gazet ogólnopolskich kosztu dotarcia do 1 proc. ogółu czytelników (w mln zł)
Gazeta Wyborcza	17,4	571	348
Rzeczpospolita	4,6	134	92
Super Express	13,3	85	266
Życie	1,3	5	26
Trybuna	1,3	3	26

Źródło: Obliczenia własne.

Gdy uwzględnić podział na poszczególne lata – w okresie 1999 – 2004 przychody reklamowe i czytelnictwo gazet zmieniało się dynamicznie – przychody roczne dzienników po uwzględnieniu przeciętnego dla rynku kosztu dotarcia do 1 proc. czytelników przedstawiałyby się następująco: (tablica 65).

Tablica 65. Symulacja przychodów reklamowych gazet ogólnopolskich w poszczególnych latach w okresie 1999 – 2004 po uwzględnieniu przeciętnego kosztu dotarcia do 1 proc. czytelników przez gazety ogólnopolskie.

Gazeta/lata	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Gazeta Wyborcza	340	312	334	350	372	384
Rzeczpospolita	113	80	87	93	91	81
Super Express	280	258	296	261	269	273
Życie	36	23	25	19	-	-
Trybuna	36	23	24	20	20	16

Źródło: Obliczenia własne.

Porównanie powyższych danych z przychodami reklamowymi uzyskanymi w latach 1999 - 2002 przez poszczególne gazety przedstawia tablica 66.

Tablica 66. Porównanie przychodów reklamowych uzyskanych przez gazety ogólnopolskie w latach 1999 –2004 z przychodami, które gazety te uzyskiwałyby po uwzględnieniu przeciętnego kosztu dotarcia do 1 proc. czytelników i ich przypisaniu czytelnictwu gazet.

Gazeta / Lata		Gazeta Wyborcza	Rzeczpospolita	Super Express	Życie	Trybuna
1999	A	413	120	77	10	2
	B	289	95	241	34	31
2000	A	476	157	85	9	2
	B	324	91	264	25	25
2001	A	450	133	82	4	5
	B	298	77	257	21	21
2002	A	375	101	63	3	2
	B	254	68	193	14	14
2003	A	669	123	89		
	B	372	91	269		20
2004	A	704	148	93		
	B	384	81	273		16

A – przychody reklamowe uzyskane.

B – przychody reklamowe, które gazety uzyskiwałyby po uwzględnieniu przeciętnego kosztu dotarcia do 1 proc. czytelników na rynku gazet ogólnopolskich i ich przypisaniu czytelnictwu gazet w poszczególnych latach.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych Agory Monitoring i SMG/KRC.

Tak znaczących dysproporcji w poniesionych przez reklamodawców kosztach dotarcia do audytoriów poszczególnych gazet nie tłumaczą jedynie różnice dzielące te audytoria. Czytelników Trybuny i Życia nie dzieliło tak wiele od czytelników Gazety Wyborczej i Rzeczpospolitej, by koszt dotarcia do nich przez reklamodawców różnił się nawet 10 – krotnie. Do takiego wniosku skłania przegląd profili czytelniczych analizowanych tytułów. Można zatem uznać, że nierówności powyższe są efektem łącznego, skumulowanego oddziaływania szeregu elementów składających się na ostatecznych efekt funkcjonowania wydawnictwa, a istotnym wśród nich jest siła medium.

Relacje pomiędzy wielkością czytelnictwa i przychodami reklamowymi są relacjami jedynie wstępnie opisującymi potencjał gazet. Przykład Super Expressu w gronie gazet ogólnopolskich dowodzi też, iż relatywnie wysoki poziom czytelnictwa i sprzedaży egzemplarzowej stanowi element ważny, ale niewystarczający dla osiągnięcia odpowiednio wysokich przychodów reklamowych. Tym bowiem, w porównywalnych dla wydawców warunkach otoczenia marketingowego, sprzyjają przede wszystkim:

- Atrakcyjna z punktu widzenia reklamodawców grupa docelowa dziennika

- Atrakcyjny dla reklamodawcy koszt dotarcia do audytorium dziennika
- Wysoki poziom merytoryczny gazet
- Profesjonalnie pracujący działy sprzedaży reklam, marketingu i sprzedaży gazet w obrębie wydawnictwa prasowego i fachowa dystrybucja

Znaczące oddziaływanie tych czynników redukuje wpływ czynnika kolejnego, jakim jest siła mediów. Sprawia też, że jest on niewymierny, albowiem zarówno poziom merytoryczny gazet jak i profesjonalizm wydawnictw pozostają trudnymi do precyzyjnej oceny. A jednocześnie oddziałują na czynniki pozostałe redukując je, w skrajnych przypadkach, do minimum. Profesjonalna praca wydawnictwa, atrakcyjna z punktu widzenia reklamodawców grupa docelowa oraz znaczący poziom merytoryczny gazety mogą być bowiem zniwelowane przez odczytywaną przez czytelników i reklamodawców destrukcyjną siłę gazety, przejawiającą się na przykład w używaniu przez redakcję agresywnej retoryki, indoktrynującej formy kontaktu z czytelnikami służącej np. „nierynkowej” misji pisma. Dopiero łączne występowanie wszystkich tych czynników w najkorzystniejszym wymiarze, pozwala by wydawnictwo osiągnęło sukces komercyjny połączony z sukcesem czytelniczym.

5.6 Model oceny strategii marketingowej wydawnictw prasy ogólnopolskiej

Wyznaczenie ram działalności wydawniczej jest podstawą do skonstruowania modelu oceny strategii marketingowej wydawnictwa gazety ogólnopolskiej (model ten przedstawia rysunek 60). Jego zastosowanie może umożliwić usystematyzowanie poszczególnych działań wydawnictw. Może także dopomóc w ocenie, jak spełnienie bądź zaniechanie wykonania poszczególnych elementów strategii marketingowej wpływa nie tylko na rynkową pozycję wydawnictw, ale wskazać diagnozę, jakie poczyniły one błędy w swojej działalności.

Model ten zawiera elementy o różnym znaczeniu dla osiągnięcia ostatecznego celu wyznaczonego przez wydawnictwo. Ich nie uwzględnienie determinuje jednak w ostatecznym rachunku byt wydawnictwa. W konfrontacji z praktyką działalności wydawniczej ogólnopolskiej gazety okazuje się, że kluczowe znaczenie w przedstawianym modelu mają:

- orientacja na czytelników i reklamodawców
- analiza rynku czytelniczego i reklamowego
- ocena otoczenia marketingowego
- analiza konkurencji
- wyznaczenie celu i misji
- segmentacja i określenie rynku docelowego gazety
- dobór strategii: gazety, komunikacji i ceny egzemplarzowej oraz cen powierzchni reklamowej
- korzystny wynik finansowy pozwalający na kontynuowanie i recenzowanie strategii marketingowej i zajmowanie korzystnych pozycji konkurencyjnych.

Warunkiem osiągnięcia wysokich przychodów reklamowych był wysoki poziom sprzedaży egzemplarzowej gazety. Elementem korygującym pozycję rynkową gazet stała się ich siła medialna. Ten element wprowadzony do katalogu składników promocji jest ujmowany jako uświadamiana i brana pod uwagę czytelników i reklamodawców możliwość wywierania przez gazetę określonego skutku społecznego, gospodarczego i politycznego. Jest on także brany pod uwagę przez reklamodawców, przesądza również o decyzjach o zakupie bądź powstrzymaniu się od zakupu gazet przez czytelników. Medialna siła gazet, choć niewymierna, była akceptowana przez wszystkich uczestników rynku i stała się pomocna przy podtrzymywaniu lub zmianie wizerunku dzienników. Wydawcy Trybuny i Życia uczynili z niej wręcz składnik misji i istotny atut na rzecz ekonomicznego bytu. Dla Gazety Wyborczej siła medialna gazety stanowiła ważny atut w intermedialnej konkurencji oraz konkurencji z gazetami regionalnymi. Z kolei w przypadku Rzeczpospolitej siła medialna była istotnym

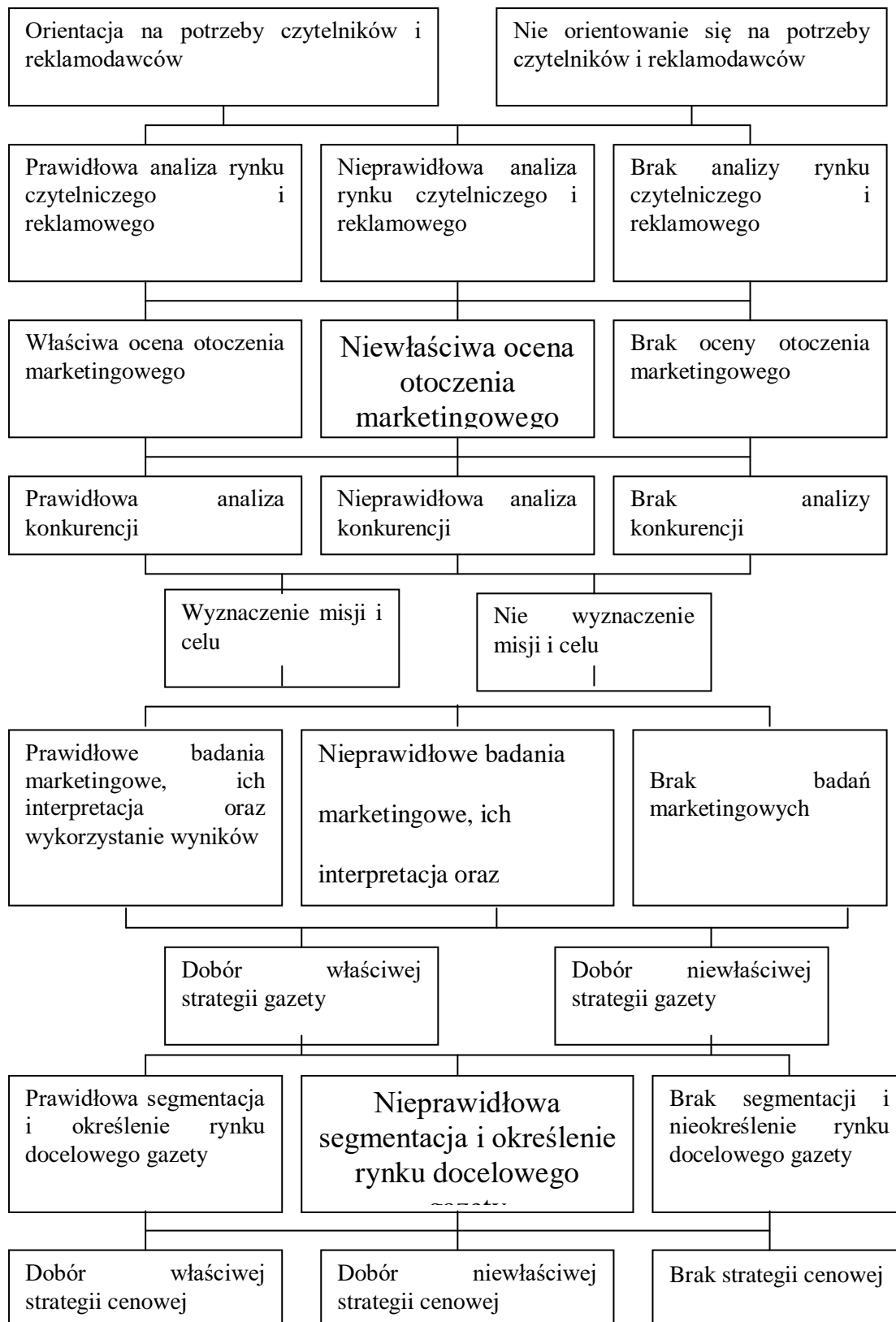
elementem wizerunku dziennika adresowanego do najbardziej wyrobionego i wymagającego czytelnika.

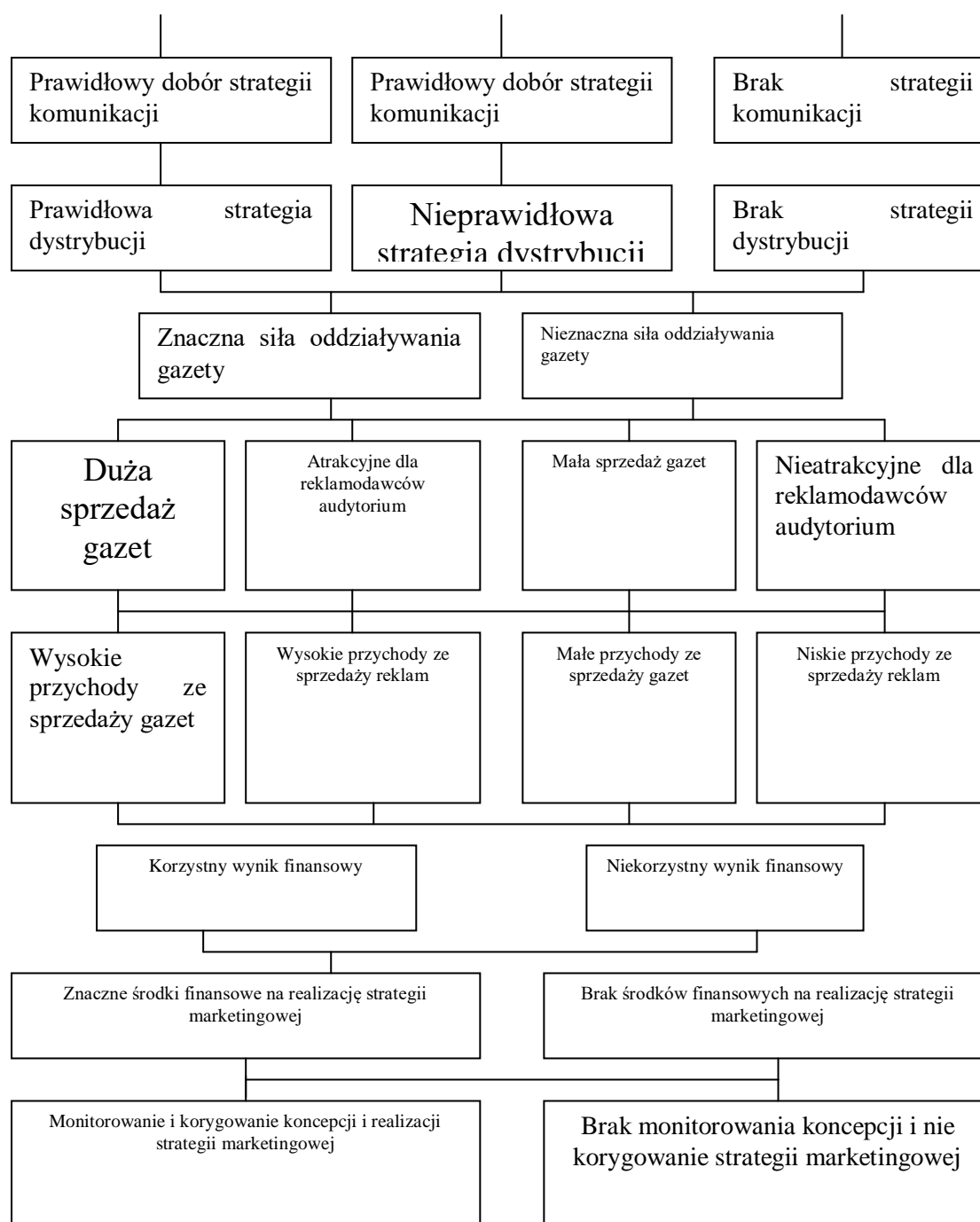
Przedstawiony poniżej model posłużył do oceny strategii marketingowych wydawnictw ogólnopolskiej prasy codziennej. Podstawą strategii marketingowej Gazety Wyborczej była orientacja na potrzeby czytelników i reklamodawców (analizę tej strategii przedstawia rysunek 61). Działalność wydawnicza Gazety Wyborczej polegała na ustanawianiu, utrzymywaniu i wzmacnianiu stosunków partnerskich z czytelnikami i reklamodawcami przy zachowaniu dbałości o spełnienie celów zaangażowanych stron, czyli wydawnictwa, czytelników i reklamodawców i realizacji towarzyszących wymianie obietnic oraz przy uwzględnieniu społecznych konsekwencji podejmowanych działań. Ponieważ gazeta przynosiła znaczące zyski, jej ekonomiczny byt zagwarantowany w dłuższej perspektywie.

Zyski te były możliwe do uzyskania m.in. dzięki wysoce atrakcyjnemu z komercyjnego punktu widzenia określeniu misji oferowania opiniotwórczego, najlepiej poinformowanego, wiarygodnego, nowoczesnego pisma) oraz celu gazety (wydawanie gazety „totalnej” pod względem obejmowanych obszarów tematycznych, atrakcyjnych dla reklamodawców i kompletnej pod względem form dziennikarskich).

Dobrane przez Gazetę strategie komunikacji marketingowej, dystrybucji (zwłaszcza nasycenie rynku wielkomięjskiego) oraz ceny (przede wszystkim oferowanych reklamodawcom kosztów dotarcia do audytorium), a także umiejętnie wyważenie siły medialnej Gazety pozostawały w zgodzie zarówno z ustaloną misją jak i z celem. Podobnie zgodna z nimi była strategia produktu. Silnie akcentowany rynkowy profil pisma znalazł swoje odbicie w zmianie jej charakteru z gazety powszechnej na dziennik adresowany w znacznym stopniu do czytelników zainteresowanych tematyką gospodarczą. Taki profil pozwolił uzyskać wysoki poziom czytelnictwa wśród najbardziej atrakcyjnych dla reklamodawców grup docelowych.

Rysunek 60.

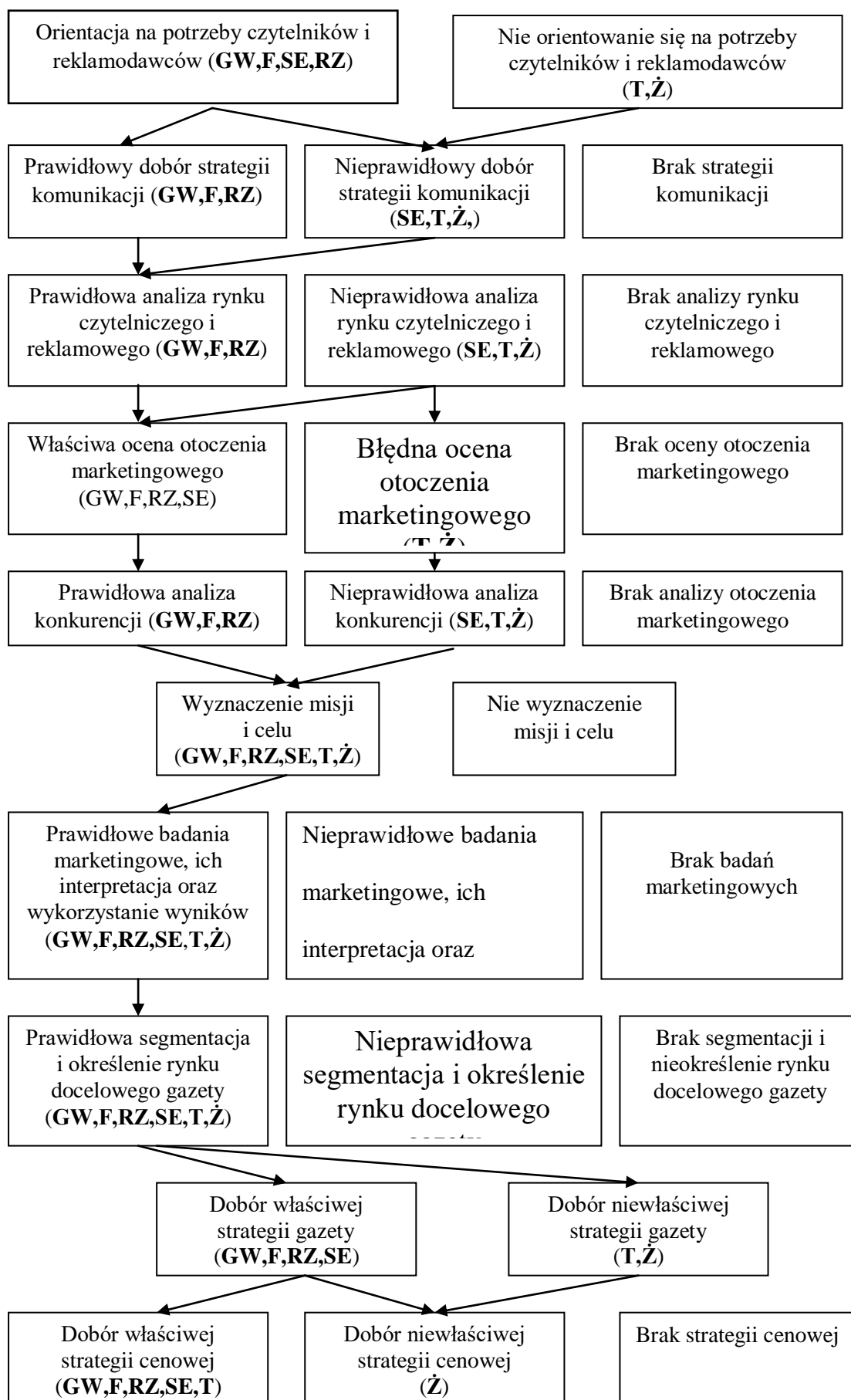


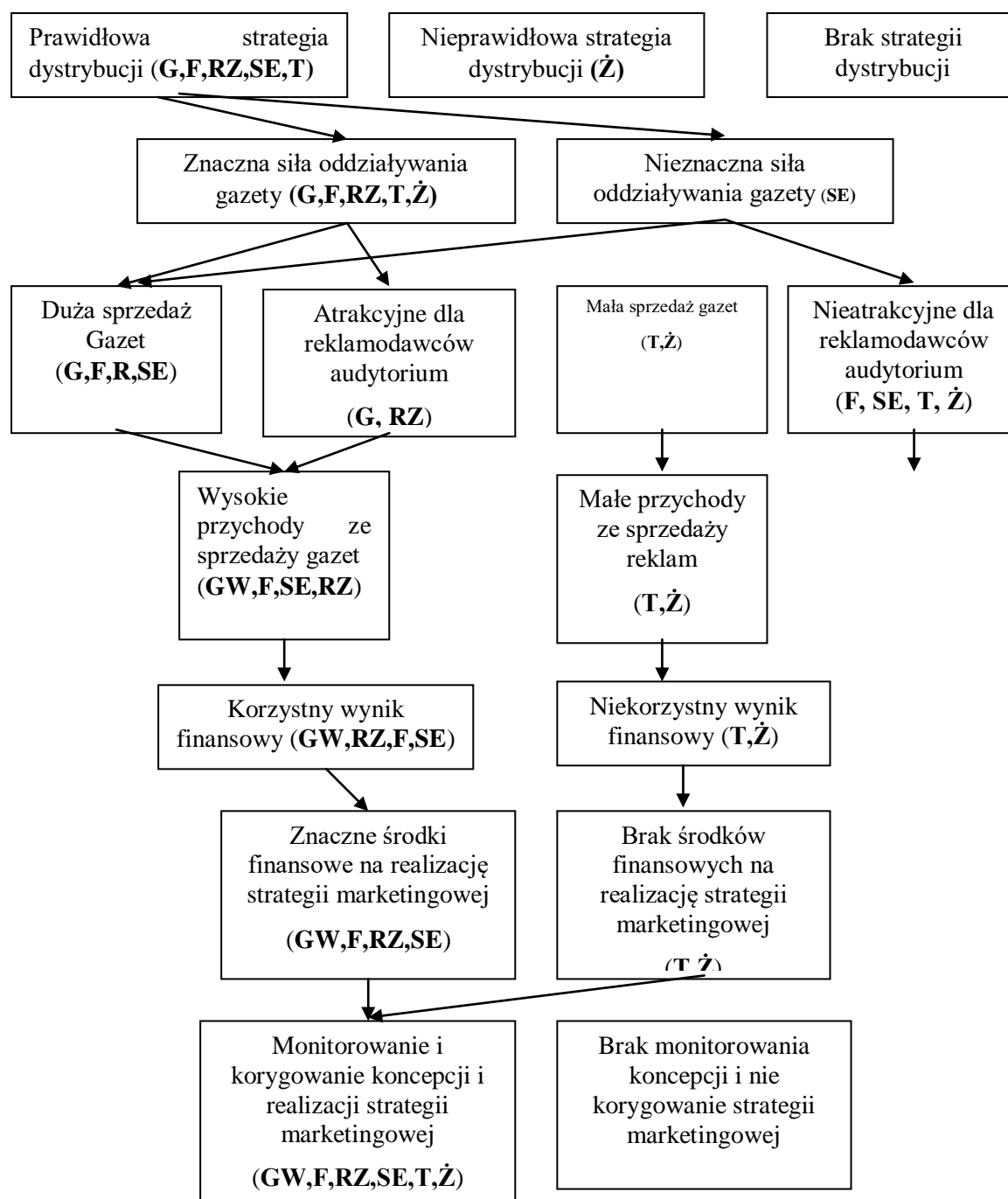


Źródło: Opracowanie własne.

Skorelowana z misją i celem wydawcy Gazety były także jej strategia konkurencyjna polegająca w pierwszym okresie na ekspansji regionalnej (intencją wydawcy było zwiększenie przychodów reklamowych przez pozyskanie lokalnych reklamodawców), a następnie na budowie koncernu medialnego składającego się z ogólnopolskiej stacji telewizyjnej, sieci rozgłośni radiowych, firmy reklamy zewnętrznej, firm wydawniczych i Gazety Wyborczej jako centrum zysku. Owa zmiana strategii także była determinowana celem wydawcy, a na jej wybór wpłynęły przede wszystkim ograniczone możliwości rozwoju Gazety i pozyskiwania reklamodawców na rynku dzienników ogólnopolskich. Takie możliwości dawały rynek gazet regionalnych i inne rynki medialne.

Rysunek 61.





G – Gazeta Wyborcza
 F – Fakt
 R – Rzeczpospolita
 SE – Super Express
 T – Trybuna
 Ż – Życie

Źródło: Opracowanie własne.

Skutecznym elementem strategii marketingowej Gazety Wyborczej okazało się także rozbudowywanie i różnicowanie jej oferty, tak by stała się dziennikiem niepowtarzalnym. Wyróżnianie produktu i jego jakości wpisane było w strategię pozycjonowania - czytelnicy z

rynku docelowego wybierali dziennik dający im największą wartość. Efektem tak obranej i ewoluującej strategii marketingowej było wysokie czytelnictwo Gazety Wyborczej i jej udział w czytelnictwie rynku ogólnopolskim. Jednocześnie zachowała ona dominującą pozycję na reklamowych rynkach gazet codziennych i gazet ogólnopolskich

Misja Rzeczypospolitej, czyli dostarczanie codziennej, rzetelnej informacji gospodarczo – prawnej nie ulegała zmianom, podobnie jak niezmienny pozostawał prezentowany oficjalnie cel: utrzymywanie jak najwyższej jakości pisma i zachowanie pozycji gazety najpoważniejszej i najbardziej wiarygodnej w kraju. Stałe były także cele komercyjne: osiągnięcie jak najwyższych przychodów reklamowych.

Tak określonym podstawom strategii marketingowej Rzeczypospolitej dobrze służyły związane z wyborem Rzeczypospolitej podstawowe niezmiennie korzyści czytelników i reklamodawców wiążące: poczucie przynależności do elity społecznej, otrzymywanie rzetelnej informacji prawno – ekonomicznej oraz wyraziste „osobowościowe cechy” gazety: powaga, profesjonalizm, solidność i formalność. Trafnie została dobrana także strategia pozycjonowania dziennika polegająca na wzmacnianiu dotychczasowej pozycji i wyróżnianiu się wysoką jakością, a także strategią konkurencji. Zajmowanie pozycji specjalisty rynkowego pozwalało dobrze obsługiwać wybrane segmenty czytelników i reklamodawców i wśród nich osiągnąć pozycję lidera zaspokajającego w najlepszym stopniu ich potrzeby. Ponieważ dla niektórych grup czytelników Rzeczypospolita pozostawała najchętniej czytaną gazetą, bądź dziennikiem tzw. drugiego wyboru, jej relatywnie niższe od Gazety Wyborczej i Super Expressu czytelnictwo nie przeszkadzało w uzyskaniu bardzo wysokich przychodów reklamowych. Na ich poziom korzystnie wpływało także umiejętne wykorzystywanie przez wydawcę i redakcję siły medialnej dziennika. To m.in. dzięki tym walorom Rzeczypospolita okazała się najmniej wrażliwą gazetą na reklamowe reperkusje spadku czytelnictwa i rosnącą konkurencją intermedialną.

Zarówno Rzeczypospolita jak i Gazeta Wyborcza były beneficjentami zjawiska spirali nakładu polegającej na tym, że rosnący udział w sprzedaży egzemplarzowej i udział w czytelnictwie sprzyja wzrostowi przychodów reklamowych, co pozwala na wzbogacenie oferty i kolejne zwiększenie przychodów z reklamy oraz – dzięki zgromadzonym środkom finansowym koncentrowanym m.in. na działania promocyjne – dalsze relatywne wzrosty nakładu i czytelnictwa, tak że przejmowani zostają czytelnicy mniejszych i słabszych gazet. W ten sposób wzmacniała się pozycja Gazety Wyborczej i Rzeczypospolitej, zwłaszcza na rynku reklamowym, a jednocześnie postępowała degradacja gazet konkurencyjnych.

Zorientowane na potrzeby czytelników był także Fakt i Super Express. Misjami obu dzienników było dostarczanie popularnej, powszechnie zrozumiałej gazety sensacyjno – rozrywkowej. Ich celami był wzrost czytelnictwa i udziału w rynku czytelnictwa gazet ogólnopolskich, przy możliwie wysokich dochodach reklamowych. Tak sformułowana misja została w przypadku Super Expressu zmodyfikowana w obliczu recesji gospodarczej i przyjęła postać oferowania „gazety popularnej”. Wówczas celem stał się wzrost przychodów reklamowych i udziału w rynku reklamowym przy utrzymanym udziale w rynku czytelnictwa i zwiększonej sprzedaży egzemplarzowej. Służyć temu miała strategia pozycjonowania polegająca na wzmocnieniu dotychczasowej pozycji marki - Super Express miał wyróżniać się jakością najlepiej odpowiadającą potrzebom jego grupy docelowej pisma (gazeta przystępna, zrozumiała dla każdego).

Konsekwentna pozostawała strategia zróżnicowania Faktu i Super Expressu, czyli stworzenia produktu unikalnego na rynku. Gazety wyróżniały się zarówno jako pisma rozrywkowo - informacyjne. O ile jednak Fakt podążał tą drogą konsekwentnie, to Super Express szamotał się pomiędzy koncepcją klasycznego tabloidu i gazety „popularnej”. Jako rynkowy pretendent dążył przede wszystkim do poprawy zyskowności poprzez powiększenie

udziału w zajmowanych segmentach rynku. Jego pozycja konkurencyjna pogarszała się jednak. Gazeta nie dostarczała na tyle wystarczającej wartości dla czytelników i reklamodawców, by zahamować i odwrócić spadkowy trend sprzedaży i przychodów reklamowych. Przeciwnie Fakt, który szybko zyskał pozycję lidera czytelnictwa wśród ogólnopolskich gazet i na tej pozycji budował swą strategię.

Choć Super Express wyróżniał się wśród innych ogólnopolskich dzienników, to przegrywał konkurencję najpierw z podobnie spozycjonowanymi magazynami (tygodnikami i miesięcznikami), a także konkurencję multimedialną ze stacjami telewizyjnymi, a później z bardziej konsekwentnie podążającym według obranej strategii Faktem. Super Expressowi w dalszej perspektywie groziło ugrzęźnięcie na niekonkurencyjnych pozycjach. Byłoby ono m.in. konsekwencją malejącego zapotrzebowania czytelników na to, co stanowiło w przypadku Super Expressu przedmiot zróżnicowania. Przed Faktem otwierała się natomiast perspektywa starcia na rynku reklamowym z jego liderem – Gazetą Wyborczą oraz będące konsekwencją ambicji redakcji Faktu starcie z Gazetą Wyborczą na płaszczyźnie programowej. Próby

Zmiana misji i celu nie zaowocowały poprawą pozycji Super Expressu. Nie zostały także osiągnięte cele wydawnictwa. Czytelniczo gazety i jej udział w czytelnictwie gazet ogólnopolskich zmniejszyły się i nie zyskiwały wsparcia w postaci siły medialnej gazety, która mimo starań redakcji pozostawała niewielka. Zmiany strategii dziennika nie przyniosły także wzrostu przychodów reklamowych. Natomiast w przypadku Faktu cele wydawnictwa zostały osiągnięte z nawiązką. Gazeta uzyskuje pozycję lidera, jego misja zaspokajania potrzeb rozrywkowo – informacyjnych została wypełniona.

Misja dziennika Życie nie nosiła do 2001 roku charakteru komercyjnego i sprowadzała się do oferowania opiniotwórczego pisma informacyjno – publicystycznego, wyrazistego politycznie, o silnie akcentowanym prawicowym charakterze. Życie zapewniało czytelnikom adekwatny do takiej misji zestaw korzyści: satysfakcję z upubliczniania wad i nieprawidłowości postkomunizmu oraz codzienną informację polityczną ukazywaną z prawicowego punktu widzenia. Cel forsowany przez redakcję – współuczestniczenie w polityce i głoszenie prawicowych wartości i poglądów - odpowiadał także jej misji. Klócił się z nim jednak cel ekonomiczny wydawcy polegający na zapewnieniu finansowych możliwości wydawania gazety.

Powyżej określona misja i cele Życia zostały zweryfikowane w 2001 roku. Nową misją dziennika stała się „dbałość o podnoszenie jakości życia każdego człowieka” poprzez oferowanie nowoczesnej, popularno – opiniotwórczej „szybko” reagującej gazety, informującej, a nie indoktrynującej. Celem w wymiarze finansowym stało się uzyskanie przez wydawcę Życia satysfakcjonującego wyniku finansowego, pozyskanie inwestora, a następnie debiut na giełdzie papierów wartościowych, ewentualnie sprzedaż gazety. By tak się stało Życie miało osiągnąć wzrost sprzedaży egzemplarzowej i przychodów z reklam przy zwiększonym poziomie czytelnictwa, by uzyskać dodatni wynik finansowy utrzymywany przez dłuższy okres.

Analiza strategii wykazała jednak, że gazeta była nadmiernie pozycjonowana. Wyrazisty wizerunek politycznego dziennika okazał się tak silny, że jego zmiana wiązała się z bardzo poważnymi nakładami. Zdecydowano się na nią albowiem małały zarówno przychody reklamowe, jak i czytelnictwo oraz sprzedaż dziennika. Życie, jako rynkowy specjalista zajmował poza tym zanikającą rynkową niszę, którą należało pilnie opuścić.

Pomimo zmiany produktu, starań o zmianę wizerunku marki i kampanii promocyjnej Życie pozostało w świadomości czytelników i reklamodawców pismem o pejoratywnych cechach „osobowości”: kłótlwym, pamiętliwym, upartym i zgorzkniałym, pełniącego wobec swoich czytelników pełnię ideologicznego. Nowa koncepcja marki Życia zbudowana na podwyższonej wiarygodności gazety nie zyskała akceptacji czytelników, a przede wszystkim

reklamodawców. Błędna okazała się bowiem także analiza otoczenia marketingowego: zmiana strategii odbywała się w okresie radykalnego ograniczania wydatków promocyjnych przez reklamodawców i skupiania budżetów reklamowych na mediach najbardziej atrakcyjnych pod względem kosztów dotarcia.

Pragmatyzm gazety, który przejawiał się w poradnikowo - informacyjnym charakterze, a który uznawany był przez wydawcę Życia za nie zawłaszczony przez inne dzienniki wymiar, okazał się zbyt mało atrakcyjny dla dotychczasowych czytelników Życia, a jednocześnie nieznanym czytelnikom do których gazeta zamierzała dotrzeć. Niewłaściwa okazała się bowiem strategia promocji (zbyt uboga kampania promocyjna), a szczególnie wadliwe było wypełnianie strategii dystrybucji. Zbyt wysoki okazał się też koszt dotarcia reklamodawców do audytorium Życia w zestawieniu z kosztami oferowanymi przez gazety konkurencyjne. Niekonsekwentna była również strategia produktu, albowiem nowym treściom odpowiadającym misji gazety informacyjno – poradnikowej, towarzyszyły stare, nawiązujące do misji gazety walczącej, politycznie zaangażowanej. W tej sytuacji niezaspokajanie pozostawały potrzeby zarówno „starych”, jak i „nowych” czytelników.

Reasumując: już w 2001 roku Życie znalazło się na skrajnie słabej pozycji konkurencyjnej. Jego udział w rynku był marginalny, brakowało niezbędnych inwestycji. Nieskuteczna okazała się strategia koncentracji na jednej grupie nabywców (poszukujących informacji i komentarzy podawanych z jednoznacznie politycznego punktu widzenia). Próba wyjścia z pozycji ugrzęźnięcia i obranie strategii koncentracji na nowym, diametralnie różnym od poprzedniego segmencie rynkowym okazały się nieskuteczne. W obliczu spadku sprzedaży i czytelnictwa oraz niekorzystnego wyniku finansowego Życie dodatkowo wpadło w pułapkę szybkiej zmiany strategii z jednej na drugą starając się w praktyce pogodzić elementy nowej strategii i starej, i w konsekwencji nie utrzymało się na rynku. Próby korygowania strategii marketingowej okazały się chaotyczne i nosiły piętno walki o przetrwanie wydawnictwa.

Trybuna była kolejnym ogólnopolskim dziennikiem, którego misja skoncentrowana była na płaszczyźnie politycznej, a rynkowy charakter działalności wydawniczej pozostawał na dalszym planie. Misja ta polegała na oferowaniu opiniotwórczej gazety prezentującej wyraziste lewicowe poglądy polityczne i recenzującej wydarzenia z tego punktu widzenia. Jej celem było osiągnięcie wyniku finansowego na poziomie, który pomagałby w wydawaniu gazety. Temu też towarzyszyły cele nieformalne związane z współtworzeniem wydarzeń politycznych.

Trybuna obrała strategię pozycjonowania polegającą na oferowaniu kluczowej gazety lewicy politycznej; gazeta kontestowała rzeczywistość polityczno – gospodarczą, była „pasem transmisyjnym” pomiędzy lewicowymi strukturami partyjnymi, a lewicowym audytorium. Strategią koncentracji gazety było skupianie się na dotarciu do wąskiej grupy nabywców. Strategia taka zapewniła zróżnicowanie i przysporzyła Trybunie przewagę konkurencyjną w wąskim segmencie rynku czytelniczego.

Gazeta zapewniała swoim czytelnikom największe korzyści, stała się unikalna na ogólnopolskim rynku codziennej prasy, co chroniło ją przed konkurencyjną rywalizacją. W taką strategię marketingową odpowiednio wpisywały się dominujące cechy osobowości Trybuny: swarliwość, zgorzknienie i pamiętliwość, jej mentorski ton w relacjach z czytelnikami, a także strategia produktu nacechowanego łączeniem i przemieszaniem komentarza z informacją. Zajmowana przez Trybunę nisza była jednak nieatrakcyjna z punktu widzenia reklamowego: dotyczyło to grupy docelowej dziennika, jak i oferowanych reklamodawcom kosztów dotarcia do audytorium Trybuny. Dziennik ugrzązł na słabej pozycji konkurencyjnej, a jego udziały na rynku czytelniczym i reklamowym dzienników ogólnopolskich były symboliczne.

Zaprzągnięcie medialnej siły gazety do jej misji i podporządkowanie siły tej ekonomicznym celom wydawcy sprawiało, że Trybunę cechował brak istotnych związków pomiędzy poziomami czytelnictwa, sprzedaży i dochodów reklamowych – spadkowi czytelnictwa i sprzedaży gazety nie towarzyszyły spadki wpływów reklamowych, które były związane przede wszystkim z politycznym oddziaływaniem gazety. A jednocześnie tak znaczna medialna siła nie ustrzegła jej przed poważnym odpływem czytelników, a pozostające nadal na niskim poziomie przychody reklamowe przy równie niskim poziomie sprzedaży egzemplarzowej nie pozwalały na uzyskanie dodatniego wyniku finansowego.

Trybuna zapewniała swoim czytelnikom największe korzyści, stała się unikalna na ogólnopolskim rynku codziennej prasy, co chroniło ją przed konkurencyjną rywalizacją. W taką strategię marketingową odpowiednio wpisywały się dominujące cechy osobowości Trybuny: swarliwość, zgorzknienie i pamiętliwość, jej mentorski ton w relacjach z czytelnikami, a także strategia produktu nacechowanego łączeniem i przemieszaniem komentarza z informacją. Zajmowana przez Trybunę nisza była jednak nieatrakcyjna z punktu widzenia reklamowego: dotyczyło to grupy docelowej dziennika, jak i oferowanych reklamodawcom kosztów dotarcia do audytorium Trybuny. Dziennik ugrzązł na słabej pozycji konkurencyjnej, jego udziały na rynku czytelnicznym i reklamowym dzienników ogólnopolskich były symboliczne.

Jak dowodzą przykłady dwóch wydawnictw: Super Expressu, a przede wszystkim Życia, próby radykalnego przededefiniowania strategii marketingowej ogólnopolskiej gazety obarczone są bardzo znaczącym ryzykiem. Dla Super Expressu zmiana taka nie przyczyniła się do polepszenia wyników finansowych i nie zaowocowała wzrostem sprzedaży egzemplarzy gazet, ani zmiany jej trendu spadkowego. Nie zmieniły się także znacząco przychody reklamowe, a ich wzrost był wszak najważniejszym celem zmian strategii dziennika. Natomiast radykalnej zmianie strategii marketingowej Życia towarzyszyło ograniczenie wydatków marketingowych i zła sytuacja finansowa wydawnictwa, determinująca wszystkie poczynania marketingowe wydawcy. Narastające przez lata wydawania dziennika straty finansowe były w niewystarczającym wymiarze kompensowane przez kolejnych właścicieli gazety. Zmiana strategii Życia odbyła się zatem przy braku odpowiedniego zaplecza finansowego i w konsekwencji zakończyła się upadkiem wydawnictwa.

Skuteczne okazały się natomiast strategie marketingowe obrane przez wydawców Gazety Wyborczej, Rzeczpospolitej i Faktu. Ich najistotniejszą wspólną cechą były ewolucyjne, a nie rewolucyjne zmiany, wysokie czytelnictwo (Fakt i Gazeta Wyborcza) oraz bardzo atrakcyjne z punktu widzenia reklamodawców audytorium (gazeta Wyborcza, Rzeczpospolita), które zwłaszcza w okresie recesji gospodarczej okazały się argumentem o najważniejszym znaczeniu przy pozyskiwaniu reklamodawców. Atuty te były umiejętnie wykorzystywane w komunikacji marketingowej obu gazet. Ewolucyjny charakter miały także korekty strategii przeprowadzone przez wydawców Gazety Wyborczej i Rzeczpospolitej wraz z nastaniem recesji gospodarczej. Skupili się oni na działaniach promocyjnych mających na celu możliwie największą sprzedaż egzemplarzy gazety, a przede wszystkim powierzchni reklamowej oraz promocji wprowadzanych na rynek elementów doskonalących dzienniki ogólnopolskie, zwłaszcza nowych dodatków.

Badania strategii marketingowych gazet ogólnopolskich wykazały także, iż finansowe efekty wydawnictw wynikające z umiejętnego określenia i realizacji obranych strategii determinują społeczny i gospodarczy wymiar ich działań. Wyznaczają europejską i intermedialną skalę działań wydawcy gazety zajmującej pozycję dominującą (Gazeta Wyborcza) i pozwalają na budowę medialnej grupy. Wspierają też wzmacnianie pozycji silnego specjalisty rynkowego (Rzeczpospolita) spychając równocześnie konkurencyjne

tytuły (Trybuna i Życie) poza granicę przychodów wyznaczającą bezpieczny byt wydawniczy.

Innym ważkim wnioskiem jest uznanie, że przetrwania wydawnictwa prasowego, a tym bardziej osiągnięcie bardziej ambitnego celu ekonomicznego w wymiarze ekonomicznym nie gwarantuje traktowanie siły medialnej gazety jako podstawowego elementu strategii marketingowej, jeśli pozostałe elementy są zaniedbane. Z analizy strategii Życia i Trybuny wynika, że oparcie wyłącznie na tym elemencie działań wydawnictwa oznacza negatywne efekty finansowe. Siła ta wzmacnia natomiast efekty umiejętnie stosowanych przez Gazetę Wyborczą i Rzeczpospolitą wszystkich składników strategii.

LITERATURA

1. Albert M., Kapitalizm kontra kapitalizm, Wydawnictwo Signum, Kraków 1994.
2. Altkorn J. (red.), Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1992.
3. Ambler T., Marketing od A do Z. „Financial Times” przedstawia, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
4. Andrews K.R. , The Concept of Corporate Strategy, R.D. Irwin, Homewood, Boston 1980.
5. Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
6. Bajka Z., Rynek mediów w Polsce [w:] Dziennikarstwo a świat mediów, Wyd. Universitas, Kraków 2000.
7. Bartoszcze R., Europejskie systemy medialne, [w:] T. Sasińska – Klas (red.), A. Hess (red.), Media a integracja europejska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
8. Beliczyński J., Planowanie mediów w zarządzaniu reklamą, Wyd. Antykwa, Kraków 1999.
9. Bennet P.B., Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association, Chicago 1995.
10. Ber M., Strategie cenowe w zarządzaniu handlem, [w:] Marketingowe zarządzanie handlem, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992.
11. Białycki K.P., Marketing producenta i eksportera, Poltext, Warszawa 1992.
12. Bładocha B.H., Wolność słowa w systemie medialnym Wielkiej Brytanii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
13. Borkowski I., Świt wolnego słowa. Język propagandy politycznej 1981 – 1995., Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003.
14. Bralczyk J., Mrozowski M., Prezydencka kampania wyborcza w telewizji. Konstruowanie (auto) portretów kandydatów, [w:] S. Gebethner, K. Jasiewicz(red.), Dlaczego tak głosowano. Wybory prezydenckie '90, Wydawnictwo ISP PAN, INP UW, Warszawa 1993.
15. Carpenter G.S., Zmienianie zasad gry marketingowej, [w:] Marketing doskonały, cz. I, “Financial Times”, “Puls Biznesu”, we współpracy z London Business School, The Wharton School, Kellogg Graduate School of Management, INSTEAD, 1999.
16. Cenker E.M., Public relations, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
17. Cetera J., Zło w mediach, Wydawnictwo Medi@grafika Kraków 2004.
18. Chaffe S., Political Communications, Sage, Beverly Hills 1975.
19. Chandler A.D., Strategy and Structure, MIT Press, Cambridge 1972.
20. Cichosz C., (Auto)kreacja wizerunku polityka na przykładzie wyborów prezydenckich w III RP, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
21. Cohen S., The Press, the Multinational Respectives, Lexington Books, New York 1991.
22. Croteau D., Hoyens W., The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest. Pine Forge Press, London 2001.
23. Curran J., Media and Power, Routledge, London 2002.
24. Curran J., Gurevitch M., Mass Media and Society, Edward Arnold, London 1991.
25. Cutlip S., Centem A. , Effective Public Relations, Engelwood Cliffs 1978.
26. Czabański K. (red.), Raport z likwidacji Robotniczej Spółdzielni „Prasa – Książka – Ruch”, Wydawnictwo Gdańskie, Warszawa 2001.

27. Czarnecki A., Korsak R., Planowanie mediów w kampaniach reklamowych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
28. Czarnek, Środki masowego przekazu a realizacja konstytucyjnych zasad suwerenności narodu i reprezentacji politycznej, [w:] Media a paideia, Cywilizacja o nauce, moralności, sztuce i religii, nr 9/2004, Fundacja Servire Veritati Instytut Edukacji Narodowej.
29. Dauses M.A., Prawo gospodarcze Unii Europejskiej, Warszawa 1999.
30. DeFleur M.L., Dennis E., Understanding Mass Communications, Houghton Mifflin Co. Boston, 1996.
31. De Kerckhove D., Powłoka kultury. Odkrywanie nowej elektronicznej rzeczywistości, Wydawnictwo Mikom, Warszawa 1996.
32. Dietl J., Marketing, PWE, Warszawa 1985.
33. Dobek- Ostrowska B., Komunikowanie masowe a demokratyzacja systemu politycznego, [w:] Współczesne systemy komunikowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.
34. Dobek – Ostrowska B., Podstawy komunikowania społecznego, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
35. Dobek – Ostrowska B., Przemiana systemu medialnego w Polsce po 1989 roku, [w:] Współczesne systemy komunikowania, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 1997.
36. Dobek – Ostrowska B., Wiszniowski R., Teoria komunikowania publicznego i politycznego, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
37. Domański T., Skuteczna reklama i promocja, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1993.
38. Doyle G., Media Ownership: the economics and politics of convergence and concentration in the UK and European Media, Sage, London 2002.
39. Druckner P.F., Innowacje i przedsiębiorczość, PWE, Warszawa 1992.
40. Dyczewski L., Rola mediów w kształtowaniu demokracji w III Rzeczypospolitej, [w:] Polskie Media u progu XXI wieku, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2001.
41. Dyoniziak R., Sondaże a manipulowanie społeczeństwem, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
42. Ennew Ch. T., The Marketing Blueprint, Blackwell Business, Oxford 1993.
43. Filas R., Polacy jako czytelnicy prasy na przełomie wieków, Polskie media u progu XXI wieku, Oficyna wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2001.
44. Filipiak M., Homo communicans, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Marii Curie Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 23 – 24.
45. Fink C.C., Strategic Newspaper Management, random Mouse, New York 1988.
46. Fiske J., Power Plays, Power Works, Werso, London 1993.
47. Friske J., Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
48. Gajda J., Determinanty cywilizacyjne i kulturowe edukacji medialnej [w:] J. Gajda, S. Juszczyk, B. Siemieniecki, K. Wenta, Edukacja medialna, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
49. Goban – Klas T., Media i komunikowanie masowe, PWN, Warszawa – Kraków 1999.
50. Goban – Klas T., Politics versus the Media in Poland: A Game without Rules, [w:] P. O' Neil (red.), Post- Communism and the Media in Eastern Europe, Frank Cass, London, 1997. Golding P., „Culture, Communications and Political Economy”, [w:] J. Curran, M. Gurevitch (red.), Mass Media and Society, Edward Arnold, London 1991.
51. Golka B., System medialny Stanów Zjednoczonych, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2004.

52. Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
53. Grönroos Ch., *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Toronto 1990.
54. Gurevitch M., Bennet T., Curran J., Woollacott J., *Culture, Society and the Media*, Methuen (Part I), "Class, Ideology and the Media", London 1982.
55. Hague, P.N., P.Jackson, *Badania rynku*, Wyd. Signum, Kraków 1992.
56. Herman E., Chomsky N., *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*, Phanteon Books, New York 1988.
57. Ind N., *Wielkie kampanie reklamowe*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2001.
58. Jachnis A., Terelak J.F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.
59. Jaskiernia A., *Rada Europy a problemy mediów masowych*, Oficyna Wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2002.
60. Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*, Prentice Hall, Hertfordshire 1993.
61. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
62. Kamińska – Szmaj I., *Słowa na wolności. Język polityki po 1989 roku*, Wydawnictwo Europa, Wrocław 2001.
63. Karasiewicz G., *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.
64. Karwat M., *Sztuka manipulacji politycznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
65. Katz E., Dayan D., *Contest, Conquest, and Coronations: media events and their heroes*, [w:] Moscovici C.F., *Chnanging Concepts of Leadership*, Berlin 1986, Springer Verlag.
66. Katz E., Lazarsfeld P.F., *Personal Influence: The Part Played by People In the Flow of Mass Communication*, Free Press, Glencoe 1970.
67. Klapper J., *The Effect of Mass Communications*, Free Press, New York, 1960.
68. Klimkiewicz B., *Medialna przestrzeń przepływów*, [w:] T. Sasińska – Klas (red.), A. Hess (red.), *Media a integracja europejska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004.
69. Kłeczek R., Kowal W., Kaniowski P., Wodniczka J., *Marketing – jak to się robi*, Ossolineum, Wrocław 1992.
70. Kotler P., *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
71. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
72. Kowalski T., *Media i pieniądze*, Dom Wydawniczy Przedsiębiorstwa Handlowego TEX, Warszawa 1998.
73. Kowalski T., *Przyszłość mediów drukowanych, Rynkowe zachowania nabywców prasy. Materiały konferencyjne*, Szczecin, listopad 2002.
74. Kowalski T., *Wprowadzenie do ekonomii mediów*, [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, B. Jung (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
75. Krishnamurthi L., *Kształtowanie cen: trochę sztuka, trochę nauka*, /w:/ *Tajniki marketingu. Przewodnik po marketingu dla studentów MBA London Business School, The Wharton School, Kellogg Graduate School of Maanagement, INSTEAD*, Wydawnictwo K.E.Liber, Warszawa 2000.
76. Kula H.M., *Propaganda współczesna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005.
77. Kunczik M, Zipfel A., *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
78. Kwarciak B., *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Kraków 1997.

79. Kwiatkowski R. , Jaka piękna katastrofa, R. Kwiatkowski, Warszawa 2005.
80. Legutko P., Rodziewicz D., Mity czwartej władzy, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2002.
81. Lerner D., Toward a Communication Theory of Modernization [w:] L.Pye, Communications and Political Development, Princeton University Press, Princeton 1980.
82. Łuszczek K., Nowoczesna telewizja, czyli bliskie spotkania z kultura masową, Maternus Media, Tychy 2004.
83. Marketing. Leksykon, The Economist, Profile Books Ltd., The Economist Newspaper Ltd., London 1997.
84. Mattelart A., Społeczeństwo informacji, TAIWPN UNIVERSITAS, Kraków 2004.
85. Mazur M., Propagandowy obraz świata. Polityczne kampanie prasowe w PRL 1956 – 1980, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003.
86. McCarthy E.J., Basic Marketing: a Managerial Approach, Irwin, Homewood 1975.
87. McCarthy E.J., Perreault W.D., Essentials of Marketing, Irwin Homewood, Illinois 1985.
88. Mc Carthy E.J., Perreault W.D., Basic Marketing A Global – Managerial Approach, Irwin, Boston 1991.
89. McLuhan M., Zrozumieć media. Przedłużenie człowieka, Wydawnictwa Naukowo – Techniczne, Warszawa 2004.
90. McQuail D., Mass Communications Theory. An Introductions. III wyd. London, Sage.
91. McQuail D., Influence and effects of mass media, [w:] J. Curran, M. Gurevitch, J. Woolacott, The Open University, Sage Publications Inc. and Edward Arnold (Publishers) Ltd.
92. Meehan S., Barwise P., Czy cenicie wartość nabywcy? [w:] Tajniki marketingu. Przewodnik po marketingu dla studentów MBA London Business School, The Wharton School, Kellogg Graduate School of Management, INSTEAD, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2000.
93. Mik C., Media masowe w europejskim prawie wspólnotowym, Toruń 1999.
94. Mikułowski – Pomorski, Ewolucja roli prasy codziennej w Europie, Rynkowe zachowania wydawców prasy, Materiały konferencyjne, Szczecin, listopad 2002.
95. Modlinger J., Kontakty z mediami [w:] W. Ferenc, R. Mrówka, S. Wilkom, Komunikacja polityczna. Jak wygrać wybory?, Wydawnictwo LTW, Łomianki.
96. Mosco V., The Political Economy Tradition 4 of Media Research, Module 2, Unit 4 of MA in Mass Communications, University of Leicester, Leicester 1995.
97. Mrozowski M., Media masowe, Oficyna wydawnicza ASPRA – JR, Warszawa 2001.
98. Mruk H. (red.), Komunikowanie się w biznesie, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
99. Mruk H., Rutkowski I.P., Strategia Produktu, PWE, Warszawa 2001.
100. Muddie P., Cottam A., Usługi – zarządzanie i marketing, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
101. Murdock G., Large Corporation and the Control of the Communications Industries, [w:] M. Gurevitch, T. Bennett, J. Curran, J. Woollacott (red.), Culture, Society and the Media, Methuen (Part I), “Class, Ideology and the Media”, London 1982.
102. Murdock G., “Redrawing the Map of the Communications Industries: Concentrations and Ownership in the Era of Privatization” [w:] Feruguson M. (red.), Public Communication – The New Imperatives: Future Directions for Media research, Sage, London 1990.

103. Murdock G., Golding P., *Capitalism, Communications and Class relations* [w:] Curran J. (ed.) *Mass Communications and Society*, Edward Arnold, London 1990.
104. Murdock G., Golding P., "For A Political Economy of Mass Communication", [w:] Miliband R., Saville J. (red.), *The Socialist Register*, Merlin Press, London 1973.
105. Myśliwski J., *Kalendarium polskiej prasy, radia i telewizji*, BEL Studio, Warszawa 2004.
106. Newbold Ch., Boyd – Barrett O., Van Den Bulck., *The Media Book*, Arnold (Hodder Headline), London 2002.
107. Nierenberg B., *Wybrane problemy skuteczności reklamy*, Uniwersytet Opolski, Opole 2000.
108. Niestrój R., *Pojęcie i znaczenie marketingu*, [w:] J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków 1992.
109. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
110. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994.
111. Ociepka B., Ratajczak M., *Media i komunikowanie polityczne. Niemcy, Austria, Szwajcaria*, Oficyna Wydawnicza Arboretum, Wrocław 2000.
112. O'Shaughnessy J., *Dlaczego ludzie kupują*, PWE, Warszawa 1994.
113. Parkinson C.N., Rustomij M.K., Vieira W.E., *Marketing*, Poznań 1992.
114. Patrzalek W., *Elementy marketingu na rynku prasy*, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
115. Patrzalek W., *Segmentacja rynku prasowego*, wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
116. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
117. Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2001.
118. Porter M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
119. Porter M., *Strategia i konkurencja*, PWE, Warszawa 1992.
120. Postman N., *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, PIW, Warszawa 1985.
121. Postman N., *Zabawić się na śmierć*, Wyd. Spectrum, Warszawa 2002.
122. Pride W.M., Ferrel O.C., *Marketing: Basic Concepts and Decisions*, Houghton Mifflin Company, Boston 1987, s. 390.
123. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, 1998.
124. Pyzikowska A., *Teoria agenda – setting” i jej zastosowanie* [w:] Dobek – Ostrowska B. (red.), *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.
125. Reykowski M., *Prawne aspekty promocji* [w:], M. Rydel (red.), *Komunikacja Marketingowa, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr*, Gdańsk 2001.
126. *Rocznik statystyczny GUS, 2001*, Warszawa 2001.
127. Russell J.T., Lane W.R., *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2000.
128. Rutkowski I., Wrzosek W., *Strategia marketingowa*, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1985.
129. Rydel M., *Komunikacja Marketingowa, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr*, Gdańsk 2001.
130. Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*, PWN, Warszawa 1995.
131. Schiller H.I., *Mass Communication and American Empire*, Beacon Press, Boston 1969.

132. Schmitt B., Simonson A., Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 1997.
133. Simon H., Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadku, PWN, Warszawa 1999.
134. Skov N.A., Finanse i zarządzanie, International School of Management, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1991.
135. Smektała T., Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
136. Sobczak K., Europejskie prawo gospodarcze, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
137. Sobermann D., W wiek do góry nogami (nowe media marketingowe), Tajniki marketingu. Przewodnik po marketingu dla studentów MBA London Business School, The Wharton School, Kellogg Graduate School of Management, INSTEAD, Wydawnictwo K.E.Liber, Warszawa 2000.
138. Sorlin P., Mass media. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001, s. 54 – 102.
139. Stachowicz – Stanusch A., Kultura marketingowa przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2001.
140. Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1994.
141. Sznajder A., Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym, PWN, Warszawa 1992.
142. Sztucki T., Marketing, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 1992.
143. Świat w liczbach 2002, The Economist, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
144. Thompson J., Media i nowoczesność, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001.
145. Toscani O., Reklama - uśmiechnięte ścierwo, Warszawa 1995.
146. Trout J., Wielkie marki, Wydawnictwo IFC Press, Kraków 2002.
147. Wawrzyniak B., Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989.
148. Webster jr. F.E., Market – Driving Management Using the New Marketing Concept to Create a Customer – Oriented Company, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997.
149. White R., Reklama, czyli co to jest i jak to się robi, Warszawa 1997.
150. Wiktor J. W., Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, PWN, Warszawa – Kraków 2001.
151. Woźny A., Medialność na co dzień i w kryzysie, [w:] I. Borkowski (red.), A. Woźny (red.), W lustrze. Wizerunek mediów własny, Oficyna wydawnicza Arboretum, Wrocław 2002.
152. Zybortowicz A., Demokracja jako fasada: przypadek III RP, [w:] Mokrzycki E., Rychard A., Zybortowicz A. (red.), Utracona dynamika polskiej demokracji, IFIS PAN, Warszawa 2000.
153. Żurawik B. i W., Marketing usług finansowych, PWN, Warszawa 1999.
154. Żurawik B. i W., Zarządzanie marketingowe, część I, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1994.