



## Andrzej Chodyński

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

# Organizacje medialne na globalnym rynku a bezpieczeństwo – nowe szanse badawcze i znaczenie dla praktyki.

## Wprowadzenie

Istotną kwestią, z punktu widzenia bezpieczeństwa mediów, staje się wykorzystanie współczesnych poglądów na zarządzanie organizacjami. Panuje przekonanie, że bezpieczeństwem organizacji medialnych, a także bezpieczeństwem w mediach powinno się zarządzać. Otwartą pozostaje kwestia wykorzystania wniosków z toczącej się dyskusji o koncepcjach i metodach zarządzania<sup>1</sup>. Szczególną uwagę przywiązuje do mediów społecznościowych. Od 24 do 69% korporacji z różnych sektorów posiada własne polityki w odniesieniu do tych mediów. Polityki te artykułują oczekiwania organizacji, odnoszą się do kwestii odpowiedzialności, ale niosą także konsekwencje dla pracowników i pracodawców w aspekcie właściwej komunikacji. Organizacje coraz częściej wykorzystują media społecznościowe do komunikowania swoich wysiłków w zakresie CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu) do zróżnicowanych grup interesariuszy. Media mogą być z jednej strony wykorzystywane przez firmy dla budowy swojej marki, z drugiej strony mogą być płaszczyzną do krytycznych zachowań interesariuszy wobec działań firm w zakresie CSR. Ocenia się, że 80% korporacji z listy Fortune 500 dysponuje miejscem na Facebooku, ponad 80% korzysta z Twittera, a ponad 30% wykorzystuje blogi. Przedmiotem szczególnego zainteresowania jest CSR. Media społecznościowe tworzą model komunikacji w obszarze CSR

<sup>1</sup> T. Sobczak, *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce-raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji” 2017, nr 5, s. 3–9.

w ramach dialogu: globalni interesariusze-korporacja<sup>2</sup>. Problem ten w aspekcie bezpieczeństwa poruszono w dalszej części Zeszytu. Katarzyna Cabaj zwraca uwagę, że media pełnią ważną rolę w tworzeniu polityki informacyjnej w sytuacji zagrożenia na różnych poziomach: państwa, regionu lub określonego obszaru. Szczególna rola przypada na informowanie społeczeństwa, w szczególności w kontekście zarządzania kryzysowego<sup>3</sup>. Ważne znaczenie ma jednak aspekt praktyczny. Wiąże się on z próbą odpowiedzi na szereg pytań, w tym takich jak praktyki tworzenia treści przekazu medialnego w odniesieniu do bezpieczeństwa, lokowanie aspektu bezpieczeństwa wśród wartości wchodzących w skład kultury organizacji medialnej, współdziałanie firm medialnych z organizacjami występującymi w otoczeniu na rzecz bezpieczeństwa, problematyka bezpieczeństwa w praktyce działania firm medialnych w warunkach konwergencji, praktyki funkcjonowania mediów w zarządzaniu kryzysowym czy zarządzanie dla zapewnienia bezpieczeństwa (ciągłości działania) funkcjonowania firm medialnych w warunkach kryzysowych, a także wobec ataków hakerów. Według Barbary Kożuch zarządzanie mediami może być rozpatrywane w ramach zarządzania w kulturze<sup>4</sup>. Z kolei zarządzanie kulturą jest dziedziną zarządzania publicznego<sup>5</sup>.

W sferze publicznej mogą działać przedsiębiorstwa o różnej strukturze własności. Ważnym zjawiskiem stał się rozwój firm medialnych na rynku globalnym. Tworzone są układy o charakterze korporacji. Mamy tu do czynienia ze zjawiskami, opisywanymi jako typowe dla internacjonalizacji przedsiębiorstw. W takim razie nasuwa się pytanie, czy korporacje transnarodowe o charakterze medialnym można analizować podobnie jak ma to miejsce w przypadku korporacji funkcjonujących na innych rynkach, w innych sektorach działalności. Bez wątplenia korporacje medialne oferują specyficzny produkt, jakim jest przekaz medialny. Może on być kształtowany nie tylko w oparciu o czynniki rynkowe, ale np. także w oparciu o czynniki polityczne. Przekaz ten może odrywać istotną rolę z punktu widzenia bezpieczeństwa na poziomie globalnym, regionalnym, lokalnym, ale także poszczególnych firm i innych organizacji. Z drugiej strony zwraca uwagę fakt, że w rozważaniach o rozwoju korporacji na globalnym rynku rozpatrywane są przede wszystkim metody i narzędzia, charakterystyczne dla podejść związanych z zarządzaniem strategicznym dla firm, funkcjonujących w różnych sektorach działalności. Szeroko rozpatrywane są zjawiska koncentracji na rynku globalnym. Wskazuje się przy tym, że może ona mieć charakter: horyzontalny (łączenie kapitału lub własności w ramach jednego sektora medialnego, np. wykup lokalnych stacji radiowych przez inną stację), wertykalny (np. wykup przedsiębiorstwa dysponującego nadajnikami do rozpowszechniania programów) oraz diagonalny (dotyczy łączenia własności i kapitału różnych sektorów medialnych, np. właściciel stacji telewizyjnej kupuje gazetę i stację radiową). Proponowane jest wykorzystanie narzędzi zarządzania dla potrzeb oceny efektywności mediów: kluczowego wskaźnika efektywności (obejmuje uniwersalność, efektywność,

<sup>2</sup> C. Stohl, M. Etter, S. Banghardt, DaJung Woo, *Social media policies: Implications for contemporary notions of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2017, Vol. 142, nr 3, s. 413–436.

<sup>3</sup> K. Cabaj, *Funkcje mediów w zarządzaniu kryzysowym*, Wyd. Ewa Cabaj, Warszawa 2015.

<sup>4</sup> A. Mirski, *Zarządzanie kreatywnością w przedsiębiorstwie kultury*, Wyd. Wzorek, Kraków 2013, s. 163.

<sup>5</sup> B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.

jakość, wyróżnialność), zrównoważonej karty wyników, rachunku kosztów działań, zarządzanie celami<sup>6</sup>. Sądzę, że w teorii związanej z rozwojem korporacji medialnych nie wypracowano, jak dotąd, metod i narzędzi charakterystycznych dla zjawiska o szczególnym znaczeniu dla tego sektora, jakim jest konwergencja. W niniejszym Zeszytcie temat konwergencji mediów będzie podnoszony, mając na uwadze aspekt bezpieczeństwa. Przytaczane są poglądy, że w odniesieniu do firm medialnych występują trzy drogi rozwoju: połączenia poziome lub horyzontalne (dotyczące firm w tej samej branży lub obszarze łańcucha wartości), połączenia pionowe (wertikalne), związane z opanowywaniem poszczególnych ogniw łańcucha wartości oraz połączenia boczne (diagonalne), dotyczące firm rozszerzających swoją działalność o zupełnie nowe produkty lub usługi. W tym ostatnim przypadku wiąże się to z dywersyfikacją działalności, a związki mogą dotyczyć zarówno firm medialnych, jak i występować w wariacie firma medialna – firma niedziałająca dotąd w tym obszarze aktywności<sup>7</sup>. Multimedialne korporacje XX wieku to konglomeraty, przedsiębiorstwa o różnym profilu produkcji, często zawierające media z różnych gałęzi komunikacji. Do tworzenia korporacji transmedialnych prowadzi konwergencja. Zwraca się uwagę na fakt znaczenia aliansów strategicznych, które stanowią najbardziej rozpowszechnioną formę wejścia na rynek korporacji transmedialnych. Dotyczy to w szczególności rynków internetowego i radiowego, dając początek działaniom o charakterze fuzji i przejęć. Szczególną uwagę należy poświęcić tworzeniu się układów sieciowych, w których korporacje transmedialne często pełnią rolę orkiestratora. Rozpatrywane są sieci:

- pionowe, zbudowane wokół korporacji, zwykle wokół twórców kontentu medialnego budującego powiązania z dystrybutorami;
- koncentryczne, będące odpowiednikami japońskich „Kairetsu” i koreańskich „Chaeboli”; w oparciu o pionowe relacje obejmują one formy działania na różnych, niepowiązanych z sobą rynkach;
- dynamiczne, o charakterze okazym/tymczasowym, tworzone dla konkretnych projektów<sup>8</sup>.

Podkreśla się, że firmy medialne są notowane na giełdach, rośnie rola konglomeratów medialnych działających w różnych branżach medialnych – obserwuje się m.in. związane z tym fuzje czy przejęcia. Wskazuje się na znaczenie metod planowania strategicznego. Rekonfiguracje firm, które poddawane są połączeniom, przejęciom, ale także ograniczaniu rozmiarów; ekspansje na nowe rynki; czy wytwarzanie nowych produktów; bądź poszukiwanie nowych partnerów; a także przypisywanie im nowych ról i funkcji wynikają ze zmian koncepcji łańcucha wartości oraz idei sieci wartości (*value networks*).

Chciałbym zwrócić szczególną uwagę na teorie, które mogą mieć znaczenie w zarządzaniu firmami medialnymi w kontekście bezpieczeństwa: teorię ewolucyjną i dopasowania. Badania ewolucji podkreślają trzy kwestie: rutyny i kompetencje organizacyjne, postrzegana w sposób całościowy organizacja oraz populacje lub społeczności.

<sup>6</sup> B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, WUJ, Kraków 2007.

<sup>7</sup> T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wyd. Ekonomiczne i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 48.

<sup>8</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 197, 336–342.

Podjęcie ewolucyjne w zarządzaniu traktuje organizację, jako unikalny zbiór rutyn organizacyjnych. Ewolucja organizacji wiąże się z ewolucją rutyn. Istotne znaczenie ma zatem fakt, że rozwój, ale i zanik rutyn występuje w sytuacji, gdy organizacja rozwija się lub ginie. Mamy do czynienia z holistycznym systemem rutyn organizacyjnych, który dysponuje właściwościami, których nie posiadają pojedyncze rutyny. Formalne teorie ewolucji organizacyjnej obejmują ekologię populacji, uogólniony/universalny Darwinizm, ekonomię ewolucyjną oraz podjęcie koewolucyjne. Dla pomnażania zysku firmy poszukują nowych technik dla realizacji innowacji lub imitacji. Wiąże się to z modyfikacją rutyn. Ewolucje organizacji (populacji) wyjaśnia ekologia organizacji. Selekcji organizacji dokonuje otoczenie, analizując dostosowanie organizacji do tego otoczenia. Rozpatruje się powiązania między formą organizacyjną, a niszą i otoczeniem. Organizacje konkurują w niszach ekologicznych. Podlegają one także selekcji, poprzez reakcję na zmiany w otoczeniu, w tym poprzez konfrontację z przełomowymi innowacjami czy przełomowymi technologiami. W dyskusji naukowej zwraca się uwagę, że strategiczna i organizacyjna adaptacja podlega koewolucji wraz ze zmianami w obszarach, odnoszących się do dynamiki konkurencyjności, zmian technologicznych i instytucjonalnych. Interesujący jest model koewolucyjny wykorzystujący wzajemne sprzężenia zwrotne i nieliniowe powiązania dotyczące wartości, wiedzy, organizacji, technologii i otoczenia. System i otoczenie są z sobą powiązane. Wprowadzane jest pojęcie koewolucji instytucjonalnej, charakteryzującej się tym, że proces koewolucji powoduje, że organizacje dopasowują się do różnych środowisk instytucjonalnych. Równocześnie następuje wprowadzanie przez organizacje do kontekstu lokalnego nowych instytucji. Obserwuje się ponadto komplementarność pomiędzy procesami adaptacji do otoczenia oraz organizacyjnej przedsiębiorczości, pojawia się przedsiębiorczość instytucjonalna<sup>9</sup>. Podjęcie ewolucyjne jest rozpatrywane odnosząc się do umiędzynarodowienia korporacji. Podkreśla się przy tym znaczenie zasobów (w szczególności wiedzy, podlegającej wewnętrznemu transferowi) i kompetencji w procesach internacjonalizacji<sup>10</sup>. Na rolę rutyn i praktyk organizacyjnych w kontekście działań na rzecz bezpieczeństwa zwrócono już uwagę we wcześniejszej publikacji<sup>11</sup>. Sądzę, że właśnie teorie ewolucyjne w problematyce firm medialnych, w szczególności wobec zjawiska konwergencji, może być perspektywicznym obszarem badawczym. Warto zwrócić również uwagę na znaczenie dopasowania organizacji. Dopasowanie dotyczy sposobu synchronizacji działań różnych części organizacji dla osiągnięcia integracji i synergii. Dopasowanie można rozważać w kontekście efektywności. W wymiarze zewnętrznym dopasowanie strategiczne wiąże się z nurtem sytuacyjnym. W wymiarze wewnętrznym z kolei wiąże się z podejściem systemowym (system i podsystemy), odnoszącym się do dopasowania wewnątrzorganizacyjnego, uwzględniając przy tym łączność między elementami, w oparciu o spójność. Dopasowanie, biorąc pod uwagę elastyczność, dynamiczność i zmiany zachodzące w czasie, można rozważać w odniesieniu do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Najczęściej

<sup>9</sup> E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 7–15.

<sup>10</sup> *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i Praktyka*, red. K. Obłój, A. Wąsowska, PWE, Warszawa 2014, s. 91.

<sup>11</sup> A. Chodyński, *Sięciowość w zarządzaniu bezpieczeństwem na poziomie regionalnym i lokalnym*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 1(XIV), s. 13–27.

rozważane jest dopasowanie (zgodność) między strategią, strukturą i kulturą organizacyjną. Podkreśla się znaczenie spójności strategii i kultury oparte o wartości<sup>12</sup>. Dopasowanie można rozpatrywać mając na uwadze narastające znaczenie czynnika bezpieczeństwa w otoczeniu organizacji i jego roli, jako wartości, wchodzących w skład kultury organizacyjnej. Uwagę poświęca się także logistyce mediów. Logistyka mediów, odnosząc się do zarządzania przedsiębiorstwem medialnym, zwiększa zainteresowanie otoczeniem ekonomicznym i rozwojem technologii. Wskazuje się na rolę uwzględnienia dorobku takich dziedzin, jak matematyka, statystyka, IT czy ekonomia. Podkreśla się także znaczenie metod optymalizacji, inżynierii systemów oraz analizy systemowej, a także marketingu, technologii informacyjnych (internet), czy zarządzania produkcją i usługami. Uwzględnia się także logistykę zaopatrzenia, logistykę produkcji oraz projektowanie procesów, finanse i rachunkowość<sup>13</sup>. W obszarze logistyki często podnoszone są kwestie ryzyka, min. dotyczące łańcuchów dostaw. Wydaje się, że interesującym obszarem badawczym staje się bezpieczeństwo w działaniach logistycznych mediów.

Za interesujące należy uznać nawiązanie do poruszonych kwestii teoretycznych, w tym kontekście modeli i koncepcji zarządzania bezpieczeństwem oraz tożsamości nauk o bezpieczeństwie, mając także na uwadze treści związane z recenzjami pozycji książkowych i sprawozdanie z konferencji. Warto zwrócić uwagę na interdyscyplinarność podnoszonych kwestii, wynikającą ze zróżnicowania zainteresowań autorów. Publikują tu bowiem specjaliści z zakresu politologii, zarządzania, jak również medioznawcy. Kwestie teoretyczne odnoszą się do funkcjonowania firm medialnych, tworzonego przekazu medialnego w kontekście bezpieczeństwa, poruszono przy tym także zagadnienia szczegółowe, w znacznej mierze odnoszące się do aspektów praktycznych.

---

<sup>12</sup> K. Gadomska-Lila, *Znaczenie dopasowania dla sprawnego funkcjonowania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3(156), s. 107–120.

<sup>13</sup> W. Cetera, *Logistyka mediów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 2, s. 26–35.