

Innowacje okładkowe w drukowanych magazynach ilustrowanych na przykładzie miesięcznika „Empire”

Anna Jupowicz-Ginalska

Okładka, czyli „publiczne opakowanie zawartości pisma”, jest pierwszym elementem kontaktu nabywcy z magazynem ilustrowanym¹. W publikacjach naukowych i branżowych podkreśla się jej znaczenie dla odbiorców, instytucji medialnych i reklamodawców². To dzięki niej czytelnicy zwracają uwagę na czasopisma, przeglądają je i kupują³.

Okładki można podzielić na drukowane i elektroniczne, a także zewnętrzne (frontową i czwartą) oraz wewnętrzne (drugą i trzecią), przy czym frontowa nawiązuje do treści, a pozostałe są nośnikami reklam⁴. Pełnią one zadania informacyjno-promocyjne (informują o zawartości wydania, a zarazem kreują markę magazynu, są też podmiotem i przedmiotem jego promocji); finansowe (np. jako nośniki płatnej reklamy); ideologiczne (kulturotwórcze i edukacyjne); relacyjne (komunikacyjne i rozrywkowe); ochronne (zabezpieczają treść) i inno-

wacyjne (modernizują magazyn, wprowadzając nowe rozwiązania projektowe i techniczne)⁵. Wszystkie funkcje podnoszą konkurencyjność magazynu, wspierają go w walce o odbiorcę i reklamodawcę. Są też gwarancją jego zmienności (np. tematy okładkowe), jak i stabilności (np. stałe umiejscowienie logo lub ceny egzemplarzowej)⁶.

Mimo znaczenia okładek dla branży prasowej, literatura im poświęcona jest skromna, (szczególnie w Polsce)⁷. Mając to na względzie, autorka podjęła próbę zbadania tego tematu.

Niniejszy tekst jest częścią cyklu analizującego problematykę frontowych stron w magazynach ilustrowanych. Wśród już podjętych wątków znajdują się m.in. relacje między preferencjami czytelnickimi a rodzajem okładek; zadania okładek; reakcje odbiorców na okładki i e-okładki; budowa okładek; rola i wpływ tematów okładkowych na zakup mediów;

¹ J.V. White, *Designing for magazines*, Nowy Jork–Londyn 1982, s. 1.

² A. Jupowicz-Ginalska, *Preferencje Polaków dotyczące wyboru postaci czasopism i form ich okładek* [w:] *Pluralizm mediów, pluralizm w mediach*, red. A. Jaskiernia, K. Gajlewicz-Korab. Książka w publikacji.

³ A. Jupowicz-Ginalska, *Frontowe okładki i e-okładki polskich magazynów a reakcje czytelników*, „Studia Medioznawcze” 2017, nr 4 (71), s. 99–120.

⁴ A. Jupowicz-Ginalska, *Zadania okładek współczesnych magazynów drukowanych*, „Rocznik Bibliologiczno-Prasoznawczy” 2017, s. 72.

⁵ Tejże, *Zadania okładek...*, dz. cyt., s. 73–74.

⁶ Tejże, *Wybrane elementy budowy frontowych okładek magazynów a reakcje polskich odbiorców* (tekst w recenzji w „Naukowym Przeglądzie Dziennikarskim”).

⁷ S. Johnson, C.A. de Lozano, *The art and science of magazine cover research*, „Journal of Magazine & New Media Research” 2002, No. 5 (1), s. 1–10.

okładka jako opakowanie produktu medialnego oraz multiplatformy wydawnicze⁸ analizowane przez pryzmat modelu adaptacyjnego mediów⁹. W ostatnim z wymienionych tekstów autorka wzmiankuje o innowacyjnych okładkach magazynu „Empire” wpisujących się w model adaptacyjny i multiplatformowość¹⁰. Wątek ten rozwija teraz, za główne cele opracowania uznając: 1) omówienie zakresu i rodzaju innowacji wydawniczych w kontekście okładek magazynu „Empire”; 2) sprecyzowanie pojęcia „okładka innowacyjna” w oparciu o przykłady rynkowe. Teza dla tekstu brzmi następująco: „Empire” jest przykładem medium stosującego zróżnicowane innowacje okładkowe, będące elementem marketingu wydawniczego powadzonego przez Bauer Consumer Media Ltd na rzecz tej marki.

Autorka dokonuje analizy danych zastanych, a następnie przeprowadza studium przypadku dla okładek drukowanego „Empire” z lat 2012–2017, dystrybuowanego drogą sprzedaży egzemplarzowej i prenumeraty (uwzględniono ją ze względu na tzw. *subscriber's cover*, czyli okładki przygotowane wyłącznie dla prenumeratorów)¹¹.

Innowacje – przegląd definicji i klasyfikacji

Zdaniem Josepha Schumpetera za innowację uznaje się nowe rynki, towary lub ich gatunki,

metody produkcji, źródła surowców i przeprowadzenie organizacji przemysłu¹². Jest to podejście klasyczne i techniczne. Po latach Philip Kotler i Fernando Trias de Bres wskazują, by na innowacje patrzeć nie tylko przez pryzmat technologii i działów badawczo-rozwojowych, lecz uwzględniać w nich czynnik ludzki. Wszak „prawdziwe innowacje (...) muszą zyskać akceptację końcowego odbiorcy, który podjął wysiłek przejścia z dotychczasowego produktu na nowy” po to, by osiągnąć „wyraźną i znaczną korzyść¹³”.

Wojciech Werpachowski opisuje je jako rozmyślnie zaprojektowane zmiany produktów, metod wytwarzania i organizacji pracy¹⁴, zaś Teresa Bal-Woźniak dodaje, że charakteryzują się one „sumą korzyści w różnych obszarach bytu ludzkiego, w wymiarze jednostkowym i społecznym¹⁵”. Stefan Marciniak utrzymuje, że innowacją jest to, co twórczo zmienia *status quo* systemu społecznego, gospodarczego, technicznego i przyrody¹⁶. Według Petera Ferdinanda Druckera innowacja „polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian”, stając się narzędziem przedsiębiorców, dzięki któremu podejmują nową działalność lub oferują nowe usługi¹⁷.

Innowacje, składające się na proces innowacyjności¹⁸, podlegają systematyzacji. Kate-

⁸ Definiowanych jako „podejście strategiczne, w którym firmy medialne koncentrują się na tworzeniu lub łączeniu produktów i usług w celu dostarczenia i dystrybucji treści na wielu platformach”, por. G. Doyle, *Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes*, „Journal of Media Business Studies” 2015, Vol. 12, No. 1, s. 51.

⁹ Zakłada równoczesny rozwój oferty cyfrowej i drukowanej, przy czym ta ostatnia ma podlegać ciągłemu unowocześnianiu, por. T. Mielczarek, *Raport o śmierci polskich gazet*, Warszawa 2013, s. 212.

¹⁰ A. Jupowicz-Ginalska, *Marka Empire jako przykład multiplatformy wydawniczej – studium przypadku*, tekst podlega recenzowaniu w magazynie „Zeszyty Prasoznawcze”.

¹¹ Dla przejrzystości wywodu w dalszej części tekstu przyjęto skróty: dla pism rozpowszechnianych przez sprzedaż egzemplarzową – „SE”, zaś prenumeratą – „SP”.

¹² J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104.

¹³ Ph. Kotler, F.T. de Bres, *Innowacyjność – przepis na sukces*, Poznań 2013, ss. 2–4, 11.

¹⁴ W. Werpachowski, *Postawy zarządzania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011, s. 411.

¹⁵ T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Warszawa 2012, s. 77.

¹⁶ S. Marciniak, *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Warszawa 2000, s. 11–18.

¹⁷ P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, Warszawa 1992, ss. 44, 39.

¹⁸ B. Kożusznik, *Słowniczek najważniejszych pojęć [w:] Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności*, red. B. Kożusznik, Katowice 2010, s. 14.

gorii podziału jest wiele (np. Władysław Janasz i Katarzyna Kozioł podają ich prawie dwadzieścia¹⁹), lecz jedną z ważniejszych (według niej mierzy się innowacyjność w państwach UE i OECD) zawiera podręcznik „Oslo Manual”²⁰. Pojawia się tam rozróżnienie na innowacje:

1. Technologiczne – wdrożenie nowego lub ulepszanego procesu albo produktu, co wiąże się z udoskonaleniem ich właściwości. Innowacja wpływa na parametry towaru, koszty jego wytworzenia i zużycie materiałów. Wyróżnia się trzy stopnie nowości: na skalę światową (absolutne); krajową lub branżową; tylko dla przedsiębiorstwa (imitacyjne)²¹.
2. Nietechnologiczne – innowacje niezwiązane z wprowadzaniem nowych lub zmodyfikowanych produktów albo procesów. Tu można wyróżnić:
 - a) organizacyjno-menedżerskie – dotyczą struktur organizacyjnych, koncepcji zarządzania, strategii rynkowych;
 - b) marketingowe – odnoszą się do mieszanki marketingowej (np. opakowania, dystrybucji, promocji, ceny)²².

Zygmunt Kurek wymienia innowację produktową (towar jest nowy, zaspokaja nowe potrzeby lub zmienił wartości użytkowe); procesową (przez nowe lub udoskonalone metody produk-

cji i dystrybucji dostarcza się klientom nowych wartości); marketingową i organizacyjną (nowe relacje z otoczeniem lub metody pracy w organizacji)²³. Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt wspominają o „czterech P” innowacji: produktowej; procesowej (kreacja i dystrybucja); pozycji (sposób wprowadzania produktów lub usług na rynek); paradygmatu (konceptcja funkcjonowania organizacji)²⁴.

Kotler i de Gres wymieniają cechy udanego wdrożenia innowacji. Są to według nich: prostota, wywołanie zaskoczenia odbiorców; konkretność (praktyczne zastosowanie innowacji); wiarygodność i opowieści (*storytelling* o innowacyjności)²⁵. Drucker dodaje, że warunkiem powodzenia jest nie tylko wiedza, kreatywność, praca, lecz „skupienie uwagi na rynku i inspirowanie się nim”²⁶. Wówczas nowość może ulec dyfuzji, definiowanej przez Józefa Penca jako „proces rozprzestrzeniania i upowszechniania (...), występujący, gdy po pierwszym udanym zastosowaniu nowego rozwiązania (...) następuje jego przyswojenie przez innych”²⁷.

Szerokie i wąskie innowacje w branży magazynów drukowanych

Kryzys prasy drukowanej jest faktem i oznacza spadające czytelnictwo, niższą sprzedaż egzemplarzową i mniejszy udział w rynku reklamy²⁸.

¹⁹ W. Janasz, K. Kozioł, *Innowacje w organizacji*, Warszawa 2011, s. 26–33.

²⁰ Tamże, s. 17–19.

²¹ Alicja Sosnowska proponuje, aby innowacje ze względu na skalę nowości podzielić na: przełomowe (rewolucyjne, zaspokajają nowe potrzeby); rynkowe (rozwijają idee i adaptują je do nowych okoliczności); udoskonalające (oferują mały postęp i są obliczone na szybki sukces); por. A. Sosnowska, *Innowacje – podstawowe pojęcia* [w:] *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie*, red. A. Sosnowska i in., Warszawa 2015, s. 10–11.

²² M. Sławińska, *Innowacje marketingowe w działalności przedsiębiorstw handlowych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” 2015, Vol. XLIX (1), s. 162–165.

²³ Z. Kurek, *Zarządzanie innowacjami*, Olsztyn 2015, s. 10–11.

²⁴ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing innovation, integrating technological, market and organizational change*, Chichester 2005, s. 10.

²⁵ Ph. Kotler, F.T. de Bres, *Innowacyjność...*, dz. cyt., s. 130.

²⁶ P.F. Drucker, *Innowacje...*, dz. cyt., s. 269.

²⁷ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 89.

²⁸ Por. Pew Research Center, *State of the News Media 2016*, Washington, DC 2016, ss. 88–89, 93; Zenith The ROI Agency, *Global Intelligence – Data & insights for the new age of communication*, s. 11, <http://www.zenith-media.com/wp-content/uploads/2017/07/Global-Intelligence-03.pdf> [dostęp: 28.11.2017].

Decyzja wydawców, by rozwijać obecność w sieci, nie budzi więc wątpliwości. Niestety, sukces internetowej postaci pism nie jest jednoznaczny (mimo wzrostu liczby odwiedzin stron www, sprzedaży e-wydań i ruchu w *social mediach*²⁹). Rzecznik firmy Kolporter SA stwierdził niegdyś, że „cyfryzacja mediów nie powinna zagrażać tradycyjnej prasie (...) wszystko pokazuje na to, że proces ten postępuje powoli i po okresie zachłyśnięcia się widać, że będzie on trwał latami”³⁰. Nie wolno więc deprecjonować czasopism wydawanych tradycyjnie. Ich zalety wymienia Scott McDonald, wskazując m.in. na to, że odbiorcy nadal chętniej sięgają po wydania drukowane i mocniej angażują się w ich zawartość, co skutkuje lepszym zrozumieniem i zapamiętywalnością czytanych treści³¹. Christian Kallenberg utrzymuje, że magazyny przyciągają konsumentów ze względu na doświadczenia sensualne, trwałość, wiarygodność i okładki³². Nie bez znaczenia pozostaje papier, będący „unikatową cechą magazynów (...)”, mogącą wpływać na konsumentów nawet w dobie powszechnej cyfryzacji³³.

Wobec takiego stanu rzeczy wydawcy muszą walczyć o stabilizację pozycji rynkowej, m.in. przez wdrażanie innowacji. W przypadku mediów można ją obserwować w ujęciu szerokim, odnoszącym się do organizacji medialnych (konceptji zarządzania, reorganizowania

produkcji, dystrybucji, wyceny, promocji) i wąskim, gdy zachodzą w obrębie pojedynczych produktów (a nawet ich elementów, np. okładek). Wszak Kotler i de Gres twierdzą, że innowacyjność to też „kreowanie w firmie kultury, która pozwala tworzyć i kierować na rynek ciągły strumień mniejszych, ewolucyjnych (marginalnych) innowacji”³⁴.

Jak wspomniano, praktyczną realizacją modelu adaptacyjnego jest multiplatforma wydawnicza. Rita Järventie-Thesleff, Johanna Moisander i Mikko Villi piszą o niej w kontekście innowacyjności: „Ponieważ przetrwanie organizacji medialnych wydaje się być oparte na ciągłej i agresywnej praktyce innowacyjnej, wydawcy rozwijają działalność, nieustannie poszukując nowych rozwiązań (...)”³⁵.

Multiplatformy dowodzą nowatorstwa mediów na poziomie generalnym, gdyż wpływają na każdy element mieszanki marketingowej, czyli:

1. Produkt – jego zawartość musi być dopasowana do specyfiki licznych nośników (np. magazynu, e-magazynu, profili społecznościowych, strony www, *podcastów*, radia internetowego, TV internetowej, aplikacji).
2. Dystrybucję – rozpowszechnianie odpowiada potrzebom odbiorców, przyjmując postać drukowaną i cyfrową, egzemplarzową i prenumeratną, krajową i zagraniczną, archi-

²⁹ Pew Research Center, *State of the...*, dz. cyt., s. 90–92; ps, *Tygodniki opinii bardziej popularne na Facebooku niż w druku*, „Newsweek” z najlepszym wynikiem, <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/tygodniki-opinii-bardziej-popularne-na-facebooku-niz-w-druku-newsweek-z-najlepszym-wynikiem> [dostęp: 28.11.2017].

³⁰ Money.pl, *Pozycja mediów drukowanych niezagrożona przez e-wydania?*, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/pozycja-mediow-drukowanych-niezagrozona-przez,196,0,2066884.html> [dostęp: 28.11.2017].

³¹ S. McDonald, *What can neuroscience tell us about why print magazine advertising works? A white paper from MPA – The Association of Magazine Media*, Nowy Jork 2015, s. 8–14.

³² Ch. Kallenberg, *Innovation in print. The power of ‘touch & feel’ in a world of ‘swipe & scroll’*, FIPP World Congress, Londyn 2017, s. 6–11.

³³ Tamże, s. 4.

³⁴ Ph. Kotler, F.T. de Bres, *Innowacyjność...*, dz. cyt., s. 4.

³⁵ R. Järventie-Thesleff, J. Moisander, M. Villi, *The strategic challenge of continuous change in multi-platform media organization. A strategy-as-practice perspective*, „International Journal on Media Management” 2014, Vol. 16, nr 3–4, s. 134.

walną i bieżącą, papierową i multimedialną (oraz na aplikacjach i w *social mediach*).

3. Cenę – koszt zakupu mediów jest wielokanałowy i wiąże się z dystrybucją (np. wydania drukowane są droższe od e-wydań, a prenumerata – od e-prenumeraty). Wliczyć tu też trzeba ceny biletów na imprezy i wszystkie kwoty ujęte w cennikach reklamowych (koszt instytucjonalny)³⁶.
4. Promocję – działania komunikacyjne przenikają się i wspierają każdy komponent marki. Sieć powiązań między elementami multiplatformy wzmacnia jej potencjał autopromocyjny i umożliwia prowadzenie opowieści transmedialnych.

Aby dokładniej określić zakres innowacji w branży wydawniczej, posłużono się podziałem z podręcznika „Oslo Manual” (tabela 1.). Dzięki temu okazało się, że większość innowacji występuje jednocześnie w kilku obszarach, np. w kategorii technologicznej i nietechnologicznej albo ujęciu szerokim (multiplatformy) i wąskim (konkretne produkty lub elementy produktów, np. okładki). Same okładki najłatwiej przyporządkować do kategorii:

1. Nietechnologicznej marketingowej – bo odnoszą się do opakowania produktu, dystrybucji (gdy wyjątkową okładkę ma część nakładu), ceny (gdy wydanie z taką okładką jest droższe) i promocji.
2. Technologicznej – gdy okładka (np. 3D, animowana) wymaga innego procesu produkcyjnego, co zwiększa koszty wytworzenia wydania.

Słuszność ulokowania multiplatform i okładek w obszarze innowacyjności potwierdza *Inno-*

vation in media magazines. 2016–2017 World Report, w którym do nowatorskich działań w branży zalicza się np. proinnowacyjną kulturę organizacji; mikropłatności, dystrybucję zawartości na różnych nośnikach mobilnych, produkcję treści wideo na urządzenia mobilne i zaskakujące okładki tradycyjnych magazynów ilustrowanych³⁷.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, terminy „okładka innowacyjna” lub „innowacja okładowa” można rozumieć jako wszelakie nowatorskie lub upowszechniane na zasadzie dyfuzji rozwiązania technologiczne i nietechnologiczne marketingowe, rynkowe i produktowe, wdrażane w strony frontowe drukowanych magazynów ilustrowanych. Innymi słowy – są to okładki, które wychodzą poza tradycyjne pojmowanie tworzywo, jakim jest papier.

Okładki „Empire” jako wąska innowacja w magazynie drukowanym

Magazyn „Empire” – informacje podstawowe

„Empire” jest marką medialną związaną z filmem i rozrywką, a wydawca określa ją jako „najbardziej wpływową” w branży³⁸. Jej odbiorcami są mężczyźni (ok. 75 proc. użytkowników), ludzie młodzi (18–40 lat), wykształceni i pracujący. To multiplatforma wydawnicza, na którą składają się: magazyn drukowany, e-magazyn, strona internetowa, *podcasty*, *eventy* i *social media*³⁹. Komponenty te tworzą globalny ekosystem marki o łącznym zasięgu 3 milionów odbiorców⁴⁰. Zarządzanie nim wymaga precyzyjnej strategii działania, której podstawą jest troska o koherentność elementów; przepływ

³⁶ A. Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Warszawa 2010, s. 138–179.

³⁷ J. Senior, J. Wilpers, J.A. Giner, *Innovation in magazine media, 2016–2017*, Londyn 2015, s. 118–132.

³⁸ Bauer Consumer Media Ltd, *Empire media pack: The mission*, s. 2, <http://www.bauermedia.co.uk/downloads> [dostęp: 28.11.2017].

³⁹ Tamże, s. 5.

⁴⁰ InPublishing, *Terri White has been appointed editor-in-chief of Bauer Media's flagship film and entertainment brand, Empire*, http://www.inpublishing.co.uk/news/articles/terri_white_appointed_editorinchief_of_empire_9231.aspx [dostęp: 28.11.2017].

Tabela 1. Zakres innowacji w branży wydawniczej

	Podział	Przykłady	Zakres
Technologiczne	absolutne	Rezygnacja z druku i przejście na cyfrową działalność wydawniczą.	Głównie multiplatformy, ponieważ szeroki zakres innowacji daje impuls do zmian na rynkach globalnych i lokalnych. Zmiany te ingerują jednak w parametry towaru, jego koszty i zużycie materiałów. A skoro inne parametry produktu wiążą się z jego dystrybucją i wyceną, to taką innowację należy zaliczyć również do zakresu wąskiego (i przy okazji nietechnologicznego marketingowego).
	nowe w kraju / branży	Wdrożenie światowych rozwiązań na rynki krajowe.	
	nowe dla organizacji	Obserwowanie konkurencji stymuluje innowacyjność u obserwatorów.	
Nietechnologiczne	organizacyjno-menedżerskie	Reorganizacja redakcji „Elle UK” w 2014 r. Jej elementy to m.in.: brak biurek przypisanych do konkretnych osób; „Fashion Cupboard” (dźwiękoszczelne pomieszczenie, w którym odbywają się sesje zdjęciowe, potem publikowane na multiplatformie); technologizacja biura (praca z Bluetooth i AirPlay, stream wyników Google Analytics dla Elleuk.com, wyświetlany od razu na ekranach TV)*.	Multiplatformy, bo innowacje polegają na dopasowaniu prac redakcyjnych do nowej rzeczywistości medialnej. Wymaga się tu podejścia kompleksowego (zarządzanie pracownikami, produkcją, treścią), ale i wąskiego (efekt prac zespołu ma przełożyć się na finalny produkt). Prowadzi to do zmian w strukturze produktu (innowacje technologiczne), a zarazem unowocześnia wizerunek (innowacje marketingowe).
		Działalność w innych kategoriach mediów, np. „People” wraz z „Entertainment Weekly” prowadzi PeopleTV**.	Jeśli innowacja jest włączona na multiplatformę i występuje pod wspólną marką, to ma charakter szeroki. Jednocześnie wymaga nowego podejścia marketingowego (inna forma dystrybucji, większy potencjał promocyjny), więc innowacje są technologiczne i marketingowe.
		Np. kawiarnia Condé Nast w Nowym Jorku.	Innowacja szeroka, ze względu na rozbudowę multiplatformy. Nie odnosi się do innowacji wąskiej, bo dotyczy produktów spoza asortymentu medialnego.

	Podział	Przykłady	Zakres
Nietechnologiczne	marketingowe	Np. udoskonalone okładki magazynów (drukowane i cyfrowe) lub okładki z niezwykłą treścią; innowacyjne z powodu przełamania tabu (np. „Esquire” z 1968 r., z Muhammedem Alim pozującym na wzór św. Sebastiana z obrazu Francesco Botticciniego).	Innowacja wiąże się z ujęciem wąskim, bo bazuje na dobru medialnym. Niektóre okładki wymagają jednak sprzętu do VR: wówczas zmienia się technika i koszt ich produkcji, a wtedy innowacje przyjmują postać technologiczną.
		Model dystrybucji wielokanałowej.	Innowacja odnosi się ujęcia wąskiego (gdy dotyczy jednego produktu) lub szerokiego (gdy odnosi się do multiplatformy). Ma też postać organizacyjno-menedżerską (sprzedaż bezpośrednia e-wydań) i technologiczną (inny koszt i logistyka dystrybucji).
		Polityka cenowa oparta na wielokanałowej dystrybucji.	Jak wyżej: innowacja odnosi się ujęcia wąskiego i szerokiego. Wiąże się też z zarządzaniem produktem (innowacja organizacyjno-menedżerska) i kosztem jego wytworzenia. Z tego względu zalicza się ją do innowacji technologicznej.
		Promocja prowadzona na wszystkich nośnikach multiplatformy.	Innowacja odnosi się ujęcia wąskiego, ale pozostaje częścią multiplatformy. Zmienia proces zarządczy ze względu na wielokanałowy przepływ treści promocyjnych: innowacja ma więc charakter organizacyjno-menedżerski. Jednocześnie nie wpływa na parametry techniczne produktu czy zużycie materiałów – nie można jej więc uznać za innowację technologiczną.

Źródło: opracowanie własne

* L. Cany, *Elle 360 in action*, <http://www.hearst.com/newsroom/elle-360-in-action> [dostęp: 28.11.2017].

** S. Ember, M.M. Grynbaum, *The not-so-glossy future of magazines*, <https://www.nytimes.com/2017/09/23/> [dostęp: 28.11.2017].

treści między nimi i wspólne aktywności autpromocyjne. Terri White, redaktor naczelna „Empire”, ujmuje to tak: „Nieustannie pracujemy nad spójnym przekazem – wypowiadaniem się we właściwym miejscu we właściwy dla niego sposób na właściwej platformie i we właściwym czasie”⁴¹. Fundamentem i „sercem marki” jest magazyn drukowany⁴², który zadebiutował na rynku w 1989 r. (od 2007 r. wydaje go Bauer Consumer Media Ltd.).

Audit Bureau of Circulations Ltd (ABC)⁴³ podaje, że średni nakład pisma w okresie od 1 lipca do 31 grudnia 2016 r. dla sześciu wydań wyniósł 123 004 egzemplarzy, z czego ok. 90 proc. stanowił druk (e-wydania – ok. 10 proc.). Na terenie Wielkiej Brytanii rozpowszechniono 86 proc. egzemplarzy, a poza nią – 14 proc. Magazyn jest chętnie kupowany w prenumeracie:

- na ok. 112 500 kupionych, drukowanych egzemplarzy pisma, ok. 46 700 rozeszło się w subskrypcji;
- na ok. 10 500 kupionych, elektronicznych egzemplarzy, w subskrypcji rozpowszechniono ok. 7 800⁴⁴.

Z kolei według National Readership Survey (NRS)⁴⁵, w rankingu NRS Print dla miesięczników (za okres czerwiec 2016–lipiec 2017 r.), „Empire” znalazło się na czwartej pozycji. Czytanie go potwierdziło 608 000 osób (ok. 57 proc. to respondenci w przedziale 15–34 lata, a ok. 33 proc. – w wieku 35+)⁴⁶.

Drukowana postać „Empire” wyróżnia się na rynku następującymi cechami:

- publikuje materiały na wyłączność oraz własne, ekskluzywne sesje zdjęciowe i wywiady;
- prowadzi plebiscyty na temat branży (zestawienia pt. „50 najgorszych filmów wszech czasów” lub „100 najlepszych filmów wszech czasów”);
- zaprasza do koordynacji prac redakcji reżyserów, np. Stevena Spielberga (czerwiec 2009 r.) i Sama Mendesa (listopad 2015 r.);
- publikuje specjalne wydania (np. w 2017 r. „Empire: 101 Classic Scenes”);
- dba o innowacyjność okładek będących jednym z najbardziej rozpoznawalnych elementów marki⁴⁷.

Studium przypadku – analiza ilościowa

Dobór próby badawczej

Do analizy wybrano okładki magazynu drukowanego ze sprzedaży egzemplarzowej (SE) i prenumeratnej (SP). Głównym celem było zbadanie skali i rodzajów innowacji okładkowych. Skoncentrowano się na aspektach technicznych, zaś treść i budowa okładek, np. ekspozycja logo, znalazły się poza zainteresowaniami autorki.

Analiza dotyczyła wydań z lat 2012–2017. Powinno to oznaczać, że próbka badawcza będzie liczyła 72 okładki miesięcznika. Tymczasem było ich 227, z czego 152 należały do SE, a 75 – do SP. Jednak nie wszystkie z nich weszły ostatecznie do analizy. Dla obu form rozpowszechniania, w wydaniach z 2012 r. (wrzesień, październik), nie wykazano inno-

⁴¹ M. Hogarth. *Terri White*, http://www.inpublishing.co.uk/kb/articles/terri_white_1703.aspx [dostęp: 28.11.2017].

⁴² Tamże.

⁴³ Instytucja zajmująca się pomiarem mediów drukowanych i cyfrowych, eventów i mediów społecznościowych, por. <https://www.abc.org.uk/product/5187> [dostęp: 28.11.2017].

⁴⁴ ABC, *Empire: Consumer magazines. Combined total circulation certificate, July to December 2016*, s. 2, <https://www.abc.org.uk/Certificates/48132484.pdf> [dostęp: 28.11.2017].

⁴⁵ Organizacja badająca publiczność mediów drukowanych w Wielkiej Brytanii, uwzględniająca też ich postać cyfrowe i mobilne, por. <http://www.nrs.co.uk/about-us-2/about-us/background/> [dostęp: 28.11.2017].

⁴⁶ <http://www.nrs.co.uk/latest-results/nrs-print-results/general-magazines-nrsprintresults/> [dostęp: 28.11.2017].

⁴⁷ A. Jupowicz-Ginalska, *Marka Empire jako przykład...*, dz. cyt.

wacji. W związku z tym wyłączono je z próby (na tym etapie składała się ona z 70 wydań i 223 okładek: 150 – z SE i 73 – z SP). Idąc dalej, dla trzech wydań okładek z SP nie zdobyto dowodów na ich innowacyjność, tzn. odróżnienia się od okładek z SE (wydania ze stycznia 2012, maja 2012 r. i czerwca 2014 r.). W związku z tym nie włączono ich do analizy innowacji w SP (wydania te pojawiły się za to w zbiorze okładek SE, ponieważ zastosowano w nich dodatkowe rozwiązania innowacyjne). Z kolei z analizy okładek w SE wyłączono 32 wydania, ponieważ nie niosły ze sobą żadnych innowacji oprócz tego, że miały odmienny odpowiednik w SP (dlatego pozostawiono je we wspólnym zbiorze wszystkich okładek i w grupie okładek SP).

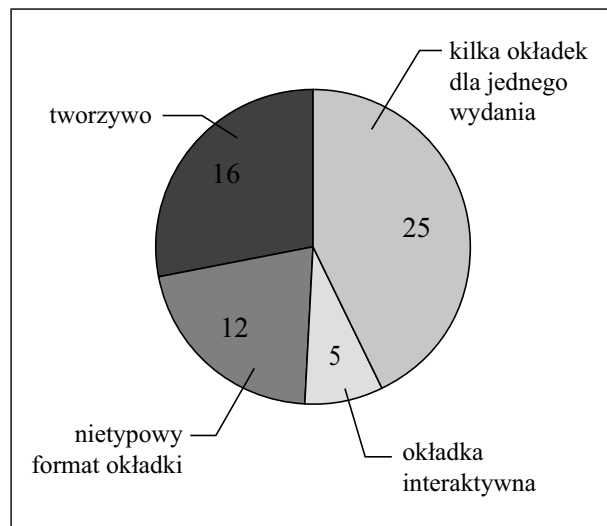
Finalnie wskazano trzy obszary badań, gdzie analizą objęto:

1. Wyłącznie dla SE – 38 wydań i 118 okładek (bez 32 wydań pozbawionych innowacji).
2. Wyłącznie dla SP – 67 wydań i 70 okładek (bez pięciu wydań, których nie zdołano przeanalizować).
3. Łącznie dla obu form dystrybucji – 70 wydań i 220 okładek (150 okładek z SE i 70 z SP, poza tymi z września i października 2012 r.).

W trakcie prowadzonych badań okazało się, że pewne zabiegi powtarzają się przy SE i SP. Było to multiplikowanie okładek dla jednego wydania; zmiany w tworzywie okładki (strukturze papieru, np. tłoczenie, zastosowanie innej gramatury); nadanie okładkom nietypowego kształtu (rozcięte, wycięte, okładki podwójne, rozkładane lub będące częścią całości) i interaktywności (video, 3D, VR).

Innowacje okładkowe w SE

Zakres występowania innowacji przedstawia rysunek 1. Na jego podstawie można stwierdzić, w ilu wydaniach pojawiła się konkretna innowacja (dane nie sumują się, gdyż w części wydań występuje kilka innowacji: do tego autorka odniesie się później).



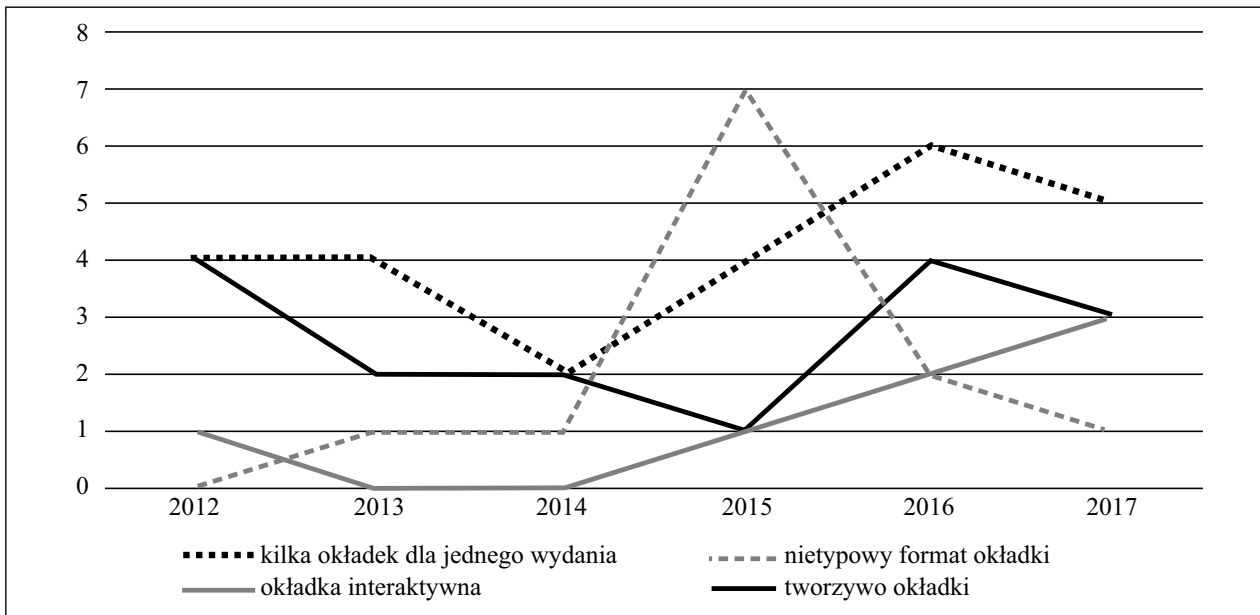
Rys. 1. Liczba wydań z daną innowacją – SE

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej wykorzystywaną techniką była multiplikacja okładek. Warto dodać, że 25 wydań magazynu wygenerowało 105 różnych stron frontowych (pozostałe wydania miały jedną okładkę, ale sięgały po inną innowację). Z kolei w 12 numerach strony frontowe przyjęły nietypowy format, tzn. sześć z nich było podwójnych, dwie rozcinane, dwie rozkładane do plakatu, a dwie stanowiły części całości (tzn. można było z nich złożyć plakat). Okładkę interaktywną „Empire” miało pięć razy: po dwa razy jako 3D i video, raz jako VR.

Na wymienione innowacje można spojrzeć pod kątem chronologii ich stosowania w poszczególnych wydaniach (rys. 2). Wynikają z tego dwa wnioski: 1) od lat najczęściej stosuje się multiplikowanie okładek i operowanie ich tworzywem; 2) od 2015 r. rośnie popularność okładek interaktywnych, spada zaś liczba wydań z okładkami o nietypowym formacie.

W przyjętym okresie badawczym 24 wydania (na 38) bazowały na jednej innowacji. W pozostałych przypadkach wydawca stosował minimum dwie innowacje w wydaniu (raz sięgnął po pięć). Wyniki podane w tabeli 2. pokazują, że wraz ze wzrostem łącznie stosowanych innowacji spada liczba eksponujących je wydań.



Rys. 2. Chronologia innowacji okładkowych na liczbę wydań w danym roku – SE

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Współwystępowanie innowacji okładkowych na liczbę wydań w danym roku – SE

	1 innowacja	2 innowacje	3 innowacje	5 innowacji
2012	4	1	1	0
2013	5	1	0	0
2014	3	1	0	0
2015	4	4	0	0
2016	4	2	2	0
2017	4	1	0	1
	24	10	3	1

Źródło: opracowanie własne

Innowacje okładkowe w SP

Ten rodzaj okładek zawsze różni się od okładki z SE: na 67 analizowanych wydań aż 52 miały nową stronę frontową, a 15 z nich bazowało na okładkach z SE (tzn. pozbawiano je, całkowicie lub w większości, części tekstów). Taki zabieg „Empire” praktykuje systematycznie, niekiedy dodając jeszcze okładkę podwójną lub zaprojektowaną przez światowej sławy grafika. Przygotowanie odmiennych okładek podnosi koszt produkcji magazynu, lecz zaleta tego rozwiązania wydaje się oczywista: trzeba ją traktować jako wartość dodaną dla prenumeratora. Jeśli chodzi o inne innowacje, to wydawca sporadycznie sięga po multiplikację (w trzech wy-

daniach), nietypowy format (jedno wydanie z okładką rozłożoną, dwa – z rozciętą) i zmiany w tworzywie (pięć wydań).

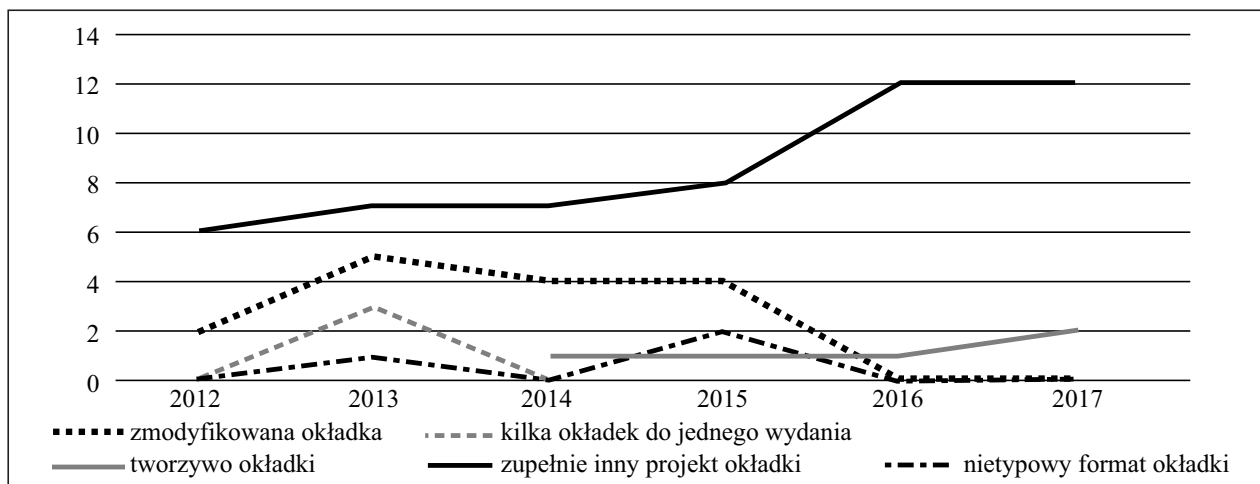
Z chronologii stosowania innowacji okładkowych (rys. 3.) wynika, że dominującą techniką jest opracowanie nowych projektów (kosztem okładek zmodyfikowanych, które w 2016 r. przestały się ukazywać). Pozostałe zabiegi wydawca stosuje rzadko.

Większość innowacji z SP jest pojedyncza (miało ją 57 na 67 wydań). W pozostałych przypadkach wydawca sięgał po minimum dwie innowacje. Tabela 3. pokazuje, że wraz ze wzrostem równocześnie stosowanych innowacji spada liczba wydań, które je eksponują.

Tabela 2. Współwystępowanie innowacji okładkowych na liczbę wydań w danym roku – SP

	1 innowacja	2 innowacje	3 innowacje
2012	8	0	0
2013	8	1	3
2014	10	1	0
2015	10	1	1
2016	12	0	0
2017	9	3	0
	57	6	4

Źródło: opracowanie własne



Rys. 3. Chronologia innowacji okładkowych na liczbę wydań w danym roku – SP

Źródło: opracowanie własne

Analiza łączna dla SE i SP

Innowacyjne rozwiązania okładkowe pojawiają się w każdym analizowanym wydaniu „Empire”, przy czym zakresy ich stosowania różnią się w zależności od SE i SP. W wydaniach SP stosowano okładki unikatowe, „kolekcjonerskie”, inne od tych ze SE. Z drugiej strony, w okładkach SE wydawca zastosował wiele zabiegów, które w prenumeracie nie występowały w ogóle.

Biorąc pod uwagę ujęcie chronologiczne, można potwierdzić spostrzeżenia o rosnącej dominacji nowych projektów okładek dla wydań SP; powolnym spadku okładek o nietypowym formacie i wzroście liczby magazynów operujących tworzywem okładki i interaktywnością. Okazuje się też, że 50 proc. wydań „Empire” (łącznie dla SP i SE) bazowało na jednej innowacji (głównie w SP), zaś ze wzrostem równocześnie stosowanych innowacji spadała liczba wydań, które je eksponują (co może się wiązać z rosnącym kosztem produkcji).

Jak widać, wydawca – dobierając różne innowacje do sposobu rozpowszechniania tytułu – starał się uatrakcyjnić magazyn zarówno

w postaci SE, jak i SP. Wprowadzając konkretne rozwiązania dla dystrybucji sprzedażowej i prenumeratnej, zachęcał odbiorców do korzystania ze wszystkich postaci pisma.

Można stwierdzić, że Bauer prowadzi przemyślaną politykę wdrażania innowacji w okładki: oferta w tym obszarze jest różnorodna i uzupełniająca się (zresztą wydawca nakłania fanów marki do zakupu wszystkich postaci pisma: egzemplarzowej, prenumeratnej i elektronicznej, gdzie jedną z korzyści jest zdobycie wszystkich możliwych okładek dla danego wydania⁴⁸).

Innowacje w wybranych okładkach „Empire” – przykłady

Z racji obszernej próbki badawczej autorka zdecydowała się na omówienie wydań, w których zastosowano powyżej czterech innowacji okładkowych (wzmianki o wydaniach z ich mniejszą liczbą należy potraktować jako uzupełnienie opisu).

Najwięcej innowacji odnaleziono w „Empire” z czerwca 2017, z bohaterem filmu „Obcy: przymierze”. Czytelnicy mogli zdobyć trzy

⁴⁸ Por. <https://www.greatmagazines.co.uk/empire-magazine> [dostęp: 28.11.2017].

różne okładki, przy czym jedna z nich weszła w skład specjalnego magazynu kolekcjonerskiego. Był on zafoliowany (przy czym na folii nadrukowano napisy przypominające tekstowe tematy okładkowe). Po rozpakowaniu okazało się, że druga okładka to właściwie nakładka na pismo, którą można odłączyć i zachować. Wszystkie okładki miały też inną fakturę papieru: tłoczoną i uwypuklającą sylwetkę monstrum autorstwa Hansa Rudolfa Giger (projekty nawiązywały do dzieł artysty).

Magazyn kolekcjonerski wyposażono w okulary umożliwiające przeniesienie się do rzeczywistości wirtualnej. Dzięki nim było obejrzyć dwa materiały, m.in. wideo *Alien: Covenant in Utero*, w którym Obcy ożywał. Dostęp do materiałów VR uzyskiwano po wpisaniu unikatowego kodu dołączonego do okularów. Nakład tego wydania wynosił 9500 egzemplarzy, z czego 2000 udostępniono w sprzedaży internetowej, zaś 7500 – w sieci handlowej Sainsbury's w Wielkiej Brytanii. Wyższa była też jego cena – kosztował 6,99 £ (przy regularnej cenie 4,7£). Tę okładkę redaktor naczelna jednoznacznie nazwała innowacyjną i kreatywną⁴⁹. Publikację wydania poprzedziły trzy informacje prasowe na temat okładek (każdą z nich poświęcono innej stronie frontowej)⁵⁰.

Bohaterem kolejnej okładki (czerwiec 2015) był antagonistą w filmie *Park Jurajski*. Najbardziej wyróżniającą się cechą tego projektu był nietypowy format. Po pierwsze, okładka była

podwójna. Strona wierzchnia nosiła ślady po pazurach, zaś spod rozcięć wзираło oko dinozaura. Na drugiej stronie frontowej prezentowała się głowa gada. Zmianie uległ też gatunek papieru okładek. Z kolei w magazyn SP miał okładkę zmodyfikowaną⁵¹.

Kilka innowacji można znaleźć wydaniu z lipca 2017 r., w którym ogłoszono rozstrzygnięcie plebiscytu na sto najlepszych filmów wszech czasów. Okładka występowała w pięciu różnych odsłonach, a na każdej z nich znajdowało się odniesienie do pozostałych czterech (co głosił napis *5 covers to collect*). W SP oferowano zaś okładkę niepowtarzalną. Każdą z nich cechowało bogate złote zdobienie i tłoczenie papieru (ingerowano więc w ich tworzywo). Dystrybucję wydania poprzedziły stosowne informacje prasowe⁵².

Pisząc o innowacjach, nie wolno pominąć numeru z grudnia 2016 r. Okładka dotyczyła filmu *Fantastyczne zwierzęta i gdzie je znaleźć* (czyli kolejnej odsłony świata Joanne K. Rowling). Wydawca zaoferował tu trzy strony frontowe. Jedną (oryginalną) można było zdobyć w prenumeracie; drugą – w sprzedaży ogólnodostępnej; trzecią – wyłącznie w sieci Sainsbury's. Tę ostatnią wyprodukowano w 5000 egzemplarzy, a pismo z nią kosztowało 9,99£. „Empire” zainspirowało się również fikcyjnym magazynem ze świata Rowling „*The New York Ghost*”. I nie chodzi tu o grafikę, lecz o multimedialność. Okładka „Empire”, podob-

⁴⁹ Magneticmedia, *Empire magazine produces limited edition virtual reality issue in UK first*, <https://magnetic.media/news-views/bauer-media-s-empire-magazine-produces-limited-edition-virtual-reality-issue-in-uk-first> [dostęp: 29.11.2017].

⁵⁰ J. Nugent, *Empire's alien: Covenant subscriber exclusive cover revealed*, <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-alien-covenant-subscriber-exclusive-cover-revealed/> [dostęp: 28.11.2017]; J. Nugent, *Alien: Covenant's xenomorph stars on Empire's latest newsstand cover*, <https://www.empireonline.com/movies/alien-covenant/alien-covenant-xenomorph-stars-empire-latest-newsstand-cover/> [dostęp: 28.11.2017]; J. Nugent, *Empire's special alien: Covenant virtual reality issue revealed*, <https://www.empireonline.com/movies/alien-covenant/empire-special-alien-covenant-virtual-reality-issue-revealed/> [dostęp: 28.11.2017].

⁵¹ A. Plumb, *Empire's jurassic world covers unveiled*, <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-jurassic-world-covers-unveiled/> [dostęp: 28.11.2017].

⁵² J. Nugent, *Empire's 100. Greatest movies subscriber cover revealed*, <https://www.empireonline.com/movies/godfather/empire-100-greatest-movies-subscriber-cover-revealed/> [dostęp: 28.11.2017].

nie jak *The New York Ghost*, poruszała się, emitując wideo (zwiastun filmu i informacje z planu zdjęciowego). Innowacja ingerowała w strukturę strony frontowej, którą zbudowano z dwóch warstw kartonu i włożonego między nie ekranu. Pod wierzchnią warstwą zamieszczono mikroczipy prowadzące do przycisków nawigacyjnych umożliwiających wielokrotne odtwarzanie materiału⁵³. Okładkę można też było ładować za pomocą mikro USB. W informacji prasowej White podkreślała: „Uwielbiamy wprowadzać innowacje i nieustannie przesuwac granice (...)”⁵⁴, nazywając okładkę jednym z najambitniejszych projektów wydawnictwa. Jej publikację poprzedzono dwoma informacjami prasowymi, zamieszczonymi na stronie „*Empire*” i wysłanymi do innych mediów⁵⁵.

Inne wydanie magazynu (styczeń 2016 r.) poświęcono siódmej części *Gwiezdnych wojen*. Oprócz specjalnej strony frontowej dla SP, zaferowano sześć różnych okładek w SE. Przygotowano je w trójwymiarowej technologii soczewkowej (ang. *lenticular 3D technology*)⁵⁶. Produkcję cechowała wysoka jakość – czytelnik faktycznie odnosił wrażenie, że bohaterowie się poruszają. Okładki te były grubsze niż zazwyczaj, zmieniła się też ich faktura. Za to

wydanie trzeba było zapłacić więcej niż zwykle (5,5£). Dodatkowo do części nakładu (4500 egzemplarzy) dołączono figurkę bohatera (można ją było zdobyć tylko w Sainsbury’s za 11,99£). Publikację poprzedzono stosownymi informacjami prasowymi⁵⁷.

W okładkach z maja 2012 (z bohaterką filmu *Prometeusz*) i października 2017 r. (z postaciami z *Gwiezdnych wojen: ostatni Jedi*)⁵⁸ ingerowano w tworzywo, nadając im holograficzny poblask⁵⁹. Z kolei na „*Empire*” z lipca 2013 r. pojawił się superbohater wyróżniający się wyjątkową odpornością, którą zapewnia mu szkielet z fikcyjnego metalu, adamantium. Wydawca utrzymywał, że do tuszu drukarskiego dodano właśnie ten składnik. Okładka w SP inspirowała się stroną SE, ale logo magazynu zapisano po japońsku (tam toczy się akcja filmu).

„*Empire*” często sięgało po multiplikację okładek w SE. Zdarzyło się, że pojedynczy numer miał dziewięć (maj 2016 r.) i dwadzieścia pięć (marzec 2014 r.) okładek, a każda z nich była elementem większej układanki. Zdobycie wszystkich umożliwiała ułożenie plakatów filmów *X-Men: Apokalipsa* i *X-Men: przeszłość, która nadejdzie*. Oba wydania posiadały też wyjątkowe odsłony prenumeratalne. O tych

⁵³ ABC, *Empire magazine releases first-ever moving, interactive cover for fantastic beasts launch* <http://www.abc.net.au/news/2016-10-28/empire-magazine-releases-first-ever-moving-image-cover/7973138> [dostęp: 28.11.2017].

⁵⁴ M. Briers, *Empire’s moving cover for fantastic beasts and where to find them is the daily prophet reincarnate*, wegotthiscovered.com/movies/empires-moving-cover-for-fantastic-beasts-and-where-to-find-them-is-the-daily-prophet-reincarnate/ [dostęp: 28.11.2017].

⁵⁵ Ph. de Semlyen, *Special Empire fantastic beasts and where to find them video cover announced*, <https://www.empireonline.com/people/eddie-redmayne/empire-fantastic-beasts-find-cover-video-announced/> [dostęp: 28.11.2017]; J. Nugent *Empire’s fantastic beasts limited edition video cover revealed*, <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-fantastic-beasts-limited-edition-video-cover-revealed/> [dostęp: 28.11.2017].

⁵⁶ Po raz pierwszy to rozwiązanie zastosowano w wydaniu z grudnia 2012 r., kiedy w 3D wyprodukowano pięć okładek z bohaterami filmu „*Hobbit*”.

⁵⁷ Bauer Consumer Media Ltd, *Bauer Media’s Empire magazine partners with Lucasfilm and Hasbro for second in exclusive star wars: The force awakens series*, <http://www.bauermedia.co.uk/newsroom/press/bauer-medias-empire-magazine-partners-with-lucasfilm-and-hasbro-for-second-in-exclusive-star-wars-the-force-awakens-series> [dostęp: 28.11.2017].

⁵⁸ Dla prenumeraty przygotowano nową okładkę magazynu.

⁵⁹ J. Nugent *Empire’s holographic. The last jedi newsstand cover*, <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-holographic-last-jedi-newsstand-cover-revealed/> [dostęp: 28.11.2017].

25 okładkach (przygotowanych z okazji 25. urodzin czasopisma) pisał nawet „Forbes”, podkreślając znaczenie zabiegu dla promocji filmu i porównując tak wzbudzony rozgłos do efektów, jakie osiągają zwiastuny filmów⁶⁰. Opisywano także metodę ujawniania okładek (zaangażowano w to reżysera i aktorów, którzy 27 i 28 lutego 2014 r. przedstawiali kolejne projekty na Twitterze). Temu wydarzeniu „Empire” poświęciło dwie informacje prasowe⁶¹.

Do promocji okładki wydania z października 2013 r. w ciekawy sposób wykorzystano *social media*. Na dwóch stronach frontowych w SE i dwóch w SP widnieli bohaterowie filmu *Thor: mroczny świat*, czyli Thor i Loki. Na Twitterze ogłoszono konkurs, w którym internauci – oznaczając się tagami #teamThor lub #teamLoki – mieli wybrać popularniejszą postać. W zabawę zaangażowali się aktorzy, którzy udostępnili okładki na swoich profilach społecznościowych⁶².

Ciekawym rozwiązaniem było przeobrażenie zafoliowania w okładkę pisma (lipiec 2015 r.). Na folię nadrukowano stronę frontową magazynu bohaterem, którego supermocą było zmniejszanie się – tak więc po zdjęciu folii, na papierowej okładce, pojawiała się jego postać o rozmiarach mrówki. Prenumeratory otrzymywali zaś „Empire” z inną stroną okładkową.

Na okładce SP z lutego 2015 r. pojawił się bohater filmu *Deadpool* czytający „Empire” (te zaś miało okładkę z SE, na której występował

Deadpool). Tym razem to okładka prenumeratna otrzymała większe wsparcie promocyjne: towarzyszyła jej nie tylko informacja prasowa, ale też materiały wideo (bohater filmu zachęcał w nich do zakupu magazynu)⁶³.

Warto podkreślić, że okładki dla prenumeratorów przyjmują niekiedy postać komiksową. Na specjalne zamówienie tworzą je twórcy komiksowi. Przykładowo, dla wydania z filmem *Thor: Ragnarok* (wrzesień 2017 r.) okładkę przygotował Russell Dauterman, twórca historii o nordyckim bogu, zaś dla numeru z listopada 2017 r. okładkę z bohaterami *Ligi sprawiedliwości* narysował Jason Fabok pracujący dla DC Comics (film dotyczy tego uniwersum).

Podsumowanie

Innowacje okładek w magazynach ilustrowanych dotyczyły głównie produktu medialnego (był to więc zakres wąski). Wskazano jednak, że równocześnie są one fragmentem działań w obszarze szerokim, przynależnym do multiplatform wydawniczych. Same innowacje zakwalifikowano do kategorii nietechnologicznej (marketingowej, wpływającej na składniki marketingu mix przedsiębiorstw medialnych) i technologicznej (wymagającej innego procesu produkcyjnego i wyższych kosztów wytworzenia wydania).

Innowacyjność okładek „Empire” występowała w skali światowej (3D), krajowej (wideo,

⁶⁰ S. Mendelson, ‘X-Men’. *Empire magazine cover blitz is canny marketing by Fox*, <https://www.forbes.com/sites/scottmendelson/2014/01/28/all-of-those-x-men-days-of-future-past-empire-magazine-covers/#5758cbeb6c93> [dostęp: 28.11.2017].

⁶¹ H. O’hara, *Empire’s first X-Men: Days of future past cover is here*, <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-first-x-men-days-future-past-cover/> [dostęp: 28.11.2017]; H. O’hara, *Empire’s final X-Men: Days of future past cover is revealed*, <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-final-x-men-days-future-past-cover-revealed/> [dostęp: 28.11.2017].

⁶² <https://twitter.com/HiddlesPage/status/370959165767692289> [dostęp: 28.11.2017].

⁶³ J. Nugent, *Empire’s fourth wall-breaking Deadpool subscriber cover revealed* <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-fourth-wall-breaking-deadpool-subscriber-cover-revealed/> [dostęp: 28.11.2017]; J. Nugent, *Empire’s exclusive new Deadpool cover revealed*, <https://www.empireonline.com/movies/news/empire-exclusive-new-deadpool-cover-revealed/> [dostęp: 28.11.2017].

VR) i przedsiębiorczej (rozcinane, multiplikowane, prenumeratalne). Jak widać, wydawca nie tylko wprowadzał własne innowacje, ale również adaptował je na swoje potrzeby, w ten przyczyniając się sposób do dyfuzji innowacyjności w obszarze okładek⁶⁴. Należy jednak podkreślić, że o ile inne multiplatformy po innowacje okładkowe sięgały sporadycznie lub w ograniczonym zakresie (tzn. stosując tylko jedną innowację), o tyle „Empire” czyni to systematycznie, co miesiąc oferując przynajmniej jedno nietypowe rozwiązanie okładkowe. Unikatową cechą magazynu jest także operowanie regułą niedostępności: niektóre okładki można zdobyć wyłącznie po zakupie prenumeraty, niektóre – co dotyczy nakładów fragmentarycznie dystrybuowanych w Salisbury’s – oferowane są w dystrybucji selektywnej (gdzie zdobycie pisma staje się niemal niemożliwe, szczególnie, gdy mieszka się poza Wielką Brytanią).

Magazyn wpisuje się w definicje „okładki innowacyjnej” lub „innowacji okładkowej” także ze względu na różne postaci i częstotliwość występowania innowacji: były to multiplikacja okładek, ingerowanie w ich tworzywo i format i multimediatyzowanie.

Udowodniono też, że te strony wpływają na marketing-mix „Empire”: produkt (np. tworzywo), dystrybucję (różne nakłady i punkty sprzedaży dla wyjątkowych okładek, okładki wyłącznie w SP), cenę (wyższy koszt produkcji okładek w 3D i VR, wyższe ceny egzemplarzowe takich wydań) i promocję: praktycznie każde analizowane wydanie poprzedzała informacja prasowa zamieszczana na stronie pisma lub wydawcy. Niektóre wyjątkowe numery wspierano kilkoma komunikatami PR, np. z VR czy multiplikacją okładek. Strony frontowe budziły też zainteresowanie innych mediów. Nieodłączną praktyką redakcji było angażowanie mediów społecznościowych do promocji wydań z wyjątkowymi okładkami.

Można więc stwierdzić, że tego typu zabiegi wpływają na markę całej multiplatformy wydawniczej, modernizują ją i stabilizują jej pozycję (co skutkuje wielomilionową publicznością, utrzymaną mimo kryzysu magazynów ilustrowanych).

Można zatem pozytywnie zweryfikować tezę: „Empire” jest przykładem praktycznego zastosowania zróżnicowanych innowacji okładkowych pozostających istotnym elementem marketingu wydawniczego prowadzonego przez Bauer Consumer Media Ltd.

⁶⁴ Na przykład okładka magazynu „AnOther” z 2015 r. była ekranem LED-owym, który odtwarzał film i odgrywał muzykę z pokazów mody; nowozelandzki „Idealog” zaproponował VR w okładce w 2016 r.; multiplikację okładek stosował np. „Vogue Paris” w X.2015 r. i polska „Gala” z VII.2011 r., a z technologii poszerzonej rzeczywistości skorzystały „The New Yorker” z maja 2016 r., i „Elle” w listopadzie 2016 r.

Bibliografia

- Doyle G., *Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes*, „Journal of Media Business Studies” 2015, Vol. 12 (No. 1), s. 49–65.
- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
- Järventie-Thesleff R., Moisander J., Villi M., *The strategic challenge of continuous change in multi-platform media organizations. A strategy-as-practice perspective*, „International Journal on Media Management” 2014, Vol 16 (nr 3–4), s. 123–128.
- Johnson S., de Lozano C.A., *The art and science of magazine cover research*, „Journal of Magazine & New Media Research” 2002, 5 (1), s. 1–10.

- Jupowicz-Ginalska A., *Zadania okładek współczesnych magazynów drukowanych*, „Rocznik Bibliologiczno-Prasoznawczy” 2017, s. 69–87.
- Kotler Ph., de Bres F.T., *Innowacyjność – przepis na sukces*, Poznań 2013.
- Senor J., Wilpers J., Giner J.A., *Innovation in magazine media, 2016–2017*, Londyn 2015.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing innovation, integrating technological, market and organizational change*, Chichester 2005.