

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 448

**Wolny handel i szybki rozwój.
Współczesne priorytety w gospodarce
światowej**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Dorota Pitulec
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Myszkowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-615-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
-------------	---

Część 1. Wolny handel i szybki rozwój

Artur Klimek: Niemieckie małe i średnie przedsiębiorstwa a handel zagraniczny / German small and medium sized enterprises and international trade	11
Magdalena Myszkowska: Zmiany w eksporcie Polski w kategoriach wartości dodanej / Changes in Poland's export within the categories of value added.....	20
Agnieszka Rękas: Wpływ zamachów terrorystycznych na bezpieczeństwo międzynarodowe ze szczególnym uwzględnieniem wymiany handlowej / The impact of terrorism on international safety with special integrating of trade exchange	32
Przemysław Skulski: Problemy kontroli zbrojeń i handlu uzbrojeniem – perspektywa międzynarodowa / Problems of arms trade control and disarmament – international perspective	44
Marek Wieteska: Wpływ regulacji celnych na procedurę zakupu towarów rolno-spożywczych z krajów trzecich – studium przypadku / The impact of customs regulations on the procedure of purchasing agricultural and food products from third countries – case study.....	58
Marta Wincewicz-Bosy: Umowa sprzedaży w obrocie międzynarodowym – wybrane aspekty prawno-porządkowe / The contract of sale in international trade – selected aspects of legal and law order.....	71

Część 2. Współczesne priorytety w gospodarce światowej

Sebastian Bobowski: Ekspansywna polityka monetarna Bank of Japan (BoJ) w dobie Abenomiki – szansa czy zagrożenie dla Japonii? / An expansionary monetary policy of the Bank of Japan (BoJ) under Abenomics – an opportunity or a threat for Japan?.....	87
Jarosław Brach: Kapitał zagraniczny w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowego drogowego transportu ładunków – ocena działalności / Foreign capital in the Polish international road freight companies – the assessment of activity	100

Aleksandra Gomułka: Determinanty rozwoju outsourcingu w Indiach / Determinants of outsourcing development in India	118
Anna H. Jankowiak: Branżowe specjalizacje specjalnych stref ekonomicznych w kontekście tworzenia klastrów i inicjatyw klastrowych / Sectoral specialisations of special economic zones in the context of clusters and cluster initiatives	131
Katarzyna Kupczyk: Strategia dualna w biznesie medialnym i jej skuteczność na wybranym przykładzie / Dual strategy in media business and its effectiveness on the selected example	143
Karolina Łopacińska: Rozwój sektora motoryzacyjnego w Chinach jako przejaw przemiany gospodarki Państwa Środka / Development of automotive sector in China as an example of Chinese economy transformation	154
Szymon Mazurek: Identyfikacja sieci w gospodarce / Identification of networks in economy	167
Joanna Michalczyk: Rynek żywności ekologicznej w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej / The market of organic food under conditions of Poland's membership in the European Union	178
Wawrzyniec Michalczyk: Zależności między kursem złotego względem euro a wybranymi zmiennymi makroekonomicznymi w latach 2011-2015 / The dependences between the zloty's exchange rate against the euro and selected macroeconomic variables in the years of 2011-2015	193
Michał Nowicki: Gdyby burmistrzowie zarządzili gospodarką światową. Ocena koncepcji B.R. Barbera z perspektywy ekonomii międzynarodowej / If mayors ruled the global economy. Evaluation of B.R. Barber's concept from the perspective of international economy	206
Maciej Olbert: Rola migracji zarobkowych wykwalifikowanych specjalistów IT w branży wysokich technologii. Skala, warunki, perspektywy / The role of economic immigration of IT professionals in hightech sector. Scale, conditions and perspectives	215
Agnieszka Piasecka-Głuszak: Działania kaizen z perspektywy pracowników polskich przedsiębiorstw / Kaizen activities from the perspective of employees of Polish enterprises	226
Klaudia Reikowska: Podsumowanie 40-letniej współpracy Unii Europejskiej oraz Chińskiej Republiki Ludowej. Dalsze perspektywy rozwoju / A summary of the 40 years of cooperation between the European Union and the People's Republic of China and further development perspectives	242
Jan Rymarczyk: Pochodne instrumenty finansowe jako czynnik stymulujący współczesną globalizację finansową / Innovative financial instruments as the factor stimulating current financial globalization	254
Jerzy Rymarczyk: Kryzysu greckiego ciąg dalszy / Greek crisis continued	267

Wstęp

Oddawany do Państwa rąk tom pod zbiorczym tytułem *Wolny handel i szybki rozwój. Współczesne priorytety w gospodarce światowej* zawiera artykuły autorów zainteresowanych problematyką rozwoju w dobie postępujących procesów globalizacji.

Część pierwsza opracowania koncentruje się na zagadnieniach handlu międzynarodowego. Przesłanką zainteresowania problematyką handlu międzynarodowego był zawsze strach przed brakiem dóbr zaspokajających podstawowe potrzeby, a także dążenie do dobrobytu i bogactwa. Czynniki te inspirowały z kolei podmioty rynku światowego do walki o korzyści z wymiany. Tym samym handel zagraniczny stał się jednym z obiektywnych czynników różnicujących warunki rozwoju ekonomicznego każdego kraju w aspekcie funkcjonalnym. W zależności od prawidłowości tego rozwoju może być czynnikiem rozwoju gospodarczego lub jego barierą. Współcześnie uczestnictwo w światowym systemie handlu podlega także wpływowi postępującej pod auspicjami GATT/WTO liberalizacji wymiany. Mając na względzie powyższe uwarunkowania o charakterze globalnym, należy pamiętać, że o korzyściach z wymiany, mierzonych obecnie tzw. wartością dodaną, decydują zarówno liczne uwarunkowania, m.in. znajomość regulacji celnych, zasad zawierania umów handlowych, jak i dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwa. Aspekty ekonomiczne wymiany międzynarodowej nie powinny jednak dominować nad społeczno-politycznymi, np. w kontekście handlu uzbrojeniem i kontroli zbrojeń oraz bezpośrednio związanymi z tym zagadnieniami bezpieczeństwa międzynarodowego, będącego bezsprzecznie jednym z ważniejszych priorytetów współczesnego świata.

Część druga opracowania poświęcona jest właśnie współczesnym priorytetom w gospodarce światowej. Na pewno do priorytetów należą wzrost i rozwój gospodarczy.

Biorąc pod uwagę systematykę czynników wzrostu gospodarczego, można wyróżnić ujęcie historyczne oraz ujęcie modelowe. Ujęcie historyczne dotyczy analizy głównych czynników wzrostu gospodarczego, tj. kapitału, ziemi, pracy oraz wiedzy technicznej. Ujęcie modelowe sprowadza się do przeanalizowania czynników bezpośrednich, jak zatrudnienie i wydajność pracy, oraz pośrednich: majątku produkcyjnego, inwestycji i ich efektywności. Ponadto w teorii ekonomii rozdziela się analizę wzrostu gospodarczego od analizy fluktuacji gospodarczych. W ramach teorii wzrostu gospodarczego rozpatruje się w takim przypadku dwie kwestie: źródła fluktuacji oraz czynniki, głównie egzogeniczne, które mogą doprowadzić do złagodzenia wszelkiego rodzaju fluktuacji. Na tym tle rozróżnia się zrównoważony wzrost gospodarczy lub wzrost gospodarczy w otoczeniu równowagi od wzrostu gospodarczego poza równowagą.

W centrum dyskusji od lat pozostaje wpływ postępu technicznego (technologicznego) na funkcjonowanie gospodarki. Jeżeli postęp techniczny jest wynikiem działania czynników ekonomicznych, na ogół za pośrednictwem cen, to naturalną pozycją gospodarki jest równowaga. Jeżeli natomiast postęp techniczny oddziałuje na gospodarkę poprzez impulsy (szoki), to mogą się pojawić istotne fluktuacje, które ostatecznie oddalają gospodarkę od równowagi. W dobie globalizacji postęp techniczny, zwłaszcza w gospodarkach słabiej rozwiniętych, jest pochodną pozyskiwanego przez gospodarkę kapitału zagranicznego, a także wykształconych kadr pracowniczych, m.in. również w ramach adaptowanych zagranicznych systemów zarządzania (np. japoński kaizen) czy migracji zarobkowych wykwalifikowanych specjalistów IT w branży wysokich technologii.

Równie ważnym nurtem rozważań są kwestie wpływu polityki pieniężnej, a ogólniej funkcjonowania rynków pieniężnych i kapitałowych, na wzrost gospodarczy. Przedmiotem szczególnej uwagi powinna być niedoskonałość funkcjonowania rynków finansowych, które są źródłem poważnych fluktuacji gospodarczych. Nie bez znaczenia jest także polityka monetarna państwa oraz badanie zależności między zmiennymi makroekonomicznymi a kursem waluty narodowej do waluty międzynarodowej (euro, dolar itp.).

Globalizacja finansowa i rozwój instrumentów pochodnych często wskazywane są jako przyczyny kryzysów finansowych. Historyczny kontekst dla faktów, które spowodowały narastanie kryzysu zadłużeniowego w ostatnich latach, oddaje analiza przypadku pojedynczego kraju, jakim jest Grecja. Opracowanie zawiera także inne, inspirujące studia przypadków, np. outsourcing w Indiach, sektor motoryzacyjny w Chinach, biznes medialny. Porusza także ważne dla rozwoju gospodarczego kwestie rynku żywnościowego, inicjatyw klastrowych, sieci w gospodarce czy współpracy gospodarczej Chin i Unii Europejskiej.

Dla współczesnych stosunków międzynarodowych bardzo ważny jest również dyskurs toczący się wokół kwestii *global governance*. Artykuł pt. *Gdyby burmistrzowie zarządzili gospodarką światową. Ocena koncepcji B.R. Barbera z perspektywy ekonomii międzynarodowej* jest ciekawym głosem w tej kwestii, zwłaszcza że idea *global governance*, choć wciąż pozbawiona konkretnych ram, jest obecna w strategiach państw, które w XXI wieku silnie zaznaczają swoją globalną obecność. Dla niektórych państw (Stany Zjednoczone, Japonia, Rosja) odniesienie się do konieczności tworzenia nowego, globalnego ładu to konieczność redefinicji swojej pozycji w światowej polityce i gospodarce, dla innych, szczególnie dla Chin, to wymóg zdefiniowania swoich priorytetów w tym zakresie. Ponieważ państwa te są najważniejszymi aktorami na arenie międzynarodowej, ich postawa wobec zjawiska globalnego kierowania jest zasadnicza dla kwestii ekonomicznych, społecznych i politycznych współczesnego świata.

Małgorzata Domiter

Katarzyna Kupczyk

KN Cargo KMSG
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: katarzyna.kupczyk1@gmail.com

STRATEGIA DUALNA W BIZNESIE MEDIALNYM I JEJ SKUTECZNOŚĆ NA WYBRANYM PRZYKŁADZIE

DUAL STRATEGY IN MEDIA BUSINESS AND ITS EFFECTIVENESS ON THE SELECTED EXAMPLE

DOI: 10.15611/2016.448.11

JEL Classification: L82, F23

Streszczenie: W artykule omówiono tematykę internacjonalizacji i globalizacji mediów we współczesnej gospodarce światowej. W szczególności zwrócono uwagę na cztery ponadnarodowe strategie, jakie mogą być wdrażane przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w sferze międzynarodowego biznesu medialnego. Zajęto się dokładniejszą analizą jednej z takich strategii – strategii dualnej, zwanej również hybrydową. W polskich warunkach strategia ta okazuje się bowiem najbardziej efektywna – to znaczy przynosząca największe przychody dla realizujących ją podmiotów. Badania oparto na analizie skuteczności wdrożenia tej strategii w polskiej filii niemieckiego koncernu wydawniczego Motor-Press International/Motor-Press Stuttgart – Motor-Press Polska. W tym przypadku strategia ta okazała się najbardziej korzystna dla firmy.

Słowa kluczowe: media, internacjonalizacja, globalizacja, strategia dualna.

Summary: The article issues concern the internationalisation and globalisation of media in the modern global economy. In particular, attention was drawn to the four transnational strategies, which may be implemented by entities operating in international media business area. One of these four approaches – dual strategy also known as hybrid – was analysed more closely. In the Polish conditions it appears most effective, that is, it generates the highest level of revenues for entities. The research was based on the analysis of the effectiveness of implementation of that approach in Polish subsidiary of German international publishing company Motor-Press International/Motor-Press Stuttgart – Motor-Press Poland. In the present case, mentioned strategy proved to be the most advantageous.

Keywords: media, internationalisation, globalisation, dual strategy.

1. Wstęp

Procesy globalizacji i internacjonalizacji zachodzą w wielu dziedzinach życia. Jedną z nich jest sfera biznesu medialnego, którą można zdefiniować jako ogół działalności gospodarczej dotyczącej wszelkich czynności związanych z obrotem i obróbką informacji – jej zbieraniem, analizowaniem, przetwarzaniem, tworzeniem oraz emisją do odbiorców. Pomijając działalność hobbistyczną, w większości przypadków mamy do czynienia z aktywnością prowadzoną zarobkowo, a więc nie różni się ona od żadnej innej działalności gospodarczej.

Globalizację i internacjonalizację przedsiębiorstw działających w sferze biznesu medialnego można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Pierwsza dotyczy internacjonalizacji i globalizacji informacji, druga – powiązanej z pierwszą – internacjonalizacji i globalizacji działalności medialnej jako takiej. Internacjonalizacja informacji oznacza jej rozpowszechnianie poza granice kraju, w którym pierwotnie powstała [Albarran 2002, s. 13-24]. Zakres, skala, szybkość i charakter tego procesu zależą od treści informacji, czyli tego, czy jej twórca bądź pośrednicy uznają ją za na tyle interesującą dla szerszego, ponadnarodowego grona odbiorców, że od razu skierują ją do rozpowszechnienia w skali międzynarodowej. Globalizację informacji można natomiast zdefiniować jako popularyzację danego komunikatu od razu na poziomie ponadkrajowym, międzynarodowym, w tym nawet ogóln światowym w sposób centralnie zintegrowany i skoordynowany.

Druga sfera internacjonalizacji i globalizacji dotyczy przenoszenia aktywów i zarządzania za granicę, co wiąże się ze wzrostem ryzyka. Powyższe zachodzi w powiązaniu z odpowiednio implementowaną strategią. Może nią być też strategia globalna, oznaczająca centralnie prowadzoną koordynację i integrację działań oraz wysoki stopień unifikacji.

Celem artykułu jest określenie, na ile w polskich warunkach spośród kilku ponadnarodowych strategii internacjonalizacji w sferze biznesu medialnego skuteczna jest strategia dualna, zwana również hybrydową. Artykuł oparto na analizie wewnętrznych materiałów udostępnionych przez polską spółkę zagranicznego koncernu działającego w sferach prasowej i internetowej, wydzielonych tu ze względu na sposób przekazania informacji.

2. Międzynarodowe strategie przedsiębiorstw

W sferze biznesu medialnego, analogicznie jak w innych sferach gospodarki, podmioty mogą stosować odmienne strategie ponadgraniczne [Zorska 2002, s. 155-164]. Są to strategie multilokalna, międzynarodowa, globalna i dualna, wyróżnione ze względu na wzajemne oddziaływanie dwóch czynników – presji na obniżkę kosztów i presji na lokalne dostosowanie. Strategie globalna i transnarodowa mają wiele wspólnych elementów, w tym m.in.: działalność stosujących je przedsiębiorstw w skali całego świata, silną presję na koszty, chęć podniesienia efektywno-

ści z globalnej skali działalności, znaczny stopień zintegrowania i skoordynowania najważniejszych czynności oraz poszczególnych oddziałów. Jedynym zaś, co je różni, jest konieczność uwzględnienia lokalnym wymagań. Czasami ten czynnik może w obecnych warunkach mieć kluczowe znaczenie w odniesieniu przez dany podmiot w ogóle sukcesu na określonym rynku czy we wzroście na tym rynku rentowności prowadzonych operacji.

3. Cechy strategii ponadnarodowych w sferze biznesu medialnego

Strategia multilokalna oznacza, że informacja jest zbierana, analizowana i dystrybuowana na poziomie narodowym [Rymarczyk 2004, s. 81-83]. W przypadku dystrybucji i zbierania informacji bezpośrednio na poziomie międzynarodowym możemy mówić o dystrybucji informacji w internecie, który z definicji jest medium o charakterze globalnym, a jedynymi czynnikami realnie ograniczającymi możliwość rozpowszechniania komunikatów na tym poziomie są język dystrybucji oraz zawartość informacyjna. Język może działać jako czynnik ograniczający w sytuacji, gdy pierwotna informacja została wygenerowana w języku mniej popularnym na poziomie międzynarodowym. W tym kontekście publikacja informacji w języku bardziej popularnym, takim jak angielski, francuski bądź niemiecki, automatycznie oznacza wzrost jej potencjału internacjonalistycznego w zakresie rozpowszechniania. Natomiast w obszarze treści czynnikiem ograniczającym może być zawartość merytoryczna, odnosząca się do lokalnego zjawiska i w efekcie nie-będąca interesującą dla odbiorcy z międzynarodowego rynku medialnego.

Jednocześnie, omawiając strategię multilokalną, należy wskazać na kilka kluczowych elementów dla niej charakterystycznych. Po pierwsze, filia – spółka córka cieszy się bardzo dużą niezależnością, co oznacza, że zakres nadzoru ze strony matki jest niewielki. Po drugie, spółka znajduje się na pełnym własnym rozrachunku, wskutek czego z jednej strony praktycznie nie korzysta z finansowania ze strony matki, ale z drugiej matka, poza określonymi opłatami, zwykle także w dużym stopniu nie nadzoruje jej strony finansowej. Po trzecie, wydawane formaty od początku do końca są przygotowywane na miejscu przez zespół w kraju goszczącym. Może to być lokalny tytuł albo przetłumaczony na język lokalny tytuł międzynarodowego formatu. Relatywnie rzadko wykorzystywane są materiały z rynku międzynarodowego, najczęściej w sytuacji, gdy ich medialna i biznesowa użyteczność na rynku rodzimym jest wysoka.

Strategię tego typu stosuje się, gdy rynek kraju rodzimego jest specyficzny w zakresie wymagań odbiorców, które nie mogą być zaspokojone przez informacje z rynku międzynarodowego i przez bezpośrednie przeniesienie międzynarodowego standardu wydawniczego. Zdarza się, że przygotowanie materiałów na miejscu jest tańsze i bardziej efektywne niż ich przekształcanie i modyfikowanie z rynku międzynarodowego. Podejście to jest wykorzystywane wówczas, gdy przychody uzyskiwane ze sprzedaży tytułów prasowych, wejść na stronę internetową oraz reklamowe

przewyższają koszty. Ponadto w analizie po stronie przychodowej można uwzględnić potencjalne dotacje, które filia otrzymuje od podmiotów w kraju goszczącym. Tego typu zjawisko występuje na wielu rynkach specyficznych z punktu widzenia europejskich i amerykańskich korporacji medialnych. Specyfika najczęściej wynika z powiązanych sfer społecznej, kulturowej oraz religijnej. W pierwszym rzędzie należy tu wymienić państwa muzułmańskie, gdzie m.in. nie ma możliwości przeniesienia zachodnich standardów pism kobiecych.

Druga ze strategii stosowana przez przedsiębiorstwa medialne to, będąca całkowitą odwrotnością podejścia multilokalnego, strategia globalna [Albarran 2002, s. 13-24]. Oznacza głęboko posuniętą, centralnie realizowaną integrację i koordynację poczynań. Niezależność zagranicznych filii jest tutaj poważnie ograniczona. Matka zarządza przepływami finansowymi w układzie międzynarodowym. Elastycznie z punktu widzenia potrzeb podmiotu dobierane są metody transferu zysków, w tym opłaty licencyjne oraz ceny transferowe za materiały prasowe. W biznesie medialnym oznacza to przeniesienie tzw. kalki – kopii centralnej na dany rynek narodowy. Zachowany zostaje międzynarodowy tytuł, pełen layout, a różnice mogą dotyczyć jedynie tłumaczenia artykułów z rynku międzynarodowego na język narodowy i wprowadzania w artykułach niewielkich zmian przystosowujących treść do lokalnych warunków. Nieznaczne modyfikacje polegają na użyciu lokalnych nazw produktów albo pominięciu produktów niedostępnych na wybranym rynku krajowym. Ponadto w podejściu tym możliwe jest również powstawanie niewielkich artykułów pisanych przez lokalnych dziennikarzy. Strategia ta może być stosowana wyłącznie wówczas, gdy na danym obszarze występuje bardzo duża homogenizacja potrzeb odbiorców. Dzięki temu informacja może być dystrybuowana w sposób niezmienny na poziomie ogólnoświatowym, a pewne odmienności nie przejawiają się jako kluczowe bariery w jej odrzuceniu. Informacja taka musi być zatem wystandaryzowana tak, aby mogła trafić do jak największego grona odbiorców. W układzie ogólnoświatowym koszty jej tworzenia należą zatem do relatywnie niewielkich, natomiast ewentualne zyski mogą być znaczne. Powyższe zjawisko zachodzi jednak wyłącznie w przypadku informacji odnoszących się do zjawisk i dóbr, jakie w zbliżonym stopniu interesują odbiorców na całym świecie. Przykładem mogą być media poświęcone oprogramowaniu. W tym też kierunku zmierzają niektóre tzw. media lifestylowe. Dotyczy to między innymi tematyki dotyczącej zdrowego stylu życia. W praktyce jednak skrajna globalizacja prasy zdarza się niezwykle rzadko ze względu na wciąż bardzo duże odmienności w sferach społecznej, politycznej, kulturowej i religijnej.

Trzecim typem strategii jest strategia dualna [Rymarczyk 2004, s. 84]. Polega na umiejętnym i elastycznym połączeniu międzynarodowych standardów z potrzebami lokalnymi. Filia, choć jest centralnie koordynowana i nadzorowana przez matkę, zachowuje pewien konieczny poziom niezależności wynikający z potrzeby spełniania wymogów lokalnych. W takim formacie przenoszenie pełnej informacji, tzw. kalki, jest niemożliwe bądź nieskuteczne, gdyż zostaje odrzucone przez odbiorców. Tym

samym lepsze efekty daje umiejętne połączenie pewnych elementów wystandaryzowanych z elementami o znaczeniu lokalnym – multilokalnym. Takie podejście oznacza więc elastyczne i umiejętne łączenie podejścia multilokalnego z globalnym [Brach 2014]. W praktyce przejawia się ono¹:

- użyciem oryginalnego tytułu, niekiedy tłumaczonego na język lokalny;
- wykorzystaniem części materiałów z wydania oryginalnego, a po przetłumaczeniu dostosowaniem ich do warunków lokalnych przez wprowadzenie informacji o lokalnych zamiennikach, cenach oraz działalności konkurentów. Od czasu do czasu oryginalne artykuły są także modyfikowane co do sposobu wyrażania pewnych treści, tak aby były lepiej przyswajane przez lokalnego użytkownika, który może nie rozumieć pewnych zjawisk i procesów zachodzących w kraju macierzystym. Wynika to zwykle z przyzwyczajeń, systemu wartości czy stylu życia;
- opracowywaniem i przygotowywaniem materiałów na rynku rodzimym w całości, z uwzględnieniem lokalnych realiów, wymagań i potrzeb.

Takie zróżnicowane podejście odpowiada zatem strategii Prahalada i Doze'a brzmiącej „Think global, act local” [Prahalad, Doz 1999, s. 38]. Zgodnie z nią filie starają się dostosować tzw. uniwersalną kalkę międzynarodową do swoich lokalnych potrzeb. Objawia się to [Ott, Mack 2014, s. 52-57]:

- utrzymaniem ogólnoświatowej marki, czasami tłumaczonej na język narodowy, oraz ogólnym standardem tzw. layoutu;
- przystosowywaniem tekstów z rynku międzynarodowego do lokalnych potrzeb przez lokalnych dziennikarzy;
- powstawaniem artykułów na miejscu, lokalnie, od początku do końca tworzonych przez lokalnych dziennikarzy, uwzględniających lokalne potrzeby i uwarunkowania, z zachowaniem obowiązujących standardów wydawniczych;
- możliwością częściowej zmiany tematyki, jeśli takie są potrzeby i wymagania rynku lokalnego, ale przy zachowaniu generalnego standardu wydawniczego dotyczącego określonego tytułu.

Zdolność do umiejętnego połączenia często globalnej marki i standardów z lokalnymi potrzebami może oznaczać dla wdrażającego tę strategię podmiotu możliwość osiągnięcia konkretnych korzyści. Przede wszystkim umożliwi wykorzystanie nieraz międzynarodowego czy już globalnego zasięgu danej marki oraz jej pozycji w połączeniu z potrzebami lokalnymi. Te ostatnie pozostają nieraz silnie uzależnione od specyfiki konkretnego rynku, gdyż, mimo dokonujących się zmian społecznych i czasami narzucanej, również przez media, unifikacji, ludzie coraz częściej chcą podkreślać swoją odmiennność w kwestii zachowań, poglądów, trybu

¹ Ta część rozdziału powstała na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych: http://www.academia.edu/1074473/Multinational_media_companies_in_a_European_context oraz <http://www.globalissues.org/article/159/media-conglomerates-mergers-concentration-of-ownership> A.Shah (dostęp: 25.02.2016).

i sposobu życia i żądają poszanowania tego przez media. W efekcie przejście przez szereg mediów drukowanych do poziomu czysto globalnego, silnie zintegrowanego, skoordynowanego, ale i unifikowanego zazwyczaj okazuje się trudne. Zdecydowanie łatwiej da się to osiągnąć w sferze internetowej, gdzie znacznie prościej i taniej można wprowadzać oraz podmieniać treści, w tym te opublikowane w przeszłości. Takie zmiany mogą być dokonywane w każdym momencie od daty pierwotnej publikacji. Wskutek powyższego obecnie wiele tradycyjnych wydawnictw prasowych oraz stacji telewizyjnych i radiowych posiada dedykowane serwisy internetowe. W ostatnich latach nasiliło się zjawisko łączenia mediów drukowanych i internetowych jako kanałów uzupełniających się. Sprzyja to szybszemu zachodzeniu internacjonalizacji i globalizacji w zakresie przekazywania informacji pierwotnie dedykowanej określonemu gronu odbiorców z określonego rynku. W rezultacie coraz częściej media przekazują i prezentują informacje w sposób wielokanałowy.

W efekcie strategia dualna wydaje się strategią optymalną w europejskich warunkach przy wszystkich obecnych uwarunkowaniach, z jednej strony prowadzenia działalności gospodarczej jako takiej w sferze biznesu medialnego w układzie międzynarodowym, z drugiej występujących ograniczeń po stronie odbiorców. Badania przeprowadzone przez jedno z polskich wydawnictw wykazało kilka ciekawych zjawisk. Przede wszystkim po okresie przemian z lat 1989-1990 Polacy zachłyszli się zachodnim stylem życia i bardzo łatwo przejmowali zachodnie wzorce. Za tą unifikacją kulturową i społeczną stały też zachodnie koncerty medialne. W ten sposób na polski grunt przeniesiono kalki pism kobiecych. Niemniej doprowadziło to do kuriozalnych sytuacji – w tzw. tanich kalkach publikowano treści niemające wiele wspólnego z polskimi realiami, ponieważ proponowane produkty nie zawsze były dostępne na rynku albo miały zbyt wysoką cenę. Nastąpiła wówczas pewna sprzeczność – grupie odbiorców docelowych proponowano produkty, na które nie było ich stać. Niemniej proponowano je, ponieważ tak wychodziło dla wydawcy taniej. Z drugiej jednak strony bogacące się polskie społeczeństwo w coraz większym stopniu stać na kupno wielu towarów uważanych kiedyś za luksusowe. Poza tym społeczeństwo to stawia także na większe zróżnicowanie, a nawet, po wspomnianym zachłysznięciu się Zachodem, następuje większy zwrot w kierunku wartości tradycyjnych i narodowych (kuchnia polska, slow food itp.). Badania dowiodły w takim razie, że przejmowanie pełnych kopii tzw. kalek może się okazać nieskuteczne bądź mniej skuteczne niż proponowanie przekazu medialnego będącego przekazem dualnym – inaczej hybrydowym, tzn. łączącym pewne elementy wystandaryzowane z elementami lokalnymi.

4. Strategia dualna w sferze biznesu medialnego

Analiza dokonywana w tej części artykułu wymaga jednoznacznego zdefiniowania pojęcia „hybrydyzacja mediów”. Pojęcie to bowiem w sferze biznesu medialnego funkcjonuje i może być rozpatrywane na dwóch płaszczyznach.

Pierwsza odnosi się do wykorzystania różnych mediów do przekazania w sposób zsynchronizowany określonej, jednolitej informacji [Małachowski 2008, s. 221-233]. Taka hybrydyzacja oznacza więc zintegrowane wykorzystanie telewizji, radia oraz internetu przy możliwym wsparciu ze strony mediów drukowanych. Zjawisko to jest też określane jako tzw. konwergencja mediów, która implikuje pojawienie się mediów kombinowanych wykorzystujących tradycyjne oraz nowe media w przekazywaniu komunikatu w bardziej efektywny sposób².

Druga płaszczyzna hybrydyzacji oznacza natomiast dualizację w zakresie przekazywania informacji, tzn. łączenie treści zapożyczonych z zagranicy z treściami powstałymi w kraju, wliczając w to konieczne dogłębniejsze przereklamowanie zagranicznego tekstu bazowego. Wyrażenia te mogą więc być stosowane zamiennie, gdyż odnoszą się do połączenia międzynarodowych standardów – kalek z lokalnymi wymaganiami. Strategia taka polega zatem na elastycznym dostosowywaniu międzynarodowego formatu do lokalnych potrzeb. Wówczas z rynku międzynarodowego najczęściej pochodzi tytuł medium z możliwym tłumaczeniem na rynek lokalny oraz wykorzystywane są niektóre artykuły znajdujące się w tzw. międzynarodowym poolu – zasobie artykułów. Ponadto tłumaczenia zostają wyraźnie dostosowane do warunków lokalnych. Oznacza to, że treści nie są wprowadzane na zasadzie kalki, lecz przyjmują formę artykułów hybrydowych, inaczej dualnych, łączących zagraniczną bazę z dostosowaniem lokalnym. Ponadto nieraz zdarza się, iż artykuł z rynku międzynarodowego stanowi jedynie inspirację do napisania analogicznego tekstu na rynek lokalny. W tym podejściu materiał zdjęciowy pozyskiwany jest najczęściej z międzynarodowych zasobów zdjęciowych wydawnictwa. Dotyczy to m.in. zdjęć artystycznych, których lokalne wykonanie mogłoby się okazać zbyt drogie. Oprócz korzystania z fotografii pochodzących z bazy wydawnictwa istnieje jeszcze możliwość kupna materiałów w ramach licencji z międzynarodowych baz zdjęć, takich jak m.in. shutterstock.com, będących wystandaryzowaną kalką wykorzystywaną przez korporacje medialne na całym świecie.

Treści publikowane w przestrzeni internetowej dostosowywane są do lokalnych wymagań z uwzględnieniem potrzeb narodowego czytelnika oraz z wykorzystaniem słów kluczowych mających zapewnić artykułom wysoką pozycję w wynikach wyszukiwania w popularnych wyszukiwarkach internetowych. Jednym z obiektywnych narzędzi pomiaru skuteczności dotarcia do czytelnika i jego percepcji jest narzędzie Google Analytics³. Program mierzy efektywność działań polegających na kierowaniu ruchu na stronę oraz m.in. dostarcza informacji o aktywności użytkowników, o średnim czasie generowania ruchu na stronie przez jednostkowego użytkownika,

² Ta część rozdziału powstała na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej <http://thebusinessstimes.com/what-exactly-is-hybrid-media> (dostęp: 28.02.2016).

³ Ta część rozdziału powstała na podstawie informacji zawartych na stronie internetowej http://www.google.com/analytics/#?modal_active=none (dostęp: 3.03.2016).

stopniu zainteresowania odbiorców publikowaną treścią, wolumenie odsłon strony oraz poziomie funkcjonalności serwisu.

5. Przypadek polskiego biznesu medialnego

Na przykładzie wydawnictwa Motor-Press Polska – polskiej filii niemieckiej grupy wydawniczej Motor-Press Stuttgart, autorka⁴ dokonała badań mających na celu sprawdzenie stopnia skuteczności wdrożonej strategii dualnej w przedsiębiorstwie medialnym. Ze względu na rodzaj prowadzonych badań zastosowane zostały dwie metody badawcze, tj. ilościowe oraz jakościowe. Narzędziem pomiaru w przypadku sfery internetowej był program Google Analytics. Badania wykonywane są od ponad roku i dotyczą zamieszczania w sieci artykułów czasopism „Women’s Health” oraz „Men’s Health”, które to artykuły sklasyfikowane są jako tzw. lifestylowe. Zostały one włączone w badania, gdyż tematyka związana z tzw. zdrowym trybem życia jest w znacznym stopniu zhomogenizowana w układzie międzynarodowym. W efekcie w krajach i na obszarach o tzw. zachodniej kulturze, takich jak Ameryka Północna, Ameryka Południowa, Australia, Europa Zachodnia oraz częściowo Rosja, istnieje możliwość przenoszenia kalki. Badanie dotyczyło, na ile te kalki można przemieścić bez zmian, a na ile konieczne są modyfikacje. Jest to istotne, ponieważ wolumen wejść na stronę określa wpływy reklamowe. Z punktu widzenia biznesowego zaistniała więc możliwość uzyskania odpowiedzi na pytanie: czy zwiększone koszty przerabiania artykułów z rynku międzynarodowego, nie tylko wynikające z ich tłumaczenia, ale przede wszystkim stanowiące pochodną znacznego dostosowania lokalnego – głębokiego i szerokiego preredagowania, polegającego na zamianie nazwy produktów, zamianie fragmentów, a nawet w skrajnych przypadkach napisania artykułu od nowa, co wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów, są opłacalne – tzn. na ile te koszty są niższe niż uzyskiwane wyższe wpływy reklamowe wskutek tego preredagowania. Bez tego preredagowania te wyższe czy dodatkowe przychody nie byłyby mianowicie możliwe do uzyskania. Ponadto lokalne preredagowania musiały być dokonywane elastycznie, co oznaczało dostosowanie lokalne artykułu po artykule, tematu po temacie oraz fragmentu po fragmencie. Jak podkreślono, pracę tę mógł jedynie dobrze i biznesowo skutecznie wykonać zespół redakcyjny na miejscu, znający rodzime realia życia, kulturę, lokalne produkty itd. Bazę do porównań stanowiło zestawienie wpływów i wejść z artykułów preredagowanych z artykułami kalkami tłumaczonymi w danym czasie. Należy przy tym jednoznacznie podkreślić, iż nie porównywano liczby unikatowych wejść na stronę z danym tym samym artykułem – równocześnie przeniesionym jako kalka oraz preredagowanym w Polsce, przy zachowaniu w obu przypadkach tego samego tytułu. Z naukowo-badawczego punktu widzenia byłoby to jak najbardziej uzasadnione, ale

⁴ Firma nie wyraziła zgody na prezentację danych szczegółowych ze względu na ochronę informacji handlowych i niejawnych.

ze względów czysto proceduralnych nie zaistniała możliwość publikacji w tym samym czasie obu artykułów na tej samej stronie. Te zapożyczenia uzupełniało pisanie artykułów od podstaw przez krajowy zespół redakcyjny. W badaniach tych uzyskano następujące wyniki:

- liczba unikatowych wejść zależy od pozycjonowania wybranych słów kluczowych;
- liczba unikatowych wejść zależy od tematyki podejmowanej w danym artykule;
- zauważalna była tendencja, w której wybrane kalki – tzw. czyste tłumaczenia amerykańskie, uzyskiwały przeciętnie nieco niższe wejścia niż analogiczne polskie artykuły ze względnie wyższą liczbą unikatowych wejść. Ponadto średni czas przebywania unikatowego użytkownika na stronie z przeredagowanym w Polsce artykułem był dłuższy niż w przypadku artykułu kalki⁵. W efekcie zamieszczanie artykułów przeredagowywanych na miejscu, wiążąc się z większą liczbą unikatowych odsłon i dłuższym przebywaniem czytelników na stronie, zazwyczaj oznaczało wyższe wpływy reklamowe. Wpływy te znacznie przekraczały ponoszone dodatkowe koszty wynikające z potrzeby dostosowania lokalnego.

Podobne zmiany zaszły w odniesieniu do innych, tym razem już drukowanych tytułów wydawanych przez Motor-Press Polska i należących do tzw. prasy motoryzacyjnej. Pierwsze krajowe wydanie miesięcznika „Auto Motor und Sport”, jakie w 1991 roku ukazało się pod licencyjną marką „Auto International”, w całości opierało się na oryginalnych niemieckich tekstach. Obecnie „Auto Motor i Sport”, będący licencyjną kopią „Auto Motor und Sport”, w zakresie objętości wykorzystuje teksty niemieckie w 30-40%. Tłumaczone są głównie drogie i skomplikowane treści. Do tego dochodzi tłumaczenie sprawozdań z różnego rodzaju imprez, takich jak targi, wystawy, spotkania, wyścigi czy rajdy.

Kolejny przykład skuteczności zastosowania strategii dualnej stanowi inny tytuł należący do tzw. prasy motoryzacyjnej, ale poświęconej drogowemu transportowi osobowemu i towarowemu – „Ciężarówka i Autobusy”, ukazujący się jako licencyjne wydanie niemieckiego miesięcznika „Lastauto Omnibus”. Pierwszy numer, który wszedł na rynek na przełomie marca i kwietnia 2005 roku, w całości opierał się na tłumaczeniu niemieckich tekstów. W następnych numerach zawartość treści tworzonych w Polsce sukcesywnie wzrastała. Od czterech lat magazyn w ogóle nie korzysta z zagranicznych tekstów, a jedynie z materiałów w całości od początku do końca przygotowanych przez krajowy zespół redakcyjny. Jako przyczyny powyższego wskazano⁶:

- odmienność realiów przeprowadzania testów samochodów;
- odmienność warunków prowadzenia biznesu transportowego w obu krajach – inne realia: koszty, ceny (ich wielkość, struktura itd.);

⁵ Szczegółowe dane otoczone są tajemnicą handlową i nie mogą zostać przytoczone.

⁶ Informacje zostały pozyskane przez autorkę od redaktora naczelnego tytułu.

- niekiedy odmienność końcowych specyfikacji dostępnych pojazdów, co czyniło niemieckie testy samochodów bezwartościowymi w Polsce (brak przełożenia na wpływy reklamowe);
- konieczność ponoszenia opłat autorskich za wykorzystane teksty i zdjęcia, po dodaniu kosztów tłumaczenia z języka obcego przewyższających koszt napisania analogicznego co do treści i objętości artykułu przez polskiego dziennikarza od 1,5 do nawet 2,5 razy (koszty te zmieniały się wraz ze zmianą kursu EUR/PLN, podczas gdy krajowym dziennikarzom od lat gaże niemal w stałej wysokości są wypłacane w rodzimej walucie);
- konieczność dokonywania nieraz znacznych zmian w oryginalnych niemieckich tekstach. Modyfikacje te niekiedy okazywały się na tyle czasochłonne, że ich koszty były równe kosztom zlecenia napisania materiału na dany temat od podstaw w kraju. Koszty wykorzystania zagranicznej podstawy rosły jeszcze na skutek potrzeby zapłacenia za nią tantiemów – za bazowy tekst i zdjęcia – zagranicznemu autorowi;
- konieczność uwzględniania przez materiały napisane w kraju potrzeb i wymogów krajowych odbiorców.

Co istotne, powyższe znalazło odzwierciedlenie nie tylko w liczbie czytelników, ale i w informacjach zwrotnych otrzymywanych od reklamodawców oraz w zawieranych z nimi kontraktach reklamowych. Utrzymywała się relatywnie wysoka liczba czytelników, wyższe niż w przypadku czystych tłumaczeń – kalek były wpływy reklamowe, a przy tym dochodziło do pewnej redukcji kosztów autorskich.

6. Wnioski

Na podstawie zaprezentowanych informacji wykazano, że w analizowanym przedsiębiorstwie działającym w sferze biznesu medialnego strategia dualna okazała się bardziej efektywna. Tej efektywności dowiodła na dwóch płaszczyznach powiązanych ze sobą. W ramach pierwszej podejście takie pozwala zaspokajać potrzeby lokalnych czytelników w oparciu o dualnie tworzony materiał zawierający tyle wystandardyzowanych źródeł, ile jest przydatne. Materiał ten jest następnie uzupełniany o treści powstałe na miejscu albo w niektórych przypadkach cechuje się dominującą częścią takiej zawartości i tym samym w pełni uwzględniającej lokalne realia społeczne, kulturowe itp.

Druga płaszczyzna ma już wymiar czysto biznesowy, ponieważ każde przedsięwzięcie musi być rentowne. Taką rentownością powinny również cechować się przedsięwzięcia realizowane przez podmioty z udziałem kapitału zagranicznego z wykorzystaniem materiałów zagranicznych. Ta rentowność w przypadku implementacji strategii dualnej zostaje zapewniona, gdyż:

- pobierane materiały z rynku międzynarodowego dotyczą tematów uniwersalnych, jakie mogą też zainteresować międzynarodowego odbiorcę;

- pobierane są materiały, których koszt wytworzenia w kraju byłby wyższy niż koszt dostępu do międzynarodowych baz zasobów materiałów (teksty, zdjęcia);
- zawartość uzupełniająca i zastępująca powstała w kraju pozwala w optymalny lub suboptymalny sposób dostosowywać wystandaryzowaną kalkę do lokalnych potrzeb;
- materiały powstałe w kraju niczym nie różnią się od materiałów powstających u lokalnych rywali stosujących strategię multilokalną ze względu na zasięg swojego działania ograniczony zazwyczaj do tego rynku lokalnego;
- skuteczność takiego podejścia dostrzegają reklamodawcy, co znajduje odzwierciedlenie w liczbie pozyskiwanych reklam oraz ich cenach w porównaniu z lokalnymi konkurentami;
- obiektywnymi wyznacznikami skuteczności są liczba czytelników, zasięg mierzony przez narzędzie Google Analytics oraz realne wpływy reklamowe.

Literatura

- Albarran A.A., 2002, *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*, Iowa State Press, Ames.
- Brach J., *Media, w tym ekonomiczne, w procesach internacjonalizacji i globalizacji – implikacje dla Polski*, referat habilitacyjny, prezentacja, materiały niepublikowane, 10 marca 2014, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- <http://thebusinessstimes.com/what-exactly-is-hybrid-media>.
- http://www.academia.edu/1074473/Multinational_media_companies_in_a_European_context.
- <http://www.globalissues.org/article/159/media-conglomerates-mergers-concentration-of-ownership>.
- http://www.google.com/analytics/#?modal_active=none.
- Małachowski A., 2008, *Konwergencja i hybrydyzacja mediów komunikacji*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Materiały wewnętrzne spółki Motor-Press Polska.
- Ott L.B., Mack L.R., 2014, *Critical Media Studies*, Wiley Blackwell, Pondicherry.
- Prahalad C.K., Doz Y.L., 1999, *The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision*, Free Press, London.
- Rymarczyk J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Zorska A., 2002, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.