

Zarządzanie dziennikiem wobec dominacji mediów elektronicznych

Ryszard Żabiński

Wysoki potencjał globalizacyjny polskiego rynku medialnego, nasilająca się konkurencja między jego segmentami i wewnątrz tych segmentów, zasadnicze zmiany w sposobie korzystania z mediów ze strony konsumentów, a także spowolnienie gospodarcze w 2009 r., wymusiły na wydawcach dzienników stosowanie coraz bardziej agresywnych strategii.

Problem większej koncentracji wydawców prasowych na zagadnieniach związanych z zarządzaniem i budowania przez nich coraz bardziej zróżnicowanych strategii marketingowych był poruszany m.in. podczas II Kongresu Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej w Lublinie we wrześniu 2010 r. W ramach sekcji badawczej ekonomiki mediów stwierdzono też, że badania naukowe i działalność dydaktyczna powinna być prowadzona w dwóch obszarach: ekonomiki mediów i zarządzania mediami.

W ostatnich latach coraz więcej jest publikacji dotyczących ekonomiki mediów. Zda-

niem Mariana Gieruli, perspektywy rozwoju prasy lokalnej na określonym obszarze są ściśle związane ze stanem gospodarki tego obszaru, jak również z jego ekonomicznymi perspektywami¹. Jerzy Jarowiecki zwraca uwagę², że wśród wielu publikacji tego nurtu badawczego prasy najbardziej zauważalne są książki: Tadeusza Kowalskiego *Media i pieniądze*³ zawierająca analizę podstawowych reguł ekonomicznych rynku mediów, Ryszarda Kowalczyka *Prasa lokalna w systemie komunikowania społecznego oraz Wczoraj i dziś prasy lokalnej w Polsce*⁴, Stanisława Michalczyka *Media lokalne w systemie komunikowania. Współczesne tendencje i uwarunkowania rozwojowe*⁵, a także Mariana Gieruli *Polska prasa lokalna 1989–2000. Typologia i społeczne funkcjonowanie*⁶.

W artykule założono, że na rynku prasy drukowanej segment dzienników, w tym zwłaszcza dzienników opiniotwórczych i regionalnych, znajduje się w najtrudniejszej sytuacji

¹ M. Gierula, *Rola prasy lokalnej w integracji małych miast i wsi*, [w:] *Prasa lokalna w budowie społeczeństwa obywatelskiego. Materiały z konferencji zorganizowanej przez Komisję Kultury i Środków Przekazu przy współudziale Izby Wydawców Prasy pod patronatem Marszałka Senatu RP Longina Pastusiaka, 21 września 2004 r.*, oprac. M. Lipińska, Warszawa 2005, s. 41.

² J. Jarowiecki, *Badania nad polską prasą lokalną. Studium przeglądowe*, [w:] *Prasa lokalna Dolnego Śląska. Teoria, tradycja, współczesność*, pod red. J. Jarowieckiego, G. Niecia, Wrocław 2007, s. 39–40.

³ T. Kowalski, *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Warszawa 1998.

⁴ R. Kowalczyk, *Prasa lokalna w systemie komunikowania społecznego*, Poznań 2003; tegoż, *Wczoraj i dziś prasy lokalnej w Polsce*, Poznań 2002.

⁵ S. Michalczyk, *Media lokalne w systemie komunikowania. Współczesne tendencje i uwarunkowania rozwojowe*, Katowice 2000.

⁶ M. Gierula, *Polska prasa lokalna 1989–2000. Typologia i społeczne funkcjonowanie*, Katowice 2005.

marketingowej. Dzieje się tak mimo relatywnie wysokich ich nakładów. Przyjęto również, że mimo tej trudnej sytuacji zarządzający dziennikami mają coraz większe możliwości modyfikacji strategii marketingowych. Wymaga to jednak gruntownych zmian w zarządzaniu dziennikiem.

Otoczenie makroekonomiczne i sektorowe wydawców dzienników

Dwaj badacze – Tadeusz Kowalski i Bohdan Jung – zwracają uwagę, że media na rynku nie działają w sposób autonomiczny i rozproszony, ale w istocie tworzą złożoną siatkę wzajemnych relacji, zależności, konkurencji i wspólnych interesów. Dla opisanie tych powiązań często przywoływany jest termin struktura rynkowa, który daje organizacyjną oraz konkurencyjną charakterystykę konkretnego rynku, a w szczególności liczbę i wielkość (skalę) rozproszenia nabywców i sprzedawców określonych dóbr i usług. Według tych autorów, można wyodrębnić różne formy rynku poprzez szczegółowe opisanie jego trzech elementów: struktury organizacyjnej, zasad funkcjonowania i działań. Przyjmując takie założenia, Kowalski i Jung wyróżniają takie struktury rynkowe, jak: monopol, monopsom, oligopol, konkurencję monopolistyczną i konkurencję doskonałą. Formy takie wywierają wpływ na zachowanie firm medialnych, stały się też przedmiotem licznych badań⁷.

Wydawcy dzienników stosują różne strategie działania. Strategia może być ujmowana jako pozycja organizacji względem otoczenia. Traktuje się ją jako względnie trwałą wzorzec działania organizacji, jako zbiór pewnych trwałych reguł, sposobów reakcji, wspierany kulturą organizacji. Strategia ujmowana jest też jako podkreślenie znaczenia procesu samoidentyfikacji organizacji, odkrywania i kształtowania jej tożsamości, własnego „ja”⁸.

Zdaniem Rafała Krupskiego, najbardziej ogólne jest ujęcie Herberta A. Simona, traktujące te kategorie jako przyjęte zachowanie się

organizacji, oraz ewentualnie, bardziej skonkretyzowane, propozycje Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana. Strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i wnętrza.

Otoczenie zewnętrzne wydawcy dziennika dzieli się na dalsze (makroekonomiczne) oraz bliższe (sektorowe). Otoczenie wewnętrzne natomiast analizuje się, biorąc pod uwagę pięć grup zasobów: finansowe, technologiczne, ludzkie, rzeczowe i organizacyjne.

Spośród czynników makroekonomicznych wpływających na wydawców dzienników za najważniejsze należy uznać spowolnienie gospodarcze w Polsce w 2009 r. i związane z tym zmiany na rynku reklamowym, jak również spadek czytelnictwa gazet. Najsilniej oddziałujące czynniki sektorowe to zjawisko koncentracji tego rynku, czyli zmniejszania się liczby dzienników, a także fragmentaryzacja w pozostałych segmentach rynku medialnego.

Pogorszenie koniunktury gospodarczej w 2009 r. spowodowało kurczenie się rynku reklamowego, co było zjawiskiem niekorzystnym dla zarządzających mediami. Według szacunków domu mediowego Starlink, wartość polskiego rynku reklamowego wyniosła w 2009 r. 6,945 mld zł, czyli o 11,4 proc. mniej niż w 2008 r. Największy udział w rynku reklamowym miał segment telewizyjny – 3371,5 mln zł (spadek w porównaniu z rokiem poprzednim o 11,9 proc.). Drugie miejsce pod tym względem zajął segment internetowy (879,4 mln zł wpływów, wzrost o 9 proc. – tabela 1). Znaczące spadki wpływów reklamowych zanotowali zarządzający mediami tradycyjnymi, a wśród nich w największym stopniu wydawcy dzienników (magazyny – spadek o 14,8 proc., dzienniki – o 18,7 proc., stacje radiowe – o 16,3 proc.). Dane te wskazują na coraz większą dominację mediów elektronicznych, zwłaszcza telewizji i internetu, nad mediami drukowanymi, w tym dziennikami.

⁷ T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomii mediów*, Warszawa 2006, s. 24–26.

⁸ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, wyd. 2, pod red. R. Krupskiego, Wrocław 1999, s. 15.

Tabela 1. Rynek reklamowy w Polsce w 2009 r.

Segment rynku medialnego	Wpływy reklamowe w 2009 r. (w mln zł)	Zmiana w porównaniu z 2008 r. (w proc.)
Telewizja	3371,5	-11,9
Internet	874,9	9
Magazyny	767,8	-14,8
Reklama zewnętrzna	666,3	-17,1
Dzienniki	651,3	-18,07
Radio	522,1	-16,3
Reklama kinowa	91,1	5,8
Ogółem	6945	-11,4

Źródło: Dane Domu Mediowego Starlink.

Niekorzystne tendencje występowały (m.in. poszukiwanie innych, pozamedialnych również w otoczeniu konkurencyjnym dzienników. Poczynając już od początku lat 90., miejsc alokacji reklam, ucieczka w media interaktywne, zanik zaufania do mediów)¹⁰.

Tabela 2. Fragmentacja czasopism i koncentracja dzienników na polskim rynku prasowym w latach 1990–2009

Tytuły	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Gazety (liczba tytułów)	130	108	66	69	66	50	58	50
Gazety (nakład w mln egz.)	1390,5	1433,7	1153,3	1353,1	1427,3	1361,4	1219,9	1168,3
Gazety (nakład przeciętny w tys. egz.)	6947	6114	4512	5804	5850	5469	4606	4563
Czasopisma (liczba tytułów)	3007	4340	5468	6652	6693	6314	7171	7160
Czasopisma (nakład w mln egz.)	679,3	1776,8	1552,3	1795,5	1621,8	1473,5	1616,3	1504,7
Czasopisma (nakład przeciętny w tys. egz.)	41 194	77 720	67 820	81 054	77 063	75 020	81576	84095

Źródło: „Roczniki Statystyczne” GUS.

zaczęła zaznaczać się tendencja do koncentracji tego segmentu, a więc zmniejszania liczby gazet. W przypadku segmentu czasopism wystąpiło natomiast zjawisko fragmentaryzacji (tabela 2).

Zdaniem Kowalskiego i Junga zjawisko fragmentaryzacji należy uznać za pozytywne z punktu widzenia pluralizmu systemu komunikowania⁹. Na rynku prasowym fragmentację identyfikuje się jako rozczłonkowanie oferty rynkowej (m.in. tworzenie mediów wąskiego zasięgu, tabloidyżacja prasy, spadek nakładów reklamowych wydatkowanych poprzez media) oraz jako reakcję rynku na ofertę medialną

Liczba gazet w Polsce zmniejszyła się z 130 w 1990 r. do 50 w 2009 r. W tym samym okresie zmniejszył się też ich nakład: z 1390,5 mln egz. do 1168,3 mln egz. W 2009 r. znacząco obniżył się też nakład przeciętny gazet (z 6947 tys. egz. do 4563 tys. egz.). Korzystne tendencje wystąpiły natomiast w segmencie czasopism, których liczba, w analizowanym okresie, zwiększyła się z 3007 do 7160. Wzrosły także nakłady czasopism.

W 2009 r. w najtrudniejszej sytuacji znaleźli się wydawcy dzienników opiniotwórczych i regionalnych. Tracili wpływy reklamowe, a czytelnicy zaczęli bardziej interesować się

⁹ T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku...*, s. 143.

¹⁰ J. Mikułowski-Pomorski, *Zmieniający się świat mediów*, Kraków 2008, s. 210–211.

przekazem tabloidowym i wąskotematycznym oraz mediami elektronicznymi.

Działania wydawców dzienników wobec niekorzystnych zmian w otoczeniu zewnętrznym

W sytuacji spowolnienia gospodarczego i załamania się popytu ze strony czytelników i reklamodawców wydawcy dzienników podjęli następujące działania:

- radykalna obniżka kosztów
- podwyższanie cen egzemplarzowych i tym samym odejście od strategii wojen cenowych
- rozwój strategii silnie ukierunkowanych na pozyskiwanie reklamodawców
- odchodzenie przez wydawców od stosowania produktu dodanego do dzienników i tygodników (płyty kompaktowe, książki, gazety)
- rozwój portali internetowych na bazie tytułów drukowanych.

Radykalna obniżka kosztów wymagała redukcji zatrudnienia dziennikarzy, dalszego łączenia tytułów prasowych, tworzenia wspólnych działów tematycznych dla kilku środków przekazu w ramach grup medialnych. Kontynuowano, ale z większą determinacją, rozpoczęty już znacznie wcześniej, proces upraszczania struktur organizacyjnych.

Wielu wydawców zdecydowało się też na podniesienie cen egzemplarzowych. Dotyczyło to np. „Gazety Wyborczej” i „Dziennika”. Podnoszenie cen dzienników oznaczało odejście od powszechnie stosowanych od 2003 r. strategii wojen cenowych. Dominującym na rynku wydawcom dzienników przynosiły one wielkie sukcesy. Jednak w sytuacji spadku wpływów reklamowych utrzymywanie niskich cen egzemplarzowych groziło im utratą płynności finansowej, a nawet bankrutem.

Skoncentrowano się również na rozwoju strategii marketingowych ukierunkowanych na reklamodawców, czyli tworzeniu dla nich przez różnych wydawców wspólnej oferty – tzw. pakietów reklamowych. Niektóre z tak tworzo-

nych pakietów reklamowych pod względem zasięgu mogły konkurować z programami telewizyjnymi o największych wskaźnikach oglądalności.

Wydawcy dzienników zastosowali też nowatorskie sposoby sprzedaży reklam. Po raz pierwszy w segmencie prasy drukowanej zdecydowano się na sprzedaż punktów ratingowych GRP. Przy takim rozwiązaniu kupuje się nie powierzchnię reklamową w danej gazecie, lecz określony zasięg, jaki osiąga reklama. Na takich zasadach sprzedaje się m.in. czas reklamowy w telewizji. Na metodę GRP zdecydował się Axel Springer i zastosował ją w swoich czterech dziennikach („Fakt”, „Dziennik”, „Przegląd Sportowy” i „Sport”).

Charakterystyczne było też stopniowe odchodzenie przez wydawców od stosowania produktu dodanego do dzienników, co pozwoliło na ograniczenie kosztów.

W 2009 r. wydawcy dzienników zaczęli również rozbudowywać internetowe portale tworzone na bazie wydań drukowanych. W rankingu najpopularniejszych witryn internetowych w Polsce w 2009 r. wydawcy dzienników zajęli wysokie miejsca. Grupa Gazeta.pl uplasowała się na 6. miejscu, osiągając 10,8 mln użytkowników i awansując z zajmowanego rok wcześniej 8. miejsca. Wydawca dzienników regionalnych Polska-press w 2008 r. znalazł się poza „setką” najbardziej popularnych witryn, ale w 2009 r. zajął już 14. miejsce (4,7 mln użytkowników). Grupa Infor – wydawca „Gazety Prawnej”, która w tym samym roku połączyła się z wydawanym przez Axel Springer „Dziennikiem” – zajęła 20. miejsce (3,8 mln użytkowników, 57. miejsce w 2008 r.). Grupa Axel Springer, wydawca m.in. „Dziennika”, „Faktu” i „Przeglądu Sportowego”, zajęła 23. miejsce (3,7 mln użytkowników, awans z 40. miejsca). Inny wydawca dzienników regionalnych – Media Regionalne – był na 36. miejscu (2,9 mln użytkowników, w 2008 r. poza „setką”). Najslabiej w tym gronie wypadła Presspublica (wydawca „Rzeczpospolitej”), zajmując 93. miejsce (1,3 mln użytkowników), ale w 2008 r. również nie znalazła się

w gronie stu najpopularniejszych witryn w Polsce¹¹.

Rozwijając portale internetowe, wydawcy dzienników starali się ograniczyć skutki spadającego czytelnictwa wydań drukowanych. Wobec reklamodawców wykazywano, że dany dziennik ma wprawdzie mniejsze czytelnictwo, ale za to rośnie oglądalność portalu internetowego wydawcy. W sumie więc reklama zamieszczona w dzienniku i portalu dociera do coraz większej grupy odbiorców.

Kierunki zmian w strategiach wydawców dzienników

Rok 2009 był wyjątkowy, jeśli chodzi o aktywność wydawców dzienników w internecie. Zaczęto w tym roku ważny etap w strategii wydawców prasowych – stopniowe przekształcanie wydawnictw prasowych w firmy multimedialne. To z kolei wiązało się z koniecznością zmian w zarządzaniu dziennikami.

Nowe podejście do zarządzania dziennikiem wydawcy opierali na następujących założeniach:

- zmieniające się warunki otoczenia makroekonomicznego i rynkowego powodują zaostrzającą się konkurencję między sektorami rynku medialnego o budżety reklamodawców;
- powoduje to konieczność rozwoju strategii ukierunkowanych na pozyskiwanie reklamodawców, a więc pakietyzacji reklam, wprowadzania nietypowych formatów reklamowych, łączenia treści reklamowych i dziennikarskich;
- pojęcie „czytelnik prasy drukowanej” powinno zostać zastąpione pojęciem „odbiorca przekazu medialnego”;
- rezygnacja z założenia, że redakcja dziennika tworzy przekaz o ściśle określonym charakterze, dopasowany do wybranych grup docelowych. Redakcja musi tworzyć takich przekazów kilka i powinny się one wyraźnie różnić między sobą;
- sytuacja taka rodzi konieczność stosowania podobnych strategii jak wykorzystywane

przez nadawców telewizyjnych i radiowych, w tym zwłaszcza intensywnego rozwoju strategii dystrybucyjnych;

- powyższe uwarunkowania powodują konieczność gruntownych zmian w sposobie zarządzania pracownikami redakcji.

Od roku 2009 zaostrzyła się walka między sektorami rynku medialnego o budżety reklamodawców. Konkurencję zwiększyły działania nadawców telewizyjnych, którzy w sytuacji spadkowej tendencji na rynku reklamowym zaczęli znacząco obniżać ceny reklam. Zmusiło to wydawców dzienników do rozwoju strategii relacyjnych i wspólnego z innymi wydawcami prasowymi tworzenia pakietów reklamowych. Do najważniejszych atutów tych pakietów można zaliczyć:

- niski koszt dla reklamodawców. Reklama wykupiona np. w kilku dziennikach, w ramach pakietu, była o kilkanaście lub nawet kilkadziesiąt procent tańsza niż w przypadku, gdyby reklamodawca wykupił reklamę w każdym dzienniku osobno;
- bardzo duży zasięg reklamy, w przypadku największych pakietów porównywalny nawet z zasięgiem mediów elektronicznych;
- uproszczenie formatów reklamowych. W pakietach zastosowano tylko trzy formaty reklamowe: wykupienie całej kolumny (*full page*), więcej niż połowę kolumny (*junior page*) i pół kolumny.

W 2009 r. największy zasięg na rynku prasy drukowanej miał pakiet reklamowy Gigant (9 864 693 osoby). Tworzyły go dwa dzienniki należące do GK Agora („Gazeta Wyborcza” i „Metro”) oraz dwanaście dzienników regionalnych, w większości należących do Mediów Regionalnych.

Reklamodawca, korzystając z tego pakietu, uzyskiwał również najniższy wskaźnik CPT (*cost per thousand*) w wysokości 21,77 zł¹². Na drugim miejscu pod tym względem znalazł się pakiet reklamowy stworzony przez grupę wydawniczą Polskapresse (CPT – 21,77 zł).

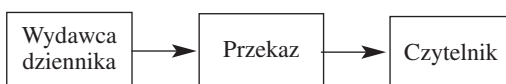
¹¹ Na podstawie badań Megapanel PBI/Gemius z listopada 2009 r.

¹² Wskaźnik CPT obliczamy dzieląc cenę reklamy przez zasięg dziennika (czytelnictwo) i mnożąc przez 1000.

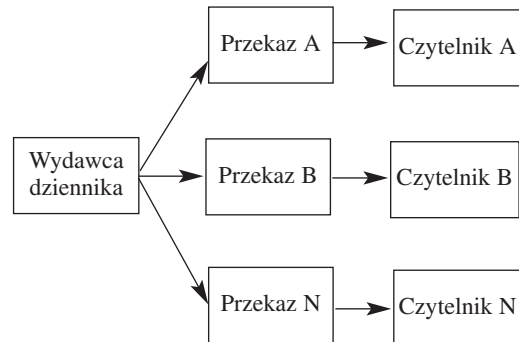
Tworzyło go dziewięć dzienników regionalnych i gazeta bezpłatna „Echo Miasta” należąca do tego wydawcy. Koszt dotarcia do 1000 odbiorców, w granicach 33–39 zł, oferowały reklamodawcom dwa tabloidy: „Fakt” oraz „Super Express”.

Wadą pakietów, zwłaszcza tych o największych zasięgach, było to, że trafiały one do różnorodnych grup docelowych. W pakiecie Gigant np. byli to czytelnicy prasy opiniotwórczej, regionalnej i gazety bezpłatnej. Z drugiej strony jednak, wydawcy dzienników mogli rozpocząć rywalizację o reklamodawców z mediami elektronicznymi tylko poprzez zwiększanie zasięgu swojej oferty reklamowej. Ponadto, w okresie spowolnienia gospodarczego w 2009 r., reklamodawcy zaczęli szukać ofert tańszych, nastawionych raczej na duży zasięg. Według danych Związku Kontroli i Dystrybucji Prasy, w 2009 r. jedenastu wydawców gazet i czasopism oferowało czterdzieści trzy pakiety reklamowe, w których znalazło się siedemdziesiąt sześć tytułów prasowych.

Przyjęcie założenia, że klientami dziennika nie są „czytelnicy prasy drukowanej”, lecz „odbiorcy przekazu medialnego” miało daleko idące konsekwencje dla zarządzania dziennikiem i przede wszystkim znacznie poszerzało grupy docelowe. Wydawca dziennika zakłada, że musi dotrzeć nie tylko do osób mających nawyki regularnego czytelnictwa prasy drukowanej, ale także do osób, które takich nawyków nie mają i korzystają głównie z mediów elektronicznych. Redakcja nie może zatem tworzyć jednego typu przekazu medialnego, lecz musi ich powstawać kilka, dla różnych grup docelowych i dostosowanych do różnych nośników informacji, a tym samym do różnych kanałów dystrybucji. To właśnie nowe kanały dotarcia z informacją do odbiorcy stają się punktem wyjścia do zbudowania nowego systemu zarządzania dziennikiem. Istniejący model:



zaczyna być zastępowany modelem:



W drugim rozwiązaniu przekaz A oznacza zawartość tworzoną dla wydania drukowanego dziennika. Otwartą kwestią jest to, czy powinien on być wielotematyczny, czy też koncentrować się tylko na niektórych zagadnieniach. Wielu ekspertów uważa, że to drugie rozwiązanie daje dziennikowi większą szansę na wyróżnienie się¹³.

W sytuacji dominującej pozycji mediów elektronicznych dzienniki muszą mieć unikatowy content, aby przekonać odbiorcę, że warto za takie treści zapłacić. Koncepcja wielotematyczna tymczasem utrudnia takie wyróżnienie się dziennika. Odejście od wielotematyczności oznacza jednak, że dziennik, w zakresie przekazywanych treści, ale także i *layoutu* zacząłby się upodabniać do czasopisma. W niektórych przypadkach mogłoby to być niekorzystne z marketingowego punktu widzenia. Stałoby się tak np., gdyby dziennik upodobnił się do czasopism o bardzo silnej pozycji na danym rynku.

Przekaz B tworzony byłby dla portalu internetowego dziennika. Najczęściej podział tematyczny takiego portalu odpowiada podziałowi stosowanemu w dzienniku. Informacje w portalu zamieszczane są na bieżąco, w skrótovej formie, lub też w niektórych sytuacjach publikuje się w nich obszernie materiały, których nie można pomieścić w wydaniu drukowanym. W praktyce, dziennikarze piszą

¹³ Więcej na ten temat patrz: *Wyjść z redakcji*, z Juanem Senorem rozmawia Katarzyna Kopacz, „Press” 2011, nr 5.

dwie wersje tekstów – dla wydania drukowanego i dla portalu.

Przekazy C...N tworzy się dla kolejnych kanałów dystrybucji informacji, np. do telefonów komórkowych. Muszą one być ściśle dostosowane do wymogów takich nośników. Mogą to więc być informacje krótkie, o charakterze plotkarskim, poradniczym czy rozrywkowym, czyli *soft newsy*.

Przy takim rozwiązaniu inaczej też przebiega proces przetwarzania informacji. W dotychczasowych rozwiązaniach schemat takiego procesu wygląda następująco: selekcja → pozyskiwanie → selekcja → pozycjonowanie.

Selekcja oznacza wybór informacji, które redakcja chce pozyskiwać. Dziennikarze z tytułów regionalnych będą interesować newsy z regionu geograficznego, w którym ukazuje się gazeta. Dziennikarze z tytułów opiniotwórczych nastawią się z kolei na newsy z dziedziny polityki, gospodarki itd. Jeszcze innych informacji będą poszukiwali dziennikarze tabloidów. Selekcji dokonuje się więc w zależności od typu gazety (opiniotwórcza, opiniotwórczo-biznesowa, tabloid, regionalna itd.). W drugim etapie dziennikarze zbierają informacje, uzupełniając je danymi wtórnymi, a w etapie trzecim następuje znowu selekcja. Jednostki organizacyjne w redakcji (kolegia redakcyjne, kierownicy działów, redaktorzy wydań) dokonują wyboru, które spośród informacji ukażą się w gazecie. Pod uwagę bierze się kryteria: aktualności, wagi, zasięgu i atrakcyjności informacji. Etap ten obejmuje również czynności związane z adiustacją tekstu, redagowaniem, korektą.

Ostatni etap to pozycjonowanie informacji, czyli ich rozmieszczenie na kolumnach gazetowych. Redagujący kolumny i gazetę dokonują w ten sposób hierarchizacji przekazywanych czytelnikom informacji. Pozycjonowanie dokonywane jest z uwzględnieniem zasad *layoutu* i budowy gazety, a więc jej podziału na sekcje tematyczne.

Opisany proces zaczyna być zmieniany w następujący sposób: pozyskiwanie → selekcja do różnych kanałów dystrybucji → tworzenie kontentu dla różnych grup odbiorców.

Dziennikarz ma za zadanie zebrać materiał w taki sposób, aby można było z niego stworzyć różne rodzaje przekazów o zróżnicowanym charakterze. Nie ma więc etapu selekcji. Załóżmy, że reporter opiniotwórczego dziennika przeprowadza wywiad ze znanym politykiem. W tradycyjnym rozwiązaniu pozyskiwałby informacje dotyczące poważnych zagadnień politycznych. W drugim rozwiązaniu, starałby się dodatkowo zebrać np. informacje dotyczące sfery prywatnej polityka. W dalszych etapach zebrany przez dziennikarza materiał byłby podstawą do stworzenia kilku rodzajów przekazów, np. dla wydania drukowanego dziennika: wywiad uzupełniony analizą sytuacji politycznej, dla portalu: krótki wywiad o charakterze newsowym, dla mobilnych urządzeń przenośnych: newsy dotyczące życia prywatnego polityka.

Do rozstrzygnięcia pozostaje kwestia, kto powinien przygotowywać przekaz dla różnych nośników informacji – dziennikarz czy wyspecjalizowani redaktorzy? Do tej pory stosuje się pierwsze rozwiązanie. Jego wadą jest jednak znaczne obciążenie dziennikarzy, co nieuchronnie prowadzi do obniżenia jakości ich pracy. Lepsze wydaje się być rozwiązanie, w którym dziennikarz dostarcza materiał do redakcji, który jest później, przez wyspecjalizowanych redaktorów, dostosowywany do charakteru nośnika.

W efekcie takich zmian w zarządzaniu wydawcy dzienników mogą osiągnąć:

- utrzymanie konkurencyjności oferty reklamowej w stosunku do mediów elektronicznych,
- poszerzenie kręgu odbiorców poprzez rozwój różnych kanałów dystrybucji informacji,
- poprawę jakości tekstów dziennikarskich (dziennikarz nie musi tworzyć kilku wersji przekazu),
- uniezależnienie się od spadkowych tendencji czytelnictwa prasy drukowanej,
- możliwość pełnego wykorzystania nowoczesnych technologii do zwiększania konkurencyjności wydawnictwa (firmy medialnej) na rynku.

Podsumowanie

Na rynku prasy drukowanej segment dzienników, w tym zwłaszcza dzienników opiniotwórczych i regionalnych, znajduje się w najtrudniejszej sytuacji marketingowej. Potwierdzeniem tego jest zjawisko koncentracji w tym segmencie, które dotyczyło głównie tytułów regionalnych.

Wykazano również, że mimo tej trudnej sytuacji zarządzający dziennikami mają coraz większe możliwości modyfikacji strategii marketingowych. Chodzi tu m.in. o pakietyzację reklam, wprowadzanie nietypowych form reklamy, strategie cenowe.

W wypadku strategii ukierunkowanych na pozyskiwanie czytelnika i kształtowanie przekazu medialnego wydawcy koncentrowali się na ograniczaniu kosztów, łączeniu działów, posiadanych tytułów, ale też i na rozwijaniu nowych produktów, w tym opartych na nowoczesnych technologiach. Bardziej radykalne zmiany hamowane były jednak przez ograniczenia kosztowe. Znaczący rozwój w zakresie tworzenia różnych przekazów wymaga bowiem znacznych nakładów inwestycyjnych. Przedsięwzięcia takie wiążą się z dużym ryzykiem, stąd też mogą sobie na nie pozwolić najwięksi wydawcy dzienników dysponujący znacznymi zasobami finansowymi.