

Spis treści

Tom 3(1)2015

Noty o autorach	VII
Jan Kreft, <i>Opcje strategiczne mediów publicznych – doświadczenia Polskiego Radia Gdańsk SA</i>	1
Roman Batko, Monika Kostera, <i>Rola mediów w budowaniu kapitału symbolicznego. Przykład sektora publicznego w Polsce</i>	21
Anna Pluszyńska, <i>Zarządzanie własnością intelektualną w agencji reklamowej – wstęp do zagadnienia</i>	45
Magdalena Różycka, <i>Marketing medialny a dialogowość Internetu</i>	59
Jacek Skorupski, <i>Rozregulowany zegar telewizyjny, czyli w jaki sposób współczesne media zarządzają naszym czasem</i>	77

Noty o autorach

Roman Batko – doktor habilitowany nauk humanistycznych w dziedzinie zarządzania, adiunkt w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, magister polonistyki. Członek Komisji Zarządzania Kulturą i Mediami Polskiej Akademii Umiejętności. Prowadzi badania w humanistycznym nurcie w zarządzaniu, interesują go filozoficzne, duchowe i estetyczne aspekty organizacji, a także zagadnienia związane z tzw. organizacją przyszłości. Specjalizuje się w metodologii badań w naukach humanistycznych w zakresie zarządzania, antropologii organizacji, płynnej nowoczesności i jej konsekwencji dla nauki o zarządzaniu, etyce. Jest autorem kilku książek i kilkudziesięciu artykułów. W 2013 roku ukazała się jego książka *Golem, Avatar, Midas, Złoty Cielec. Ponowoczesna organizacja publiczna*.

Monika Kostera – profesor zwyczajny na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego i profesor na Uniwersytecie w Bradford w Wielkiej Brytanii oraz profesor gość na Uniwersytecie Linneusza w Szwecji, University of Leicester i University of Essex w Wielkiej Brytanii. Autorka i redaktor naukowy 34 książek w języku polskim i angielskim opublikowanych przez takie wydawnictwa, jak Blackwell, Edward Elgar, PWN, oraz licznych artykułów naukowych w międzynarodowych czasopismach, między innymi „Organization Studies”, „Journal of Organizational Behavior” i „Organizational Dynamics”. Współredaktor pisma naukowego „Management Learning” oraz członek rady redakcyjnej jedenastu pism.

Jan Kreft – dr hab., Uniwersytet Jagielloński, Katedra Zarządzania i Ekonomiki Mediów, przewodniczący Rady Nadzorczej Polskiego Radia Gdańsk SA.

Anna Pluszyńska – doktor nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu; asystent w Katedrze Zarządzania i Ekonomiki Mediów w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Główny obszar jej zainteresowań badawczych stanowi proces zarządzania własnością intelektualną oraz efektywność zarządzania twórczością.

Magdalena Różycka – doktor nauk humanistycznych w zakresie nauki o polityce; asystent w Katedrze Zarządzania i Ekonomiki Mediów IK. Absolwentka Uniwersytetu Śląskiego Wydziału Nauk Społecznych. W latach 1988–2005 dziennikarz

w Telewizji Polskiej SA Oddział Katowice. Następnie samodzielny publicysta w Polskapresse „Dziennik Zachodni”. Obecnie asystent w Katedrze Zarządzania i Ekonomiki Mediów IK. Wykładowca na Wydziale Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego oraz Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej. Przedmiotem jej zainteresowań badawczych jest analiza dyskursu medialnego oraz medialnej sfery publicznej ze szczególnym uwzględnieniem roli publicznych mediów regionalnych.

Jacek Skorus – absolwent Wydziału Nauk Społecznych i Wydziału Radia i Telewizji Uniwersytetu Śląskiego, od 35 lat dziennikarz TVP, doktor nauk humanistycznych w zakresie językoznawstwa. Specjalizuje się w komunikacji perswazyjnej, a głównym obszarem jego zainteresowań naukowych jest retoryczne oddziaływanie obrazu w informacji telewizyjnej. Autor reportaży i dokumentów, od sześciu lat szef programu informacyjnego *Panorama* w TVP2.



Jan Kreft

Uniwersytet Jagielloński

OPCJE STRATEGICZNE MEDIÓW PUBLICZNYCH – DOŚWIADCZENIA POLSKIEGO RADIA GDAŃSK SA

abstract

STRATEGIC OPTIONS OF PUBLIC MEDIA – THE EXPERIENCE OF POLISH RADIO GDAŃSK SA

The inconstancy of business and competition models influence the need for constant redefining of media enterprises strategy. In case of polish regional radio station companies, the destabilization of subscription revenue and rules governing their division is an additional factor underlining the instability of management conditions.

The purpose of this article is to demonstrate that in the face of persistent destabilization of external factors, public media companies have limited strategic choices and may maximize their income by increasing activity in the advertising market and value co-creation with the users of media products. The paradox of those companies actions lies in the fact that they seek for stabilization of their financial situation in the highly competitive and unstable advertising market and that the forced competition with other commercial media must accompany carrying out the public media mission. Those solutions are based on the example of the Polish Radio Gdańsk SA.

Key words: public media, management, strategy, radio

Niestałość modeli biznesu i konkurencyjnych przewag wpływają na potrzebę nieustannego redefiniowania strategii przedsiębiorstw medialnych. W przypadku polskich spółek regionalnych rozgłośni radiowych dodatkowym czynnikiem podkreślającym niestabilność warunków gospodarowania jest destabilizacja przychodów abonamentowych i zasad ich podziału. Celem artykułu jest wykazanie, że w obliczu utrzymującej się destabilizacji czynników zewnętrznych, spółki mediów publicznych mają ograniczone wybory strategiczne i są „wypychane na rynek”, poszukując zabezpieczenia przed niestabilnością wpływów abonamentowych we wzroście przychodów reklamowych oraz współtworzeniu wartości z użytkownika-

mi mediów. Paradoks takich rozwiązań polega na tym, że stabilizacji sytuacji finansowej poszukują na wysoko konkurencyjnym i niestabilnym rynku reklamowym, w środowisku, na którym tradycyjnym mediom nie udaje się wypracować efektywnego, stabilnego modelu biznesowego, oraz na tym, że wymuszone konkurowanie z mediami komercyjnymi towarzyszy wypełnianiu misji mediów publicznych.

Powyższe dylematy przedstawione są na przykładzie Polskiego Radia Gdańsk SA. Podstawowe znaczenie dla obieranych przez medialne przedsiębiorstwa strategii ma kontekst, w jakim one funkcjonują. Istotne jest zatem zrozumienie czynników wpływających na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych oraz ich znaczenia dla podejmowanych decyzji. Z jednej strony stwarzają one bowiem szanse, z drugiej są źródłem zagrożeń.

Otoczenie strategiczne organizacji medialnych składa się z makrootoczenia, branży, czyli organizacji wytwarzających te same produkty i usługi lub sektora oraz konkurentów i rynków bezpośrednio otaczających organizację. Ze strategicznej perspektywy szczególnie ważne są główne czynniki napędzające zmiany otoczenia – to od nich zależy powodzenie obranych strategii¹.

Czynniki wpływające na strategiczne zachowania podmiotów medialnych ogólnie można podzielić na trzy grupy:

- technologiczne;
- społeczno-kulturowe;
- związane z rozwojem rynków finansowych.

Ich znaczenie jest różne, podobnie jak tempo zmian przez nie reprezentowanych. O ile ostatnia grupa dotyczy przede wszystkim mediów komercyjnych i pośrednio wpływa na organizacje mediów publicznych (przyczyniając się na przykład do destabilizacji rynków i stając się źródłem kryzysów w tzw. sferze realnej), o tyle dwie pierwsze grupy odnoszą się bezpośrednio do organizacji mediów niekomercyjnych (publicznych i społecznych).

Robert G. Picard, opisując strategiczne wybory menedżerów w firmach medialnych, wymienia cztery rodzaje sił wpływające na nie²:

- 1) Siły rynkowe są zewnętrznymi siłami opartymi na strukturach i wyborach na rynku. Możliwość odnoszenia sukcesów i wzrostu zależy od osiągania zysków i przychodów niezbędnych do skutecznego konkurowania. Te siły rynkowe obejmują możliwość pozyskiwania kapitału, popyt na produkty i usługi medialne oraz konkurencję.

Konsumpcja mediów wymaga od członków audytoriów zaangażowania tak rzadkich zasobów jak czas i pieniądze, popyt z kolei ze strony reklamodawców zależy przede wszystkim od potrzeb uzyskania dostępu do audytoriów (grupy docelowej). Większość reklam jest rezultatem szeroko zakrojonych wysiłków

¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 50.

² R.G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 48–76.

marketingowych mających na celu skupienie uwagi odbiorców na produktach, wzroście sprzedaży tych produktów i pozyskania lojalnych nabywców.

W warunkach rosnącej konkurencji możliwości zwiększenia zysków i przychodów oznaczają zwiększoną penetrację rynku, wprowadzanie nowych produktów czy działanie w niszach rynkowych o zmniejszonej konkurencji.

- 2) Odmienne dla różnych medialnych platform są koszty stałe i zmienne. Znaczne różnice dotyczą kosztów produkcji medialnych treści (programowych).
- 3) Choć media cieszą się znaczącą w warunkach demokracji swobodą ekspresji, rządy regularnie interweniują na medialnych rynkach, deklarując między innymi potrzebę równowagi różnych poglądów i punktów widzenia.
- 4) Bariery wejścia i mobilności to czynniki utrudniające nowym firmom skuteczne konkurowanie na rynku. Dotyczą one przede wszystkim kosztów, działań regulacyjnych i charakteru rynku. Ich wpływ ujawnia się w przypadku nowo powstających przedsięwzięć i przy okazji poszerzania działalności o nowe rynki. Tradycyjnie barierą wejścia są wymagania kapitałowe oraz tzw. ekonomia skali, barierą jest także ograniczony dostęp do kanałów dystrybucyjnych.

Ważny wpływ na ewolucję strategii organizacji medialnej ma postęp technologiczny. Jako determinanta otoczenia powinien on skłaniać przedsiębiorstwo medialne do adekwatnej strategicznej odpowiedzi na te innowacje, które są zdefiniowane jako najważniejsze. Taką innowacją, noszącą charakter innowacji destrukcyjnej, determinującej radykalną rewizję dotychczasowych strategii organizacji medialnych, jest cyfryzacja. Za jej bowiem sprawą ulegają atrofii technologiczne bariery wejścia na poszczególne medialne rynki, wzrasta konkurencja i dochodzi do charakterystycznej dla medialnej konwergencji migracji użytkowników pomiędzy medialnymi platformami³. Dzięki cyfryzacji następuje dystrybucja skonwertowanego tekstu, obrazu i grafiki na różne formaty audio i wideo. Umożliwia ona nie tylko czerpanie korzyści z ekonomii skali, ale pozwala na dostarczanie nowych usług, lepsze docieranie do grup docelowych czy wręcz personalizację oferty.

Ale cyfryzacja podważa także fundamenty rynkowe funkcjonowania mediów, prowokując proklamację sfery pozarynkowej fundowanej na gospodarce darów i dzielenia się treściami medialnymi⁴. Kreuje powstawanie nowych rynków i mediów oraz nowych modeli biznesowych, a także dezaktualizację dotychczasowych. Wpływa na zakres i strukturę popytu na produkty medialne, redukuje koszty produkcji i dystrybucji przy zachowaniu takiej samej jakości oryginału i kopii. Podważa zasadność protekcyjnych praktyk i wymusza nowe formy różnicowania oferty rynkowej⁵.

³ J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.

⁴ *Idem*, *Za fasadą społeczności. Zarządzanie nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015 (w druku).

⁵ O. Shy, *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press, New York 2001; C. Anderson, *The Long Tail*, „Wired” 2004, vol. 12, no. 10.

Cyfryzacja jest wreszcie czynnikiem sprawczym konwergencji, przyczyniając się do globalnej interaktywności mediów i konsolidacji komunikacyjnej przestrzeni w jedną sieć⁶. Owa konwergencja telekomunikacji, sektora komputerowego i medialnego, przyczynia się nie tylko do powstawania nowych możliwości, ale i zagrożeń stanowiących wyzwanie dla istniejących już firm medialnych. Ogranicza bowiem bądź dezaktualizuje dotychczasowe i kreuje nowe strategiczne opcje⁷ (Rysunek 1).

Wspólnym dla mediów czynnikiem determinującym strategię organizacji medialnych towarzyszą czynniki charakterystyczne dla poszczególnych segmentów rynku medialnego. Na ważne, powiązane z sobą czynniki przyczyniające się do utraty uprzywilejowanej pozycji mediów publicznych, zwłaszcza radia, w systemie rozsiewczym w Europie, wskazuje Stanisław Jędrzejewski⁸:

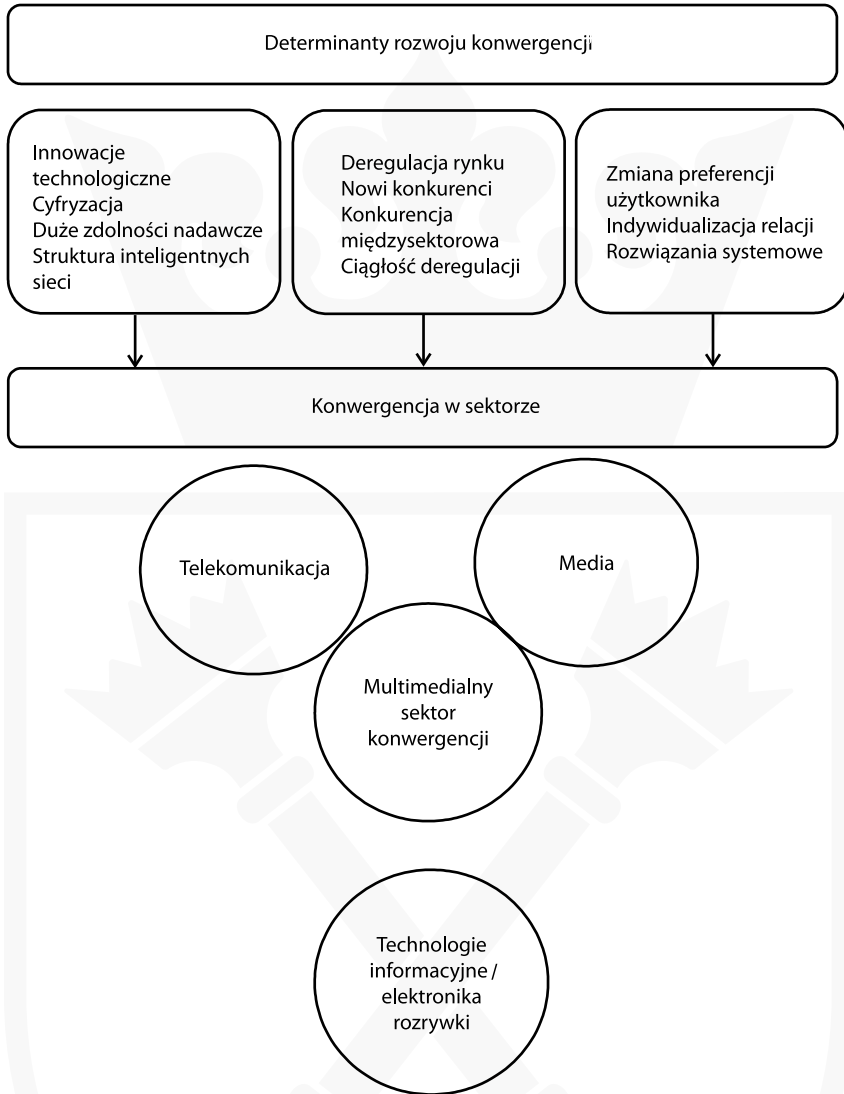
- 1) Zewnętrzna presja polityczna i gospodarcza na realokację widma transmisji dla mobilnych sieci szerokopasmowych. Europejscy nadawcy już zaakceptowali pomysł przeznaczenia do 2015 r. pasma 800 MHz dla szerokopasmowego użytku mobilnego.
- 2) Długotrwały kryzys gospodarczy w strefie euro. Trwa spadek przychodów radia i telewizji, rosną koszty i europejskie organizacje medialne są zmuszone do przedefiniowania swoich strategii. Wykazują one silną tendencję do przesunięcia zasobów i talentów z broadcastingu na rozwój mediów online i telefonii. Motywy ekonomiczne skłaniają je do ograniczenia wydatków na nadawanie i zamiast tego inwestowania w usługi internetowe.
- 3) Zmiany zachowań odbiorców – zarówno rzeczywistych, jak i założonych – a także ewolucji postrzegania mediów, współpracy związanej z rosnącym zapotrzebowaniem na mobilne usługi szerokopasmowe. Coraz większą popularnością cieszą się te media, które proponują interaktywność i mobilność.
- 4) Polityka komunikacyjna Unii Europejskiej, której ciężar wyraźnie przesuwa się z nadawania do łączy szerokopasmowych, zarówno na poziomie krajowym, jak i całej Unii.

W powyższym kontekście ważnym zagrożeniem dla funkcjonowania mediów publicznych jest konieczność wzrostu oferty programowej wraz z przejściem od PSB (*Public Service Broadcasting*) do PSM (*Public Service Media*), co się łączy ze zwiększeniem oferty programowej przy zachowaniu dotychczasowej formuły finansowania. Innym istotnym czynnikiem są trendy rozwoju krajowego rynku reklamowego.

⁶ H. Jenkins, *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 17.

⁷ R.G. Picard, *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms* [w:] R.G. Picard, *Strategic Responses to Media Market Changes*, JIBS Research Reports, Jönköping International Business School 2004, s. 5.

⁸ S. Jędrzejewski, *Radio publiczne – dylematy technologiczne*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.



Rysunek 1. Konwergencja w mediach

Źródło: B. Wirtz, *Business Model Management Design – Instruments – Success Factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, s. 31.

Misja społeczna a działalność komercyjna

W polskim systemie medialnym podstawowe znaczenie dla zarządzania medialnym przedsiębiorstwem publicznym mają próby pogodzenia charakterystycznej antynomii, dążenia do jednoczesnego pełnienia dwóch funkcji⁹: misji społecznej i komercyjnej.

U podstaw prób pogodzenia tych funkcji leży przekonanie, że media funkcjonują na wielu rynkach równocześnie, w tym tak specyficznych jak rynek reklamodawców, finansowy, akcjonariuszy czy rynek idei. Tym samym charakterystyczne są produkty medialne, co ma daleko idące konsekwencje. Kwestie tę klarownie przedstawia Denis McQuail: „To nie jest biznes jak każdy inny ze względu na interes społeczny”¹⁰, a szczególnie dobitnie eksponuje Allan Albarran, głoszący, że ze względu na unikatowość mediów nie znajduje wobec nich zastosowania żadna ogólna teoria zarządzania¹¹. Innymi słowy, zarządzanie spółką medialną, w tym radiową, wymaga unikatowych narzędzi zarządczych oraz umiejętności menedżerów. I choć Peter Drucker podkreśla, że w przypadku zarządzania około 90 procent problemów, z jakimi spotyka się organizacja, ma ogólny charakter, a jedynie 10 procent jest specyficznych dla danej organizacji, to wydaje się, że w przypadku mediów reguła ta ma nieco ograniczone zastosowanie¹².

Owa specyfika mediów, dobrze już zakorzeniona w zarządzaniu mediami, znajduje wyraz we wspomnianym jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia dwóch celów: interesu społecznego i celu komercyjnego. Dążenie takie przyświeca polskiemu ustawodawcy stanowiącemu o funkcjonowaniu mediów publicznych jako spółek prawa handlowego, z zasady wszak nastawionych na osiąganie zysku¹³. Spółek, dla których organem założycielskim jest minister skarbu, choć ich działanie jednocześnie reguluje ustawa o radiofonii i telewizji, określająca interes społeczny/misję publicznych mediów. Organizacji, co należy dodać, których finansowe fundamenty, zwłaszcza w przypadku stacji radiowych, uzależnione są od zasad podziału środków zgromadzonych w formie abonamentu.

Jednocześnie zatem takie podmioty gospodarcze jak Radio Gdańsk SA powinny zapewniać maksymalizację bogactwa dla jedyne go akcjonariusza, i funkcjono-

⁹ R.G. Picard, *Media Economic: Concepts and Issues*, Sage Publications, Newsbury Park–New Delhi–London 1989, s. 17.

¹⁰ D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 242.

¹¹ A. Albarran, *Historical Trends and Patterns and Media Management Research*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Ames 2002, s. 11.

¹² P. Drucker, *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 8.

¹³ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 85.

wać zgodnie z interesem publicznym definiowanym jako „misja mediów publicznych”, która ma w praktyce oznaczać¹⁴:

- dostarczanie informacji;
- udostępnianie dóbr kultury;
- ułatwianie korzystania z oświaty i dorobku nauki;
- dostarczanie rozrywki;
- popieranie krajowej twórczości audiowizualnej.

Kwestie te ujęte są w art. 21 wspomnianej ustawy:

Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością i integralnością przekazu¹⁵.

Działające w takich warunkach media publiczne mają zatem za zadanie zapewniać maksymalizację wartości nie tylko dla odbiorców/użytkowników, ale i dla akcjonariusza. Tym ostatnim jest Skarb Państwa, a stosowanie kodeksu handlowego wobec publicznych spółek medialnych przewiduje art. 26 ustawy o radiofonii i telewizji, przy czym ustawa przewiduje między innymi niestosowanie art. 396 kodeksu spółek handlowych (KSH) odnoszącego się do sposobu pokrywania straty i kapitału zapasowego.

Abonament i reklamowy model biznesu a strategia Radia Gdańsk SA

Pochodną obieranej polityki medialnej państwa, ważnym dla mediów publicznych zewnętrznym czynnikiem kształtującym ich sytuację są przychody abonamentowe. Reguluje je art. 7 ustawy rtv. W praktyce jednak egzekucja tego parapodpunktu i nieskuteczność egzekwowania rejestracji nowo pojawiających się na rynku odbiorników oraz niezastępowanie abonamentu inną formą opłaty wpływają na nieprzewidywalny pod względem wielkości i sposobu podziału przychód spółek. Dodać także należy, że około 45 procent gospodarstw domowych w Polsce jest zwolnionych z opłaty abonamentowej (spośród zarejestrowanych, które z kolei stanowią jedynie połowę wszystkich gospodarstw domowych).

Wysokość przychodów abonamentowych, które trafiają do poszczególnych spółek, jest uzależniona nie tylko od wielkości pobranego abonamentu, ale także od sposobu jego podziału przez KRRiT. Źródło to jest szczególnie ważne z perspektywy spółek radiowych, albowiem stanowi w ich przypadku przeciętnie ponad

¹⁴ J. Kreft, *Zagrożenia związane ze schyłkiem tradycyjnych mediów* [w:] *Media publiczne wobec wyzwań współczesnego świata*, Kancelaria Senatu. Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.

¹⁵ Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 2004 Nr 2531), art. 1, ust. 1.

70 procent przychodów ogółem¹⁶. Dotyczy to szczególnie regionalnych spółek publicznego radia (tabela 1).

Tabela 1. Udział abonamentu w przychodach spółek

	2013	2014	2015
Telewizja Polska	19%	25%	26%
Polskie Radio	68%	62%	66%
Radiofonia regionalna	76%	71%	76%

Źródło: Podział środków abonamentowych na 2015 rok, KRRiT, <http://www.krrit.gov.pl/krrit/aktualnosci/news,1556,podzial-srodkow-abonamentowych-na-2015-rok.html> [dostęp: 17.12.2014].

Z perspektywy zarządzania spółką medialną z wpływami abonentowymi wiąże się zatem czynniki specyficzne dla rynku mediów publicznych:

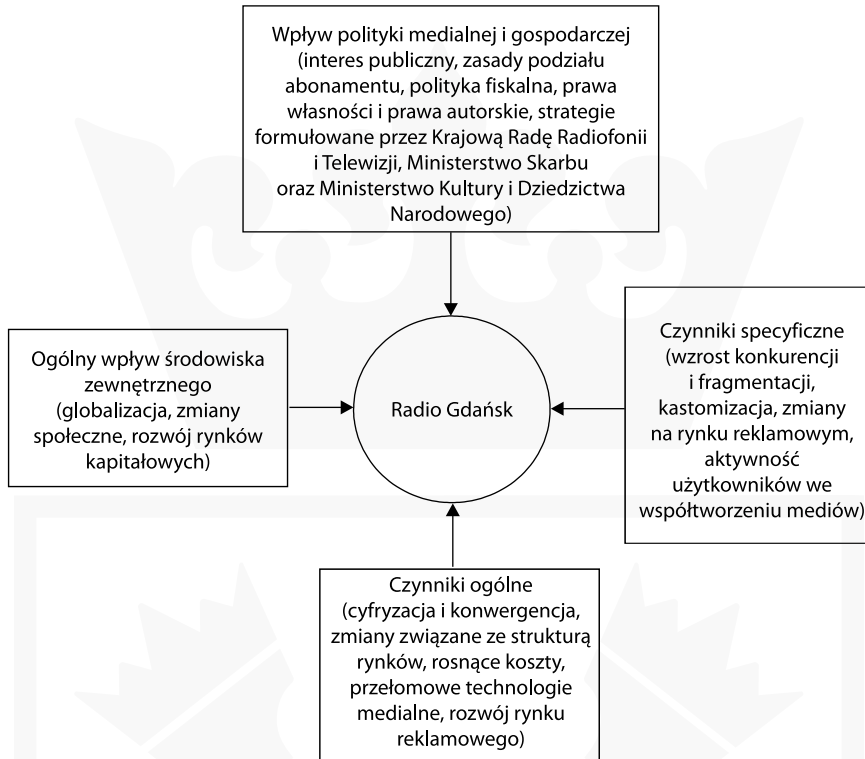
- egzekucja obowiązującego prawa pozwalającego na skuteczny pobór paropodatku, jakim jest abonament;
- podział gromadzonych środków abonamentowych w ramach Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji;
- oczekiwanie rozwiązania problemu negatywnych wyników finansowych Telewizji Polskiej SA, które mogą wpłynąć na redukcję kwot abonamentowych przekazywanych Radiu Gdańsk SA i innym rozgłosiom regionalnym;
- negocjacje z przedstawicielami właścicieli praw autorskich;
- aktywność Audytorium 17 – spółki, której udziałowcami są rozgłosie radiowe, a której celem jest akwizycja reklam i promocja na rynku krajowym i ponadregionalnym.

Pierwszemu czynnিকowi towarzyszy aprobatą społeczną wyrażoną w badaniach (CBOS, wrzesień 2012) dla finansowania mediów publicznych z budżetu państwa oraz dezaprobatą dla płacenia abonamentu¹⁷.

Uzupełnieniem powyższego zestawienia jest identyfikacja sił wpływających na Radio Gdańsk w medialnym sektorze. Ta, zapożyczona od Michaela Portera, metoda polega na analizie otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa i jest wykorzystywana w początkowym etapie formułowania strategii konkurencji. Pozwala ocenić pozycję rynkową i atrakcyjność sektora – temu służy ocena podstawowych cech sektora i sił na ten sektor oddziałujących. W przyjętej wersji ilustruje wpływ polityki medialnej i gospodarczej oraz ogólne i specyficzne dla mediów czynniki determinujące strategię Radia Gdańsk.

¹⁶ B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 60–68.

¹⁷ CBOS, *Opinie o finansowaniu mediów publicznych*, Warszawa, wrzesień 2012.



Rysunek 2. Siły wpływające na Radio Gdańsk SA w sektorze mediów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

Przykładem oddziaływania polityki medialnej są decyzje dotyczące podziału abonamentu, które spowodowały tylko w 2012 roku dwukrotną korektę kwot przekazywanych Radiu Gdańsk z tego tytułu. Ponieważ stanowią one podstawowe źródło przychodów, decyzje te wymusiły znaczące zmiany rocznych planów programowych i pilną korektę planowanych wyników.

Wybrane elementy strategii i pozycja rynkowa Radia Gdańsk SA

W obliczu przedstawionych czynników Radio Gdańsk SA przyjęło strategię zrównoważonego rozwoju, dążąc do pogodzenia wymagań wynikających z dualnego charakteru mediów publicznych. Głównymi elementami strategii są:

- w warstwie programowej: dążenie do zajęcia pozycji najbardziej opinio-twórczego medium w regionie pomorskim;

- w kontekście rynkowym: dążenie do maksymalizacji przychodów reklamowych odpowiadających pozycji rynkowej stacji na regionalnym rynku reklamowym.

Realizacja pierwszego celu jest warunkiem niezbędnym, choć niewystarczającym do realizacji celu drugiego. Wysokość przychodów reklamowych pozostaje bowiem zależna przede wszystkim od poziomu słuchalności, zwłaszcza w tzw. grupie komercyjnej (z tym warunkiem łączy się poziom świadomości marki). Warunek ten jest jednak niewystarczający, ponieważ poziom tych przychodów jest także uzależniony od czynników zazwyczaj niezależnych od spółki, takich na przykład jak trend rynkowy, aktywność bezpośrednich konkurentów w sektorze i konkurentów intermedialnych zabiegających o uwagę tych samych reklamodawców, oraz od profesjonalizmu działu marketingu. Spełnienie tego ostatniego warunku, na który spółka ma największy wpływ, oznaczało w przypadku Radia Gdańsk restrukturyzację, w tym między innymi wzmocnienie działu marketingu i reklamy oraz wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń w tym dziale.

Były to decyzje niezbędne w obliczu znaczącej regionalnej i ponadregionalnej konkurencji. Na pomorskim rynku, w zasięgu nadawania Radia Gdańsk, konkurują bowiem o słuchacza i reklamodawców pośrednio i bezpośrednio 32 stacje radiowe.

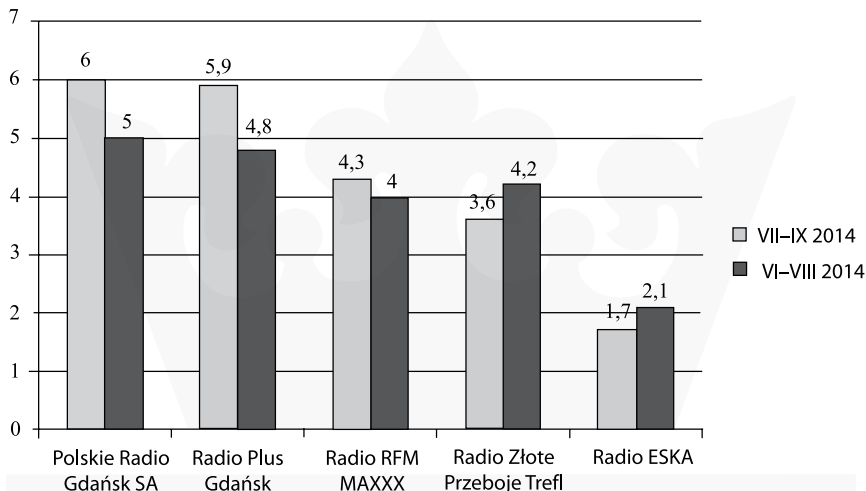
Zasadniczą część „tortu słuchalności” na Pomorzu Gdańskim dzielą między siebie nadawcy ogólnopolscy – 7 programów o zasięgu ogólnokrajowym zajmuje aż 58,6 procent rynku. Pozostałe 41,4 procent należy do 25 stacji o zasięgu regionalnym, z czego większość i tak należy do organizacji ogólnopolskich (RFM FM, Eurozet, Agora, Time i in.).

W zasięgu nadawania Radia Gdańsk odbiór radia deklaruje 86,8 procent mieszkańców. Średni dzienny czas słuchania radia to 4 godziny i 10 minut. Respondenci najczęściej słuchają radia w domu (54,1 proc.), w pracy (23,5 proc.) i w samochodach (21,4 proc.).

Na rynku reklamowym konkurencji ponad 30 spółek radiowych towarzyszy konkurencja intermedialna wydawców prasy lokalnej, regionalnej i ogólnopolskiej oraz portali internetowych, zwłaszcza Trójmiasta.pl.

Ogólnie pozycję rynkową Radia Gdańsk charakteryzuje pięć podstawowych parametrów:

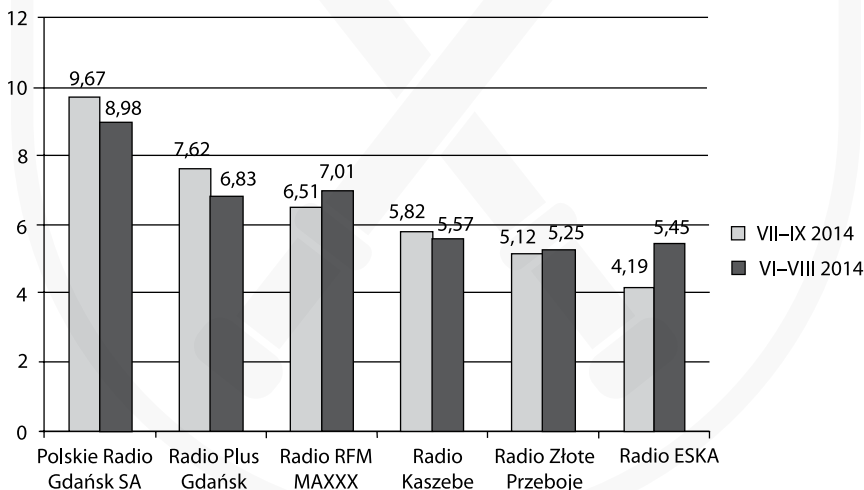
- 1) Pozycja wśród regionalnych rozgłośni, pod względem udziału w czasie słuchania (to parametr uznany za najistotniejszy z punktu widzenia atrakcyjności dla reklamodawców).



Rysunek 3. Udział w czasie słuchania – Pomorskie

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC.

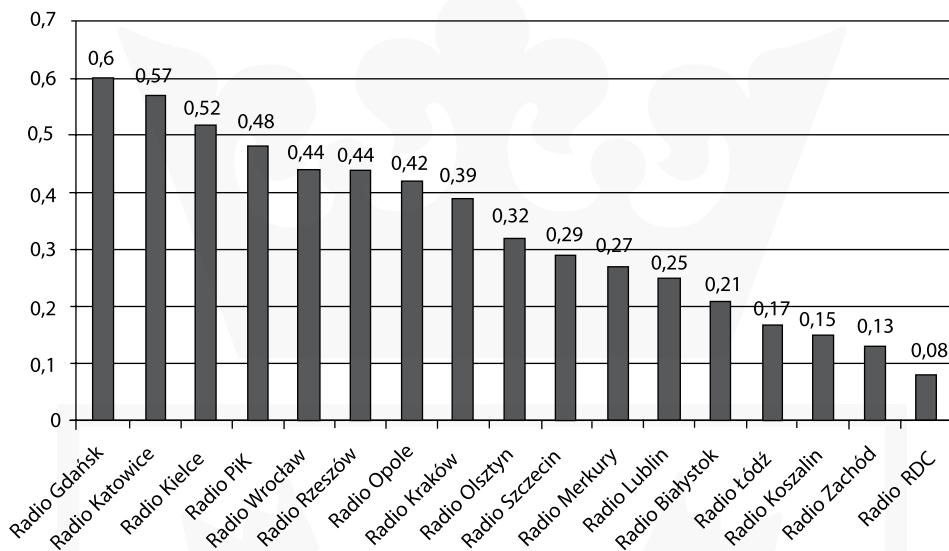
2) Pozycja wśród regionalnych rozgłośni radiowych na Pomorzu pod względem zasięgu dziennego. Jest to parametr określający odsetek słuchaczy, którzy mogą skorzystać ze zróżnicowanej oferty danej rozgłośni.



Rysunek 4. Zasięg dzienny – Pomorskie

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC.

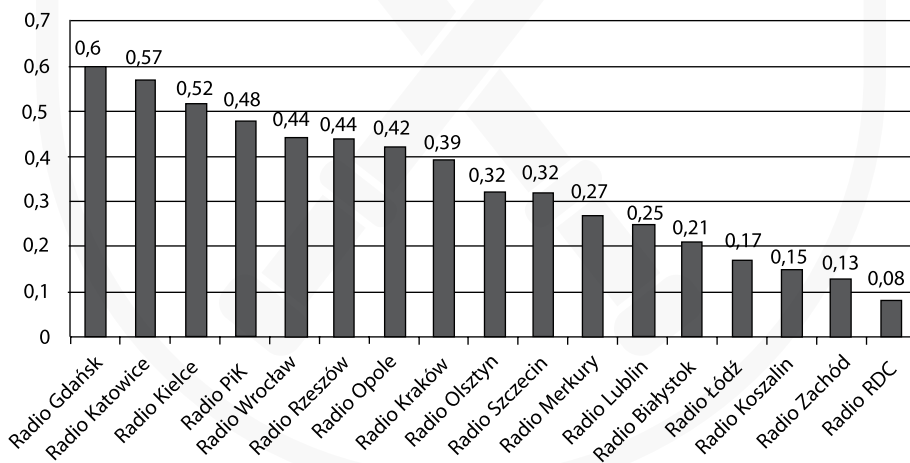
3) Pozycja wśród wszystkich 17 regionalnych rozgłośni radia publicznego pod względem udziału w czasie słuchania.



Rysunek 5. Udział w czasie słuchania (IX–XI 2014)

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC. Badanie TG: all 25+

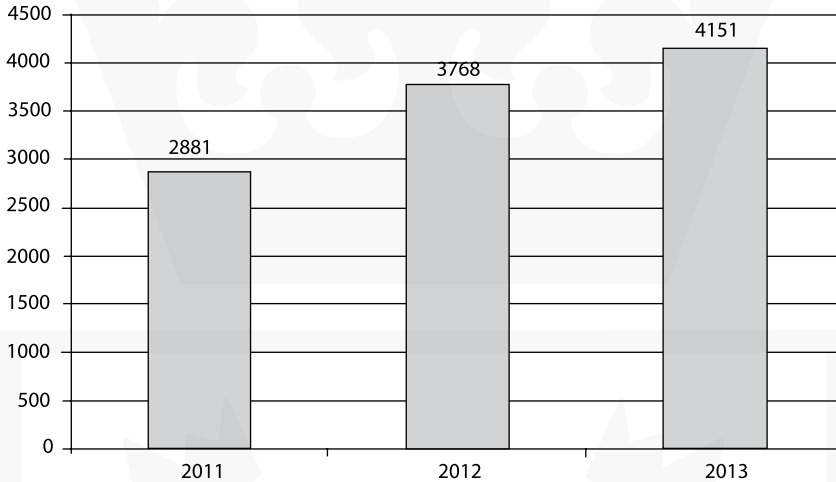
4) Pozycja wśród wszystkich 17 regionalnych rozgłośni radia publicznego pod względem zasięgu dziennego.



Rysunek 6. Zasięg dzienny

Źródło: Radio Track Millward Brown SMG/KRC.

- 5) Konsekwencją obranej strategii na rynku słuchalności oraz zmian strategii marketingowej są rosnące przychody własne (zwłaszcza reklamowe, sponsoring, usługi nagraniowe i techniczne, wynajem).



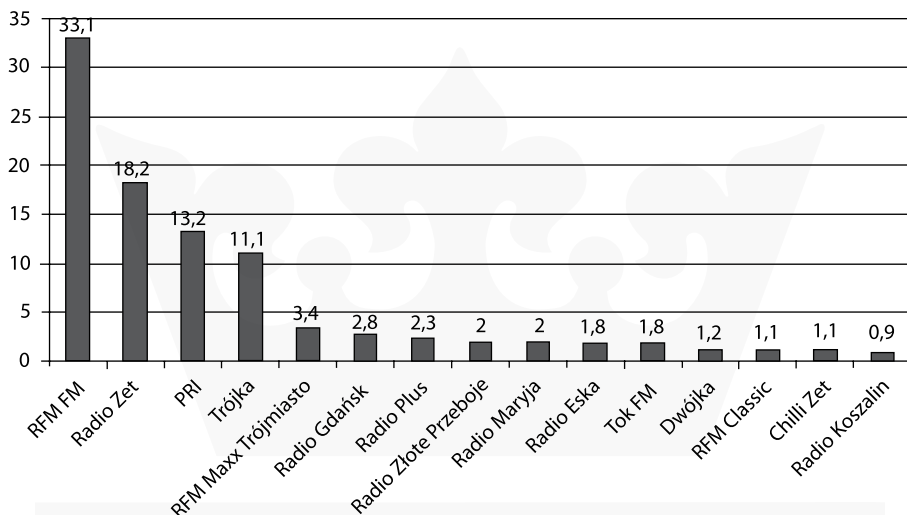
Rysunek 7. Przychody własne w latach 2011–2013 (dane w tys. zł)

Źródło: Polskie Radio Gdańsk SA.

Poważną barierą wzrostu Radia Gdańsk może się okazać dominacja marek krajowych na regionalnym rynku medialnym (rysunek 8). Aż 75 procent respondentów pytanych o znajomość stacji radiowych wymienia bowiem na pierwszym miejscu ogólnopolską stację radiową.

Jest to istotny czynnik ograniczający wzrost, ponieważ aż 59,5 procent respondentów deklaruje słuchanie tylko jednej stacji radiowej, a średnia liczba stacji radiowych na jednego słuchacza wynosi zaledwie 1,6¹⁸.

¹⁸ Strategia Polskiego Radia Gdańsk SA, materiał niepublikowany.



Rysunek 8. Znajomość spontaniczna stacji radiowych. Województwo pomorskie i Elbląg (dane w %)

Źródło: Raport z badania trackingowego słuchalności stacji radiowych. Fala 1, 2, 3, marzec–maj 2014. Pytanie P1: Proszę powiedzieć, jakie stacje radiowe Pan(i) zna? Indicator.

Strategiczny wybór i dylemat „monetyzacji” audytorium radiowego

Wyzwania strategiczne, przed jakimi stoi Radio Gdańsk, wpisują się w dyskusję na temat potrzeby rewizji dotychczasowych praktyk zarządzania mediami publicznymi i otwartego podejścia teoretycznego do tego zagadnienia. Dotychczasowe praktyki i badania odnoszą się bowiem przede wszystkim do funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych na ustabilizowanych medialnych rynkach¹⁹. Wyzwanie, jakim staje się w tej sytuacji formułowanie stabilnego modelu biznesowego, stało się tym bardziej istotne, że brakuje także analiz strategii medialnych przedsiębiorstw komercyjnych w warunkach gwałtownych rynkowych turbulencji, w tym tak ważkich kwestii, jak²⁰:

- zakres i tempo zmian związanych z technologią;
- kreatywność medialnych treści wprowadzanych na rynek;
- utrzymywanie stabilnych relacji z użytkownikami i reklamodawcami²¹.

¹⁹ M. Hang, A. van Weezel, *Media and Entrepreneurship: What Do We Know and Where Should We Go?*, „Journal of Media Business Studies” 2007, vol. 4, no. 1, s. 64.

²⁰ L. Achtenhagen, *Understanding Entrepreneurship in Traditional Media*, „Journal of Media Business Studies” 2008, vol. 5, no. 1, s. 125–126.

²¹ R.G. Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, „Journal of Media Business Studies” 2005, vol. 2, no. 2, s. 61–69.

Rozwój europejskich publicznych organizacji radiowych pozwala, jak podkreśla Stanisław Jędrzejewski, na wytyczenie czterech strategicznych opcji²²:

- 1) Przekształcenie radiofonii z klasycznej organizacji radiowej w organizację dostarczającą treści o charakterze multimedialnym. Tą drogą poszły na przykład BBC i Denmark Radio.
- 2) Przekształcenie nadawcy radiowego w organizację opierającą się na internecie, gdzie radio pozostaje jedną z jej części – przypadek serwisu zagranicznego szwajcarskiego radia publicznego Swiss Radio International.
- 3) Rozwinięcie multimedialne tradycyjnej programowej oferty radiowej – przypadek szwajcarskiego SRG SSR.
- 4) Rozwinięcie usług internetowych organizacji radiowej głównie w celu promocji lub potraktowanie internetu jako jednego z elementów programowych.

W nadziei na zaradzenie problemom związanym z ekspansją nowych mediów zarządzający przedsiębiorstwami starych mediów, w tym stacjami radiowymi, decydują się zazwyczaj na korektę bądź wręcz zmianę modelu biznesu i na pozyskanie jak największego audytorium radiowych wydań online, które mogłyby skłonić reklamodawców do uwzględnienia takiej nowej medialnej platformy w ich dążeniu do dotarcia do konsumentów. Jest to jednak tendencja ewidentnie prorynkowa, która z założenia czyni odbiorców mediów konsumentami, czyli tendencja do masowego „utowarowienia” użytkowników mediów, którą można interpretować jako sprzeczną z założeniami misji mediów publicznych.

Zauważając i podkreślając ten problem, należy wskazać na inny, charakterystyczny dla mediów publicznych, strategiczny dylemat. Otóż „monetyzacja” audytoriów, od których jednocześnie pobierany jest abonament, polega na maksymalizacji ich wielkości, a następnie zapewnianiu dostępu do tych audytoriów reklamodawcom²³. Odbiorcy są zatem dwukrotnie stawiani w pozycji źródeł finansowania przez te same organizacje medialne. Praktyka taka, pomijając jej dyskusyjny wymiar w kontekście istoty „mediów publicznych”, jest jednak obciążona w cyfrowym środowisku znaczącym rynkowym ryzykiem, ponieważ dotychczasowe próby „monetyzacji” audytoriów są w większości przypadków nieudane, a nieliczne sukcesy związane z pogodzeniem subskrypcyjnego i reklamowego modelu biznesowego mediów komercyjnych tylko potwierdzają tę regułę²⁴.

W praktyce biznesowej bowiem spółki mediów publicznych napotykać dwie poważne bariery:

²² S. Jędrzejewski, *op.cit.*

²³ J.F. Rayport, *The Truth about Internet Business Models: In the End, an E-business Is Just Another Business*, „Strategy & Business” 1999, vol. 16, <http://dossantos.cbpa.louisville.edu/courses/ecommerce/Schedule/TruthAboutInternetBusinessModels.pdf> [dostęp: 21.01.2013].

²⁴ S.M. Mings, P.B. White, *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Model* [w:] B. Kahin, H.R. Varian, *Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*, MIT Press, Cambridge 2000, s. 65.

- gotowość do świadczenia opłat abonamentowych na rzecz mediów zachowujących się na rynku tak jak media komercyjne;
- przyzwyczajanie użytkowników nowych mediów do pozyskiwania darmowych treści.

Uznać zatem należy, że dotychczasowe zaangażowanie się publicznych spółek medialnych w cyfrowe wydania online wyprzedziło zrozumienie, w jaki sposób czerpać z tego finansowe korzyści, które rekompensowałyby ponoszone koszty – uwaga ta dotyczy spółek mediów publicznych i komercyjnych. Dotychczas spółki tradycyjnych mediów, takich jak radio, nie wykształciły stabilnego modelu biznesowego w obliczu masowej migracji odbiorców tradycyjnych mediów ku nowym mediom²⁵. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać nie tylko w kulturze darmowych treści w internecie, ale też w takich czynnikach, jak:

- trudności z dostarczaniem unikatowego serwisu dla odbiorców i dla poszczególnych ich segmentów;
- brak strategii uwzględniających odpowiedni wizerunek informacyjnych produktów adresowanych do atrakcyjnych grup docelowych z punktu widzenia reklamodawców;
- opór kulturowy wewnątrz spółek i ogólnie w środowisku dziennikarskim.

Podsumowanie

Przyjęcie założenia, że można pogodzić misję publiczną z działalnością na rynku reklamowym oraz przygotowaniem do ewolucji funkcjonowania przedsiębiorstwa radiowego jako dostawcy wysokiej jakości treści medialnych na rynku nowych mediów (we współpracy z użytkownikami), powinno pozwolić na formułowanie efektywnego modelu biznesowego działalności spółki mediów publicznych.

Podkreślając specyfikę spółek mediów publicznych, można zatem wywnioskować, że celem działania takiej spółki nie musi być jedynie maksymalizacja zysku, udziału w rynku i bogactwa akcjonariusza. W praktyce zastrzeżenie to skłania do następujących wniosków:

- Wypełnianie misji publicznej jest dogodnym wytłumaczeniem braku dobrych, a nawet satysfakcjonujących, wyników finansowych, których można by oczekiwać od spółek radiowych, zważywszy na ich pozycję rynkową określaną udziałem w rynku czy na przykład na charakterystykę audytorium.
- menedżerowie spółek mediów publicznych racjonalnych są zmuszeni do poszukiwania odpowiedniego balansu pomiędzy tym, co rynkowe, a tym, co misyjne.

²⁵ R.G. Picard, *Shifts in Newspaper Advertising Expenditures and Their Implications for the Future of Newspaper*, „Journalism Studies” 2008, vol. 9, no. 5, s. 704–716.

Taki specyficzny dualizm misyjno-rynkowy może także:

- petryfikować pasywną postawę rozgłośni radiowych na rynku reklamowym i w działalności marketingowej, zwłaszcza promocyjnej;
- utrzymywać nierynkową strukturę, charakteryzującą się przerostem zatrudnienia przede wszystkim w grupie pracowników pracujących poza redakcjami;
- przyczyniać się do wzrostu oporu kulturowego wobec wymuszonych konwergencją mediów zmian organizacyjnych, zmieniających rolę dziennikarzy.

Wręcz anegdotycznym przykładem takich postaw jest niechęć dziennikarzy radiowych do prowadzenia audycji nadawanych online przez stronę internetową.

Misyjno-rynkowy dualizm nie sprzyja obieraniu strategii zakładającej pozyskiwanie środków z reklam, która byłaby zabezpieczeniem w okresie krystalizacji nowego, efektywnego modelu biznesowego w warunkach cyfryzacji i migracji odbiorców ku nowym mediom. Pozycja konkurencyjna rozgłośni regionalnych, stabilizowana przez wpływy abonamentowe, przyczynia się ponadto do wzrostu atrakcyjności rozgłośni radiowych jako atrakcyjnego miejsca pracy na coraz trudniejszym rynku pracy profesjonalnych dziennikarzy.

Podważanie stabilności dotychczasowych modeli oznacza dla spółki radiowej wymuszone „dryingowanie ku rynkowi”. Dążąc do zachowania standardów programowych, poszukują one na rynku medialnym środków finansowych (zwłaszcza reklamowych) niezbędnych do pokrywania ponoszonych kosztów.

Dotychczasowe niepowodzenia i mała zdolność do pozyskiwania przychodów z wydań online zmuszają także do poszukiwania innych rozwiązań. Atrakcyjnym, choć trudnym w realizacji, rozwiązaniem jest tworzenie wartości przez budowanie trwałych relacji z użytkownikami oraz wzmacnianie pozycji rynkowej stacji radiowej jako producenta treści medialnych. Publiczne podmioty medialne mogą bowiem, i powinny, osiągnąć swoje cele, stosując dotychczasowe modele biznesowe, które pozwalają na wykorzystanie dotychczasowych kompetencji, a jednocześnie powinny poszukiwać możliwości pozyskania dodatkowego przychodu. W tych poszukiwaniach stają wówczas przed dwoma strategicznymi dylematami:

- zachowaniem stabilnej pozycji rynkowej;
- zaangażowaniem we współtworzenie wartości z użytkownikami mediów, przy zachowaniu tożsamości stacji radiowej. Takie zaangażowanie może zapewniać dostęp do nisko kosztowych bądź darmowych treści medialnych tworzonych przez użytkowników w ramach medium społecznościowego, co wszak wydaje się dobrze odpowiadać zadaniom stawianym mediom publicznym.

Wybory takie pozwalają uznać, że dalsze zmiany na medialnym rynku będą miały charakter ewolucyjny także dlatego, że zmiany wzorców zachowań odbiorców mediów są wolniejsze od zmian w produkcji treści medialnych i komunikacyjnej technologii.

Bibliografia

- Achtenhagen L., *Understanding Entrepreneurship in Traditional Media*, „Journal of Media Business Studies” 2008, vol. 5, no. 1.
- Albarran A., *Historical Trends and Patterns and Media Management Research*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Ames 2002.
- Albarran A., *The Media and Communication Industries: A 21st Century Perspective – External Forces Transforming the Media Industries*, „Revista ComHumanitas”.
- Anderson Ch., *The Long Tail*, „Wired” 2004, vol. 12, no. 10.
- Badanie trackingowe słuchalności stacji radiowych, Indicator.
- Boguszewicz-Kreft M., *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
- CBOS, *Opinie o finansowaniu mediów publicznych*, Warszawa, wrzesień 2012.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 8.
- Gilmore J.H., Pine J., *The Four Faces of Mass Customization*, „Harvard Business Review” 1997, no. 75, I-II, s. 91–101.
- Hang M., van Weezel A., *Media and Entrepreneurship: What Do We Know and Where Should We Go?*, „Journal of Media Business Studies” 2007, vol. 4, no 1.
- Ivan R., *The Krugman Paradox*, Metaprinter.com [dostęp: 13.02.2013].
- Jenkins H., *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Jędrzejewski S., *Radio publiczne – dylematy technologiczne*, Kancelaria Senatu. Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kreft J., *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Kreft J., *Za fasadą społeczności. Zarządzanie nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015 (w druku).
- Kreft J., *Zagrożenia związane ze schyłkiem tradycyjnych mediów [w:] Media publiczne wobec wyzwań współczesnego świata*, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.
- Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Mings S.M., White P.B., *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Model [w:] B. Kahin, H.R. Varian, Internet Publishing and Beyond: The Economics of Digital Information and Intellectual Property*, MIT Press, Cambridge 2000.
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Picard R.G., *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms [w:] R. Picard, Strategic Responses to Media Market Changes*, JIBS Research Reports, Jonkoping International Business School 2004.
- Picard R.G., *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, Newbury Park, New Delhi–London 1989.
- Picard R.G., *Shifts in Newspaper Advertising Expenditures and Their Implications for the Future of Newspaper*, „Journalism Studies” 2008, vol. 9, no. 5, s. 704–716.

- Picard R.G., *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002.
- Picard R.G., *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, „Journal of Media Business Studies” 2005, vol. 2, no. 2.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Prahalad P.C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” V–VI/1990.
- Radio Track Millward Brown SMG/KRC.
- Rayport J.F., *The Truth about Internet Business Models: In the End, an E-business Is Just Another Business*, „Strategy & Business” 1999, vol. 16, <http://dossantos.cbpa.louisville.edu/courses/ecommerce/Schedule/TruthAboutInterntBusinessModels.pdf> [dostęp: 21.01.2013].
- Shy O., *The Economics of Network Industries*, Cambridge University Press, New York 2001.
- Strategia Polskiego Radia Gdańsk SA, materiał niepublikowany.
- Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 2004 Nr 2531).
- Wirtz B., *Business Model Management Design – Instruments – Success Factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.



Roman Batko, Monika Kostera

Uniwersytet Jagielloński

ROLA MEDIÓW W BUDOWANIU KAPITAŁU SYMBOLICZNEGO: PRZYKŁAD SEKTORA PUBLICZNEGO W POLSCE¹

Abstract

THE ROLE OF MEDIA IN THE CONSTRUCTION OF SYMBOLIC CAPITAL: THE CASE OF THE POLISH PUBLIC SECTOR

Media, as the name suggests, *mediate* social communication and oftentimes also play a leading role in constructing it by manipulation (Nierenberg, 2011). Pierre Bourdieu (1998) points out that intellectuals have a moral obligation to react to media manipulation, by offering themes and ideas enriching discourses and helping to make symbolic capital (Bourdieu, 1986) socially wider accessible. In this text we show how the media discourse currently dominating in Poland creates an image of the public sector. We claim that such an image may ignite a destructive conflict, provoking a number of managerial dysfunctions. Instead of cultivating such an image we propose an approach more oriented towards diversity, which may promote constructive conflicts, which are creative, and also support humanistic functions of management and makes the symbolic capital of the ethos of public service more easily socially available.

Key words: media, public sector, symbolic capital, dysfunctional conflict, constructive conflict

¹ Część badań przeprowadzonych przez Monikę Kostera, będących podstawą tego tekstu, została sfinansowana przez grant People Programme (Marie Curie Actions) of the European Union's Seventh Framework Programme (FP7/2007–2013).

Komunikacja społeczna a kapitał symboliczny

Komunikacja jest esencjonalną ludzką aktywnością – piszą Budd i Velasquez², dodając równocześnie, że w komunikacji ważne jest nie tylko to, co się mówi, ale także to, jak się mówi. Ta konstatacja odsyła nas wprost do instytucji, która przesądza o wyborze środków komunikacyjnego wyrazu – do mediów. Nie sposób nie zauważyć, że „jak” nie jest obojętne wobec treści. Forma może mieć zasadniczy wpływ na odbiór, rozumienie przekazywanych społecznie komunikatów. Media zapośredniczają komunikację społeczną. Zdanie to wydaje się prawdziwe, i w rzeczy samej prawdziwe – przynajmniej w pewnym sensie – jest. Bez mediów przepływ informacji pomiędzy różnymi grupami społecznymi byłby dzisiaj bardzo utrudniony, a w licznych przypadkach niemożliwy. Media jednak nie tylko zapośredniczają komunikację, co stawiałyby je w roli bezstronnego obserwatora, obiektywnego świadka relacjonowanych wydarzeń, którego celem jest jedynie przekaz, ale same rzeczywistość – jak to się przyjęło eufemistycznie nazywać – kreują. By czynić to skutecznie i sensownie, często zajmują się aktywnym zarządzaniem nadmiarem, nadają formę niezwyklej złożoności, w obliczu której stają³.

Niekiedy ta forma przybiera postać zideologizowaną, służącą interesom grup i warstw posiadających władzę. To oczywiście nic innego niż manipulacja. Bogusław Nierenberg rozwija dyskurs na temat metod medialnych manipulacji, wskazując na pięć podstawowych kategorii⁴. Ustalenie porządku prezentacji to najbardziej może niewinna forma, ale przecież łatwo się zgodzić, że selekcja, dobór i kolejność prezentowanego materiału ma wpływ na tworzenie obrazu świata komunikowanego odbiorcom. Inne formy manipulowania to zjawisko spirali milczenia (przemilczanie pewnych faktów czy opinii, przy równoczesnym sprawianiu wrażenia, że prezentowane poglądy są jedynymi), ukryta perswazja czy najbardziej może spektakularny efekt medialnej inscenizacji, czyli fakty medialne. Wydawać by się mogło, że jakąś odpowiedzią na manipulacje mediów mogłaby być zdecydowana postawa intelektualistów, mocnym głosem dystansujących się w imię wartości od partykularyzmów politycznych, narodowych czy religijnych, ale „zdradę klerków” diagnozował już w latach dwudziestych XX wieku Julien Benda⁵. Elity intelektualne i polityczne milczą, porzuciwszy dawną misję objaśniania świata społeczeństwu, włączania się w procesy edukacji społecznej, tworzenia i komunikowania nowych

² J.M. Budd, D.L. Velasquez, *Phenomenology and Organizational Communication*, „New Library World”, 115(7/8)/2014.

³ B. Czarniawska, *Cyberfactories: How News Agencies Produce News*, Edward Elgar, Cheltenham 2012.

⁴ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

⁵ J. Benda, *Zdrada klerków*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.

idei. Zjawisko to nazywane jest „milczeniem intelektualistów”⁶, a ujawnia się ono najmocniej w zaniku idei mobilizujących społeczeństwo. W jednym z wywiadów Bourdieu zapytany o rolę intelektualistów w zmediatyzowanym świecie wskazuje na konieczność budowania autonomii w odniesieniu do politycznej, religijnej i ekonomicznej siły i determinację we wprowadzaniu własnych norm, specyficznych wartości, zwłaszcza prawdy, i, jak mówi, „własnego uniwersum i mikrokosmosu w świecie społecznym”⁷. Wartości te konfrontują się w ostrym konflikcie zwłaszcza z „matematycznymi” formułami ekonomistów, którzy neoliberalizm i globalizację opisują jako przeznaczenie, czy z telenowelowym, popkulturowym obrazem świata, jaki propagują media. Zadaniem intelektualistów, jak pisze Bourdieu, jest walka z zagrożeniami dla demokracji i kultury, jakie niosą wspomniane wyżej globalne narracje. Dotykamy tutaj ważnego zagadnienia tworzenia kapitału symbolicznego, niezbędnego do budowania tożsamości, sprawowania „rządu dusz” czy też ugruntowywania podstaw pod społeczną zmianę. Kapitał symboliczny, uważa Bourdieu⁸, będący w posiadaniu jednostek, powstaje jako społecznie konstruowany proces, prowadzący do legitymizacji społecznej wartości. To dzięki uznaniu innych członków wspólnoty takie elementy kapitału symbolicznego, jak dobre imię, prestiż, honor, sława czy reputacja mogą się stać wartościowe. Według Everetta⁹ kapitał symboliczny posiada zdolność do używania i manipulowania „zasobami” symbolicznymi, jakimi są język, opowieści i mity. Z tej właściwości kapitału symbolicznego korzystają dzisiaj media.

W naszym tekście pokazujemy, jak dominujący obecnie dyskurs medialny w Polsce konstruuje społeczny wizerunek sektora publicznego, i twierdzimy, że taki wizerunek może generować i rozwijać negatywny konflikt, powodujący szereg dysfunkcji zarządzania. Zamiast takiego jednostronnego manipulacyjnego wizerunku proponujemy ujęcie zorientowane na różnorodność, tworzone i propagowane dzięki zaangażowaniu intelektualistów, a zwłaszcza naukowców. Może to sprzyjać konfliktom konstruktywnym, twórczym, jednocześnie wspierającym humanistyczne funkcje zarządzania, jak i czyniącym kapitał symboliczny etosu służby publicznej bardziej społecznie dostępnym.

⁶ P. Bourdieu, *Acts of Resistance: Against the Tyranny of the Market*, The New Press, New York 1998, s. 5.

⁷ *Ibidem*, s. 76.

⁸ *Idem*, *The Forms of Capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986.

⁹ J. Everett, *Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu*, „Organizational Research Methods”, 5(1)/2002.

Konflikt a komunikacja

Konflikt negatywny

Konflikty były tradycyjnie widziane jako zjawisko dysfunkcjonalne w zarządzaniu, a kierownictwo miało za zadanie zapobieganie im, a w razie wystąpienia jednoznaczne ich rozwiązywanie. Takie poglądy wyznawali między innymi twórcą i przedstawicielem inżyniersko zorientowanego naukowego zarządzania Frederick Taylor¹⁰, jak i bardziej humanistycznie ukierunkowany zwolennik nurtu *human relations* Elton Mayo¹¹. Obecnie przyjmuje się na ogół bardziej niejednoznaczny pogląd i dostrzega się zarówno pozytywną, jak i negatywną rolę konfliktów¹².

Niewątpliwie w organizacjach i społeczeństwach istnieją konflikty groźne, destruktywne dla kultury i dla sprawnego funkcjonowania zespołu. Carsten de Dreu uważa, że konflikty dzielące, powodujące trwałe wyobcowanie od siebie stron mają silne negatywne konsekwencje dla zarządzania¹³. Absorbują one dużo czasu i zasobów, zawsze obciążają którąś ze stron (lub obie) kosztami, nie zawsze otwarcie, wywołują stres oraz wypalenie i mogą być szkodliwe dla zdrowia. Autor przekonuje, że do zadań menedżerów należy uważne kontrolowanie konfliktów. Nie powinni oni próbować osiągnąć z konfliktów korzyści, bo może to powodować ich utrwalenie, a zatem pogłębienie negatywnych skutków. Carsten de Dreu i Bianca Beersma zaznaczają, że do skutków negatywnych zaliczyć można przede wszystkim problemy psychologiczne uczestników organizacji¹⁴. Konflikty sprawiają, że obniża się zadowolenie z pracy, a problemy komunikacyjne stają się właściwie nieuchronne.

Yiannis Gabriel, Stephen Fineman i David Sims zwracają uwagę na istnienie konfliktów destrukcyjnych, które wytwarzają się niemal zawsze w organizacjach hierarchicznych¹⁵. Są to podziały typu „my–oni” między różnymi grupami w organizacji. Ich powstawaniu i rozwojowi sprzyja poczucie nieuchronności i stabilizacji struktury problemu, z jakiego wypływają, przekonanie, że problem nie może służyć uczeniu się, zmianie i rozwojowi, lecz jedynie może się pogłębiać i utrwalać. Konflikty takie są poniekąd nieuchronne w systemach o nierównym podziale władzy i zasobów, ponieważ ludzie identyfikują się z osobami o podobnym pochodzeniu i interesach, które często są sprzeczne z interesami innych grup. Bardzo często taką

¹⁰ F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros, New York 1911.

¹¹ E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.

¹² Por. np. M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

¹³ C.K.W. de Dreu, *The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought*, „Journal of Organizational Behavior”, 29(1)/2008.

¹⁴ C.K.W. De Dreu, B. Beersma, *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 14(2)/2005.

¹⁵ Y. Gabriel, S. Fineman, D. Sims, *Organizations and Organizing: An Introduction*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi (1992) 2000.

spontaniczną linią podziału organizacji jest konflikt między pracownikami a kierownictwem. Michael Burawoy badał tego typu konflikty, wynikające ze struktury organizacyjnej powodującej alienację pracy i ugruntowującej nierówności społeczne¹⁶. Pozycja zatrudniających i zatrudnianych jest różna, a wraz z nią – ich możliwości i cele. Mimo istnienia konfliktu interesów między pracownikami a kierownictwem jedni i drudzy współpracują przy tworzeniu przyzwolenia na istniejące warunki. Retoryka i działania utwierdzają hierarchiczny podział zasobów i władzy, ale nie istnieje między poziomami organizacji prawdziwa komunikacja, umożliwiająca dostosowanie działań do sytuacji, czy po prostu ciągłe uczenie się. Zamiast tego wpaja się uczestnikom przekonanie o nieuchronności nierówności i utrwała postawy pasywności, reagowania raczej niż dążenia do rozwiązywania problemów. Konflikt pogłębia się i nieraz pojawiają się stany ostre, a w długim okresie prowadzi do przewlekłych stanów dysfunkcjonalności i wypalenia.

Konflikty negatywne mogą istnieć także z powodów kulturowych i pogłębiać się, gdy nie zostanie wypracowany sprawny system komunikacji międzykulturowej. Deborah Tannen ukazuje przykład współdziałania między kobietami i mężczyznami jako na swego rodzaju komunikację międzykulturową¹⁷. Dziewczynki i chłopcy bardzo często wychowują się w odrębnych grupach rówieśniczych. Rodzice i wychowawcy traktują dzieci inaczej, czasami zasadniczo różnie, w zależności od ich płci. Dzieci danej płci uczą się swoistych kodów komunikacyjnych, zupełnie tak samo jak członkowie plemienia czy społeczności lokalnej. Gdy później dorosną i zaczynają częściej przebywać z osobami innej płci, miewają takie same trudności z porozumieniem się jak przedstawiciele różnych kultur lokalnych czy nawet narodowych. Jeśli nie nauczą się funkcjonalnej komunikacji, opartej na zrozumieniu drugiej strony i jej sposobu wyrażania się oraz działania, może dojść do ugruntowania trudnego do kontrolowania i bardzo dysfunkcjonalnego konfliktu. Na przykład dziewczynki uczą się być bardziej wrażliwymi na odbieranie i wysyłanie komunikatów relacyjnych, czyli związanych z wzajemną zależnością i bliskością. Komunikowanie się ma służyć budowaniu relacji, tworzeniu więzi, a niekoniecznie wysyłaniu informacji. Całkiem inaczej chłopcy – oni są uczeni, że porozumiewanie się ma na celu przekazywanie informacji i rozwiązywanie problemów. W języku mężczyzn ważniejsze – niż, tak istotne z punktu widzenia relacji, podkreślanie podobieństw – staje się zatem pokazywanie różnic, dzięki któremu można dokładniej zdefiniować problem. Wypowiedzi mężczyzn są bardziej zasadnicze, pozbawione wątpliwości. Ponadto mężczyźni często starają się w procesie komunikacji przekazać i zademonstrować status mówiącego. Wszelkie komunikaty mogą być odczytywane zarówno w sposób „żeński”, jak i „męski”. Kobiety, poszukujące tworzywa dla budowania intymności, czytają komunikację inaczej niż mężczyźni szukający informacji i statusu.

¹⁶ M. Burawoy, *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago–London 1979.

¹⁷ D. Tannen, *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*, Ballantine Books, New York 1990.

Ta odmienność kulturowa, w przypadku kobiet i mężczyzn, jak i przedstawiciele różnych kultur narodowych i lokalnych, powoduje, że tworzą się inne style konwersacji (*conversational styles*). Kobięcy styl zorientowany jest na budowanie relacji (*rapport talk*), a męski – na osiągnięcie konkretnych celów (*report talk*). Gdy grupy rozmówców mieszają się z sobą, może dojść do całkowitego niezrozumienia i rzeczywiście często występują mniej lub bardziej znaczące nieporozumienia mające swoje korzenie w różnych stylach komunikowania się. Taki konflikt międzykulturowy może mieć długotrwałe negatywne konsekwencje w obszarach najbardziej istotnych dla rozmówców, czyli, w przypadku kobiet i mężczyzn, w sferze relacji oraz statusu i zadań do wykonania. Sam w sobie żaden styl komunikowania nie jest dysfunkcyjny, jeśli działa dla danej grupy kulturowej. Dopiero w zderzeniu z innym stylem i w połączeniu z brakiem zrozumienia dla różnic jest źródłem potęgujących się problemów na podstawie fałszywych przesłanek. Z przewlekłych konfliktów powstają niekiedy bardzo trwałe struktury, uznawane przez wszystkich uczestników za prawomocne, a nawet nieuchronne, które niweczą wszelkie próby współdziałania, uczenia się i tworzenia wspólnego systemu norm i wartości.

Konflikt konstruktywny

Istnieją wszelako także konflikty wspierające i pobudzające uczenie się i rozwój zarówno jednostek, jak i społeczności większych i mniejszych. Mary Parker Follett¹⁸, jedna z twórczyń nauk zarządzania, charakteryzowała tego typu pozytywny konflikt jako rezultat naturalnej różnorodności, a nawet w pewnym sensie warunek powstania zgranego kolektywu. By osiągnąć taki rezultat, należy rozumieć i szanować różnice, a następnie starać się je integrować niejako na wyższym poziomie. Takie postępowanie zgodne jest z zasadami zarządzania humanistycznego, uwzględniającego perspektywę i sytuację człowieka¹⁹. Autorka argumentuje, że konflikt pozytywny cementuje zespół i wspiera rozwój organizacji, podczas gdy próby eliminowania go mogą skutkować szeregiem negatywnych zjawisk, takich jak rozpad, regres i stagnacja. Konstruktywny konflikt jest motorem rozwoju, a kierownik humanista umie taki konflikt wspierać i moderować. W języku bardziej nam współczesnym konstruktywny konflikt jest pożądanym, bo rozwija kapitał symboliczny²⁰ zorientowany na różnorodność²¹.

¹⁸ M.P. Follett, *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949 (reprint 1987).

¹⁹ R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Difin, Warszawa 2015 (w druku); M. Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym* [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, red. R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa 2015 (w druku).

²⁰ P. Bourdieu, *The Forms of Capital...*, *op.cit.*

²¹ M.F. Özbilgin, A. Tatli, *Global Diversity Management: An Evidence-based Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke–New York 2008.

Dean Tjosvold wskazuje, że konflikt pozytywny może zaowocować przezwyciężeniem skostniałych podziałów na linii „my–oni” i w rezultacie przyczynić się do lepszego wzajemnego zrozumienia postaw i interesów²². Dzięki konstruktywnemu konfliktowi wzrasta też umiejętność systemu, by radzić sobie z problemami, uczyć się na bieżąco z nowych sytuacji, co może też skutkować wdrożeniem lepszych metod pracy. Dzieje się tak, ponieważ w pozytywnym konflikcie słyszane są różne głosy i istnieje poszanowanie i zrozumienie dla tej różnorodności. Struktury nie ulegają skostnieniu, gdyż podważane są i zmieniane stale w związku z ciągłym artykułowaniem potrzeb, stanowisk i punktów widzenia, a nowe rozwiązania traktowane są jako szansa, nie zaś zagrożenie.

Także konflikty na wyższym poziomie, na przykład między organizacjami i metaorganizacjami bywają twórcze i przyczyniają się do budowania kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność. Piszą o nich przekonująco Göran Ahrne i Nils Brunsson, ukazując, jak organizacje i metaorganizacje, takie jak Unia Europejska czy globalne koncerny, mogą stanowić wzór (lub wręcz przeciwnie – hamować rozwój) dla różnorodności i poszanowania złożoności²³. Gdyby twory te eksponowały i otwarcie czerpały ze swego zróżnicowania wynikającego z odmienności wchodzących w ich skład jednostek, organizacji czy społeczności, z różnitości ich celów i kultur, mogłyby wypromować pozytywny konflikt jako wartość i element wspólnego kapitału symbolicznego naszych czasów. Istnieje też spory potencjał do tworzenia konfliktów wynikających z konkurencji między poszczególnymi organizacjami na bazie tożsamości i władzy, jaką posiadają w odniesieniu do tożsamości i władzy metaorganizacji. Taki konflikt, umiejętnie zarządzany i eksponowany, mógłby czerpać z tego, co obecnie zazwyczaj jest źródłem problemów i podziałów przede wszystkim przez stałe ukazywanie szerszego kontekstu wszelkich zjawisk i procesów społecznych. Nic nie dzieje się wszak w próżni, a już samo ujrzanie problemów w swej złożoności bywa wyzwajające i twórcze. To nic innego niż mobilizacja **wyobraźni socjologicznej**²⁴, czyli umiejętności łączenia doświadczenia jednostki z jej miejscem w społeczeństwie i historii.

²² D. Tjosvold, *The Conflict-Positive Organization: It Depends on Us*, „Journal of Organizational Behavior”, 29/2008.

²³ G. Ahrne, N. Brunsson, *Organizations and Meta-Organizations*, „Scandinavian Journal of Management”, 21(4)/2005.

²⁴ C.W. Mills, *Wyobraźnia socjologiczna*, PWN, Warszawa (1959) 2007.

Kapitał symboliczny a różnorodność

Różnorodność jest w obecnych naukach zarządzania zarówno bardzo ceniona, jak i przedstawiana jako szczególnie trudny aspekt współczesności. Bez różnorodności nie istnieje szansa na odnowę i twórcze podejście do zmian w otoczeniu²⁵. W ostatnich latach rozwija się kierunek w naukach zarządzania zwany zarządzaniem różnorodnością (*diversity management*), zorientowany *explicitie* na poszukiwanie sposobów wykorzystania tego potencjału. Yiannis Gabriel, Stephen Fineman i David Sims²⁶ podkreślają, że najbardziej szkodliwe i konfliktogenne jest zarządzanie zorientowane na zniwelowanie różnic, uniformizację. Zamiast zapobiegać konfliktom, utrwała je w ich najbardziej patogennej postaci. Należy poszukiwać metod rekrutacji i selekcji, które współgrałyby pozytywnie z różnorodnością, czyli zatrudniać osoby z różnych grup i warstw społecznych, różnych kultur, z różnym doświadczeniem i wykształceniem. Jednorodne grupy mają tendencję do niskiego krytycyzmu i są mniej twórcze niż zespoły różnorodne. Wskazane są też szkolenia i treningi zorientowane na uszanowanie i wykorzystanie różnic między grupami pracowników. Zarządzanie różnorodnością opiera się na okazywaniu szacunku dla godności i odmienności cech i potrzeb ludzi przez takie działania, jak na przykład dbanie o język nierasistowski, nieseksistowski itd., unikanie działań na pokaz (*tokenism*).

Świadome zarządzanie różnorodnością, o perspektywie globalnej, to kompleksowe i aktywne działania, a więc:

(...) planowanie, koordynowanie i wdrażanie zestawu strategii, taktyk, inicjatyw oraz programów szkoleniowych i rozwojowych, których celem jest identyfikacja różnych społecznych i jednostkowych doświadczeń i pochodzenia pracowników, a także ich zainteresowań, przekonań, wartości i podejść do pracy w organizacjach o międzynarodowych, wielonarodowych, globalnych i transnarodowych potencjałach pracowniczych i działalności²⁷.

Takie podejście do zarządzania staje się cennym strategicznym zasobem. Badania naukowe wykazują związek między pozytywnymi wynikami funkcjonowania organizacji a skutecznym zarządzaniem różnorodnością²⁸. Wobec tego rozwój kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność staje się dla współczesnego zarządzania wyzwaniem ważnym i pilnym. Myrtle Bell, Mustafa Özbilgin i Mine Karatas-Ozkan²⁹ przekonują, że osiągnąć to można przez edukację i komunikację,

²⁵ M. Csikszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, New York 1990.

²⁶ Y. Gabriel, S. Fineman, D. Sims, *op.cit.*

²⁷ M.F. Özbilgin, A. Tatli, *op.cit.*, s. 8.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ M. Bell, M. Özbilgin, M. Karatas-Ozkan, *Diversity in the Context of Lifelong Learning* [w:] S.J. Armstrong, C. Fukami (red.), *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage, Thousand Oaks 2008, s. 288–300.

zarówno wewnątrz organizacji, jak w jej otoczeniu³⁰. Autorzy widzą tu najważniejszą rolę uczelni, szkół i firm szkoleniowych. My pragniemy zwrócić uwagę na jeszcze jednego głównego aktora społecznego, mającego do odegrania fundamentalną rolę w tym programie – media.

Rola mediów polega na budowaniu względnie trwałego systemu komunikacji społecznej³¹. Tworząc i współtworząc główny nurt dyskursu publicznego, a także ukazując dyskursy alternatywne, media odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu i dystrybuowaniu kapitału symbolicznego, który może przybierać rozmaite postaci od treści związanych z kulturą wysoką do całkowicie komercyjnych³². Media, umiejętnie przedstawiające i pobudzające konflikt opisany wyżej jako pozytywny, konstruktywny, przyczyniają się do budowania kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność.

Kapitał symboliczny³³ to zasoby, zazwyczaj niematerialne, dostępne osobom obejmującym określone role społeczne – sprawującym funkcje społeczne lub będącym członkami grup społecznych. Zasoby te wiążą się z prestiżem, wyróżnieniem, uznaniem. Kapitał symboliczny nie podlega prostym zasadom wymiany na inne formy kapitału (społeczny, ekonomiczny itd.), inne formy kapitału miewają jednak nierzadko swoją wartość symboliczną. W świecie kapitału symbolicznego zasoby oceniane są według ich wartości kulturowej. Wartość symboliczna bywa bardziej ceniona społecznie niż wartość materialna. Niekiedy elementy kapitału symbolicznego bywają wprost transponowane na ludzkie doświadczenie, a zatem na życie, los człowieka czy grupy społecznej. Stają się nieodzownym elementem stylu życia, a odpowiednie ich kompletowanie umożliwia uczestniczenie w kulturze zbiorowości, dojrzewanie, uczenie się, pomaga w znalezieniu więzi z grupą, z którą dany człowiek się identyfikuje. Wreszcie kapitał symboliczny oferuje język, a zatem umożliwia komunikowanie się. Media, budując komunikację społeczną, dają jednocześnie narzędzie do dalszego rozwoju komunikacji (bądź do jej ograniczenia czy wręcz zniweczenia). Język kultury, jaki mogą dać społeczeństwu media, może pomóc dzielić się doświadczeniami, co więcej, czynić może sam dyskurs, sam styl komunikacji społeczną wartością i częścią etosu, na przykład wolności słowa czy różnorodności rozumianych jako wartości same w sobie, wartości naczelne. Taki kapitał symboliczny może stać się drogą współczesnego społeczeństwa do rozwoju, a nawet do transcendencji.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, *op.cit.*

³² *Idem*, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.

³³ P. Bourdieu, *The Forms of Capital...*, *op.cit.*

Obraz sektora publicznego w mediach – studium przypadku

Metoda

Analiza wizerunków medialnych została nazwana metodą krytycznej analizy kultury, czyli metodą charakterystyczną dla kulturoznawstwa, obejmującą zazwyczaj badanie środków masowego przekazu, a więc prasy, popularnych wydawnictw, audycji telewizyjnych lub radiowych, filmów itd.³⁴ Celem badania jest przede wszystkim wychwycenie i opis tych elementów tekstów, „które są nieświadome, nieintencjonalne, dotyczą tego, jak tworzona i przeżywana spontanicznie przez ludzi historia jest zdeterminowana przez struktury znaczeń, których sami nie wybrali dla siebie”³⁵. Badacz dąży do wychwycenia i zrozumienia czynników wpływających na tendencje w głównym nurcie kultury w danym miejscu i czasie. Metoda wywodzi się z kierunku interakcjonizm symboliczny w naukach społecznych³⁶, który zakłada, że środki masowego przekazu odgrywają szczególną, autorytatywną rolę w tworzeniu i interpretowaniu znaczeń kultury. Media budują wzorce, które służyć mogą do legitymizacji ideologii lub do ich podważenia.

Badacze stosujący metodę krytycznej analizy kultury analizują teksty i przekazy w poszukiwaniu symboli będących śladem przekazu ideologicznego lub kulturotwórczego. Zazwyczaj nie są to widoczne, „otwarte” warstwy materiału, lecz warstwy mniej lub bardziej ukryte. Doszukiwać się ich należy w symbolach i metaforach, a także w tym, co przekaz oferuje czytelnikowi w charakterze tworzywa kulturowego do kreowania ról, struktur wartości i norm.

(...) odczyt tekstualny próbuje ukazać, jak poszczególne teksty tworzą swoje specyficzne wizerunki podmiotów i ich doświadczeń. Te odczyty próbują poddać analizie strategię snucia opowieści – pisania, które strukturalizuje sposób traktowania tekstu i autora w tekście, jego/jej obecności i doświadczeń życiowych, rzeczywistości i jej odzwierciedlenia, podmiotu i intencjonalności. Są to *explicite* krytyczne odczyty³⁷.

Norman Denzin³⁸ podkreśla, że teksty są nie tylko nośnikami ideologii, lecz także arenami negocjacji kultury. Krytyczna analiza tekstu powinna brać pod uwagę szerszy kontekst kulturowy, zarówno kontekst, jak i rzeczywiste możliwości użycia. Krytyczna analiza kultury nie aspiruje do przedstawiania obrazu kompletnego, pełnego, na poziomie ogólnej teorii społecznej, lecz celem jej jest jedynie przedstawienie przypadku lub „okna” rzeczywistości z jakiegoś punktu widzenia (tutaj

³⁴ N.K. Denzin, *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Blackwell, Oxford–Cambridge 1992; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.

³⁵ N.K. Denzin, *op.cit.*, s. 74.

³⁶ H. Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1969.

³⁷ N.K. Denzin, *op.cit.*, s. 82.

³⁸ *Ibidem*.

przedstawiamy nasze stanowisko z punktu widzenia zarządzania humanistycznego) i ukazanie jego implikacji poznawczych i praktycznych dla wybranych procesów kulturotwórczych. Teksty kultury powinny być dobrane strategicznie, czyli powinny mieć ścisły związek z badanymi procesami – aktorzy społeczni zaangażowani w te procesy w głównym nurcie kultury powinni z tych właśnie źródeł korzystać. Dlatego bardzo często przedmiotem analizy jest prasa popularna i masowa.

Struktura i role społeczne w badaniach tego typu postrzegane są jako powstające w interakcjach kultury, a więc przyjmuje się, że należy badać teksty medialne „od dołu do góry”, od wybranych, charakterystycznych przykładów do ich roli w szerszych procesach³⁹. Nie stosuje się więc ilościowych metod badań nakierowanych na szukanie prawidłowości, lecz prowadzi się badania jakościowe, koncentrujące się na pojedynczych przykładach, ich cechach i specyfice. Norman Denzin nazywa taką analizę nieporządną (*messy*), wielopoziomową. Końcowym etapem krytycznej analizy kultury jest narratywizacja, ułożenie przypadków i elementów w opowieść o wyraźnie zaznaczonym wątku, o określonych bohaterach i posiadająca morał.

Do badań wybraliśmy „Tygodnik Powszechny”, Polsat, *Fakty TVN*, „Gazetę Wyborczą” i jej internetowe wydania: wyborcza.pl, gazeta.pl, wyborcza.biz, oraz portale wybranych urzędów gmin. Badaliśmy je pod kątem tego, jakie symbole eksponowane są w odniesieniu do sektora publicznego, jego pracowników i klientów.

Nasz wybór padł na tytuły popularne, skierowane do ogółu społeczeństwa; badanie dotyczyło okresu trzech lat (2012–2014).

Sceny z życia sektora publicznego

Sektor publiczny nie jest ulubieńcem mediów. To prawda, że solidnie na to pracował – nadmierną biurokracją, arogancją urzędników, korupcją, brakiem nowoczesnych metod komunikowania się z obywatelami, znieczulicą i przepychem dworskich obyczajów⁴⁰. Media, pokazując administrację publiczną, dokonują jednak zabiegów manipulacyjnych, polegających choćby na selekcji materiału, który ma podsycać negatywny konflikt między sektorem publicznym a społeczeństwem. Niemal nie sposób znaleźć pozytywne przykłady w mediach, które pozwoliłyby uchwycić różnorodność i zamienić konflikt na konstruktywny. Poniżej pokażemy na kilku przykładach, jak media wyszukują i relacjonują patologiczne zachowania w administracji publicznej, tym samym tworząc jego wizerunek – sektora nieprzyjaznego obywatelom.

Nadmiarowe i skomplikowane prawo nader często utrudnia realizację nawet prostych zadań. Powszechnie krytykowaną przeszkodą w realizacji celów jest usta-

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ Więcej o upadku etosu służby publicznej w: R. Batko, *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.

wa *Prawo zamówień publicznych*. Sarkastyczna wypowiedź Krzysztofa Mieszkowskiego, dyrektora Teatru Polskiego we Wrocławiu, zostaje przez media zauważona, a opisana gra z prawem staje się logicznym aktem obywatelskiego sprzeciwu:

Innym przykładem, ilustrującym absurd wynikający z paranoi ustawodawczej, jest konieczność ogłaszania postępowań w sprawie zamówień publicznych na przedstawienia zapraszone przez festiwale, jeśli koszt wyjazdu spektaklu przekracza 14 tys. euro. Festiwale ogłaszają więc takie postępowania, wymieniając w specyfikacji tytuł spektaklu, obsadę, autora tekstu, reżysera, kompozytora, scenografa etc. Poważni ludzie z pełną powagą przygotowują poważne dokumenty i w napięciu czekają, czy gdzieś nie pojawiła się przypadkiem bliźniacza, tańsza realizacja⁴¹.

W grze tej jedna strona, zamiast zmienić fatalne zapisy, wysyła kontrolujących, a druga – zamiast realizować prawdziwe cele, poświęca część czasu na papierową fikcję, mając przy tym w pełni uzasadnione poczucie frustrującego bezsensu.

Wzrost znaczenia transakcji, nawet w sferze publicznej, ma ścisły związek z rozwojem w ostatnich dwudziestu latach zjawiska, które nazywane jest „finansjalizacją”, oznaczającą według Geralda Epsteina „rosnącą rolę motywacji finansowej w podejmowaniu działań, a także rosnącą rolę rynków i instytucji finansowych w funkcjonowaniu krajowych i międzynarodowych gospodarek”⁴². Przez **izomorfizm organizacyjny**⁴³, czyli upodobnianie się instytucji do dominującego w danym okresie typu, organizacje publiczne również uległy finansjalizacji, wycofując się z wielu zadań, które wcześniej realizowały – prywatyzując je lub oczekując dodatkowych danin od obywateli, zgodnie z rynkową wyceną. Wyraźnie zabrzmiął taki pogląd w wystąpieniu Leszka Balcerowicza, który na VI Kongresie Kultury w 2009 roku mówił:

Co to jest mentalność radzieckiego działacza? To jest w uogólnieniu bezrefleksyjne przekonanie, że jeżeli państwo czegoś nie zrobi, to nikt tego nie zrobi (...). Jak się coś nazwie *publicznym, społecznym*, to znaczy, że szmal z budżetu się należy (...). Nie można chyba przyjmować, jako uniwersalnej reguły, że miarą wartości dzieła kultury jest to, że ludzie nie chcą za nie płacić. Definicja kultury wysokiej – wysoka, bo nie chcą za nią płacić⁴⁴.

Widoczna w tym emocjonalnym wystąpieniu jest teza, że państwo nie powinno finansować kultury. Dobra kultury są „towarem”, który należy spieniężyć według rynkowych praw. A zatem jedyną miarą twórczości jest jej wartość rynkowa. Kultura, przekonuje Balcerowicz, ma trafiać do mas, ma mieć odbiorcę, który za nią

⁴¹ K. Mieszkowski, *Dyktatura biurokratów*, „Tygodnik Powszechny”, 28(3287)/2012.

⁴² G.A. Epstein, *Introduction: Financialization and the World Economy* [w:] *Financialization and the World Economy*, red. G.A. Epstein, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005, s. 3.

⁴³ P. DiMaggio, W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, 48(2)/1983.

⁴⁴ L. Balcerowicz, *VI Kongres Kultury, II Sesja plenarna. Ile państwa w kulturze: rząd, samorząd czy społeczeństwo obywatelskie*, Kraków 2009, <http://www.kronikarp.pl/szukaj,14628,tag-689417> [dostęp: 12.01.2015].

będzie chciał zapłacić. Państwo ma być „nieobecne” tam, gdzie odgrywało przez lata rolę mecenasa, bo kto żąda takiej „obecności” państwa, ma mentalność radzieckiego działacza... Wystąpienie Balcerowicza spotkało się z bardzo licznymi głosami sprzeciwu, które przede wszystkim koncentrowały się na uznaniu konieczności obecności państwa w przestrzeni publicznej, aby wyrównywać dysproporcje w dostępie do kultury przez inwestycje w infrastrukturę, wspieranie talentów, edukację; stanowczo odrzucono też pogląd, jakoby kultura była wyłącznie towarem, i podkreślano zasadność wspierania takich inicjatyw kulturalnych, które są wartościowe, ale nie samofinansujące.

*Ustawa o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych*⁴⁵ wprowadza co prawda odpowiedzialność majątkową urzędnika za szkodę wyrządzoną przy wykonywaniu władzy publicznej, ale równocześnie nakazuje udowodnić „rażące naruszenie prawa”, które obwarowane jest licznymi okolicznościami, koniecznością występowania łącznie wielu prawnych przesłanek itd., co w praktyce oznacza bezkarność. Przełożony urzędnika, który powinien zostać ukarany, też nie jest zainteresowany wyciąganiem konsekwencji, bo wtedy musiałby się przyznać do nieskutecznego nadzoru nad kierowaną przez niego instytucją. Prokuratorów chroni przepis o przedawnianiu się ich błędów już po upływie roku. Elżbieta Isakiewicz w artykule *Stan zamrożenia*⁴⁶ omawia wiele dramatycznych historii niewinnionych przedsiębiorców, którzy stracili dobre imię i firmy. Dzisiaj wygrywają procesy sądowe z państwem, odszkodowania wypłacane są z podatków obywateli, a urzędnicy nie muszą obawiać się o swoje kariery. Drastycznym przykładem jest również aresztowanie i więzienie przez dwa i pół roku Krzysztofa Porowskiego, który został niewinniony po siedmiu latach procesu i wystąpił o odszkodowanie w wysokości 26 mln złotych. „Przez 24 miesiące nie miał widzeń z najbliższymi, przewożono go do kolejnych aresztów, odmawiano dostępu do leczenia, izolowano od obrońców”⁴⁷. Jeśli równocześnie odwołamy się do danych, które pokazują, że w ostatnich dziesięciu latach prawo podatkowe zmieniło się ponad 1600 razy⁴⁸, co oznacza średnio jedną zmianę co dwa dni, to nie sposób odrzucić przekonania, że jest to celowe zastawianie pułapek przez sektor publiczny na obywatela, który nie jest w stanie monitorować niustannych zmian, bo wtedy musiałby przestać prowadzić działalność gospodarczą. Przedsiębiorcy organizują się, chcąc ze swoich historii uczynić narzędzie do obrony przed przesładowaniami urzędów skarbowych i prokuratury. Na stronie internetowej pod wymownym adresem www.mafiaurzednicza.pl⁴⁹ można znaleźć materiały teks-

⁴⁵ Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa, Dz.U. 2011 Nr 34, poz. 173.

⁴⁶ E. Isakiewicz, *Stan zamrożenia*, „Tygodnik Powszechny”, 3236(19)/2011.

⁴⁷ *Znany biznesmen chce 26 mln odszkodowania za dwa lata aresztu i 7-letni proces*, TokFm, 2012, http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,103085,11549179,Znany_biznesmen_chce_26_mln_odszkodowania_za_dwa_lata.html [dostęp: 12.01.2015].

⁴⁸ K. Gierszewska, L. Janicki, *Relacja z konferencji ECDDP*, http://www.ecddp.pl/download/Relacja_z_konferencji_ECDDP.pdf [dostęp: 12.01.2015].

⁴⁹ www.mafiaurzednicza.pl [dostęp: 12.01.2015].

towe i filmowe opowiadające o bezprawiu i bezkarności urzędników. Podobne przesłanie mają programy publicystyczne emitowane w stacji telewizyjnej Polsat w cyklu *Państwo w Państwie*: „Piętnujemy i obnażamy urzędnicze patologie. Chcemy pomóc przedsiębiorcom w nierównej walce z urzędnikami”⁵⁰.

Brak realnego zaangażowania urzędów w kształtowanie przyjaznej atmosfery w kontaktach z obywatelami demaskuje prawdziwą wartość wszelkiego rodzaju „systemów zarządzania jakością”, które – licznie wdrażane i poddawane certyfikacji przez zewnętrzne firmy audytorskie – funkcjonują jedynie „na papierze” i jako narzędzie wątpliwego PR. Rzecznik prasowy ministra finansów na pytanie dotyczące bardzo konkretnej sprawy, mogącej – jak w wielu krajach Europy – zmienić choćby w warstwie emocjonalnej stosunek przedsiębiorców do urzędu skarbowego, a mianowicie kwestii wysyłania pisemnych podziękowań za rzetelne wywiązywanie się z obowiązku podatkowego, odpowiedziała: „Jednostki administracji podatkowej nie stosują aktualnie praktyki wysyłania do podatników listów z podziękowaniem za płacone podatki”⁵¹ i płynnie przeszła do podkreślenia – co w tym kontekście zabrzmiało jak autoironia – że:

(...) pod koniec 2008 roku rozpoczęto wdrażanie jednolitego systemu zarządzania jakością we wszystkich jednostkach administracji podatkowej. (...) jedną z zasad zarządzania jakością jest koncentracja na potrzebach klientów. Jej realizacja polega na rozumieniu i zaspokajaniu bieżących oraz przyszłych potrzeb i oczekiwań wszystkich klientów i zainteresowanych stron⁵².

Media bardzo chętnie relacjonują jawnie absurdalne zachowania biurokracji, jak w przypadku działań Zarządu Transportu Miejskiego w Warszawie. W maju 2011 roku radni warszawscy podjęli uchwałę w sprawie zmiany opłat za usługi przewozowe środkami lokalnego transportu zbiorowego, co spowodowało konieczność wydrukowania nowych biletów. Pasażerowie, którzy posiadali bilety z cenami z poprzedniej taryfy i chcieli je zwrócić, mogli to zrobić od daty, kiedy zaczęły obowiązywać nowe ceny biletów. Wszystko wydawać by się mogło proste i oczywiste, ale tak nie było w tym przypadku. Pasażer zwracający bilet musiał wypełnić formularz, podając dane osobowe, które urzędnik miał weryfikować na podstawie okazywanego dowodu osobistego, równocześnie spisując jedenastocyfrowy numer każdego biletu. Działania te, jak informował rzecznik ZTM, wynikają z regulaminu wewnętrznego i służyć mają eliminowaniu nadużyć. Można było uniknąć wylegitymowania, jeśli posiadało się paragon zakupu biletu, co oczywiście było jedynie mało zabawnym żartem, bo kto przechowuje paragon biletu o wartości 2 zł?⁵³

⁵⁰ *Państwo w Państwie*, Polsat 2012, <http://www.panstwopanstwie.polsat.pl> [dostęp: 12.01.2015].

⁵¹ P. Miączyński, L. Kostrzewski, M. Kącki, *Bariery, biurokracja, czyli biznes po polsku*, wyborcza.biz, 2012, http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,12814468,Bariery__biurokracja__czyli_biznes_po_polsku.html [dostęp: 12.01.2015].

⁵² *Ibidem*.

⁵³ J. Osowski, *Zwracasz bilet za 2 zł? Wylegitymuj się i podpisz!*, Gazeta.pl, Warszawa 2011, http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34864,10270436,Zwracasz_bilet_za_2_zl__Wylegitymuj_sie_i_podpisz_.html [dostęp: 12.01.2015].

Innym przykładem podsycania konfliktu negatywnego jest, relacjonowana przez *Fakty TVN*, sprawa Władysława Skrzypacza, mieszkańca gminy Grębów w województwie podkarpackim. W *Kodeksie etycznym* tej gminy możemy przeczytać, że

(...) pracownik nie boi się podejmować decyzji oraz wynikających z nich konsekwencji; (...) pracownik Urzędu Gminy Grębów działa bezstronnie i niezależnie oraz powstrzymuje się od wszelkich arbitralnych działań, które mogą mieć negatywny wpływ na sytuację pojedynczych osób (...); w toku podejmowania decyzji pracownik zapewnia, że przyjęte działania są współmierne do obranego celu; (...) pracownik Urzędu Gminy Grębów traktuje swoją pracę, jako służbę publiczną i w swojej codziennej działalności kieruje się dobrem wspólnoty samorządowej, jaką jest Gmina Grębów⁵⁴.

Urzednicy jednak, negatywni bohaterowie tej historii, nie tylko nie pomagają obywatelom w rozwiązywaniu codziennych problemów związanych z ich funkcjonowaniem we wspólnocie samorządowej, ale łamiąc zasady zdrowego rozsądku, niszczą ich zaradność i podejmowane na własną rękę działania, mające podnieść jakość życia. Rodzina Władysława Skrzypacza mieszka nad rzeką Łęg, w mającym kilkusetletnią historię rodowym przysiółku Skrzypacze, któremu dzisiejsi urzednicy nadali kuriozalną nazwę „D38RZW”. Rzeką Łęg administracyjnie należy do gminy Bojanów. Do wsi Burdze, która znajduje się po drugiej stronie rzeki, jest 800 metrów, ale bez przeprawy przez rzekę do najbliższego przystanku autobusowego jest 7 kilometrów, drogą przez las. W 2007 roku własną pracą i za własne pieniądze Władysław Skrzypacz zbudował kładkę przez rzekę, nadzór budowlany nakazał jednak rozbiórkę i wymierzył mu grzywnę w wysokości 3 tys. zł, ponieważ kładka została nazwana samowolą budowlaną i stwierdzono, że zagraża bezpieczeństwu (w myśl tej argumentacji przejście rzeki wplaw jest bardziej bezpieczne, nie wspominając już o fakcie, że kładka od sześciu lat była użytkowana). „Gdyby tam się coś stało, to prokurator pierwsze przyjdzie do mnie”⁵⁵ – stwierdził Marian Pędłowski, Powiatowy Inspektor Nadzoru Budowlanego w Stalowej Woli. Z uśmiechem na ustach wyznał: „Ja nie gnębię nikogo, ja tylko wykonuję swoje obowiązki”⁵⁶. Urzędniczą bezduszość i traktowanie obywatela nie jako członka wspólnoty, ale eksterytorialny problem, pokazują wypowiedzi wójtów obu gmin, którzy nie tylko nie zamierzają współpracować, ale manifestują niechęć do pomocy. „Rzeką oczywiście leży na terenie gminy Bojanów – mówi wójt Bojanowa Sławomir Serafin – natomiast pan Skrzypacz jest mieszkańcem gminy Grębów”, a wójt Grębowa Kazimierz Skóra stwierdza: „Gmina Grębów nie ma zamiaru budować jakiegokolwiek kładki na terenie gminy Bojanów”⁵⁷.

⁵⁴ Zarządzenie nr 36/2011 Wójta Gminy Grębów w sprawie wprowadzenia Kodeksu Etycznego Pracowników Urzędu Gminy Grębów, <http://www.grebow.un.pl/bip> [dostęp: 12.01.2015].

⁵⁵ R. Kijowska, „Rozebrali mu most, zrobił kładkę. Też każą rozebrać”, *Fakty TVN*, 2012, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/rozebrali-mu-most-zrobil-kladke-tez-kaza-rozebrac,209439.html> [dostęp: 12.01.2015].

⁵⁶ *Ibidem*.

⁵⁷ *Ibidem*.

Najbardziej jednak bulwersuje bezduszność sektora publicznego okazywana w sytuacjach, w których państwo powinno pomagać obywatelom nieradzącym sobie z rzeczywistością społeczną, a nie tylko tego nie robi, ale wręcz utrudnia działania ludziom dobrej woli. Radykalne demaskowanie okrucieństwa biurokracji redukującej podmiotowość człowieka do „przypadku” z procedury odnaleźć możemy w słowach Ericha Fromma, które, chociaż napisane kilkadziesiąt lat temu, wciąż niestety są bardzo aktualne:

Jednak jakiś biurokrata w szpitalu odmawiający przyjęcia ciężko chorego, bo przepisy wymagają w takiej sytuacji skierowania, nie postępuje inaczej niż Eichmann. Nie postępują inaczej także pracownicy opieki społecznej, którzy czasami godzą się na śmierć głodową swego podopiecznego, byleby nie naruszyć jakiegoś prawa z biurokratycznego kodeksu⁵⁸.

Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w styczniu 2012 roku w Gdańsku. Misją światowej organizacji Food Not Bombs jest rozdawanie w mroźne jesienne i zimowe dni jedzenia bezdomnym. Gdańscy wolontariusze tej organizacji zorganizowali akcję na Długim Targu, przy fontannie Neptuna, występując wcześniej do Urzędu Miasta o formalną zgodę na przeprowadzenie takich działań w przestrzeni publicznej. Wydawać by się mogło, że już samo uzyskanie pozwolenia na rozdawanie posiłków potrzebującym jest absurdalnym przepisem, więc otrzymanie go powinno być oczywistością. Urząd jednak pozwolenia nie wydał.

W piśmie, które inicjatywa *Jedzenie Zamiast Bomb* otrzymała z gdańskiego Urzędu Miasta czytamy, że zakazuje się akcji rozdawania jedzenia, ponieważ 29 stycznia na Długim Targu odbywać się będzie plenerowa gra planszowa, a jej organizatorzy potrzebować będą 100 metrów kwadratowych przestrzeni⁵⁹.

Jedynym sensownym podejściem do takiego zakazu było jego złamanie, co też wolontariusze uczynili, rozdając posiłki przez około 20 minut. W tym czasie ani urzędników, ani uczestników gry planszowej na Długim Targu nie było. Nie mniej karygodny jest zapis w ustawie o podatku od towarów i usług, który pośrednio zmusza handlowców i restauratorów do wyrzucania 300 tys. ton jedzenia rocznie, ponieważ bardziej opłaca się żywność zutylizować, niż rozdać⁶⁰.

Czasami chęć tworzenia symboli „religii obywatelskiej” ujawnia się w niewyobrażalnie absurdalnej postaci. Skarbimierz jest rolniczą gminą położoną w województwie opolskim, liczy około 8 tys. mieszkańców. W 2011 roku obchodził swoje

⁵⁸ E. Fromm, *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995, s. 275.

⁵⁹ M. Sandecki, *Nielegalna zupa. Nakarmili bezdomnych bez zgody urzędu*, Gazeta.pl, 2012, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114883,11052270,Nielegalna_zupa__Nakarmili_bezdomnych_bez_zgody_urzedu.html [dostęp: 10.03.2013].

⁶⁰ *Przepisy sprzyjają marnowaniu żywności w handlu*, http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,123731,11661299,Przepisy_sprzyjaja_marnowaniu_zywnosci_w_handlu.html [dostęp: 12.01.2015]; P. Maciejewicz, *Grzech bogatych: Amerykanie wyrzucają do śmieci niemal połowę żywności*, Wyborcza.biz, 2012, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12346156,Grzech_bogatych__Amerykanie_wyrzucaja_do_smieci_niemal.html [dostęp: 12.01.2015].

dwudziestolecie istnienia. Na oryginalny sposób uświetnienia tej uroczystej chwili wpadł wójt gminy Andrzej Pulit. Wybił 500 sztuk monet mosiężnych, na których pojawił się jego wizerunek z podpisem „Lider inwestycji”, a na rewersie przedstawiono budynek Urzędu Gminy z napisem „XX-lecie Gminy Skarbimierz 1991–2011”. Lokalna gazeta „Kurier Brzeski” tak komentowała dużą popularność medialną tego niecodziennego wydarzenia:

Wprawdzie dziennikarze podeszli uszczypliwie z uwagi na fakt, że rzadko podejmuje się takie decyzje, by bić monetę z wizerunkiem żyjącej osoby – jednak, wszyscy którzy znają wójta, wiedzą, że jest to w gruncie rzeczy skromna osoba. Natomiast moneta ma charakter pamiątkowy i głównie spełnia funkcję promocyjną. Gmina obchodzi swój okrągły jubileusz, a że jest czym się chwalić, toteż trudno mieć za złe, że atut Lidera Inwestycji wójt postanowił wykorzystać⁶¹.

Apologia wójta opiera się na oczywistym dla autorki notatki założeniu, że każdy powód popularności gminy, wywołany choćby megalomanią wójta, jest stosowny. Nie chce zauważyć, że dodatkowo swoim wywodem, opartym na oksymoronie „wizerunek na monecie – skromna osoba”, czyni z sytuacji nieestosownej sytuację całkowicie groteskową. Promowanie urzędującego wójta za publiczne środki (moneta została wydana z pieniędzy Gminnej Biblioteki Publicznej), nawet jeśli jest zgodne z prawem, to jest etycznie wątpliwe. Zamierzony szum medialny jest jednak dowodem, że prowokacja, aura skandalu pozwoliła się przebić wójtowi i małej gminie do *mainstreamowych* wiadomości. Nie ze względu na ciekawy projekt modernizacyjny, świetną strategię czy inne zalety gminy, ale ze względu na budzące raczej zażenowanie zdarzenie.

Jednym z przykładów na wydatkowanie środków publicznych, służących nie realizowaniu celu wartościowego dla obywateli, lecz jedynie zaspokajaniu jakiejś formy próżności „darczyńcy”, jest wymuszanie działań promocyjnych, które mają informować o źródle finansowania. „Złoty cielec” sektora publicznego domaga się kapliczek „ku czci”, nie bacząc na koszty, jakie ponoszone są przecież ze środków publicznych, a także na zupełną nieestosowność takiej promocji. Realizowany przez Regionalną Dyрекcję Ochrony Środowiska w Olsztynie projekt ochrony populacji bociana białego uzyskał dofinansowanie 6,5 mln zł ze środków unijnych, wspierających programy ochrony przyrody. Dzięki tym pieniądząom zbudowano platformy utrzymujące bocianie gniazda i zmodernizowano urządzenia energetyczne, zapewniając większe bezpieczeństwo ptakom, które budują gniazda na słupach. Prace te wykonano w cennej przyrodniczo części regionu – Ostoi Warmińskiej. W tym miejscu kończy się jednak pozytywna część opowieści, ponieważ według zapisów umowy konieczne było, zgodne z duchem finansjalizacji, „wypromowanie” projektu, a polegało ono na zakupie i zamontowaniu pod platformami i na słupach 80 tablic z ocynkowanej blachy, na których umieszczono namiastkę panegiryku: „Sfinan-

⁶¹ J. Krzewicka, *Moneta, o której wszyscy mówią*, „Kurier Brzeski”, 2011, <http://www.kurierbrzeski.com.pl/2011/09/moneta-o-ktorej-wszyscy-mowia> [dostęp: 8.02.2013].

sowano ze środków unijnych” oraz nazwę i numer programu. Na stu pozostałych tabliczkach jako darczyńcę wymieniono Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska⁶². Jak zwykle w takich przypadkach kreatywność internautów jest najcenniejszą bronią przeciwko absurdowi statolatrii złotego cielca. W jednym z komentarzy na forum podpowiedzieli najlepsze rozwiązanie:

Tablice proszę umieścić płasko na spodniej stronie platform. I to wszystko⁶³.

Analiza przypadku. Wizerunek medialny sektora publicznego w Polsce

Z punktu widzenia niniejszych rozważań najważniejszym problemem jest sposób konstruowania przez polskie media rzeczywistości, oparty wyłącznie na **negatywnym konflikcie** między sektorem publicznym a obywatelami. Materiał został ostro i konfrontacyjnie uplasowany na osi: „my–oni”, gdzie „my” to obywatele, a „oni” to sektor publiczny i jego pracownicy. Media odwołują się do czytelników, budując więź z nimi na przeciwstawieniu ich potrzeb, oczekiwań, problemów – temu, co ich czeka ze strony „ich”, mrocznego sektora publicznego. Urzędnicy ukazani są jako z gruntu „inni” ludzie, nieprzytłoczeni problemami zwykłego obywatela, niedzielący z nim zagrożeń (na przykład odpowiedzialności finansowej) ani mozolnej i wymagającej poświęceń i podejmowania ryzyka drogi kariery. Urzędnicy nie współpracują z obywatelami, a nawet ostentacyjnie łamią zasady zdrowego rozsądku. I tak dalej. Właściwie cały analizowany materiał przepojony jest tą wyraźną i silnie spolaryzowaną dychotomią. Uczestnicy sektora publicznego niemal zawsze w materiale przez nas analizowanym przedstawieni są jako wyposażeni w znaczną władzę nad obywatelami, której to władzy używają i nadużywają bez żadnych zahamowań.

Kolejna cecha przytoczonego materiału medialnego to tworzenie wrażenia uporządkowania, normalizacji przedstawianego konfliktu. Czarno-białe sytuacje zdają się nie mieć żadnego ujścia ani potencjału do zmiany czy uczenia się. Jedyнным rozwiązaniem, proponowanym *explicite* bądź *implicite*, jest upodobnienie sektora publicznego do neoliberalnej korporacji, na przykład na drodze finansjalizacji. Jeśli przedstawiane są pozytywne inicjatywy, to przybierają one szybko postać znaną ze świata sektora biznesowego, przejmują jego ton i retorykę, co sprawia, że inicjatywa traci swoją specyfikę inicjatywy publicznej i sprawia wrażenie zjawiska ze świata biznesu: marketingu, PR-u, promocji, lecz w tym wydaniu traci także swój

⁶² *Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd__Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html [dostęp: 12.01.2015].

⁶³ nick: keradus. Wpis na forum pod artykułem *Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, *Gazeta.pl*, 2012, http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd__Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html [dostęp: 12.01.2015].

sens i nabiera cech jakiegoś niezrozumiałego kultu, który scharakteryzowany został jako kult złotego cielca⁶⁴, próba przeistoczenia sektora publicznego w wielką „profitodajną” inicjatywę.

Obraz medialny cechuje ponadto akcentowanie konfliktów komunikacyjnych o charakterze międzykulturowym i przedstawianie ich, podobnie jak ksenofobiczne wizerunki czynią to z imigrantami czy innymi przybyszami z obcych stron świata, jako „dziwnych”, „pozbawionych uczuć”, „bezdusznymi”, a więc takich, z którymi nie sposób się porozumieć. Winę za ten brak porozumienia prasa przypisuje wyłącznie tej drugiej stronie, „im”, czyli pracownikom sektora publicznego. Nie są podejmowane próby ukazania kontekstu innych stylów komunikacyjnych pracowników tego sektora ani też pokazania znaczeń kryjących się za kodami i symbolami, jakich używają. Podkreślane są za to jednoznacznie negatywne konsekwencje komunikatów dla „nas”, obywateli, i przedstawiane są w szczególności pełne desperacji, poczucia bezsilności i bezradności reakcje „naszej” strony konfliktu. Taki przekaz często domniemywa lub sugeruje złe intencje „tamtej” strony.

W analizowanym materiale nie potrafiliśmy doszukać się symboli charakterystycznych dla konfliktu konstruktywnego. Nieobecnością świecą zarówno różnorodność, jak i zrozumienie dla drugiej strony konfliktu, przedstawienie jej racji (i racjonalności) oraz punktu widzenia. Nie jest wykorzystywana kontekstualizacja, pokazanie szerszych systemowych czy nawet organizacyjnych uwarunkowań, brak historycznego uplasowania, poza czarno-białymi odniesieniami typu „za komuny” i „teraz”, gdzie malowana wyłącznie na czarno miniona epoka kojarzona jest z samym sektorem publicznym.

Obraz sektora publicznego w polskich mediach skonstruowany jest w konwencji czarno-białej, jednostronnie i z prostym morałem. Podobnie jak wizerunek medialny polskich przedsiębiorstw we wczesnych latach transformacji⁶⁵, obraz sektora publicznego obecnie ukazany jest jako jednoznaczna porażka – bo, z definicji, polski sektor publiczny porażką być musi, i niczym innym. Podobnie jak w tamtych czasach polskie firmy miały stanowić czarne tło dla pełnych entuzjazmu, wręcz hagiograficznych wizerunków zachodnich korporacji, tak teraz sektor publiczny jest, w domyśle lub wprost, kontrastowany z sektorem prywatnym, który – podobnie z definicji – jest sukcesem i receptą na sukces. Brak przykładów pozytywnych, brak także opisów problemowych, czyli narracji o tym, jak przewycięża się problemy. Pozytywne przykłady mogłyby budzić uznanie, dumę, stanowić wzór do naśladowania lub powodować zazdrość, chęć rywalizacji czy po prostu zainteresowanie. Z punktu widzenia uczenia się praktyk zarządzania najbardziej wartościowe są zniuansowane opowieści problemowe, ponieważ zachęcają do identyfikacji, do podejmowania prób zmiany, uczenia się, i przedstawiają zarówno opisane organizacje, jak i te, w których uczestniczą czytelnicy, jako zmienne, zależne w pewnym stopniu

⁶⁴ R. Batko, *Golem...*, *op.cit.*

⁶⁵ M. Kostera, *Postmodernizm...*, *op.cit.*

od woli i wysiłku człowieka, nie zaś ustalone z góry jakąś siłą wyższą, na którą nikt zdaje się nie mieć wpływu. Wobec tego trudno te wizerunki przyjąć jako materiał do uczenia się i eksperymentowania, raczej są zarówno w intencji, jak w rzeczywistym przesłaniu próbą aktywnej manipulacji z definicji Bogusława Nierenberga⁶⁶.

Wizerunek medialny polskiego sektora publicznego nie wykorzystuje zatem potencjału mediów dla tworzenia i rozwoju kapitału symbolicznego zorientowanego na różnorodność, lecz cechuje się ideologiczną manipulacją, kreowaniem i pomnażaniem, przez konflikt negatywny, kapitału symbolicznego dla hegemonicznych elit związanych z neoliberalnym biznesem, dążących do przejścia wszelkich publicznych obszarów gospodarki i kultury.

Nie znaczy to jednak, że nie istnieje możliwość twórczej zmiany i przywrócenia sektorowi publicznemu jego publicznego charakteru. Tu widzimy ogromną przestrzeń do działania intelektualistów, imperatyw włączenia się ich w dyskurs medialny celem przywrócenia mu wielowymiarowości, złożoności i poszanowania dla różnorodności, idąc za wezwaniem Pierre'a Bourdieu⁶⁷ (1998).

Coda: To Coś, czego brakuje

Zygmunt Bauman w rozmowie z Citlali Roviroso-Madrado zauważa, że:

(...) droga do „lepszego społeczeństwa” prowadzi nie przez deski kreślarskie projektantów i inżynierów społecznych (...), lecz przez krytyczny namysł nad aktualnymi zachowaniami i przekonaniami ludzi, ukazujący (by przypomnieć sformułowanie Blocha) „to Coś, czego brakuje” i rozbudzający w ten sposób pragnienie stworzenia lub odzyskania tego „Czegoś”⁶⁸.

Czym jest to „Coś” utracone lub nieistniejące? Jedną z możliwych odpowiedzi może być spełniona tęsknota za państwem etycznym, w którym organizacje publiczne będą kierować się sensem i odpowiedzialnością, będą budzić zaufanie wolnych i solidarnych obywateli. To właśnie przez pokazywanie różnorodności, poszukiwanie inspirujących przykładów społecznego zaangażowania, budowanie kapitału symbolicznego opartego na takich wartościach, jak sens, wolność, odpowiedzialność i solidarność, a nie tylko pokazywanie absurdu, opresyjności, podziałów społecznych i nadużywania władzy w sektorze publicznym, media mogą odegrać swoją największą rolę. Stać się – dzięki różnorodności – katalizatorem zmiany społecznej wyzwalającej duszę w sektorze publicznym spod ciężaru martwej skorupy biurokracji. Wolność myślenia odbiorców przekazu medialnego zależna jest niewątpliwie od doboru treści, które dostarczane są przez nadawców, od komentarzy,

⁶⁶ B. Nierenberg, *Zarządzanie...*, *op.cit.*

⁶⁷ P. Bourdieu, *Acts of Resistance...*, *op.cit.*

⁶⁸ Z. Bauman, C. Roviroso-Madrado, *Żyjąc w czasie pożyczonym. Rozmowy z Citlali Roviroso-Madrado*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010, s. 91.

ale też w dużym stopniu od symulakr⁶⁹ – naśladowujących rzeczywistość fantomów, tak zwanych faktów medialnych, które media na potrzeby fetysza „oglądalności” wytwarzają. Odpowiedzialność mediów publicznych – przecież media państwowe także przynależą do sektora publicznego – powinna polegać na etycznej trosce o edukację obywatelską i wskazywaniu wartości. Jak pisze Bogusław Nierenberg,

(...) problem moralnej odpowiedzialności dziennikarzy, redaktorów, właścicieli mediów w świecie kształtowanym przez symulakry jest szczególnie ważny. To oczywiste, że we współczesnym świecie wyborca nie głosuje na polityka z krwi i kości, ale na jego medialny wizerunek. Pole do nadużyć i manipulacji jest tu ogromne. Tym pilniejsza staje się potrzeba kształcenia w zakresie etyki przyszłych dziennikarzy⁷⁰.

Bibliografia

- Ahrne G., Brunsson N., *Organizations and Meta-Organizations*, „Scandinavian Journal of Management”, 21(4)/2005, s. 429–449.
- Balcerowicz L., *VI Kongres Kultury, II Sesja plenarna. Ile państwa w kulturze: rząd, samorząd czy społeczeństwo obywatelskie*, Kraków 2009, <http://www.kronikarp.pl/szukaj,14628,tag-689417> [dostęp: 12.01.2015].
- Batko R., *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
- Batko R., Nierenberg B., Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Difin, Warszawa 2015 (w druku).
- Baudrillard J., *Symulakry i symulacja*, Sic!, Warszawa 2005.
- Bauman Z., Roviroso-Madrazo C., *Żyjąc w czasie pożyczonym. Rozmowy z Citlali Roviroso-Madrazo*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010.
- Bell M., Özbilgin M., Karatas-Ozkan M., *Diversity in the Context of Lifelong Learning* [w:] S.J. Armstrong, C. Fukami (red.), *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage, Thousand Oaks 2008, s. 288–300.
- Benda J., *Zdrada klerków*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2014.
- Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1969.
- Bourdieu P., *Acts of Resistance: Against the Tyranny of the Market*, The New Press, New York 1998.
- Bourdieu P., *The Forms of Capital* [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J. Richardson, Greenwood, New York 1986, s. 241–258.
- Budd J.M., Velasquez D.L., *Phenomenology and Organizational Communication*, „New Library World”, 115(7/8)/2014, s. 394–404.
- Burawoy M., *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago–London 1979.
- Csikszentmihályi M., *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, New York 1990.

⁶⁹ J. Baudrillard, *Symulakry i symulacja*, Sic!, Warszawa 2005.

⁷⁰ B. Nierenberg, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 214.

- Czarniawska B., *Cyberfactories: How News Agencies Produce News*, Edward Elgar, Cheltenham 2012.
- De Dreu C.K.W., *The Virtue and Vice of Workplace Conflict: Food for (Pessimistic) Thought*, „Journal of Organizational Behavior”, 29(1)/2008, s. 5–18.
- De Dreu C.K.W., Beersma B., *Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 14(2)/2005, s. 105–117.
- Denzin N.K., *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*, Blackwell, Oxford–Cambridge 1992.
- DiMaggio P., Powell W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review”, 48(2)/1983, s. 147–160.
- Epstein G.A., *Introduction: Financialization and the World Economy* [w:] *Financialization and the World Economy*, red. G.A. Epstein, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2005, s. 3–16.
- Everett J., *Organizational Research and the Praxeology of Pierre Bourdieu*, „Organizational Research Methods”, 5(1)/2002, s. 56–80.
- Follett M.P., *Creative Experience*, Green and Company, New York 1924.
- Follett M.P., *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949 (reprint 1987).
- Fromm E., *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1995.
- Gabriel Y., Fineman S., Sims D., *Organizations and Organizing: An Introduction*, Sage, London–Thousand Oaks–New Delhi (1992) 2000.
- Gierszewska K., Janicki L., *Relacja z konferencji ECDDP*, http://www.ecddp.pl/download/Relacja_z_konferencji_ECDDP.pdf [dostęp: 12.01.2015].
- Isakiewicz E., *Stan zamrozenia*, „Tygodnik Powszechny”, 3236(19)/2011, s. 3–5.
- Kijowska R., „Rozebrali mu most, zrobił kładkę. Też każą rozebrać”, *Fakty TVN*, 2012, <http://www.tvn24.pl/wiadomosci-z-kraju,3/rozebrali-mu-most-zrobil-kladke-tez-kaza-rozebrac,209439.html> [dostęp: 12.01.2015].
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Kostera M., *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym* [w:] *Zarządzanie humanistyczne*, red. R. Batko, B. Nierenberg, Ł. Sułkowski, Difin, Warszawa 2015 (w druku).
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Krzewicka J., *Moneta, o której wszyscy mówią*, „Kurier Brzeski”, 2011, <http://www.kurierbrzeski.com.pl/2011/09/moneta-o-ktorej-wszyscy-mowia> [dostęp: 8.02.2013].
- Maciejewicz P., *Grzech bogatych: Amerykanie wyrzucają do śmieci niemal połowę żywności*, *Wyborcza.biz*, 2012, http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,12346156,Grzech_bogatych_Amerykanie_wyrzucaja_do_smieci_niemal.html [dostęp: 12.01.2015].
- Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.
- Miączyński P., Kostrzewski L., Kącki M., *Bariery, biurokracja, czyli biznes po polsku*, *Wyborcza.biz*, 2012, http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,12814468,Bariery_biurokracja_czyli_biznes_po_polsku.html [dostęp: 12.01.2015].
- Mieszkowski K., *Dyktatura biurokratów*, „Tygodnik Powszechny”, 28(3287)/2012.
- Mills C.W., *Wyobrażenia socjologiczne*, PWN, Warszawa (1959) 2007.
- nick: keradus. Wpis na forum pod artykułem: *Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, *Gazeta.pl*, 2012, http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd_Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html [dostęp: 12.01.2015].

- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Osowski J., *Zwracasz bilet za 2 zł? Wylegitymuj się i podpisz!*, Gazeta.pl, Warszawa 2011, http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34864,10270436,Zwracasz_bilet_za_2_zl__Wylegitymuj_sie_i_podpisz_.html [dostęp: 12.01.2015].
- Özbilgin M.F., Tatli A., *Global Diversity Management: An Evidence-based Approach*, Palgrave Macmillan, Basingstoke–New York 2008.
- Państwo w Państwie*, Polsat 2012, <http://www.panstwopanstwie.polsat.pl> [dostęp: 12.01.2015].
- Przepisy sprzyjają marnowaniu żywności w handlu*, http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,123731,11661299,Przepisy_sprzyjaja_marnowaniu_zywnosci_w_handlu.html [dostęp: 12.01.2015].
- Sandecki M., *Nielegalna zupa. Nakarmili bezdomnych bez zgody urzędu*, Gazeta.pl, 2012, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114883,11052270,Nielegalna_zupa__Nakarmili_bezdomnych_bez_zgody_urzedu.html [dostęp: 10.03.2013].
- Tannen D., *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*, Ballantine Books, New York 1990.
- Taylor F.W., *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros, New York 1911.
- Tjosvold D., *The Conflict-Positive Organization: It Depends on Us*, „Journal of Organizational Behavior”, 29/2008, s.19–28.
- Urzędniczy absurd. Bocianie gniazda będą oznakowane jak unijne inwestycje*, http://deser.pl/deser/1,111857,11177824,Urzedniczy_absurd__Bocianie_gniazda_beda_oznakowane.html [dostęp: 12.01.2015].
- Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa, Dz.U. 2011 Nr 34, poz. 173.
- www.mafiaurzednicza.pl [dostęp: 12.01.2015].
- Zarządzenie nr 36/2011 Wójta Gminy Grębów w sprawie wprowadzenia Kodeksu Etycznego Pracowników Urzędu Gminy Grębów, <http://www.grebów.un.pl/bip> [dostęp: 12.01.2015].
- Znany biznesmen chce 26 mln odszkodowania za dwa lata aresztu i 7-letni proces*, TokFm, 2012, http://www.tokfm.pl/Tokfm/1,103085,11549179,Znany_biznesmen_chce_26 mln_odszkodowania_za_dwa_lata.html [dostęp: 12.01.2015].

Anna Pluszyńska
Uniwersytet Jagielloński

ZARZĄDZANIE WŁASNOŚCIĄ INTELEKTUALNĄ W AGENCJI REKLAMOWEJ – WSTĘP DO ZAGADNIENIA

Abstract

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY IN ADVERTISING AGENCY – INTRODUCTION TO THE ISSUE

The essence of management, is the confident and efficient use of resources, the organization's and the means to achieve certain goals. The advertising agency, in addition to human resources also has financial, tangible and intangible resources. However, of particular interest is intellectual property rights which has economic value and gives the advertising agency a powerful competitive edge. It is significant, therefore, that the management of intellectual property is effective. In this article, the author attempts to illustrates what the process involves.

Key words: management, intellectual property, management of intellectual property, advertising agency

Gromadzenie zasobów, a następnie ich efektywne wykorzystanie z zamiarem osiągnięcia określonych celów stanowi istotę zarządzania. Od umiejętności zarządzania zasobami będącymi w dyspozycji organizacji w dużej mierze zależy zdolność do kreowania przewagi konkurencyjnej na rynku oraz możliwość rozwoju.

Zasoby są wartościami, które mogą być wykorzystywane w procesie produkcji i wymiany. Pojęcie zasobów utożsamiane jest z tym wszystkim, co znajduje się w posiadaniu organizacji¹ (lub jest pod jej kontrolą) i może prowadzić do osiągnię-

¹ R.W. Griffin definiuje organizację jako „grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 5.

nięcia wyznaczonych celów². Zasoby są charakteryzowane w różny sposób. Ricky W. Griffin zwraca uwagę na cztery główne rodzaje zasobów w organizacji: ludzkie, pieniężne, rzeczowe, informacyjne, wyjaśniając przy tym, że

(...) zasoby ludzkie to uzdolnienia zarządcze i siła robocza. Zasoby pieniężne to kapitał finansowy wykorzystywany przez organizację do finansowania działań zarówno bieżących, jak i długookresowych. Do zasobów rzeczowych należą surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt. Zasoby informacyjne wreszcie to wszelkiego typu użyteczne dane niezbędne do skutecznego podejmowania decyzji³.

Jay B. Barney, jeden z głównych zwolenników nurtu zarządzania zasobami, wyróżnia z kolei trzy główne kategorie zasobów: kapitał fizyczny, kapitał ludzki i kapitał organizacyjny. Zasoby utożsamia z majątkiem firmy, indywidualnymi i zbiorowymi umiejętnościami, procesami wewnętrznymi, informacjami i wiedzą⁴.

Jeszcze inną klasyfikację przytacza Bogusław Pławgo, grupując zasoby na: finansowe, rzeczowe, rynkowe (potencjał, jaki organizacja posiada dzięki powiązaniom z rynkiem i z klientami), własność intelektualną, ludzkie, organizacyjne oraz relacyjne (więzi z otoczeniem)⁵.

Przytoczone podziały zasobów wykorzystywanych w organizacji wskazują na ich wielką różnorodność. Dokonując pewnego uproszczenia, można jednak wskazać dwa podstawowe rodzaje zasobów: zasoby materialne i niematerialne. Do tej pierwszej kategorii zaliczymy wszelkie elementy majątku mające formę fizyczną i objęte obowiązkiem ewidencji. Najważniejsze z tych zasobów to środki finansowe (np. gotówka w kasie i na rachunkach bankowych, zaciągnięte kredyty, papiery wartościowe) i kapitał rzeczowy (nieruchomości, maszyny i urządzenia, środki transportu itp.). Zasoby niematerialne z kolei (lub inaczej zasoby intelektualne) to te wartości, które nie mają postaci fizycznej. Wśród nich wyróżnić można między innymi: zasoby ludzkie, zasoby organizacyjne (systemy zarządzania, kultura organizacyjna, filozofia zarządzania itp.), informację i wiedzę, własność intelektualną oraz relacje z otoczeniem (np. kontakty z klientami, reputacja, świadomość marki).

W warunkach globalizacji i nasilającej się konkurencji od umiejętnego wykorzystania zasobów często zależy sprawne funkcjonowanie organizacji. Upatrując w zasobach tak znaczącą rolę, współczesne przedsiębiorstwa starają się nie tylko je pozyskać z otoczenia, ale także w coraz większym zakresie same są ich „producentami”. Charakterystyczne jest również to, że zmienia się znaczenie różnych rodzajów zasobów ze wskazaniem na rosnącą rolę dóbr intelektualnych⁶. Zasoby te

² A. Glińska-Noweś, B. Godziszewski, *Zarządzanie zasobami* [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 428.

³ R.W. Griffin, *op.cit.*, s. 5.

⁴ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1999, t. 17, nr 1 [za:] A. Glińska-Noweś, B. Godziszewski, *op.cit.*, s. 428.

⁵ B. Pławgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004, s. 28.

⁶ A. Glińska-Noweś, B. Godziszewski, *op.cit.*, s. 424.

niejednokrotnie są postrzegane jako czynnik mający duży wpływ na sukces i często decydują o wartości czy pozycji całej organizacji⁷. Cechami charakterystycznymi tych zasobów są: niepoliczalność, brak możliwości zużycia w trakcie wykorzystania, doskonała płynność, co oznacza, że można je przekształcić w dowolny zasób materialny⁸ (na przykład prawa autorskie można zamienić na źródło finansowania). Zasoby te są ponadto ściśle powiązane z jednostką w tym znaczeniu, że są „generowane” przez człowieka i rozwijają się w ludzkich umysłach.

Na organizację należy zatem spojrzeć jak na zbiór różnego rodzaju zasobów. Z punktu widzenia skuteczności realizacji wyznaczonych celów znaczenie poszczególnych zasobów dla organizacji jest także różne. Za wartościowe są uznawane te zasoby, które stwarzają możliwość uzyskania (lub obrony) przewagi konkurencyjnej i dalszego rozwoju organizacji⁹. W agencji reklamowej – organizacji będącej tematem niniejszego artykułu – cenione są szeroko rozumiane zasoby niematerialne. W szczególności własność intelektualna, która jest jednym z najskuteczniejszych instrumentów konkurencji gospodarczej, ponieważ przyczynia się do wzmocnienia pozycji agencji reklamowej, zwłaszcza wobec konkurentów i reklamodawców¹⁰.

Prawo polskie nie definiuje „agencji reklamowej”, której struktura jest dużo bardziej złożona od terminu „agencja” uregulowanego w przepisach kodeksu cywilnego¹¹. Według definicji AAAA (American Association of Advertising Agencies) „agencja reklamowa to niezależna jednostka organizacyjna, składająca się z ludzi biznesu i personelu kreatywnego, którzy przygotowują, opracowują i umieszczają reklamę w środkach przekazu dla sprzedających szukających klientów na swoje produkty i usługi”¹².

Termin „agencja reklamowa” często jest definiowany przez zadania, jakie ta organizacja wykonuje. W literaturze przedmiotu wymienia się następujące funkcje, jakie powinna realizować agencja reklamowa¹³: prowadzenie badań rynkowych, analiza koniecznych wydatków na reklamę w powiązaniu ze spodziewanymi jej efektami, przygotowywanie i realizowanie koncepcji działań przeprowadzenia kampanii reklamowej, opracowywanie konkretnych treści przekazów reklamo-

⁷ M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 51.

⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 110.

⁹ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007, s. 57.

¹⁰ J. Szczotka, T. Demendecki, *Własność intelektualna niedocenione aktywa przedsiębiorcy. Jak chronić i jak korzystać z ochrony?*, Innovatio Press, Lublin 2009, s. 10.

¹¹ K. Grzybczyk, *Prawo reklamy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 80.

¹² Cyt. za: J.T. Russell, W.R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2000, s. 131.

¹³ R. Skubisz [w:] J. Szwaja (red.), *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2000, s. 489; B. Kwarciak, *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 53.

wych, organizowanie akcji promocyjnych w ramach kampanii reklamowych, pośredniczenie w rozpowszechnianiu reklam.

Katarzyna Grzybczyk zwraca ponadto uwagę, że agencja reklamowa jest „niezbędnym łącznikiem między twórcą a zamawiającym reklamę. W przeważającej większości wypadków zamawiający zwraca się do agencji reklamowej i z nią zawiera umowę, nie nawiązując bezpośredniego kontaktu z twórcą reklamy, ani prawnego, ani faktycznego”¹⁴.

Punktem wyjścia dalszych rozważań jest przybliżenie terminu „własność intelektualna” oraz wskazanie dóbr niematerialnych tworzących kapitał intelektualny agencji reklamowej. W niniejszym artykule autorka zamierza także odpowiedzieć na pytanie, co znaczy efektywnie zarządzać własnością intelektualną w agencji reklamowej.

„Własność intelektualna”¹⁵ oznacza różnorodne wytwory umysłu człowieka. Jest ściśle związana z procesami tworzenia i użytkowania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji oraz odnosi się do wszelkich efektów pracy ludzkiego umysłu: artystycznych, wynalazczych, naukowych oraz praw do korzystania z nich¹⁶. Jest określeniem zbiorczym, obejmującym dobra niematerialne chronione w ramach szeroko rozumianego prawa autorskiego (obejmującego prawa pokrewne) oraz prawa własności przemysłowej. Termin ten jest zatem używany w kontekście ochrony: (a) utworów literackich, artystycznych i naukowych¹⁷, (b) bazy danych¹⁸, (c) wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych¹⁹, oraz (d) odmian roślin²⁰.

Ogólnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że własność intelektualna jest utożsamiana z wytworami ludzkiego umysłu o charakterze niematerialnym, które podlegają ochronie prawnej. (...) Można powiedzieć także, że własność intelektualna jest ściśle związana z procesami tworzenia, rozwijania i wykorzystywania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji oraz stanowi wynik ludzkiej twórczości, kreatywności, zachowań przedsiębiorczych, pomysłów, inwencji²¹.

Dobra niematerialne – z punktu widzenia charakteru mogą przybierać postać: rozwiązań, oznaczeń lub utworów²². Podstawowymi kategoriami własności intelek-

¹⁴ Grzybczyk, *op.cit.*, s. 135–136.

¹⁵ Określenie „własność intelektualna” jest używane w konwencjach międzynarodowych, a także w nazwie Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO).

¹⁶ W. Walczak, *Własność intelektualna – cenne niematerialne aktywa organizacji*, E-mentor, 2(39)/2011, www.e-mentor.edu.pl [dostęp: 19.09.2014].

¹⁷ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

¹⁸ Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych.

¹⁹ Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej.

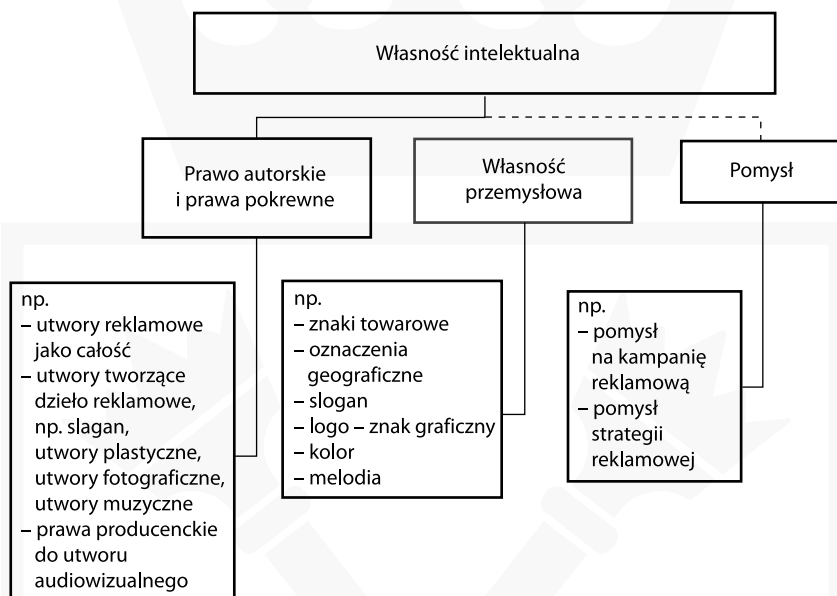
²⁰ Ustawa z dnia 26 czerwca 2003 r. o ochronie prawnej odmian roślin.

²¹ W. Walczak, *op.cit.*

²² J. Szczotka, T. Demendecki, *op.cit.*, s. 7.

tualnej agencji reklamowej są: (1) własność literacka i artystyczna (prawa autorskie i pokrewne), oraz (2) własność przemysłowa. Ze względu na specyfikę wspomnianej organizacji należy wyróżnić także ideę, która w tradycyjnym ujęciu prawa własności intelektualnej nie podlega ochronie autorskoprawnej.

Na rysunku 1 przedstawiono przykładowe komponenty własności intelektualnej, będące składnikami zasobów niematerialnych w agencji reklamowej.



Rysunek 1. Przykładowe składniki zasobów niematerialnych w agencji reklamowej

Źródło: opracowanie własne.

Jak już zostało wspomniane, działalność agencji polega na organizowaniu kampanii reklamowych za pomocą różnych środków i mediów. Często sprowadza się to głównie do tworzenia koncepcji dotyczących sloganu, wizerunku firmy, jej produktów²³. Dlatego też zdecydowanie największą wartość dla agencji stanowią prawa do utworu reklamowego. Dzieło to podlega ochronie autorskoprawnej, jeśli spełnia przesłankę twórczości.

Utwory reklamowe są niejednorodne, ponieważ wyodrębnione są ze względu na swoje przeznaczenia i jako takie mogą składać się z wielu różnych elementów – np. plastycznych, muzycznych, słownych, fotograficznych. Należy jeszcze przypomnieć, że dzieło podlega

²³ K. Grzybczyk, *op.cit.*, s. 135.

ochronie autorsko-prawnej nawet wtedy, gdy poszczególne elementy tworzące to dzieło nie są chronione, o ile cały utwór spełnia przesłankę twórczości²⁴.

Przy tej okazji warto wyszczególnić także idee/pomysł na kampanię czy strategię reklamową. W tradycyjnym ujęciu przeważa pogląd, że nieustalone pomysły nie podlegają ochronie autorskoprawnej, choć równocześnie wskazuje się na możliwość dochodzenia ochrony, na przykład na podstawie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Wyrażane są jednak postulaty, aby niektóre idee objąć zakresem ochrony. Rozwiązania takie formułowane są

(...) najczęściej w odniesieniu do utworów reklamowych, ze względu na ich specyfikę: podporządkowanie reklamy jednemu celowi, wielość promowanych produktów tego samego gatunku i rodzaju, masowość reklam o różnej jakości artystycznej, krótki czas trwania dzieła reklamowego, co ogranicza możliwości twórcy²⁵.

W zarządzaniu agencją reklamową, która jest silnie zorientowana rynkowo, szczególnie znaczenie mają majątkowe prawa autorskie do utworów reklamowych i innowacyjne pomysły. Te pierwsze umożliwiają czerpanie korzyści finansowych z tytułu rozpowszechnienia i wykorzystania. Nowe idee zaś dają agencji przewagę nad konkurencją, a nawet zapewniają jej okresowo pozycję monopolistyczną. Z tego też powodu spośród różnych dóbr niematerialnych będących w gestii agencji reklamowej szczególną wagę, w niniejszym artykule, przyznano prawom autorskim do utworu reklamowego oraz ideom.

Ustawodawca polski zagwarantował w ramach własności przemysłowej ochronę między innymi: znakom towarowym, oznaczeniom geograficznym. W przeważającej większości agencja reklamowa, wykorzystując w reklamie znak towarowy czy logo reklamodawcy, nie jest jej właścicielem. Chyba że jest pomysłodawcą i twórcą tych elementów marketingowych. Jeśli tak, to jest raczej właścicielem majątkowych praw autorskich. Ochrona na podstawie prawa własności przemysłowej może zostać przyznana na podstawie decyzji Urzędu Patentowego, a o taką ochronę będzie zapewne zabiegał reklamodawca, który nabędzie uprzednio prawa autorskie do logotypu.

Dobra niematerialne, objęte zakresem pojęcia własności intelektualnej, są zasobami, które, jak każde inne, podlegają procesom zarządzania. Można określić ich wartość ekonomiczną oraz czerpać korzyści finansowe z tytułu rozpowszechniania i wykorzystywania tych zasobów – sprzedaży, komercjalizacji. Są cennymi zasobami dla ich dysponenta, mogą służyć pomnażaniu zysków, umacnianiu pozycji rynkowej i budowaniu prestiżu.

Na potrzeby niniejszego artykułu termin „zarządzanie własnością intelektualną” jest definiowany jako proces informacyjno-decyzyjny, w którym agencja rekla-

²⁴ *Ibidem*, s. 114.

²⁵ *Ibidem*.

mowa – jako właściciel dóbr niematerialnych – stara się umiejętnie wykorzystać prawa do tych dóbr z zamiarem osiągnięcia wyznaczonych celów²⁶.

Prawa do dóbr niematerialnych jako zasoby organizacji mogą zostać wytworzone w obrębie agencji reklamowej. Wówczas przykładowo utwór reklamowy zostaje stworzony przez pracownika, a prawa do tego dzieła pozostają w gestii organizacji na podstawie podpisanej umowy pracowniczej. Prawa majątkowe do dóbr niematerialnych mogą też zostać przeniesione na agencję reklamową na podstawie umowy o przeniesieniu praw (dużo rzadziej na podstawie udzielonej licencji na korzystanie z utworu). Oznacza to, że twórca utworu reklamowego jest autorem niezależnym, a więc związanym z agencją jedynie umową o dzieło²⁷. Wówczas uprawnienia agencji do zarządzania własnością intelektualną są ograniczone postanowieniami zawartymi w umowie. „W obydwu zatem przypadkach agencja jest podmiotem uprawnionym z tytułu autorskich praw majątkowych (nie osobistych), które nabywa w drodze cesji”²⁸.

Zarządzanie własnością intelektualną jest procesem, w którym agencja reklamowa generuje wartość, opierając się na rezultatach intelektualnej pracy swoich pracowników lub twórców, z którymi współpracuje. W tym znaczeniu zasadniczą kwestią w procesie zarządzania jest zmiana zasobów intelektualnych (np. praw autorskich do utworu) w wyniki finansowe lub inne profity (społeczne relacje, otwartość, współpracę). Celem zarządzania prawami do dóbr niematerialnych w agencji reklamowej jest przede wszystkim dbanie o ekonomiczne interesy organizacji. Specyfika zarządzania tymi prawami sprowadza się do możliwości korzystania z tego zasobu i rozporządzania nim w różnorodny sposób, w tym do czerpania korzyści finansowych z tytułu sprzedaży.

By móc efektywnie zarządzać prawami do utworu, agencja reklamowa dysponuje szerokim wachlarzem uprawnień do wykonywania funkcji zarządzania własnością intelektualną. Typologia najważniejszych funkcji, które mogą być realizowane przez wskazaną organizację i które składają się na zarządzanie prawami do dóbr niematerialnych, obejmuje następujące działania:

- 1) Planowanie i podejmowanie decyzji – wyznaczenie celu, który ma być osiągnięty (np. cel komercyjny), spotkanie z potencjalnym klientem, przetarg, tworzenie planu kampanii reklamowej, w tym: mediaplanu, budżetu kampanii, opracowywanie pomysłu i strategii kampanii.
- 2) Kreowanie – praca twórcza, której rezultatem jest utwór reklamowy (przedmiot praw).
- 3) Organizowanie – dopełnienie formalności: podpisywanie umów, określenie uprawnień, odpowiedzialności, podział zadań.
- 4) Rozpowszechnianie i dystrybucja – realizacja kampanii.

²⁶ A. Pluszyńska, *Zarządzanie prawem autorskim w dobie społeczeństwa wiedzy*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, s. 48.

²⁷ K. Grzybczyk, *op.cit.*, s. 136.

²⁸ *Ibidem*.

- 5) Marketing i public relations – promocja sprzedaży, organizacja akcji promocyjnych w ramach kampanii reklamowej oraz działania mające na celu wzbudzenie zainteresowania (w środowisku branży reklamowej) na temat tego, co zrobiła agencja i z kim pracuje.
- 6) Kontrola – analiza publikacji ogłoszeń, sprawdzanie, czy wyznaczony cel udało się osiągnąć, i wyciąganie wniosków ze skutków działań zarządczych.

Istotą zarządzania – jak zostało wspomniane – jest koordynowanie wykorzystania zasobów (w tym przypadku niematerialnych) do osiągnięcia określonych celów. To właśnie ów wyznaczony cel daje wskazówki i nadaje kierunek działaniom, inspirowanie, motywuje oraz sprzyja ocenie i kontroli²⁹. Cel jest bowiem formułowany na bazie potrzeb, oczekiwań, ideałów i wartości.

Zasadniczym celem, jaki wyznacza sobie agencja reklamowa, jest sprzedaż (lub udzielenie licencji) majątkowych praw do dóbr niematerialnych. Dąży ona tym samym do zainteresowania rezultatami swojej pracy potencjalnego nabywcy tych praw. W konsekwencji wszelkie działania organizacji podporządkowane są regułom rynku. Dodatkowo sam proces kreacyjny/twórczy nastwiony jest na spełnienie, w pierwszej kolejności, oczekiwań zamawiającego wobec przeprowadzenia kampanii reklamowej.

Zarządzający agencją reklamową – po to, by osiągnąć zamierzone cele i efektywnie zarządzać prawami do dóbr niematerialnych – powinni dysponować głębokim zrozumieniem i umiejętnością oceny środowiska, w którym funkcjonuje organizacja. Istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania własnością intelektualną ma ustalenie, jakie są idealne relacje agencji reklamowej z otoczeniem, a następnie działanie w celu osiągnięcia i utrzymania tych relacji. Aby jednak tego dokonać, niezbędne jest poznanie i zrozumienie różnych rodzajów otoczenia i środowiska wewnętrznego organizacji³⁰ (rysunek 2).

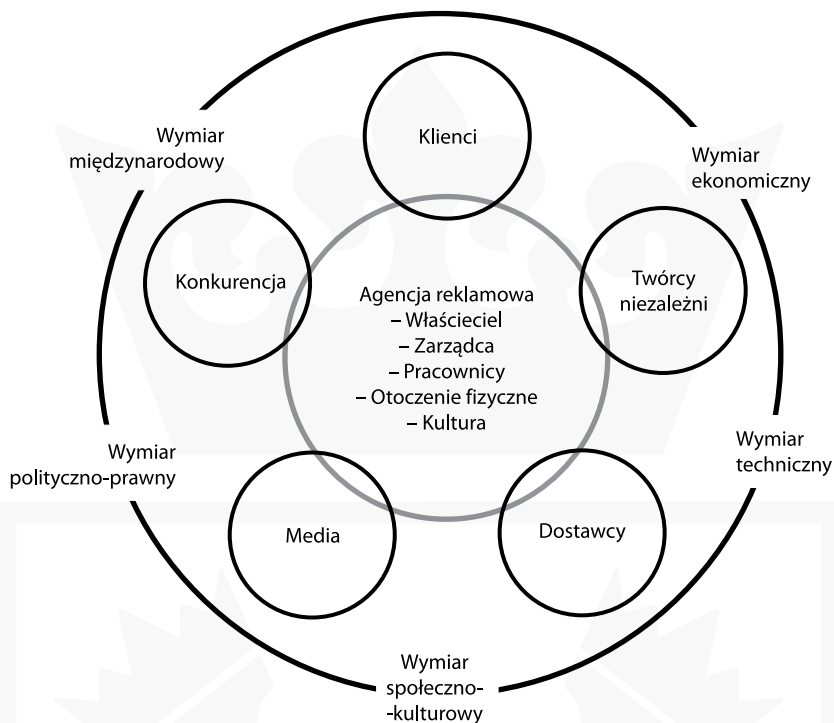
Otoczenie dalsze to niesprecyzowane ściślej „wymiar”, w których funkcjonuje organizacja i które mogą mieć wpływ na jej działanie. W większości organizacji ma ono wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, polityczno-prawny i międzynarodowy.

W wymiarze ekonomicznym dla agencji reklamowej szczególnie ważne będą między innymi takie czynniki, jak ogólny wzrost gospodarczy czy popyt oraz podaż usług reklamowych. Wymiar technologiczny wysuwa z kolei na plan pierwszy dostępne metody, które pozwalają nadać dobrom intelektualnym charakter materialny. W tym kontekście znaczenie dla agencji reklamowej będzie miał między innymi rozwój technologii cyfrowych i mediów elektronicznych, komputerowe metody produkcji i dystrybucji utworów reklamowych.

Wymiar społeczno-kulturowy otoczenia obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa. Procesy społeczno-kulturowe mają na tyle

²⁹ R.W. Griffin, *op.cit.*, s. 237.

³⁰ *Ibidem*, s. 74–75.



Rysunek 2. Agencja reklamowa i jej otoczenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 76.

duże znaczenie, że określają, jakie produkty i usługi odbiorcy będą cenić najbardziej. Na prace kreatywne mogą mieć wpływ gusty odbiorców (ale i klientów), upodobania, pojawiające się nowe trendy czy style.

Wymiar polityczno-prawny odnosi się do regulacji ustanawianych przez państwo. System prawny określa między innymi prawa i obowiązki twórcy – pracownika agencji reklamowej, oraz wyznacza ograniczenia dotyczące treści reklamy czy publikacji płatnych ogłoszeń w mediach.

Wreszcie wymiar międzynarodowy, czyli stopień, w jakim agencja reklamowa znajduje się pod wpływem działalności gospodarczej w innych krajach lub uczestniczy w tej działalności. Specyfiką polskiego rynku kultury i mediów jest wykorzystywanie wypracowanych i sprawdzonych za granicą modeli biznesowych. Oddziaływanie zatem rynku międzynarodowego na działalność marketingową w Polsce jest dość duże³¹.

³¹ Por. *ibidem*, s. 75–81.

Wpływ otoczenia ogólnego jest długofalowy i nierzadko trudny do opanowania przez menedżerów agencji reklamowej. Dużo więcej użytecznych informacji i wskazówek dostarcza otoczenie bliższe. Podmiotami współpracującymi z agencją reklamową są:

- twórcy niezależni – związani z agencją umową o dzieło;
- klienci – instytucje zlecające reklamę, czyli tzw. reklamodawcy;
- konkurenci – inne agencje reklamowe, biorące udział w przetargach i zabiegające o podpisanie umowy z reklamodawcą na realizację kampanii reklamowej;
- dostawcy – firmy produkujące środki reklamowe i świadczące związane z nimi usługi (np. drukarnie) oraz tzw. banki muzyki, banki zdjęć, domy produkcyjne, instytucje badawcze;
- media – „organizacje środków przekazu realizujące na zlecenie przekaz reklamowy (sprzedające czas i (lub) miejsce reklamowe w celu umieszczenia w nim środków reklamy)”³².

Agencje reklamowe mają również środowisko wewnętrzne, na które składają się³³:

- właściciele – osoby dysponujące prawem własności w stosunku do agencji reklamowej;
- zarządcy – organy sprawujące władzę w agencji (dyrektor zarządzający, dyrektor artystyczny i in.);
- pracownicy – np. graficy, *copywriters*;
- fizyczne środowisko pracy i kultura organizacji.

Agencja reklamowa, będąc systemem otwartym, na wiele różnych sposobów wchodzi w interakcje z poszczególnymi wymiarami otoczenia. Rozpatrując kwestie zarządzania własnością intelektualną, należy zaznaczyć, że agencja, będąc właścicielem praw do dóbr niematerialnych, ma zagwarantowaną wyłączność (monopol) na korzystanie z danego dobra i rozporządzanie nim.

Taka wyłączność to dla przedsiębiorcy szczególna szansa na dodatkowe korzyści ekonomiczne, to legalny element przewagi rynkowej – konkurenci, muszą w tym zakresie respektować istniejącą ochronę monopolu, nie mogą swobodnie korzystać z chronionego dobra. Komercyjna eksploatacja własności intelektualnej może polegać:

- albo na uzyskaniu przez przedsiębiorcę dochodu z tytułu sprzedaży dobra intelektualnego,
- albo na osiągnięciu korzyści majątkowych
 - * bezpośrednio z osobistego wykorzystania tego dobra w ramach prowadzonej działalności gospodarczej lub/i
 - * z tytułu udzielanych innym podmiotom zezwoleń (licencji) na korzystanie z niego.
 (...)

³² J. Beliczyński, *Zarządzanie reklamą. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 9.

³³ R.W. Giffin, *op.cit.*, s. 87–89.

Efektywne wykorzystanie potencjału gospodarczego własności intelektualnej zależy nie tylko od jej wartości, lecz także od inwencji i strategii samego przedsiębiorcy³⁴.

Zarządzanie prawami do dóbr niematerialnych charakteryzuje się dużą dozą niepewności i jest obarczone sporym ryzykiem. Już na etapie tworzenia przedmiotu praw rezultaty są trudne do przewidzenia. Z reguły nie wiadomo, czy utwór i praca do niego zainteresują odbiorców lub potencjalnych nabywców. Trudno jest poza tym określić wartość tych praw oraz poziom ryzyka związany z ponoszeniem nakładów na tworzenie przedmiotu praw. Wynika to między innymi z tego, że odbiór, identyfikacja i wycena praw do dóbr niematerialnych mają charakter rozumowy³⁵.

Z punktu widzenia agencji reklamowej zarządzanie własnością intelektualną niesie z sobą wiele zagrożeń. Pierwsze z nich polega na stopniowym i w miarę szybkim obniżaniu się korzyści finansowych na przykład z opracowanej koncepcji kampanii reklamowej. Ponadto agencje reklamowe, by móc pozyskać klienta, najczęściej biorą udział w przetargach, co wymaga nie tylko dużych nakładów organizacyjnych, ale i finansowych. W dodatku wygrana jest trudna do przewidzenia.

Dużym zagrożeniem jest także ingerencja reklamodawcy w powstały utwór reklamowy. Agencja, a przy tym twórcy reklamy, muszą się liczyć z wolą i wskazówkami klienta, a także uwzględniać wytyczne charakterystyczne dla konkretnego produktu lub producenta (np. dotyczące koloru, sloganu, tła muzycznego itp.)³⁶.

Dość sporym zagrożeniem jest ponadto sytuacja, w której prawa do dóbr niematerialnych nie powstają na podstawie umowy o pracę z twórcą, a na podstawie umowy o dzieło z autorem niezależnym. Wówczas agencja jest mocno ograniczona postanowieniami umowy i zakresem praw nabytych.

Na zakończenie należy przypomnieć o jeszcze jednym zagrożeniu, jakim jest powielanie pomysłów bez zgody autora. Jak już zostało wspomniane, najcenniejsza dla agencji reklamowej jest właśnie koncepcja kampanii. Nie bez przyczyny Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, przygotowując Kodeks Dobrych Praktyk członków tej organizacji pozarządowej, podkreśla, że „jako wartość intelektualną agencji rozumie się każdą prezentację, zawarte w niej analizy, tezy, sugestie, rekomendacje oraz pomysły”. Ponieważ ochrona prawna idei może nastroić wiele problemów, dlatego w przywołanym kodeksie zaproponowano dodatkowe rozwiązanie:

Każda agencja, celem ochrony swoich praw, może składać prezentowane klientom materiały poufnie do siedziby SAR celem rejestracji. W razie sporu termin rejestracji oraz przedmiot prezentacji będzie dowodem świadczącym o własności praw³⁷.

³⁴ J. Szczotka, T. Demendecki, *op.cit.*, s. 9.

³⁵ Por. W. Walczak, *op.cit.*

³⁶ K. Grzybczyk, *op.cit.*, s. 137.

³⁷ *Kodeks Dobrych Praktyk Członków SAR*, Uchwała Walnego Zebrania SAR z dnia 7 lipca 2005 r., http://skmsar.org/public/content/dokumenty%20przetargowe/Kodeks_dobrych_praktyk_2005.pdf [dostęp: 23.09.2014].

Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania dotyczą jedynie wąskiego fragmentu omawianej problematyki, niemniej jednak mogą być punktem wyjścia kolejnych, bardziej szczegółowych analiz.

Zarządzanie własnością intelektualną w agencji reklamowej jest wielopłaszczyznowym, interdyscyplinarnym i złożonym problemem badawczym. W agencji reklamowej w szczególności majątkowe prawa autorskie do utworów reklamowych mają ogromne znaczenie dla jej funkcjonowania i stanowią niezwykle cenną wartość. W celu wzmocnienia pozycji organizacji wobec reklamodawców i konkurencji niezbędna jest racjonalizacja i optymalizacja procesu zarządzania prawami do dóbr niematerialnych. Nie jest to jednak możliwe bez poznania i zrozumienia otoczenia oraz środowiska wewnętrznego, w którym agencja reklamowa funkcjonuje.

Bibliografia

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1999, t. 17, nr 1.
- Beliczyński J., *Zarządzanie reklamą. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2000.
- Glińska-Noweś A., Godziszewski B., *Zarządzanie zasobami [w:] Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. S. Lachiewicz, B. Nogalski, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grzybczyk K., *Prawo reklamy*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
- Kodeks Dobrych Praktyk Członków SAR*, Uchwała Walnego Zebrania SAR z dnia 7 lipca 2005 r., http://skmsar.org/public/content/dokumenty%20przetargowe/Kodeks_dobrych_praktyk_2005.pdf [dostęp: 23.09.2014].
- Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Koźuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2007.
- Kwarciak B., *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004.
- Pluszyńska A., *Zarządzanie prawem autorskim w dobie społeczeństwa wiedzy*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011.
- Russell J.T., Lane R.W., *Reklama według Ottona Kleppnera*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2000.
- Szczotka J., Demendecki T., *Własność intelektualna niedocenione aktywa przedsiębiorcy. Jak chronić i jak korzystać z ochrony?*, Innovatio Press, Lublin 2000.

- Szwaja J. (red.), *Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 2003 r. o ochronie prawnej odmian roślin (tekst jedn.: Dz.U. z 2003 r. Nr 137, poz. 1300 ze zm.).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych (tekst jedn.: Dz.U. z 2001 r. Nr 128, poz. 1402 ze zm.).
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (tekst jedn.: Dz.U. z 2013 r., poz. 1410).
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tekst jedn.: Dz.U. z 2006 r. Nr 90, poz. 631 ze zm.).
- Walczak W., *Własność intelektualna – cenne niematerialne aktywa organizacji*, E-mentor, 2(39)/2011, www.e-mentor.edu.pl [dostęp: 19.09.2014].



Magdalena Różycka

Uniwersytet Jagielloński

MARKETING MEDIALNY A DIALOGOWOŚĆ INTERNETU

Abstract

DIALOGISM MEDIA MARKETING AND INTERNET

Marketing Media (MM) is a term which, together with the ongoing massification and interactivity of the media is becoming increasingly popular. The media in the media marketing are characterized by sending transfers, mediates them and multiply them being their recipient at the same time. Media marketing should not be regarded as a way of reaching out through the media to the client – it is the component of the management and marketing. This media marketing, not marketing products or services by the media. The article pointed out some of the tools, techniques and modern marketing communication channels used by media companies. The purpose of this publication is to analyze the aspect of marketing communication which is organization of „Action plebiscite” in the network. Exemplification of the above considerations is the „Dziennik Zachodni” acting in Silesia since 70 years.

Key words: media, marketing strategy, communication network

Wstęp

Punktem wyjścia większości działań podejmowanych przez firmy medialne są potrzeby klientów. Ich poznawanie, rozumienie i analiza powinny mieć w organizacjach medialnych charakter stały. Taki proces zgodny jest z tym, co Philip Kotler nazywa „orientacją na klienta”, czyli skłonnością do działań w celu zdobycia jak największej wiedzy o klientach¹.

Odbiorcy mediów determinują marketing firm medialnych – działania dopasowywane są do potrzeb konsumentów. Ulegają nieustannej zmianie, kształtując me-

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 410.

dium od nowa zarówno w kwestiach zróżnicowania oferty, jak i jej rozpowszechniania, podążania za klientem, oraz promocji – działaniom, dzięki którym medium nawiązuje bezpośrednią więź z konsumentem.

Marketing medialny (MM) to termin, który wraz z postępującym umasowieniem i interaktywnością mediów zyskuje coraz większą popularność. Media w marketingu medialnym charakteryzują się tym, że same nadają przekazy, pośredniczą w nich, zwielokrotniają je, będąc jednocześnie ich odbiorcą. Można powiedzieć, że media są tu jednocześnie sterem, żeglarzem i okrętem². Jak wskazuje Anna Jupowicz-Ginalska, media łamią kolejne tematy tabu, pauperyzują siebie oraz swoich odbiorców, dążą do maksymalizacji zysku kosztem jakości oferty dopasowywanej na podstawie badań rynkowych do gustów masowej publiczności³. Nie czynią tego jednak chaotycznie, choć powstający szum informacyjny może doprowadzić odbiorców do takich wniosków. Za decyzjami programowymi, dystrybucyjnymi, cenowymi czy promocyjnymi stoją strategie marketingowe, których sprawna realizacja prowadzi do wzmocnienia ich pozycji na rynku⁴.

Rośnie rola internetu w komunikacji marketingowej, wpływając na wszystkie elementy MM. Sieć poszerza i pogłębia jego ofertę produktową, dystrybucyjną, daje szansę na bezpłatny dostęp do archiwów i jest polem dla akcji wizerunkowych. Jak podkreśla A. Jupowicz-Ginalska,

(...) to medium pozwala zaspokoić potrzeby odbiorców, dostosowując do nich rozpowszechnianie mediów. Oferuje publiczności komfort korzystania ze środków przekazu, zwalnia ją z obowiązku dostosowania się do czasu i miejsca nabywania mediów. Zacieśnia granice, dzięki czemu każde medium ze stroną internetową staje się globalne. Oferuje interaktywność z internautami, których opinie są ważne w ocenie konkretnych produktów medialnych. Wpisy na forach portali są czytane, traktowane jako *feedback* i brane pod uwagę jako miernik dla dalszych działań⁵.

Internet stanowi coraz popularniejszy środek komunikacji, źródło informacji oraz miejsce realizacji potrzeb coraz szerszego grona odbiorców. Jest również obszarem działań marketingowych.

Marketingu medialnego nie należy traktować jako sposobu dotarcia za pośrednictwem mediów do klienta – jest on bowiem składową zarządzania i marketingu. Marketing medialny to marketing mediów dla mediów, a nie marketing produktów lub usług przez media⁶.

W artykule wskazano wybrane narzędzia, techniki i kanały nowoczesnej komunikacji marketingowej wykorzystywane przez firmy medialne. Celem niniej-

² T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 187.

³ A. Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 10.

⁴ *Ibidem*.

⁵ <http://media2.pl/reklama-pr/65423-Czym-jest-marketing-medialny-wywiad.html>- [dostęp: 10.11.2014].

⁶ A. Jupowicz-Ginalska, *op.cit.*, s. 19.

szej publikacji jest analiza wybranego aspektu komunikacji marketingowej, jaką jest organizacja akcji plebiscytowych w sieci. Egzemplifikacją niniejszych rozważań jest „Dziennik Zachodni” działający na terenie Śląska już od siedemdziesięciu lat. Pierwszy numer poczytnego – jak głosił podtytuł – „pisma dla wszystkich” ukazał się 6 lutego 1945 roku⁷.

1. Komunikacja marketingowa w firmach medialnych

Wybór celu działań w organizacjach medialnych często sprowadza się do rozstrzygnięcia, czy promocja dotyczy wizerunku, czy produktu. Jeśli przedmiotem wyboru jest wizerunek, to zazwyczaj konieczne jest uświadomienie sobie, czy chodzi o stworzenie wizerunku, jego wzmocnienie czy też zmianę. Działania wizerunkowe mają najczęściej charakter długookresowy, nie wyklucza to jednak potrzeby aktywności o charakterze doraźnym, interwencyjnym⁸.

Prowadzenie kampanii reklamowych to jedna z najpopularniejszych technik promowania mediów, pojawiająca się w wielu formach: drukowanej, radiowej, telewizyjnej, internetowej, kinowej, outdoorowej, indoorowej i typu *ambient*⁹. Wiele firm, takich jak platformy cyfrowe, wydawcy gazet, czasopism, dystrybutorzy filmów, wykorzystuje tradycyjne formy reklamy (prasę, radio, telewizję). Nieco inne metody wiążą się z wykorzystaniem *public relations*, a więc formy komunikacji marketingowej, polegającej na nawiązywaniu dobrych kontaktów między grupami wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji¹⁰. Przyciąganie zainteresowania, wywoływanie pozytywnych skojarzeń, będące zasadniczym celem działań *public relations*, wiąże się z wykorzystaniem wielu technik działań i postępowania. Jest to w istocie działanie twórcze, w którym dobry pomysł bywa często ważniejszy od pieniędzy. Działania te mogą mieć charakter zarówno systematyczny, jak i doraźny¹¹.

Firmy medialne korzystają z marketingu bezpośredniego, który rozumiany jest jako bezpośredni komunikat kierowany do starannie wybranych klientów, często w indywidualnym interaktywnym pakiecie, w celu uzyskania bezpośredniej odpowiedzi¹². Typowe dla firm medialnych formy marketingu bezpośredniego to:

⁷ <http://www.dziennikzachodni.pl/arttykul/18296,historia-dziennika-zachodniego,id,t.htm> [dostęp: 18.08.2014].

⁸ P.K. Pringle, M.F. Starr, W.E. McCavitt, *Electronic Media Management*, Focal Press, Boston 1999, s. 191.

⁹ D. Kalinowska, *Wywołać szum*, „Press”, październik 2007.

¹⁰ T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 86–88.

¹¹ M. Różycka, *Promocja jako istotny element kształtowania popytu na produkt turystyczny – myśł globalnie – działaj lokalnie. Na przykładzie regionu Trentino (Włochy)*, „Zeszyty Naukowe” 2/2012, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka 2012, s. 52.

¹² Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 1037.

marketing pocztowy (przesyłki pocztowe), katalogi oraz marketing online. Formą zdobywania odbiorców są także działania z zakresu łączonej promocji (*cross-promotion*), polegającej na promowaniu produktu medialnego z innym produktem lub usługą¹³. Działania promocyjne polegają również na „rozdawnictwie” produktu medialnego (czasopism, gazet, biletów do kina itp.). Doświadczenia firm medialnych w różnych krajach zdają się jednak wskazywać, że brakuje w tym zakresie jakiegoś uniwersalnego doświadczenia¹⁴.

W działaniach promocyjnych firm medialnych wykorzystuje się personel firm, a zwłaszcza personel twórczy. Osobowości medialne świadczą o sile medium, nadają mu „ludzką twarz” i je indywidualizują¹⁵. O tym, jak ważne są gwiazdy medialne dla środków masowego przekazu, mówi Bogusław Potoniec, szef programowy Radia Eska:

W nowej rzeczywistości radiowej (...), gdzie każdy będzie miał dostęp do setek stacji radiowych w internecie, format muzyczny będzie coraz mniej znaczącym atutem. Kluczowe znaczenie będzie miało to, co stację wyróżnia, czyli *brand*, oryginalne promocje, a przede wszystkim osobowości radiowe. Kto nie będzie miał gwiazdy, nie będzie miał słuchaczy¹⁶.

Dziennikarze (gwiazdy) pojawiają się w innych niekonkurencyjnych mediach, prowadzą koncerty, imprezy prywatne i publiczne, wypowiadają się w sprawach publicznych, uczestniczą w działaniach charytatywnych.

Działalność prospołeczna wpływa na sposób odbierania marki przez odbiorców, tym bardziej że w nazwie własnej organizacji pojawiają się nazwy środków przekazu (Fundacja Polsat, Fundacja TVN, Fundacja Agory). Prowadzi to do przenoszenia skojarzeń z *brandu* fundacji na *brand* medialny – środki przekazu dbają o utożsamianie ich z działalnością filantropijną¹⁷. Zgodne jest to z zasadą „oświeconego egoizmu”, polegającą na tym, że organizacje dążą do tego, aby generować takie korzystne dla społeczeństwa rezultaty, jakie będą zarazem prowadzić do generowania rezultatów pozytywnych dla nich samych¹⁸. Przykładami działań w myśl idei „oświeconego egoizmu” są inicjatywy z zakresu marketingu społecznego, między innymi działalność Fundacji Polsat, Fundacji TVN, Fundacji Radia Zet.

Elementem kreowania wizerunku firm medialnych są działania autopromocyjne, ze szczególną intensywnością podejmowane przez media elektroniczne. Przedmiotem działań są formaty, indywidualne audycje (ich zapowiedzi), również medialne osobowości. Metodą promocji są także konkursy z nagrodami dla odbiorców oraz wydarzenia sezonowe, na przykład letnie koncerty w popularnych miejscowościach wypoczynkowych. Często w celu realizacji tych działań podpisywane są

¹³ T. Kowalski, *op.cit.*, s. 80.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ A. Jupowicz-Ginalska, *op.cit.*, s. 196.

¹⁶ M. Wolski, *Migracja Niedźwiedzia*, „Brief”, wrzesień 2007.

¹⁷ A. Jupowicz-Ginalska, *op.cit.*, s. 220–221.

¹⁸ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 46.

umowy i porozumienia partnerskie z innymi firmami¹⁹. Patronat medialny jest niezadko wykorzystywany w promocji środków przekazu. Zarówno w kampaniach społecznych, jak i w programach edukacyjnych, wydarzeniach kulturalnych, koncertach, wystawach, przedstawieniach teatralnych, pokazach mody, organizacjach *non profit*, konferencjach naukowych, kongresach.

Ważnym polem działań marketingowych są wydarzenia (*events*), a więc formy działań publicznych o wyjątkowym charakterze. Najbardziej typową formą są konferencje prasowe, które wiążą się z zaangażowaniem kierownictwa firm medialnych i dotyczą wydarzeń o odpowiedniej randze lub znaczeniu dla firmy. Stosowane są również bardziej spektakularne sposoby zyskiwania rozgłosu – wystąpienia gwiazd (*celebrity appearances*), których konferencja czy pojawienie się powodują zainteresowanie popularnych mediów²⁰. Stacje telewizyjne organizują dni otwarte dla publiczności, podczas których zainteresowani mogą poznać rzeczywistość telewizyjną od kulis.

Media są również organizatorem imprez masowych. Termin „*event* dla odbiorców” dotyczy imprez zewnętrznych o charakterze masowym lub ekskluzywnym, prowadzonych pod egidą danej marki medialnej (najczęściej występującej w roli organizatora lub/i pomysłodawcy imprezy). Przedsięwzięcia takie uznane są za istotne narzędzie służące tworzeniu i wzmocnieniu pozycji *brandu*²¹. Ich początki wiążą się z akcją marketingową „Inwazja Mocy Radia RMF”. Wydarzenie to było początkiem kreacji marketingowej realizującej założenia komunikacji z odbiorcą produktu medialnego²². Kolejnym przykładem tej formy komunikacji są zabawy sylwestrowe na świeżym powietrzu z udziałem widzów, organizowane przez nadawców telewizyjnych (TVP, TVN, Polsat)²³. Stacje sięgają także po metodę pokazów przedpremierowych, kiedy chcą zwrócić uwagę dziennikarzy na nowe oferty programowe, na przykład seriale. W Polsce w dalszym ciągu przeznaczają się na bezpośrednią komunikację z klientem dużo mniejsze budżety niż w przypadku organizacji *eventów* na świecie czy w krajach Europy Zachodniej²⁴.

Metodą promocji mediów są również targi i wystawy. Uczestnictwo w nich pozwala na prezentację oferty nadawcy, lub wydawcy, poinformowanie o nowych albo zmienionych produktach, a także na finalizację umów biznesowych, na przykład sprzedaż i kupno formatów²⁵. Za formę promocji mediów uznawany jest także *product placement*. To narzędzie komunikacji marketingowej wykorzystują najczęściej media mające silną pozycję na rynku. W ramach własnej grupy medialnej najłatwiej jest w istocie ulokować produkt, na przykład bohater serialu *M jak mi-*

¹⁹ T. Kowalski, *op.cit.*, s. 193.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ B. Goczał, *Media kształtują wizerunek w plenerze*, „Media i Marketing Polska”, 27 czerwca 2007.

²² G. Kiszluk, I. Lisek-Woubishet, *Event marketing. Misja specjalna*, www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/eventmarketing.html [dostęp: 12.04.2014].

²³ <http://przeambitni.com/2014/12/31/tvp2-polsat-i-tvn-bija-sie-o-widzow-na-sylwestra-sko-rzysta-polo-tv-tam-tez-bedzie-impreza-na-wizji/> [dostęp: 5.01.2014].

²⁴ G. Kiszluk, I. Lisek-Woubishet, *op.cit.*

²⁵ A. Jupowicz-Ginalska, *op.cit.*, s. 228.

łość ogląda TVP2, bohater zaś *Na wspólnej* – TVN. Również prowadzenie kontrowersyjnych przedsięwzięć uznawane jest za element promocji medialnej. Prowokacja to jedna z najczęściej stosowanych technik medialnych o manipulacyjnym zabarwieniu. Jej popularność okazała się tak powszechna, że – jak zauważają sami dziennikarze – „stała się dziś powszechną techniką i niedługo będzie zaliczana jako przedmiot w szkołach dziennikarskich”²⁶.

Współcześnie kluczowe znaczenie w komunikacji odgrywa zrozumienie potrzeb przedstawicieli określonej grupy docelowej, stworzenie atrakcyjnej oferty, a następnie pozyskanie ich uwagi i skuteczne dotarcie z przekazem. Służy temu między innymi przechodzenie z monologicznego przekazu w dialog oraz wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi marketingu, które w możliwie najlepszy sposób wywołają zamierzone skutki.

Internet, który ze swej natury jest medium interaktywnym, wykorzystywany jest do bezpośredniej komunikacji z konsumentami mediów. W sieci od kilku lat bardzo dużym zainteresowaniem użytkowników cieszą się serwisy zaliczane do tak zwanego Web 2.0. Twórcom tego typu serwisów chodzi o to, by sieć WWW dawała użytkownikom możliwość interakcji i integracji z serwisem. Interakcja przejawia się między innymi w możliwości budowania sieci bezpośrednich kontaktów (listy znajomych), wysyłania zaproszeń do osób z listy, a także w sprawniejszym przepływie informacji, który odbywa się bezpośrednio, za pomocą poczty elektronicznej (wykorzystywane są też fora oraz grupy dyskusyjne)²⁷. Tak projektowane przedsięwzięcia umożliwiają użytkownikom spersonalizowanych stron internautom z całego świata. Środek ciężkości serwisów Web 2.0 został przesunięty w kierunku użytkownika. Właśnie dzięki temu powstały media społecznościowe²⁸. Najistotniejszą jednak funkcją internetu jest jego dominująca rola w dostarczaniu informacji. Liczną grupę internautów stanowią aktywni konsumenci, którzy sieć uważają za najlepsze źródło informacji o producentach, pośrednikach i ich ofercie. Internauci chętnie zamieszczają w publicznie dostępnych serwisach internetowych porady, recenzje, własne opinie o nabytych towarach i usługach, zarówno pozytywne, jak i negatywne²⁹. Internet uznawany jest za medium o znaczącym potencjale w odniesieniu do obecnych i przyszłych konsumentów – także produktów medialnych.

Jak wskazuje raport Centrum Badania Opinii Społecznej *Internauci 2013*, z sieci regularnie korzysta trzy piąte dorosłych Polaków. Wśród najmłodszych internet jest niemal powszechny. Sieć jest ich naturalną przestrzenią, i to oni są tam najbar-

²⁶ A. Drożdżak, *Prowokatorzy*, „Press”, maj 2006.

²⁷ <http://www1.zie.pg.gda.pl/c/d=167051&folderId=464288&name=DLFE-15610.pdf> [dostęp: 10.09.2015].

²⁸ Serwisy te służą zwiększaniu poczucia przynależności do określonej grupy osób o podobnych zainteresowaniach i potrzebach. P. Frankowski, A. Juneja, *Serwisy społecznościowe. Budowa, administracja i moderacja*, Helion, Gliwice 2009.

²⁹ A. Kustra, B. Sokołowska, P. Toczyski, M. Wilczopolska, *Internet pomaga kupować*, Agora, Warszawa 2008, s. 15.

dziej aktywni. Z każdym rokiem rośnie popularność urządzeń mobilnych – 73% internautów łączy się z siecią bezprzewodowo. 34% z nich za pośrednictwem internetu czyta prasę, 18% – blogi, a 60% internautów (czyli ponad jedna trzecia ogółu Polaków) ma konto na co najmniej jednym portalu społecznościowym³⁰.

Cyfrowa rewolucja wymusza na nadawcach komunikatów konieczność dokonywania personalizacji przekazu oraz uwzględniania niszowych i rozproszonych grup konsumentów. Jak wskazuje Jan Kreft, dążąc do zachowania swoich pozycji, firmy medialne są zmuszone do uwzględniania nie tylko masowych migracji odbiorców/użytkowników pomiędzy poszczególnymi mediami, ale ich aktywności jako twórców. W obliczu tych zmian i działając w środowisku biznesowym, którego charakterystyczną cechą jest płynność i podwyższone ryzyko działalności, firmy medialne przyjmują różne strategie zarządzania komunikacją marketingową³¹.

2. Marketing medialny – studium przypadku „Dziennik Zachodni”

Żadnemu z dzienników regionalnych nie udało się uchronić przed spadkiem sprzedaży w trzech kwartałach 2014 roku – tak wskazują dane Związku Kontroli Dystrybucji Prasy³². Wyniki sprzedaży największych dzienników regionalnych zaprezentowano na wykresie 1.

Średnia dzienna sprzedaż za trzy kwartały 2014 roku dzienników należących do Polskapresse to 416 428 tys. egz. Z tego 228 946 tys. egz. to wynik sprzedaży dziesięciu dawnych dzienników Polskapresse, 161 631 tys. egz. to sprzedaż dzienników Mediów Regionalnych, a 25 851 tys. egz. – dwóch tytułów Express Media³³. Polskapresse jest także właścicielem 507 lokalnych serwisów informacyjnych NaszeMiasto.pl³⁴.

Wydawnictwo prasowe o charakterze lokalnym powinno skupiać się na dostarczaniu czytelnikom aktualnych informacji lokalnych – niezależnie od sposobu ich dystrybucji (druk, internet, serwisy mobilne). Obecna sytuacja na rynku prasowo-wydawniczym wymaga łączenia tradycyjnych mediów z mediami nowoczesnymi – interaktywnymi³⁵.

³⁰ Raport Centrum Badania Opinii Społecznej „Internauci 2013” przeprowadzony przez Fundację Centrum Badania Opinii Społecznej.

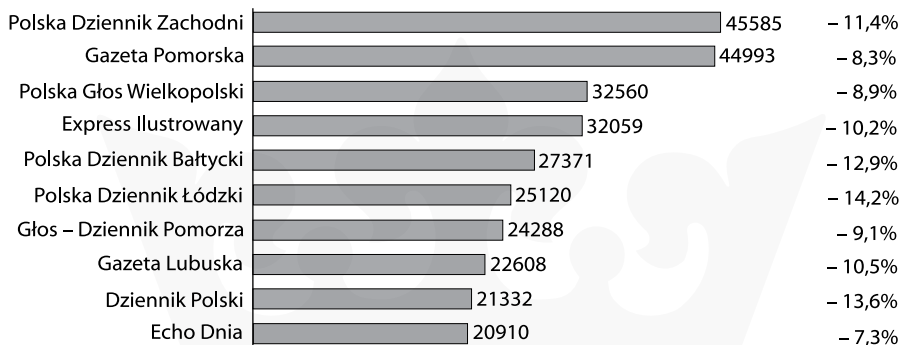
³¹ J. Kreft, *Ewolucja strategii firm medialnych w dobie konwergencji*, „Zeszyty Naukowe” 59, *Ekonomiczne Problemy Usług* 55, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 423.

³² Raport Związku Kontroli i Dystrybucji Prasy, http://www.press.pl/newsy/prasa/pokaz/47024,Po-przejeciach-Polskapresse-sprzedaje-ponad-400-tys_-egz_-dziennikow-dziennie- [dostęp: 28.12.2014].

³³ *Ibidem*.

³⁴ Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.

³⁵ I. Bielski, *Marketing w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie efektywności*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002 [za:] R. Kowalczyk, *Prasa lokalna na konkurencyjnym rynku – założenia strategii rozwoju*, <http://wnpid.amu.edu.pl/> [dostęp: 20.09.2014].



Dane: ZDKP, sprzedaż ogółem

Wykres 1. Średnia sprzedaż ogółem największych dzienników regionalnych w trzech kwartałach 2014 roku

Źródło: ZDKP.

Współczesne media internetowe łączą w sobie cechy mediów tradycyjnych (tekst, obraz, dźwięk). Skutecznie rywalizują w szybkości przekazu informacji z prasą, radiem i telewizją. Jest to możliwe dzięki brakowi ograniczeń dostępności w czasie i przestrzeni. Sprzymierzeńcem mediów internetowych jest rozwój technologii mobilnych – na świecie i w Polsce rośnie liczba użytkowników smartfonów mających dostęp do internetu³⁶. Cechą wspólną internetowych serwisów informacyjnych jest multimedialność treści. Publikowane w portalach informacje ilustrowane są nie tylko zdjęciami, ale i filmami wideo czy dźwiękowymi plikami mp3. Siłą mediów internetowych jest ich interaktywność, czyli możliwość wyrażania opinii. Sami odbiorcy stają się też współautorami newsów publikowanych w portalach. Większość serwisów posiada mechanizmy „alertów”, przez które czytelnicy szybko i łatwo mogą przesyłać do redakcji wykonane telefonem zdjęcia lub filmiki ze zdarzeń, w których biorą udział³⁷.

Współcześnie ideą nadrzędną kształtowania konsumenckiej identyfikacji – także medialnej – jest „uczestnictwo” odbiorcy³⁸. Wykorzystując takie założenie, skutecznie przeprowadzone kampanie mogą zyskać miłość i szacunek odbiorców³⁹. Faktu tego nie mogą lekceważyć wydawcy prasy, także lokalnej.

³⁶ <http://mobirank.pl/2015/01/21/mobile-w-polsce-na-swiecie-w-2015-roku/> [dostęp: 15.03.2015].

³⁷ http://www.cris.org./2014/Narzedziownik_promocyjny_dla_organizacji_pozarzadowych.pdf [dostęp: 15.12.2014].

³⁸ H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 166.

³⁹ K. Roberts, *Lovemarks: The Future beyond Brands*, Power House Books, New York 2004, s. 43.

„Dziennik Zachodni” to największa gazeta regionalna w Polsce. Założony został w 1945 roku⁴⁰. W 2004 roku połączono go z „Trybuną Śląską”. Wychodzący w województwie śląskim i zachodniej Małopolsce „Dziennik Zachodni” ma obecnie 32 tygodniki powiatowe dodawane do wydania magazynowego⁴¹. Aktywnie działa również w internecie. W aglomeracji śląskiej lokalnych serwisów informacyjnych NaszeMiasto.pl jest 35⁴².

„Dziennik Zachodni” jest jeden, choć nieco inaczej wygląda i inaczej prezentuje treści na papierze i w internecie [stwierdza redaktor naczelny „Dziennika Zachodniego” Marek Twaróg]. Gazeta ukazująca się w sieci ma oczywiście, ten sam brand, niesie te same wartości, a teksty z papieru są tam dostępne. Jednak serwis/portal/strona oprócz normalnej roli kanału informacyjnego pełni nade wszystko rolę skrzynki kontaktowej. Autorzy dziennikazachodniego.pl pod tekstami opiniowymi, komentarzami, felietonami, autorskimi analizami mają obowiązek reagować na komentarze czytelników⁴³.

Na Facebooku dziennikarze odpowiadają na prośby, na przykład dotyczące poszukiwania psa. Redakcja docenia treści czytelników, korzysta z ich informacji i dzieli się nimi⁴⁴. W ten sposób budowane są relacje z odbiorcą oraz wizerunek redakcji.

„Dawny konsument”, odbiorca treści medialnych, zmienia się w prosumenta – aktywnego użytkownika, który chce być jednocześnie odbiorcą i komunikatorem⁴⁵. *Call to action* – aktywizowanie czytelnika w mądry sposób – jest coraz częściej stosowane w komunikacji z odbiorcami komunikatu (czytelnikami, słuchaczami, widzami, internautami). Wykorzystywane jest w zarządzaniu marketingowym. *Call to action* to najczęściej krótkie przesłanie, hasło promocyjne bądź grafika. Aktywizowanie odbiorców w sieci to jednak również organizacja „plebiscytów”. „Dziennik Zachodni” oraz serwisy informacyjne NaszeMiasto.pl. doceniają tę formę komunikacji marketingowej. Tylko w 2014 roku zorganizowano 10 dużych akcji plebiscytowych. Prowadzone są one najpierw lokalnie (w 32 tygodnikach oraz w serwisach NaszeMiasto.pl), a następnie w tzw. głównym grzbiecie gazety⁴⁶. Jednocześnie wydawca prowadzi wiele drobnych plebiscytów w serwisach lokalnych dotyczących pozornie błażych spraw (psy, koty, choinki itd.). Większe akcje służą budowaniu prestiżu gazety oraz promowaniu lokalnych inicjatyw, mniejsze – budowaniu relacji z czytelnikami⁴⁷. Akcje plebiscytowe to możliwość oferowania tzw. reklamy dedykowanej, która trafia do wybranego odbiorcy. Tematyka plebiscytów jest różna – związana jest bowiem ze zdefiniowanym profilem odbiorców. Dane dotyczące profilu internautów dziennikazachodniego.pl przedstawiono na wykresach 2–6.

⁴⁰ K. Cira, *Zagraniczne koncerny prasowe na polskim rynku dzienników regionalnych*, „Zeszyty Prasoznawcze”, Ośrodek Badań Prasoznawczych UJ, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000, s. 12.

⁴¹ Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.

⁴² *Ibidem*.

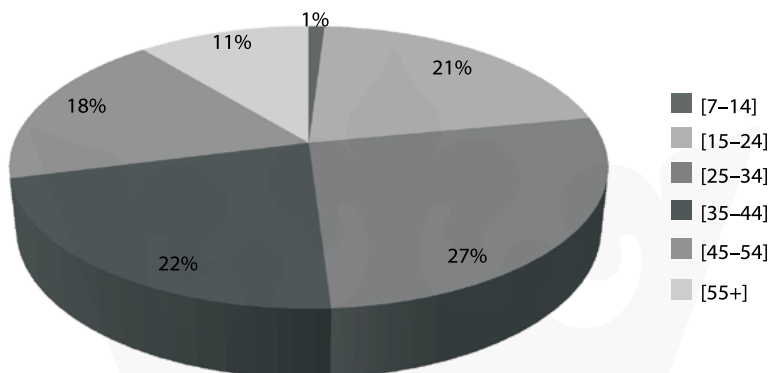
⁴³ M. Twaróg, *Pokochaj ich. O budowaniu relacji z czytelnikami*, „Nowe Media”, 7, 1/2014, s. 65–67.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997, s. 225.

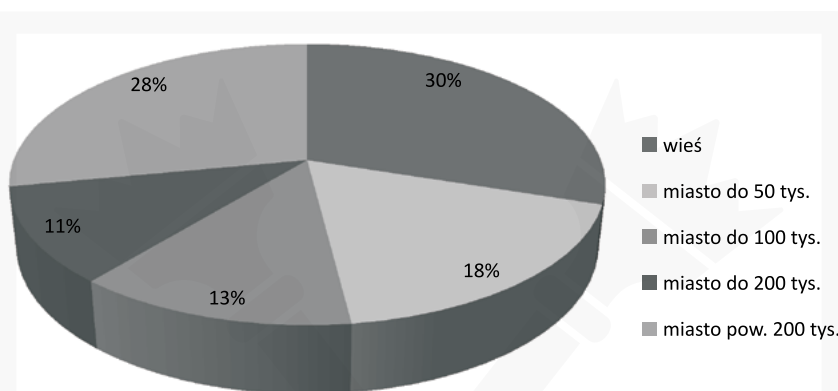
⁴⁶ Archiwum autorki dotyczące „Dziennika Zachodniego”.

⁴⁷ *Ibidem*.



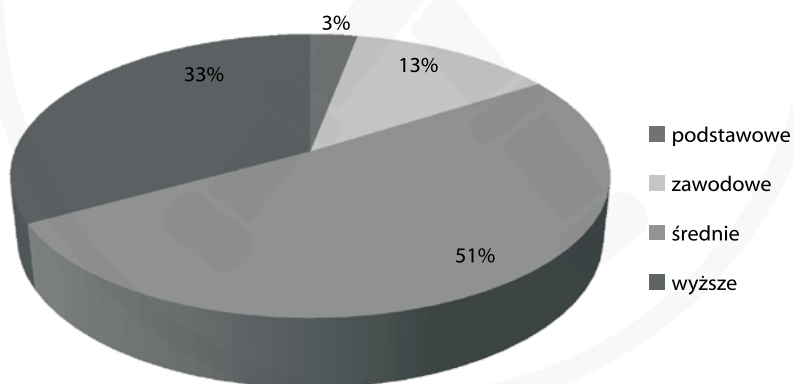
Wykres 2. Profil internautów dziennikzachodni.pl – wiek

Źródło: Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.



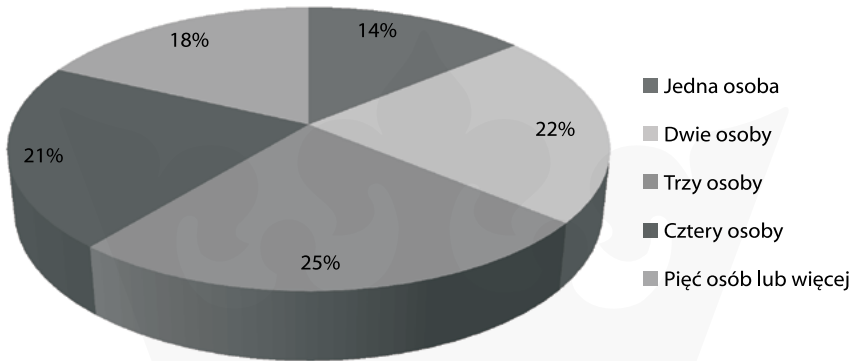
Wykres 3. Profil internautów dziennikzachodni.pl – wielkość miejscowości

Źródło: Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.



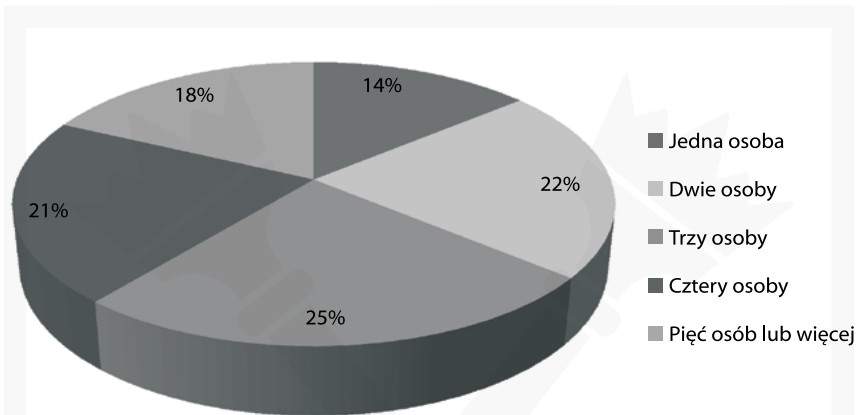
Wykres 4. Profil internautów dziennikzachodni.pl – wykształcenie

Źródło: Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.



Wykres 5. Profil internautów dziennikzachodni.pl – dochód

Źródło: Raport, Biuro Reklamy Polskapresse, listopad 2014.



Wykres 6. Profil internautów dziennikzachodni.pl – wielkość gospodarstwa

Źródło: Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.

Profil grupy odbiorczej decyduje w istotnym stopniu o wyborze narzędzi marketingowych. Działania marketingowe nie służą jednak jedynie maksymalizacji zysku organizacji, co zakłada nurt ekonomiczny w zarządzaniu⁴⁸. Z perspektywy nurtu humanistycznego nauk o zarządzaniu działania marketingowe są szansą na przekazanie odbiorcom wartości danej organizacji. To również możliwość nawiązania relacji z odbiorcami przekazu marketingowego w celu zaspokojenia ich potrzeb. Taką możliwość w ocenie wydawcy „Dziennika Zachodniego” dają akcje

⁴⁸ B. Nierenberg, *Zarządzanie w ujęciu humanistycznym [w:] Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, red. B. Nierenberg, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 37.

plebiscytowe – to one determinują zainteresowanie komunikatem, jak również generują dodatkowy ruch w sieci.

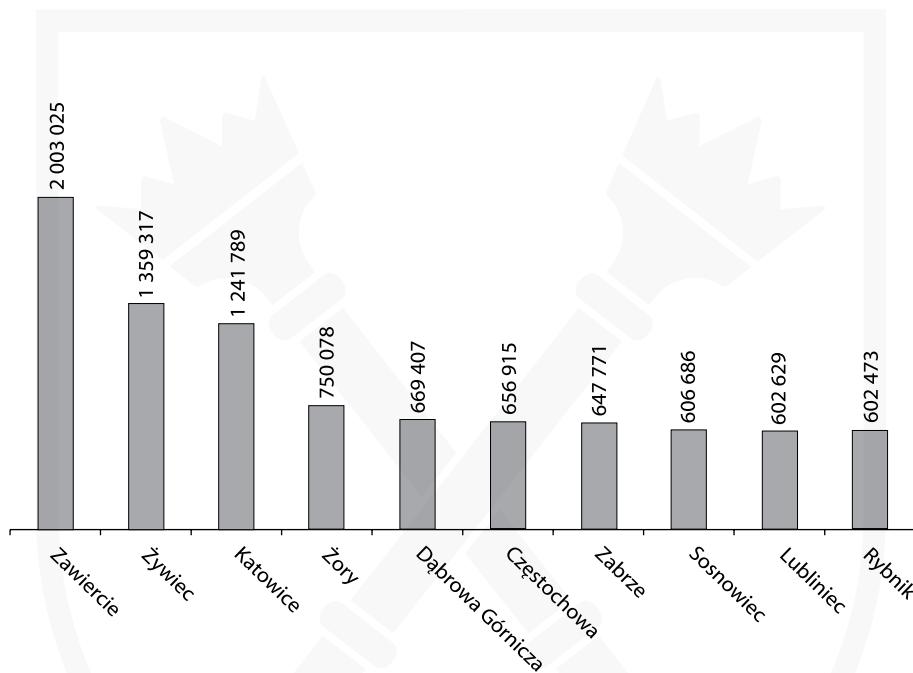
W roku 2014 zorganizowano wiele plebiscytów. Różniły się one tematyką w zależności od medium (dziennikzachodni.pl, NaszeMiasto.pl). Akcje te były monitorowane i przyniosły w ocenie wydawcy satysfakcjonujące rezultaty⁴⁹.

W styczniu na portalu NaszeMiasto.pl wybierano „Człowieka Roku”. Wiązało się to z organizacją 32 plebiscytów, które wygenerowały 500 tys. PV (odsłon), 5 tys. rekordów, 20 tys. SMS. Podobnie było przy wyborze „Sportowca Roku”. 32 plebiscyty wygenerowały 200 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 10 tys. SMS. W lutym w dziennikzachodni.pl odbył się finał plebiscytu „Człowiek Roku”. Wygenerowano 300 PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 12 tys. SMS. Kolejnym plebiscytem realizowanym w dziennikzachodni.pl było „Wesele”. Ta akcja plebiscytowa dała 200 tys. PV (odsłon), 2 tys. rekordów, 20 tys. SMS. W tym samym okresie w lutym w portalu NaszeMiasto.pl zorganizowano plebiscyt „Kobieta na medal”. 32 plebiscyty związane z tą akcją dały 300 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 10 tys. SMS. W lutym w dziennikzachodni.pl rozstrzygnięto finał plebiscytu Sportowiec Roku. Wygenerowano 100 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 5 tys. SMS. W marcu wybierano „Najlepszy pensjonat w regionie” – co dało 100 tys. PV (odsłon), 2 tys. rekordów, 5 tys. SMS. Również w marcu prowadzono plebiscyt „Maluch na okładkę” – dało to 100 tys. PV (odsłon), 2 tys. rekordów, 5 tys. SMS. Akcja „Kobieta na medal” wygenerowała z kolei 100 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 4 tys. SMS. W kwietniu dziennikzachodni.pl kontynuował akcje plebiscytowe. Zorganizował plebiscyt na „Najlepszą szkołę jazdy” oraz „Instruktora Roku”, co dało 100 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 5 tys. SMS. W portalu NaszeMiasto.pl wybierano „Najlepszą restaurację”. 25 plebiscytów związanych z tą akcją dało 250 tys. PV (odsłon), 5 tys. rekordów, 12 tys. SMS. W maju w dziennikzachodni.pl rozstrzygnięto finał akcji „Najlepsza restauracja”, wygenerowało to 100 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 5 tys. SMS. Na portalu NaszeMiasto.pl w maju przeprowadzono akcję „Kto powinien zagrać na Dniach Miast”. 20 plebiscytów wykazało 200 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 10 tys. SMS (po złotówce). W czerwcu dziennikzachodni.pl zorganizował plebiscyt na „Najlepszego lekarza” – odnotowano 100 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 10 tys. SMS. W tym samym czasie zrealizowano akcję plebiscytową „Anioł w czepku” – wygenerowała ona 100 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 10 tys. SMS. W lipcu zorganizowano plebiscyt „Mały książę” – 50 tys. PV (odsłon), 1 tys. rekordów, 2 tys. SMS. Wybierano również „Małą księżniczkę” – wygenerowano 50 tys. PV (odsłon), 1 tys. rekordów, 2,5 tys. SMS. W okresie letnim na portalu NaszeMiasto.pl odbył się plebiscyt „Miss i Mister lata” – odnotowano 100 tys. PV (odsłon), 2 tys. rekordów, 5 tys. SMS (po złotówce). Wybrano również „Najlepsze kąpielisko” – 50 tys. PV (odsłon), 3 tys. rekordów, 5 tys. SMS. W sierpniu dziennikzachodni.pl realizował plebiscyt na „Fotolato, selfie czy jakkolwiek nazwać”, a portal NaszeMiasto.pl – akcję „Atrakcja tury-

⁴⁹ Archiwum autorki dotyczące „Dziennika Zachodniego”.

styczna”, „Baza gastronomiczna”, „Baza noclegowa”, „Agroturystyka”, „Wydarzenie”, „Miejscowość”. We wrześniu w dziennikzachodni.pl trwała akcja „Oceniamy posłów” – wygenerowała 50 tys. PV (odsłon), 2 tys. rekordów, 5 tys. SMS. Na portalu NaszeMiasto.pl w tym samym okresie wybierano „Najlepszego strażaka” zawodowego oraz ochotnika. W październiku z kolei w dziennikzachodni.pl wybierano „Najlepszego kandydata do Sejmu” (wygenerowano 100 tys. PV (odsłon), 5 tys. rekordów, 10 tys. SMS) oraz „Najlepszego kandydata do Senatu (odnotowano 100 tys. PV (odsłon), 5 tys. rekordów, 8 tys. SMS). W listopadzie na portalu NaszeMiasto.pl zorganizowano plebiscyt na „Najbardziej przyjazny urząd pocztowy”, „Najsympatyczniejszego listonosza” „Najsympatyczniejszą klasę”. W grudniu dziennikzachodni.pl kontynuował prowadzoną od lat akcję „Mikołaje”, portal NaszeMiasto.pl wybierał zaś „Top menedżera”⁵⁰.

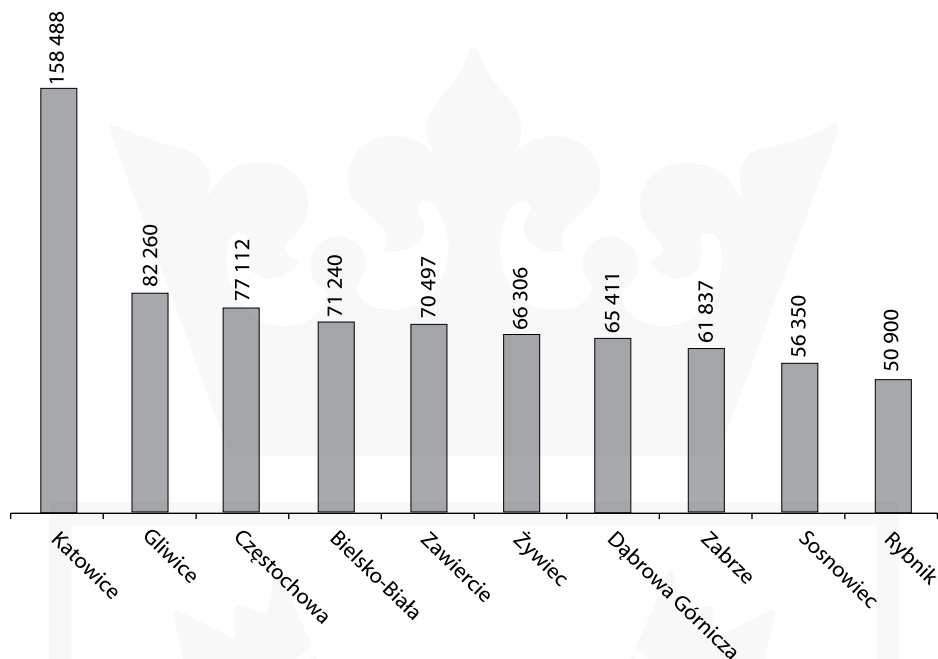
Akcje plebiscytowe zorganizowane przez Polskapresse Oddział Prasa Śląska spowodowały dodatkowy ruch w serwisach, co zaprezentowano na wykresach 7 i 8.



Wykres 7. Śląskie naszemiasto.pl – odsłony

Źródło: Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.

⁵⁰ Archiwum autorki dotyczące „Dziennika Zachodniego”.



Wykres 8. Śląskie.naszemiasto.pl – użytkownicy

Źródło: Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.

Monitorowanie ruchu w sieci potwierdziło, że dziennikzachodni.pl to prawie 1 524 000 unikatowych użytkowników oraz ponad 7 061 000 odsłon za 10 miesięcy 2014 roku⁵¹. Plebiscyty, wykorzystując aktywność zaangażowanych konsumentów lokalnego „produktu medialnego”, okazały się skutecznym narzędziem generowania ruchu w serwisach, co wpłynęło na budowanie wizerunku regionalnej organizacji medialnej.

Podsumowanie

Według Manuela Castellsa obecne społeczeństwo można nazwać społeczeństwem sieci, w którym internet stał się narzędziem komunikacji⁵². Z internetu korzysta dziś 3 mld ludzi, przeciętny internauta spędza w sieci 38 godzin miesięcznie, oglądając 1600 stron i poświęcając każdej średnio 50 sekund. Codziennie przybywa półtora miliona stron, jednak 6 z 10 najbardziej uczęszczanych istnieje krócej niż

⁵¹ Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.

⁵² M. Filiciak, *Internet – społeczne metamedium* [w:] *Media audiowizualne*, red. W. Godzic, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 105.

4 lata⁵³. Sieć i jej ewolucja w ciągu ostatnich lat zmieniała obszary aktywności organizacji medialnych. Nadała inne znaczenie potrzebie komunikacji, która jest głównym czynnikiem sukcesu na rynku.

Obecnie 75,7% Polaków w wieku powyżej 16. roku życia ma w domu komputer z dostępem do internetu – wynika z *Diagnozy społecznej 2013*⁵⁴. Korzystanie z internetu jest mocno związane z wiekiem. Internauci to przede wszystkim ludzie młodzi – wśród osób w wieku 16–24 lat z sieci korzystają prawie wszyscy (96,6%). W grupie wiekowej 25–34 lat użytkowników sieci jest 88,4%, w wieku 35–44 – 82,3%, w wieku 45–59 – 55,2%, w wieku 60–64 lat – 35,5%, natomiast powyżej 65. roku życia – zaledwie 14,1%⁵⁵. Dla organizacji medialnych wskaźniki te są główną determinantą podejmowania działań związanych z obecnością na rynku nowych technologii.

Czytelnicy „Dziennika Zachodniego” (w wersji papierowej) to ludzie starsi przywiązani do marki – tytułu, który na Śląsku wydawany jest od ponad siedemdziesięciu lat; młodszy konsument mediów spędza jednak czas w sieci, tam szukając informacji, rozrywki – tego, co jest podstawową walutą mediów. Chcąc dotrzeć do tak sprofilowanej grupy odbiorczej, firmy medialne muszą w strategiach marketingowych wykorzystywać nowoczesne kanały komunikacji. Co potwierdzają prezentowane w niniejszej publikacji wyniki badań dotyczące obecności w sieci „Dziennika Zachodniego” oraz portali NaszeMiasto.pl.

Można przypuszczać, że MM pozwala zaspokoić potrzeby odbiorców mediów, dostosowując do nich ich rozpowszechnianie, zasób informacji oraz działania promocyjne. Wymaga to jednak zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową (IMC), która jest złożonym procesem, wymagającym systemowego i interdyscyplinarnego podejścia. Menedżer odpowiedzialny za komunikację z otoczeniem powinien zdawać sobie sprawę z faktu, że „Dzisiejszy (...) konsument jest bardziej dojrzały, mądrzejszy i bardziej cyniczny. (...) podejmuje decyzje szybciej aniżeli 2–3 lata temu”⁵⁶.

Zaprezentowane w niniejszej publikacji metody działań promocyjnych mediów nie wyczerpują opisu zjawiska, jedynie przybliżają zagadnienie i wskazują, jak wiele jeszcze pozostało do zbadania.

⁵³ W. Smoczyński, *Koniec wiadomości*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/281264,1,raport-nowe-media-w-natarciu.read-> [dostęp: 20.02.2015].

⁵⁴ Raport *Diagnoza społeczna 2013*, <http://wiadomosci.onet.pl/kraj/diagnoza-spoeczna-2013-75-7-proc-polakow-ma-w-domu-internet/ld79-> [dostęp: 18.08.2014].

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ J. Tkaczyk, *Wiarygodność źródeł informacji a proces podejmowania decyzji przez konsumenta* [w:] *Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, red. I. Rudawska, M. Soboń, Difin, Warszawa 2009, s. 15.

Bibliografia

Opracowania książkowe

- Frankowski F., Juneja A., *Serwisy społecznościowe. Budowa, administracja i moderacja*, Helion, Gliwice 2009.
- Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Jupowicz-Ginalska A., *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kowalski T., Jung B., *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Kowalski T., *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kustra A., Sokołowska B., Toczyski P., Wilczopolska M., *Internet pomaga kupować*, Agora, Warszawa 2008.
- Pringle P.K., Starr M.F., McCavitt W.E., *Electronic Media Management*, Focal Press, Boston 1999.
- Roberts K., *Lovemarks: The Future beyond Brands*, Power House Books, New York 2004.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.

Studia, artykuły w czasopismach naukowych, opracowania

- Archiwum własne autorki dotyczące „Dziennika Zachodniego”.
- Bielski I., *Marketing w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie efektywności*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- Cira K., *Zagraniczne koncerty prasowe na polskim rynku dzienników regionalnych*, „Zeszyty Prasoznawcze”, Ośrodek Badań Prasoznawczych UJ, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2000.
- Drożdżak A., *Prowokatorzy*, „Press”, maj 2006.
- Filiciak M., *Internet – społeczne metamedium [w:] Media audiowizualne*, red. W. Godzic, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Goczał B., *Media kształtują wizerunek w plenerze*, „Media i Marketing Polska”, 27 czerwca 2007.
- Kalinowska D., *Wywołać szum*, „Press”, październik 2007.
- Kreft J., *Ewolucja strategii firm medialnych w dobie konwergencji*, „Zeszyty Naukowe” 59, Ekonomiczne Problemy Usług 55, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Nierenberg B., *Zarządzanie w ujęciu humanistycznym [w:] Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, red. B. Nierenberg, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Różycka M., *Promocja jako istotny element kształtowania popytu na produkt turystyczny – myśl globalnie – działaj lokalnie. Na przykładzie regionu Trentino (Włochy)*, „Zeszyty Naukowe” 2/2012, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Ekologii, Sucha Beskidzka 2012.
- Tkaczyk J., *Wiarygodność źródeł informacji a proces podejmowania decyzji przez konsumenta [w:] Przedsiębiorstwo i klient w gospodarce opartej na usługach*, red. I. Rudawska, M. Sołoń, Difin, Warszawa 2009.

Twaróg M., *Pokochaj ich. O budowaniu relacji z czytelnikami*, „Nowe Media”, 7, 1/2014.

Wolski M., *Migracja Niedźwiedzia*, „Brief”, wrzesień 2007.

Raporty

Raport Centrum Badania Opinii Społecznej *Internauci 2013* przeprowadzony przez Fundację Centrum Badania Opinii Społecznej.

Raport *Diagnoza społeczna 2013*.

Raport, Biuro reklamy Polskapresse, listopad 2014.

Źródła internetowe

<http://www.dziennikzachodni.pl/artukul/18296,historia-dziennika-zachodniego,id,t.htm>

<http://wiadomosci.onet.pl/kraj/diagnoza-spoleczna-2013-75-7-proc-polakow-ma-w-domu-internet/ld79->

<http://przeambitni.com/2014/12/31/tvp2-polsat-i-tvn-bija-sie-o-widzow-na-sylwestra-skorzysta-polo-tv-tam-tez-bedzie-impreza-na-wizji/>

<http://www.press.pl/newsy/prasa/pokaz/47024,Po-przejeciach-Polskapresse-sprzedaje-ponad-400-tys-egz-dziennikow-dziennie>

<http://mobirank.pl/2015/01/21/mobile-w-polsce-na-swiecie-w-2015-roku/>

http://www.cris.org./2014/Narzedziownik_promocyjny_dla_organizacji_pozarzadowych.pdf

<http://www1.zie.pg.gda.pl/c/d=167051&folderId=464288&name=DLFE-15610.pdf>

<http://media2.pl/reklama-pr/65423-Czym-jest-marketing-medialny-wywiad.html>

Kiszluk G., Lisek-Woubishet I., *Event marketing. Misja specjalna*, www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/eventmarketing.html

Kowalczyk R., *Prasa lokalna na konkurencyjnym rynku – założenia strategii rozwoju*, <http://wnpid.amu.edu.pl/>

Smoczyński W., *Koniec wiadomości*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/281264,1,raport-nowe-media-w-natarciu.read->

Jacek Skorus

Telewizja Polska, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach

ROZREGULOWANY ZEGAR TELEWIZJI, CZYLI W JAKI SPOSÓB WSPÓŁCZESNE MEDIA ZARZĄDZAJĄ NASZYM CZASEM

Abstract

THE TV CLOCK GONE WRONG: HOW CONTEMPORARY MEDIA MANAGE OUR TIME

The main issue discussed by the article concerns the question what new digital media do to traditional TV audience and how new technologies are changing television programming and the way of viewing and consumption of this medium. Technological conditions of new mobile media are a decisive part of this change, which, at the same time, is not neutral, as it poses a threat of commercialization of our privacy.

Key words: television programming, time shifted viewing, new model of media consumption, digital content, commercialization of our privacy, management of TV audience, social media

Mimo rozwijającego się w szybkim tempie internetu telewizja ciągle pozostaje podstawowym źródłem informacji dla milionów ludzi. To, jak postrzegamy otaczającą nas rzeczywistość, jest w ogromnej mierze wynikiem tego, jak opowiada i pokazuje ją telewizja. Jest to więc ogląd zapośredniczony przez medium niezwykle skomplikowane w swej strukturze organizacyjnej, technologicznej i funkcjonalnej.

W literaturze medioznawczej poświęcono wiele uwagi specyfice tego medium, jego fenomenowi¹; zazwyczaj oddziaływanie telewizji traktowane jest w sposób uniwersalny – autorzy starają się uchwycić zasady, mechanizmy i właściwości przekazu telewizyjnego, które działają podobnie na całym świecie. W ostatnich latach

¹ S. Weber, *Telewizja. Odbiornik i ekran* [w:] *Widzieć, myśleć, być. Technologie mediów*, red. A. Gwóźdź, Universitas, Kraków 2001, s. 381.

pojawił się jednak istotni konkurenci tego medium – różnego rodzaju portale społecznościowe² w internecie i, a może przede wszystkim, nowe możliwości technologiczne przesyłania treści na nośnikach mobilnych. Coraz wyraźniej rysują się nowe kierunki zmian w światowym obiegu informacji, wielu badaczy mówi wręcz o końcu telewizji w kształcie, jaki znamy obecnie.

W literaturze³ dotyczącej telewizji (czy też szerzej – mass mediów) wiele pisze się o jej funkcjach, wpływie na postawy społeczne i polityczne, na kulturę i edukację, na życie rodzinne, model spędzania wolnego czasu i rozrywkę. Dostrzega się liczne pozytywy (edukacja, informacja), także zagrożenia (manipulacja, infantylizm kulturowy), stosunkowo niewiele jednak pisze się o **drogach wpływu** telewizji na człowieka. Pozwalam sobie w tym miejscu przedstawić własną typologię oddziaływania tego medium, mając świadomość, że może ona być dyskusyjna (a zapewne jest niepełna). Telewizja jako medium wpływu oddziałuje czterema głównymi kanałami (drogami):

- 1) pierwszym jest **technologia** i wszystko to, co z niej wynika: transmisje na żywo, rejestracja, przekazy satelitarne, możliwości kreatywne i manipulacyjne (dotyczące obrazu i dźwięku);
- 2) drugi to **sposób organizacji** tekstów (przekazów, komunikatów) telewizyjnych: *agenda setting, priming, framing*, personalizacja komunikacji, gatunki i formaty (strumień przekazów);
- 3) trzeci kanał to **rytualność** uczestnictwa w odbiorze telewizji: paradoks samotności wśród milionów widzów, poczucie współuczestnictwa (związek paraspołeczny);

² Przez umieszczanie w nich kontentu o charakterze telewizyjnym, różnego rodzaju amatorskich filmików, selfie, memów, blogów skracają czas konsumowania tradycyjnej telewizji.

³ M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Aspra-Jr, Warszawa 2001; W. Godzic, *Telewizja jako kultura*, Rabid, Kraków 1999; T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999; M. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu*, Scholar, Warszawa 2000; M. Hopfinger (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku. Antologia*, Warszawa 2005; A. Gwóźdź (red.), *Widzieć, myśleć, być. Technologie mediów*, Universitas, Kraków 2001; idem (red.), *Pejzaże audiowizualne. Telewizja, wideo, komputer*, Universitas, Kraków 1997; S. Allan, *Kultura newsów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006; J. Fiske, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław 2003; D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Universitas, Kraków 2008; M. Castells, *Spółczesność sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; A. Gwóźdź, P. Zawojski (red.), *Wiek ekranów*, Rabid, Kraków 2002; L. Manovich, *Język nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006; W. Godzic, *Telewizja i jej gatunki*, Universitas, Kraków 2004; idem, *Rozumieć telewizję*, Rabid, Kraków 2001; A. Boyd, *Dziennikarstwo radiowo-telewizyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006; P. Francuz (red.), *Psychologiczne aspekty odbioru telewizji II*, TN KUL, Lublin 2004; idem, *Rozumienie przekazu telewizyjnego*, TN KUL, Lublin 2002; P. Winterhoff-Spurk, *Psychologia mediów*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2007; L. Taylor, A. Willis, *Medioznawstwo*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006; M. McCombs, *Ustanawianie agendy. Media masowe i opinia publiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

- 4) czwartym jest **ekonomia polityczna** telewizji: „reklamowość” zawłaszcza i przenika wszystkie gatunki, fetyszem jest *rating* oglądalności; wiąże się z instytucjonalizacją tego medium.

Pragnę przy tym podkreślić, że wszystkie te **drogi wpływu** są z sobą powiązane i nie da się ich rozpatrywać oddzielnie. Technologia wpływa na warsztat twórców audycji, sama jest zależna od możliwości ekonomicznych nadawcy, te z kolei wpływają na zawartość programu, który (jeżeli jest atrakcyjny) umożliwi funkcjonowanie telewizji jako biznesu, ponieważ gromadzi widownię (i reklamodawców)⁴. W poniższym tekście chciałbym się jednak skupić na wynikającej z rytualności uczestnictwa funkcji, jaką jest **zarządzanie czasem** widowni. To aspekt rzadziej poruszany w literaturze, który podlega obecnie daleko idącym przemianom. Najistotniejsze wydają się tu dwa spostrzeżenia – następuje **koniec telewizyjnej ramówki** (czyli podstawowego sposobu organizacji strumienia przekazów) oraz koniec „**fo-tela przed telewizorem**” jako miejsca odbioru treści.

Oglądanie telewizji od momentu upowszechnienia się tego medium w drugiej połowie XX wieku jest jednym z najłatwiej rozpoznawalnych rytuałów dnia codziennego. Jeremy Butler uważa, że „częściej oglądamy telewizję niż jej poszczególne programy”⁵, a sposób jej oglądania bliski jest rytuałowi, w którego czasie realizacji stale włączony odbiornik reguluje życie całej rodziny. Przeciętny Polak spędza przed telewizorem ponad cztery godzinny dziennie.

Wśród wielu gatunków produkcji telewizyjnych najchętniej oglądane są oczywiście te dostarczające rozrywki – seriale, transmisje sportowe, różnego rodzaju teleturnieje i, co może zaskakujące, serwisy informacyjne⁶.

Dla wielu Polaków pora serwisów informacyjnych to czas święty, zasiadają przed odbiornikami i oglądają (lub słuchają, bo często w formie „radia z łufcikami” – według określenia Wiecha – odbieramy telewizję, co trafnie zauważył w swoich

⁴ John Corner zaproponował 4-elementowy model „teorii telewizji”, w którym refleksja koncentruje się na:

- teoriach przedstawiania, które traktują telewizję jako fenomen ciągłego, bezpośredniego, „na żywo”;
- teoriach medium, które stawiają nacisk na estetykę i aspekt dyskursywny;
- teoriach instytucyjno-organizacyjnych, które badają funkcjonowanie telewizji w realiach polityczno-ekonomicznych;
- teoriach relacji między różnymi układami: interakcji i współdziałania, związków między produkcją a konsumpcją, zależnościami między tekstem a jego odbiorcą.

Koncepcje te Corner przedstawił w artykule *Television in Theory*, „Media, Culture & Society”, vol. 19/1997, s. 247–262, za: W. Godzic, *Telewizja jako kultura*, op.cit., s. 19–20.

⁵ J. Butler, *Television. Critical Methods and Applications*, Belmont 1994, cyt. za: W. Godzic, *Rozumieć telewizję*, op.cit., s. 123.

⁶ Nie wdając się w szczegółowe statystyki, które zresztą zmieniają się z tygodnia na tydzień, można powiedzieć, że średnio główne wydanie *Wiadomości* TVP ogląda ponad 4 mln widzów, *Fakty* TVN – około 3,5 mln, *Wydarzenia* Polsatu – ponad 2,5 mln, a *Panoramę* TVP – 1,8 mln. Szerzej: J. Skorus, *Rytuały codzienności. Msza informacyjna* [w:] *Rytuały codzienności*, red. A. Węgrzyniak, T. Stępień, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2008, s. 180–195.

badaniach Mateusz Halawa; wtedy telewizja odgrywa rolę swoistego „szumu tła”, świadczy o powrocie, obecności w domu, gdzie w towarzystwie włączonego telewizora czujemy się bezpiecznie)⁷.

Uczestnictwo w codziennym, rytualnym oglądaniu telewizyjnych programów informacyjnych spełnia jeszcze jedną ważną funkcję – **strukturyzuje czas**. Serwisy informacyjne – w odróżnieniu od innych form – emitowane są bardzo często, nie tylko codziennie, ale, w kanałach informacyjnych, co godzinę (lub ciągle w chwilach ważnych wydarzeń, jak atak terrorystów na WTC 11 września 2001 roku czy katastrofa w Smoleńsku w 2010 roku). Latami są nadawane o stałych godzinach, a odstępstwa w rezultacie jakichś spektakularnych incydentów zdarzają się niezwykle rzadko. Zwraca na to uwagę Halawa, który przeprowadził w październiku 2005 roku pogłębione badania 14 gospodarstw domowych pod kątem sposobu korzystania z telewizji: „Wystarczy tu przypomnieć tradycyjną «porę dziennika» 19.30 – w wielu domach jest to ważny moment nie tylko w odniesieniu do oglądania telewizji, ale i innych czynności: coś robi się «przed dziennikiem» lub «po dzienniku», przy czym pojawienie się programów informacyjnych na innych niż TVP kanałach (m.in. *Fakty TVN*, *Wydarzenia Polsatu*) trochę rozmywa pojęcie tego, kiedy dokładnie jest «dziennik»”⁸. Autor zauważa, że dla wielu ludzi początek oglądania telewizji w dzień powszedni wyznacza *Teleexpress*. „Magazynowy charakter programu (krótko o wszystkim) jest dla nich zaletą – następne programy informacyjne (wymieniają *Wiadomości TVP1* i *Fakty TVN*) traktują jako uzupełnienie”⁹.

Na organizującą, wyznaczającą czas rolę telewizji zwrócił uwagę Thomas Hylland Eriksen – to ona stała się współczesnym zegarem (który wynaleziono w średniowiecznej Europie prawdopodobnie po to, by synchronizować czas modlitwy w klasztorach). „Jeśli podróżnik albo etnograf, przebywający w afrykańskiej wiosce, zapyta, kiedy dane wydarzenie nastąpi, odpowiedź może brzmieć: «Gdy wszystko będzie gotowe». A więc nie «za piętnaście piąta»”¹⁰. Zastępujemy więc myślenie abstraktami potocznym konkretem – o której się spotkamy? Dziś wielu odpowie – po *Wiadomościach* albo po „M jak miłość”, trzeba poczekać, aż ulubiona audycja się zakończy – zwraca uwagę Mateusz Halawa. Cytowany przez badacza mężczyzna cenil sobie TVN24, bo w lewym dolnym rogu przez cały czas widać zegar. Rytuał oglądania serwisów informacyjnych jest więc stale, codziennie, co godzinę reprodukowany¹¹. Do niedawna, choć mamy możliwości „przesuwania” czasu oglądania telewizji przez nagrywanie wybranych programów na dysk komputera czy nagrywarke zinte-

⁷ Por. M. Halawa, *Życie codzienne z telewizorem*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 69.

⁸ *Ibidem*, s. 55.

⁹ *Ibidem*, s. 56.

¹⁰ T.H. Eriksen, *Tyrania chwili*, PIW, Warszawa 2003, s. 61.

¹¹ Ten natłok informacji pisarz Jacek Bocheński nazywa *torturą transu rytmicznego*, co wskazuje na dominację fatycznej funkcji w procesie komunikacji realizowanym w kanałach informacyjnych („Gazeta Wyborcza”, 17.03.1997).

growaną z transkoderem, dominował (a przypadku serwisów informacyjnych zdecydowanie) sposób oglądania telewizji w czasie rzeczywistym (choć nie zawsze „na żywo”). Dominique Chateau, w kontekście wprowadzającej rygor zegara ramówki telewizyjnej, cytuje Marcela Duchampa, który ironicznie pisał o „przemówieniu wypowiedzianym z byle jakiej okazji, ale za to o określonej godzinie”¹². Wypada się z tym zgodzić – ostatecznie rytuał to rodzaj rytmizacji czasu i przestrzeni.

W ostatnim czasie badacze¹³ obserwują jednak istotne zmiany w **modelu konsumpcji mediów**, zarówno gdy chodzi o czas, jak i sposób, w jaki się ona odbywa.

W październiku 2014 roku instytut GfK Polonia przeprowadził pomiar oglądalności treści audiowizualnych na różnych urządzeniach, w tym badanie konsumpcji linearnej i nielinearnej telewizji na urządzeniach multimedialnych. Badano miejsce i sposób oglądania (w domu / poza domem; samotnie / z innymi) oraz budżet czasu przeznaczony na media¹⁴. Oto niektóre, wybrane stosownie do tematu artykułu, rezultaty badania.

Okazało się, że media (po czasie przeznaczonym na spanie oraz pracę i naukę) zajmują trzecią pozycję w bilansie czasu – poświęcamy na nie niemal 3,5 godziny dziennie, jeśli traktować to jako czynność wykonywaną samodzielnie. W rzeczywistości media towarzyszą nam średnio ponad 8 godzin dziennie. Dwie trzecie ankietowanych oglądało programy telewizyjne i filmy w dniu poprzedzającym badanie. Na oglądanie poświęcili średnio blisko 2 godziny i 40 minut, przy czym w dni wolne oglądali o pół godziny dłużej niż w dni robocze. Z internetu korzystało niemal 90% ankietowanych, przeznaczając na to medium 3,5 godziny dziennie – w dni robocze około pół godziny więcej niż w weekend¹⁵. Największy udział w czasie poświęconym na media mają aktywności związane z oglądaniem (32%). Na drugim

¹² M. Halawa, *op.cit.*, s. 59–60.

¹³ P.J. Anderson, G. Ward (red.) *Przyszłość dziennikarstwa w dojrzałych demokracjach*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010; L. Olszański, *Dziennikarstwo internetowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006; A. Bard, J. Söderqvist, *Netokracja*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006; P. Barczyk, *Nowe technologie a kultura cyfrowego dostępu* [w:] *Wokół mediów ery Web 2.0*, red. B. Jung, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010; W. Schmidt, P. Kolenda, *Perspektywy rozwojowe wideo online w Polsce, edycja 2014*, Raport IAB Polska.

¹⁴ *Treści audiowizualne. Raport z badania ilościowego*, GfK Polonia 2014. Badanie przeprowadzono w dniach 15–21.10.2014 na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie osób w wieku 16–59 lat; przeprowadzono 600 wywiadów CAWI dziennie w ciągu tygodnia, łącznie 4200 wywiadów. Respondenci odpowiadali na pytania dotyczące czynności wykonywanych poprzedniego dnia w przedziałach 15-minutowych. W ramach wywiadu pytani byli proszeni o zaznaczenie kwadransów, w których wykonywali poszczególne czynności w dniu poprzedzającym wywiad. W następnej kolejności respondenci byli proszeni o wypełnienie tabeli kwadransowej dla poszczególnych aktywności mediowych.

¹⁵ *Ibidem*. 40% ankietowanych czytało, przeznaczając na tę aktywność około 40 minut dziennie. W gry grało nieco ponad 20% ankietowanych (więcej w dni wolne). Na rozmowy przez telefon lub internet badani poświęcili prawie 10% czasu mediowego, a na czytanie nieco mniej (7%). Najmniejszy udział miały gry (4%).

miejscu plasuje się internet (29%), co jest zrozumiałe, ponieważ grupa badawcza składała się wyłącznie z osób, które korzystały z sieci.

Słuchanie radia i/lub muzyki ma 20-procentowy udział w czasie przeznaczonym na media. Czas, jaki przeznaczamy na media w ciągu doby (tzn. całkowity czas, w którym towarzyszą nam media, także wówczas gdy wykonujemy inne czynności, takie jak praca, zakupy czy odwiedziny u znajomych) wynosi więc średnio 8:11 – nieco więcej w dni zwykłe (8:13) niż w dni wolne od pracy (8:05). W dni powszednie więcej osób korzysta z mediów w godzinach porannych, natomiast w dni wolne zaobserwowano więcej aktywności związanej z mediami późnym wieczorem (po godzinie 20:00)¹⁶. Co ciekawe, średni czas poświęcony na media nie różni się w poszczególnych grupach wiekowych, ale różnie kształtują się pory ich aktywności. Najmłodszy rzadziej korzysta z mediów w godzinach od 6:00 do 10:00 rano, ale od 22:45 to oni są bardziej aktywni. Osoby w wieku 35–44 lat są bardziej aktywne w godzinach od 7:00 do 9:15, najstarsi zaś w godzinach 7:30–8:30, a następnie od 19:45 do 22:00¹⁷.

Badanie pokazało, że korzystamy z mediów przede wszystkim na urządzeniach stacjonarnych, takich jak telewizor, radio czy komputer. Urządzenia mobilne mają 24% udziału w czasie poświęconym na media. Badacze zwracają uwagę, że na taki wynik wpływ ma wysoka „penetracja smartfonów i tabletów”. Widać wyraźnie, że korzystanie z mediów na urządzeniach mobilnych jest bardziej popularne wśród młodszych respondentów, media natomiast w wersji papierowej (prasa i książki) mają niewielki udział w czasie, jaki im poświęcamy, i są bardziej popularne wśród osób starszych¹⁸. Najwięcej Polaków ogląda programy telewizyjne i filmy wieczorem, szczyt (czyli pik oglądalności) dla telewizji linearnej przypada na godzinę 20:00, dla PVR (osobista cyfrowa nagrywarka, ang. *Personal Video Recorder*) na następny kwadrans, dla odtwarzania z nośników i *online* nieco później¹⁹. Średni czas poświęcony na oglądanie telewizji jest niemal taki sam dla kobiet i dla mężczyzn. Najchętniej telewizję oglądają osoby starsze, w grupie zaś najmłodszych nie tylko niższy jest odsetek oglądających, ale również znacznie krótszy średni czas oglądania. Oglądanie telewizji jest nieco mniej popularną aktywnością w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców, przy czym mieszkańcy największych miast (powyżej 500 tys.) spędzają niemal pół godziny mniej przed telewizorami niż widzowie z miast 200–500 tys.²⁰

Istotną i zauważalną zmianą jest pojawienie się „przesuniętego” sposobu oglądania telewizji, czyli zaprogramowane nagrywanie wybranych programów na twar-

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*. Aktywności mediowe, których szczyt przypada na godziny poranne, to czytanie dzienników (8:30), słuchanie radia (9:45) i muzyki (10:45), korzystanie z internetu (10:00) oraz rozmowy (11:00). Najwięcej Polaków gra wczesnym wieczorem (szczyt o 19:15), książki natomiast najchętniej czytamy przed snem (najwięcej o 22:15).

²⁰ *Ibidem*.

dych dyskach w dekoderach (tzw. PVR; nagrywanie na kasetach VHS jest coraz rzadsze, ta technologia idzie w zapomnienie). Z takiej formy konsumpcji treści medialnych korzystają z jednej strony najbardziej wymagający i świadomi odbiorcy z tzw. grupy komercyjnej, z drugiej najlepiej sytuowani (mający odpowiednie urządzenia i umiejący z nich korzystać). Spośród wszystkich badanych przez GfK Polonia mniej niż 10% ankietowanych oglądało programy na PVR w dniu poprzedzającym wywiad – więcej było ich w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców. Średni czas w ciągu doby poświęcony przez wszystkich ankietowanych na oglądanie na PVR to 7 minut, wśród oglądających w ten sposób jest to jednakże już ponad 1,5 godziny, czyli połowa czasu, jaki widzowie telewizji poświęcają na oglądanie programów w telewizji linearnej. Na uwagę zasługuje fakt, że największy średni czas pośród użytkowników występuje wśród najstarszych widzów (podobnie jak w przypadku telewizji linearnej). Mniej niż 10% ankietowanych oglądało programy na płycie, kasecie lub USB. Ze względu na niski udział tej aktywności w badanej populacji średni czas wynosi tylko 9 minut, ale wśród użytkowników jest to 1:46, o 15 minut więcej niż w przypadku oglądania programów nagranych na dekodery. W przeciwieństwie do telewizji linearnej i PVR oglądanie programów z płyt i kaset jest mniej popularne wśród starszych widzów. Najwięcej czasu (ponad 2 godziny dziennie) poświęcają na tę aktywność mieszkańcy największych miast w Polsce²¹.

Oglądalność „przesunięta w czasie” – *Time Shifted Viewing* (TSV) – mierzona jest przez Nielsen Audience Measurement od 1 lutego 2014 roku. Według najnowszego badania *Establishment Survey* (czyli sondażu założycielskiego, pierwsza fala – 2014) spośród wszystkich gospodarstw telewizyjnych techniczną możliwość nagrywania i późniejszego odtwarzania treści telewizyjnych ma 18% gospodarstw domowych, z których blisko 34% deklaruje, że rzeczywiście nagrywa. Obecnie (stan z dnia 21 września 2014) w panelu telemetrycznym 314 gospodarstw domowych posiada PVR, co oznacza, że w Polsce jest takich gospodarstw 2,4 mln z blisko 13 mln ogółu gospodarstw telewizyjnych²².

We wrześniu 2014 roku widownia telewizji „na żywo” wyniosła 5 mln 865 tys. widzów, widownia TSV „przesunięta w czasie” – 42 tys., co stanowiło 0,72% oglądania *live*. Tak więc oglądalność przesunięta w czasie (TSV) w liczbach bezwzględnych jest ciągle niewielka, ale zyskuje na znaczeniu. We wrześniu ta forma oglądania telewizji wzrosła o blisko 1/4 w relacji do lutego 2014 (początek pomiaru TSV) i uzyskała największą wartość w badanym okresie, oglądanie *live* było natomiast niższe od zanotowanego w lutym 2014. W całym 2014 roku udział TSV stanowił 0,6% całej widowni, to jest *live* + TSV. Przesunięty w czasie sposób oglądania telewizji największe znaczenie ma dla TVN – TSV to 0,8% widowni tej stacji.

²¹ *Ibidem*.

²² Poniższa analiza została opracowana przez Biuro Koordynacji Programowej TVP na podstawie telemetry Nielsen Audience Measurement w 2014 roku. Badano skumulowaną oglądalność, to jest materiały obejrzone w ciągu 7 dni od dnia nagrania materiału emitowanego przez daną stację oraz skonsolidowaną oglądalność, to jest oglądalność *live* (na żywo) plus oglądalność przesuniętą o 7 dni.

Inaczej mówiąc – we wrześniu czas oglądania telewizji wyniósł 3 godziny 59 minut, w tym niecałe 2 minuty pochodziły z TSV. Jak się wydaje, ten sposób oglądania telewizji największe znaczenie ma w przypadku stacji filmowych, serialowych, sportowych i muzycznych. W stacji Polsat Romans – 1/5 (20,8%) całej widowni stacji pochodzi właśnie z oglądania nagranych programów (TSV)²³. Jak widać, ten sposób oglądania telewizji nie odgrywa jeszcze istotnej roli w całym *ratingu* oglądalności, ale nie ulega wątpliwości, że będzie rósł zwłaszcza przy postępującym upowszechnianiu się tabletów, smartfonów i iPadów z odpowiednimi aplikacjami.

Tylko 4% ankietowanych oglądało natomiast programy VOD z płatnej telewizji (platformy satelitarne lub kablówki) w dniu poprzedzającym badanie – nieco więcej wśród najmłodszych respondentów oraz mieszkańców średniej wielkości miast.

Użytkownicy VOD z płatnej telewizji poświęcają na tę aktywność nieco ponad godzinę dziennie – trzykrotnie mniej niż widzowie telewizji linearnej. Nową formą aktywności, związaną z pojawieniem się technologii tzw. *streamingu*, jest VOD online za pośrednictwem łączności komórkowej bądź internetowej. To najbardziej popularna forma oglądania telewizji nielinearnej – w dniu poprzedzającym badanie korzystało z niej 11% ogółu badanych. Użytkownicy VOD online poświęcają na tę aktywność niemal dwie godziny dziennie, czyli godzinę i kwadrans mniej niż widzowie telewizji na oglądanie telewizji linearnej. Jest to kolejna aktywność zależna od wieku – najwięcej czasu na VOD online poświęcają najmłodszy, najmniej czasu na VOD z płatnej telewizji poświęcili użytkownicy najstarsi oraz z największych miast w Polsce (nieco ponad 2 godziny)²⁴.

Nie jest zaskoczeniem, że ponad 80% ankietowanych korzystało z internetu w dniu poprzedzającym badanie (badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI z wykorzystaniem uczestników panelu internautów GfK Polonia). Najwięcej czasu na korzystanie z internetu poświęcają mieszkańcy największych miast (3,5 godziny wśród ogółu i ponad 4 godziny wśród użytkowników). Średni czas wśród wszystkich przedstawicieli tej kategorii miejscowości jest o 45 minut większy niż wśród przedstawicieli mieszkańców wsi. Z tą aktywnością wiąże się ściśle konsumpcja treści medialnych za pośrednictwem serwisu YouTube, w dniu poprzedzającym badanie korzystało z niego ponad 30% ankietowanych, w tym w grupie najmłodszych (16–24) z YouTube skorzystała połowa badanych, poświęcając na tę aktywność niemal 1,5 godziny. Serwis ten jest znacznie mniej popularny wśród starszych użytkowników – tylko 20% osób w wieku 45–54 lat korzystało z niego w dniu poprzedzającym badanie, a w grupie 55–59 lat – 17%. Podobnie jak w przypadku serwisu YouTube, oglądanie krótkich materiałów wideo online jest bardziej popularne wśród najmłodszych, najmniej wśród najstarszych²⁵.

²³ *Ibidem*.

²⁴ *Treści audiowizualne. Raport z badania ilościowego*, GfK Polonia 2014.

²⁵ *Ibidem*. Niemal 40% populacji słuchało radia w dniu poprzedzającym badanie. Pod względem penetracji radio plasuje się na czwartym miejscu za internetem, oglądaniem telewizji linearnej i rozmowami, pod względem natomiast średniego czasu wśród ogółu populacji słuchanie radia pla-

Istotnie zmienia się konsumowanie treści medialnych w zależności od tego, czy jest ono dokonywane w pojedynkę, czy w towarzystwie innych osób. Wyraźnie widać, że zmianie ulega tzw. **dyspozytyw telewizji**²⁶. Aktywności, które wykonujemy głównie w pojedynkę, to czytanie, korzystanie z internetu, granie w gry i korzystanie z teletekstów. W przypadku korzystania z YouTube czy oglądania krótkich materiałów wideo online ponad 20% czasu spędzamy z osobą towarzyszącą.

Oglądanie telewizji linearnej oraz programów nagranych na nośnikach to aktywności, które wykonujemy w dużej mierze z kimś innym (połowa czasu). Oglądanie na PVR, VOD z płatnej telewizji, a zwłaszcza VOD online, częściej wykonujemy w pojedynkę²⁷. Radia słuchamy w towarzystwie innych osób – połowę poświęconego temu czasu, muzyki natomiast częściej słuchamy sami.

Zdecydowana większość oglądania odbywa się w domu. Jedynie w przypadku VOD online około 20% oglądania odbywa się poza domem respondentów. Podobnie w zakresie korzystania z sieci – 60% czasu poświęconego na korzystanie z internetu spędzamy w domu, rozmowy zaś oraz słuchanie radia to jedyne aktywności mediowe wykonywane częściej poza domem niż w domu. O ile większość aktywności związanych z mediami realizujemy na urządzeniach stacjonarnych, o tyle urządzenia mobilne mają największy udział w przypadku rozmów (chodzi tu głównie o smartfony). 2/3 użytkowników telewizji linearnej i radia korzysta z danego medium codziennie lub prawie codziennie. Najbardziej popularne aktywności online to korzystanie z wyszukiwarki Google, szukanie informacji o bieżących wydarzeniach, korzystanie z serwisów społecznościowych, bankowość online oraz szukanie ofert lub opisów produktów. Największą popularnością cieszą się serwisy tvnplayer i ipla. Korzysta z nich ponad połowa użytkowników VOD online, w tym blisko co trzeci regularnie (raz w tygodniu lub częściej). Serwis VOD TVP plasuje

suje się na trzecim miejscu, a jeśli wziąć pod uwagę średni czas wśród użytkowników – na drugim. Słuchacze radia poświęcają tej aktywności o kwadrans więcej niż widzowie telewizji na oglądanie telewizji linearnej. Radia rzadziej słuchają młodszy i mieszkańcy większych miejscowości. Ogółem najwięcej czasu słuchają najstarsi, natomiast wśród użytkowników wyróżniają się zaś osoby w wieku 35–44 lat (najprawdopodobniej ze względu na słuchanie radia w pracy).

²⁶ Termin użyty poprzez analogię do koncepcji dyspozytywu kinowego Jean-Louisa Baudry'ego, *Ideologiczne skutki funkcjonowania aparatu filmowego*, przeł. A. Helman, „Powiększenie”, 1/1985, s. 5–12; *Projektor. Metapsychologiczne wyjaśnienie wrażenia rzeczywistości*, przeł. A. Helman [w:] *Panorama współczesnej myśli filmowej*, red. A. Helman, Universitas, Kraków 1992, s. 69–88.

²⁷ Firmy badające korzystanie z internetu wyodrębniają poszczególne serwisy, portale społecznościowe, fora, mikroblogi czy FB z przyczyn marketingowych. Różnicują także użytkowanie online (łączenie aktywne, z możliwością *feedbacku*) z korzystaniem z zamkniętych form, gatunków (np. filmów, teledysków), dla których sieć jest tylko technicznym przekaznikiem treści. To różnicowanie odwołuje się do modelu mediów działających na dwóch poziomach autorstwa Lisy Gitelman: „na pierwszym poziomie medium jest technologią umożliwiającą komunikację, na drugim – zestawem połączonych «protokołów», czyli społecznych i kulturowych praktyk, którymi obrosła ta technologia”. Szerzej: L. Gitelman, *Introduction, Media as Historical Subjects*, cyt. za: H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 19.

się na trzecim miejscu, biorąc pod uwagę wyłącznie legalne serwisy. Blisko połowa użytkowników VOD korzysta z tego serwisu, a ponad 20% regularnie. Co ciekawe i znamienne – relatywnie dużą popularnością cieszą się serwisy nielegalne (głównie chomikuj.pl i zalukaj.pl)²⁸.

Oglądanie telewizji to oczywiście także forma odpoczynku. Większości Polaków telewizja towarzyszy przy spożywaniu posiłków. Połowa ankietowanych wykonuje w trakcie oglądania czynności związane z higieną osobistą, a niemal połowa spędza w ten sposób czas z rodziną. Blisko 40% wykonuje prace domowe w trakcie oglądania. Telewizja to medium, któremu najczęściej nie towarzyszy żadna inna aktywność mediowa. Co trzeci ankietowany równocześnie z oglądaniem korzysta z internetu. Mniej niż 15% wykonuje równoległe czynności związane z komunikacją, a pozostałe aktywności mediowe uzyskały mniej niż 10% wskazań²⁹.

Konsumpcja mediów jest silnie skorelowana z wyposażeniem gospodarstw w sprzęt audiowizualny, co jest uzależnione od sytuacji materialnej rodziny (im wyższy dochód gospodarstwa, tym większa liczba urządzeń i ich wykorzystanie) oraz od wieku i fazy życia rodziny (lepiej wyposażone w te urządzenia są rodziny z małymi dziećmi).

W przypadku smartfonów im młodsza grupa, tym częstsze jest korzystanie z tych urządzeń. Dotyczy to również dostępu do internetu w telefonie komórkowym, w tej grupie jest też największe wykorzystanie *e-readerów* (*e-booków*). W przypadku tabletek najczęściej korzystają z nich Polacy w grupie 35–44 lata oraz najmłodszy. Nowoczesne telewizory (Smart TV, HbbTV) częściej posiadają osoby w wieku 35–54 lat.

Bardzo interesujące w kontekście tych badań wydaje się porównanie ich z tendencjami na czołowym w obszarze mediów i nowoczesnych technologii ich odbioru rynku amerykańskim. Taką analizę przeprowadził we wrześniu 2014 roku Nielsen, badając zmiany w zwyczajach oglądania telewizji na podstawie danych

²⁸ *Treści audiowizualne. Raport z badania ilościowego*, GfK Polonia 2014. Stacje TVP mają niemal 40% udział w czasie poświęconym na oglądanie telewizji, w tym największy udział ma TVP1. Należy zauważyć, że udział ten jest znacznie mniejszy (30%) wśród osób poniżej 35. roku życia, największy zaś wśród najstarszych. TVN ma 25-procentowy udział w czasie poświęconym na oglądanie telewizji, przy czym wśród najmłodszych jest to niemal 30%, natomiast wśród osób w wieku 55+ – 20%. Polsat ma 20% udziału, i wynik ten jest stabilny niezależnie od grupy wiekowej.

Polsat, TVP1 i TVP2 mają też większy udział wśród osób z dostępem do cyfrowej telewizji naziemnej, inne zaś kanały komercyjne – wśród osób korzystających z płatnych platform telewizyjnych. Różnicuje też płeć i wykształcenie: z TVP1 i TVP2 więcej czasu spędzają kobiety, osoby z wykształceniem podstawowym z Polsatem, a ze średnim i wyższym – z TVN i innymi kanałami komercyjnymi.

²⁹ *Ibidem*. Ankietowani pytani byli także o wyposażenie gospodarstw domowych w sprzęt służący do korzystania z mediów. Laptopy są na wyposażeniu znacznej większości gospodarstw domowych, a korzysta z nich 3/4 ankietowanych. 75% gospodarstw posiada płaskie telewizory, blisko połowa telewizory HD. Odbiorniki Smart TV posiada blisko 40%, a odbiorniki HbbTV (telewizja hybrydowa umożliwiająca jednoczesne korzystanie z internetu) – mniej niż 10%. Tradycyjne odbiorniki kineskopowe należą już do rzadkości – posiada je 25% ankietowanych. Blisko 40% gospodarstw posiada dekoder PVR.

z kilku paneli³⁰. Raport ten zawiera dane dotyczące konsumpcji mediów w USA ogółem, według różnych grup wiekowych i w zależności od rodzaju platformy.

Dla orientacji warto zaznaczyć, że populacja mieszkańców USA to około 319 mln ludzi, a liczba gospodarstw domowych to około 116 mln.

Jak się okazuje, intensywne korzystanie z internetu idzie w parze z dłuższym oglądaniem telewizji w ciągu dnia. 14% Amerykanów surfujących ponad godzinę dziennie to jednocześnie wierni widzowie TV (oglądają ją dziennie przez 295 minut).

Jedna piąta Amerykanów spędza średnio około 10 godzin dziennie na oglądaniu telewizji. Ta sama grupa korzysta w ciągu dnia z internetu średnio przez 20,5 minuty.

Tylko 1% deklaruje, że nie ogląda w ogóle telewizji, ale poświęca około 9 minut dziennie na oglądanie wideo *online* i 19 minut w sumie na surfowanie w sieci.

20% Amerykanów poświęca 6 godzin i 42 minuty w miesiącu na oglądanie wideo za pośrednictwem smartfona (aplikacja lub strona www). To prawie 2 godziny więcej niż w roku 2013. Średnio Amerykanie poświęcają na tę czynność około pół godziny więcej niż przed rokiem. 49% Amerykanów nie ogląda materiałów wideo na żywo w internecie – ta grupa spędza też w ciągu dnia mniej czasu przed telewizorem (około 231 minut). Najaktywniejsi widzowie kontentu online (10% Amerykanów ogląda online średnio 23 minuty dziennie) tradycyjną telewizję oglądają krócej od internetowych *light-usersów*³¹.

Widać więc tu wyraźnie postępujące zmiany wzoru konsumowania mediów – spadek tradycyjnego oglądania telewizji, szczególnie wśród młodszych odbiorców na rzecz korzystania z **kontentu cyfrowego**. W poszczególnych grupach wiekowych kształtowało się to następująco w relacji 2014 do 2013 roku:

18–34 lat – wzrost o 53%; 35–49 lat – wzrost o 80%; 50–64 lat – wzrost o 60%.

W tych samych grupach wiekowych zmniejszyło się korzystanie z tradycyjnego ekranu TV odpowiednio o 2%, 1% i 2%. Tak duża dynamika wzrostu czasu poświęconego na korzystanie z mediów dzięki konsumpcji treści cyfrowych wynika oczywiście z niskiego pułapu początkowego, niemniej wyraźnie pokazuje tendencję.

Analitycy Nielsena podkreślają, że **dla konsumentów coraz mniejsze znaczenie ma platforma czy urządzenie, na jakim odbierają treści** – liczy się tylko **jaakość kontentu**; zjawisko to zapoczątkowali młodzi odbiorcy, ale z czasem podobne zachowania zaczęli przyjmować również starsi widzowie. Co ciekawe, pomimo **rosnącej fragmentacji** (wielość sieci, ekranów, platform) obserwowany jest **ogólny wzrost konsumpcji mediów**, zarówno wśród młodych, jak i starszych odbior-

³⁰ Nielsen: *Cross-Platform Report*, wrzesień 2014. Do badań wykorzystano następujące źródła danych: dla smartfonów – *Nielsen Mobile Insights*; dla Smart TV i urządzeń multimedialnych – *Nielsen Custom*; dla telewizji ogółem – *Nielsen Universe*; dla pozostałych urządzeń – *Nielsen NPOWER/NPM Panel*. W badaniu uwzględniono dwa podstawowe obszary: ekran TV rozumiany jako tradycyjne oglądanie TV + DVD + Blu-ray + konsole + urządzenia multimedialne (HTPC) oraz wideo cyfrowe, czyli oglądanie wideo w internecie + oglądanie wideo na smartfonie.

³¹ *Ibidem*.

ców. Dzięki szybkiemu rozwojowi technologii odbiorcy mają coraz większą kontrolę nad różnymi sposobami odtwarzania treści (tradycyjnie, w internecie, na urządzeniach mobilnych, w domu, w drodze itp.). We wnioskach końcowych autorzy raportu zwracają uwagę, że przy ponad 70-procentowej penetracji smartfonów i prawie 40-procentowej tabletek można się spodziewać rosnącego zaangażowania w odbiór cyfrowego kontentu mediów³².

Z tą tendencją w sposób naturalny, jak się wydaje, koresponduje coraz powszechniejsza, zwłaszcza wśród najmłodszych konsumentów mediów, skłonność do rezygnacji z oglądania tradycyjnej telewizji w ogóle. Z przeprowadzonych przez IRCenter w 2014 roku badań wynika, że 12% polskich internautów deklaruje, iż nie posiada telewizora. Są to ludzie młodzi – 42% z nich to osoby między 18. a 31. rokiem życia. Spośród natomiast osób deklarujących, że nie oglądają telewizji, 0,4% nie posiada tego urządzenia w ogóle, zdecydowana jednak większość odrzucających oglądanie telewizji wykorzystuje sam aparat jako narzędzie, duży ekran do gier lub oglądania własnych filmów³³. Wśród przyczyn rezygnacji z oglądania telewizji badani najczęściej wymieniali:

- 33% – niską jakość ramówki telewizyjnej;
- 23% – brak zaufania do telewizji jako medium i obawa przed manipulacją;
- 14% – przewagę internetu.

Uczestnicy badania oraz dyskutujący na internetowych forach podkreślali, że wprawdzie wyobrażają sobie życie bez telewizji (rekompensuje im to sieć), jednak w zdecydowanej większości nie chcą rezygnować z telewizora (jako urządzenia), bo lepiej niż na monitorze komputera ogląda się na nim filmy i gra³⁴.

Jak się wydaje, prezentowane wyżej badania potwierdzają tezę o zbliżającym się końcu tradycyjnej ramówki telewizyjnej jako podstawowej metody organizacji treści telewizyjnych. Oczywiście nie zniknie ona całkowicie, ale będzie miała coraz mniejszy wpływ na sposób oglądania TV, układać ją sobie będzie sam telewidz, w zależności od upodobań, zainteresowań i jakości oferty. Potwierdza to wyrażoną już dawno tezę Umberto Eco, że to odbiorca sam pisze tekst (zwłaszcza telewizyjny).

W ślad za tym pójdzie „nieoczekiwana zmiana miejsc” odbioru treści medialnych – tradycyjny fotel przed odbiornikiem telewizyjnym zastąpią urządzenia mobilne. Indywidualizacja odbioru i doboru treści będzie skutkowała także wzrostem kontroli nad nią. Ta kontrola będzie jednak miała dwa aspekty – z jednej strony odbiorca treści będzie ją kontrolował, tworząc własną ramówkę, z drugiej – będzie skutecznie nadzorowany przez dostawców kontentu medialnego. Pierwszy

³² *Ibidem*.

³³ IRCenter to agencja konsultingowo-badawcza działająca m.in. w Niemczech, Francji, Holandii, Rosji i Polsce; specjalizuje się w marketingu digitalowym, łączy tradycyjne metody badawcze z analizą zachowań użytkowników internetu i technologii mobilnych. Badanie metodą CAWI przeprowadzono w czerwcu 2014 r., analiza dyskusji na forach internetowych objęła natomiast okres od 24 listopada 2013 do 24 listopada 2014 r.

³⁴ *Ibidem*.

aspekt tego procesu jest łatwo zauważalny i coraz bardziej widoczny, choćby przez natychmiastowe reagowanie użytkowników sieci na bieżące wydarzenia społeczne i polityczne, publikowanie **memów** komentujących nieomal w czasie rzeczywistym wydarzenia dziejące się w świecie realnym. Kreatywność użytkowników internetu realizuje w ten sposób oczekiwaną i pożądaną przez twórców ideę *feedbacku*. Drugim, w mojej ocenie negatywnym skutkiem tej kontroli, będzie postępująca **komercjalizacja prywatności**. Nowe technologie cechuje ogromna łatwość i precyzja analizy sposobu korzystania z udostępnianych treści, produktów medialnych. Każdy ruch konsumenta w tym obszarze pozostawia ślady w sieci, które odpowiednie programy informatyczne łatwo mogą przetwarzać, pozyskiwać słabo chronione dane osobiste, żeby potem je sprzedać. Będzie to znacznym zagrożeniem dla naszej prywatności, mało kto sobie jednak uświadamia to zagrożenie. W aspekcie biznesowym pójdzie za tym wzrost **autoreferencyjności mediów** – co wiąże się z postępującą koncentracją kapitałową na rynku. Koncerny, w których rękach pozostają czołowe platformy medialne, dążyć będą naturalnie do obniżania kosztów, co za tym idzie – do powielania tych samych treści w różny sposób i na różnych nośnikach. Tradycyjnych dziennikarzy już dziś zastępują multimedialni *mediaworkerzy*, których główną umiejętnością nie jest tworzenie oryginalnych treści, ale **kompozytowanie** ich z różnych źródeł. Pogłębiać się będzie rozziew pokoleniowy w odbiorze mediów – widać, że aktywność medialna najmłodszych odbiorców przenosi się do szeroko rozumianej sieci i oferowanych przez nią możliwości. Stawia to przed zarządami stacji telewizyjnych nowe wyzwania – telewizja musi się nauczyć generować treści dostępne także w nowych mediach, wykorzystywać internet (i nie wystarczy tu tylko posiadanie własnych stron www czy FB przez poszczególne programy). Jaskółką takich zmian jest wprowadzenie w 2012 roku przez TVP możliwości odbioru telewizji hybrydowej (HbbTV), czyli korzystania z tradycyjnej telewizji i interfejsu komputerowego jednocześnie. Jak się wydaje, tylko tworzenie w ten sposób „wartości dodanej” do tradycyjnej telewizji umożliwi zachowanie jej dominującej pozycji na rynku mediów. Gwarancji jednak nie ma.

Wszystko to dowodzi, że realizuje się w pełni idea konwergencji mediów, którą już dziesięć lat temu dostrzegali Henry Jenkins³⁵, a za jej „proroka” uważany jest Ithiel de Sola Pool³⁶. U jej źródła jest wspólna dla wszystkich mediów technologia cyfrowa umożliwiająca łatwe wzajemne przenoszenie i wykorzystywanie treści powstałych pierwotnie w różnych mediach. Stawia to przed badaczami współczesnych mediów nowe wyzwania w dwóch podstawowych obszarach – biznesowym i kulturowym.

W obszarze biznesowym są to wyzwania związane z postępującą „marketingizacją” kontentu medialnego, gdzie poszukiwania wyjaśnienia emocjonalnych podstaw konsumenckich wyborów jako siły decydującej o oglądaniu i kupowaniu sta-

³⁵ H. Jenkins, *op.cit.*

³⁶ I. de Sola Pool, *Technologies of Freedom: On Free Speech in an Electronic Age*, Harvard University Press, Cambridge 1983.

ją się coraz bardziej złożone. Ekonomia afektywna mediów musi odpowiedzieć na wiele praktycznych pytań wynikających z:

- możliwości odtwarzania treści za pomocą różnorodnych narzędzi (przeglądarka internetowa, aplikacje na smartfon, Smart TV);
- wielości rodzajów odtwarzaczy (nowości pojawiają się w tempie geometrycznym);
- możliwości osadzania treści wideo na różnych stronach internetowych;
- współwystępowania treści amatorskich i profesjonalnych;
- korelacji między telewizją tradycyjną a internetem (współkonsumpcja tych mediów wpływa niewątpliwie na efektywność komunikacji, są to jednak różne sposoby oglądania treści i trudno je traktować jedną miarą w zakresie skuteczności przekazów reklamowych).

Jak jednak zważyć, co oglądane jest bardziej³⁷? Nie sądzę, żeby wystarczające były tu tylko badania ilościowe, „klikalność”, zwłaszcza że może ona być komercyjnie „podkreślana” przez wyspecjalizowane portale.

W obszarze kulturowym badań medialnych sytuacja prawdopodobnie jest jeszcze bardziej złożona. Uprawnione wydają się następujące hipotezy:

- postępować będzie redukcja złożoności treści, bo muszą się one dać sprzedawać w tak ograniczonej postaci jak na Facebooku czy Tweeterze;
- „utowarowienie” treści dziennikarskich grozi przemieszaniem ich z reklamą i *public relations* (znacząco zmniejsza to także koszty wytwarzania treści);
- następować będzie przekraczanie granic między gatunkami dziennikarskimi, łączenie informacji z opiniami (zamiast sprawdzać fakty, co zabiera czas i sporo kosztuje, pyta się o nie rozmówcę i na niego przerzuca się odpowiedzialność);
- rozszerzać się będzie mediatyzacja polityki, debata publiczna zastępowana będzie *politainmentem*³⁸;
- narracyjność przekazów medialnych zdominuje ich informacyjność (widać to w przewadze epizodyczności materiałów dziennikarskich w serwisach kosztem ich osadzenia w szerszym kontekście, skupienie na konflikcie, bo jest bardziej dramatyczny);
- natychmiastowość i dostępność relacji amatorskich czy półprofesjonalnych, realizowanych za pomocą telefonów komórkowych, tabletek, stawia pod znakiem zapytania sens dotychczasowego modelu dziennikarstwa zawodowego.

Te kilka hipotez oczywiście nie wyczerpuje złożoności problemu, jakim jest zmiana sposobu korzystania z mediów związana z ich digitalizacją, konwergencją i hybrydyzacją. Wskazuje na konieczność rozwoju badań w zupełnie nowych obszarach, uwzględniających specyfikę wzajemnie się przenikających technologii, tre-

³⁷ Szerzej: Raport IAB *Perspektywy rozwojowe wideo online w Polsce*, edycja 2014.

³⁸ A. Dörner, *Politainment. Politik in der medialen Erlebnisgesellschaft*, Frankfurt am Main 2001, cyt. za: P.J. Anderson, G. Ward, *op.cit.*, s. 227.

ści, zależności biznesowych, gdzie zderzają się z sobą produkcje światowych korporacji z amatorskimi memami, gdzie podstawowym wyznacznikiem współczesnej kultury audiowizualnej jest zachwianie relacji między prawdą a fałszem, rzeczywistością a jej odwzorowaniem. Podstawowym problemem będzie widoczna zmiana modelu konsumpcji mediów ze statycznego, na kanapie w mieszkaniu, na model mobilny, gdzie odbiór może się odbywać w plenerze, pociągu czy środku komunikacji miejskiej.

Czy i jak wpłynie to na rozumienie przekazów, czy wywoła pojawienie się nowego dyspozytywu mediów, czy zmieni nasz sposób organizowania czasu? Czy będąc nieustannie „w kontakcie”, zyskując stały, natychmiastowy dostęp do informacji, nie utracimy naszej zdolności do świadomego, refleksyjnego udziału w kulturze?

Bibliografia

- Anderson P.J., Ward G. (red.), *Przeszłość dziennikarstwa w dojrzałych demokracjach*, Warszawa 2010.
- Barczyk P., *Nowe technologie a kultura cyfrowego dostępu* [w:] B. Jung (red.), *Wokół mediów*, Warszawa 2010.
- Bard A., Söderqvist J., *Netokracja*, Warszawa 2006.
- Baudry J.-L., *Ideologiczne skutki funkcjonowania aparatu filmowego*, „Powiększenie”, nr 1/1985.
- Baudry J.-L., *Projektor. Metapsychologiczne wyjaśnienie wrażenia rzeczywistości* [w:] A. Helman (red.), *Panorama współczesnej myśli filmowej*, Kraków 1992.
- Butler J., *Television. Critical Methods and Applications*, Belmont 1994.
- Corner J., *Television in Theory*, „Media, Culture & Society”, vol. 19/1997.
- De Sola Pool I., *Technologies of Freedom: On Free Speech in an Electronic Age*, Harvard University Press, Cambridge 1983.
- Dömer A., *Politainment. Politik in der medialen Erlebnisgesellschaft*, Frankfurt am Main 2001.
- Eriksen T.H., *Tyrania chwili*, Warszawa 2003.
- Gitelman L., *Introduction, Media as Historical Subjects* [w:] H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Warszawa 2007.
- Godzic W., *Telewizja jako kultura*, Kraków 1999.
- Godzic W., *Rozumieć telewizję*, Kraków 2001.
- Gwóźdź A. (red.), *Widzieć, myśleć, być. Technologie mediów*, Kraków 2001.
- Halawa M., *Życie codzienne z telewizorem*, Warszawa 2006.
- Jenkins H., *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Warszawa 2007.
- Jung B. (red.), *Wokół mediów ery Web 2.0*, Warszawa 2010.
- Nielsen, *Cross-Platform Report*, wrzesień 2014.
- Raport IAB, *Perspektywy rozwojowe wideo online w Polsce*, edycja 2014.
- Schmidt W., Kolenda P., *Perspektywy rozwojowe wideo online w Polsce*, edycja 2014 [w:] Raport AIB.
- Skorus J., *Rytuały codzienności. Msza informacyjna* [w:] A. Węgrzyniak, T. Stępień, *Rytuały codzienności*, Katowice 2008.
- Treści audiowizualne. Raport z badania ilościowego*, GfK Polonia 2014.
- Weber S., *Telewizja. Odbiorniki i ekran* [w:] A. Gwóźdź, *Widzieć, myśleć, być. Technologie mediów*, Kraków 2001.