

# Komunikacja w kryzysie ogólnopolskiego tygodnika „Kobieta i Mężczyzna” (studium przypadku)

IZABELA M. BOGDANOWICZ

Uniwersytet Warszawski

## Streszczenie

*Komunikację tygodnika „Kobieta i Mężczyzna” w kryzysie autorka analizuje w oparciu o materiały archiwalne, z pozycji ówczesnego redaktora naczelnego zatrudnionego w celu podjęcia profesjonalnych działań w kryzysie rozumianym jako postępujący spadek sprzedaży wysokiego nakładu. Prezentuje tygodnik na ówczesnym rynku prasy, opisując kontekst sytuacji kryzysowej. Zwraca uwagę na jej specyfikę w danym okresie rozwoju mediów, ale i na nieprzemijające znaczenie komunikacji – wewnętrznej i zewnętrznej. Ze względu na decyzję o nieinwestowaniu w podupadający (sprzedażowo) tytuł, komunikacja stanowiła istotny element ówczesnej strategii działań w obszarze meritum.*

*Keywords: sytuacja kryzysowa; medium w kryzysie; komunikacja w sytuacji kryzysowej; komunikacja wewnętrzna; komunikacja zewnętrzna*

## Abstract

***Communication during the crisis period of the nationwide magazine “Woman and Man” (case study)***

*The author analyzes communication of the weekly “Woman and Man” during its crisis period. She takes archival material as the basis and writes from the perspective of the then editor-in-chief who had been employed to professionally handle the crisis defined as the escalating drop in high-volume sales. She presents the weekly against the backdrop of the press market and shows the context of the crisis. Even if focusing on the magazine’s specificity in the given era of media development, she is nonetheless drawing attention to the continuing importance of internal and external communication. Due to the decision not to invest in the declining title (in terms of sales), communication was an important element of the strategy pursued in the core area.*

*Keywords: crisis situation; medium in crisis; communication in a crisis situation; internal communication; external communication*

Sytuacja kryzysowa w ogólnopolskim tygodniku „Kobieta i Mężczyzna” (dalej: „KiM”) wpisuje się, z perspektywy czasu, nie tylko w obszar historii mediów. To także zakres komunikacji w kryzysie, relatywnie słabo prezentowanej w literaturze przedmiotu i studiach przypadków. Dariusz Tworzydło obrazowo przedstawia powody takiego stanu rzeczy:

*Spójrzmy na konkursy branżowe. Są edycje, gdzie do kategorii „zarządzanie kryzysowe” napływają pojedyncze zgłoszenia. Wynika to stąd, iż wielu przedsiębiorców ciągle nie chce mówić o kryzysach, a tym bardziej pokazywać, jak sobie z nimi poradzi – nawet jeśli zrobili to wzorowo, bez szkody dla firmy. Firmy doradcze natomiast nie chcą zdradzać swojego know-how – bo to jednak niezwykle cenna wiedza. Inni są zdania, że wszystko to co dotyczy kryzysów, to tajemnica przedsiębiorstwa. Część firm nie chce wywoływać wilka z lasu – mówić o kryzysie w sytuacji, gdzie za chwilę sami będą musieli się z nim zmierzyć<sup>1</sup>.*

Natomiast Tomasz Mielczarek zauważa (w jednej z recenzji książek) trend, który ma szersze odniesienie:

*(...) zgodnie z tendencjami ogólnoswiatowymi – materiał empiryczny, egzemplifikacja faktów i zjawisk – ginie w masie mniej lub bardziej uprawnionych rozważań teoretycznych<sup>2</sup>.*

Ponadto temat mediów w kryzysie ustępuje miejsca zagadnieniom kryzysów w mediach; tym bardziej jest tak obecnie, gdy wiele kryzysów powstaje w nowych mediach<sup>3</sup>.

Uwzględniając wskazane uwarunkowania, warto skorzystać z możliwości charakterystyki komunikacji w sytuacji kryzysowej w tygodniku „KiM”. Ewentualny, bo z pozycji redaktora naczelnego, subiektywizm opisu autorka zniwelowała analizą opartą na archiwalnych numerach czasopisma. (Dzięki temu możliwe jest zaprzeczenie twierdzeniu o tygodniku „KiM”: „Dopiero w lutym 1996 r. przybrał kolorową szatę graficzną i sondował opinie czytelników na ten i inne tematy”<sup>4</sup>).

Tygodnik „KiM” był „pierwszym pełnowymiarowym i często przywoływanym przykładem rodzimej »prasy serca«”<sup>5</sup>. Badacze mediów określają „KiM” również jako

<sup>1</sup> Redakcja PR, dr hab. Dariusz Tworzydło: *Na każdy kryzys można się przygotować*, [online: 18.01.2017], <https://publicrelations.pl/dariusz-tworzydlo-na-kazdy-kryzys-mozna-sie-przygotowac-wywiad/>, [dostęp: 23.06.2017].

<sup>2</sup> T. Mielczarek, *Współczesne polskie czasopisma wysokonakładowe*, „Rocznik Prasoznawczy” 2008, rocznik II, s. 160.

<sup>3</sup> D. Tworzydło, P. Kuca, *Medialne inspiracje kryzysu*, [w:] D. Tworzydło, Z. Chmielewski, *Komunikacja społeczna i public relations w samorządzie*, Newsline, Rzeszów 2008, s. 171.

<sup>4</sup> K. Wodniak, *Współczesna prasa kobieca a sprawy książki. Treści literackie w czasopismach „Przyjaciółka”, „Twój Styl”, „Cienie i Blaski”*, SBP, Warszawa 2004, s. 66.

<sup>5</sup> Tamże.

pierwszy polski periodyk z segmentu *true story*<sup>6</sup>, ale także nowe pismo „sprzedające treści erotyczne”<sup>7</sup>. W latach 90. XX wieku czasopisma takie - nowość na polskim rynku czytelnicy - miały następujące cechy: rozrywka, lekkie gatunki dziennikarskie, temat uczuć i życia rodzinnego, ogłoszenia matrymonialne, oferty agencji towarzyskich<sup>8</sup>. W przypadku „KiM” istotne jest także nowatorstwo. Jak „(...) Axel Springer Polska, utworzony w 1994 r. przez W. Podkańskiego, jako jednostka powiązana z Axel Springer AG”<sup>9</sup>, był przykładem tzw. *greenfield investment*<sup>10</sup>, tak wydawca tygodnika „KiM” jest przykładem innowacyjności kapitału polskiego na rynku rodzimym<sup>11</sup>.

### CEL I PRZEDMIOT BADAŃ

Celem badania jest dotyczący tygodnika „KiM” opis komunikacji: 1/ wewnętrznej, czyli wydawcy i redaktora naczelnego z zespołem; 2/ zewnętrznej, czyli wydawcy i redakcji z czytelnikami. Analiza materiałów źródłowych została ograniczona do komunikacji z interesariuszami pierwszoplanowymi (pierwszego stopnia, czyli z tymi, którzy są w ścisłej relacji z nią i od których bezpośrednio zależy istnienie firmy). W zarządzaniu kryzysowym, jako obszarze badawczym, zagadnienia dotyczące komunikacji kryzysowej są relatywnie rzadko podejmowane<sup>12</sup>, nawet w kontekście zarządzania przepływem informacji<sup>13</sup>.

---

<sup>6</sup> O. Dąbrowska-Cendrowska, *Ludzkie historie dobrze się sprzedają. Magazyny typu true story – charakterystyka segmentu prasowego*, „Rocznik Bibliologiczno-Prasoznawczy”, t. 7 (18), Kielce 2015, [publikacja online:] [http://idi.ujk.edu.pl/studia/pdf/180/ludzkie\\_historie.pdf](http://idi.ujk.edu.pl/studia/pdf/180/ludzkie_historie.pdf), [dostęp: 19.06.2017].

<sup>7</sup> J. Grzybczak, *Czasopisma i ich wydawcy*, [w:] *Polski system medialny 1989–2011*, redakcja naukowa K. Pokorna-Ignatowicz, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013, s. 127.

<sup>8</sup> Z. Sokół, *Transformacja prasy kobiecej (1988–1993)*, [w:] *Pięciolecie transformacji mediów (1989–1994)*, red. A. Słomkowska, Warszawa 1995, s. 219.

<sup>9</sup> A. Uchańska, *Strategie przedsiębiorstwa prasowego w XXI wieku (internalizacja oraz obecność na rynku nowych technologii)*, „iNFOTEZY. Internetowy periodyk naukowy poświęcony mediom i nauce o informacji” 2011, vol. 1, nr 1, [online:] <http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/13/38>, [dostęp: 24.07.2017].

<sup>10</sup> Tzw. *greenfield investment* „polega na zdobywaniu nowego rynku od zera – przedsiębiorstwo tworzy jednostkę zależną, oddział lub filię od początku samodzielnie i w sposób kompleksowy”. Tamże.

<sup>11</sup> [b.a.], *Temat miesiąca: Kapitał zagraniczny*, „Stronę polskiego kapitału reprezentuje Izabela Bogdanowicz, redaktor naczelny tygodnika Kobieta i Mężczyzna, a stronę obcego kapitału – Wiesław Podkański, prezes Axel Springer Polska”, „Raport Prasowy” 1996, [data publikacji:] 15.06.1996, nr 5, s. 2 (ISSN 1426-1464, członek Związku Kontroli Dystrybucji Prasy oraz Unii Wydawców Prasy).

<sup>12</sup> Zwracają na to uwagę m.in. Adam Grzegorzczak i Adam Kościańczuk, *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, K. Kubiak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

<sup>13</sup> Notabene problematyka ta znajduje odzwierciedlenie w przedmiocie „Zarządzanie kryzysowe w logistyce” na Wydziale Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego.

Materiał źródłowy stanowiły numery archiwalne tygodnika „KiM”, a jedynie ich dopełnieniem były notatki własne autorki z czasu realizacji projektu. Poddane analizie informacje w archiwalnych egzemplarzach „KiM” obejmowały: \* stopkę redakcyjną (m.in. skład redakcji, nakład numeru); \* redakcyjne materiały specjalne, będące formą komunikowania się z czytelnikami i adresowane bezpośrednio do nich (np. ankieta); \* inne specjalne formy komunikowania się redakcji z czytelnikami (np. cytaty z listów do redakcji).

### „KIM” NA RYNKU PRASY

Rynek czytelniczy zmienił się tak bardzo, że nie jest przesadą stwierdzenie, iż w latach 90. ubiegłego wieku powstał nowy rynek prasy. Pierwsze kilka lat po zmianie ustroju to czas wielkich zmian w mediach; w roku 1991 Komisja Likwidacyjna organizowała przetargi na tytuły i inne składniki majątkowe RSW Prasa – Książka – Ruch. Wiesław Sonczyk, odnosząc się do mediów po 1989 roku, konstatuje, iż:

*(...) środki masowego przekazu stały się jednym z rodzajów działalności gospodarczej, są traktowane jako biznes, co w naszym kraju widać najlepiej na przykładzie prasy<sup>14</sup>.*

W tym kontekście zwraca uwagę spółka Józefa Śniecińskiego „Zarządzanie i Bankowość” (dalej: „ZiB”), która w styczniu 1991 roku kupiła na przetargu „Na Przełaj” – jako przedsiębiorstwo, a nie tytuł prasowy<sup>15</sup>. W latach 90. zyskała status dużego (jeśli nie największego) polskiego wydawcy prywatnego<sup>16</sup>.

Fakty te są istotne w opisie przypadku tygodnika „KiM”, ponieważ „spółka [„ZiB” – przyp. IB] zaczęła wydawać tygodnik „Kobieta i Mężczyzna” przy współpracy z nowo powstałą spółką pod tą samą nazwą. (...) Jego [Józefa Śniecińskiego – przyp. IB] żona – Mariola Olechnowicz-Śniecińska wyszła z inicjatywą wydawania tygodnika „Kobieta i Mężczyzna”<sup>17</sup> (w stopce redakcyjnej „KiM” podawano tę informację do numeru 7/1991

---

<sup>14</sup> W. Sonczyk, *Transformacja polskiego systemu prasowego: nadzieje i zagrożenia*, [w:] *Polskie media w okresie przemian*, red. J. Olędzki, Ośrodek Badań Społecznych, Warszawa 1991, s. 138.

<sup>15</sup> Szczegóły przetargu: cena wywoławcza – brak; liczba zgłoszonych ofert – 1; nabywca – Warszawa; data podpisania uchwały o sprzedaży – 10.01.1991; cena sprzedaży – 500 mln (starych zł). Więcej: [b.a.], *Aneks. Wykaz czasopism oraz innych składników majątkowych RSW sprzedanych w ramach przetargów organizowanych przez Komisję Likwidacyjną*, [w:] *Polskie media w okresie przemian*, (red.) Jerzy Olędzki, Ośrodek Badań Społecznych, Warszawa 1991, s. 193.

<sup>16</sup> J. Śnieciński był wydawcą m.in. takich tytułów prasowych jak (w porządku alfabetycznym): „Bankowska Gazieta”, „Gazeta Bankowa”, „Gazeta Samorządowa”, „Na Przełaj”, „Nowa Europa”, „Nowy Detektyw”, „Zamówienia Publiczne”, „Zarządzanie”.

<sup>17</sup> Z. Sokół, *Prasa kobieca w Polsce w latach 1945–1995*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 1998, s. 261.

włącznie<sup>18</sup>; dopiero od nr. 37/1994 redakcja zmieniła siedzibę, którą były pomieszczenia wydawnictwa „ZiB”, przed przetargiem zajmowane przez „Na Przełaj”<sup>19</sup>). Wskazane okoliczności miały, w różnym stopniu, wpływ na stan rzeczy w „KiM” w momencie rozpoczęcia procesu transformacji w lutym 1996 roku.

### „KiM” W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Łącząc komunikację tygodnika „KiM” ze zdarzeniami, będącymi zarzewiem kryzysu (tab. 1), autorka przyjmuje, że sytuacja kryzysowa jest to pojęcie szersze niż kryzys, który „jest etapem (elementem) sytuacji kryzysowej (...)”<sup>20</sup>.

Tabela 1. Komunikacja „KiM” w okolicznościach i/lub przy uwarunkowaniach będących zarzewiem kryzysu.

Lp.	Okoliczności zewn.	Zmiany w „KiM”	Komunikacja „KiM”
<b>1991</b>			
1.	„KiM” – 1. polskie pismo w segmencie	Wzrost sprzedaży egzemplarzowej „KiM”	-
2.	<i>true story</i>	Odejście Teresy Jaskiery z funkcji redaktora naczelnego „KiM”. Zmiana redaktora naczelnego i (częściowo) składu zespołu	-
<b>1992</b>			
3.	„KiM” – pozycja lidera prasy typu <i>true story</i>	Dalszy wzrost sprzedaży egzemplarzowej „KiM”	W stopce redakcyjnej „KiM” podawana jest informacja o rosnącym nakładzie
4.	„Wszystko o Miłości” – nowy tygodnik Teresy Jaskiery	Wydawanie pisma przez częściowo zmieniony zespół, pod kierunkiem nowej redaktor naczelnej	Redakcja zapewnia czytelników, że nic się nie zmieniło – mimo „naśladowców”
5.	Nowe tytuły prasy dla kobiet	Zwiększenie objętości numeru	Na łamach „KiM” informacja o nowej objętości numeru
<b>1993</b>			
6.	Nowe tytuły prasy	Początek spadku sprzedaży	Zaniechanie podawania w stopce

<sup>18</sup> „Kobieta i Mężczyzna”, numery archiwalne.

<sup>19</sup> W Warszawie, w gmachu YMCA przy ul. Konopnickiej 6 – na lokal mieszkalny w domu przy ul. Brackiej 22.

<sup>20</sup> Omówienie definicji – zob.: Wiesław Otwinowski, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2010, nr 2, s. 84, [online:]

[http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Przegląd\\_Naukowo\\_Metodyczny\\_Edukacja\\_dla\\_Bezpieczenstwa-2010-t-n2-s83-89.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Przegląd_Naukowo_Metodyczny_Edukacja_dla_Bezpieczenstwa-2010-t-n2-s83-89.pdf), [dostęp: 22.06.2017].

	dla kobiet	egzemplarzowej „KiM”	redakcyjnej „KiM” informacji o nakładzie
<b>1994</b>			
7.	Nowe tytuły prasy dla kobiet	Dalszy spadek sprzedaży egzemplarzowej „KiM”	-
<b>1995</b>			
8.	Nowe tytuły prasy dla kobiet	Dalszy spadek sprzedaży egzemplarzowej „KiM”	-
9.		Zmniejszenie objętości numeru	Brak informacji o nowej objętości numeru
10.		Decyzja wydawcy o transformacji „KiM”	-
<b>1996</b>			
11.	Konkurencja w sektorze prasy dla kobiet	Zmiana redaktora naczelnego i (częściowo) składu zespołu. Początek transformacji „KiM” (luty)	Na łamach „KiM” (m.in.): ankieta (pytania do czytelników); cytaty z wypowiedzi czytelników
12.		Zahamowanie spadku sprzedaży egzemplarzowej „KiM”	Na łamach „KiM”: prośba redakcji – do czytelników i „pań kioskarek” o sygnały dotyczące problemów z kupnem numeru
13.		Stopniowy wzrost sprzedaży egzemplarzowej „KiM”	Na łamach „Raportu Prasowego” rozmowa o konkurencji pism kobiecych, z udziałem redaktor naczelnej „KiM”
14.	Nagła śmierć Józefa Śniecińskiego (maj)	Wstrzymanie wydawania „KiM”	Brak informacji o wstrzymaniu wydawania tytułu (nie było planowane)

Źródło: opr. własne na podstawie numerów archiwalnych tygodnika „KiM” oraz źródeł wskazanych w opisie w dalszej części tekstu.

Większość ze wskazanych, a dalej opisanych z odwołaniem się do źródeł, okoliczności zewnętrznych mogła pogłębiać sytuację kryzysową, z sygnałów kryzysu przeobrażając się w kryzysy. Gwoli ścisłości należy podać, iż po wstrzymaniu wydawania „KiM” pojawił się nowy tygodnik wydawnictwa Teresy Jaskierny – „Kobieta, Mężczyzna, Miłość”.

Dynamika rozwoju rynku mediów w segmencie prasy dla kobiet oznaczała gwałtowny wzrost konkurencyjności: „Ogółem w Polsce w latach 1990-1995 powstało 21 firm wydawniczych z kapitałem zagranicznym, które wydały 73 czasopisma dla kobiet”<sup>21</sup>,

<sup>21</sup> Z. Sokół, *Prasa kobieca...*, dz. cyt., s. 277.

a „(...) w latach 1992-1995 liczba nowych tytułów przekroczyła teoretyczne zapotrzebowanie rynku”<sup>22</sup>. Jak podaje Tomasz Mielczarek:

*(...) z analizy katalogów prasowych wynika, że najwięcej nowych pism kobiecych powołano w 1991 roku – 37. W 1990 roku powstało ich 14, a w latach 1992 i 1993 – po 17. Z biegiem czasu dynamika tego procesu uległa osłabieniu*<sup>23</sup>.

W ocenie Katarzyny Wodniak”

*(...) dotychczasowy lider – tygodnik „Kobieta i Mężczyzna” nie zareagował na obecność czasopism wnoszących obcy kapitał i wieloletnie międzynarodowe doświadczenia edytorskie żadnymi zmianami formuły wydawniczej*<sup>24</sup>.

Konkurencja wydawców z zagranicznym kapitałem mogła być powodem spadku sprzedaży (prawdopodobnie od końca 1993 roku, na co wskazuje zaprzestanie podawania w stopce redakcyjnej wysokości nakładu danego numeru). Podstawy do zanegowania tezy o zawieszeniu tytułu ze wskazanego powodu daje przede wszystkim decyzja wydawcy o transformacji tytułu, realizowanej przez nowego redaktora naczelnego od lutego 1996 roku. Wobec braku oficjalnych danych (wydawca nie zgłosił tytułu do Związku Kontroli Dystrybucji Prasy) autorka może oprzeć się jedynie na własnych notatkach z rozmów z wydawcą. Jednoznacznie z nich wynikało, iż w 1995 roku koszty (nakłady) i wpływy (przede wszystkim przychody ze sprzedaży egzemplarzowej) zbliżyły się do nieakceptowanej przez wydawcę relacji. Swoisty margines bezpieczeństwa miały stanowić wpływy ze sprzedaży powierzchni reklamowej. Biznesplan wysokonakładowego tytułu o niewielkiej objętości opiera się przede wszystkim na wpływach ze sprzedaży egzemplarzowej. Cena egzemplarza „KiM” rosła od 950 zł w 1991 roku do 80 gr (8000 starych złotych) w 1996 roku, przy częstym wzroście ceny w 1993 r. Przyjmując, że znaczący spadek nakładu dowodzi braku zdolności wydawcy do utrzymania pozycji tytułu w warunkach wzrastającej konkurencyjności, warto zbadać, jak przebiegała komunikacja tytułu (redakcji, wydawcy) w kryzysie.

Wydawca podawał w stopce kolejne zmiany nakładu in plus (tab. 2), z dopiskiem „i ciągle rośnie”<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Tamże, s. 253.

<sup>23</sup> T. Mielczarek, *Współczesne polskie...*, dz. cyt., s. 67.

<sup>24</sup> K. Wodniak, *Współczesna prasa kobieca...*, dz. cyt., s. 67.

<sup>25</sup> „Kobieta i Mężczyzna”, numery archiwalne, stopka redakcyjna.

Tabela 2. „Kobieta i Mężczyzna” – nakład na kolejnych etapach wydawania tygodnika.

Lp.	Czas	Etap	Objętość (kol.)	Redaktor naczelny	Nakład (tys. egz.)
1.	1990	Projekt	24	Teresa	
2.	1990-1991	Realizacja projektu (do nr. 47/1991 włącznie)	24	Jaskierny	a/ wzrost od 200 (1991) do 860 (1993) – dane ze stopki redakcyjnej;
3.	1991-1996	Kontynuacja (do nr. 6/1996 włącznie)	24 32 (nr 16/92-35/95) 24*	Ewa Zielniewicz-Kaczmarek	b/ spadek do 30** (w stopce redakcyjnej b.d. od nr. 43/1993)
4.	1996	Koncepcja transformacji czasopisma w kryzysie. Realizacja projektu od nr. 7 do 21	24	Izabela Bogdanowicz	a/ zahamowanie spadku sprzedaży egzemplarzowej; b/ stopniowy wzrost sprzedaży

\* nr 36/1995 – bez paginacji i bez informacji o zmianie objętości.

\*\* W 1996 roku nakład „KiM” wynosił ok. 30 tys. (K. Wodniak, *Współczesna prasa kobieca*, s. 67).

Źródło: opracowanie własne na podstawie stopki redakcyjnej w numerach archiwalnych.

Ponadczterokrotny wzrost nakładu nastąpił w ciągu niewiele ponad dwóch lat. Od drugiego kwartału 1993 roku stopka nie zawierała informacji o nakładzie, co pozwala domniemywać, iż powodem była zmiana in minus. W jeszcze większym tempie następował spadek nakładu, aż do poziomu wielokrotnie niższego.

Z ekonomicznego punktu widzenia podejście wydawcy było więc logiczne i uzasadnione, ale w sytuacji kryzysowej czynnik czasu ma decydujące znaczenie. Projekt „KiM” z powodzeniem realizowała, przez około rok, Teresa Jaskierny. Jej odejście oznaczało początek zmian: Teresa Jaskierny w 1992 roku „(...) założyła nowy tygodnik o identycznym wyglądzie, szacie graficznej i doborze tematyki pt. „Wszystko o Miłości – Wróżka” (potem „Wróżka”)<sup>26</sup>. Jak twierdzi Katarzyna Wodniak: „Pismo zostało »zawieszony« w połowie 1996 roku (...). Wkrótce też zmarł jego właściciel, J. Śnieciński”<sup>27</sup>. W rzeczywistości Józef Śnieciński zmarł nagle 13 maja 1996 roku i dopiero wtedy redaktorka naczelna została

<sup>26</sup> Z. Sokół, *Prasa kobieca...*, dz. cyt., s. 262.

<sup>27</sup> K. Wodniak, *Współczesna prasa kobieca...*, dz. cyt., s. 67.



poinformowana, notabene w kontekście praw do tytułu<sup>28</sup>, o zaprzestaniu wydawania tygodnika (w ten sposób „KiM”, z datą 26 maja 1996 r., stał się numerem ostatnim)<sup>29</sup>.

Zmiany w mediach są elementem stałym, niezależnie od profilu czasopisma i etapu jego rozwoju, tak więc nie do przecenienia jest zdolność zidentyfikowania i wykorzystania nowych możliwości, które przynosi zmiana. Jest to tym trudniejsze, im lepsza jest sytuacja wydawcy, która niejako usypia czujność i odsuwa myśl o szykowaniu się na gorsze chwile. Redakcja „KiM” w połowie lutego 1992 roku zawiadomiła czytelników:

*Kochane, Kochani! Za moment wiosna. A my cały czas jesteśmy z Wami! (...) Nic się nie zmieniło. Zawsze będziemy Waszym ulubionym pismem! Świetnie rozpoznacie nas w tłumie naśladowców – bo już są: to cena naszej popularności<sup>30</sup>.*

Zaskakujące jest stwierdzenie: „Nic się nie zmieniło”; zmiana redaktora naczelnego z zasady oznacza zmiany mimo utrzymania koncepcji pisma i, częściowo, zespołu redakcyjnego. Wydawca „KiM” mógł stworzyć plan działań jako reakcji na owe zmiany. Być może nawet powinien – ale z dzisiejszego punktu widzenia, gdy dominuje przekonanie, że jedynie plan działań uchroni przed utratą szansy na wykorzystanie tzw. *a window of opportunity*, czyli krótkiego odcinka czasu, w którym jest szansa na wyjście z kryzysu. Inaczej widać to z perspektywy, gdy wiadomo, że krótko potem był:

*(...) od 1997 roku przypuszczalnie do dziś [1999]: okres generalnego chłodzenia rynku prasowego, zwłaszcza spadek nakładów tytułów o większej częstotliwości ukazywania się (a w ślad za tym – kurczenie się czytelnictwa)<sup>31</sup>.*

## KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA

Komunikacja przyszej redaktor naczelnej z wydawcą przed rozpoczęciem współpracy koncentrowała się na celu, którym na pierwszym etapie zmian było zahamowanie spadku sprzedaży egzemplarzowej. Nie było mowy o diagnozie czy szczegółach stanu zastanego. Konieczne było sięgnięcie po wiedzę o innych tytułach prasy kobiecej i, ogólnie, o czytelnictwie w Polsce, do różnych źródeł<sup>32</sup>. A przecież w tamtych latach:

---

<sup>28</sup> Niewykluczone, że ostatecznie miało to związek z faktem, iż „[k]ontynuatorem obydwu tytułów [„KiM” oraz „Wszystko o Miłości” – przyp. IB] był debiutujący w 1996 r. miesięcznik „Kobieta, Mężczyzna, Miłość” wydawnictwa TE-JOT [Teresy Jaskierny – przyp. IB]”.

<sup>29</sup> „Raport Prasowy” z datą wydania 15 maja 1996 r. zawiera rozmowę z redaktor naczelną „KiM”.

<sup>30</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1992, nr 7, s. 2.

<sup>31</sup> Ryszard Filas, *Dziesięć lat przemian mediów masowych w Polsce (1989–1999). Propozycja periodyzacji*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1999, R XLII, nr 1-2 (157-158), s. 36.

<sup>32</sup> Jak np. badania Ośrodka Badań Prasoznawców Uniwersytetu Jagiellońskiego – publikacje Ryszarda Filasa: *Czytelnictwo gazet i czasopism w Polsce u progu lat 90.* (1991); *Charakterystyka publiczności*

(...) pojawienie się każdego nowego tytułu poprzedzały dokładne badania socjologiczne. Dzięki nim precyzowano profil pisma, dopasowując go do oczekiwań potencjalnych czytelników<sup>33</sup>.

Takie działania mogły stanowić istotne wsparcie także w przypadku tytułu poddawanego przekształceniom. Skoro jednak nawet współcześnie „rentowność jest w większości przypadków czynnikiem decydującym o kontynuacji lub zakończeniu danego projektu”<sup>34</sup>, to może nie dziwić decyzja o nieinwestowaniu w tytuł na etapie transformacji.

Decyzja ta przekładała się na brak środków na działania, które mogłyby stanowić wsparcie, czyli na badania czytelnictwa<sup>35</sup>, na reklamę i promocję tytułu<sup>36</sup> czy na pozyskanie do stałej współpracy niezbędnych profesjonalistów (w redakcji zmiany na stanowiskach funkcyjnych, jak sekretarz redakcji czy redaktor prowadzący, utrudniają kierowanie tytułem i zwiększają ryzyko niepowodzenia). Nierealna była kontynuacja działań autopromocyjnych takich jak rozłożone na kilka etapów całoroczne konkursy (zbieranie kuponów z kolejnych numerów i cykliczne losowania<sup>37</sup>). Wiadomo było jedynie, że podawany w stopce redakcyjnej komunikat o wzroście nakładu, z dopiskiem „i ciągle rośnie”, był elementem autopromocji w komunikacji wydawcy i redakcji z czytelnikami. Wydawca oczekiwał też, że komunikacja z czytelnikami odbywać się będzie nie tylko wtedy, gdy do przekazania są dobre wieści<sup>38</sup>.

---

*miesięcznika Kobieta i Styl (1993); Tygodnik Kobieta i Życie oraz miesięcznik Pani - ich czytelnicy i pozycja na rynku prasowym na tle innych pism adresowanych do kobiet (1993); Miesięcznik Pani na cenzurowanym; wyniki ankiety prasowej (1994).*

<sup>33</sup> T. Mielczarek, *Współczesne polskie...*, dz. cyt., s. 67.

<sup>34</sup> A. Uchańska, *Strategie przedsiębiorstwa prasowego...*, dz. cyt.

<sup>35</sup> W tym czasie badania takie prowadził Ośrodek Badań Prasoznawczych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

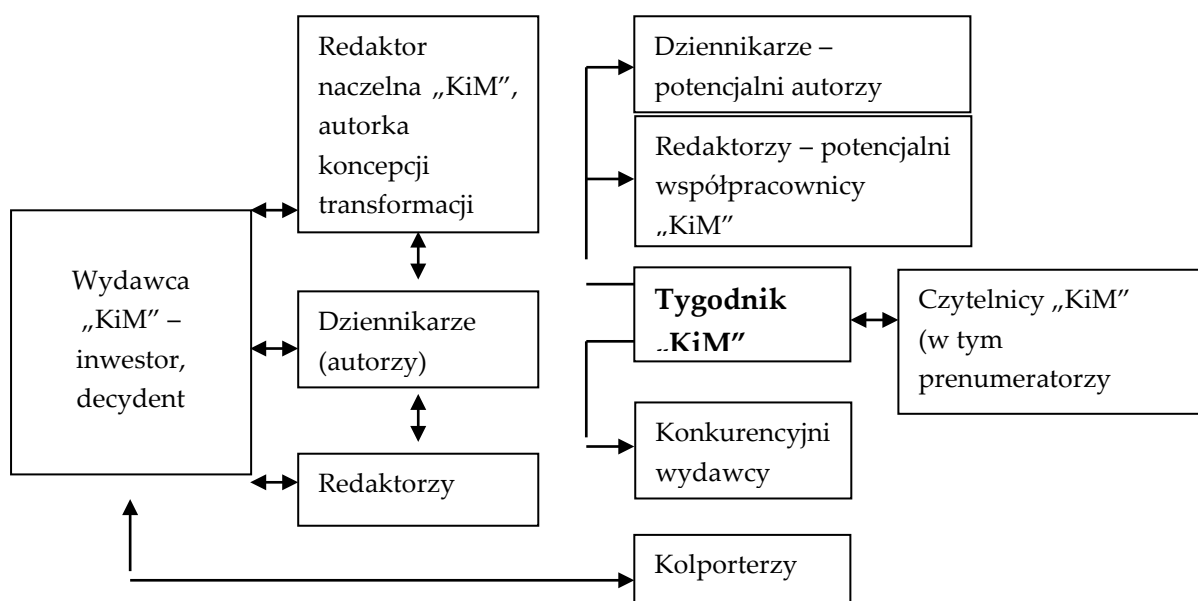
<sup>36</sup> Jednocześnie na łamach tygodnika „Kobieta i Mężczyzna” zamieszczane były reklamy własne innego tytułu wydawcy („Pentliczek”) oraz tygodnika wydawanego przez „Zarządzanie i Bankowość” („Nowy Detektyw”). Zob.: „Kobieta i Mężczyzna”, numery archiwalne.

<sup>37</sup> Przykłady konkursów autopromocyjnych: w 1992 roku, 5 losowań, zająwka na okładce „Kupuj nas wygrasz miliony” („6 nagród i niespodzianki – 3 mln zł, 2 x 2 mln zł, 3 x 1 mln zł); w 1993 r. – 5-etapowy, główna nagroda – co 2 m-ce 20 mln. Więcej: „Kobieta i Mężczyzna” 1992 nr 3 oraz 1993 nr 11.

<sup>38</sup> Tymczasem na przykład zmiana o powiększeniu o 1/3 objętości numeru – z 24 do 32 kolumn – była anonsowana na łamach „KiM” („Spełniając Wasze życzenia zwiększamy objętość pisma aż o osiem stron!”). Zob.: „Kobieta i Mężczyzna” 1992, nr 16, s. 3. Za to pierwszy numer po powrocie do mniejszej objętości ukazał się i bez informacji o zmianie objętości, i bez paginacji. Zob.: „Kobieta i Mężczyzna” 1995, nr 36. W późniejszej ankiecie czytelnicy pisali np.: „Chciałbym, żeby „KiM” miał tak jak w 1995 roku – 32 strony, a nie tylko 24” Zob.: Redakcja, *Zamiast kota i psa – czyli czym jest „KiM” dla Czytelników. To tylko fragmenty listów, jakie wiele osób dołączyło do redakcyjnych ankiet*, „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 20, s. 14.

Skupienie się na komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej stwarzało szansę na wyjście z kryzysu, mimo że w wydawnictwie nie było ani działu promocji, ani specjalisty ds. public relations. Podejście systemowe było niezbędne, by zobrazować komunikację kryzysową w „KiM” zarówno w ujęciu statycznym, czyli stan, z udziałem interesariuszy pierwszoplanowych, jak i dynamicznym, czyli proces (rys. 1).

Rysunek 1. Przepływ informacji w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w procesie transformacji tygodnika „Kobieta i Mężczyzna”.



Źródło: opr. własne na podstawie dokumentacji archiwalnej.

Gremium interesariuszy pierwszoplanowych było stosunkowo niewielkie i, co najważniejsze, łatwe do zidentyfikowania. Ówczesny brak mediów społecznościowych wykluczał prowadzenie komunikacji w czasie rzeczywistym i na większą skalę (zakładając, że wydawca byłby zainteresowany taką komunikacją, gdy nie zagrażała mu – jak to dzieje się współcześnie – upubliczniona dociekliwość internauty, pytającego o zniknięcie ze stopki informacji o nakładzie czy zmniejszenie objętości czasopisma). Nieoficjalne wizyty w redakcji osób z innych wydawnictw, w których zauważono zmiany w „KiM”, dowodziły, że odbiorcami publikowanych na łamach tygodnika informacji od redakcji były także podmioty na rynku czytelnicy.

Kanały i narzędzia komunikacji, które były wykorzystywane w procesie transformacji „KiM”, zestawione są w tab. 2.

Tabela. 2. Kanały i narzędzia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w procesie transformacji tygodnika „Kobieta i Mężczyzna”.

Lp.	Kanał/ narzędzie	Charakterystyka	Wykorzystanie
1.	F2F ( <i>face to face</i> )	Inicjatywa zainteresowanych	Kontakt bezpośredni
2.	Telefon stacjonarny	Inicjatorzy kontaktu: czytelnicy; dialog i ew. reakcja pośrednia (tematyka artykułów)	Dyżury dziennikarzy we wskazanym czasie
3.	Poczta tradycyjna	Inicjatorzy kontaktu: czytelnicy; ew. odpowiedź redakcji – bezpośrednia (reakcja na łamach) i/lub pośrednia (tematyka artykułów)	Listy czytelników
4.	Łamy tygodnika „KiM”	Inicjatywa redakcji i/lub reakcja na komunikaty z inicjatywy czytelników	Materiały redakcyjne
5.	Internet	Inicjatywa redakcji, komunikacja jednostronna	Research
6.	Telefon komórkowy	Narzędzie dostępne, ale niewykorzystywane	Brak powszechnego użytkowania
7.	Nośnik danych	Inicjatywa redakcji i/lub autorów oraz współpracowników (np. przygotowalnia, drukarnia)	Dyskietka 3,5”
8.	e-poczta	Kanał niedostępny	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji archiwalnej.

Z perspektywy czasu można zauważyć, jak rozwój technologii zwiększył możliwości komunikacji<sup>39</sup>.

Na decyzje odnośnie do procesu komunikacji miały wpływ informacje dotyczące uczestników procesu komunikacji (rys. 1), używanych kanałów i narzędzi (tab. 2), jak również obszarów tematycznych (tab. 3).

Tab. 3. Komunikacja w procesie transformacji tygodnika „Kobieta i Mężczyzna”.

Lp.	Obszar tematyczny komunikacji	Uczestnicy procesu komunikacji	Realizacja komunikacji*	
			+	-
1.	Sprzedaż egzemplarzowa numerów	Wydawca; redaktor naczelny; kolporterzy	Bieżące informacje zwrotne od wydawcy	Brak szczegółów, informacje ogólne (spadek/wzrost)

<sup>39</sup> K. McHugh, 1996 vs. 2011: *The Internet Yesterday & Today [infographic]*, [publikacja:] 09.09.2011, <http://www.adweek.com/digital/1996-vs-2011-the-internet-yesterday-today-infographic/>, [dostęp: 02.08.2017].

2.	Profil czytelnika	Redaktor naczelny; specjalista do spraw sprzedaży powierzchni reklamowej i jej nabywcy; ogłoszeniodawcy	Ankieta redakcyjna; przegląd listów od czytelników; telefoniczne dyżury dziennikarzy; analiza informacji w listach do cyklu „Wróżka”	Dane orientacyjne, niereprezentatywne – często anonimowe i/lub nie do zweryfikowania
3.	Zmiany zawartości czasopisma	Czytelnicy; zespół redakcyjny; wydawca	Ankieta redakcyjna; research	Wyniki ankiety – orientacyjne, niereprezentatywne
4.	Odbiór przez czytelników zmian zawartości czasopisma	Redaktor naczelny; zespół redakcyjny; wydawca	Ankieta redakcyjna; przegląd listów od czytelników; telefoniczne dyżury dziennikarzy	Dane orientacyjne, niereprezentatywne
5.	Reklamy i ogłoszenia	Wydawca; redaktor naczelny; specjalista do spraw sprzedaży powierzchni reklamowej i jej nabywcy; ogłoszeniodawcy	Informowanie reklamodawców o sytuacji tytułu oraz o etycznych zasadach publikacji	Brak komunikacji o „KiM” w wydawnictwie i w otoczeniu zewnętrznym
6.	Poszanowanie własności intelektualnej	Wydawca; redaktor naczelny; sekretarz redakcji	Odpowiedzialność autorów za oryginalność materiałów	Przypadki braku podpisu pod zdjęciem
7.	Otoczenie konkurencyjne	Wydawca; redaktor naczelny; zespół redakcyjny	Dostępne artykuły naukowe oraz badania czytelnictwa itp.	Brak dostępu do aktualnych informacji

\* z punktu widzenia redaktora naczelnego „KiM”

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji archiwalnej.

Ocena realizacji komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w procesie transformacji tytułu wskazuje mocne i słabe strony tej komunikacji.

## KOMUNIKACJA Z CZYTELNIKAMI

Cykl życia tygodnika jako produktu jest krótki, przez co nawet obecnie „(...) odpowiedzi na konkretny przekaz przeważnie również są przesunięte w czasie, co ogranicza elastyczność reakcji i utrudnia dostosowanie i wprowadzanie zmian”<sup>40</sup>. W 1991 roku Wiesław Sonczyk stwierdzał:

*Obecnie na rynku prasowym mamy do czynienia z sytuacją krańcowo odmienną. Ponieważ o »być albo nie być« każdego czasopisma decyduje już nie dysponent polityczny czy działający z jego mandatu wydawca, ale czytelnicy, zespoły redakcyjne muszą się teraz podporządkować regułom rynku czytelniczego<sup>41</sup>.*

Aby sprostać oczekiwaniom czytelników „KiM”, trzeba było ich poznać, czemu służyła zarówno kontynuacja inicjatywy „Telefon dla Ciebie!”, czyli możliwość rozmowy z dziennikarzem „KiM”, jak i analiza wieku czytelniczek piszących do Samanthy prowadzącej cykl „Wróżka” (list musiał zawierać datę urodzenia).

Skarbnicą wiedzy o czytelnikach okazały się listy do redakcji, także te jeszcze nieotwarte, sprzed zmiany redaktora naczelnego. Nowe listy były wykorzystywane do autopromocji w komunikacji z czytelnikami: „W Londynie lubią „KiM!”<sup>42</sup>; „Dobre słowo z Wilna”<sup>43</sup>. „KiM”. Trudno nie zgodzić się z Wiesławem Sonczykiem, który pisał: „Można przypuszczać, że gdyby w ramach promocji danego tytułu przeprowadzić badania ankietowe na próbie reprezentatywnej lub choćby badania eksperymentalne, można by dzięki temu uzyskać informacje o tym, czego czytelnicy oczekują i pod tym kątem kształtować zawartość pisma”<sup>44</sup>. Zamówienie badań było wykluczone ze względów finansowych, ale redakcyjna ankieta miała walor poznawczy, dla redakcji istotny:

*Około dwustu Czytelniczek i Czytelników przesłało swoje opinie na temat naszego tygodnika. A powód był bardzo ważny: od połowy lutego KiM trochę zmienił swoje oblicze. Wiele osób dzwoniło, jeszcze inni – przychodzili do redakcji, aby osobiście wypowiedzieć swoje zdanie. Kim są? I co sądzą o odmienionej postaci tygodnika?<sup>45</sup>.*

Ta „odmieniona postać tygodnika” pozostaje poza zakresem niniejszego artykułu, ale ważna jest reakcja czytelników, typu: „To dobrze, że wpadliście na pomysł zrobienia takiej

<sup>40</sup> A. Uchańska, *Strategie przedsiębiorstwa prasowego...*, dz. cyt.

<sup>41</sup> W. Sonczyk, *Transformacja...*, dz. cyt., s. 140.

<sup>42</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 8, s. 23.

<sup>43</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 18-19, s. 8.

<sup>44</sup> W. Sonczyk, *Transformacja...*, dz. cyt., s. 144.

<sup>45</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 21, s. 2.

ankiety<sup>46</sup>. Ankiety z kraju i zagranicy, często z dołączonymi listami, telefony i listy do redakcji wskazywały na potrzebę dialogu. Jednocześnie podpis „Redakcja” pod tekstem „Poznajmy się!”<sup>47</sup>, omawiającym przysłane do redakcji ankiety, dowodzi, że nikt z zespołu redakcyjnego nie dążył do bycia celebrytą, a czytelników nie interesowało, kim są dziennikarze. Za to czytelnicy przekazali redakcji wiele informacji o sobie. Wiele było opinii typu: „KiM” stał się ciekawym pismem dla obojga płci w różnym wieku<sup>48</sup>. Czytelnicy pisali o swoich zainteresowaniach i hobby, ale także o ulubionych czasopismach: „Czytam wiele czasopism, gdyż wymieniam się ze znajomymi, ale „KiM” – taka jak jest teraz – jest dużo lepsza, niż np. „Tina” czy „Naj”<sup>49</sup>. Zgadając się z Wiesławem Otwinowskim, że „[k]ryzys może być bardziej lub mniej dotkliwy, może mieć różny zakres, czas trwania, ale zawsze kończy dotychczasowy stan rzeczy (*sposób działania, rozwój sytuacji*)”<sup>50</sup>, należy podkreślić, iż informacja zwrotna – reakcja czytelników na zmiany, skądinąd niezapowiedziane – była cennym dla redakcji elementem komunikacji.

Tygodnikowi „KiM” zapewne nie udałoby się konkurować z zagranicznymi wydawcami już choćby ze względu na ich nieporównywalnie większe doświadczenie w tworzeniu i przekazywaniu treści do danego segmentu czytelników. Trzeba jednak nadmienić, iż wobec ówczesnego stanu mediów, opisanego później przez Zbigniewa Bauera jako tzw. journalmorfoza po polsku, błędem byłoby naśladowanie wydawców z kapitałem zagranicznym:

*(...) wszelkie próby potraktowania wzorów uprawiania dziennikarstwa jako możliwych do implementowania w warunkach innych niż te, które je stworzyły, muszą zrodzić konflikt, a w końcu kryzys<sup>51</sup>.*

Korzystną zmianą okazało się między innymi położenie akcentu na codzienność zwykłych ludzi; potwierdziły to ankiety, ponieważ wynikało z nich, że czytelnik „KiM”:

*(...) interesuje się cudzymi problemami i kłopotami, chętnie czyta o życiu innych ludzi, zwłaszcza tych »zwykłych« (jak to określiła jedna z Czytelniczek: wielki świat trwa chwilę, szara codzienność jest cały czas i trzeba nauczyć się sobie z nią radzić)<sup>52</sup>.*

---

<sup>46</sup> Tamże.

<sup>47</sup> Tamże.

<sup>48</sup> Redakcja, *Zamiast kota i psa – czyli czym jest „KiM” dla Czytelników. To tylko fragmenty listów, jakie wiele osób dołączyło do redakcyjnych ankiet*, „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 20, s. 14.

<sup>49</sup> Tamże.

<sup>50</sup> W. Otwinowski, *Kryzys...*, dz. cyt., s. 84.

<sup>51</sup> Z. Bauer, *Journalmorfoza po polsku. O plagiatowym charakterze przełomu medialnego w 1989 roku*, [w:] *Demokratyczne przemiany polskich mediów w latach 1989-2009*, red. K. Wolny-Zmorzyński i in., Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 98-99.

Spontanicznie dołączane do ankiety listy świadczyły o tym, że czytelnicy zauważyli zmiany. Niezależnie od subiektywnego doboru cytatów z ankiet do prezentacji w numerze, warto zwrócić uwagę na dwa różnego rodzaju komunikaty od czytelników, emocjonalny i racjonalny: „Jesteście na pogodę dobrą i złą, zamiast kota i psa, a być może i przyjaciela – kiedy zawiedzie... Nie wyobrażam sobie chwil wytchnienia od codzienności bez Was”<sup>52</sup>; „„KiM” czytam od początku. Zmiany, jakie przeprowadziliście, były bardzo korzystne: nawet krzyżówkę zmieniliście na lepszą i nowszą. Na skali 1-6 punktów dałabym Wam 5+. Ten plus to na Waszą przyszłość”<sup>54</sup>.

Skany okładki i artykułu z cyklu „Mój sposób na życie” dają wyobrażenie o parametrach edytorskich „KiM”, pozostających poza obszarem analizy jako czynniki niezależne od redakcji.

Fotografia 1. „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 20, okładka.



<sup>52</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 21, s. 2.

<sup>53</sup> Redakcja, *Zamiast kota i psa...*, dz. cyt.

<sup>54</sup> Tamże.



Fotografia 2. „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 20, s. 17.



### KOMUNIKACJA „KIM” W ZAKRESIE KOLPORTAŻU

„O przyszłości prasy w Polsce w znacznym stopniu zadecyduje system kolportażu”<sup>55</sup> – oceniał Wiesław Sonczyk w 1991 roku, podkreślając, iż w kioskach: „Nikt nie dba o właściwą ekspozycję prasy i to bez względu np. na jej polityczne oblicze, nie prowadzi się rzetelnej i systematycznej analizy zwrotów itd.”<sup>56</sup>. Wydawca „KiM” co tydzień informował redaktor naczelną o wielkości sprzedaży, argumentem zaś za kontynuacją wydawania tytułu było niespodziewanie szybkie zahamowanie spadku sprzedaży, a następnie stopniowy, z numeru na numer, jej wzrost. Przepływ zweryfikowanych informacji o sprzedaży egzemplarzowej „KiM” był ograniczony:

<sup>55</sup> W. Sonczyk, *Transformacja...*, dz. cyt., s. 127.

<sup>56</sup> Tamże, s. 128.

[w] latach 1995–2013 z 31 tytułów należących do powyższego [true story – przyp. IMB] segmentu prasowego, do Związku Kontroli Dystrybucji Prasy zgłoszono dziewięć magazynów. To cecha charakterystyczna tej grupy pism<sup>57</sup>.

Od początku wydawania „KiM” kolportaż był słabym punktem, co jednak stanowiło sytuację typową:

(...) na kioskowych ladach można jednorazowo eksponować nie więcej niż 150-200 tytułów prasowych (...). Trudno powiedzieć, co dzieje się z pozostałymi tytułami, skoro szacuje się, iż w przeciętnym kiosku do sprzedaży komisowej przeznaczają się w ciągu miesiąca 300-400 czasopism<sup>58</sup>.

Czytelnicy zawiadamiali redakcję w listach i rozmowach telefonicznych („Dobrze, że znam panie z kiosków RUCH-u: po znajomości, spod lady, sprzedają mi ten Wasz tygodnik. To się nie zmienia od pół roku!”<sup>59</sup>), a także w ankietach („Marzę, byście byli dostępni zawsze, a nie tylko dzięki zaprzyjaźnionym paniom z kiosku!”<sup>60</sup>).

Aktualność oceny sprzed 4-5 lat, że „(...) nadziei nie odpowiadają bardzo często rzeczywistemu popytowi (...)”<sup>61</sup>, potwierdzali czytelnicy „KiM”, informując redakcję: „Czytam „KiM”, a po mnie czytają inni. „KiM” czasami wędruje aż do Korei. Zabiera go mąż, jak jedzie w rejs. I tam czytają, mimo że na statku są sami panowie, bo to statek rybacki”<sup>62</sup>. „Z kiosków „KiM” znika bardzo szybko po świeżej dostawie. Po przeczytaniu numeru od deski do deski, przekazuję go innym”<sup>63</sup>. Redakcja zwracała się do czytelników i „pań kioskarek”: „Kochani! Piszcie, dzwońcie, mówcie nam, gdzie nie można kupić naszego tygodnika. Panie kioskarki również prosimy o kontakt! Zanim coś uda się (nam i kolporterom) poprawić, zachęcamy do prenumeraty. Redakcja”<sup>64</sup>. Natomiast sprawnie funkcjonowała dystrybucja „KiM” w Kanadzie, Niemczech i USA), a ponadto tygodnik trafiał do czytelników w innych krajach<sup>65</sup>.

---

<sup>57</sup> O. Dąbrowska-Cendrowska, *Ludzkie historie...*, dz. cyt.

<sup>58</sup> W. Sonczyk, *Transformacja...*, dz. cyt., s. 129.

<sup>59</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 21, s. 2.

<sup>60</sup> Tamże.

<sup>61</sup> W. Sonczyk, *Transformacja...*, dz. cyt., s. 128.

<sup>62</sup> Redakcja, *Zamiast kota i psa...*, dz. cyt.

<sup>63</sup> Tamże.

<sup>64</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 7, s. 22, Henryk K., Miastko, [z listu czytelnika], *Sygnal tygodnia*.

<sup>65</sup> Początek tekstu autorki popularnego cyklu „Wróżka”: „Piszecie do mnie z Kanady, z Niemiec, z Włoch, z Warszawy i z wielu innych miast, miasteczek, wsi”. Zob.: „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 9, s. 15.

## KOMUNIKACJA „KIM” W OBSZARZE REKLAMY

Na początku lat 90. XX wieku Wiesław Sonczyk stwierdzał:

*Nie ma już w Polsce pisma, które nie korzysta z tej szansy zdobycia pieniędzy jakie daje reklama i drukowanie ogłoszeń. (...) Stąd też w wielu redakcjach utworzone zostały specjalne działy reklamy i marketingu, których pracownicy zajmują się akwizycją ogłoszeń i reklam wszelkiego rodzaju<sup>66</sup>.*

Podobnie było w „KiM”; na etapie transformacji z potencjalnymi reklamodawcami komunikował się dział reklamy wydawnictwa (Iga Symonowicz) oraz ARP Agencja Reklam Prasowych Bożena Nowak. Ze względu na objętość – 24 kolumny (okresowo 32) – sprzedawana była niewielka część powierzchni czasopisma. Na styku reklamy i redakcji niewiele zmieniło się od roku 1991:

*Dziennikarze nie byli więc osobiście zainteresowani formułą wydawniczą swego czasopisma, nie troszczyli się o zdobywanie nowych czytelników, wzrost nakładu, nie zabiegali o sponsorów, płatne reklamy itp.<sup>67</sup>.*

Zdaniem autorki pozyskiwanie sponsorów i sprzedaż powierzchni reklamowej nie powinny być łączone z pracą dziennikarza i takie zasady obowiązywały w „KiM”.

Sytuacja była taka, jak i obecnie: „Rynki konsumenta i reklamodawców są powiązane w szczególny sposób – oferowany konsumentom produkt musi spełniać ich oczekiwania na tyle, że sprzedaż będzie się utrzymywać na satysfakcjonującym poziomie, co zachęci reklamodawców”<sup>68</sup>. Czytelnicy nierzadko sygnalizowali: „Nie lubię tylko reklam, chociaż wiem, że to konieczność”<sup>69</sup>. Dlatego nie do przecenienia była jakość komunikowania się Igi Symonowicz z reklamodawcami, dzięki czemu czytelnicy otrzymywali interesujące artykuły (nigdy nie były to zakamuflowane artykuły sponsorowane).

Jak podkreślił kilka lat później Bogusław Nierenberg:

*(...) relacje media – reklamodawcy są tak oczywiste, że nie wymagają szerszego uzasadnienia, choć wymagają pogłębionej analizy ze względu na dualny charakter*

---

<sup>66</sup> Wiesław Sonczyk, *Transformacja...*, op. cit., s. 125.

<sup>67</sup> Ibidem 140.

<sup>68</sup> Anita Uchańska, *Strategie...*, op. cit.

<sup>69</sup> Redakcja, *Zamiast kota i psa...*, op. cit.

*mediów (media jako dostarczyciel informacji i media jako zjawisko mające zdolność przyciągania rzadkiego dobra – uwagi odbiorców)<sup>70</sup>.*

Gwoli ścisłości należy jedynie wspomnieć, iż w analizowanym okresie na łamach „KiM” kontynuowano publikacje reklam innego tytułu wydawcy „KiM” („Pentliczek. Ilustrowany tygodnik dla dzieci”)<sup>71</sup> oraz jednego z tytułów z wydawnictwa Józefa Śniecińskiego („Nowy Detektyw”)<sup>72</sup>.

### KOMUNIKACJA Z ZESPOŁEM REDAKCYJNYM

Dbając o efektywność komunikacji, należało określić specyfikę sytuacji, w jakiej znalazł się zespół tygodnika. Zagrożenie przetrwania tytułu na rynku było wzmacniane poczuciem niepewności – źródłem stresu nie do uniknięcia; niepełne informacje i ograniczony czas na działanie utrudniały szybkie podejmowanie decyzji, mimo że ich skutki były dalekosiężne. Wszystko to było jednak wspólne dla większości przypadków niezależnie od ich cech odrębnych<sup>73</sup>. Decyzja wydawcy o transformacji „KiM” lokowała redakcję w szczególnym punkcie sytuacji kryzysowej, ponieważ: „Jak wynika z publikowanych definicji oraz realiów kryzys jest kulminacyjną fazą narastających zagrożeń, nie rozwiązany na czas powoduje przerwanie dotychczasowego cyklu rozwojowego. (...) kryzys zawsze oznacza przełom między dwiema jakościowo różnymi fazami jakiegoś procesu”<sup>74</sup>. W tym kontekście nie do przecenienia było znaczenie sprawdzonego zespołu.

Mimo zmian wraz z odejściem pierwszej redaktor naczelnej redakcja zapewniała czytelników (jak wspomniano wcześniej) o tym, jak wielu autorów jest nadal z nimi. Wydawca zdawał sobie sprawę, co może się stać, gdy zabraknie dobrego zespołu<sup>75</sup>. Zgodnie z zasadą, że „[k]ażda sytuacja kryzysowa może wielokrotnie wywołać kryzys”<sup>76</sup>, tak też

---

<sup>70</sup> B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007, s. 175.

<sup>71</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, np. nr 8, s. 21.

<sup>72</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, np. nr 7, s. 20.

<sup>73</sup> Więcej: P. Guła, J. Prońko, B. Wiśniewski, *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009, s. 19-20.

<sup>74</sup> W. Otwinowski, *Kryzys...*, dz. cyt., s. 84.

<sup>75</sup> Wspominając Józefa Śniecińskiego, redakcja tygodnika „Przegląd” napisała: „Przez wiele lat był dziennikarzem „Sztandaru Młodych” i „Rzeczpospolitej”. Potem sam został wydawcą wielu tytułów. Kiedy „Sztandar Młodych” przejęła Konfederacja Polski Niepodległej, zatrudnił cały zespół „SM” i tym samym Komisja Likwidacyjna RSW miała naczelnego Krzysztofa Króla, zięcia Leszka Moczulskiego, a nie miała zespołu, który mógłby redagować gazetę”. Zob.: Redakcja, *Pamiętamy*, [publikacja:] 05.11.2006, „Przegląd”, <https://www.tygodnikprzeglad.pl/pamietamy-0/>, [dostęp: 26.06.2017].

<sup>76</sup> W. Otwinowski, *Kryzys...*, dz. cyt., s. 87.

stało się w przypadku „KiM”. Ponadwymiarowa czasowo i wymagająca specjalnej uwagi obu stron okazała się komunikacja redaktora naczelnego z dziennikarzami funkcyjnymi, ponieważ nad wydaniem numerów od 7. do 21. pracowało, w roli sekretarza redakcji (oraz, przy braku tegoż, w roli redaktora wydania i redaktora prowadzącego) pięć osób. Byli to profesjonaliści, ale na stałe zaangażowani w innych mediach. Wobec niepewnych perspektyw niektóre osoby skutecznie motywowała (co znajdowało wyraz w komunikacji) do okazjonalnej współpracy jedynie świadomość pozycji tzw. wybawców<sup>77</sup>. Trudnym punktem w procesie komunikacji były dla redaktora naczelnego również relacje z osobami odpowiedzialnymi za opracowanie techniczno-graficzne numeru. Rygory czasowe w cyklu tygodniowym, w połączeniu z utrudnieniami w komunikowaniu się ze współpracownikami bez etatu, stwarzały realne zagrożenie wydania każdego numeru<sup>78</sup>.

Honoraria, jako element budżetu redakcji, były w dyspozycji wydawcy, co pozbawiało redaktora naczelnego narzędzia motywacyjnego, ale i chroniło przed dyskomfortem komunikowania się z powodu obniżania honorariów czy rozstawania się z autorami. Pozyskanie profesjonalnych dziennikarzy do współpracy nie było łatwe; jak oceniał Wiesław Sonczyk, „(...) jest to niezbyt liczna kategoria zawodowa, licząca około 10-12 tys. osób, wewnątrznie zróżnicowana”<sup>79</sup>. Ponadto odczuwalna była specyficzna atmosfera w branży mediów<sup>80</sup>. Wspomnienie o tym jest niezbędne, ponieważ po części wynika z braku bieżącego komunikowania, co działo się ówczesnie w branży mediów w Polsce.

Nie brakowało jednak budujących przykładów relacji z autorami. Zygmunt Broniarek nadal tworzył autorski cykl „Okiem światowca” i wspierał redakcję kontaktami, dzięki którym możliwe było pozyskiwanie atrakcyjnych materiałów. Natomiast autorzy nowego cyklu „W zgodzie z naturą”, Nella K. Radwanowska i Lech Radwanowski, przekazywali

---

<sup>77</sup> „Wybawcy – to wszystkie te osoby lub grupy osób, które zażegnują kryzys i pomagają znormalizować sytuację w firmie”. Zob.: Barbara Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 177-178.

<sup>78</sup> Płacenie po wydaniu numeru, z jednoczesnym podpisywaniem umowy, groziło niewydaniem kolejnego numeru tygodnika, i to bez konsekwencji dla fachowca, który w ostatniej chwili wycofał się, domagając się podwyżki i wiedząc, że redakcja nie dysponuje sprzętem komputerowym z oprogramowaniem do DTP. Mimo wszystko tzw. wpadek było niewiele: zajawka tekstu na okładce dwóch kolejnych numerów (tekst był w jednym numerze), przypadki braku podpisu pod zdjęciem czy błąd ortograficzny (sic!) w zapowiedzi następnego numeru.

<sup>79</sup> W. Sonczyk, *Transformacja...*, dz. cyt., s. 139.

<sup>80</sup> „Oto w *Media Polska* (kwiecień 1998) cytowana jest wypowiedź Macieja Wojciechowskiego, prezesa jednej ze spółek PNP (Polskapresse): »Lepiej jest pracować u Niemca niż u komunisty (...). Obawiam się sytuacji, w której rodzimy kapitał inwestuje »na całego« w media. W większości jest on podejrzany i ma nomenklaturowe źródło«. Zob.: Z. Bajka, *Kapitał zagraniczny w polskiej prasie – lata dziewięćdziesiąte*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1998, nr 1-2 (153-154), s. 32.

„(...) swoje honoraria za wszystkie odcinki na Wojewódzki Szpital Chirurgii Urazowej Dziecięcej w Warszawie”, o czym redakcja nie omieszkała poinformować czytelników<sup>81</sup>.

### WNIOSKI

Tygodnik „KiM” nie miał szans na sprawdzenie, czy udałoby się wyjść z kryzysu w perspektywie długofalowej (zahamowanie spadku sprzedaży egzemplarzowej, a następnie stopniowy wzrost, mógł być okresowy, wynikający z zainteresowania zmianami). Powrót do stanu wyjściowego byłby, zważywszy na zmiany na rynku czasopism dla kobiet, nierealny. W zakresie komunikacji można jednak sformułować trzy wnioski.

Po pierwsze, monitorowanie sytuacji czasopisma wymaga działań w zakresie bezpośredniej i pośredniej komunikacji – przede wszystkim z czytelnikami, przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych kanałów. Przy identyfikacji interesariuszy (zob. rys. 1) i treści komunikacji (zob. tab. 2) wskazane jest ujęcie holistyczne. Po drugie, by zmniejszyć ryzyko wystąpienia tego typu sytuacji kryzysowej (notabene relatywnie łatwej do przewidzenia i wyobrażenia w branży mediów), a w razie kryzysu zwiększyć efektywność komunikacji, korzystne jest otwarte podejście do uwarunkowań i okoliczności, gotowość do zmian, a przede wszystkim rozumienie znaczenia komunikacji oraz wiedza i umiejętności w tym zakresie. Po trzecie, po zakończeniu działań, nie tylko w zakresie komunikacji, warto ocenić (zob. tab. 3) ich mocne i słabe strony.

### PODSUMOWANIE

W przypadku niespodziewanego, nagłego zaprzestania wydawania tytułu, jak to się stało z „KiM”, ogólna ocena jest niemożliwa. Przedstawione aspekty mogą jednak służyć za punkt wyjścia do dyskusji medioznawców oraz praktyków.

Daleko od współczesnych czasów Internetu, w roku 1991, Jerzy Olędzki diagnozował: „Postępy we wzajemnym komunikowaniu się przekształcają świat w ziemską wspólnotę ludzi – mieszkańców wzajemnie od siebie uzależnionych krajów, gdzie każdy jest sąsiadem każdego i jest lepiej lub gorzej poinformowany o życiu innych”<sup>82</sup>. W przekonaniu autorki archiwalne studia przypadków o komunikowaniu się w kryzysie mają, co najmniej w części,

---

<sup>81</sup> „Kobieta i Mężczyzna” 1996, nr 21, s. 17.

<sup>82</sup> J. Olędzki, *Środki masowego przekazu w PRL jako czynnik kryzysogeny*, [w:] *Polskie media w okresie przemian*, red. tamże, Ośrodek Badań Społecznych, Warszawa 1991, s. 109.

ponadczasową wartość jako źródło wiedzy, skłaniające do refleksji o znaczeniu użytkowym, coraz bardziej potrzebnych<sup>83</sup>.

---

<sup>83</sup> Adam Łaszyn, prezes Alert Media Communications: „Generalnie obserwowaliśmy wzrost zainteresowania komunikacją kryzysową w 2016 roku. (...) Jeszcze kilka lat temu zapytania o szkolenia kryzysowe były sporadyczne. Dziś realizują je podmioty z niemal wszystkich sektorów – przede wszystkim komercyjne branże produkcyjne i usługowe, ale i instytucje państwowe administracji rządowej, samorządowej, sądowniczej a nawet organizacje pozarządowe. To z pewnością potrzeba trudniejszych czasów, jakie nastąpiły w sferze gospodarczej i społecznej. Ale też i wzrost świadomości, że prewencja to najskuteczniejszy model walki z kryzysami”. Więcej: [b.a.], Kryzysy. Podsumowanie 2016, [publikacja:] 22.12.2016, <http://www.proto.pl/aktualnoscikryzysypodsumowanie-2016>, [dostęp 23.08.2017].

### Literatura

1. [b.a.], *Aneks. Wykaz czasopism oraz innych składników majątkowych RSW sprzedanych w ramach przetargów organizowanych przez Komisję Likwidacyjną*, [w:] *Polskie media w okresie przemian*, red. J. Olędzki, Ośrodek Badań Społecznych, Warszawa 1991.
2. [b.a.], *Temat miesiąca: Kapitał zagraniczny, „Raport Prasowy”* 1996, nr 5, [data publikacji:] 15.06.1996
3. Bajka Z., *Kapitał zagraniczny w polskiej prasie – lata dziewięćdziesiąte*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1998, nr 1-2 (153-154).
4. Bauer Z., *Journalmorfoza po polsku. O plagiatowym charakterze przełomu medialnego w 1989 roku*, [w:] *Demokratyczne przemiany polskich mediów w latach 1989-2009*, red. Wolny-Zmorzyński K. i in., Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
5. Dąbrowska-Cendrowska O., *Ludzkie historie dobrze się sprzedają. Magazyny typu true story – charakterystyka segmentu prasowego*, „Rocznik Bibliologiczno-Prasoznawczy”, t. 7 (18), Kielce 2015, [publikacja online:] [http://idi.ujk.edu.pl/studia/pdf/180/ludzkie\\_historie.pdf](http://idi.ujk.edu.pl/studia/pdf/180/ludzkie_historie.pdf).
6. Filas R., *Dziesięć lat przemian mediów masowych w Polsce (1989–1999). Propozycja periodyzacji*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1999, R XLII, nr 1-2 (157-158).
7. Grzegorzczak A., Kościańczuk A., *Komunikowanie w sytuacjach kryzysowych*, [w:] *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, K. Kubiak (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
8. Grzybczak J., *Czasopisma i ich wydawcy*, [w:] *Polski system medialny 1989–2011*, redakcja naukowa Katarzyna Pokorna-Ignatowicz, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2013.
9. Guła P., Prońko J., Wiśniewski B., *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2009.
10. Mielczarek T., *Współczesne polskie czasopisma wysokonakładowe*, „Rocznik Prasoznawczy” 2008, rocznik II.
11. Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007.
12. Olędzki J., *Środki masowego przekazu w PRL jako czynnik kryzysogenny*, [w:] *Polskie media w okresie przemian*, red. tamże, Ośrodek Badań Społecznych, Warszawa 1991.
13. Otwinowski W., *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa” 2010, nr 2, [publikacja online:] <http://bazhum.muzhp.pl/media//files/>.
14. [Przegląd\\_Naukowo\\_Metodyczny\\_Edukacja\\_dla\\_Bezpieczenstwa-r2010-t-n2-s83-89.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/).
15. Redakcja, *Pamiętamy*, [publikacja:] 05.11.2006, „Przegląd”, <https://www.tygodnikprzeklad.pl/pamietamy-0/>.
16. Redakcja PR, dr hab. Dariusz Tworzydło: *Na każdy kryzys można się przygotować*, [publikacja:] 18.01.2017, <https://publicrelations.pl/dariusz-tworzydlo-na-kazdy-kryzys-mozna-sie-przygotowac-wywiad/>.



17. Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
18. Sokół Z., *Prasa kobieca w Polsce w latach 1945-1995*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 1998.
19. Sokół Z., *Transformacja prasy kobiecej (1988–1993)*, [w:] *Pięcioletnie transformacji mediów (1989–1994)*, red. A. Słomkowska, Warszawa 1995.
20. Sonczyk W., *Transformacja polskiego systemu prasowego: nadzieje i zagrożenia*, [w:] *Polskie media w okresie przemian*, red. J. Olędzki, Ośrodek Badań Społecznych, Warszawa 1991.
21. Tworzydło D., Kuca P., *Medialne inspiracje kryzysu*, [w:] D. Tworzydło, Z. Chmielewski, *Komunikacja społeczna i public relations w samorządzie*, Newslime, Rzeszów 2008.
22. Uchańska A., *Strategie przedsiębiorstwa prasowego w XXI wieku (internalizacja oraz obecność na rynku nowych technologii)*, „iNFOTEZY. Internetowy periodyk naukowy poświęcony mediom i nauce o informacji” 2011, vol. 1, nr 1, <http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/13/38>.
23. Wodniak K., *Współczesna prasa kobieca a sprawy książki. Treści literackie w czasopiśmie „Przyjaciółka”, „Twój Styl”, „Cienie i Blaski”*, SBP, Warszawa 2004.