

Kształtowanie przyszłości gazety
ANALIZA STRATEGICZNYCH ZJAWISK ORAZ MOŻLIWOŚCI W BRANŻY PRASOWEJ

RAPORT STRATEGICZNY 6.5

CZERWIEC 2007 WAN

6.5

Reorganizowanie firmy gazetowej

Gwałtownie zmieniający się pejzaż medialny zmusza firmy gazetowe na całym świecie do przekształceń w celu dotarcia do szerszej grupy odbiorców, zwiększenia dochodów z reklam oraz skuteczniejszego działania

www.futureofthenewspaper.com

Wszystkie strategiczne raporty dostępne są członkom Światowego Stowarzyszenia Wydawców Gazet (WAN) oraz subskrybentom na witrynie internetowej SFN

Światowe Stowarzyszenie Wydawców Gazet

(WAN)

Kształtowanie przyszłości gazety

WAN

www.wan-press.org

PROJEKT ŚWIATOWEGO STOWARZYSZENIA WYDAWCÓW GAZET
WSPIERANY PRZEZ CZOŁOWE ŚWIATOWE FIRMY PARTNERSKIE

MAN

www.man-roland.com/en/p0001/index.jsp

CZOŁOWA FIRMA ZAJMUJĄCA SIĘ SYSTEMAMI PRODUKCJI GAZET

PUBLIGroupe

www.publigroupe.com/en/horn.cfm

MIĘDZYNARODOWA GRUPA REKLAMOWO-PROMOCYJNA Z SIEDZIBĄ W
SZWAJCARII

UPM

<http://w3.upm-kymmene.com/>

JEDEN Z CZOŁOWYCH NA ŚWIECIE PRODUCENTÓW PAPIERU
DRUKARSKIEGO

TELENOR

www.telenor.com/

CZOŁOWA NORWESKA GRUPA TELEKOMUNIKACYJNA, INFORMATYCZNA I
MEDIALNA

SPIS TREŚCI

	Streszczenie merytoryczne	5
1	Wprowadzenie: Zarządzanie zmianami/Środki zmian	9
2	Kultura zmian	13
	Organizowanie i reorganizacja firm medialnych pod kątem działań w XXI wieku	16
3	Reorganizacja firmy gazetowej	21
	Schibsted	22
	Adresseavisen	23
	Ilgan Sports	26
	Grupo Estado, Brazylia	27
	Przegląd ogólny azjatyckiej branży prasowej	28
	Fuzja Ming Pao, Sin Chew i Nanyang	29
4	Podsumowanie	33

Streszczenie merytoryczne

Najlepiej sztukę przetrwania opanował nie najsilniejszy gatunek, ani nawet nie najbardziej inteligentny, ale ten, który najsukuteczniej potrafi reagować na zmiany.

Karol Darwin

Branża prasowa nie jest osamotniona w dążeniu do przekształcania się w celu sprostania wyzwaniom stawianym przez nowych odbiorców i nowych konkurentów. Wiele branż przeszło całkowitą reorganizację, by wkomponować się w epokę nowej generacji. Branże, które udanie przeszły proces zmian nauczyły się i zaakceptowały prawdę, iż zmiany mają charakter ciągły, zaś umiejętność reagowania na nie jest zarówno elementem, jak i kluczem do przetrwania.

Większość działań strategicznych w odniesieniu do reorganizacji sprowadza się do jednej zasadniczej kwestii. IBM rozpoczęła w 2004 roku kompleksową transformację swej, wartej 13 miliardów dolarów korporacji wokół 12 pionowych branż, w tym ubezpieczeń, bankowości, przemysłu motoryzacyjnego i telekomunikacji. Od tej pory, korporacja ta zwolniła na całym świecie tysiące robotników i osiągnęła ogromne zyski. W styczniu 2007 roku, cena akcji IBM znacznie przekroczyła sumę 100 dolarów sprzed restrukturyzacji, a zyski firmy sięgnęły poziomu wielu miliardów dolarów.

„Każda firma, która nie zechce podjąć ryzyka ponownego samookreślenia skazana jest na klęskę” powiedział w 2002 roku były prezydent korporacji Toyota Motor Corporation. „Dzisiejszy świat zmienia się zbyt szybko”.

Kluczowym składnikiem każdej udanej reorganizacji jest kwestia przywództwa. Jack Welch, wieloletni dyrektor wykonawczy General Electric, jednej z największych firm na świecie przyjął strategię jakościową pod nazwą Six Sigma, która przyniosła od 1995 roku ogromne korzyści w zakresie zysków. Dochody firmy wzrosły z 26.8 miliarda dolarów w 1980 roku – roku sprzed objęcia przez Welcha funkcji dyrektora wykonawczego – do niemal 130 miliardów dolarów w 2000 roku, ostatnim roku jego urzędowania przed przejściem na emeryturę.

Niektóre reorganizacje odzwierciedlają zmiany w całej gospodarce, inne w poszczególnych branżach. W 1960 roku teoretyk biznesu Theodore Levitt napisał artykuł do pisma *Harvard Business Review* zatytułowany „Krótkowzroczność marketingowa”, w którym zalecał, by firmy koncentrowały się na potrzebach swoich klientów. Levitt zapytał słabnącą branżę kolejową, czy działa tylko w obszarze kolei, czy też – szerzej - transportu. Jeśli prawdą miało być to drugie, to branża kolejowa musiałaby zmienić kierunek swego biznesowego działania: z wysyłania pociągów z punktu A do punktu B na obsługę podróżnych oraz tych, którzy pociągami przesyłają towary.

Fundamentalne pytanie postawione przez Levitta jest równie aktualne dziś w odniesieniu do branży gazetowej, jak było 50 lat temu w odniesieniu do branży kolejowej. Jaki rodzaj biznesu prowadzicie: biznes gazetowy, czy biznes informacyjny? Jeśli odpowiedź brzmi: działalność informacyjną skierowaną do tych, którzy pobierają informacje z każdej z platform, wówczas produkt nigdy nie będzie

przestarzały. Będzie dostarczany właściwemu odbiorcy we właściwym czasie i właściwym miejscu.

Wspólne cechy firm, które dokonały udanej transformacji w obszarze „biznesu informacyjnego” obejmują jedną kluczową postawę, polegającą na kontrolowaniu własnego przeznaczenia. Najlepszą porą optymalizacji działań tych firm jest możliwość dokonywania przeobrażeń w okresie prosperity, a nie czekanie na pojawienie się takich zjawisk, jak malejąca ilość reklam i spadające nakłady.

Powody reorganizowania się firm z innych branż, podobnie, jak powody reorganizowania się firm prasowych są zróżnicowane. Według sondażu przeprowadzonego w 2006 roku przez grupę McKinsey & Company, spośród 1,536 światowych firm reprezentujących różne branże, 56 procent jako powód numer jeden transformacji podało konieczność zredukowania kosztów.

Obcięcie kosztów przyniosło przejście od dobrych do doskonałych wyników (50 procent). Niemal połowa (43 procent) respondentów odpowiedziała, iż zdecydowała się na przekształcenia ze względu na utratę spółki, fuzję lub podział firmy. Natomiast wyjście z sytuacji kryzysowej (27 procent) przyniosło nadrobienie strat do firm konkurencyjnych (25 procent) i przygotowanie do prywatyzacji (6 procent).

Gazety – jak świadczą o tym liczne przykłady – przekształcają się z podobnych powodów:

- Kiedy południowokoreańska firma JoongAng Ilbo zakupiła większościowe udziały w gazecie Ilgan Sports, przed sfinalizowaniem transakcji założono konieczność zredukowania personelu i płac. Rok po dokonaniu zakupu i przeprowadzeniu reorganizacji, JoongAng Ilbo zaoszczędziła 2.1 miliona dolarów, zaś dochody ze sprzedaży zwiększyły się z 27.7 miliona dolarów w roku 2005 do 31.5 miliona dolarów w 2006 roku.
- Mające swą siedzibę w Oslo wydawnictwo Schibsted od 1995 roku przechodziło reorganizację czterokrotnie, zawsze pod kierunkiem dyrektora wykonawczego Kjella Aamota. Powodem bezustannych zmian było pragnienie przekształcenia wydawnictwa z dobrej w wielką firmę. Strategiczna mapa drogowa firmy przyjęła formę „Piramidy innowacji”.
- Brazylijska firma O Estado de Sao Paulo, w ciągu ostatnich pięciu lat zmieniła strukturę zarządzania i nadała swojej gazecie nowy wystrój graficzny. Zmiany spowodowały zwiększenie nakładu oraz bardziej profesjonalne funkcjonowanie pisma.
- Gazeta Globe and Mail z Toronto, by wzmocnić swą pozycję na kanadyjskim rynku prasowym weszła na drogę przekształceń poprzez angażowanie pracowników ze wszystkich działów w proces formułowania pomysłów na usprawnienia, a następnie w proces wdrażania uzgodnionych zmian.
- Gazeta Nordlyske Megier z Danii niebezpiecznie zmierzała w 2001 roku ku upadkowi, odnotowując gwałtowny spadek nakładów i ilości reklam. Reorganizacja całej firmy oznaczała redukcję zatrudnienia, rozpoczęcie

procesów integracyjnych oraz dywersyfikację źródeł dochodów. W latach 2001-2007, udział dochodów gazety w ogólnych dochodach firmy zmalał z 70 procent do 30 procent.

Reorganizacja to proces wielofazowy, który może potrwać od roku do dziesięciu lat w zależności od jego złożoności. Typowa reorganizacja może obejmować następujące etapy:

1. Identyfikacja zapotrzebowania na zmiany
2. Badanie odnośnie środków przeprowadzenia zmian oraz procesów zmierzających do sprostania wymogom reorganizacji
3. Decyzję odnośnie mapy drogowej i środków potrzebnych do realizacji planu.



4. Zasięgnięcie opinii konsultantów, członków kadry kierowniczej i pracowników
5. Połączenie i hierarchizacja poszczególnych punktów projektu
6. Opracowanie harmonogramu czasowego realizacji
7. Realizacja projektu etapami
8. Ocena realizacji

Badanie przeprowadzone przez McKinseya potwierdziło to, co już wiedzieliśmy na temat zarządzania zmianami: przeprowadzanie firmy przez okres zmian za pomocą przekazywania nadrzędnej wizji znacznie zwiększa szansę na sukces.

Badanie pokazało, że kluczowe czynniki powodzenia obejmują:

- Podniesienie oczekiwań odnośnie wykonywania zadań przez pracowników
- Aktywne zmiany postaw pracowników, poczynając od kadry kierowniczej po pracowników szeregowych
- Przeprowadzenie zmian w ramach struktury organizacyjnej, systemów operacyjnych oraz kultury korporacyjnej

Większość firm gazetowych przechodzących transformację poszukuje zysków finansowych oraz sposobów dotarcia do większej grupy odbiorców. VG.no, należąca do firmy Schibsted najpopularniejsza informacyjna witryna internetowa opiera swój

sukces na bezustannym doskonaleniu swych stron, co przyciąga większą ilość czytelników, a to z kolei gwarantuje napływ coraz większej liczby reklamodawców i prowadzi do coraz większych dochodów. Wiele światowych gazet oraz ich wersji elektronicznych doświadczyło tego samego zjawiska. To właśnie stała dbałość o poprawę i rozwój pozwoli branży gazetowej utrzymać i wzmocnić swą pozycję w XXI wieku.

Cykl stałej poprawy



1. Wprowadzenie: Zarządzanie zmianami/Środki zmian

Pośrodku każdej trudności tkwi szansa.

Albert Einstein

Kadra kierownicza przytacza wiele powodów, dla których podejmuje transformację swoich firm, zwłaszcza zaś konieczność cięcia kosztów oraz poprawienia dochodowości i usprawnienia procesów ich funkcjonowania. Jednak mapa drogowa nakreślająca sposoby osiągnięcia tych celów znacznie różni się w różnych branżach i wśród indywidualnych firm.

Strategiczne założenia opisano w popularnych książkach dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, są one także łatwo dostępne na stronach internetowych firm konsultingowych, na przykład Accenture, czy McKinsley. Niektóre założenia zapożyczono natomiast z takich firm, jak Disney, czy Motorola, które to firmy opracowały własne sposoby zarządzania zmianami.

W niniejszym raporcie podamy szczegóły odnośnie kilku koncepcji strategicznych, w tym programu Six Sigma (spopularyzowanego przez Motorolę i General Electric), jak również programów opracowanych przez Disney Institute, McKinsley & Company oraz Accenture.

Six Sigma

Program Six Sigma to proces zarządzania jakością, który – jak się uważa - przyniósł firmom technologicznym, produkcyjnym i usługowym oszczędności idące rocznie w miliardy dolarów. U podstaw programu Six Sigma leży wprowadzanie uporczywych procesów w obrębie przepływu siły roboczej w celu wytwarzania niemal perfekcyjnych produktów. Motorola, producent telefonów komórkowych oraz firma, która opracowała program Six Sigma zaoszczędziła – jak się podaje - w latach 1986-2006 17 miliardów dolarów dzięki zastosowaniu właśnie tego programu. Takie firmy, jak Bank of America, Honeywell czy Merrill przyjęły strategię Six Sigma, aby zredukować niedoskonałości oraz poprawić jakość swojego funkcjonowania.

Najślawniejszym przykładem zastosowania programu Six Sigma było zapewne wykorzystanie go przez emerytowanego obecnie dyrektora wykonawczego Jacka Welcha. W czasie jego kadencji, firma General Electric podniosła w latach 1995-2001 swoje dochody z 26.8 miliarda dolarów do około 130 miliardów dolarów. Na stronie internetowej firmy poświęconej programowi Six Sigma można przeczytać, że „Dzisiejszy poziom konkurencji nie pozostawia miejsca na błędy”. I dalej: „Musimy zachwycić naszych klientów oraz bezustannie poszukiwać sposobów na rozbudzenie ich oczekiwań. Dlatego właśnie program kontroli jakości Six Sigma stał się częścią naszych działań korporacyjnych”. Uznano, iż we wspomnianym okresie program kontroli jakości przyniósł korporacji gwałtowny przyrost dochodów.

Disney Institute

Disney Institute to profesjonalna firma koncepcyjna, która integruje techniki zarządzania praktykowane w korporacji Disneya z innymi kluczowymi metodami dotyczącymi rozwoju w zakresie przywództwa, jakości usług, lojalności klientów oraz budowania zespołu.

Co roku prelegenci z Disney Institute podróżują po Stanach Zjednoczonych ucząc setki biznesmenów z różnych branż, jak przyswoić sobie „zespołową kreatywność”. Jednodniowy program szkoleniowy prowadzony w ramach tych podróży koncentruje się na nauczaniu kursantów, jak stosować kreatywność w codziennych operacjach biznesowych.

Trzy poziomy kreatywności zespołowej opracowane przez Instytut stanowią kolektywne odzwierciedlenie pomysłów, analiz i filtrowania koncepcji, a także sposobów wdrażania uzgodnionych rozwiązań.

Zdaniem kadry kierowniczej korporacji Disneya, do zalet pielęgnowania kreatywności i pracy zespołowej należą:

- Wyższy poziom utrzymania pracowników w firmie, dzięki zaangażowaniu ich w proces podejmowania decyzji
- Lepsza komunikacja i skuteczniejsze działanie, dzięki rozwojowi relacji opartych na zaufaniu
- Utrwalenie kultury korporacyjnej opartej na zdolności do adaptacji, elastyczności, innowacyjności i konkurencji
- Zwiększenie prawdopodobieństwa wyższych dochodów i zysków

Pojęcie kreatywności zespołowej używane jest we wszystkich firmach korporacji Disneya. Innym pojęciem tam stosowanym jest Cykl Stałej Poprawy, w ramach którego zachęca się pracowników do aktywnego zgłaszania rozwiązań w obszarze problemów operacyjnych. Elementy składowe tego cyklu to:

- Dzielenie się pomysłami
- Słuchanie i uczenie się
- Mierzenie efektywności
- Działanie
- Weryfikacja pomiarów
- Uznanie i świętowanie
- Powtarzanie cyklu

Całodzienne seminarium obejmuje rozmaite ćwiczenia z zakresu burzy mózgów, mające zastosowanie do każdej branży.

1. **Błękitne niebo:** W trakcie tego ćwiczenia, wszyscy członkowie zespołu mogą swobodnie zgłaszać swoje pomysły. Wszystkie pomysły są rozważane, ale żaden z nich nie jest oceniany.
2. **Podaj papier:** W trakcie tego ćwiczenia kursanci posługują się wykresem, na którym znajduje się dziewięć dużych kwadratów. Członkowie zespołu zgłaszają trzy pomysły, z których każdy dotyczy konkretnego zagadnienia,

budzącego zaniepokojenie w firmie. Każdy z członków zespołu ocenia kolejno zgłaszane pomysły oraz dodaje własne i tak dalej.

3. **Wybierz kartę:** Ćwiczenie to rozpoczyna się od wybrania przez zespół składający się z 10 osób „zdania wyrażającego szansę”, które może dotyczyć celów, jakie stawia przed sobą firma lub projektu, który realizuje. Członkowie zespołu analizują to zdanie oraz wybierają kluczowe wyrazy opisujące dany cel. Następnie zapisują każde takie kluczowe słowo na różnych kolorowych kartkach. Potem powiązane ze sobą wyrazy poddają weryfikacji poprzez wpisanie ich na inne kolorowe karty, które są uporządkowane pod kątem kategorii kluczowych wyrazów. Następnie członkowie zespołu wybierają kartę z każdej kupki i łączą występujące na poszczególnych kartach wyrazy, by znaleźć inspirację dla nowych pomysłów.
4. **Opracowywanie mapy pomysłów:** To ćwiczenie polega z kolei na tworzeniu wizualnego wzorca powiązanych ze sobą pomysłów na wzór mapy drogowej. Ćwiczenie to dotyczy kwestii, w jaki sposób pomysły mogą stanowić wyraz nowych możliwości, jeśli uporządkować je w sposób nie-liniowy. Działania rozpoczynają się od wybrania lidera zespołu oraz osoby, która zapisywać będzie dane na tablicy. Osoba ta wypisuje na środku tablicy temat lub problem i zakreśla wokół niego okrąg. Związane z tematem słowa i pomysły są dodawane w formie struktury przypominającej odgałęzienia, rozchodzące się od centrum, ku podtematom i pod-podtematom. Ćwiczenie kończy się omówieniem pomysłów oraz opracowaniem harmonogramu czasowego potrzebnego do realizacji planu.
5. **Tworzenie ciągu:** To narzędzie posługuje się wizualnym odniesieniem do pomysłów oraz zachęca grupę do wzięcia udziału w ćwiczeniu. Wykorzystując karty lub kartki przyklepne, członkowie zespołu proszeni są o zgłaszanie kluczowych wyrazów na temat określonego celu lub planu. Kartki te porządkuje się następnie według kategorii pomysłów. Te grupy tematów są z kolei układane w pomysły, które można dopasowywać do harmonogramu czasowego lub struktury.

Raport McKinseya

Pod koniec 2006 roku, w kwartalniku wydawanym przez firmę McKinsey & Company opublikowano wyniki sondażu internetowego na temat elementów najbardziej udanych reorganizacji. Wśród wymienionych elementów znalazły się następujące ustalenia:

- Reorganizacja przynosi najlepsze wyniki, kiedy kadra kierownicza przedstawia jasno i w sposób przekonywujący cele transformacji ludziom, którzy muszą wdrażać zgłaszane pomysły.
- W proces dokonywania zmian w firmie inwestuje się ogromny ładunek energii i to zarówno zbiorowej, jak i energii każdego z członków zespołu – niektóre z towarzyszących temu procesowi emocji są pozytywne, jak poczucie ukierunkowania, entuzjazm oraz wyczucie chwili, inne negatywne, takie jak niepokój, zamieszanie, frustracja, zmęczenie i opór.
- Powodem numer jeden decyzji o reorganizacji firmy jest konieczność cięcia kosztów, następnie wymienia się podniesienie jakości działań firmy na wyższy poziom, potem idzie sprawa fuzji lub podziału, a na koniec kwestia wyjścia z sytuacji kryzysowej.

Zmiana wizerunku

W kwietniu 2007 roku, gazeta Globe and Mail z Toronto zakończyła dwuletni proces „zmiany wizerunku”, który przyniósł całkowitą przemianę pisma. Firma 3Circle Consultants z Toronto opracowała strukturę zaangażowania się wszystkich oddziałów redakcji w proces zmian.

Całym proces podporządkowany został trzem głównym celom:

1. **Edukacja:** Każdy pracownik firmy musiał zrozumieć wyzwania, jakie stoją przed branżą, cele, które należy osiągnąć oraz poczucie pilności osiągnięcia tych celów.
2. **Zaangażowanie:** Każdy pracownik firmy musiał zaangażować się w proces kreowania wizji przyszłości.
3. **Pomysły:** Każdy w firmie mógł zgłaszać kreatywne pomysły wytyczające nadrzędne koncepcje.

Wspomniany proces rozpoczął się od zorganizowania we wszystkich strukturach firmy „ośrodków”, w ramach których kierownictwo prosiło personel o wyrażanie akcesu do różnych zespołów. Wszystkich dwustu pracowników uczestniczących w projekcie poddano ocenie według testu Belbina, w celu określenia stylu zarządzania, jaki prezentują oraz zdolności do pracy zespołowej, przeszli oni także szkolenie w zakresie pracy zespołowej. Następnie pracownicy redakcji Globe and Mail zgłaszali własne sugestie, co do projektu. Spośród wszystkich zgłoszonych pomysłów odnośnie poprawy sytuacji w firmie, 160 opartych było na trzech elementach:

- Strategia: Jak zgłoszone pomysły mogą zmienić produkty i kulturę działania
- Konsekwencje: Jakie będą potencjalne wyniki dotyczące, między innymi, poszerzenia znajomości marki, poszerzenia wielości platform, przyciągnięcia nowych odbiorców i zwiększenia dochodów pisma
- Nakłady: Jakie inwestycje finansowe i źródłowe oraz założenia organizacyjne są potrzebne do zrealizowania zadania

Przegląd zgłaszanych pomysłów został tak zorganizowany, by wykluczyć subiektywne decyzje. Wszystkie 160 pomysłów „podzielono” tematycznie. Pomysły oceniano na podstawie czterech kategorii:

- Wysoce pożądane możliwości
- Potencjalnie pożądane możliwości
- Potencjalne „rozwiązania doraźne”
- Mniej pożądane możliwości

Na podstawie 160 pomysłów, sformułowano 18 koncepcji projektowych wokół kwestii nadania gazecie nowej szaty graficznej, sposobów prowadzenia działów dotyczących stylu życia i działu sportowego, pod kątem „nowych Kanadyjczyków” oraz tworzenia dziennikarstwa zapewniającego pismu więcej wartości dodanej.

Następnie podzielono pracowników z różnych struktur redakcyjnych na 20 zespołów. Każdy zespół otrzymał do rozpatrzenia jedną kwestię z zadaniem zbudowania planu projektowego. Niektóre z tych kwestii sformułowano w sposób następujący:

- Żyjemy w coraz bardziej wizualnej epoce. W jaki sposób poważna gazeta może lepiej połączyć atrybuty graficzne, zdjęcia, ekspozycję pisma oraz artykuły w celu udzielenia skutecznej odpowiedzi na zapotrzebowanie coraz bardziej ograniczonych czasowo odbiorców? Jak powinna taka gazeta wyglądać oraz jak musimy się zorganizować, by taki cel osiągnąć?
- Świat zmierza w kierunku komunikacji bezprzewodowej. W jaki sposób możemy stworzyć produkty na użytek komunikacji elektronicznej i telefonii komórkowej?
- W jaki sposób Globe and Mail może lepiej integrować swoje produkty i operacje odnośnie drukowanej wersji pisma z jego wersją elektroniczną (pod kątem redakcyjnym, reklamowym i nakładowym), aby lepiej służyć odbiorcom i doradcom?
- Co powinno zawierać „ulepszone” pismo Globe and Mail w swoich wydaniach drukowanych i elektronicznych? W jaki sposób „sprzedać” nowe oblicze pisma zarówno reklamodawcom, jak i prenumeratorom?

Przekształconą gazetę Globe and Mail wyprowadzono na rynek pod koniec kwietnia 2007 roku. Kilka innych projektów zostało albo niemal ukończonych, bądź też znajduje się w stanie opracowania. Z procesu restrukturyzacji gazeta wyciągnęła szereg kluczowych wniosków na temat zmian. W procesie zmian kluczowe znaczenie ma nie tylko zaangażowanie się kadry kierowniczej, ale równie ważne jest utrzymanie atmosfery wyzwania oraz zaangażowanie się wszystkich pracowników firmy.

Lista lektur: Zalecane pozycje na temat dokonywania zmian w firmach medialnych

Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* (Od dobrego do wielkiego: Dlaczego niektóre firmy dokonują skoku do przodu, a inne nie)

Robert Slater, *29 Leadership Secrets From Jack Welch* (29 sekretów Jacka Welcha w kwestii przywództwa)

Larry Bossidy, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Realizacja zamierzeń: Dyscyplina wykonania tego, co jest do wykonania)

Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking Without Thinking* (Mgnienie oka: Siła myślenia bez myślenia)

Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Podpowiedź: Jak małe sprawy mogą sprawić wielką różnicę)

Jim Collins, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Zbudowane, by trwać: Korzystne przyzwyczajenia firm posiadających wizję)

Thomas L. Friedman, *The Word Is Flat [Updated and Expanded]: A Brief History of the Twenty-first Century* (Świat jest płaski [Wydanie poprawione i poszerzone].

Krótką historią XXI wieku)

W. Chan Kim, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Strategia błękitnego oceanu: Jak stworzyć niszową przestrzeń rynkową oraz zniwelować kwestię konkurencji)

Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know ... About Great Managing, Great Leading, and Sustained Individual Success* (Jedna rzecz, którą musisz wiedzieć ... o perfekcyjnym zarządzaniu, perfekcyjnym przywództwie i trwałym powodzeniu indywidualnym)

Patrick M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* (Pięć dysfunkcji w działaniu zespołu: Opowieść o przywództwie)

Steven D. Levitt, *Freakonomics [Revised and Expanded]: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything* (Fałszywa ekonomia [Wydanie poprawione i poszerzone] Niepokorny ekonomista bada ukrytą stronę wszechrzeczy)

Jeffrey Liker, *The Toyota Way*, (Tak, jak robi to Toyota)

Kenneth H. Blanchard, *The One Minute Manager* (Menedżer na minutę)

Peter F. Drucker, *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management* (Podstawowe prawdy Druckera: Najlepsze w ciągu sześćdziesięciu lat teksty Petera Druckera na temat zarządzania)

James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (Mądrość tłumów)

John Battelle, *The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture*, (Szukanie w sieci: Jak firma Google i jej rywale zmienili zasady prowadzenia biznesu i przekształcili naszą kulturę)

Chip Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* (Stworzone, by trwać: Dlaczego niektóre idee potrafią przetrwać, a inne umierają)

W. Chan Kim, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (Strategia błękitnego oceanu: Jak stworzyć niszową przestrzeń rynkową oraz zniwelować kwestię konkurencji)

Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (Długi ogon: Dlaczego przyszłość biznesu sprzedaje się gorzej niż powinna)

Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that will Change the Way You do Business* (Dylemat innowatora: Rewolucyjna książka, która zmieni sposób, w jaki prowadzisz swoją firmę)

Clayton M. Christensen i Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Rozwiązanie dla innowatora: tworzenie i utrzymywanie stałego wzrostu)

2. Kultura zmian

Pesymista dostrzega niemożność w każdej możliwości. Optymista widzi możliwości w obliczu każdej trudności.

Winston Churchill

Omówiono szczegółowo cele reorganizacji. Zainicjowano realizację planu strategicznego. Pracowników informuje się o reorganizacji oraz szkoli się ich, by byli w stanie wykonywać nowe obowiązki związane z realizacją nowego planu.

Ale poczekajmy! Plan spotyka się z oporem, jeśli nie z jawnym sprzeciwem. Jak mają sobie radzić firmy medialne z takimi wyzwaniami i - mającymi kluczowe znaczenie - „kwestiami ludzkimi?” Ostatecznym celem reorganizacji jest doprowadzenie do akceptacji planu przez pracowników „pierwszej linii” i kierownictwo oraz nawiązanie przez nich współpracy w dziele pomyślnego realizowania zamierzeń. Sondaż przeprowadzony przez firmę McKinsey & Company pokazał, że zaangażowanie się pracowników w transformację firmy ma kluczowe znaczenie dla powodzenia całej akcji.

Przeszkodą numer jeden w procesie dokonywania zmian nie są nowe technologie, czy nowe strategie, lecz kwestie ludzkie. Pracownicy gazety mogą spowodować, że transformacja okaże się sukcesem lub też poniesie porażkę. Realizacja solidnego planu, z udziałem dobrze poinformowanych pracowników, którzy stanowią będą część całego procesu pomoże w – kluczowej dla powodzenia całej akcji – akceptacji idei wdrażania planu.

Szefowie firmy NordJyske Medier, w której przeprowadzano w 2001 roku reorganizację operacji redakcyjnych i reklamowych wiedzieli, że idea transformacji musi zyskać poparcie, gdyż zależało od niej finansowe przetrwanie pisma. Nakłady gazety spadały, spadały też w alarmującym tempie dochody z reklam. Kwestie przywództwa, komunikacji oraz szkoleń stanowiły podstawowe zadania w próbie zaangażowania setek pracowników redakcji NordJyske Medier w plan rewitalizacji firmy.

Ulrik Haagerup, redaktor naczelny pisma, który kierował zmianami redakcyjnymi był świadomy faktu, że pracownicy firmy muszą przejść przez proces indywidualnej transformacji w odpowiedzi na zachodzące wokół nich zmiany. Haagerup przewidział proces reorientacji postaw dla każdej osoby reagującej na zmiany. Każda osoba musiała reagować na nowe wyzwania, przechodząc różne etapy, poczynając od odrzucenia nowych pomysłów, poprzez opór, nową orientację i wreszcie zaangażowanie się w realizację nowych zasad.

„Istnieją trzy sposoby na zmienianie ludzi” powiedział Haagerup. „Powiedzenie im, iż wokół nich wybuchł pożar, wyrzucenie ich lub ich przeniesienie”. Po przeprowadzeniu udanej transformacji polegającej na pełnym zintegrowaniu gazety, stacji radiowej,

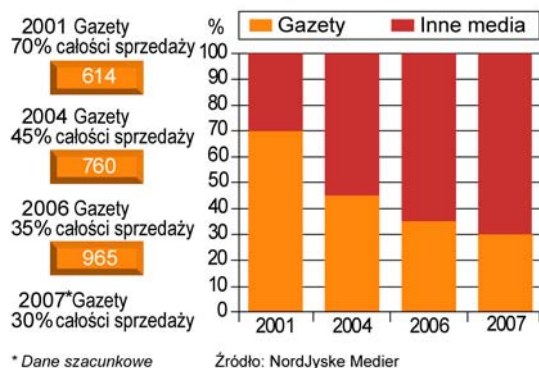
stacji telewizyjnej i witryny internetowej, Haagerup oszedł, obejmując w kwietniu 2007 roku stanowisko redaktora Duńskiego Radia w Kopenhadze.



Dział Sprzedaży także zintegrował swoje procesy, aby inkorporować wszystkie media i przeszkolić personel w sprzedawaniu reklam na użytek wszystkich platform medialnych. Wyniki przeprowadzonych w firmie NordJyske zmian w zakresie kultury i operatywności działania skumulowały się przynosząc wzrost dochodów, które zwiększyły się od 614 milionów koron duńskich w 2001 roku do około 965 milionów koron duńskich w 2007 roku. Firma osiągnęła także swój cel, polegający na rozwinięciu zróżnicowanego pakietu biznesowego, chroniącego przed kłopotami, każdy z obszarów działania. Udział gazety w wypracowywaniu zysków firmy zmalał w latach 2001-2007 z 70 do 30 procent, na rzecz takich źródeł dochodów, jak katalogi firm oraz reklamy telewizyjne i radiowe.

Częścią procesu zmieniania pracowników stał się systematyczny wysiłek w zakresie podnoszenia stopnia ich zadowolenia z pracy oraz lojalności wobec firmy. Kierownictwo opracowało wykaz pożądanych zachowań, właśnie pod kątem satysfakcji zawodowej i lojalności. Przyjęcie tych zachowań, w tym w zakresie postaw, efektywności wykonania zadań oraz ilości czasu spędzanego w pracy przeanalizowano i ujęto w formie sześcioletniego planu, obejmującego lata 2001-2007. Dzisiaj wskaźnik lojalności rośnie, a efektywność pracy i właściwe zachowania zawodowe znajdują się również na krzywej wznoszącej się.

Dywersyfikacja struktury dochodów w firmie NordJyske Medier



Kolorowa siatka zamieszczona na stronie 15 pokazuje, jak do roku 2005 znikają wszystkie negatywne zachowania (zaznaczone na czerwono), które dominowały w roku 2001. W tym okresie dominującą pozycję zajęły postawy pozytywne (zaznaczone na zielono).

Na procesie takim koncentrują się międzynarodowe firmy konsultingowe, które dokonują optymalizacji planów reorganizacji firm.

Ich przesłanie jest jasne. Najważniejsze jest skupienie się na kwestii komunikacji z pracownikami, na przyzwyczajaniu ich do kultury zmian, na elastycznym zarządzaniu oraz umożliwieniu personelowi podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Równie ważne jest utrzymywanie pod kontrolą emocji negatywnych, takich jak niepokój czy poczucie zagubienia, przy jednoczesnym stymulowaniu emocji pozytywnych, takich jak entuzjazm, wycucie chwili, jak również skoncentrowanie się na szkoleniu i bodźcach wzmacniających pewność siebie.



Oto wyniki badań przeprowadzonych przez firmy Accenture i McKinsey & Company na temat procesu zmian korporacyjnych.

Cztery etapy zmian wg firmy Accenture

1. Utrzymywać kulturę zmian w celu stymulowania bezustannego procesu odnowy jako części codziennych działań biznesowych
2. Stymulować biznesową ostrość widzenia, czyli zdolność do przewidywania nowych scenariuszy i zmian biznesowych, które należy wprowadzić, by sprostać pojawiającym się wyzwaniom
3. Stale rozwijać i zmieniać dynamikę działania wyższej kadry kierowniczej w celu przewycięzania oporów kierownictwa w czasie pierwszych etapów procesu zmian
4. Wdrażać najnowsze techniki oraz przeprowadzać szkolenia w celu dokonywania zmian w postawach pracowników oraz pokonywania barier w kierunku pozytywnych zmian

Źródło: Accenture

Jakie były główne cele podejmowanych przez twoją firmę wysiłków w zakresie transformacji metod działania

Obniżenie kosztów	56
Przejsie od dobrego działania do perfekcyjnego działania	50
Zakończenie lub zintegrowanie procesu fuzji	27
Odwroćenie sytuacji kryzysowej	27
Doścignięcie konkurencyjnych firm	25
Podział części korporacji	16
Przygotowanie pod prywatyzację lub liberalizację rynku	6
Żaden z powyższych celów	4
Źródło: Sondaż przeprowadzony w 2006 roku przez firmę McKinsey & Company	

Pod koniec 2006 roku, w kwartalniku wydawanym przez firmę McKinsey & Company opublikowano wyniki sondażu internetowego przeprowadzonego przez tę firmę na temat elementów najbardziej udanych reorganizacji. Wśród tych wyników znalazły się następujące kluczowe wnioski:

- Reorganizacja przynosi najlepsze wyniki, kiedy kadra kierownicza przedstawia jasno i w sposób przekonywujący cele transformacji ludziom, którzy muszą wdrażać zgłaszane pomysły.
- W proces dokonywania zmian w firmie inwestuje się ogromny ładunek energii i to zarówno zbiorowej, jak i energii każdego z członków zespołu – niektóre z towarzyszących temu procesowi emocji są pozytywne, jak poczucie ukierunkowania, entuzjazm oraz wycucie chwili, inne negatywne, takie jak niepokój, zamieszanie, frustracja, zmęczenie i opór.
- Powodem numer jeden decyzji o reorganizacji firmy jest konieczność cięcia kosztów, następnie wymienia się podniesienie jakości działań firmy na wyższy poziom, potem idzie sprawa fuzji lub podziału, a na koniec kwestia wyjścia z sytuacji kryzysowej.
- Firmy, które przeprowadziły udanie transformację oraz te, którym się nie powiodło sklasyfikowano na podstawie wskaźników finansowych i innych, dotyczących efektywności działania, na tle wzorców opracowanych przed i po każdej reorganizacji.



Organizowanie i reorganizowanie firm medialnych pod kątem działania w XXI wieku

Robert G. Piccard i Leona Achtenhagen

Historycznie rzecz ujmując, szefowie gazet rzadko musieli zastanawiać się intensywnie nad tym, jak zorganizowane są ich działania. Niemal półtora wieku temu wysiłki zmierzające w kierunku sprawnego edytowania i produkowania pisma przyniosły powstanie dobrze zorganizowanych i skoordynowanych działów. Choć dokonywano pewnych adaptacji w ramach wspomnianych procesów, to jednak rzadko były one na trwałe inkorporowane w istniejące struktury organizacyjne i obowiązującą praktykę działania.

Sytuacja ta uległa jednak dramatycznej zmianie. W odpowiedzi na wpływy zewnętrzne wywołane zmianami w obszarze technologii oraz warunków rynkowych, firmy reagują na poziomie wewnętrznym poprzez poszerzenie ilości i typów publikowanych gazet, a także poprzez próby poszukiwania korzyści płynących z multimedialnych, międzywydziałowych i między-biznesowych działań poszczególnych jednostek korporacyjnych. Wszystkie te zjawiska wywołują w gazetach stres, gdyż tradycyjne struktury i procesy organizacyjne źle przystosowują się do wymogów nowych koncepcji.

W przeszłości, organizacja firm gazetowych determinowana była silnym procesem orientacji koniecznej dla stałej, nieprzerwanej produkcji pojedynczej gazety. Firmy te tworzone były po to, by wydawać gazetę dziś, jutro i w przyszłości, co na pierwszym planie stawiało konieczność wykonywania pracy według określonego porządku przy zachowaniu relatywnie sztywnych harmonogramów i działań produkcyjnych, które poddawane były kontrolowanym zasadom postępowania, listom zadań oraz zaleceniom podręcznikowym.

Ponieważ dziś firmy gazetowe rozumieją, że dla ich rozwoju i utrzymania się na rynku konieczne są zmiany, w coraz większym stopniu opracowują nowe produkty,

wynajdują nowe źródła dochodów oraz poszukują nowych form wykorzystywania przekazywanych przez siebie informacji oraz reklamowania wiedzy i umiejętności. Wiele firm gazetowych wychylonych w przyszłość postrzega gazety jako centralny cel swoich działań w perspektywie średnioterminowej, jednak z punktu widzenia dalszej przyszłości przekształca się w firmy informacyjne, które będą wydawały szereg gazet i innych produktów informacyjnych. Jednak dodawanie wspomnianych produktów nie bardzo współgra z istniejącymi strukturami i procesami organizacyjnymi. Pojawiają się napięcia i konflikty, które wymagają nowego podejścia do kwestii struktur i organizacji firm gazetowych.

Aby uzyskać korzyści w wymiarze codziennym lub tygodniowym oraz podnieść swój udział w rynku, gazety, a także strony internetowe, kanały nadawcze, przenośne środki przekazu i inne media wymagają wyższego poziomu koordynacji i konsolidacji działań. W takim wypadku konieczna jest jednak większa elastyczność pracy w ramach struktur organizacyjnych. Firmy muszą koncentrować się na ściślejszym niż kiedyś integrowaniu swoich wizji oraz działań strategicznych i biznesowych, jeśli chcą osiągać zbiorcze korzyści i umieć szybko reagować na pojawiające się na rynku możliwości. Firmy gazetowe muszą zatem - jeśli pragną lepiej funkcjonować i czerpać korzyści z działalności multimedialnej - umieć oceniać i usprawniać swoje struktury i procesy organizacyjne, poszerzać granice swych działań oraz – w sensie bardziej ogólnym – poprawiać swoje praktyki organizacyjne.

Teoria i literatura biznesowa dostarcza znaczących wskazówek na temat praktyk organizacyjnych oraz procesów reorganizacji. W literaturze tej można, na przykład, znaleźć powody, dla których firmy się zmieniają oraz wyjaśnienie kwestii, dlaczego opór wobec zmian jest nieuchronny. Zmiany stały się znakiem firmowym wielu współczesnych firm. Liczne badania pokazały, że najczęstszym powodem podejmowania zmian jest sprawa redukcji kosztów, zmniejszenia zatrudnienia, poprawy jakości działania oraz konieczność zmiany kultury korporacyjnej. O ile przez długi czas zmiany organizacyjne dotyczyły głównie struktury, procesów, celów, technologii oraz obszarów pracowniczych, o tyle obecnie chodzi coraz częściej o zmianę postaw i wartości kulturowych. Zmiany organizacyjne mają wpływ na warunki pracy, zakresy obowiązków, stanowiska funkcyjne i zachowania.

Zmiany można inicjować na różne sposoby. Można je wprowadzać, na przykład, powoli, w sposób zaplanowany, mogą być one wynikiem presji zewnętrznych lub mogą być narzucane przez zmianę strategii firmy. Wielu ludzi twierdzi, że zmiany technologiczne i ekonomiczne zmuszają firmy gazetowe do reakcji i stymulowania elastyczności i dynamiczności postaw, w celu sprostania owym wymogom zewnętrznym i zapewnienia sobie w ten sposób przetrwania. Stawia to kadre kierowniczą przed koniecznością uporania się z wyzwaniami, których sama nie sprowokowała i na które nie ma do końca realnego wpływu. Zmiany planowane świadomie są opracowywane przez kierownictwo i zwykle wymagają odpowiedniego zaangażowania, by przynieść pożądane efekty. Wiele planowanych zmian organizacyjnych to odpowiedź na nowe wyzwania lub możliwości pojawiające się na rynku lub – generalnie – na wymogi konkurencyjnego środowiska. Innym impulsem do zmian są oczekiwania odnośnie pojawienia się problemów w przyszłości, takich jak zaistnienie nowych produktów, usprawnień technologicznych, czy zmian w legislacji. Planowane zmiany organizacyjne wymagają z jednej strony zmodyfikowania zachowań poszczególnych jednostek funkcjonujących w ramach

korporacji, z drugiej zaś, podniesienia zdolności firmy do reagowania na przyszłe, zewnętrzne wyzwania.

Istnieją różne zakresy zmian organizacyjnych, od niewielkich korekt odnoszących się do codziennej praktyki, po radykalną transformację zasad funkcjonowania. Większość najnowszych publikacji z zakresu zarządzania dotyczy potrzeby dokonywania stałych zmian, w ramach których bezustanne rewidowanie praktyk organizacyjnych opierać się będzie na kreatywności, innowacyjności oraz usprawnieniu sposobów sprawowania przywództwa. Liczne empiryczne dowody przedstawione w międzynarodowym badaniu porównawczym na temat form organizacji pokazały, że te firmy, które uchylały się od doraźnych zmian dotyczących wyłącznie ich struktury, funkcjonowania i zakresu działań, przeprowadzały natomiast wszechstronne i wielofunkcyjne zmiany we wszystkich tych obszarach dopracowywały się wyraźnych korzyści długofalowych. Wyniki tego badania wskazują na potrzebę uwzględniania przez kierownictwo wzajemnego oddziaływania na siebie różnych zmian funkcjonalnych oraz unikania niepotrzebnych niespójności, niekonsekwencji i sprzeczności.

W literaturze dotyczącej zarządzania, opisano wiele modeli wielopoziomowych zmian organizacyjnych. Modele te zawierają zazwyczaj potwierdzenie potrzeby zmian oraz diagnozę odnośnie ewentualnych konsekwencji zmian w odniesieniu do różnych części korporacyjnej struktury. Zawierają one ponadto analizę potencjalnych źródeł oporu w firmie.

Teorie ekonomiczne i biznesowe odnoszące się do reorganizacji			
Teoria organizacji przemysłowej	Teoria instytucjonalna	Teoria strukturyzacji	Teoria dwoistości
Podstawowe pojęcia			
Efektywna organizacja przynosi znaczące i istotne oszczędności w zakresie kosztów ogólnych działań ekonomicznych oraz kosztów zewnętrznych transakcji.	Struktury organizacyjne służą regulacji działań rutynowych, a także przepisów oraz norm funkcjonowania firmy. Struktury i procesy mają fundamentalne znaczenie dla zrozumienia przez pracowników ich stanowisk i obowiązków. Struktury, procesy, działania rutynowe, przepisy i normy mogą hamować zmiany.	Na struktury socjalne firm wpływ mają zachowania się ludzi, które również ograniczają te struktury. Działania poszczególnych członków kierownictwa oraz indywidualnych pracowników mają wpływ na skuteczność wysiłków zmierzających do wprowadzenia zmian organizacyjnych.	Wewnętrzne sprzeczności i napięcia są rzeczą normalną w firmie. To, jak firma poradzi sobie z zarządzaniem i równoważeniem sprzecznych wartości, praktyk i wymogów mieć będzie wpływ na wynik zmian.
Efekty zmian			
Zmiany mogą zarówno podnieść, jak i obniżyć efektywność organizacyjną.	Zmiany wywołują wśród pracowników poczucie niepewności, gdyż pociągają za sobą zmianę stylu pracy, zmiany w hierarchii służbowej	Zmiany wytwarzają inne relacje międzyludzkie oraz inny rozkład elementów organizacyjnych, zmniejszając lub	Zmiany uwidaczniają czynniki konkurencyjne oraz uwypuklają różnice między działaniami a personelem.

	oraz miejsca pracownika w korporacji.	podnosząc ich znaczenie oraz inaczej określając ich funkcje. To, jak pracownicy zareagują na taką nową sytuację ma wpływ na efekty zmian.	
Implikacje w zakresie zarządzania			
Zmiany muszą być korzystne dla firmy jako całości, ale także dla poszczególnych jednostek biznesowych i wydziałów, w których dochodzi do analizowania i aktywizacji działań.	Kierownicy wydziałów oraz jednostek biznesowych, a także podlegli im pracownicy muszą być częścią procesu zmian tak, by zrozumieli płynące z nich korzyści, pomagali w ich przeprowadzaniu oraz akceptowali przekształcenia zachodzące na ich stanowiskach pracy, a także odnośnie roli, jaką pełnią i stanowisk, które sprawują.	Jeśli pracownicy nie zaakceptują zmian, będą opierać się ich przeprowadzeniu i bojkotować nowe struktury i procesy, ponieważ inaczej kształtują one rolę społeczną, jaką pełnią w firmie, a także w różnych wydziałach i jednostkach biznesowych firmy.	Procesy reorganizacji i zmian muszą uwzględniać sprzeczności i napięcia, a więc angażować wszystkich pracowników w ich pokonywanie.
Źródło: Jönköping School			

Firmy gazetowe działają w silnych kulturach instytucjonalnych i w oparciu o silne, zawodowe normy, które najczęściej podnoszą stopień oporu wobec zmian. Istniejące struktury organizacyjne często tworzą bariery na drodze do wewnętrznej kooperacji. Dlatego podstawowym sposobem przezwyciężania tych barier jest silne przywództwo, opracowanie klarownej wizji, strategii i celów, edukowanie ludzi oraz зараżanie ich entuzjazmem odnośnie zmian poprzez komunikowanie się z nimi i pozyskiwanie ich współdziałania, integrację działań oraz nakłanianie personelu z różnych części korporacji do wzięcia udziału w procesie przebudowy. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa identyfikacja sprzecznych sił (takich, jak dbanie o wysoki poziom dziennikarstwa, przy jednoczesnym pozyskiwaniu popularnych ofert finansowych), ich wpływu na firmę, a także efekty zmian. Ze względu na wysokie ryzyko, iż pracownicy mogą sprzeciwić się przekształceniom, przywództwo firmy musi być szczególnie uczulone na kontekst oraz angażować w zmiany ludzi z różnych jednostek tworzących korporację. Zmiany organizacyjne mogą także wymagać większego skupienia się na współdziałaniu z zasobami ludzkimi, ponieważ przygotowanie ludzi do nowych zadań, obowiązków i zakresów odpowiedzialności może wymagać szkoleń i działań z zakresu rozwoju osobowego.

Powszechnie uważa się, że firmy mogą odnieść korzyści z połączenia działań w zakresie treści i administracji ze względu na podział kosztów, wymianę materiałów handlowych oraz nakładu pracy między wydziałami i jednostkami biznesowymi bez angażowania przez jedną stronę całości nakładów oraz dzięki wspólnemu korzystaniu ze sprzętu i urządzeń. Niemniej, jak pokazuje doświadczenie i badania, wiele firm gazetowych i medialnych nie było w stanie osiągnąć pożądaných korzyści z powodu przeszkód organizacyjnych. Aby przezwyciężyć te trudności, należy zwrócić szczególną uwagę na to, jak zorganizowane są działania i jednostki biznesowe. Wiele niepowodzeń w zakresie redukcji kosztów i pożądanego stopnia

rozwoju za pomocą działań zestawu gazet oraz multimediiów było wynikiem braku kooperacji między wydziałami, strukturami i kulturami, które hamowały wspólne przedsięwzięcia, a także braku odpowiednich bodźców zachęcających do współpracy.

Sprostanie tym wyzwaniom wymaga oddanego sprawie i silnego przywództwa, tworzenia na terenie całej firmy kultury przedsiębiorczości oraz rozwiązywania sprzecznych celów instytucjonalnych i strukturalnych w ramach korporacji i jednostek biznesowych.

Jedną z firm, której się to udało jest austriacki dziennik regionalny Vorarlberger Nachrichten. W obliczu rosnącej konkurencji ze strony innych austriackich, szwajcarskich i niemieckich spółek informacyjnych, firma zmieniła kierunek działania i szatę graficzną, stając się gazetą zajmującą się sprawami lokalnymi, która dociera obecnie do 75 procent mieszkańców regionu. Restrukturyzację przeprowadzono według strategii, u podłoża której stało nawiązanie dobrych relacji z odbiorcami. Takie podejście pozwoliło właścicielowi pisma, firmie Vorarlberger Medienhaus na zbudowanie pakietu produktów medialnych, obejmującego portal internetowy, a także witrynę internetową Vorarlberger Online, www.vol.at, tygodnik dla młodzieży, stację radiową i centralę telefonii komórkowej. Firma poszerzyła swoją działalność na inne regiony Austrii, a także na terytorium Węgier i Rumunii. Funkcjonalność korporacji wymaga od firmy sprawowania kontroli nad kosztami poprzez kooperację wewnętrzną, a także zbudowania poziomej platformy współdziałania różnych wydziałów obsługujących gazetę, czasopisma, media elektroniczne, a także druk i wydawanie książek. Najściślejsza współpraca ma miejsce w obrębie każdego z poszczególnych wydziałów operacyjnych, jednak elastyczność pomaga we współdziałaniu gazety z mediami elektronicznymi, gdyż firma zbudowała kulturę przedsiębiorczości w ramach i między poszczególnymi jednostkami biznesowymi.

Takie korzyści są możliwe nawet wtedy, gdy firma koncentruje się tylko na biznesie gazetowym. W latach 90., szwedzka gazeta finansowa Dagens Industri rozpoczęła budowanie grupy pism biznesowych w krajach bałtyckich, rozpoczynając działalność w Polsce, na Litwie, na Łotwie i w Estonii za pomocą inwestycji Greenfield, spółek typu joint venture, a także akwizycji. Na czele pisma stało silne przywództwo, zaś sama firma działała prężnie w Szwecji, legitymując się wysokim poziomem zintegrowanych działań strategicznych, dobrą koncepcją odnośnie produktu, a także wsparciem kierownictwa korporacji. Szefowie poszczególnych gazet mieli jednak zagwarantowaną swobodę działania w sensie lokalizacji treści i wyboru metody, przy jednoczesnym wymienianiu się treściami regionalnymi. Strategia organizowania operacji poprzez zastosowanie zarówno elementów centralistycznych, jak i decentralistycznych odegrało znaczącą rolę w osiągnięciu przez firmę jednego z najbardziej spektakularnych sukcesów na polu regionalnej prasy finansowej w Europie.

Wielu firmom gazetowym nie powiodło się tak dobrze, gdyż napotkały trudności we wdrażaniu tak kluczowych rozwiązań wewnętrznych, jak dziennikarstwo zespołowe, treści tworzone pod kątem zainteresowań czytelników oraz powoływanie do życia międzywydziałowych zespołów. Badania pokazały, że wysiłki te okazały się nieskuteczne z powodu przekonania, iż zmiany zostały narzucone, a nie wypracowane w ramach wspólnego konsensusu, jak również z powodu niepełnego

zrozumienia misji i podstawowych wartości, a także z faktu, iż potrzeby zmian nie podzielali pracownicy poszczególnych gazet. Personel tych pism wykazywał niewielkie zainteresowanie transformacją i dlatego jej wdrażanie okazało się wadliwe, a morale pracowników spadło po tym, jak uświadomili sobie, że na skutek obniżenia skuteczności działań firmy, ich szanse na rozwój kariery zawodowej znacznie zmalały.

Generalnie rzecz biorąc, główną przeszkodą na drodze zmian jest niechęć lub niemożność zweryfikowania przez pracowników własnych postaw i zachowań oraz częsty powrót do tradycyjnych wzorców postępowania, co powoduje, iż zmiany mają jedynie ulotny charakter. Ludzie mogą czuć się zagrożeni zmianami i obawiać się związanej z nimi niepewności. Jeśli w grupie profesjonalistów obowiązuje jeden dominujący sposób myślenia, grupa ta może także zaciemniać poszczególnym jednostkom widzenie ich własnej sytuacji. Konieczna jest empatia oraz elastyczność ze strony kierownictwa, które pozwolą mu na wyjaśnienie zmian organizacyjnych w jasny i zrozumiały sposób. Nieumiejętność widzenia potrzeby zmian organizacyjnych z więcej niż jednej perspektywy oraz niemożność rozróżnienia istotnych informacji, od informacji dostępnych może uczynić proces zmian bardzo trudnym.

Opór jednostek wobec zmian organizacyjnych, który ma swe źródło w ich postawach, wartościach i percepcjach może uniemożliwić powodzenie inicjatyw w zakresie przekształceń. Nie można jednak zapominać, że opór ten może wynikać także z prób wprowadzania skomplikowanych, nieprzyjaznych użytkownikowi systemów, które próbuje się wdrażać bez odpowiedniego przeszkolenia i wyjaśnienia. Jeśli użytkownicy okażą niechęć wobec ich stosowania i trzymać się będą raczej starych systemów, nowe rozwiązania nie będą warte poniesionych kosztów. Szereg firm medialnych spotkało się z taką sytuacją przy wdrażaniu systemów technologicznych, w ramach których treści rozprowadzane są na różnych platformach medialnych. Opór na poziomie organizacyjnym może wystąpić także wtedy, gdy nowe systemy nie są zintegrowane z istniejącą strukturą organizacyjną firmy, nie są dopasowane do znanej technologii i kultury, a różne części składowe firmy przeszkadzają sobie nawzajem. Także struktura władzy w firmie może ograniczyć powodzenie zmian organizacyjnych, jeśli wewnętrzne lub zewnętrzne ośrodki władzy poczują się zagrożone utratą wpływów wywołaną nowymi porządkami.

Jak można przezwyciężyć te opory wobec przemian? Kluczową rolę w procesie wprowadzania zmian organizacyjnych odgrywają takie czynniki, jak planowanie, komunikacja, negocjowanie i odpowiedni sposób podejmowania decyzji. Należy zadbać o to, by informowanie i instruowanie docierało do odpowiednich ludzi w odpowiednim czasie, co pozwoli im na podjęcie stosownych decyzji. Jednak na proces podejmowania decyzji wpływa wiele czynników, a ludzie często nie działają w sposób racjonalny; kadra kierownicza musi znaleźć sposoby odkrywania i niwelowania tych czynników. Kluczową umiejętnością w czasie procesu zmian organizacyjnych jest zdolność prowadzenia negocjacji, gdyż wielu ludzi trzeba przekonać do podjęcia współpracy w dziele budowania nowej organizacji. Jest rzeczą oczywistą, że słabo wyartykułowane wizje i cele zmian, a także nieumiejętne przekazywanie wiedzy na temat zmian są głównymi przyczynami niepowodzenia reorganizacji firm i sposobów ich funkcjonowania i że tradycje organizacyjnej decentralizacji wynikające z różnic między produktami, a także obowiązujące w wielu

redakcjach przywiązanie do autonomii wywołują wrażenie, iż współpraca organizacyjna jest niepotrzebna lub niepożądana.

Takie trudności stały się przyczyną niepowodzenia firmy Los Angeles Times Co., kiedy próbowała ona utrzymać swoją pozycję finansową w celu zachowania niezależności i doprowadziły w rezultacie do przejęcia jej przez firmę Tribune Co. Gwałtowne zmiany w zarządzaniu i strategii kalifornijskiej firmy, niejasny plan inwestowania, akwizycje i podziały, oparcie firmy o niezależne grupy biznesowe oraz błędy w zarządzaniu uniemożliwiły spółce rozwój i sprawowanie przywództwa, które mogło doprowadzić do przeprowadzenia zmian niezbędnych dla kooperacji i integracji wewnętrznej.

Firmy gazetowe rozważające zmiany organizacyjne muszą zastanowić się głęboko nad tym, jak je wprowadzić, w jaki sposób różne elementy zmian wpłyną na rozmaite działania i na pracowników firmy, oraz jak proces zmian zreformuje praktyki i możliwości wewnątrz danej firmy. Reorganizacja to poważne wyzwanie wymagające przejrzystości oraz wypracowania zaufania i zaangażowania wszystkich pracowników firmy, jednak to działanie, które firmy gazetowe muszą podjąć, jeśli chcą zapewnić sobie bezpieczną pozycję na przyszłość.

Robert G. Picard jest dyrektorem Ośrodka Zarządzania i Transformacji Mediów w Międzynarodowej Szkole Biznesu w Jönköping w Szwecji oraz specjalistą w zakresie ekonomicznych aspektów funkcjonowania gazet.

Leonia Achtenhagen to profesor nadzwyczajny w tymże centrum, specjalizujący się w strategii i organizacji firm medialnych.

Lista lektur

Achtenhagen, L. (redakcja), *Organizing Media: Mastering the Challenges of Organizational Change. (Organizowanie mediów: Doskonalenie zmagania się z wyzwaniami dotyczącymi zmian organizacyjnych)*, Jönköping Media Management and Transformation Center, Jönköping International Business School.

Daniels, G.L., i Holifield, C.A. (2002), *Times of Turmoil: Short – and Long – Term Effects of Organizational Change on Newsroom Employees. (Czasy chaosu: Krótko- i długoterminowe skutki zmian organizacyjnych w odniesieniu do pracowników redakcji)*, *Journalism & Mass Communication Quarterly* 79(3); 661-680.

Gade, P.J. (2004). *Newspapers and organizational development: Management and journalist perceptions of newsroom cultural change. (Gazety a rozwój organizacyjny: postrzeganie zmiany kulturowej przez kierownictwo redakcji i dziennikarzy)*, *Journalism & communication monographs*. Association for Education In Journalism & Mass Communication.

Gentry, J.K. (1997). *Keys to success: Change survey results (Klucze do sukcesu: Wyniki sondażu na temat zmian)*, w ASNE (Red.), *Change: Living it, embracing it, measuring it*. Reston, VA; American Society of Newspaper Editors Change Committee.

Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1991), *Managing Change for Competitive Success*, (*Zarządzanie zmianami pod kątem powodzenia w obszarze konkurencji*), Oxford: Blackwell Publishers.

Pettigrew, Andrew; Whittington, Richard; Melin, Leif; Sanchez-Runde, Carlos; van den Bosch, Frans; Ruigrok, Winfried i Numagami, Tsuyoshi (redakcja) (2003): *Innovative Forms of Organizing International Perspectives*, (*Innowacyjne formy organizowania międzynarodowych perspektyw*), London/Thousand Oaks: Sage.

Schein, E.H. (1992), *Organizational culture and leadership* (*Kultura organizacyjna a przywództwo*), (Wydanie drugie), San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (2003), *The culture of media as viewed from an organization Culture Perspective*. (*Kultura mediów postrzegana z perspektywy kultury firmy*); *JMM: The International Journal on Media Management*, 5(3): 171-172.

Scott, W.R. (2001) *Institutions and organizations* (*Instytucje i organizacje*) (Wydanie drugie). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sylvies, G., i Witherspoon, P.D. (2002). *Time, Change, and the American newspaper*. (*Czas, zmian i amerykańska gazeta*). Mahwah, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations* (*Przywracanie sensu w działalności firm*), Thousand Oaks, CA: Sage.

3. Reorganizacje firmy gazetowej

Reorganizacja firmy rozpoczyna się od przekształcenia jej struktury. Niektóre restrukturyzacje wymagają poszerzenia kadry kierowniczej, która zajmie się kwestią nowych zadań, pojawiających się w wyniku planów transformacji. Jednym z przykładów jest konieczność powołania dodatkowego menedżera w przypadku przejścia do systemu multimedialnego. Jego zadaniem ma być kierowanie procesem konwergencji.

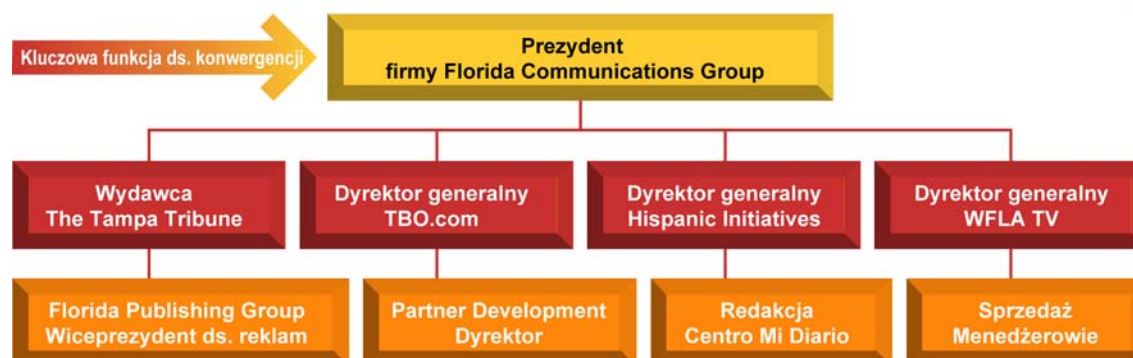
Dobłą ilustracją tego procesu jest przypadek grupy medialnej Tampa Tribune/TBO.com/Chanel 8 z Florydy. Po tym, jak firma skupiła w 2001 roku swoje wielorakie operacje i procesy medialne pod jednym dachem, szefowie korporacji Media General uznali za konieczne wprowadzenie dodatkowego poziomu nadzoru dla każdego z mediów będących własnością firmy w Tampa. Wydawcy gazety, witryny internetowej oraz szefowie stacji telewizyjnej podlegają teraz Johnowi Schuelerowi, prezydentowi Florida Communication Group, który nadzoruje operacje biznesowe w każdym z tych mediów.

Innym kluczowym składnikiem udanej reorganizacji gazety jest kierunkowy i elastyczny plan. Zarówno Adresseavisen, regionalna firma multimedialna z Norwegii, jak i Schibsted, norweska, ogólnokrajowa grupa medialna postanowiły przekształcić swoje już „dobrze” funkcjonujące firmy w przedsiębiorstwa działające „doskonale”.

Reorganizacja firmy gazetowej		
Firma	Główne powody transformacji	Rok rozpoczęcia reorganizacji
Tampa Tribune, Floryda	Konwergencja	2001
Nordjyske, Dania	Przetrawanie/Konwergencja	2001
Schibsted, Norwegia	Podniesie poziomu firmy	Cztery reorganizacje od 1995 roku
Estado de Sao Paulo, Brazylia	Zwiększenie dochodów	2002
Ilgan Sports/Joongang Ilbo, Korea Południowa	Akwizycja, zwiększenie dochodów	2005
Ming Pao, Hongkong/San Chew/Nanyang, Malezja	Fuzja, zwiększenie dochodów	2007
Adresseavisen, Norwegia	Podniesienie poziomu firmy	2006

Źródło: Jönköping School

Poddana konwergencji struktura firmy Florida Communications Group



Źródło: Florida Communications Group, 2006

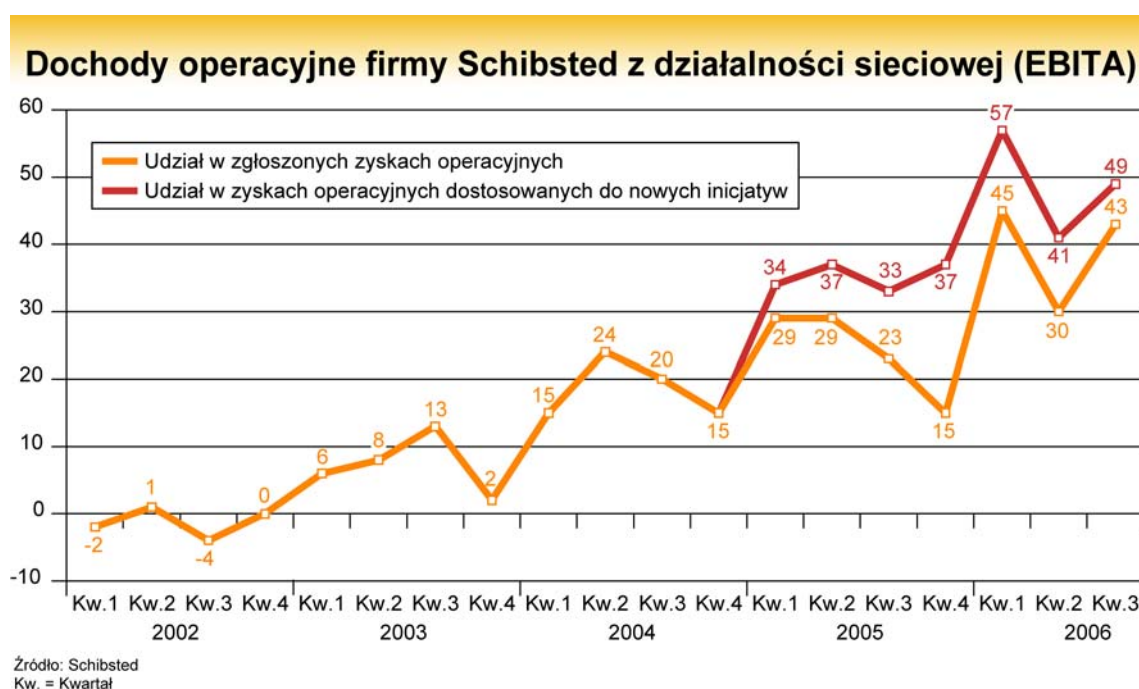
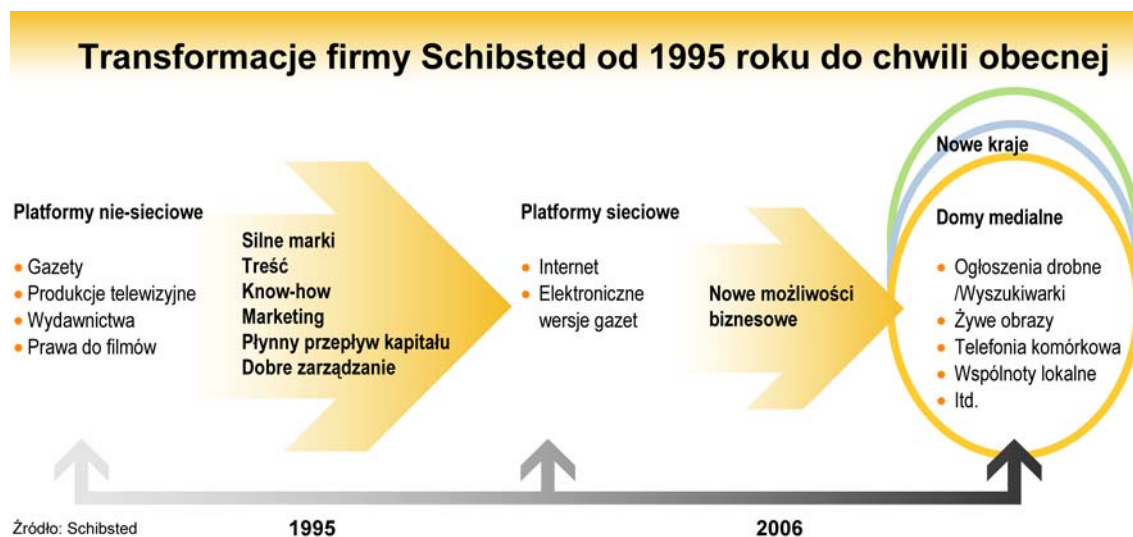
Schibsted

Od 1995 roku, firma Schibsted przeprowadziła transformację czterokrotnie w celu uniknięcia „zakrętu” oraz wykorzystania pojawiających się możliwości podniesienia dochodów. W 1995 roku, operacje firmy Schibsted koncentrowały się na wydawaniu gazety drukowanej oraz zajmowaniem się w niewielkim stopniu produkcją telewizyjną i kwestiami związanymi z prawami do filmów. Z czasem, Schibsted utrwalił swoją markę, podniósł jakość działań redakcyjnych i wykonawczych, zapewnił sobie stały przepływ kapitału oraz zbudował nowe, cyfrowe biznesy, które w 2007 roku zapewniają firmie 50 procent dochodów. Schibsted to jedyna na świecie firma gazetowa, która może się poszczycić takim sukcesem.

Schibsted to wyjątkowy przypadek oraz wzór dla innych gazet, które mają nadzieję na maksymalizację dochodów z sieci w chwili, gdy nakład i dochody z wersji drukowanej pisma zaczną spadać. Konieczność ustawicznych zmian i rozwoju wywołała potrzebę tworzenia nowych produktów oraz pozyskiwania nowych, wykwalifikowanych pracowników. Obecnie, gdy firma znacznie rozwinęła swą działalność poza granicami Norwegii, prowadzi nabór pracowników zagranicą, przechodząc od norweskiego, jako języka transformacji, do angielskiego.

„Problemem nie są pieniądze, czy pomysły. Problemem są ludzie. Całą pracę wykonują wykwalifikowani fachowcy” powiedział dyrektor wykonawczy, Kjell Aamot. „Musimy iść do przodu najszybciej, jak to możliwe, mając takich ludzi, jakich mamy”.

Firma Schibsted została zainspirowana przez działające z powodzeniem firmy spoza branży medialnej. W 2005 roku, szefowie Schibsted odwiedzili między innymi takie korporacje, jak Coca Cola, Microsoft, Reuters, General Electric i Oracle. Badali w każdej z tych firm kluczowe czynniki powodzenia:



- Energetyczną kulturę sprzedaży
- Umieszczanie w centrum działania potrzeb klientów
- Jasno sprecyzowane cele, zadania i wymagania
- Działania na rzecz podniesienia dynamizmu firmy oraz motywowania pracowników

- Wymianę wiedzy, szkolenia i coaching
- Systematyczną pracę w zakresie naboru pracowników i stwarzania szans zawodowych w obrębie sprzedaży

Dowiedzieli się także, że dobrze prosperujące firmy uważają porażki za rzecz normalną i oczekiwaną. Sochiro Honda, współzałożyciel korporacji Honda powiedział: „Tylko porażki przynoszą cenne doświadczenia, na których można się uczyć. Zawsze uczcie się na własnych błędach. Porażka nie jest sama w sobie katastrofą”.

Michael Eisner, były dyrektor wykonawczy korporacji Disneya także rozumie istotę porażki i wie, że czasami jest ona nieunikniona. „W korporacji Disneya także czujemy, że jedynym sposobem odniesienia sukcesu jest kreatywne przewyciężenie skutków porażki. Taka firma jak nasza musi stworzyć atmosferę, w której ludzie nie boją się popełniać błędy”.

W procesie podnoszenia jakości funkcjonowania firmy, kierownictwo skupiało się na wielu ważnych działaniach strategicznych, w tym na rozwoju zespołu kierującego firmą za pomocą coachingu; rozwoju zespołów do spraw sprzedaży za pomocą szkoleń, bodźców i nagród; oraz na lepszym rozumieniu rynku za pomocą modeli segmentacyjnych i dogłębnych badań w zakresie preferencji czytelnika/użytkownika.

Adresseavisen

Firma Adresseavisen „zdobyła” rynek za pomocą jednej z najbardziej dogłębnych penetracji gazetowych na ziemi. Jednak dyrektor wykonawczy firmy Axel Koch nie był zadowolony z dobrych wyników; chciał doskonałych wyników. Przyjął więc nową strategię, polegającą na badaniu konsumentów oraz wyszukiwaniu sposobów na poprawę funkcjonowania korporacji i zaoferowania tym niewielkim grupom, które pozostawały poza zasięgiem gazety nowych produktów.

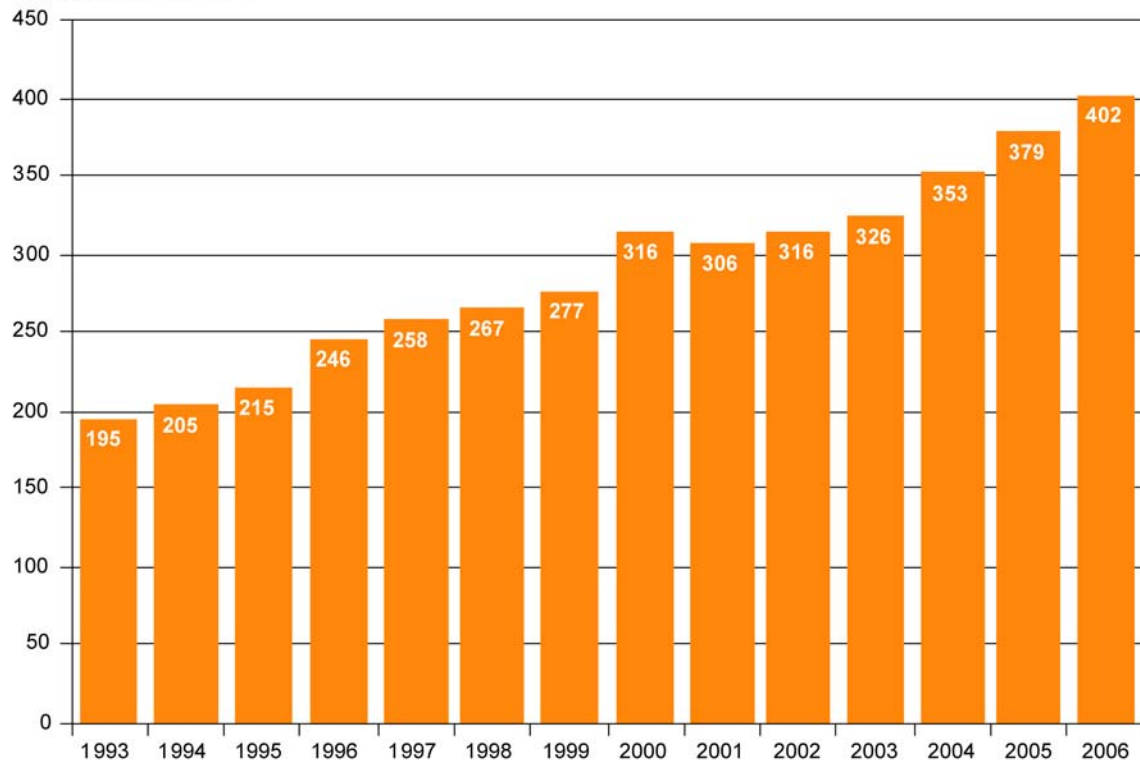
Firma Adresseavisen ASA ma swą siedzibę w Trondheim w Norwegii. Holding obejmuje gazetę codzienną, lokalną stację telewizyjną (TV-Adressa), lokalną stację radiową (Radio Adressa), sześć gazet lokalnych, kilka witryn internetowych oraz szereg innych firm. W 2006 roku, dochody grupy osiągnęły poziom 151 milionów dolarów.

Częścią wspomnianej strategii była poprawa w zakresie obsługi klienta. W 2000 roku, ilość zgłaszanych przez klientów skarg była duża, a czas ich rozpatrywania zbyt długi. Wprowadzono nowy system oraz przeprowadzono szkolenie, co doprowadziło do redukcji ilości skarg i skrócenia czasu ich rozpatrywania, a to z kolei przyniosło znaczną redukcję negatywnych wyników.

Reorganizacja całej firmy przyniosła poszerzenie udziałów w rynku, zwiększenie dochodów oraz wzrost nakładów. „Adresseavisen powinna być preferowanym dostawcą treści i najlepszą ofertą rynkową w środkowej Norwegii na wszystkich kanałach medialnych” powiedział Koch. „Firmę Adresseavisen należy zreorganizować pod kątem jakości i innowacyjności w każdym aspekcie jej działania”.

Dochody firmy Adresseavisen z gazety drukowanej w latach 1993 ± 2006

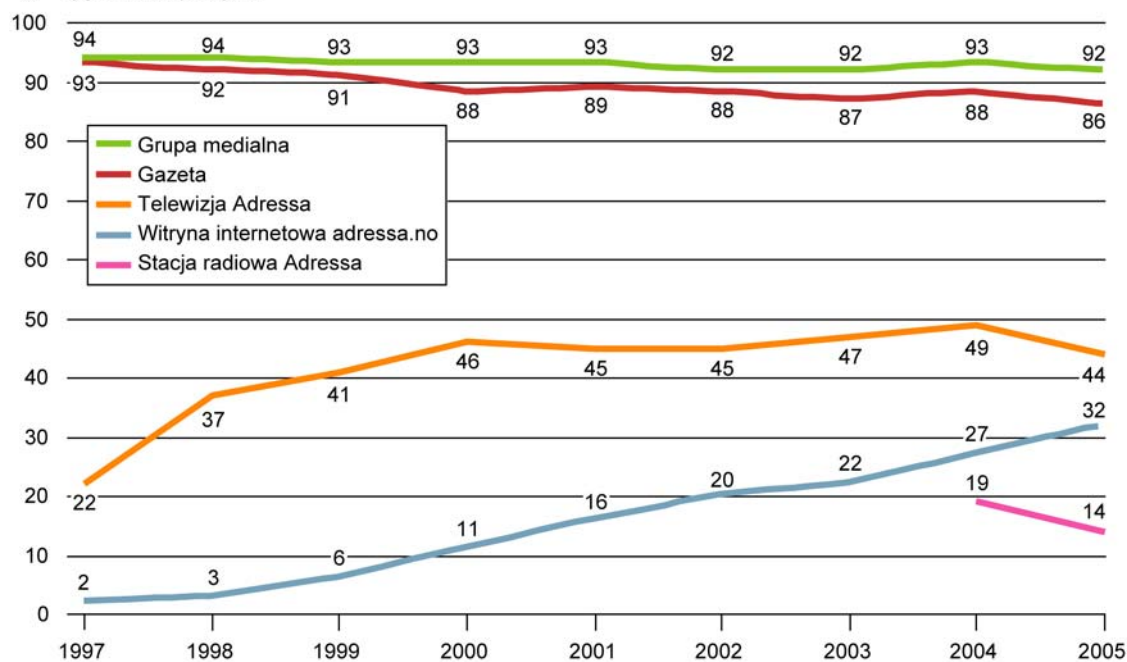
Miliony koron norweskich



Źródło: Adresseavisen

Udział w rynku grupy medialnej Adresseavisen

% - tygodniowe pokrycie



Źródło: Adresseavisen

Operacyjne zyski firmy Adresseavisen Group w latach 2003 - 2006

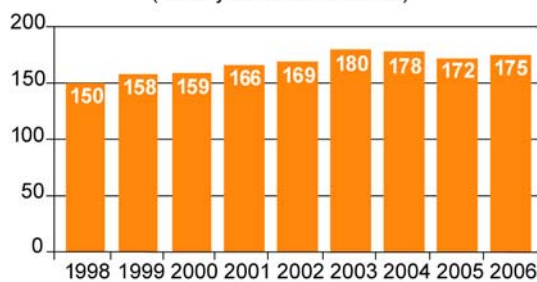
(miliony koron norweskich)

	2003	2004	2005	2006	2005-6
Gazeta drukowana	59,4	60,0	51,9	57,5	5,6
Internet	-1,1	1,1	5,2	8,8	3,6
Stacja radiowa	-3,8	-4,4	-5,4	-3,4	2,0
Stacja telewizyjna	-0,5	1,0	-4,1	2,0	6,1
Gazety lokalne	7,5	8,5	12,3	13,8	1,5
Wydawnictwa	19,0	23,2	30,1	33,8	3,7
Inne	0,2	-2,3	0,6	1,2	-0,3
Wynik ogólny	78,4	90,0	91,6	113,9	23,3

Źródło: Adresseavisen

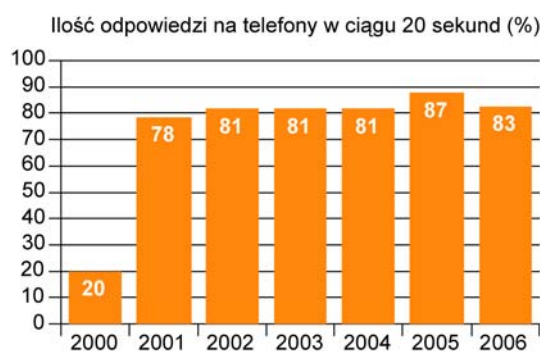
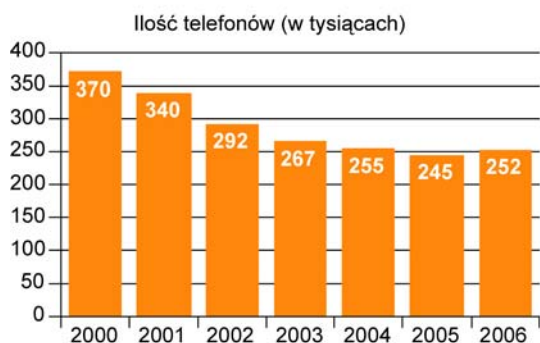
Dochody firmy Adresseavisen ze sprzedaży gazety w latach 1998 - 2006

(miliony koron norweskich)



Źródło: Adresseavisen

Obsługa klienta przez firmę Adresseavisen w latach 2000 - 2006



Źródło: Adresseavisen

Ponieważ koncentracja mediów Grupy Adresseavisen na terytorium, na którym działa przekracza 90 procent, jedynym sposobem na poszerzenie działalności jest rozwój w sensie geograficznym. Koch ma nadzieję na poszerzenie działalności na cztery sekcje regionu: północ, południe, wybrzeże i strefę śródlądową. Słabe i silne punkty odnotowane na mapie dystrybucji produktów firmy Adresseavisen pokazanej na stronie 26 pokazują możliwości w zakresie geograficznej ekspansji zarówno pod kątem produktów drukowanych, jak i elektronicznych.

Strategiczna wizja opanowania przez Grupę Adresseavisen regionów w środkowej Norwegii



Ilgan Sports

JMNet, firma-matka JoongAng Ilbo, południowokoreańskiej gazety o nakładzie 1.6 miliona egzemplarzy, zakupiła w 2005 roku udziały większościowe upadającego pisma Ilgan Sports w nadziei wypracowania zysków na skutek umiejętnie przeprowadzonej reorganizacji.

Dochody gazety Ilgan Sports zmalały w latach 2003 - 2006 o 36 procent, a deficyt w zakresie dochodów operacyjnych także zmniejszył się w tym czasie o ponad 16 procent. Niepowodzenia pisma wynikały po części z niekorzystnego trendu w odniesieniu do gazet sportowych w Korei; trzy główne dzienniki sportowe odnotowały spadek sprzedaży, zaś w ciągu ostatnich kilku lat ich wydatki przekraczały zyski.

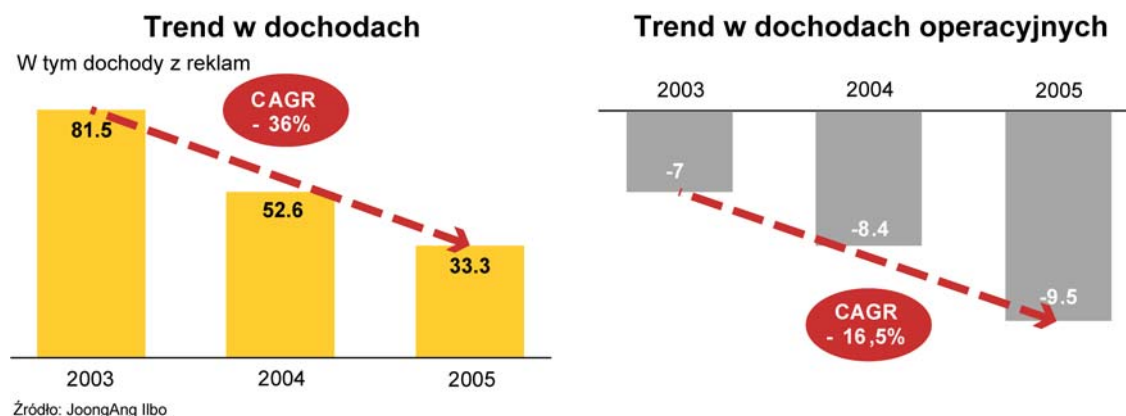
Firma JMNet zakupiła gazetę w 2005 roku z zastrzeżeniem, iż – w celu dopracowania się profitów - zwolni 86 pracowników oraz obniży wynagrodzenie pozostałym pracownikom. Gazetę umocniono poprzez nadanie zniszczonemu wystrojowi pisma nowego oblicza oraz dodanie do oferty opracowywanych przez

obywateli treści zamieszczanych w Internecie i wprowadzenie usług w obrębie telefonii komórkowej.

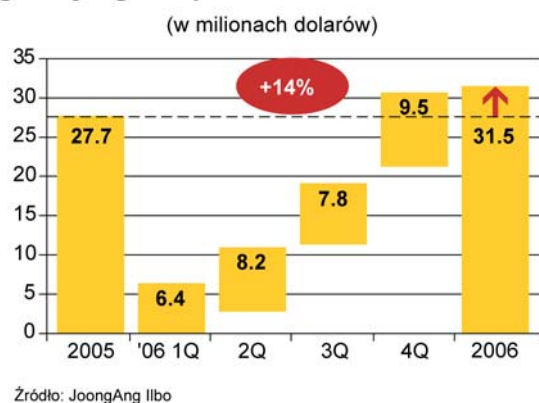
Od czasu redukcji zatrudnienia oraz początków restrukturyzacji, wskaźniki finansowe znacznie się podniosły. Sprzedaż reklam wzrosła w latach 2005-2006 o 14 procent, to jest z 27.7 milionów dolarów do 31.5 miliona dolarów. Jak twierdzi Changhee Park, dyrektor ds. strategicznych firmy JoongAng Ilbo, dramatycznie wzrosły także nakłady i poziom czytelnictwa.

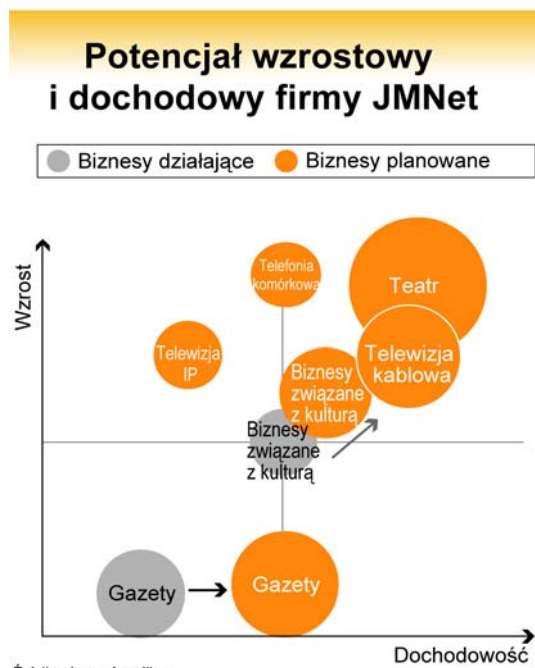
Firma Parka nie zadowala się wyłącznie rozwojem. Chce ona „przełomu w wartości korporacyjnej”, aby podnieść przyszłe zarobki i wartość marki na giełdzie. Park powiedział, że na kolejny szczebel rozwoju wyniosą firmę „miękkie” treści i wideo.

Dochody gazety Ilgan Sports oraz trendy w dochodach operacyjnych



Poprawa w zakresie sprzedaży gazety Ilgan Sports w latach 2005 - 2006





Park zapowiada, że korporacja JMNet powoła do życia własną firmę producencką, która będzie przygotowywała telewizyjne sztuki teatralne. Korporacja JMNet zamierza wkrótce wejść do grona producentów sztuk poprzez pozyskanie czołowych dramatopisarzy. W dalszej perspektywie, korporacja powoła filię zajmującą się produkcją sztuk oraz zatrudni czołowych producentów. Szefowie korporacji widzą przyszłość w produkcji dramatów w Korei.

Grupo Estado, Brazylia

Grupo Estado - korporacja, która wydaje gazetę Estado de Sao Paulo rozpoczęła restrukturyzację w 2002 roku, korzystając z pomocy firmy McKinsey & Company, Chodziło o wypracowanie większych zysków dla udziałowców pisma oraz o dokonanie integracji multimedialnej, czyli skoordynowanie działalności stacji radiowej, gazety, katalogu firm oraz operacji internetowych.

Sześćdziesiąt procent dochodów korporacji Grupo Estado pochodziło z gazety Estado de Sao Paulo. Aby podnieść czytelnictwo pisma oraz dokonać jego modernizacji, przeprowadzono w latach 2004-2005 transformację gazety. W jej efekcie, nakład pisma wzrósł o 9.3 procent, jeśli chodzi o wydanie niedzielne, oraz o 6.6 procent, jeśli chodzi o wydania w dni powszednie.

Reorganizacja gazety obejmowała zmiany w treści i wystroju graficznym, ukierunkowane na pozyskanie młodszych czytelników oraz kobiet. W rok po przeprowadzeniu tych zmian stało się rzeczą jasną, iż pismo przekształciło się z nudnej i staroświeckiej publikacji w wydawnictwo, które rozumie i spełnia oczekiwania odbiorców Transformacja zaowocowała także gwałtownym wzrostem nakładu.

Jedną z kluczowych zmian, jakie wprowadzono w Grupo Estado była „profesjonalizacja” Zarządu korporacji, polegająca na zastąpieniu członków rodziny oraz osób niezorientowanych w problematyce medialnej fachowcami z tej dziedziny. Nie znający się na mediach udziałowcy firmy zgodzili się odejść z zajmowanych, wysokich stanowisk. Ciało zarządzające obecnie Grupo Estado składa się z czołowych przedstawicieli kadry kierowniczej z różnych wydziałów firmy. Ta zmiana okazała się kluczowym rozwiązaniem umożliwiającym modernizację firmy. Jak podaje dyrektor finansowy przedsiębiorstwa, od chwili wprowadzenia wspomnianych przekształceń, każda jednostka biznesowa tworząca korporację odnotowuje wzrost.

Z procesu reorganizacji firma wyciągnęła trzy podstawowe wnioski:

1. Grupa medialna funkcjonuje sprawnie wtedy, gdy każda z jednostek, które ją tworzą wkomponowana jest w zintegrowaną całość. Płaszczyzna finansowa, administracyjna, kadrowa i wszystkie inne aspekty działalności korporacji zostały połączone w spójną całość, co przyniosło oszczędności i podniosło efektywność spółki.
2. Grupo Estado doprowadziła również do synergii w obszarach operacyjnych, to jest w działalności redakcyjnej i reklamowej. Utworzono połączoną redakcję wszystkich mediów, tworząc w ten sposób dużą jednostkę gospodarczą oraz pozwalając na uprawianie zintegrowanego dziennikarstwa.
3. Firma powołała w każdej jednostce biznesowej komisje zarządzające, co znacznie ułatwiło podejmowanie szybkich decyzji. Co tydzień spotykają się, celem podjęcia decyzji na temat bieżących problemów firmy dyrektor wykonawczy, dyrektor do spraw marketingu i nakładu, szef Działu Kadr, wydawca gazety, dyrektor finansowy oraz dyrektor do spraw nowych mediów.

Przegląd azjatyckiej branży prasowej

Według danych opublikowanych w wydanej w 2006 roku przez Światowe Stowarzyszenie Wydawców Gazet publikacji na temat trendów w światowej prasie, Azja to jeden z najsilniejszych rynków zarówno pod względem wysokości nakładów, jak i ilości tytułów. Trzy czwarte spośród stu czołowych, płatnych tygodników świata funkcjonuje w Azji. Jedna czwarta działa w Chinach, co czyni z chińsko-językowego rynku jeden z największych segmentów w branży prasowej. Drugim z kolei, najbardziej rozpowszechnionym językiem prasowym jest japoński (22 tytuły), a trzecim angielski (17 tytułów).

Według wspomnianej publikacji, Chiny, największy chińsko-językowy rynek prasowy odnotowuje najwyższy średni nakład prasy na świecie.

(Tabela)

Języki 100 czołowych płatnych dzienników świata

	Język	Ilość tytułów wśród 100 czołowych dzienników świata
--	-------	---

1	Chiński	25
2	Japoński	22
3	Angielski	17
4	Hinduski	6
5	Rosyjski	4
6	Koreański	3
7	Tajski	3
8	Holenderski	2
9	Niemiecki	2
10	Gudżarati	2
11	Włoski	2
12	Malezyjski	2
13	Arabski	1
14	Bengalski	1
15	Francuski	1
16	Marathi	1
17	Polski	1
18	Tamilski	1
19	Telegu	1
20	Turecki	1
21	Ukraiński	1
22	Urdu	1

Źródło: Światowe Stowarzyszenie Wydawców Gazet, Światowe trendy prasowe, 2006

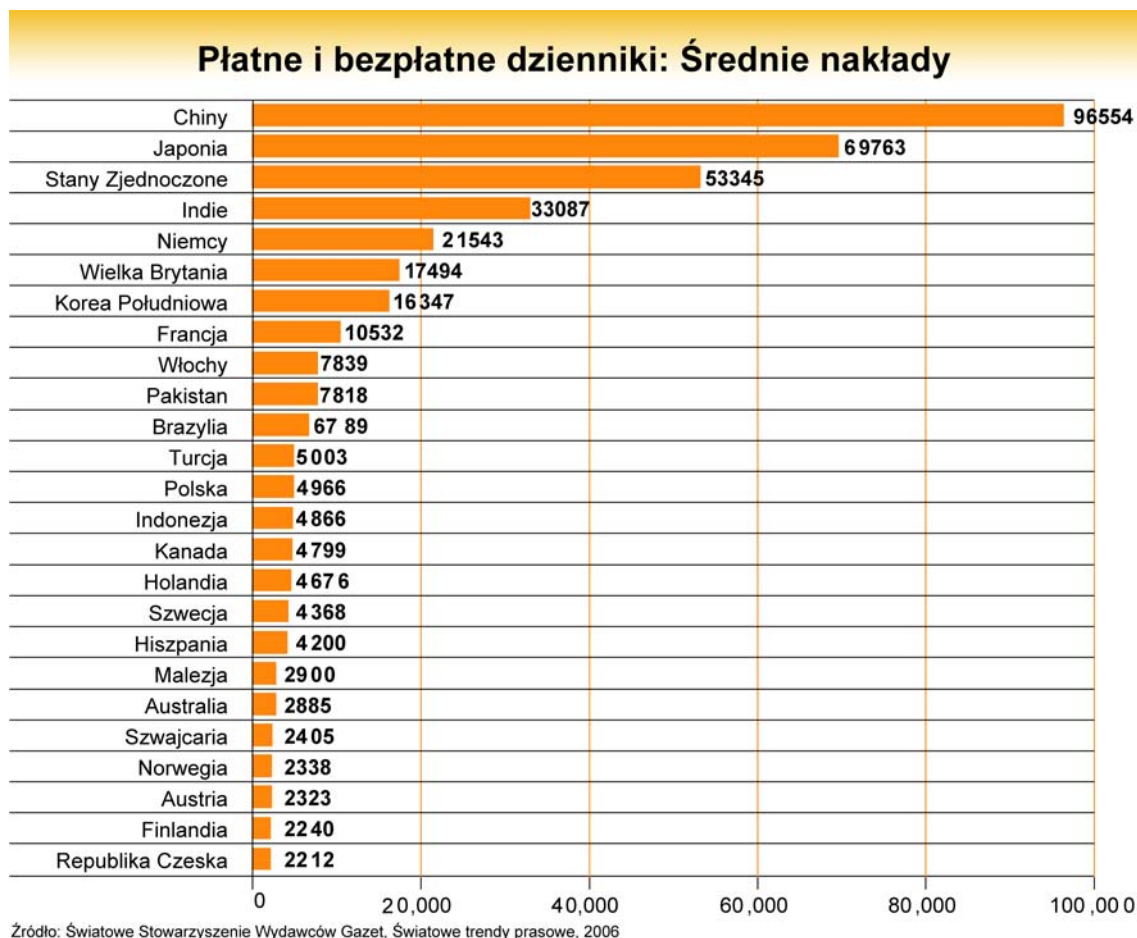
Fuzja firm Ming Pao, Sin Chew i Nanyang

24 kwietnia 2007 roku firma Ming Pao Enterprise Corporation Ltd. z Hongkongu, korporacja Sin Chew Media Group oraz holding Nanyang Press Holdings z Malezji podpisały porozumienie o przeprowadzeniu fuzji. Po połączeniu się, ta powiększona korporacja stanie się największą chińsko-językową grupą medialną, nie licząc Chin kontynentalnych i Tajwanu, której kapitalizacja rynkowa wyniesie 292 miliony dolarów.

Zakończenie fuzji spodziewane jest w lutym 2008 roku. Dwie firmy malezyjskie, Sin Chew i Nanyang będą aktualnie notowane na giełdzie w Hongkongu, a w przyszłości na giełdzie malezyjskiej.

Nie ustalono jeszcze nazwy nowej korporacji. Jednak utrzymane zostaną obecnie funkcjonujące marki, w tym „Ming Pao Daily News”, „Sin Chew Daily”, „Nan Yang Siang Pao”, „Guang Ming Daily” i „China Press”. Będą one zarządzane niezależnie. W wywiadzie, jakiego udzielił azjatyckiemu magazynowi biznesowemu „Eye Asia” dyrektor generalny korporacji Sin Chew Media, Liew Kam Chean padło stwierdzenie, że różne gazety będą nadal obsługiwać swoje niszowe rynki.

(Wykres)



Nowa firma składać się będzie z pięciu gazet – o dziennym nakładzie przekraczającym milion egzemplarzy – oraz z 35 czasopism.

CELE FUZJI

Kluczowymi argumentami przemawiającymi za fuzją były:

1. Zbudowanie chińsko-językowej platformy medialnej
2. Poszerzenie działalności na nowe rynki
3. Umocnienie finansowej pozycji łączących się firm

BUDOWANIE CHIŃSKO-JĘZYKOWEJ PLATFORMY MEDIALNEJ

Prezes grupy Ming Pao i Sin Chew, Tiong Hiew King powiedział w trakcie uroczystości podpisania porozumienia o fuzji, że przyszłość chińsko-językowych mediów leży w przechodzeniu „od wymiaru lokalnego do wymiaru globalnego, oraz od wydawnictw prasowych do platform multimedialnych”. Na skutek fuzji, powiększona korporacja stanie się największą chińsko-językową grupą medialną, nie licząc Chin kontynentalnych i Tajwanu oraz pierwszą chińsko-językową platformą multimedialną. Korporacja nie wyklucza możliwości zakupu innych firm medialnych, takich jak stacje telewizyjne, czy radiowe. Już dziś, sam segment multimedialny ma 5-procentowy udział w dochodach firmy Sin Chew. Jej dyrektor wykonawczy, Rita

Sim jest przekonana, iż potencjał rozwojowy tkwi w multimediami ze względu na wymienne i zsynchronizowane treści i platformy.

Jednak kwestia synergii stoi nadal pod znakiem zapytania, gdyż brakuje planów odnośnie sprawnej koordynacji działań i reorganizacji wspomnianej firmy. Bez ustalenia odpowiedniej strategii oraz planów dotyczących jej wdrażania, nie sposób ustalić, jak taka integracja będzie funkcjonować.

POSZERZENIE DZIAŁALNOŚCI NA NOWE RYNKI

Wspomniane firmy już obsługują kraje południowo-wschodniej Azji, takie jak Hongkong, Malezja, Indonezja i Kambodża, a także Amerykę Północną. Prezes holdingu Nanyang Press Holdings, Datuk Paul Leong oczekuje, że skomasowana jednostka poszerzy swą działalność na Europę, Australię i inne części południowo-wschodniej Azji.

Chiny, największy chińsko-językowy rynek musi być także dla grupy polem bitwy, którą trzeba wygrać. Hongkong, którego polityka, gospodarka i kultura są ściśle związana z Chinami będzie dla grupy przyczółkiem w tej bitwie. Stąd poszerzona korporacja postanowiła wyrejestrować firmy Sin Chew i Nanyang, ale utrzymać na liście podmiotów gospodarczych Ming Pao, nie tylko dlatego, że malajskiej firmy nie można zarejestrować w Hongkongu, ale także ze względu na plany odnośnie wchodzenia na nowe rynki.

UMOCNIENIE FINASNOWEJ POZYCJI

(Tabela)

Wyniki finansowe, 2003-2006

(w milionach dolarów)

	2003	2004	2005	2006
Ming Pao Enterprise Corp. Ltd.				
Dochody	131.7	130.2	151.9	162.3
Zyski netto	4.3	5.4	5.6	8.9
Sin Chew Media Corp. BHD				
Dochody	103.2	91.9	118.9	136.7
Zyski netto	12.7	13	17.3	15.7
Nanyang Press Holdings BHD				
Dochody	85.2	89.3	94.1	90.9
Zyski netto	5.5	4.2	3	- 1.9

Źródło: Ming Pao Roczny raport 2006, Sin Chew Roczny raport 2006

Choć korporacja nie przyznaje tego oficjalnie, fuzję uważa się także za środek do wzmocnienia finansowego, zwłaszcza, jeśli chodzi o grupę Nanyang, która w ubiegłym roku odnotowała deficyt w wysokości 1.9 miliona dolarów. Obserwatorzy stwierdzili, że fuzja pomoże holdingowi Nanyang Press odwrócić niekorzystne wyniki finansowe już w roku fiskalnym 2008, który zamknie się w czerwcu tego roku.

INFORMACJE O FIRMIE

*(Tabela)***Ming Pao Enterprise Corporation Ltd.**

Dalekopis: 685
Giełda: HGK
Sprzedaż 2006: 1,248,623,000
Waluta: dolary hongkońskie
Koniec roku fiskalnego: Marzec
Typ akcji: zwykłe
Kraj: Hongkong
Główna działalność: branża drukarska i wydawnicza
Działalność inna: Dorywcze druki i publikacje
Ilość zatrudnionych pracowników: 1,600
Kapitalizacja rynkowa: 788,385,000
Ogólna wartość akcji w obiegu: 404,300,000
Wartość akcji nie będących w obiegu: 295,059,100

Źródło: CorporateInformation.com

2000-2007 Winthrop Corporation

Uważa się, iż podane powyżej informacje są wiarygodne, choć nie ma gwarancji, co do ich dokładności, kompletności i trafności opinii.

Grupa biznesowa Ming Pao obejmuje gazety, Internet i druk, publikacje czasopism i książek oraz usługi turystyczne. Firma One Media Group Limited (OMG) wydaje czasopisma poświęcone stylowi życia w Hongkongu i w Chinach kontynentalnych.

Dziennik Ming Pao Daily powstał w 1959 roku. Szacuje się, iż jego nakład w 2006 roku wyniósł 120,000 egzemplarzy. Jest on wydawany w Toronto w kanadyjskiej prowincji Ontario, w Vancouver w prowincji British Columbia oraz w Stanach Zjednoczonych.

W 1995 roku, Ming Pao otworzył w Internecie swoją stronę domową, jedną z pierwszych gazetowych witryn w Hongkongu. Mingpao.com odnotował w 2006 roku miesięczną ilość odwiedzin na stronie rzędu 120 milionów.

W 2006 roku, aby dotrzeć do młodszych odbiorców, mingpao.com otworzyła dwa nowe portale internetowe, pod nazwami life.mingpao.com i lifestyle.mingpao.com. W tym roku, liczba zarejestrowanych użytkowników przekroczyła wielkość 700,000.

*(Tabela)***Korporacja Sin Chew Media Corporation Berhad**

Dalekopis: SINCHEW
Giełda: KUL
Sprzedaż 2006: 471,541,414

Waluta: ringi malezyjskie
Koniec roku fiskalnego: Marzec
Typ akcji: zwykłe
Kraj: Malezja
Główna działalność: branża drukarska i wydawnicza
Działalność inna: Wydawanie gazet
Ilość zatrudnionych pracowników: 1,929
Kapitalizacja rynkowa: 930,160,000
Ogólna wartość akcji w obiegu: 302,000,000
Wartość akcji nie będących w obiegu: 152,910,900

Źródło: CorporateInformation.com

2000-2007 Winthrop Corporation

Uważa się, iż podane powyżej informacje są wiarygodne, choć nie ma gwarancji, co do ich dokładności, kompletności i trafności opinii.

Działalność biznesowa firmy Sin Chew Media Corporation obejmuje wydawnictwa, usługi drukarskie oraz kolportaż gazet i czasopism.

Korporacja Sin Chew posiada cztery filie: Guang-Ming Ribao Sdn Bhd, Sinchew-I Sdn Bhd, Mulu Press Sdn Bhd i Media Communications Sdn Bhd.

Sin Chew Media Corporation wydaje ważną gazetę Sin Chew Daily, zajmującą pierwsze miejsce wśród chińskich gazet w Malezji. Guang-Ming Ribao Sdn Bhd to wydawca dziennika Guang Ming Daily.

Szacunkowy nakład Sin Chew Daily wynosi w zachodniej Malezji 347,000 egzemplarzy, zaś we wschodniej Malezji – 43,000 egzemplarzy. Jest to gazeta o najwyższym nakładzie w Malezji i poza Chinami kontynentalnymi, Tajwanem i Hongkongiem. W okresie od lipca 2005 roku do czerwca 2006 roku, szacunkowy nakład pisma Guang Ming Daily wynosił 135,000 egzemplarzy.

Dziennik Sin Chew Daily jest już sprzedawany także w Kambodży i w Indonezji. Jego strona internetowa sinchew-i.com powstała w 2000 roku. W roku 2006 odnotowała ilość wejść na poziomie 400 milionów.

(Tabela)

Nanyang Press Holdings Berhad

Dalekopis: NYPMW
Giełda: KUL
Sprzedaż 2006: 313,526,000
Waluta: ringi malezyjskie
Koniec roku fiskalnego: Czerwiec
Typ akcji: zwykłe
Kraj: Malezja
Główna działalność: branża drukarska i wydawnicza
Działalność inna: Wydawanie gazet

Ilość zatrudnionych pracowników: 1,869
Kapitalizacja rynkowa: 293,309,100
Ogólna wartość akcji w obiegu: 77,595,000
Wartość akcji nie będących w obiegu: 3,500

Źródło: CorporateInformation.com

2000-2007 Winthrop Corporation

Uważa się, iż podane powyżej informacje są wiarygodne, choć nie ma gwarancji, co do ich dokładności, kompletności i trafności opinii.

Nanyang Press Holdings i jego filie prowadzą działalność biznesową w zakresie wydawania i drukowania gazet i czasopism, świadczenia usług internetowych i z zakresu handlu elektronicznego oraz rozpowszechniania i rozwijania treści rozrywkowych za pomocą telefonii komórkowej trzeciej generacji. Nanyang Press wydaje 15 publikacji w Malezji, w tym gazety Nanyang Business Daily i China Press.

Dziennik Nanyang Business Daily powstał w 1923 roku. W okresie od lipca 2005 roku do czerwca 2006 roku pismo odnotowało nakład wielkości 124,000 egzemplarzy. Gazeta China Daily ma dzienny nakład 227,000 egzemplarzy.

Nanyang Business Daily wprowadził w 1996 roku swoją witrynę internetową. W 1997 roku dostarczała ona w Internecie wiadomości, jako pionierska w owym czasie strona informacyjna w Malezji. W roku 2006, miesięczna ilość odwiedzin na stronie wyniosła 300 milionów.

4. Podsumowanie

Wiemy kim jesteśmy, ale nie wiemy kim moglibyśmy być.

William Szekspir

O ile dominującym powodem reorganizacji jest sprawa cięcia kosztów, o tyle najbardziej istotnym motywem podejmowania dzieła transformacji przez firmy w 2007 roku okazała się reforma treści, polegająca na przechodzeniu od działalności mono-medialnej do ofert multimedialnych, a także kwestia dywersyfikacji modeli wpływów i maksymalizacji działań operacyjnych.

Niektóre ważne lekcje, jakie wyciągnęły firmy gazetowe, które przeszły niedawno transformację obejmują następujące ustalenia:

- Nie czekaj z rozpoczęciem reorganizacji do chwili, aż firma znajdzie się w poważnych kłopotach. „Najlepszym sposobem na osiągnięcie i utrzymanie wiodącej pozycji jest wyprzedzanie zakrętów na drodze rozwojowej oraz dokonywanie przekształceń z pozycji silnego przedsiębiorstwa” zapisano w publikacji „Outlook” wydanej przez firmę Accenture, stanowiącej traktat na temat reorganizacji.
- Procesem zmian musi kierować i proces ten wspierać najwyższa kadra kierownicza firmy. Kiedy firma Tampa Tribune zbudowała w 2001 roku

kompleksowy dom medialny, ówczesny wydawca Gil Thelen powołał do życia strukturę komunikacyjną oraz wdrożył integracyjne procesy łączące redakcję, co pozwoliło na skoordynowanie prac gazety, witryny internetowej i stacji telewizyjnej. Dziś, procesy integracyjne wychodzą poza kwestie redakcyjne, obejmując całą firmę. Zachodzą one pod nadzorem Johna Schuelera, przedstawiciela Zarządu, który sprawuje kontrolę nad wszystkimi trzema mediami i nad całością procesów integracji.

- Konieczne jest zintegrowanie badań i rozwoju poprzez nakłanianie pracowników, by część swojego czasu poświęcili na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań odnośnie funkcjonowania firmy i jej produktów. Korporacja Google poświęca 20 procent czasu pracy swoich inżynierów na opracowywanie nowych ofert. Większość nowych produktów firmy powstało jako wynik tego właśnie procesu. Także setki pracowników firmy Nokia przeznaczają nawet dwa miesiące w roku na badanie trendów w obrębie rozwiązań przemysłowych oraz wymyślanie koncepcji nowych produktów.
- Branża prasowa to środowisko szczególnie narażone na konieczność dokonywania zmian. Branża ta będzie zmuszana do transformacji przez gwałtownie pojawiające się innowacyjne rozwiązania. Przykładem tego są takie portale internetowe, jak Google, eBay, Monster.com czy Craigslist. Pracowników należy utrzymywać w stałym pogotowiu oraz przyzwyczajać do bezustannych zmian poprzez budowanie kultury korporacyjnej gotowej do podejmowania nowych wyzwań. Taką kulturę zbudował były dyrektor wykonawczy firmy General Electric Jack Welch poprzez inspirowanie inicjatyw, które określił jako „odpowiednio duże, odpowiednio szerokie i odpowiednio generyczne, by miały znaczący wpływ na firmę”.
- Opracowanie Amerykańskiego Instytutu Prasy zatytułowane „Gazeta przyszłości” zaleca gazetom reagowanie na gwałtowne przemiany poprzez tworzenie projektów, które odpowiedzą na zapotrzebowanie czytelników. Cele, jakie zapisano w tej publikacji to „pomoc firmom prasowym w przechodzeniu od sztywnych, monolitycznych modeli biznesowych do zróżnicowanych i rozwijających się pakietów modeli biznesowych, produktów i usług, które przyciągną uwagę nowych odbiorców i reklamodawców”.
- Cele, którym służyć ma reorganizacja należy formułować w sposób jasny, jasno także wyjaśniać je kierownictwu firmy i pracownikom tak, aby każdy czuł się integralną częścią procesu zmian. Przeprowadzony w 2005 roku sondaż Gallupa na temat zaangażowania pracowników wyraźnie wskazał na fakt, iż sukces firm pod względem dochodowości, produktywności, lojalności klientów oraz niewielkiej fluktuacji pracowników zależy od stopnia zaangażowania się personelu i poziomu zadowolenia z pracy. Respondenci w badaniu przeprowadzonym w 2004 roku przez firmę Accenture na temat najwyższej efektywności działań siły roboczej wymieniali zaangażowanie jako jeden z trzech najważniejszych elementów dobrego funkcjonowania firmy.
- Kluczowe cele integracyjne muszą być ujęte w formie planów, założeń odnośnie naboru pracowników oraz projektów budżetowych.

- Należy wprowadzać bodźce ułatwiające pracownikom szybsze dostosowywanie się do zmian, w tym bonusy finansowe, przedłużanie czasu urlopowego, prezenty, szkolenia oraz awanse zawodowe.

Branża prasowa znajduje się w samym środku zbiorowej reorganizacji. Każda firma gazetowa ma szansę zareagować na wyzwania sił rynkowych poprzez mobilizację swych zasobów. Pozwoli to jej na konkurowanie z nowymi graczami, którzy zagrażają strumieniowi dochodów płynącemu dotąd do branży. Wyzwaniom tym może sprostać dzięki inwestowaniu w nowatorskie rozwiązania, podnoszeniu kwalifikacji pracowników, a także budowaniu silnej więzi gazety z lokalną społecznością.