



## Andrzej Chodyński

prof. zw. dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

# Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo

## Wprowadzenie

Media postrzegane są jako organizacje o wyjątkowym wpływie na funkcjonowanie państw, ale także gospodarek<sup>1</sup>. W tym kontekście mieszczą się również kwestie związane z bezpieczeństwem zewnętrznym i wewnętrznym. Organizacje medialne występują zarówno jako publiczne, jak i komercyjne. W szczególności w stosunku do mediów komercyjnych odnoszą się kwestie zarządcze, związane z podobieństwem ich funkcjonowania do tradycyjnych przedsiębiorstw. Istotna jest zatem odpowiedź na pytanie, jak zarządzanie mediami wpływa na realizację celów związanych z bezpieczeństwem zewnętrznym i wewnętrznym. Rynek medialny składa się z rynku prasowego, radiowego, telewizyjnego, wydawniczego, filmowego itd. Zgodnie z ustawą o prawie prasowym do rynku medialnego należą media drukowane, stacje radiowe i telewizyjne. Ewolucja przemysłu medialnego wiąże się m.in. z działaniami w skali międzynarodowej, konwergencją mediów, tworzeniem międzynarodowych konglomeratów medialnych. Odnotowuje się występowanie ograniczeń związanych z treściami kulturowymi, ale także tworzenie nowych modeli biznesu. Konglomeraty medialne stanowią rodzaj koncernów grupujących przedsiębiorstwa o różnym profilu. Korporacje transmedialne wykorzystywały głównie strategie pionowej integracji (fuzje i przejęcia). Aktualnie obserwuje się ewolucję w kierunku budowy powiązań sieciowych, co wiąże się głównie z tworzeniem aliansów strategicznych. Kluczowym czynnikiem rozwoju struktury sieciowej staje się konwergencja mediów. Sieciowy paradygmat rozwoju korporacji (trans)medialnych wykorzystuje konstelacje sieci wartości, w miejsce statycznych relacjach linearnego łańcucha wartości. Występujące relacje mają charakter dynamiczny. Należy zwrócić uwagę na unikatową

<sup>1</sup> E. Shayan, M. Allotey, F. Ghotb, *Effects of media on innovation... Empirical results*, „International Journal of Innovation & Technology Management” 2015, vol. 12, No. 6, s. 1–18.

pozycję transnarodowych korporacji transmedialnych, gdyż mogą one sprawować władzę w sieci poprzez kontrolowanie kluczowych punktów łączących różne strategiczne sieci. Dotyczy to nie tylko sieci medialnych, ale także odnoszących się do nauki, nowych technologii, sieci wojskowych oraz do zapewnienia bezpieczeństwa publicznego<sup>2</sup>.

Od podmiotów medialnych oczekuje się udziału w kreowaniu zachowań prospołecznych, z uwzględnieniem treści opartych o określony system wartości. Wśród tych wartości mieszczą się kwestie bezpieczeństwa.

Teza opracowania brzmi: rozwój mediów społecznościowych oraz zjawisko konwergencji mediów, rozpatrywane na tle rozwoju korporacji medialnych stwarzają nowe możliwości wykorzystywania mediów w kwestiach związanych z bezpieczeństwem.

Celem pracy jest zaprezentowanie możliwości wykorzystania treści medialnych dotyczących szeroko pojmowanego bezpieczeństwa w realizacji działań zarządczych.

Problemy badawcze poruszone w niniejszym opracowaniu dotyczą odpowiedzi na pytania na ile przemiany zachodzące w przemyśle medialnym mogą być wykorzystywane na rzecz bezpieczeństwa, bądź też na ile stanowią zagrożenie dla tego bezpieczeństwa. Dokonano krytycznej analizy literatury przedmiotu. Trudność w interpretacji polega głównie na tym, że problematyka bezpieczeństwa może być rozpatrywana z różnych punktów widzenia, dotyczy różnych dyscyplin naukowych. Takie podejście wpływa na strukturę treści opracowania.

## Ogólna charakterystyka mediów oraz zjawisko konwergencji

Lucy Küng opisuje dorobek literatury w zakresie przemysłu medialnego, wymieniając przemysły: nadawczy (radio i telewizja), wydawniczy (gazety, czasopisma, książki) oraz filmowy i fonograficzny. Kwestią sporną stało się przypisanie do sektora medialnego przemysłu gier wideo. W USA występuje szerokie ujęcie przemysłu medialnego, zaś pojęcie mediów obejmuje technologie (np. druk czy rejestracja obrazu wideo), a przedsiębiorstwa medialne są firmami, które zajmują się porządkowaniem przygotowanych z użyciem tych technologii materiałów (np. nadawcy telewizyjni, wydawcy, stacje radiowe, ale też producenci wyszukiwarek internetowych, a także dostawcy telefonii komórkowej)<sup>3</sup>. Marek Kiczka zwraca uwagę, że media tradycyjne to prasa, radio i telewizja. Cechami mediów społecznościowych są cyfrowość, interaktywność, hipertekstowość, rozproszenie, wirtualność. Z kolei do mediów masowych zalicza się: prasę, radio, telewizję i film, choć występuje też pogląd, że do mediów masowych wlicza się nowe media, w tym internet<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 13, 17 i 368.

<sup>3</sup> L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

<sup>4</sup> M. Kiczka, *Akseleracja procesu komunikowania się w dobie mediów społecznościowych. Implikacja dla zarządzania kryzysowego w organizacji. Wykorzystanie nowych mediów w Public Relations*, Studia Ekonomiczne, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, red. J. Gołuchowski, A. Frąckiewicz-Wronka, s. 93–107.

Anita Proszowska zauważa, iż media społecznościowe stanowią zarówno zbiór reakcji i zachowań, ale także uczuć oraz empirii. Warty podkreślenia jest występowanie interakcji pomiędzy konsumentami, ale także markami, a komunikacja wymiany doświadczeń ma charakter wielokierunkowy. Wykorzystuje się przy tym zaawansowane narzędzia komunikacji. Wskazuje się na występowanie takich form obecności w mediach społecznościowych (social media), jak konkursy, multimedia, aplikacje i programy lojalnościowe. Należy podkreślić obecność przedsiębiorstw w tych mediach. Przykład niech stanowi portal Facebook, gdzie obecnych jest już ponad 70. tys. polskich przedsiębiorstw<sup>5</sup>. Sieci społeczne i internet wpływają na zmiany organizacyjne, zmiany w zakresie kultury organizacji oraz na zmiany instytucjonalne<sup>6</sup>.

Podkreślana jest rola mediów społecznościowych stanowiących oprogramowanie społeczne, oparte o sieć wraz z tworzeniem rzeczywistości wirtualnej<sup>7</sup>. Wskazuje się na rolę mediów społecznościowych m.in. w realizacji założeń CSR (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, biznesu), w kontaktach z interesariuszami i zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Media mogą pełnić znaczącą rolę w kreowaniu odpowiedzialnego biznesu<sup>8</sup>.

Szeroko omawia się zjawisko konwergencji telekomunikacji, komputerów i mediów. Obejmuje ona: 1. konwergencję form kulturowych (multimedialność, różne formy, np. tekst, muzyka, obraz dźwięk, film czy grafika w jednym medium), 2. konwergencję własności korporacyjnej, 3. konwergencję systemów komunikacyjnych (głównie digitalizacja wszystkich mediów) i 4. konwergencję telewizji i komputera (jako możliwość)<sup>9</sup>. Pojęcie konwergencji korporacyjnej oznacza zatem integrację przedsiębiorstw pochodzących z trzech rynków: medialnego, informatycznego i telekomunikacyjnego oraz rozrywkowego. Konwergencję charakteryzuje ujednolicanie/zacieranie różnic między urządzeniami, rynkami i przedsiębiorstwami medialnymi. Towarzyszą temu migracyjne zachowania odbiorców/ użytkowników mediów. Podkreśla się przy tym, że konwergencję, posiadającą swoje technologiczne korzenie, należy analizować mając także na uwadze jej wymiar społeczny. Warto zauważyć, że konwergencja może mieć różny charakter: technologiczny (dotyczy cyfryzacji treści medialnych), ekonomiczny (odnosi się do integracji horyzontalnej korporacji), społeczny (dotyczy wyboru przez konsumentów mediów różnych sposobów nawigacji w środowisku informacyjnym), kulturowy (przejawem są nowe formy kreatywności,

<sup>5</sup> A. Proszowska, *CSR 2.0, czyli wykorzystanie mediów społecznościowych w kampaniach społecznej odpowiedzialności biznesu – studium przypadku z rynku polskiego. Wykorzystanie nowych mediów w Public Relations*, Studia Ekonomiczne, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, red. J. Gołuchowski, A. Frąckiewicz-Wronka, s. 58–65.

<sup>6</sup> K. Novikova, *Izomorfizm: imitacja jako źródło zmiany instytucjonalnej*, [w:] *Funkcjonowanie administracji publicznej-historia i stan obecny*, red. W.W. Brzęk, S. Ćmiel, K. Novikova, Wyższa Szkoła Gospodarki Europejskiej im. Alcide de Gasperi w Józefowie, 2013, s. 105–115.

<sup>7</sup> Do mediów społecznościowych należą: blogi, mikroblogi (Twitter), portale społecznościowe (Facebook), platformy multimedialne umożliwiające dzielenie się zdjęciami lub filmami np. YouTube. Należą do nich także witryny oparte na mechanizmie wiki (Wikipedia), aplikacje mobilne czy wirtualne światy, za: J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, Wyd. Poltext, Warszawa 2013, s. 67–83.

<sup>8</sup> A. Chodyński, *Kreowanie odpowiedzialnego biznesu*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2016.

<sup>9</sup> T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wyd. Ekonomiczne i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 274.

które występują na pograniczu aktywności różnych technologii medialnych, ale także dotyczy przemysłów i konsumentów mediów) oraz globalny. Ten ostatni stanowi przejaw kulturowej hybrydyzacji opartej o przepływy treści medialnych. Wymienia się też konwergencję przemysłową, opartą o fuzje rynków, a także prawną. Ta ostatnia związana jest z upodobnianiem przepisów w zakresie dziedzin komunikowania. Warto także zwrócić uwagę, że konwergencja może dotyczyć platform dystrybucyjnych, urzędzeń, a także całego przemysłu medialnego<sup>10</sup>.

Konwergencja mediów, polegająca na przepływie informacji pomiędzy różnymi platformami medialnymi, współpracy różnych przemysłów medialnych oraz obserwowaniu, migracyjnym zachowaniu odbiorców mediów, wiąże się z ucyfrowieniem tych mediów. Konwergencja o charakterze elektronicznym (oparta o zlewanie się informatyki, telekomunikacji oraz mediów elektronicznych) prowadzi do sytuacji dostępności usługi niezależnie od tego, czy jako kanał transmisyjny wykorzystuje się telefon komórkowy, telewizor czy komputer. Coraz bardziej popularne staje się praktyczne łączne korzystanie z usług audio, wideo i internetu (tzw. mediabox). W proces konwergencji angażują się media tradycyjne wspólnie z nowymi mediami. Nowe media cechuje wzajemne powiązanie oraz interaktywność. Ma miejsce sytuacja, w której indywidualny użytkownik występuje zarówno w charakterze nadawcy, jak i odbiorcy. Stanowi to istotną zmianę w stosunku do tradycyjnych, starych mediów (masowych), w których użytkownik jest biernym odbiorcą. Pozostałe cechy nowych mediów to wielość sposobów użycia, wszechobecność, otwartość, ale także niedookreśloność przestrzenna i delokalizacja. Czołowym przedstawicielem nowych mediów jest współcześnie internet, choć początki tych mediów wiążą się z istnieniem komputerów osobistych, telewizji satelitarnej, wideo, technologii pozamonitorowych, jak telefax czy telefony komórkowe. Nowe media wiążą się głównie z przekazem wizualnym i audiowizualnym. Część autorów podkreśla, że nowe media wiążą się z wykorzystaniem urządzeń elektronicznych, z interaktywnym udziałem odbiorcy. Taki pogląd eliminuje zatem telewizję jako nowe medium<sup>11</sup>. Prezentowany jest model firmy 2.0 (Enterprise 2.0), wykorzystującej internet drugiej generacji, zaś potencjał społeczny jest stymulowany przez nowe technologie z włączeniem różnych grup interesariuszy<sup>12</sup>.

## Aspekty zarządcze w mediach

Pojęcie zarządzania w zakresie mediów (*media management*) rozpatrywane jest zarówno jako zarządzanie mediami (dotyczące wszystkich poziomów zarządzania: mega, mezo i mikro), jak i zarządzanie w mediach. Zarządzanie mediami stanowi w tym zestawieniu pojęcie szersze. Zarządzanie mediami (organizacjami medialnymi) odnosi się do sposobów wpływania na działanie mediów. Wykorzystuje się w tym

<sup>10</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 160–161.

<sup>11</sup> M. Szpunar, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 4(35), s. 31–40.

<sup>12</sup> A. McAfee, *Firma 2.0. Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

przypadku unormowania (np. prawne) bądź regulatory rynku medialnego. Odnosi się także do publicznego albo komercyjnego ich wykorzystania w różnych celach. Przykładem mogą być kampanie reklamowe czy społeczne. Z kolei zarządzanie w mediach obejmuje procesy decyzyjne odnoszące się do samych organizacji medialnych. Przykładem mogą być czynności o charakterze zarządczym, ale także procesy lub czynności o charakterze strukturalnym. W zarządzaniu mediami wiele uwagi poświęca się zarządzaniu strategicznemu, w tym z wykorzystaniem teorii zasobowych i wykorzystania niszy rynkowych czy teorii innowacji. Podkreśla się wzrost zainteresowania środowisk naukowych problematyką mediów w kontekście nowych technologii, innowacyjności i kreatywności, w tym problematyką nowych mediów. Wiele prac poświęcono międzynarodowym i globalnym organizacjom medialnym, także w kontekście kulturowym<sup>13</sup>.

W ramach problematyki medialnej wykorzystuje się szereg koncepcji z zakresu zarządzania. Podejmuje się problem modeli biznesu oraz łańcucha wartości M. Portera w sektorze medialnym, w tym kwestie dekonstrukcji tego modelu w związku z konwergencją. Podnosi się także problematykę innowacji, wraz z wykorzystywaniem nowych technologii medialnych. Rozpatruje się kwestie strategii firm medialnych nawiązując do poglądów znanych z teorii zarządzania strategicznego. Rozważany jest rozwój globalnych koncernów medialnych, jaki następował poprzez fuzje i przejęcia, których nasilenie wystąpiło pod koniec XX wieku. Zwraca się uwagę na powstawanie spółek medialnych, *dotcomów*. Mowa jest też o sojuszach między firmami z sobą konkurującymi. Zaczęto też przechodzić od sojuszy do sieci, w tym w zakresie wykraczającym poza przemysł medialny. Podawany jest przykład powiązań grupy Disneya z wytwórnią Pixar z firmami oferującymi dobra konsumpcyjne, np. Nestle, Mattel czy McDonald`s, jak również firmami przemysłowymi, np. Light & Magic. Zwraca się uwagę na struktury *ad hoc*, tworzone dla konkretnego projektu.

Rozpatruje się kwestie proaktywności ludzi funkcjonujących w mediach. Omawiane są badania (głównie Teresy Amabile) wskazujące na podejście personalistyczne, w którym kreatywność jest cechą wrodzoną (choć w różnym stopniu), a także podejścia procesowo-produktowe i interakcjonalistyczne. Podejście procesowo-produktowe do kreatywności opisuje charakterystykę procesów prowadzących do wyników twórczych. Podejście interakcjonalistyczne (lub konstruktywistyczne) odnosi się do wpływów społecznych i środowiskowych na kreatywność, włączając w to także kwestie cech ludzi oraz procesów. Konstruktywizm społeczny wskazuje na trzy czynniki, które powinny pojawić się w otoczeniu, aby wystąpiła kreatywność: umiejętności odnoszące się do kreatywności (jako zdolność do twórczego myślenia oraz znajdowania różnych rozwiązań; obejmuje styl poznawczy, heurystyki, jako sposoby podejścia do problemu oraz styl pracy), wiedza specjalistyczna oraz motywacja wewnętrzna. Stopień kreatywności produktu lub usługi można określić w oparciu o cztery kryteria: 1. oryginalność, nowatorskość i unikatowość, 2. trafienie w gust odbiorcy lub odniesienie sukcesu komercyjnego 3. uzyskanie powszechnego uznania, 4. wspieranie firmy w osiąganiu jej celów strategicznych. Podnoszony jest temat przywództwa, innowacyjności i roli nowych technologii na rynku mediów oraz w samych

<sup>13</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, WUJ, Kraków 2011.

przedsiębiorstwach medialnych<sup>14</sup>. Prezentowane informacje, jak sadzę wskazują, że przedsiębiorstwa medialne, funkcjonujące na globalnym rynku, mogą mieć wpływ także na stan bezpieczeństwa w zglobalizowanym świecie, a kreatywność ludzi dotyczyć może również tego obszaru tematycznego.

Istotną kwestią są zachowania strategiczne oraz tworzenie modeli biznesu medialnego. J. Kreft wykorzystuje przykładowo poglądy M. Portera w sektorze działalności, w tym przypadku sektora medialnego (model tzw. pięciu sił), rozpatrując oddziaływanie otoczenia konkurencyjnego w odniesieniu do Radia Gdańsk, biorąc pod uwagę wpływ polityki medialnej i gospodarczej, ogólny wpływ środowiska zewnętrznego, czynniki ogólne (w tym cyfryzacja i konwergencja, przełomowe technologie medialne), oraz czynniki specyficzne (w tym aktywność użytkowników we współtworzeniu mediów)<sup>15</sup>. Przywołuje przy tym poglądy Roberta G. Picarda, który wymienia cztery siły oddziałujące na media, co ma wpływ na strategiczne wybory menadżerów: siły rynkowe, zróżnicowanie kosztów stałych i zmiennych dla różnych platform medialnych, oddziaływanie rządów, występujące bariery wejścia i mobilności (w tym ekonomia skali i dostęp do kanałów dystrybucji)<sup>16</sup>.

Model biznesu może być rozpatrywany jako system dopasowanych do siebie elementów i założeń dotyczących branży medialnej, ale także użytkowników mediów, uwzględniając ich potrzeby, sposób prowadzenia działalności, generowanie wartości, zysku itp. Na rynkach tradycyjnych (prasa, telewizja i radio) przeważa reklamowy model biznesu.

Rozpatrywanie modelu biznesu na rynku medialnych odnosić można także do relacji pomiędzy procesami wytworzenia, ale także dystrybucji produktów medialnych; sposobu doprowadzania do zwrotu z inwestycji w mediach; a także do dystrybucji tego dochodu pomiędzy inwestorami<sup>17</sup>.

Rozpatrując siły oddziałujące na przedsiębiorstwo medialne w sektorze działalności oraz tworzone modele biznesu można oczekiwać zwiększonej roli aspektów bezpieczeństwa chociażby w związku z zagrożeniami o charakterze terrorystycznym i zjawiskami migracji ludności, w tym w związku z zagrożeniami wojennymi (np. kwestie przyjmowania uchodźców).

Wśród dziesięciu przyszłościowych koncepcji prowadzenia biznesu, co ma związek z nowymi modelami biznesu, znajdują się również:

- model unikalnego doświadczenia, charakterystyczny dla firm z branży mediów społecznościowych, np. Twitter czy Facebook; opiera się on na dostarczaniu klientom unikalnych przeżyć, ale także unikalnych doświadczeń z produktami i usługami od różnych dostawców;
- model wykraczający poza współczesne metody reklamy; w tym modelu występuje możliwość dostarczania wiedzy na zamówienie (np. wyników badań, raporty). Rolę platformy umożliwiającej relacje na żądanie pełnią media;

<sup>14</sup> L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

<sup>15</sup> J. Kreft, *Opcje strategiczne mediów publicznych – doświadczenia Polskiego Radia Gdańsk S.A.*, „Zarządzanie mediami” 2015, tom 3(1), s. 1–19.

<sup>16</sup> R.G. Picard, *The economics and financing of media companies*, Fordham University Press, New York 2002.

<sup>17</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 49.

- model biznesu współfinansowanego przez społeczeństwo; odnosi się on np. do wybierania przez wydawnictwa czy firmy rozrywkowe talentów muzycznych czy filmowych, przez kontakt *on line* z konsumentami. Ważną rolę mogą w tym pełnić media<sup>18</sup>.

Problematykę rynkowego usytuowania mediów, zarówno publicznych, jak i komercyjnych, podnosi Bogusław Nierenberg. Szczególną uwagę poświęca sektorowi mediów publicznym, będących jednoosobowymi spółkami skarbu państwa. Opiswane jest pojęcie systemu medialnego, obejmującego organizacje medialne. Organizacja medialna ma na ogół formę przedsiębiorstwa medialnego, posiadającego określoną misję i cel do spełnienia. Organizacje te zajmują się produkcją i dystrybucją treści medialnych. Działają one w określonym otoczeniu, posiadają określonego właściciela. Odnosząc się do otoczenia podkreśla się dominującą rolę trzech systemów: gospodarczego, społecznego i politycznego. Wszystkie systemy medialne popierają doktrynę społecznej odpowiedzialności. Podkreśla się, że tradycyjny model rynku medialnego obejmuje trójkąt: struktura rynku – zasady działania rynku – funkcjonowanie mediów. Rynek, na którym działają przedsiębiorstwa medialne, jest rynkiem regulowanym. Zaznacza się, że przedsiębiorstwa sektora publicznych mediów elektronicznych poddawane są działaniom trzech sił: reprezentowane przez rynek, państwo i społeczeństwo. Przy czym opisywane są różne modele komunikacji: deskryptywny, operacyjny czy funkcjonalny. Przywołując typologiczny model przepływu informacji zwraca się uwagę, że przepływ informacji jest nierówny i niecałkowity. Występują regulatorzy tego przepływu (bramy, *gates*), a ruchem zawiadują selekcyonerzy informacji (*gate-keepers*). Są to sternicy mediów, obejmujący: właścicieli organizacji medialnych, dyrektorów przedsiębiorstw medialnych, redaktorów naczelnych, wydawców, reżyserów czy producentów<sup>19</sup>. Warto zwrócić uwagę na znaczenie realizowanych modeli komunikacji z punktu widzenia bezpieczeństwa, w tym uwzględniając rolę poszczególnych regulatorów i selekcyonerów informacji.

Wartość ekonomiczna w obszarze mediów tworzona jest na podstawie kompleksowych interakcji między zasobami społecznymi i technicznymi poszczególnych firm. W szczególności istotna jest interakcja w zakresie wiedzy, inteligencji, konkretnych produktów lub usług oraz fakt uwzględnienia rozwiązań innowacyjnych lub wartości społecznych. Jako cechy charakterystyczne dla przemysłu medialnego wskazuje się na następujące fakty: produkt medialny ma charakter doraźny, występuje znaczący udział pracowników twórczych, obserwuje się elastyczność struktury i występowanie więzi poziomych (horyzontalnych) firm medialnych. Występują nieostre granice między rodzajami-branżami tradycyjnych mediów (prasa, radio, telewizja). Obserwuje się zjawisko, że coraz częściej firmy medialne są obecne w kilku branżach mediów. Zwraca się uwagę na kulturę firmy medialnej, znaczenie tzw. mediów strumieniowych, opierających swą działalność na publikacjach *on line*. Mamy więc do czynienia z usługą polegającą na dostarczaniu wartości za pośrednictwem sieci, często o charakterze multimedialnym. Tego typu media zajmują się między innymi

<sup>18</sup> B. Nogalski, A.A. Szpitter, M. Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016, s. 47–50.

<sup>19</sup> B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, WUJ, Kraków 2007.

nauczaniem na odległość, szkoleniami, konferencjami na odległość, działania promocyjnymi radia, telewizji, prasy oraz kina, ale także działalnością informacyjną, promocyjna etc.<sup>20</sup>

W sposób oczywisty, jak sądzę, tego typu media mogą pełnić znaczącą rolę na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa.

Podkreśla się społeczną rolę mediów. Z kolei opisując otoczenie firm medialnych, zwraca się uwagę na fazy cyklu rozwoju różnych przemysłów medialnych, a także tworzenie modeli biznesu. Uwypukla się kwestie związane z zarządzaniem zmianą w mediach. Przytaczane są poglądy (choć jak sądzę wymagające dyskusji), że w przemysłach twórczych, a takie stanowią główny nurt mediów, innowacje prowadzące do zmian są procesem stopniowym, ewolucyjnym, racjonalnym w naturze. Stanowią one bardziej wynik wspólnego, zbieżnego myślenia, aniżeli eksplozji artystycznych inspiracji i naukowych odkryć oraz rozbieżnego myślenia. Podnoszona jest kwestia zarządzania zawartością w firmie medialnej. Może być ona rozumiana w sposób wąski, jako pewien proces i zestaw technik wspierających o charakterze technicznym. Wówczas rozpatrujemy te kwestię w związku z tworzeniem, aktualizowaniem, publikacją, ewentualnie tłumaczeniem, archiwizacją, a także wycofywaniem informacji (zawartości). Może być ona rozumiana jednak w ujęciu szerokim, jako pewien zbiór dających się wyraźnie wyodrębnić, ściśle ze sobą powiązanych procesów. Stanowią je wytwarzanie zawartości, jej dystrybucja, sprzedaż reklamy (jako uzupełnianie zawartości) oraz interakcja ze strony odbiorców. Zestawianie zawartości medialnej, jako jedna z najważniejszych kompetencji firm medialnych prowadzi do takich efektów, jak np. książka, gazeta, czasopismo, nagranie, czy ramowy program radiowy lub telewizyjny, a także tzw. bukiet programów, czyli łączna oferta programowa (w przypadku platform cyfrowych). Innowacje w zawartości mediów dotyczą zarówno twórczości, jak i działalności wspierającej.

Organizację medialną można rozpatrywać jako system, działający w określonym otoczeniu, wyodrębniając podsystemy: celów i wartości, psychospołeczny, techniczny, struktury i podsystem zarządzania mediami (spinający poszczególne podsystemy). Wszystkie media, bez względu na ich charakter i nośniki, mają do spełnienia dwie funkcje: misję społeczną oraz funkcję komercyjną. Nawet gdy media publiczne nie realizują działań komercyjnych (reklamy), to fakt, że są oglądane, powoduje mniejszą oglądalność mediów komercyjnych w tym samym czasie<sup>21</sup>. Można wyrazić pogląd, że większą uwagę należy przypisać miejscu bezpieczeństwa w podsystemie celów i wartości. Jednakże ważność wartości, jaką jest bezpieczeństwo, może być postrzegane mając na względzie stopień oceny możliwych zagrożeń. Podnoszona kwestia innowacyjności i zmiany może być, jak sądzę, rozpatrywana w kontekście budowy legitymizacji organizacji medialnej. Do tego celu mogą być wykorzystane np. propozycje tworzenia triady działań obejmującej odpowiedzialną przedsiębiorczość, odpowiedzialną innowacyjność i odpowiedzialną jakość<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>21</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, WUJ, Kraków 2011.

<sup>22</sup> A. Chodyński, *Legitymizacja przedsiębiorstwa a triada strategicznych działań w zakresie CSR: przedsiębiorczość-innowacyjność-jakość*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2017, z. 1, s. 9–27.



J. Kreft zwraca uwagę na znaczenie łańcucha wartości mediów (w szczególności tradycyjnych, głównie w branży wydawniczej), na który składają się treść, jej przygotowanie, a dalej selekcja i organizacja (agregacja). W dalszej kolejności mamy do czynienia z przetwarzaniem, przygotowaniem do dystrybucji, dystrybucją oraz marketingiem na każdym etapie tego procesu. Uzupełnienie działań w ramach tego łańcucha obejmuje obsługę odbiorcy oraz tworzenie i zarządzanie bankami danych. W przypadku nowych mediów szczególne znaczenie przypada na sieci wartości. W tej sytuacji, przy zacierających się różnicach pomiędzy dostawcami, klientami i kooperantami, sieć wartości umożliwia powstawanie i współtworzenie wartości przez uczestników tej sieci<sup>23</sup>. Działania obejmujące produkcję (będącą efektem pracy twórców), tworzenie pakietów (mogą występować jako np. pakiety programowe; dotyczą radia, telewizji, witryn internetowych), rozpowszechnianie (dystrybucją do odbiorców, wykorzystując liczne kanały), stanowią elementy prostego łańcucha wartości. Zwraca się uwagę, że dla przedsiębiorstw medialnych podstawowa wartość wynika z posiadanego kontentu.

Z kolei w przypadku łańcucha wartości, wynikającego z konwergencji, należy uwzględnić:

- twórców, pisarzy, producentów TV i filmowych, twórców gier, oprogramowania, kompozytorów i muzyków; ponadto odnotowuje się, że jako twórca kontekstu i twórca kontentu występuje również konsument/twórca w ramach łańcucha wartości 2.0, wykorzystując sieć wymiany między uczestnikami;
- nadawców radiowo-telewizyjnych, wydawców, portale internetowe, jako agregatorów wartości; efektem ich pracy jest zestawienie wartości;
- nadawców radiowo-telewizyjnych, telekomunikację, operatorów sieci bezprzewodowych, dostawców usług internetowych, realizujących rozpowszechnianie i sieć, zapewniając wspólną dystrybucję;
- media, łączność oraz informatykę skierowaną do odbiorców<sup>24</sup>.

Krystyna Wójcik, analizująca problematykę kontaktów organizacji z otoczeniem z wykorzystaniem PR (*Public Relations*), podkreśla znaczenie zrozumienia między organizacją a jej interesariuszami, konsensu i wzajemnie korzystnych relacji oraz legitymizacji (sensu) społecznego istnienia organizacji. Ważne jest zyskiwanie i utrzymywanie społecznej akceptacji. Na poziomie strategicznym zwraca się uwagę na rolę PR wskazując, że cele PR odnoszą się do zarządzania wizerunkiem/reputacją, relacjami, ale także m.in. problemami profilaktyki antykryzysowej. Analizując otoczenie organizacji warto zwrócić uwagę na rolę wspólnoty (*community*), czyli grupy ludzi połączonych wspólnym doświadczeniem z zaznaczoną identycznością pod jakimś względem lub interesem. Połączenie wynika z wzajemnych kontaktów (interakcji) i komunikowania się. Tradycyjnie wspólnota kojarzona jest z lokalnością, wspólnotą geograficzno-rejonową, miejską lub sąsiedzką. Może wynikać ze wspólnoty wiary, wartości, a także artefaktów kulturowych (np. języka, tradycji, rozrywki)<sup>25</sup>. Podkreślam

<sup>23</sup> J. Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, WUJ, Kraków 2015, s. 133–134.

<sup>24</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 58–60, 171.

<sup>25</sup> K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, wyd. V, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 30, 73.

ten rodzaj wspólnoty, gdyż jej rola może być istotna w sytuacji wystąpienia zagrożeń bezpieczeństwa, np. o charakterze lokalnym, a organizacją realizującą założenia PR może być organizacja medialna. Dostrzec można także związek tych rozważań z dyskusją o roli bliskości<sup>26</sup>. Społeczną akceptację można także odnosić do odpowiedzialnego poziomu kontaktów z interesariuszami, w tym dla budowy legitymizacji organizacji medialnej. Wykorzystać można propozycję podejścia procesowego opierając się na zjawisku synergii z udziałem procesu legitymizacji przyjmując, że podejście takie stanowi ogólną zasadę w kreowaniu wartości dla interesariuszy<sup>27</sup>. Istotna jest kwestia postrzegania bezpieczeństwa przez interesariuszy, których oddziaływanie pełni rolę czynnika synergicznego.

## Media a bezpieczeństwo

Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z roku 1950, ratyfikowana przez Polskę w roku 1993, nie wyklucza wprowadzenia zezwoleń (koncesji) dotyczących przedsiębiorstw radiowych, telewizyjnych, ale także kinematograficznych. Wolność posiadania poglądów i ich rozpowszechniania może podlegać ograniczeniom oraz sankcjom w interesie bezpieczeństwa państwowego, bezpieczeństwa publicznego i terytorialnej integralności, mając na względzie zapobieganie przestępstwom czy zakłóceniom w kontekście ochrony zdrowia i moralności, ochronę dobrego imienia i praw innych osób oraz dla zapobiegania ujawnianiu informacji poufnych, a także powagi i bezstronności władzy sądowniczej<sup>28</sup>. Zdaniem Pawła Koconia media mają wpływ na bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne państwa. Nie można ich jednak traktować jako autonomiczne, niezależne, bo wpływ na nie ma nadzór właścicielski. W określonych sytuacjach mogą nawet występować wrogie przejęcia mediów w ramach przygotowań do konfliktu militarnego dla dezorientacji społeczeństw. Media podlegają wpływowi koniunktury, zarówno politycznej, jak i ekonomicznej. Są one czynnikiem kreującym rzeczywistość polityczną. Na bezpieczeństwo państwa ma wpływ system medialny, którego część stanowią media. System ów jest konfiguracją mediów, związanych z nimi regulacji prawnych, ich struktury własności, a także występujących między nimi zależności. W określonych sytuacjach niektóre media mogą zagrażać bezpieczeństwu państwa.

Relacje między systemem medialnym a bezpieczeństwem narodowym można rozpatrywać w odniesieniu do celów i priorytetów zawartych w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polski, np. promocja polskiej gospodarki i budowanie międzynarodowego prestiżu Polski, zachowanie tożsamości narodowej, zachowanie dziedzictwa narodowego, promowanie wizerunku w stosunkach międzynarodowych, działania edukacyjne, w szczególności w kontekście terroryzmu. Relacje

<sup>26</sup> A. Chodyński, *Interesariusze w kształtowaniu bezpieczeństwa organizacji wobec kryzysu pozaekonomicznego*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2016, nr 4(XXV), s. 41–55.

<sup>27</sup> A. Chodyński, *Odpowiedzialna innowacyjność przedsiębiorstwa oparta o synergii procesów: innowacyjnego i legitymizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2016, Zeszyt 1, s. 9–25.

<sup>28</sup> S. Musioł, *Niezależność dziennikarska w przedsiębiorstwie medialnym*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 5, s. 9–28.

system medialny – bezpieczeństwo państwa można rozważać także w kontekście funkcji systemu medialnego:

- regulacyjnej (dotyczy regulacji prawnych dotyczących mediów czy regulacji zwyczajowych, np. kodeksy etyczne mediów);
- integracyjnej (integracja dotyczy mediów, ale także społeczności);
- transmisji kultury, związanej z przekazywaniem jej treści na różnych poziomach;
- ekonomicznej (kształtowanie opinii, ale także uczestnictwo mediów w życiu gospodarczym, np. poprzez zakupy itd.)<sup>29</sup>.

Wartym podkreślenia, jak sądzę, jest konieczność szerszego podjęcia tematyki związanej z kulturą bezpieczeństwa.

Podkreśla się znaczenie mediów i stosowanych metod współpracy z mediami w systemie reagowania kryzysowego. Aneta Prajzner poddaje analizie przekaz informacji w określonym czasie i z odpowiednią częstotliwością na linii sytuacja kryzysowa – grupa docelowa. Używając do tego celu mediów należy określić, które z nich są główne, a które wspomagające. Wskazać należy także stosowane przez nie środki (np. rodzaj kanału komunikacji, tytuły prasowe, strony WWW, poczta elektroniczna) i nośniki (np. konferencje i informacje prasowe, *mailing*)<sup>30</sup>. W zarządzaniu kryzysowym w firmach media społecznościowe odgrywają ważną rolę w czterech obszarach: 1. jako dodatkowy kanał komunikacji; 2. w związku z możliwością przeniesienia kryzysu do przestrzeni wirtualnej; 3. jako skutek tego, że źródłem kryzysu może być np. nieumiejętna komunikacja z użytkownikami; lub 4. fakt, iż w mediach społecznościowych występują działania osób skierowane przeciwko organizacji. Podkreśla się, że działania w zarządzaniu kryzysowym powinny się rozpoczynać od tworzenia planów komunikacji kryzysowej. Proponowane są również reguły zarządzania komunikacją kryzysową w mediach społecznościowych uwzględniając szybkość, troskę o ludzi, proaktywność i dialog, uczciwość, transparentność, autentyczność, przyznanie się do błędu, pokazywanie ludzkiej twarzy, przyjacielskie traktowanie odbiorców, otwartość, spójność przekazu, współpracę z sojusznikami i liderami opinii oraz inspirowanie interakcji<sup>31</sup>.

Maria Kotas, przyjmując punkt widzenia PR prezentuje pogląd, że kryzys stanowi każde wydarzenie, mogące zaburzyć normalne funkcjonowanie organizacji (instytucji). Ponadto jest to sytuacja mogąca tworzyć wysoki stopień zagrożenia i niepewności lub też generować wysoki stopień ryzyka. Wskazuje na etapy zarządzania sytuacją kryzysową. Zwracając uwagę na szczególną rolę mediów społecznościowych w sytuacjach kryzysowych podkreśla, że tego typu media umożliwiają bezpośrednie kontakty użytkowników z wykorzystaniem internetu, jako platformy komunikacji. Opisuje także etapy zarządzania sytuacją kryzysową w mediach społecznościowych (nowych mediach). Kluczowa rola przypada na monitoring mediów, w tym odnośnie identyfikacji liderów opinii. Prezentowany jest schemat zarządzania sytuacją kryzysową w nowych mediach, obejmujący kroki odnośnie zarządzania (w tym m.in.

<sup>29</sup> P. Kocoń, *System medialny jako determinanta bezpieczeństwa narodowego*, „Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych” 2012, Kwartalnik II, AMW, s. 165–178.

<sup>30</sup> A. Prajzner, *Media a bezpieczeństwo. Pośrednie i bezpośrednie oddziaływania. Opis zjawiska i systematyzacja terminów*, „Rocznik Bezpieczeństwa Narodowego” 2007, s. 190–201.

<sup>31</sup> K. Bachnik, J. Szumniak-Samolej, *Potencjał biznesowy mediów społecznościowych*, Wyd. Poltext, Warszawa 2015, s. 15–17, 35–37, 110–111, 114–115.

tworzenie baz danych i rejestrację domen internetowych), planowania (w tym m.in. identyfikację liderów opinii, ciągły monitoring mediów, przygotowanie i przetestowanie planu antykrzysowego), kryzysu (w tym m.in. określenie szans i zagrożeń związanych z kryzysem i reakcją na kryzys) oraz działania po kryzysie<sup>32</sup>. Zwraca się uwagę na możliwości wykorzystywania wolnych mediów przez terrorystów, jako kanałów informacji i propagandy poprzez wewnętrzny system komunikacji oraz nagłaśnianie akcji terrorystycznych przez media (głównie przez komercyjne środki masowego przekazu)<sup>33</sup>. Szczególnie znaczącym medium dla terrorystów stał się internet. Wskazuje się na priorytetowe znaczenie współpracy rządu z mediami i tworzenie strategii w zakresie edukacji oraz profilaktyki czy realizacji kampanii uświadamiających społeczeństwo w tej kwestii<sup>34</sup>. Na związek mediów i terroryzmu zwraca uwagę Bogusław Węgliński, który zauważa, że terroryści liczą na nagłaśnianie ich działań w mediach, media zaś poszukują tematów będących w centrum zainteresowania odbiorców. Początkowo organizacje terrorystyczne wykorzystywały podziemną prasę, ulotki czy publikacje, potem zaś nielegalne radiostacje, a jeszcze później oficjalne, konwencjonalne media. Aktualnie na znaczeniu zyskują internet i komputer, wideo oraz niektóre prywatne stacje telewizyjne<sup>35</sup>.

Podkreśla się znaczenie logistyki mediów. Wiesław Cetera zauważa, że tematykę medioznawczą, ekonomiczną i techniczną integruje właśnie logistyka mediów. Środki techniczne wykorzystywane są do pozyskiwania informacji i jej udostępniania. Z kolei same media stanowią organizacje i instytucje. Generują one informacje, a także są ich transporterami. Strona ekonomiczna dotyczy działalności przedsiębiorstwa na rynku treści i rynku reklamy. Odnosząc się do aspektów ekonomicznych, przedsiębiorstwo mediowe powinno uwzględniać satysfakcję interesariuszy<sup>36</sup>. Zwraca uwagę, że propozycja R. Picarda, mająca charakter sekwencyjny, każdemu z mediów przypisywała różne kanały dystrybucji. W dyskusji o logistyce mediów zwraca się także uwagę na aspekt bezpieczeństwa (zarówno IT, jak i organizacji), w szczególności

<sup>32</sup> Jako przykład podaje się sytuację firmy E. Wedel, która przy pomocy kancelarii prawnej zwróciła się do administratora platformy (strony internetowej) z wnioskiem o zamieszczenie informacji związanej z ochroną własnej marki, dotyczącej konkretnego produktu. Produkt ten był wykorzystywany przez blogerkę przy opisie amatorskiego (nie komercyjnego) przepisu kulinarnego, zamieszczanego na platformie internetowej. Pojawiły się krytyczne komentarze internautów odnośnie zachowania producenta wyrobu i namawianie do bojkotu produktu firmy E. Wedel. Firma przeprosiła i wycofała się ze swoich zastrzeżeń. Zdarzenie to wykorzystuje się jako przykład do analizy zarządzania sytuacją kryzysową w mediach, za: M. Kotas, *Media społecznościowe w zarządzaniu sytuacją kryzysową organizacji na przykładzie firmy Wedel sp. z o.o.* [w:] *Wykorzystanie nowych mediów w Public Relations*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, s. 79–92.

<sup>33</sup> J. Tomaszewicz, *Środki komunikacji w strategii oporu nakierowanego*, [w:] *Terroryzm w medialnym obrazie świata*, red. K. Liedel, S. Mocka, TRIO, Warszawa 2010, s. 107.

<sup>34</sup> M. Kwiecińska, *Wykorzystywanie mediów dla podniesienia bezpieczeństwa, potrzeby i sposoby realizacji*, „Obronność. Zeszyty Naukowe” 2014, nr 3(11), s. 75–86.

<sup>35</sup> B. Węgliński, *Zagrożenie terroryzmem we współczesnym świecie a system bezpieczeństwa państwa*, Oficyna Wyd. ATUT, Wrocław 2016, s. 171, 178–179, 195–196.

<sup>36</sup> R.G. Picard określa interesariuszy mediów wymieniając: społeczeństwo jako całość, odbiorcy, inwestorzy, dziennikarze, reklamodawcy, za: R.G. Picard, *The economics and financing of media companies*, Fordham University Press, New York 2002.

teleinformacyjnego, wobec aktualnych oraz zmieniających się zagrożeń. Analizowany jest łańcuch wartości: nadawcy (zawierający interface ekonomiczno-informacyjny) – kanały dystrybucji – konsumenci. Element, określany jako „nadawcy”, podlega wpływowi reklamodawców, technologii i treści. Element „konsumenci” wywołuje analizy odbioru, a dalej ich porządkowanie i agregacje, co ma z kolei wpływ na element: „nadawcy”. Kanały dystrybucji najczęściej występują poza strukturą przedsiębiorstw. Ta propozycja łańcucha wartości ma charakter sekwencyjny, dostosowany do mediów wykorzystujących nowe technologie<sup>37</sup>. Propozycje łańcucha wartości stanowią ważny problem badawczy. Problemem badawczym jest także strategia zarządzania treścią dla nowych mediów, która również dotyczy dziennikarstwa. Badania powinny ponadto obejmować realizację modeli biznesowych nowych mediów. Warto zauważyć, że w proponowanych kierunkach prac badawczych rosnącą rolę odgrywają kwestie bezpieczeństwa. Problem ów może być także rozpatrywany w kontekście odpowiedzialności mediów, również biorąc pod uwagę założenia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Odnosząc się do kwestii interesariuszy zwracam uwagę, że organizacje medialne mogą być analizowane z różnych punktów widzenia: jako interesariusze przedsiębiorstw spoza sektora medialnego, a także jako podmioty gospodarcze funkcjonujące w sektorze mediów, współdziałające z różnymi interesariuszami. Także organizacja medialna utrzymywana ze środków publicznych występuje zarówno jako interesariusz innych podmiotów, ale i powiązana z różnego typu interesariuszami. Brać należy pod uwagę fakt, że organizacja medialna może być rozpatrywana jako uczestnik powiązań sieciowych, zarówno z organizacjami komercyjnymi, jak i niekomercyjnymi.

W opinii autora, organizacje medialne mogą odrywać istotną rolę w naświetlaniu przyczyn występowania kryzysów pozaekonomicznych. Maria Romanowska zwraca uwagę, że czynniki kryzysotwórcze, odnoszące się do przedsiębiorstwa, występują na trzech poziomach: przedsiębiorstwa, branży oraz na poziomie ogólnym (w tym takie, jak: terroryzm, wojna, czy naturalne kataklizmy). Powołuje się przy tym na prace Ian A. Mitroff i Murat C. Alpaslan, którzy wydzieliли trzy grupy kryzysów, określanych wypadkami lub katastrofami, jakie oddziałują na przedsiębiorstwo: naturalne, normalne i nienormalne<sup>38</sup>. Wypadki normalne obejmują w ramach kryzysów ekonomicznych recesje, krachy giełdowe, wrogie przejęcia, ale także, w ramach kryzysów materialnych, awarie i wypadki przemysłowe czy przerwy w dostawach. Występują także kryzysy personalne, obejmujące zdarzenia o charakterze wewnętrznym (np. odejścia kluczowych pracowników, przemoc i wandalizm czy strajki). W grupie wypadków nienormalnych występują kryzysy kryminalne (odnoszą się one do uszkodzeń produktów, porwań, brania zakładników, czy aktów terroru), kryzysy informacyjne (w tym kradzież poufnych informacji, uszkodzenie danych firmy, ataki cybernetyczne) i kryzys reputacji (wiąże się on z rozpowszechnianiem oszczerstw i plotek czy atakami na logo firmy). Do wypadków naturalnych zaliczono sytuacje kryzysowe, związane z oddziaływaniem żywiołów (m.in. trzęsienia ziemi, powódzie i pożary). Podkreśla się, że postęp techniczny może generować zagrożenia katastrofami o podłożu technologicznym. Ich

<sup>37</sup> W. Cetera, *Logistyka mediów*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2016, nr 2, s. 26–35.

<sup>38</sup> I.A. Mitroff, M.C. Alpaslan, *Przygotuj się na katastrofę*, „*Harvard Business Review Polska*” 2003, listopad, s. 122.

przyczynami są nie tylko awarie systemów informatycznych ale także celowe działania hakerów, często inspirowane przez terrorystów<sup>39</sup>.

## Znaczenie wybranych mediów dla bezpieczeństwa

Należy zwrócić uwagę na potencjał tkwiący w mediach społecznościowych. Wioleta Gzowska podkreśla, że obejmują one działania, praktyki i zachowania *on line*. Cechą charakterystyczną jest interakcja, która umożliwia dialog poprzez dzielenie się informacją, wiedzą i opiniami. Do tego celu wykorzystuje się słowa, zdjęcia, przekaz wideo oraz dźwięk. W przypadku mediów tradycyjnych istnieje możliwość wskazania ich właściciela, w tym przypadku nie występuje określony właściciel czy wydawca. Powoduje to, że nie występuje decydent, wpływający na rodzaj i formę zamieszczanych treści<sup>40</sup>. W opinii autora, stanowić to może zagrożenie związane z możliwością prezentowania treści niekorzystnych z punktu widzenia bezpieczeństwa. Szczególne znaczenie, jak sądzę, może mieć Web 2.0 (jako media/narzędzie społecznościowe). Cechuje się ona znaczącym udziałem internautów w tworzeniu sieci i treści. W tym przypadku występuje niekontrolowany przepływ informacji. Wydaje się, że dla potrzeb bezpieczeństwa można skorzystać z zakresu Web 2.0, który według Justyny Szumniak-Samolej obejmuje: nową filozofię internetu, witryny internetowe, narzędzia do korzystania z tych witryn oraz technologie informatyczne dla tworzenia tego typu witryn<sup>41</sup>. Web 2.0, jako dynamiczna platforma tworzenia przez użytkowników internetowych treści, stwarza możliwości bezpośredniej komunikacji w czasie realnym.

<sup>39</sup> M. Romanowska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*, red. M. Romanowska, W. Mierzejewska, Oficyna a Wolters Kluwe business, Warszawa 2016, s. 15–34.

<sup>40</sup> W. Gzowska, *Wybrane media społecznościowe jako narzędzie wspierające rekrutację*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 5, s. 79–92.

<sup>41</sup> Witryny internetowe, a także ich części tworzone są przez użytkowników (tzw. oprogramowanie społeczne, czyli emergentne platformy oprogramowania społecznego, np. blogi, portale społecznościowe, występujące jako najpopularniejsze witryny internetowe; w blogu autorzy dodają własne wpisy, swoje blogi otwierają także firmy do komunikacji z interesariuszami, prowadzą je ze strony firm np. członkowie zarządu). Dla celów przekazywania krótkich informacji tworzone jest połączenie portalu społecznościowego z blogiem (tzw. mikroblogi, np. Twitter, wykorzystywany także dla firm); mamy do czynienia z tworzeniem się sieciowej społeczności. Interaktywny serwis społecznościowy to portal społecznościowy, często łączący ludzi o podobnych zainteresowaniach (np. Facebook); swoją stronę na Facebooku (*fanpage*) może założyć zarówno organizacja, w tym firma, lub pojedyncza osoba. Może obejmować różne akcje ze strony firm, działania reklamowe, a nawet dostępne są aplikacje dla realizacji zamówień. Platformy multimedialne pozwalają na współudział treści audiowizualnych (np. YouTube, Google Vodeo), fotografii, treści multimedialnych, a także dokumentów. Firmy zamieszczają m.in. filmy reklamowe. Witryny internetowe mogą być tworzone na mechanizmie Wiki, czyli w programowaniu umożliwiającym tworzenie treści przy udziale wielu użytkowników (przykładem jest Wikipedia); firmy tworzą wewnętrzne systemy Wiki np. na rzecz zarządzania wiedzą, projektami, dokumentami, a także dla prezentacji stron dotyczących procedur lub regulaminów. Narzędzia związane z korzystaniem z tych witryn to np. tagi (kategoryzację treści umożliwiają słowa kluczowe), RSS (służąca do przesyłania nagłówków wiadomości), podcasty (forma informacji dźwiękowej), videocasty (odpowiednik podcastu dla nagrań video), mash-up (aplikacja łącząca w jednym miejscu /narzędziu dane, które pochodzą z różnych źródeł), widżety (miniaturowa, wizualna aplikacja, np. zegar na pulpicie, panel z prognozą pogody), za: J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, *op. cit.*, s. 67–83.

Wskazuje się na narastanie form aktywności interesariuszy w mediach społecznościowych odnoszących się do użytkowania i filtrowania informacji, przekazywania tych informacji za pośrednictwem swoich sieci partnerskich, a także wywieranie nacisku oraz współdziałania. Pojawia się zjawisko cyfrowego aktywizmu, polegającego na wspieraniu działań ludzi przez technologie sieciowe. Ludzie ci organizują się w społeczności, aby wpływać na rzeczywistość społeczną i polityczną. Cyfrowi aktywiści mogą odegrać znaczącą rolę w tworzeniu nowych produktów, usług, ale także modeli biznesowych. Skuteczność ich działań wobec firm potwierdzono przy podnoszeniu jakości i bezpieczeństwa samochodów. Społeczny oraz cyfrowy aktywizm zmienia relacje między interesariuszami biznesowymi, a firmy wręcz zachęcają internautów do współpracy w zakresie generowania pomysłów i procesów innowacyjnych. Obszar działania obejmuje rozwiązywanie problemów, tworzenie produktów czy też kampanii reklamowych lub programów, ale także zaangażowanie społeczne<sup>42</sup>. Wydaje się, że konieczna jest szersza dyskusja dla określenia miejsca i roli cyfrowych aktywistów na rzecz problematyki bezpieczeństwa.

Analizowane jest znaczenie mediów dla potrzeb bezpieczeństwa związanego z ochroną środowiska naturalnego. Rozpatrywany jest zatem wpływ mediów, głównie czasopism, na praktyki korporacji dotyczące zanieczyszczeń środowiska naturalnego w Chinach<sup>43</sup>. Zwraca się uwagę, że zainteresowanie mediów wydarzeniami typu sztormy, susza, powodzie, czy pożary – związane ze zmianami klimatycznymi, a także różnego typu wypadkami i katastrofami w przemyśle oraz transporcie, mogą wpływać na decyzje inwestorów giełdowych<sup>44</sup>. Na przykładzie Chin obserwuje się wpływ masowych mediów na wartości giełdowe spółek, w związku z ujawnianiem przypadków związanych z zanieczyszczeniem (naruszaniem) środowiska naturalnego<sup>45</sup>. W mediach społecznościowych treści mogą dotyczyć określonej organizacji, mogą one mieć charakter pozytywny lub negatywny. Co więcej, w tym drugim przypadku może to nawet prowadzić do kryzysu. Ważny jest jednak fakt, że organizacja może zająć w danej sprawie swoje stanowisko, jako równoprawny partner. W mediach społecznościowych mogą być prezentowane spoty reklamowe, o charakterze proekologicznym<sup>46</sup>. Rozpatrując problematykę ekologiczną na tle realizacji założeń

<sup>42</sup> J. Szumniak-Samolej, *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*, op. cit., s. 181–193.

<sup>43</sup> M. Jia, Li Tong, P.V. Viswanath, Z. Zang, *Word power: the impact of negative media coverage on disciplining corporate pollution*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 138, No 3, s. 437–458.

<sup>44</sup> Ch. Kollias, S. Papadamou, *Environmentally responsible and conventional market indices` reaction to natural and anthropogenic adversity, a comparative analysis*, „Journal of Business Ethics” 2016, Vol. 138, No 3, s. 493–505.

<sup>45</sup> X.D. Xu, S.X. Zeng, H.L. Zou, J.J. Shi, *The impact of corporate environmental violation on shareholders wealth: a perspective taken from media coverage*, „Business Strategy and the Environment” 2016, Vol. 25, No 2, s. 73–91.

<sup>46</sup> Przykładowo międzynarodowa organizacja Greenpeace opublikowała w serwisie YouTube film prezentujący batonik, którego spożycie powoduje nadgryzienie palca orangutana. Greenpeace równocześnie zamieścił wpisy na swoich profilach w mediach społecznościowych oraz otworzył dedykowaną stronę internetową. Celem było wyeliminowanie ze składu batonika oleju palmowego, pozyskiwanego z owoców drzew, będących siedliskiem orangutanów, za: M. Kiczka, *Akceleracja procesu komunikowania się w dobie mediów społecznościowych. Implikacja dla zarządzania kryzysowego w organizacji, Wykorzystanie nowych mediów w Public Relations*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, s. 93–107.

CSR warto zwrócić uwagę, że działania polskich przedsiębiorstw w tym obszarze nie są powszechne w mediach społecznościowych. Przykład kampanii CSR 2.0 (na Facebooku) wiąże się z czekoladą Milka „Milka-Razem dla Tatr”. Jako symbol Tatr wybrano niedźwiedzia i na jego ochronę Milka przeznaczyła środki finansowe<sup>47</sup>. Ciekawe inicjatywy, z podkreśleniem roli społecznej odpowiedzialności, przy wsparciu medialnym, mogą dotyczyć rozpoczynania działalności biznesowej. Wydaje się, że elementem tej odpowiedzialności mogą być szeroko pojęte kwestie bezpieczeństwa<sup>48</sup>.

## Podsumowanie

Współczesne organizacje medialne wywierają wpływ na bezpieczeństwo państwa, regionu czy innej organizacji. Same organizacje medialne stanowią podmioty, którymi się zarządza. Obserwuje się zjawiska zachowań organizacji medialnych charakterystyczne dla firm, działających na globalnym rynku. Nie można jednak jednoznacznie określić, w jaki sposób kształtować treści przekazu z punktu widzenia bezpieczeństwa. W szczególności interesujący i ważny jest obszar związany z mediami społecznościowymi, w którym zachodzi bezpośrednia interakcja oraz wymiana poglądów pomiędzy uczestnikami. Tematyka bezpieczeństwa w mediach może dotyczyć różnych aspektów, od zagrożeń terrorystycznych po bezpieczeństwo społeczne czy ekologiczne. Wydaje się, że jednym z podstawowych oczekiwań w stosunku do mediów jest umożliwienie dyskusji o bezpieczeństwie, wymiana poglądów, podkreślenie znaczenia bezpieczeństwa, kształtowanie świadomości ekologicznej odnośnie bezpieczeństwa i ogólnie pojętej kultury bezpieczeństwa. Istotną rolę jest także funkcja edukacyjna.

Mając na uwadze treść niniejszego opracowania, z punktu widzenia zarządzania można wysunąć wnioski, że aspekty bezpieczeństwa powinny być szerzej uwzględniane w rozważaniach dotyczących współczesnych modeli biznesu, zarządzania zmianą w organizacjach medialnych, nowego podejścia do legitymizacji firm a także nowego spojrzenia na teorię interesariuszy.

## *Zarządzanie mediami a bezpieczeństwo* *Streszczenie*

W artykule dokonano przeglądu dorobku w zakresie zarządzania mediami. Zwrócono uwagę na możliwości uwzględnienia aspektów bezpieczeństwa w działalności organizacji medialnych. Omówiono pojęcie sektora medialnego. Zwrócono uwagę na strategiczne zachowania firm medialnych na globalnym rynku, w szczególności wobec

<sup>47</sup> A. Proszowska, *CSR 2.0, czyli wykorzystanie mediów społecznościowych w kampaniach społecznej odpowiedzialności biznesu-studium przypadku z rynku polskiego*, *Wykorzystanie nowych mediów w Public Relations*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, s. 58–65.

<sup>48</sup> Przypis ACh: przykładem może być edycja „Chivas the Venture”; w ramach tej inicjatywy *start up* rozwiązuje problemy społeczne, kreuje pozytywne zmiany społeczne. W tym przypadku firmy od początku są społecznie zaangażowane.



zjawiska konwergencji. Uwzględniono wybrane kwestie związane z funkcjonowaniem firm medialnych w aspekcie bezpieczeństwa: zmiany na rynku medialnym, przemiany łańcucha wartości, kształtowanie modeli biznesu medialnego, media jako interesariusz, interesariusze mediów, rola CSR (społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, biznesu), media w sytuacjach kryzysowych, znaczenie logistyki mediów. Zwrócono uwagę na wpływ modeli komunikacji na bezpieczeństwo. Opisano relacje system medialny – bezpieczeństwo państwa. Podkreślono wpływ mediów społecznościowych na bezpieczeństwo. Wskazano na fakt, że media mogą pełnić rolę pozytywną dla poprawy bezpieczeństwa, ale mogą być także wykorzystywane dla tworzenia sytuacji zagrażających temu bezpieczeństwu. Podano przykłady zachowań mediów w różnych sytuacjach związanych z kwestiami bezpieczeństwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie mediami, media a bezpieczeństwo, konwergencja mediów

## *Media Management and Security*

### *Abstract*

The paper reviews the materials available in the scope of media management. Emphasis has been put on the possibilities of taking security aspects into consideration in the activities of media organisations. The media sector term has been discussed. Emphasis has been put on strategic behaviour of media companies in the global market, in particular on convergence phenomena. Selected subjects related to functioning of media companies in the aspect of security have been included: changes in the media market, transformations of the value chain, shaping of the media business models, media as a stakeholder, media stakeholders, the role of corporate social responsibility (CSR), media in crisis situations, importance of media logistics. Emphasis has been put on the effect of communication models on security. The media system – state security relations have been described. The effect of social media on security has been emphasised. The fact has been pointed out that media may perform a positive role for improvement of security, but also may be used to create situations threatening this security. Examples of media behaviour in various situations related to security issues have been presented.

**Key words:** media management, media and security, media convergence

## *Управление средствами массовой информации*

### *и вопросы безопасности*

#### *Резюме*

В статье приведен обзор достижений в области управления средствами массовой информации. Обращено внимание на возможности учета аспектов безопасности в деятельности СМИ. Рассмотрено понятие медийного сектора. Дан анализ стратегического поведения медиа-компаний на глобальном рынке, в частности, в связи с явлением конвергенции. Рассмотрено избранные вопросы, связанные с функционированием медиа-компаний в области безопасности: изменениями на рынке масс-медиа, трансформацией цепочки ценностей, формированием моделей медийного бизнеса, проблемы СМИ как стейкхолдеров, заинтересованных сторон СМИ, роль КСО (корпоративной социальной ответственности предприятия, бизнеса), СМИ в кризисных ситуациях, значение логистики СМИ. Обращено внимание на влияние моделей коммуникации на безопасность. Описана взаимосвязь: система

Andrzej Chodyński

масс-медиа – безопасность государства. Отмечено влияние социальных сетей на безопасность. Подчеркнуто значение факта, что СМИ могут сыграть положительную роль в сфере повышения безопасности, но они могут быть также использованы для создания ситуаций, угрожающих безопасности. Приведены примеры поведения СМИ в различных ситуациях, связанных с вопросами безопасности.

**Ключевые слова:** управление СМИ, масс-медиа и безопасность, конвергенция СМИ