



Anita Uchańska-Bieniusiewicz

Department of Strategy at Kozminski University

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE BRANŻĘ MEDIALNĄ W FAZIE CYFRYZACJI – ANALIZA PUBLIKACJI NAUKOWYCH

Abstract

FACTORS SHAPING THE MEDIA INDUSTRY IN THE DIGITIZATION PHASE – LITERATURE ANALYSIS

The objective of the article is an attempt to identify the most important topics shaping the media industry in the second decade of the 21st century, which can be identified with the digitization phase in the development of the industry. The thematic analysis covered 591 publications that appeared in three leading scientific journals in the field of media management and media economics, i.e. “Journal of Media Economics”, “International Journal on Media Management” and “Journal of Media Business Studies”. The results of the conducted analysis were compared with the topics indicated by leading researchers in this area in leading publications defining media management and media economics, i.e. *Handbook of Media Management and Economics*. Differences can be observed between the topics indicated by experts as trends in the development of the industry and those dealt with by researchers publishing in scientific journals. This is important from the point of view of defining media management and media economics and further development of this field.

Keywords: media management, media economics, trends, media industry, thematic analysis

JEL: L10, L82, O33

Wprowadzenie

Postęp technologiczny, wzrost przedsiębiorczości i upowszechnienie się zaawansowanych rozwiązań miały wyraźny wpływ na rozwój wielu branż i sprawiły, że niektóre, np. branża medialna, są w trakcie dynamicznych zmian i transformacji. Podczas gdy u progu XXI wieku było zaledwie 304 mln użytkowników internetu

(marzec 2000 r., 5% światowej populacji), w ciągu dekady ich liczba wzrosła do 1,966 mld (czerwiec 2010 r., 28,7% populacji), a dziś jest ich 5,382 mld (marzec 2022 r., 67,8% populacji) (*Internet Growth Statistics 1995 to 2022 – the Global Village Online*, 2022). Sztuczna inteligencja, internet rzeczy, big data, internet mobilny, rozszerzona, wirtualna i mieszana rzeczywistość – to tylko niektóre przejawy zmian, w tym postępu technologicznego, które kształtują współczesną branżę medialną, a które jeszcze 10 lat temu znajdowały się raczej na jej obrzeżach i stanowiły obiekt zainteresowania inżynierów i zafascynowanych nowinkami technicznymi menedżerów, a nie codzienność pracy w mediach.

Z jednej strony można pozostać przy stwierdzeniu, że przyszłości nie da się przewidzieć, z drugiej zaś – można próbować się do niej przygotować. Jest to istotne m.in. z organizacyjnego punktu widzenia – wszelkie zmiany w strategii, strukturze czy modelu biznesowym wymagają czasu, a decyzje strategiczne zwykle podejmowane są na podstawie danych i konkretnych przesłanek, trendów, tematów istotnych w branży (Porter, 1996). Jakie więc były podstawy, na których firmy medialne opierały swoje decyzje biznesowe? Stanowi to ciekawy problem badawczy, zwłaszcza biorąc pod uwagę możliwość spojrzenia retrospektywnego. Przybliżenie wiodących tematów umożliwia również dokładniejsze określenie i zrozumienie dominujących tendencji i kierunków w fazie cyfryzacji, w której obecnie znajduje się branża medialna. W związku z tym celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jakie czynniki według badaczy kształtowały branżę medialną w fazie cyfryzacji, tj. pod koniec pierwszego i drugiego dziesięciolecia XXI wieku, i czy są to wciąż takie same czynniki?
2. Jakie problemy znalazły się w centrum zainteresowania badaczy z zakresu zarządzania mediami w latach 2010–2022 i czy odzwierciedlają one wskazane czynniki kształtujące branżę?

1. Tło teoretyczne

Wzięcie pod uwagę właśnie branży medialnej jako szczególnego przedmiotu zainteresowania znajduje swoje uzasadnienie w jej specyfice. Przejawem tej specyfiki jest wskazywana przez Picarda (1989, s. 17) dwoistość mediów, pozwalająca na interpretowanie produktów medialnych jako produktów dualnych (*dual product market*), czyli przynależnych zarówno do towarów pod względem wartości, jak i do usług pod względem użyteczności. Z kolei Cunningham (2018, s. 37) odwołuje się do pojęcia „media” rozumianego dwojako: po pierwsze jako środki masowego przekazu, czyli instrumenty oraz instytucje kierujące treści o zróżnicowanym charakterze do licznych odbiorców, a po drugie jako środowisko umożliwiające przekazywanie jakichś treści czy też warstwa pośrednicząca. Ponadto dwoistość charakteryzuje także rynek, na którym media działają – jest to tak zwany rynek

dwustronny (*two-sided market*) w ujęciu tradycyjnym czy też wielostronny (*multi-sided market*) przy uwzględnieniu najnowszych kierunków rozwoju, na którym występują przynajmniej dwie kategorie konsumentów: reklamodawcy oraz odbiorcy/użytkownicy, którzy stanowią także dwa podstawowe źródła przychodów (Jung, Kowalski, 2008, s. 83). Należy przy tym pamiętać, że przedsiębiorstwa medialne wciąż funkcjonują w realiach rynkowych i tak jak inne przedsiębiorstwa konkurują, wykorzystują szanse, mierzą się z wyzwaniami, podlegają przekształceniom, inwestują bądź wycofują się z inwestycji, bazując przy tym na lepszych lub gorszych decyzjach strategicznych. Czynniki, które leżą u podstaw tych decyzji, mogą być zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Według typologii opisanej przez Artero i Manfrediego (2016, s. 48–56) w pierwszej fazie rozwoju branży, trwającej aż do lat 80. XX wieku, firmy medialne wywodziły się przeważnie z firm rodzinnych o dość silnych lokalnych powiązaniach, w dużej mierze politycznych i biznesowych. Tradycyjny model opierał się na quasi-monopolistycznej kontroli nad dystrybucją i reklamą, osiągany zysk był wynikiem masowej skali oraz charakteru produktu, a reklama i prenumerata stanowiły główne źródła przychodów. Druga faza to era globalizacji i panowania transnarodowych konglomeratów medialnych i reklamy przekraczającej granice państwowe, czemu sprzyjała liberalizacja przepisów (m.in. dyrektywa Telewizja bez granic (*EUR-Lex – l24101*)). Ten okres charakteryzowała zwiększona komercjalizacja, konsolidacja i ponadnarodowość. Trzecia faza, digitalizacji, ma swoje początki w latach 2004–2009, czyli czasach światowego kryzysu gospodarczego, który zmusił firmy medialne do większej elastyczności w celu adaptacji do niestabilnych, cyfrowych warunków. Wzrosły również przedsiębiorczość, innowacyjność, skłonność do eksperymentowania oraz udział interesariuszy zarówno w tworzeniu produktów, jak i podejmowaniu decyzji strategicznych. Pojawiły się nowe produkty medialne, nowe sposoby finansowania działalności, nowe zwyczaje konsumpcji mediów, nowi gracze na rynku, w tym globalni giganci, tacy jak Google, Meta, Amazon czy Netflix, tzw. *digital native media* lub *online-born media*, czyli podmioty, często startupy, które powstały już w erze cyfryzacji i nie wywodzą się z tradycyjnych mediów (Garcia-Orosa, Lopez-Garcia, Vazquez-Herrero, 2020, s. 11–18). Cyfryzacja ułatwiła niektórym firmom wejście na rynek medialny i zdobycie przewagi, nawet tymczasowej, nad mniej innowacyjną, bardziej statyczną i zachowawczą lub też stawiającą błędne diagnozy konkurencją, innym zaś zaburzyła dotychczasowy tok rozwoju, nawet doprowadzając do zaprzestania działalności. Zmiany zachodzą niemal w czasie rzeczywistym, stwarzając nowe szanse i zagrożenia dla branży.

2. Metodologia

Ze względu na wielość i różnorodność źródeł wskazany problem badawczy można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. W celu zachowania spójności analizy w pracy ograniczono się do publikacji naukowych. Poszukiwanie odpowiedzi na pierwsze pytanie jest możliwe dzięki retrospektywnemu spojrzeniu na branżę medialną na podstawie badań i analizy literatury przeprowadzonych na potrzeby pracy doktorskiej z zakresu zarządzania mediami (*Transformacja współczesnych przedsiębiorstw prasowych*, 2011), dzięki czemu możliwe jest wyszczególnienie najważniejszych czynników z pierwszej dekady XXI wieku. Z kolei Albarran (2018, 2019b), Rohn (2018) oraz Cunningham (2018) w swoich publikacjach dotyczących historii oraz przyszłości w badaniach nad ekonomiką i zarządzaniem w mediach wskazują bardziej współczesne problemy dla dynamicznie rozwijającej się branży. Natomiast to, czym rzeczywiście zajmowali się badacze w rozpatrywanej dekadzie, zostało rozpoznane za pomocą przeglądu literatury przeprowadzonego w sierpniu 2022 roku w bazie Web of Science. Wybór bazy był podyktowany największą dostępnością artykułów z wybranych trzech czołowych czasopism naukowych specjalizujących się w tematyce związanej z zarządzaniem mediami i ekonomiką mediów: „Journal of Media Economics” (JME), „International Journal on Media Management” (JMM), „Journal of Media Business Studies” (JMBS). Podstawą do ich wyboru były wskazania czołowych badaczy w obszarze ekonomiki mediów i zarządzania w mediach, zawarte w publikacjach *Handbook of Media Management and Economics* (Albarran, Chan-Olmsted, Wirth, 2006; Albarran, Jung, Mierzejewska, 2018).

Pod uwagę wzięto wszystkie publikacje, które ukazały się w tych trzech tytułach w latach 2010–2022: w sumie 591 publikacji: 161 z JME, 195 z JMM oraz 235 z JMBE. Początek okresu cyfryzacji określany jest na 2010 rok, stąd takie określenie ram czasowych analizy. Artykuły zostały poddane analizie tematycznej i sklasyfikowane według wiodącego tematu, wskazanego w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych, stanowiącego przedmiot zainteresowania autora, a wyniki zostały zaprezentowane w tabelach poniżej.

3. Wyniki badań i dyskusja wyników

Pierwszy etap analizy stanowiło wyodrębnienie tematów wskazywanych przez naukowców i ekspertów jako najważniejsze tendencje kształtujące branżę w fazie cyfryzacji, zarówno tych, które poruszano w ramach debaty publicznej, jak i takich, które badacze wskazywali jako istotne kierunki przyszłych badań. Ich podsumowanie zostało przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki kształtujące branżę medialną w fazie cyfryzacji

I dekada XXI wieku	II dekada XXI wieku
Zastąpienie tradycyjnych mediów elektronicznych, „śmierć prasy”, restrukturyzacja	Competitive displacement (media tradycyjne vs. media elektroniczne)
Internet szerokopasmowy	Internet mobilny
Nowe media	Nowi gracze, digital natives, firmy technologiczne
Innowacje produktowe (aplikacje mobilne, audio)	Big data
Nowe modele biznesowe (płatne i bezpłatne treści)	Nowe modele biznesowe (płatne i bezpłatne treści)
Agregatory treści (Google One Pass, iTunes)	Agregatory treści, streaming
Prawa własności do treści	Prawa własności, prywatność
Innowacje w reklamie	AI, marketing mobilny
Zmiany w redakcjach, zwolnienia	Zmiany w redakcjach, przededefiniowanie roli dziennikarza
Kluby czytelników, media społecznościowe	Media społecznościowe
Portale horyzontalne, multibranding	VR, AR, MR
Globalizacja	Globalizacja
	Platformizacja
	Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw medialnych
	Przedsiębiorczość, przywództwo
	Wpływ, bańki informacyjne, fake news

Źródło: opracowanie własne na podstawie niepublikowanej pracy doktorskiej oraz Albarran (2018, 2019b), Rohn (2018) i Cunningham (2018).

Mimo że głównym motorem zmian w branży w ciągu ostatnich lat był internet i nowe technologie, na przestrzeni dekady zmieniło się ich postrzeganie i zaawansowanie. Pierwotnie były one raczej postrzegane jako zagrożenie dla ustabilizowanych, mających swoich stałych odbiorców i stałe źródła przychodów tradycyjnych mediów. W konsekwencji szeroko wykorzystywanym wówczas hasłem stała się „śmierć prasy” (Poulet, 2011) – tradycyjny model biznesowy nie pozwalał już na przechwytywanie wartości, więc konieczne było przededefiniowanie strategii całego segmentu prasy (Lepak, Smith, Taylor, 2007). Niektórzy, jak ówczesny CEO Google Eric Schmidt, sugerowali natomiast zmianę konsumpcji mediów z eliminacją drukowanego papieru włącznie (Fallows, 2009), a inni, w tym CEO Microsoftu Steve Ballmer, zakładali, że prasa przetrwa jedynie do 2020 roku (Fallows, 2010), jeszcze inni, jak P. Meyer, profesor z University of Columbia (Meyer, 2009), że ostatnia gazeta trafi do rąk czytelników w 2043 roku (prognoza na podstawie zaawansowania technologii w 2004 roku). Obecnie w odniesieniu do tego zjawiska badacze

posługują się terminem *competitive displacement* (van der Wurff, 2011; Fardigh, Westlund, 2011; Al-Hasan et al., 2017), czyli konkurencyjnym zastępowaniem starych mediów przez nowe media. Wyjaśniają je za pomocą teorii niszy ekologicznej, rozpatrując dwie sytuacje – *niche overlap*, czyli zakres, w którym dwa media zaspokajają te same potrzeby, i *niche superiority*, czyli zakres, w którym jedno medium jest postrzegane przez użytkowników jako lepiej zaspokajające ich potrzeby. *Competitive displacement* występuje wtedy, gdy media w dużym stopniu zaspokajają te same potrzeby oraz gdy nowa technologia jest lepsza w ich zaspokajaniu, jak to się przejawia w przypadku mediów tradycyjnych i elektronicznych. Duży nacisk kładziony jest w takiej sytuacji na propozycje właściwych strategii – może to być dywersyfikacja, czyli poszerzanie tradycyjnej działalności o nowe media, oraz zróżnicowanie, czyli zaproponowanie takich zmian w oferowanych treściach, które odróżniłyby media tradycyjne od nowych mediów.

Bardziej precyzyjna definicja tego zjawiska była możliwa przede wszystkim dlatego, że firmy medialne musiały działać, eksperymentując, proponując nowe rozwiązania i wycofując się z tych, które okazały się mniej opłacalne (Porter, 1996). Podczas gdy w pierwszej fazie cyfryzacji do wszelkiego typu zagrożeń płynących z upowszechnienia się internetu w branży stosowano zbiorcze określenie „nowe media”, z czasem zaczęto różnicować je np. na media społecznościowe, internetowe wydania gazet, e-wydania, e-booki, podcasty, radio i telewizję internetową, platformy streamingowe, internet rzeczy, rozszerzoną, wirtualną i mieszaną rzeczywistość i in. Zdobywane doświadczenie pozwoliło na wskazanie różnych sposobów radzenia sobie z tymi wyzwaniami, bardziej dopasowanymi do specyfiki każdego z nich. Takie rozróżnienie umożliwiło firmom większą elastyczność i podejmowanie lepszych decyzji strategicznych. Z czasem upowszechniło się też rozpatrywanie potrzeb firm medialnych w zakresie formułowania strategii, restrukturyzacji oraz transformacji w kontekście platformizacji (Johnston, Rowney, 2018; Deuze, Nieborg, Poell, 2019; Baden-Fuller et al., 2021). Trudności we wprowadzaniu nowych modeli biznesowych na wielu platformach mają wynikać z barier w zakresie znajomości technologii, konieczności zmiany ustalonych procesów, dużej dynamiki otoczenia i niepewności odnośnie do tego, czym powinna się kierować organizacja i jaką powinna mieć strukturę, aby skutecznie konkurować na rynku (Picard, Villi, 2019, s. 124).

Już nie wystarczą więc same innowacje produktowe, takie jak wiążące się z dużymi inwestycjami i równie dużym ryzykiem pierwsze e-wydania gazet, treści audio i wideo w sieci czy całkowita rezygnacja z wydania papierowego, czego najbardziej wymownym przykładem była sprzedaż w 2010 roku amerykańskiego „Newsweeka” przez Washington Post Company właścicielce internetowego The Daily Beast za 1 USD (BBC News, 2014) i zamknięcie wersji drukowanej w 2012 roku (należy jednak zauważyć, że do drukowania pisma powrócono już dwa lata później, zgodnie z decyzją nowego właściciela IBT. Uzasadnieniem tego posunięcia była większa wiarygodność pisma w wersji fizycznej oraz większa skuteczność reklam). Dziś

uwaga i środki finansowe firm medialnych koncentrują się na przetwarzaniu danych oraz sztucznej inteligencji, które mają za zadanie lepiej sprofilować, spersonalizować treści, dopasowując je do indywidualnych potrzeb odbiorców, oraz by skłaniały do określonych działań w postaci większego zaangażowania, interakcji czy też zakupów (Mamoria, Taneja, 2012; Boboschko, Loebbecke, Oberschulte, 2021). Nawet jeśli niektóre innowacyjne w danym momencie pomysły nie przetrwały próby czasu, inne ewoluowały i w rezultacie pozwoliły na ukształtowanie się branży medialnej w jej obecnej formie. Dziś działalność firm medialnych nie opiera się przede wszystkim na tradycyjnych mediach, stronach internetowych powiązanych z danym medium tradycyjnym, portalach horyzontalnych czy agregatorach treści. Sieciowanie, zmiany w podejściu do dystrybucji (nie jeden-do-wielu, ale jeden-do-jeden) oraz wielość źródeł dochodu, konieczność sprawnego zarządzania contentem i odbiorcami to wymogi przetrwania współczesnych firm medialnych (Mamoria, Taneja, 2012; Johnston, Rowney, 2018; Fagerjord, Kueng, 2019; Deuze, Nieborg, Poell, 2019).

Nowe modele biznesowe w mediach to temat istotny zarówno w roku 2010, jak i 10 lat później. Początkowo dużym utrudnieniem był brak doświadczenia, cyfryzacja wymusiła wprowadzanie nowych rozwiązań, bez możliwości ich wcześniejszego sprawdzenia. Pierwsze strony internetowe zakładane przez firmy medialne były raczej elementem towarzyszącym, dodatkiem do ich produktów podstawowych w postaci tradycyjnych mediów, dość szybko jednak punkt ciężkości musiał się przesunąć w ich stronę. Jeszcze w 2009 roku zarządzający czołowymi koncernami medialnymi wypowiadali się przeciwko wprowadzaniu opłat za dostęp do treści, a takie wypowiedzi, jak np. CEO Axla Springera Mathiasa Döpfnera, że twórcy powinni być za swoją pracę odpowiednio wynagradzani, odpierano argumentami, że w przypadku mediów online wciąż najlepszym źródłem przychodów są reklamy (Boldt, 2009; Kind, Nilssen, Sørgard, 2009). Można przypuszczać, że u podstaw takiego rozumowania leżały niezajomość nowych realiów i chęć zachowania dotychczasowego modelu biznesowego. Jednak już rok później dostęp do treści publikowanych przez firmy medialne zaczął być ograniczany – poszukiwano optymalnego modelu w odniesieniu do sposobu płatności (np. mikropłatności za wybrany content, opłacenie pełnego abonamentu, wykorzystanie przelewów online lub SMS) oraz zakresu blokady (Boldt, 2010). Również badacze mediów Villi i Picard potwierdzają tę prawidłowość (Picard, Villi, 2019, s. 122) – reklama w sieci okazała się niewystarczająco opłacalna, aby sfinansować produkcję contentu przez firmy medialne. Dlatego też zaczęły one w większym stopniu wykorzystywać subskrypcję, która jest tradycyjnie drugim źródłem finansowania działalności medialnej, wynikającym ze specyfiki dwustronnego rynku medialnego. Model subskrypcji wymagał w tym wypadku tworzenia wysokiej jakości, rzetelnych, sprawdzonych i wiarygodnych treści. To założenie w dłuższym okresie wydaje się sprawdzać, przy czym stawianie na jakość ma swoją cenę – zwrot w kierunku *quality reach* przekłada się negatywnie na zasięgi, więc subskrypcja przestaje być podstawowym

źródłem finansowania działalności, a firmy medialne podejmują wysiłki zmierzające do dywersyfikacji źródeł przychodów, w postaci e-commerce, eventów, fundacji, sponsorów, web-hostingu i usług reklamowych, co pociąga za sobą zmiany w sposobie zarządzania. Wysiłki skupiają się też na budowaniu własnej marki oraz rozwijaniu społeczności użytkowników/odbiorców, tworzeniu dodatkowych usług, umożliwianiu współtworzenia produktów oraz pielęgnowaniu relacji (Overby, Pattabhiramaiah, Xu, 2022). Od „klubów czytelnika” („The Wall Street Journal” – klub koneserów wina, „Le Figaro” – serwis concierge) firmy medialne przeszły do bieżącej komunikacji w mediach społecznościowych i zaczęły traktować odbiorców nie jako grupę docelową, ale jako współtwórcę wartości, zgodnie z logiką usługowej dominacji w mediach (Siemieniako, 2008). Stąd konieczność interakcji pomiędzy firmą a klientem, koncentrujących się nie na produkcie, ale na procesie, czyli usłudze. Odchodzenie od tradycyjnej logiki orientacji na produkt i podejście *audience first* może być receptą na współczesne problemy przedsiębiorstw medialnych (Picard, Villi, 2019).

Jest to poniekąd konieczne, biorąc pod uwagę działania użytkowników w sieci i łatwość tworzenia różnego rodzaju treści. Powszechnym zjawiskiem jest nadprodukcja contentu, co sprawia, że firmy medialne muszą włożyć więcej wysiłku w produkcję oraz docieranie do potencjalnych odbiorców. Robią to z jednej strony poprzez konkurowanie jakością, przy równoczesnym ograniczaniu dostępu do treści (pojawia się tu pytanie o chęć użytkowników do płacenia za dostęp wobec powszechnej dostępności darmowego contentu i ewentualnych negatywnych efektów wprowadzania paywalla [Manchanda, Pattabhiramaiah, Sriram, 2019]), z drugiej zaś przeciwstawiają się bezprawnemu wykorzystywaniu produkowanych przez nich treści, podnosząc kwestię praw własności. U progu fazy cyfryzacji to właśnie takie podejście dominowało w stosunku do praw własności, czyli chodziło przede wszystkim o ochronę firm medialnych.

Treści były udostępniane albo poprzez specjalnie do tego celu tworzone aplikacje na komputery, czytniki i urządzenia mobilne, albo przez agregatory treści (Google One Pass, iTunes), które w odniesieniu do firm medialnych spełniały podobną rolę do obecnych sklepów z aplikacjami na urządzenia mobilne (App Store, Google Play) (WELT, 2011). Współcześnie znane agregatory treści, np. Google News czy Apple News, opierają się na innym modelu biznesowym – pełniąc funkcję pośrednika pomiędzy firmą medialną (producent contentu) a użytkownikiem, korzystają z treści będących własnością m.in. firm medialnych i w szybki, łatwy, przejrzysty sposób udostępniają je użytkownikom, zapewniając większą personalizację i specjalizację, czyli swego rodzaju opakowanie dla contentu. Różnice w podejściu do agregatorów, których można postrzegać jako podmioty bezprawnie korzystające z cudzego contentu lub jako podmioty ułatwiające dostęp do tych treści, dzięki którym użytkownicy częściej docierają do źródeł, nadal utrudniają odpowiednie ujęcie tego problemu pod kątem prawnym (Chiou, Tucker, 2017; Livadariu, 2019).

Niezależnie od tego, jaka definicja agregatorów treści jest w danym momencie aktualna, wiąże się z nimi kolejna bardzo istotna kwestia kształtująca branżę medialną, czyli prawa własności do treści. Wraz z rozwojem technologii IT i upowszechnianiem się zastosowań internetu zmieniło się podejście do wykorzystywania i ochrony treści. Pierwotnie głównym przedmiotem zainteresowań był sposób udostępniania contentu produkowanego przez pracowników przedsiębiorstw medialnych, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że pierwsze przejawy ich obecności w sieci nie były chronione paywallem. Powszechny darmowy dostęp do treści w postaci pełnych artykułów oraz materiałów audiowizualnych to cecha charakterystyczna pierwszych lat obecności mediów w internecie. Obecnie kwestia paywalla wciąż nie została w pełni rozwiązana – nie ma jednolitych rozwiązań prawnych, brakuje wspólnych ustaleń pomiędzy wydawcami, a także jednoznacznej oceny odbiorców (Benson, 2019; Bergström, Wadbring, 2021). Obecne modele biznesowe krążą jednak wokół pewnych form płatności za treści. Mogą to być opłaty za dostęp do pojedynczego produktu, poprzez krótko- i długoterminowy abonament jednego medium, model freemium, reklama, opłaty za dostęp do treści na platformie streamingowej, po crowdfunding, sprzedaż danych i licencji, edukację, eventy, dotacje i finansowanie zewnętrzne (McPhillips, Merlo, 2008; Konieczna, 2020; Statista, 2021).

Do charakteryzującej współczesną branżę medialną wielości źródeł przychodów mogły przyczynić się różne procesy zachodzące w branży – od digitalizacji, poprzez zmianę przyzwyczajeń konsumentów mediów, ich potrzeb i oczekiwań, postęp technologiczny, aż po innowacje także w obszarach pozornie niezwiązanych z branżą i w szybkim tempie zmieniającą się rzeczywistość. Czytelnicy, widzowie, słuchacze i użytkownicy wywierają coraz większy wpływ na kształt branży, w mniejszym lub większym stopniu decydując o oferowanych treściach, wybierając określone medium i oferując mu swoją uwagę oraz pieniądze bądź rezygnując z jego konsumpcji (Boeck et al., 2015). Walka toczy się więc o uwagę, czy też raczej zaangażowanie, które przekłada się na konkretny strumień finansowy (Calder, Malthouse, Mersey, 2010). Sztuczna inteligencja i big data znajdują zastosowanie w licznych obszarach działalności medialnej i na każdym poziomie łańcucha wartości (Porter, 1998). Obecnie trudno sobie wyobrazić produkcję i rozprzestrzenianie contentu bez wdrożenia zaawansowanych algorytmów badania preferencji i oczekiwań, personalizacji, budowania relacji, reklamy, oceny skuteczności, analizy i predykcji zachowań, tworzenia treści i bieżących kontaktów (Chan-Olmsted, 2019; Noain-Sánchez, 2022).

Podczas gdy organizacje medialne stopniowo wdrażają w mniejszym lub większym stopniu podejście *data first* (Woods, 2017), coraz wyraźniejsze podporządkowanie bieżącej działalności procesom związanym z przetwarzaniem danych i innowacjom technologicznym przekłada się na sposób pracy w mediach. Era cyfryzacji rozpoczęła się od drastycznych zmian w redakcjach – masowych zwolnień, przekształcania, łączenia bądź likwidacji stanowisk pracy, zmiany oczekiwań

w stosunku do rodzaju i jakości produktów medialnych, zwiększenia i tak znacznego tempa pracy oraz rotacji pracowników. Do redakcji wkroczyły nowe narzędzia pracy, a dziennikarze przestali konkurować tylko ze sobą – wszyscy mogli tworzyć i zamieszczać treści w sieci, głównie dzięki rosnącej popularności blogów i mediów społecznościowych (Kind, Nilssen, Sørgard, 2009; Gade, Sylvie, 2009). Tego typu zmiany, podyktowane jednak coraz nowszymi rozwiązaniami, trwają do dziś, nieustannie towarzyszą im też pytania o zapotrzebowanie i oczekiwania wobec pracy dziennikarzy (Andersson, Bro, Hansen, 2016; Malcorps, 2019; Garcia-Orosa, Lopez-Garcia, Vazquez-Herrero, 2020; Grönlund et al., 2020).

Punkt ciężkości w produkcji contentu przesunął się znacząco w kierunku budowania relacji, współtworzenia, dialogu oraz współpracy z odbiorcami. Wymusiło to dalsze zmiany w tradycyjnie postrzeganych rolach pracowników mediów (Azarpour, Eigler, 2020) – poprzez obecność i działalność w mediach społecznościowych przyczyniają się oni do budowania wizerunku danego medium czy organizacji. Media społecznościowe mogą być postrzegane zarówno jako zagrożenie, ze względu na to, że każdy może zamieścić tam dowolne treści, jak i jako szansa – z tego samego powodu. To, jak wykorzystają ten potencjał firmy medialne i ich pracownicy, zależy m.in. od znajomości realiów, przyjętych strategii, umiejętności ich wdrażania i pomiaru, umiejętności tworzenia, rozwijania i angażowania społeczności (Vukanovic, 2011; Malcorps, 2019; Budzinski, Gaenssle, 2021).

Należy podkreślić, że nadejście fazy cyfrowej nie spowodowało automatycznie zamknięcia pewnych trendów w poprzedniej epoce. Nieustannie dają się zaobserwować tendencje globalizacyjne, którym sprzyja struktura branży, jej złożoność, wielość powiązań, specyfika produktów, zacieranie granic pomiędzy producentami a konsumentami, spreczne dążenia z jednej strony do konwergencji, z drugiej zaś do specjalizacji i raczej pionowej koncentracji w branży (Wirth, 2006; Evens, 2010; Kreft, 2011). Ta wielowątkowość przyczyniła się do konceptualizacji pojęcia medialnego ekosystemu, którą proponują Kostovska, Raats, Donders i Ballon (Ballon et al., 2021). Wskazują oni, że liczba i wzajemne powiązania interesariuszy, stopień skomplikowania mechanizmów decyzyjnych, konieczność uwzględnienia w działalności firm medialnych nie tylko aspektów rynkowych, ale również politycznych, zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności i umiejętność zrównoważenia wpływów z zewnątrz przyczyniają się do stopniowego wychodzenia poza koncepcję branży. Firmy medialne działają więc we wciąż ewoluującej rzeczywistości, co stwarza wiele pól do analizy i powoduje, że wciąż mnóstwo obszarów wymaga dogłębniego zbadania.

Ta złożoność i niejednoznaczność mogą służyć jako jedno z wyjaśnień występujących różnic pomiędzy wskazywanymi przez ekspertów, badaczy i analityków czynnikami kształtującymi branżę medialną w fazie cyfryzacji a rzeczywistymi tematami przewodnimi artykułów naukowych publikowanych w wiodących czasopismach z dziedziny ekonomiki mediów i zarządzania mediami, jakimi są „Journal of Media Economics” (JME), „International Journal on Media Management”

(JMM), „Journal of Media Business Studies” (JMBS). Wyniki analizy zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Tematyka artykułów naukowych w latach 2010–2022

Tematy	JME	JMM	JMBS	Suma
Model biznesowy	3	16	27	46
Marka/zaufanie/image	15	15	14	44
Użytkownicy/widzowie/czytelnicy	7	17	12	36
Zarządzanie mediami jako dyscyplina naukowa	0	19	11	30
Transformacja/digitalizacja	0	14	14	28
Content/programowanie	8	8	10	26
Władza/polityka/regulacje	7	2	16	25
Artykuł wstępny	10	2	9	21
Competitive displacement	8	5	8	21
Cele strategiczne i wyzwania organizacyjne	7	0	14	21
Innowacje	5	9	7	21
Efekty sieci/integracja/konsolidacja/konwergencja	10	2	8	20
Sposoby zaangażowania odbiorców	0	14	6	20
Własność	6	8	4	18
Wielkość rynku/wartość	8	2	7	17
Reklama/WOM	6	4	7	17
Jakość/wolność mediów	5	6	6	17
Platformy	5	7	5	17
Przedsiębiorczość	0	9	7	16
Stronniczość mediów/bad news/sensacja	13	0	0	13
Współpraca/M&A/rywalizacja	3	2	7	12
Dziennikarze	0	0	12	12
Produkty (łączenie, nowe, dodatki)	7	1	3	11
Lokalność/międzynarodowość/globalizacja	7	5	4	16
Sport	6	3	1	10
Definicja mediów	0	9	0	9
Media społecznościowe	0	4	4	8
Big data	0	5	2	7
Psychologia/rozrywka	3	3	0	6
Płeć	4	0	0	4

Decyzje	0	2	2	4
Prawa własności/prywatność/piractwo	2	0	4	6
Metody klasyfikacji produktów medialnych	1	1	1	3
Agencje	0	0	3	3
Artykuł wycofany z druku	2	0	0	2
Trwałość (ciągłość) dóbr medialnych	2	0	0	2
Książki	1	0	0	1
Ryzyko	0	1	0	1
SUMA	161	195	235	591

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tematyki łącznie 591 publikacji, które ukazały się w trzech wymienionych czasopismach w latach 2010–2022, wskazuje, że badaczy najbardziej interesowały zmiany w modelach biznesowych firm medialnych oraz działania mające na celu budowę marki, zarówno w kontekście zaufania odbiorców do konkretnego medium, jak i postrzegania firmy przez pracowników. Ciekawym zjawiskiem jest znaczna liczba artykułów (razem 30) traktujących o zarządzaniu mediami jako obszarze zainteresowań badawczych, metodach, kierunkach rozwoju i konieczności większej teoretyzacji. Stosunkowo mało natomiast pisano o platformizacji (17), jakości i wolności mediów (17), nowych rolach w redakcjach, wymogach zawodu dziennikarza (12), współpracy i rywalizacji pomiędzy firmami medialnymi (12), nowych produktach medialnych (11), big data (7) i prawach własności do treści, piractwie oraz prywatności w sieci (6).

Wnioski i podsumowanie

Można przypuszczać, że zaobserwowane rozbieżności pomiędzy tematami wskazanymi przez ekspertów a trendami badanymi przez naukowców publikujących w trzech czasopismach naukowych: JMM, JME i JMBS mogą wynikać ze specyfiki samej branży medialnej. Ze względu na niemożliwość rozgraniczenia niektórych obszarów, wyraźną potrzebę większego zakorzenienia piśmiennictwa w teorii właściwej ekonomice mediów i zarządzaniu mediami, a także interdyscyplinarność artykułów oraz rozbieżne podstawy teoretyczne precyzyjna klasyfikacja jest dość trudna. Bezspornie jednak transformacja cyfrowa, innowacje, big data, platformy i poszukiwanie nowych modeli biznesowych to kwestie, które w mniejszym lub większym stopniu są poruszane w literaturze naukowej związanej z branżą medialną.

Zaprezentowana w artykule analiza może stanowić uzupełnienie i rozwinięcie badań Mierzejewskiej i Hollifield (2006, s. 40–56), dotyczących teorii i ram

konceptyjnych, na których opierali się autorzy publikujący w JME i JMM w ciągu 15 lat. Badaczki zidentyfikowały następujące podstawy teoretyczne analizowanych 209 publikacji: teorie zarządzania strategicznego, teorie strukturalne, teorie zarządzania mediami w ujęciu transnarodowym, teorie kultury organizacyjnej, technologie, innowacje i kreatywność (z punktu widzenia teorii ekonomii, zarządzania strategicznego, rozwoju nowych produktów, dyfuzji, efektów wdrażania technologii, użycia i gratyfikacji oraz kreatywności), teorie przywództwa oraz teorie związane z pracą w mediach. Podczas gdy jest to podejście koncentrujące się na kwestiach teorii i koncepcji, przyjęte na potrzeby opisanego w artykule badania pytania badawcze i ramy analizy spowodowały koncentrację na praktycznych aspektach w postaci głównych obszarów zainteresowań badaczy i czynników kształtujących branżę medialną. Tym samym artykuł przyczynia się do poszerzenia dotychczasowego stanu wiedzy w obszarze zarządzania mediami i ekonomiki mediów, pozwalając na szersze, bardziej wielowątkowe spojrzenie na dyscyplinę oraz na branżę medialną. Ponadto lepsze zrozumienie trendów i tendencji obecnych w fazie cyfryzacji pozwoli na bardziej precyzyjne opisanie tej fazy oraz może się przyczynić do wyjaśnienia mechanizmów stojących za konkretnymi decyzjami strategicznymi firm medialnych.

Wiodący badacze (Albarran, Chan-Olmsted, Wirth, 2006; Albarran, Jung, Mierzejewska, 2018; Albarran, 2019a; Picard, 2011) są zgodni, że sama dyscyplina ekonomiki mediów oraz zarządzania mediami wymaga dalszej konkretyzacji i większego wsparcia teoretycznego. Dlatego tak ważne jest prowadzenie badań naukowych i poszukiwanie odpowiedzi na pytania o funkcjonowanie branży, strategię przedsiębiorstw medialnych, ich modele biznesowe i sposoby działania. Interdyscyplinarne spojrzenie na świat mediów z perspektyw: socjologicznej, medioznawstwa, komunikacji, literaturoznawstwa oraz ekonomii i zarządzania w celu zbadania i opisanie zachodzących zjawisk, próby rozpoznania rządzących nimi trendów i zaproponowania optymalnych rozwiązań dla interesariuszy wciąż charakteryzuje się nierównowagą, a dwa ostatnie obszary wymagają wzmocnienia. Przedsiębiorstwa medialne zasługują na szczególny sposób analizy, czego potwierdzeniem może być m.in. wykazana w artykule różnorodność czynników kształtujących branżę oraz wielowątkowość obszarów badawczych.

Bibliografia

- Albarran A.B. (2018). „Media Management and Economics Research A Historical Review”. W: A.B. Albarran, J. Jung, B.I. Mierzejewska (red.). *Handbook of Media Management and Economics*, wyd. 2 (s. 3–16). New York–London: Routledge, Taylor & Francis Group (Media Management and Economics). <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000477047600004> (dostęp: 13.03.2024).
- Albarran A.B. (red.) (2019a). *A Research Agenda for Media Economics*. Cheltenham, Glos, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing (Elgar Research Agendas).

- Albarran A.B. (2019b). „Media economics research: a history of the field”. W: A.B. Albarran, (red.). *A Research Agenda for Media Economics*. Cheltenham, Glos, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing (Elgar Research Agendas).
- Albarran A.B., Chan-Olmsted S.M., Wirth M.O. (red.) (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Albarran A.B., Jung J., Mierzejewska B.I. (red.) (2018). *Handbook of Media Management and Economics*, wyd. 2. New York–London: Routledge, Taylor & Francis Group (Media Management and Economics).
- Al-Hasan A., Lucas Jr H.C., Mierzejewska B.I., Napoli P.M., Yim D. (2017). „Evaluating Strategic Approaches to Competitive Displacement: The Case of the U.S. Newspaper Industry”. *Journal of Media Economics*, 30, s. 19–30. <https://doi.org/10.1080/08997764.2017.1281817>.
- Andersson R., Bro P., Hansen K.R. (2016). „Improving Productivity in the Newsroom?: Deskill-ing, reskilling and multiskilling in the news media”. *Journalism Practice*, 10 (8), s. 1005–1018. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1090883>.
- Artero J.P., Manfredi J.L. (2016). „Competencies of Media Managers: Are They Special?”. W: C. Brown, G.F. Lowe (red.). *Managing Media Firms and Industries* (s. 43–60). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08515-9_3.
- Azarpour S., Eigler J. (2020). „Reputation management for creative workers in the media industry”. *Journal of Media Business Studies*, 17 (3/4), s. 261–275. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1741148>.
- Baden-Fuller C., Birkinshaw J., Khanagha S., Mihalache O.R., Volberda H.W. (2021). „Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms”. *Long Range Planning*, 54 (5), s. 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>.
- Ballon P., Donders K., Kostovska I., Raats T. (2021). „Going beyond the hype: conceptualizing ‘media ecosystem’ for media management research”. *Journal of Media Business Studies*, 18 (1), s. 6–26. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1765668>.
- BBC News (2014). *Newsweek magazine relaunches print edition*. <https://www.bbc.com/news/business-26460261> (dostęp: 18.08.2022).
- Benson R. (2019). „Paywalls and public knowledge: How can journalism provide quality news for everyone?”. *Journalism*, 20 (1), s. 146–149. <https://doi.org/10.1177/1464884918806733>.
- Bergström L., Wadbring I. (2021). „Audiences behind the Paywall: News Navigation among Established versus Newly Added Subscribers”. *Digital Journalism*, 9 (3), s. 319–335. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1878919>.
- Boboschko I., Loebbecke C., Oberschulte F. (2021). „Mass Media Deploying Digital Personalization: An Empirical Investigation”. *JMM: International Journal on Media Management*, 23 (3–4), s. 176–203. <https://doi.org/10.1080/14241277.2022.2038605>.
- Boeck M., Hansen J.V., Hauschildt L.J.H., Kammer A. (2015). „The free-to-fee transition: audiences’ attitudes toward paying for online news”. *Journal of Media Business Studies*, 12 (2), s. 107–120. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1053345>.
- Boldt K. (2009). *Medienkrise: Springer-Chef Döpfner rechnet mit Verlegern ab*, *Manager Magazin*. <https://www.manager-magazin.de/digitales/it/a-667250.html> (dostęp: 19.08.2022).
- Boldt K. (2010). *Lust am Untergang*, *Manager Magazin*. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/lust-am-untergang-a-c362ac09-0002-0001-0000-000068281160> (dostęp: 17.08.2022).

- Budzinski O., Gaenssle S. (2021). „Stars in social media: new light through old windows?”. *Journal of Media Business Studies*, 18 (2), s. 79–105. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1738694>.
- Calder B.J., Malthouse E.C., Mersey R.D. (2010). „Engagement with Online Media”. *Journal of Media Business Studies*, 7 (2), s. 39–56. <https://doi.org/10.1080/16522354.2010.11073506>.
- Chan-Olmsted S.M. (2019). „A Review of Artificial Intelligence Adoptions in the Media Industry”. *JMM: International Journal on Media Management*, 21 (3/4), s. 193–215. <https://doi.org/10.1080/14241277.2019.1695619>.
- Chiou L., Tucker C.E. (2017). „Content aggregation by platforms: The case of the news media”. *Journal of Economics & Management Strategy* [preprint].
- Cunningham B.M. (2018). „Evolving Research and Theories in Media Economics”. W: A.B. Albarran, J. Jung, B.I. Mierzejewska (red.). *Handbook of Media Management and Economics* (s. 39–51), wyd. 2. London: Routledge.
- Deuze M., Nieborg D., Poell T. (2019). „The Platformization of Making Media”. W: M. Deuze, M. Prenger (red.). *Making Media: Production, Practices, and Professions* (s. 85–96). Amsterdam: Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048540150-006>. *EUR-Lex – l24101*. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/television-broadcasting-activities-television-without-frontiers-tvwf-directive.html> (dostęp: 18.08.2022).
- Evens T. (2010). „Value Networks and Changing Business Models for the Digital Television Industry”. *Journal of Media Business Studies*, 7 (4), s. 41–58. <https://doi.org/10.1080/16522354.2010.11073514>.
- Fagerjord A., Kueng L. (2019). „Mapping the core actors and flows in streaming video services: what Netflix can tell us about these new media networks”. *Journal of Media Business Studies*, 16 (3), s. 166–181. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1684717>.
- Fallows J. (2009). *Atlantic interview with Eric Schmidt*. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2009/07/atlantic-interview-with-eric-schmidt/21113/> (dostęp: 18.08.2022).
- Fallows J. (2010). *How to Save the News*. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2010/06/how-to-save-the-news/308095/> (dostęp: 18.08.2022).
- Fardigh M.A., Westlund O. (2011). „Displacing and Complementing Effects of News Sites on Newspapers 1998–2009”. *JMM: International Journal on Media Management*, 13 (3), s. 177–194. <https://doi.org/10.1080/14241277.2011.595020>.
- Gade P., Sylvie G. (2009). „Changes in news work: Implications for newsroom managers”. *Journal of Media Business Studies*, 6 (1), s. 113–148. <https://doi.org/10.1080/16522354.2009.11073481>.
- Garcia-Orosa B., Lopez-Garcia X., Vazquez-Herrero J. (2020). „Journalism in Digital Native Media: Beyond Technological Determinism”. *Media and Communication*, 8(2), s. 5–15. <https://doi.org/10.17645/mac.v8i2.2702>.
- Grönlund M., Lehtisaari K., Linden C.G., Mierzejewska B., Picard R.G., Roepnack A., Villi M. (2020). “‘They’re a little bit squeezed in the middle’: Strategic challenges for innovation in US Metropolitan newspaper organisations”. *Journal of Media Business Studies*, 17 (1), s. 33–50. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1630099>.
- Internet Growth Statistics 1995 to 2022 – the Global Village Online* (2022). <https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm> (dostęp: 11.08.2022).
- Johnston J., Rowney K. (2018). *Media Strategies: Managing Content, Platforms and Relationships*. Sydney: Routledge.
- Jung B., Kowalski T. (2008). *Media na rynku: wprowadzenie do ekonomiki mediów*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

- Kind H.J., Nilssen T., Sjørgard L. (2009). „Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for How They Raise Revenue?”. *Marketing Science*, 28 (6), s. 1112–1128.
- Konieczna M. (2020). „Entrepreneurship versus philanthropy: can the market fund innovation in the news sector?”. *Journal of Media Business Studies*, 17 (2), s. 132–147. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1719458>.
- Kreft J. (2011). „Problemy z konwergencją”. *Studia Medioznawcze*, 3 (46), s. 27–37.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007). „Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective”. *Academy of Management Review*, 32 (1), s. 180–194. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>.
- Livadariu A. (2019). „Analysis of the Impact of the Copyright Directive in the Digital Unique Market on Mass-Media and Online Content Aggregators”. *Romanian Journal of Intellectual Property Law*, 3, s. 7–16.
- Malcorps S. (2019). „News website personalisation: the co-creation of content, audiences and services by online journalists and marketers”. *Journal of Media Business Studies*, 16 (3), s. 230–247. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1689766>.
- Mamoria U., Taneja H. (2012). „Measuring Media Use Across Platforms: Evolving Audience Information Systems”. *JMM: International Journal on Media Management*, 14 (2), s. 121–140. <https://doi.org/10.1080/14241277.2011.648468>.
- Manchanda P., Pattabhiramaiah A., Sriram S. (2019). „Paywalls: Monetizing Online Content”. *Journal of Marketing*, 83 (2), s. 19–36. <https://doi.org/10.1177/0022242918815163>.
- McPhillips S., Merlo O. (2008). „Media convergence and the evolving media business model: an overview and strategic opportunities”. *Marketing Review*, 8 (3), s. 237–253. <https://doi.org/10.1362/146934708X337663>.
- Meyer P. (2009). *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*. Columbia: University of Missouri.
- Mierzejewska B.I., Hollifield C.A. (2006). „Theoretical Approaches in Media Management Research”. W: A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.) (2006). *Handbook of Media Management and Economics* (s. 37–66). Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Noain-Sánchez A. (2022). „Addressing the Impact of Artificial Intelligence on Journalism: the perception of experts, journalists and academics”. *Communication & Society*, 35 (3), s. 105–121. <https://doi.org/10.15581/003.35.3.105-121>.
- Overby E., Pattabhiramaiah A., Xu L. (2022). „Spillovers from Online Engagement: How a Newspaper Subscriber’s Activation of Digital Paywall Access Affects Her Retention and Revenue”. *Management Science*, 68 (5), s. 3528–3548. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4092>.
- Picard R.G. (1989). *Media Economics: Concepts and Issues*. Newbury Park–London–New Delhi: Sage Publications.
- Picard R.G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- Picard R.G., Villi M. (2019). „Transformation and Innovation of Media Business Models”. W: M. Deuze, M. Prenger (red.). *Making Media: Production, Practices, and Professions* (s. 121–132). Amsterdam: Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.1515/9789048540150-009>.
- Porter M.E. (1996). „What is strategy?”. *Harvard Business Review*, 74, s. 61–78.
- Porter M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a New Introduction* (1st Free Press ed.). Washington: Free Press.
- Poulet B. (2011). *Śmierć gazet i przyszłość informacji* (przeł. O. Hedemann). Wołowiec: Wydawnictwo Czarne.

- Rohn U. (2018). „Media Management Research in the Twenty-First Century”. W: A.B. Albarran, J. Jung, B.I. Mierzejewska (red.). *Handbook of Media Management and Economics*, wyd. 2 (s. 425–442). London: Routledge.
- Siemieniako D. (2008). „Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu”. *Marketing i Rynek*, 11, s. 11–16.
- Statista (2021). *Media companies predicted digital revenue streams worldwide 2021*. <https://www.statista.com/statistics/1249566/most-important-revenue-streams-for-digital-news-worldwide/> (dostęp: 23.09.2022).
- van der Wurff R. (2011). „Are News Media Substitutes? Gratifications, Contents, and Uses”. *Journal of Media Economics*, 24 (3), s. 139–157. <https://doi.org/10.1080/08997764.2011.601974>.
- Vukanovic Z. (2011). „New Media Business Models in Social and Web Media”. *Journal of Media Business Studies*, 8 (3), s. 51–67. <https://doi.org/10.1080/16522354.2011.11073526>.
- WELT (2011). „One Pass”: Google führt Vertriebsplattform für Medien ein. <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article12566678/Google-fuehrt-Vertriebsplattform-fuer-Medien-ein.html> (dostęp: 19.08.2022).
- Wirth M.O. (2006). „Issues in Media Convergence”. W: A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.). *Handbook of Media Management and Economics* (s. 445–463). London: Routledge.
- Woods D. (2017). *The Chemistry of Data-First Applications*. <https://www.forbes.com/sites/dan-woods/2017/10/05/the-chemistry-of-data-first-applications/> (dostęp: 24.09.2022).