

Tadeusz Kowalski



ZARZĄDZANIE W MEDIACH

Wydanie II uaktualnione i rozszerzone



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Tadeusz Kowalski

ZARZĄDZANIE W MEDIACH

Wydanie II uaktualnione i rozszerzone

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Recenzent
Prof. Bohdan Jung, Szkoła Główna Handlowa

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Joanna Holdys

Korekta i łamanie

 WYDAWNICTWO
JAK
www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki i zdjęcie
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/derrrek*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.


prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2013
All rights reserved.

Wydanie II uaktualnione i rozszerzone

Wydanie I ukazało się w 2008 r. nakładem Wydawnictw Akademickich i Profesjonalnych pt. *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*

ISBN 978-83-264-4477-7

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
1. Wprowadzenie do zarządzania w mediach	13
Dziedzina badań	14
Praktyka akademicka.....	20
Dorobek piśmienniczy.....	22
Współczesne stanowiska badawcze	37
2. Innowacyjność i zmiana jako rutynowa praktyka firm medialnych	40
Zaangażowanie finansowe	41
Wpływ struktury rynku	52
Zarządzanie zmianą.....	56
Badania nad zarządzaniem zmianą w firmach medialnych	62
3. W poszukiwaniu panaceum	65
Zarządzanie zawartością w mediach.....	67
Innowacje w zawartości mediów	84
Od łańcucha wartości do sieci wartości	87
4. Pracownicy mediów.....	90
Teorie zarządzania pracownikami.....	91
Twórcy i „transformersi”	98
Liderzy w firmach medialnych.....	104
5. Podejmowanie decyzji.....	111
Proces decydowania.....	112
Menedżerowie są tylko ludźmi	118
Decyzja autorytarna	127
Decyzja eksperta	127
Decyzja poprzez uśrednienie indywidualnych opinii.....	128
Decyzja grupowa podejmowana większością	128
Decyzja grupowa podejmowana przez mniejszość	128
Decyzja w drodze konsensu	128
Decyzja przez zaniechanie	129
Decyzja klik	129

6. Portfolio firm medialnych	131
Zarządzanie portfolio.....	132
Analiza portfela	139
Portfolio firm medialnych	148
7. Finanse firm medialnych	155
Dylematy zysku i odpowiedzialności.....	157
Plany i budżety	160
Analizy i wskaźniki	173
Inwestycje	181
8. Marketing i komunikacja marketingowa	186
Od 4P do 4C.....	188
Analizy i badania	199
Zarządzanie marką.....	208
9. Strategie i wizje	213
Firmy medialne w XXI wieku.....	214
Wydawcy książek.....	218
Wydawcy czasopism	226
Wydawcy gazet	233
Biznes filmowy	240
Muzyka popularna	246
Przemysł radiowy	252
Przemysł telewizyjny.....	259
Firmy internetowe – media strumieniowe.....	270
10. Wyzwania przyszłości dla zarządzania w mediach	279
Diagnoza zmian	279
Oczekiwania i problemy.....	285
Zakończenie	289
Bibliografia	291
Indeks	303

Wstęp

Zmienność to być może najbardziej charakterystyczna cecha współczesnego społeczeństwa, gospodarki i komunikowania. Coraz mniej rzeczy i zjawisk pozostaje takimi, jakimi tradycyjnie bywały. Zmiany społeczne i rynkowe tworzą nieustanne wyzwania dla firm medialnych, a pojawiające się innowacje będące zarazem źródłem szans i zagrożeń dla istniejącego *status quo* wymagają reakcji, decyzji, a więc zarządzania nimi. Dla ludzi mediów – dziennikarzy, wydawców, właścicieli, różnych kategorii twórców, menedżerów – intensywne, szybkie i głębokie zmiany w sferze komunikowania tworzą niewątpliwie sytuację nową i wymagającą sporego wysiłku, aby sprostać oczekiwaniom. Szczególnym wyznacznikiem problemów, z jakimi mają do czynienia media, jest – związane z ich naturą – połączenie elementów twórczych, kreatywnych z wymogami biznesu, ekonomicznej racjonalności i efektywności. Zasadniczym celem tej książki jest zwrócenie uwagi na najważniejsze w opinii autora elementy i aspekty zarządzania mediami w burzliwych czasach znaczących przemian.

Media wpływają na życie każdego człowieka w stopniu większym, niż zazwyczaj jest on w stanie przyznać. Znaczna część naszego czasu jest obiektem inwazji mediów, w dużej mierze za naszą zgodą i z naszym uczestnictwem. Są one obecne niemal bez przerwy – towarzyszą nam w pracy, w podróży i w trakcie odpoczynku.

Przekaz przez nie oferowany dociera do nas przez rozmaite przedmioty i zdarzenia. Jest udostępniany w teatrze, w kinie, przez radio, telewizję, za pośrednictwem telefonu komórkowego oraz rozmaitych przenośnych urządzeń elektronicznych, komputerów, a także druków, plakatów, gier, elektronicznych zapisów CD i DVD, pendrive'ów, a nawet wirtualnych chmur (np. iCloud).

Oferta medialna przybiera formę spektaklu, koncertu, książki, gazety, czasopisma, audycji radiowej, audycji telewizyjnej, filmu kinowego, piosenki, melodii, animacji, strony WWW, gry komputerowej, multimedialnego projektu oraz innych, nie zawsze nazwanych.

Media informują, zapewniają rozrywkę, służą poradą i pomocą, kształtują w znacznym stopniu naszą wiedzę i wrażliwość, wpływają na nasze zachowania jako obywateli i konsumentów. Zarazem media stają się przedmiotem coraz

większej aktywności odbiorców, którzy z postawy pasywnej, nastawionej na bierny odbiór stają się w rosnącym stopniu aktywnymi użytkownikami mediów – prosumentami. Transformacja, która dokonała się w dziedzinie odbioru, przejście od koncepcji odbiorcy do użytkownika, to jeden z ważniejszych elementów przemian współczesnych mediów.

Na co dzień wytwarzaniem zawartości mediów zajmują się przede wszystkim profesjonalści reprezentujący setki zawodów i specjalności. Podstawą istnienia mediów jest twórczość, zdolność abstrakcyjnego myślenia i wyobraźnia. Waga tych elementów jest tak duża, że w zdecydowanej większości demokratycznych krajów tworzone są prawne, niekiedy o randze konstytucyjnej, gwarancje wolności wypowiedzi i swobód twórczych.

Podstawowym rodzajem podmiotu skupiającego twórców i nadającego ich działaniom szeroki wymiar publiczny o różnej skali społecznej są firmy medialne. Firma medialna to zorganizowana forma działania, zazwyczaj tworzona dla zysku, która kieruje się potrzebą wypracowania nadwyżki dla swoich właścicieli, niezależnie od tego, czy są to osoby prywatne, anonimowe korporacje, czy ogół obywateli. W firmach medialnych dokonuje się podstawowe zetknięcie świata twórczości i biznesu, wolności i ekonomii, swobody twórczej i potrzeby zysku, wyobraźni i twardych realiów rynku. W niniejszej książce uwaga autora skupia się na tym aspekcie działalności mediów, który – mimo że w głównym stopniu dotyczy menedżerów zatrudnionych w mediach i zarządzających mediami – nie może być obojętny twórcom zawartości.

Zadaniem menedżerów jest nadawanie określonego ładu i porządku działaniom twórczym – organizowanie, inicjowanie i podtrzymywanie interakcji firm medialnych z rynkiem, a w praktyce zazwyczaj z wieloma rynkami równocześnie. Zarządzanie w firmach medialnych nie stało się, jak dotychczas, przedmiotem szczególnych studiów czy badań o charakterze całościowym, przynajmniej w Polsce. To zapewne jeszcze jeden objaw, uwarunkowanego czynnikami historycznymi, opóźnienia refleksji naukowej nad ważnym obszarem życia zbiorowego i doświadczenia społecznego, jakim są media. Należy jednak podkreślić, że rozwijające się badania, głównie amerykańskie i europejskie, ale też prowadzone w wysoko rozwiniętych krajach Azji, swoje początki miały w końcu lat 80., a więc nie tak dawno, jeśli spojrzeć na nie z perspektywy rozwoju najstarszych form medialnych.

Niewątpliwie przyspieszenie tempa zmian technologicznych i sytuacja burzliwego otoczenia rynkowego stały się czynnikami zwiększającymi zainteresowanie zarządzaniem w mediach. Niektóre przemysły medialne w krótkim czasie przeżyły gruntowną przemianę podstaw prowadzenia biznesu, inne znajdują się w długookresowym trendzie spadkowym, o innych dość eufemistycznie powiada się, że są w fazie dojrzałości. Dla menedżera takie sytuacje są prawdziwym wyzwaniem, dla którego dodatkowym bodźcem mogą być katastroficzne wizje końca niektórych

form medialnych, świata bez książek, gazet i telewizji, jaką znamy: nieskrępowanego wyboru i powszechnej obfitości oraz masowego naruszania prawa autorskiego. Takie wizje są w większości nieprawdziwe, ale przecież oddziałują na wyobraźnię nie tylko menedżerów, ale także inwestorów i ludzi mediów.

Firmy medialne są specyficznym rodzajem działalności biznesowej, a zarządzanie nimi wymaga nie tyle szczególnej wiedzy, istotnie różniącej się od ogólnej wiedzy o zarządzaniu jako takim, ile pewnego poziomu uwrażliwienia menedżerów na to, z czym mają do czynienia. Książka ta nie jest zatem klasycznym podręcznikiem zarządzania w firmach medialnych, nie zawiera opisu szczegółowych procedur i sposobów postępowania, narzędzi i instrumentów, którymi posługują się menedżerowie. Oferta dowolnej księgarni stanowi najlepszy dowód, że takie dzieło nie jest po prostu potrzebne. Publikacji o zarządzaniu jest wiele i mogą one służyć wszechstronną pomocą menedżerom w firmach medialnych. Na końcu tej książki znajduje się bibliografia, którą można potraktować jako przewodnik dla osób zainteresowanych kwestiami szczegółowymi.

Merytorycznym punktem wyjścia w niniejszej publikacji są studia z zakresu ekonomiki mediów oraz przekonanie, że media oraz rozrywka stanowią pole szczególnych wyzwań i doświadczeń związanych z zarządzaniem. Chodzi więc o zwrócenie uwagi na te aspekty i obszary praktyki kierowania firmami medialnymi, które w opinii autora wydają się wyjątkowo ważne. Parafrazując pewne znane powiedzenie, można stwierdzić, że media i rozrywka są zagadnieniem zbyt poważnym, aby zarządzanie nimi powierzać zawodowym menedżerom, którzy być może zbyt późno uświadamiają sobie, czym właściwie zarządzają. Mimo że w praktyce bywa różnie, zwłaszcza tam, gdzie zaznacza się wpływ polityki, intencja tej publikacji jest jasna: pomóc menedżerom zarządzającym w firmach medialnych i rozrywce stawić skutecznie czoło wyzwaniom rynków i klientów, zapewniając twórcom możliwości działania i realizacji ich pomysłów.

Pierwszy rozdział jest wprowadzeniem do zarządzania w mediach i podejmuje próbę określenia dziedziny zainteresowań badawczych, wychodząc od pewnej specyfiki mediów i przemysłów medialnych w stosunku do innych obszarów praktyk biznesowych i rynkowych. Przedmiotem zainteresowania jest również praktyka akademicka związana z kształceniem specjalistów z zakresu zarządzania w firmach medialnych, ze szczególnym uwzględnieniem studiów europejskich. Obszerną część uwag wstępnych stanowi omówienie najważniejszych pozycji książkowych, które ukazały się głównie w Stanach Zjednoczonych oraz w Europie. W zakończeniu tego rozdziału zarysowane zostały najważniejsze stanowiska teoretyczne związane z rozwojem studiów nad zarządzaniem w mediach.

Zarządzanie w mediach to w znacznym stopniu zarządzanie zmianą. Permanentny charakter zmian, które muszą się dokonywać w firmach medialnych, jest niemal elementarnym warunkiem ich przetrwania. W badaniach ekonomicznych

nad mediami wypracowana została koncepcja zaangażowania finansowego, która opisuje mechanizm zmian dokonujących się w firmach medialnych. Sposób działania menedżerów oraz postępowanie firm medialnych są w znacznym stopniu uwarunkowane czynnikami strukturalnymi rynku. Zagadnienia te zostały omówione w drugim rozdziale.

W refleksji nad mediami, zarówno wśród teoretyków, jak i praktykujących menedżerów, w latach 90. podejmowane były próby znalezienia i określenia elementu, który będzie miał podstawowe znaczenie dla przyszłości mediów i firm medialnych. Myślenie koncentrowało się wokół klientów, zawartości oraz dystrybucji. Rozdział trzeci zawiera propozycję rozwiązania przedstawionego dylematu wyboru.

Kolejny, czwarty rozdział poświęcono problemom zarządzania pracownikami w firmach medialnych. Media były i są biznesem opartym na ludziach oraz ich umiejętnościach, talentach i twórczości. Dla pracowników zatrudnionych w mediach naturalne są zarówno potrzeba współpracy i kooperacji, jak i duch konkurencji oraz rywalizacji. Problemy z tym związane są przedmiotem analiz w tej części książki, a pewnym tłem i odniesieniem są występujące w literaturze o zarządzaniu poglądy i koncepcje teoretyczne dotyczące znaczenia czynnika ludzkiego w organizacji. Szczególną uwagę poświęcono analizie roli liderów, których wizje mogą być nie tylko źródłem olśniewających sukcesów, ale również gorzkiej porażki, nawet renomowanych firm medialnych.

Zarządzanie w ostatecznym rachunku sprowadza się do podejmowania decyzji. Analiza procesu podejmowania decyzji oraz wpływu rozmaitych czynników, w tym ryzyka, na decyzje menedżerów to tematyka poruszona w rozdziale piątym.

Firmy medialne coraz częściej prezentują ofertę złożoną z wielu produktów i usług. Portfolio stało się niemal magicznym słowem menedżerów, opisującym bogactwo przyszłej lub aktualnej oferty firm medialnych. Zarządzanie wielością jest przedmiotem częstej praktyki menedżerów w mediach, kształtowanie portfolio oraz analiza posiadanych aktywów wymagają szczególnych zdolności i strategicznego myślenia. Jednak skuteczność działań menedżera znajduje swój ostateczny wymiar w zdolności realizowania planów oraz w pieniądzu. Stosunkowo obszerny rozdział siódmy, po dyskusji na temat pewnych napięć między odpowiedzialnością mediów a potrzebą wypracowywania zysku przez firmy medialne, skupia uwagę na opracowaniu planów i budżetów, podstawowych wskaźnikach analizy finansowej oraz podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji.

Marketing jest funkcją biznesu. W obecnym stadium rozwoju rynku marketing przestał być już tylko jedną z wielu funkcji realizowanych w firmie, a stopniowo staje się jedną z najważniejszych funkcji firmy, obejmując niemal wszystkie obszary jej działalności. Elementy wspomagające tę zmianę to ko-

munikowanie marketingowe i koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej. Tym problemom został poświęcony rozdział ósmy.

W najbardziej obszernym rozdziale dziewiątym omówione zostały kwestie strategii i wizji przyszłości mediów i rozrywki oraz poszczególnych ich rodzajów. Rozważania nad poszczególnymi branżami, takimi jak książki, czasopisma, gazety, film, muzyka popularna, radio, telewizja i media strumieniowe, zostały poprzedzone ogólną prognozą zmian społecznych i kulturowych, które będą wyznaczały kontekst rozwoju mediów.

W ostatnim, dziesiątym rozdziale znalazły się rozważania na temat przyszłości badań nad zarządzaniem w mediach, oparte na analizie literatury.

Autorowi nie jest znana podobna próba tak szerokiego ujęcia kwestii strategicznych w zarządzaniu firmami medialnymi i rozrywką. Czy jest to próba udana? O tym niech zdecyduje uważny czytelnik.

Last but not least – książkę dedykuję moim najbliższym, żonie Marzenie i córce Marcie, których wsparcia i zachęty nie sposób przecenić.

Wprowadzenie do zarządzania w mediach

Na naszych oczach pewien model funkcjonowania i rozwoju mediów w warunkach zmieniającego się rynku dobiega końca lub jego możliwości ulegają znaczącym ograniczeniom. Menedżerowie działający w tradycyjnych strukturach rynkowych zakładali istnienie wyraźnych granic między poszczególnymi rodzajami mediów, opierali się na znacznym stopniu przewidywalności wahań podaży i popytu, dość precyzyjnie lokalizowali geograficzne granice rynku, przyjmowali za oczywiste ograniczenia czasowe i przestrzenne w rozpowszechnianiu treści. U źródeł typowej „filozofii” rozwojowej tkwiło przekonanie o linearnym wzroście, zakłócanym co najwyżej w pewnych momentach nadzwyczajnymi zyskami i okazjami.

Rozwój techniki komputerowej i języka cyfrowego stworzyły nowe środowisko charakteryzujące się znaczną dynamiką zmian, które dotyczą techniki i technologii mediów, sposobu zarządzania nimi, podstaw osiągania przychodów, efektywności działania oraz stosunków własnościowych. Tradycyjne firmy rodzinne lub spółki o w miarę stabilnym składzie właścicieli to już najczęściej pieśń przeszłości. Firmy medialne mają bezosobowy układ własności, coraz częściej notowane są na giełdach i podlegają prawom rynku kapitałowego na zasadach analogicznych do innych typów przedsiębiorstw.

Oferowanie informacji i rozrywki dzięki coraz bardziej wyrafinowanym systemom dystrybucji w świecie realnym i wirtualnym staje się zadaniem o większym stopniu złożoności i coraz bardziej kompleksowym. Zawartość mediów może być obecnie rozpowszechniana w skali niemal światowej, z ogromną szybkością i w wielu formach.

Zjawisko koncentracji, które tradycyjnie skupiało uwagę badaczy na prasie codziennej i niekiedy czasopiśmie, nabrało ogromnego przyspieszenia i ogarnia obecnie niemal wszystkie rodzaje mediów. Tradycyjni animatorzy mediów (właściciele, zarządcy, twórcy), którzy swoją rolę postrzegali jako realizowanie i wypełnianie funkcji właścicielskich oraz pracowniczych, związanych z pewnym znakiem firmowym, tytułem czy też nazwą, coraz częściej odmiennie określają swoją rolę, postrzegając siebie przede wszystkim jako dostawców zawartości (treści i rozmaitych jej form). Na poziomie krajowym i międzynarodowym co-

raz większe znaczenie i wpływy zyskują konglomeraty medialne, a więc firmy obecne w wielu branżach medialnych, których ekspansywne strategie stanowią poważne wyzwania dla pozostałych uczestników rynku. Ich obecność to potencjalne zagrożenie w zakresie własności (znaczne zasoby kapitałowe, którymi dysponują, ułatwiają fuzje, przejęcia, zakupy w celu likwidacji konkurencji itd.) oraz poważne wyzwanie dla sprawności zarządzania.

Zarządzanie w mediach stopniowo staje się dziedziną badań i praktyki, która zyskuje na znaczeniu w następstwie wspomnianych wyżej procesów i zjawisk.

Dziedzina badań

Pochodzący z języka angielskiego termin *media management* jest coraz popularniejszy, jakkolwiek rzadko podejmowane są próby zdefiniowania przypisywanych mu znaczeń. Jedni, tłumacząc go wprost („zarządzanie mediami”), wyobrażają sobie, że chodzi o jakiś proces podobny do manipulacji mediami, do posługiwania się nimi w określonych celach, do działania scentralizowanego, polegającego na wydawaniu mediom dyspozycji dotyczących pożądanых zachowań. Niewątpliwie występuje tu pewien intelektualny resentyment do minionych czasów, kiedy nie było mediów społecznościowych, zjawiska prosumpcji, komunikacji internetowej, zawartości masowo wytwarzanej przez użytkowników (*user generated content*) i innych zjawisk nowego środowiska mediów. Takie ujęcie nie wydaje się właściwe, pomija bowiem istnienie znaczącej konkurencji na wielu rynkach medialnych i tym samym praktyczną niewykonalność scentralizowanej dyspozycji, zwłaszcza w systemach politycznie demokratycznych, w wymiarze ekonomicznym zaś – w systemach rynkowych.

Inni uważają, że zarządzanie mediami to właściwie istota czynności podejmowanych przez *media planner*a, czyli specjalistę w dziedzinie planowania kampanii reklamowych w mediach, którego działanie polega między innymi na doborze stosownych mediów do realizacji określonych zamierzeń. Alokaacja reklamowego budżetu to jakby akt panowania nad mediami, zarządzania jakąś częścią ich zawartości, dawania im wytycznych co do realizacji określonych komunikatów reklamowych. W takim podejściu niewątpliwie dominuje spojrzenie branżowe, właściwe agencjom reklamowym i domom mediowym. Również takie ujęcie nie wydaje się wyczerpywać tematu, a więc rozumienia tego, czym jest *media management*.

Dla specjalistów od nowych mediów, a zwłaszcza od internetu, termin ten kojarzy się przede wszystkim z tworzeniem zawartości witryn, zasadami ich uzupełniania, komponowania, nawigowania aktywności z nimi związanej, specyficznym oprogramowaniem, reagowaniem na błędy i elementy interakcji odbiorców.

Zarządzanie w takim ujęciu staje się stałym procesem monitorowania przestrzeni wirtualnej. Niewątpliwie i takie rozumienie terminu *media management* nie opisuje tego zjawiska w pełni, jakkolwiek wskazuje na wiele istotnych elementów, które są przedmiotem aktywności menedżerów zatrudnionych w mediach.

Cechą wspólną zaprezentowanych ujęć jest, jak się wydaje, chęć dowartościowania pewnej aktywności lub sfery działań. Termin „zarządzanie” jest w tym wypadku swego rodzaju bonusem, elementem prestiżu i znaczenia pewnych osób i wykonywanych przez nie czynności. Żadne z tych podejść nie odpowiada zawartości tej książki.

Czym zatem jest *media management* i jak będzie tu rozumiane?

Tradycyjne podejście do problemu określenia obszaru badawczego polega na uwzględnieniu trzech elementów: istnienia grupy badaczy zainteresowanych tematem (w tym pracowników naukowych), przedmiotu badań oraz metodologii (a zwłaszcza specyficznych metod dla danego obszaru dociekań badawczych)¹. Pozostawiając kwestie pierwszą i ostatnią chwilowo nierozstrzygnięte, uwagę skupimy wokół przedmiotu badań.

Pierwszym krokiem w tym kierunku jest podjęcie próby określenia cech specyficznych pewnego obszaru badań. Prekursorzy studiów nad zarządzaniem w mediach wskazali na kilka cech pozwalających na odróżnienie przemysłów medialnych od innych dziedzin wytwórczości i usług². Po pierwsze, zaliczyli większość produktów medialnych do kategorii produktów doraźnych (dosłownie „łatwo psujących się” – *perishable commodities*). Po drugie, wskazali na znaczący udział wśród ogółu zatrudnionych w mediach pracowników twórczych, uważających się za przynależnych do pewnych grup profesjonalnych (dziennikarzy, reporterów, grafików, twórców filmowych, scenarzystów, kompozytorów, reżyserów i wielu innych). Po trzecie, wskazali na specyficzną strukturę organizacyjną firm medialnych, charakteryzującą się elastycznością oraz szczególnym znaczeniem więzi poziomych (struktury horyzontalne). Po czwarte, uznali ważność społecznej roli mediów, szczególnie doceniając ich powszechną widoczność oraz znaczący wpływ na społeczeństwo. Po piąte, zaakcentowali istotne znaczenie nieostrych granic między poszczególnymi rodzajami – branżami tradycyjnych mediów, takimi jak prasa, radio i telewizja.

Analiza zaproponowanych specyficznych cech mediów zdaje się wskazywać, że wiele z nich ma właściwości podobne do innych rodzajów działalności gospodarczej. Produkty doraźne często bywają określane jako produkty szybko zbywalne (FMCG – *fast moving consumer goods*). Ta cecha prowadzi do

¹ D.A. Ferguson, *The Domain of Inquiry for Media Management Researchers*, [w:] Ch. Warner (red.), *Media Management Review*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 1997, s. 177.

² J.M. Lavine, D.B. Wackman, *Managing Media Organizations. Effective Leadership of the Media*, Longman, New York–London 1988.

W książce omówiono teoretyczne i praktyczne aspekty strategicznego zarządzania firmami medialnymi i rozrywką. Dynamiczne zmiany i związane z nimi nowe wyzwania rynkowe wymagają od mediów długookresowego planowania oraz przewidywania trendów.

Autor podejmuje tak istotne zagadnienia jak:

- zarządzanie zmianą w firmach medialnych,
- analiza procesu podejmowania decyzji i ich rodzaje,
- kształtowanie portfolio firm medialnych,
- opracowanie planów finansowych i budżetów, decyzje dotyczące inwestycji,
- marketing mediów i koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej,
- wizja przyszłości mediów i rozrywki oraz kierunków rozwoju poszczególnych ich rodzajów.

W opracowaniu przedstawiono również specyfikę mediów i przemysłów medialnych w stosunku do innych obszarów praktyk biznesowych i rynkowych. Informacje te zostały wzbogacone licznymi przykładami zaczerpniętymi z praktyki firm globalnych i krajowych.

Publikacja jest przeznaczona zarówno dla osób zarządzających firmami medialnymi o różnym stopniu zorganizowania, od wielkich korporacji po małe innowacyjne przedsięwzięcia, jak i dla studentów, pracowników naukowych, badaczy i wszystkich osób interesujących się kulturą, komunikowaniem i mediami.

Szczególnym wymiarem problemów, z jakimi mają do czynienia media, jest – związane z ich naturą – połączenie elementów twórczych, kreatywnych z wymogami biznesu, ekonomicznej racjonalności i efektywności. Zasadniczym celem tej książki jest zwrócenie uwagi na najważniejsze w opinii autora elementy i aspekty zarządzania mediami w burzliwych czasach znaczących przemian.

Fragment Wstępu

Tadeusz Kowalski – medioznawca, ekonomista, profesor Uniwersytetu Warszawskiego, wykładowca akademicki, menedżer kultury, dyrektor Filмотeki Narodowej. Specjalizuje się w dziedzinie ekonomiki mediów i zarządzania środkami masowego komunikowania oraz w systemach komunikowania. Jest ekspertem w dziedzinie radiofonii i telewizji, autorem wielu prac naukowych publikowanych w krajowych i zagranicznych periodykach. Kieruje Pracownią Ekonomiki i Zarządzania Mediami w Instytucie Dziennikarstwa na Uniwersytecie Warszawskim, jest członkiem Rady Nadzorczej TVP. Autor i współautor publikacji książkowych: *Media i pieniądze; Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów* (wraz z B. Jungiem); *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*.

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl



cena 49 zł
(w tym 5% VAT)