

**Waldemar Tyc**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# **EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA WIELKOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW MEDIALNYCH**

## **Wprowadzenie**

Problemem badawczym podjętym w opracowaniu są zmiany w przemyśle medialnym. Teza główna sprowadza się do stwierdzenia, że podstawowym czynnikiem przeobrażeń w skali i zakresie działalności przedsiębiorstw medialnych jest dekompozycja linearnego łańcucha wartości, spowodowana głównie digitalizacją produktów medialnych i konwergencją w przemyśle medialnym.

Podstawą wyodrębnienia przedsiębiorstw medialnych jest rodzaj oferowanych dóbr i usług będących w znaczeniu substancjonalnym: obrazem, słowem lub dźwiękiem. Desygnaty te tworzą treści medialne, które mogą być wytwarzane w sensie produkcyjnym, gromadzone (przechowywane), zestawiane i dystrybuowane. Przedsiębiorstwa medialne reprezentują szerokie spektrum różnego rodzaju przedsięwzięć gospodarczych, stąd też w tym pojęciu mieści się indywidualny wydawca gazety w wersji online, jak i wielkie korporacje ponadnarodowe o światowym zasięgu działania i wysokim kapitale. Zdecydowana większość firm medialnych stanowi przedsięwzięcia gospodarcze nastawione na zysk, a co za tym idzie mają one charakter komercyjny. Równolegle w sektorze mediów funkcjonują przedsiębiorstwa nienastawione na zysk, np. media publiczne, media religijne, media organizacji politycznych i społecznych, których celem jest rozpowszechnianie cenionych przez te podmioty wartości. Ta dychotomia w zakresie określenia podstawowej funkcji celu stanowi istotne, choć nie jedyne, ograniczenie dla analizy ekonomicznej tych podmiotów, a co za tym

idzie odpowiedzi na pytanie dotyczące ekonomicznie uzasadnionych rozmiarów wielkości przedsiębiorstwa (medialnego) na gruncie ortodoksji ekonomicznej<sup>1</sup>.

Produkty medialne należą do sfery dóbr kultury, co sprawia, że z punktu widzenia ekonomii zachowują cechy szczególne. Proces produkcji jest w istocie procesem reprodukcji (kopi) pewnej jednostki zawartości, zaś liczba kopii jest trudna do określenia w trakcie procesu produkcji. Każdy dodatkowy widz odbiera coś, co można uznać za kolejną kopię pewnego oryginału, którym może być transmisja na żywo jakiegoś wydarzenia. Tak więc koszt produkcji nie jest zdeterminowany liczbą odbiorców i wynosi tyle samo, jeżeli program ogląda tyśiąc lub milion osób. Wytworzenie programu potraktować zatem można w kategoriach kosztów stałych, zaś pozyskanie nowego widza nie zwiększa dotychczas poniesionych kosztów produkcji. Oznacza to, że poniesiony koszt wytworzenia nie zmienia się, gdy liczba jego użytkowników rośnie lub się zmniejsza, czyli koszt krańcowy wynosi zero. Jest to coś diametralnie innego od praktyki przedsiębiorstw wytwarzających inne rodzaje dóbr, gdzie wytworzenie kolejnego dobra wymaga zużycia czynników wytwórczych, co przekłada się na wzrost kosztów krańcowych. Czy zatem przy produkcji medialnej działa prawo nieproporcjonalnej wydajności czynników wytwórczych opisane funkcją produkcji? Czy działa prawo malejących przychodów i czy krzywa krótkookresowych kosztów przeciętnych ma kształt litery U? Odpowiedź w tym przypadku nie może być jednoznaczna, gdyż wymaga dokładnego określenia rodzaju i technologii wytwarzania oraz dystrybucji produktu medialnego. Dodatkowo, w dobie cyfryzacji i Internetu mamy do czynienia z produktami zbudowanymi z bitów, a nie z atomów, jak to ma miejsce w gospodarce ery przemysłowej.

Choć neoklasycznej teorii zarzuca się „aspektowość” z uwagi na redukcjonizm i monokauzalizm, choćby z uwagi na pominięcie w modelu optymalizacji wielkości przedsiębiorstwa wpływu instytucji czy też kultury, to stanowi ona

---

<sup>1</sup> Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące optymalnych rozmiarów przedsiębiorstwa czy też szerzej zakresu działalności gospodarczej stanowi stałe wyzwanie dla ekonomistów. Stąd też problem wielkości przedsiębiorstwa jest przedmiotem rozważań ekonomicznej teorii przedsiębiorstwa, dla której punktem odniesienia jest teoria neoklasyczna sformułowana na gruncie nurtu subiektywno-marginalistycznego. Głosi ona, że kiedy proces produkcji pociąga za sobą korzyści skali, czyli kiedy wraz ze wzrostem produkcji (rozumianego jako wzrost wielkości przedsiębiorstwa) następuje spadek kosztu przeciętnego lub też kiedy wraz ze wzrostem produkcji koszty całkowite rosną mniej niż proporcjonalnie wzrost skali przedsiębiorstwa jest uzasadniony. Kiedy koszty przeciętne maleją, to koszty krańcowe maleją zawsze szybciej a kiedy koszty przeciętne rosną, to koszty krańcowe rosną szybciej. Ostatecznym argumentem na rzecz zwiększenia wielkości przedsiębiorstwa jest jednak zyskowność produkcji, co będzie miało miejsce wówczas, gdy utargi krańcowe będą wyższe niż krańcowe koszty. Punkt ich zrównania wyznacza optymalną wielkość produkcji traktowaną zarazem jako optymalną wielkość przedsiębiorstwa.

wyjściowy model eksplantacyjny: dlaczego jedne przedsiębiorstwa powinny być (są) małe, a inne wielkie? Warto jednak podkreślić, że myśl ekonomiczna dostarcza licznych uzupełniających koncepcji wyjaśniających przyczyny kształtujące wielkość przedsiębiorstwa umocowanych w:

- zmianach koniunktury gospodarczej i przebiegu cyklu koniunkturalnego,
- procesach akumulacji kapitału, rozwoju rynków finansowych i dostępie do źródeł finansowania działalności,
- postępie technicznym i technologicznym oraz wprowadzaniu innowacji,
- dostępie do czynników wytwórczych i ich jakości,
- otwartości rynków i polityce gospodarczej,
- czynnikach natury organizacyjno prawnej i własnościowej.

Te „różne przyczyny” zmian wielkości przedsiębiorstwa znajdują swoją egzemplifikację w alternatywnych modelach wyjaśniających funkcjonowanie przedsiębiorstw<sup>2</sup>, mających komplementarny charakter wobec modelu neoklasycznego.

Celem opracowania jest konceptualizacja i wyjaśnienie ekonomicznych uwarunkowań mających wpływ na wielkość przedsiębiorstw medialnych. Konceptualizacja ekonomicznych uwarunkowań nie może jednak abstrahować od dynamiki zmian technologicznych, instytucjonalnych i kulturowych rozwoju przemysłu medialnego, gdyż to one stanowią właściwy kontekst dla zrozumienia konieczności ekonomicznych dostosowań przedsiębiorstw działających na rynku mediów.

## 1. Media i przedsiębiorstwa medialne

Bez względu na charakter i wykorzystywane technologie medialne, wszystkie media mają do spełnienia dwie funkcje: misji społecznej i komercyjną. Dualizm mediów polega więc na jednoczesnym oferowaniu tego samego produktu na dwóch różnych rynkach, a mianowicie na rynku medialnym i rynku reklam. Ten sam produkt może być oferowany odbiorcom za darmo bądź za opłatą. Wpływy z opłat za korzystanie z zawartości mediów mogą być dla nadawcy wystarczającym źródłem przychodów, a co za tym idzie nie zmuszać go do korzystania z przychodów z reklam. Opłata daje gwarancję, że odbiorca nie będzie

---

<sup>2</sup> Na przykład w modelach: menedżerskim, behawioralnym ewolucyjnym czy też w modelach wyrastających z teorii kosztów transakcyjnych, teorii praw własności i teorii kontraktów.

zmuszony do oglądania reklam. Częściej jednak oferent medialny nie wymaga od odbiorcy bezpośredniego zakupu treści, co pozbawia nadawcę przychodów ze sprzedaży. Stąd też głównym źródłem finansowania działalności stają się przychody z reklam. Stwierdzić więc można, że przedsiębiorstwa medialne znajdują się pomiędzy nadawcą a odbiorcą treści, działając tym samym na dwóch rynkach: nadawcy i odbiorcy. Oferta przedsiębiorstw medialnych skierowana jest więc do widzów, słuchaczy czy czytelników, jak również do podmiotów będących nadawcami informacji publikowanej w mediach, a więc: agencji reklamowych, public relations czy producentów określonych dóbr i usług. Produktem firm medialnych jest więc treść (informacja) kupowana lub wytwarzana dla audytorium, jak również możliwość dostępu do określonego audytorium, która jest nabywana przez podmioty będące nadawcą komunikatów (treści) emitowanych przez media<sup>3</sup>. Uznać jednak należy, że głównym produktem oferowanym przez przedsiębiorstwa medialne nabywcom informacji jest dostęp do audytorium danego środka przekazu, zaś cena jaką są gotowi zapłacić za ów dostęp uzależniona jest od cech i wielkości potencjalnego audytorium. R.G. Picard stwierdził, że media sprzedają reklamodawcom dostęp do publiczności<sup>4</sup> i, jak trafnie zauważył T. Kowalski, audytoria są podstawową walutą firm medialnych, zaś podstawowym elementem stosunku wymiennego zachodzącego między mediami a reklamą jest handel odbiorcami mediów<sup>5</sup>.

Przedsiębiorstwa medialne nie działają na rynku w sposób autonomiczny, lecz z uwagi na specyfikę działalności tworzą sieć wzajemnych zależności, złożonych relacji natury konkurencyjnej i komplementarnej oraz wspólnych interesów z przedsiębiorstwami działającymi praktycznie na wszystkich rynkach. Chodzi tu w głównej mierze o działalność reklamową oraz tworzenie oraz udostępnianie infrastruktury technicznej i wciąż nowych narzędzi wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa medialne. Konkurencja, z którą mają do czynienia przedsiębiorstwa medialne ma wymiar intramedialny, dotyczący rywalizacji z przedsiębiorstwami tego samego typu (np. stacje radiowe, kanały telewizyjne czy czasopisma), jak też intermedialny związany z konkurencją między różnymi typami mediów (np. telewizja i radio).

---

<sup>3</sup> T. Kopczyński: Produkt przedsiębiorstwa medialnego – istota i implikacje w zakresie zarządzania. W: Prawne, ekonomiczne i polityczne aspekty funkcjonowania mediów i kreowania ich wartości. Red. P. Dudek, M. Kusia. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 218.

<sup>4</sup> R.G. Picard: Media Economics. Concepts and Issues. Sage, London 1989, s. 18.

<sup>5</sup> T. Kowalski, B. Jung: Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 30.

Od ponad stu lat zauważyć można stały schemat rozwoju rynku mediów oparty na zasadzie: technologia daje i technologia odbiera, jednak sama zawsze bierze wszystko. Innowacje techniczne na rynku mediów sprawiają, że powstają nowe produkty, nowe przedsiębiorstwa i segmenty przemysłu medialnego. Równoległe zmiany te powodują erozję i upadek istniejących przedsiębiorstw, załamanie określonych segmentów rynków medialnych oraz konieczność zmian modeli biznesowych. Niesie to za sobą dynamiczne zmiany relacji społecznych, gospodarczych i kulturowych w kontekście rozwoju nowych mediów, w tym powstawania nowych „środowisk medialnych” (tabela 1).

Tabela 1

## Transformacja środowiska medialnego

| „Stare” środowiska medialne   | „Nowe” środowiska medialne  |
|---|---|
| Media analogowe   | Media cyfrowe   |
| Odrębne media<br>(prasa drukowana, media elektroniczne<br>– radio, telewizja, komputer) | Konwergencja mediów<br>(przemysłowa, technologiczna, rynków,<br>prawna, treści) |
| Korporacje  | Sieci   |
| „Żywa” kultura  | „Wirtualna” kultura   |
| Państwa narodowe  | Globalizacja  |
| Dziennikarstwo jako zawód   | Blogowanie i media amatorskie   |

Źródło: T. Flew: Media globalne. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 29.

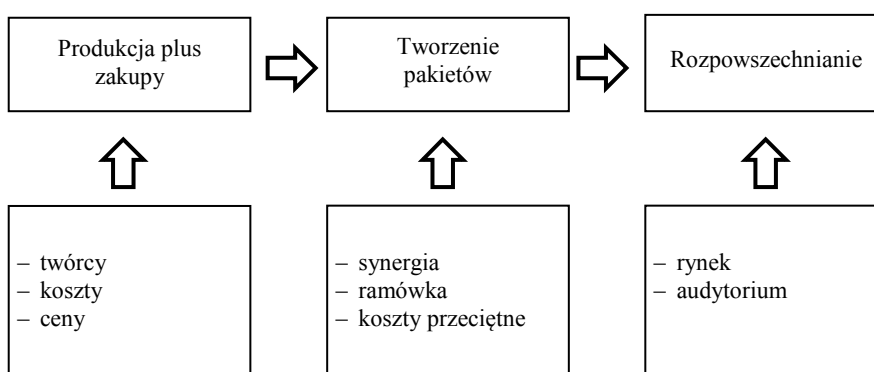
W ostatnich latach transformacja rynku mediów odpowiada dynamice powstawania nowej gospodarki opartej na technologiach informatycznych. Szczególne znaczenia nabrała cyfryzacja i Internet. Podczas gdy wcześniejsze innowacje techniczne po prostu naśladowały dawne techniki i procesy, to cyfryzacja i Internet stworzyły rewolucyjne i nie znane wcześniej możliwości zmian na rynku mediów, a w szczególności ich konwergencję.

## 2. Dekompozycja medialnego łańcucha wartości

Historia gospodarcza dowodzi, że typowym modelem struktury przedsiębiorstwa medialnego były duże, zintegrowane pionowo korporacje. Supremacja dużych przedsiębiorstw wynikała z ich zdolności do zmian w technologii pro-

dukcji i związanych z nimi innowacjami produktowymi. Sposób powiązania zmian technologicznych ze zmianami wielkości przedsiębiorstwa N. Rosenberg i L. Birdzell określili pojęciem „odwrotnej przyczynowości”<sup>6</sup>, rozumianej jako sprzężenie zwrotne między zmianami technologicznymi a efektami skali produkcji z jednej strony a zdolnością do działalności B+R i podejmowaniem ryzyka innowacji z drugiej strony. Tak więc te organizacje, które posiadały zdolność do wprowadzania innowacji mogły dyskontować efekty oraz korzyści skali i zakresu produkcji, co oznaczało, że mogły być wielkie. Dodatkowo, z uwagi na dostępne wówczas techniki komunikacji, kontroli, gromadzenia i przetwarzania informacji czy mobilności przestrzennej i czasowej, tworzenie i zarządzanie zintegrowanymi pionowo organizacjami miało ekonomiczne uzasadnienie. Jak zauważył T. Malone, przedsiębiorstwa były wówczas duże, stabilne i zhierarchizowane, a administracją biznesu zajmowała się scentralizowana administracja<sup>7</sup>.

W ramach korporacji tworzył się łańcuch działań podejmowanych przez spółkę w postaci kolejnych etapów wiodących „od podaży do popytu”, czyli od wartości początkowej do wartości wyjściowych. Te „meta zadania” obejmujące produkcję, tworzenie pakietów i rozpowszechnianie budowały łańcuch wartości zintegrowanych pionowo przedsiębiorstw medialnych (rys. 1).



Rys. 1. Linearny medialny łańcuch wartości

<sup>6</sup> N. Rosenberg, L.E. Birdzell Jr: Historia kapitalizmu. Wydawnictwo Signum, Kraków 1995, s. 411.

<sup>7</sup> T. Malone: The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life. Harvard Business School Press, Boston 2004.

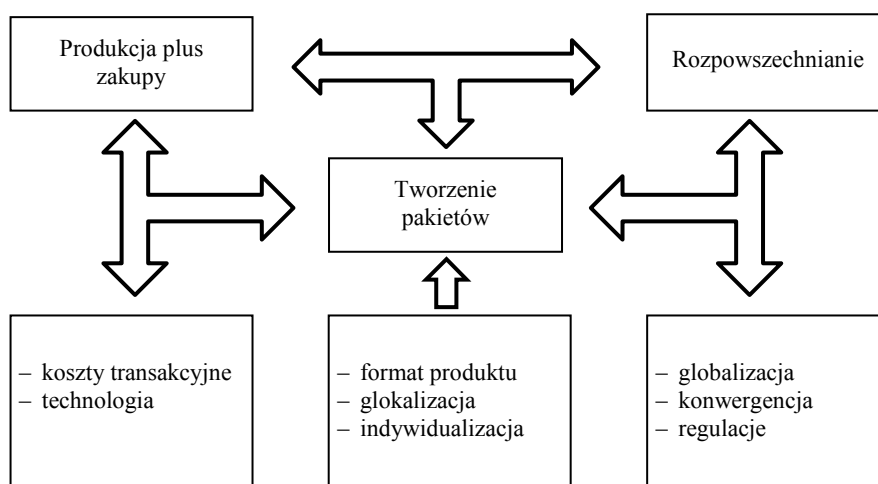
Istotnym założeniem linearnego łańcucha wartości było uznanie zależności poszczególnych ogniw oraz przekonanie, że siła łańcucha warunkowana jest przez najsłabsze ogniwo. Stąd też lekarstwem na ewentualną dysfunkcjonalność najsłabszych ogniw stawały się fuzje i strategiczne sojusze przedsiębiorstw medialnych.

Pęd do fuzji wynikał jednak w głównej mierze z poszukiwania korzyści skali i zakresu oraz synergii. Specyfika wytwarzania produktu medialnego ujawnia się w relatywnie wysokich kosztach produkcji oraz niskich kosztach kopiowania i dystrybucji. Oznacza to, że po wyprodukowaniu dzieła i wprowadzeniu określonego systemu dystrybucji, należy wprowadzić do tego systemu maksymalną liczbę kopii, co przekłada się na spadek kosztów przeciętnych tego produktu i dyskontowanie korzyści skali. W przypadku korzyści zakresu, duża liczba odbiorców przekłada się na spadający koszt jednostkowy na odbiorcę. Konsolidacja zwiększała również szansę efektu synergicznego dzięki możliwości wielokrotnego wykorzystania twórczości medialnej na innych platformach i w innych mediach oraz współpracy i promocji pakietów reklamowych przeznaczonych dla różnych mediów w wielu krajach świata. Kolejne osiągnięcia techniczne poszerzały możliwości konsolidacji przedsiębiorstw medialnych i zwiększały atrakcyjność, szczególnie w kontekście dynamicznego rozszerzania rynków, na których można sprzedawać stale wytwarzane treści medialne.

Jednakże, wraz z rozwojem środków telekomunikacji, a precyzyjniej postępem w dziedzinie informatyzacji i pojawieniem się Internetu, alternatywą dla wielkich zhierarchizowanych firm stawały się luźniej związane struktury składające się ze zwykle małych i elastycznie działających przedsiębiorstw. Prawdliwość tę wyjaśnił R. Coase ponad pięćdziesiąt lat przed erą Internetu wprowadzając do analizy mikroekonomicznej pojęcie kosztów transakcyjnych. Zauważył bowiem, że przedsiębiorstwo będzie się powiększać do momentu, kiedy koszty realizacji kolejnej transakcji wewnątrz firmy staną się równe kosztom tej samej transakcji przez wymianę na wolnym rynku. Tak więc przedsiębiorstwo będzie się powiększać wtedy, kiedy transakcje przeprowadzane wewnątrz firmy będą tańsze niż ich zawarcie poza przedsiębiorstwem i odpowiednio się kurczyć (zmniejszać), gdy realizacja transakcji z dostawcami zewnętrznymi będzie tańsza niż ich przeprowadzanie w przedsiębiorstwie.

Wydawać by się mogło więc, że prawidłowość ta zaowocuje zmniejszaniem się wielkości przedsiębiorstw medialnych w poszukiwaniu oszczędności na kosztach transakcyjnych. Stała się jednak rzecz odmienna – Internet i cyfryzacja stały się dla nich szansą wkroczenia w nowe dziedziny produkcji medialnej,

rekompensując spadki w dotychczas zajmowanych segmentach rynków, a co najważniejsze prowadząc do dekompozycji linearnego łańcucha wartości (rys. 2). Równolegle jednak ujawniła się imponująca dynamika powstawania nowych, małych, wyspecjalizowanych w określonych rodzajach działalności medialnej przedsiębiorstw.



Rys. 2. Czynniki dekompozycji medialnego łańcucha wartości

Szczególne znaczenie miała konwergencja na rynku mediów. Słowo konwergencja pojęciem wieloznacznym i wielopłaszczyznowym, stąd i różnie definiowanym. Najczęściej oznaczając: zbieżność, upodabnianie się, ujednolicanie lub wyrównywanie. Do ekonomiki mediów pojęcie to wprowadził Ithiela de Sola Pool w kontekście siły powodującej zmiany w przemysłach medialnych<sup>8</sup> i stopniowego zacierania różnic między mediami. Polega więc ona na łączeniu się treści z branży audiowizualnej i wydawniczej, przenikaniu systemów komunikacyjnych (technologii medialnych), w tym digitalizację wszystkich mediów czy też połączenie telewizji i komputera.

Konwergencja jest zjawiskiem dotyczącym mediów, kultury, informatyki oraz telekomunikacji, prowadząc do:

- konwergencji przemysłowej, czyli do fuzji przedsiębiorstw działających w różnych branżach, aby zakresem działania jednego konglomeratu objąć integrujące się technologie, a także produkcję sprzętu koniecznego do stworzenia sieci i odbioru treści medialnych,

<sup>8</sup> H. Jenkins: *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Kraków 2007, s. 15-16.



- konwergencji rynków poprzez powstanie usług nowego typu oraz nowych powiązań pomiędzy różnymi partnerami w celu dostarczanie tych usług konsumentom,
- konwergencji prawnej, sprowadzającej się do ujednoczenia lub przynajmniej zbliżenia przepisów regulujących różne dziedziny komunikowania (poza prawem telekomunikacyjnym),
- konwergencji treści, która polega na tym, że ta sama treść przekazu występuje równocześnie w postaci tekstu, dźwięku, wideo, obrazu czy grafiki i jest jednocześnie dostępna poprzez telefon, odbiornik telewizyjny, komputer iPhone oraz iPod<sup>9</sup>.

Konwergencja mediów zachodzi na wielu płaszczyznach: technologicznej, kulturowej, społecznej czy też przemysłowej. Proces ten opisuje zmiany występujące zarówno w sferze produkcji, jak i konsumpcji przekazów medialnych. Wspólnym mianownikiem konwergencji jest przekaz cyfrowy. Dzięki digitalizacji przekazu analogowego na cyfrowy, różne urządzenia upodabniają się do siebie, świadczą te same usługi i dostarczają tych samych treści swoim odbiorcom. Koncentracja mediów w obrębie jednej grupy kapitałowej pozwala na praktyczne wykorzystanie tego procesu. Dysponując wieloma środkami przekazu można tworzyć różnego rodzaju powiązania między udostępnianą zawartością, a tym samym wypracowywać zupełnie nowy model biznesowy w zakresie produkcji, rozpowszechniania oraz promocji własnych zasobów medialnych.

Konwergencja sprawia, że łańcuchy wartości rozsypują się dzieląc się na wiele przedsiębiorstw, w których o przewadze konkurencyjnej decydują różne czynniki. Sprzeciwia się to koncepcji uśredniania wartości w całym łańcuchu wskazując, że jeśli nie da się uzyskać znacznej przewagi konkurencyjnej w danym ogniwie, to należy zlecić związaną z nim działalność podmiotowi zewnętrznemu. W przypadku przedsiębiorstw medialnych oznacza to zarówno konieczność podziału firm medialnych (wydzielania określonych ogniw łańcucha wartości), jaki i konsolidację i strategiczne sojusze.

G. Doyle zauważył, że korporacje medialne angażują się w przejścia, fuzje oraz wszystkie typy umów i sojuszy strategicznych nie tylko z rywalami z własnego podwórka, ale również z firmami prowadzącymi działalność w innych obszarach, które dzisiaj uważa się za komplementarne<sup>10</sup>. Zabiegom tym sprzyja

<sup>9</sup> Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 2001, s. 136.

<sup>10</sup> G. Doyle: *Media Ownership*. Sage, London 2002, s. 4.

integracja rynków oraz powstanie medialnych rynków ponadnarodowych wraz z postępującą globalizacją. Szczególne znaczenie mają sojusze i konsolidacje o charakterze ponadkrajowym (międzynarodowym). Ogólnoświatowy charakter koncernów medialnych pozwala lepiej wykorzystywać własne zasoby, własne produkty (np. formaty telewizyjne), szczególnie w kontekście globalizacji<sup>11</sup>. Termin globalizacja powstał przez połączenie słów globalizacja i lokalizacja, a określa się nim zjawisko dostosowywania produktu dostępnego na poziomie globalnym do uwarunkowań lokalnych<sup>12</sup>.

Integracja rynków staje się możliwa dzięki liberalizacji rynków narodowych i usuwaniu barier instytucjonalnych i prawnych w zakresie korzystania z mediów. Stymulantą przemian jest także rozwój rynku kapitałowego, szczególnie umiędzynarodowienie instytucji finansowych, które traktują przemysł medialny jako interesujące pod względem finansowym przedsięwzięcia biznesowe, atrakcyjne dla inwestorów.

## Podsumowanie

Przemysł i przedsiębiorstwa medialne znajdują się w momencie niezwyklej transformacji, spowodowanej dynamiką zmian technologicznych i globalizacją. Dotychczasowe wypracowane modele biznesowe wymagają dostosowań do zmieniających się uwarunkowań ery Internetu, otwartości (liberalizacji) rynków i szeroko rozumianej konwergencji medialnej. Proces dostosowań przedsiębiorstw medialnych związany jest z dekompozycją linearnego łańcucha wartości, który prowadzi do poszukiwania przewagi konkurencyjnej na każdym etapie działalności medialnej i na wszystkich razem. Prowadzi to do z pozoru sprzecznych praktyk w poszukiwaniu najniższych kosztów transakcyjnych (dzielenie przedsiębiorstw, outsourcing), przy równoczesnych fuzjach, łączeniach i sojuszach strategicznych. Dodatkowo w miejsce narodowych koncernów medialnych pojawiali się ogólnoświatowi producenci formatów, co zmienia „filozofię działania” przemysłu medialnego. Specyfiką rozwoju przedsiębiorstw medialnych staje się też konglomeratyzacja i dywersyfikacja działalności związana z poszukiwaniem jak najwyższej stopy zwrotu z kapitału z różnych zastosowań, poprzez inwestowanie w dziedziny inne niż tradycyjnie pojmowany przemysł medialny.

<sup>11</sup> W przemyśle medialnym za przejaw globalizacji można uznać lokalne wersje teleturniejów np. *Taniec z gwiazdami*, *Idol*, *You Can Dance*, w którym biorą udział uczestnicy z Polski lub seriali telewizyjnych, choćby „*Brzydula*”, których akcja rozgrywa się w polskich realiach.

<sup>12</sup> L. Küng: *Strategia zarządzania na rynku mediów*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 242.

## **ECONOMIC CONDITIONS OF MEDIA ENTERPRISES**

### **Summary**

In the hereby article it has been presented the discourse on the media industry, in particular circumstances largest media companies. It was recognized that a key factor in the transformation of the scale and scope of the activities of the media is a linear decomposition of the value chain, mainly due to digitization and convergence of media products in the media industry.