

Katarzyna Szpot

# MEDIA WOBEC WYZWAŃ SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY: EKONOMICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA MEDIAMI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ

**Key words:** convergence, digitization, heterarchy, media management, organization

Abstract

## MEDIA IN THE FACE OF CHALLENGES OF THE KNOWLEDGE SOCIETY: ECONOMIC ASPECTS OF MEDIA MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY

The article is the attempt of analyzing key aspects of the management of media companies in the knowledge-based economy. The author concluded that the main factors affecting the shape of management processes in the media market are its unique character and trends related to digitization, among others, fragmentation of the audience, the phenomenon of convergence and changes in the network environment. It was stated that processes of the media transformation determine change of leaders' status in organizations. His role within the organization is more and more often determined by heterarchical power relations, requiring an attitude of openness to continuous learning nature of the digital society.

Dynamiczny rozwój technologii komputerowej i języka cyfrowego spowodował diametralną zmianę perspektywy spojrzenia na praktykę kierowania organizacją, nie tylko na płaszczyźnie technicznej, ale również ekonomicznej, prawnej i społeczno-kulturowej. Konieczność przyjęcia nowych paradygmatów zarządzania oraz adekwatnych dla kształtującej się rzeczywistości określeń rodzi potrzebę analizy czynników, które wyznaczają profil rynkowy przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze gospodarki opartej na wiedzy.

Punkt wyjścia dla problematyki zarządzania nowoczesnymi organizacjami stanowi samo pojęcie cyfrowości. Odwołujące się do idei abstrakcyjnego charakte-

ru informacji określenie nawiązuje do specyficznego typu kodowania, opartego na systemie binarnym. Istotą tego rozwiązania jest tworzenie tzw. sygnałów dyskretnych, w których „kolejne wartości wielkości reprezentującej wiadomość są liczbami należącymi do skończonego zbioru, zwykle wynoszącymi 0 lub 1”<sup>1</sup>. Technologia odwołująca się do języka zero-jedynkowego otworzyła nie tylko nowe możliwości komunikacyjne w życiu poszczególnych jednostek, ale również zainicjowała szereg przeobrażeń w sferze biznesowej, społecznej oraz politycznej, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i globalnym. Powołana w ten sposób nowa jakość, określana mianem gospodarki cyfrowej, stanowi zatem etap w rozwoju systemu postindustrialnego, który uzyskał nowe możliwości (turbodoładowanie) dzięki praktycznemu zastosowaniu kodowania binarnego w urządzeniach, a w szczególności dzięki oprogramowaniom wykorzystywanym w szeroko rozumianych procesach zarządzania. Jest to więc gospodarka oparta na rozwiązaniach teleinformatycznych, które determinują jej możliwości działania i egzystencji<sup>2</sup>.

Wskazane tendencje znajdują odzwierciedlenie również na rynku medialnym, umacniając pozycję funkcjonujących w jego ramach podmiotów jako istotnego elementu świata społeczeństwa cyfrowego. Fenomen cyfryzacji rozpatruje się tu zwłaszcza w perspektywie powstania nowych mediów, tworzących fundament szeregu zjawisk determinujących kierunek rozwoju organizacji kreatywnych. Ich idea jest oparta na tezie, zgodnie z którą rewolucja komputerowa, przekształcając wszystkie etapy komunikacji, przeobraża również tradycyjne media<sup>3</sup>. Nie stają się one jednak „nowe” wyłącznie wskutek dystrybucji treści przy użyciu komputera, ale z powodu sprowadzenia ich do postaci danych binarnych. Komputer przejmuje tym samym rolę Manovichowskiego „procesora medialnego” – inicjuje i napędza procesy integracji i tworzenia mediów. Determinantami opisywanych zmian są zwłaszcza<sup>4</sup>: Internet, e-biznes, rozwój aplikacji informatycznych i multimedialnych oraz wzrost mocy obliczeniowej sprzętu.

Niniejszy artykuł stanowi próbę przedstawienia najważniejszych zagadnień wpisujących się w sygnalizowaną problematykę. Wskazuje podstawowe czynniki wpływające na kształt procesów zarządzania mediami w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Poddaje tym samym analizie najbardziej interesujące trendy rynkowe związane z fenomenem cyfryzacji<sup>5</sup>: fragmentację odbiorców, zjawisko konwergencji,

---

<sup>1</sup> *Sygnal*, [w:] *Encyklopedia Gazety Wyborczej*, t. 17, red. J. Rawicz, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2006, s. 694.

<sup>2</sup> W. Gonciarski, *Gospodarka cyfrowa – powstanie i etapy rozwoju*, [w:] *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, red. W. Gonciarski, Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa 2010, s. 19.

<sup>3</sup> L. Manovich, *Język nowych mediów*, tłum. P. Cypryański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 82.

<sup>4</sup> F. Kamiński, *Konwergencja w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Przegląd Telekomunikacyjny” 2000, nr 1, s. 23.

<sup>5</sup> Por. B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 217.

nowy wymiar globalizacji, zmiany w otoczeniu sieci, heterarchiczny charakter relacji władzy w nowoczesnych organizacjach, a także wykluczenie cyfrowe.

Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem medialnym to unikatowy przykład dążenia do pogodzenia w ramach jednego podmiotu postulatów twórczości i biznesu<sup>6</sup> oraz ukierunkowania działań wpisujących się w te pozornie odrębne projekty ludzkiej aktywności na efektywny rozwój organizacji. Stanowiąca podstawowy zasób rynkowy XXI w. informacja staje się towarem – dostarczanym jak najszybciej, jak najskuteczniej i jak największej grupie odbiorców. Różnorodne efekty swobody twórczej, takie jak film, gra komputerowa czy utwór muzyczny, budują tym samym ofertę przedsiębiorstwa, rozwijaną przez tzw. pracowników mediów, a następnie rozpowszechnianą różnymi kanałami dystrybucji i proponowaną konsumentom.

Unikatowość zarządzania mediami wynika jednak nie tylko z faktu ich dominacji na rynku dostawców informacji i rozrywki czy oferowanych przez nie typów produktów<sup>7</sup>: dobra lub usługi medialnej (będących efektem zdolności produkowania zawartości) oraz dostępu dla reklamodawców (związanego ze zdolnością skupiania uwagi potencjalnych klientów). Dotyczy samej istoty produktu – jego wysokiej podatności na nieaktualność, a także roli, jaką pełni on w kształtowaniu świadomości konsumentów. W dobie postępującej fragmentacji audytorium silna relacja łącząca media z odbiorcami ma jeszcze jeden wymiar. Istnienie przedsiębiorstwa medialnego jest, co do zasady, uzależnione od utrzymania zainteresowania publiczności, a oferowana przez nie zawartość poddawana nieustannej obserwacji. Wprowadzenie produktu, który nie trafia w oczekiwania konsumenta, skutkuje zazwyczaj utratą odbiorcy na rzecz innego medium, natomiast w dalszej perspektywie nadwyrężeniem pozycji wśród reklamodawców i sponsorów. Wskutek tego obrany przez organizację kierunek rozwoju na bieżąco podlega weryfikacji, a tym samym wnikliwej analizie reakcji na prezentowane treści.

Intensywny nacisk na działalność przedsiębiorstwa ze strony odbiorców wymaga od menedżerów mediów nieustannego zorientowania na wysoce kreatywnych pracowników, innowacje rynkowe i technologiczne, a także poszukiwania nowych rozwiązań i ich konsekwentnego realizowania. Działania te silnie determinuje zwłaszcza burzliwa – podatna na zmiany – natura otoczenia organizacji: rozwój techniki, nastawienie uczestników gry, strategii konkurencji, globalizacja, deregulacja czy zmiana w stosunkach własnościowych. W tej perspektywie podstawowym zadaniem stojącym przed menedżerami mediów staje się zarządzanie zmianą<sup>8</sup>: w ramach struktury organizacji, technologii bądź społecznego środowiska przedsiębiorstwa.

<sup>6</sup> T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 7.

<sup>7</sup> R.G. Piccard, *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, Newbury Park–London–New Delhi 1989, s. 18, za: B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, s. 82.

<sup>8</sup> T. Kowalski, *Między twórczością...*, s. 55–56.

O unikatowości sektora medialnego decyduje ponadto zacieranie się różnic pomiędzy tradycyjnymi mediami. Istotny wpływ na kształt procesów zarządzania w dobie gospodarki cyfrowej ma w tym kontekście fenomen konwergencji – jedno z najbardziej wyrazistych skutków *boomu* technologicznego. Pojęcie to określa „kompleks zjawisk wieloaspektowego upodabniania się urządzeń medialnych i komunikacyjnych, które zaczynają pełnić podobne funkcje, choć pierwotnie nie były ze sobą technicznie spokrewnione”<sup>9</sup>. Innymi słowy, jest to przenikanie się różnych sektorów komunikacji, schodzenie się wielu form reprezentacji w jeden produkt lub podmiot rynkowy, skutkujące tworzeniem nowej jakości medialnej.

Obecne na rynku tendencje do uniformizacji i unifikacji mediów wskazują w tym kontekście na cztery etapy integracji<sup>10</sup>. Pierwszy z nich wiąże się z przejmowaniem przez nowe technologie, zazwyczaj w początkowej fazie rozwoju, wzorców charakterystycznych dla tradycyjnych mediów. Przykładu w tym zakresie dostarcza sama idea hipertekstu, wywodząca się z twórczych poszukiwań autorów epoki druku. Przejawem tego trendu na gruncie rynkowym jest natomiast przenoszenie przez poszczególne media działalności w sferę rzeczywistości wirtualnej. Kolejny etap integracji stanowi adaptacja nowych rozwiązań przez tradycyjne media. Praktykę tę obrazują choćby eksperymenty amerykańskich dzienników, polegające na wzbogacaniu drukowanych wydań materiałami filmowymi ilustrującymi opisywane wydarzenia. Trzecią płaszczyznę integracji wyznacza proces zastępowania tradycyjnych mediów nowymi. Konsekwencją tej tendencji jest znacząca popularność internetowych serwisów informacyjnych. Substytucję wspierają również działania zmierzające do wdrożenia technologii cyfrowej, pozwalającej na gromadzenie i dystrybucję nieporównywalnie większej ilości danych niż kanały i nośniki analogowe. Na gruncie radiowym skutkuje to m.in. możliwością rozszerzenia oferty częstotliwościowej, natomiast w sferze telewizyjnej – nowymi sposobami uatrakcyjniania przekazu. Ostatni etap określa komplementarność obu grup mediów, wzbogacająca zakres komunikacji, np. dzięki multimediom.

Przedstawiony model integracji wskazuje na szereg zależności łączących media, zarówno na płaszczyźnie technologicznej, jak i ekonomicznej, prawnej czy społeczno-kulturowej, wymagających od menedżerów przyjęcia odpowiednich strategii rozwoju organizacji. Ujawnia ponadto fakt, że w praktyce rynkowej zjawisko konwergencji medialnej przybiera kilka postaci. Na gruncie technicznym polega ono na łączeniu w ramach jednego produktu funkcji charakterystycznych dla różnych reprezentacji medialnych bądź wytwarzaniu różnych produktów medialnych o zbliżonych cechach użytkowych<sup>11</sup>. Na płaszczyźnie przekazu zjawisko to wiąże się z wykorzystaniem różnorodnych kanałów dystrybucji, np. technologii tradycyjnej, komputerowej i mobilnej, do świadczenia podobnych usług medialnych.

<sup>9</sup> M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 3, s. 85.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 86–87.

<sup>11</sup> Por. *ibidem*, s. 87.

W wymiarze prawnym konwergencja wyznacza natomiast kierunek zmian wdrażanych m.in. przez uregulowania określające politykę audiowizualną Unii Europejskiej. Propozycje te zakładają wprowadzenie perspektywy horyzontalnej jako alternatywy dla pionowego modelu prawa mediów elektronicznych. Celem europejskiej strategii medialnej staje się zatem regulacja neutralna technologicznie, obejmująca dwa odrębne zespoły przepisów: dla infrastruktury technicznej oraz zawartości mediów. W związku z koniecznością transpozycji dyrektyw unijnych polityka ta znajduje wyraz również w działaniach podejmowanych na gruncie polskim. Jej założenia zawierały m.in. propozycje regulacyjne przyjęte przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji na lata 2011–2013<sup>12</sup>.

Najbardziej znaczącą z punktu widzenia zarządzania mediami jest jednak konwergencja rynkowa. Jej istotę wyraża „wzajemne przenikanie i zacieranie granic pomiędzy różnymi sektorami rynku mediów oraz tworzenie się potężnych koncernów medialnych koncentrujących w ramach silnego holdingu różne formy przekazu”<sup>13</sup>. Taki konglomerat może łączyć wiele przejawów aktywności medialnej: telewizję, radio, wydawnictwo, portal internetowy, wytwórnię filmową itd. Mimo że funkcjonowanie w jego ramach wiąże się dla danego podmiotu w pewnym sensie z utratą autonomii i swobody rynkowej, przynosi mu jednak także wymierne korzyści. Występowanie pod szyldem silnej marki skutkuje przede wszystkim stabilnością ekonomiczną, ugruntowaną finansowym i organizacyjnym zapleczem holdingu. Poszczególne przedsiębiorstwa wchodzące w jego skład partycypują bowiem w wartościach wytworzonych przez konglomerat jako całość. Mogą korzystać z wypracowanych i sprawdzonych rozwiązań: strategicznych, strukturalnych, technicznych, marketingowych itd. Uzyskują ponadto szerszy dostęp do profesjonalnej kadry, specjalistów i ekspertów w branży, nowoczesnego sprzętu i oprogramowania, a także potencjalnych kontrahentów, ośmielonych zaufaniem do innych mediów reprezentujących potężny podmiot na rynku. Zgodnie z zasadą tzw. synergii każda z organizacji funkcjonujących w otoczeniu holdingu dysponuje tym samym istotną przewagą w relacjach z otoczeniem: konkurentami, partnerami, reklamodawcami i regulatorami. Dzięki temu jest w stanie nawiązywać trwalsze porozumienia strategiczne i biznesowe, zachowywać wiarygodność w kontaktach z instytucjami finansowymi i gremiami polityczno-administracyjnymi, a także rościć sobie prawo do zaufania odbiorców. Poważna firma w powierzchownej ocenie masowej publiczności gwarantuje rzetelną informację, sprawdzoną rozrywkę oraz inspirację pożądanymi społecznie postawami i opiniami. W tym kontekście organizacja nabywa również aktywa związane z reklamą i sponsoringiem. Funkcjonowanie w ramach holdingu umożliwia jej bezpłatną promocję marki w pozostałych mediach należących do konglomeratu w zamian za reklamę oferty partnerów u siebie. Dzięki temu ugrun-

<sup>12</sup> *Strategia regulacyjna na lata 2011–2013*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 2011.

<sup>13</sup> M. Drożdż, *Konwergencja mediów...*, s. 87.

towuje swoją pozycję w świadomości odbiorców, znacznie ograniczając koszty pochodzące z tego tytułu.

Wskazane tendencje kształtują oligopolistyczny charakter rzeczywistości medialnej. Sprzyjają ponadto uniformizacji zawartości, czym determinują kolejną formę zjawiska konwergencji – konwergencję produktów i usług medialnych. Należy pamiętać, że w warunkach gospodarki cyfrowej znaczenie informacyjnej zawartości mediów stopniowo maleje. Dzięki rozwojowi nowych technologii internetowych i bogactwu stron WWW dotarcie do informacji nie przedstawia obecnie większych trudności. Można je zdobyć praktycznie w każdym czasie i miejscu. Wystarczy jedynie podłączyć się do sieci i skorzystać z wyszukiwarki. Taka sytuacja modyfikuje tym samym podstawowe oczekiwania stawiane przez odbiorców mediom. W rzeczywistości informacyjnego chaosu ważniejsza od ilości przekazywanych danych staje się ich właściwa selekcja i szybkość dostarczenia.

W warunkach medialnego oligopolu informacje przekazywane przez poszczególne media są natychmiast przechwytywane i oferowane przez inne, zarówno te funkcjonujące w ramach jednego holdingu, jak i podmioty konkurencyjne. Taka sytuacja sprzyja homogenizacji zawartości, co z kolei prowadzi do poważnych konsekwencji w sferze odbiorczej. Podstawową z nich jest zubożenie przekazu, kreujące przekonanie, że istnieją jedynie tematy i problemy, o których „mówią” media. Towarzyszy jej nie tylko ujednolicanie postaw i opinii, ale niekiedy również sprowadzanie gustów publiczności do jednego, zazwyczaj potencjalnie najniższego, mianownika. Koncentracja i unifikacja treści oraz nasycenie komunikatów efektami wizualnymi i wyolbrzymionymi emocjami kształci odbiorców leniwych poznawczo, pozbawionych krytycznej postawy względem rzeczywistości, a wskutek tego podatnych na przejściowe wpływy.

W erze sieci tradycyjne podejście do zawartości medialnej zmienia się. Globalny ze swej natury Internet, wspomagany przez możliwości cyfrowego sposobu zapisu, wywołuje kompresję czasoprzestrzeni. Sprowadza tym samym świat do postaci McLuhanowskiej „globalnej wioski”<sup>14</sup>, umieszczając wszystko w zasięgu ręki użytkownika. Równocześnie procesy zachodzące w rzeczywistości, wskutek swoistego zatarcia granic w sieci, otrzymują szansę przejścia z poziomu lokalnego na globalny i odwrotnie, tworząc w ostatnim przypadku nowy rynkowy i kulturowy efekt – globalizację<sup>15</sup>. W tej perspektywie tradycyjne pojęcie zawartości zaczyna ustępować oferowanym przez Internet możliwościom komunikacyjnym. Poczta elektroniczna, fora dyskusyjne oraz inne formy dialogu między użytkownikami proponowane przez serwisy społecznościowe zmieniają nie tylko postać relacji międzyludzkich w świecie rzeczywistym, przesądzając o przewadze interakcji teletinformatycznej nad kontaktem *face-to-face*. Wpływają również na kształt nowej

<sup>14</sup> Por. M. McLuhan, *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, tłum. N. Szczucka, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 330.

<sup>15</sup> R. Robertson, *The Conceptual Promise of Glocalization: Commonality and Diversity*, [http://artefact.mi2.hr/\\_a04/lang\\_en/theory\\_robertson\\_en.htm](http://artefact.mi2.hr/_a04/lang_en/theory_robertson_en.htm) (6.04.2014).

ekonomii medialnej, mającej swoje odbicie zwłaszcza w trendach sieciowych warunkujących fenomen Web 2.0 i Web 3.0.

Postępująca w świecie wirtualnym rewolucja doprowadziła do tego, że oprogramowanie zaczęło funkcjonować ponad pojedynczym urządzeniem<sup>16</sup>. Użytkownicy, zamiast kupować i instalować aplikacje na własnych komputerach, mogą korzystać z *software'u* udostępnionego wyłącznie w sieci, bez konieczności pobierania plików, natomiast twórcy oprogramowania nie tracą kontroli nad wykorzystaniem stworzonych przez siebie produktów. *Software* pełni tu bowiem funkcję usługi, po którą należy skierować się do dostawcy. Dzięki tej zmianie nie istnieje już problem „platformy”<sup>17</sup>, znika również szereg trudności związanych z ochroną praw autorskich. Przykład tego rodzaju oprogramowania stanowi choćby pakiet narzędziowy Google.

Przełomowe rozwiązanie kwestii *software'u* wpisuje się w koncepcję ekonomiczną tzw. długiego ogona<sup>18</sup>, jej reguły, w przeciwieństwie do tendencji panujących w ramach tradycyjnego rynku, odniosły w sieci olbrzymi sukces. Istotą nowej polityki ekonomicznej stało się ukierunkowanie działań przedsiębiorstwa medialnego na detale, zarówno na płaszczyźnie produkcji zawartości, jak i odbiorczej. Organizacje, pragnąc uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną w rzeczywistości wirtualnej, nie zabiegają o uwagę najzamożniejszych uczestników wymiany rynkowej. Wręcz przeciwnie, koncentrują swoją strategię rozwoju na szarych użytkownikach, dążąc do zdobycia zainteresowania wśród jak największej ich liczby. Sposobem realizacji założonego celu jest m.in. tworzenie nowych, oryginalnych aplikacji, a następnie udostępnianie ich w Internecie, choć niekiedy jedynie formalnie, za darmo. Sugestywnych przykładów wskazanego działania po raz kolejny dostarcza polityka wdrażana przez właścicieli Google. Siła tej organizacji opiera się na swobodnie kształtowanych zespołach kreatywnych, powoływanych do realizacji konkretnego (zazwyczaj pochodzącego od jednego z członków zespołu) pomysłu. Projektowane przez specjalistów oprogramowanie bardzo często nie jest poddawane testom, ale natychmiast wprowadzane do rzeczywistości sieci i udostępniane odbiorcom. W tej sytuacji użytkownicy, korzystając z aplikacji, jednocześnie je testują, a pracownicy przedsiębiorstwa wnikliwie analizują ich zachowania i wycofują z użytku niesprawdzające się usługi. Niekiedy zdarza się również, że producenci internetowej infrastruktury udostępniają użytkownikom jedynie projekt środowiska wirtualnego, umożliwiając rozwijanie go według autorskich pomysłów *userów* bądź wzbogacanie poprzez dodawanie nowych elementów według wskazanego odgórnie klucza. Taka sytuacja stawia odbiorców w roli współtwórców zawartości, producentom daje natomiast możliwość zdobywania oryginalnych rozwiązań i generowania zy-

<sup>16</sup> T. O'Reilly, *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html> (6.04.2014).

<sup>17</sup> Zob. *ibidem*.

<sup>18</sup> Zob. Ch. Anderson, *The Long Tail*, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html> (6.04.2014).

sku bez ponoszenia znaczących kosztów. Produkt medialny powstaje tu zatem jako efekt swego rodzaju kolektywnej inteligencji. Jednocześnie „odkrywa” dla świata anonimowe w „rzeczywistości *offline*” jednostki, personalizując je poprzez podejmowane działania i kreowany w sieci wizerunek. W przestrzeni wirtualnej wskazany trend przyjmuje różne postaci: Filmweb.pl buduje bazę filmową na współpracy między grupami użytkowników dodających oraz weryfikujących nadesłane materiały; rekomendacje Amazona powstają w oparciu o kierunki handlowej aktywności i recenzje kupujących, a hasła Wikipedii – dzięki twórcemu większość struktur cyberprzestrzeni oprogramowaniu *open source* (kolejnemu „znakowi firmowemu” wirtualnej rewolucji), wiedzy pasjonatów oraz „panoptycznej” idei wykrywania błędów. W możliwość współtworzenia zawartości medialnej przez odbiorców wpisuje się w pewnym sensie także ekspansywny rozwój blogosfery.

Wdrażanie strategii tzw. długiego ogona przejawia się również w równoprawnym traktowaniu przez organizacje działające w środowisku sieci produktów popularnych i niszowych. Z uwagi na niski koszt dotarcia do pojedynczego konsumenta (co, obok możliwości wykorzystania oprogramowania *open source*, przesądza o postrzeganiu Internetu jako atrakcyjnej przestrzeni rynkowej dla przyszłych przedsiębiorców) dostosowywanie oferty do indywidualnych preferencji każdego odbiorcy jest dla organizacji medialnych bardzo opłacalne. Równocześnie budują one obszerną bazę danych o użytkownikach, która w realiach sieciowych decyduje *de facto* o zdobyciu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Kolejną z przemian konstytuujących się w warunkach gospodarki cyfrowej jest dominacja organizacji medialnych typu sieciowego nad scentralizowanymi strukturami hierarchicznymi. Tendencja ta wiąże się z amorficznością podstawowego zasobu – informacji. Sieć jako struktura charakteryzująca się naturalną elastycznością ma większe szanse na przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się środowisku. Stanowi również bardziej efektywne narzędzie wymiany danych, pozwalając na skuteczniejsze: koordynowanie zadań i zarządzanie złożonymi strukturami. W efekcie otrzymujemy bezprecedensową kombinację elastyczności i skuteczności, skoordynowanego podejmowania decyzji i zdecentralizowanego ich wykonywania, zindywidualizowanej ekspresji i globalnej poziomej komunikacji, co stwarza zasadniczo lepsze ramy organizacyjne dla ludzkich działań<sup>19</sup>.

Struktura sieci kreuje tym samym przestrzeń dla nowoczesnego modelu relacji władzy – heterarchii organizacyjnej, postrzeganej jako zespół podmiotów dysponujących takimi samymi możliwościami wywierania wpływu<sup>20</sup>.

Dominująca w realiach współczesnej gospodarki rynkowej rola danych rodzi ponadto konsekwencje związane z umiejętnością posługiwania się nimi. Jednostki, które nie mają informacji bądź posiadają je, ale nie potrafią z nich skorzystać, podlegają wykluczeniu. W kontekście cyfryzacji problem ten, określany mianem wy-

<sup>19</sup> M. Castells, *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, tłum. T. Hornowski, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003, s. 12.

<sup>20</sup> Zob. A.M. Kjaer, *Rządzenie*, tłum. M. Dera, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009, s. 152.



kluczenia technologicznego, jest jeszcze bardziej widoczny, zamykając wielu potencjalnym odbiorcom dostęp do nowych mediów, a przedsiębiorstwom medialnym szansę dotarcia do części audytorium. W tej perspektywie jedynym wyjściem z sytuacji staje się nastawienie na permanentne uczenie się, skutkujące głębszym zrozumieniem języka cyfrowego, a tym samym bardziej efektywnym poruszaniem się w świecie nowych możliwości.

Wszechobecność technologii informacyjnych diametralnie zmienia kształt procesów kierowania przedsiębiorstwami medialnymi. Tradycyjne granice między poszczególnymi mediami ulegają zacieraniu, przygotowując organizacje na bardziej efektywne modele funkcjonowania na rynku oraz oryginalne sposoby zarządzania zawartością. Filozofia innowacji połączona z ideą odbiorcy-współproducenta kreuje tym samym siećową przestrzeń dla nowego typu menedżera – przywódcy otwartego na nieustanne uczenie się natury społeczeństwa cyfrowego.

## Bibliografia

- Anderson Ch., *The Long Tail*, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>.
- Castells M., *Galaktyka Internetu. Refleksje nad Internetem, biznesem i społeczeństwem*, tłum. T. Hornowski, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2003.
- Drożdż M., *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 3.
- Encyklopedia Gazety Wyborczej*, t. 17, red. J. Rawicz, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2006.
- Gonciarski W., *Gospodarka cyfrowa – powstanie i etapy rozwoju*, [w:] *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, red. W. Gonciarski, Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa 2010.
- Kamiński F., *Konwergencja w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Przegląd Telekomunikacyjny” 2000, nr 1.
- Kjaer A.M., *Rządzenie*, tłum. M. Dera, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
- Kowalski T., *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Manovich L., *Język nowych mediów*, tłum. P. Cypryański, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- McLuhan M., *Zrozumieć media. Przedłużenia człowieka*, tłum. N. Szczucka, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- O'Reilly T., *What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- Piccard R.G., *Media Economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, Newbury Park–London–New Delhi 1989.
- Robertson R., *The Conceptual Promise of Glocalization: Commonality and Diversity*, [http://arifact.mi2.hr/\\_a04/lang\\_en/theory\\_robertson\\_en.htm](http://arifact.mi2.hr/_a04/lang_en/theory_robertson_en.htm).
- Strategia regulacyjna na lata 2011–2013*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 2011.