



You have downloaded a document from  
**RE-BUŚ**  
repository of the University of Silesia in Katowice

**Title:** Niemieccy wydawcy prasowi wobec wyzwań cyfryzacji

**Author:** Zbigniew Oniszczyk

**Citation style:** Oniszczyk Zbigniew. (2016). Niemieccy wydawcy prasowi wobec wyzwań cyfryzacji. „Zeszyty Prasoznawcze” (2016, nr 2, s. 440-450), DOI: 10.4467/22996362PZ.16.029.5433



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersytet ŚLĄSKI  
W KATOWICACH



Biblioteka  
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

## NIEMIECCY WYDAWCY PRASOWI WOBEC WYZWAŃ CYFRYZACJI

ZBIGNIEW ONISZCZUK

Uniwersytet Śląski

Instytut Nauk Politycznych i Dziennikarstwa

### ABSTRACT

#### **German press publishers and the challenges of digitalization**

The process of digitalization of mass communication fosters development of electronic media and complicates functioning of the traditional press. Decreasing circulation and incomings from advertising force press publishers to change their development strategy. In Germany big press publishing houses that reign in the market of press, newspapers and popular magazines, are in the forefront of these modifications. Main directions of this strategic reorientation are: changing the publishing houses into multimedia concerns, reducing the costs of editing and printing press as well as building a new offer on the Internet. Some of the German press publishers also increase their investments abroad.

**Keywords:** digitalization, press market and its segments, press publishers, development strategy, media concerns

#### *Strukturalne cechy niemieckiego rynku prasowego*

Wielość tytułów prasowych i ich strukturalne zróżnicowanie stanowią jedną z najbardziej charakterystycznych cech niemieckiego systemu medialnego<sup>1</sup>. Pod

---

<sup>1</sup> Zob. Das deutsche Mediensystem im Überblick [[www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40327/massenmedien](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/40327/massenmedien); 23.03.2016].

✉ Adres do korespondencji: Zakład Komunikowania Międzynarodowego i Systemów Medialnych w Instytucie Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Śląskiego, ul. Bankowa 11, 40-007 Katowice; gringol@post.pl

względem strukturalnym wyróżnić można pięć zasadniczych segmentów rynku prasowego w RFN<sup>2</sup>:

- 1) dzienniki i gazety (*Zeitungen*), liczące w sumie w 2015 roku 352 tytuły o łącznym jednorazowym nakładzie przekraczającym 18,5 mln egzemplarzy w wersji papierowej i 0,8 mln wydań internetowych<sup>3</sup>;
- 2) gazety tygodniowe (*Wochenzeitungen*), specyficzna dla Niemiec odmiana gazet, ukazująca się od początków XVII wieku, koncentrująca się na podsumowaniu najważniejszych wydarzeń i spraw minionego tygodnia, obejmująca współcześnie 21 tytułów (najbardziej znany to hamburski *Die Zeit*) o łącznym jednorazowym nakładzie 1,7 mln egzemplarzy i 100 tys. edycji dostępnych w sieci;
- 3) popularne kolorowe czasopisma (*Publikumszeitschriften*), adresowane do licznych i różnorodnych grup czytelników (kobiety, młodzież, kibice sportowi itp.), liczące w sumie w 2015 roku 790 tytułów mających łączny jednorazowy nakład sięgający prawie 99 mln egzemplarzy w wersji papierowej i ok. 700 tysięcy wydań internetowych;
- 4) czasopisma fachowe i branżowe (*Fachzeitschriften*), przeznaczone dla specjalistów z różnych dziedzin (budownictwa, bankowości, rolnictwa itp.) oraz dla licznej rzeszy hobbystów, tworzące w roku 2015 grupę 1100 tytułów osiągających łączny jednorazowy nakład bliski 11 mln egzemplarzy w wydaniu wyłącznie papierowym;
- 5) czasopisma ogłoszeniowe i reklamowe (*Anzeigenblätter*), niezwykle popularne w Niemczech, obejmujące w 2015 roku 1327 pism mających jednorazowy łączny nakład przekraczający 90 mln egzemplarzy<sup>4</sup>.

Gdyby zsumować nakłady wszystkich wymienionych grup typologicznych niemieckiej prasy, otrzymalibyśmy łączny jednorazowy nakład przekraczający 220 mln egzemplarzy w wersji papierowej, co świadczy o ilościowej obfitości oferty tego rynku, znajdującej – co ważne – swojego czytelnika.

---

<sup>2</sup> Te zasadnicze segmenty niemieckiego rynku prasowego są ujmowane w corocznych raportach statystycznych [przyp. autora].

<sup>3</sup> Ten duży nakład niemieckich dzienników i gazet wynika z faktu, że na rynku występują trzy grupy typologiczne: małe gazety lokalne (*Lokalblätter*), duże dzienniki regionalne (*Regionalzeitungen*) i nieliczne, w większości prestiżowe, dzienniki ponadregionalne (*überregionale Tageszeitungen*). Szczególne znaczenie dla specyfiki tego rynku mają gazety lokalne, które w większości są mutacją dużych dzienników regionalnych, mających swoje macierzyste wydawnictwa, które są miejscem druku także pism lokalnych. Właściciele tych pism kupują wybraną informacyjno-publicystyczną część dzienników regionalnych (tzw. *Mantel*), by wypełnić nią strony swoich gazet, z których tylko jedna, dwie omawiają lokalne wydarzenia i tematy, a pozostałe poświęcone są sprawom regionu, kraju, Europy czy świata. W sumie owe zmutowane gazety lokalne (wydawane minimum dwa razy w tygodniu) tworzą sieć pism liczącą ponad tysiąc tytułów. Jednak w istocie tylko dzienniki regionalne i ponadregionalne (w 2015 r. 352 tytuły) są samodzielnymi pismami nieposiadającymi części mutowanych i uwzględnianymi corocznie w zestawieniach statystycznych (Schütz 2012, s. 570–571).

<sup>4</sup> Zob. Media Perspektiven. Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2015. Frankfurt am Main 2015, s. 46 i 52.

Kolejną charakterystyczną właściwość strukturalną rynku prasowego w Niemczech stanowi relatywnie wysoki stopień koncentracji (zob. tabela 1). Przekonuje o tym fakt, że w 2014 roku 5 czołowych grup wydawniczych kontrolowało pod względem nakładów prawie 43% rynku gazet i dzienników (Röper 2014b, s. 258–259), a udział 5 dominujących wśród popularnych czasopism wydawców przekracza 63% tego rynku od strony nakładowej (Vogel 2014, s. 349–150). Co warte podkreślenia, dwa wydawnictwa: Axel Springer Verlag (z siedzibą w Hamburgu i Berlinie) i Funke Mediengruppe z Essen należą do grupy liderów zarówno wśród wydawców prasy codziennej, jak i czasopism. Rynek prasy w RFN jest zatem rynkiem dużych wydawców, mających silną pozycję ekonomiczną, potwierdzoną imponującym jednorazowym nakładem gazet i czasopism oraz wysokim poziomem ich czytelności, odzwierciedlanym w prenumerowaniu różnych periodyków. O wyjątkowej skali prenumeraty w Niemczech świadczy chociażby to, że blisko 90% dzienników regionalnych i lokalnych nabywanych jest w tym systemie (Behrens 2014, s. 6).

**Tabela 1. Poziom koncentracji na rynku dzienników i gazet oraz popularnych kolorowych czasopism w RFN w 2014 roku**

Rynek gazet i dzienników		Rynek popularnych czasopism	
Koncerny	Udziały w rynku pod względem wielkości nakładu	Koncerny	Udziały w rynku pod względem wielkości nakładu
1. Axel Springer SE	15,5%	1. Bauer Media Group	20,3%
2. Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/ Rheinpfalz/ Südwest Presse	9,5%	2. Burda Media	15,2%
3. Funke Mediengruppe	7,7%	3. Funke Mediengruppe	13,8%
4. Verlagsgruppe Madsack	5,2%	4. Gruner+Jahr	19,1%
5. Verlagsgruppe DuMont Schauberg	5%	5. Axel Springer SE	84,8%
Razem 5 koncernów	42,9%	Razem 5 koncernów	63,2%

Źródło: Röper 2014b, s. 259; Vogel 2014, s. 350.

Specyficzną cechą niemieckiego rynku prasy jest również jego liczące się i relatywnie stabilne miejsce wśród nośników reklamy medialnej. W 2015 roku udział łączny dzienników i czasopism na rynku reklamy medialnej sięgnął bowiem 30% (w 2014 r. – 30,5%), przy czym na gazety i dzienniki przypadło 16,5% (w 2014 r. – 16,6%), a na czasopisma 13,5% (w 2014 r. – 13,9%). Jeśli przy tym uwzględnimy, że globalne dochody netto z rynku reklamy medialnej w Niemczech w roku 2015 to prawie 15,5 mld euro, to mamy wówczas przekonywujące świadectwo ekonomicznej siły i znaczenia wydawnictw prasowych<sup>5</sup>.

Jednakże proces cyfryzacji masowego komunikowania, którego najbardziej zauważalną konsekwencją jest powstanie i rozwój Internetu, zagroził stabilnej pozycji rynkowej niemieckiej prasy. Migracja mediów tradycyjnych do sieci, wzrost społecznego znaczenia portali informacyjnych i publicystycznych, rosnąca rola mediów społecznościowych, otwierających nowe formy kontaktu z mediami tradycyjnymi (*fanpage*), spowodowały systematyczny spadek sprzedanych nakładów prasy w wersji papierowej, szczególnie zauważalny w grupie gazet i dzienników, popularnych kolorowych czasopism oraz pism fachowych i branżowych (zob. tabela 2). Jedynie czasopisma ogłoszeniowe i reklamowe wykazują tendencje wzrostowe, co można odczytać jako konsekwencję rosnącej w siłę konsumpcjonistycznej postawy niemieckiego społeczeństwa.

**Tabela 2. Spadek sprzedanych średnich nakładów jednorazowych głównych grup typologicznych prasy niemieckiej w latach 2010–2015 (w mln egzemplarzy)**

Segmenty rynku prasowego	Rok 2000	Rok 2010	Rok 2015
1. Gazety i dzienniki	28,3	22,3	18,5
2. Gazety tygodniowe	2	1,9	1,7
3. Czasopisma popularne	124,4	110,5	98,9
4. Czasopisma branżowe i fachowe	17,9	11,9	10,9
5. Pisma reklamowe i ogłoszeniowe	88,5	91,2	90,2

Źródło: Media Perspektiven. Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2015. Frankfurt am Main 2015, s. 46 i 52; Media Perspektiven. Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2010. Frankfurt am Main 2010, s. 56; Media Perspektiven. Basisdaten. Daten zur Mediensituation in Deutschland 2000. Frankfurt am Main 2000, s. 57.

### *Strategie rozwojowe niemieckich wydawców prasowych w obliczu cyfryzacji*

Niemieccy medioznawcy uważają cyfryzację (*Digitalisierung*), obok globalizacji (*Globalisierung*) i ekonomizacji (*Ökonomisierung*), za główną tendencję rozwo-

<sup>5</sup> Zob. Media Perspektiven. Basisdaten..., s. 86.

jową we współczesnym komunikowaniu masowym, determinującą funkcjonowanie mediów (Vove, Opitz, Dohle 2008, s. 160–161). Cyfryzacja, zmieniając technologiczny fundament działania mediów masowych i powodując rozwój nowych mediów, prowadzi do przeobrażeń przekształcających nie tylko prasę, radio, telewizję i Internet, ale także rynek reklamy medialnej, odbiorców czy otoczenie instytucjonalno-prawne mediów. W rezultacie mamy do czynienia ze zmianami całego systemu medialnego o wyraźnym strukturalnym i funkcjonalnym charakterze<sup>6</sup>.

Następstwa cyfryzacji są szczególnie dotkliwe dla wydawców prasowych. Malejące od lat nakłady oraz wpływy reklamowe osłabiają ich pozycję ekonomiczną. W kryzysowej sytuacji są zwłaszcza małe wydawnictwa, dla których jedynym rozwiązaniem pozostaje przejęcie przez większe firmy wydawnicze lub zaprzestanie wydawania swoich tytułów. Duże wydawnictwa próbują racjonalizować swoje działania, dokonując przede wszystkim zakupu nowych pism lub wchodząc zdecydowanie na nowe rynki, związane głównie z Internetem. Liczą także na pozytywne skutki zabiegów oszczędnościowych oraz efekty synergii wynikające ze zmian w organizacji pracy wydawnictwa i redakcji. Czasami decydują się na radykalną reorientację swojej strategii rozwojowej, czego przykładem może być wydawnictwo Axel Springer SE, które wycofało się z niektórych segmentów rynku prasowego (dzienniki regionalne, kolorowe magazyny), by skoncentrować swoje inwestycje na rynku usług internetowych (Röper 2014a, s. 496).

Zmiany o strategicznym charakterze w działaniach wielkich niemieckich wydawców są zatem oczywistym skutkiem cyfryzacji. Jednak każdy z koncernów musi zbudować w cyfrowej rzeczywistości swoją własną koncepcję rozwojową. Oznacza to konieczność przewartościowania dotychczasowych działań i wypracowania nowych rozwiązań, dostosowanych do wymogów stale zmieniającego się rynku prasowego. Warto więc się przyjrzeć zabiegom poszczególnych wydawców, królujących w dziedzinie gazet i dzienników oraz czasopism. Każdy z tych dwóch wielkich segmentów rynku prasowego w RFN posiada swoją specyfikę, warunkującą podejmowane decyzje.

Wśród wydawców liderujących w grupie gazet i dzienników (zob. tabela 1) łatwo zauważyć odmienną w kształtowaniu strategii rozwojowej. Mianowicie wspomniany już Axel Springer SE w roku 2012 zaczął się wycofywać z rynku, sprzedając 3 dzienniki regionalne. Jego „okrętami flagowymi” pozostały dzienniki ponadregionalne: prestiżowy *Die Welt* i tabloidowy *Bild Zeitung* (nakładowy rekordzista – średnio 2,3 mln egzemplarzy jednorazowego nakładu w 2014 roku), wraz ze swoimi niedzielными wydaniem. Uzyskane środki posłużyły na nowe inwestycje w obszarze usług internetowych (głównie ogłoszeniowych) oraz

<sup>6</sup> Szerzej na temat przeobrażeń systemu medialnego Republiki Federalnej pod wpływem cyfryzacji w polskiej literaturze medioznawczej piszą: Stasiak-Jazukiewicz 2013, s. 201–213; Oniszczyk 2015, s. 9–20.



na zwiększenie aktywności poza granicami Niemiec (koncern działa w blisko 40 krajach świata<sup>7</sup>).

Z kolei Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/Rheinpfalz/Südwest Presse powiększył w 2014 roku swój stan posiadania o jedną gazetę lokalną i jest wyłącznym właścicielem 19 tytułów oraz współwłaścicielem 11 gazet lokalnych (Röper 2014b, s. 260–261). Wydawnictwo podjęło też działania oszczędnościowe, tworząc dla swoich gazet lokalnych centralne redakcje, wypełniające łamy lokalnych wydań (*lokale Ausgaben*). Strategia koncernu jest więc ukierunkowana na umacnianie swojej pozycji na rynku gazet regionalnych przez utrzymywanie lub zakup tytułów nieprzynoszących strat finansowych.

Natomiast grupa wydawnicza Funke Mediengruppe wzmocniła swoją pozycję rynkową, kupując w 2013 roku od koncernu Springer 3 gazety lokalne, mające wysoki odsetek prenumeratorów. W sumie wydawnictwo posiada 13 dzienników regionalnych i lokalnych, z czego 11 tytułów jest jego wyłączną własnością. W celu wzmocnienia swojej pozycji na rynku koncern sięgnął po rozwiązania oszczędnościowe: centralizacja procesu redagowania pism lokalnych, poszerzenie oferty wydawniczej (firma jest właścicielem 13 drukarni) oraz zwiększenie inwestycji zagranicznych w krajach Europy Środkowej i Południowej (głównie Serbii, Słowenii, Chorwacji, Bułgarii i Rumunii). Najbardziej spektakularnym krokiem inwestycyjnym na ostatnim polu był zakup trzech dzienników w Macedonii<sup>8</sup>.

W wydawnictwie Verlagsgruppe Madsack strategiczne przeobrażenia nastąpiły już w 2009 roku, kiedy to wykupiono udziały w spółkach wydających 4 dzienniki regionalne i lokalne (głównie we wschodnich Niemczech), oraz w roku 2013, w którym koncern stał się właścicielem lub współwłaścicielem kolejnych 3 tytułów. W sumie w posiadaniu tej grupy wydawniczej jest obecnie 27 dzienników regionalnych i lokalnych. Dokonane zakupy służyły realizacji strategicznego celu, jakim było osiągnięcie dominującej pozycji w wybranych regionach Niemiec w grupie gazet lokalnych i pism ogłoszeniowych. Madsack jest bowiem w RFN jednym z największych wydawców czasopism reklamowych i ogłoszeniowych (ponad 5 mln egzemplarzy jednorazowego nakładu). Wydawnictwo dokonuje też stale optymalizacji swojej struktury organizacyjnej pod kątem zadań marketingowych, reklamowych i redakcyjnych (Röper 2014a, s. 498–499).

Ostatni z największych koncernów w grupie gazet i dzienników – Verlagsgruppe DuMont Schauberg – nie dokonał od 2012 roku żadnych zakupów, koncentrując się na umocnieniu pozycji rynkowej swoich 8 gazet regionalnych i lokalnych przez wydawanie lokalnych czasopism reklamowo-ogłoszeniowych i tworzenie lokalnych portali informacyjnych, co prowadzi do monopolizacji lokalnych rynków medialnych (Röper 2014b, s. 265–267).

<sup>7</sup> Dane zaczerpnięte ze strony internetowej koncernu [[https://de.wikipedia.org/wiki/Axel\\_Springer\\_SE](https://de.wikipedia.org/wiki/Axel_Springer_SE); 31.03.2016].

<sup>8</sup> Zob. Mediadatenbank-Funke Mediengruppe [<http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html>; 31.03.2016].

W grupie wydawców dominujących w segmencie popularnych czasopism również można dostrzec odmienności w zakresie strategii rozwojowej. Koncern Bauer Media Group łączy swoją aktywność wydawniczą w Niemczech z inwestycjami zagranicznymi. Zgodnie z nakreślonym w 2012 roku celem strategicznym Bauer chce się stać największym wydawcą kolorowych magazynów w Europie. Już w 2013 roku przeważał na rynku popularnych czasopism w Wielkiej Brytanii, Polsce, Czechach i Niemczech. Jest także liderem na rynku popularnych magazynów w Nowej Zelandii i Australii, gdzie w 2012 roku kupił największe wydawnictwo czasopism. W sumie Bauer posiada ponad 600 czasopism w 37 krajach. Nic więc dziwnego, że udział zagranicznych firm medialnych przekroczył w roku 2013 granicę 65% w ogólnej wysokości obrotów całego przedsiębiorstwa. Spory wkład w ten rezultat miało też 50 stacji radiowych i telewizyjnych w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Polsce i Słowacji. Bauer jest zatem sztanदारowym przykładem internacjonalizacji aktywności multimedialnej jako podstawy strategii rozwojowej (Vogel 2014, s. 354–356).

Podobnie jak Bauer, także grupa medialna Burda Media przywiązuje wielką wagę do aktywności wydawniczej poza granicami Niemiec. W roku 2014 koncern posiadał 320 tytułów w 19 krajach Europy i Azji, ale udział inwestycji zagranicznych w wysokości obrotów całego przedsiębiorstwa w tym roku sięgnął jedynie 13,5%, choć w roku 2012 wynosił 34,4%. Ten spadek spowodowany był zawirowaniami politycznymi w takich krajach jak Rosja, Ukraina i Kazachstan, co odbiło się na wynikach ekonomicznych miejscowych firm wydawniczych koncernu. Od 2010 roku koncern Burda rozpoczął rozbudowę internetowych wydań swoich czasopism w kraju i za granicą, a ponadto wszedł na rynek usług online oraz w sferę portali społecznościowych, wykorzystując tym samym dobrodziejstwa cyfryzacji<sup>9</sup>.

Z kolei koncern Axel Springer SE dokonał radykalnej zmiany swojej koncepcji rozwojowej. W 2013 roku sprzedał swoje czasopisma kobiece i telewizyjne grupie wydawniczej Funke Mediengruppe za 920 mln euro, które zainwestował w rozszerzenie swojej oferty w dziedzinie usług internetowych (głównie o charakterze ogłoszeniowo-reklamowym) oraz rozbudowę inwestycji zagranicznych. W tym samym roku firma przekształciła się ze spółki akcyjnej (*Aktiengesellschaft* – AG) w spółkę europejską (*Societas Europaea* – SE), akcentując tym samym nowy wymiar swojej aktywności. Stan posiadania koncernu obejmuje ponad 150 gazet i kolorowych magazynów, wydawanych przede wszystkim w Europie Środkowej i Zachodniej. Stąd też udział zagranicznych inwestycji w ogólnej wysokości obrotów całego przedsiębiorstwa w roku 2013 sięgał blisko 42% (Vogel 2014, s. 355).

---

<sup>9</sup> Zob. Konzernabschluss 2014. Hubert Burda Media Holding Komanditgesellschaft [https://www.hubert-burda-media.de/chameleon/outbox/public/7/Burda\_Konzernabschluss\_2014.pdf; 2.04.2016].



Wydawnictwo Gruner+Jahr próbuje w swoich strategicznych założeniach gościć tradycję z nowoczesnością. Pozostaje dalej wydawcą popularnych w Republice Federalnej tygodników opinii *Der Spiegel* i *Stern* oraz licznych czasopism lifestyle'owych, rodzinnych, motoryzacyjnych czy żywieniowych, grupujących w sumie 74 tytuły. Stan posiadania koncernu zmniejszył się jednak w roku 2013 o dwa tytuły, co przyniosło niewielki spadek wielkości obrotu całego przedsiębiorstwa (o blisko 150 mln euro w porównaniu z rokiem 2012 – zob. tabela 3). Wydawnictwo szuka też przychodów w rozbudowie internetowych wydań swoich pism oraz w aktywności handlowej (oferta eCommerce) w sieci, a także w obecności na portalach społecznościowych. Na wyniki ekonomiczne koncernu rzutują też w dużym stopniu inwestycje zagraniczne, łączące się z wydawaniem blisko 500 pism w ponad 30 krajach. Ich udział w roku 2013 w wysokości obrotów całego przedsiębiorstwa wyniósł 55%, co świadczy o jego wysokim zaangażowaniu kapitałowym poza granicami Niemiec (Vogel 2014, s. 363–365).

Ostatni z wielkich w segmencie popularnych czasopism – Funke Mediengruppe – zwiększył swój stan posiadania w roku 2013 o zakupione od koncernu Axel Springer czasopisma kobiece i telewizyjne, co sprawiło, że stał się właścicielem lub współwłaścicielem 56 czasopism popularnych i specjalistycznych, a także blisko 100 pism ogłoszeniowych. W tym samym roku podjął także działania oszczędnościowe, obejmujące zmiany w organizacji pracy redakcyjnej i wydawniczej oraz grupowe zwolnienia pracowników. Nie zahamowało to spadku jego obrotów, które w roku 2013 osiągnęły wielkość 929 mln euro (o blisko 70 mln mniej w porównaniu z rokiem 2012). Koncern jest też aktywny na rynku lokalnych stacji radiowych (posiada udziały w 16 rozgłośniach) i stacji telewizyjnych (udziały w 2 stacjach), a także w sieci (portale informacyjne)<sup>10</sup>.

Choć każdy z przedstawionych koncernów wydawniczych, przodujących w grupie czasopism popularnych i specjalistycznych, starał się przyjąć w obliczu cyfryzacji swoją oryginalną koncepcję rozwojową, to jeden z elementów składowych tej koncepcji był wspólny: zagraniczna aktywność medialna. Dla większości przedsiębiorstw miała ona bardzo duże znaczenie w kształtowaniu ich obrotów (zob. tabela 3). Jedynie w przypadku grupy medialnej Funke działalność poza granicami RFN miała charakter symboliczny. Natomiast dla dwóch koncernów – Bauer i Gruner+Jahr – zagraniczne inwestycje medialne odgrywały pierwszoplanową rolę w osiąganiu ekonomicznych korzyści, jako że w roku 2013 ich udział w ogólnym obrocie wyniósł odpowiednio: 65,4% (Bauer) i 55% (Gruner+Jahr). Aktywność zagraniczna stanowiła istotną część obrotów dla dwóch kolejnych koncernów: Springera (41,6%) i Burdy (31,4%). Świadczy to wyraźnie o tym, że dla wielkich multimedialnych koncernów niemieckich zagraniczne inwestycje medialne są trwałym i ważnym elementem ich strategii rozwojowej.

<sup>10</sup> Zob. Mediadatenbank-Funke Mediengruppe [http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html; 2.04.2016].

**Tabela 3. Wielkość i struktura rocznych obrotów koncernów medialnych dominujących w segmencie popularnych czasopism w latach 2012–2013\* (dane w mln euro)**

	<b>Bauer</b>	<b>Springer</b>	<b>Burda</b>	<b>Gruner+Jahr</b>	<b>Funke</b>
	<b>2013 2012</b>	<b>2013 2012</b>	<b>2013** 2012</b>	<b>2013 2012</b>	<b>2012 2011</b>
Całkowity obrót roczny	2395 2175	2801 3310	2617 2456	2065 2218	998 1068
Obrót krajowy	829 826	1637 2147	1794 1611	929 998	951 1005
Obrót zagraniczny	1566 1349	1164 1163	823 845	1136 1220	47 63
Procentowy udział obrotu zagranicznego	65,4 62,0	41,6 35,1	31,4 34,4	55,0 55,0	4,7 5,9

\* W przypadku koncernu Funke dane pochodzą z lat 2011–2012.

\*\* Dane dla koncernu Burda z roku 2013 pochodzą z opracowania Institut für Medien- und Kommunikationspolitik z Berlina. Zob. <http://www.mediadb.eu/datenbanken/deutsche-medienkonzerne/funke-mediengruppe.html>.

Źródło: Vogel 2014, s. 355.

### *Wnioski płynące z poczynań niemieckich wydawców*

Cyfryzacja sprzyja mediom elektronicznym. Nowa technologia pozwoliła, zwłaszcza telewizji i Internetowi, na rozbudowanie i zróżnicowanie ich oferty adresowanej do licznej i coraz bardziej heterogenicznej grupy odbiorców i użytkowników. Prasa znalazła się w odwrocie i została zmuszona do redefinicji swoich możliwości oddziaływania. Wysiłki niemieckich wydawców prasowych układają się w swoisty katalog działań wzmacniających pozycję prasy na rynku medialnym. Najważniejsze z nich to:

- przejmowanie tytułów i wydawnictw – to tradycyjny sposób działania, ale wciąż stosowany;
- wycofywanie się z rynku prasowego w stronę oferty online, skupionej głównie wokół usług ogłoszeniowych, reklamowych i handlowych;
- wykorzystywanie internetowych portali społecznościowych dla promowania swojej marki i oferty;
- likwidacja tytułów lub zamykanie oddziałów lokalnych (głównie w segmencie dzienników regionalnych);
- redukcja personelu w mediach, w tym szczególnie dziennikarzy pracujących w gazetach i dziennikach – ich liczba zmniejszyła się z 15 300 osób (2000 r.) do 13 200 osób (2013 r.) (Röper 2014b, s. 255);
- tworzenie jednej centralnej redakcji przygotowującej serwis regionalny, krajowy, zagraniczny i publicystyczny dla wszystkich gazet danego dużego wydawnictwa i ich edycji internetowych;

- zwiększenie nakładów na badania marketingowe czytelników i użytkowników Internetu;
- nadawanie wydawnictwom charakteru multimedialnego koncernu posiadającego tytuły prasowe, portale internetowe, lokalne stacje radiowe i telewizyjne;
- optymalizacja organizacji pracy redakcji i wydawnictwa pod kątem efektywności procesu redagowania, druku, dystrybucji prasy i pozyskiwania reklamodawców;
- oferowanie przez wydawców regionalnych dzienników lokalnych portali informacyjnych, co rodzi nowy, bimedialny system pracy redakcyjnej (jedno wydawnictwo przygotowuje przeciętnie 8 portali) (Röper 2012, s. 652);
- dążenia wydawców dzienników regionalnych do tworzenia struktur monopolistycznych na lokalnych rynkach medialnych przez przejmowanie lokalnych czasopism, stacji radiowych i telewizyjnych, portali internetowych (Röper 2012, s. 652–654);
- inwestowanie w media zagraniczne jako istotne źródło korzyści ekonomicznych wzmacniających pozycję rynkową dużych koncernów.

Z tego katalogu można jednak wydobyć działania będące fundamentem strategii rozwojowej wydawnictw w dobie cyfryzacji. Należą do nich: przekształcenie wydawnictw w multimedialne koncerny, zmniejszenie kosztów redagowania i druku prasy oraz budowanie oferty w Internecie. To te poczynania dają nadzieję na przetrwanie trudnego okresu i stworzenie stabilnej pozycji ekonomicznej w cyfrowym świecie komunikowania masowego.

### *Bibliografia*

- Behrens T. (2014). Niemiecki krajobraz mediów. Podstawowe zasady, *status quo* i szczególne wyzwania. *Biuletyn Niemiecki*, nr 35, s. 2–13.
- Oniszczyk Z. (2015). Strukturalne następstwa cyfryzacji w niemieckim systemie medialnym. W: Z. Oniszczyk (red.). *Systemy medialne w dobie cyfryzacji. Kierunki i skala przemian* (s. 9–20). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Röper H. (2012). Multimediale Anbieter- und Angebotsstrukturen auf lokaler Ebene. *Media Perspektiven*, nr 12, s. 648–662.
- Röper H. (2014a). Formationen deutscher Medienmultis: Verlagsgesellschaft Madsack. *Media Perspektiven*, nr 10, s. 496–506.
- Röper H. (2014b). Zeitungsmarkt 2014: Erneut Höchstwert bei Pressekonzentration. *Media Perspektiven*, nr 5, s. 254–270.
- Schütz W.J. (2012). Deutsche Tagespresse 2012. *Media Perspektiven*, nr 11, s. 570–593.
- Stasiak-Jazukiewicz E. (2013). Zmiana paradygmatu? Niemiecki system medialny. Warszawa: Aspra JR.
- Vogel A. (2014). Publikumszeitschriften 2014: Lebhaftige Marktentwicklung ohne Tendenzwende. *Media Perspektiven*, nr 6, s. 347–371.
- Vove G., Opitz S., Dohle M. (2008). Medienpolitische Weichenstellungen in Deutschland – Rückblick und Vorausschau. *Medien und Kommunikationswissenschaft*, nr 2, s. 159–186.

## STRESZCZENIE

Proces cyfryzacji komunikowania masowego sprzyja rozwojowi mediów elektronicznych i komplikuje funkcjonowanie prasy. Malejące nakłady i wpływy reklamowe zmuszają wydawców prasowych do zmiany strategii rozwojowej. W Niemczech prekursorami tych przeobrażeń są duże wydawnictwa prasowe, królujące na rynku gazet i dzienników oraz popularnych czasopism. Główne kierunki tej strategicznej reorientacji to przekształcenie wydawnictw w multimedialne koncerny, zmniejszenie kosztów redagowania i druku prasy oraz budowanie oferty w Internecie. Niektóre z niemieckich wydawnictw prasowych zwiększają również skalę swoich inwestycji zagranicznych.

**Słowa kluczowe:** cyfryzacja, rynek prasowy i jego segmenty, wydawnictwa prasowe, strategia rozwojowa, koncerny medialne