

# Media publiczne w świecie konwergencji – regulacje europejskie a praktyka komunikacyjna

**Stanisław Jędrzejewski**

Współczesne media doświadczają dzisiaj radykalnych zmian: eksplozji treści na nowych platformach dystrybucyjnych, rosnącej konkurencji rynkowej, komercjalizacji, koncentracji własności, fragmentacji audytorium. Przede wszystkim jednak znajdują się pod silną presją procesu konwergencji technologicznej, który pogłębia się wraz z upowszechnianiem technologii cyfrowej.

OFCOM definiuje konwergencję jako „ciągłe wzrastającą tendencję po poszerzaniu zakresu różnego rodzaju zawartości (audio, wideo, tekst, obraz) i usług rozpowszechnianych w sieciach radiowych i telewizyjnych, infrastrukturze mobilnej, na satelitach, w systemach kablowych, w cyfrowej naziemnej telewizji i radia) do odbioru przez różnego rodzaju urządzenia (PC, PDA, TV, telefony komórkowe itd)”<sup>1</sup>. Jednakże zmiany funkcjonowania mediów sprzężonych z telekomunikacją i informatyką, a więc zmiany, które są skutkiem procesu konwergencji, dotyczą w tej samej mierze technologii, otoczenia rynkowego, zachowań konsumentów, jak i regulacji prawnych. Te zmiany są tak rozległe, że w odniesieniu do mediów można

dzisiaj mówić o wielu rodzajach konwergencji: korporacyjnej, w tym programowo-produkcyjnej, przemysłowej, rynkowej, polityczno-prawnej czy przestrzenno-kulturowej<sup>2</sup>.

Proces konwergencji wyznaczają obecnie:

- zdolność różnych platform technologicznych (sieci telekomunikacyjne, telewizja kablowa, nadajniki satelitarne) do świadczenia podobnego rodzaju usług (przesyłanie obrazów, rozmowy telefoniczne, dostęp do internetu);
- urządzenia elektroniczne przystosowane do zastosowań wielofunkcyjnych.

Z technicznego punktu widzenia głównym czynnikiem wpływającym na rozwój usług konwergentnych jest technika IP i mechanizmy udostępniane przez protokoły aplikacyjne, a przede wszystkim SIP (Session Initiation Protocol) w powiązaniu z różnymi metodami dostępu szerokopasmowego. Konwergencja technologiczna spowodowała nie tylko fundamentalne zmiany w krajobrazie mediów, zmiany w łańcuchu wartości mediów, ale także wywołała konieczność zmian w obszarze regulacji. Przykładem tych ostatnich są regulacje wprowadzone

<sup>1</sup> *The communications market*, London 2008, s. 61.

<sup>2</sup> K. Jakubowicz, *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Warszawa 2011.

przez Dyrektywę o audiowizualnych usługach medialnych<sup>3</sup>. Dyrektywa uznaje neutralność technologii, a także znacznie rozszerza zakres przedmiotowy regulacji o usługi audiowizualne nielinearne oraz zakres przepisów regulujących zawartość przenoszoną przez sieci i różnego rodzaju platformy dystrybucyjne.

Proces konwergencji technologicznej, przechodzenie z nadawania analogowego na nadawanie cyfrowe czy dynamiczny rozwój popularności internetu i usług nielinearnych sprawiają, że nie tylko trudno postawić granice pomiędzy starymi i nowymi mediami, ale jednocześnie w sposób precyzyjny zdefiniować obszar działania nadawców publicznych. W tym kontekście ścierają się ze sobą różne koncepcje, które z jednej strony skazują media publiczne na działalność jedynie w obszarze tradycyjnej radiofonii i telewizji, z drugiej zaś strony wskazują potrzebę wykorzystywania przez media publiczne nowych technologii cyfrowych.

Wejście w świat nowych technologii i multiplikowanych platform wymaga od nadawców różnicowania oferty programowej ze względu na gatunki i formaty tak, by docierać do możliwie wszystkich segmentów audytorium wszędzie tam, gdzie to możliwe, i w każdym czasie. W szczególności chodzi o takie formaty i gatunki, które są nieopłacalne dla sektora komercyjnego, a które podkreślają społeczny charakter nadawców publicznych, jak również takie, które zwiększą atrakcyjność i dostępność oferty, zwłaszcza dla młodych generacji użytkowników telewizji. Ten proces wymusza ciągle i znacznie większe inwestowanie, po to by nadążyć za zmianami technologicznymi i sprostać konkurencji, ale równocześnie wymaga zmian zasad kształtowania budżetu i wprowadzenia bardziej rynkowego sposobu wewnętrznego podziału budżetu.

W artykule próbuję odpowiedzieć na pytania, jak w powyższych okolicznościach postępują nadawcy publiczni; jak wykorzystują nowe technologie; jak na nową sytuację, w jakiej się znajdują, wpływają regulacje europejskie.

### **Nowe usługi w portfolio nadawców publicznych – regulacje europejskie**

W większości państw członkowskich Unii Europejskiej nadawcy publiczni odgrywają główną rolę w procesie cyfryzacji. Ponadto publiczne organizacje radiowo-telewizyjne, podobnie jak ich komercyjni konkurenci, z powodzeniem operują w internecie, a ich oferta jest dostępna obecnie na innych platformach dystrybucyjnych. Coraz częściej wspomniane organizacje są określane mianem mediów służby publicznej (Public Service Media), a nie radiowo-telewizyjnych nadawców służby publicznej (Public Service Broadcasting).

W ten sposób akcentuje się wchodzenie mediów publicznych do środowiska nowych mediów, gdzie spotykają się z oporem ze strony nadawców prywatnych uznających ten obszar za swoje wyłączne dominium. Uważają oni bowiem, że aktywna obecność nadawców publicznych w tym obszarze stanowi naruszenie zasad uczciwej konkurencji. Głównym przedmiotem kontrowersji jest zakres misji publicznej (*public service remit*), a więc funkcji realizowanych przez media publiczne. Wykorzystywanie nowych technologii przez nadawców publicznych rodzi niejasności. Nigdy zresztą nie zostało jednoznacznie uregulowane przez Komisję Europejską ani przez Radę Europy. W tej sprawie istnieją jednak regulacje paneuropejskie, które formułują co najmniej warunki ogólne, w jakich to może się odbywać. Istotnym źródłem okazał się być Komunikat KE z 2001 r.<sup>4</sup>, w którym

<sup>3</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady o audiowizualnych usługach medialnych, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej Nr L95 z dnia 15 kwietnia 2010 r.

<sup>4</sup> Komunikat w sprawie udzielania pomocy państwa dla radiofonii i telewizji publicznej, Dz.U. 2001/C 320/03.

Komisja odniosła się do statusu nowych usług oferowanych przez nadawców publicznych, np. w internecie, stwierdzając, że mogą wchodzić w zakres misji publicznej, jeżeli – jak to stanowi Protokół amsterdamski – „zaspokajają potrzeby demokratyczne, społeczne i kulturalne społeczeństwa”<sup>5</sup>. Ważne było też Zalecenie Komitetu Ministrów dla państw członkowskich z 31 stycznia 2007 roku<sup>6</sup>. W tym dokumencie Komitet Ministrów wzywa rządy państw członkowskich między innymi do zagwarantowania fundamentalnej roli mediów publicznych w nowym środowisku cyfrowym; określenia jasnego zakresu misji mediów publicznych i umożliwienia im wykorzystywania nowych środków technicznych, aby lepiej mogły wypełniać swoją misję i zaadaptować się do zasadniczych zmian, jakie obecnie mają miejsce w pejzażu medialnym i technologicznym pejzażu. Jak również do zmian zachowań słuchaczy i widzów oraz oczekiwań konsumentów.

Następnie w komunikacie z 2009 r., który zastąpił komunikat z 2001 r., Komisja stwierdziła, że nadawcy publiczni mogą korzystać z pomocy państwa w celu dostarczania usług audiowizualnych za pośrednictwem nowych platform dystrybucyjnych istniejących w środowisku cyfrowym, uznając za działalność komercyjną te treści o wysokiej oglądalności, które są przekazywane na zasadzie *pay-per-view* lub subskrypcji, a więc te, które według Komisji nie stanowią części zrównoważonego i zróżnicowanego programu publicznego nadawcy<sup>7</sup>.

Od czasu komunikatu KE z 2001 r. w sprawie udzielania pomocy państwa dla radiofonii

i telewizji publicznej zmiany technologiczne doprowadziły do zasadniczych zmian na rynku mediów, między innymi do zwiększenia konkurencji z nowymi podmiotami wchodzącymi na rynek oraz dostępności nowych usług medialnych. Aby konkurować na rynku, zarówno nadawcy publiczni jak i prywatni muszą różnicować swoją działalność, przestawiając się na nowe platformy dystrybucyjne i rozszerzając zakres świadczonych usług. To zróżnicowanie działalności nadawców publicznych finansowanej z publicznych środków spowodowało wzrost liczby skarg innych uczestników rynku. Od przyjęcia komunikatu z 2001 r. doszło również do ważnych zmian w regulacjach prawnych – m.in. do wprowadzenia wspomnianej Dyrektywy o audiowizualnych usługach medialnych, a także Europejskiej Agendy Cyfrowej 2010–2020 dotyczącej tworzenia ram prawnych, które między innymi ułatwiają cyfryzację i rozpowszechnianie dzieł kultury, europejskiej polityki w zakresie widma radiowego samoregulacji dostawców usług<sup>8</sup>.

W kontekście dywersyfikacji publicznych usług radiowych i telewizyjnych Komisja uważa, że nadawcy publiczni powinni wykorzystywać możliwości, jakie oferuje cyfryzacja oraz usługi świadczone za pośrednictwem internetu, oferując usługi na wszystkich platformach – pod warunkiem, że nie zakłócają konkurencji oraz nie powodują niewspółmiernych skutków na rynku. Jednak od państw członkowskich zależy, czy istotne nowe usługi audiowizualne planowane przez nadawców publicznych spełniają wymogi Protokołu amsterdamskiego,

<sup>5</sup> Protokół amsterdamski do Traktatu Europejskiego z 2 października 1997 r., Dz.U. z 2004 r. Nr 90 poz. 864/31.

<sup>6</sup> A. Jaskiernia, *Polityka Unii Europejskiej w sprawie zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej*, „Studia Medioznawcze” 2010, nr 4, s. 93–106.

<sup>7</sup> Komunikat w sprawie stosowania zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2009/C 257/1.

<sup>8</sup> *Digital Agenda: investment in digital economy holds key to Europe's future prosperity*, 2010, [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item\\_id=5789](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=5789) [dostęp: 17.05.2010].

tj. czy służą demokratycznym, społecznym i kulturalnym potrzebom społeczeństwa, nie wywierając nieproporcjonalnego wpływu na warunki handlu i konkurencję oraz które usługi uznają się za rzeczywiście nowe.

### **Nowe usługi medialne świadczone przez nadawców publicznych (wybrane przykłady)**

Wejście mediów publicznych do świata nowych technologii oznacza nie tylko nową formułę programu, lecz również nową infrastrukturę produkcyjną i odmienny od dotychczasowego tok produkcji. Nadawcy publiczni dokonują zmian organizacyjnych, aby dostosować się do nowego środowiska i nowych sposobów produkcji. Dotyczy to w największej mierze wykorzystania multimedialnych – towarzyszących programowi lub przybierających postać odrębnych usług internetowych – zwiększenia liczby programów oraz konwergencji mediów.

Dobrym przykładem wchodzenia w nowe technologie jest radio. Dzisiaj generalne tendencje odbioru radia są następujące<sup>9</sup>:

- biorąc pod uwagę średni czas odbioru, słuchanie radia w pasmach AM i FM wyraźnie się zmniejsza;
- w większości krajów wzrasta jednocześnie słuchanie radia w sieci, zwłaszcza przez interaktywne usługi portali muzycznych takich jak Pandora (tylko dla USA), Spotify, Last.fm etc.;
- wejście na rynek smartfonów, przynosząc szybki przyrost różnego rodzaju aplikacji i zwiększenie muzycznych usług interaktywnych, stało się zasadniczym czynnikiem wzrostu słuchalności w urządzeniach mobilnych;
- aplikacje radiowe czy dźwiękowe wykorzystywane w urządzeniach mobilnych stały się bardziej interaktywne i spersonalizowane;

- daje się zauważyć szybki wzrost wpływu na program radiowy mediów społecznych. Coraz częściej słuchacze, szczególnie młodzi, słuchanie radia realizują przez Facebook, MySpace, Twitter i YouTube.

Radio w świecie cyfrowym, wykorzystując nowe technologie i techniki opowiadania, dodaje dzisiaj wizualny wymiar swojej zawartości. W najprostszej postaci wizualizacja radia wiedzie od wyświetlania grafiki na cyfrowe telewizory, różnego rodzaju aplikacje obecne w smartfonach i odtwarzaczach sieciowych (takich jak UK Radio Player) do społecznej zawartości multimedialnej. Takie projekty takie jak RadioDNS i dDAB wskazują, że słuchacze radia korzystają z ekranu po to, by zobaczyć informacje, które mogą być pominięte w narracji radiowej, np. tytuły utworów. Ale system RadioDNS idzie krok dalej i pozwala, jak np. w londyńskiej Capital FM, przekazywać na ekranie informacje dotyczące opóźnień w systemie londyńskiego metra i inne informacje lokalne. Wizualność w coraz większym stopniu wykorzystują stacje BBC – Radio One, Radio Two czy Radio Sport Five Live.

Chodzi jednak o to, by technologia i jej relacje z audytorium ewoluowały do punktu, w którym radio może wprowadzić wizualizację, nie zmniejszając wpływu dźwięku i nie zmieniając w sposób istotny dźwiękowego charakteru radia, tak jak się to stało w przypadku Czwórki w Polskim Radiu SA.

W krajobrazie współczesnych mediów dominuje internet – największa sieć usług multimedialnych, a jednocześnie globalny system teleinformatyczny i komunikacyjny. Internet jest esencją procesu konwergencji technologicznej, zatem najbardziej spektakularnie jest widoczny w mediach elektronicznych.

Obecna infrastruktura internetu nie jest jednak przystosowana do równoległej emisji

<sup>9</sup> *Public radio and new media platforms*, Geneva 2011.



programu (radiowego i telewizyjnego) *live* dla milionów odbiorców. Dedykowany strumień danych może być wysyłany do każdego użytkownika osobno. W związku z tym sieć przesyłowa może być łatwo zapełniona milionami strumieni danych. Ten problem rozwiązuje się przez uruchamianie tzw. *multicastingu* polegającego na przesyłaniu strumieni danych do lokalnych serwerów, które następnie zaopatrują je w dane indywidualnych użytkowników. W związku z tym niezbędne są ogromne inwestycje na rozwijanie tej technologii i operatorzy sieci szerokopasmowych zwykle budują własne sieci multicastingowe.

Powstaje pytanie, czy internet wyprze w przyszłości radio i telewizję, tak jak to przewiduje wiele prognoz. Jak się wydaje prognozy tego rodzaju przyjmują przynajmniej dwa błędne założenia.

Po pierwsze, nowe usługi interaktywne wielu jeszcze odbiorcom nie przynoszą wystarczających korzyści. Jednocześnie ignoruje się tutaj różne funkcje telewizji i radia jako mediów konwencjonalnych. Po drugie, intensywność korzystania z internetu jest przeceniana, a wynika to z różnych miar zasięgu internetu oraz telewizji i radia.

W Europie w dalszym ciągu, ale zwłaszcza w USA, odbiór telewizji, a nawet radia i muzyki (CD, MP3) przewyższa korzystanie z internetu. O ile jednak telewizja i internet stanowią raczej media konkurencyjne, to radio i internet – komplementarne, a proces konwergencji przejawia się bardziej na poziomie dostawców (*software'u i hardware'u*) aniżeli zachowań odbiorców. Jednak technologia gwałtownie się zmienia. Jeżeli jeszcze kilka lat temu chodziło o strony (*websites*) i proste usługi wyszukiwawcze i przeglądowe, dzisiaj świat wchodzi w środowisko aplikacji zarządzanych przez nowe systemy operacyjne, np. Android. Jednym z bardziej spektakularnych zjawisk ostatnich lat jest rozwój nowej generacji telewizji – Smart TV (inaczej Connected TV, Telewizja 3G lub Telewizja inteligentna) i nowej generacji radia – radia hybrydowego. Jest to technologia,

która łączy w odbiornikach telewizyjnych i radiowych usługi linearne z nielinearnymi, dostępnymi przy użyciu internetu, oraz w której dochodzi do integracji usług dostępnych przez internet z tradycyjną telewizją i radiem. Dostępność usługi polega tutaj na tym, że program telewizyjny czy radiowy jest nadawany drogą satelitarną, naziemną lub kablową, a usługi dodatkowe są dostępne poprzez portale internetowe. Jednak o tym, co będzie udostępniane w tej usłudze decyduje nadawca, który może oferować wyłącznie własne serwisy lub podpisać umowy z firmami zewnętrznymi (np. sklepami internetowymi). Natomiast dostępność serwisu jest uzależniona od dostawcy usług telewizyjnych i radiowych, który powinien taką funkcję włączyć w zakres oferty.

To, co dzisiaj w największej mierze buduje przyszłość mediów (w tym mediów o charakterze publicznym), to trzy właściwości nowych mediów: interaktywność, nielinearność, mobilność oraz wykorzystywanie przez nadawców mediów społecznościowych. Poniższe wybrane przykłady dotyczą przede wszystkim tzw. dodatkowych usług oferowanych przez nadawców publicznych działających w krajach charakteryzujących się dużym poziomem zaawansowania technologicznego.

Przykładem pierwszej z nich jest BBC Red Button – usługa interaktywna oferowana przez brytyjskiego nadawcę publicznego BBC na wszystkich platformach cyfrowych (kablowych, satelitarnych i naziemnych). Usługa została wprowadzona w listopadzie 2001 roku i zastąpiła BBCi, a przedtem BBC Text. Red Button oferuje usługi tekstowe oraz wideo obejmujące m.in. różnego rodzaju dane, informacje dodatkowe, kwizy etc. Obecnie Red Button umożliwia m.in. sprawdzenie aktualnych wiadomości lokalnych, krajowych i międzynarodowych, wiadomości sportowych, rezultatów rozgrywek sportowych; wybranie alternatywnych komentarzy do wydarzeń sportowych lub kilku alternatywnych wydarzeń sportowych relacjonowanych na żywo; sprawdzenie prognozy pogody oraz informacji

biznesowych; możliwość komentowania programów na żywo oraz wybór gier dla dzieci.

Przykładem usługi nielinernej jest ZDFmediathek – platforma stworzona przez niemieckiego nadawcę publicznego ZDF, na której są dostępne archiwalne audycje na żądanie<sup>10</sup>. ZDFmediathek jest zintegrowana z platformą streamingową, a także z kanałem RSS i podcastingiem. Platforma pozwala na oglądanie programów nadawanych przez ZDF w ciągu ostatnich siedmiu dni, a także oglądanie relacji na żywo dzięki transmisji strumieniowej. Ponadto usługa pozwala na tworzenie własnej listy ulubionych programów. Dodatkowo na platformie są umieszczone galerie zdjęć oraz pliki multimedialne o charakterze edukacyjnym. Ta usługa może być odbierana zarówno przez odpowiednio wyposażone odbiorniki telewizyjne, komputery osobiste, jak i telefony komórkowe umożliwiające przeglądanie stron www.

Usługi mobilne z kolei to dzisiaj przede wszystkim aplikacje dostępne np. w smartfonach i wykorzystywane zarówno przez radio jak i telewizję. Przykładem tego typu usługi był projekt pilotażowy telewizji mobilnej fińskiego nadawcy publicznego YLE i wielu firm prywatnych, w tym operatorów infrastruktury (np. TeliaSonera Finland) oraz dostawców treści medialnej. Projekt rozpoczął się w marcu 2005 roku, a zakończony w czerwcu 2005 roku<sup>11</sup>. W tym czasie wyselekcjonowana grupa abonentów telefonii komórkowej, wyposażonych w odpowiedni sprzęt umożliwiający im odbiór telewizji mobilnej (w standardzie DVB-H), miała dostęp do programów fińskich (w tym telewizji publicznej YLE) oraz programów zagranicznych, np. CNN, BBC World. Projekt

posłużył badaniu aktywności konsumentów telewizji mobilnej w Finlandii – wznowiono go także podczas mistrzostw świata w lekkiej atletyce w sierpniu 2005 roku.

Szczególne miejsce w krajobrazie współczesnych mediów zajmują media społecznościowe, a więc internetowe serwisy oparte na Web 2.0, tj. zbioru aplikacji, które sprzyjają interaktywności, modułowej interoperacyjności i współpracy. Są to portale społecznościowe, wiki, blogi i rozmaite agregacje wraz z dziesiątkami aplikacji, które pozwalają użytkownikom dzielić się treściami i zmieniać je do woli. W szerszej perspektywie teoretycznej Web 2.0 jest tym, co Lawrence Lessig nazwał, w odróżnieniu od kultury „Read Only” (Tylko do odczytu), kulturą „Read/Write” (Odczytaj/Zapisz)<sup>12</sup>. Ta pierwsza charakteryzuje się ostrą dystynkcją między producentów i konsumentów w oparciu o model dystrybucji przypominający wykład. Natomiast w kulturze R/W różnica między producentami i konsumentami zaciera się, a kultura staje się bardziej „szwedzkim stołem” niż wykładem. Kluczowe znaczenie dla kultury R/W ma otwarty, w zasadzie nieograniczony dostęp do informacji, ale także możliwość generowania, przetwarzania i wysyłania własnych treści.

W badaniach EBU „Why it Works?” z 2011 r. w 22 z 28 analizowanych audycji radiowych nadawców publicznych z siedmiu krajów w Europie wykorzystywano jako środki produkcji radiowej blogosferę, Facebook, Twitter, YouTube, Daily Motion, Anobii, My Space, Spotify<sup>13</sup>. Osiem z badanych audycji miało własny blog (Caterpillar i Il Ruggito we Włoszech, Asuntos Propios, Hoy Empieza Todo i L’ofici de la viure

<sup>10</sup> P. Stepka, *Aktywność europejskich mediów publicznych w obszarze nowych usług medialnych – stan dyskusji*, Warszawa 2007.

<sup>11</sup> P. Stepka, *Aktywność europejskich mediów publicznych...*, dz. cyt. s. 11.

<sup>12</sup> L. Lessig, *Creatives face a closed Net*, „Financial Times” 2005, <http://news.ft.com/cms/s/d55dfe52-77d2-11da-9670-0000779e2340.html> 2005 [dostęp: 17.05.2010].

<sup>13</sup> „Why it works” – PSM radio format case studies [w:] *Public radio and new media platforms*, Geneva 2011.

w Hiszpanii, P4 Extra w Szwecji i Chris Moyles Show w Wielkiej Brytanii). W przebadanej grupie 20 audycji posiada profil na Facebooku, 16 – profil na Twitterze; 14 – zarówno na Facebooku i Twitterze<sup>14</sup> (EBU 2011). W grudniu 2011 r. Facebook miał 845 mln aktywnych użytkowników miesięcznie, a Twitter – 100 milionów. Są one, jak dotąd, najbardziej popularne wśród mediów społecznościowych na świecie.

Facebook jest o wiele częściej wykorzystywany przez producentów radiowych niż Twitter, ponieważ został lepiej zintegrowany z procedurami produkcji radiowej. Wśród audycji, które najczęściej współpracują z portalami społecznościowymi, są oczywiście te, skierowane do młodszej widowni. Wielkie audytoria radiowe nie są automatyczną gwarancją dla szerokiej działalności społecznej mediów. Jednakże media społecznościowe odgrywają wielką rolę w aktywizacji audytoriów.

### **Nadawcy publiczni a nowa struktura organizacji produkcji w warunkach konwergencji**

Problemy strategiczne rozwoju nadawców publicznych w perspektywie zarządzania zmianą technologiczną, i w powiązaniu ze zmianami oferty programowej, wydają się dzisiaj najistotniejsze. Ściśle biorąc, chodzi o odpowiedź na pytanie, w jaki sposób medialna organizacja publiczna ma skutecznie odnieść się do zmian otoczenia wynikających ze zmian technologicznych.

Nadawcy stają się rzeczywiście beneficjentami zmiany technologicznej, ale dopiero wówczas, gdy organizacja opuszcza jednorodny system medialny, mediocentryczny i wkracza w obszar organizacji multimedialnej skoncentrowanej na produkcji programu i zawartości dla wszystkich kanałów dystrybucji. Właściwe

przeprowadzenie tej zmiany jest jedną z kluczowych decyzji kierownictwa medium publicznego. Przystawienie się na produkcję zorganizowaną wokół serwerów komputerowych, choć różny w różnych organizacjach, to kierunek strategiczny tutaj oczywisty. Istota struktury nowej technologii tkwi w przekształceniu starej struktury w sieciowe systemy produkcji przy wykorzystaniu treści programowych magazynowanych w serwerach. To dopiero pozwala zespołom produkcyjnym na komputerową obróbkę programów, z możliwością bezpośredniego dostępu do materiałów archiwalnych. I właśnie zbiory programowe, jako pamięć masowa, będą odgrywały centralną rolę w produkcji opartej na serwerach. Stają się one nie tylko magazynami starych programów, lecz również zawierają materiał surowy, dostępny do montażu dla wszystkich zespołów produkcyjnych przygotowujących materiały w różnych formatach, i dla wielu platform dystrybucyjnych. Systemy archiwalne nie są w takim systemie odrębnymi strukturami wykorzystywanymi w izolacji od bezpośredniego procesu produkcji. Przeciwnie – stają się podstawą systemu zarządzania aktywami medialnymi i systemu zarządzania zawartością, muszą więc zostać zintegrowane z systemem produkcji oraz współdziałać z innymi podsystemami. Archiwa w toku produkcji przesuwają się zatem „w górę rzeki”, z pozycji ostatniego etapu – do pozycji centralnej.

Oczywiście, systemy produkcji sieciowej mogą powstać w nowych strukturach organizacyjnych, w warunkach nowego toku produkcji, nowych postaw i umiejętności załogi. Spełnienia tych warunków wymagał wprowadzony w Polskim Radiu w 2005 r. system producencki<sup>15</sup>. Intencją jego wprowadzenia, oprócz stworzenia możliwości precyzyjnego liczenia

<sup>14</sup> Tamże, s. 75.

<sup>15</sup> Zob. *Polskie Radio SA u progu ery multimedialnej. Strategia rozwoju w latach 2003–2006 i kolejnych*, Warszawa 2003.

kosztów produkcji zgodnie z dwoma założeniami: „pieniądz idzie za audycją” i „*value for money*”, było przekształcenie tradycyjnie zorganizowanej organizacji radiowej w strukturę skierowaną na funkcjonalność i multimedia. Projekt, już wdrażany, został zarzucony przez nowe kierownictwo radia w 2006 r.

Tradycyjną strukturę, której początki sięgają jeszcze początków radiowych organizacji publicznych, można określić jako „skierowaną na medium”. Polega ona na tym, że organizacja ma własny personel produkcyjno-realizacyjny, studia i zaplecze techniczne oraz kadre zarządzającą. Korzyść z takiej struktury jest mniejsza w środowisku multimedialnym, gdzie technologie, prawa do audycji i sposoby pracy łączą się, przekreślając tradycyjne podziały organizacyjne. W tej sytuacji wprowadza się „strukturę skierowaną na funkcjonalność lub multimedia”. Organizacja o takiej strukturze (niezależnie do tego, czy jest to organizacja monomedialna jak Polskie Radio, czy bimedialna – radiowo-telewizyjna jak np. BBC) zawiera stosunkowo autonomiczne części (w naszym przypadku radio, multimedia) do działania w głównych obszarach: anten, produkcji treści, służb technicznych oraz usług wewnętrznych. Samej produkcji programu/ treści nie dzieli się jednak na anteny, lecz zgodnie z gatunkami programowymi. Taka struktura umożliwia synergiczne wykorzystanie zasobów ludzkich, programowych; pomysłów pochodzących z różnych działów, a także – co może najistotniejsze – treści programowych zawartych w różnych kanałach lub usługach, a przez zwielokrotnione platformy dystrybucyjne dostępnych w różnych urządzeniach odbiorczych.

Oczywiście taka organizacja produkcji narzuca inny sposób dystrybucji zasobów finansowych. Tradycyjnie podział tych zasobów był dokonywany w dorocznym procesie, według

odgórnie ustalonych budżetów między wszystkie jednostki, i na tych samych zasadach, co w roku poprzednim. To, oczywiście, dawało programom, szefom programów i innym jednostek, wreszcie – twórcom audycji wysoki poziom bezpieczeństwa i pewności. Niestety, w konsekwencji powodowało to nie tylko „zamrażanie” zasobów lecz również bierność, brak świeżych pomysłów. W takiej sytuacji trudno było znaleźć środki na finansowanie nowych przedsięwzięć i dokonywać zmiany priorytetów w trakcie roku.

System producencki, jako rynkowy sposób wewnętrznego podziału zasobów finansowych, miał zmienić powyższą sytuację. W tym modelu budżet znajduje się w gestii dyrektorów anten, a właściwie – w rękach redaktorów zamawiających. W takim modelu łatwiej zmieniać priorytety, przesuwać zasoby, wywołać konkurencję wewnętrzną i pomysłowość, zwiększyć efektywność wydawanych środków. To oznacza m.in. że dla każdej platformy dystrybucyjnej treści programowe powinny być optymalizowane lub też dostosowywane w celu osiągnięcia jak najlepszego efektu programowego.

## Zakończenie

Pomimo różnych problemów finansowych i organizacyjno-prawnych publiczni nadawcy radiowi i telewizyjni w Europie są coraz bardziej obecni w środowisku nowych technologii cyfrowych. Analizując w tym kontekście stanowiska Rady Europy i Unii Europejskiej można zauważyć, że o ile Rada Europy wspiera wykorzystywanie nowych technologii przez media publiczne, to Komisja Europejska zajmuje w tej sprawie stanowisko niejednoznaczne. W skrajnej postaci, jak określają tę postawę niektórzy badacze, jest to niechęć wobec mediów publicznych, u źródła której tkwią przekonania o charakterze ideologicznym<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> K. Jakubowicz, *Unia Europejska a media. Między kulturą a gospodarką*, Warszawa 2010.



Dla wielu nadawców publicznych obecne radykalne zmiany technologiczne stanowią w większym stopniu zagrożenie dla ich istnienia, aniżeli szanse na rozwój. Tymczasem właśnie nowe technologie umożliwiają lepszą jakościowo obsługę odbiorców, budując wiarygodność nadawców publicznych w świecie pełnym

chaosu i niepewności. Tworzą szanse, by medialne organizacje publiczne stały się głównym motorem przemysłu kreatywnego i czynnikiem rozwoju kultury, a także dostawcą takich treści i gatunków programowych, które w najwyższym stopniu uzasadniają ich istnienie.