Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
Kolegium Mediów i Komunikacji Społecznej

R o z p r a w a d o k t o r s k a

Procesy konwergencji w strategiach rynkowych polskich koncernów medialnych

mgr Łukasz Kołodziej

Promotor
dr hab. Sławomir Gawroński, prof. WSB Merito

Rzeszów 2026

Spis treści

Wstęp 5
Rozdział I. Współczesne komunikowanie – rola i funkcja mediów 10
1.1. Komunikacja społeczna i jej mediatyzacja 13
1.2. Funkcje mediów 28
1.3. Klasyfikacja mediów 35
1.4. Media a technologia 46
1.4.1. Ewolucja mediów 51
1.4.2. Cyfryzacja mediów 60
1.5. Konwergencja 61
1.5.1. Znaczenie i definicje pojęcia 71
1.5.2. Główne determinanty procesów konwergencji 80
1.5.3. Rodzaje i typy konwergencji 87
1.5.4. Konwergencja a dywergencja 98
1.6. Danetyzacja w koncernach medialnych 100
1.7. Człowiek w cyfrowym świecie 112
Rozdział II. Przedsiębiorstwo medialne w dobie cyfrowej 121
2.1. Technologia w organizacji 124
2.2. Ekonomika mediów 126
2.3. Charakterystyka rynku medialnego 128
2.4. Przedsiębiorstwo medialne 140
2.5. Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem medialnym 142
2.6. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa medialnego 146
2.7. Modele biznesowe i realizowane strategie w przedsiębiorstwach medialnych 150
Rozdział III. Rynek mediów w Polsce 160
3.1. Charakterystyka i aktualny stan segmentów 160
3.1.1. Rynek telewizyjny i streamingowy w Polsce 160
3.1.2. Rynek prasy i wydawnictw w Polsce 179
3.1.3. Rynek radiowy 183
3.1.4. Rynek internetowy w Polsce 188
3.1.5. Rynek aplikacji mobilnych w Polsce 196
3.2. Działalność wybranych koncernów medialnych w Polsce 204
3.2.1. Grupa ZPR Media 205
3.2.2. Ringier Axel Springer Polska 214

3.2.3. Grupa TVN 223
3.2.4. Wirtualna Polska Holding 231
3.2.5. Polska Press Grupa 240
3.2.6. POLITYKA 228
3.2.7. Agora S.A. 232
3.3. Rynek mediów a pandemia COVID-19 240
Rozdział IV. Metodologia badań własnych 274
4.1. Główne podejścia badawcze 251
4.2. Problemy i pytania badawcze 273
4.3. Hipotezy badawcze 275
4.4. Proces badawczy i projektowanie badań 281
Rozdział V. Wyniki przeprowadzonych badań 315
5.1. Badane koncerny w świetle danych zastanych 287
5.1.1. Grupa ZPR Media 288
5.1.2. Ringier Axel Springer Polska 296
5.1.3. TVN Warner Bros. Discovery 335
5.1.4. Wirtualna Polska Holding 346
5.1.5. Polska Press Grupa 355
5.1.6. POLITYKA 361
5.1.7. Grupa Agora 364
5.2. Działalność badanych koncernów w świetle opinii ekspertów i danych zastanych 341
5.2.1. Grupa ZPR 341
5.2.2. Ringier Axel Springer Polska 347
5.2.3. TVN Warner Bros. Discovery 389
5.2.4. Wirtualna Polska Holding 398
5.2.5. Polska Press Grupa 402
5.2.6. POLITYKA 408
5.2.7. Grupa Agora 414
5.3. Wnioski wynikające z badań 419
5.3.1. Strategie konwergencji w badanych koncernach 435
5.3.2. Odpowiedź na pytania badawcze i weryfikacja hipotez badawczych 439
Zakończenie 449
Bibliografia 453
Źródła internetowe 472
Aneks 496
Streszczenie w języku polskim i angielskim 500

Wstęp

Współczesne systemy medialne podlegają intensywnym przemianom wynikającym z postępu technologicznego, cyfryzacji komunikacji, zmiany praktyk odbiorczych oraz przeobrażeń modeli funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych. W literaturze proces ten bywa ujmowany jako mediamorfoza, a więc całościowa przemiana środków komunikowania zachodząca w obrębie złożonego systemu medialnego, w którym stare i nowe formy mediów współistnieją, adaptują się, wzajemnie na siebie oddziałując[1]. Wraz z rozwojem Internetu, platform cyfrowych, aplikacji mobilnych, mediów społecznościowych oraz narzędzi opartych na danych, zmieniły się nie tylko sposoby wytwarzania i dystrybucji treści, lecz także organizacja pracy redakcyjnej, modele biznesowe, relacje z odbiorcami oraz logika konkurencji na rynku mediów. Jednym z najważniejszych pojęć opisujących te procesy jest konwergencja mediów, rozumiana jako zjawisko obejmujące przenikanie się technologii, treści, struktur organizacyjnych, modeli dystrybucji oraz praktyk odbiorczych. Pojęcie to, szczególnie od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, przestało być ujmowane wyłącznie jako integracja technologiczna, a zaczęło obejmować również przemiany społeczne i kulturowe związane z rozwojem środowiska cyfrowego[2].

Niniejsza rozprawa sytuuje się w dyscyplinie nauk o komunikacji społecznej i mediach. Jej przedmiotem są procesy konwergencji występujące w strategiach rynkowych polskich koncernów medialnych. Podjęcie tej problematyki wynika z przekonania, że współczesnych przemian mediów nie da się opisywać wyłącznie w perspektywie technologicznej. Konwergencja ma bowiem charakter wielowymiarowy, i dotyczy ona zarówno narzędzi komunikowania, jak i sposobów zarządzania treścią, organizacji przedsiębiorstw medialnych, modeli monetyzacji, relacji między segmentami rynku oraz strategii budowania przewag konkurencyjnych. Jak podkreśla Henry Jenkins,

[1] T. Goban-Klas, *Technologie medialne w rozwoju człowieka i cywilizacji. Od tam-tamów do ChataGPT i AI*, Wydawnictwo Universitas, Kraków-Rzeszów 2024, str. 57.

[2] T. Storsul, D. Stuedahl, „Ambivalence Towards Convergence", w: T. Storsul, D. Stuedahl (red.), *Ambivalence Towards Convergence. Digitalization and Media Change*, Nordicom, Göteborg 2007, str. 9.

konwergencja nie dokonuje się wyłącznie poprzez urządzenia medialne, lecz również w umysłach odbiorców i poprzez ich społeczne interakcje, co nadaje jej wyraźnie kulturowy i uczestniczący charakter[3]. W konsekwencji staje się ona jednym z kluczowych mechanizmów współczesnego funkcjonowania mediów, zwłaszcza w warunkach postępującej platformizacji, personalizacji przekazu, automatyzacji procesów, a także rosnącego znaczenia analityki danych. Integrację mediów napędza przy tym także ich funkcjonalność, ponieważ odbiorcy uzyskują dostęp do „pakietowanych" produktów medialnych, łączących różne funkcje przekazu w obrębie jednego, wielofunkcyjnego systemu[4].

Jednocześnie większa adresowalność nowych mediów umożliwia coraz dokładniejszą segmentację odbiorców, co wzmacnia możliwości personalizacji, ale może także prowadzić do rozproszenia audytoriów[5]. Środowisko cyfrowe wywarło ponadto istotny wpływ na dotychczasowe modele biznesowe mediów, osłabiając dawne bariery dostępu do treści i wymuszając poszukiwanie nowych form organizacji oraz monetyzacji[6].

Głównym celem rozprawy jest analiza procesów konwergencji występujących w strategiach rynkowych polskich koncernów medialnych oraz określenie ich znaczenia dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw medialnych. Cel ten związany jest z próbą rozpoznania dominujących typów konwergencji w badanych organizacjach, sposobów ich wdrażania, wpływu na przygotowywanie i dystrybucję treści, a ponadto próbą rozpoznania znaczenia dla budowania oferty produktowej oraz roli, jaką odgrywają one w realizacji celów korporacyjnych. Istotne znaczenie miało także uchwycenie różnic pomiędzy poszczególnymi modelami działalności medialnej oraz określenie możliwych kierunków dalszych przemian.

Na wczesnym etapie projektowania procesu badawczego dokonano przeglądu publikacji naukowych dotyczących obszarów, które autor zamierzał uwzględnić w zakresie dysertacji. W jego następstwie wybrano lata 2020–2023 jako podstawowy okres badawczy. Decyzja ta była motywowana dynamicznym rozwojem technologii,

[3] H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, str. 9.

[4] M. Drożdż, „Różne wymiary konwergencji technologicznej", *Tarnowskie Studia Teologiczne* 2007, t. XXVI, s. 65.

[5] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 111.

[6] A. B. Albarran, „The Media and the Communication Industries: a 21st Century Perspective", *Medios de Comunicación y Realidad Social* 2010, vol. 1, str. 61.

a także zmianami rynkowymi oraz społecznymi towarzyszącymi pandemii COVID-19, które znalazły odzwierciedlenie w przemianach zachodzących na rynku medialnym. W opinii autora rozprawy, był to najbardziej optymalny i skondensowany przedział czasowy, możliwy do objęcia badaniami. Jednocześnie dane wykorzystane w dysertacji sięgają końca 2025 roku, co zapewnia względną aktualność analizowanych zagadnień.

W pracy postawiono pytania badawcze dotyczące między innymi tego, jakie typy konwergencji występują w polskich koncernach medialnych, w jaki sposób przygotowywany jest kontent dla różnych grup produktowych, jaką rolę odgrywa konwergencja w konstruowaniu oferty produktowej i strategii korporacyjnej, na czym polegają różnice między działaniami koncernów monosegmentowych i multisegmentowych, w jakim stopniu proces konwergencji wpływa na osiąganie celów korporacyjnych oraz jakie są perspektywy rozwoju działań opartych na konwergencji w kolejnych latach. Uzupełnieniem tych pytań było zagadnienie dotyczące wpływu czynników zewnętrznych na realizację działań korporacyjnych. Na tej podstawie sformułowano hipotezy badawcze zakładające, że w badanych przedsiębiorstwach występują różne typy konwergencji, spośród których szczególne znaczenie mają konwergencja technologiczna i konwergencja treści, że procesy te istotnie wpływają na realizację celów rynkowych i organizacyjnych, a także że ich zakres oraz dynamika pozostają zróżnicowane w zależności od typu medium, skali działalności oraz struktury badanego podmiotu.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części badawczej zastosowano podejście mieszane, łączące perspektywę jakościową i ilościową. Wykorzystano analizę danych zastanych, obejmującą między innymi materiały branżowe, dokumenty korporacyjne, strony internetowe oraz wybrane dane rynkowe, a także wywiady pogłębione z przedstawicielami kadry zarządzającej badanych podmiotów. Uzupełnieniem postępowania badawczego była analiza porównawcza oferty produktowej, sposobów dystrybucji treści oraz rozwiązań technologicznych stosowanych przez wybrane koncerny medialne. Materiał empiryczny został zebrany na przykładzie siedmiu podmiotów działających na polskim rynku mediów, do których należą Grupa ZPR Media, Ringier Axel Springer Polska, TVN Warner Bros. Discovery, Wirtualna Polski Holding, Polska Press Grupa, POLITYKA oraz Grupa Agora.

Przeprowadzone analizy pozwoliły stwierdzić, że konwergencja stanowi trwały oraz strategiczny element funkcjonowania współczesnych koncernów medialnych w Polsce. Nie jest ona jedynie technicznym skutkiem cyfryzacji, lecz szerokim procesem

obejmującym integrację treści, kanałów dystrybucji, zespołów, technologii, a także modeli biznesowych. W badanych podmiotach szczególnie wyraźnie zaznaczają się procesy związane z wieloplatformową obecnością marek medialnych, optymalizacją wykorzystania kontentu, rozwijaniem segmentów audio i wideo, wykorzystywaniem danych w zarządzaniu oraz poszukiwaniem nowych źródeł przychodów. Analiza pokazała również, że stopień zaawansowania konwergencji nie jest jednolity, gdyż zależy on od historii organizacji, typu medium, zakresu dywersyfikacji działalności, zaplecza technologicznego oraz pozycji rynkowej danego przedsiębiorstwa.

Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. Rozdział pierwszy poświęcono współczesnemu komunikowaniu w perspektywie roli i funkcji mediów. Omówiono w nim zagadnienia komunikacji społecznej i jej mediatyzacji, funkcje mediów, ich klasyfikację, relacje między mediami a technologią, a także procesy ewolucji, cyfryzacji i konwergencji. Istotne miejsce zajmuje tu również refleksja nad datafikacją oraz miejscem człowieka w cyfrowym środowisku komunikacyjnym. Rozdział ten tworzy podstawową ramę pojęciową dla dalszych analiz.

Rozdział drugi dotyczy przedsiębiorstwa medialnego w dobie cyfrowej. Przedstawiono w nim znaczenie technologii w organizacji medialnej, podstawowe zagadnienia ekonomiki mediów, specyfikę rynku medialnego, istotę przedsiębiorstwa medialnego, wybrane koncepcje zarządzania, strukturę organizacyjną oraz modele biznesowe i strategie realizowane przez współczesne podmioty medialne. Uwzględniono przy tym specyfikę informacji jako szczególnego dobra oferowanego przez media - niewyczerpującego się w procesie konsumpcji, lecz szybko tracącego aktualność i łatwego do reprodukowania[7]. Celem tej części pracy było ukazanie organizacyjnych i ekonomicznych uwarunkowań funkcjonowania koncernów medialnych w warunkach transformacji cyfrowej.

W rozdziale trzecim scharakteryzowano rynek mediów w Polsce. Omówiono tu najważniejsze segmenty rynku, w tym rynek telewizyjny i streamingowy, prasowo-wydawniczy, radiowy, internetowy oraz rynek aplikacji mobilnych. Następnie przedstawiono działalność wybranych koncernów medialnych funkcjonujących w Polsce, które stanowią podstawowy materiał empiryczny rozprawy. Uzupełnieniem rozdziału jest analiza wpływu pandemii COVID-19 na rynek mediów oraz dynamikę jego przemian.

[7] M. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 20.

Rozdział czwarty obejmuje metodykę badań własnych. Zaprezentowano w nim założenia badań jakościowych, ilościowych i mieszanych, problemy i pytania badawcze, hipotezy badawcze, proces projektowania badań oraz zastosowane metody, techniki i narzędzia badawcze. Rozdział ten porządkuje zaplecze metodologiczne pracy oraz uzasadnia wybór przyjętej procedury badawczej.

Rozdział piąty zawiera wyniki przeprowadzonych badań. W pierwszej kolejności omówiono ogólne procesy konwergencji występujące w badanych koncernach medialnych, a następnie przedstawiono analizy poszczególnych przypadków: Grupy ZPR Media, Ringier Axel Springer Polska, TVN Warner Bros. Discovery, Wirtualnej Polski Holding, Polska Press Grupy, POLITYKI oraz Grupy Agora. W rozdziale tym ukazano przemiany w zakresie zarządzania kontentem, rozwoju segmentów wideo i audio, transformacji cyfrowej, wykorzystania technologii, projektów rozwojowych, odbiorców oferty cyfrowej, modeli monetyzacji oraz znaczenia danych w działalności współczesnych organizacji medialnych. Końcowa część rozdziału służy sformułowaniu wniosków wynikających z badań, udzieleniu odpowiedzi na pytania badawcze oraz weryfikacji hipotez.

Rozdział I Współczesne komunikowanie – rola i funkcja mediów

Komunikowanie jest czynnością naturalną, kreatywną i kulturową w zakresie treści, celowości oraz funkcji. Traktowane było jako fundament istnienia kultury i społeczeństwa, natomiast w nowoczesnych społeczeństwach ukształtował się kolejny podsystem społeczny – system medialny posiadający rozbudowane struktury komunikacji medialnej. Mając do dyspozycji technologie, system zarządzania oraz wykwalifikowanych pracowników, system ten wszedł w całość życia społecznego, trwale wiążąc się z istniejącymi w nim systemami[8].

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie współczesnych zmian i dynamiki towarzyszącej procesom komunikowania w odniesieniu do obszaru mediów, w szczególności Internetu, będącego medium aktywnym w praktycznie każdym aspekcie działalności człowieka na tej planecie. Daniel Bell stwierdził niegdyś, że „ludzkość przeżyła dotychczas cztery odrębne przewroty w zakresie oddziaływań społecznych: w mowie, piśmie, w druku, a obecnie – w telekomunikacji. Każdy przewrót jest związany z różnym, technicznie uzasadnionym „sposobem życia"[9]. Niewątpliwie postępujący od kilku dekad proces cyfryzacji niemal wszystkich obszarów życia, kształtuje na nowo lub redefiniuje relacje kulturowe, ekonomiczne, społeczne i komunikacyjne na poziomie narodowym i globalnym.

Rozwój sfery cyfrowej przekształcił komunikację zarówno z punktu widzenia ilościowego, zapewniając niemal nieograniczone możliwości dla tekstu, jak i jakościowego – wprowadzając nowe kanały, metody, narzędzia, aplikacje. Ponadto zdefiniował na nowo dynamikę między społecznym rozpowszechnianiem wiedzy naukowej, generowanej przez ekspertów, a codzienną, zdroworozsądkową wiedzą, która

[8] J. Szulich-Kałuża, *W trosce o kulturę komunikacji i kulturotwórcze media. Socjologia mediów*, [w:] W. Szymczak (red.), *100 lat socjologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Idee - teorie - badania*, Wyd. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2018, str. 317.

[9] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania,* Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 49.

jest w dużej mierze spontanicznie kształtowana przez osoby niebędące ekspertami. Są nimi przypadkowi uczestnicy wydarzeń komunikacyjnych[10]. Internet stworzył możliwość komunikacji wielopłaszczyznowej, a media społecznościowe radykalnie zmieniły sposób kształtowania relacji prywatnych, tworząc bliskością pośredniczoną on-line oraz nowy typ znajomości, stanowiący pomost między relacjami czysto prywatnymi a quasi-publicznymi, a także pomiędzy osobami uczestniczącymi w szerszej społeczności. Sieci społecznościowe stworzyły możliwości zwiększenia zaangażowania w podtrzymywanie słabych powiązań (weak ties), a także formowanie „spersonalizowanych sieci publicznych"[11]. Tezie mówiącej, że ilość czasu spędzanego w Internecie ogranicza interakcje społeczne rozwijane dotychczas, marginalizując tym samym relacje z rodziną, przeczą liczne badania potwierdzające, że większość kontaktów za pośrednictwem Internetu odbywa się między osobami znającymi się już w rzeczywistości i kontaktującymi się co jaki czas „face to face". W efekcie sieć stanowi jedynie dodatkową platformą budowania relacji umożliwiającą częstszy kontakt[12].

Agnieszka Ogonowska podkreśla, że we współczesnej cywilizacja medialnej, na początku trzeciej dekady XXI wieku, relacje między człowiekiem a technologią stają się coraz silniejsze i bardziej kompleksowe. Skutkuje to istotnymi przemianami o charakterze ontologicznym, aksjologicznym (etycznym i estetycznym) oraz pragmatycznym. Transformacje te są dostrzegalne na poziomie systemowym, obejmującym takie obszary jak rodzina czy środowisko pracy, na poziomie strukturalnym, organicznym, funkcjonalnym, który dotyczy aspektów biologicznych, neuronalnych, fizjologicznych czy biomedycznych[13].

Koncepcja synergetyki człowiek – maszyna podważa klasyczną hermeneutykę, prowadząc do tzw. posthermeneutyki. Maszyny oraz oprogramowanie zostają substytutem ducha z jednym ograniczeniem. Maszyny mają możliwość tworzenia i opracowywania informacji, natomiast nie tworzą znaczeń, operują doskonałą syntaktyką, jednak nie dysponują semantyką[14].

---

[10] P. Zbróg, *Reprezentacja społeczna kultury języka w przestrzeni cyfrowej* [w:] A. Hącia (red.), K. Kłosińska (red.), P. Zbróg (red.), *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020, str. 133.

[11] D. Jemielniak, Socjologia Internetu, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2019, str. 18.

[12] A. Martens, *Formy i normy – język komunikacji internetowej, rozważania wstępne*, Kwartalnik Internetowy „Komunikacja Społeczna" 2012, nr 2, str. 22.

[13] A. Ogonowska, *Cyberpsychologia. Media – użytkownicy – zastosowania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2022, str. 7.

[14] M. Drożdż, *Synergia człowieka i maszyny z perspektywy konwergencji mediów – próba krytycznego spojrzenia*, „Media i Społeczeństwo" 2000, nr 13, str. 159.

Zmiany w statusie antropologicznym uczestników komunikacji (nadawca–odbiorca) obejmują ewolucję od człowieka, poprzez inteligentnych „agentów", urządzenia, przedmioty, hybrydy człowiek-maszyna, aż po sztuczne byty, takie jak roboty społeczne o humanoidalnej formie. Wraz z rozwojem technologii internetowych podmiotowość oraz zdolność komunikacyjną przypisuje się zarówno organizmom żywym (ludziom), hybrydom (cyborgom) oraz sztucznym tworom (robotom). Prowadzi to do wyrównania ich statusu antropologicznego, niezależnie od poziomu antropomorficzności ich budowy. Kluczowym aspektem tych przemian jest przesunięcie roli odbiorcy – od biernego uczestnika komunikacji do aktywnego podmiotu, angażującego się w proces współtworzenia i dystrybucji treści, komentowania oraz konstruowania technologii. W tym kontekście pojawiają się również kwestie dotyczące nowych uczestników komunikacji oraz rosnącego zakresu umiejętności komunikacyjnych humanoidalnych robotów w interakcjach społecznych[15].

Również Joanna Bierówka dostrzega zmiany w strukturze społecznej, wywołane wszechobecnością sieci. W środowisku wirtualnym, gdzie żaden z komunitarian nie posiada wyższego statusu ani przywilejów, kapitał społeczny staje się jedynym wyznacznikiem pozycji. Każdy członek posttradycyjnego communitas musi nieustannie zabiegać o zaufanie, które opiera się na wzajemności zobowiązań. To właśnie określamy czynnym zaufaniem. W ten sposób, na bazie wzajemnościowych więzi, użytkownicy Internetu formują w cyberprzestrzeni społeczności o charakterze posttradycyjnych communitas w wersji high tech. W tym kontekście pojawia się pytanie o funkcje, jakie pełnią one w życiu człowieka[16]. Ponowoczesna kompresja czasu i przestrzeni wpływa na rozwój natychmiastowej komunikacji masowej, co prowadzi do kształtowania się zunifikowanej świadomości, nie mogącej zagrażać prywatności jednostki. Rozwój elektronicznych sieci komunikacyjnych ogranicza możliwość izolacji, a wzajemne powiązanie różnych komponentów społeczeństwa sieci eliminuje wszelkie bariery w nim występujące[17].

[15] M. Gruchoła, Ł. Sarowski, *Zmiany w relacjach nadawca–odbiorca w przestrzeni komunikacyjnej internetu: od człowieka do robota społecznego* [w:] W A. Hess, M. Nowina Konopka, W. Świerczyńska-Głownia (Red.), *Dynamika przemian w mediach*, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 237.

[16] J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym,* Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, str. 127.

[17] W. Wątroba, *Społeczeństwo konsumpcyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, str. 83.

W opinii Justyny Szulich-Kałuż, powierzchniowe formy komunikacji eksplorują raczej skonkretyzowane obrazy i treści, unikają wieloznaczności i pytań, poszukiwania i redefiniowania znaczeń. Dlatego właśnie takie formy komunikowania są preferowane w mediach, posługujących się skondensowanymi oraz szybko konstruowanymi komunikatami, sekwencjami znaczeń dającymi się szybko i możliwie jednoznacznie odczytać[18].

1.1. Komunikacja społeczna i jej mediatyzacja

Etymologia pojęcia „komunikowanie" wywodzi się z łacińskiego *communico*, oznaczającego „czynić wspólnym, coś z kimś dzielić", oraz „komuś czegoś użyczyć, udzielić, dopuścić do udziału". W języku polskim określenie to bliskie jest znaczeniowo angielskim *communication* oraz *communicate*. Przeważnie komunikowanie się rozumiemy jako przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą, natomiast pełny proces komunikowania się powinien przebiegać w dwóch kierunkach[19]. Podążając za Moniką Kosterą i Bogusławem Nierenbergiem, od epoki Arystotelesa wiadomo jest, że na każdy akt komunikacyjny składają się co najmniej trzy elementy: nadawca komunikatu, jego odbiorca i sam komunikat. Stanowiło to podstawę do zbudowania różnych paradygmatów oraz modeli komunikacyjnych, pozwalających badaczom wniknąć, a także zrozumieć istotę procesów komunikacyjnych[20].

O komunikowaniu możemy mówić dopiero wtedy, gdy określona czynność lub zachowanie jest zauważone przez drugą osobę. Komunikowanie to czynność symboliczna, co znaczy, że obie uczestniczące osoby przypisują tej czynności jakieś znaczenie, jakiś sens. Owo znaczenie czy też sens jest trzecim nieodzownym elementem sytuacji komunikacyjnej: sytuacji, w której jedna osoba (nazwiemy ją nadawcą) drugiej osobie (nazwiemy ją odbiorcą) za pomocą swojego zachowania przekazuje pewien

[18] J. Szulich-Kałuża, W trosce o kulturę komunikacji i kulturotwórcze media. Socjologia mediów, [w:] W. Szymczak (red.), 100 lat socjologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Idee - teorie - badania, Wyd. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2018, str. 320-321.

[19] R. A. Podgórski, *Socjologia mikrostruktury*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2008, str. 86.

[20] M. Kostera, B. Nierenberg, Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, str. 11.

komunikat. Każdy opis komunikowania musi opierać się na schemacie pojęciowym, obejmującym trzy podstawowe elementy: nadawcę, przekaz (komunikat), odbiorcę[21].

W ujęciu statycznym (strukturalnym) komunikacja jest tworzoną przy pomocy znaków relacją, jaka zachodzi między nadawcą, odbiorcą i komunikatem, natomiast w ujęciu dynamicznym komunikację stanowią semiotyczne funkcje pełnione przez znaki dla nadawcy i odbiorcy[22].

W opinii Stanisława Juszczyka, współczesna komunikacja eksponuje swój dominujący wymiar semiotyczny, ponieważ przekazywanie znaczeń nie byłoby możliwe bez istnienia znaków. Istotą i sensem komunikacji jest przecież przekazywanie określonych treści za pomocą kodu znanego wszystkim uczestnikom sytuacji komunikacji. Dlatego cechą charakterystyczną komunikacji internetowej stał się znak, symbol czy ikona, pozwalająca uczestnikom interakcji komunikować się bez słów lub przynajmniej bez ich nadmiernej liczby[23].

Komunikowanie się za pomocą rozmaitych kanałów internetowych oraz przyjęcie obowiązujących w nich konwencji i zasad jest dla przedstawicieli tak zwanych babyboomers i pokolenia X czymś, czego mogli oni się nauczyć w swoim dorosłym życiu, ponieważ zdobyli swoje kompetencje komunikacyjne w epoce logocentrycznej, przedcyfrowej. Dla pokoleń określanych jako Y i Z jest to już fakt zastany. Osoby te równolegle opanowywały normatywne wzorce komunikowania się w sieci, a także poza nią. Kompetencja normatywna pokoleń baby boomers oraz X została wykształcona w „epoce gutenbergowskiej", co związane jest z prymatem czytania nad widzeniem, czyli prymatem linearnej percepcji tekstu nad skanowaniem go wzrokiem i nad odbiorem wielokanałowym, zjawiskami charakterystycznymi już na pewno dla pokolenia Z, a w pewnej części – także Y[24].

Jedną z kluczowych cech współczesnego komunikowania jest jego globalny charakter, dzięki możliwości niemal natychmiastowego dostępu do informacji z odległych zakątków świata stała się powszechna. Za sprawą globalnych mediów oraz

---

[21] M. Mrozowski, *Media masowe, władza rozrywka, i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, str. 14.

[22] J. F. Jacko, *Komunikacja międzykulturowa w ujęciu fenomenologiczno-systemowym*, [w:] W. J. Maliszewski, M. Korczy (red.), *Komunikacja społeczna w i dla multikulturowości. Perspektywa edukacyjna*, Wydawnictwo Adama Marszałka, Toruń 2012, str. 34.

[23] S. Juszczyk, *Internet jako przestrzeń badawcza w naukach społecznych,* [w:] A. Budniak, M. Mnich (red.), *Podejścia metodologiczne w pedagogice. Koncepcje – badania - wyniki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019, str. 55.

[24] R. Zimny, *Cyfryzacja komunikacji a egalitaryzacja normatywnych wzorców językowych* [w:] A. Hącia (red.), K. Kłosińska (red.), P. Zbróg (red.), *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020, str. 105.

sposobów komunikacji dokonała się przy tym zmiana ładu przestrzenno-czasowego. Globalizacja sprowadza świat do jednego, zintegrowanego rynku. Realizacja tego procesu była możliwa dzięki znacznemu postępowi w tworzeniu oraz transferze informacji. Media odgrywają w nim centralną rolę, stając się zarówno jego beneficjentem, uczestnikiem, jak i narzędziem procesów umiędzynarodowienia[25].

W opinii Jana Franciszka Jacko ustalenie metakodu jest szczególnie ważne w komunikacji międzykulturowej z racji różnic pomiędzy kodami nadawcy i odbiorcy. Słowo komunikacja wskazuje swoją łacińską etymologią na wspólnotę przez „coś wspólnego" – tym „czymś wspólnym" w komunikacji jest metakod[26]. Pamiętać należy, że współczesną komunikację charakteryzuje wieloznaczność, wynikająca z intencji nadawcy, ingerencji kanału komunikacyjnego i kompetencji odbiorcy[27].

W przypadku kontynuacji w sieci relacji nawiązanych w rzeczywistości istnieje szansa, że większość komunikatów zostanie odczytana właściwie z uwagi na to, że ich sens werbalny wspierany jest wartością naddaną zapamiętanych reakcji niewerbalnych z podobnych rozmów w „realu". Problemy przy odczytaniu komunikatu pojawiają się wtedy, gdy osoby lub grupy osób znają się jedynie ze świata wirtualnego. Dodatkowo, w tym przypadku konflikt nie niesie ze sobą ryzyka konsekwencji w realnym świecie. Brak informacji zwrotnej na komunikat (informację), którą może być reakcja niewerbalną rozmówcy, prowadzi do sytuacji w której neutralna wypowiedź może zostać odczytana jako negatywna lub wręcz agresywna[28].

Istotną rolę pełnią tutaj kompetencje komunikacyjne odbiorcy. Pojęcie kompetencji wprowadził 1965 roku Noam Chomsky, określając ją jako opozycję do pojęcia performancji. O kompetencji komunikacyjnej człowieka świadczy jego wiedza, umiejętność przewidywania, posługiwania się językiem, a także innymi systemami stosownie do kontekstu społecznego, wiedzy o odbiorcach oraz sytuacji komunikacyjnej. Istotną rolę w procesach komunikacji, w tym obcowaniu ze współczesnymi mediami, pełni kompetencja kulturowa, którą można opisywać w kategoriach znajomości norm

[25] B. Jung, T. Kowalski, Media na rynku, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 18.

[26] J. F. Jacko, *Komunikacja międzykulturowa w ujęciu fenomenologiczno-systemowym*, [w:] W. J. Maliszewski, M. Korczy (red.), *Komunikacja społeczna w i dla multikulturowości*. Perspektywa edukacyjna, Wydawnictwo Adama Marszałka, Toruń 2012, str. 47.

[27] J. Stanisław, *Internet jako przestrzeń badawcza w naukach społecznych,* [w:] A. Budniak, M. Mnich (red.), Podejścia metodologiczne w pedagogice. Koncepcje – badania - wyniki, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019, str. 54.

[28] A. Martens, *Formy i normy – język komunikacji internetowej, rozważania wstępne*, Kwartalnik Internetowy „Komunikacja Społeczna" 2012, nr 2, str. 22.

kulturowych, językowych czy komunikatywnych oraz kompetencja artystyczna będąca odzwierciedleniem percepcji artystycznej, ponieważ dzieło sztuki stworzone jest zgodnie z ukształtowanym kodem o różnym stopniu złożoności. Najważniejszą kompetencją w odniesieniu do mediów wydaje się być kompetencja medialna, dzięki której odbiorca mediów wie, że dane medium jest czyjąś własnością i reprezentuje określone interesy, a jego ważność zależy od wielkości i jakości jego publiczności oraz sposobu finansowanie[29].

Internet wzbogacił zasoby leksykalne między innymi o jednostki: nick, skróty w domenach (.com, .pl, .gov, .org) oraz znaczące znaki klawiaturowe: @, #. Nie stanowią one rezerwuaru wyłącznie nomina propria, ale także należą do nomina apellativa. Denotują, jak i konotują one pod warunkiem dysponowania przez użytkownika kompetencjami interaktywnymi. Mając do czynienia ze zmianą technologiczno-cywilizacyjną, Internet odcisnął ślad w leksykonie w postaci zapożyczeń leksykalnych, w większości wypadków zaadaptowanych do polszczyzny pod względem ortograficznym, fonetycznym, fleksyjnym i słowotwórczym[30].

Bez względu na to, jaka jest fizyczna natura kanału komunikowania, zawsze tworzy on pewnego rodzaju wyodrębnioną przestrzeń, która umożliwia komunikowanie, jeśli zostanie wypełniona przekazami zbudowanymi wedle określonych reguł z podstawowych jednostek wyrażania ludzkich myśli i emocji, tzn. znaków[31]. Porozumiewanie się ma charakter transakcyjnego i dynamicznego procesu (czy inaczej praktyki społecznej), zachodzącego pomiędzy uczestnikami poprzez wzajemne interakcje, w których jednostki posługują się symbolami, natomiast symboliczny charakter komunikacji wyjaśnia perspektywa teoretyczna znana jako interakcjonizm symboliczny George'a Herberta Meada. Kładzie ona szczególny nacisk na zdolność ludzi do tworzenia symboli oraz posługiwania się nimi w celu wzajemnego komunikowania się, a warunkiem jego skuteczności jest zdolność ludzi do uzgodnienia sensu gestów słownych i gestów ciała[32].

[29] W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, str. 64-72.

[30] I. Loewe, *Język w mediach cyfrowych* [w:] A. Hącia (red.), K. Kłosińska (red.), P. Zbróg (red.), *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020, str. 37.

[31] M. Mrozowski, *Media masowe, władza rozrywka, i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, str. 15-16.

[32] D. Gałuszka, J. Guja, M. Mamak-Zdanecka, E. Migaczewska, G. Ptaszek, J. Pyrkosz-Pacyna, M. Stojkow, I. Trzcińska, D. Żuchowska-Skib, *Komunikacja społeczna*, Grzegorz Ptaszek (red.), Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie, Kraków 2021, str. 7.

Komunikacja towarzyszy człowiekowi od czasów, gdy ludzie zaczęli żyć w grupach i organizować pierwsze struktury. Istnienie społeczeństw zależy od przekazywania oraz komunikowania informacji. Bez nich nie da się funkcjonować, przetrwać i przekazywać dziedzictwa kulturowego. Komunikacja jest społeczna ze względu na jej uczestników, a komunikacja społeczna to najszerszy zbiór procesów komunikacyjnych pomiędzy jednostkami i grupami[33]. Komunikowanie masowe/medialne jest jedną z form komunikacji społecznej, polegającej na przekazywaniu treści za pomocą mediów, ma więc charakter pośredni[34].

Możemy w niej wyróżnić trzy podstawowe typy, określające media w zakresie przestrzennym, a także reguł ich działania. Należą do nich: komunikacja spontaniczna, komunikacja instytucjonalna oraz komunikacja z użyciem środków przekazu. Jak podkreśla Marek Jachimowski, podział ten stworzony przez Francisa Balle był klarowny i fundamentalny w teoriach komunikacji i mediów pierwszej generacji, a modele transmisyjne w tych teoriach opisywały ramy kontaktów międzyludzkich, ich zakres czasowy oraz przestrzenny. W zależności od rozwoju kulturowego, cywilizacyjnego, ekonomicznego i politycznego społeczeństwa, poszczególne formy komunikowania zyskiwały właściwe znaczenie dla innych społecznych dziedzin życia. Jachimowski wskazuje ponadto, że komunikacja należy do zjawisk pierwotnych, a jej różne formy determinują podstawowe zakresy pozostałych zjawisk. Komunikowanie instytucjonalne oraz komunikowanie z wykorzystaniem środków przekazu są poddane regulacji instytucjonalno-prawnej, natomiast komunikowanie spontaniczne podlegało tylko prawu obyczaju społecznego[35].

Wobec powyższego, komunikowanie społeczne jest procesem złożonym, wieloaspektowym, a jego analizy wymagają optymalnego interdyscyplinarnego/transdyscyplinarnego podejścia, w tym psychologicznego, lingwistycznego, socjologicznego, pedagogicznego itp[36].

Pozostawiając społeczne i przechodząc do technicznych aspektów komunikowania, Tomasz Goban-Klas oraz Piotr Sienkiewicz wskazują model

[33] M. Łosiewicz, *Rola obrazu w komunikacji społecznej*, [w:] A. Obrębska (red.), *Komunikacja wizualna w przestrzeni społecznej*, Primum Verbum, Łódź 2009, str. 205-206.

[34] B. Kudra, *O komunikacji społecznej* [w:] B. Kudra, E. Olejniczak (red.), *Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, str. 20.

[35] M. Jachimowski, *Wpływ konwergencji mediów na kształtowanie się przestrzeni medialnej*, „Rocznik Prasoznawczy" 2012, nr 6, str. 37-38.

[36] B. Kudra, O komunikacji społecznej [w:] B. Kudra, E. Olejniczak (red.), Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, str. 9-10.

komunikowania skonstruowany przez matematyka Claude'a Shannona, który dla wielu autorów pozostaje modelem wzorcowym. W swojej pierwotnej wersji odnosił się on do transmisji sygnałów w układach technicznych (np. telefon, telegraf). Shannon opisał swój model następującym schematem: proces rozpoczyna źródło informacji (nadawca), tworząc przekaz. W kolejnej fazie przekaz jest przekształcony w sygnał przez nadajnik., gdzie sygnał ten jest dostosowany do kanału prowadzącego do odbiornika, rekonstruującego przekaz z odebranego sygnału. W ten sposób sygnał dociera do adresata, aczkolwiek jest podatny na zakłócenia (szumy)[37]. Jednym z najbardziej znanych i cytowanych w podręcznikach teorii komunikowania społecznego pozostaje schemat Harolda Lasswella. Lasswell określa proces komunikowania jako akt złożony z pięciu zasadniczych składników: „Kto mówi, Co, Jakim środkiem, Do kogo i Z jakim skutkiem?". Model ten najlepiej stosuje się do form międzyludzkiego komunikowania, w których nadawca zdefiniował cele jako zmianę postaw lub zachowań odbiorców[38]. Denis McQuail określa cztery modele komunikowania przeciwstawne do modeli opartych na kryteriach technologicznych oraz organizacyjnych. Są nimi: model transmisji, model rytualny lub ekspresyjny, model rozgłosu (komunikowanie jako pokaz i przyciąganie uwagi), model recepcji (kodowanie i dekodowanie dyskursu medialnego)[39].

Z kolei Sally Mcmillan proponuje model cyber-interaktywny uwzględniający dwie zmienne: jednokierunkowość lub dwukierunkowość komunikacji, a także kontrolę odbiorcy nad przekazami – wysoką lub niską. Dzięki temu wydzielone zostały cztery podstawowe wzory przepływu informacji w nowych mediach: monolog, feedback, dialog responsywny, wspólny dyskurs[40].

Tomasz Goban-Klas, podejmując analizę modeli komunikowania, jako ich wspólne kryterium proponuje uwzględnienie w modelu fundamentalnej triady procesu komunikowania: twórca – wytwór – odbiorca. Dzięki czemu wskazuje cztery główne modele wraz z wariantami mieszczącymi się w ich zakresie. Pierwszym z nich jest model transmisji. W modelu tym u podstaw dominującego paradygmatu komunikowania

[37] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania,* Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 13-14.

[38] Tamże, s. 15.

[39] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 86-88.

[40] S. J. Mcmillan, *A Four-Part Model of Cyber-Interactivity: Some Cyber-Places are More Interactive Than Others*, „New Media & Society" 2002, nr 2, str. 273.

znajduje się postrzeganie komunikowania jako procesu transmisji ustalonej liczby informacji oraz jako przekazu określonego przez nadawcę lub źródło[41].

Ujęcie transmisyjne można dodatkowo osadzić w klasycznej teorii informacji Claude'a E. Shannona. Tak rozumiane komunikowanie jest przede wszystkim procesem technicznego przesyłu sygnału między źródłem a miejscem przeznaczenia, natomiast kwestie znaczenia i interpretacji pozostają wobec tego problemu drugorzędne[42].

Kolejnym modelem jest model ekspresyjny lub rytualny, w którym to James Carey zaproponował alternatywne podejście do komunikowania rozumianego jako „dzielenie się, uczestnictwo, tworzenie wspólnoty, braterstwo i wspólna wiara." W tym ujęciu komunikowanie nie koncentruje się na przekazywaniu informacji w przestrzeni, lecz na podtrzymywaniu więzi społecznych w czasie. Nie jest to więc proces wysyłania informacji, ale raczej publiczne wyrażanie podzielanych przekonań społecznych[43].

Trzeci model to model rozgłosu: komunikowanie jako pokazywanie i przyciąganie uwagi. W tym przypadku zamiar komunikatora sprowadza się do uchwycenia oraz utrzymania uwagi wobec medium (nie tylko wobec samego przekazu). Media masowe realizują w ten sposób swoje cele ekonomiczne[44]. Rozgłosowy wymiar komunikowania można uzupełnić o perspektywę ekonomii uwagi. Herbert A. Simon zauważał, że nadmiar informacji wytwarza niedobór uwagi. Oznacza to, że w systemach medialnych kluczowym zasobem staje się zdolność przyciągania, a także zatrzymywania odbiorców[45].

Czwartym z uwzględnionych ogólnych modeli jest model recepcji: kodowanie i dekodowanie przekazu. Podkreśla on możliwość różnej interpretacji tego samego przekazu przez odbiorców. Model ten jest związany z „analizą recepcji", a jego istotą jest umiejscowienie atrybucji oraz konstrukcji znaczenia w samym odbiorcy. Prekursorem tego ujęcia był Stuart Hall, a do jego wariantów możemy zaliczyć model percepcji (Gerbner) oraz model falowy (HUB)[46]. Stuart Hall krytykował linearny schemat nadawca–przekaz–odbiorca, proponując analizę komunikacji jako układu powiązanych momentów: produkcji, cyrkulacji, dystrybucji lub konsumpcji oraz reprodukcji. W takim

[41] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 53-67.

[42] C. E. Shannon, *A Mathematical Theory of Communication*, „Bell System Technical Journal", 1948, vol. 27, nr. 3, str. 379–380.

[43] T. Goban-Klas*, Media i komunikowanie…*, dz.cyt., str. 67.

[44] Tamże, str. 68.

[45] H. A. Simon, *Designing Organizations for an Information-Rich World* [w:] M. Greenberger (red.), *Computers, Communications, and the Public Interest*, Johns Hopkins Press, Baltimore 1971, str. 40.

[46] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…*, dz. cyt., str. 72.

ujęciu sens przekazu kształtuje się w relacji między instytucjonalnym kodowaniem a społecznym odczytaniem, które może przyjmować formę dominującą, negocjowaną albo opozycyjną[47].

Jako ostatni model, Tomasz Goban-Klas proponuje model syntetyczny wykorzystujący ogólne idee przedstawionych modeli, starając się uwypuklić uwarunkowania oraz oddziaływania podmiotów społecznych, sfer rozwoju społecznego, przekazów, a także publiczności[48].

Z perspektywy rozwoju technologicznego, szczególnie rozwoju Internetu, należy określić rolę komunikowania masowego, którego jako pojęcie weszło do użycia pod koniec lat trzydziestych XX wieku, aczkolwiek najbardziej istotne cechy tego procesu były już wówczas dobrze znane. Nie zmieniły się one w zasadzie od tamtej pory, pomimo że same media zostały w pewnym sensie mniej masowe. Symboliczna treść komunikatu w komunikowaniu masowym zazwyczaj jest „produkowana" w tradycyjny sposób (produkcja masowa), wykorzystywana oraz powtarzana wielokrotnie w takich samych formach, tracąc swoją wyjątkowość oraz oryginalność wskutek reprodukowania i przerabiania[49]. Za sprawą współczesnych działań komunikacyjnych i rozwoju Internetu oraz mediów społecznych, zostały niemal całkowicie wyeliminowane standardy oraz logika komunikowania masowego realizowanego w formie linearnego, asymetrycznego procesu transferu komunikatów od nadawcy do odbiorcy, a miejsce ich zajęły standardy użytkowania uniwersalnych narzędzi komunikacyjnych oraz logika uczestnika praktyk komunikacyjnych[50]. W opinii Denisa McQuaila i Marka Deuze fascynującym aspektem współczesnego środowiska medialnego jest to, jak termin „masowy" może odnosić się zarówno do nadawców, jak i odbiorców informacji, ponieważ ludzie masowo angażują się w drobne lub większe formy komunikacji „jeden do wielu" poprzez m.in. wideoblogi, posty na platformach udostępniania zdjęć oraz wszelkie przesyłane treści, polubienia oraz oznaczenia na niezliczonych platformach mediów społecznościowych[51].

---

[47] S. Hall, *Encoding/Decoding*, [w:] S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, P. Willis (red.), *Culture, Media, Language*, London 1980, str. 163, 172–173.

[48] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie…*, dz. cyt., str. 75.

[49] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 71 – 72.

[50] Ryszard W. Kluszczyński, *Hipermedialność i remediacja druku. zarys zagadnień* [w:] A. Hącia (red.), K. Kłosińska (red.), P. Zbróg (red.), *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020 str. 313.

[51] D. McQuail, M. Deuze, *Media and Mass Communication Theory*, Wyd. Sage Pubn, London 2020, str. 76.

Dwaj holenderscy eksperci od telekomunikacji, J.L. Brdewijk i B. van Kaam stworzyli typologię pomagającą zrozumieć procesy przechodzenia od mass mediów do mediów grupowych oraz od kontroli sprawowanej przez nadawcę do kontroli odbiorcy nad procesem komunikowania. Według badaczy, podstawowe wzory przepływu komunikowania to alokucja, konwersacja, konsultacja i rejestracja. W modelu alokucyjnym informacja równocześnie rozchodzi się od centrum do wielu odbiorców peryferyjnych (transmisja jednokierunkowa, o małej możliwości sprzężenia zwrotnego). Model alokucji odnosi się min. do wykładu uniwersyteckiego, kazania lub koncertu na żywo, do programu telewizji i radia, a w nowszej formie do narrowcastingu, czyli komunikowania skierowanego do wybranych odbiorców, segmentacji audytoriów. Podczas konwersacji, jednostki oddziałują bezpośrednio na siebie, pomijając centrum albo pośredników. Samodzielnie wybierają one partnerów, czas, miejsce i temat. Model ma zastosowanie przy wymianie listów, poczcie elektronicznej, rozmowie bezpośredniej lub telefonicznej. Wymiana poczty czy rozmowa przez telefon wymaga istnienia centrum lub pośrednika (urząd pocztowy, centrala telefoniczna, serwer internetowy), które nie aktywnej roli w konwersacji. W konsultacji uczestnik informacje poszukiwane są przez uczestnika w centrum informacyjnym, którym może być baza danych lub biblioteka, encyklopedii itp. W tej formie czas, miejsce oraz temat komunikacji wyznaczane są przez odbiorcę. Odwrotnością konsultacji jest rejestracja, gdzie następuje „żądanie" przez centrum od odbiorców podawania konkretnych informacji. Opisane cztery wzorce uzupełniają się i zazębiają wzajemnie, także pod kątem wykorzystania tej samej infrastruktury[52].

Integracja mediów pozwala na specyficzne przekształcenie ról w procesie komunikacji, a odbiorców zintegrowanych systemów medialnych trudno jednoznacznie zdefiniować jako zróżnicowaną społeczność odbiorczą. Status oraz role nadawcy, a także odbiorcy ulegają rozmyciu lub wręcz zamianie[53]. Płaszczyzna komunikacji społecznej staje się kolejną platformą integracji medialnej. Komunikacja medialna stanowi jedynie fragment szerszej przestrzeni komunikacji społecznej, w której zachodzą procesy różnicujące i integrujące wszystkie elementy współtworzące system komunikacyjny. Zmieniające się tryby interakcyjne, konwersacyjne oraz symultaniczne w przekazach medialnych oraz cyberprzestrzeni modyfikują charakter czasowości komunikacji

[52] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 29-31.
[53] M. Drożdż, *Odnaleźć się w mediosferze*, Wyd. Petrus, Kraków 2019, str. 43.

medialnej, wprowadzając nowe horyzonty czasowe poprzez mechanizację czasu, symultaniczność przekazu, a także komutację łączy komunikacyjnych[54].

Media przekazują, tworzą i przechowują informacje, kształtując tym samym procesy poznawcze, wiedzę i pamięć. Mają przy tym wpływ na politykę, gospodarkę i kulturę, natomiast nie spełniają tylko funkcji luster rzeczywistości, aczkolwiek same stanowią jej część. Wychodząc od szerszej definicji mediów, aniżeli ograniczając się do środków komunikacji, od początku swojej historii media mają charakter formujący. Znaki, mowa oraz pismo od zawsze kształtowały porozumienie międzyludzkie. Przyglądając się jedynie mediom zapośredniczonym technicznie, okazuje się, że najpóźniej od czasu wprowadzenia druku odgrywają one decydującą rolę, oferując odbiorcom dostęp do szerokiej oferty komunikacyjnej[55].

Współczesne znaczenie terminu „medium" wywodzi się z jego pierwotnego, średniowiecznego kontekstu filozoficznego, gdzie oznaczało substancję pośredniczącą. Słowo to pochodzi z łaciny, w której *medius* oznacza „środkowy", sprawiając, że medium odnosi się do przekaźnika oraz środowiska, w którym zachodzi dane zjawisko. W opinii średniowiecznych myślicieli, widzenie wymagało obecności oka narządu (oka), obiektu postrzeganego oraz medium, w tym przypadku światła oraz fal świetlnych. Percepcja człowieka oparta jest na zmysłach oraz mediach postrzegania, natomiast między ludzkimi zmysłami a światem zewnętrznym pośredniczą fizyczne, materialne media, będące ściśle związanymi z działaniem zmysłów[56].

Do lat 50. XX wieku pojęcie „medium" wiązano głównie z duchami lub ezoterycznymi uzdrowicielami. Taki zakres znaczeniowy ma swoje korzenie w osiemnastowiecznej teozofii Emanuela Swedenborga, która za pośrednictwem mesmeryzmu przetrwała aż do połowy XX wieku[57]. W naukach przyrodniczych termin ten odnosił się natomiast do podstawowych substancji czy pierwiastków, takich jak powietrze, szkło, woda czy kryształ. Było to odwołanie do arystotelesowskiej teorii percepcji. Od lat 60. XX wieku termin „medium" zaczął być niemal wyłącznie kojarzony

[54] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34), str. 91.

[55] F. Bösch, *Media a przemiany historyczne. Od druku do Internetu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Niemiecki Instytut Historyczny w Warszawie, Warszawa 2021, str. 15.

[56] T. Goban-Klas, *Rwący nurt mediów. Mediocen – nowa faza mediatyzacji życia społecznego*, Wyd. Universitas, Kraków-Rzeszów 2020, str. 30.

[57] D. Mersch, Teorie mediów, Wyd. Sic!, Warszawa 2010, str. 16.

z radiem i telewizją, czyli mass mediami, a tak szerokie spektrum znaczeniowe obrazuje transformacje i przesunięcia, jakie zaszły w użyciu tego terminu[58].

W ujęciu Macieja Mrozowskiego pojęcie „medium" obejmuje: urządzenia do wytwarzania znaków, ich materialne nośniki oraz kanały dystrybucji; instrukcje obsługi, oprogramowanie, kody estetyczne, konwencje przekazu i sposoby przedstawiania świata służące do tworzenia treści odpowiadających specyfice danego środka przekazu (software); infrastrukturę organizacyjną, ramy prawne oraz zasady działania jednostek lub zespołów, które wytwarzają i wprowadzają do publicznego obiegu treści wszelkiego rodzaju (dostawcy treści, nadawcy, dostawcy usług, platformy i kanały dystrybucji); praktyki komunikacyjne użytkowników mediów[59].

J. D. Bolter i R. Grusin zaproponowali prostą definicję: medium jest tym, co remediuje, co przywłaszcza sobie techniki, formy oraz znaczenie społeczne innych mediów i próbuje rywalizować z nimi lub je przekształcać. Medium w naszej kulturze nigdy nie może działać w izolacji, ponieważ musi wchodzić w relacje rywalizacji z innymi mediami. Mogły istnieć kultury, w których funkcjonuje pojedyncza forma reprezentacji (być może malarstwo lub piosenka) z niewielkim lub żadnym odniesieniem do innych mediów. Taka izolacja nie wydaje się możliwa dzisiaj, kiedy nie potrafimy nawet rozpoznać mocy reprezentacyjnej medium, z wyjątkiem odniesienia do innych mediów. Gdyby ktoś wynalazł nowe urządzenie do reprezentacji wizualnej, jego wynalazcy, użytkownicy i partnerzy ekonomiczni nieuchronnie próbowaliby umieścić je ponad filmem, telewizją i różnymi formami grafiki cyfrowej. Twierdziliby, że jest ono w jakiś sposób lepsze w osiąganiu tego, co rzeczywiste lub autentyczne, a ich roszczenie obejmowałoby redefinicję tego, co rzeczywiste lub autentyczne, która faworyzuje nowe urządzenie. Dopóki tego nie zrobią, nie byłoby oczywiste, że urządzenie to w ogóle jest jakimś medium[60].

Media, będąc pośrednikami pomiędzy rzeczywistością społeczną a odbiorcami, oferują tym drugim dostęp m.in. do bieżących informacji i wydarzeń, jednak przepuszczają je przy tym własny filtr (instytucjonalny, ideologiczny, itp.), tworzą zapośredniczoną medialnie rzeczywistość zmediatyzowaną, niebędącą realnym odbiciem

[58] Tamże, str. 17.

[59] M. Mrozowski, Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 71-72.

[60] J. D. Bolter, R. Grusin, *Remediation: Understanding new media*, MIT Press, Cambridge 1998,str. 65.

rzeczywistości społecznej. Dzięki temu kształtują jej obraz oraz wpływają na podejmowane przez ludzi działania społeczne[61].

Na potrzeby całej rozprawy, nawiązując do podejścia Stanisława Jędrzejewskiego, pojęcie mediów rozumiane jest szeroko: nie tylko wyłącznie jako „tradycyjne media masowe" (prasa, radio, telewizja), lecz jako dynamiczny ekosystem instytucji, technologii i praktyk komunikacyjnych. Takie ujęcie jest uzasadnione przyspieszonymi „mutacjami medium audiowizualnego" oraz przesunięciem paradygmatu, które zmieniają warunki funkcjonowania tradycyjnych instytucji medialnych, a także czynią nieadekwatnym rozdzielanie sfery „starych" i „nowych" mediów jako dwóch odrębnych porządków. Jędrzejewski zauważa ponadto, że w ostatnich latach byliśmy świadkami głębokich i przyspieszonych mutacji medium audiowizualnego. Pojawienie się nowych podmiotów w tym ekosystemie przyniosło ze sobą radykalną zmianę paradygmatu, która zdecydowanie wpłynęła na tradycyjne media. Niektórzy próbowali dostosować się do nowych czasów z mniejszym lub większym sukcesem, inni nadal trzymają się poddawanych w wątpliwość starych konwencji. Tak czy inaczej, jeżeli porzuciliśmy jeden model i czekamy na konsolidację podstaw, na których zostanie ustanowiony nowy model, żyjemy w erze zmian i rewolucji[62].

Jest to szczególnie istotne w dobie globalnego systemu informacji kształtowanego przez dominujące ekosystemy technologiczne, w których największe platformy stają się aktorami współorganizującymi obieg treści. Z perspektywy audiowizualnej oznacza to m.in. technologiczne sprzęganie telewizji z szerokopasmowym internetem, a także rozwój form pośrednich (np. neotelewizji/„telewizji fantomowej"), skutkujących hybrydyzacją modeli nadawania oraz odbioru. Stąd w dalszych analizach termin „media" nie będzie ograniczany przez autora do klasycznych mass mediów, a także utożsamiany wyłącznie z „nowymi mediami", natomiast oznaczał on będzie zintegrowany, wielopodmiotowy krajobraz medialny[63].

W kontekście wpływu technologii na współczesnego odbiorcę oraz towarzyszące temu zmiany społeczne, procesowi mediatyzacji poświęcono szerszą część tego podrozdziału. Pojęcia „mediatyzacja" oraz „konwergencja" stały się dla badaczy mediów

[61] D. Gałuszka, J. Guja, M. Mamak-Zdanecka, E. Migaczewska, G. Ptaszek, J. Pyrkosz-Pacyna, M. Stojkow, I. Trzcińska, D. Żuchowska-Skib, *Komunikacja społeczna*, Grzegorz Ptaszek (red.), Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie, Kraków 2021, str. 102.

[62] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 12.

[63] Tamże, str. 9-11.

i komunikacji społecznej na początku XXI wieku głównymi kategoriami służącymi do opisania przemian zachodzących w środowisku medialnym[64].

Termin „mediatyzacja" zyskał rozpoznawalność w środowisku naukowym blisko 40 lat temu, dzięki publikacji szwedzkiego politologa Kenta Aspa. Jego artykuł z 1986 roku wprowadził to pojęcie do analiz politycznych, inicjując tym samym badania nad wpływem mediów na politykę. Koncepcję tę rozwijali później inni badacze, tacy jak Gianpietro Mazzoleni i Winfried Schulz (w 1999 roku), Hans Mathias Kepplinger (w 2002 roku), Winfried Schulz (w 2004 roku), Nick Couldry (w 2008 roku) oraz Jasper Strömbäck (również w 2008 roku). W Polsce tematyką mediatyzacji zajmowali się przede wszystkim politolodzy, w tym Janusz Adamowski, Bogusława Dobek-Ostrowska, Marek Mazur, Zbigniew Oniszczuk, Dorota Piontek i Marek Sokołowski[65].

Nick Couldry i Andreas Hepp definiują ją jako proces kształtowania rzeczywistości społecznej przez media, który zachodzi stopniowo w trzech fazach: mechanizacji, elektryfikacji i digitalizacji. Mediatyzacja jako podejście badawcze pozwala krytycznie analizować związki między zmianami w mediach i komunikacji a kulturą i społeczeństwem[66].

Mediatyzacja nie jest jednorodnym procesem, a bardziej platformą wyrażającą wiele jednostkowych procesów przemian medialnych. Wśród tych przemian można wymienić m.in.: transformację form komunikacji międzyludzkiej i mediów (dywergencja, konwergencja i intermedialność), rozwój nowych kanałów przekazu (digitalizacja), transformację struktur instytucji medialnych (kartelizacja), zmianę form i gatunków medialnych, zmiany funkcji i dysfunkcji mediów, zmiany waloryzacji przekazów medialnych (komercjalizacja), kompresję przestrzenną i czasową, możliwości komunikacji i informacji (translokacja czasowa i przestrzenna), zmiany charakteru masowości, unifikację form i treści przekazu (globalizacja), zmiany w przestrzeni odbiorców przekazów, przemiany w stylu życia jednostek i społeczeństw (konsumpcjonizm medialny), przetwarzanie kryteriów i systemów wartościowania, mediatyzację relacji społecznych, transformację i modernizację sfery publicznej[67].

[64] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3. Krytyczne rozumienie mediów cyfrowych w dobie Big Data i algorytmizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 21.

[65] M. Molęda-Zdziech, *Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego*, Difin SA, Warszawa 2013, str. 10.

[66] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3...*, dz. cyt., str. 21.

[67] M. Drożdż, *Odnaleźć się w mediosferze*, Wyd. Petrus, Kraków 2019, str. 98-99.

Od początku XXI wieku mediatyzacja stała się nową koncepcją w badaniach nad mediami oraz komunikacją. W istocie mediatyzacja jest „koncepcją uwrażliwiającą", która uwrażliwia nas na dwa rodzaje zjawisk empirycznych. Pierwszy z nich, zwany „aspektami ilościowymi" mediatyzacji to rozprzestrzenianie się mediów komunikacyjnych opartych na technologii. Praktycznie nie ma dziś w społeczeństwie dziedziny, która nie byłaby w jakiś sposób powiązana z mediami. Drugim są powiązane „aspekty jakościowe" mediatyzacji, dzięki czemu rozprzestrzenianie się technicznych mediów komunikacyjnych ma wpływ na sposób konstruowania rzeczywistości społecznej. Niezależnie od domen społecznych, ich konstrukcja zmienia się przy pomocy mediów (podtrzymujemy nasze relacje inaczej poprzez korzystanie z mediów oraz inaczej konstruujemy pozostałe dziedziny życia społecznego, gdy pomagają nam media). Ma to związek ze specyfiką oraz właściwościami mediów. Oferują one nowe możliwości stabilizacji procesów lub wprowadzenie nowej dynamiki poprzez przyspieszenie komunikacji. Nazywamy to „kształtującą rolą" lub „siłą formującą" mediów w procesach konstruowania społecznego. Takie zmiany nie dotyczą wyłącznie mediów jako takich, ale tego, jak komunikacja jest przekształcana dzięki zmieniającym się mediom[68].

Zjawisku mediatyzacji życia publicznego poświęca wiele uwagi Małgorzata Molęda-Zdziech. Samo pojęcie, zanim zyskało popularność w naukach o komunikacji, medioznawstwie i socjologii mediów, miało swoje korzenie w filozofii i historii. W filozofii mediatyzacja oznacza działanie polegające na zapośredniczaniu między dwoma elementami, takimi jak pojęcia, byty czy zjawiska. W kontekście historycznym mediatyzacja odnosiła się do procesu przekazywania władzy. Etymologicznie słowo to wywodzi się z niemieckiego „Mediatisierung" (oznaczającego „pośrednio zawisły"), a to z kolei z łacińskiego „medius" (środkowy, pośredni). Zarówno w historycznym, jak i etymologicznym znaczeniu, kluczowy jest element pośrednictwa i zależności. To powiązanie jest istotne również dla współczesnego rozumienia mediatyzacji w medioznawstwie i socjologii mediów. Mediatyzację można więc postrzegać jako efekt istnienia mediów. W kontekście politycznym, ekonomicznym i społeczno-kulturowym, mediatyzacja polega na przenoszeniu coraz większej liczby działań i interakcji ze świata rzeczywistego do sfery medialnej – zarówno do mediów tradycyjnych, jak i nowych, czyli wirtualnych. Podsumowując, termin „mediatyzacja" w ujęciu socjologicznym nawiązuje

[68] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink, *Communicative Figurations Transforming Communications in Times of Deep Mediatization*, Springer Nature, 2018, str. 4.

do pierwotnego znaczenia, czyli zależności od mediów i ich roli jako pośredników między nadawcą a odbiorcą w procesie komunikacji[69].

Dwa równoległe procesy – internetyzacja mediów oraz mediatyzacja Internetu – niosą za sobą różnorodne społeczne skutki, pojawiające się w kontekście tych mediów, mające charakter jakościowy, a nie wyłącznie technologiczny. Wpływają one na nowo na definiowanie przestrzeni społecznej, relacji międzyludzkich oraz kultury na poziomach makro i mezo analizy, a także na zasady zachowań jednostek na poziomie mikroanalizy. Jest to jednak ogólna cecha charakterystyczna wszystkich środków komunikacji. Pierwsze miesiące lub lata funkcjonowania nowego medium są zazwyczaj okresem niepewności, podczas którego trwa negocjacja dotycząca integracji nowej technologii z istniejącym środowiskiem. Twórcy innowacji powinni uwzględniać konkurujące z nią technologie, które są już dobrze zakorzenione, natomiast nowe technologie rzadko pojawiają się w całkowicie niezagospodarowanej przestrzeni medialnej. Równie rzadko całkowicie eliminują one wcześniejsze rozwiązania technologiczne[70].

Pokolenie X było pierwszym pokoleniem wychowywanym w zmediatyzowanej rzeczywistości, a media w życiu reprezentantów tego pokolenia ogrywają nową rolę. Są punktem odniesienia dla rozumienia rzeczywistości pozaekranowej, istotnym elementem współtworzącym tożsamość jednostki, jej sposób odbierania świata. Z kolei generacja Y, będąca pokoleniem ekranowym, posiada już inne wyobrażenie dotyczące mediów. Traktuje ono obraz jako przekaz atrakcyjny, wygodny i prosty. Pokolenie Z jest pierwszym „zanurzonym" w nowych technologiach, które są dla niego naturalnym środowiskiem niezbędnym do sprawnego funkcjonowania – technologie są codziennością. Przedstawiciele tego pokolenia postrzegają media i nowe technologie jako rozszerzenie swojego życia, osobowości oraz fizycznej i mentalnej bytności, przeciwieństwie do pokolenia X, traktującego media wyłącznie jako narzędzie do komunikacji[71].

Proces globalizacji mediów zwraca uwagę na zjawisko mediokracji, rozumianej jako wpływ mediów na kształtowanie rzeczywistości. Współcześni badacze analizują ten

[69] M. Molęda-Zdziech, *Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego*, Difin SA, Warszawa 2013, str. 9-10.

[70] M. Molęda-Zdziech, „Nowe nowe media" według Paula Levinsona – kreatywna nazwa czy innowacyjna koncepcja? [w:] A. Zorska, M. Molęda-Zdziech, B. Jung, (red.), Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja 2, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2014, str. 110.

[71] M. Gruchoła, *Nowe formy zachowań społecznych wobec i pod wpływem mediów oraz nowych technologii. Analizy porównawcze*, „Państwo i Społeczeństwo" 2017, nr 3, str. 131.

wpływ z różnych perspektyw, jednak ze względu na jego nieformalny charakter trudno jest precyzyjnie określić granice oddziaływania mediów[72], jednak świat społeczny staje się coraz bardziej konstruowany poprzez datafikację. Możemy to rozumieć jako nowy etap mediatyzacji, który wymaga odrębnego terminu, aby odzwierciedlić jego specyfikę. Możemy nazwać ten nowy etap etapem głębokiej mediatyzacji, który posiada dwa znaczenia. Po pierwsze, poprzez zaawansowane rozprzestrzenianie się mediów oraz digitalizację, charakter świata społecznego bardzo głęboko opiera się na technologicznych mediach komunikacyjnych. Po drugie, będąc cyfrowymi, media te są nie tylko środkami społecznej konstrukcji poprzez komunikację, ale na „głębszym" poziomie są także środkami konstrukcji poprzez datafikację. W przypadku głębokiej mediatyzacji same elementy i bloki konstrukcyjne, z których zbudowane jest poczucie tego, co społeczne, oparte są na technologicznych procesach mediacji[73].

1.2. Funkcje mediów

Jan Paweł Hudzik przywołuje słowo „medium" mające pochodzenie łacińskie oraz oznaczające środek, centrum, (po)średnią drogę, a także życie publiczne i dobro wspólne. Jest to słowo wieloznaczne, chociaż używając go w różnych sytuacjach wywołuje ono nieporozumień. Używane jest w kilku obszarach przedmiotowych[74]. Instytucje społeczne, a w szczególności medialne, powstają w celu kształtowania ram ładu społecznego, czyli określania form życia zbiorowego, zasad działania, współpracy ludzi oraz wskazywania efektywnych sposobów adaptacji do warunków otoczenia. Jest to istota funkcjonowania mediów masowych, dbających jednocześnie o własne zyski, ponieważ funkcjonują one prawidłowo tylko w obrębie stosunkowo stabilnego porządku[75].

Jeśli rozważymy media masowe jako aspekt społeczeństwa (bazę lub strukturę), pojawia się opcja materializmu. Istnieje znaczna liczba teorii, które postrzegają kulturę

[72] M. Molęda-Zdziech, *Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego*, Difin SA, Warszawa 2013, str. 32.

[73] A. Hepp, A. Breiter, U. Hasebrink, *Communicative Figurations Transforming Communications in Times of Deep Mediatization*, Springer Nature, 2018, str. 6.

[74] J. P. Hudzik, *Wykłady z filozofii mediów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, str. 29.

[75] M. Mrozowski, *Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 160.

jako zależną od struktury ekonomicznej i władzy w społeczeństwie. Badania traktują media jako instytucje potężne same w sobie. Jeśli media są rozważane głównie w kontekście ich treści (bardziej jako aspekt kultury), pojawia się opcja idealizmu. Zakłada ona, że media mają potencjalny znaczący wpływ na społeczeństwo poprzez konkretne idee i wartości przekazywane przez nie. Postrzegane są przy tym jako główny „sprawca" zmian społecznych, niezależnie od tego, kto posiada i kontroluje media jako branżę. Wraz z rozwojem bardziej zaawansowanych metod (zarówno ilościowych, jak i jakościowych) pojawiły się bardziej zintegrowane, mieszane oraz wielowymiarowe podejścia, jak np. współzależność. Oznacza ona, że media masowe i społeczeństwo nieustannie na siebie oddziałują oraz wzajemnie się kształtują. Media odpowiadają na zapotrzebowanie społeczeństwa na informacje oraz rozrywkę, jednocześnie stymulując innowacje. Przyczyniają się także do zmian klimatu społeczno-kulturowego, prowadząc do nowych wyzwań w zakresie komunikacji[76]. W nawiązaniu do stymulowania innowacji, media są czynnikiem rozwoju przez: upowszechnianie wiedzy technicznej, zachęcanie jednostek do zmian i mobilności, szerzenie demokracji, promowanie postulatów konsumenckich, wspomaganie alfabetyzacji, oświaty, kultury zdrowotnej, kontroli narodzin itd[77].

Znaczenie mediów staje się bardziej złożone w obszarze nauk badających media komunikacyjne. Ich najbardziej ogólne rozumienie przedstawia się następująco: media to techniczne artefakty, umożliwiające porozumiewanie się ludzi, czyli komunikowanie oraz przesyłanie, przekazywanie (z łac. *communicare* 'dzielić, brać udział, uczynić wspólnym, połączyć'), a także przechowywanie i dystrybuowanie informacji. W tym ujęciu pojęcie medium sprowadza się do pojęcia znaku – czegoś postrzeganego zmysłowo, co odsyła nas do czegoś innego niż samo to, co widzimy. Warunkiem jest posiadanie odpowiedniej wiedzy oraz znajomości społecznych konwencji oraz umów dotyczących tego zagadnienia[78].

Terminy „media" oraz „środki komunikowania" są wieloznaczne i używane w różnych kontekstach. Odnoszą się one do narzędzi służących do zapisu oraz odtwarzania informacji, takich jak papier, taśma magnetyczna czy płyta kompaktowa. „Mediami" określa się również systemy znaków i sygnałów (język, gesty, dźwięki i obrazy), a także nośniki informacji.

[76] D. McQuail, M. Deuze, *Media and Mass Communication Theory*, Wyd. Sage Pubn, London 2020, str. 106 – 107.

[77] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 480.

[78] J. P. Hudzik, Wykłady z filozofii mediów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, str. 30.

Jako jeden ze sposobów redukcji wieloznaczności terminów „media" i „środki komunikowania", Walery Pisarek proponuje ich podział według kryterium roli w procesie komunikacji na[79]:

- media rozumiane jako środki służące artykulacji informacji (np. języki narodowe i sztuczne, wszelkie inne systemy znaków, pismo);
- media jako środki służące rejestracji i magazynowaniu informacji (np. tablica i rysik, maszyna i papier do pisania, mikrofon i kamera);
- media jako środki służące transmisji informacji (np. gazety i czasopisma, kanały radiowe i telewizyjne);
- media będące środkami służącymi przetwarzaniu, odtwarzaniu i wyszukiwaniu informacji (np. komputer z odpowiednim oprogramowaniem);
- media rozumiane jako środki służące organizacji dyfuzji informacji (np. agencje prasowe, wydawnictwa i redakcje, instytucje radiowe i telewizyjne).

Harold Laswell zaproponował trzy funkcje mediów: obserwowanie środowiska, podtrzymywanie relacji między grupami społecznymi i transmisja dziedzictwa społecznego następnym pokoleniom. Natomiast Charles Wright uzupełnił je o czwartą funkcję
– rozrywkę. Kolejny z badaczy – Denis McQuail, opracował w 1972 roku własną klasyfikację, wyróżniając następujące funkcje środków masowego przekazu: informacja (poszukiwanie rady w sprawach bieżących, zaspokojenie ciekawości, uczenie się), identyfikacja personalna (wzory zachowań), integracja (komunikowanie społeczne), rozrywka[80].

Maciej Mrozowski, ujmując klasyfikację McQuaila w kontekście perspektywy ewolucjonistycznej, przyjmuje, że instytucje medialne w takim zakresie oraz stopniu (współ)tworzą ramy życia społecznego, a także wspierają zrównoważony rozwój społeczny, który godzi interesy oraz dążenia różnych jednostek i grup, realizując określone działania komunikacyjne. W zakresie informacji media obserwują otoczenie i powiadamiają o istotnych wydarzeniach, wskazują stosunki władzy oraz zależności społeczne, a także wspomagają innowacje oraz działania prorozwojowe. W zakresie

[79] W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, str. 30.

[80] L. Michalak, *Funkcjonalizm amerykański w nauce o komunikowaniu* [w:] M. Dobek-Ostrowska, (red.), *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001, str. 49.

korelacji wyjaśniają, interpretują i komentują znaczenie wydarzeń oraz informacji, udzielają wsparcia uznanym autorytetom oraz normom, pełnią funkcję socjalizacyjną, koordynują działania zbiorowości i instytucji, a także budują konsensus. Ponadto ustalają hierarchie ważności oraz status spraw publicznych. W zakresie ciągłości media wyrażają dominującą kulturę, uznane subkultury oraz zachodzące zmiany kulturowe, a także podtrzymują wspólnotowe wartości. W zakresie rozrywki dostarczają okazji do zabawy i relaksu, a także przyczyniają się do redukcji napięć społecznych. W zakresie mobilizacji realizują kampanie na rzecz celów społecznych w sferze polityki, gospodarki i życia społecznego[81].

Agnieszka Ogonowska odwołuje się do roli środków masowego przekazu, jaką jest dostarczanie określonych strategii konceptualizowania rzeczywistości. Środki te nie stanowią wyłącznie maszyn dyskursywnych wytwarzających teksty, ani strategii ich odbioru. Media determinują sposób postrzegania świata społecznego, dotykając m.in. relacji międzyludzkich, faktów, zdarzeń[82].

Początkowe przekonanie o sile mediów masowych wynikało z obserwacji ich szerokiego zasięgu oraz wpływu, zwłaszcza w kontekście popularnej prasy codziennej, co znalazło odzwierciedlenie w różnych kulturach i na różnych kontynentach. Podczas pierwszej wojny światowej prasa i film w Europie oraz Stanach Zjednoczonych zostały zmobilizowane do wspierania celów narodowych, skutecznie oddziałując na „masy" przy wykorzystaniu właściwego zarządzania i ukierunkowania. Efekt ten został następnie wzmocniony przez wykorzystanie mediów do propagandy w Związku Radzieckim, nazistowskich Niemczech, a także w Azji i Afryce, gdzie służyły one interesom rządzących elit. Współczesne wydarzenia, takie jak upadek komunizmu, wojny w Zatoce Perskiej, Arabska Wiosna czy „wojna z terroryzmem" potwierdziły kluczową rolę mediów jako zmiennego narzędzia w międzynarodowych walkach o władzę[83]. Sposób interpretacji wpływu mediów często miał charakter subiektywny i był uzależniony od nastawienia obserwatora do nowoczesnego społeczeństwa, a także jego poziomu optymizmu lub pesymizmu. Początek XX wieku stanowił czas kulminacji nacjonalizmu, rewolucji i napięć społecznych, będąc jednocześnie okresem rozwoju myślenia

[81] M. Mrozowski, *Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 161-162.

[82] A. Ogonowska, *Twórcze metafory medialne, Baudrillard - McLuhan – Goffman*, Universitas, Kraków, 2010, str. 23.

[83] D. McQuail, M. Deuze, *Media and Mass Communication Theory*, Wyd. Sage Pubn, London 2020, str. 70.

postępowego, demokratyzacji, nauki oraz technologii. Od momentu napisania „Teorii komunikowania masowego" przez D. McQuaila sytuacja społeczna uległa zmianie, choć podstawowe problemy pozostają niezmienne. Wciąż niepokój budzi osłabienie więzi między jednostkami a społeczeństwem, brak wspólnych wartości oraz niedostateczne zaangażowanie społeczne i obywatelskie[84].

Michał Drożdż dostrzegał, że misyjność mediów jest definiowana na różne sposoby i włączana przy tym w założenia, cele, struktury, a także funkcje różnorodnych mediów oraz nadawców. Wszystko odbywa się w zależności od ich misji oraz miejsca we współczesnym systemie medialnym. Badacz podkreślał, że misyjność ta realizowana jest odmiennie w mediach publicznych oraz niepublicznych: komercyjnych, społecznych, a także w mediach katolickich. Na podstawie swojej perspektywy badawczej i doświadczenia dziennikarskiego Drożdż wskazywał, że wszystkie media, a także nadawcy obecni w przestrzeni publicznej są z natury misyjni, ponieważ stanowią narzędzia i instytucje komunikowania społecznego. Ostateczny kształt ich misyjności zależy od tego, co, jak, komu i kiedy komunikują[85].

Teorie wpływu i oddziaływań mediów, które powstały w ciągu ostatnich stu lat opisują ich wpływ na jednostki, grupy społeczne oraz na wszystkie niemal dziedziny życia indywidualnego i zbiorowego. Narodziły się one z racji pojawiania się nowych środków przekazu oraz technologii komunikacyjnych, a także w wyniku zastosowań coraz bardziej wyrafinowanych metod, technik i narzędzi badań. Należy także wspomnieć o znacznej roli, którą odegrały zapotrzebowania polityczne, rynkowe czy edukacyjne. W obszarach marketingu politycznego i ekonomicznego powstały nowe dyscypliny i subdyscypliny nauk o komunikacji ze szczególnym uwzględnieniem mediów i technologii cyfrowych, nowe podejścia do tradycyjnych ujęć relacji między nadawcami i odbiorcami, a także nowe modele interakcji społecznych, uwzględniające rolę zmian świadomości zachodzących pod wpływem życia na pograniczu realu oraz najszerzej pojętej cyberprzestrzeni[86].

W początkach badań nad oddziaływaniem mediów, obejmujących okres od przełomu XIX i XX wieku do lat trzydziestych wieku XX, mediom przypisywano potężną siłę kształtowania opinii i przekonań, zmiany obyczajów i formowania zachowań

[84] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 46.

[85] M. Drożdż, *Odnaleźć się w mediosferze*, Wyd. Petrus, Kraków 2019, str. 175.

[86] J. Jastrzębski, *Media, masy, maszyny. Szkice o infosferze i komunikacji społecznej*, Oficyna Wydawnicza Atut, Wrocław 2020, str. 155.

pod dyktando ludzi kontrolujących media. Okres ten często nazywa się „fazą wszechmocnych mediów”[87].

W tym okresie ugruntowała się teoria oddziaływania mediów nazywana metaforycznie „teorią podskórnej igły”, „magicznego pocisku” lub „pasa transmisyjnego”. Potęgę mediów potwierdzały doświadczenia pierwszej wojny światowej, w trakcie której media po raz pierwszy w historii stały się instrumentem psychologicznej mobilizacji społeczeństw. Natomiast po jej zakończeniu wpływały na rozwój i skuteczność masowej propagandy w hitlerowskich Niemczech i bolszewickim Związku Radzieckim. W latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku rozpoczął się gwałtowny rozwój empirycznych badań nad tym problemem[88].

Media, rozumiane jako całość – zarówno analogowe, jak i cyfrowe, tradycyjne oraz posttradycyjne, jednokierunkowe i interaktywne, w formie tekstów, produktów, praktyk twórczych czy odbiorczych, wywierają wpływ na społeczne imaginaria. Determinują one sposób, w jaki ludzie wyobrażają sobie swoje otoczenie, przedstawiają jego elementy oraz procesy w kolejnych narracjach oraz obrazach medialnych. Wpływ ten jest widoczny także w różnych formach codziennej komunikacji: bezpośredniej i zmediatyzowanej[89]. Mediów nie można postrzegać jako odrębnych od nas – żyjemy w mediach, a nie z mediami. Istnieją rozległe reperkusje społeczne i kulturowe, występujące głównie z powodu sposobu, w jaki media stają się niewidzialne, ponieważ są tak wszechobecne, że ludzie w ogóle nie rejestrują nawet ich obecności w swoim życiu. Sieciowa indywidualistyczna i spersonalizowana przestrzeń informacyjna, którą cyfrowi tubylcy stworzyli dla siebie, stanowiąca ich codzienną rzeczywistość, wpływa na pracę, zabawę, naukę oraz interakcje, zakłócając, a także upłynniając wszystkie granice[90]. Ważnym elementem dla rozumienia mediów jest fakt, że media masowe są w istocie mediami domowymi oraz personalnymi. Użycie mediów i ich treści jest związane z codziennym życiem w wymiarze mikrosocjologii, czyli osób i gospodarstw domowych, co oznacza, że w tym ujęciu propaganda i informacja polityczna staje się relatywnie mało ważna, natomiast istotniejsze są opowieści zawarte choćby telenowelach, reality shows

[87] A. Kowalska, *Nowy odbiorca? Przemiany obrazu odbiorcy w wybranych koncepcjach współczesnej kultury*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2014, str. 29.
[88] Tamże, str. 30.
[89] A. Ogonowska, *Cyberpsychologia. Media – użytkownicy – zastosowania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2022, str. 8.
[90] M. Deuze, *Media life*, „Media, Culture & Society” 2011, nr. 33, str. 143.

itp[91]. Stają się one w ten sposób pomostem między metaforyczną rzeczywistością medialną a odbiorcą, przy użyciu metafor medialnych, które zazwyczaj obrazują wzajemne oddziaływanie między mediami a społeczeństwem, a także między treściami medialnymi oraz rzeczywistością, do której media się odwołują lub stwarzają wrażenie takiej zależności. Niektóre z tych metafor głęboko zakorzeniły się w sposobie, w jaki ludzie postrzegają media[92].

Metafory medialne można rozumieć na trzy sposoby: jako charakterystyczne komponenty tekstów medioznawczych; jako środki językowe wypracowane w innych, pozamedialnych dyscyplinach humanistycznych i społecznych, a następnie wykorzystane przez medioznawców, również jako metafory nośne, obrazowe, sugestywne. Metafory te przemawiają do wyobraźni jednostek, a następnie przejmowane są przez „przeciętnych" użytkowników języka, tworząc z nich istotny element wiedzy potocznej. Metafora medialna często kojarzy się z jej autorem. Przykładowo pojęcie „globalnej wioski" przypisane jest Marshallowi McLuhanowi. Pozwala ona w skrócie przedstawić określoną ideę, wizję, ująć wybrany fragment rzeczywistości osobom dysponującym tym samym poziomem kompetencji kulturowej[93].

Jak stwierdził Jan Paweł Hudzik w „Wykładach z filozofii mediów", w środowisku cyfrowym, w warunkach „hipermediacji", media nie pełnią już funkcji wyrażania jakiejś zewnętrznej wobec nich „istoty", czyli zbioru koniecznych cech. Mogłoby to być przedstawianie rzeczywistości (w tym ocenianie w kategoriach prawdy i fałszu) lub wspieranie określonej ideologii (wywieranie wpływu poprzez manipulację treściami sprzyjającymi konkretnym praktykom dominacji społecznej). Żaden z tych esencjalistycznych wariantów (i podobnych), nie jest możliwy w świecie, w którym zaciera się granica między faktami a rzeczywistością społeczną, polityczną, artystyczną czy ekonomiczną, a ich medialnymi przedstawieniami. W tym kontekście media stają się integralną częścią naszego „prawdziwego życia"[94].

[91] T. Goban-Klas, *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Wydawnictwo UNIVERSITAS, Kraków 2011, str. 49.
[92] A. Ogonowska, *Twórcze metafory medialne, Baudrillard - McLuhan – Goffman*, Universitas, Kraków, 2010, str. 23.
[93] Tamże, str. 32.
[94] J. P. Hudzik, Wykłady z filozofii mediów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, str. 42.

1.3. Klasyfikacja mediów

Thomas Mock wyróżnił cztery kategorie mediów jako środków komunikacji: środki percepcji (jako podstawa każdego ludzkiego komunikowania); środki porozumiewania się (związane z kodami komunikowania); środki rozpowszechniania oraz formy komunikowania (list, email, artykuł, film, program)[95]. Jednym z najbardziej wyraźnych podziałów jest podział mediów w oparciu o dwie zasadnicze kategorie: media tradycyjne (stare) oraz tzw. nowe media. W związku z dynamicznym rozwojem technologii, w opinii Ryszarda Markiewicza trudno jednak przewidzieć, czy obecna w literaturze naukowej definicja „nowych mediów" zachowa swoją aktualność za dekadę. W celu uniknięcia metodologicznego błędu polegającego na skupianiu się wyłącznie na mediach określanych jako nowe, Markiewicz zaproponował osadzenie obu definicji w określonych ramach czasowych, pozwalających na ujednolicenie interpretacji nowej jakości medialnej. W swojej propozycji definiuje on media tradycyjne jako te, które funkcjonowały w społeczeństwie od czasów wynalezienia druku aż do lat osiemdziesiątych XX wieku, natomiast nowe media jako technologie przekazu informacji oraz techniki komunikacyjne rozpowszechnione po roku 1985[96].

Wśród autorów innych typologii mediów, Michał Drożdż wymieniał C. Nassa i L. Masona, którzy stworzyli ogólną typologię zmiennych środków przekazu, opierając się na stałych cechach komunikacji społecznej, pozostających niezmiennymi wobec dynamicznych form przekazu. J. Meyrowitz opracował typologię mediów bazującą na trzech zasadach: wykorzystaniu treści, znajomości gramatyki mediów oraz umiejętności posługiwania się środkami przekazu. I. De Sola Poole zajmował się analizą paradoksów związanych z „podwójnym życiem" mediów, zwracając uwagę na ich pozytywne i negatywne konsekwencje dla życia człowieka. W. Orlikowski badał paradoksy wynikające z technologii mediów, zwłaszcza dualizm technologii i kultury, a G. DeSanctis oraz M.S. Poole pisali o paradoksach związanych z ograniczeniami w używaniu mediów. Paradoksy, tym razem związane z kompresją czasową i przestrzenną przekazów medialnych były obiektem zainteresowań T. Sproulla i S. Kieslera[97]. Obok funkcjonalnego podziału mediów występują ponadto podziały m.in.

[95] T. Goban-Klas, *Rwący nurt mediów. Mediocen – nowa faza mediatyzacji życia społecznego,* Wyd. Universitas, Kraków-Rzeszów 2020, str. 36.

[96] R. Markiewicz, *Prawo a media społecznościowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2022, str. 17.

[97] M. Drożdż, Odnaleźć się w mediosferze, Wyd. Petrus, Kraków 2019, str. 108-109.

według zasięgu, tematyki, adresata, według zmysłów, technologii zapisu, stopnia ciągłości itp. W przypadku zasięgów, możemy wyróżnić media domowe (obsługujące jedną instytucję, np. radiowęzeł, sublokalne, lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe i globalne. Przy czym pośród wszystkich rodzajów i typów mediów, na co zwracał uwagę Walery Pisarek, bardzo ważną rolę społeczną w skali indywidualnej, lokalnej i globalnej odgrywają media masowe[98].

Pojawienie się radiofonii i telewizji, będących popularnymi środkami komunikowania, stworzyło potrzebę wprowadzenia zbiorczego terminu. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, od połowy XX wieku został nim termin „media" (z przydawką *mass*, masowe, najczęściej *mass media*). W języku polskim *mass media* zostały massmediami, jednak częściej – mediami masowymi, a w mowie potocznej – mediami. W skutek popularyzacji tego terminu, od lat osiemdziesiątych XX wieku słowo „media" w literaturze oraz prasie amerykańskiej używane jest w liczbie pojedynczej i także bez dodatku *mass*. W języku angielskim w wariancie brytyjskim wyraz *media* jest używany jako liczba mnoga od *medium*, wobec czego piszemy *Media are...*, natomiast w wariancie amerykańskim w sensie kolektywnym, jako liczba pojedyncza, używamy więc: *Media is...*[99].

Walery Pisarek proponował z kolei przyporządkowanie terminu „media masowe" (środki komunikowania masowego) do wszelkich urządzeń technicznych oraz instytucji służących publicznemu, pośredniemu i w zasadzie jednokierunkowemu rozpowszechnianiu wypowiedzi (przekazów) wśród rozproszonej, heterogenicznej, nieustrukturyzowanej publiczności (audytoriów). Media masowe będące środkami zbiorowego rozpowszechniania przekazów charakteryzują się przemysłowym oraz technicznym charakterem, a także liczną publicznością. Media te zwracają się nie do indywidualnych odbiorców, ale do osób wyróżniających się posiadaniem jakiejś społeczno-ekonomicznej lub kulturalnej cechy, która czyni z nich adresatów pożądanych przez nadawcę[100].

Dynamiczny rozwój środków masowej komunikacji w ujęciu wielopoziomowym (w skali ogólnokrajowej, regionalnej, lokalnej i sublokalnej), zróżnicowany ilościowo, jakościowo, a także biorąc pod uwagę formę własności, wykreował obraz mediów

[98] W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, str. 84-85.

[99] T. Goban-Klas, *Rwący nurt mediów. Mediocen – nowa faza mediatyzacji życia społecznego*, Wyd. Universitas, Kraków-Rzeszów 2020, str. 33-34.

[100] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., str. 30.

złożony z elementów puzzli, działających niegdyś w wyraźnym rozproszeniu. Dzięki zmianom konsolidacyjnym zachodzącym przez wiele lat, pomimo różnic politycznych i światopoglądowych, są one obecnie najbardziej istotnym fragmentem systemu medialnego[101].

Media masowe (techniczne media masowe) można określić przez ich wyliczenie lub przez wskazanie ich cech istotnych. W kategorii wyliczeń, wskażemy media masowe w postaci dzienników, czasopism, radia, telewizji, kina, książek itp. W drugim wypadku można zastosować definicję wskazującą ich rodzaj (genus proximum), a także różnicę gatunkową (differentia specifica). Używając określenia „media masowe" mamy na myśli komunikowanie masowe, czyli kanały komunikowania publicznego o zbiorowym, zwykle instytucjonalnym nadawcy, zbiorowym przekazie, zwielokrotnianym środkami technicznymi, oraz o heterogenicznej, nieustrukturyzowanej zbiorowości anonimowych odbiorców[102].

W opinii Markiewicza „Nowe media", do których należą między innymi media społecznościowe, są multikierunkowe, interaktywne, zachęcając do odpowiedzi zwrotnej. Nie posiadają one odbiorcy masowego, ponieważ odbiorca końcowy nie został określony. Nowe media są zarówno multimedialne, jak i multimodalne, natomiast ich forma jest różnorodna[103].

Media społecznościowe w istotny sposób wpływają na zmiany w różnych aspektach życia społecznego, gospodarczego oraz biznesowego, co powiązane jest z ich zdolnością do zaspokajania różnorodnych potrzeb użytkowników. W naukowej analizie klasyfikacja mediów społecznościowych opiera się na ich funkcjach i celach[104]:

1. Wyrażanie opinii i poglądów – media umożliwiające użytkownikom swobodną prezentację własnych przemyśleń i sądów (blogi, Wikipedia). Były to jedne z pierwszych form social mediów dostępnych w sieci.
2. Współdzielenie zasobów – media służące przechowywaniu i udostępnianiu zasobów, takich jak filmy wideo, zdjęcia czy prezentacje, za pośrednictwem chmury (YouTube). Celem tych mediów jest budowanie zbiorów zasobów, a nie baz wiedzy.

[101] J. W. Adamowski, Wybrane zagraniczne systemy medialne, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, str. 7.
[102] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…,* dz.cyt., str. 121.
[103] R. Markiewicz, *Prawo a media społecznościowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2022, str. 19.
[104] Tamże, str. 22.

3. Budowanie i podtrzymywanie relacji – to najbardziej popularna kategoria, obejmująca platformy społecznościowe, koncentrujące się na jednoczeniu ludzi oraz podtrzymywaniu ich wzajemnych relacji (Facebook).
4. Interakcje w formie dyskusji i debat – media, takie jak fora internetowe, komunikatory i czaty, umożliwiające dyskusje i wymianę opinii.
5. Bieżące informowanie – media skoncentrowane na relacjonowaniu aktualnych wydarzeń oraz kształtowaniu świadomości użytkowników poprzez dostarczanie informacji w czasie rzeczywistym (serwis X).

Termin „mass media" nie jest równoznaczny z pojęciem komunikacji masowej z racji tego, że w komunikacji masowej akcent położony jest bardziej na ideę komunikacji aniżeli na jej formę. Cele społecznego wykorzystania mediów według Ryszarda Markiewicza określić można w następujący sposób: zarządzanie relacjami między innymi jednostkami, prowadzenie społecznego dialogu i wymiany myśli, nauczanie społeczne oraz identyfikacja swojej roli w społeczeństwie, kontrola nad wyborami w czasie wolnym („zabijanie czasu"). Za sprawą społecznego funkcjonowania komunikacji masowej i mass mediów, ich odbiorcy zyskują możliwość „określenia się". Współczesny odbiorca ma do wykorzystania narzędzia, które pozwalają mu na dobieranie źródeł informacji w oparciu o własne preferencje, stan wiedzy oraz zainteresowania[105].

Denis McQuail wskazywał cztery różne perspektywy analizy mediów i społeczeństwa. Perspektywa medialno-kulturalistyczna koncentruje się na treści oraz formie przekazu medialnego, a także subiektywnym odbiorze komunikatów, uzależnionym od najbliższego środowiska jednostki. Podejście medialno-materialistyczne zwraca uwagę na organizacyjne, finansowe oraz technologiczne aspekty działania mediów. Socjokulturalistyczna perspektywa akcentuje rolę czynników społecznych w procesie tworzenia i odbioru treści medialnych, a także w funkcjonowaniu mediów w codziennym życiu społecznym. Natomiast perspektywa socjomaterialistyczna postrzega media oraz ich przekaz jako odzwierciedlenie sił i uwarunkowań polityczno-ekonomicznych, a także materialnych. McQuail podkreślał jeszcze wymiary i rodzaje teorii mediów do których zaliczamy teorie kulturalistyczne, mediocentryczne, materialistyczne i socjocentryczne. Ponadto wymienił pięć rodzajów teorii, które

[105] R. Markiewicz, *Prawo a media społecznościowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2022, str. 18.

znajdują zastosowanie do komunikowania masowego. Określa je następująco: teorie naukowa, kulturowa, normatywna, operacyjna i zdroworozsądkowa[106].

Bogusławie Dobek-Ostrowskiej zawdzięczamy pierwszą na polskim gruncie definicję systemu medialnego. Według niej jest to „zbiór układów strukturalnych i finansowych, limitowanych przez specyficzne, prawne i instytucjonalne czynniki, które obejmują problem własności, dostępu do mediów, kontroli środków przekazu i politycznych ograniczeń"[107].

Systemy medialne różnią się stopniem rozwoju, który określa się w zależności od liczby dzienników i liczby ich egzemplarzy na tysiąc mieszkańców, od wielkości konsumpcji papieru gazetowego i białego, liczby stacji radiowych oraz telewizyjnych, nasycenia odbiornikami radiowymi i telewizyjnymi, nasycenia telefonami (stacjonarnymi i komórkowymi) oraz komputerami. Różnią się też systemy medialne pod względem ich struktury prawnowłasnościowej, stopnia wolności, pluralistyczności oraz stopnia centralności, gdzie przeciwstawia centralny model brytyjski (większość mediów ma siedzibę w Londynie) lokalnemu modelowi amerykańsko-niemieckiemu (w USA i w Niemczech brak jest centrum dominującego nad resztą kraju). Systemy medialne różnią się także udziałem poszczególnych rodzajów mediów w czasie poświęcanym odbiorowi mediów w ogóle. W krajach ekonomicznie i przemysłowo rozwiniętych różnice między systemami medialnymi sprowadzają się zazwyczaj do różnic w zasięgu odbioru mediów drukowanych, szczególnie dzienników, i elektronicznych, zwłaszcza telewizji[108].

D. Hallin i P. Mancini zdefiniowali cztery podstawowe kryteria, umożliwiające analizę oraz porównanie systemów medialnych w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej. Pierwszym z nich jest rozwój rynków medialnych, zwłaszcza poziom rozwoju prasy masowej, który może być zarówno słaby i wysoki. Kolejnym kryterium jest paralelizm polityczny, rozumiany jako stopień oraz charakter powiązań między mediami a partiami politycznymi, a także jako odzwierciedlenie głównych podziałów politycznych w społeczeństwie w systemie medialnym. Trzecim elementem jest rozwój profesjonalizmu dziennikarskiego, obejmujący standardy oraz normy obowiązujące

[106] D. McQuail, Teoria komunikowania masowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 32-33.

[107] B. Dobek-Ostrowska, *Przemiany polskiego systemu medialnego w Polsce po 1989 roku* [w:] B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, str. 78–79.

[108] W. Pisarek, *Wstęp do nauki…*, dz. cyt., str. 150 – 151.

w zawodzie dziennikarza. Ostatnim kryterium jest interwencja państwa, określająca stopień, a także charakter wpływu władz publicznych na funkcjonowanie systemu medialnego[109].

Każdy system medialny wydaje się przechodzić przez trzyfazowy cykl: pojawiania się, dominacji i zanikania. Faza pojawiania się opiera się w dużej mierze na udziale marginalnych innowatorów; faza dominacji charakteryzuje się wzrostem delegacji zadań i zaangażowaniem korporacji; natomiast faza zanikania polega na kompensowaniu spadku znaczenia poprzez odrodzenie uczestnictwa grup mniejszościowych, które wykorzystują spadek kosztów w celu potwierdzenia swojej tożsamości i spójności społecznej. Z komercyjnego punktu widzenia ten wzorzec pozwala na opóźnienie procesu starzenia się technologii i utrzymanie puli firm działających na peryferiach rynku. Z punktu widzenia społecznego podtrzymuje mit mobilności społecznej i sukcesu rynkowego. Natomiast z perspektywy politycznej wzmacnia ideę słabej sfery publicznej i silnej sfery prywatnej, jednocześnie stwarzając pozory uczestnictwa w demokracji bezpośredniej[110].

System regulujący media w pewnym stopniu wpływa na ich funkcjonowanie, a każdemu rodzajowi mediów towarzyszy specyficzny dla niego sposób prowadzenia komunikacji. Odnosi się to nie tylko do grupy adresatów przekazu i profilu tematycznego oferty, ale także do całej perspektywy poznawczej, czyli spojrzenia na rzeczywistość – orientacji dyskursywnej nadawcy, którą można nazwać sposobem widzenia i opisywania świata. Media niekomercyjne charakteryzują się zwykle orientacją ortodoksyjną, co przejawia się w prezentowaniu i interpretowaniu rzeczywistości zgodnie z określonym zbiorem poglądów, wartości i ocen, uznawanych za właściwe przez instytucję tworzącą media lub nadawcę[111].

Biorąc pod uwagę infrastrukturę cyfrową, można opisać cztery typy rynków mediów. Na rynkach z wysoko rozwiniętą infrastrukturą cyfrową obserwuje się powszechne korzystanie z cyfrowych usług medialnych, a ich cechą charakterystyczną jest silna pozycja mediów publicznych oraz wysoki ARPU (Average Revenue Per User), czyli miesięczny przychód na jednego użytkownika tradycyjnej telewizji płatnej. Do tej

[109] D. Hallin, P. Mancini, Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, str. 12.

[110] D. Frau-Meigs, *Convergence, Internet Governance and Cultural Diversity* [w:] T. Storsul (red.), D. Stuedahl (red.), *Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change*, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007, str. 48.

[111] M. Mrozowski, *Media masowe, władza rozrywka, i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, str. 228-229.

grupy należą między innymi: Niemcy, Wielka Brytania, Niderlandy i kraje skandynawskie. Rosnąca dostępność szerokopasmowego Internetu dynamicznie zmienia rynki medialne we Francji, Belgii, Szwajcarii i Włoszech, a także na Łotwie i Litwie. W tych państwach obserwujemy szybki wzrost liczby nowych usług medialnych, oferowanych wraz z rozbudową infrastruktury sieciowej. Znaczącą rolę na tych rynkach wciąż odgrywają media publiczne. Pomimo zaawansowanej infrastruktury cyfrowej, rynki medialne w Polsce, na Węgrzech, w Czechach, Portugalii, Grecji, Bułgarii i Rumunii nie osiągnęły jeszcze tak wysokiego poziomu rozwoju usług audiowizualnych jak rynki opisane wcześniej. Rynki te odznaczają się umiarkowanym lub niskim udziałem mediów publicznych, przy jednoczesnej wysokiej popularności płatnej telewizji. Występują także rynki telewizyjne charakteryzujące się słabym rozwojem, znajdujące się na wczesnym etapie cyfryzacji. Przykładem może być Ukraina. Wraz z postępem w rozbudowie infrastruktury cyfrowej rynki te będą otwierać się na nowe usługi. Aktualnie wyróżniają się niską penetracją płatnej telewizji oraz małym udziałem mediów publicznych[112].

Klasyczny model systemów medialnych opracowany przez D. Hallina i P. Manciniego obejmuje trzy główne typy: model liberalny, dominujący w Wielkiej Brytanii, Irlandii i Ameryce Północnej; model demokratycznego korporacjonizmu, charakterystyczny dla krajów północnoeuropejskich; oraz model spolaryzowanego pluralizmu, obecny w krajach śródziemnomorskich Europy Południowej. Model liberalny wyróżnia się dominacją mechanizmów rynkowych, a także obecnością mediów komercyjnych. Z kolei model demokratycznego korporacjonizmu łączy współistnienie mediów komercyjnych z mediami powiązanymi z grupami społecznymi i politycznymi oraz aktywną, lecz prawnie ograniczoną rolą państwa. Natomiast model spolaryzowanego pluralizmu cechuje się silnym związkiem mediów z partiami politycznymi, mniejszym rozwojem mediów komercyjnych w kontekście historycznym, a także silną i wyraźną rolą państwa[113].

Modele te można traktować jako pewne typy idealne, przy czym systemy medialne poszczególnych państw jedynie częściowo wpisują się w ich ramy. Kraje przypisane do tych samych kategorii różnią się pod wieloma kluczowymi względami; ponadto same systemy medialne nie są jednolite. Często charakteryzują się one

[112] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 12-13.

[113] D. Hallin, P. Mancini, Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, str. 11.

skomplikowanymi relacjami między mediami, działającymi według różnych zasad. W większości państw media nie tworzą jednego spójnego systemu z jasno określoną filozofią czy celem, lecz składają się z wielu odrębnych, często nakładających się na siebie i niekiedy sprzecznych elementów, różniących się zarówno pod względem normatywnych oczekiwań oraz obowiązujących regulacji prawnych[114].

Model systemów medialnych Hallina i Manciniego jest nadal jednym z niewielu podejść, co pozwala na empiryczną klasyfikację krajów i służy jako pomocny punkt odniesienia do wyjaśniania różnic w Europie. Stąd znaczenie narodowych środowisk. Należy brać pod uwagę kultury dziennikarskie przy analizowaniu różnic między konwergencją strategii i ich wdrażaniem również w redakcjach[115].

D. Hallin i P. Mancini przebadali większość krajów Europy Zachodniej, Stany Zjednoczone oraz Kanadę, pomijając kraje Europy Środkowej i Wschodniej oraz Dalekiego Wschodu. Aby uzupełnić tę lukę, wybrano trzy kraje z obszaru nieobjętego badaniami D. Hallina i P. Manciniego (Japonię, Rosję i Polskę) w celu omówienia ich systemów medialnych, a także określenia podobieństwa do jednego z trzech systemów medialnych wyróżnionych przez tych badaczy. Brak niepodległości państwowej sprawiał, że media pełniły głównie funkcje propagandowe, służąc rządzącym. W takich warunkach rozwój profesjonalnego dziennikarstwa był utrudniony. Prasa opozycyjna również pełniła funkcje propagandowe, tyle że o przeciwnym zwrocie. W warunkach walki, często o charakterze konspiracyjnym, trudno było zachować standardy profesjonalnego dziennikarstwa. Dopiero po 1989 roku, po prawie dwóch wiekach zniewolenia, możliwe stało się budowanie systemu medialnego charakterystycznego dla państw demokratycznych. Konstytucja z 2 kwietnia 1997 roku stanowi, że Polska jest demokratycznym państwem prawnym, gwarantującym wolność słowa. Nie ma w nim cenzury, a Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 roku wprowadziła dualny system mediów elektronicznych, zastępując media państwowe mediami publicznymi[116].

Przed transformacją ustrojową w Polsce dostęp do mediów, a zwłaszcza telewizji, stanowił istotny problem polityczny. Przekształcenia w telewizji publicznej uważano za warunek konieczny demokratyzacji. Kwestia mediów była jednym z ważnych tematów

[114] Tamże, str. 12.

[115] M. Menke, S. Kinnebrock, S. Kretzschmar, I. Aichberger, M. Broersma, R. Hummel, S. Kirchhoff, D. Prandner, N. Ribeiro, R. Salaverría (2018) *Convergence Culture in European Newsrooms*, „Journalism Studies" 2018, nr 19, str. 881.

[116] B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, str. 60.

poruszanych podczas obrad „Okrągłego Stołu" w 1989 roku, gdzie określono polityczne ramy transformacji. Po wyborach w czerwcu 1989 roku zmiany polityczne w Polsce przyspieszyły, obejmując także system medialny i komunikowanie polityczne. Dla Polski i innych krajów Europy Środkowowschodniej, wchodzących na ścieżkę przemian ustrojowych, politycznych i gospodarczych, wolność słowa i wolność mediów były jednym z filarów nowej demokracji. Tempo przekształceń w tym zakresie szło w parze z dynamiką wydarzeń politycznych. Zmiany objęły cały system medialny w Polsce w ujęciu doktrynalnym, politycznym, ekonomicznym, prawnym i dziennikarskim. Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne, wraz z liberalnymi reformami gospodarczymi, napędzały te przemiany. Zniesienie cenzury było jednym z pierwszych aktów ustawodawczych w Polsce po 1989 roku. Polskie media, drukowane i elektroniczne, uwolnione od cenzury i kontroli politycznej, wkroczyły w erę wolnego rynku, neoliberalnych doktryn politycznych i medialnych, globalizacji i globalnych sieci informacyjno-komunikacyjnych oraz rozwoju nowych mediów[117].

W przypadku mediów publicznych bardziej optymalny wydaje się model analizujący siły wpływające na ich funkcjonowanie. Tymi trzema głównymi determinantami są: władza państwowa, reklamodawcy oraz odbiorcy. W ujęciu systemowym rynek usług medialnych można traktować jako system otwarty, na który wpływają trzy inne systemy: władzy państwowej, odbiorców i reklamodawców. Każda z tych determinant sama w sobie stanowi system. Mówimy więc o systemie władzy państwowej czy systemie rynku medialnego, w którym ważną rolę odgrywają reklamodawcy i odbiorcy mediów publicznych. Model ten nazywamy „Trójkątem sił medialnych" (TSM) jako analizę mediów[118].

Divina Frau-Meigs proponuje kilka modeli mediów w odniesieniu do zależności od państwa[119]:

- Model wolnej prasy. Model mediów pisanych (papier) rozwinął największą wolność wypowiedzi i największą wolność dla swoich zawodów. Najbardziej korzysta z pojęcia „publiczności", tak jak zostało ono ukute przez Kanta

[117] K. Doktorowicz, *Polski system mediów publicznych. jak to się stało?* [w:] P. Bielawski (red.), A. Ostrowski (red.), *Media publiczne. System medialny w Polsce - pytania i dezyderaty*, P. Bielawski(red.), A. Ostrowski (red.), Wydawnictwo „Lena", Wrocław 2010, str. 39.

[118] B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, str. 175.

[119] D. Frau-Meigs, *Convergence, Internet Governance and Cultural Diversity* [w:] T. Storsul (red.), D. Stuedahl (red.), *Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change*, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007, str. 36-37.

i rozwinięte przez filozofów oświecenia w XVIII wieku. Powiązany z poglądami obywatelskimi, obywatelstwem i kształtowaniem świadomej opinii publicznej, ustanowił niektóre z głównych funkcji mediów, głównie nadzór nad środowiskiem i korelację (publiczne debaty na temat wydarzeń).

- Model wspólnego operatora (telefon) jest najbliższy bardzo technicznemu pojęciu mediów jako „użyteczności", jako surowego materiału energetycznego, takiego jak woda lub ropa. Rząd wykonuje swój mandat regulacyjny, aby poprosić sektor prywatny o produkcję usług z „powszechnym" dostępem (nie mylić z dostępem „publicznym"). Ten model oddaje komunikację i informację w ręce wyspecjalizowanych agencji, które zajmują się kwestiami technicznymi. Ten model służy głównie funkcji transakcji na rzecz rozwoju gospodarczego.
- Model powiernika publicznego (radio i telewizja) odnosi się konkretnie do audiowizualnych systemów nadawania bezprzewodowego z XX wieku. Ma on tendencję do zastępowania zaufania rozgłosem i użytecznością: przywilej eksploatacji kanałów publicznych przez prywatnego operatora jest przyznawany w zamian za określoną ilość zobowiązań z tytułu świadczenia usług publicznych. Proces franczyzy i licencjonowania zapewnia pewną ilość regulacji publicznych w imię uczciwości i równego dostępu. Model ten umożliwił kontrolę redakcyjną oraz regulację treści kontrowersyjnych dla opinii publicznej, takich jak przemoc, pornografia i reklamy skierowane do młodych ludzi lub polityków (wokół kwestii równego czasu i dostępu do sieci). Podkreśla on funkcję transmisyjną mediów, ponieważ monitorowanie ich treści odnosi się do norm i wartości społecznych.
- Model usługi publicznej (radio i telewizja) odnosi się również do systemów audiowizualnych nadawanych bezprzewodowo. Wyłania się on bezpośrednio z paradygmatu reklamy, zwłaszcza w kontekście europejskim. Daje państwu monopol na media, z mandatem zapewnienia reprezentacji publicznej, pluralizmu opinii, poglądów mniejszości i dostępu. Model ten ewoluował od paternalistycznego zarządzania propagandowego do bardziej rozproszonej misji ochrony oraz promowania różnorodności kulturowej. Jego podstawową funkcją jest transmisja wartości, ale służy również jako korelacja, jako środek tworzenia opinii publicznej.

Maciej Mrozowski wskazuje także na dużą rolę instytucji medialnych i nadawczych w kształtowaniu systemu medialnego, przy czym instytucje medialne to kategoria szersza niż instytucje nadawcze (komercyjne, publiczne, niekomercyjne) obejmująca także instytucje, które nie wprowadzają do sfery publicznej przekazów masowych, natomiast wywierają wpływ na proces komunikowania masowego. Mrozowski wyróżnia wśród nich[120]:

- instytucje regulujące (np. organy koncesyjne, sądy powszechne) – określają ramy prawne instytucji nadawczych, standardy techniczne i programowe, a także kontrolują przestrzeganie przez nadawców obowiązującego ich prawa i rozwiązują konflikty powstające na tym tle;
- instytucje samoregulujące (np. stowarzyszenia dziennikarskie, porozumienia nadawców, izby wydawców) – ustalają zasady współdziałania, kodeksy profesjonalne i etyczne obowiązujące twórców i nadawców;
- instytucje dostawcze (np. firmy producenckie, agencje prasowe, syndykaty autorów, drukarnie, studia filmowe) – przygotowują, produkują i dostarczają nadawcom gotowe przekazy, realizowane z własnej inicjatywy bądź na ich zamówienie;
- instytucje wspomagające (np. agencje reklamowe, ośrodki badawcze, szkolnictwo medialne, firmy konsultingowe) – dostarczają informacji o przebiegu procesów komunikowania masowego, pośredniczą w kontaktach z reklamodawcami, zapewniają dopływ kwalifikowanych kadr;
- instytucje dystrybuujące (np. firmy kolportażowe, operatorzy sieci kablowych, dysponenci przekaźników satelitarnych) – zapewniają sprawne rozpowszechnianie przekazów na określonym terenie.

Współczesny rynek polskich mediów charakteryzuje się wysokim stopniem paralelizmu politycznego, odnoszącego się nie tylko do mediów publicznych. Także rola państwa w systemie medialnym wydaje się być znacząca. To sprawia, że nasz system medialny, wedle kryteriów zaproponowanych przez Hallina i Manciniego, należałoby zaliczyć do modelu spolaryzowanego pluralizmu, charakterystycznego dla europejskich krajów śródziemnomorskich[121].

[120] M. Mrozowski, Media masowe, władza rozrywka, i biznes, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, str. 120-121.

[121] B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, str. 61.

1.4. Media a technologia

Komunikacja cyfrowa (digitalna) to konwersja dźwięków, obrazów i pisma w ciągi zer i jedynek, przenoszące zakodowaną informację. W celu uniknięcia przenoszenia oryginalnej informacji w formie analogowej (np. płyta gramofonowa), dane są próbkowane w częstych interwałach i zmieniane na cyfry komputerowe[122]. Towarzysząca jej cyfryzacja rozszerza możliwości sieci komunikacyjnych, umożliwiając interaktywność oraz tworząc nowe szanse na kreowania treści, produktów i usług. Ewolucyjny rozwój technologiczny, który rozpoczął się w latach 80. XX wieku, wprowadza dynamiczne oraz częste zmiany w obszarze telekomunikacji, komunikacji masowej i sieciowej[123]. Kluczowym elementem technologii informatycznej oraz komunikacyjnej (ICT) jest proces digitalizacji, pozwalający na to, aby wspomniany kod binarny był poddany jednakowym procedurom produkcji, dystrybucji oraz przechowywania. Jedną z najczęściej zauważanych konsekwencji tego procesu w odniesieniu do instytucji medialnych jest konwergencja, będąca zbliżeniem wszystkich istniejących form mediów, która występuje w ich organizacji, sposobach dystrybucji, odbiorze oraz regulacjach[124].

J. Baurillard, P. Virilio, N. Luhmann oraz F.A. Kittler uważani są za przedstawicieli tzw. medialnego zwrotu (mediatic turn) i łączy ich teza mówiąca, że digitalizacja rozpoczęła nową epokę w kulturze medialnej. Dotyczy to techniki, a także obszaru fundamentalnego oznaczającego transformację całej dotychczasowej kultury w ogóle. Wystąpiła ponadto potrzeba zaznaczenia pewnego progu epoki i opisania jej pod kątem medialno-technicznym oraz medialno-teoretycznym[125].

W mediach proces digitalizacji trwa od około pięciu dekad, począwszy od produkcji gazet, czasopism i książek, a następnie obejmując produkcję telewizyjną i audio. Jej zastosowanie zmniejszyło koszty, a także czas produkcji oraz zapewniło lepsze możliwości przechowywania oryginalnych treści. Ulepszenia w przechowywaniu

[122] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania,* Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 33.

[123] K. Doktorowicz, *Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 14.

[124] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 150.

[125] D . Mersch, Teorie mediów, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2010, str. 132.

informacji binarnych wkrótce wpłynęły na digitalizację dystrybucji i konsumpcji mediów, co doprowadziło do powstania wideotekstu i teletekstu oraz przejścia z tradycyjnego nagrywania audio i audiowizualnego na płyty CD i DVD. Sama digitalizacja nie tworzy nowego sposobu komunikacji, jak to miało miejsce w przypadku powstania pisma, fotografii czy nagrania dźwięku. To, co robi, to zmienia procesy, w których te działania mają miejsce, oraz środki ich dystrybucji. Digitalizacja mediów i komunikacji nie jest zjawiskiem odosobnionym, lecz częścią szerszej transformacji, która zdigitalizowała wiele dziedzin życia dzięki postępom w informatyce oraz telekomunikacji. Wspólnie te wydarzenia połączyły branże mediów, informatyki i telekomunikacji, tworząc konwergencję, która integruje różne środki komunikacji. To z kolei zwiększyło elastyczność i szybkość, stworzyło oszczędności zakresu i integracji, zmieniając ekonomię dystrybucji treści i przenosząc większą kontrolę na konsumentów, umożliwiając im łatwiejsze wybieranie, filtrowanie, wyszukiwanie, kontrolowanie oraz uczestniczenie w wielu formach komunikacji[126].

Po pierwsze, komputery pociągają za sobą znacznie więcej niż wprowadzenie kolejnego medium. W przeszłości każda nowa innowacja miała na celu zastąpienie dawnych rozwiązań: papirus zastąpił tabliczki klinowe, manuskrypty miały zastąpić papirus, a druk — rękopisy. Każda nowa forma wyjściowa wymagała nowej metody wprowadzania danych. Komputery wprowadzają zasadniczo nowe wymiary w tej ewolucji, umożliwiając tłumaczenie dowolnej metody wprowadzania danych na dowolną metodę wyjściową. Stąd też, dane wejściowe w formie polecenia głosowego mogą być wyjściem w formie polecenia głosowego (jak w nagraniu na taśmie), ale dane te można również łatwo wydrukować, zapisać w formie rękopisu, a nawet teoretycznie pismem klinowym. Po drugie, komputery sieciowe wprowadzają nowy, kumulatywny wymiar wiedzy. W przeszłości zbiory tabliczek klinowych, papirusów, rękopisów i książek przechowywano w bibliotekach, ale ilość dostępnej wiedzy była ograniczona rozmiarem największej biblioteki. Wiedza była więc rozproszona, a jej dostępność ograniczała się do zasobów największych bibliotek. W obszarze obliczeń sieciowych potencjalnie dostępna jest cała wiedza zgromadzona w rozproszonych źródłach[127].

[126] R. G. Picard, *Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models*, https://www.opensocietyfoundations.org/publications/digitization-media-business-models, 13.12.2024, str. 6.

[127] K. H. Veltman, *Euphorie Digital? Aspekte der Wissensvermittlung in Kunst, Kultur und Technologie*, Wyd. Bielefeld: Transcript Verlag, Paderborn 2000, str. 36-37.

Pojawienie się komputera wyznaczyło cezurę w dotychczasowej historii mediów komunikacyjnych. Sytuację tę określa się jako „postmedialną", gdzie prefiks „post-" wskazuje na to, że „nie dominuje już pojedyncze medium, lecz media wpływają na siebie i warunkują się wzajemnie". Po raz pierwszy w dziejach mamy do czynienia z medium, mogącym współzawodniczyć ze wszystkimi pozostałymi mediami i przejmować ich wszystkie funkcje[128].

Dynamicznie rozwijają się hybrydy technologiczne, których „organicznym" elementem staje się ludzkie ciało: mózg lub umysł. Opisywany proces hybrydyzacji oraz transgresji, zaniku czy rozmycia granic pomiędzy mediami, a także gatunkami i formatami był związany początkowo (do lat 80. XX wieku) wyłącznie z procesem mediamorfozy oraz praktyk tekstotwórczych. Odbiorca nie stanowił w tym kontekście najważniejszego ogniwa procesu komunikacji, czyli uprzywilejowanego obiektu analiz medioznawczych. W chwili umocnienia się mediów interaktywnych, konwergentnych, mobilnych, polifunkcyjnych, szczególnie inkorporacyjnych, postmediów i biomediów – hybrydyzacja przyjęła postać fenomenu biotechnologicznego oraz bio-cyber-kulturowego *sensu stricto*. Uwaga badaczy skupiła się przy tym na relacjach oraz interakcjach między wspomnianą hybrydyzacją a jednostką[129].

Przedstawiając media w perspektywie ewolucji techniki, Mrozowski przywołuje trzy zasadnicze stadia ewolucji mediów masowych oparte na dominacji: technologii mechanicznej, elektrycznej, elektronicznej. Analogicznie do ewolucji żywych organizmów, także ewolucja techniki przebiega w kierunku od technologii prostych i jednorodnych do złożonych i różnorodnych, natomiast w przypadku mediów – od monomediów do multimediów. Kierunek ewolucji mediów jest antropotropiczny. Oznacza to, że w każdym kolejnym stadium zwiększał się wachlarz form reprezentacji rzeczywistości oraz funkcji komunikacyjnych. Rosła przy tym skala działania mediów[130].

Oprócz aspektów technicznych, na działania użytkowników mediów cyfrowych wpływają również inne rodzaje afordancji. Ian Hutchby i Andrew Richard Schrock zwracają uwagę na afordancje komunikacyjne, rozumiane jako wzajemne oddziaływanie

[128] J. P. Hudzik, Wykłady z filozofii mediów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, str. 38-39

[129] A. Ogonowska, *Cyberpsychologia. Media – użytkownicy – zastosowania*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2022, str. 9.

[130] M. Mrozowski, *Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 73.

subiektywnego postrzegania użyteczności technologii i jej obiektywnych cech, co w efekcie zmienia nasze przyzwyczajenia komunikacyjne.

Kategoria afordancji stanowi przykład inspiracji zaczerpniętej z psychologii i kognitywistyki, adaptowanej następnie do innych kontekstów teoretycznych, w tym do socjologii. Pojęcie to zostało wprowadzone w ramach psychologii ekologicznej Jamesa Gibsona do opisu związków agenta ze środowiskiem w celu podkreślenia aktywnego i bezpośredniego charakteru percepcji. Afordancje to możliwości podjęcia określonego działania, jakie w danej sytuacji oferuje agentowi element otoczenia[131].

W odniesieniu do urządzeń mobilnych Schrock wymienia następujące afordancje komunikacyjne: przenośność (umożliwiającą korzystanie z urządzenia w różnych miejscach i sytuacjach), dostępność (zwiększającą częstotliwość i bezpośredniość komunikacji), lokalizowalność (pozwalającą na śledzenie położenia) oraz multimedialność (umożliwiającą dzielenie się obrazem, nagrywanie filmów itp.). Te właśnie afordancje stanowią cechy urządzeń mobilnych oraz kształtują sposób, w jaki się komunikujemy[132].

Technologie cyfrowe stają się integralną częścią kluczowych systemów społecznych oraz instytucji, takich jak edukacja, ochrona zdrowia, terapia, nieformalne relacje społeczne, handel, czy grupy rówieśnicze. Są one nie tylko elementem systemu społecznego znanego z codziennych doświadczeń, ale również mediów zintegrowanych z ludzkim ciałem, do których można zaliczyć kontrolery, implanty, protezy bioniczne czy chipy. Należą one do kategorii tzw. biomediów i postmediów, a tym samym przyczyniają się do rozwoju komunikacji bio- i postmedialnej[133].

Interfejsy technologiczno-humanistyczne, określone przez anglojęzyczne terminy: *brain – computer interfaces*, *assistive technologies* oraz *human – computer interaction* – podkreślają coraz bardziej funkcjonalny, dosłownie systemowy czy „organiczny" charakter tych relacji, przekładający się ponadto na bardziej sensoryczne oraz kognitywne konceptualizowanie mediów, a także powiązanych z nimi technologii informacyjno-komunikacyjnych[134].

[131] M. Tofilski, Studia Philosophiae Christianae UKSW 60 (2024),1, str. 102.
[132] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3. Krytyczne rozumienie mediów cyfrowych w dobie Big Data i algorytmizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 40-41.
[133] A. Ogonowska, Cyberpsychologia. Media – użytkownicy – zastosowania, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2022, str. 8.
[134] Tamże, str. 7.

Kognitywna moc bigtechu polega na wpływie, jaki tworzące go korporacje mają na myślenie, zachowania oraz decyzje ludzi na całym świecie. W miarę upowszechniania się technologii, rośnie wpływ takich koncernów jak Google, Facebook, Apple, Amazon i Microsoft na sferę gospodarczą i społeczną. Zjawisko kognitywnej mocy korporacji technologicznych dostrzegać można na kilku płaszczyznach, m.in. na płaszczyźnie kontroli informacji, uzależnieniach od technologii, ograniczenia prywatności i ekspozycji danych, a także monopolizacji rynku[135].

Globalne sieci oraz potencjał nowych mediów umożliwiają dwukierunkowy przepływ idei i treści. W praktyce przepływ ten nie jest równomierny, prowadząc do globalnej dominacji wartości oraz treści pochodzących z kultur dysponujących zaawansowanymi narzędziami produkcji oraz dystrybucji. Największe międzynarodowe korporacje medialne, wytwarzające największą liczbę przekazów, przyczyniają się do rozpowszechniania kultury swojego pochodzenia. Jednocześnie konwergencja technologii w obszarze infrastruktury, transportu oraz usług komunikacyjnych i informacyjnych umożliwia dystrybucję treści, które poza siecią nie miałyby szans dotrzeć do szerokiego grona odbiorców[136].

17 lutego 2024 roku weszło w życie Rozporządzenie o usługach cyfrowych (Digital Services Act) mające za cel m.in. zwalczanie dezinformacji, nadużyć prywatności i nielegalnych treści. Problemem okazuje się ponadto działalność GAFAM (Alphabet – dawniej Google, Amazon, Meta Platforms – dawniej Facebook, Apple, Microsoft) utrudniających spójne uregulowania na szczeblu paneuropejski. 5 lipca 2022 roku Parlament Europejski przyjął dwie regulacje unijne – Digital Services Act i Digital Markets Act (Akt o Rynkach Cyfrowych), które niejako miały być kontrą do działań koncernów. Kolejną regulacją było Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej – European Media Freedom Act (EMFA) z 7 maja 2024 roku mające chronić wolność, pluralizm i niezależność mediów w UE[137].

Z punktu widzenia prawa Internet nie posiada jasnego statusu, ponieważ nie jest własnością żadnej konkretnej osoby oraz nie podlega odgórnej kontroli, czy ograniczeniom narzucanym przez jednostkę lub organizację. Internet jest siecią

[135] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 50.

[136] K. Doktorowicz, *Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 15.

[137] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 43.

międzynarodowych łączy komputerowych pracujących w oparciu o uzgodnione i uznane protokoły. Ważnym aspektem jest wspierania jego działania przez różnorodne organizacje, dostawców usług cyfrowych oraz firmy telekomunikacyjne. Warto podkreślić, że Internet nigdzie na świecie nie występuje jako podmiot prawny. Równocześnie wiele organizacji międzynarodowych, a także rządów krajowych dąży do wprowadzenia regulacji prawnych nad nim, w tym nad mediami społecznościowymi[138].

Jak podkreśla Stanisław Jędrzejewski, publiczne przedsiębiorstwa medialne są w trudnym procesie cyfrowej transformacji, w którym kontrola oraz centralne, a także hierarchiczne zarządzanie zastępuje koordynacja oraz choreografia. W szczególności chodzi o koordynowanie zawartości (treści) z platformami, a dokładniej, wszystkich funkcji w sieciach publicznych mediów. Aktualnie najważniejszym zadaniem każdej stacji radiowej i telewizyjnej wydaje się, w opinii Jędrzejewskiego, dopasowanie formatów treści przekazywanych do poszczególnych platform dystrybucyjnych[139].

1.4.1. Ewolucja mediów

W opinii Petera Druckera obecna rewolucja informacyjna jest w rzeczywistości czwartą rewolucją informacyjną w historii ludzkości. Pierwszą z nich było wynalezienie pisma 5000 do 6000 lat temu w Mezopotamii, następnie (niezależnie), ale kilka tysięcy lat później – w Chinach, a około 1500 lat później przez Majów w Ameryce Środkowej. Drugą rewolucję informacyjną wywołało wynalezienie książki pisanej, najpierw w Chinach, być może już w 1300 r. p.n.e., a następnie, niezależnie, 800 lat później w Grecji, kiedy Pizystrat, tyran Aten, kazał przepisać eposy Homera (do tej pory tylko recytowane) do książek. Trzecią rewolucję informacyjną zapoczątkowało wynalezienie przez Gutenberga prasy drukarskiej i ruchomej czcionki w latach 1450–1455 oraz ówczesne wynalezienie ryciny. Nie mamy prawie żadnych dokumentów na temat pierwszych dwóch z tych rewolucji, chociaż wiemy, że wpływ książki pisanej był ogromny w Grecji i Rzymie, a także w Chinach. W rzeczywistości cała chińska cywilizacja i system rządów nadal na tym spoczywają[140].

---

[138] R. Markiewicz, *Prawo a media społecznościowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2022, str. 10.

[139] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w Polsce: strategie rozwoju technologicznego* [w:] A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk (red.), *Nauki o Mediach i Komunikacji Społecznej*, Wyd. ASPRA , Warszawa 2019, str. 310.

[140] P. Drucker - the Next Information Revolution, str. 6 http://www.s-jtech.com/Peter%20Drucker%20-%20the%20Next%20Information%20Revolution.pdf, dostęp 4.11.2024 r.

Prawdziwy przełom w środkach komunikacji nastąpił wraz z wynalezieniem pisma, które początkowo przybierało formę pisma piktograficznego, następnie ikonograficznego, sylabicznego oraz alfabetycznego. Dzięki niemu słowa mogły być przekazywane w niezmienionej formie zarówno w czasie, jak i w przestrzeni. Proces ten nie zniekształcał treści i ułatwiał jej społeczną weryfikację oraz umożliwiał jej kumulację. W przeciwieństwie do mowy, pismo jest sztucznym, pośrednim i zdepersonalizowanym środkiem komunikacji. Sztuczność pisma wynika z konieczności korzystania z określonych narzędzi oraz materiałów, pośredniość płynie z braku fizycznego kontaktu między komunikującymi się osobami, natomiast jego zdepersonalizowany charakter wynika z możliwości kierowania przekazu do osób nieznanych, w tym także przyszłych pokoleń[141]. Druk przełożył dialog wspólnego dyskursu na pakiety informacji, przenośny towar. Nadał językowi i ludzkiej percepcji swoistą perspektywę czy orientację, którą Szekspir ujmuje tu jako „zysk". Druk stworzył system cen, a zanim towary stały się jednorodne oraz powtarzalne, cena produktu była poddawana negocjacjom. Jednorodność, a także powtarzalność książki stworzyły nowoczesne rynki oraz system cen nieodłączny od piśmienności oraz przemysłu[142].

Peter Drucker zwracał uwagę na mylny pogląd, że wszyscy dzisiaj wierzą, iż obecna rewolucja informacyjna jest bezprecedensowa w redukcji kosztów i rozprzestrzenianiu informacji mierzonych kosztem „bajta" lub posiadaniem komputera, a także w szybkości i zasięgu jej wpływu. W czasach, gdy Gutenberg wynalazł prasę, w Europie istniał znaczący przemysł informacyjny. Był prawdopodobnie największym pracodawcą w Europie. Składał się głównie z tysięcy klasztorów, z których wiele mieściło setki wysoko wykwalifikowanych mnichów. Każdy mnich pracował od świtu do zmierzchu, sześć dni w tygodniu, ręcznie kopiując książki. Pracowity, dobrze wyszkolony mnich mógł wykonać 4 strony dziennie lub 25 stron w ciągu sześciodniowego tygodnia, co dawało roczną wydajność od 1200 do 1300 ręcznie pisanych stron. Pięćdziesiąt lat później, około 1500 r., mnisi stracili pracę. Ci mnisi (niektóre szacunki mówią o ponad 10 000 w całej Europie) zostali zastąpieni przez bardzo małą liczbę świeckich rzemieślników. Nowo powstała klasa „drukarzy" liczyła prawdopodobnie 1000 osób i była rozproszona po całej Europie. Aby wyprodukować książkę drukowaną, potrzebna była skoordynowana praca zespołowa składająca się z maksymalnie 20 takich

[141] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 50.

[142] H. M. McLuhan, *Galaktyka Gutenberga*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2017, str. 280.

rzemieślników, zaczynając od jednego wysoko wykwalifikowanego krojczego czcionek, aż do znacznie mniej wykwalifikowanych introligatorów. Zespół ten produkował każdego roku około 25 tytułów, ze średnią liczbą 200 stron na tytuł, czyli 5000 stron gotowych do druku. Do 1505 roku nakłady 500 egzemplarzy stawały się coraz powszechniejsze. Oznaczało to, że zespół drukarski mógł rocznie drukować 25 milionów stron, oprawionych w 125 000 książek gotowych do sprzedaży – czyli 2,5 miliona stron na członka zespołu w porównaniu z 1200 lub 1300 stronami, które wyprodukował tylko jeden mnich 50 lat wcześniej[143].

Marshall McLuhan za największy i najpotężniejszy związek hybrydowy, który gwałtowanie uwolnił energię i zmiany, uważał zetknięcie się kultury piśmiennej z kulturą przekazu ustnego. W opinii badacza, otrzymanie przez człowieka oka w miejsce ucha za sprawą wynalezienia pisma fonetycznego było pod względem społecznym oraz politycznym chyba najbardziej radykalną eksplozją, która mogła wystąpić w strukturze społecznej[144]. Rozwój języka mówionego, a następnie pisma, zapoczątkował dwie wielkie przemiany (mediamorfozy) w systemie komunikowania. Pismo pozwala przekazywać znaczenia oraz treści mowy, ale pozbawione jest niewerbalnych elementów, takich jak dźwięk czy mimika, towarzyszących żywej mowie. Dopiero zapis magnetofonowy umożliwił utrwalenie i przekazanie ludzkiej mowy, chociaż nadal nie oddaje choćby mimiki. Film i wideo przezwyciężają to ograniczenie. Obecnie trwa trzecia wielka mediamorfoza wynikająca z rozwoju nowej klasy języków, zmieniających w radykalny sposób komunikację oraz cywilizację – to język cyfrowy, *lingua franca* komputerów i Internetu[145].

Treści cyfrowe zawierające wspomniany język, a przede wszystkim cyfrowa forma pism, charakteryzują się hipermedialnością, gdzie hipermedia to rozszerzenie terminu hipertekst, oznaczającego narrację z liczbą powiązań lub informacje z odnośnikami. Idea ta narodziła się w Stanford Research Institute dzięki pracom Douglasa Englebarta, a jej nazwa, zaczerpnięta z prac Teda Nelsona z Uniwersytetu Browna, pojawiła się około 1965 roku. W książce drukowanej zdania, akapity, strony i rozdziały układają się w sekwencji narzuconej przez autora oraz fizyczną budowę

[143] P. Drucker - the Next Information Revolution, str. 7 http://www.s-jtech.com/Peter%20Drucker%20-%20the%20Next%20Information%20Revolution.pdf, 4.11.2024 r.

[144] M. McLuhan, *Zrozumieć Media. Przedłużenia Człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, str. 92.

[145] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 302–303.

książki. Chociaż można ją czytać wybiórczo, zawsze jesteśmy ograniczeni trzema wymiarami, natomiast w świecie cyfrowym to ograniczenie nie istnieje. Przestrzeń informacyjna nie ma wymiarów. Wyrażanie idei lub ciąg myśli mogą zawierać wiele wskaźników do dalszych rozważań, które można uwzględnić lub pominąć, a samą strukturę tekstu można porównać do złożonego modelu molekularnego. Fragmenty informacji można dowolnie układać, zdania rozszerzać, a słowom nadawać definicje w miejscu ich występowania. Połączenia te są tworzone przez autora lub czytelnika[146].

Przedrostek „hiper" pochodzi od greckiego „ponad, poza lub poza". Stąd hipertekst zaczęto opisywać jako tekst, który zapewnia sieć połączeń z innymi tekstami, które są „poza, ponad i poza" samym sobą. Hipertekst, zarówno jako praktyka, jak i przedmiot badań, ma dwojaką historię. Jedna z historii wiąże ten termin z akademicką teorią literacką i reprezentacyjną. Tutaj od dawna interesowano się sposobem, w jaki każde konkretne dzieło literackie (lub obraz) czerpie lub odnosi się do treści innych – proces ten nazywany jest intertekstualnością. Umieszcza on każdy tekst jako zrozumiały tylko w sieci skojarzeń, która jest jednocześnie „ponad, poza lub poza" samym tekstem. Na innym poziomie konwencjonalne sposoby tworzenia przypisów, indeksowania i dostarczania glosariuszy oraz bibliografii – innymi słowy aparat nawigacyjny książki – można postrzegać jako poprzedników hipertekstów, ponownie kierując czytelnika poza bezpośredni tekst do niezbędnych informacji kontekstualizujących.

Inna historia wywodzi się z języka przemysłu komputerowego. Tutaj wszelkie dane werbalne, wizualne lub dźwiękowe, które zawierają w sobie linki do innych danych, mogą być określane jako hipertekst. W tym sensie ścisły termin „hipertekst" często mylony jest z ideą i retoryką hipermediów (z jej konotacjami pewnego rodzaju super medium, które jest „ponad, poza lub poza" wszystkimi innymi mediami, łącząc je wszystkie w sieci konwergencji)[147].

Prawdziwym przełomem była rewolucja wideo, która zakwestionowała pozostałe elementy tradycyjnego modelu komunikacji, dając odbiorcom narzędzia umożliwiające uniezależnienie się od kontroli nadawców. Mogli oni nagrywać programy telewizyjne i oglądać je w dowolnym czasie, niezależnie od ustalonego harmonogramu ramówki. Odbiorcy mogli także korzystać z wypożyczalni kaset. Ponadto pojawienie się pierwszych konsol i gier komputerowych zapowiadało nadchodzącą rewolucję cyfrową.

[146] N. Negroponte, *Cyfrowe Życie. Jak odnaleźć się w świecie komputerów*, Książka i Wiedza, Warszawa, 1997, str. 51.
[147] Tamże, str. 51.

Korzystanie z mediów przestało być wyłącznie jednostronne i pasywne, a użytkownicy mediów mogli wybierać spośród wielu kanałów, dobierać filmy zgodnie ze swoimi preferencjami oraz oglądać je w dogodnym czasie i formie. Był to koniec epoki dominacji nadawców[148].

Gwałtowne zmiany technologiczne, których jesteśmy uczestnikami, kształtują na nowo rynek mediów. Obok tradycyjnych nadawców pojawili się nowi gracze – twórcy i dystrybutorzy zawartości, tacy jak dostawcy aplikacji VOD (np. Netflix, HBO GO). Operatorzy multipleksów, sieci szerokopasmowych, platform satelitarnych, stron internetowych, operatorzy usług komunikacji elektronicznej dostarczający sygnał lub pośredniczący między dystrybutorami a odbiorcami, wreszcie operatorzy usług towarzyszących, takich jak systemy dostępu warunkowego – wszyscy oni wpływają na kształt rynku. Internetyzacja mediów sprawia, że tradycyjne media stają się multimedialne, interaktywne i oferują spersonalizowany przekaz. Z kolei mediatyzacja Internetu powoduje, że treści i organizacje medialne są coraz bardziej obecne w sieci. W efekcie witryny i portale internetowe wzbogacają się o treści oraz formy dziennikarskie tworzone zarówno przez dziennikarzy obywatelskich, jak i zwykłych użytkowników[149].

Nawiązać można przy tym do klasycznego twierdzenia Marshalla McLuhana o tym, że środki przekazu jako przedłużenia naszych zmysłów wprowadzają nowe proporcje – nie tylko w sferze naszych doznań, ale także między sobą, gdy wzajemnie na siebie oddziałują. Przykładami są radio zmieniające sposób przekazywania wiadomości podobnie jak obraz filmowy za sprawą dodania do niego warstwy dźwiękowej. Telewizja dokonała drastycznych zmian w programach radiowych oraz formach przedstawiania spraw[150].

W dobie dominacji tradycyjnych mediów, mechanizmy rynkowe i kulturowe pozostawały w pewnej równowadze, wspieranej przez strukturalno-przestrzenną różnorodność, co dotyczyło szczególnie segmentu prasy. Pojawienie się nowych technologii, jeszcze przed erą cyfrową, spowodowało zakłócenie tego stanu, gdy nowe sposoby korzystania z mediów periodycznych umożliwiły konsolidację, a w dalszej kolejności koncentrację oraz centralizację władzy w tym sektorze. W konsekwencji

[148] M. Mrozowski, Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 141.

[149] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 79.

[150] M. McLuhan, *Zrozumieć Media. Przedłużenia Człowieka*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, str. 95.

zachwiana została równowaga między kulturowo-obywatelskimi a rynkowymi aspektami funkcjonowania mediów. Technologie cyfrowe oraz „nowe media" zintensyfikowały te procesy, a także doprowadziły do jakościowej zmiany. Dominującą rolę odgrywają obecnie mechanizmy rynkowe, kształtując funkcje mediów w wymiarze strukturalno-przestrzennym, jak i korporacyjnym[151].

Stanisław Jędrzejewski opisuje rozpoczynająca się erę jako erę posttelewizyjną, wypełnioną algorytmami regulującymi przepływ informacji oraz platformami organizującymi demokratyczne społeczeństwa wokół siebie. Media posttelewizyjne z kolei zyskują na popularności za sprawą wprowadzania nowych sposobów komunikacji, tworzenia i konsumpcji treści. Wśród współczesnych trendów rozwoju mediów można wymienić m.in.: konwergencję mediów, personalizację treści, wzrost znaczenia mediów społecznościowych, multimedialność i wizualizację, demokratyzację twórczości, monetyzację oraz ekonomię uwagi. Określenie interaktywnych oraz zindywidualizowanych form komunikacji w erze posttelewizyjnej obejmuje m.in.: platformy streamingowe, social media, podcasty i audiobooki, aplikacje informacyjne i agregatory treści, gry wideo i platformy do transmisji rozgrywek, zastosowania sztucznej inteligencji, wirtualną i rozszerzoną rzeczywistość[152].

Dwie klasy opinii leżą u podstaw przytłaczającej większości zarówno profesjonalnych, jak i amatorskich poglądów na temat oddziaływania telewizji. Łączy je podstawowa forma oświadczenia: „telewizja zmieniła nasz świat". Konieczne jest zatem dokonanie dalszego teoretycznego rozróżnienia. Pierwsza klasa opinii jest zwykle znana, przynajmniej jej przeciwnikom, jako determinizm technologiczny. Jest to w dużej mierze ortodoksyjny pogląd na naturę zmian społecznych. Nowe technologie są odkrywane w drodze wewnętrznego procesu badań i rozwoju, który następnie ustala warunki zmian społecznych oraz postępu. Postęp to w szczególności historia tych wynalazków, które „stworzyły współczesny świat". Skutki technologii, czy to bezpośrednie, czy pośrednie, przewidziane czy nieprzewidziane, są jakby resztą tej historii. Silnik parowy, samochód, telewizja, bomba atomowa, ukształtowały współczesnego człowieka. Druga klasa opinii wydaje się mniej deterministyczna. Telewizja, jak każda inna technologia, staje się dostępna jako element lub medium w procesie zmian, który w każdym przypadku musi

[151] M. Jachimowski, *Wpływ konwergencji mediów na kształtowanie się przestrzeni medialnej*, "Rocznik Prasoznawczy" 2012, nr 6, str. 43.
[152] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 21.

nastąpić. W przeciwieństwie do czystego determinizmu technologicznego, ten pogląd podkreśla inne czynniki przyczynowe w zmianach społecznych. Następnie rozważa konkretne technologie lub kompleks technologii jako symptomy zmiany innego rodzaju. Każda konkretna technologia jest więc niejako produktem ubocznym procesu społecznego, zdeterminowanym w inny sposób. Nabywa ona statusu efektywnego tylko wtedy, gdy jest używana do celów, które są już zawarte w tym znanym procesie społecznym. Debata między tymi dwoma ogólnymi stanowiskami zajmuje większą część naszego myślenia o technologii i społeczeństwie. W determinizmie technologicznym badania i rozwój zostały założone jako samogenerujące się. Nowe technologie są wymyślane w niezależnej sferze, a następnie tworzą one nowe społeczeństwa lub nowe warunki dla ludzi. Pogląd na technologię symptomatyczną, zakłada że badania i rozwój są samogenerujące się, ale w sposób bardziej marginalny. To, co jest odkrywane na marginesie, jest następnie przejmowane i wykorzystywane. Każdy pogląd można wtedy uznać za zależny od izolacji technologii. Jest to albo samoczynna siła, która tworzy nowe sposoby życia, albo samoczynna siła, która dostarcza materiałów do nowych sposobów życia[153].

Technologiczna integracja telewizji i szerokopasmowego Internetu doprowadziła do rozwoju neotelewizji (zwanej też telewizją fantomową). Mowa tu o serwisach streamingowych, takich jak Netflix, Showtime, Amazon Prime Video czy Disney Plus, funkcjonującymi poza tradycyjnymi kanałami programowymi. Streaming wideo wprowadza nowe zachowania odbiorcze, a sposoby oglądania telewizji ulegają zmianie. Przykładem są binge-watching i marathon viewing, czyli kompulsywne oglądanie seriali (wielu odcinków z rzędu). Platformy cyfrowe, serwisy filmowe (AVoD, SVoD) i programy użytkowe „przenoszą" rynek do Internetu, zmieniając jego kształt. Powstaje nowy ekosystem mediów, będący wielopodmiotowym krajobrazem medialnym wchodzącym w miejsce tradycyjnie trzysegmentowego (media publiczne, komercyjne i społecznościowe non-profit)[154].

Warto odnotować także oddziaływanie wielkich platform społecznościowych, jak bazująca na przekazie wideo platforma YouTube. YouTube bywa rozumiany zarówno jako kanał dystrybucji, mogący uczynić produkty komercyjnych mediów masowo popularnymi (co podważa monopol tradycyjnych mediów na zasięg promocyjny), jak

[153] R. Williams, *Television. Technology and Cultural Form*, Wyd. Schocken Books, Nowy Jork 1975, str. 13-14.
[154] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 80.

i jako przestrzeń treści tworzonych przez użytkowników. W przestrzeni tej mogą wyłaniać się wyzwania wobec komercyjnej kultury popularnej: czy to w postaci oddolnych serwisów informacyjnych, czy form gatunkowych takich jak vlogowanie. Te z kolei mogą zostać przejęte i wykorzystane przez tradycyjny przemysł medialny[155].

W kontekście tych przemian formułowane są opinie o równoczesnym występowaniu dwóch istotnych zjawisk: mediatyzacji Internetu i internetyzacji mediów. „Logika Internetu" implikuje interaktywność, współdziałanie z dotychczasowymi pasywnymi czytelnikami, widzami i słuchaczami, bezpośredniość kontaktów, personalizację oferty oraz multimedialność. Dotychczasowa rola prasy, radia i telewizji jako strażnika dostępu do informacji, decydującego o tym, jakie informacje zostaną opublikowane, będzie zanikać. Prasa w nowej roli wspiera komunikację między czytelnikami, oraz między czytelnikami a dziennikarzami. To użytkownicy, a nie dziennikarze, będą określać, jakie wiadomości będą otrzymywać, stając się inspiratorami treści medialnych. Równocześnie obserwuje się zjawisko mediatyzacji Internetu, polegające na wzrastającej roli firm tradycyjnych mediów w Internecie. Odbywa się to poprzez sprzedaż informacji przez wydawców wydawcom internetowym oraz nadawanie ich własnym informacjom priorytetowej pozycji[156].

Współczesna dynamika rozwoju technologii urządzeń i towarzyszące jej zmiany społeczne, z dużym prawdopodobieństwem w ciągu kolejnych dekad przyniosą rozwiązania usuwające w cień elektroniczne środki przekazu znane nam obecnie. Można odwołać się tu do sześcioetapowego modelu nazywanego „cyklem życia", aby wskazać na możliwości transformacyjne otwarte dla mediów, które nie są po prostu liniowe i skończone (w przeciwieństwie do człowieka). W opinii Sam Lehmana-Wilziga i Navy Cohen-Avigdor to prawda, że kilka mediów, takich jak telegraf, przeżyło „liniowe" życie („młodość, dojrzałość, starość"), ale wiele innych, takich jak magazyny i kino, pomyślnie odrodziło się pomimo (lub z powodu) naturalnej i coraz bardziej konkurencyjnej darwinowskiej walki o przetrwanie. Jednym z głównych punktów badaczy jest to, że nie tyle kapryśność odbiorców, czy nawet otaczające zmiany społeczne stanowią główny czynnik w (nie)udanej adaptacji starszego medium, co raczej jego odpowiedź na nowsze media – to, co nazywamy „konstrukcjonizmem medialnym". Ta biologiczna analogia jest

[155] J. Burgess, J. Green, YouTube. Online Video and Participatory Culture, Polity Press, Cambridge, 2009, str. 7-9.

[156] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 129.

celowa. Na pierwszy rzut oka śmierć wydaje się nieuniknioną częścią każdego żywego systemu, a media komunikacyjne nie są wyjątkiem. Jednak biologia ewolucyjna mówi o „cyklu życia" nie tylko na poziomie mikro – indywidualnego organizmu, ale także o „kręgu życia" na poziomie makro – gatunku. Starsze formy życia ostatecznie znikają po wydaniu na świat swoich następców. Duża część „genomu" starszych gatunków nadal istnieje, mimo że fenotyp (wygląd zewnętrzny) ewoluował w coś zupełnie innego[157]. Różnorodność technologii komunikacyjnych nie byłaby możliwa, gdyby powstanie każdego nowego medium powodowało symultaniczną śmierć dawnego medium[158].

Obecnie niemal zawsze możemy dokonać wyboru pomiędzy tym samym medium w wersji analogowej i cyfrowej, natomiast media cyfrowe umożliwiają prywatne doświadczanie treści, będące wcześniej dostępne wyłącznie publicznie. Seans w kinie jest tylko jedną z wielu opcji obejrzenia filmu, zyskując także inny charakter: jest bardziej rytuałem wyjścia z domu, pretekstem dla wydarzenia towarzyskiego, niż oglądaniem obrazu, na którym naprawdę nam zależy[159].

Długotrwała dyskusja o przejściu od ery przemysłowej do postprzemysłowej lub informacyjnej sprawia, że nie dostrzegamy wkroczenia w erę postinformacyjną. Era przemysłowa, czyli era atomów, przyniosła ideę produkcji masowej z oszczędnościami wynikającymi z powtarzalnej oraz jednolitej metody wytwarzania w określonym miejscu i czasie. Era informacyjna, era komputerów, pokazała natomiast, że podobne oszczędności można osiągnąć z mniejszym naciskiem na jedność miejsca i czasu. Produkcja bitów może odbywać się w dowolnym miejscu i czasie, na przykład na giełdach Londynu, Nowego Jorku i Tokio, tak jakby były one trzema sąsiadującymi maszynami. W erze informacyjnej media stają się jednocześnie większe oraz mniejsze. Nowe formy przekazu mają większą publiczność i zasięg. Z kolei magazyny dla określonych grup odbiorców to przykład przekazu kierowanego do małych grup demograficznych, przy czym w erze postinformacyjnej często mamy do czynienia z jednoosobową widownią. Wszystko jest tworzone na indywidualne zamówienie, a informacja jest silnie spersonalizowana. Zakłada się, że indywidualizacja to ekstrapolacja przekazu nakierowanego: przechodzimy do coraz mniejszych grup, aż do

[157] S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, *The natural life cycle of new media evolution: Inter-media struggle for survival in the internet age*, „New Media Society" 2004, nr. 6, str. 725.

[158] T. Goban-Klas, *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Wydawnictwo UNIVERSITAS, Kraków 2011, str. 102.

[159] M. Filiciak, A. Tarkowski, *Alfabet nowej kultury: K jak konwergencja*, listopad 2018, https://www.dwutygodnik.com/felieton/429, 21.02.2025.

pojedynczego użytkownika. Znajomość adresu, stanu cywilnego, wieku, dochodu, marki samochodu, zakupów, nawyków konsumpcyjnych i danych podatkowych definiuje jednostkę demograficzną[160].

1.4.2. Cyfryzacja mediów

Pojęcie nowych mediów należy do kategorii szczególnie złożonych, gdyż obejmuje wymiar zarówno technologiczny, jak i kulturowy, społeczny, a także komunikacyjny. Ich charakterystyka nie sprowadza się wyłącznie do cyfrowego i czysto technicznego sposobu zapisu oraz transmisji treści, natomiast obejmuje także przemiany sposobów produkcji, dystrybucji i odbioru przekazów. W literaturze przedmiotu nowe media ujmowane są zarazem jako efekt postępu technologicznego, jak również stanowią element szerszych procesów transformacji współczesnej kultury, gospodarki oraz relacji społecznych.

Charakterystyka nowych mediów Lva Manovicha składa się z pięciu cech: reprezentacji numerycznej (możliwość zapisu matematycznego i konwersji cyfrowej), modularności (obiekty nowych mediów składają się z autonomicznych elementów jak piksele lub bardziej złożonych modułów), automatyzacji, wariancyjność (dostępność kilku wersji), transkodowania (nowe media tworzą dwie warstwy – kulturowa i komputerowa, które wzajemnie się przenikają, np. film będący warstwą kulturową można zapisać w wersji cyfrowej)[161].

Zdaniem Tomasza Gobana-Klasa i Piotra Sienkiewicza, nowe media są środkami służącymi (wprost lub pośrednio) porozumiewaniu się ludzi, które pojawiły się w ostatnich dziesiątkach lat (telewizja jest wynalazkiem dawnym), wykorzystujące elektronikę dla przekazu sygnałów. Charakteryzują się stałym oraz szybkim doskonaleniem swoich parametrów, miniaturyzacją, standaryzacją, obniżaniem kosztów jednostkowych, zmniejszaniem kosztów użytkowania, a także interakcyjnością[162]. Nowe media to media analogowe skonwertowane do postaci cyfrowej, które cechują swobodny

[160] N. Negroponte, *Cyfrowe Życie. Jak odnaleźć się w świecie komputerów*, Książka i Wiedza, Warszawa, 1997, str. 135.

[161] L. Manovich, *Język nowych mediów*, WAiP, Warszawa 2006, str. 92-118.

[162] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania,* Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 99.

dostęp do danych, potencjał do bezstratnego powielania (kopiowanie z zachowaniem jakości) oraz interaktywność[163].

„Analogowy" odnosi się do procesów, w których jeden zestaw właściwości fizycznych może być przechowywany w innej „analogicznej" formie fizycznej. Ta ostatnia jest następnie poddawana kodowaniu technologicznemu i kulturowemu, które pozwala, aby oryginalne właściwości zostały odtworzone dla odbiorców. Wykorzystują oni swoje umiejętności, np. oglądania filmów, by „zobaczyć" „rzeczywistość" poprzez analogie[164].

Często błędnie zakłada się, że „cyfrowy" oznacza konwersję danych fizycznych na informacje binarne. W rzeczywistości cyfrowy oznacza jedynie przypisanie wartości liczbowych do zjawisk. Wartości liczbowe mogą być w systemie dziesiętnym (0–9); każdy komponent w systemie musiałby wówczas rozpoznać dziesięć wartości lub stanów (0–9). Jeśli jednak te wartości liczbowe zostaną przekonwertowane na liczby binarne (0 i 1), wówczas każdy komponent musi rozpoznawać tylko dwa stany: włączony lub wyłączony, obecny lub nieobecny, zero lub jeden. Stąd wszystkie wartości wejściowe są przekonwertowane na liczby binarne, ponieważ sprawia to, że projektowanie i używanie komponentów rozpoznawania impulsów, jakimi są komputery, jest o wiele łatwiejsze i tańsze[165].

Nowe technologie medialne umożliwiają użytkownikom tworzenie i dystrybucję różnorodnych treści, a dzięki przenośnym urządzeniom oraz elektronicznym nośnikom mediów, mogą oni korzystać z treści w dowolnym czasie, niezależnie od pierwotnego czasu przeznaczonego na ich konsumpcję. W rezultacie dochodzi do zwiększenia konsumpcji określonych produktów oraz usług medialnych w nowych przedziałach czasowych. Zjawisko to określane jest mianem kompresji czasu i przestrzeni[166]. Nowe media telematyczne są synchroniczne (telefon) oraz asynchroniczne, ponieważ nie wszystkie formy komunikowania wymagają zebrania uczestników w jednym czasie (telewizja). Media asynchroniczne przedstawiają ten sam przekaz w dłuższym okresie czasu wielkim grupom (np. książki, filmy na nośnikach, gry komputerowe) Nowe formy

[163] L. Manovich, *Język nowych mediów…*, dz. cyt., str. 119-120.

[164] M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New Media: a critical introduction*, Wyd. Routledge Abingdon 2009, str. 17.

[165] Tamże, str. 18.

[166] M. Gierula, *Odbiorca w perspektywie konwergujących się mediów masowych, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 42.

asynchronicznego komunikowania międzyosobowego to m.in. poczta elektroniczna, itp[167].

W przeszłości przy omawianiu nowych mediów skupiano się na ich aspekcie ontologicznym. Definiują je symboliczne sprzeczności: realny – wirtualny, analogowy – cyfrowy, reprezentacja – symulacja. Kolejnym istotnym aspektem, który należy wziąć pod uwagę, jest stopień, w jakim odbiorcy angażują się w proces semiotyczny. Dawne media charakteryzowały się jednokierunkowością przekazu i jego perswazją; nowe (zwłaszcza Internet), oparte na ahierarchiczności, decentralizacji, elastyczności i rozproszeniu, mają umożliwić semiotyczną emancypację odbiorców – świadomych i aktywnych w tworzeniu znaczeń[168].

Krzysztof Gajewski wskazuje, że w celu pełnego ujęcia sensu pojęcia może okazać się refleksja leksykalna, wedle której „nowy", idąc za definicją słownikową, oznacza dopiero co zrobiony", „taki, który zajął miejsce poprzedniego", „spotykany po raz pierwszy", „od niedawna istniejący", „następny", „świeżo wyrosły". Z perspektywy semiotyki logicznej „nowość" nie jest cechą samą w sobie, lecz ma charakter relacyjny (coś jest nowe w porównaniu z czymś innym) lub efemeryczny (nowość nie jest stanem stałym). Badacze podkreślają zmienność znaczenia tego terminu, wskazując, że każde medium w momencie pojawienia się było nowe. Gajewski proponuje rozszerzenie definicji antropologii nowych mediów o aspekt analizujący kulturowe konsekwencje wprowadzenia nowego medium oraz jego adaptacji przez społeczeństwo, ze szczególnym uwzględnieniem etapu, gdy medium to staje się wzorcem kulturowym. Mniejszą uwagę można zwracać na długofalowe skutki późniejszego, ustabilizowanego funkcjonowania medium[169].

Termin „nowe media" pojawił się, aby uchwycić wrażenie, że od końca lat 80. XX wieku świat mediów i komunikacji zaczął się dynamicznie zmieniać. Ta zmiana nie ograniczała się do jednego sektora, choć jej tempo różniło się w zależności od medium. Dotyczyła druku, fotografii, telewizji, telekomunikacji. Oczywiście, media te zawsze podlegały zmianom technologicznym, instytucjonalnym i kulturowym; nigdy nie stały

[167] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania,* Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 28.

[168] B. Skowronek, *Nowe media a funkcjonowanie dyskursu społecznego* [w:] A. Hącia (red.), K. Kłosińska (red.), P. Zbróg (red.), *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020, str. 8.

[169] K. Gajewski, *Rozwój medialnej kultury uczestnictwa a historia idei sztucznej inteligencji* [w:] K. Kopecka-Piech (red.), *Zmiany medialne i komunikacyjne*, WN Katedra, Gdańsk 2015, str. 83.

w miejscu. Jednak natura tych zmian wydawała się tak odmienna, że uzasadniała wyraźne odróżnienie od tego, co było wcześniej.

To doświadczenie zmiany nie ograniczało się tylko do mediów. Od lat 60. XX wieku dostrzegano i opisywano inne, szersze zmiany społeczne i kulturowe. Oto niektóre z nich, z którymi wiążą się nowe media[170]:

- Przejście od nowoczesności do postmodernizmu: to kontrowersyjna, ale popularna próba opisania głębokich zmian w społeczeństwach i gospodarkach od lat 60. XX wieku, wraz z towarzyszącymi im zmianami kulturowymi. Nowe media są często postrzegane jako ważny element tych zmian, zarówno w estetyce, jak i w gospodarce.
- Nasilające się procesy globalizacji: rozpuszczanie państw narodowych i granic pod względem handlu, organizacji korporacyjnej, zwyczajów i kultur, tożsamości i przekonań, w którym nowe media są postrzegane jako element składowy.
- Zastąpienie na Zachodzie przemysłowej ery produkcji przez „postindustrialną" erę informacji: zmiana zatrudnienia, umiejętności, inwestycji i zysku, w produkcji dóbr materialnych na „branżę" usługową i informacyjną, w której nowe media uważa się za jej uosobienie.
- Decentralizacja ustalonych i scentralizowanych porządków geopolitycznych: osłabienie mechanizmów władzy i kontroli z zachodnich centrów kolonialnych, ułatwione przez rozproszone, przekraczające granice sieci nowych mediów komunikacyjnych. Nowe media są postrzegane jako część tych zmian (zarówno jako przyczyna, jak i skutek), a także jako element „nowych czasów" i „nowych er". Pojawienie się „nowych mediów" jest więc częścią znacznie szerszego procesu zmian społecznych, technologicznych i kulturowych, czyli nowej techno-kultury.

Dynamikę rozwoju mediów można scharakteryzować za pomocą modelu integracyjnego opisującego kilka etapów. Pierwsza integracja jest przejściem starych mediów w nowe, gdzie nowe technologicznie media mają w początkowym okresie wsparcie w formach przekazu zaczerpniętych z mediów tradycyjnych (Internet przejmował i wzorował się na mediach „drukowanych"). Drugą płaszczyzną jest

[170] M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New Media: a critical introduction*, Wyd. Routledge Abingdon 2009, str. 10-11.

akomodacja nowych mediów do starych (proces odwrotny do poprzedniego), co powoduje przejęcie i adaptację określonych struktur nowych mediów (wykorzystywanie kolorowego druku przez prasę w momencie pojawienia się telewizji kolorowej). Trzeci poziom integracji polega na substytucji starych mediów przez nowe (gdy nowe media umożliwiają zastąpienie wszystkich odmian starego medium z dodaniem nowych możliwości – substytucja starego medium przez nowe). Czwarta płaszczyzna integracji opiera się na komplementarności starych i nowych mediów. Ewolucyjny model integracji wskazuje na zjawisko konwergencji medialnej[171].

Istnieje silne poczucie, że „nowość" w nowych mediach niesie ideologiczną siłę „nowość równa się lepszemu", a także niesie ze sobą zbiór efektownych i ekscytujących znaczeń. „Nowość" to „awangarda", miejsce dla myślących przyszłościowo ludzi (niezależnie od tego, czy są producentami, konsumentami czy też naukowcami zajmującymi się mediami). Te konotacje „nowości" wywodzą się z modernistycznej wiary w postęp społeczny dostarczany przez technologię. Takie długotrwałe przekonania (istniały przez cały XX wiek i mają korzenie w XIX wieku, a nawet wcześniej) są wyraźnie ponownie wpisywane w nowe media, gdy inwestujemy w nie. Nowe media pojawiają się, tak jak wcześniej, z roszczeniami i nadziejami; dostarczą zwiększonej produktywności i możliwości edukacyjnych oraz otworzą nowe horyzonty kreatywne i komunikacyjne. Nazywanie szeregu wydarzeń „nowymi", które mogą być lub nie być nowe lub nawet podobne, jest częścią silnego ruchu ideologicznego i narracji o postępie w społeczeństwach zachodnich. Narrację tę podzielają nie tylko przedsiębiorcy, korporacje, które produkują omawiany sprzęt i oprogramowanie medialne, ale także całe sekcje komentatorów medialnych, dziennikarzy, artystów, intelektualistów, technologów, administratorów, edukatorów i aktywistów kulturalnych. Ten pozornie niewinny entuzjazm dla „najnowszej rzeczy" rzadko, jeśli w ogóle, jest ideologicznie neutralny[172].

Z perspektywy autorów pojawiają się nowe możliwości, szczególnie w kontekście publikowania utworów w Internecie. Z kolei rola wydawców, będąca wciąż istotną, staje się coraz bardziej niejednoznaczna. W tradycyjnym modelu wydawca zazwyczaj był przedsiębiorcą lub publiczną instytucją non-profit, natomiast nowe media otwierają przestrzeń dla alternatywnych form publikacji, stanowiąc jednocześnie wyzwanie wobec

[171] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34), str. 86-87.

[172] M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New Media: a critical introduction*, Wyd. Routledge Abingdon 2009, str. 11.

klasycznych wydawnictw. W odniesieniu do odbiorców oraz widowni, nowe media oferują szerokie możliwości zmian sprzyjających znacznej autonomii użytkowników oraz równowadze w relacjach między dostawcami (źródłem) a odbiorcami treści[173].

W szerokim rozumieniu, większość mediów drukowanych, takich jak gazety i magazyny, można uznać za multimedialne, ponieważ łączą one w sobie tekst, zdjęcia i grafikę przedstawioną na papierze. Natomiast w potocznym języku druk i papier są pomijane jako „stare" (analogowe) medium. Za preferowane „nowe" medium do prezentacji multimedialnych treści uznaje się ekran cyfrowy. Telewizory oraz monitory komputerowe wyświetlają połączenie wideo, animacji, dźwięków, zdjęć, obrazów i tekstu, ponieważ ekrany stanowią podstawowy interfejs współczesnego etapu rozwoju mediów, który można określić mianem mediamorfrozy[174].

Ewolucja technologiczna doprowadziła do transformacji procesów kreacji i dystrybucji treści medialnych. Współczesne trendy w tym obszarze koncentrują się na zapewnieniu odbiorcom spersonalizowanych, interaktywnych oraz angażujących doświadczeń. Przykładem może być dynamiczny rozwój serwisów streamingowych i platform VOD, takich jak Netflix, Amazon Prime Video, Disney+ czy HBO Max (platforma HBO GO zmieniła nazwę we wschodniej Europie w 2022 roku[175]). Obserwujemy również wzrost popularności transmisji na żywo. Streaming stanowi atrakcyjną formę dostarczania treści, w związku z czym coraz więcej branż implementuje tę technologię w celu dotarcia do swojej grupy docelowej. Istotnym trendem są media kontekstowe, charakteryzujące się harmonijną integracją z treścią oraz estetyką strony internetowej. Oprócz wspierania zaangażowania użytkowników, media kontekstowe posiadają zaletę minimalizacji zakłóceń w odbiorze treści. Na uwagę zasługuje również inteligencja wideo, oparta na precyzyjnej analizie obrazu z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji, takich jak Google Video Intelligence API. Technologia ta umożliwia automatyczną identyfikację obiektów, miejsc oraz czynności w materiałach wideo, zarówno przechowywanych, jak i transmitowanych strumieniowo[176].

[173] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 152.

[174] T. Goban-Klas, *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Wydawnictwo UNIVERSITAS, Kraków 2011, str. 105.

[175] E. Leszczyńska, Najbardziej zagubiony streaming świata? Historia zmian nazwy HBO/Max, www.filmweb.pl, https://www.filmweb.pl/news/HBO+Go%2C+HBO+Max%2C+Max%E2%80%A6+Kr%C3%B3tka+historia+rebrandingu+serwisu-161021, 15.05.2025.

[176] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 87-88.

Zwiększona przepustowość Internetu jeszcze bardziej rozszerza możliwości użytkowników, aby produkowali oni materiały o dość wysokim poziomie przy niskich kosztach. Ponadto wiele nowych technologii jest bardziej mobilnych, a zatem są one wygodniejsze w użyciu w porównaniu ze starszymi mediami masowymi. Te cechy nowych mediów podważają fundamenty koncepcji komunikacji masowej. Obecnie instytucje medialne zmieniają się w taki sposób, który w produkcji masowej zawiera coraz mniej „masowości". Eksplozja dostępnych kanałów, jaką zapewniają nowe technologie, przyczynia się do demaskalizacji mediów poprzez rozproszenie odbiorców dla każdego konkretnego produktu medialnego. Doprowadziło to do specjalizacji kanałów, a stary model nadawania dla mas ustąpił miejsca segmentacji rynku i kierowaniu przekazu do niszowych odbiorców. Chociaż istniejące instytucje medialne są dobrze przygotowane do zmieniających się warunków, zmniejszenie wielkości widowni dla konkretnego kanału prawdopodobnie stworzy możliwości dla zwiększenia się widowni w innych kanałach. Mniejsza widownia to niższe koszty produkcji oraz dystrybucji. Oznacza to, że więcej producentów treści będzie mogło znaleźć się na medialnym rynku[177].

Współczesna ewolucja technologiczna determinuje zmiany w konsumpcji mediów. Dostęp do treści audiowizualnych przybiera charakter hybrydowy, w którym linearność współistnieje z usługami nielinearnymi, co przejawia się wzrostem popularności płatnych serwisów typu pay-per-view czy video-on-demand (VOD). Obserwujemy coraz większą fragmentację audytorium, odbiór treści staje się asynchroniczny (możliwy do przesunięcia w czasie), a samo korzystanie z mediów jest zróżnicowane społecznie. Adoni, Nossek i Schröder identyfikują pięć kluczowych zmian w technologii, treściach kulturowych i społecznej funkcji mediów, które wpłynęły na konsumpcję przekazów: wszechobecność i uniwersalność przekazów medialnych, nowe technologie a „prosumpcja", ewolucja funkcji i edycji informacji („Infotainment"), osłabienie sfery publicznej, mobilność a konsumpcja informacji[178].

Samy Lehman-Wilzig i Navy Cohen-Avigdor opracowali wspomniany już wcześniej model naturalnego cyklu życia ewolucji nowych mediów. Składa się z kilku etapów, a do każdego z nich autorzy przyporządkowali charakterystyczną numerację[179]:

[177] S. H. Chaffee, M. J. Metzge, *The End of Mass Communication?,* „Mass Communication & Society", 2001, vol. 4, str. 369-370.

[178] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 111-112.

[179] S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, *The natural life cycle of new media evolution: Inter-media struggle for survival in the internet age*, „New Media Society" 2004, nr. 6, str. 712.

0. Narodziny. Początek „cyklu życia". Nowe medium powstaje na bazie istniejącej technologii lub innego medium. Twórcy nie zawsze przewidują jego ostateczne zastosowanie.

1. Penetracja rynku. Nowe medium wchodzi na rynek, rozwijając nowe zastosowania i przyciągając użytkowników. Jego udział w rynku wynosi od 0% do 16%.

2. Wzrost. Udział nowego medium w rynku zwiększa się z 16% do 50%. Programiści i użytkownicy odkrywają i rozwijają nowe możliwości tego medium.

3. Dojrzałość. Nowe medium (lub adaptacja starego) zajmuje stabilną pozycję w dynamicznym środowisku komunikacyjnym. Jego udział w rynku wynosi od 50% do 90%. Wykorzystuje się w pełni jego możliwości.

4. Opór obronny. Konkurencja między nowymi a starymi mediami zmusza te drugie do poszukiwania nowych rozwiązań, aby utrzymać dotychczasową publiczność. Udział tradycyjnego medium w rynku spada z 90% do 50%.

5a. Dostosowanie. Tradycyjne medium dostosowuje się do nowej sytuacji, rozwijając nowe funkcje lub znajdując nową grupę odbiorców.

5b. Konwergencja. Tradycyjne medium nie może samodzielnie przetrwać, ale zachowuje swoją funkcję poprzez połączenie z nowym medium lub włączenie go do swojej struktury.

5c. Starzenie się. Tradycyjne medium nie jest w stanie skutecznie dostosować się do zmian i stopniowo zanika. Jeżeli proces adaptacji się powiedzie, przechodzi do kolejnego etapu; w przeciwnym razie nowe medium również zanika.

W opinii Natalii Hatalskiej, technologia high-tech w przeciwieństwie do low-tech nigdy nie jest skończona – stale ewoluuje. Badaczka ma na myśli zmianę dokonującą się gdzieś w tle, ponieważ zwykły smartfon, którego użytkujemy latami, zmienia się za każdym razem przy aktualizacji systemu lub przy pobraniu nowych aplikacji. Ponadto producent technologii posiada możliwość wprowadzenia w niej zmian w każdym momencie, nawet po wypuszczeniu produktu na rynek. Hatalska podaje przykład mediów społecznościowych, rozwijających się stale w celu zatrzymania użytkowników jak najdłużej w swoim ekosystemie. Jednak wytwórcy mają także możliwość zablokowania zmian, które ich konkurencja mogłaby wprowadzić do danego rozwiązania[180].

[180] N. Hatalska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?,* Wydawnictwo Znak, Kraków 2021, str. 38.

W kontekście zwiększania potencjału cyfrowego mediów, a tym samym możliwości oddziaływania na otoczenie, należy omówić jeszcze procesy interaktywności oraz immersyjności. J.F. Jensen wykorzystał typologię J. Bordewijka i B. van Kaama jako podstawę swoich badań nad interaktywnością w środowiskach pośredniczonych komputerowo. Zdefiniował interaktywność jako: „miarę potencjalnej zdolności medium do umożliwienia użytkownikowi wywierania wpływu na treść i/lub formę przekazywanych informacji". komunikacja. W tym kontekście zasugerował, że interaktywność można podzielić, stosując te same podstawowe koncepcje. Interaktywność „transmisyjna" (lub „alokucyjna") jest miarą przekazu medium pozwalającą użytkownikowi na wybór informacji z ciągłego strumienia informacji w jednokierunkowym systemie medialnym. Interaktywność „konsultacyjna" jest miarą potencjału medium pozwalającego użytkownikowi na wybór wstępnie wyprodukowanych informacji w dwukierunkowym systemie medialnym. Interaktywność „rejestracyjna" jest miarą potencjału medium do rejestrowania informacji, a tym samym również dostosowywania wyboru metody komunikacji danego użytkownika. Interaktywność „konwersacyjna" jest miarą potencjału medium pozwalającego użytkownikowi na produkowanie i wprowadzanie własnych informacji w dwukierunkowym systemie medialnym[181].

Technologie wirtualnej rzeczywistości, pozwalające na interakcję z symulowanym światem, stają się bramą prowadzącą do cyberprzestrzeni i coraz bardziej wielosensorycznym oraz responsywnym środowiskiem. Oddziałuje ono na realne zachowania w świecie rzeczywistym, przy czym jest to dwukierunkowa zależność[182].

Na początku lat 90. Peter Lunenfeld użytecznie rozróżnił dwa paradygmaty interakcji, które nazwał „ekstrakcyjnym" i „immersyjnym". Nawigacja hipertekstowa jest „ekstrakcyjna". Jednak gdy przechodzimy od poszukiwania dostępu do danych oraz informacji do nawigacji po reprezentacjach przestrzeni lub symulowanych światach 3D, przechodzimy do interakcji „immersyjnej". W pewnym sensie oba rodzaje interakcji

[181] S. J. Mcmillan, *Four-Part Model of Cyber-Interactivity. Some Cyber-Places are More Interactive Than Others*, „New Media & Society" 2002, nr 4, str. 273.

[182] A. Betlej, *Socjologia Internetu*, [w:] Wioletta Szymczak (red.), *100 lat socjologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Idee - teorie - badania*, Wyd. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2018, str. 362.

opierają się na tym samym fakcie technologicznym – istnieniu bardzo dużej bazy danych, której użytkownik musi doświadczyć[183].

Łatwo zauważyć, że aplikacje hipermedialne są zawsze jawnymi aktami remediacji: importują wcześniejsze media do przestrzeni cyfrowej, aby je krytykować i przekształcać. Jednak media cyfrowe, które dążą do transparentności i bezpośredniości (takie jak immersyjna rzeczywistość wirtualna i gry wirtualne), również remediują. Hipermedia i media transparentne są przeciwstawnymi przejawami tego samego pragnienia: pragnienia przekroczenia granic reprezentacji i osiągnięcia rzeczywistości. Nie dążą do rzeczywistości w żadnym metafizycznym sensie. Zamiast tego rzeczywistość jest definiowana w kategoriach doświadczenia widza; to jest to, co wywołałoby natychmiastową (a zatem autentyczną) reakcję emocjonalną. Przezroczyste aplikacje cyfrowe dążą do osiągnięcia rzeczywistości, odważnie zaprzeczając faktowi mediacji; cyfrowe hipermedia dążą do rzeczywistości poprzez mnożenie mediacji, tak aby stworzyć poczucie pełni, nasycenia doświadczeniem, które można uznać za rzeczywistość[184].

1.5. Konwergencja

Pojęcie konwergencji mediów, które zyskało na znaczeniu w ostatniej dekadzie XX wieku, początkowo było ściśle związane z rozwojem nowych technologii, takich jak Internet. Wraz z upowszechnieniem się sieci, integracja różnych form komunikacji stała się jednym z kluczowych tematów w dyskursie naukowym. Początkowo, konwergencja była często analizowana w kontekście społeczeństwa informacyjnego i interaktywności. Pojęcia takie jak społeczeństwo informacyjne i interaktywność doświadczyły znacznego rozwoju wraz z upowszechnieniem się Internetu w latach 90. XX wieku. Rozwój sieci przyczynił się do popularyzacji tych koncepcji i ukształtował nowy model komunikacji społecznej. Jednak w miarę rozwoju technologii i pojawienia się nowych zjawisk, takich jak cyfryzacja życia codziennego i treści tworzonych przez użytkowników, pojęcie to uległo redefinicji i zostało włączone w szerszy kontekst badawczy. Wprowadzenie

[183] M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New Media: a critical introduction*, Wyd. Routledge Abingdon 2009, str. 22.

[184] J. D. Bolter, R. Grusin, *Remediation: Understanding new media*, MIT Press, Cambridge 1998, str. 55.

nowych pojęć i przeformułowanie starych jest niezbędną częścią opisywania i rozumienia nowych osiągnięć mediów[185].

Konwergencja mediów oraz struktur informatyczno-komunikacyjnych powoduje m.in. powstanie usług medialnych ukierunkowanych na indywidualne potrzeby odbiorców; zmianę charakteru komunikacji interpersonalnej (przekaz głosu wraz z obrazem); zmianę charakteru interaktywności komunikacyjnej (komunikacja teleinformatyczna zyskuje przewagę nad telefoniczną), zmianę formatów przekazów medialnych. Zmiany w przestrzeni medialnej, powstające także dzięki konwergencji mediów, przebiegają na wielu płaszczyznach oraz wykazują wieloaspektowy charakter: technologiczno-komunikatywny, socjologiczny, ekonomiczny, aksjologiczny, prawny itd[186].

Krystyna Doktorowicz zauważyła, że skonwergowane multimedia wspierają wzorce społeczno-kulturowe charakteryzujące się następującymi cechami[187]:

1. Szerokim zróżnicowaniem społecznym i kulturowym, prowadzącym do segmentacji użytkowników.
2. Rosnącą stratyfikacją społeczną użytkowników, gdzie dostęp do multimediów jest ograniczony do osób dysponujących czasem i środkami finansowymi. Dostępność jest również uzależniona od potencjału rynkowego krajów i regionów.
3. Informacjami i wiedzą na temat korzystania z przekazów multimedialnych, które wpływają na sposób odbioru treści.
4. Integracją różnorodnych przekazów w spójny wzór poznawczy, umożliwiającą łatwiejsze zrozumienie treści.
5. Włączaniem większości ekspresji kulturowych, co pozwala na szerokie odzwierciedlenie różnorodności kulturowej w multimedialnych treściach.

Konwergencja mediów stopniowo przekształciła się w złożone zjawisko obejmujące wiele aspektów życia społecznego, kulturowego i komunikacyjnego. Współcześnie nie odnosi się już wyłącznie do integracji technologii, lecz stanowi element szerszych

[185] T. Storsul, D. Stuedahl, *Ambivalence Towards Convergence* [w:] T. Storsul (red.), D. Stuedahl (red.), *Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change*, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007, str. 9.

[186] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34), str. 88.

[187] K. Doktorowicz, *Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 28.

procesów społeczno-kulturowych i gospodarczych. Zmiany te prowadzą do nowych modeli komunikacji oraz różnic w dostępie do mediów, co uwidacznia się m.in. w zróżnicowaniu odbiorców, a także sposobów uczestnictwa w kulturze medialnej. Tym samym konwergencja stała się kluczowym procesem, ale także kategorią analityczną dla zrozumienia współczesnego krajobrazu medialnego.

1.5.1. Znaczenie i definicje pojęcia

Już w 1979 roku Nicholas Negroponte zwrócił uwagę na proces konwergencji, w którym wszystkie technologie komunikacyjne ulegają metamorfozie, i dzięki niej są zrozumiałe właściwie tylko wówczas, gdy są traktowane jako jeden obiekt[188].

Chociaż komputery istniały od lat 40. XX wieku, debata na temat konwergencji rozpoczęła się dopiero w latach 80. XX wieku. Początkowo technologia komputerowa opierała się na maszynach lampowych, co czyniło je dużymi i podatnymi na awarie. Koncepcja konwergencji nie zyskała powszechnego uznania, dopóki masowe rozpowszechnienie komputerów osobistych nie nastąpiło na początku lat 80. i nie zostało jeszcze bardziej spotęgowane przez wzrost dostępu do Internetu i sieci World Wide Web w latach 90[189].

W Europie lat 90. XX wieku konwergencja była postrzegana jako siła napędowa rozwoju telekomunikacji, mediów i technologii informacyjnych. W 1997 roku Unia Europejska przedstawiła definicję konwergencji, wskazując dwa możliwe obszary jej zastosowania: świadczenie podobnych usług za pośrednictwem różnych typów sieci oraz integracja różnych urządzeń elektronicznych, takich jak telefony, telewizory i komputery[190].

Michał Drożdż zaznacza, że w mediosferze kształtowanej przez nowe media występuje wiele zależności, które badacz określa jako funkcjonalne, strukturalne,

---

[188] K. Doktorowicz, *Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 12.

[189] G. Bolin, *Media Technologies, Transmedia Storytelling and Commodification* [w:] T. Storsul (red.), D. Stuedahl (red.), *Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change*, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007, str. 239

[190] E. Appelgren, *Convergence and divergence in media: Different perspectives, 2378th ICCC International Conference on Electronic Publishing Brasilia - DF*, Brazil June 2004, str. 239. https://www.researchgate.net/publication/37676508_Convergence_and_divergence_in_media_Different_perspectives, dostęp 14.01.2025.

kulturowo-ideowe, zarówno na płaszczyźnie technologii środków przekazu, jak i na poziomie organizacji struktur. Ponadto zależności te występują pośród instytucji medialnych oraz w sferze oferowanych i komunikowanych treści, a także wartości. Te unifikujące tendencje nazywano ogólnym pojęciem „konwergencji mediów”[191].

Henry Jenkins jako konwergencję rozumiał przepływ treści pomiędzy różnymi platformami medialnymi, współpracę różnych przemysłów medialnych oraz migracyjne zachowania odbiorców mediów. Pojęcie konwergencji odnosi się do różnorodnych przemian – technologicznych, przemysłowych, kulturowych i społecznych, aczkolwiek jego interpretacja zależy od kontekstu oraz perspektywy osoby, która go używa. Współczesny świat mediów i towarzysząca mu konwergencja, to przestrzeń, w której każda istotna informacja jest przekazywana wielokanałowo, każda marka wykorzystuje wiele platform do promocji pomiędzy którymi swobodnie poruszają się odbiorcy. Wymiana treści pomiędzy różnymi systemami medialnymi, ekonomiami rywalizujących mediów i granicami państw jest silnie uzależniona od aktywnego udziału konsumentów. Odnosząc się do konwergencji reprezentuje ona zmianę kulturową, polegającą na zachęcaniu konsumentów do wyszukiwania nowych informacji, a także kreowania połączeń pomiędzy treściami rozproszonymi w różnych środkach przekazu[192]. Kształtowana jest przez pragnienia konglomeratów medialnych, aby rozszerzać swoje imperia na wiele platform, oraz przez pragnienia konsumentów, aby mieć media, które chcą, tam, gdzie chcą, kiedy chcą i w formacie, jaki chcą[193].

W przestrzeni medialnej kreowanej przez nowe media występują liczne zależności o charakterze funkcjonalnym, strukturalnym oraz kulturowo-ideowym. Obejmują one technologiczne aspekty środków przekazu, organizację struktur oraz instytucji medialnych, a także przekazywane w nich treści i wartości. Procesy te prowadzą do unifikacji mediów, którą najczęściej określa się mianem „konwergencji mediów”[194].

Występuje wiele typów definicji konwergencji mediów, natomiast wśród nich wyróżnianie dwa podstawowe rodzaje: definicje ogólne (szerokie i formułowane na

[191] M. Drożdż, *Odnaleźć się w mediosferze*, Wyd. Petrus, Kraków 2019, str. 36.

[192] H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, str. 9.

[193] H. Jenkins, Welcome to Convergence Culture, June 19, 2006, https://henryjenkins.org/blog/2006/06/welcome_to_convergence_culture.html, 21.02.2024.

[194] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze” 2008, nr 3 (34), str. 86.

potrzeby teorii) oraz definicje redukcyjne (ograniczone do wybranych aspektów zagadnienia i formułowane na potrzeby praktyki medialnej, np. dziennikarskiej)[195].

W badaniach nad komunikacją koncepcja konwergencji jest stosowana do analizy różnych rodzajów zanikających granic. Na przykład badania nad rosnącą jednolitością programów nadawców publicznych i komercyjnych w modelach dualnych są analizowane jako przypadki konwergencji, gdyż odzwierciedlają transformacje w krajowych systemach medialnych. Dalsze aspekty konwergencji obejmują zanikanie granic między mediami, a w szczególności zanikanie tradycyjnego podziału między telekomunikacją (komunikacja punkt-punkt) a mediami masowymi[196].

Gracie Lawson-Borders była jedną z pierwszych badaczek, która na dużą skalę zajęła się badaniami procesów konwergencji. Przedmiotem jej badań były trzy duże korporacje medialne: Tribune, Belo i Media General. Jej zasługą jest opracowanie metodologii badawczej umożliwiającej ocenę przebiegu procesu i jego stopnia. G. Lawson-Borders nakreśliła siedem obszarów badawczych, których penetracja pozwoliła wnioskować o stopniu konwergencji. Były to następujące obszary badawcze: komunikacja, kultura, konkurencja, współpraca, zobowiązania, kompensacja i odbiorcy[197].

Dwóch badaczy mediów odegrało istotną rolę w upowszechnieniu omawianego terminu. Byli to Ithiel de Sola Pool oraz Nicholas Negroponte. I. de Sola Pool zdefiniował tak zwaną konwergencję trybów (convergence of modes) jako „zacieranie się granic pomiędzy mediami, w tym między komunikacją punkt-punkt, taką jak poczta, telefon i telegraf, a komunikacją masową, taką jak prasa, radio i telewizja. Poszczególne nośniki fizyczne*:* na przykład przewody, kable czy fale – mogą świadczyć usługi, które wcześniej były świadczone za pomocą oddzielnych kanałów. I na odwrót, usługa, która dotychczas była świadczona przez jedno z mediów – na przykład nadawanie (broadcasting), prasę lub telefonię[198].

Jak sugeruje Jenkins, badacze pragnący zbadać dowolny aspekt konwergencji mediów muszą rozpocząć pracę od zdefiniowania tego pojęcia. Definicje konwergencji mediów koncentrują się na konwergencji technologicznej, konwergencji funkcjonalnej,

[195] K. Kopecka-Piech, *Leksykon konwergencji mediów*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 15.

[196] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 123-124.

[197] B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, str. 91.

[198] K. Kopecka-Piech, *Koncepcje konwergencji mediów*, „Studia Medioznawcze" 2011, nr 3, str. 3.

konwergencji konkurencyjnej/komplementarnej oraz konwergencji struktury strategicznej/branżowej. Na przykład Yoffie postrzega konwergencję jako „unifikację funkcji – łączenie wcześniej odrębnych produktów, wykorzystujących technologie cyfrowe". Collis, Bane i Bradley wskazywali, że „konwergencja oznacza stworzenie wspólnej sieci dystrybucyjnej, która zastąpi dotychczas oddzielne sieci telefoniczne, telewizyjne i komputerowe oraz przekształci dystrybucję wielu innych produktów i usług". Greenstein i Khanna definiują konwergencję w kategoriach substytutów i komplementów: „dwa produkty konwergują jako substytuty, gdy użytkownicy uważają jeden z produktów za wymienny z drugim". Fidler opisuje konwergencję jako „skrzyżowanie ścieżek lub kombinację, które skutkuje transformacją każdej konwergentnej technologii lub podmiotu, a także tworzeniem nowych technologii lub podmiotów". Allison, DeSonne, Rutenbeck i Yadon twierdzą, że konwergencja jest „trendem biznesowym, w którym wcześniej odrębne branże… konwergują poprzez megafuzje, wykupy, partnerstwa i strategiczne powiązania". Z kolei Noll twierdzi, że „termin „konwergencja" jest tak wszechstronny, że jest on niczym więcej niż przesadnie rozdmuchaną iluzją… mitem, a nie mantrą, której należy przestrzegać". Pomimo błędnych decyzji i szumu medialnego, które stanowiły istotną część historii konwergencji, Dennis uważa, że błędy przeszłości stworzyły fundament pod konwergentną przyszłość w branży medialnej[199].

Pojęcie to było zazwyczaj używane w odniesieniu do dostarczania treści i usług, które wcześniej były świadczone za pomocą wielu technologii, takich jak druk, telewizja, telefonia i komputery, do pojedynczego artefaktu, często komputera w sieci. Powszechnym podejściem było skupienie się na konwergencji jako produkcie napędzanym logiką technologiczną i digitalizacją. Jak ujął to Negroponte: „kiedy wszystkie media są cyfrowe... bity mieszają się bez wysiłku". Ponadto, koncentrując się na wyrównującej roli infrastruktur cyfrowych, podejście to często skutkowało wyjaśnieniami podkreślającymi jednolitość wszystkich konwergentnych produktów medialnych. Dla Owena „proroctwo konwergencji było następujące: telewizory, telefony i komputery (oraz sieci, które je łączą) są lub staną się takie same"[200].

[199] M. O. Wirth, *Issues in Media Convergence* [w:] Alan B. Albarran, A. B. Albarran, *Handbook Of Media Management And Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006, str. 445.

[200] P. J. Boczkowski, *The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms*, „Journal of Communication" 2004, nr. 54, str. 209-210.

Konwergencja zyskała wiele znaczeń i powszechnie funkcjonują jej liczne odpowiedniki, niekiedy nie będące synonimami. Oznaczają one rzecz, stan, cechę, czynność. Można wymienić następujące z nich: kompatybilność, integracja, hybrydyzacja, interoperacyjność, jedność, konsensus, ujednolicenie, uniformizacja, zbieżność, kombinacja, amalgamacja, unia, tygiel, migracja, współdzielenie, mieszanie, wżenienie się, zmierzanie w jednym kierunku[201]. W literaturze przedmiotu konwergencja jest rozpatrywana według dwóch głównych punktów widzenia. W pierwszym postrzega się ją jako rezultat przemian w społeczeństwie medialnym. W drugim, konwergencja jest traktowana jako narzędzie do opisu procesu zmierzającego do bardziej efektywnego zarządzania łańcuchem wartości mediów[202].

Pojęcie „konwergencji" w medioznawstwie jest wieloznaczne, służąc do opisu różnorodnych zjawisk i prowadząc przy tym do powstawania szeregu typologii. Konwergencja może odnosić się zarówno do obiektów (sieci, urządzenia), jak i procesów (społeczne praktyki) oraz ich wyników. Jej znaczenie jest zależne od kontekstu, w którym jest ujmowana[203].

Koncepcje konwergencji pełnią różne funkcje. Dostarczają ram do analizy zmian i łączą różne dyskursy badawcze. Obejmują szeroki obraz zmian, ale także bardzo szczegółowe elementy tego procesu. Dzięki temu integrują sprzeczne procesy konwergencji i dywergencji jako dwie strony tego samego zjawiska. W innych słowach, konwergencja obejmuje zanikanie tradycyjnych granic między starymi i nowymi mediami, co prowadzi do odnowy i różnicowania nowych mediów[204].

Konwergencję mediów określa się niekiedy metaprocesem o zmiennej dynamice, występującym na kilku płaszczyznach integracji. Dynamizm ma charakter dialektyczny: unifikujący (scalający) oraz różnicujący. Unifikacja w tym przypadku oznacza ujednolicenie technologiczne oraz ekonomiczne, natomiast dyferencja jest zróżnicowaniem struktur i produktów medialnych[205].

---

[201] K. Kopecka-Piech, Leksykon konwergencji mediów, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 8-9.

[202] E. Appelgren, Convergence and divergence in media: Different perspectives, 2378th ICCC International Conference on Electronic Publishing Brasilia - DF, Brazil June 2004, str. 237, https://www.researchgate.net/publication/37676508_Convergence_and_divergence_in_media_Different_perspectives, dostęp 14.01.2025.

[203] K. Kopecka-Piech, *Leksykon konwergencji mediów*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 20.

[204] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 124.

[205] M. Drożdż, Odnaleźć się w mediosferze, Wyd. Petrus, Kraków 2019, str. 39.

Syntezą tych tendencji jest proces integracji mediów, który można ukazać z kilku perspektyw, m.in.: z płaszczyzny technologicznej, płaszczyzny semiotycznej (w mediach interaktywnych pojawiły się nowe systemy znaków oraz hiperstruktury i hipermedia, łączące różne kanały komunikacji), płaszczyzny prawa medialnego oraz przestrzeni polityki medialnej, ekonomicznej, funkcjonalności mediów, a także płaszczyzny tematów i treści medialnych[206].

W ostateczności, konwergencja może również oznaczać samokrytyczną absorpcję (sublimację mediów): medium, które jest już na wylocie, traci swoją tożsamość, ale zachowuje swoją podstawową funkcję w nowym, zastępczym medium (o wielu funkcjach). W pewnym sensie jest to częściowa przestarzałość: technologia znika, podczas gdy usługa komunikacyjna przetrwa. Przykłady: funkcja maszyny do pisania istnieje na klawiaturze komputera; jutro funkcja drukowania prasy drukarskiej przetrwa w cyfrowej postaci, na e-bookach z ekranami wielkości PDA (ekran od 4 do 7 cali) lub w plastikowych, wielkości tabletu, pobieralnych/wielokrotnego użytku, cyfrowych „czasopismach" atramentowych[207].

Wczesna koncepcja konwergencji koncentrowała się głównie na technologii, przewidując, że digitalizacja doprowadzi do stopienia się wielu podmiotów. Oczekiwano nie tylko konwergencji sieci cyfrowych, ale także opracowania nowych terminali, które mogłyby być wykorzystywane do wielu usług – głosu, wideo i tekstu, komunikacji osobistej i publicznej. Otrzymalibyśmy nowe usługi, a gatunki z wcześniejszych odrębnych mediów połączyłyby się na rynku mediów konwergentnych. W oczekiwaniu na to firmy połączyły się na wcześniejszych odrębnych rynkach lub opracowały strategie ekspansji, aby stawić czoła nowemu środowisku konwergentnemu[208].

Termin „konwergencja" odnosi się nie tylko do integracji różnych mediów analogowych w sieci, ale także do transformacji tradycyjnego formatu monomedialnego w multimedialny, dzięki czemu współczesne media stają się dostawcami treści w różnych formatach. Konwergencja umożliwia również opracowanie wspólnych standardów oraz protokołów, pozwalających na dystrybucję cyfrowych treści za pośrednictwem różnych

[206] Tamże, str. 39 – 42.

[207] S. Lehman-Wilzig, N. Cohen-Avigdor, *The natural life cycle of new media evolution: Inter-media struggle for survival in the internet age*, „New Media Society" 2004, nr. 6, str. 719.

[208] T. Storsul, D. Stuedahl, *Ambivalence Towards Convergence* [w:] T. Storsul (red.), D. Stuedahl (red.), *Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change*, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007, str. 12.

kanałów, m.in.: fal radiowych, telewizji satelitarnej i kablowej, sieci transmisji danych oraz Internetu[209].

Dyskusja dotycząca zasadności oraz opłacalności konwergencji telekomunikacji i nadawania toczy się nieprzerwanie od lat 80. XX wieku. W środowiskach telekomunikacyjnych strategie konwergencji rozwijano z większą intensywnością niż w sektorze mediów. Już trzy dekady temu branża telekomunikacyjna wiązała duże nadzieje z technologiami światłowodowymi i zintegrowanymi sieciami szerokopasmowymi, postrzegając je jako fundament konwergentnego sektora komunikacji. Oczekiwania te jednak spełniły się jedynie częściowo. Z kolei przedstawiciele mediów wykazywali większy sceptycyzm wobec konwergencji, często kojarząc ją z komercjalizacją lub deregulacją, a niekiedy nawet uznając za jedynie marketingowe hasło wykorzystywane w telekomunikacji[210].

Joanna Bierówka podkreśla, że konwergencja to nie tylko kwestia rozszerzenia możliwości urządzeń teleinformatycznych, ale zgodnie z koncepcją Henry'ego Jenkinsa jest to złożony proces. Treści w tym procesie nie są jedynie przekazywane, ale także przetwarzane, gromadzone i tworzone. Ich wyjątkowość i siła oddziaływania na różne aspekty życia wynikają z przenikania się, uzupełniania, a także współzawodnictwa mediów[211].

Konwergencja w obecnym kontekście medialnym odnosi się do pewnej kombinacji technologii, produktów, personelu i lokalizacji (lub obszarów geograficznych) pomiędzy wcześniej odrębnymi dziedzinami prasy, telewizji oraz mediów online. Procesy, a także rezultaty różnią się znacznie w zależności od rynku, na którym ta koncepcja jest eksplorowana. Dla niektórych konwergencja podkreśla dzielenie się informacjami. Dla innych obejmuje ona reporterów gazet nagrywających narrację do programu informacyjnego lub reporterów telewizyjnych przekazujących najnowsze informacje w celu zaktualizowania witryny internetowej. W niektórych przypadkach dziennikarze zbierają informacje, które następnie umieszczają w relacji online (publikowanej natychmiast), pakiecie do wiadomości wieczornych oraz artykule do

[209] E. Korniłowa, *Telewizja i Internet w Rosji: konwergencja technologii* [w:] M. Gierula (red.), P. Szostok, *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa Tom 2*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2012, str. 12.

[210] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 124.

[211] J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym,* Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, str. 116.

druku na następny dzień. Fizycznie może to oznaczać pracę w oddzielnych budynkach lub przy sąsiednich biurkach[212].

Konwergencja jest procesem o dwojakim charakterze: odgórnym, stymulowanym przez korporacje, oraz oddolnym, inicjowanym przez konsumentów. Przedsiębiorstwa medialne rozwijają metody dystrybucji treści w różnych kanałach w celu zwiększenia zysków, zasięgów oraz budowania lojalności odbiorców. Konsumenci uczą się wykorzystywać różnorodne technologie medialne, by kontrolować przepływ informacji i wchodzić w interakcje między sobą. W niektórych przypadkach konwergencja korporacyjna oraz oddolna wzmacniają się wzajemnie, tworząc relacje między producentami i konsumentami mediów, jednak wymusza ona na firmach medialnych redefinicję tradycyjnych modeli konsumpcji mediów, wpływając jednocześnie na decyzje programowe, jak i strategie marketingowe[213].

Konwergencja stała się kluczowym wyzwaniem dla krajowej oraz międzynarodowej polityki komunikacyjnej, a trwająca globalizacja procesów komunikowania z wykorzystaniem nowych mediów wymaga wprowadzania wielu regulacji ponadnarodowych. Proces konwergencji technologicznej w obszarze nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych tworzy kolejne zjawiska komunikacyjne, kulturowe oraz społeczne, a samo pojęcie w zakresie komunikowania, mediów masowych, nowych mediów, ekonomii, a także polityki komunikacyjnej zyskuje wiele znaczeń oraz kontekstów[214].

Trójka akademików z Ball State University - Larry Dailey, Lori Demo i Mary Spillman zwrócili uwagę, że naukowcy i praktycy rzadko definiują konwergencję w kontekście zachowań medialnych. Larry Dailey podkreślał, że kluczowe pytanie nie brzmiało, czy dana organizacja stosuje konwergencję, ale w jakim stopniu jest skonwergowana? Wraz ze swoimi współpracownikami zaproponował *"kontinuum konwergencji"* jako ramy konceptualne do zrozumienia tej innowacji z perspektywy zachowań organizacyjnych. Wyróżnili oni pięć poziomów aktywności wśród organizacji informacyjnych:

---

[212] J. B. Singer, *Strange Bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations*. „Journalism Studies" 2004, nr. 5, str. 2.

[213] H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, str. 23.

[214] K. Doktorowicz, *Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 12.

1. Cross-promotion (wzajemna promocja)
2. Cloning (klonowanie)
3. Co-opetition (współ-konkurencja)
4. Content sharing (dzielenie treści)
5. Full convergence (pełna konwergencja)

Kontinuum konwergencji dawało badaczom elastyczność w identyfikowaniu i mierzeniu różnego stopnia współpracy oraz interakcji między organizacjami medialnymi. Dzięki temu możliwe było lepsze zrozumienie, w jaki sposób organizacje adaptują się do zmieniającego się krajobrazu medialnego oraz jak wykorzystują konwergencję do zwiększania swojej efektywności oraz docierania do szerszej publiczności[215]. Ponieważ konwergencyjne kontinuum dostarcza modelu opartego na zachowaniach do badania współdzielenia treści w newsroomach, daje ono badaczom i praktykom pierwszy model umożliwiający pomiar ilości i rodzaju współpracy istniejącej między organizacjami medialnymi. W bardziej uproszczonym, ale ogólnym modelu podejścia opartego na zachowaniach, badacze często definiują konwergencję jako łączenie kultur newsroomów[216].

Konwergencja posiadająca wiele oblicz, której idea przez wybranych analityków traktowana jest instrumentalnie, stanowi koncepcję teoretyczną oraz biznesowo-administracyjną. Skutkuje to namnożeniem pojęć, zderzenie tych dwóch ujęć powoduje synergię, ale także konflikty. Jednak dynamiczny charakter konwergencji oraz zmienność prowadzą do pytań o jej rzeczywisty zasięg, w także o opinii o metaforycznym charakterze tego procesu. Niektórzy badacze podkreślają balansowanie pomiędzy konwergencją a dywergencją, gdzie zbieżność w pierwszym wymiarze może towarzyszyć rozbieżności w drugim[217].

[215] S. Quinn, D. Quinn-Allan, The world-wide spread of journalism convergence, Refereed paper presented to the Journalism Education Conference, Griffith University, 29 November – 2 December 2005, str. 7.

[216] L. Dailey, L. Demo, M. Spillman, *The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms*, „Atlantic Journal of Communication" 2005, nr 13, str. 159.

[217] K. Kopecka-Piech, Leksykon konwergencji mediów, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 9-10.

1.5.2. Główne determinanty procesów konwergencji

Badacze zajmujący się ekonomią i zarządzaniem mediami oraz specjaliści ds. komunikacji zainteresowali się konwergencją w latach 90. XX wieku. Istnieje szereg czynników napędzających konwergencję i wzrost zainteresowania tą koncepcją. Do czynników tych należą innowacje technologiczne, w tym rozwój Internetu oraz rewolucja cyfrowa; deregulacja/liberalizacja i globalizacja; zmiany gustów konsumentów i wzrost ich zamożności; standaryzacja technologiczna; poszukiwanie synergii; obawa przed pozostaniem w tyle; ponowne wykorzystywanie dawnych treści medialnych do dystrybucji za pośrednictwem różnorodnych form nowych mediów[218].

Możliwość nagrywania wideo pojawiła się dopiero wtedy, gdy udało się przechowywanie pojedynczej klatki zdigitalizowanego obrazu wideo na jednym nośniku. Aby Internet mógł dostarczać sygnały głosowe i wideo do komputerów PC, konieczne były zwiększenie szybkości przetwarzania, pamięci komputerów, jak również poprawa przepustowości oraz szybkości działania sieci i jej routerów. Podobnie wprowadzenie ekranów do telefonów komórkowych czy popularyzacja płyt CD-ROM jako standardowego nośnika danych dla komputerów, muzyki i filmów były możliwe dzięki jednemu czynnikowi: coraz bardziej wydajnym oraz tańszym komponentom komputerowym i laserowym. W efekcie, tempo konwergencji technologii było w dużym stopniu determinowane przez prawo Moore'a[219].

Dyskusja nad różnymi podejściami, definicjami i charakterystyką konwergencji pozwala ją uznać nie tylko za koncepcję, ale przede wszystkim za proces, którym organizacje powinny zarządzać w celu integracji treści na różnych platformach. Możliwości technologiczne są kluczowe zarówno dla wsparcia codziennego procesu konwergencji oraz dla zrozumienia użytkowników i ich potrzeb w zakresie dostarczania treści[220].

Konwergencja mediów, rozumiana jako metaproces, charakteryzuje się zmiennym tempem i zachodzi na wielu płaszczyznach integracji. Jej dynamika przejawia się w dwóch przeciwstawnych tendencjach: unifikacji (np. technologicznej czy

[218] M. O. Wirth, *Issues in Media Convergence* [w:] Alan B. Albarran, A. B. Albarran, Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006, str. 445.

[219] M. Mueller, Digital Convergence and its Consequences, Javnost - The Public 1999, Vol. 6, str. 13.

[220] G. Lawson-Borders, *Integrating New Media and Old Media: Seven Observations of Convergence as a Strategy for Best Practices in Media Organizations*, „JMM – The International Journal on Media Management" 2003, vol. 2, str. 94.

ekonomicznej) oraz dyferencjacji (struktur i produktów medialnych). Proces integracji mediów, będący syntezą tych tendencji, można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Pierwszym z nich jest płaszczyzna technologiczna, gdzie rozwój nowych technologii medialnych, choć niezbędny, nie jest jedynym czynnikiem warunkującym zarówno różnicowanie, jak i integrację mediów. Technika cyfrowa, a także digitalizacja pozwalają na ujednolicenie różnorodnych form przekazu oraz ich adaptację do uniwersalnego standardu cyfrowego, dostępnego na wielu urządzeniach. Digitalizacja wpływa również na multifunkcjonalność odbiorników, rozszerzając ich możliwości przechowywania informacji dzięki wykorzystaniu coraz pojemniejszych nośników pamięci. Istotną innowacją jest wprowadzenie „kanału zwrotnego", zapewniającego odbiorcy interaktywność i selektywność. Digitalizacja, multifunkcjonalność i zwrotność przekazu tworzą technologiczny fundament integracji medialnej[221].

W opinii Michaela Latzera byłoby nadużyciem koncepcji konwergencji mediów, gdyby oczekiwać, że każde przyszłe jej zastosowanie związane z zanikaniem granic między mediami będzie prowadzić w kierunku jednolitości. Procesy konwergencji centralnych mediów w stronę jednolitości miały już miejsce pod koniec XX wieku, a interesariusze nadal mierzą się z ich konsekwencjami. Zmiany te zakłóciły dotychczasowe modele biznesowe oraz regulacyjne, strategie, klasyfikacje i prawa, które przez dziesięciolecia były stosowane w polityce, gospodarce, a także badaniach naukowych[222].

Do przyczyny konwergencji możemy zaliczyć pojawienie się kolejnych innowacji: Internetu, biznesu elektronicznego, aplikacji informatycznych i multimedialnych (w tym ich standaryzacja), wzrost mocy obliczeniowej komputerów, cyfryzację informacji i otwarte, elektroniczne zasoby sieciowe, liberalizację rynku oraz deregulację prawną[223].

Proces konwergencji miał charakter koewolucyjny, co oznacza, że jego kierunek i tempo były określane przez wzajemne oddziaływanie innowacji technologicznych,

[221] Ks. M. Drożdż, *Różne wymiary konwergencji technologicznej*, „Tarnowskie Studia Teologiczne" 2007, TOM XXVI, str. 62-63.

[222] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 126.

[223] K. Kopecka-Piech, *Leksykon konwergencji mediów*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 28.

strategii korporacyjnych, reform polityczno-prawnych oraz zmian w wzorcach odbioru mediów[224].

W dobie dynamicznego rozwoju Internetu i wpływów z nim związanych media masowe musiały podjąć wyzwanie, wejść do sieci i znaleźć w niej potencjalne możliwości rozwoju. Rozpoczął się proces konwergencji odgórnej, zarządzanej przez instytucje medialne. Najprostsza formą tej konwergencji jest konwergencja dystrybucyjna, polegająca na jednoczesnym rozpowszechnianiu (sprzedaż) treści medialnych kanałami tradycyjnymi (offline) oraz przez Internet (online). Jednym z dobrze przyjmowanych przez rynek działań jest stosowanie przez koncerny metody konwergencji transmedialnej, łączącej twórczość profesjonalną z amatorską, realizowaną przez społeczności fanowskie (fandom). Niekiedy bywa ona wykorzystywana przez twórców profesjonalnych. Efektem jest transmedialna narracja nielinearna, wypełniona przeskokami, sprzecznościami, zwrotów akcji, zmieniająca porządki czasowe, związki przyczynowe, a także wykorzystująca intertekstualne cytaty, powiązania oraz odniesienia[225].

Konwergencja cyfrowa w Internecie coraz silniej wpływa na komunikacyjne zachowania odbiorców, umożliwiając sterowanie ich dostępem do treści. Wynika to z faktu, że większość użytkowników korzysta z narzędzi takich jak wyszukiwarki internetowe, które w praktyce selekcjonują dostępne informacje. Teoretycznie mamy nieograniczony dostęp do źródeł, jednak w rzeczywistości wielu odbiorców trafia na te same treści, kształtując zbliżony obraz rzeczywistości. Proces ten prowadzi do rosnącej zależności użytkowników od konwergujących się mediów, a najbardziej istotnym czynnikiem pozostaje czas, jaki użytkownicy mogą poświęcić na odbiór treści oraz jego subiektywna wartość[226].

Konwergencja powoduje, że wszystkie obecne w Internecie media zbliżają się do siebie, tworząc zintegrowane transmedialne układy, jednak działająca w przeciwnym kierunku dywergencja nie pozwala konwergentnemu środowisku osiągnąć żadnej finalnej formy i ostatecznego zespolenia. Media łączą się ze sobą na wiele różnych, równolegle praktykowanych sposobów, tworząc potencjalnie nieskończoną ilość nietożsamych

[224] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 126.

[225] M. Mrozowski, *Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 144-145.

[226] M. Gierula, *Odbiorca w perspektywie konwergujących się mediów masowych* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T.* 1, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 37.

konwergentnych powiązań i układów, a postmedialne środowisko jest transsmedialną siecią z hybrydycznymi węzłami pozostającymi w ciągłym procesie zmian[227].

Konwergencja nowych mediów przyczyniła się do wzrostu znaczenia funkcji rozrywkowej w tradycyjnych systemach medialnych. Dzisiaj platformy cyfrowe oferują szeroki wachlarz treści rozrywkowych, a możliwość interakcji oraz swobodnego wyboru sprawiła, że odbiorcy tradycyjnych mediów telewizyjnych oraz radiowych stali się współtwórcami przekazów kultury popularnej. Powstanie kanałów tematycznych, dostępnych na różnych platformach, pozwoliło odbiorcom odejść od masowego audytorium, doprowadzając do większej różnorodności oraz niezależności w odbiorze treści[228]. Niezależność w odbiorze przy udziale konwergencji pozwoliła na stworzenie nowego rodzaju układania opowieści — narracji w produktach medialnych. Opowieść transmedialna to historia podzielona na części, a każda z nich prezentowana jest za pomocą innego nośnika. Poszczególne elementy historii są skonstruowane w ten sposób, aby mogły funkcjonować autonomicznie. Odbiorca nie musi znać całej historii, aby móc korzystać z pojedynczych fragmentów układanki, aczkolwiek każdy z nich powinien zachęcać do skorzystania z kolejnego. Za przykład może posłużyć działanie z książka, które zachęci czytelnika do pójść do kina na jej adaptację[229]. Wraz z nowymi możliwościami powstały nowy rodzaj marki – marka konwergentna.

Jak zauważa Agnieszka Całek, źródła marki konwergentnej należy szukać w bestsellerze. Pierwszy produkt zazwyczaj można znaleźć na szczycie rankingów branżowych. Przeważnie jest nim książka lub film. W sytuacji, gdy historia w nich zawarta wyróżnia się potencjałem transmedialnym (może się stać opowieścią transmedialną), na rynek wprowadzane są kolejne produkty. W okresie, gdy w budowanie marki zaangażują się odbiorcy poprzez tworzenie profili w mediach społecznościowych lub historii alternatywnych, można mówić o jej dojrzałości. Wykorzystanie opowieści transmedialnej w budowaniu marki ma za cel przedłużenie jej cyklu życia oraz umożliwienie ekspansji do różnych branż[230]. Cechami charakterystycznymi dla marki

---

[227] R. W. Kluszczyński, *Hipermedialność i remediacja druku. zarys zagadnień* [w:] A. Hącia (red.), K. Kłosińska (red.), P. Zbróg (red.), *Polszczyzna w dobie cyfryzacji*, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020 str. 314.

[228] K. Doktorowicz, *Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T.* 1, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 21.

[229] A. Całek, *Nowy typ marek i ich specyficzne grupy docelowe jako skutek konwergencji mediów* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 177.

[230] Tamże, str. 178.

konwergentnej poza opowieścią transmedialną jest funkcjonowanie w różnych branżach. Dzięki temu w skład jednej marki mogą wchodzić bardzo różne produkty: książki, filmy, seriale, strony internetowe, zabawki[231].

Jak podkreśla Krystyna Doktorowicz, konwergencja technologiczna kolejnych generacji narzędzi społeczeństwa informacyjnego prowadzi nie tylko do istotnych zmian w komunikacji, ale także wpływa na zmiany społeczne, ekonomiczne, kulturowe i polityczne. Szybki rozwój jakościowy oraz ilościowy nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych łączy się z dynamicznym przyswajaniem, dostępnością i szerokim wykorzystaniem przez społeczeństwo, aczkolwiek trudno jest przewidzieć wszystkie aspekty zmian związanych z cyfryzacją. Podobnie, nie sposób dokładnie określić kierunku rozwoju technologii komunikacyjnych w nadchodzących dekadach oraz przyszłych zastosowań, modeli użytkowania[232].

Jedną z najważniejszych konsekwencji rozwoju technologii cyfrowej jest stopniowa erozja granic oddzielających jedne media od innych oraz granic państwowych. Narodowe rynki medialne nie zapewnią wystarczającej ochrony dla rodzimych przedsiębiorstw, a konkurencja przyjmuje w większym stopniu globalny charakter. Globalizacji towarzyszy konwergencja, a jej skutki wydają się dalekosiężne. Umieszczanie zawartości mediów na wspólnej płaszczyźnie ułatwia jej archiwizowanie, przechowywanie, oraz rozpowszechnianie poprzez różne kanały. Proces ten stał się wyzwaniem o charakterze strategicznym[233].

Przechodząc zmiany korporacyjne, koncerny nie podejmują jednorodnych działań. Występują przypadki, gdy różne oddziały tego samego przedsiębiorstwa wybierają odmienne strategie, pokazując brak pewności co do metod postępowania. Konwergencja umożliwia konglomeratom medialnym wzrost możliwości, ponieważ treści odnoszące sukces w jednym sektorze mogą być rozpowszechniane na innych platformach, jednak niesie ona za sobą także ryzyko. Media obawiają się fragmentacji lub erozji swoich rynków. Zawsze istnieje ryzyko, że po przekierowaniu widza z telewizji do Internetu nie powróci on do miejsca wyjścia. Branżowo proces ten określany jest terminem

[231] A. Całek, *Nowy typ marek i ich specyficzne grupy docelowe jako skutek konwergencji mediów* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 177.

[232] K. Doktorowicz, *Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 11

[233] B. Jung, T. *Kowalski, Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 47.

„przedłużenie", który wskazuje możliwość rozszerzenia potencjalnych rynków przez przemieszczanie treści pomiędzy różnymi systemami dystrybucji. Termin „synergia" używany jest w celu przedstawienia możliwości ekonomicznych firmy reprezentowanych przez zdolność do posiadania i kontrolowania wszystkich systemów. Istnieje ponadto termin „franczyza", którym z kolei opisuje się wspólne przedsięwzięcia w celu wykreowania oraz sprzedaży w tych nowych warunkach treści fabularnych. Podsumowując: przedłużenie, synergia i franczyza popychają media w objęcia konwergencji[234].

Wraz z transformacją ustrojową w Polsce rozpoczęły się głębokie zmiany w systemie medialnym, a pierwszym sektorem objętym nimi była prasa. Brak ograniczeń dla zagranicznych inwestorów w przepisach regulujących rynek medialny spowodował, że rodzima prasa została szybko zdominowana przez korporacje z Europy Zachodniej i Skandynawii. Dotknęło to w szczególności prasę regionalną, przejętą w połowie lat 90. niemal w całości przez zagraniczne koncerny Verlagsgruppe Passau (Niemcy) i Orkla Media (Norwegia). Pod koniec dekady tylko nieliczne tytuły regionalne pozostawały poza kontrolą tych firm. Dominacja kilku koncernów na rynku w połączeniu z kryzysem ekonomicznym doprowadziły do współpracy, którą można nazwać konwergencją taktyczną, polegającą na „promocji krzyżowej, wymianie zawartości i zwiększaniu zyskowności"[235].

Zmiany zachodzące w świecie mediów nie eliminują problemów związanych z ich regulacją. Istniejące rozwiązania prawne są bowiem wciąż skupione na rzeczywistości analogowej, charakteryzującej się ograniczoną dostępnością częstotliwości oraz dominującą rolą dużych instytucji nadawczych (publicznych i prywatnych). Organy regulacyjne koncentrują się głównie na kontroli treści, a przy wydawaniu koncesji często stosują kryteria uznaniowe. Tymczasem głównym motorem zmian jest technologia, a w szczególności konwergencja mediów, telekomunikacji i informatyki. W związku z tym dotychczasowe przepisy dotyczące mediów, telekomunikacji, informatyki oraz prawa konkurencji nie są już w stanie w odpowiedni sposób regulować tej nowej, złożonej rzeczywistości, w której zatarciu uległy tradycyjne granice i bariery. Problem potęguje fakt, że każda z wymienionych dziedzin prawa i odpowiedzialne za nie organy

[234] H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, str. 24.

[235] A. Szynol, *Konwergencja mediów w praktyce*, „Media, Kultura, Społeczeństwo" nr 7-8, (2012–2013), str. 7.

regulacyjne zajmują się różnymi aspektami komunikacji, realizując odrębne cele polityki społecznej. W rezultacie treści, dystrybucja i konkurencja regulowane są przez różne działy prawa i instytucje, co generuje chaos na rynku. Taki stan rzeczy prowadzi do braku bezpieczeństwa prawnego i zaufania zarówno po stronie inwestorów, jak również użytkowników, co z kolei utrudnia rozwój nowych rynków powstających w wyniku konwergencji. Istniejący model regulacji mediów oraz kształt i zasady działania organów regulacyjnych stają się niewystarczające wobec nowych wyzwań. Jak uważa Stanisław Jędrzejewski, stoimy dzisiaj przed dylematem: czy mamy regulować konwergencję lub konwergencję regulacji czy raczej powinniśmy zmienić rolę organów regulacyjnych[236].

Sytuacja ta dotyka także obszaru dziennikarstwa i należy wziąć pod uwagę, że jest to pierwszy raz, gdy dziennikarstwo poszukuje długoterminowej strategii radzenia sobie z tak fundamentalnymi zmianami. Od czasów powojennych ten sam model biznesowy pozostał niezmieniony na całym świecie: produkcja pojedynczej treści medialnej poprzez sprzedaż produktów medialnych i reklam. Wyzwaniem digitalizacji jest nie tylko zastąpienie starej strategii nową, ale także przekształcenie tradycyjnej, stagnacyjnej gałęzi północno-centralnych produkcji w elastyczną, przyjazną innowacjom[237]. Skandynawia, część krajów północno-centralnych i północnoatlantyckie Zjednoczone Królestwo są często postrzegane jako pionierzy dziennikarstwa konwergencyjnego, a dziennikarze wykazują stosunkowo pozytywne nastawienie do zmian w rutynie pracy redakcji[238].

M. Menke, S. Kinnebrock, S. Kretzschmar, I. Aichberger, M. Broersma, R. Hummel, S. Kirchhoff, D. Prandner, N. Ribeiro, R. Salaverría opublikowali w 2016 roku wyniki badań *Convergence Culture in European Newsrooms*. Było to badanie porównawcze wśród dziennikarzy prasowych na stanowiskach kierowniczych, dotyczące strategii konwergencji w redakcjach w Niemczech, Holandii, Szwajcarii, Austrii, Hiszpanii i Portugalii. Wyniki pokazują, że w redakcjach w całej Europie nadal dominuje kultura druku, jednakże widoczne jest przesunięcie w stronę dziennikarstwa konwergencyjnego. Przejawia się to w strategicznym wdrażaniu nowych rutyn i praktyk redakcyjnych, a także w zachęcaniu dziennikarzy do stosowania konwergentnych metod pracy. Redakcje w krajach śródziemnomorskich są bardziej zaawansowane

[236] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 199-200.
[237] M. Menke, S. Kinnebrock, S. Kretzschmar, I. Aichberger, M. Broersma, R. Hummel, S. Kirchhoff, D. Prandner, N. Ribeiro, R. Salaverría (2018) *Convergence Culture in European Newsrooms*, „Journalism Studies" 2018, nr 19, str. 881, DOI: 10.1080/1461670X.2016.1232175,
[238] Tamże.

w przyjmowaniu kultury konwergencji niż w Europie Północnej/Środkowej. Wynika to z silniejszej tradycji wiadomości audiowizualnych i wyższej motywacji dziennikarzy. Badania wykazały, że po dwóch dekadach europejskiego dziennikarstwa konwergencyjnego następuje powolna, ale konsekwentna zmiana kulturowa w kierunku produkcji wiadomości, która wykorzystuje możliwości pojawiające się dzięki konwergencji[239].

Jednym z efektów konwergencji mediów jest rozszerzenie zakresu obowiązków dziennikarza, pracownik redakcji prasowej nie ogranicza się już wyłącznie do tworzenia tekstów przeznaczonych do publikacji w gazecie, ale wykonuje ponadto zdjęcia oraz rejestruje materiały audio i wideo, aby następnie umieścić je na platformach internetowych swojej redakcji, grupy wydawniczej lub powiązanych podmiotów. Dominacja dużych koncernów medialnych na rynku sprzyja wykorzystywaniu efektu skali, co ma odzwierciedlenie m.in. w strategiach autopromocyjnych realizowanych przy użyciu własnych kanałów komunikacyjnych. W rezultacie dziennikarz coraz częściej pełni rolę pracownika multimedialnego, dostarczającego treści na potrzeby różnych spółek należących do tej samej grupy medialnej[240].

1.5.3. Rodzaje i typy konwergencji

Konwergencja mediów to złożony metaproces, zachodzący na różnych poziomach integracji, cechujący się dialektycznym charakterem i obejmujący zarówno unifikację technologiczną oraz ekonomiczną, jak również dyferencjację struktur i produktów medialnych. Syntezą tych procesów jest integracja mediów, którą można analizować w kilku zasadniczych wymiarach: technologicznym, semiotycznym, prawnym, etycznym oraz ekonomicznym[241]:

1. Płaszczyzna technologiczna. Rozwój cyfryzacji umożliwia standaryzację form przekazu, pozwalając na ich dostosowanie do zunifikowanego formatu cyfrowego, co umożliwia odbiór treści za pomocą różnych urządzeń.

[239] Tamże.

[240] D. Krawczyk, *Postrzeganie prestiżu zawodu dziennikarza wobec zjawiska konwergencji mediów* [w:] M. Gierula (red.), P. Szostok, *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa Tom 2*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2012, str. 265.

[241] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34), str. 88-89.

2. Płaszczyzna semiotyczna. Integracja medialna zachodzi również na poziomie systemów znaków i kodów przekazu.
3. Płaszczyzna prawna i polityczna. Różnicowanie się systemów medialnych prowadzi do wyzwań związanych z regulacjami prawnymi i polityką medialną.
4. Płaszczyzna etyczna. Etyczna integracja mediów opiera się na uniwersalnych wartościach, które mogą stanowić fundament dla normatywnej regulacji mediów.
5. Płaszczyzna ekonomiczna. Procesy konwergencji i intermedialności są ściśle powiązane z mechanizmami rynkowymi, które determinują strategie medialne, struktury własnościowe i modele biznesowe.

Konwergencja jest analizowana z różnych perspektyw teoretycznych. Podejście koewolucyjne jest szczególnie przydatne do badania współzależności różnych jej poziomów. Pomaga to wyciągnąć wnioski dotyczące skutków zjawiska konwergencji, a także lepiej zrozumieć jego złożoność i ewolucyjny charakter. Zmiany w mediach oraz sama konwergencja mogą być postrzegane jako procesy napędzane innowacjami w złożonym środowisku. Innowacje analizowane jako procesy koewolucyjne tworzą adaptacyjne cykle odnowy, które są rdzeniem zmian. Stanowią one główne siły napędowe zmian dynamicznych w komunikacji i cyfrowej gospodarce kreatywnej[242].

Konwergencję mediów można postrzegać także jako proces ich wzajemnego upodabniania się, zachodzący w wymiarze pionowym i poziomym. Konwergencja pionowa wynika z wdrażania nowych technologii przez główne media, co prowadzi do ich stopniowego przenikania w głąb kolejnych etapów komunikacji oraz ujednolicania form przekazu. Konwergencja pozioma oparta jest na aktywności odbiorców, którzy chcą upodabniać swoje zachowania w stosunku do przekazu medialnego, dążąc przy tym do większej interaktywności, a także wpływu na sposoby odbioru oraz dystrybucji treści. Te dwa procesy można określić mianem konwergencji mimetycznej (naśladownictwo technologiczne) oraz konwergencji mimikrycznej (adaptacja odbiorców), co sugeruje analogię do mechanizmów funkcjonujących w środowisku naturalnym[243].

Konwergencja mimetyczna polega na upodabnianiu się form postrzegania oraz odbioru przekazów korespondujących z aparatem percepcji dominującym wśród publiczności. Wykorzystuje ona mechanizmy rozprzestrzeniania się wzorców i postaw

[242] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 130.

[243] I. S. Fiut, Konwergencja mediów a komunikowanie [w:] K. Pokorna-Ignatowicz (red.), J. Bierówka (red.) ‚Stare" media w obliczu „nowych", „nowe" w obliczu „starych". Media i Polityka, tom 3, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, str. 16-17.

kreowanych przez aktywnych odbiorców oraz użytkowników przekazu pośród ogółu publiczności. Prowadzi to natomiast do jej fragmentacji i pluralizacji[244].

H. Jenkins przedstawia kilka aspektów konwergencji. Konwergencja technologiczna odnosi się przede wszystkim do zmiany modelu konsumowania mediów, przekształceń rynków medialnych oraz zmiany formatów medialnych. Konwergencja ekonomiczna określana również mianem „połączeń korporacyjnych", prowadzi do konsolidacji podmiotów medialnych i adaptacji do nowych warunków rynkowych. Konwergencja kulturowa wynika z wykorzystywania innowacyjnych form kreatywności, powstających na styku różnych technologii medialnych, i aktywności odbiorców, biorących według Jenkinsa „media w swoje ręce"[245].

Konwergencja oddolna (grassroots convergence) polega na wzbudzaniu integracji, przenikania i hybrydyzowania mediów przez samych użytkowników. Odnosi się ona przede wszystkim do zawartości, którą odbiorcy tworzą, modyfikują lub na którą wpływają. Konwergencja odgórna opiera się na stymulowaniu integracji, przenikania i hybrydyzowania mediów przez korporacje medialne. W tym przypadku to producenci inicjują działania służące zachęceniu użytkowników do skorzystania z wielu platform medialnych lub dokonania zakupu dzięki promocji krzyżowej itp[246].

Najwyższą formą konwergencji oddolnej jest z kolei konwergencja kreatywna, obejmująca dwa nurty: tworzenie ogólnie dostępnego oprogramowania oraz rozwijanie za jego pomocą twórczości amatorskiej. To także pisanie kodów i udostępnianie wolnego oprogramowania przez często anonimowych użytkowników Internetu[247].

Maciej Mrozowski wymienia jedną z form konwergencji, którą dość rzadko można napotkać w literaturze medioznawczej. Jest nią konwergencja partycypacyjna, opierająca się na wspólnotowych formach uczestnictwa w kulturze. Istota tej konwergencji polega na aktywnym uczestniczeniu w kolektywnym kreowaniu wiedzy oraz więzi (crowdsourcing). Zjawisko to miało swoje nasilenie w czasach sieciowego piractwa i pasożytowania na nim przez dostawców usług sieciowych. W Polsce oprócz wymiany plików, przejawiało się to także w piractwie gier i oprogramowania[248].

---

[244] Tamże, str. 17.

[245] H. Jenkins, Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, str. 21 - 23.

[246] K. Kopecka-Piech, Leksykon konwergencji mediów, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 37- 38.

[247] M. Mrozowski, Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 143.

[248] Tamże.

Konwergencja zachodzi na różnych poziomach. Liczne terminy, definicje oraz klasyfikacje występujące w literaturze można podsumować w czterech kategoriach: technologicznej, ekonomicznej, politycznej i społeczno-kulturowej. Ze względu na przenikanie się podsektorów komunikacji oraz podobieństwa strukturalne, wszystkie te aspekty są istotne dla zrozumienia cyfrowej gospodarki kreatywnej[249].

Powołując się na Franciszka Kamińskiego, Michał Drożdż wymienia kilka rodzajów konwergencji: techniczną, transmisyjną, rynkową, produktów i usług[250]. Ignacy S. Fiut w sferze informacyjno-medialnej proponuje trzy podstawowe formy konwergencji: konwergencję technologiczną, konwergencję transmisyjną (świadczenie podobnych usług za pomocą odmiennych środków ich realizacji) oraz konwergencję rynkową (produktów i usług)[251].

Michel Dupagne i Bruce Garrison opracowali model konwergencji mediów przedstawiający analizę zależności i efektów jej towarzyszących. Przedstawia on wzajemne powiązania między trzema kluczowymi typami konwergencji: technologiczną, ekonomiczną i regulacyjną. Konwergencja technologiczna, będąca centralnym elementem modelu, stanowi podstawę dla zmian w pozostałych obszarach, wpływając zarówno na strategie rynkowe (konwergencja ekonomiczna), jak i na ramy prawne regulujące działalność mediów (konwergencja regulacyjna). Rezultatem tych procesów są efekty konwergencji, oddziałujące na różne aspekty funkcjonowania mediów: różnorodność treści, struktura programów nauczania, sposoby korzystania z mediów oraz praktyki newsroomowe. Konwergencja sprzyja integracji różnych platform medialnych, co skutkuje efektywniejszym zarządzaniem zasobami oraz tworzeniem nowych modeli produkcji i dystrybucji treści. Model ukazuje konwergencję jako proces wielowymiarowy, w którym zmiany technologiczne, ekonomiczne i regulacyjne wzajemnie się przenikają, wpływając na sposób działania organizacji medialnych[252].

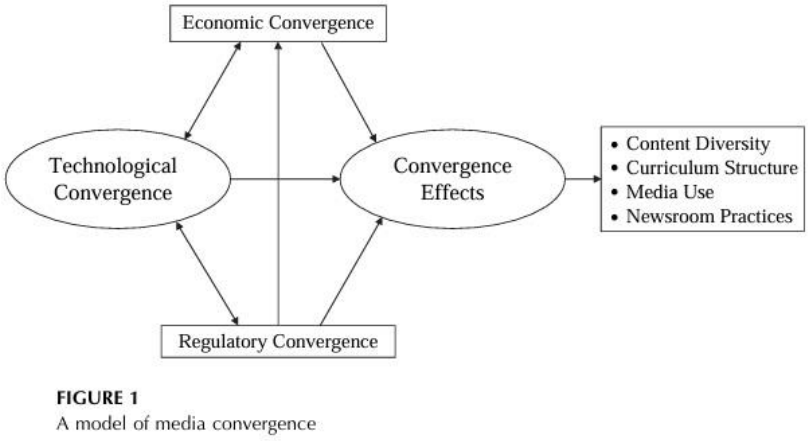
[249] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 128.

[250] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34), str. 87.

[251] I. S. Fiut, Konwergencja mediów a komunikowanie [w:] K. Pokorna-Ignatowicz (red.), J. Bierówka (red.) ‚Stare" media w obliczu „nowych", „nowe" w obliczu „starych". Media i Polityka, tom 3, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011, str. 15.

[252] M. Dupagne, B. Garrison, *The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center*, „Journalism Studies", April 2006, str. 240.

Grafika 1. Model konwergencji mediów Michela Dupagna i Bruca Garrisona



Źródło: M. Dupagne, B. Garrison, *The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center*, „Journalism Studies", April 2006, str. 240

Konwergencja korporacyjna opiera się na zbieżności interesów oraz integracji w ramach korporacyjnych działań podmiotów działających na rynkach medialnym, informatycznym, telekomunikacyjnym i rozrywkowym. Konwergencja korporacyjna/organizacyjna, określana niekiedy jako konwergencja strukturalna stanowi połączenie początkowo niezależnych organizacji oraz praktyk organizacyjnych. Jej efektywność zależy m.in. od struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, a także zadań spoczywających na poszczególnych jednostkach organizacyjnych i pracownikach Konwergencja organizacyjna może prowadzić do konwergencji newsroomów, powstawania krzyżowych stanowisk pracy oraz reorganizacji stanowisk pracy (w ujęciu fizycznej zmiany miejsca)[253].

Konwergencja taktyczna obejmuje pewien układ pomiędzy organizacjami medialnymi niewymagający wspólnej struktury właścicielskiej, opierający się na współpracy przy tworzeniu zawartości, dystrybucji i promocji. Przykład stanowi promocja krzyżowa (cross promotion). Ten typ konwergencji może skutkować konwergencją newsroomów[254].

Przykładem wykorzystania zjawiska konwergencji korporacyjnej są aplikacje mobilne będące w grupie „replik wersji online". Aplikacje te nie są powiązane dokładnie z właściwymi sobie tytułami prasowymi, ale z serwisami internetowymi przygotowywanymi przez redakcje, przy czym nie aplikacje te nie pośredniczą w dostępie

[253] K. Kopecka-Piech, Leksykon konwergencji mediów, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 54-56.
[254] Tamże, str. 59.

do treści z tradycyjnych wydań. W tym działaniu przejawia się konwergencja korporacyjna wykorzystana przez deweloperów oprogramowania[255]. Kolejnym przykładem jest koncern Agora, który od początku swojej działalności skutecznie wykorzystuje konwergencję techniczną, korporacyjną. Stawiając na możliwości w zakresie infrastruktury, koncern mógł wprowadzić na rynek produkt z segmentu, w którym wcześniej nie był obecny (codzienna prasa bezpłatna). Korzystał przy tym ze swoich bieżących zasobów[256].

Na podstawie analizy i badań nad konwergencją w branży medialnej, Gracie Lawson-Borders identyfikuje siedem obserwacji konwergencji jako formę najlepszych praktyk, które mogą być wykorzystane jako strategia dla organizacji medialnych w ich wysiłkach na rzecz operacjonalizacji konwergencji w różnych jednostkach biznesowych. Identyfikacja problemu w organizacji prowadzi do praktyk, które obejmują akceptację, rozwój i wzrost. Siedem zaobserwowanych elementów konwergencji to: komunikacja, zaangażowanie, współpraca, wynagrodzenie, kultura, konkurencja oraz klient. Elementy te nie wykluczają się wzajemnie, a ich dynamika polega na tym, że nie wymagają one sztywnej kolejności, lecz przenikają się w różnych punktach. Służą one jako wskazówka dla najlepszych praktyk w celu wyjaśnienia konwergencji jako koncepcji i procesu[257].

Media masowe początkowo postrzegały konwergencję techniczną (cyfryzację) bardziej jako zagrożenie niż szansę, dlatego nie spieszyły się z obecnością w sieci. Nie miały jednak innego wyjścia z racji tego, że do Internetu przyciągali je coraz bardziej zaangażowani sieciowo odbiorcy oraz podążający za nimi reklamodawcy. Proces konwergencji oddolnej, inicjowany przez użytkowników Internetu, stopniowo prowadził do wyzwalania odbioru mediów spod kontroli nadawców. Najprostszą formą tej konwergencji była konwergencja użytkowa, polegająca na wymianie plików multimedialnych między użytkownikami w systemie p2p (czasy Napstera)[258].

Współcześnie organizacje publikują na wielu platformach z różnych powodów, tworząc wiele form konwergencji. Można powiedzieć, że żadne dwie grupy medialne nie

[255] K. Flasiński, *Rodzaje i zastosowanie konwergencji w aplikacjach polskiej prasy tabletowej* [w:] M. Gierula (red.), P. Szostok, *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa Tom 2*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2012, str. 93.

[256] A. Szynol, Konwergencja mediów w praktyce, Media, Kultura 2012-2013, Społeczeństwo nr 7-8, str. 11.

[257] G. Lawson-Borders, Integrating New Media and Old Media: Seven Observations of Convergence as a Strategy for Best Practices in Media Organizations, „JMM – The International Journal on Media Management" 2003, vol. 2, str. 94.

[258] M. Mrozowski, Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 142.

tworzą tej samej formy konwergencji. Powody tej sytuacji są związane z percepcją i doświadczeniem osób podejmujących decyzje[259]. Publikacje na wielu platformach prowadzą także do konwergencji procesów redakcyjnych, które zazwyczaj występują pod postacią konwergencji newsroomów (omawianej uprzednio w dystertacji). Można przy tym wyróżnić trzy poziomy konwergencji newsroomów: pełną integrację, media krzyżowe (dziennikarze pracują dla jednej platformy, natomiast redakcje pozostają oddzielne), koordynowanie niezależnych platform (pojedynczy dziennikarze pracują nad multimedialnymi projektami, ale bez planu odgórnego)[260].

Konwergencja techniczna umożliwia oraz wymusza dostęp do szerszej oferty danego nadawcy, stwarzając możliwości budowania ofert kompleksowych (np. triple play). Ekonomiczny koszt produkcji treści w koncernie jest niższy w stosunku do spółki jednosegmentowej, co powoduje wyższą efektywność zarządzania firmą. Multikanałowość stwarza także możliwość przeprowadzania cross-mediowych kampanii reklamowych oraz promocyjnych, co powinno pociągać za sobą lepszą ich skuteczność lub zwiększone przychody ze sprzedaży reklam[261]. Cyfrową gospodarkę kreatywną można także postrzegać przez pryzmat konwergencji społeczno-kulturowej, omawianej w kontekście retorycznym, kulturowym, społeczno-funkcjonalnym, recepcyjnym i przestrzennym. Media można postrzegać jako produkt technologii i praktyk społeczno-kulturowych. Badania nad konwergencją społeczno-kulturową koncentrują się na zmianach w przestrzeni medialnej, takich jak: narracje transmedialne oraz przemiany językowe i tworzenie nowych gatunków[262].

Konwergencja techniczna i rynkowa prowadzi do połączenia odrębnych dotąd rynków telekomunikacyjnego, informatycznego i medialnego – w jeden rynek komunikacji elektronicznej. Zjawisko to wprowadza nowe jakości do gospodarki oraz życia społecznego, a ponadto znacząco wpływa na rozwój społeczeństwa informacyjnego w krajach wysoko rozwiniętych[263]. W warunkach gospodarki wolnorynkowej, konwergencja techniczna i usługowa w obszarze infrastruktury komunikacji elektronicznej mają istotne implikacje regulacyjne. Konwergencja techniczna,

[259] S. Quinn, *Convergence's Fundamental Question*, „Journalism Studies" 2005, nr. 6, str. 30.

[260] K. Kopecka-Piech, Leksykon konwergencji mediów, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 55.

[261] A. Szynol, Konwergencja mediów w praktyce, Media, Kultura, Społeczeństwo nr 7-8, (2012–2013), str. 18.

[262] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 129.

[263] F. Kamiński, *Implikacje regulacyjne konwergencji w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Telemomunikacja i techniki informacyjne" 2001, nr 3-4, str. 23.

umożliwiająca świadczenie podobnych usług elektronicznych z różnych platform sieciowych, odgrywa tu kluczową rolę. Jest ona wynikiem cyfryzacji sygnałów oraz synergii między sektorami telekomunikacji, nadawania radiowo-telewizyjnego i informatyki. Wpływ konwergencji technicznej na gospodarkę, a zwłaszcza na rynek komunikacji elektronicznej, wzrasta w związku z rozwojem Internetu, aplikacji informatycznych i multimedialnych, wzrostem mocy obliczeniowej komputerów, spadkiem cen sprzętu informatycznego oraz rozwojem gospodarki elektronicznej[264].

Konwergencja technologiczna odgrywa kluczową rolę i oznacza uniwersalny kod cyfrowy stosowany w telekomunikacji i elektronicznych mediach masowych, a także w powszechnych protokołach komunikacyjnych (IP), wykorzystywanych w różnych platformach oraz sieciach hybrydowych (stacjonarnych i mobilnych). Konwergencja ta prowadzi do powstawania urządzeń integrujących usługi, takich jak smartfony z funkcją odbioru telewizji. Te zmiany określane są również jako konwergencja sieciowa i terminalowa, a cyfryzacja jest jednym z istotnych elementów tego procesu, stanowiącym jednocześnie czynnik napędowy, umożliwiający rozwój konwergencji. Umożliwia ona większą elastyczność po stronie podaży, a tym samym większą różnorodność produktów, ponieważ tradycyjne sztywne połączenia między technologią a treścią ulegają rozpadowi[265].

W kontekście konwergencji technologicznej, Katarzyna Kopecka-Piech wymienia m.in. konwergencję przestrzeni, do której dochodzi za sprawą mediów mobilnych (ich użycie skutkuje wyłanianiem się konwergujących przestrzeni medialnych i hybrydyzacją czasu), sieciową (integracja sieci kablowej, Internetu), technologiczną (urządzenia i infrastruktura medialna), trybów (zacieranie granic między mediami) urządzeń oraz urządzeń końcowych (konwergencja terminali, czyli urządzeń ostatecznego odbioru)[266].

Michał Drożdż wskazywał wielu autorów koncepcji zajmujących się konwergencją człowieka z maszynami i światem mediów, podkreślając różnorodność podejść do tego zjawiska. Istnieje wiele teoretycznych prób analizy roli i miejsca człowieka w nowoczesnym, konwergentnym środowisku medialnym oraz konsekwencji interakcji człowiek-media dla jakości ludzkich działań, wskazujących na nowy wymiar

[264] Tamże, str. 25.
[265] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 128.
[266] K. Kopecka-Piech, Leksykon konwergencji mediów, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 22.

konwergencji — relację człowieka ze światem technologii i mediów, poszerzającą oraz wzbogacającą jego potencjał twórczy. Przykładami takich oryginalnych koncepcji, nawiązujących do idei Marshalla McLuhana, są propozycje teoretyczne Norberta Bolza, Michela Serresa i Vilema Flussera. Każda z tych koncepcji, analizując rozwój mediów oraz ich oddziaływanie na człowieka, ukazuje z różnych perspektyw fundamentalne dążenia ludzkie: potrzebę komunikacji i wymiany, a także zachowanie własnych zasobów oraz immanentną projekcję transcendencji[267].

Konwergencja technologiczna łączy się z konwergencją ekonomiczną w sektorze komunikacyjnym. Obejmuje ona konwergencję rynków na poziomie mezospołecznym i korporacyjnym, przejawiającą się w nowych modelach biznesowych oraz zmianach organizacyjnych w przedsiębiorstwach na poziomie mikroekonomicznym[268].

Konwergencja ekonomiczna, nazywana również konwergencją rynkową lub przemysłową, może zachodzić na poziomie użytkownika lub instytucji. W przypadku konwergencji zorientowanej na użytkownika może, ale nie musi wiązać się ona z integracją pionową, ponieważ koncentruje się na produktach oraz usługach, a nie na przejęciach. Przykładem jest działalność operatorów telewizji kablowej, którzy mogą oferować w ramach jednego pakietu usługi obejmujące programy telewizyjne, wideo na żądanie, telefonię internetową (*Voice over Internet Protocol – VoIP*) oraz dostęp do Internetu[269]. Wspomniana konwergencja produktów oraz usług medialnych, towarzysząca konwergencji ekonomicznej, opiera się na uniformizacji i homogenizacji treści medialnych, a także synchronicznym przekazie tych samych treści różnymi kanałami dystrybucji i różnymi mediami, najczęściej w obszarze jednego koncernu medialnego. Dzięki konwergencji produktów, zamiast licznych niezależnych infrastruktur informatycznych, komunikacyjnych oraz medialnych pojawiają się globalne usługi multimedialne w oparciu o technologie komputerowe[270].

Pojęcie konwergencji rynkowej odnosi się także do procesu scalania rynków telekomunikacyjnego, informatycznego i medialnego. Proces ten charakteryzuje się dwuetapowym przebiegiem. W początkowej fazie obserwujemy integrację rynku telekomunikacyjnego z rynkiem technologii informacyjnych. Następnie dochodzi do

[267] M. Drożdż, *Synergia człowieka i maszyny z perspektywy konwergencji mediów – próba krytycznego spojrzenia*, „Media i Społeczeństwo" 2000, nr 13, str. 153-154.

[268] M. Latzer, *Media convergence* …, dz.cyt., str. 128.

[269] M. Dupagne, B. Garrison, *The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center*, „Journalism Studies", April 2006, str. 239.

[270] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34), str. 87-88.

przenikania się tych dwóch zintegrowanych rynków z rynkiem medialnym. Niektórzy badacze wskazują na istnienie czwartego rynku – rynku rozrywki, który również ulega integracji z pozostałymi trzema. Zjawisko to bywa określane mianem konwergencji przemysłu (industry convergence), gdzie zacierają się granice między sektorami opartymi na informacji, a także między innymi branżami, dostrzegającymi potencjał „przestrzeni konwergencji". W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa typy konwergencji rynkowej: poziomą, polegającą na łączeniu się przedsiębiorstw działających w tym samym obszarze łańcucha wartości (np. dwóch dostawców usług internetowych), oraz pionową, oznaczającą integrację przedsiębiorstw z różnych obszarów łańcucha wartości (np. dostawcy infrastruktury telekomunikacyjnej i operatora sieci komórkowej)[271].

Postępująca konwergencja rynkowa wymusza konieczność zmiany obowiązujących przepisów prawa, prowadząc do „konwergencji prawnej" lub jej zapoczątkowania. W wielu państwach obserwuje się integrację regulacji prawnych dotyczących sektora łączności i audiowizualności, a jednoczesne uwzględnienie prawa kartelowego, ochrony konkurencji i konsumentów staje się niezbędne w procesie łączenia poszczególnych sektorów. W niektórych krajach regulacje prawne dotyczące usług oraz treści medialnych pozostają rozdzielone w odrębnych dokumentach (np. prawo telekomunikacyjne, prawo prasowe i autorskie), co wynika głównie ze zróżnicowania społecznego w zakresie wykorzystania mediów, ich odmiennego wpływu kulturowego, a także pełnionych funkcji[272].

Konwergencja rynkowa jest zacieraniem granic pomiędzy sektorami rynku mediów, a towarzysząca jej koncentracja oraz integracja koncernów medialnych, funkcjonujących w obszarach różnych sektorów (prasa, telewizja, Internet), skutkuje stworzeniem form konwergencji produktu, usług medialnych, a także czasopism wydawanych przez te same koncerny medialne. Nie dotyczy ona wyłącznie produktów, ale dotyka także infrastruktury, prowadząc do globalnej uniformizacji informacji oraz szybkiego jej rozpowszechniania w przestrzeni medialnej. Zmiany w tej przestrzeni mają ponadto wpływ na przeobrażenia wieloaspektowego charakteru mediów, w tym m.in. na płaszczyznach: ekonomicznej, etymologicznej, prawnej[273].

Istnieje istotne rozróżnienie między pełną a częściową konwergencją regulacyjną. Pełna konwergencja regulacyjna jest odniesieniem do połączenia wcześniej odrębnych

[271] K. Kopecka-Piech, *Koncepcje konwergencji mediów*, „Studia Medioznawcze" 2011, nr 3, str. 11.
[272] Tamże, str. 12.
[273] M. Drożdż, Odnaleźć się w mediosferze, Wyd. Petrus, Kraków 2019, str. 37.

przepisów branżowych w jednolity system prawny i regulacyjny, natomiast częściowa konwergencja regulacyjna ma bardziej ograniczony zakres i obejmuje działania deregulacyjne, umożliwiające organizacjom medialnym angażowanie się w konwergencję ekonomiczną lub technologiczną[274]. W kontekście jednolitego systemu prawnego należy wymienić ponadto konwergencję polityczną dotyczącą transformacji tradycyjnie oddzielnych polityk telekomunikacyjnych i medialnych w kierunku jednolitej lub ponadnarodowej polityki komunikacyjnej. Proces ten pokrywa się z konwergencją regulacyjną, odnoszącą się do integracji agencji regulacyjnych i przepisów prawnych dla konwergentnego sektora komunikacyjnego. W wyniku zaniku przestarzałych podziałów pojawiają się nowe obowiązki regulacyjne[275].

Przepisy prawne regulujące sektory telekomunikacyjny, audiowizualny i informatyczny różnią się od siebie. Każdy z tych sektorów posiada własny system regulacji. W tej sytuacji konwergencja usługowa powoduje rozbicie spójności regulacyjnej: podobne usługi są objęte różnymi przepisami, w zależności od sektora, do którego należy ich dostawca. Wymaga to zmiany oraz zbliżenia tych systemów regulacyjnych, czyli wprowadzenia konwergencji regulacyjnej w obszarze komunikacji elektronicznej. Celem konwergencji regulacyjnej jest stworzenie jednolitego środowiska regulacyjnego dla całej infrastruktury sieciowej, a także świadczonych w niej usług, niezależnie od zastosowanej technologii i przynależności sektorowej. Osiągnięcie tego celu wymaga oddzielenia regulacji dotyczących infrastruktury oraz usług telekomunikacyjnych od regulacji treści w usługach audiowizualnych i cyfrowych[276].

Konwergencja cyfrowa oznacza również proces ustalania wspólnych protokołów oraz standardów technicznych dla wymiany danych, i jest to w dużym obszarze proces społeczno-ekonomiczny, a nie techniczny. Zakłada on skoordynowane przyjmowanie kompatybilnych platform technologicznych przez krytyczną masę producentów oraz konsumentów. Proces ten kształtują efekty sieciowe i cykle życia produktów, wobec czego postęp konwergencji cyfrowej to w wielu przypadkach historia wzlotów i upadków konkretnych standardów, których zadaniem było łączenie różnych form mediów[277].

[274] M. Dupagne, B. Garrison, *The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center*, „Journalism Studies", April 2006, str. 240.

[275] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 129.

[276] F. Kamiński, *Implikacje regulacyjne konwergencji w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Telemomunikacja i techniki informacyjne" 2001, nr 3-4, str. 26.

[277] M. Mueller, Digital Convergence and its Consequences, Javnost - The Public 1999, Vol. 6, str. 14.

Podsumowując, w opinii Henrego Jenkinsa, konwergencja technologiczna wymaga kontroli, podczas gdy kultura konwergencji wymyka się spod kontroli[278].

1.5.4. Konwergencja a dywergencja

Mirosław Łakomy zwrócił uwagę na dyskusje wokół konwergencji, dotyczące pojęcia „czarnej skrzynki", czyli multiurządzenia łączącego w sobie różnorodne funkcje. Jednak współczesny rynek elektroniki zdaje się podążać w kierunku dywergencji sprzętu, co zapewnia producentom zyski, jednocześnie zachowując konwergencję treści. Dywergencja będzie trwała dopóty, dopóki produkcja pojedynczego urządzenia integrującego wszystkie funkcje nie stanie się opłacalna[279].

Dywergencja jest definiowana jako proces rozchodzenia się, analogiczny do linii rozchodzących się od wspólnego punktu. Oznacza również nabywanie odmiennych cech przez spokrewnione organizmy w różnych środowiskach oraz odchylenie od ustalonego kursu lub normy. Podobnie jak konwergencja, dywergencja jest pojęciem stosowanym w wielu dziedzinach nauki, takich jak matematyka, optyka i biologia[280].

Wśród badaczy istnieją zróżnicowane poglądy odnoszące się do konwergencji i dywergencji mediów. Część z nich jest zdania, że to procesy komplementarne. Pogląd ten reprezentują Gunnar Liestøl oraz Ithiel de Sola Pool. Druga część badaczy zwraca uwagę na współwystępowanie wybranych typów konwergencji i dywergencji. Należą do niej Henry Jenkins podkreślający znaczenie dywergencji urządzeń przy konwergencji treści oraz Göran Bolin zwracający uwagę na proces odwrotny: konwergencję technologiczną i towarzyszącą jej dywergencję tekstualną[281].

Proces konwergencji mediów jest powiązany z dywergencją, ponieważ w obrębie sektora komunikacji konwergentnej nieustannie pojawiają się nowe podziały oraz specjalizacje, jednak nie ma już możliwości powrotu do wcześniejszych struktur.

---

[278] H. Jenkins, *Convergence and Divergence: Two Parts of the Same Process*, June 28, 2006, https://henryjenkins.org/blog/2006/06/convergence_and_divergence_two.html, 21.02.2025 r.

[279] M. Lakomy, *Strategie mediów tradycyjnych w perspektywie konwergencji*, „Nowe Media" 2010, nr 1, str. 88.

[280] E. Appelgren, *Convergence and divergence in media: Different perspectives*, 2378th ICCC International Conference on Electronic Publishing Brasilia - DF, Brazil June 2004, str. 238, https://www.researchgate.net/publication/37676508_Convergence_and_divergence_in_media_Different_perspectives, dostęp 14.01.2025 r.

[281] K. Kopecka-Piech, *Leksykon konwergencji mediów*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 30.

Przemiany wynikające z konwergencji można przede wszystkim uznać za zmiany o charakterze strukturalnym, prowadzące do szeroko zakrojonych efektów drugiego rzędu, szczególnie w obszarze treści oraz kreatywności. Dynamika oraz skala tych zmian są zróżnicowane w zależności od kraju, uwzględniając specyfikę systemów komunikacyjnych, jak i kontekst początkowy[282].

Problem nowych technologii, w tym ich konwergencji, polega na tym, że zazwyczaj nie wprowadzają ona na rynek zupełnie nowych produktów, lecz rozszerzają możliwości już istniejących urządzeń. Wiąże się to z ryzykiem ekonomicznym, ponieważ sukces takich kroków biznesowych zależy od przekonania odbiorców o wartości oraz atrakcyjności oferowanych dodatkowych usług. Istnieje znaczne ryzyko, że entuzjazm wobec nowych technologii nie znajdzie odzwierciedlenia w zainteresowaniu konsumentów. Ponadto segment nowych użytkowników może okazać się zbyt mały, aby zamortyzować poniesione nakłady finansowe[283].

W branży nadawczej zachodzi niekiedy proces dekonwergencji, następujący po nieudanych próbach konwergencji rynkowej oraz organizacyjnej. Polega on na dekonsolidacji dużych firm i skoncentrowaniu się na kilku kluczowych strategiach biznesowych w celu odzyskania rentowność oraz zaufania odbiorców. Dekonwergencja obejmuje zmiany w modelu biznesowym, strukturze właścicielskiej oraz rynek medialny. Dezintegracja następuje poprzez sprzedaż części firmy, ich wydzielenie (reorganizację) lub odłączenie (utworzenie nowej firmy). Na poziomie biznesowym zamiast synergii i integracji starych oraz nowych mediów, nacisk kładziony jest na zawartość, prowadząc do powstawania firm zawartościowych (content companies). Proces dekonwergencji organizacji medialnych skutkuje również dekonwergencją newsroomów[284].

W opinii Henrego Jenkinsa, konwergencja przyciąga wyobraźnię, ale dywergencja przyciąga rynek. Dlaczego dywergencja, a nie konwergencja? Ponieważ konwergencja wymaga kompromisu, a dywergencja zaspokaja ewoluujące potrzeby różnych segmentów rynku. Nierozwiązywalne różnice zawsze skazują koncepcje konwergencji na porażkę[285].

---

[282] M. Latzer, *Media convergence* [w:] R. Towse (red.), C. Handke (red.) *Handbook on the digital creative economy*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013, str. 126.

[283] M. Gierula, *Odbiorca w perspektywie konwergujących się mediów masowych, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 45.

[284] K. Kopecka-Piech, *Leksykon konwergencji mediów*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015, str. 16.

[285] H. Jenkins, Convergence and Divergence: Two Parts of the Same Process, June 28, 2006 https://henryjenkins.org/blog/2006/06/convergence_and_divergence_two.html, 21.02.2025 r.

1.6. Danetyzacja w koncernach medialnych

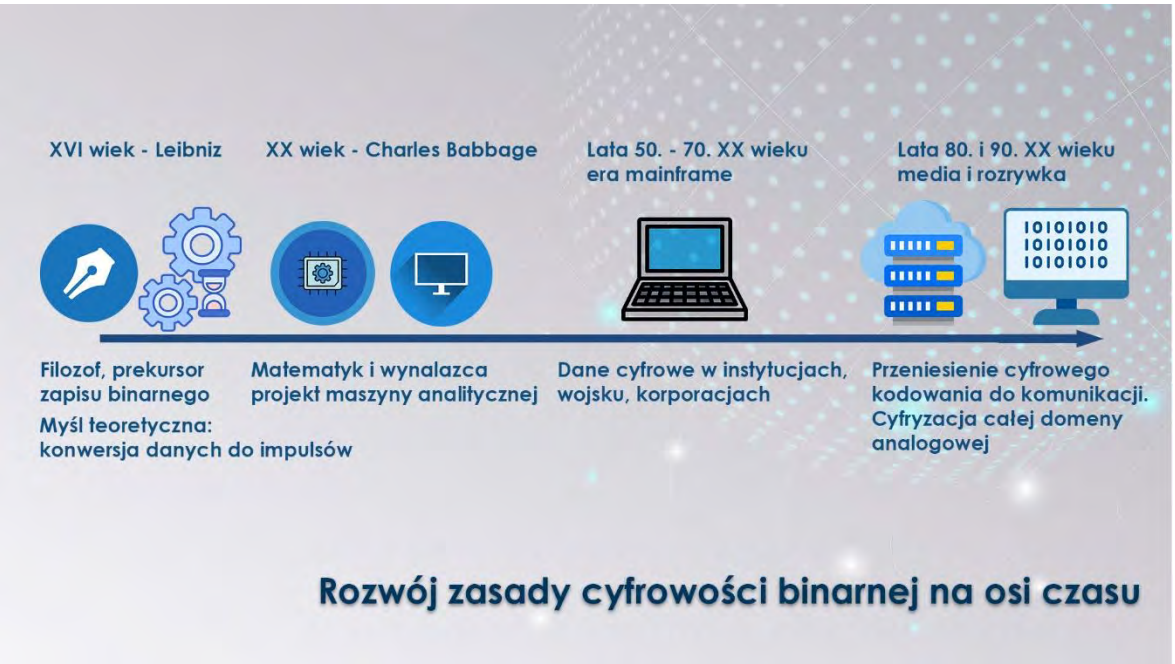
Peter Drucker w swoim tekście "The Next Information Revolution". opublikowanym w 1998 roku, zwrócił uwagę na to, że kolejna rewolucja informacyjna już trwa, ale nie dzieje się tam, gdzie szukają jej naukowcy związani z informacją, dyrektorzy i branża informacyjna. To nie jest rewolucja w technologii, w maszynach, w technikach, oprogramowaniu oraz szybkości. Jest to rewolucja w koncepcjach. Przez 50 lat rewolucja informacyjna koncentrowała się na danych – ich gromadzeniu, przechowywaniu, transmisji, analizie i prezentacji. Skupiała się na „T" w IT. Następna rewolucja informacyjna zadaje pytania: jakie jest znaczenie informacji i jaki jest jej cel? Prowadzi to do ponownego zdefiniowania zadań, które mają być wykonane za pomocą informacji, a wraz z nią do ponownego zdefiniowania instytucji, które te zadania wykonują[286].

Zasada konwersji wszystkich danych na ogromne ciągi impulsów włączania/wyłączania ma swoją historię. Jest ona śledzona przez niektórych komentatorów od filozofa Leibniza z końca XVII wieku, poprzez matematyka i wynalazcę Charlesa Babbage'a z XIX wieku, aż do Alana Turinga pod koniec lat 30. XX wieku. Zasada cyfrowości binarnej była od dawna przewidywana i poszukiwana z różnych powodów. Jednak bez szybkiego rozwoju inżynierii elektronicznej zapoczątkowanego podczas II wojny światowej pozostałaby zasadą matematyczną ideą. Gdy dwa cele inżynieryjne – miniaturyzacji i kompresji danych połączyły się z zasadą kodowania danych w formie cyfrowej, ogromne ilości danych mogły być przechowywane i przetwarzane. W ostatnich dekadach XX wieku cyfrowe kodowanie danych przeniosło się z laboratoriów instytucji naukowych, wojskowych i korporacyjnych (w latach komputerów mainframe) do zastosowań w mediach komunikacyjnych oraz rozrywkowych. Wraz ze wzrostem dostępności specjalistycznego oprogramowania, dostępnych maszyn i sprzętu o dużej pamięci, najpierw tekst, a następnie dźwięk, grafika i obrazy stały się możliwe do kodowania. Proces ten szybko

[286] P. Drucker, The Next Information Revolution, str. 1, http://www.s-jtech.com/Peter%20Drucker%20-%20the%20Next%20Information%20Revolution.pdf, 4.11.2024 r.

rozprzestrzenił się w całej domenie analogowej, umożliwiając konwersję analogowych tekstów medialnych na cyfrowe strumienie bitów[287].

Grafika 2. Rozwój zasady cyfrowości binarnej na osi czasu.



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New Media: a critical introduction*, Wyd. Routledge Abingdon 2009, str. 18

Pierwsze układy scalone powstały w 1960 roku. W 1971 roku firma Intel Corporation opracowała pierwszy mikroprocesor, umieszczając całą jednostkę centralną komputera na pojedynczym krzemowym chipie o rozmiarze paznokcia. Od tamtej pory liczba tranzystorów na jednym układzie scalonym (IC) podwajała się średnio co dwa lata. Zjawisko to zostało po raz pierwszy opisane przez Gordona Moore'a z Intela w 1968 roku, zyskując miano „prawa Moore'a". Prawo to wskazuje, że koszt produkcji układu scalonego jest w przybliżeniu proporcjonalny do pierwiastka kwadratowego z jego złożoności, co sprawia, że koszt realizacji dowolnego zadania za pomocą układów scalonych maleje o połowę co mniej więcejdwa lata[288].

Definicja danych zaproponowana przez School of Data, członka projektu Open Knowledge Foundation, określa dane jako wartości pojmowane w szerokim znaczeniu, przypisane do konkretnej rzeczy, którą należy usytuować w odpowiedniej sferze

[287] M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New Media: a critical introduction*, Wyd. Routledge Abingdon 2009, str. 18.
[288] M. Mueller, Digital Convergence and its Consequences, Javnost - The Public 1999, Vol. 6, str. 12.

zależności. Przedmioty, osoby i obiekty ciężko jest przyporządkować do jednakowych grup, wobec czego podzielono dane na dwie główne kategorie: dane jakościowe i ilościowe. Kategoria danych jakościowych odnosi się np. do doświadczeń, tekstur, kolorów, a kategoria danych ilościowych wykorzystuje w dużej mierze liczby (wielkość, odległość)[289].

Analiza danych umożliwia wyodrębnienie kolejnych trzech głównych kategorii: dyskretne, kategoryczne i ciągłe. „Dane dyskretne" są danymi numerycznymi, w których występują przerwy lub puste miejsca. W przeciwieństwie do nich, dane ciągłe charakteryzują się brakiem takich przerw. Natomiast dane kategoryczne pozwalają przypisać obiekt do określonej grupy (samochód można przyporządkować do kategorii „nowe" lub „używane") i dostarczają informacji o typie obiektu. Kolejnym podziałem, odnoszącym się do idei data journalism, jest podział danych na nieustrukturyzowane i ustrukturyzowane[290].

Ze względu na formy gromadzenia informacji, ich ustrukturyzowanie, informacje można także podzielić według kryterium rodzaju źródeł: informacje offline (rejestry, maile itp. oraz informacje online (zasoby Internetu, sensory urządzeń, komórki, czytniki RFID, samochody, inteligentne domy)[291].

Danetyzacja to coraz powszechniejsza praktyka polegająca na kwantyfikowaniu oraz przekształcaniu różnorodnych elementów rzeczywistości w dane, aby umożliwić ich agregację i algorytmizację. Jak zaznacza Tomasz Goban-Klas, w socjologii oraz medioznawstwie termin ten najczęściej odnosi się do tzw. big data. Termin ten związany jest z szybkim przetwarzaniem ogromnych ilości danych, gromadzonych w różnych sytuacjach, za pomocą rozmaitych narzędzi, a następnie zapisywane na różnych nośnikach oraz w różnych formatach. Analiza danych pozwala na identyfikację korelacji, wzorców oraz trendów, co znajduje zastosowanie m.in. w prognozowaniu zjawisk i tendencji[292].

W kontekście danetyzacji Jan Kreft zwraca uwagę, że proces ten wiąże się również z nadawaniem informacjom w środowisku medialnym nowych wartości, które określają statystycy, programiści oraz osoby zarządzające organizacjami. W

[289] P. Szews, *Wizualizacja i dziennikarstwo danych w mediach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021, str. 11.
[290] Tamże.
[291] W. Gogołek, *Big Data - Kruszec Informacji* [w:] A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk (red.), Nauki o Mediach i Komunikacji Społecznej, Wyd. ASPRA , Warszawa 2017, str. 105.
[292] T. Goban-Klas, *Rwący nurt mediów. Mediocen – nowa faza mediatyzacji życia społecznego*, Wyd. Universitas, Kraków-Rzeszów 2020, str. 350.

przeciwieństwie do tradycyjnych mediów, gdzie to redaktorzy i dziennikarze kształtowali znaczenie informacji, obecnie proces ten obejmuje wszystkie dziedziny: politykę, sztukę, rozrywkę oraz literaturę. Jednocześnie stanowisko badacza danych jest niezwykle rzadko obejmowane przez dziennikarzy, a nauka o danych pozostaje poza głównym nurtem dziennikarstwa[293].

Danetyzacja, będąca cechą głębokiej mediatyzacji, wprowadza znaczące zmiany w środowisku medialnym. Analiza i przetwarzanie danych, często motywowane zyskami ekonomicznymi, sprawiają, że badacze mediów, tacy jak Joseph Turow i Nick Couldry, nawołują do redefinicji pojęcia „media". Według nich, współczesne „media" to nie tylko tradycyjne środki komunikacji, ale również narzędzia codziennego użytku, które przekazują informacje o użytkownikach różnym podmiotom[294].

Zasada i praktyka danetyzacji są ważne, ponieważ pozwalają nam zrozumieć, w jaki sposób liczne operacje zaangażowane w produkcję tekstów medialnych są uwalniane z istniejących tylko w materialnej sferze fizyki, chemii oraz inżynierii i przechodzą w symboliczną sferę obliczeniową. Podstawowe konsekwencje tej zmiany są następujące:

- teksty medialne są „zdematerializowane" w tym sensie, że są oddzielone od swojej fizycznej formy, takiej jak wydruk fotograficzny, książka, rolka filmu itp.
- dane można kompresować do bardzo małych przestrzeni;
- można uzyskać do nich dostęp z bardzo dużą prędkością i w sposób nieliniowy;
- można nimi manipulować znacznie łatwiej niż formami analogowymi.

Skala tej ilościowej zmiany w przechowywaniu, dostępie i manipulowaniu danymi jest taka, że została ona doświadczona jako jakościowa zmiana w produkcji, formie, odbiorze i użytkowaniu mediów[295].

Zjawisko big data narodziło się na początku XXI wieku, a konkretnie w 2001 roku. Wtedy to Doug Laney, analityk z branży IT, zauważył, że firmy coraz bardziej zdają sobie sprawę z potrzeby zarządzania ogromnymi ilościami danych (data management). Ten trend był związany z szybkim rozwojem e-commerce i miał pomóc branży reklamowej oraz e-handlowej w pokonaniu kryzysu. Laney opisał big data za pomocą trzech kluczowych cech (3V): ilości (data volume), szybkości (data velocity)

[293] J. Kreft, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 162.
[294] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3. Krytyczne rozumienie mediów cyfrowych w dobie Big Data i algorytmizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 12.
[295] M. Lister, J. Dovey, S. Giddings, I. Grant, K. Kelly, *New Media: a critical introduction*, Wyd. Routledge Abingdon 2009, str. 18.

i różnorodności (data variety). Ilość danych to liczba informacji gromadzonych przez różne instytucje oraz organizacje mające dostęp do danych cyfrowych, zwłaszcza tych związanych z e-commerce[296].

W ostatnich latach termin big data był używany przez wiodące korporacje do oznaczania danych wszelkimi atrybutami. Ponadto zaproponowano różne architektury przetwarzania danych dla big data, aby uwzględnić jej różne cechy. Ogólnie rzecz biorąc, pozyskiwanie danych rozumiane jest jako proces gromadzenia, filtrowania i czyszczenia przed umieszczeniem ich w magazynie danych lub innym rozwiązaniu do przechowywania. Większość scenariuszy pozyskiwania danych zakłada dużą objętość, dużą prędkość, dużą różnorodność, ale dane o niskiej wartości, co sprawia, że ważne jest posiadanie elastycznych oraz wydajnych czasowo algorytmów gromadzenia, filtrowania i czyszczenia, które zapewniają, że tylko fragmenty danych o wysokiej wartości są faktycznie przetwarzane przez analizę magazynu danych. Dla niektórych organizacji większość danych ma potencjalnie dużą wartość, co związane jest z możliwością nowych klientów[297].

Google jest powszechnie uważane za pioniera „big data", a dzięki tym osiągnięciom koncern zapoczątkował również szerszą logikę akumulacji nazywaną kapitalizmem nadzoru, którego „big data" jest zarówno warunkiem, jak i wyrazem. Ta wyłaniająca się logika jest nie tylko podzielana przez Facebooka oraz wiele innych dużych firm internetowych, ale wydaje się również, że stała się domyślnym modelem dla większości internetowych startupów i aplikacji[298].

Termin ,,big data" nie ma uniwersalnej definicji. W opinii firmy McKinsey odnosi się on do zbiorów danych, których rozmiar przekracza możliwości typowych narzędzi w zakresie ich przechwytywania, przechowywania, zarządzania i analizowania. Firma Gartner zaproponowała definicję big data jako,,3V"[299], jednak dzisiaj omawiając „big data" należy pamiętać o ich cechach określonych jako „4V". Są nimi Volume, Velocity, Variety i Veracity. Volume odnosi się do wolumenu zbioru przechwytywanych,

[296] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3…*, dz. cyt., str. 80.

[297] J. M. Cavanillas, E. Curry, W. Wahlster, *New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe*, Springer Open, Berlin 2016, str. 39 https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-21569-3, dostęp 23.11.2023 r.

[298] S. Zuboff, *Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization*, „Journal of Information Technology" 2015, nr. 30, str. 77.

[299] A. Hryckiewicz-Gontarczyk, *Duże zbiory danych (Big Data) i rozwój technologii – szanse i zagrożenia dla gospodarki światowej* [w:] M. Ciszewska-Mlinarič (red.),*Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, str. 46.

przetwarzanych i analizowanych danych. Velocity oznacza postęp w zarządzaniu danymi, a dzięki tej charakterystyce dane są gromadzone w czasie rzeczywistym i w rzeczywistym tempie. Variety to ogólna różnorodność dużej ilości danych o różnych cechach, takich jak: strukturyzowane, niestrukturyzowane i częściowo strukturyzowane. Veracity jest kwestią wiarygodności, oznaczającą, że dane i ich analityka powinny być wolne od błędów[300].

W ujęciu rozwijającym klasyczne 3V Gartnera, część badaczy oraz praktyków (Russom, McAfee, Brynjolfsson) opisuje big data jako koncepcję 5V: Volume, Velocity, Variety, Value i Veracity. Pierwsze trzy wymiary odnoszą się do skali danych, tempa ich napływu oraz różnorodności źródeł oraz formatów. W praktykach data-driven do modelu dodana jest Value w celu podkreślenia kluczowego wydobycia korzyści (np. ekonomicznych lub decyzyjnych) z dostępnych zbiorów. Kolejnym rozszerzenie to Veracity, które akcentuje wiarygodność, jakość danych, a także poziom zaufania do źródeł. W rezultacie 5V porządkuje big data jako zasób, którego wartość zależy równocześnie od skali, dynamiki, złożoności, przydatności i wiarygodności[301].

Aby jakiekolwiek informacje mogły zostać zakwalifikowane jako big data, muszą przebyć określoną drogę w tak zwanym cyklu rozwoju big data. A zatem najpierw muszą zostać zgromadzone, następnie opracowane i skonsolidowane, potem poddane głębokiej analizie (data mining), by na końcu znaleźć konkretne zastosowanie[302].

W ciągu ostatnich lat termin ten był używany przez różnych głównych graczy do oznaczania danych różnymi atrybutami. W ciągu ostatniej dekady zaproponowano kilka definicji big data. Pierwsza definicja, autorstwa Douga Laneya z META Group (następnie przejętej przez Gartnera), zdefiniowała big data przy użyciu trójwymiarowej perspektywy: „big data to zasoby informacji o dużej objętości, dużej prędkości i/lub dużej różnorodności, które wymagają nowych form przetwarzania, aby umożliwić ulepszone podejmowanie decyzji, odkrywanie spostrzeżeń i optymalizację procesów” [303].

---

[300] Tamże, str. 47.

[301] S. Fosso Wamba, Sh. Akter, A. Edwards, G. Chopin, D. Gnanzou, How ‘big data’ can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study, International Journal of Production Economics, Volume 165, July 2015, str. 234-246.

[302] *Big Data: A Tool for Inclusion or Exclusion. Understanding the Issues*, Federal Trade Commission, Washington 2016, s. 3–4., https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/big-data-tool-inclusion-or-exclusion-understanding-issues/160106big-data-rpt.pdf

[303] J. M. Cavanillas, E. Curry, W. Wahlster, *New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe*, Springer Open, Berlin 2016, str. 30 https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-21569-3, dostęp 23.11.2023 r.

Laney i Manyika uważali, że duże zbiory danych to „zasoby informacyjne o dużej objętości, dużej prędkości i/lub dużej różnorodności, które wymagają nowych form przetwarzania w celu umożliwienia ulepszonego podejmowania decyzji, odkrywania spostrzeżeń i optymalizacji procesów". Zdaniem Loukidesa big data zaczyna się wtedy, kiedy rozmiar samych danych staje się częścią problemu, a tradycyjne techniki pracy z danymi zawodzą/wyczerpują swoje możliwości". Natomiast według Jacobsa, big data to „dane, których rozmiar zmusza nas do wyjścia poza sprawdzone metody, które są powszechne w danym czasie"[304].

W trakcie powstawania dysertacja rynek mediów wypełniały dynamicznie rozwijające się technologie skupione wokół hasła „sztuczna inteligencja". Ich wykorzystanie w obszarze mediów potwierdziły także przeprowadzone przez badania w polskich koncernach medialnych. W obszarze mediów informacyjnych sztuczna inteligencja znajduje zastosowanie w automatyzacji dziennikarstwa. Wiodącymi firmami w tym segmencie są Automated Insights i Narrative Science, oferujące platformy do automatycznego tworzenia wiadomości ze danych strukturalnych. Przetwarzanie języka naturalnego (NLP) jest szeroko wykorzystywane w mediach do analizy i generowania treści. Analiza sentymentu, modelowanie tematów, a także generowanie języka naturalnego stały się kluczowymi narzędziami dla organizacji medialnych, umożliwiając im lepsze zrozumienie preferencji odbiorców i dopasowywanie treści do indywidualnych potrzeb. Narzędzia oparte na sztucznej inteligencji wspomagają ponadto procesy redakcyjne. Wpływ AI na media jest widoczny również w spersonalizowanych systemach rekomendacji treści, powszechnych na platformach internetowych. Serwisy takie jak Netflix i Spotify wykorzystują zaawansowane algorytmy do analizy preferencji użytkowników oraz ich nawyków, oferując w ten sposób spersonalizowane rekomendacje. Systemy te, oparte na technikach filtrowania treści, zwiększają zaangażowanie i satysfakcję użytkowników, jednocześnie wzbudzając pytania o potencjalne tworzenie baniek informacyjnych i wpływ na różnorodność treści. Integracja AI w produkcji medialnej również okazała się przełomowa. Techniki przetwarzania obrazu i dźwięku są stosowane do automatyzacji edycji wideo, tworzenia efektów specjalnych, a także udoskonalania dźwięku. Innowacje te skróciły czas oraz

[304] Tamże.

koszty produkcji, umożliwiając bardziej efektywne i innowacyjne tworzenie treści medialnych[305].

Termin „sztuczna inteligencja" został wymyślony w 1956 roku przez amerykańskiego informatyka Johna McCarthy'ego. W opinii Aleksandry Przegalińskiej, dzisiaj należy rozpatrywać go jako multidyscyplinarną dziedzinę inżynierii, obejmującą wiele poddziedzin: robotykę, sieci neuronowe, uczenie maszynowe, tak zwane A-Life , czyli sztuczne życie – na przykład symulowanie działania rojów organizmów żywych za pomocą automatów komórkowych – oraz logikę rozmytą. Sztuczna inteligencja jako dziedzina badań naukowych jest bardzo szeroka, a w jej zakres wchodzą informatyka (computer science), neurokognitywistyka, biologia, teoria systemów i organizacji, filozofia oraz neuropsychologia. SI można także określić jako dział nauk ścisłych zajmujący się rozwiązywaniem problemów, które nie są algorytmizowalne, czyli są trudne do algorytmicznego przedstawienia[306].

Uwzględniając historyczny rozwój SI, wymieniamy trzy główne paradygmaty w tej dziedzinie. Pierwszym jest symboliczna SI, która składa się między innymi z indukcyjnego programowania logicznego, automatyzacji procesów robotycznych i systemów eksperckich. Drugim z nich jest statystyczna SI składająca się z sieci decyzyjnych, programowania probabilistycznego, widzenia komputerowego, przetwarzania języka naturalnego i uczenia maszynowego. Ostatni z paradygmatów to subsymboliczna SI, która polega na rozproszonej sztucznej inteligencji, obliczeniach afektywnych, inteligencji ucieleśnionej i różnych systemach autonomicznych[307].

W minionych latach AI przechodziła etap dynamicznego rozwoju, który można podzielić na cztery kluczowe obszary. Pierwszy dotyczy generatywnej sztucznej inteligencji (GAI), która umożliwia tworzenie unikalnych treści, takich jak tekst, obrazy, muzyka. Drugi obszar związany jest z AI i analizą danych (big data), w którym czołowe koncerny technologiczne zbierają i analizują ogromne ilości danych w celu zrozumienia potrzeb użytkowników. Trzeci dotyczy AI w przemyśle (Industry 4.0). W tym obszarze koncerny, takie jak Siemens czy General Electric, wykorzystują AI do optymalizacji procesów produkcyjnych, przewidywania awarii i zapobiegania im oraz do poprawy

[305] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 92.
[306] A. Przegalińska, P. Oksanowicz, Sztuczna Inteligencja. Nieludzka, arcyludzka, Wydawnictwo Znak, Kraków 2020, str. 43.
[307] Tamże, str. 47.

jakości produktów. Czwarty obszar dotyczy wykorzystania AI w medycynie, logistyce oraz innych sektorach na bazie kompleksowych modeli predykcyjnych[308].

Poruszając zagadnienia związane ze sztuczną inteligencją, warto przytoczyć obserwację Jana Krefta wskazującą różnice pomiędzy SI a big data. Big data, w przeciwieństwie do sztucznej inteligencji, nie polega na uczeniu komputerów myślenia na ludzkie podobieństwo. Jej kluczowym celem jest przetwarzanie ogromnych zbiorów danych w celu estymacji prawdopodobieństwa. Analiza big data nie opiera się także na poszukiwaniu przyczyn prowadzących do określonych skutków. Zamiast tego koncentruje się na identyfikacji schematów oraz korelacji, umożliwiających nowe sposoby rozumienia zjawisk, nie wskazując jednak ich źródeł. Korelacje te nie wyjaśniają, dlaczego coś ma miejsce, lecz dostarczają informacji o tym, że dany proces zachodzi[309].

Współcześnie coraz większa część naszych interakcji, zarówno z innymi ludźmi, jak i z różnymi aspektami rzeczywistości, odbywa się za pośrednictwem usieciowionych technologii. Technologie te, poza swoimi jawnymi, podstawowymi funkcjami, służą również do monitorowania i rejestrowania danych dotyczących ich użytkowników (z możliwym scenariuszem, w którym oficjalne funkcje stanowią jedynie pretekst do pozyskiwania pożądanych informacji). Dodatkowym czynnikiem sprzyjającym produkcji danych jest obecny w kulturze etos narcyzmu i ekshibicjonizmu, objawiający się dążeniem do publicznego demonstrowania nawet najdrobniejszych detali życia, na przykład za pośrednictwem platform społecznościowych. Równocześnie, wraz ze wzrostem mocy obliczeniowej, rozwijane są coraz bardziej zaawansowane algorytmy, których celem jest badanie relacji między zgromadzonymi danymi, w celu odkrycia ukrytych wzorców i wydobycia z nich wiedzy. Te procesy, określane mianem *big data mining*, mają stanowić klucz do kontrolowania oraz prognozowania zarówno stanów rzeczywistości, jak i ludzkich zachowań[310].

Narzędzia do pozyskiwania dużych zbiorów danych muszą poradzić sobie z pozyskiwaniem danych o dużej prędkości, różnorodności i w czasie rzeczywistym.

---

[308] A. Przegalińska, D. Jemielniak, Współpracująca sztuczna inteligencja w zastosowaniach biznesowych [w:] M. Ciszewska-Mlinarič (red.) ,*Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, str. 33.

[309] J. Kreft, Władza algorytmów. *U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 158.

[310] Ł. Iwasiński, *Społeczne zagrożenia danetyzacji rzeczywistości* [w:] B. Sosińska-Kalata (red.), M. Przastek-Samokowa (red.), Z. Wiorogórska, *Nauka o informacji w okresie zmian: informatologia i humanistyka cyfrowa*, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2016, str. 137.

Dlatego narzędzia do ich pozyskiwania powinny zapewniać bardzo dużą przepustowość, ponieważ dane mogą pochodzić z wielu źródeł (sieci społecznościowe, czujniki, eksploracja sieci, dzienniki itp.) o różnych strukturach lub być niestrukturyzowane (tekst, wideo, obrazy i pliki multimedialne) i w bardzo dużej szybkości (dziesiątki lub setki tysięcy zdarzeń na sekundę). Głównym wyzwaniem w pozyskiwaniu dużych zbiorów jest zapewnienie ram i narzędzi, gwarantujących wymaganą przepustowość dla danego problemu bez utraty jakichkolwiek danych w trakcie procesu[311].

Cztery główne zasady przemysłu 4.0, które ułatwiają transformację cyfrową przedsiębiorstw, to wzajemne połączenia, transparentność informacji, decentralizacja systemów i decyzji, specjalistyczne wsparcie innych inteligentnych rozwiązań[312].

W praktyce biznesowej stosuje się różnorodne metody zarządzania wiedzą, a nieocenionym wsparciem w tym obszarze są systemy oraz technologie informatyczne. Do najczęściej stosowanych metod zarządzania wiedzą zalicza się zarządzanie informacjami i dostępem do nich, co wspiera procesy zarządzania wiedzą skodyfikowaną w strukturalnych lub niestrukturalnych bazach i magazynach danych (wiedza jawna). W tym kontekście szczególnie przydatne okazują się systemy baz danych, systemy pracy grupowej i biurowej, hurtownie danych, portale internetowe oraz specjalistyczne systemy informatyczne zarządzania. Kolejną metodą jest zarządzanie wiedzą o procesach, stanowiące integralną część poszczególnych procesów w przedsiębiorstwie (również wiedza jawna). Istotne jest tworzenie miejsc pracy bazujących na wiedzy, czyli zarządzanie wiedzą posiadaną przez osoby „poinformowane" (wiedza niejawna), co częściowo może być wspomagane przez techniki sztucznej inteligencji. W obszarze e-biznesu stosuje się zarządzanie integracją wiedzy przedsiębiorstwa pochodzącej z systemów wewnętrznych i zewnętrznych. W tym celu coraz częściej wykorzystuje się hurtownie danych, data mining, internetowe systemy wyszukiwawcze oraz technologię inteligentnych agentów. Ostatnią, lecz równie ważną metodą jest zarządzanie kapitałem intelektualnym, polegające na zarządzaniu procesami wytwarzania wartości z dostępnych przedsiębiorstwu aktywów intelektualnych lub kapitału wiedzy.[313]

---

[311] J. M. Cavanillas, E. Curry, W. Wahlster, *New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe*, Springer Open, Berlin 2016, str. 51 https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-21569-3, dostęp 23.11.2023 r.

[312] K. Nosalska, R. Rządca*, Przemysł 4.0 - wielopoziomowe cyfrowe usieciowienie* [w:] M. Ciszewska-Mlinarič (red.),*Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, str. 71.

[313] C. M. Olszak, *Systemy Business Intelligence w tworzeniu wiedzy organizacyjnej*, „Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach", Tom „Systemy wspomagania organizacji SWO'2003", str. 43-44.

Dane stały się nowym czynnikiem produkcji, podobnie jak aktywa trwałe i kapitał ludzki. Posiadanie odpowiedniej bazy technologicznej oraz struktury organizacyjnej do eksploatacji danych jest niezbędne. Europa musi wykorzystać potencjał dużych zbiorów danych, aby tworzyć wartość dla społeczeństwa, obywateli i przedsiębiorstw. Jednak z punktu widzenia przyjęcia przez przemysł, Europa nadal pozostaje w tyle za USA w zakresie technologii big data i nie wykorzystuje potencjalnych korzyści w swoich sektorach przemysłowych[314].

Współcześnie powstają nowe przestrzenie umożliwiające pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji. Jednym z dynamicznie rozwijających się obszarów jest internet rzeczy – Internet of Things (IoT). Włodzimierz Gogołek jako przykład wskazuje samochody, które obecnie sprawnie komunikują się z otoczeniem, przekazując ogromne ilości danych, np. dotyczących prędkości jazdy, stanu nawierzchni. Informacje pozyskane za pośrednictwem IoT dostarczają ogromnych zbiorów danych, które po odpowiedniej rafinacji (analizie i oczyszczeniu) umożliwiają „rzeczom" np. przekazywanie informacji do systemów generujących komunikaty medialne, identyfikowanie zagrożeń związanych z przerwami w świadczeniu usług itp. Rozwój IoT prowadzi do powstania nowego ekosystemu – Internet of Everything (IoE), zapewniającego inteligentne powiązania między urządzeniami, ludźmi, procesami oraz informacjami[315].

W sieci zostawiamy mnóstwo cyfrowych śladów, co prowadzi do rozwoju zjawiska zwanego identyfikowalnością. Oznacza to, że każda nasza aktywność online jest monitorowana i zapisywana w bazach danych, gdzie może być później odtworzona i przeanalizowana przez ekspertów pracujących dla rządów lub firm. Identyfikowalność stała się nieodłączną częścią kultury cyfrowej i wpływa na nasze zaangażowanie oraz uczestnictwo w niej[316].

Techniki profilowania generują korelacje między danymi. W celu wygenerowania korelacji w wiarygodny sposób, należy zbierać, agregować i przechowywać odpowiednie dane przez dłuższy okres czasu, wykorzystując niekiedy integrację różnych baz danych. Gdy proces eksploracji danych ustali korelacje, dana kategoria jest konstytuowana jako

[314] J. M. Cavanillas, E. Curry, W. Wahlster, *New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe*, Springer Open, Berlin 2016, str. 4 https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-21569-3, dostęp 23.11.2023 r.

[315] W. Gogołek, *Big Data - Kruszec Informacji* [w:] A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk (red.), *Nauki o Mediach i Komunikacji Społecznej*, Wyd. ASPRA, Warszawa 2017, str. 103-104.

[316] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3. Krytyczne rozumienie mediów cyfrowych w dobie Big Data i algorytmizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 73.

posiadająca określone atrybuty. Kategoria jest zwykle nazywana grupą, a zestaw atrybutów jest nazywany profilem grupy[317].

Profilowanie konsumentów to, w uproszczeniu, przydzielanie ludzi do różnych kategorii na podstawie ich cech, takich jak zwyczaje zakupowe, upodobania czy dane demograficzne. Jest to możliwe dzięki zbieraniu oraz analizie dużych ilości danych przez algorytmy. Roger Clarke, będący pionierem w badaniach nad profilowaniem i inwigilacją danych, definiuje profilowanie jako „określenie zestawu cech danej kategorii osób wywnioskowanych na podstawie ich wcześniejszych doświadczeń oraz przeszukiwanie danych pod kątem osób ściśle dopasowanych do tego zestawu cech". Uważa on profilowanie za technikę inwigilacji danych[318].

Profilowanie dzielimy na zautomatyzowane i niezautomatyzowane, w zależności od stopnia automatyzacji. W profilowaniu zautomatyzowanym wykorzystuje się zaawansowane metody obliczeniowe, w tym systemy podejmowania decyzji. Może być ono autonomiczne lub nieautonomiczne. Przykład nieautonomicznego profilowania zautomatyzowanego to generowanie profili za pomocą eksploracji danych, przy czym eksperci analizują następnie wyniki oraz podejmują odpowiednie decyzje. Natomiast w profilowaniu niezautomatyzowanym, jak podkreśla Hildebrandt, kluczową rolę odgrywa człowiek. Celem profilowania zautomatyzowanego jest optymalizacja komunikatu pod względem czasu, miejsca, grupy docelowej i treści, a tym samym obniżenie jego kosztów. Profilowanie można również podzielić na bezpośrednie i pośrednie, w zależności od typu danych. W profilowaniu bezpośrednim użytkownik końcowy oraz początkowa osoba, której dotyczą dane wykorzystane do zdefiniowania osoby wirtualnej z jej własnym profilem, są takie same. Profilowanie pośrednie polega na wykorzystaniu profili innych osób do połączenia ich z użytkownikiem końcowym, a przykładem może być filtrowanie asocjacyjne („osoby, które kupiły ten produkt, kupiły również...")[319].

Termin profilowanie jest używany także w odniesieniu do zestawu technologii, które mają co najmniej jedną wspólną cechę: wykorzystanie algorytmów lub innych technik do tworzenia, odkrywania lub konstruowania wiedzy z ogromnych zbiorów danych. Zautomatyzowane profilowanie obejmuje różne technologie (sprzęt), takie jak

[317] M. Hildebrandt, *Defining Profiling: A New Type of Knowledge*? [w:] M. Hildebrandt (red.), S. Gutwirth (red.), *Profiling the European Citizen Cross-Disciplinary Perspectives*, Springer, 2008, str. 20.
[318] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3...,* dz. cyt., str. 212.
[319] Tamże, str. 213-214.

znaczniki RFID, biometria, czujniki i komputery, a także techniki (oprogramowanie), takie jak oczyszczanie danych, agregacja danych i eksploracja danych. Technologie oraz techniki są zintegrowane z praktykami profilowania, które umożliwiają wykorzystanie profili. Profile te służą do podejmowania decyzji, czasami nawet bez ingerencji człowieka. Wizja Ambient Intelligence lub wszechobecnych środowisk sieciowych zależy całkowicie od autonomicznego profilowania, rodzaju profilowania, który pozwala maszynom komunikować się z innymi maszynami oraz podejmować decyzje bez ingerencji człowieka[320].

1.7. Człowiek w cyfrowym świecie

Globalizacja przyśpiesza kompresję czasu i przestrzeni, przyczyniając się do kreowania świata natychmiastowości, świata pozbawionego głębi, gdzie przestrzeń globalna jest przestrzenią strumieni (przepływów), przestrzenią elektroniczną, przestrzenią bez centrum, przestrzenią, w której granice i bariery są niemal całkowicie przenikalne[321].

W opinii Éric Maigret, współczesne społeczeństwo określane mianem „refleksyjnego", charakteryzuje się odejściem od tradycyjnych wartości i struktur społecznych, takich jak religia czy sztywne role społeczne. W przeciwieństwie do społeczeństw tradycyjnych i industrialnych, które skupiały się na postępie naukowo-technicznym, społeczeństwo refleksyjne zmaga się z dylematem obiektywizacji i subiektywizacji, co rodzi sprzeczne aspiracje. Sprzyja to rozwojowi dwóch przeciwstawnych, półnowoczesnych, lecz komplementarnych ideologii: postmodernizmu, nacechowanego idealizmem i rozczarowaniem, oraz prometejskiego technicyzmu, opartego na materializmie i entuzjazmie. Technicyzm ten zbieżny jest z cybernetycznymi oraz mcluhanowskimi utopiami, zarówno w odbiorze społecznym, jak i akademickim. Skoncentrowany jest on na przedmiotach oraz ich społecznym znaczeniu. Internet, bardziej niż wszystkie „nowe technologie informacji i komunikacji", pod koniec XX wieku stał się symbolem nowej nadziei[322].

---

[320] M. Hildebrandt, *Defining Profiling: A New Type of Knowledge*? [w:] M. Hildebrandt (red.), S. Gutwirth (red.), *Profiling the European Citizen Cross-Disciplinary Perspectives*, Springer, 2008, str. 17-18.

[321] W. Wątroba, *Społeczeństwo konsumpcyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, str. 82.

[322] E. Maigret, Socjologia komunikacji i mediów, Oficyna Naukowa, Warszawa 2012, str. 415.

Chociaż Internet bywa postrzegany przez pryzmat utopijnych wizji technicystycznych, to nie jest on zapowiadaną rewolucją. Nie da się zaprzeczyć, że Internet ma istotny wpływ na społeczeństwo i wprowadza znaczące zmiany gospodarcze oraz techniczne, jednak nie zaburza sam z siebie stosunków ludzkich od XXI wieku[323].

Działając za pośrednictwem sieci, wirtualne społeczności stają się jednocześnie bardziej globalne i lokalne, ponieważ globalna łączność oraz sprawy domowe przecinają się. Globalna łączność zmniejsza znaczenie lokalności dla społeczności, a relacje online mogą być bardziej stymulujące. Jednocześnie ludzie zazwyczaj przebywają w domu, najbardziej lokalnym środowisku, jakie można sobie wyobrazić, gdy łączą się ze swoimi wirtualnymi społecznościami[324].

Społeczności wirtualne są astygmatyczne – nie liczą się w nich cechy statusowe i fizyczne ludzi. Często uczestnicy społeczności nie otrzymują szansy spotkania się w realnej przestrzeni i tylko Internet umożliwia im nawiązanie wzajemnych relacji[325].

Marshall McLuhan w swojej teorii przytaczał refleksję, że z funkcjonalnego i czysto praktycznego punktu widzenia przekazem jest sam przekaźnik. Każdy nowy przekaźnik, będący „przedłużeniem" nas samych lub inna nowa technika, wpływają na życie jednostki i społeczeństwa rozszerzając skalę życia i działania. Przykładem może być technika fragmentaryzacji, stanowiąca istotę techniki mechanicznej, która spowodowała przekształcenie struktury pracy oraz stosunków między ludźmi. Technika automatyczna jest odwrotnością techniki fragmentaryzacji, będąc przy tym całościową i głęboką decentralistyczną. Stosunki międzyludzkie, które są kształtowane przez maszynę odznaczają się fragmentarycznym, centralistycznym i powierzchownym charakterem[326].

W realnie istniejących zbiorowościach zasada wzajemności traci na znaczeniu w miarę jak formalizują się w nich stosunki. Wzajemność zobowiązań w sformalizowanych organizacjach staje się moralnym spoiwem, niejako drugą linią obrony stabilności systemu. Natomiast w cyberprzestrzeni, z uwagi na brak formalizacji stosunków społecznych, wzajemność zobowiązań to jedyny mechanizm, który nie tylko

[323] Tamże, str. 420.

[324] B. Wellman, M. Gulia, *Net Surfers Don't Ride Alone: Virtual Communities As Communities*, str. 17, https://www.dourish.com/classes/ics234cw04/wellman.pdf, 4.11.2024 r.

[325] P. Siuda, *Społeczności wirtualne, o wspólnotowości w społeczeństwie sieciowym* [w:] M. Sokołowski, (red.), *Oblicza Internetu: Internet w przestrzeni komunikacyjnej XXI wieku*, Wyd. PWSZ w Elblągu, Elbląg 2005, s. 183.

[326] M. Mcluhan, *Wybór pism*, Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1975, str. 45.

prowadzi do powstawania cyberzbiorowości, ale, jeśli jest przestrzegana, gwarantuje im dalsze trwanie. Spersonalizowane sieci, a także internetowe społeczności ciągle się tworzą, a ich uczestnicy poprzez aktywność, wzajemne nastawienie, chęć pomocy oraz współpracy, muszą nieustannie gromadzić kapitał społeczny. Funkcja gromadzenia tego kapitału jest w cyberprzestrzeni jeszcze ważniejsza aniżeli w realnym świecie, gdzie pomaga on jednostce osiągnąć pozycję w grupie. W społecznościach sieciowych zgromadzony kapitał społeczny jest warunkiem koniecznym do trwania interakcji. Kto w wirtualnej zbiorowości nie daje (uwagi, wsparcia, oprogramowania), ten niejako nie istnieje i nie może korzystać z jej dobrodziejstw[327].

Jeśli sieć może przyspieszyć trend przenoszenia interakcji społeczności poza przestrzenie publiczne, może również integrować społeczeństwo. Architektura sieci wspiera zarówno słabe, jak i silne więzi, które przecinają środowiska społeczne, czy to grupy interesów, miejscowości, organizacje i narody. W rezultacie cyberłącza między ludźmi stają się społecznymi ogniwami łączącymi grupy, które w przeciwnym razie byłyby społecznie i fizycznie rozproszone[328].

W społeczeństwach otwartych obserwuje się silniejszą tendencję do wykorzystywania pełnego potencjału technologii komunikacyjnych. Natomiast systemy polityczne o charakterze zamkniętym lub represyjnym często ograniczają zarówno rozwój, jak i sposoby implementacji tych technologii. Przykładowo, technologia druku została wprowadzona w Rosji dopiero na początku XVII wieku, a w Imperium Osmańskim zaś dopiero w roku 1726[329].

Za zalążek współczesnej rewolucji cyfrowej można uznać wynalezienie kodu telegraficznego i udoskonalenie telegrafu w 1835 roku przez Samuela Morse'a. Kod Morse'a zmieniał litery na sygnały elektroniczne, będąc przybliżeniem przekazu cyfrowego[330].

Sektor informacji zaczął rosnąć w szybkim tempie od II połowy XIX wieku, co spowodowane było rozwojem przemysłu, handlu i biurokracji państwowej. Kolejny przełom nastąpił w latach 70. XX wieku, gdy technologia mikroelektroniczna umożliwiła

[327] J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym,* Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, str. 126-127.

[328] B. Wellman, M. Gulia, *Net Surfers Don't Ride Alone: Virtual Communities As Communities*, str. 18. https://www.dourish.com/classes/ics234cw04/wellman.pdf, 4.11.2024 r.

[329] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 44.

[330] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 303.

komputeryzację wielu prac intelektualnych i biurowych. Nastąpiło wówczas powiązanie techniki informatycznej i telekomunikacji, tzw. telematyki (określenie francuskie), czy compunifications (amerykańskie). Tomasz Goban-Klas oraz Piotr Sienkiewicz zaproponowali definicję społeczeństwa informacyjnego jako społeczeństwa, które nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz przetwarzanie informacji jest podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarcza źródła utrzymania większości społeczeństwa[331].

Bell wyróżniał trzy typy społeczeństw, które uzależniał od dominującego sposobu zatrudnienia. W społeczeństwach preindustrialnych dominującym sposobem zatrudnienia była praca rolnicza, w społeczeństwach przemysłowych była nim praca fabryczna, natomiast w społeczeństwach postprzemysłowych – usługi i praca intelektualna[332].

Pojęcie „społeczeństwa informacyjnego" pojawiło się w Europie w 1978 roku za sprawą Simona Nory i Alaina Minca, którzy użyli go w raporcie przedłożonym prezydentowi Francji. W latach osiemdziesiątych pojęcie przyjęło się także w Stanach Zjednoczonych[333].

W drugiej połowie lat 90. XX wieku kształtowała się koncepcja przekształcenia Wspólnoty Europejskiej w społeczeństwo informacyjne. W tym czasie określono zasady strategii Unii Europejskiej, która miała na celu przygotowanie Wspólnoty do wejścia w erę informacyjną. Ważnym elementem wspomnianej strategii była nowa polityka w zakresie telekomunikacji, zakładająca liberalizację i demonopolizację (wraz z elementami prywatyzacji) rynku telekomunikacyjnego w państwach członkowskich oraz stworzenie jednolitego rynku komunikacji elektronicznej w UE[334].

W 2004 roku utworzono w Japonii instytut zajmujący się badaniem rozwoju mobilnego społeczeństwa (Mobile Society Research Institute). Działalność instytutu polega na badaniu korzystnych i niekorzystnych czynników wpływających na rozpowszechnienie się telefonii komórkowej oraz powstanie społeczeństwa mobilnego[335].

---

[331] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania,* Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999, str. 52-53.

[332] T. Goban-Klas, *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Wydawnictwo UNIVERSITAS, Kraków 2011, str. 161.

[333] T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne…*, dz. cyt., str. 43.

[334] F. Kamiński, *Implikacje regulacyjne konwergencji w obszarze komunikacji elektronicznej*, „Telemomunikacja i techniki informacyjne" 2001, nr 3-4, str. 24.

[335] Ł. Łysik, P. Machura, *Rola i znaczenie technologii mobilnych w codziennym życiu człowieka XXI wieku*, „Media i społeczeństwo" 2014, nr 4, str. 18.

Koncepcję przemysłu 4.0 po raz pierwszy zdefiniowano w 2011 r. jako strategię dla osiągnięcia nowego poziomu uprzemysłowienia i konkurencyjności. Miała ona tłumaczyć w jaki sposób cyfryzacja i automatyzacja mogą zmienić organizację globalnych łańcuchów wartości. Cyfrowe zmiany w przemyśle określane terminami „przemysł 4.0" lub „czwarta rewolucja przemysłowa", które nawiązują do zmian zachodzących w historii świata pod wpływem rozprzestrzeniania się w przeszłości ówczesnych nowych technologii[336].

Gospodarka cyfrowa, znana również jako gospodarka internetowa, to gospodarka oparta na transakcjach online, głównie w e-commerce. Obejmuje ona cyfrowe sieci komunikacyjne przewodowe lub bezprzewodowe (np. Internet, intranety, extranety i VAN), komputery, oprogramowanie i inne powiązane technologie informacyjne. Gospodarka ta posiada wiele produktów nadających się do digitalizacji (książki, bazy danych, czasopisma, informacje, gry), informacje przekształcane są w niej w towar, transakcje finansowe są zdigitalizowane, wiedza w niej jest skodyfikowana, procesy pracy i biznesowe są organizowane w nowy oraz innowacyjny sposób, a przełomowe innowacje mają miejsce w wielu branżach[337].

Współczesne ruchy społeczne powstające na świecie w ostatnich latach, wykazują pewne wspólne cechy, a ich usieciowienie przybiera różnorodne formy. Usieciowienie to opiera się na Internecie oraz mobilnych sieciach komunikacyjnych, przyjmując charakter multimodalny. Obejmuje realne i wirtualne sieci, sieci powstałe z inicjatywy ruchów, jak i te istniejące przed ich powstaniem. W strukturze tej można wyróżnić sieci wewnętrzne, obejmujące sam ruch, oraz sieci zewnętrzne łączące go z innymi inicjatywami na świecie, w tym z blogosferą, mediami lub opinią publiczną. Jako „sieć sieci" ruchy te funkcjonują bez wyraźnego centrum, skutecznie koordynując działania i prowadząc dyskusje poprzez interakcje między licznymi węzłami, dzięki czemu nie wymagają formalnego przywództwa, centralnego ośrodka zarządzania oraz organizacji pionowej do przekazywania informacji, a także podejmowania decyzji. Występuje tu głębszy, fundamentalny związek między Internetem a usieciowionymi ruchami społecznymi.

[336] K. Nosalska, R. Rządca*, Przemysł 4.0 - wielopoziomowe cyfrowe usieciowienie* [w:] M. Ciszewska-Mlinarič (red.), *Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, str. 70.

[337] E. Turban, D. King, J. K. Lee, T. Liang, D. C. Turban, *Electronic Commerce. A Managerial and Social Networks Perspective*, Wyd. Springer, 2018, str. 21.

Są połączone specyficzną kulturą, kulturą autonomii, podstawową matrycą kulturową współczesnych społeczeństw[338].

Wraz z postępem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych wzrasta rola informacji jako czynnika oddziałującego na rozwój społeczny i gospodarczy. Odzwierciedleniem tych przemian jest nacisk kładziony na dostępność informacji i mediów, szybkość tego dostępu, a także pojawienie się terminu „społeczeństwo informacyjne", opisującego nowo powstający system społeczny. Z punktu widzenia dziennikarstwa, informacja stanowi jeden z kluczowych gatunków, a funkcja informacyjna jest uznawana za jedną z fundamentalnych funkcji mediów[339].

Najbardziej wyrazistą formą społeczeństwa postindustrialnego jest społeczeństwo informacyjne. Wiedza zastąpiła w nim pracę produkcyjną jako główne źródło przynoszące zyski za sprawą nowych technologie informacyjnych przyczyniających się do zmian sposobów produkcji i konsumpcji. Informacja jest jednym z głównych zasobów strategicznych na którym opiera się organizacja światowej ekonomii[340].

Daniel Bell opisał główne cechy tego społeczeństwa w 1973 roku. Wskazywały one m.in. na dominację naukowców i specjalistów w strukturze zawodowej, na wzrost znaczenia wiedzy teoretycznej, która postrzegana była jako źródło innowacji. Cechy nowej struktury wychwycił Bell w opisie koncepcji społeczeństwa postindustrialnego, które określa: dominacja sektora usług w gospodarce oraz rozwój sektora czwartego (finanse, ubezpieczenia, itp.) i piątego (zdrowie, oświata, nauka); rosnące znaczenie specjalistów oraz naukowców w strukturze zawodowej; centralne znaczenie wiedzy teoretycznej jako źródła innowacji i polityki; nastawienie na sterowany rozwój techniki; tworzenie nowych „technologii intelektualnych" jako podstaw podejmowania decyzji politycznych i społecznych[341].

Piotr Siuda podkreśla, że omawiane społeczeństwo nazywane jest społeczeństwem informacyjnym, społeczeństwem wiedzy lub społeczeństwem medialnym, jednak to, co kryje się za każdym z tych terminów, do pewnego stopnia

---

[338] M. Castells, *Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, str. 212- 213.

[339] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 21.

[340] W. Wątroba, Społeczeństwo informacyjne a ponowoczesna kultura konsumpcyjna, [w:] L. H. Haber (red.), Społeczeństwo informacyjne – wizja czy rzeczywistość? t. 2, Uczelniane wydawnictwa naukowo – dydaktyczne, Kraków 2004, str. 365.

[341] J. S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne - geneza i definicje w Społeczeństwo informacyjne. Krok naprzód, dwa kroki wstecz*, Polskie Towarzystwo Informatyczne-Oddział Górnośląski, Katowice 2008, str. 37.

oddaje naturę zmian współczesnego świata. Najtrafniej oddaje te zmiany pojęcie „społeczeństwo sieciowe", wskazujące, że wszystkie ludzkie aktywności zaczynają organizować się i łączyć w elastyczne, zdecentralizowane sieci[342].

Stanisław Nowak w swojej pracy „Społeczeństwo informacyjne – geneza i definicje" przytacza ponad 30 definicji społeczeństwa informacyjnego. Pierwszy ślad dotyczący społeczeństwa informacyjnego spotykamy w Japonii w połowie lat sześćdziesiątych, w której to rozwój mikroelektroniki będącej podstawą techniki cyfrowej był najszybszy. Termin johoka shakai oznaczający społeczeństwo komunikujące się poprzez komputer (The computer-mediated communication society) lub po prostu społeczeństwo informacyjne, w skrócie SI, został użyty po raz pierwszy w 1963 roku przez Tadao Umesao w artykule na temat ewolucyjnej teorii społeczeństwa opartego na informacji. Tej nazwy używał także prof. Yonei Masuda na początku lat siedemdziesiątych, stosując go w pracy poświęconej przemianom społecznym w powiązaniu z rozwojem sektora informacji i telekomunikacji. Praca została opublikowana w 1983 roku (Masuda Y. The information society as post-industrial society. Washington: World Future Society, 1983)[343].

Fundamentem koncepcji społeczeństwa informacyjnego są odkrycia naukowe oraz ich implementacja w sektorze gospodarczym i administracyjnym. Począwszy od wynalezienia telegrafu, telefonu i fotografii, poprzez upowszechnienie komputera, aż po obecny etap rozwoju technologii interaktywnych, każdy z wynalazków miał istotny wpływ na strukturę społeczną, prowadząc do kształtowania się nowych paradygmatów technologicznych. Proces ewolucji społeczeństwa informacyjnego nie przebiega jednak jednolici. Podczas gdy wiodące państwa i regiony dynamicznie adaptują oraz stopniowo przekraczają jego ramy, znaczna część populacji nadal pozostaje na etapie wczesnego uprzemysłowienia. Sektor przemysłowy nie zanika, a zaawansowane technologie umożliwiają jego dalszy rozwój oraz zwiększenia produkcji. Równocześnie jednak postęp w dziedzinie telekomunikacji przyczynia się do ekspansji sektora informacyjnego[344].

---

[342] P. Siuda, *Społeczności wirtualne, o wspólnotowości w społeczeństwie sieciowym* [w:] M. Sokołowski, (red.), *Oblicza Internetu: Internet w przestrzeni komunikacyjnej XXI wieku*, Wyd. PWSZ w Elblągu, Elbląg 2005, str. 179.

[343] J. S. Nowak, *Społeczeństwo informacyjne - geneza i definicje w Społeczeństwo informacyjne. Krok naprzód, dwa kroki wstecz*, Polskie Towarzystwo Informatyczne-Oddział Górnośląski, Katowice 2008, str. 36.

[344] J. Kreft, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 53.

Marian Niezgoda wskazywał cztery sfery cech konstytutywnych społeczeństwa informacyjnego: sferę wiedzy i technologii, sferę gospodarki, sferę społeczną i sferę kulturową, rozważając przy tym włączenie sfery mikroświata ludzkich doznań na poziomie jednostkowym, psychologicznym[345].

W opinii Jana Krefta, redukcja świata ożywionego oraz nieożywionego do algorytmów prowadzi ku proklamacji wielkiego zwrotu od humanistyki ku dataizmowi, czyli koncepcji opierającej się na zastosowaniu tych samych zasad matematycznych zarówno wobec algorytmów dotyczących materii nieożywionej, jak i organizmów żywych. Dataizm jest również nowym mitem oraz swoistą religią danych. Każde słowo i działanie wpisują się w ogromny przepływ informacji. Algorytmy nie tylko wspomagają ludzki umysł, lecz także przejmują wiele jego funkcji, zamiast poszukiwać sensu, skupiają się na korelacjach i przybliżeniach, dążąc do jak najefektywniejszego planowania. W tym sensie można mówić o prawdziwej rewolucji[346].

Koncepcja społeczeństwa algorytmicznego wpisuje się w dynamikę współczesnych przemian, przesuwając punkt ciężkości z informacji na algorytmy. Posiada ona istotne walory heurystyczne, ponieważ wykracza poza jednowymiarowe, „matematyczne" ujęcie algorytmów, uwzględniając ich złożony charakter. Nie neguje znaczenia informacji, lecz koncentruje się na społecznym mechanizmie decyzyjnym, odgrywającym kluczową rolę w konwergentnym środowisku medialnym, na przecięciu technologii, organizacji medialnych oraz człowieka. Analizuje ten proces na każdym etapie – od koncepcji i projektowania po wdrażanie, ocenę i modyfikację algorytmów. Nawiązuje również do sztucznej inteligencji w zarządzaniu społeczeństwem na poziomie społeczności funkcjonujących w nowych mediach oraz indywidualnych użytkowników. Pozwala dostrzec sposób, w jaki przetwarzana jest informacja, mechanizmy jej selekcji oraz charakter procesów filtracyjnych, które jej towarzyszą[347].

Umberto Eco, analizując strukturę społeczeństwa informacyjnego (SI), podzielił je na trzy warstwy: digitariat – elitę aktywnie używającą IT, przetwarzającą i wykorzystującą informacje; cogitariat – biernych użytkowników komputerów o ograniczonym dostępie do wiedzy; sieciowy proletariat - wykluczonych cyfrowo, zdanych na przekaz

[345] M. Niezgoda, *Społeczeństwo informacyjne w perspektywie socjologicznej: idea czy rzeczywistość?* [w:] L.H. Haber (red.), *Społeczeństwo informacyjne. Wizja czy rzeczywistość?*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2004, t. I, str. 122-123.

[346] J. Kreft, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 44.

[347] Tamże, str. 57.

audiowizualny. Eco ukazuje zróżnicowanie SI i problem wykluczenia cyfrowego, podkreślając znaczenie aktywnego korzystania z technologii dla pełnego uczestnictwa w SI[348].

Jedną z kluczowych cech społeczeństwa informacyjnego jest zdolność do pokonywania barier. Internet, często utożsamiany z terminem nowe media, w pewnym stopniu przyczynia się do osłabienia dominacji tradycyjnych środków masowego przekazu, takich jak prasa, radio czy telewizja, biorąc pod uwagę kontekst oceny i hierarchizowania informacji. Nowe media mediom oferują osobom funkcjonującym w społeczeństwie informacyjnym możliwość szerszego rozwoju wiedzy oraz umiejętności, co byłoby znacznie trudniejsze bez ich wsparcia, zwłaszcza dla tych, którzy z różnych powodów mają ograniczony dostęp do „tradycyjnych metod" doskonalenia swoich kwalifikacji. Jednak „symbioza" nowych mediów i społeczeństwa informacyjnego posiada także ciemne strony, czyli wykluczenie cyfrowe (digital divide)[349].

Społeczeństwo informacyjne to złożony rezultat wieloetapowych przemian technologicznych i społecznych, w których centralną rolę zaczęły odgrywać informacja, wiedza oraz zdolność ich przetwarzania i dystrybucji. Rozwój technik komunikacyjnych doprowadził do głębokiej transformacji struktur społecznych, gospodarki i kultury. W społeczeństwie tym relacje międzyludzkie coraz częściej przybierają formy usieciowione, przekraczające granice geograficzne oraz instytucjonalne, co sprzyja zarówno integracji, jak i powstawaniu nowych form działania zbiorowego. Jednocześnie nierównomierna adaptacja technologii w różnych kontekstach politycznych oraz ekonomicznych prowadzi do pogłębiania podziałów — zarówno w skali globalnej (między krajami), jak i lokalnej (cyfrowe wykluczenie). Transformacja ta budzi pytania o kontrolę nad informacją, kompetencje cyfrowe obywateli, a przede wszystkim – o rolę mediów w kształtowaniu świadomości społecznej w warunkach dynamicznej konwergencji technologicznej.

[348] J. Bierówka, *Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym,* Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, str. 84.

[349] I. Łydek, *Idea społeczeństwa informacyjnego, medialnego, sieci oraz cyberspołeczeństwa w perspektywie rozwoju nowych mediów* [w:] Z. Oniszczuk (red.), Systemy medialne w dobie cyfryzacji. Kierunki i skala przemian, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2015, str. 121.

Rozdział II Przedsiębiorstwo medialne w dobie cyfrowej

Początki współczesnego rynku medialnego sięgają XIX wieku. W tamtych czasach, każdy segment branży medialnej – prasa, książki, czasopisma – funkcjonował w znacznej autonomii. Wydawcy działali niezależnie, a rynek był ściśle regulowany przez państwo. Gazety, książki i czasopisma były tworzone i dystrybuowane przez różnych przedsiębiorców, którzy mieli niewielką zależność od siebie nawzajem. Sytuacja ta zaczęła się zmieniać wraz z upowszechnieniem czytelnictwa, co stopniowo prowadziło do integracji tych wcześniej rozdrobnionych segmentów rynku[350].

Maciej Mrozowski wskazuje, że w latach 60. XX wieku rywalizacja między mediami odbywała się w ramach stabilnego, silnie zcentralizowanego systemu komunikacji, charakteryzującego się jednostronnym przepływem informacji, ograniczoną ofertą treści, biernym odbiorem, masowym charakterem audytorium oraz korzyściami wynikającymi z ekonomii skali (produkcja seryjna, niskie koszty, wysokie przychody). Media, operując w tym samym paradygmacie, wzmacniały ten model, nawet gdy prowadziły ze sobą konkurencję. Jednak w latach 80. XX wieku pojawienie się nowych mediów analogowych zakwestionowało dotychczasowy system masowej komunikacji. Rozwój telewizji kablowej, satelitarnej oraz radiostacji UKF znacząco zwiększył liczbę dostępnych kanałów i nadawców, wymuszając na mediach większą specjalizację treści. W efekcie masowe audytoria zaczęły rozdrabniać się na mniejsze, bardziej sprofilowane grupy odbiorców, co poskutkowało negatywnie w odniesieniu do rentowności nadawców – koszty ich działalności rosły, a zyski malały[351].

W drugiej połowie XX wieku media wszelkiego rodzaju zaczęły przybierać silniejsze cechy komercyjne, ponieważ ich zdolność do generowania dużych dochodów

[350] Ks. S. Soczyński, *Uwarunkowania działalności podmiotów gospodarczych w systemie medialnym społeczeństwa demokratycznego*, „Studia Socialia Cracoviensia" 2013, nr 2, str. 86.

[351] M. Mrozowski, *Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 140-141.

wzrosła wraz z eksplozją wydatków na reklamę. Gazety i czasopisma prosperowały, komercyjne radio oraz telewizja stały się wysoce dochodowe, a nawet niektórzy nadawcy publiczni zaczęli akceptować reklamę jako sposób na zwiększenie swoich przychodów. Te zmiany i zwiększona konkurencja z istniejącymi mediami, tworzona przez dodatkowych konkurentów oraz nowsze media, zaczęły tworzyć nowe problemy biznesowe i ekonomiczne na poziomie przedsiębiorstw, przemysłu, a także społeczeństwa[352].

Gospodarka usługowa nie była dawniej tak rozwinięta jak współcześnie, a w minionych dwóch dekadach XX wieku wzrosło znaczenie usług w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Stało się to dzięki postępowi naukowo-technologicznemu, liberalizacji gospodarki i globalizacji rynków, przy czym w krajach tych ograniczono interwencjonizm państwa do minimum oraz wprowadzono wolny rynek służący transakcjom międzynarodowym[353].

Stopniowe zacieranie się granic między mediami oraz granic państwowych, będące wynikiem znaczących przemian społecznych i politycznych lat 90., zasadniczo zmieniło charakter konkurencji między mediami. Przede wszystkim otworzyło to przed każdym medium nowe sposoby oraz kanały rozpowszechniania zawartości, przy czym szczególne znaczenie zaczęła odgrywać logika osiągania korzyści związanych z ekonomią skali. Podstawą tej ekonomii w mediach jest możliwość zwiększenia sprzedaży produktu medialnego, szczególnie jego zawartości na wielu rynkach równoległych oraz rynkach zagranicznych. Procesy globalizacji i konwergencji wspierają efektywniejsze wykorzystanie potencjału ekonomii skali, również poprzez wielokrotne użycie wytworzonej zawartości, udostępnianie jej nowemu audytorium w nowych formach oraz różnych formatach technicznych, co umożliwia wielokrotną jej sprzedaż[354].

Konwergencja wymusza na firmach medialnych ponowne przemyślenie istniejących koncepcji, czym aktualnie jest konsumpcja mediów – koncepcji kształtujących zarówno programowe, jak i marketingowe. Dzięki technologicznym

[352] R. G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics* [w:] A. B. Albarran, *Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates*, Inc., Mahwah 2006, str. 24.

[353] A. Wallis, *Przeobrażenie rynku usług w dobie gospodarki cyfrowej* [w:] A. Gąsiorkiewicz, K. Sitarski, O. Sobolewska, M. Wiśniewski (red.), *Gospodarka cyfrowa 2016. Zarządzanie, innowacje, społeczeństwo i technologie*, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2017, str. 68 .

[354] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 47.

możliwościom, współcześni odbiorcy migrują, nie zachowując lojalności wobec konkretnego medium, oceniając często media poprzez jednorazowy kontakt[355].

Proces cyfrowej konwergencji mediów prowadzi między innymi do multiplikacji nadawców, homogenizacji oferty programowej schlebiającej gustom odbiorców, mediatyzacji Internetu, konieczności rywalizowania mediów tradycyjnych z nieograniczoną i niesformalizowaną konkurencją internetową[356].

Nowe rodzaje cyfrowych platform dostarczania treści oraz zmiany technologiczne w dziedzinie transmisji i dystrybucji doprowadziły do powstania nowych segmentów przemysłu medialnego. Wśród kluczowych kategorii medialnych można wymienić platformy i aplikacje społecznościowe, serwisy streamingowe, strony internetowe i blogi, gry wideo i platformy do gier, technologie wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, reklamę cyfrową, aplikacje mobilne, podcasty, edukację i platformy e-learningowe, a także technologie „noszone", takie jak smartwatche i okulary AR[357].

Dzięki cyfryzacji systemy medialne, które wcześniej były chronione wysokimi barierami wejścia na rynek, musiały zmierzyć się z ich zanikiem, wzrostem konkurencji oraz migracją użytkowników i treści medialnych pomiędzy platformami. Cyfryzacja umożliwiła konwersję tekstu, obrazu i grafiki do różnych formatów audio i wideo, a następnie ich podział i dystrybucję na różnych platformach medialnych. Technologia cyfrowa usprawniła przechowywanie, a także rozpowszechnianie treści medialnych w różnych formatach, a biorąc pod uwagę korzyści wynikające z ekonomii skali, cyfryzacja pozwala również na dostarczanie odbiorcom większej liczby produktów przy użyciu tej samej infrastruktury komunikacyjnej. Umożliwia ona ponadto oferowanie na rynku nowych usług, szczególnie rozrywkowych (np. gry wideo i DVD) oraz personalizację usług i produktów medialnych[358].

[355] M. Gierula, *Odbiorca w perspektywie konwergujących się mediów masowych, polityki* [w:] Z. Oniszczuk (red.), M. Wielopolska-Szymura (red.), *Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1*, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, str. 42.

[356] M. Lakomy, *Strategie mediów tradycyjnych w perspektywie konwergencji*, „Nowe Media" 2010, nr 1, str. 91-92.

[357] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 80-81.

[358] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 53.

2.1 Technologia w organizacji

W ciągu ostatnich dwudziestu lat rozprzestrzenianie się technologii internetowych radykalnie przekształciło prawie każdy aspekt życia: sposób, w jaki kupujemy produkty, dyskutujemy o polityce, nawiązujemy relacje i prowadzimy naszą pracę. W centrum tej zmiany znajduje się niewielka liczba firm, które pojęły wczesne możliwości szeroko dostępnego Internetu i przekształciły je w ogromne generatory. Google, Apple, Facebook i Amazon łącznie kontrolują i gromadzą bezprecedensowe ilości danych o ludzkiej aktywności i przekształcają je w produkty oraz usługi, napędzając wzrost komercyjny. W przeciwieństwie do poprzednich wielkich podmiotów korporacyjnych, ich siła tkwi w bazach danych dotyczących ludzkiej aktywności, które stanowią wewnętrzny silnik. Google może wykorzystywać dane obrazowe i czuciowe, analizy predykcyjne oraz oprogramowanie do mapowania w celu wprowadzenia na drogi samochodów autonomicznych. Facebook jest w stanie analizować i przewidywać nastroje poprzez sposób, w jaki ludzie komunikują się ze sobą, Amazon wie, co możemy chcieć kupić, zanim sami się zorientujemy. Apple, dzięki technologiom smartfonów i mechanizmom płatności, wie, jak i kiedy komunikujemy się z rodziną, bankiem oraz miejscem pracy. Te firmy wspólnie podejmują również decyzje za użytkowników: które wiadomości widzimy rano jako pierwsze, które usługi są nam polecane najpierw jako pierwsze[359].

Gdy IBM rozwijał produkcję swoich komputerów, uważano, że w biznesie komputer będzie czymś więcej niż bardzo szybką maszyną liczącą, wykonującą prace biurowe, takie jak listy płac czy rachunki telefoniczne. Badacze tacy jak Peter Drucker, Russell Ackoff, John Diebold i JW Forrester) uważali ponadto, że komputer wkrótce zrewolucjonizuje pracę najwyższego kierownictwa i będzie miał największy i najwcześniejszy wpływ na politykę biznesową, strategię biznesową i decyzje biznesowe. Największe rewolucyjne skutki pojawiły się na płaszczyźnie operacji, ponieważ nikt wcześniej nie mógł sobie wyobrazić, że powstanie oprogramowanie, które zrewolucjonizuje np. pracę architektów[360].

[359] M. Moore, *Tech Giants and Civic Power*, wyd. CMCP, Policy Institute, King's College London, 2016, str. 1, https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/109250793/Tech_Giants_and_Civic_Power.pdf, 17.11.2024.

[360] P. Drucker, The Next Information Revolution, str. 1-2, http://www.s-jtech.com/Peter%20Drucker%20-%20the%20Next%20Information%20Revolution.pdf, 4.11.2024 r.

Większość badań nad technologią i innowacjami w organizacjach opiera się na pewnym podstawowym założeniu dotyczącym natury technologii i jej roli w organizacji. Niektóre z powszechniej używanych ram służących do badania technologii, a także innowacji w organizacjach medialnych opieraja się na następujących teoriach i elementach:

- Teoria rozwoju nowych produktów. To podejście postrzega nowe produkty, technologie i innowacje jako broń strategiczną. Znaczenie przywiązane do rozwoju nowych produktów odzwierciedla fakt, że zdolność organizacji do skutecznego wprowadzania innowacji została powiązana z wynikami finansowymi.
- Teoria dyfuzji. To odmienne podejście koncepcyjne do badań nad nowymi produktami medialnymi wykorzystujące teorię dyfuzji. Teoria ta jest prawdopodobnie najczęściej używana do zrozumienia zachowań konsumentów w odpowiedzi na nowe media i technologie. Zakłada ona, że udana dyfuzja innowacji następuje zgodnie z przewidywalnym wzorcem, który rozpoczyna się od „agenta zmian" wprowadzającego innowację, a kończy na „spóźnialskich", którzy opóźniają przyjęcie innowacji. Czynniki demograficzne, takie jak wiek, wykształcenie i dochód, są powiązane z gotowością konsumentów do przyjmowania innowacji. Teoria dyfuzji pomaga wyjaśnić szereg czynników w rozwoju nowych produktów, w tym ich sukces, porażkę i cenę.
- Skutki przyjęcia dla organizacji i pracowników. Wprowadzenie nowych technologii produkcji mediów zmniejsza satysfakcję z pracy w krótkim okresie, powoduje zmiany ról zawodowych oraz konieczność zdobywania nowych umiejętności przez profesjonalistów zajmujących się mediami.
- Zastosowania gratyfikacji. Wykorzystanie gratyfikacji to raczej ramy koncepcyjne niż teoria i służy ono do opisywania oraz klasyfikowania zachowań odbiorców, aniżeli do przewidywania ich zachowań. Lacy i Simon zidentyfikowali pięć podstawowych zastosowań lub gratyfikacji, jakie ludzie otrzymują poprzez konsumpcję produktów medialnych: nadzór nad środowiskiem, podejmowanie decyzji, rozrywka, interakcja społeczno-kulturowa i samoświadomość[361].

Michał Makowski w kontekście komunikacji przytacza zjawisko turbulentności warunków biznesowych. Zjawisko to było opisane w latach 80. XX wieku przez Harry'ego I. Ansoffa, który, że turbulentność stale wzrasta i jest determinowana poprzez cztery składowe: nowości zmian, coraz bardziej odbiegającej od doświadczenia

[361] B. I. Mierzejewska, *Media Management in Theory and Practice* [w:] M. Deuze, *Managing Media Work*, SAGE Publications, Inc, Amsterdam 2010, str. 20-21.

pracowników; intensywności otoczenia, wymagającej intensyfikacji zaangażowania zasobów i uwagi; szybkości zmian otoczenia i ciągłego dostosowywania się do nowych warunków; rosnącej złożoności oraz coraz mniejszej przewidywalności warunków. Dodatkowo postęp technologiczny będzie zwiększał dynamikę otoczenia, co także będzie determinowało szybkość podejmowanych na rynku decyzji. Skutkiem tego bieżąca informacja wraz z upływem czasu może stawać się nieprecyzyjną, nieadekwatną, nieosiągalną lub wręcz nieprawdziwą i zdezaktualizowaną. Uprawnia to do stwierdzenia, że czas staje się znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej[362].

2.2. Ekonomika mediów

Ekonomika mediów, będąca najszerzej rozwiniętą dyscypliną analizującą współczesne media, koncentruje się na zachowaniach przedsiębiorstw medialnych, całej branży medialnej oraz rynku medialnego, uwzględniając czynniki wpływające na jego zmiany i ich oddziaływanie na decyzje strategiczne. W ramach tej dziedziny badane jest alokowanie zasobów w celu zaspokojenia potrzeb odbiorców/użytkowników mediów, reklamodawców i innych zainteresowanych podmiotów. Analiza obejmuje przede wszystkim, zarówno oddzielnie, jak i w kontekście wzajemnych relacji, następujące aspekty: wyniki finansowe i ich strukturę, kluczowe etapy produkcji, dystrybucji i odbioru mediów, dynamikę sektorów medialnych, rynki geograficzne, kwestie własności mediów oraz ich koncentracji, udziały rynkowe, regulacje prawne, politykę medialną, postęp technologiczny i jego konsekwencje, zmiany w zachowaniach konsumentów, a także modele biznesowe oraz ich transformacje. Dodatkowo, choć w mniejszym zakresie, przedmiotem analiz są strategie firm medialnych, ze szczególnym uwzględnieniem strategii dywersyfikacji, ekspansji międzynarodowej, a także konkurencyjności[363].

Ekonomika mediów, wywodząca się z badań nad komunikacją społeczną zapoczątkowanych w pierwszej połowie XX wieku, w pierwszym etapie traktowała przedsiębiorstwa medialne raczej jako organizacje społeczne niż podmioty rynkowe.

[362] M. Makowski, *Komunikacja z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w turbulentnych warunkach rynkowych*, „Media Biznes Kultura" 2023, nr 1, str. 90 .

[363] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 9.

Takie podejście nie dziwi, gdyż wczesne badania procesów komunikacyjnych prowadzili socjologowie, politolodzy, prawnicy, językoznawcy, a czasami także inżynierowie. Analiza ekonomicznych aspektów komunikacji pozostawała długo pomijana. Dopiero w drugiej połowie XX wieku media nabrały bardziej komercyjnego charakteru, co zaowocowało wzrostem znaczenia reklamy i jej nakładów. Również nadawcy publiczni zaczęli postrzegać reklamę jako dodatkowe źródło dochodów. Te głębokie przemiany stały się obszarem zainteresowania badaczy mediów[364].

Badanie ekonomicznych aspektów działalności przedsiębiorstw medialnych pojawiło się wcześniej niż badanie procesów związanych z zarządzaniem mediami. Analogiczna sytuacja wystąpiła z klasyczną nauką o zarządzaniu, która skodyfikowano dopiero na przełomie XIX i XX wieku[365].

Alan Albarran (2002) definiował „ekonomikę mediów" jako dyscyplinę badającą, w jaki sposób przemysły medialne wykorzystują rzadkie dobra do tworzenia oraz dystrybuowania wśród konsumentów treści medialnych (contentu) w sposób satysfakcjonujący zaspokajających rozmaite potrzeby i oczekiwania. W 2010 roku A.B. Albarran rozszerzył tę definicję, opisując „ekonomikę mediów" jako dyscyplinę badającą, w jaki sposób organizacje, a także przemysły medialne działają na różnych poziomach swej aktywności (np. globalnych, narodowych, gospodarstw domowych, indywidualnych) w parze z innymi siłami (np. w globalizacyjnym, regulacyjnym, technologicznym i społecznym aspekcie), poprzez wykorzystanie teorii, pojęć, zasad wynikających z makro- i mikroekonomicznej perspektywy. Obie definicje wskazują na zaspokajanie potrzeb społecznych za pomocą rzadkiego dobra (zasobu). A.B. Albarran nie definiuje tego dobra wprost. Jak wspomniano wcześniej, zdaniem naukowca, tym dobrem jest informacja – podstawowy składnik contentu medialnego[366].

W ujęciu Tadeusza Kowalskiego, ekonomika mediów zajmuje się rozpatrywaniem, zarówno w sensie teoretycznym – przez pryzmat praw ekonomicznych, jak też opisowym – poprzez obserwację przebiegu realnych procesów, prawidłowości w obszarze działania mediów. Prawidłowości te mogą mieć w pewnym stopniu charakter autonomiczny, a więc nie muszą występować w innych sferach gospodarowania. Ekonomika mediów jest zatem dziedziną zajmującą się poszukiwaniem, badaniem,

[364] B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, str. 106-107.

[365] B. Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka* [w:] A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk (red.), *Nauki o Mediach i Komunikacji Społecznej*, Wyd. ASPRA , Warszawa 2017, str. 274.

[366] A.B. Albarran, *Media Economics*, Routledge, New York 2010, str. 105.

opisywaniem i analizą prawidłowości, które zachodzą w mediach w procesie produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji (reprodukcji społecznej)[367].

Ekonomika mediów jest skoncentrowana głównie na analizie mikroekonomicznych aspektów funkcjonowania sektora, choć działalność firm medialnych w dużym stopniu zależy również od czynników makroekonomicznych. Media rozwijają się dynamiczniej niż cała gospodarka w okresach koniunktury i wzrostu, jednak jednocześnie silniej odczuwają skutki kryzysów oraz spowolnienia gospodarczego. Tę zależność można pośrednio wyjaśnić wysokim stopniem uzależnienia mediów od rynku reklamowego. Istotną rolę odgrywają również poziom dochodów konsumentów oraz ogólne postrzeganie możliwości rozwojowych[368].

2.3. Charakterystyka rynku medialnego

Współczesne systemy medialne wykraczają poza granice pojedynczego państwa, co wiąże się z oddziaływaniem zjawisk globalnych oraz nowych metod komunikowania, dla których granice narodowe stanowią słabą barierę w rozpowszechnianiu informacji. Owszem, niektóre państwa totalitarne próbują cenzurować internet, jednak we współczesnym świecie cenzura jest instrumentem coraz mniej skutecznym. Sama znajomość języków obcych wystarcza, by dotrzeć do informacji, które władze próbują ukryć przed obywatelami[369].

Daniel C. Hallin i Paolo Mancini zaproponowali trzy modele systemów medialnych, które można ująć jako idealne typy pokazujące ułożenie relacji między rynkiem, polityką oraz profesjonalizacją dziennikarstwa i rolą państwa. Modele te stanowią pewne typy idealne, a systemy medialne poszczególnych państw wpasowują się w nie jedynie powierzchownie. Kraje, które badacze zaklasyfikowali do tych samych grup, różnią się między sobą pod wieloma istotnymi względami. Badacze wyróżnili cztery podstawowe wymiary analizy i porównania systemów medialnych: „rynki medialne", „paralelizm polityczny", „profesjonalizm dziennikarski" oraz „rola państwa".

[367] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 9.

[368] Tamże, str. 17.

[369] B. Nierenberg, Media Management A Comparative Analysis of European and American systems, Wyd. Bogusław Nierenberg i Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, str. 40.

To czterowymiarowe podejście analityczne ujawniło istnienie trzech odrębnych modeli systemów medialnych w badanych krajach[370].

Model północno- i środkowoeuropejski (demokratycznego korporacjonizmu) opiera się na silnej pozycji prasy i wysokim czytelnictwie, co wiąże się z wczesnym rozwojem prasy masowej. Historycznie występowała tu prasa partyjna, natomiast system ewoluował w stronę większej neutralności komercyjnej, przy zachowaniu znaczenia mediów w życiu publicznym. Paralelizm polityczny jest mniej konfliktowy niż w modelu śródziemnomorskim, a kluczowa staje się wysoka autonomia zawodowa dziennikarzy. Profesjonalizacja jest silna, przy czym autoregulacja ma charakter zinstytucjonalizowany. Państwo również interweniuje, aczkolwiek zwykle w sposób „wspierająco-porządkujący": chroni wolność prasy, stosuje mechanizmy wsparcia (np. dotacje prasowe). Ważnym filarem systemu są silni nadawcy publiczni. Kraje reprezentujące: m.in. Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Niemcy, Holandia, Norwegia, Szwecja, Szwajcaria[371].

Model północnoatlantycki (liberalny) jest najbardziej rynkowy. Wcześnie rozwinęła się tu komercyjna prasa masowa, a media funkcjonują w warunkach silnej konkurencji. Paralelizm polityczny jest na ogół niski, dominuje neutralna prasa komercyjna oraz dziennikarstwo zorientowane na informację. Pluralizm częściej ma charakter wewnętrzny (różne perspektywy w obrębie jednego medium), chociaż Wielka Brytania stanowi częściowy wyjątek z większą widocznością pluralizmu zewnętrznego. Profesjonalizacja jest wysoka, przy czym autoregulacja bywa mniej zinstytucjonalizowana niż w modelu korporacjonistycznym. Rola państwa jest mniejsza, ponieważ dominuje logika rynkowa. W części krajów (zwłaszcza Wielka Brytania i Irlandia) istotną pozycję zachowują publiczne media elektroniczne. Kraje reprezentujące: m.in. Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Kanada, Irlandia[372].

Systemy medialne uległy znaczącym zmianom w wyniku rozwoju technologii informacyjnych. Jednak typologie systemów medialnych uwzględniające procesy cyfryzacji były rzadkością. Humprecht, Edda Blassnig i in. opublikowali w 2022 roku wyniki badań wypełniające tę lukę poprzez identyfikację, operacjonalizację i pomiar wskaźników systemów medialnych w epoce cyfrowej. Autorzy opierają się na

[370] S. Papathanassopoulos, A. Miconi, The Media Systems in Europe. Continuities and Discontinuities, wyd. Springer Studies in Media and Political Communication, Lizbona 2023, str. 3.
[371] D. Hallin, P. Mancini, Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, str. 67.
[372] Tamże, str. 68.

wcześniejszych pracach, rozszerzają je o nowe wskaźniki odzwierciedlające zmieniające się uwarunkowania (takie jak korzystanie z wiadomości online) oraz włączają wskaźniki wolności mediów. Badanie objęło 30 państw i wykorzystywało analizę skupień do wyodrębnienia trzech klastrów systemów medialnych. Dwa z nich odpowiadają modelom opisanym przez Hallina i Manciniego, czyli modelowi demokratyczno-korporacyjnemu oraz spolaryzowanego pluralizmu. Model liberalny w ujęciu Hallina i Manciniego przestał jednak występować; w jego miejsce pojawia się empirycznie wyodrębniony nowy klaster określony jako „hybrydowy", usytuowany pomiędzy biegunami wspierającego media modelu demokratyczno-korporacyjnego a spolaryzowanego pluralizmu[373].

W klasycznym ujęciu Hallina i Manciniego, model śródziemnomorski (spolaryzowanego pluralizmu) cechuje się relatywnie słabą prasą masową: czytelnictwo jest niskie, a większe znaczenie ma prasa elitarna, często jawnie polityczna. Wysoki jest tu paralelizm polityczny, czyli powiązanie mediów z podziałami partyjnymi i ideologicznymi. Pluralizm ma głównie charakter zewnętrzny (różne orientacje rozdzielone między tytułami), a dziennikarstwo częściej przyjmuje formę komentarza niż neutralnej informacji. Profesjonalizacja jest przeciętnie słabsza, przy czym media bywają instrumentalizowane pod kątem walki politycznej. Państwo odgrywa istotną rolę interweniując w system (m.in. subsydia). Kraje reprezentujące: m.in. Francja, Grecja, Włochy, Portugalia, Hiszpania[374].

Trzy modele systemów medialnych Hallina i Manciniego stanowią punkt odniesienia dla wielu badań porównawczych nad dziennikarstwem i komunikowaniem politycznym. Liczni autorzy analizowali, w jaki sposób kraje nieuwzględnione w pierwotnym badaniu wpisują się w te ramy oraz jak można je rozszerzyć na inne regiony świata. Hallin i Mancini otwarcie przyznają ograniczenia swojej analizy. Ich trzy modele mają charakter heurystyczny – są uproszczonymi wersjami rzeczywistości lub typami idealnymi, od których rzeczywiste systemy medialne zawsze będą odbiegać. Autorzy są również świadomi, że ich badanie nie obejmuje krajów spoza świata

[373] E. Humprecht, L. Castro Herrero, S. Blassnig , M. Brüggemann, S. Engesser, *Media Systems in the Digital Age: An Empirical Comparison of 30 Countries,* „Journal of Communication", nr. 72(2), 2022, str. 2.

[374] D. Hallin, P. Mancini, Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, str. 68.

zachodniego oraz pomija pewne kategorie porównawcze (np. wolność mediów czy religię), które mogą mieć kluczowe znaczenie poza Europą[375].

Rynki medialne można klasyfikować, analizując ich strukturę organizacyjną, zasady funkcjonowania oraz działania podejmowane na tych rynkach. Struktura organizacyjna rynku obejmuje kilka kluczowych aspektów. Pierwszym z nich jest koncentracja, czyli liczba oraz względna wielkość nabywców i/lub sprzedawców działających na określonym rynku. Drugim istotnym elementem jest zróżnicowanie produktu, odnoszące się zarówno do rzeczywistego, jak i wyobrażonego zróżnicowania produktów oraz usług oferowanych przez firmy medialne. Ma to bezpośredni wpływ na ich odbiór przez konsumentów. Kolejnym aspektem są bariery wejścia – prawne lub ekonomiczne wymogi, które nowe podmioty muszą spełnić w celu rozpoczęcia działalności na danym rynku. Ważnym elementem są także koszty struktury, w szczególności relacje między kosztami stałymi produkcji a kosztami całkowitymi. Wysokie koszty stałe zazwyczaj dają przewagę dużym producentom za sprawą korzyści płynących z ekonomii skali. Istotną rolę ma również integracja pionowa rynku, określająca stopień kontroli uczestników rynku poprzez prawa własności lub dominację w rynkach zależnych (takich jak prawa autorskie, poligrafia prasowa czy kolportaż).

Zasady funkcjonowania rynku obejmują ponadto szereg kluczowych aspektów. Zachowania cenowe opisują praktyki związane z ustalaniem cen oraz hierarchią wpływów, mających znaczenie w kontekście konkurencyjności. Strategie produktów koncentrują się na podejmowaniu decyzji dotyczących zawartości oraz jakości mediów, a także ich obecności na rynku i strategii konkurencyjnych. Kolejnym ważnym obszarem jest udział badań oraz formułowanie celów rozwojowych, obejmujących określenie potrzeby doskonalenia produktów medialnych, badania audytoryjne, a także poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań. Reklama będąca element polityki promocyjnej, odgrywa istotną rolę w utrzymaniu pozycji rynkowej, obejmując sponsorowanie, działania marketingowe oraz promocyjne. Działania rynkowe można podzielić na kilka kluczowych kategorii. Efektywność techniczna i alokacyjna opisuje zdolność rynku do efektywnego wykorzystania ograniczonych zasobów, takich jak spektrum częstotliwościowe, środki finansowe czy zasoby pracy. Kategoria ta odnosi się do zyskowności, w tym otrzymywania zysków ekonomicznych. Finalnie postęp, stagnacja

[375] M. Brüggemann, S. Engesser, F. Büchel, E. Humprecht, L. Castro, Hallin and Mancini Revisited: Four Empirical Types of Western Media Systems Get access Arrow, Journal of Communication, nr. 64, grudzień 2014, str. 8-9.

lub kryzys na rynku medialnym są analizowane w odniesieniu do danego rynku (np. prasy codziennej), jak i w szerszym kontekście pozostałych rynków medialnych[376].

Podczas gdy rynki przekształcają się w całej gospodarce medialnej, nie tylko siły wewnętrzne powodują ewolucję rynków. Na rynki nieustannie oddziałują również siły zewnętrzne. Wśród tych sił są warunki ekonomiczne, technologia, globalizacja, regulacje, aspekty społeczne, dostęp do kapitału i rynek pracy[377].

Patrząc z perspektywy historycznej, rynki mediów i komunikacji były proste do zdefiniowania, gdyż funkcjonowały w konkretnym obszarze – takim jak działalność wydawnicza (gazety, czasopisma, książki), radio, telewizja, nagrania dźwiękowe i film. Przedsiębiorstwa medialne można było dodatkowo zróżnicować, ponieważ zazwyczaj koncentrowały się na jednym ogniwie w łańcuchu wartości mediów; specjalizując się w opracowywaniu (treści), produkcji lub dystrybucji. Wraz z procesem konsolidacji firm medialnych, większe konglomeraty rozwijały liczne marki w układzie horyzontalnym na różnych rynkach, a także angażowały się w integrację wertykalną, w której wiele etapów łańcucha wartości było zlokalizowanych w obrębie jednej struktury korporacyjnej[378].

Dynamiczny rozwój technologii informacyjnych wywiera wpływ na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, mogąc jednocześnie oddziaływać na zmianę atrakcyjności danego sektora oraz zachowanie równowagi na rynku usług. Ma on ponadto wpływ na powstawanie nowych sektorów dzięki stworzeniu technicznych możliwości kreowania nowych rozwiązań oraz zapotrzebowania na nowe produkty lub usługi. Zwiększenie przewagi konkurencyjności może wynikać ze wzrostu zróżnicowania, zmiany zasięgu oddziaływania firm, redukcji kosztów operacyjnych oraz szybszej reakcji na warunki rynkowe[379].

Przejście z technologii analogowej na cyfrową, wraz z upowszechnieniem się Internetu i innych platform cyfrowych, zaczęło jeszcze bardziej zacierać definicję rynków medialnych. Na scenę weszły firmy kablowe, satelitarne i telekomunikacyjne, a także

[376] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 25.

[377] A. B. Albarran, *The Media Economy, Routledge*, New York 2010, str. 60.

[378] A. B. Albarran, *The media and the communication industries: a 21st. century perspective*, „Medios de Comunicación y Realidad Social" 2010, vol. 1, str. 61, https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/29.

[379] A. Wallis, *Przeobrażenie rynku usług w dobie gospodarki cyfrowej* [w:] A. Gąsiorkiewicz, K. Sitarski, O. Sobolewska, M. Wiśniewski (red.), *Gospodarka cyfrowa 2016. Zarządzanie, innowacje, społeczeństwo i technologie*, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2017, str. 71-72.

firmy związane z Internetem oraz firmy technologiczne, wspólnie tworząc zamieszanie co do definicji i identyfikacji rynków medialnych[380].

Z historycznego punktu widzenia rynek mediów charakteryzował się klarownością i łatwością definiowania ze względu na funkcje pełnione na specyficznych, odseparowanych rynkach, takich jak rynek wydawniczy (prasa i książki), rynek radiowy, telewizyjny, filmowy czy muzyczny. Przedsiębiorstwa medialne były zmuszone do dywersyfikacji działalności, ponieważ była ona powiązana z poszczególnymi elementami łańcucha wartości. Specjalizowały się zatem w wytwarzaniu treści medialnych, ich dystrybucji lub prezentowaniu na rynku. Korporacje transnarodowe angażowały się w integrację horyzontalną i wertykalną, oferując kolejne marki medialne. Transformacja z technologii analogowej na cyfrową, a także upowszechnienie Internetu i innych platform cyfrowych przyczyniają się natomiast do zatarcia dotychczasowych granic rynkowych. Wyłaniający się w tych warunkach sieciowy model transmedialnych korporacji transnarodowych zyskiwał na znaczeniu ze względu na globalizację, a w szczególności konwergencję oraz uprzywilejowaną pozycję konkurencyjną korporacji[381].

Z upływem czasu rosła obecność firm telekomunikacyjnych, jak również zwiększała się liczba większych konglomeratów medialnych. W związku z tym pojawiły się dwa trendy: wzrost znaczenia podmiotów związanych z treścią oraz istotność dystrybucji za pośrednictwem telekomunikacji, przy czym wiele z tych ostatnich zbiega się z dynamicznym rozwojem telefonii komórkowej i Internetu. Dodatkowo w tym właśnie okresie operatorzy telekomunikacyjni zaczęli oferować usługi „triple play", czyli połączenie telefonu, szybkiego dostępu do Internetu i wielokanałowej usługi wideo do domu, stanowiąc bezpośrednią konkurencję dla dostawców telewizji kablowej oferujących analogiczne usługi. Te tradycyjne rynki mediów i komunikacji koncentrowały się na jednym modelu biznesowym: reklamie. Treść przyciągała odbiorców, a reklamodawcy nabywali czas i przestrzeń, aby dotrzeć do publiczności. Istnieje również inny model biznesowy stosowany przez tradycyjne media – model subskrypcji. W przypadku subskrypcji konsument nabywa dobro lub usługę, najczęściej w cyklu miesięcznym. Do produktów korzystających z modelu subskrypcji zaliczają się

[380] A. B. Albarran, *The media and the communication industries: a 21st. century perspective*, „Medios de Comunicación y Realidad Social" 2010, vol. 1, str. 61, https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/29.

[381] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 226.

gazety i czasopisma oraz usługi telewizji kablowej lub satelitarnej. Konsumenci dokonują także zakupów bezpośrednich, kupując na przykład płytę CD, bilet do kina czy książkę[382].

Współczesny sektor mediów cyfrowych charakteryzuje się dynamicznymi zmianami technologicznymi i kulturowymi, które determinują konieczność ciągłej adaptacji. Rosnąca intensywność rywalizacji wymusza poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, a cyfrowy krajobraz podlega nieustannej ewolucji wobec implementacji nowych technologii, takich jak VR (wirtualna rzeczywistość), AI (sztuczna inteligencja) czy IoT (Internet Rzeczy). Otwiera to nowe perspektywy zarówno dla użytkowników, jak i twórców. Obserwujemy przejście od modelu „push" do „pull" w gospodarce i kulturze, co oznacza, że przedsiębiorstwa przestają opierać się wyłącznie na analizie popytu, a zamiast tego koncentrują się na elastycznym reagowaniu na zmieniające się potrzeby użytkowników. Przemysł kultury, analogicznie do ogólnych trendów gospodarczych, odchodzi od produkcji masowej na rzecz dywersyfikacji oferty i tworzenia produktów niszowych, dostosowanych do specyficznych potrzeb wąskich grup odbiorców. Zjawisko to jest wzmocnione przez rosnącą inicjatywę, aktywność i wkład twórczy konsumentów, którzy, w myśl koncepcji Alvina Tofflera, przeobrażają się w prosumenów lub pro-amatorów – „zdolnych do innowacji, oddanych sprawie i połączonych w struktury sieciowe, którzy pracując osiągają standardy profesjonalne". W tym kontekście, jak zauważa David Sifry, „przyciąganiu" dóbr kultury towarzyszy „wypychanie" treści własnych lub przetworzonych przez „ludzi znanych uprzednio jako publiczność". Ekspansja mediów cyfrowych i upowszechnienie nowych form komunikacji przyczyniły się do pojawienia się nowego typu odbiorcy – użytkownika, który w przypadku mediów publicznych przyjmuje dodatkowo role: współpracownika, innowatora, konsultanta, beta-testera czy koproducenta. Zróżnicowanie ról odbiorców wskazuje na zacieśnianie się więzi między nadawcami-producentami a audytorium, które staje się wspólnotą twórców i obywateli. Partycypacyjne aspekty audytoriów stanowią podstawę legitymizacji etosu nadawców publicznych[383].

Relacje między użytkownikami a światem mediów cyfrowych często opisuje się za pomocą pojęć takich jak „zaangażowanie" i „uczestnictwo". Choć mogą wydawać się synonimami, to uczestnictwo jest formą zaangażowania o charakterze wspólnotowym

[382] A. B. Albarran, *The media and the communication industries: a 21st. century perspective,* „Medios de Comunicación y Realidad Social" 2010, vol. 1, str. 62, https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/29.

[383] S. Jędrzejewski, *Media publiczne w erze posttelewizyjnej*, Poltext, Warszawa 2024, str. 82-83.

i społeczno-kulturowym. Oba te zjawiska należy rozpatrywać w kontekście możliwości, jakie daje Internet, ale także w kontekście modelu biznesowego mediów cyfrowych, dla których stanowią one cenne źródło danych o konsumpcji treści, nawykach użytkowników i możliwościach technologicznych[384].

Na współczesnych rynkach medialnych konsumenci mają możliwość uzyskania dostępu do treści lub ich pobierania w dowolnym czasie, a także z dowolnego miejsca na świecie. Jedyne, czego potrzebują, to łącze szerokopasmowe oraz urządzenie umożliwiające połączenie z Internetem. Nie istnieje już linearny łańcuch od produkcji do publikacji, w którym kontrola leży po stronie dystrybutora. Obecnie dostęp do treści lub ich udostępnianie jest możliwy w każdym czasie i miejscu[385].

Próba pozyskania nowych odbiorców oraz klientów, którzy zyskali większy zakres wyboru oferty, tworzy kolejne obszary konkurencji na rynku. Konkurencja w mediach (i współistnienie), a właściwie sposób, w jaki różne media ze sobą konkurują, również interesuje naukowców zajmujących się gospodarką medialną. Duża część badań na temat konkurencji w mediach opiera się na teorii niszy, która wywodzi się z biologii i ekologii. Teoria niszy analizuje, w jaki sposób różne gatunki konkurują o ograniczone zasoby, by przetrwać. Początkowo stosowana do badań populacji zwierząt i wzorców wymierania, została zaadaptowana do przemysłu medialnego. W tym kontekście teoria niszy pozwala zrozumieć, jak firmy medialne rywalizują o reklamodawców i odbiorców (analogicznie do ograniczonych zasobów), aby osiągnąć przewagę konkurencyjną[386].

Natężenie konkurencji może być zróżnicowane, nie tylko w zależności od samego medium, ale również od rynku geograficznego. Konkurencja wśród firm medialnych, ma zarówno intramedialny (konkurencja między mediami tego samego typu), jak też intermedialny (rywalizacja różnych typów mediów) charakter[387].

Media nie funkcjonują na rynku autonomicznie i w sposób rozproszony, lecz tworzą na nim siatkę wzajemnych relacji oraz wspólnych interesów. Dla charakterystyki tych powiązań często przywoływane jest pojęcie „struktura rynkowa", opisujące organizacyjną oraz konkurencyjną charakterystykę wybranego rynku, a dokładniej liczbę

---

[384] G. Ptaszek, *Edukacja medialna 3. Krytyczne rozumienie mediów cyfrowych w dobie Big Data i algorytmizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019, str. 28.

[385] A. B. Albarran, *The media and the communication industries: a 21st. century perspective*, „Medios de Comunicación y Realidad Social" 2010, vol. 1, str. 63. https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/29

[386] A. B. Albarran, *The Media Economy*, Routledge, New York 2010, str. 24.

[387] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 38.

i wielkość (skalę) rozproszenia odbiorców i sprzedawców konkretnych dóbr i usług. Analizowanie wspomnianych struktur rynkowych wypracowanych przez media ma znaczenie dla wyjaśnienia, na czym opiera się konkurencja między nimi, jak firmy medialne podejmują decyzje, jakie mogą być typowe reakcje rynków odbiorców, a także jaki jest zakres oraz poziom kontroli operacji rynkowych z korporacji medialnych budujących dany rynek[388].

Omawiając konkurencję należy wymienić podstawowe etykiety dla rynków, którymi są[389]:

- Monopol: występuje, gdy istnieje tylko jeden sprzedawca produktu. Zakłada się, że nie ma bliskiego substytutu. Monopolista ustala cenę na rynku, ponieważ nie ma konkurencji (Wielka Brytania do 1955 roku, gdy nastąpiło przejście od monopolu BBC do konkurencji[390]).
- Duopol: oznacza, że na rynku są dwaj konkurenci, dzielący rynek. Ceny są stosunkowo podobne i są ustalane przez firmy. Firmy duopolu są bardzo współzależne, oznaczając, że działania jednej firmy wpływają na drugą (Niemcy: duopol w segmencie prywatnych grup TV – RTL Deutschland i ProSiebenSat.1[391]).
- Oligopol: składa się z niewielkiej liczby sprzedawców (zazwyczaj od trzech do dziesięciu), którzy dominują na rynku. Produkty są zazwyczaj jednorodne, a ceny są ustalane przez lidera. Inne firmy podążają za nim, jednak zwykle nie ma dużych różnic w cenach. W oligopolu firmy są współzależne pod względem praktyk biznesowych i zachowań rynkowych, ponieważ każda firma kontroluje określony udział w rynku i chce go utrzymać (Polska: oligopol w „wielkiej czwórce" kanałów uniwersalnych TVP1/TVP2/Polsat/TVN[392]).
- Konkurencja monopolistyczna. W tym typie struktury istnieje wielu sprzedawców lub dostawców produktów, które są podobne, ale nie są idealnymi substytutami. W strukturze konkurencji monopolistycznej firmy stosują

[388] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 24.

[389] A. B. Albarran, *The Media Economy*, Routledge, New York 2010, str. 53-54.

[390] B. Paul, British Broadcasting in Transition, Wyd. University of Minnesota Press, Minneapolis 1961, str. 5.

[391] Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK), „Konzentrationsbericht 2022: Zukunftsorientierte Vielfaltssicherung im Gesamtmarkt der Medien", Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, tom 53, Berlin: die medienanstalten – ALM GbR, 2022, str. 96, dostęp: 15.02.2026.

[392] KRRiT, „Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2024 roku", Warszawa 2025, s. 4, tab. 1.

różnicowanie produktów, aby nieznacznie odróżnić swoje produkty od siebie. Ze względu na silniejszą konkurencję, cena jest ustalana przez kombinację sił rynkowych i samych firm (Stany Zjednoczone Ameryki Północnej: lokalne rynki wiadomości TV, które są wprost opisane jako „toward monopolistic competition" [393]).

- Doskonała konkurencja. W tym przypadku istnieje wielu dostawców oferujących ten sam produkt, z których jeden można łatwo zastąpić innym. Żaden pojedynczy sprzedawca nie ma wpływu na innego; dlatego rynek ustala cenę (w rynkach mediów sensu stricto model doskonałej konkurencji jest w praktyce nieosiągalny, natomiast najbliższym empirycznym przybliżeniem są segmenty sprzedaży reklamy oparte na otwartej aukcji jak Open Market/RTB, gdzie cena „jednostki"/odsłony powstaje w wyniku konkurencyjnego licytowania wielu nabywców[394].)
- Monopson: sytuacja odwrotna do monopolu, gdzie występuje jeden dominujący nabywca (kupujący) i wielu sprzedawców. Nabywca może narzucać warunki (ceny, standardy, wyłączności, harmonogramy). W praktyce częściej spotkać można też oligopson (kilku nabywców) niż czysty monopson[395]. Przykładem na rynku medialnym są prawa sportowe. W części krajów wprowadzano reguły ograniczające „single buyer", żeby nie dopuścić do sytuacji, w której jeden nadawca/platforma kontroluje prawie cały pakiet praw do ligi. W Unii Europejskiej i Wielkiej Brytanii występuje zapobieganie „single buyer" w sprzedaży pakietów praw do transmisji Premier League, i jest to klasyczna interwencja przeciw monopsonizacji/monopolizacji praw[396].

Zgodnie z tradycyjną teorią monopolu naturalnego, monopolizacja i wysoka koncentracja na rynku wynikają z korzyści skali oraz zakresu w procesie dostaw. Jednak rozwój technologii cyfrowej znacząco zwiększył efektywność skali oraz zakresu w obszarach takich jak przełączanie, transmisja, przechowywanie czy powielanie treści. Media cyfrowe nie tylko nie wzmocniły monopolu i integracji pionowej, ale wręcz je

[393] A. Powers, Toward Monopolistic Competition in U.S. Local Television News, Journal of Media Economics 14(2), 2001, str. 82.

[394] IAB Polska, *Poradnik reklamy programmatic Polska*, Warszawa: IAB Polska, listopad 2022, str. 5.

[395] OECD, *Purchasing Power and Buyers' Cartels*, OECD Publishing, Paris 2022, str. 9.

[396] Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 115, 30.04.2004, Zawiadomienie Komisji w sprawie COMP/38.173 – wspólna sprzedaż praw medialnych FA Premier League, pkt 24, str. C 115/5.

osłabiły z dwóch głównych przyczyn. Po pierwsze, masowa produkcja inteligencji cyfrowej obniża społeczne koszty utrzymania wielu różnorodnych sieci i systemów (znacząco redukuje zalety wynikające z pionowej integracji). Po drugie, malejący koszt inteligentnych systemów powoduje, że inwestycje potrzebne do ich wdrożenia stają się dostępne zarówno dla standardowych firm, jak i gospodarstw domowych. Zmniejszenie kapitałochłonności inteligencji cyfrowej powoduje również, że budowanie dużych organizacji w celu rozłożenia kosztów na wielu użytkowników staje się mniej istotne[397].

Model organizacyjny przemysłowy (IO), zwany również modelem S-C-P, jest od lat wykorzystywany przez ekonomistów i badaczy do analizy relacji między strukturą, zachowaniem a wydajnością rynku w różnych branżach. Model ten, zaproponowany przez Baina, często stanowi podstawę teoretyczną w ekonomii mediów ze względu na jego przydatność i systematyczne podejście do analizy rynków. W modelu IO, po określeniu struktury rynku, stosuje się jedną z powszechnych etykiet, takich jak monopol, duopol, oligopol, konkurencja monopolistyczna lub doskonała konkurencja. Można je traktować jako continuum, gdzie liczba sprzedawców rośnie od jednego w monopolu do nieograniczonej liczby w doskonałej konkurencji. Po ustaleniu struktury rynku badacze analizują zachowania kupujących i sprzedających. Analiza zachowań rynkowych obejmuje pięć zmiennych: politykę cenową, strategię produktu i reklamę, badania, inwestycje oraz taktyki prawne. Ostatnim krokiem w analizie IO jest ocena wyników[398].

Wysiłki zmierzające do lepszego zrozumienia struktury rynku i udoskonalenia modelu IO doprowadziły do powstania teorii firmy. Teoria firmy, będąca rozszerzeniem modelu IO, ma na celu dokładniejsze zrozumienie najczęściej występujących typów struktur rynku: monopolu, oligopolu, konkurencji monopolistycznej i doskonałej. W większości krajów rozwiniętych na rynkach mediów dominują oligopole i monopolistyczna konkurencja. Konkurencja doskonała występuje rzadko w branży medialnej (z wyjątkiem stron internetowych), podczas gdy monopol jest ograniczony do określonych segmentów, takich jak gazety i radio satelitarne. Teoria firmy oferuje uproszczony pogląd na strukturę rynku. Jednak definiowanie struktury rynku stało się coraz bardziej złożone ze względu na szybką konsolidację w branżach medialnych i konwergencję technologiczną[399].

[397] M. Mueller, Digital Convergence and its Consequences, Javnost - The Public 1999, Vol. 6, str. 21
[398] A. B. Albarran, *The Media Economy*, Routledge, New York 2010, str. 21-22
[399] Tamże, str. 23

W teorii ekonomii, niedoskonałości rynku (market failures) są powszechnym zjawiskiem, a jedną z ich głównych przyczyn jest niedoskonałość informacji. Oznacza to, że w przypadku braku pełnej informacji o produktach, usługach, preferencjach konsumentów czy kosztach produkcji, mechanizmy rynkowe mogą nie prowadzić do efektywnej alokacji zasobów. Jednym z przykładów takich niedoskonałości są efekty zewnętrzne (externalities), czyli koszty lub korzyści ponoszone przez osoby trzecie w wyniku działalności gospodarczej, a nie uwzględniane w cenach rynkowych. W przypadku rynku informacji, ze względu na jego specyficzną, sieciową naturę, obserwuje się szczególnie silne pozytywne efekty zewnętrzne sieci (positive network externalities). Oznacza to, że każdy nowy użytkownik sieci zwiększa jej wartość dla wszystkich pozostałych uczestników, bez konieczności ponoszenia przez nich dodatkowych kosztów. To z kolei prowadzi do dodatniego sprzężenia zwrotnego i efektów sieciowych , co oznacza, że im więcej użytkowników, tym większa wartość sieci dla każdego z nich. Taka sytuacja stwarza podatny grunt dla tendencji monopolistycznych, zwłaszcza w kontekście wzajemnego wzmacniania się efektów skali po stronie popytu i podaży Paradoksalnie, na rynku informacji obserwujemy zjawiska podobne do tych, które uznawane są za niedoskonałości rynku tradycyjnych dóbr, takie jak właśnie tendencje monopolistyczne[400].

Przez ostatnie kilka dekad naukowcy i aktywiści napisali wiele książek i artykułów, w których przedstawili swoje obawy dotyczące niebezpieczeństw związanych z pozwoleniem korporacjom na przejęcie zbyt dużej kontroli w obrębie i między branżami mediów masowych. Oto pokrótce trzy ich główne argumenty[401]:

- Kiedy niewielka liczba firm sprawuje władzę nad produkcją, dystrybucją i wystawą, zawęża główny nurt programu społeczeństwa.
- Kiedy niewielka liczba ogromnych firm sprawuje władzę nad produkcją, dystrybucją i wystawą na skalę globalną, przyspiesza homogenizację społeczeństwa światowego w interesie komercjalizmu.
- Kiedy niewielka liczba ogromnych firm sprawuje władzę nad produkcją, dystrybucją i wystawą, demokratyczny proces polityczny jest zagrożony.

[400] R. Żelazny, *Ekonomika informacji – przedmiot i zakres badawczy,* „ Studia Ekonomiczne" 2014, nr. 176, str. 175-176,

[401] J. Turow, *Media today. An introduction to mass communication*, Wyd. Routledge, New York 2009, str. 220.

Dzisiaj pewien zakres tradycyjnych funkcji państwa przejmują korporacje międzynarodowe, pokrywając znaczną część kosztów badań naukowych, chroniąc nowe technologie i własność intelektualną, prowadząc wywiad gospodarczy i technologiczny[402].

2.4. Przedsiębiorstwo medialne

Produkcja medialna polega na przekształcaniu ograniczonych zasobów, takich jak praca, kapitał i zasoby naturalne, w towary oraz usługi medialne. Proces ten odbywa się w firmach medialnych, skupiających zasoby pożądane do prowadzenia swojej działalności. Natomiast kluczowym elementem funkcjonowania wspomnianych firm jest ich powiązanie z zawartością – w postaci tekstu, obrazu, dźwięku lub słowa. Firmy te zajmują się wytwarzaniem, zestawianiem i dystrybucją zawartości, jednak ich specjalizacja w tych obszarach powoduje pewne trudności w precyzyjnym określeniu przedmiotowego zakresu pojęcia firm medialnych[403].

Wiodącą rolę na rynku mediów przejęły międzynarodowe przedsiębiorstwa medialne, mające swoje regionalne lub krajowe przedstawicielstwa, przy czym korporacja międzynarodowa to firma działająca w co najmniej dwóch krajach, co jest charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki globalnej. Choć korzenie korporacji międzynarodowych sięgają XIX wieku, to swój największy rozwój zawdzięczają okresowi powojennemu. Dekada lat 50. XX wieku była początkiem tego, co miało stać się prawdziwie globalną gospodarką. Od tego czasu korporacje międzynarodowe stały się główną siłą kształtującą światową gospodarkę. To właśnie korporacje te odegrały szczególnie ważną rolę w organizacji światowego handlu, a także w alokacji zasobów. Technologia telekomunikacyjna zasadniczo zmieniła sposób prowadzenia międzynarodowego handlu i operacji biznesowych. Komunikacja głosowa, danych i wideo wykorzystująca transmisję satelitarną i/lub światłowodową praktycznie wyeliminowała różnicę czasową, która kiedyś oddzielała narody oraz biznes. Taka

[402] W. Wątroba, *Społeczeństwo konsumpcyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, str. 91.

[403] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 19

technologia pozwala światu działać w czasie rzeczywistym i nadaje prawdziwe znaczenie terminowi „globalna wioska”[404].

Podział podstawowy dla rynku medialnego w kontekście działania korporacji transnarodowych obejmuje: sieci „gwiazdy” z dominującą korporacją; sieci „połączeń węzłowych”, w których wszystkie podmioty charakteryzują się równorzędnością; sieci „tymczasowe”, o niskim stopniu sformalizowania, z intensyfikacją kontaktów zmienną w czasie i zależną od aktualnych potrzeb; „sieci regionalne” powiązane z terytorialnym zakresem działalności[405].

Technologia dała możliwości powstania kolejnych przedsiębiorstw — tym razem cyfrowych, będących dzisiaj koncernami technologicznymi działającymi na pograniczu handlu i usług, przy czym omawiamy przemysł medialny jest już w pewnym zakresie również przemysłem technologicznym. Termin „przedsiębiorstwo cyfrowe” ma kilka definicji. Zazwyczaj odnosi się do przedsiębiorstwa, takiego jak Amazon.com, Google, Facebook lub Ticketmaster, które używają komputerów i systemów informatycznych do automatyzacji większości procesów biznesowych. Przedsiębiorstwo cyfrowe to model biznesowy, który wykorzystuje IT do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez zwiększenie produktywności pracowników, poprawę wydajności i skuteczności procesów biznesowych oraz lepszą interaktywność między dostawcami i klientami. Przedsiębiorstwo cyfrowe wykorzystuje sieci komputerów aby wszyscy partnerzy biznesowi byli dostępni za pośrednictwem Internetu lub innych sieci[406].

Od końca lat 80. koncerny posiadające w swoim portfolio media prowadzą działalność dwutorowo. Jednym torem jest proces tworzenia podległych spółek, a drugim zakup innych, zazwyczaj słabszych firm. Te równoległe procesy doprowadziły do dużych skupisk edytorsko-biznesowych, zyskujących w przestrzeni medialnej w układzie horyzontalnym (tzn. rozszerzyły swoją obecność różne typy mediów i platform) i układzie pionowym – wertykalnym (rozszerzenie swoich interesów we wszystkich etapach realizacji, od produkcji do dystrybucji i marketingu)[407].

---

[404] R. A. Gershon, *The Transnational Media Corporation: Business and Economic Considerations*, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2012, str. 3-4.

[405] B. Barczak, K. Bartosiuk, A. Kozina, *Modele strukturalne organizacji uczącej się* [w:] A. Stabryła, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 62.

[406] E. Turban, D. King, J. K. Lee, T. Liang, D. C. Turban, *Electronic Commerce. A Managerial and Social Networks Perspective*, Wyd. Springer, 2018, str. 22.

[407] M. Jachimowski, *Wpływ konwergencji mediów na kształtowanie się przestrzeni medialnej*, „Rocznik Prasoznawczy" 2012, nr 6, str. 44.

Przedsiębiorstwa medialne coraz częściej rozwijają szerokie portfolia produktów, reagując na dynamiczne zmiany rynkowe i proces konwergencji mediów. Konsolidacja branży oraz poszukiwanie oszczędności skali i zakresu dodatkowo napędzają ten trend. Portfolia produktów medialnych są obecne w każdej dziedzinie mediów. Większe wydawnictwa posiadają w swoich ofertach setki tytułów, firmy nadawcze zarządzają wieloma kanałami, a koncerny prasowe produkują różnorodne tytuły prasowe i inne formaty wydawnicze. Coraz częściej spotykamy się również z multimedialnymi portfoliami produktów. Niektóre gazety rozszerzyły swoją działalność na telewizję, podczas gdy stacje telewizyjne angażują się w produkcję filmów i programów. Ponadto, wiele firm poszerza swoje portfolio o rynki zagraniczne. W zależności od struktury organizacyjnej, firmy te mogą być postrzegane zarówno jako zarządzające portfoliem produktów medialnych, jak i portfoliem różnych podmiotów medialnych[408].

Rodzaj portfolio produktów tworzonych przez firmy medialne podlega wpływom różnorodnych czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Można wyróżnić osiem głównych kategorii tych wpływów: (1) strategia przedsiębiorstwa; (2) przywództwo i wizja firmy; (3) struktura organizacyjna; (4) potencjał i zasoby; (5) kultura organizacyjna; (6) możliwości rynkowe; (7) zachowania konkurencji; oraz (8) regulacje prawne i polityczne. Wspomniane czynniki determinują zarówno rodzaj włączanych do portfela przedsiębiorstw, jak i kierunek jego rozwoju. Strategia firmy odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu portfolio. Może ona prowadzić zarówno do jego zawężenia, jak i poszerzenia. Wybory strategiczne dotyczą m.in. budowania portfeli opartych na powiązanych, uzupełniających lub niezwiązanych liniach produktów medialnych, a także rozważania dywersyfikacji poza sektor medialny[409].

2.5. Koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem medialnym

Czynniki budujące potencjał przedsiębiorstwa odnoszą się do wielkości organizacji, zatrudnionych osób, w tym osób zarządzających zespołem, ich kompetencji itp. Potencjał firmy tworzą trzy podstawowe aspekty jej działania: wiedza, organizacja,

[408] R. G. Picard, *The Nature of Media Product Portfolios* [w:] R. G. Picard (red.) *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Wyd. Psychology Press, New York 2012, str. 1

[409] Tamże, str. 6

finanse, wobec czego możemy mówić odpowiednio o potencjale merytorycznym, organizacyjnym i ekonomicznym[410].

Złożoność zarządzania mediami, wynikająca z jego interdyscyplinarnego charakteru, oraz różnorodne rozumienie pojęcia informacji w kontekście medialnym, mogą powodować trudności w precyzyjnym definiowaniu pojęć. Wynika to z faktu, że w ekonomii informacja jest traktowana jako jeden z kluczowych zasobów, obok pracy, kapitału i ziemi, mający istotny wpływ na rozwój gospodarczy. Natomiast w naukach społecznych informacja odnosi się zazwyczaj do faktów dotyczących społeczeństwa, które pomagają zrozumieć mechanizmy jego funkcjonowania[411].

Różne podejścia do zarządzania, odzwierciedlone w szkołach klasycznych, behawioralnych i nowoczesnych, mają ograniczenia dotyczące ich zastosowania w branży medialnej. Chociaż szkoła klasyczna kładzie nacisk na produkcję, jej zrozumienie umiejętności i funkcji zarządzania jest pomocne. Szkoła stosunków międzyludzkich wnosi istotny wkład, kładąc nacisk na potrzeby pracowników i właściwą motywację. Nowoczesne podejścia wyjaśniają skuteczność zarządzania i przywództwo, ale także uznają współzależność mediów oraz innych systemów społecznych. Ewoluująca natura branży komunikacyjnej utrudnia przyjęcie uniwersalnej teorii zarządzania mediami. Złożone codzienne wyzwania związane z zarządzaniem firmą prasową, stacją radiową lub telewizyjną, systemem kablowym lub obiektem telekomunikacyjnym utrudniają identyfikację, a także sugerowanie centralnej teorii. Ponadto, zmienność firm medialnych pod względem liczby pracowników, rankingów rynkowych, cech jakościowych, globalizacji i kultury organizacyjnej wymaga indywidualnej analizy w celu rozróżnienia, jaki styl zarządzania sprawdzi się najlepiej[412].

Teoria zarządzania obejmuje aspekt tematów organizacyjnych, które można kategoryzować wzdłuż kontinuum strukturalno-agencyjnego. Teorie strukturalne koncentrują się na nieludzkich czynnikach organizacyjnych, takich jak struktura organizacyjna, warunki rynkowe, technologie produkcji itp., podczas gdy teorie agencji koncentrują się na wpływach ludzkich w organizacjach: przywództwie, władzy,

[410] K. Lange-Sadzińska, *Decyzje inwestycyjne w zakresie informatyzacji biznesu* [w:] A. Gąsiorkiewicz, K. Sitarski, O. Sobolewska, M. Wiśniewski (red.), *Gospodarka cyfrowa 2016. Zarządzanie, innowacje, społeczeństwo i technologie*, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2017, str. 80.

[411] J. Oleński, *Ekonomika informacji*, PWE, Warszawa 2001, str. 23.

[412] A. B. Albarran*, Historical Trends and Patterns in Media Management Research* [w:] Alan B. Albarran, *Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates*, Inc., Mahwah 2006, str. 11.

podejmowaniu decyzji, kulturze, komunikacji. Granice między tą typologią teorii zarządzania są jednak rozmyte, ponieważ takie obszary, jak zarządzanie strategiczne, chociaż uważane za strukturalne, wyraźnie obejmują elementy ludzkie, jak sugeruje samo słowo strategia[413].

Mimo że większość teorii i ram koncepcyjnych, z których korzystają badania nad zarządzaniem mediami, bazuje na badaniach organizacji, dziedzina zarządzania mediami jest pod wieloma względami wyjątkowa. Przede wszystkim organizacje medialne wytwarzają produkty informacyjne, a nie produkty materialne, a fundamentalne cechy ekonomiczne produktów informacyjnych w istotny sposób różnią się od innych rodzajów dóbr. Te fundamentalne cechy ekonomiczne wiążą się z kluczowymi różnicami w warunkach popytu, produkcji, rynku i dystrybucji, tworząc odmienne środowisko zarządzania od tego, które występuje w wielu innych branżach. Co istotne, produkty medialne charakteryzują się niezwykle wysoką wartością zewnętrzną ze względu na centralną rolę, jaką informacje oraz treści medialne odgrywają w procesach ekonomicznych, politycznych, a także społecznych. Ponieważ media stanowią jedną z najważniejszych branż infrastrukturalnych w społeczeństwie, praktyki zarządzania mediami mają implikacje wykraczające poza czysto ekonomiczne interesy inwestorów korporacyjnych[414].

Analizując kształtowanie kompetencji organizacji w obszarze zarządzania wiedzą z perspektywy zachodniego podejścia, można wyróżnić trzy kluczowe wymiary. Pierwszym z nich jest kodyfikacja wiedzy, rozumiana jako stopień jej sformalizowania i ujęcia w ramy formalne. Kolejnym wymiarem jest abstrakcja wiedzy, oznaczająca jej ogólność, a także potencjał zastosowania w różnorodnych kontekstach. Trzeci wymiar to rozpowszechnianie wiedzy, określające dostępność informacji dla osób, które chcą z niej skorzystać. Użyteczność wiedzy wynika z połączenia jej kodyfikacji oraz abstrakcji. Niemniej jednak, wiedza skodyfikowana i uogólniona charakteryzuje się większą dostępnością, co jednocześnie obniża jej unikatowość oraz oryginalność. W konsekwencji, wartość wiedzy jest wypadkową dwóch przeciwstawnych cech: użyteczności i rzadkości[415].

---

[413] B. I. Mierzejewska, C. A. Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research* [w:] Alan B. Albarran, A. B. Albarran, Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006, str. 39.

[414] Tamże, str. 40.

[415] C. M. Olszak, *Systemy Business Intelligence w tworzeniu wiedzy organizacyjnej*, „Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach", Tom „Systemy wspomagania organizacji SWO'2003", str. 43.

Dwie konceptualne ramy do badania zarządzania strategicznego uznawane są za dominujące. Pierwsza opiera się na koncepcjach organizacji przemysłowej i tym, co stało się znane jako podejście struktura-przebieg-wydajność (SCP). Omawiane już podejście SCP koncentruje się na strukturze gałęzi przemysłu oraz powiązaniach między wydajnością organizacyjną a zachowaniem. Zgodnie z ramami SCP „struktura" branży (np. liczba, wielkość i lokalizacja firm) wpływa na zachowanie firm (ich indywidualne lub zbiorowe „zachowanie"). Z kolei „wyniki" branży są powiązane z postępowaniem firm. Dla naukowców zajmujących się zarządzaniem mediami „wydajność" oznacza zarówno ekonomię, jak i tradycyjną miarę w badaniach organizacyjnych – społeczne obowiązki, które media muszą wypełniać, aby poprawić demokratyczny stan społeczeństwa. Drugim nurtem badań nad zarządzaniem strategicznym jest tzw. pogląd oparty na zasobach (RBV). Opiera się on na założeniu, że każda firma jest zbiorem unikalnych zasobów, umożliwiających jej tworzenie i wdrażanie strategii. Strategie RBV sugerują, że firmy powinny odkrywać te aktywa oraz umiejętności, które są unikalne dla ich organizacji i nie można ich naśladować. To podejście jest szczególnie ważne oraz znaczące w branży medialnej ze względu na unikalne cechy ekonomiczne informacji. Trzecim ważnym podejściem do badania zarządzania strategicznego jest podejście opierające się na teorii niszy ekologicznej wyprowadzonej z nauk biologicznych. Teoria ta zakłada, że przemysły zajmują nisze rynkowe tak samo, jak gatunki biologiczne zajmują nisze ekologiczne. Teoria okazała się cenna w badaniu konkurencji między korporacjami medialnymi o ograniczonych zasobach. Pomaga również wyjaśnić, w jaki sposób sektory branży medialnej dostosowują się do nowej konkurencji pochodzącej z Internetu, innych nowych mediów oraz technologii. Chociaż podejście SCP i RBV, a także teoria niszy stanowią najczęściej stosowane podejścia teoretyczne do badania zarządzania strategicznego, badanie strategii obejmuje szeroki zakres innych tematów. Strategia wejścia na rynek, budowanie marki, zarządzanie wspólnymi przedsięwzięciami i rozwój nowych produktów to tylko część bardziej szczegółowych tematów, które można pojmować i badać jako elementy zarządzania strategicznego[416].

[416] B. I. Mierzejewska, *Media Management in Theory and Practice* [w:] M. Deuze, *Managing Media Work*, SAGE Publications, Inc, Amsterdam 2010, str. 14-15.

Liu i Chan-Olmsted także skłaniają się do wyróżnienia opisanych głównych nurtów, gdzie pierwszy bada wpływ czynników zewnętrznych na wybory strategiczne (IO), a drugi koncentruje się na wewnętrznych zasobach firmy (RBV)[417].

Wśród autorów publikujących badania w obszarze strategii koncentracji na rynku mediów i dopasowania się do zmieniających warunków znaleźli się m.in.: A. Albarran, R. Picard, S. Chan-Olmsted i R. Gershon. W oparciu o ich publikacje, B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield wyróżnili trzy podejścia. Znane już SCP oraz RBV, a także zastosowanie teorii niszowej, wywodzącej się z biologii, zgodnie z którą każdy organizm poszukuje dla siebie niszy w nowym środowisku. Analogicznie, organizacje medialne powinny wykorzystywać luki i nisze rynkowe w ramach swojej strategii[418].

2.6. Struktura przedsiębiorstwa organizacyjna przedsiębiorstwa medialnego

Podstawowym podejściem w badaniach organizacji do analizy struktury organizacyjnej była teoria zależności strukturalnych. Opisuje ona relacje między strukturami organizacyjnymi a wynikami w zakresie efektywności. Opierając się na założeniach racjonalności ekonomicznej, teoria zależności strukturalnych zakłada, że organizacje przyjmują struktury, które maksymalizują efektywność i optymalizują wyniki finansowe, dostosowując się do specyficznych uwarunkowań otoczenia rynkowego. W związku z tym nie istnieje jedna struktura organizacyjna, która byłaby równie skuteczna dla wszystkich firm. Teoria zależności strukturalnych pojawiła się w badaniach organizacji w latach 50. XX wieku i od tego czasu cieszy się dużym zainteresowaniem. Zgodnie z nią struktury organizacyjne obejmują między innymi relacje władzy, podległości, podejmowania decyzji i komunikacji oraz reguły organizacyjne. Główne czynniki warunkujące struktury organizacyjne to skala organizacji, a także niepewność zadań. Małe organizacje oraz te, które działają w warunkach niskiej niepewności otoczenia, teoretycznie funkcjonują najefektywniej przy zastosowaniu prostych, scentralizowanych struktur. Większe organizacje oraz te, których działalność opiera się na kreatywności i innowacjach, powinny lepiej prosperować przy bardziej

[417] M. O. Wirth, *Issues in Media Convergence* [w:] A. B. Albarran, *Handbook Of Media Management And Economics*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006, str. 454.

[418] B. Nierenberg, *Zarządzania mediami – koncepcje i metody badawcze*, „Współczesne Zarządzanie" 2013, nr 2 , str. 41.

zdecentralizowanych strukturach. Teoria ta przewiduje również, że jeśli organizacja przyjmie strukturę, która nie jest optymalna w danych okolicznościach, to będzie ewoluować w kierunku struktury bardziej efektywnej lub upadnie. Teoria uwarunkowań strukturalnych zdecydowanie lokuje się na strukturalnym krańcu kontinuum organizacyjnego, ponieważ zakłada, że jeśli decyzje ludzkie prowadzą do nieoptymalnych struktur organizacyjnych, racjonalność ekonomiczna ostatecznie się potwierdzi[419].

Próby poprawy wyników finansowych bez wprowadzania fundamentalnych zmian w strukturze, funkcjonowaniu i kulturze organizacyjnej firmy zazwyczaj koncentrują się na kilku obszarach[420]:

1. Zwiększenie efektywności kosztowej: często dąży się do optymalizacji wydatków, a jednym z głównych celów stają się koszty zatrudnienia. Presja na ich obniżenie jest szczególnie silna ze strony inwestorów, którzy przejmują udziały w przedsiębiorstwach medialnych.
2. Poszukiwanie dodatkowych źródeł przychodów: dywersyfikacja strumieni dochodów stanowi kolejny element strategii poprawy wyników.
3. Restrukturyzacja: działania restrukturyzacyjne mogą przybierać różne formy, w tym:
    - Zmiany w strukturze aktywów: sprzedaż części majątku, fuzje i przejęcia z innymi podmiotami, a także tworzenie strategicznych aliansów.
    - Optymalizacja struktury wewnętrznej: redukcja i wydzielanie jednostek biznesowych, a w skrajnych przypadkach ich likwidacja.

Koncentracja w mediach to proces zachodzący na trzech poziomach: intermedialnym, intramedialnym (wewnątrz sektora) oraz między przedsiębiorstwami. Może przybierać formę poziomą (horyzontalną) lub pionową (wertykalną). W ramach organizacji koncentracja widoczna jest na trzech szczeblach: wydawcy lub właściciela, redakcji oraz audytorium. Stopień koncentracji można mierzyć poprzez wartość rynkową akcji, udział w widowni lub udział w dostępnej puli kanałów. Zjawisko koncentracji

[419] B. I. Mierzejewska, C. A. Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research* [w:] Alan B. Albarran, A. B. Albarran, *Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc*., Mahwah 2006, str. 43-44.

[420] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 33-34.

mieści się między monopolem a konkurencją doskonałą. Przyjęto zasadę, że jest ono nadmierne w sytuacji, gdy trzy lub cztery przedsiębiorstwa kontrolują ponad 50% rynku. Przyczynami koncentracji są nadmierna konkurencja, dążenie do synergii oraz wysoka rentowność działalności. Pewne rodzaje i poziomy koncentracji mogą przynosić korzyści konsumentom, m.in. efektywność oraz dostępność treści, natomiast nadmierna koncentracja wiąże się z negatywnymi skutkami – spadkiem różnorodności, wzrostem cen oraz ograniczonym dostępem do mediów. W celu przeciwdziałania nadmiernej koncentracji, stosuje się regulacje prawne oraz wsparcie wejścia nowych podmiotów na rynek[421].

Integracja pionowa przynosi korzyści poprzez obniżanie jednostkowych kosztów produkcji, co ułatwia jednoczesną kontrolę nad procesem wytwarzania oraz dystrybucji. W telewizji posiadanie kilku kanałów umożliwia wielokrotne wykorzystanie tej samej treści, redukując przy tym koszt jej wyprodukowania w przeliczeniu na widza. Atutem pionowej integracji jest eliminacja różnic cenowych wynikających z zakupu lub sprzedaży zasobów między firmami. Dzieje się tak za sprawą możliwości realizacji tych działań wewnątrz jednej organizacji. Dla przedsiębiorstw medialnych pionowa integracja jest atrakcyjna z uwagi na współzależność poszczególnych etapów łańcucha wartości, dzięki czemu umożliwia ona ograniczenie roli kluczowych dostawców oraz zewnętrznych systemów dystrybucji. Integracja pionowa to także stabilne zamówienia dla producentów treści medialnych, lepsza kontrola nad rozpowszechnianiem, możliwość budowy silnej marki oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów technicznych i kadrowych[422].

Integracja pionowa to strategia, w ramach której firma dąży do kontroli nad wszystkimi aspektami tworzenia, produkcji, dystrybucji i prezentacji, które składają się na łańcuch wartości mediów. Kontrolując te obszary, firma teoretycznie może w pełni wykorzystać swoje zasoby oraz angażować się w różnorodne działania cross-marketingowe i cross-promocyjne, aby generować większe przychody na różnych etapach łańcucha wartości, a w idealnym przypadku zwiększyć swój udział w rynku[423].

W początkowych latach przemysł komputerowy funkcjonował w oparciu o pionową strukturę, a do końca lat 70. rynek ten zdominowany był przez kilku

[421] D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 238.

[422] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 60.

[423] A. B. Albarran, *The Media Economy*, Routledge, New York 2010, str. 46-47.

zintegrowanych pionowo producentów. Każda z tych firm tworzyła własny system, opierając go na autorskiej i zastrzeżonej architekturze. Często producenci sami projektowali oraz produkowali półprzewodniki, rozwijając własne oprogramowanie aplikacyjne. Kontrolowali również bezpośrednio sprzedaż i dystrybucję swoich urządzeń. Pod koniec lat 70. dynamiczny rozwój technologii mikroprocesorowej sprawił, że wszystkie kluczowe funkcje przetwarzania komputera można było umieścić na pojedynczym chipie. Komputery zaczęły być konstruowane wokół mikroprocesora i uzupełniano je ogólnodostępnymi komponentami, takimi jak układy pamięci, kontrolery wejścia/wyjścia, dyski czy urządzenia peryferyjne. Wprowadzenie na rynek komputera osobistego przez IBM w 1981 roku wzmocniło modułowe podejście do produkcji komputerów, prowadząc do upadku pionowej struktury w branży komputerowej[424].

Gdy firma decyduje się wejść na różne rynki, angażuje się w integrację poziomą. Jeśli firma produkuje tylko jeden produkt lub działa tylko na jednym rynku, oznacza to działalność jednowymiarową. Tak byłoby w przypadku wydawcy prasowego, który publikuje wyłącznie gazety i nie ma innych udziałów. Los ekonomiczny i majątek tej firmy byłyby powiązane z sukcesem tego jednego przedsiębiorstwa – gazety. Gdy firmy rozszerzają się na inne, powiązane lub niepowiązane rynki, angażują się w integrację poziomą – oznacza to, że generują przychody (i straty) w różnych segmentach biznesowych. Niektóre segmenty mogą prosperować, podczas gdy inne nie. Uważa się, że strategia pozioma pomaga przetrwać wahania koniunkturalne. W tym sensie integracja pozioma jest również postrzegana jako forma dywersyfikacji[425].

Efektywność można również osiągnąć poprzez redukcję kosztów w całym łańcuchu wartości branży medialnej. Dążenie do takich oszczędności doprowadziło do pionowej integracji w branży rozrywkowej, ponieważ pozwala ona obniżyć koszty transakcyjne poprzez stworzenie zintegrowanego portfela zasobów, w którym maksymalizowany jest zwrot z inwestycji w każdej fazie procesu produkcji. W ostatniej dekadzie obserwujemy również rosnącą popularność klastrowania podmiotów medialnych, co stanowi formę integracji poziomej. Ta praktyka polega na skupieniu różnych działalności medialnych w jednym miejscu, co pozwala na osiągnięcie synergii i optymalizację kosztów. Na przykład, firma radiowa może obsługiwać kilka stacji z jednego obiektu, co umożliwia konsolidację wielu procesów produkcyjnych i pomocniczych, współdzielenie zasobów ludzkich oraz osiągnięcie znacznych

[424] M. Mueller, Digital Convergence and its Consequences, Javnost - The Public 1999, Vol. 6, str. 17.
[425] A. B. Albarran, *The Media Economy*, Routledge, New York 2010, str. 46-47.

oszczędności. Dodatkowe korzyści mogą wynikać z efektu skali, dywersyfikacji działalności oraz korzystniejszych warunków finansowania[426].

Cele definiowane oraz realizowane przez poszczególne podmioty medialne w rzeczywistości charakteryzują się znaczną różnorodnością. Krytyka założenia o dążeniu firm jedynie do maksymalizacji zysku znajduje swój wyraz także w przekonaniu, że na realne zachowania firm swój wpływ wywiera również ich wielkość, a także stopień skomplikowania struktury organizacyjnej. Inną ważną kategorią analiz ekonomicznych są koszty alternatywne, nazywane też kosztami utraconych możliwości. Wynikają one z dokonania określonego wyboru zamiast wyboru alternatywnego i rezygnacji z pewnej opcji. Proces ten opiera się na ograniczeniu zasobów, jakie znajdują się w dyspozycji firm, zmuszając je do nieustannego dokonywania wyboru dotyczącego alokacji tych zasobów. Z punktu widzenia teorii firma medialna osiąga stan równowagi w momencie, gdy każda cząstka zasobu znajdującego się w jej dyspozycji znajduje swoją optymalną alokację, maksymalizując produktywność. Zasoby firm medialnych często jednak mają charakter bardzo szczególny, wiążą się bowiem z znaczącym udziałem czynników twórczych oraz wysokim poziomem specjalizacji[427].

2.7. Modele biznesowe i realizowane strategie w przedsiębiorstwach medialnych

W tradycyjnych mediach, takich jak prasa, telewizja i radio, dominującym modelem biznesowym jest model reklamowy. W mediach masowych treść przyciąga zarówno odbiorców, jak i reklamodawców, którzy wykupują czas antenowy lub przestrzeń reklamową, aby dotrzeć do publiczności. Dodatkowym źródłem dochodów jest często abonament. Model ten ewoluował jeszcze przed erą cyfrową wraz z rozwojem telewizji kablowej oraz satelitarnej, co umożliwiło pobieranie opłat za dostęp do programów. O ile w prasie, radiu i telewizji tradycyjne modele biznesowe przez długi czas pozostawały względnie niezmienne, o tyle w przemyśle filmowym podlegały one ciągłym zmianom. Wytwórnie filmowe stosunkowo późno zaczęły produkować filmy na potrzeby telewizji, obawiając się konkurencji dla kin. Podobnie było z rynkiem kaset

[426] R. G. Picard, *The Nature of Media Product Portfolios* [w:] R. G. Picard (red.) *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Wyd. Psychology Press, New York 2012, str. 6.

[427] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 22.

wideo i DVD, gdzie opłaty od wypożyczalni w latach 80. przewyższyły wpływy ze sprzedaży biletów kinowych. Z czasem dołączyły do tego opłaty za emisję w płatnych stacjach telewizyjnych, dystrybucję poza kinami (np. w samolotach, na urządzeniach mobilnych) oraz sprzedaż produktów powiązanych z filmami, takich jak gadżety czy muzyka filmowa[428].

Obecnie najpopularniejsze modele biznesowe to reklama, subskrypcja, opłata za użytkowanie i wyszukiwanie. Reklama stanowi również podstawowy model biznesowy w sferze nowych mediów, jednak jest ona realizowana z większą dokładnością i precyzją niż w mediach tradycyjnych. Dzięki zastosowaniu plików cookie oraz marketingu baz danych reklamodawcy mogą w sposób bardziej bezpośredni kierować reklamy do klientów, znając już ich nawyki oraz preferencje online, zwłaszcza w odniesieniu do klientów powracających. Subskrypcje są zazwyczaj dostępne dla treści premium. Subskrypcje online mogą stanowić również dodatkową korzyść dla subskrybentów, np. w modelu „pay per use" oznaczającym jednorazową opłatę za dostęp lub treść. iTunes firmy Apple jest przykładem modelu „pay per use"; użytkownik płaci za dowolną treść, którą pobiera na swój komputer, iPoda lub iPhone'a. Wyszukiwanie jest dominującą aktywnością wśród internautów. Modelem biznesowym jest płacenie wyszukiwarkom, takim jak Google, Yahoo! i MSN, za wyświetlanie reklam obok wyników wyszukiwania, gdy użytkownicy używają określonych słów kluczowych[429].

Reklama ma podstawowe znaczenie dla komercyjnego komunikowania masowego, ponieważ media na użytek ogłoszeniodawców kreują nowy towar, jakim jest publiczność. Należy pamiętać, że ogłoszeniodawcy nie kupują powierzchni lub czasu w mediach, za które formalnie ponoszą opłaty. Kupują oni odbiorców, a w zasadzie ich uwagę oraz możliwości popytu na oferowane towary i usługi[430].

Wiele mediów funkcjonuje w modelu, w którym cena produktów nie odzwierciedla w pełni ich wartości rynkowej. Odbiorcy często otrzymują treści o wysokiej jakości za niską cenę lub bez żadnej opłaty, co tworzy dysproporcję między kosztami produkcji a przychodami generowanymi przez media. Odbiorcy, poprzez swoją uwagę i czas poświęcony na konsumpcję treści, dostarczają mediom cenny zasób, który

[428] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 33-34.

[429] A. B. Albarran, *The media and the communication industries: a 21st. century perspective*, „Medios de Comunicación y Realidad Social" 2010, vol. 1, str. 63 - 64, https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/29

[430] T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 152.

może być zamieniony na zysk. Ten zasób, będący uwagą, jest „sprzedawany" reklamodawcom, którzy chcą dotrzeć do konkretnych grup odbiorców. Dzięki temu media mogą pokryć koszty produkcji i funkcjonowania. Prowadzi to do pewnej zależności instytucji medialnych od instytucji ekonomicznych[431].

Dla firm telewizyjnych, wydawniczych i radiowych Internet stanowi przełomową innowację, modyfikując środowisko użytkowników i reklamodawców oraz wpływając na model biznesowy poprzez następujące mechanizmy[432]:

- Wertykalnej integracji: gromadzenie informacji, ich przygotowywanie do sprzedaży, sprzedaż reklam, wytwarzanie produktów i ich dystrybucja w ramach jednej korporacji.
- „Produkcji" publiczności: osiąganie zysku poprzez zachęcanie do korzystania z mediów i „sprzedaż" reklamodawcom dostępu do klientów/użytkowników.
- Ekonomii mediów masowych: preferowanie dużych audytoriów ze względu na możliwość uzyskania większego udziału w rynku reklamowym.
- Założeń dostosowania: efektywność reklamy poprzez jej prezentację obok treści (np. na stronach redakcyjnych w prasie) interesujących odbiorców, niezależnie od związku reklamy z tymi treściami lub ich docelową grupą.
- „Jednego rozmiaru dla wszystkich": idea (wynikająca z ekonomii środków masowego przekazu) zakładająca, że jedna gazeta może zaspokoić potrzeby różnych odbiorców.

Modele biznesowe konceptualizują podstawową logikę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ujawniają kompetencje firmy, sposoby tworzenia wartości poprzez oferowane produkty i usługi, to, co wyróżnia ją na tle konkurencji, sposób zarządzania operacjami, metody nawiązywania i utrzymywania relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi oraz sposoby generowania przychodów. Wielu twierdzi, że modele biznesowe w branży medialnej są obecnie nieskuteczne, ponieważ nie przynoszą takich

[431] Ks. S. Soczyński, *Uwarunkowania działalności podmiotów gospodarczych w systemie medialnym społeczeństwa demokratycznego*, „Studia Socialia Cracoviensia" 2013, nr 2, str. 98 .

[432] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 57.

przychodów jak w ostatnich dwóch dekadach XX wieku. Konieczne jest zatem poszukiwanie nowych źródeł dochodu lub wzmocnienie istniejących[433].

Pośród głównych trendów innowacji modeli biznesowych w Polsce i na świecie należą digitalizacja i serwicyzacja, inkluzywność i społeczna odpowiedzialność biznesu oraz hybrydyzacja modelu innowacji[434].

W funkcjonowaniu firm medialnych, zgodnie z teorią angażowania środków finansowych, można wyróżnić różne warianty postępowania. Jeden z możliwych scenariuszy zakłada, że firma podejmuje działania zgodne z tendencjami dominującymi na rynku (mainstream). Inny wariant może polegać na powrocie do podstaw świadczenia określonej usługi lub oferowania produktu, co określa się jako swoisty marsz „w górę rzeki" (upstream). Tego rodzaju działania obejmują dążenie do posiadania lub kontroli nad kluczowymi zasobami niezbędnymi do prowadzenia działalności (drukarnia dla prasy, prawa dystrybucji dla telewizji). Możliwy jest także ruch w przeciwnym kierunku, tzw. „w dół rzeki" (downstream), gdy firma medialna podejmuje kroki mające na celu zwiększenie wpływu na rynek, choćby poprzez przejęcie lub kontrolę innych firm prowadzących podobną działalność. Działania przedsiębiorstw medialnych mogą również zmierzać do wyraźnego zwiększenia skali działalności (up-scale), czyli do oferowania większej liczby produktów lub usług. Za przykład może służyć zwiększenie czasu nadawania w telewizji, nakładu w prasie czy ekspansja na nowe rynki międzynarodowe. Firmy medialne mogą również dążyć do rozszerzenia zakresu swojej działalności (up-scope), obejmując różne dziedziny oraz branże mediów, jak rynek prasy, radiowy, telewizyjny czy cyfrowy. Przykładem takiej logiki działania są działania Agory oraz niegdyś ITI[435].

W przemyśle medialnym można zaobserwować wysoki poziom koncentracji własności i środków produkcji, kontrolowanych przez niewielką grupę osób. Właściciele decydujący o procesach produkcji oraz dystrybucji, posiadają znaczny zakres władzy. Większość medialnych artefaktów to produkty masowej produkcji, powstające głównie

[433] R. G. Picard, *Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models*, str. 8, https://www.opensocietyfoundations.org/publications/digitization-media-business-models, 13.12.2024 r.

[434] M. Ciszewska – Mlinarič, P. Wójcik, K. Obłój, Innowacje modeli biznesowych – wyzwania strategiczne [w:] M. Ciszewska-Mlinarič (red.),*Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, str. 84.

[435] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 49-51.

w sektorze prywatnym, a niekiedy także w publicznym. Produkcja ta odbywa się w ramach zhierarchizowanego systemu przemysłowego z wyraźnym podziałem pracy[436].

W proces ewolucji strategii korporacji medialnych wpisuje się ewolucja kreowania wartości, od łańcucha do konstelacji wartości oraz sieciowego podejścia do koncepcji władzy. Niemniej jednak, obok uprzednio przedstawionych najistotniejszych i współwystępujących czynników oddziałujących na tę ewolucję, takich jak cyfryzacja i konwergencja, można zaakcentować wpływ innych, takich jak: koncentracja i finansyzacja. Fragmentaryzacja, możliwość dostarczania i dywersyfikacji (np. w prasie) tych samych lub zmodyfikowanych produktów i jednego produktu na wielu platformach, kastomizacja i segmentacja audytoriów w celu maksymalizacji przychodów reklamowych, migracja odbiorców i jej konsekwencje, zanik podziału na stare i nowe media, zdeterminowanie sukcesu strategii transmedialnych korporacji transnarodowych przez możliwości ekspansji medialnych sieci, zastępowanie prymatu ekonomii skali ekonomią zakresu, ewolucja roli wiedzy jako zasobu, który można kreować, który nie jest heterogenicznym produktem i który można łączyć z innymi rodzajami wiedzy, by powstał określony produkt bądź usługa[437].

Szerokość portfolio i świadczonych usług można przeanalizować za pomocą wskaźnika dywersyfikacji. Zastosowanie takiego wskaźnika pozwala na porównanie stopnia zróżnicowania portfeli, uwzględniając wkład poszczególnych elementów w wyniki firmy. Efektywne zarządzanie portfelami produktów umożliwia osiągnięcie wielu korzyści. Można to uzyskać poprzez optymalizację wykorzystania zasobów, takich jak obiekty i sieci, co prowadzi do osiągnięcia efektu skali oraz zakresu. Ponadto odpowiednio zbudowane struktury organizacyjne mogą obniżyć koszty transakcyjne. Tworzenie portfeli podobnych produktów, na przykład magazynów, jest formą integracji poziomej, która pozwala na osiągnięcie oszczędności poprzez wykorzystanie efektu skali[438].

Partycypacyjna produkcja mediów i zindywidualizowana konsumpcja mediów to dwa różne, lecz współistniejące trendy, typowe dla powstającej ekologii mediów – środowiska, w którym konsumpcja mediów coraz częściej obejmuje pewien rodzaj ich

[436] L. Taylor, A. Willis, *Medioznawstwo. Teksty, instytucje i odbiorcy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, str. 98.

[437] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 214.

[438] R. G. Picard, *The Nature of Media Product Portfolios* [w:] R. G. Picard (red.) *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*, Wyd. Psychology Press, New York 2012, str. 1.

produkcji, a nasze zachowania medialne niemal zawsze wykazują pewien poziom uczestnictwa, współtworzenia i współpracy, zależnie od stopnia otwartości lub zamknięcia zaangażowanych mediów. Koncepcje „otwartych" i „zamkniętych" mediów w tym kontekście odnoszą się do stopnia, w jakim dana firma medialna udostępnia część lub całość swoich trybów działania odbiorcom. Organizacja medialna może na przykład zwiększyć poziom przejrzystości swojego funkcjonowania lub zdecydować się na oddanie swoim klientom większej kontroli nad doświadczeniami użytkowników[439].

Różne teorie (takie jak teoria agencji, podejście oparte na zasobach, uczenie się organizacyjne oraz inne perspektywy zachowań strategicznych) podejmowały próby wyjaśnienia czynników wpływających na strategie sieciowe i ich efektywność. W szczególności zaproponowano szereg czynników warunkujących przyjęcie przez firmę strategii wspólnego przedsięwzięcia. Należą do nich: ograniczenie konkurencji, dostęp do zasobów lub rynków o ograniczonym dostępie, pozyskiwanie nowej wiedzy biznesowej, utrzymanie pozycji lidera rynkowego, alianse zasobów dla dużych projektów, rozwój standardów branżowych, redukcja nadwyżki mocy produkcyjnych i/lub przyspieszenie rozwoju produktu lub wejścia na rynek. Najbardziej rozpowszechnione formy sieci strategicznych w branży medialnej to wspólne przedsięwzięcia i alianse. Wiele firm medialnych dysponuje atrakcyjnymi kompetencjami bazowymi, takimi jak posiadanie wartościowych treści i kanałów dystrybucji, jednak brakuje im skali oraz dostępu lub specjalistycznej wiedzy, aby w pełni wykorzystać te unikalne zasoby i możliwości. Sieci strategiczne nie tylko oferują możliwość uzyskania dostępu do szerszego zakresu kompetencji, lecz także obniżają bariery wejścia. Strategia sieciowa może również stanowić preludium do niezbędnej strategii fuzji i przejęć. Badanie zasobów firmowych i typologii zasobów dla produktów medialnych jest szczególnie istotne ze względu na tendencję firm medialnych do przyjmowania strategii aliansowych, które zwiększają wartość produktu treści poprzez ponowne ich wykorzystanie, promocję krzyżową oraz łączenie zasobów w celu konkurowania w dynamicznie zmieniającym się środowisku technologii informacyjnych[440].

[439] M. Deuze, *Convergence Culture in the Creative Industries*, „International Journal of Cultural Studies" 2007, nr. 10, str. 247.

[440] S. M. Chan-Olmsted, *Issues in Strategic Management* [w:] A. B. Albarran, Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006, str. 170.

Wielu wydawców udostępnia część swojego contentu agregatorom mediów pierwszego wyboru (referencyjnych), do których należą m.in. Facebooku lub Google. Następuje przy tym połączenie konwergencji dystrybucyjnej z konwergencją użytkową. Dla gigantów medialnych taka współpraca ma drugorzędne znaczenie. Poszukują oni jedynie stabilnych kanałów dystrybucji o szerokim zasięgu, które mogą kontrolować. Nie zamierzają oni zazwyczaj dzielić się zyskami z pośrednikami. Opierają współpracę na porozumieniach partnerskich, ewentualnie na związkach kapitałowych z dostawcami usług sieciowych, wobec czego następstwem konwergencji dystrybucyjnej oraz transmedialnej jest konwergencja korporacyjna oparta na koncentracji własności[441].

Inną strategią jest wyszukiwanie i tworzenie nisz rynkowych. Jej sukcesowi sprzyja rozwój technologiczny, ułatwiający produkcję treści przy użyciu profesjonalnego sprzętu, a przede wszystkim, dostęp do odbiorców, pozwalający również na dostosowywanie treści medialnych do potrzeb niszowych grup. Odstąpieniu od masowej oferty towarzyszy inny proces, polegający na koncentracji kluczowych rynków wokół nowych produktów oferowanych głównie przez serwisy społecznościowe – media partycypacyjne i obywatelskie. Te hybrydowe (trudne do jednoznacznego zdefiniowania) serwisy pełnią jednocześnie funkcję mediów i narzędzi komunikacji[442].

Jednym z oblicz konwergencji jest dywersyfikacja, a strategia dywersyfikacji polega na wprowadzeniu nowych produktów na nowych rynkach. Przedsiębiorstwo musi dysponować przy tym odpowiednią technologią oraz metodami działania i posiadać odpowiednie kwalifikacje. Literatura wskazuje cztery odmiany dywersyfikacji. Pierwszą z nich jest dywersyfikacja horyzontalna (pozioma) obejmująca rozszerzenie dotychczasowego asortymentu o nowe produkty należące do tej samej branży (w celu uzyskania synergii technologicznej i rynkowej). Kolejną odmianą jest dywersyfikacja wertykalna (pionowa) zakładająca rozszerzenie działalności firmy na inne fazy procesu technologicznego realizowanego przez daną firmę lub wykraczające poza bazowy przemysł firmy (np. budowanie własnych drukarni). Dywersyfikacja koncentryczna oznacza wyjście przedsiębiorstwa poza dotychczasowe branże, aczkolwiek z zachowaniem pewnego połączenia z dotychczasowym profilem działalności (np. wejście koncernów radiowych i telewizyjnych w rynek prasy). Ostatni rodzaj to

[441] M. Mrozowski, *Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, str. 147.

[442] J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, str. 34.

dywersyfikacja konglomeratowa zakładająca rozszerzenie zakresu funkcjonowania firmy na zupełnie nowe branże[443]

Poziomy rozwój firm może także wspierać osiąganie korzyści związanych z więcej niż jednym produktem, co jest charakterystyczne dla ekonomii zakresu. Tego rodzaju renta ekonomiczna występuje wtedy, gdy zawartość informacyjna przeznaczona dla jednego produktu medialnego może być wykorzystana również w innych produktach medialnych. Kolejnym przykładem korzyści płynących z ekonomii zakresu jest ekspansja firm medialnych na rynki innych mediów, np. jednoczesne wydawanie gazety oraz prowadzenie działalności radiowej lub telewizyjnej. Korzyścią poziomego rozwoju firm medialnych może być ich zwiększona wielkość, zapewniająca odpowiednią „masę krytyczną" umożliwiającą skuteczne negocjowanie wielu kontraktów[444].

Wśród strategii ekonomicznych integrujących media warto wskazać „crossmedialność" – mechanizm marketingowy polegający na stosowaniu spójnej strategii reklamowej w różnych mediach (np. jednoczesne wykorzystanie podobnych elementów audiowizualnych w różnych kanałach przekazu). Innym mechanizmem integracyjnym jest budowanie różnorodnych mediów wokół jednej marki, która stanowi punkt odniesienia dla wszystkich kanałów przekazu, a także kontroluje treści[445]. „Crossmedialność" polega na równoczesnym oddziaływaniu na odbiorcę przy użyciu tych samych lub podobnych elementów audiowizualnych w różnych kanałach i środkach przekazu. Wzmacnianiu procesów integracyjnych sprzyja także interaktywność mediów, zacierająca granice między producentem, nadawcą a odbiorcą, przekształcając go w aktywnego „konsumenta" mediów[446].

Dziedzina cross-mediów jest powiązana z wieloma podobnymi lub konkurującymi koncepcjami, takimi jak transmedia, multiplatformowość, media hybrydowe, intermedia i dywergencja. Brak jednoznaczności zarówno w odniesieniu do pojęć, jak i ich znaczeń wymaga wyjaśnienia terminu „cross-media" w tym rozdziale. Będzie on tu używany do opisu komunikowania ogólnej historii, produkcji lub wydarzenia przy użyciu skoordynowanej kombinacji platform. Platformy są rozumiane

[443] A. Adamski, *Media w analogowym i CYFROWYM świecie. Wpływ cyfrowej rewolucji na rekonfigurację komunikacji społecznej*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012, str. 178.

[444] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 55-56.

[445] Ks. M. Drożdż, *Różne wymiary konwergencji technologicznej*, „Tarnowskie Studia Teologiczne" 2007, TOM XXVI, str. 65.

[446] M. Drożdż, *Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje*, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34), str. 90.

jako urządzenia fizyczne, takie jak telewizory, telefony komórkowe, gazety i odbiorniki radiowe. Stopień koordynacji i przenikania się między platformami znacznie się różni, co pokazują analizowane tu przypadki. Cross-media można rozpatrywać zarówno z perspektywy zewnętrznej, skierowanej do użytkowników, jak i wewnętrznej, w obrębie samych organizacji medialnych. Cross-media skierowane do użytkowników (perspektywa zewnętrzna) obejmują koncentrację na tworzeniu promocji krzyżowej i fabuł cross-medialnych. Produkcje cross-medialne wykorzystują kilka platform medialnych, z których każda uczestniczy w komunikacyjnym podziale pracy, oferując oczekiwaną wartość dodaną dla użytkowników lub zwiększoną ich uwagę (udziały) i strategie retencji. W obrębie samych organizacji medialnych (perspektywa wewnętrzna) cross-media obejmują koncentrację na aspektach cross-medialnych w produkcjach. Obejmuje to możliwości współpracy między pracownikami różnych platform: fizyczne ich zbliżenie, dzielenie się wiedzą, badaniami i historiami, planowanie inicjatyw cross-medialnych i wdrażanie rutyn cross-medialnych w celu zwiększenia efektywności organizacji. Obie tendencje – zewnętrzna i wewnętrzna – określane są mianem cross-mediów i są ze sobą zasadniczo powiązane: komunikacja cross-medialna jest ułatwiana lub utrudniana przez procesy produkcyjne[447].

Alianse strategiczne to porozumienia między firmami obecnymi na rynku, niekoniecznie z tego samego sektora, których celem jest wspólne wzmocnienie pozycji rynkowej oraz osiągnięcie korzyści ekonomicznych. Porozumienia te mogą łączyć przedsiębiorstwa będące potencjalnymi lub bezpośrednimi konkurentami. Oferują one partnerom analogiczne zalety jak koncentracja, jednocześnie pozwalając ominąć typowe dla niej bariery prawne. Umożliwiają one osiągnięcie efektu synergii bez uszczerbku dla identyfikacji partnerów. Do głównych typów aliansów zaliczamy: alianse komplementarne, które łączą firmy o zróżnicowanych, ale uzupełniających się zakresach (np. jedno produkuje, a drugie sprzedaje); alianse integracyjne, stworzone przez organizacje posiadające specjalizację w konkretnym stadium procesu produkcyjnego (porozumienie tworzy cały cykl produkcyjny); alianse addytywne, które zawiązywane są przez firmy wspólnie wytwarzające i sprzedające określone produkty (uzyskanie efektu skali)[448].

[447] A. Bechmann Petersen, *Realizing Cross Media* [w:] T. Storsul (red.), D. Stuedahl (red.), *Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change*, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007, str. 57.

[448] M. Lakomy, *Strategie mediów tradycyjnych w perspektywie konwergencji*, „Nowe Media" 2010, nr 1, str. 94.

Prowadzona analiza korzyści wynikających z przyjęcia konkretnej strategii postępowania oraz rozwoju przedsiębiorstw medialnych powinna umożliwiać porównanie rodzajów korzyści typu ekonomicznego, czyli efektywności, różnicowania, ograniczania ryzyka, a także beneficjentów owych korzyści – właścicieli, udziałowców, menedżerów i społeczeństwa. W ogólnym ujęciu profitów związanych z efektywnym zarządzaniem zasobami jest pożądane przez społeczeństwo i gospodarkę, ponieważ stanowi to spełnienie oczekiwań optymalnej alokacji zasobów. Należy jednak pamiętać także o społecznym kontekście działalności mediów oraz osiąganiu celów, jakimi są: pluralizm, wolność wypowiedzi, rozwój kultury, umacnianie demokracji. Wyłącznie ekonomiczne przesłanki mogą skutkować tendencjami do tworzenia monopolu, w którym powszechnie media będą tanie, jednak ich zawartość będzie stanowiła odzwierciedlenie tylko jednego punktu widzenia i systemu wartości[449].

[449] B. Jung, T. Kowalski, *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, str. 59.

Rozdział III Rynek mediów w Polsce

W kolejnym rozdziale przedstawiono syntetyczny obraz uwarunkowań rynkowych, technologicznych i regulacyjnych, w których funkcjonują koncerny medialne w Polsce. Punkt ciężkości opisu stanowi 2023 rok. Odpowiada on okresowi prowadzenia badań empirycznych w ramach dysertacji, natomiast został on uzupełniony o dane z 2022 roku, 2024 oraz wybrane informacje z 2025 roku, opracowane na podstawie dostępnych danych opublikowanych z początkiem 2026 roku. Taka perspektywa pozwala uchwycić zarówno „stan zastany" rynku w momencie badania, jak również dynamikę zmian, które determinują strategie organizacyjne oraz redakcyjne badanych podmiotów.

Rozdział osadzono w długofalowym procesie cyfrowej transformacji polskiego rynku mediów, powiązanym z rozwojem Internetu oraz zjawiskami internetyzacji mediów oraz mediatyzacji Internetu, prowadzącymi do remediacji tradycyjnych form przekazu. Zarysowano w nim konsekwencje digitalizacji, a także konwergencji dla sposobów produkcji oraz recepcji treści. Równolegle scharakteryzowano strukturę rynku oraz dominujące segmenty ekonomiczne, znaczenie kluczowych graczy, a także instytucjonalne ramy działania (w tym rolę KRRiT). Całość domyka przegląd najważniejszych zmian regulacyjnych oraz sporów instytucjonalnych ostatnich lat (m.in. DMA, DSA, EMFA).

3.1.1. Rynek telewizyjny i streamingowy w Polsce

Aktualny stan rynkowy segmentów przedstawionych w niniejszym podrozdziale oparto na danych opisujących 2023 rok, czyli okres prowadzenia badań w koncernach medialnych w ramach dysertacji. Uwzględniono w nim także 2022 i częściowo 2024 rok, aczkolwiek cyfrowa transformacja polskiego rynku mediów sięga blisko trzech dekad wstecz i skorelowana jest z rozwojem Internetu w Polsce.

W kontekście transformacji mediów opisują je zjawiska internetyzacji mediów, co oznacza, że media „tradycyjne" – prasa, radio i telewizja „przenoszą się" do Internetu oraz mediatyzacji Internetu – tym przypadku to media „opanowują" Internet, czyniąc z niego supermedium. Stare media w coraz większym stopniu wykorzystują nowe technologie, natomiast ich pierwotne funkcje zostają wchłonięte przez nowe i zgodnie z koncepcją remediacji stają się mediami zremediowanymi, zmodyfikowanymi, zaadaptowanymi do nowego środowiska technologicznego[450].

W opinii Stanisława Michalczyka, recepcja treści medialnych we współczesnym społeczeństwie medialnym zmienia się pod wpływem digitalizacji i konwergencji. Obraz staje się coraz bardziej skomplikowany. Zacierają się różnice między komunikacją masową a indywidualną, obok produkcji profesjonalnej rozszerza się tzw. „produkcja laicka" (nieprofesjonalna). Ludzie są jednocześnie odbiorcami oraz producentami[451].

Polski rynek mediów podzielony jest pomiędzy duże koncerny polskie i międzynarodowe, z niewielkim udziałem lokalnych grup i stowarzyszeń wydawców. Adam Szynol podkreśla, że problem nadmiernej reprezentacji zagranicznych koncernów na polskim rynku wielokrotnie był poruszany w przestrzeni politycznej, medialnej i społecznej, aczkolwiek zyskał nowy rezonans po wyborach prezydenckich oraz parlamentarnych w 2015 roku[452].

W opublikowanym w styczniu 2023 roku przez Reuters Institute For The Study of Journalism raporcie „Journalism, media, and technology trends and predictions" opisano globalne problemy rynku tradycyjnej telewizji oraz prasy, które musiały mierzyć się z rosnącymi na popularności platformami streamingowymi oraz wszelkimi cyfrowymi formami produkcji i dystrybucji contentu wideo, w tym podkastów. Raport został zrealizowany przy wsparciu 303 przedstawicieli kadry zarządzającej w mediach działających w 53 krajach[453].

Tempo rozwoju branży rozrywki i mediów w 2023 roku w Polsce chociaż spowalniało, to wciąż było wyższe od światowego. Wśród najszybciej rozwijających się

---

[450] S. Jędrzejewski, *Cyfryzacja radia i telewizji w Polsce – przebieg i skutki społeczne* [w:] Hess A., Nowina Konopka M., Świerczyńska-Głownia W. (red.): *Dynamika przemian w mediach*, Wyd. Instytutu Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, 2019, str. 189.

[451] S. Michalczyk, Kognicje i emocje w procesie recepcji mediów, ROCZNIK PRASOZNAWCZY ROK XI/2017, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2017, str. 11.

[452] A. Szynol, Czy Polsce wciąż potrzebna jest regionalna prasa codzienna?, Zeszyty Prasoznawcze" 2017, nr 3 (231), t. 60, str. 469.

[453] Journalism, media, and technology trends and predictions 2023, https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2023, 23.09.2024.

segmentów rynku wyróżniała się reklama internetowa (8,6% w Polsce wobec 6,5% na świecie), dostęp do Internetu (5,8% w Polsce wobec 4% na świecie) oraz TV i wideo, który u nas rósł w tempie 1,6% podczas gdy na świecie spadł o 0,3%. Spadek notował także segment gazet, czasopism i książek w Polsce (0,4%), chociaż spadał on wolniej niż na świecie (1,1%). Najszybciej rozwijającymi się segmentami były kino, reklama internetowa, gry wideo, dostęp do Internetu, muzyka, reklama zewnętrzna, usługi OTT, business-to-business, reklama, telewizyjna, gazety, czasopisma i książki[454].

W 2023 roku (okresie prowadzenia badań) wartość polskiego rynku rozrywki i mediów wyniosła 48,1 mld zł. Przychody z rynku tradycyjnej telewizji w 2023 r. (największa część sektora polskiego rynku E&M) wyniosły 12 mld zł, a 11,2 mld zł wyniosły przychody z sektora dostępu do Internetu (drugi największy sektor polskiego rynku E&M). Z kolei 7,8 mld zł wyniosły przychody z sektora reklamy internetowej (trzeci największy sektor polskiego rynku E&M)[455].

W sprawozdaniu z działalności Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji można dostrzec, że w 2022 roku budżet państwa zasiliły dochody w wysokości 37.359,8 tys. zł, na które złożyły się m.in. wpływy z tytułu opłat koncesyjnych 30.273,5 tys. zł (koncesje radiowe, telewizyjne, w sieciach telewizji kablowych), opłaty prolongacyjne i odsetki 6.218,9 tys. zł, wpływy za wpisy do rejestru programów rozpowszechnianych wyłącznie w systemach teleinformatycznych i programów rozprowadzanych 426,7 tys. zł, wpływy z nałożonych kar pieniężnych od nadawców 375,8 tys. zł oraz wpływy z tytułu kosztów sądowych uiszczanych na rzecz Skarbu Państwa 51,2 tys. zł[456].

Na koniec okresu sprawozdawczego 2022 roku Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, obowiązywało 321 koncesji radiowych (w tym 3 koncesje na rozpowszechnianie analogowe naziemne i satelitarne, 2 na satelitarne, 3 w sieciach telekomunikacyjnych i cyfrowo naziemnie w DAB+) oraz 307 koncesji telewizyjnych (w tym 21 na rozpowszechnianie naziemne, 78 na satelitarne, 205 w sieciach telekomunikacyjnych i 3 na rozpowszechnianie satelitarne i w sieciach telekomunikacyjnych). Koncesjonowane programy radiowe były rozpowszechniane

[454] Raport PwC Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2023-2027, str. 3, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2023-2027.html, 08.09.2024 r.

[455] Pięcioletnia prognoza wydatków konsumentów i reklamodawców w 13 segmentach rynkowych. https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2023-2027.html, 25.08.2024 r.

[456] Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2022 roku, Warszawa, maj 2023 r., str. 16-17, https://www.gov.pl/web/krrit/krrit-przedstawila-sprawozdanie-z-dzialalnosci-w-2022-r, dostęp 23.08.2024 r.

przez 155 podmiotów (154 podmioty rozpowszechniały programy naziemnie, 2 satelitarnie i 3 w sieciach kablowych), a programy telewizyjne przez 202 podmioty (14 podmiotów rozpowszechniało programy naziemnie, 28 satelitarnie i 175 w sieciach kablowych)[457].

W raporcie „Digital News Report 2024", poświęconym globalnej sytuacji mediów w 2023 roku, który został opracowany przez Reuters Institute for the Study of Journalism, znalazły się również dane i analizy związane z polskim rynkiem medialnym. Stacje radiowe RMF FM (54%) i Radio Zet (49%) cieszyły się największym zaufaniem odbiorców, natomiast TVP najmniejszym (29%). Raport dotykał w pewnej części sytuacji politycznej w Polsce i publicznych mediów, w tym TVP oraz Polska Press, po przejęciu przez Orlen. Reuters zwrócił uwagę na spadek liczby odbiorców tradycyjnej telewizji i prasy na rzecz ich cyfrowych odmian, w tym streamingu. Wymieniono wejście na polski rynek platformy SkyShowtime oraz uruchomienie przez Wirtualną Polskę, TVN i Rakuten kanałów FAST, czyli bezpłatnej telewizji zawierającej reklamy. Wśród rosnących na popularności youtubowych kanałów wymieniono Kanał Zero oraz transmisję obrad Sejmu RP, określaną popularnie jako „Sejmflix"[458].

Instytut Monitorowania Mediów w publikowanym cyklicznie raporcie „Najbardziej opiniotwórcze media w Polsce" wskazywał, że w 2023 roku polskie media najczęściej powoływały się na informacje podawane przez „Rzeczpospolitą", którą zacytowano 33,9 tys. razy. Na drugim miejscu znalazł się TVN24 z 33 tys. cytowaniami, a na trzecim Wirtualna Polska mająca 32,5 tys. odniesień w mediach. Wśród 15 najczęściej cytowanych mediów w 2023 roku największy udział ma prasa z wynikiem 33%, reprezentowana w rankingu ogólnym przez „Rzeczpospolitą", „Gazetę Wyborczą", „Fakt", „Super Express" i „Dziennik Gazeta Prawna". Po 27% udziału przypadło stacjom: TVN24, Polsat News, TVP Info i TVN, a także portalom internetowym: Wirtualna Polska, Onet, Interia i Wirtualne Media. 13% udziału przypadło stacjom radiowym reprezentowanym przez RMF FM oraz Radio ZET. Pierwsze miejsce wśród najbardziej opiniotwórczych wydawnictw zajął Ringier Axel Springer Polska, którego redakcje były cytowane przez dziennikarzy innych mediów w Polsce ponad 79,2 tys. razy. Na drugiej pozycji uplasowała się grupa Agora uzyskując blisko 76 tys. wzmianek

[457] Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2022 roku, Warszawa, maj 2023 r., str. 16, https://www.gov.pl/web/krrit/krrit-przedstawila-sprawozdanie-z-dzialalnosci-w-2022-r, dostęp 23.08.2024 r.

[458] Digital News Report 2024, str. 96-98, https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024, 23.09.2024 r.

badanych tytułów. Trzecie miejsce przypadło Cyfrowemu Polsatowi z odwołaniami w liczbie bliskiej 55,9 tys. razy. Analizę częstotliwości cytowani przeprowadzono na podstawie 563 478 przekazów, których źródłem był monitoring prasy, radia i telewizji oraz portali internetowych. Badanie dotyczy okresu 1 stycznia – 31 grudnia 2023 roku. Od 1 września 2023 roku Instytut Monitorowania Mediów rozszerzył próbę badawczą źródeł mediowych o ponad 40 stacji telewizyjnych oraz ponad 200 rozgłośni radiowych[459].

Najnowsza edycja prognoz PwC (2024–2028) wskazuje na rewizję poziomu bazowego przychodów całej branży Rozrywki i Mediów w Polsce. Przychody rynku w 2023 r. oszacowano na 61,7 mld zł, natomiast wartość rynku w 2024 r. na 64,8 mld zł. Największą część przychodów w 2024 r. stanowił sektor dostępu do internetu (26,3 mld zł, 40% rynku), a kolejne pozycje zajęły tradycyjna telewizja (10,7 mld zł, ok. 16%) oraz reklama internetowa (10,6 mld zł, 16%)[460]. W sprawozdaniu KRRiT z działalności w 2024 r. odnotowano, że wykonane dochody budżetowe części 09 (KRRiT) w okresie 1.01–31.12.2024 r. wyniosły 61 296,1 tys. zł. Kluczowym składnikiem były wpływy z opłat za koncesje i licencje (53 571,6 tys. zł), uzupełniane m.in. opłatami prolongacyjnymi (5 749,3 tys. zł), wpływami z kar pieniężnych od osób prawnych i innych jednostek organizacyjnych (1 270,3 tys. zł), a także wpływami z różnych opłat (327,0 tys. zł, w tym m.in. opłaty rejestrowe)[461]. Jednocześnie na koniec 2024 roku obowiązywało 315 koncesji radiowych i 301 koncesji telewizyjnych. Programy radiowe były rozpowszechniane przez 157 podmiotów, natomiast telewizyjne przez 196 podmiotów (łącznie 353 podmioty rozpowszechniające programy)[462]. W warstwie społecznej recepcji mediów (na podstawie wyników badania Reuters Institute przytaczanych w omówieniu „Digital News Report 2025") deklarowane zaufanie do informacji wynosiło 47%, a najwyższe oceny wiarygodności uzyskało RMF FM (52%), przed Polsat News i Radiem ZET (po 48%). Równolegle odnotowano wzrost wykorzystania czatbotów opartych na SI jako źródła informacji (7% respondentów)[463]. W obszarze cytowań mediów, 2024 roku (IMM) liderem zostało TVN24 (44,5 tys.

[459]Rzeczpospolita najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2023 roku, https://www.imm.com.pl/rzeczpospolita-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2023-roku/, 13.09.2024 r.

[460] Raport PwC Polska, *Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2024–2028*, str. 3-5.

[461] Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, *Sprawozdanie KRRiT z działalności w 2024 roku*, Warszawa, marzec 2025, str. 146.

[462] Tamże, str. 105.

[463] N. Newman i in., *Reuters Institute Digital News Report 2025*, Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2025, str. 98.

cytowań), przed „Rzeczpospolitą” (44,2 tys.) i Onetem (43,5 tys.), natomiast wśród grup mediowych najwyższy wynik uzyskał Ringier Axel Springer Polska (110,5 tys. cytowań), wyprzedzając Agorę (89,7 tys.) i Wirtualna Polska Media (76,9 tys.)[464].

W danych telemetrycznych zebranych dla rynku telewizyjnego w Polsce w 2025 roku wynika, że średni dobowy czas oglądania telewizji przez ogół mieszkańców wyniósł ponad 3 godziny 45 minut, a wśród osób oglądających telewizję wskaźnik ATS osiągnął 6 godzin 22 minuty. Jednocześnie dzienny zasięg (RCH) spadł do 19,7 mln osób (przy 20,5 mln w 2024 r.). Struktura udziałów w widowni (SHR%) wskazuje, że w ujęciu całorocznym najwyższe udziały uzyskały: TVP1 (6,88%), Polsat (6,77%), Telewizja Republika (6,14%), TVN (6,01%) oraz TVP2 (5,72%)[465]. W segmencie kanałów informacyjnych w 2025 r. liderem była Telewizja Republika (6,1%), przed TVN24 (5,2%) i TVP Info (1,7%) (dalej m.in. wPolsce24 i Polsat News po 1,4%). Łączny udział programów TVP zaliczonych do sektora publicznego wyniósł w 2025 r. 20,5% rynku, co w samym opracowaniu KRRiT zostało wskazane jako kontynuacja spadku wobec 2024 r. (21,5%) i 2023 r. (26,8%)[466]. Z kolei w raporcie IMM dotyczącym cytowalności mediów za okres 1.01–31.12.2025 liderem zestawienia rocznego był Onet (53,5 tys. cytowań), przed Wirtualną Polską (45,4 tys.) i TVN24 (41,8 tys.); w TOP 15 największy udział kategorii stanowiła prasa (34%), dalej portale internetowe (28%), telewizja (26%) oraz radio (12%)[467]. W rankingu wydawnictw najwyżej uplasował się Ringier Axel Springer Polska (ponad 116,8 tys. cytowań redakcji grupy), przed Wirtualna Polska Media (75 tys.) oraz Agorą (68,6 tys.)[468].

W ostatnich latach oraz w czasie prowadzenia badań w ramach powstającej rozprawy zaszły zmiany prawne mające bezpośredni wpływ na funkcjonowanie rynku mediów w Polsce.

W 2022 roku przyjęto dwa unijne rozporządzenia DMA o wspólnym rynku cyfrowym i DSA – o usługach cyfrowych, które z założenia zreformować mają podejście do sposobu regulacji rynku medialnego. Kładą one m.in. nacisk na przekazy w formule

[464] Instytut Monitorowania Mediów, *TVN24 najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2024 roku,* 05.02.2025, https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/tvn24-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2024-roku/, dostęp 16.02.2026 r.

[465] Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, *Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2025 roku*, Warszawa 2026, str. 2.

[466] Tamże, str. 4-6.

[467] Instytut Monitorowania Mediów, Onet ponownie najbardziej opiniotwórczym medium w Polsce, 27.01.2026 str. 1., https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/onet-ponownie-najbardziej-opiniotworczym-medium-w-polsce/, dostęp 16.02.2026 r.

[468] Tamże, str. 11.

online, odnoszą się do bardziej skutecznej ochrony przed manipulacją i dezinformacją, zmierzają do ograniczenia dominacji na rynku mediów grupy tzw. BigTech (Google, Amazon, Facebook, Twitter, Microsoft, TikTok). W opinii Unii Europejskiej mają one znaczną przewagę rynkową nad konkurentami oraz wywierają zbyt duży wpływ na procesy społeczno-gospodarcze, respektowanie praw podstawowych i różne inne instytucje charakteryzujące ustroje państw demokratycznych, w tym na wybory[469].

Ważnym aktem unijnym związanym z regulacjami w obszarze mediów jest europejski akt o wolności mediów (EMFA). 17 kwietnia 2024 r. w Dzienniku Urzędowym UE opublikowane zostało rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1083 z dnia 11 kwietnia 2024 r. w sprawie ustanowienia wspólnych ram dla usług medialnych na rynku wewnętrznym i zmiany dyrektywy 2010/13/UE (europejski akt o wolności mediów, dalej jako: EMFA). Europejski akt o wolności mediów zobowiązuje państwa członkowskie do zapewnienia przejrzystości wszelkich stosowanych środków mogących mieć wpływ na pluralizm i niezależność mediów. W opinii Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, przejrzystość ta nie powinna odnosić się wyłącznie do samej treści tych środków, ale także do procedury ich przyjmowania. MKiDN przygotowało koncepcję wdrożenia regulacji wynikających z EMFA do polskiego porządku prawnego i w związku z tym rozpoczęło proces konsultacji społecznych dotyczących kierunków przyszłych regulacji. Uwagi zbierano do 23 września 2024 r[470].

W latach 2024–2026 nastąpiło przejście od etapu uchwalenia unijnych regulacji cyfrowych do etapu ich stosowania oraz egzekwowania. Ma to bezpośrednie znaczenie dla warunków dystrybucji treści, a także konkurencji w środowisku online. W obszarze DMA momentem granicznym stał się 7 marca 2024 roku, od którego (zgodnie ze stanowiskiem Komisji Europejskiej) wyznaczeni „strażnicy dostępu" mieli obowiązek pełnego stosowania wszystkich obowiązków wynikających z rozporządzenia[471]. Następnie rozporządzenie weszło w fazę realnej egzekucji, gdy 23 kwietnia 2025 roku, Komisja stwierdziła naruszenia DMA przez Apple i Meta oraz nałożyła kary pieniężne (odpowiednio 500 mln euro i 200 mln euro). Potwierdziło to praktyczny wymiar sankcji

[469] Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2022 roku, Warszawa, maj 2023 r., str. 13-14, https://www.gov.pl/web/krrit/krrit-przedstawila-sprawozdanie-z-dzialalnosci-w-2022-r, dostęp 23.08.2024 r.

[470] Założenia do ustawy medialnej - konsultacje społeczne, https://www.gov.pl/web/kultura/zalozenia-do-ustawy-medialnej, 24.09.2024 r.

[471] Komisja Europejska, *Designated gatekeepers must now comply with all obligations under the Digital Markets Act*, Brussels, 7.03.2024, str. 1.

wynikających z DMA wobec największych ekosystemów dystrybucji usług oraz treści cyfrowych[472].

W obszarze DSA istotne znaczenie uzyskała warstwa instytucjonalna (nadzór, koordynacja, reżim sankcji). Komisja Europejska, wskazując na niewyznaczenie lub nieupoważnienie koordynatora ds. usług cyfrowych oraz brak przepisów o karach, skierowała w maju 2025 roku sprawę m.in. przeciwko Polsce do TSUE[473]. Równolegle w polskim porządku prawnym pojawiło się rozwiązanie organizacyjne: uchwałą Rady Ministrów z 13 maja 2025 r. (M.P. poz. 447) wyznaczono Prezesa UKE jako koordynatora do spraw usług cyfrowych, w celu realizacji zadań wskazanych wprost w uchwale[474].

Z kolei EMFA przeszedł od fazy publikacji (2024 rok) do fazy stosowania według harmonogramu wskazanego w samym rozporządzeniu: akt ma zastosowanie od 8 sierpnia 2025 roku, przy wcześniejszym (częściowym) stosowaniu wybranych przepisów od listopada 2024 roku oraz od 2025 roku (kolejne grupy artykułów)[475]. W wymiarze instytucjonalnym uruchomiono przewidziane w EMFA mechanizmy koordynacji: w lutym 2025 r. odbyło się posiedzenie konstytutywne Europejskiej Rady ds. Usług Medialnych (Media Board), określane jako element wdrażania EMFA i organ o funkcjach doradczych na poziomie UE.[6]

Po wyborach do Sejmu i Senatu Rzeczypospolitej Polskiej w 2023 roku i utracie władzy przez obóz rządzący, pomiędzy zwycięską koalicją a Krajową Radą Radiofonii i Telewizji rozpoczęły się spory polityczne, skutkiem czego obie izby parlamentu odrzuciły sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności. W spór włączył się także Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Andrzej Duda. 8 sierpnia 2024 roku na stronie prezydent.pl opublikowano komunikat w sprawie kadencji Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji: *w związku z podjętą przez Sejm Rzeczypospolitej Polskiej uchwałą z dnia 26 lipca 2024 r. w sprawie Sprawozdania Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2023 roku oraz przez Senat Rzeczypospolitej Polskiej uchwałą z dnia 26 czerwca 2024 r. w sprawie sprawozdania Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (M.P. z 2024 r. poz. 550), w których obie izby parlamentu odrzuciły sprawozdanie Krajowej Rady*

[472] Komisja Europejska, *Commission finds Apple and Meta in breach of the Digital Markets Act*, Brussels, 23.04.2025, str. 1.

[473] Komisja Europejska, *Komisja postanawia skierować sprawę (...) do Trybunału Sprawiedliwości UE w związku z niezapewnieniem skutecznego wdrożenia aktu o usługach cyfrowych*, Brussels, 7.05.2025, str. 1.

[474] *Uchwała nr 67 Rady Ministrów z dnia 13 maja 2025 r. w sprawie wyznaczenia koordynatora do spraw usług cyfrowych*, M.P. 2025 poz. 447, str. 1.

[475] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1083 z dnia 11 kwietnia 2024 r. (EMFA), Dz.U. UE L z 17.4.2024, art. 29, str. 36–37.

Radiofonii i Telewizji z działalności w 2023 r., Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej nie podzielił stanowiska przedstawionego w uchwałach Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej i Senatu Rzeczypospolitej Polskiej. Na podstawie art. 12 ust. 5 ustawy z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, *Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej nie potwierdził wygaśnięcia kadencji Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji.* Tym samym nie następuje wygaśnięcie kadencji wszystkich członków Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji[476].

Mechanizm przewidziany w art. 12 ustawy o radiofonii i telewizji, łączący ocenę rocznych sprawozdań KRRiT przez parlament z możliwością wygaśnięcia kadencji członków Rady, pozostał w latach 2024–2026 jednym z kluczowych punktów napięć między większością parlamentarną a konstytucyjnym regulatorem. W 2024 roku zarówno Senat, jak i Sejm odrzuciły sprawozdanie KRRiT z działalności w 2023 r., przyjmując uchwały zawierające katalog zarzutów odnoszonych do sposobu wykonywania przez Radę jej konstytucyjnych i ustawowych zadań[477]. Następnie Prezydent RP odmówił potwierdzenia wygaśnięcia kadencji członków KRRiT, co w praktyce utrzymało dotychczasowy skład organu mimo negatywnej oceny obu izb parlamentu[478].

W kolejnej rocznej sekwencji (2025 r.) konflikt nie uległ wygaszeniu, lecz został odtworzony. Sejm odrzucił sprawozdanie KRRiT z działalności w 2024 roku, a Senat przyjął analogiczną uchwałę odrzucającą, rozbudowując uzasadnienie m.in. o zarzuty dotyczące postępowań koncesyjnych, bezstronności, funkcjonowania rejestrów skarg, działalności Krajowego Instytutu Mediów oraz odniesień do unijnych regulacji (DSA i EMFA)[479]. W następstwie tych uchwał Prezydent RP Karol Nawrocki publicznie oświadczył, że nie potwierdza wygaśnięcia kadencji członków KRRiT, podtrzymując tym samym praktyczny skutek znany z 2024 roku (brak automatycznego zakończenia kadencji po odrzuceniu sprawozdań przez obie izby)[480]. Równolegle, na początku 2026 roku KRRiT zajęła stanowisko krytyczne wobec projektu „ustawy medialnej”

[476] Komunikat w sprawie kadencji Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/komunikatw-sprawie-kadencji-krajowej-rady-radiofonii-i-telewizji,90018, 23.08.2024 r.

[477] Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 lipca 2024 r. w sprawie Sprawozdania KRRiT z działalności w 2023 roku, *Monitor Polski* 2024, poz. 738, str. 1.

[478] Komunikat w sprawie kadencji Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, prezydent.pl, 08.08.2024 r., https://www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/andrzej-duda/aktualnosci/wydarzenia/komunikatw-sprawie-kadencji-krajowej-rady-radiofonii-i-telewizji,90018 dostęp: 16.02.2026.

[479] Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 25 czerwca 2025 r. w sprawie Sprawozdania KRRiT z działalności w 2024 roku, *Monitor Polski* 2025, poz. 646, str. 1.

[480] Prezydent nie potwierdza wygaśnięcia kadencji członków KRRiT, prezydent.pl, 08.10.2025 r., https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/prezydent-nie-potwierdza-wygasniecia-kadencji-czlonkow-krrit,108380, dostęp: 16.02.2026.

przedstawionego w grudniu 2025 roku przez MKiDN. Wskazuje to na dalsze utrzymywanie się sporu instytucjonalnego również na poziomie projektowanych zmian ustrojowo-regulacyjnych dotyczących roli, a także kształtu organu[481].

3.1.1. Rynek telewizyjny i streamingowy w Polsce

5 grudnia 1992 roku nadawanie rozpoczęła pierwsza w Polsce telewizja komercyjna – Polsat. Odbyło się to jeszcze przed uchwaleniem przez Sejm ustawy o radiofonii i telewizji, powołującej Krajową Radę Radiofonii i Telewizji w Polsce. Ze względu na ówczesne regulacje prawne, sygnał nadawany był z Holandii[482]. W kontekście technologicznym, bardzo ważna dla rynku mediów elektronicznych była inauguracja transmisji strumieniowej TVN24 w Internecie, którą przeprowadzono 3 czerwca 2002 roku, natomiast Telewizja Polska jako pierwszy nadawca w Polsce rozpoczęła w 2003 roku dystrybucję swojego kanału linearnego za pośrednictwem telewizji mobilnej[483].

Przez ostatnie dwie dekady telewizja linearna i przestrzeń Internetu zbliżyły się na tyle do siebie, aby stworzyć nowe hybrydy nadawania i dystrybucji kontentu wideo. Rozwój naziemnej telewizji cyfrowej w latach 2017-2022 zdeterminowany został Decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady (UE), na mocy której państwa członkowskie zobowiązane były do zwolnienia tzw. pasma 700 MHz (694-790 MHz) na potrzeby systemów ruchomej łączności szerokopasmowej w terminie do 30 czerwca 2020 r. z możliwością przesunięcia do 2022 r. Priorytetowym zadaniem realizowanym przez Urząd Komunikacji Elektronicznej, odpowiedzialny za gospodarkę częstotliwościową, było jak najszybsze uruchomienie w zwolnionym paśmie 700 MHZ usługi dostępu do Internetu – 5G. Oznaczało to, że usługi naziemnej telewizji cyfrowej miały być świadczone jedynie w zakresie częstotliwości 470-694 MHz. Prace rekonfiguracyjne

[481] Projekt ustawy medialnej – więcej chaosu niż realnych zmian, Gov.pl, 21.01.2026 r., https://www.gov.pl/web/krrit/projekt-ustawy-medialnej--wiecej-chaosu-niz-realnych-zmian2, dostęp: 16.02.2026 r.

[482] P. Nowak. *Telewizja lat 90. vs telewizja XXI wieku* [w:] Hess A., Nowina Konopka M., Świerczyńska-Głownia W. (red.): *Dynamika przemian w mediach*, Wyd. Instytutu Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, 2019, str. 190.

[483] Tamże, str. 272.

koncentrowały się na odtworzeniu, w zawężonym paśmie, czterech istniejących ogólnopolskich multipleksów naziemnych w standardzie DVB-T[484].

Jak opisywała Magdalena Plichta-Kaput, dyrektorka ds. produktu digital i OTT w Canal+ Polska, nadawcy od dawna opracowują rozwiązania łączące telewizję linearną z Internetem. Stworzony serwis Canal+ Online zespala kanały linearne znane z tradycyjnej telewizji oraz treści VoD. W tym miejscu utworzyła się nowa kategoria klientów, tzw. hybrydowych, korzystających z satelity i poszukujących rozwiązań znanych z serwisów streamingowych[485].

W przypadku audiowizualnych usług medialnych na żądanie (VoD), nowelizacja ustawy o radiofonii i telewizji wprowadziła obowiązek prowadzenia wykazu audiowizualnych usług medialnych na żądanie, które podlegają polskiej jurysdykcji. Dotychczasowe prawo obowiązujące do sierpnia 2021 r. nie zobowiązywało podmiotów dostarczających audiowizualne usługi medialne na żądanie do informowania KRRiT o prowadzonej działalności. Wykaz służyć ma przede wszystkim identyfikacji dostawców oferujących usługi na żądanie m.in. poprzez ustalenie jurysdykcji danych podmiotów. Ma to znaczenie w przypadku firm świadczących usługi na platformach streamingowych (np. YouTube, Instagram, TikTok). Regulacje określa Ustawa z 11 sierpnia 2021 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji oraz ustawy o kinematografii (Dz.U. 2021 poz. 1676)[486].

W 2023 roku telewizję oglądano znacznie krócej niż w minionych latach, a statystyczny Polak spędził przed telewizorem ponad 3 godziny 20 minut na dobę (ATV). Porównując czas z 2022 rokiem, był on krótszy o 35 minut. Wśród pozostałych analizowanych wskaźników również nastąpiły zmiany, co świadczy o coraz mniejszym zainteresowaniu telewizją. Malał zasięg (RCH), oznaczając spadek oglądalności telewizji przez Polaków choćby przez minutę jednego dnia. W związku z rozwojem platform VOD systematycznie rośnie konsumpcja treści wideo, a w 2023 roku 35% gospodarstw deklarowało korzystanie z płatnych serwisów streamingowych (W 2021 roku było to 29%). Duże znaczenie ma ponadto wzrost liczby gospodarstw telewizyjnych z dostępem

[484] Rozwój naziemnej telewizji cyfrowej, Strategia regulacyjna na lata 2017-2022, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa, 1 marca 2018 r., str. 21, https://www.gov.pl/web/krrit/strategie-krrit, dostęp 20.08.2024

[485] M. Niedbalski, Różne (tele)wizje, [w:] Marek Twaróg (red.) Medialne Re-ewolucje. Wydanie specjalne magazynu Press, Poznań 2023, | 09–10 |, str. 12.

[486] Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2022 roku, Warszawa, maj 2023 r., str. 38, https://www.gov.pl/web/krrit/krrit-przedstawila-sprawozdanie-z-dzialalnosci-w-2022-r, dostęp 23.08.2024 r.

do Internetu, osiągając w 2023 roku wartość 87,7% (z 80,3% w 2021 roku). Sprawia to, że odchodząc od tradycyjnej telewizji, młodzi użytkownicy oglądają treści dostępne na życzenie na wielu urządzeniach[487].

W opracowanym przez Justynę Reisner raporcie „Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2023 roku" dane wskazują, że udział programów zaliczanych do wielkiej czwórki zmniejszył się o ok. 1 pp. do 28,73% (z 29,88% w 2022). Spadki dotknęły trzech programów – najbardziej TVP1, następnie Polsatu i telewizji TVN. Wzrósł udział drugiego programu nadawcy publicznego. Z tego tytułu pod względem udziału w widowni, program TVP 2 zajął drugie miejsce, a przed rokiem – trzecie. Największą oglądalnością wyróżniały się w większości telewizje z koncesją naziemną. W rankingu ułożonym pod względem oglądalności (pierwsza dwudziestka) znalazło się 16 programów naziemnej telewizji cyfrowej i 4 dostępne drogą satelitarną i kablową (TVN24, Polsat News, TVP Seriale, Polsat2). Wśród programów określanych jako zdelokalizowane, czyli nieposiadających polskiej koncesji, które kierowane są do polskiego odbiorcy, największy udział w widowni telewizyjnej w 2023 roku uzyskały: Eurosport 1 (0,64%), FX (0,57%), Nick Jr (0,38%), Discovery (0,34%), Romance 0,33%), National Geographic (0,33%). Jednostkowe udziały pozostałych nie przekraczały 0,3%[488].

Informacje na temat polskiego rynku telewizyjnego przedstawiała także analiza Wavemaker opracowana na podstawie danych Nielsena. Analiza Wavemaker nie uwzględniała transmisji sportowych i zsumowanej widowni programów nadawanych równocześnie na więcej niż jednej antenie. Wynikało z niej, że w 2023 roku program TVP 1 miał najwyższy udział w widowni telewizyjnej wśród wszystkich widzów powyżej 4. roku życia uzyskując 7,66% (spadek z 8,66% w 2022 roku), drugie miejsce zajął TVP 2 z wynikiem 7,3% (7,03% w 2022 roku), na trzecim miejscu znalazł się Polsat z 6,94% (7,3% w 2022 roku), na czwartym TVN - 6,9% (6,82% w 2022 roku), na piątym TVN 24, który osiągnął 5,73% udziału (wzrost z 5,61%). Z analizy agencji, na której oparto wiele publikacji medialnych, wynika, że trzeci rok z rzędu żaden pojedynczy program nie

[487] J. Reisner, Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2023 roku, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 2024, str. 3.
[488] Tamże, str. 3-5.

przyciągnął 5 mln widzów[489]. Podobne wyniki oglądalności prezentowała analiza portalu Wirtualne Media, który pozyskał dane Nielsen Audience Measurement[490].

Wavemaker zwracał uwagę na pogłębiającą się fragmentację w obrębie całego świata wideo, w tym także linearnej telewizji. W 2020 roku 29 stacji telewizyjnych odpowiadało za ¾ czasu oglądania przeciętnego odbiorcy. Następnie liczba ta rosła osiągając stan, w którym w 2021 roku 32 stacje kontrolowały 75% czasu oglądania, w 2022 roku – 42 stacje, natomiast w 2023 roku – 47 kanałów telewizyjnych. W opinii agencji, spowodowane jest to m.in. erozją czterech głównych anten (TVN, Polsatu, TVP1 i TVP2), efektem przełączenia na nowy standard nadawania naziemnego oraz silniejszą pozycją płatnej telewizji wśród polskich domostw[491].

Na pierwszym miejscu pośród stacji telewizyjnych w 2023 roku w opublikowanym przez IMM raporcie „Najbardziej opiniotwórcze media w Polsce" znajdował się TVN24 cytowany ponad 33 tys. razy. Na drugim miejscu znalazł się Polsat News osiągając blisko 23,7 tys. wzmianek, a na trzecim miejscu uplasowała się stacja TVP Info, która osiągnęła ponad 20,5 tys. powołań w innych mediach[492].

Z raportu Krajowego Instytutu Mediów „Zasięgi telewizji lokalnych dowiedzieliśmy się, że najwięcej widzów telewizje lokalne zgromadziły w 2023 roku w województwie wielkopolskim (580 tys.), śląskim (505 tys.) i dolnośląskim (400 tys.). Największe zasięgi w 2023 roku osiągnęły: TELEWIZJA WTK 260 752 – liczba widzów stacji w wieku 15+, 6,1% – procentowy udział w ogóle widzów w Polsce (4,3 mln), TV Olsztyn – 233 909/5,5%, Lubelska.tv – 225 491/5,3%, TVM Telewizja Mazowsze – 146 894/3,5%, TV Toya – 133 604/3,1%. Raport „Zasięg telewizji lokalnych" powstał na podstawie wywiadów telefonicznych przeprowadzonych na losowej próbie 113140

[489] M. Kozielski, Oglądalność stacji telewizyjnych w 2023 roku. "Era 5 mln publiczności w TV minęła", https://www.press.pl/tresc/79838,w-2023-roku-tvp-1-liderem-w-grupie-ogolnej_-tvn---w-komercyjnych_-wavemaker_-era-5-mln-publicznosci-w-tv-minela, 12.09.2024 r.

[490] M. Kurdupski, TVP1 liderem w 2023 roku, TVP2 wyprzedziła Polsat. Wzrosła przewaga TVN24 nad TVP Info, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ogladalnosc-telewizji-2023-rok-tvp1-tvn-lider-2, 12.09.2024 r.

[491] Wavemaker: era 5-milionowych publiczności w TV minęła, ledwie 49 programów powyżej 3 mln widzów w 2023 roku, https://aboutmarketing.pl/wavemaker-era-5-milionowych-publicznosci-w-tv-minela-ledwie-49-programow-powyzej-3-mln-widzow-w-2023-roku/, 12.09.2024 r..

[492] Rzeczpospolita najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2023 roku, https://www.imm.com.pl/rzeczpospolita-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2023-roku/, 13.09.2024 r.

respondentów, rozłożonej proporcjonalnie do liczby mieszkańców w każdym województwie[493].

W wyniku utraty swoich odbiorców w tradycyjnych mediach, wydawcy muszą mierzyć się z wyzwaniem kanibalizacji kontentu. Produkty medialne występują na dwóch rynkach jednocześnie: odbiorców (np. czytelników, widzów itp.) i rynku reklamy, przy czym reklamowe przychody, kluczowe dla wielu mediów (np. telewizji, radia, Internetu i większości prasy), są funkcją wielkości audytorium. Rozwój technologii sprawił, że jednym z najważniejszych współczesnych zjawisk na medialnym rynku jest konwergencja z migracyjnymi zachowaniami dotychczasowych odbiorców tzw. starych mediów, którzy w poszukiwaniu interesujących ich treści migrują między mediami[494].

Na to zjawisko reagują także koncerny. Maciej Gozdowski, group vice president – streaming w Warner Bros. Discovery w Polsce, w jednej z wypowiedzi zaznaczył, że koncern stawia na przenikanie się kontentu pomiędzy telewizją a OTT, czyli serwisami w streamingu. Główną taktyką WBD jest windowing, czyli emitowanie tej samej treści w różnych kanałach dystrybucji. Od dawna koncern postrzega swój kontent w sposób holistyczny[495].

Oferta nadawców w telewizji linearnej jest czasem inna niż ta w telewizji internetowej. Związane jest to m.in. z umowami licencyjnymi, które nie zawsze zezwalają na nadawanie kanału online. Magdalena Plichta-Kaput z Canal+ Polska w ramach swojej wypowiedzi dla magazynu Press wskazywała, że większość kanałów linearnych z oferty satelitarnej Canal+ jest dostępna w aplikacji, chociaż zdecydowana ich większość jest dostępna wyłącznie w ofercie dla klientów korzystających równocześnie z oferty satelitarnej. Ma to związek z ograniczeniami licencyjnymi[496].

Rozwój usług VOD i OTT uwzględniają stałe badania Mediapanel. Ranking tych kategorii realizowany jest według wskaźnika Relative share of time, prezentującego stosunek czasu spędzonego przez użytkowników na danym kanale mediowym do czasu spędzonego przez nich na wszystkich kanałach mediowych w kategorii. Kategoria „VOD i OTT" budowała swoją popularność w oparciu o trzy główne źródła ruchu. Były to:

[493] Krajowy Instytut Mediów, Raport Zasięgi telewizji lokalnych, dane roczne styczeń - grudzień 2023, str. 3, https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2024/03/2024_03_19_Zasiegi-telewizji-lokalnych-2023_Raport-roczny-KIM-1.pdf.

[494] J. Kreft, Zagrożenie kanibalizacją w przenoszeniu zawartości gazet do ich internetowych wydań, Zarządzanie produktem. Kreowanie marki., „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu" 2010, nr. 154, str. 63.

[495] M. Niedbalski, Różne (tele)wizje, [w:] Marek Twaróg (red.) Medialne Re-ewolucje. Wydanie specjalne magazynu Press, Poznań 2023, nr. 09–10, str. 12-13.

[496] Tamże, str. 14.

wejścia bezpośrednie (41%), wyszukiwarki (29%) oraz referrale z polecenia (23%). Na pierwszym miejscu w tej kategorii w 2023 roku znalazł się Netflix angażujący 10,4 mln użytkowników w miesiącu. Na drugim miejscu uplasował się Disney+ z 3,7 mln użytkowników, natomiast na trzecim miejscu znalazła się platforma Player z 2,9 mln użytkowników, a na czwartym z 2,7 mln użytkowników[497].

W latach 2020–2022 Netflix przeznaczył 890 mln zł na rozwój własnej oferty polskich tytułów, w tym produkcji oryginalnych i tytułów na licencji. Od 2018 roku serwis stworzył w Polsce ponad 3,5 tys. miejsc pracy przy polskich produkcjach oryginalnych[498].

Aleksandra Chmielewska, kierowniczka projektów TV w firmie badawczej Gemius opisywała, że najwięksi rodzimi gracze proponują połączenie tradycyjnego serwisu VOD z możliwością dostępu do programów na żywo. Serwisy Player.pl, Cda.pl, TVP, Canal+ oraz Polsat Box oferują hybrydową platformę prezentującą telewizję linearną oraz VOD –wyliczała[499].

W odniesieniu do rynku reklamy wykorzystującego kontent wideo, przychody z polskiego rynku w telewizji linearnej szybko zwiększyły dynamikę po spowolnieniu związanym z pandemią COVID-19, rosnąc o kolejne 3,8% rok do roku i osiągając 3,35 mld PLN w 2022 roku. Przesunięcie zwyczajów widzów związanych z oglądaniem z kanałów nadawanych na żywo w kierunku treści na żądanie ogranicza jednak możliwości rozwoju reklamy telewizyjnej[500].

Reklama wideo przebiła w 2023 roku poziom 1,2 mld zł rocznych wydatków. Trwające zainteresowanie nadawców i widzów serwisami VOD utworzyło potencjalną przestrzeń reklamową, nie wykorzystywaną jeszcze w pełni przez światowe koncerny. Lokalni wydawcy rozwijali serwisy wideo, inwestując w AVOD, HVOD, streaming kanałów oraz kanały FAST[501].

---

[497] A. Załęska, Dystrybucja treści – oglądalność witryn i aplikacji oraz źródła ruchu, Raport Strategiczny IAB Polska. Internet 2023/2024, str. 27-28, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-strategiczny-internet-2023-2024-iab-polska-juz-dostepny/, 26.08.2024 r.

[498] M. Kozielski, Streamingowa konkurencja, [w:] Marek Twaróg (red.) Medialne Re-ewolucje. Wydanie specjalne magazynu Press, Poznań 2023, | 09–10 |, str. 24.

[499] Tamże, str. 25.

[500] Raport PwC Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2023-2027, str. 21, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2023-2027.html, 08.09.2024 r.

[501] W. Kowalczyk, Wideo online, Raport Strategiczny IAB Polska. Internet 2023/2024, str, 51, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-strategiczny-internet-2023-2024-iab-polska-juz-dostepny/, 26.08.2024 r.

W 2023 roku zwiększyło się zainteresowanie kampaniami addressable TV, które najmocniej integrują i przenikają świat reklamy wideo online oraz telewizji. W ramach tej przestrzeni działały już kanały grupy TVN Warner Bros. Discovery jako reklama DAI. Jest to również przestrzeń trzech głównych nadawców, biorąc pod uwagę nadawane z aplikacji (m.in. TVP VOD, Player czy Polsat Go). W ramach kampanii adresowalnych wykorzystywane były też zasoby reklamowe kanałów FAST[502].

Duża przestrzenią do zagospodarowania pozostaje nadal rozwiązanie HbbTV. Jest to także szansa dla mniejszych nadawców, dla których koszty emisji naziemnej są zbyt duże. Nadawcy mają możliwość uruchomienia tzw. stacji wirtualnych działających po podłączeniu odbiornika do Internetu. Z tej funkcji korzysta TVP ABC 2 czy TVP Historia 2. Dla widza jest to niezauważalne przełączenie się do streamingu internetowego. Łączenie światów telewizji linearnej i internetowej daje nadawcom nie tylko nowe możliwości dystrybucji treści, ale oferuje też kolejne kanały sprzedaży reklam. Dzięki dynamicznemu wstawianiu bloków reklamowych (Dynamic Ad Insertion) mogą oni kierować różne reklamy do różnych grup odbiorców. Według Piotra Guziewicza z firmy Emitel, który wypowiedział się dla magazynu „Press" na temat technologii HbbTV, chociaż standard HbbTV jest stosunkowo nowy, nadawcy dostrzegają potencjał możliwości hybrydowej telewizji i obecnie niemal wszyscy oferują to rozwiązanie. Dzięki HbbTV w przekazie naziemnym mogą pojawić się np. usługi VoD, timeshift czy catch up[503].

W 2024 roku dalszemu osłabieniu ulegało zainteresowanie telewizją linearną. Statystyczny mieszkaniec Polski spędzał przed telewizorem średnio ok. 3 godziny 42 minuty na dobę (ATV), przy jednoczesnym spadku wskaźnika zasięgu dziennego (RCH) do 20,5 mln (z 21,4 mln w 2023) oraz spadku średniej widowni minutowej (AMR) do 5,3 mln (z 5,5 mln w 2023)[504]. Z punktu widzenia konwergencji, istotne było wprowadzenie w analizie KRRiT parametru BSHR (Broadcast Share), pozwalającego opisać czas oglądania telewizji „wyłącznie na żywo" (w 2024 r. były to 3 godz. 15,5 min), z wyłączeniem tzw. treści niezidentyfikowanych, pochodzących przede wszystkim z platform streamingu wideo, konsumowanych z wykorzystaniem odbiorników Smart TV. Takie ujęcie metodyczne ujawnia rosnący udział konsumpcji wideo realizowanej

[502] Tamże, str. 53, 26.08.2024 r.

[503] M. Niedbalski, Różne (tele)wizje, [w:] Marek Twaróg (red.) Medialne Re-ewolucje. Wydanie specjalne magazynu Press, Poznań 2023, | 09–10 |, str. 16-18.

[504] J. Reisner, *Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2024 roku*, KRRiT, Warszawa 2025, str. 2

poza tradycyjnym strumieniem stacji linearnych, a więc dalsze zacieranie granic między „telewizją" a „wideo online"[505].

W strukturze rynku telewizyjnego obserwowano pogłębiającą się fragmentację oraz erozję czterech głównych anten. Udział tzw. wielkiej czwórki (TVP1, TVP2, Polsat, TVN) obniżył się łącznie o ponad 2,5 pp. do poziomu 26,2% (z 28,73% w 2023), przy czym spadki dotyczyły wszystkich czterech kanałów. W rankingu rocznym najwyższy udział zachowała TVP1 (7,24%), dalej Polsat (6,62%), TVN (6,21%) oraz TVP2 (6,13%), natomiast poza antenami uniwersalnymi bardzo wysoką pozycję utrzymał segment informacyjny (m.in. TVN24 – 6,04%) oraz dynamicznie wzmacniająca się telewizja Republika (3,79%). Zestawienie KRRiT wskazywało ponadto, że w pierwszej dwudziestce oglądalności znalazło się 17 programów naziemnej telewizji cyfrowej oraz 3 programy satelitarne/kablowe (TVN24, Polsat News, TVP Seriale), których łączny udział wyniósł 59,72%[506]. W ujęciu publicystycznym ten zwrot (szczególnie w obszarze kanałów informacyjnych) opisywały także media branżowe. Według analizy opartej na danych Nielsena, Republika w 2024 roku zanotowała skokowy wzrost widowni, przejmując część odbiorców TVP Info. Wskazywano również znaczenie wejścia stacji do naziemnej telewizji cyfrowej (MUX-8) w okresie letnim, co zwiększało jej dostępność dystrybucyjną[507].

Zmiany widoczne były także w perspektywie infrastruktury oraz dystrybucji sygnału. Liczbę gospodarstw domowych z dostępem do telewizji w Polsce w 2024 roku szacowano na 13,54 mln (wobec 13,77 mln rok wcześniej), z czego 26,9% korzystało wyłącznie z telewizji naziemnej, 27,1% – z satelity, a 46,0% – z kablówki/IPTV, przy czym kategoria ta uwzględniała również tzw. Web TV (oglądanie przez Internet bez tradycyjnej anteny, z wykorzystaniem Smart TV lub urządzeń podłączonych do telewizora)[508]. Kontekst rynkowy dla tej struktury stanowił równoległy rozwój serwisów streamingowych. W czerwcu 2024 roku HBO Max zostało zastąpione platformą Max, której komunikowana oferta obejmowała m.in. większą bibliotekę treści, sportowe transmisje (w tym wydarzenia o randze olimpijskiej) oraz rozbudowę produkcji lokalnych. Zapowiadano ponad 15 lokalnych produkcji w ciągu dwóch lat oraz wariant

[505] Tamże, str. 2

[506] Tamże, str. 3

[507] P. Pallus, *Republika rozbiła bank w 2024 roku. Liderami rynku pozostały TVP1 i TVN*, Wirtualnemedia.pl, 07.01.2025, https://www.wirtualnemedia.pl/republika-rozbila-bank-w-2024-roku-liderami-rynku-pozostaly-tvp1-i-tvn,7169134622475905a, dostęp 17.02.2026 r.

[508] J. Reisner, *Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2024 roku*, KRRiT, Warszawa 2025, str. 4.

subskrypcji z reklamami (AdLite)[509]. W obszarze ekonomiki mediów wzrost znaczenia „wideo online" wspierała ponadto dynamika rynku reklamowego. Według danych IAB/PwC, wartość reklamy cyfrowej w Polsce w 2024 roku przekroczyła 9,5 mld zł, rosnąc rok do roku o ok. 20%, co sprzyjało przesuwaniu budżetów w stronę środowisk internetowych (w tym formatów wideo)[510]. W tym samym czasie utrzymywało się znaczenie telewizji informacyjnych w obiegu cytowań: w raporcie IMM za 2024 rok najwyżej klasyfikowano TVN24 (ponad 44,3 tys. cytowań), następnie Polsat News (ponad 27,4 tys.) oraz TVP Info (ponad 17,3 tys.)[511]. Równolegle widoczna była trwałość segmentu lokalnego. Badania Krajowego Instytutu Mediów wskazywały, że w okresie lipiec 2023 – czerwiec 2024 telewizje lokalne osiągnęły łączny zasięg 3,8 mln widzów (12% populacji 15+), natomiast w ujęciu „ostatnich 3 miesięcy" przed wywiadem – 3,1 mln (9,8% populacji 15+)[512].

W 2025 roku rynek telewizyjny w Polsce charakteryzował się jednocześnie spadkiem zasięgu i względną stabilizacją (a nawet lekkim wzrostem) czasu konsumpcji wśród osób pozostających przy telewizji. Średni dobowy czas oglądania telewizji w populacji (ATV) wyniósł ponad 3 godziny 45 minut (o 3 minuty więcej niż w roku poprzednim), natomiast wśród osób oglądających telewizję wskaźnik ATS osiągnął 6 godzin 22 minuty (wzrost o 10,5 min). Zasięg dzienny (RCH) nadal malał: 19,7 mln w 2025 roku wobec 20,5 mln w 2024 i 21,4 mln w 2023, a średnia widownia minutowa (AMR) wyniosła 5,2 mln[513]. W ujęciu metodologicznym istotne jest, że w strukturze udziałów uwzględniano także „oglądalność niezidentyfikowaną" pochodzącą zarówno z tradycyjnych źródeł telewizyjnych, jak i ze Smart TV (w tym treści non-tv na telewizorach podłączonych do Internetu), co ponownie podkreśla hybrydyzację ekosystemu wideo[514].

Z perspektywy układu sił rynkowych, widoczna była dalsza erozja „wielkiej czwórki" i rosnące znaczenie kanałów informacyjnych. W 2025 roku liderem udziału

[509] M. Kozielski, Max w Polsce od 11 czerwca. Ponad 15 lokalnych produkcji w ciągu dwóch lat, press.pl, 8.06.2024 r., https://www.press.pl/tresc/81693,max-w-polsce-od-11-czerwca_-ponad-15-lokalnych-produkcji-w-ciagu-dwoch-lat, dostęp 17.02.2026 r.

[510] Komunikat z badania IAB/PwC AdEx FY'2024, 05.12.2025 r., https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/typ-dokumentu/adex/iab-pwc-adex-fy2024/, 17.02.2026 r.

[511] IMM, TVN24 najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2024 roku, 05.02.2025, https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/tvn24-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2024-roku/, dostęp 17.02.2026 r.

[512] Krajowy Instytut Mediów, raport Zasięgi telewizji lokalnych, 21.10.2024 r., str. 6-7.

[513] KRRiT, *Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2025 roku*, Warszawa 2026, str. 2.

[514] Tamże, str. 2.

w widowni pozostawała TVP1 (6,88%), na drugim miejscu znalazł się Polsat (6,77%), natomiast na trzecie miejsce awansowała Republika (6,14%), wyprzedzając TVN (6,01%) oraz TVP2 (5,72%)[515].Udział kanałów uniwersalnych wielkiej czwórki zmniejszył się łącznie o 0,82 pp. do poziomu 26,2%, przy spadkach szczególnie widocznych po stronie kanałów publicznych, podczas gdy Polsat zanotował niewielki wzrost. Jednocześnie programy o profilu informacyjnym zajmowały łącznie 17,6% rynku, a Republika stała się liderem w segmencie informacyjnym, zwiększając udział o 2,4 pp. względem 2024 roku (i o 5,9 pp. względem 2023 roku). W ujęciu programowym, wśród najpopularniejszych audycji informacyjnych w 2025 roku znalazły się zarówno formaty TVN24 (np. „Fakty po Faktach" – AMR 1 221 310), jak i wysokie wyniki audycji Republiki (m.in. „wydanie specjalne" – AMR 1 157 156; „Dzisiaj – główne wydanie informacji" – AMR 1 140 681)[516]. Tendencję wzrostu znaczenia Republiki w newsach potwierdzały także raporty okresowe KRRiT. W komunikacie dotyczącym września 2025 wskazano m.in., że TV Republika była wówczas najchętniej oglądaną stacją informacyjną[517].

W kontekście konwergencji i strategii platformowych istotne jest, że po fazie ekspansji usług streamingowych dochodziło również do korekt posiadanych marek i pozycjonowania. W lipcu 2025 roku Warner Bros. Discovery dokonał rebrandingu, przywracając w Polsce nazwę HBO Max (zamiast Max), co wskazywano jako próbę wyraźniejszego zakotwiczenia usługi w rozpoznawalności marki premium, przy jednoczesnym utrzymaniu funkcji oraz układu aplikacji znanych z Max[518]. Z kolei w wymiarze ekonomicznym, przesuwanie konsumpcji wideo i budżetów reklamowych w stronę kanałów cyfrowych potwierdzały dane rynku reklamy internetowej: według IAB/PwC, po trzech kwartałach 2025 roku wartość reklamy cyfrowej w Polsce osiągnęła 7,6 mld zł, rosnąc o 15,9% rok do roku (w raporcie podkreślano m.in. rolę mobile i wideo)[519]. W ujęciu obiegu informacji oraz cytowań mediów, w raporcie IMM za 2025 rok ponownie najwyżej klasyfikowano TVN24 (ponad 41,8 tys. cytowań), przed Polsat

[515] Tamże, str. 3.
[516] Tamże, str. 4-5.
[517] Wyniki oglądalności programów telewizyjnych we wrześniu 2025 - raport KRRiT, gov.pl, 22.10.2025 r., https://www.gov.pl/web/krrit/wyniki-ogladalnosci-kanalow-telewizyjnych-we-wrzesniu---raport-krrit, 17.02.2025 r.
[518] A. Gąbka, *Koniec marki Max, wróciło HBO Max. Co się zmieniło?,* Wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/serwis-streamingowy-max-wrocil-do-wczesniej-uzywanej-nazwy-hbo-max,7190996736497281a 10.07.2025, dostęp 17.02.2026 r.
[519] IAB Polska/PwC AdEx 2025Q3, *Wydatki na reklamę online po trzech kwartałach 2025* r., 02.11.2025 r., https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/iab-polska-pwc-adex-q3-2025/, dostęp: 16.02.2026 r.

News (ponad 26,1 tys.) i TVP Info (ponad 20,7 tys.). Podsumowanie to, zestawione z rosnącą fragmentacją widowni, wskazuje na trwałą koncentrację wpływu w segmencie telewizji newsowej[520].

3.1.2. Rynek prasy i wydawnictw w Polsce

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego zawartych w raporcie „Dynamika sprzedaży detalicznej w grudniu 2023 roku", w okresie od stycznia do grudnia 2023 roku odnotowano spadek sprzedaży detalicznej książek w stosunku do 2022 roku wynoszący 14,7%. Kategoria „prasa, książki i pozostała sprzedaż w wyspecjalizowanych sklepach" posiadała 4% udziału w sprzedaży detalicznej ogółem[521].

Koncerny medialne już od dawna wykorzystują cyfrową transformację i optymalizują koszty, przenosząc swoją działalność w przestrzeń Internetu, W opinii specjalistów z PBC, redakcje prasowe stały się multimedialnymi fabrykami tworzącymi treści w postaci artykułów, zdjęć, filmów, a nawet już stałych wydań programów informacyjnych czy relacji z eventów na żywo przy wykorzystaniu technologii emisji lub grafiki 3D nieustępujących zaawansowaniem linearnej telewizji[522].

W artykule opublikowanym w portalu Wirtualne Media, podsumowującym najważniejsze wydarzenia i trendy w 2023 roku oraz prezentującym prognozy na 2024 rok, zaproszeni specjaliści wskazali kilka najważniejszych determinantów ówczesnej sytuacji segmentu prasy w Polsce. Wśród negatywnych trendów znalazły się m.in. ofensywa propagandowych mediów samorządowych, brak implementacji w Polsce Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/790 z 17 kwietnia 2019 roku w sprawie prawa autorskiego i praw pokrewnych na jednolitym rynku cyfrowym, która umożliwia gazetom, czasopismom, serwisom internetowym i agencjom informacyjnym otrzymywanie wynagrodzenia za ponowne wykorzystanie ich treści w Internecie przez platformy cyfrowe takie jak m.in. Google. Wśród zauważonych problemów znalazły się

[520] IMM, Onet ponownie najbardziej opiniotwórczym medium w Polsce, www.imm.com.pl, 27.01.2026 r., https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/onet-ponownie-najbardziej-opiniotworczym-medium-w-polsce/, dostęp 17.02.2026 r.

[521] Dynamika sprzedaży detalicznej w grudniu 2023 roku, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/dynamika-sprzedazy-detalicznej-w-grudniu-2023-roku,14,109.html, dostęp 16.09.2024 r.

[522] Raport Audyt PBC. *Prasa drukowana i cyfrowa 2023/2024*, https://www.pbc.pl/webinar-prasa-drukowana-i-cyfrowa-2024/, str. 9, 25.08.2024 r.

także zakłócenie łańcucha sprzedaży spowodowane likwidacją punktów Ruchu oraz likwidacja przez Polska Press kilkudziesięciu papierowych tytułów lokalnych, a także ogłaszanie przez kolejne wydawnictwa redukcji lub zamykania tytułów (m.in.: „Forum", „Auto Moto", „Men's Health", łącznie 34 tytuły). Jako lidera rynku rozmówcy wskazali m.in. „Gazetę Wyborczą" z jej modelem subskrypcyjnym oraz utrzymywanie od lat przez Wydawnictwo Bauer tytułu największego wydawcy prasy drukowanej w Polsce (udział 41,7%). Wśród aktualnych trendów z perspektywą na kolejne lata wymieniono m.in. możliwość wykorzystania sztucznej inteligencji jako elementu pracy twórczej o optymalizacji pracy oraz postępującą cyfryzację wybranych segmentów prasy, która jak żadne inne medium skorzystała z szansy, jaką dała multiplatformowość. W takim stopniu jak prasa nie jest scyfryzowane żadne inne medium – ani radio, ani telewizja[523].

W raporcie Polskich Badań Czytelnictwa za 2022 rok podsumowano rozpowszechnianie tytułów prasowych, gdzie łącznie rozdystrybuowano 375 185 813 egzemplarzy prasy, w tym 20 265 416 e-wydań, 41% rozpowszechnionych egzemplarzy prasy stanowiły dzienniki, a 59% magazyny. Największymi kategoriami pod względem sumy średniego rozpowszechniania były magazyny poradniczo-rozrywkowe, magazyny telewizyjne oraz magazyny kobiece poradnikowe. Największymi kategoriami pod względem liczby wydawanych tytułów w Audycie PBC były dzienniki regionalne, magazyny dla dzieci, magazyny kobiece poradnikowe. Najwięcej e-wydań sprzedawanych było w kategorii magazynów opinii oraz dzienników ogólnopolskich[524].

W 2023 roku Polsce ukazywało się 6,2 tys. tytułów prasowych, sprzedano 300,2 mln egzemplarzy prasy drukowanej. Czytelnicy kupili także 21,1 subskrypcji cyfrowych i e-wydań. Wartość sprzedaży prasy wyniosła 1,1 mld zł. W oparciu o dane PBC wynikało, że spośród 23,7 mln Polaków w wieku od 15 do 75 lat prasę czyta ponad 80% odbiorców. Blisko 69% korzystało z wersji cyfrowej, publikacji w mediach społecznościowych, serwisach internetowych i aplikacjach (2/3 przypada na smartfony). 45% odbiorców deklarowało czytanie prasy drukowanej. Druk był popularny w dwóch grupach wiekowych. W grupie 35-44 lat to 46,4% liczącej 6,1 mln populacji, w grupie 55-75 lat to 51 % z 10,1 mln. Prasę cyfrową czytało 5% z grupy 15-75 lat, przy czym ten model najpopularniejszy jest w grupie 25-34 lat. Większe zasięgi uzyskały serwisy

[523] J. Stawiany, Podsumowanie roku w prasie i prognozy na kolejny rok, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/podsumowanie-roku-2023-w-prasie-i-prognozy-na-kolejny-rok-2024, dostęp 14.09.2024 r.

[524] Raport AUDYT PBC (dawniej ZKDP). Rozpowszechnianie Tytułów Prasowych w 2022 r. https://www.pbc.pl/wyniki-prasy-2022-r/, dostęp 25.08.2024 r.

internetowe tytułów prasowych, które najchętniej wybierali czytelnicy z grup 25-34 i 35-44 lat (84%). W grupie 55-75 lat z serwisów korzystało mniej niż połowa odbiorców[525].

Największym w 2023 roku wydawcą prasy drukowanej było Wydawnictwo Bauer z udziałem 41,7% w liczbie rozpowszechnionych egzemplarzy prasy drukowanej. Na kolejnych miejscach uplasowali się Ringier Axel Springer (13,6%), Polska Press (12,0%), Time (6,8%), Agora (3,9%), Gremi Media (3,7%). Grupy Ringier Axel Springer, Agora, Polska Press, Time i Burda Media były ponadto jednymi z największych wydawców internetowych w Polsce (w TOP 20 wg PBI)[526].

Instytut Monitorowania Mediów w opublikowanym raporcie „Najbardziej opiniotwórcze media w Polsce" wskazywał, że pierwsze miejsce zestawienia najbardziej opiniotwórczych tygodników i dwutygodników w 2023 roku w Polsce zajął tygodnik „Wprost" z liczbą cytowań bliską 4,5 tys. Na miejscu drugim uplasowała się „Viva" z liczbą ponad 4,4 tys. odwołań, a na trzecim „Do Rzeczy" z wynikiem niespełna 4,4 tys. wzmianek. Czwarte miejsce zajął „Newsweek" zacytowany niemal 2,6 tys. razy. Ranking zamyka tygodnik „Sieci" z liczbą niespełna 2,4 tys. odwołań[527].

Numerem jeden pod względem cytowalności wśród miesięczników i dwumiesięczników w 2023 roku był „Forbes" z liczbą cytowań blisko 2,2 tys. razy. Miejsce drugie zajął „Press" z liczbą blisko 1,7 tys. cytowań, natomiast trzecie – „Twój Styl" uzyskując niespełna 1,6 tys. powołań. Na czwartym miejscu zestawienia znalazły się „Perspektywy" z liczbą blisko 1,5 tys. odniesień. Na ostatnim miejscu zestawienia znalazło się „Zwierciadło" z liczbą 593 wzmianek[528].

Według danych GUS, w grudniu 2024 r. wzrosła sprzedaż detaliczna w grupie „prasa, książki i pozostała sprzedaż w wyspecjalizowanych sklepach" o 4,2% w cenach stałych, przy jednoczesnym spadku udziału sprzedaży internetowej w tej grupie z 26,2% do 25,3%. Wskazuje to na utrzymywanie się istotnej roli kanałów offline w dystrybucji części produktów prasowo-książkowych, mimo postępującej cyfryzacji konsumpcji

[525] Raport Audyt PBC. Prasa drukowana i cyfrowa 2023/2024 https://www.pbc.pl/webinar-prasa-drukowana-i-cyfrowa-2024/, str. 5-9, dostęp 25.08.2024 r.

[526]Prasa drukowana i cyfrowa 2024. Najnowsze trendy i nowe badania PBC. Raport Prasa Drukowana i Cyfrowa 2023/2024, str. 13, https://www.pbc.pl/webinar-prasa-drukowana-i-cyfrowa-2024/, dostęp 12.09.2024 r.

[527] Rzeczpospolita najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2023 roku, https://www.imm.com.pl/rzeczpospolita-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2023-roku/, dostęp 13.09.2024 r

[528]Tamże.

treści[529]. W tym samym okresie nasilały się problemy infrastrukturalne i logistyczne rynku. RUCH SA informował o wycofywaniu się z dystrybucji prasy od 1 maja 2024 roku, a w debacie branżowej podkreślano ograniczanie sieci kiosków, a także zamykanie fizycznych punktów sprzedaży[530].

W ujęciu strukturalnym, Biblioteka Narodowa odnotowała w 2024 roku 5145 tytułów periodyków drukowanych (spadek o 410 względem 2023 roku), a równolegle, według danych PBC przywołanych w raporcie BN, liczba tytułów miała spaść z ok. 6200 do ok. 4800. W tym samym zestawie danych, globalna dystrybucja prasy (druk + wydania cyfrowe) wyniosła ok. 281 mln egzemplarzy, z czego ok. 261 mln stanowiła prasa papierowa, a ok. 20 mln e-wydania. Przychody rynku gazet i czasopism oszacowano na ok. 1,1 mld zł, z zastrzeżeniem spadku realnego po uwzględnieniu inflacji[531]. W warstwie segmentowej część kategorii pozostawała relatywnie stabilna (np. pisma telewizyjne utrzymywały sprzedaż powyżej 1 mln egzemplarzy kwartalnie, a „Tele Tydzień" zachował pozycję lidera w 2024 roku), co wskazuje na nierównomierność spadków między segmentami[532].

Równolegle utrwalały się strategie cyfrowej monetyzacji, szczególnie w modelu subskrypcyjnym. „Gazeta Wyborcza" utrzymywała skalę płatnych prenumerat cyfrowych (291 tys. na koniec września 2024 roku), a jej przychody cyfrowe w III kwartale 2024 roku wzrosły do 18,8 mln zł, choć bez wyraźnego przyrostu liczby subskrypcji[533]. Kontekst ekonomiczny dla tych zmian stanowił dalszy wzrost rynku reklamy internetowej (IAB/PwC AdEx: ponad 9,5 mld zł w 2024 roku). Wzmacniało to presję konkurencyjną wobec tradycyjnych modeli reklamowych prasy[534]. Jednocześnie prasa zachowywała znaczenie, jako źródło referencyjne w obiegu informacji. W ujęciu IMM,

---

[529] GUS, *Dynamika sprzedaży detalicznej w grudniu 2024 r*., str. 1, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/dynamika-sprzedazy-detalicznej-w-grudniu-2024-r-,14,121.html, dostęp 17.02.2026 r.

[530] pif/drag/, *Ruch wycofuje się z dystrybucji prasy. Kto będzie zaopatrywać punkty sprzedaży?,* bankier.pl, 25.04.2024 r., https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ruch-wycofuje-sie-z-dystrybucji-prasy-Kto-bedzie-zaopatrywac-punkty-sprzedazy-8735395.html, dostęp 17.02.2026 r.

[531] O, Dawidowicz-Chymkowska, *Ruch Wydawniczy w Liczbach. Periodyki, t*om 80, Biblioteka Narodowa, Warszawa 2025, str. 4–5.

[532] J. Fusiecki, Pisma telewizyjne wciąż sprzedają ponad 1 mln egz. Rynek prasy ewoluuje, ale nie upada, press.pl 25.08.2024 r., https://www.press.pl/tresc/83236,pisma-telewizyjne-wciaz%C2%A0sprzedaja%C2%A0ponad-1-mln-egz_----rynek-prasy-ewoluuje_-ale-nie-upada---, dostęp 17.02.2024 r.

[533] M. Kozielski, Wzrosły przychody cyfrowe "GW". Nie przybywa prenumerat cyfrowych, press.pl, 18.11.2024, https://www.press.pl/tresc/84633,wzrosly-przychody-cyfrowe-_gw__-nie-przybywa-prenumerat-cyfrowych, dostęp 14.02.2024 r.

[534] IAB Polska/PwC, *Reklama online z wysokim wzrostem w roku 2024*, 05.12.2025 r., iab.org.pl, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/reklama-online-z-wysokim-wzrostem-w-roku-2024-iab-polska-pwc-adex/, dostęp 18.02.2025 r.

w TOP15 najczęściej cytowanych mediów w 2024 roku, największy udział miały prasa i telewizja (po 33%). Oznacza to, że mimo spadków sprzedaży, część tytułów prasowych zachowywała wysoką pozycję w obiegu cytowań oraz odniesień między mediami[535].

3.1.3. Rynek radiowy

Jak podkreśla Stanisław Jędrzejewski, konwersja cyfrowa mediów w początkowym okresie objęła produkcję radiową i telewizyjną, aby następnie wkroczyć w obszar emisji i transmisji. W przypadku telewizji dokonano przejścia do technologii cyfrowej w sposób niemal bezproblemowy, natomiast radio, mimo wielu osiągnięć w tym procesie, nadal pozostaje medium analogowym. Rozwija się (również w par excellence technologii cyfrowej) radio internetowe, aczkolwiek nie jest to radio cyfrowe w rozumieniu technologii DAB. DAB+, DMB[536].

Polskie Radio SA oraz rozgłośnie regionalne radia publicznego rozpoczęły regularną emisję naziemnej radiofonii cyfrowej w standardzie DAB+ w październiku 2013 r. W 2022 roku multipleks radia publicznego dostępny był dla 67,1% ludności kraju. Ma on charakter ogólnokrajowy i regionalny jednocześnie, co oznaczało dostępność 10 programów ogólnopolskich w całym zasięgu sieci oraz dostępność programów regionalnych na obszarach objętych działalnością rozgłośni regionalnych[537].

Termin oraz warunki wyłączenia emisji analogowej w zakresie fal FM zostały wskazane w projekcie stanowiska Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z 26 sierpnia 2022 r.[538] Biorąc pod uwagę stan implementacji radiofonii DAB+ i konieczność przyśpieszenia tego procesu, KRRiT zaproponowała wyłączenie emisji analogowej FM nie wcześniej niż 31 grudnia 2026 r. i nie później niż 31 grudnia 2030 r. Ponadto, do czasu wyłączenia zasięg cyfrowy powinien osiągnąć minimum 90% populacji kraju dla ogólnopolskich programów radia publicznego oraz minimum 80% populacji kraju dla

[535] IMM, *TVN24 najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2024 roku*, imm.com.pl, 05.02.2025 r., https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/tvn24-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2024-roku/, dostęp 16.02.2025 r.

[536] S. Jędrzejewski, *Cyfryzacja radia i telewizji w Polsce – przebieg i skutki społeczne* [w:] A. Hess A., M. Nowina Konopka, W. Świerczyńska-Głownia (red.): *Dynamika przemian w mediach*, Wyd. Instytutu Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, 2019, str. 190.

[537] Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2022 roku, Warszawa, maj 2023 r., str. 90 , https://www.gov.pl/web/krrit/krrit-przedstawila-sprawozdanie-z-dzialalnosci-w-2022-r, dostęp 23.08.2024 r.

[538] Stanowiska KRRiT, https://www.gov.pl/web/krrit/stanowiska-krrit2, dostęp 23.08.2024 r.

ogólnopolskich programów nadawców niepublicznych, przy czym słuchalność cyfrowa powinna wynosić co najmniej 50%[539].

Krajowy Instytut Mediów w swoim raporcie Audio Track obejmującym okres styczeń - grudzień 2023 zawarł podsumowanie wyników grup radiowych oraz poszczególnych stacji. Wyniki za 2023 rok były zestawione z wynikami badania za 2022 rok. Raport przedstawiał ponadto zasięg radia, a także zmiany obejmujące sposób słuchania radia w wymiarze wykorzystywanego źródła sygnału radiowego, urządzeń, na których słucha się radia, oraz miejsc, w których radio nam towarzyszy[540].

Wciąż najpopularniejszymi urządzeniami były tradycyjny odbiornik radiowy i radio samochodowe, które w 2023 znalazły się na miejscu pierwszym. Bez zmian pozostawała wielkość audytorium radia przez Internet. Spadek audytorium radia dotyczył przede wszystkim odbioru za pośrednictwem fal radiowych (fale radiowe 2023: 49,0%, 2022: 54,9%). Nie uległa natomiast zmianie liczba osób słuchających radia przez Internet (2023 i 2022 – 7,6%). TOP 5 stacji pozostało bez zmian. Najpopularniejszą stacją radiową w Polsce w 2023 roku była RMF FM, której codziennie słuchało średnio 17,9% Polaków 15+ (spadek w porównaniu do 2022 o 1,5 pp). Na drugim miejscu uplasowało się Radio ZET ze średnim dziennym zasięgiem 9,8% (wzrost o 0,4 pp). Trzecie miejsce zajęło Radio ESKA przyciągając średnio uwagę 5,3% Polaków 15+ dziennie (spadek o 0,8 pp), natomiast Jedynka PR osiągnęła - 4,7%. TOP 5 stacji w 2023 zamyka A17 z zasięgiem 3,7% (w 2022: 3,8%)[541].

Najbardziej opiniotwórczą stacją radiową w kraju w 2023 roku według raportu IMM „Najbardziej opiniotwórcze media w Polsce" była RMF FM, na którą powoływano się ponad 32,5 tys. razy. Na drugim miejscu znalazło się Radio ZET z wynikiem przeszło 26,2 tys. cytowań, a na trzecim miejscu uplasował się Program I Polskiego Radia z liczbą blisko 7,9 tys. materiałów[542].

Audytorium radiowe w Polsce wynosiło średnio 18,1 mln słuchaczy dziennie (w wieku 15+), a liczba słuchaczy radia spadała. W 2022 roku radia słuchało średnio 20,1 mln osób, a słuchający spędzają przy nim średnio dziennie 3 godziny i 17 minut

[539] Tamże, str. 26, 23.08.2024 r.

[540] Krajowy Instytut Mediów, Badanie Audio Track, raport roczny styczeń - grudzień 2023, str. 3, https://www.gov.pl/web/krrit/radio-to-nadal-bardzo-popularne-medium---krajowy-instytut-mediow-publikuje-wyniki-badan-audio-track-za-rok-2023-porownujac-je-z-rokiem-2023, dostęp 12.09.2024 r.

[541] Tamże, str. 4, 12.09.2024 r.

[542] Rzeczpospolita najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2023 roku, https://www.imm.com.pl/rzeczpospolita-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2023-roku/, 13.09.2024 r.

(analogicznie jak w 2022 roku). Radio słuchane było w każdej kategorii wiekowej, aczkolwiek najbardziej popularne było wśród osób między 30 a 64 rokiem życia. Wyższe zasięgi odnotowane są wśród osób aktywnych zawodowo, a częściej słuchają radia osoby z wykształceniem średnim lub wyższym oraz te jeżdżące samochodem. Najwyższe zasięgi radio osiągało od poniedziałku do piątku między godziną 8:00 a 9:00. Wysoka słuchalność utrzymywała się do godziny 16:00, natomiast późnym popołudniem oraz wieczorem słuchalność radia spadała na korzyść innych mediów[543].

W zestawieniu portalu Wirtualne Media opisującym najważniejsze wydarzenia, projekty i trendy w 2023 roku, jako najważniejsze wydarzenie wskazano przejęcie przez Agorę (właściciela m.in. Gazety Wyborczej, TOK FM i Radia Złote Przeboje) Eurozetu, czyli Radia ZET, Antyradia, Meloradia i Chilli ZET. Uwzględniono także sukces Radia 357 i Radia Nowy Świat — dwóch stacji internetowych założonych przez byłych dziennikarzy „Trójki". W opinii rozmówców portalu, stacje te przejęły realizację misji publicznego radia. Jako najważniejszy trend wskazano przekształcanie tradycyjnego radia w inteligentną internetową platformę audio. Przykładem są brytyjski Global, największa europejska grupa radiowa, który rozwijała platformę Global Player, pozycjonowaną jako „Your favourite podcasts, radio stations, videos and playlists in one entertainment destination. All for free" („Twoje ulubione podcasty, stacje radiowe, wideo i playlisty w jednym miejscu. Wszystko za darmo") oraz brytyjski BBC ze swoją platformą audio „BBC Sounds"[544].

Na rodzimym rynku RMF On oferował uzupełnienie streamingu o „Fakty RMF FM", lokalne serwisy informacyjne „Flesz RMF Maxx" z regionów czy lokalną prognozę pogody. Jesienią 2022 roku Grupa Radiowa Agory uruchomiła nową odsłonę projektu Tuba.fm, który jest serwisem muzyczno-podkastowym skierowanym do młodych odbiorców. RMF On i tuba.fm były projektami bezpłatnymi, natomiast grupy medialne oferowały również platformy audio działające w modelu subskrypcyjnym. W styczniu 2022 roku Grupa RMF uruchomiła serwis RMF Classic+, z kolei Wirtualna Polska, do której należy Open FM, jesienią 2022 roku uruchomiła Open FM Premium[545].

[543] Krajowy Instytut Mediów, Badanie Audio Track, raport roczny styczeń - grudzień 2023, str. 4, https://www.gov.pl/web/krrit/radio-to-nadal-bardzo-popularne-medium---krajowy-instytut-mediow-publikuje-wyniki-badan-audio-track-za-rok-2023-porownujac-je-z-rokiem-2023, 12.09.2024 r.

[544] M. Kurdupski, Branża radiowa: najważniejsze wydarzenia w 2023 roku, prognozy na 2024, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/branza-radiowa-podsumowanie-roku-2023, 13.09.2024 r.

[545] M. Kozielski, Streamingowa konkurencja, [w:] Marek Twaróg (red.) Medialne Re-ewolucje. Wydanie specjalne magazynu Press, Poznań 2023, | 09–10 |, str. 26.

Pośród innych form audio, z których korzystali słuchacze radia 15+ w 2023 roku, na pierwszym miejscu znalazł się YouTube z wynikiem 74% i liczbą 19,2 mln słuchaczy radia, na drugim miejscu streaming muzyki z wynikiem 34% z liczbą 8,7 mln słuchaczy radia, na trzecim podcasty 38% i 9,9 mln słuchaczy radia, natomiast na czwartym audiobooki z wynikiem 19% i 5,0 mln słuchaczy radia[546].

W opinii branży radiowej, koniunktura w 2023 roku była dobra, a wydatki na reklamę radiową były o 10-11% wyższe niż w 2022 roku. Swoje oceny dla portalu Wirtualne Media przekazali przedstawiciele Grupy RMF, Grupy Eurozet oraz Grupy Radiowej Time. Pomimo najniższego od czasu przystąpienia do Unii Europejskiej wzrostu PKB na poziomie 0,2% i spadku konsumpcji o 1%, radio zanotowało większe przychody reklamowe w porównaniu z 2022 rokiem. Według danych cennikowych Kantar Media (bez rabatów) wpływy Grupy RMF wzrosły o 16,5% (do 4,7 mld zł), Eurozetu – o 3,4% (do 2,4 mld zł), Time – o 5,3% (do 1,8 mld zł). Spadły Grupy Radiowej Agory – o 3,5% (do 1,1 mld zł) i regionalnych rozgłośni publicznych – o 3,6% (do 853 tys. zł). Grupa Eurozet (połączone Grupa Radiowa Agory i Eurozet) uzyskała z reklam cennikowo 3,5 mld zł (o 1,1% więcej)[547].

Wyniki badania Radio Track (Kantar Polska, Adres:Media) potwierdzały utrzymywanie się radia jako medium masowego. W 2024 roku zasięg dzienny radia wyniósł 63,2%, a zasięg tygodniowy 83,1% (co odpowiadało odpowiednio ok. 19 mln i ok. 24,5 mln słuchaczy). Średni czas słuchania skrócił się nieznacznie i wynosił 4 godziny 7 minut dziennie[548]. W raporcie Komitetu Badań Radiowych podkreślano przy tym rytm dobowy konsumpcji: szczyt słuchalności w dni powszednie rozpoczynał się ok. godz. 7:00, a wysoki poziom utrzymywał się do ok. 16:00[549].

Jednocześnie dane wskazywały na utrzymywanie się „samochodowego" charakteru kontaktu z radiem. W 2024 roku radio włączało w podróży samochodem ponad 11 mln osób, w domu – 8,7 mln, a w pracy – 3,7 mln. W ujęciu formatowym dominował segment Adult Contemporary (w raporcie KBR szacowany na 10,4 mln słuchaczy dziennie), a istotną częścią pejzażu pozostawały formaty Contemporary Hit

[546] Tamże, str. 20, 12.09.2024 r.

[547] M. Kozielski*, Rynek reklamy radiowej urósł w 2023. Najlepszy rok w historii pod względem obrotów*, https://www.press.pl/tresc/80423,rynek-reklamy-radiowej-w-2023-roku-urosl-o-10-11-proc_-najlepszy-rok-w-historii-pod-wzgledem-obrotow, 14.09.2024 r.

[548] M. Kozielski, *W 2024 roku nieznacznie wzrósł zasięg dzienny radia. „Pozytywny prognostyk"*, press.pl, 15.01.2025 r., https://www.press.pl/tresc/85496,w-2024-roku-nieznacznie-wzrosl-zasieg-dzienny-radia_-_pozytywny-prognostyk-pokazujacy-stabilizacje-wynikow_, dostęp 22 lutego 2026 r.

[549] Komitet Badań Radiowych, Raport RADIO (Radio Track 2024 / Total Audio 2024), kwiecień 2025, str. 8.

Radio oraz oldies[550]. W tym samym opracowaniu akcentowano rosnącą wielość form audio (streamingi, podcasty), przy czym podcasty radiowe miały już charakter zjawiska masowego w tym sensie, że niemal co piąty respondent deklarował słuchanie ich co najmniej raz w tygodniu[551].

W wymiarze technologicznym 2024 rok utrwalał asymetrię między realną cyfryzacją radia realizowaną poprzez IP a marginalnością naziemnego standardu DAB+. Najpowszechniejszym źródłem sygnału pozostawała antena FM (17,4 mln słuchaczy dziennie, ponad 86% czasu słuchania), natomiast radia przez internet słuchało ok. 2,4 mln osób (ponad 12% udziału w czasie słuchania). Słuchalność DAB+ była „śladowa": ok. 61 tys. osób korzystało z tej formy odbioru, a udział DAB+ w czasie słuchania wyniósł 0,3%[552]. W interpretacjach branżowych spadek liczby słuchaczy DAB+ wiązano m.in. z brakiem spójnej strategii i działań promocyjnych wdrożenia tego standardu[553].

Pozycja radia w obiegu informacji pozostawała relatywnie silna, zwłaszcza w segmencie newsowym. Według rocznego raportu IMM, najbardziej opiniotwórczą stacją radiową w Polsce w 2024 roku była RMF FM (ok. 28,7 tys. cytowań), przed Radiem ZET (ponad 24 tys.) oraz Programem I Polskiego Radia (ok. 11,3 tys.)[554]. W ujęciu ekonomicznym rynek reklamy radiowej w 2024 roku rósł wolniej niż segmenty cyfrowe. Publicis Groupe szacował wzrost wartości reklamy radiowej o 2% (o ok. 18 mln zł), przy zauważalnym osłabieniu dynamiki w II i III kwartale oraz spadku w IV kwartale (r/r)[555].

W 2025 roku audytorium radiowe utrzymywało stabilny poziom. W raporcie Komitetu Badań Radiowych wskazywano, że każdego dnia radia słuchało ponad 18,5 mln osób, a w skali tygodnia było to ponad 24 mln. Zasięg dzienny przekraczał 63%, zaś tygodniowy 82%[556]. Średni czas słuchania wyniósł 4 godziny 5 minut, a struktura

[550] Tamże, str. 18.
[551] Tamże, str. 5.
[552] Tamże, str. 21.
[553] A. Gąbka, *Mało kto słuchał radia cyfrowego, a jest jeszcze gorzej. „Brakuje strategii i marketingu"*, www.wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/dab-fm-internet-kabel-satelita-sluchalnosc-tadeusz-kowalski-krrit-cyfryzacja-radia-wylaczenie-analogu-2,7169131065403009a, dostęp 22.02.2026 r.
[554] IMM, *TVN24 najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2024 rok*u, 05.02.2025, https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/tvn24-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2024-roku/, dostęp 22.02.2026 r.
[555] K. Peresada, *Publicis Groupe: w 2024 roku rynek reklamowy w Polsce wzrósł o 9,1 pro*c., 03.03.2025 r., https://www.press.pl/tresc/86210,publicis-groupe_-w-2024-roku-rynek-reklamowy-w-polsce-wzrosl-o-9_1-proc_, dostęp 22.02.2026 r.
[556] Komitet Badań Radiowych, *Raport RADIO 2025* (Radio Track 2025), luty 2026, str. 3.

lojalności pozostawała wysoka: 58% odbiorców deklarowało słuchanie jednej stacji w ciągu dnia[557].

W układzie praktyk konsumpcji, radio pozostawało silnie powiązane z mobilnością. W 2025 roku radia w samochodzie słuchało 11,4 mln osób, w domu 8,6 mln, a w pracy 3,6 mln. W opisie branżowym podkreślano, że to właśnie środowisko samochodowe wzmacnia utrzymywanie się wysokich zasięgów radia mimo konkurencji innych form audio[558].

Wymiar technologiczny potwierdzał kontynuację modelu „FM + IP" przy niskiej adopcji DAB+. Antena FM pozostawała podstawowym źródłem sygnału (17,3 mln słuchaczy dziennie; ponad 86% czasu słuchania), natomiast internet był wskazywany jako rosnący kanał dostępu do stacji naziemnych: ok. 2,5 mln osób słuchało radia przez internet, co odpowiadało 12,5% udziału w czasie słuchania. DAB+ utrzymywał się na poziomie marginalnym: ok. 68 tys. słuchaczy i 0,3% udziału w czasie słuchania[559].

W obiegu informacji, radio w 2025 roku pozostawało istotnym źródłem cytowań, a jednocześnie segmentem o najmniejszym udziale w TOP 15 najbardziej opiniotwórczych mediów (12%). Według rocznego zestawienia IMM, najbardziej opiniotwórczą stacją radiową pozostawało RMF FM (niemal 31,8 tys. odniesień), drugie miejsce zajęło Radio ZET (ok. 18,5 tys.), a trzecie Program I Polskiego Radia (ponad 5,5 tys.)[560]. Na poziomie ekonomicznym branżowe szacunki wskazywały na dalszy wzrost wydatków na reklamę radiową w 2025 roku (ok. +8% r/r), co interpretowano jako potwierdzenie utrzymywania przez radio funkcji efektywnego kanału planowania kampanii w warunkach rosnącej fragmentacji uwagi[561].

3.1.4. Rynek internetowy w Polsce

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego przedstawionych w raporcie „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 r." odsetek podmiotów mających

[557] Tamże, str. 8-9.
[558] Tamże, str. 6.
[559] Tamże, str. 13.
[560] IMM, *Onet ponownie najbardziej opiniotwórczym medium w Polsce*, 27.01.2026 r, https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/onet-ponownie-najbardziej-opiniotworczym-medium-w-polsce/, dostęp 23.02.2026 r.
[561] M. Kozielski, Rynek reklamy radiowej w 2025 roku urósł o ok. 8 proc. "Dobry rok dla radia", 10.02.2026 r., https://www.press.pl/tresc/91580,rynek-reklamy-radiowej-w-2025-roku-urosl-o-ok_-8-proc_-_dobry-rok-dla-radia_, dostęp 23.02.2026 r.

szerokopasmowy dostęp do Internetu wyniósł prawie 99%. Najwyższy wskaźnik dostępu do Internetu odnotowano w województwach opolskim i lubuskim (odpowiednio 99,6% i 99,5%), a najniższy – w warmińsko-mazurskim (97,8%). Najczęściej deklarowaną prędkością łącza internetowego był przedział obejmujący zakres przynajmniej 100, ale mniej niż 500 Mbit/s (29,7%). Ponad dwie trzecie przedsiębiorstw deklarowało posiadanie strony internetowej (67,3%), prawie połowa podmiotów była aktywna w mediach społecznościowych (47,6%), co piąte przedsiębiorstwo płaciło za reklamę w Internecie. Wśród podmiotów wykorzystujących technologie sztucznej inteligencji (w kraju 3,7%) dominowały firmy duże. Prawie jedna czwarta z nich stosowała rozwiązania tego typu (24,4%)[562].

W 2023 roku ponad 2/3 internautów korzystało zarówno z komputera (laptopa), jak i smartfona do łączenia się z Internetem. Wciąż malała popularność tabletów, w 2023 roku używało ich 6% polskich internautów. 65% czasu spędzanego w sieci to czas spędzony w aplikacjach mobilnych. Dominowała przeglądarka Chrome, która odpowiadała za prawie 62% odsłon na audytowanych polskich serwisach[563]. Natomiast jeszcze 2019 rok przyniósł historyczny przełom. Zużycie danych na urządzeniach przenośnych było po raz pierwszy większe, niż za pośrednictwem łącz stacjonarnych[564].

Biorąc pod uwagę cele korzystania z Internetu, w Polsce najbardziej popularne było czytanie online wiadomości, gazet lub czasopism. W 2023 r. wiadomości, gazety lub czasopisma czytało online 69,3% osób w wieku 16–74 lata, natomiast wśród osób korzystających z Internetu – 80,2%[565].

W raporcie PWC „Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2020-2024" wskazano, że osłabienie części „non-digital" spowodował dramatyczny spadek w segmencie kin i sprzedaży gazet oraz czasopism. Z drugiej strony wyjątkowo dynamiczny rozwój usług OTT oraz gier wideo sprzyja wzrostowi części „digital"[566].

---

[562] Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 r., Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, str. 23-24, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne

[563] M. Góralska, Polski internet w Q4 2023, https://pbi.org.pl/raporty/polski-internet-w-q4-2023/, 12.09.2024 r.

[564] PwC, Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2020-2024, PwC Global Entertainment & Media Outlook, 2020 rok, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2020-2024.html, str. 10.

[565] Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 r., Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, str. 24, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne, 11.09.2024 r.

[566] PWC, Perspektywy rozwoju branży… , str. 5, 12.08.2024 r.

W odniesieniu do rozwiązań technologicznych, platformy mobilne od wielu lat generują większe zasięgi niż platformy PC. W 2023 z platform mobilnych korzystało 88% internautów, w przypadku PC było to 81%. Wszystkie Grupy z TOP10 docierały ze swoimi treściami do co najmniej połowy internautów mobilnych. Zestawienie otwiera Grupa Google (25,3 mln RU i 85,3% zasięgu), zaś zamyka je Grupa OLX (14,7 mln RU i 49,4% zasięgu)[567].

Wśród organizacji, których domeny i aplikacje mobilne przyciągały najwięcej użytkowników w 2023 roku znajdują się (dane za czwarty kwartał wyliczone jako średnia z ostatnich trzech miesięcy 2023 roku): Grupa Google (29 mln RU), Grupa Meta Platforms (25,4 mln RU), Grupa RAS Polska (21,2 mln RU), Grupa Wirtualna Polska (21,1 mln RU), Grupa Polsat-Interia (20,8 mln RU), Grupa Allegro (20,6 mln RU), Grupa Agora (18,9 mln RU), Grupa Polska Press (17 mln RU), Grupa OLX (16,3 mln RU), Grupa ZPR Media (16,2 mln RU), Grupa TVN WBD (14,9 mln RU), Grupa Microsoft - MSN (14,6 mln RU), Grupa WhatsApp (14,5 mln RU), Grupa TikTok Technology (13,5 mln RU), Grupa Jeronimo Martins (12,8 mln RU), Grupa Burda Media Polska (12,8 mln RU), Grupa Wikimedia Foundation (12,7 mln RU), Grupa DGP Infor (11,9 mln RU), Grupa Minister Cyfryzacji (11,5 mln RU), Grupa Iberion (11,3 mln RU)[568].

Największe zasięgi i zaangażowanie (określane poprzez średni czas na użytkownika) w IV kwartale 2023 r. wygenerowały kategorie Społeczności i Streaming. W przypadku kategorii Społeczności zasięg miesięczny wyniósł 89%, a czas spędzony w serwisie 55 minut 41 sekund. W przypadku kategorii Streaming zasięg miesięczny wyniósł 90%, a czas spędzony w serwisie 41 minut 44 sekundy. Z kolei kategoria Handel cieszyła się stosunkowo dużym zasięgiem – 93%. W tym przypadku średni dzienny czas na użytkownika wyniósł tylko 8 minut 25 sekund[569].

Specjaliści z PwC wskazali, że wzrost kosztów subskrypcji platform streamingowych oraz innych płatnych treści skłonił niektórych konsumentów do korzystania z darmowych źródeł rozrywki i usług medialnych. W przyszłości może to przełożyć się na zwiększoną konsumpcję darmowych treści na platformach zawierających reklamy. Ma to wpływ na model biznesowy platform oraz strategie

[567] A. Załęska, Dystrybucja treści – oglądalność witryn i aplikacji oraz źródła ruchu, Raport Strategiczny IAB Polska. Internet 2023/2024, str. 19, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-strategiczny-internet-2023-2024-iab-polska-juz-dostepny/, 26.08.2024.r.

[568] Raport Polskich Badań Internetu Polski internet w Q4 2023, str. 16, https://pbi.org.pl/wp-content/uploads/2024/02/PBI_RAPORT_Polski-internet-Q4-2023-1.pdf, 11.09.2024 r.

[569] M. Góralska, Polski internet w Q4 2023,https://pbi.org.pl/raporty/polski-internet-w-q4-2023/, 12.09.2024 r.

reklamodawców, którzy będą musieli dostosować swoje usługi do preferencji, a także budżetów konsumentów[570].

W opinii Marcina Sidelnika z PwC Polska, Internet nie stanowi osobnego pola komunikacji czy sprzedaży. Stanowi on integralną z innymi mediami przestrzeń działań marketingowych. Droga zakupowa konsumentów coraz częściej rozpoczyna się i kończy w e-commerce[571].

W 2023 roku zakupów przez Internet w ciągu ostatnich 12 miesięcy dokonywało 64,3% Polaków w wieku 16–74 lata. Największy odsetek osób zamawiających lub kupujących przez Internet towary lub usługi do użytku prywatnego odnotowano w województwie małopolskim (70,7%)[572]. Najpopularniejszymi towarami kupowanymi przez Internet były odzież, obuwie i dodatki. W 2023 roku produkty te nabyło 75,1% osób robiących zakupy przez Internet. Ponadto dużym zainteresowaniem kupujących cieszyły się również: kosmetyki, produkty do pielęgnacji zdrowia i urody, zabawki lub produkty dla dzieci oraz meble, artykuły dekoracyjne i produkty do ogrodu. Najrzadziej kupowano muzykę na płytach CD i winylowych[573].

Procesy cyfryzacji wielu obszarów od lat stanowi bardzo ważny kierunek rozwoju państw Unii Europejskiej. We wrześniu 2023 Komisja Europejska opublikowała pierwsze sprawozdanie na temat stanu cyfrowej dekady odnoszące się do program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie" do 2030. Podsumowano w nim postępy UE na drodze do skutecznej transformacji cyfrowej dla obywateli, przedsiębiorstw i środowiska. W sprawozdaniu dokonano przeglądu rozwoju polityki cyfrowej i opisano, w jaki sposób UE zdąża do uzgodnionych celów. Jest to opis początkowego etapu wspomnianego programu. Program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie" do 2030 roku opiera się na ścisłej współpracy z państwami członkowskimi w celu zapewnienia wspólnych postępów oraz zaangażowania wszystkich zainteresowanych stron na szczeblu unijnym, krajowym, regionalnym i lokalnym. Jest on uzupełnieniem europejskiego semestru na rzecz koordynacji polityki społecznej i gospodarczej oraz realizacji Instrumentu na rzecz

[570] Raport PwC Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2023-2027, str. 7, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2023-2027.html, 4.10.2024

[571] Raport Strategiczny IAB Polska. Internet 2023/2024, str. 3, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-strategiczny-internet-2023-2024-iab-polska-juz-dostepny/, 26.08.2024 r.

[572] Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 r., Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, str. 24, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne 11.09.2024 r.

[573] Tamże, str. 132, 11.09.2024 r.

Odbudowy i Zwiększania Odporności (RRF), obejmującego silny wymiar cyfrowy. W czasie publikacji raportu, 26% całkowitej alokacji w ramach planów odbudowy i zwiększania odporności (130 mld EUR z 502 mld EUR) przeznaczano się na transformację cyfrową[574].

W ramach programu polityki zostały wskazane cztery konkretne cele cyfrowe na poziomie Unii Europejskiej, których osiągnięcie do 2030 roku będzie wymagać współpracy Parlamentu Europejskiego, Rady, Komisji i państw członkowskich UE (zgodnie z artykułem 4 decyzji 2022/2481): *wykwalifikowane cyfrowo społeczeństwo i wysoko wykwalifikowani profesjonaliści w dziedzinie cyfrowej, z dbałością o osiągnięcie równowagi płci; bezpieczne, odporne, wydajne i zrównoważone infrastruktury cyfrowe; transformacja cyfrowa przedsiębiorstw; cyfryzacja usług publicznych*[575].

W decyzji w sprawie cyfrowej dekady wyznaczono cztery cele w odniesieniu do infrastruktury cyfrowej. Po pierwsze, zasięg sieci gigabitowej powinien obejmować całą populację i na wszystkich obszarach zaludnionych powinny być dostępne wydajne sieci 5G. Po drugie, UE powinna produkować co najmniej 20% najnowocześniejszych półprzewodników na świecie. Po trzecie, UE powinna wdrożyć co najmniej 10 000 neutralnych dla klimatu węzłów brzegowych oferujących wysoki stopień bezpieczeństwa. Po czwarte, do 2025 roku UE powinna wyposażyć się w pierwszy komputer z przyspieszeniem kwantowym.

W części dedykowanej Polsce wskazano, że umiejętności cyfrowe w Polsce są poniżej średniej UE i istnieje znaczna różnica w stosunku do unijnego celu cyfrowej dekady wynoszącego 80%. W 2021 roku w Polsce 43% osób w wieku od 16 do 74 lat posiadało co najmniej podstawowe umiejętności cyfrowe (UE 54%), natomiast 21% miało ponadpodstawowe umiejętności cyfrowe (UE: 26 %). Wiedzę z zakresu ICT włączano do programów nauczania zapewniając ich finansowanie[576].

W ramach Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności Polska przeznaczyła 1,4 mld euro i 1,2 mld euro na budowę stacjonarnej i mobilnej infrastruktury szerokopasmowej. Środki te będą miały kluczowe znaczenie dla przyspieszenia

[574] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Sprawozdanie dotyczące stanu cyfrowej dekady w 2023 r., https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52023DC0570, 9.10.2024 r.

[575] Program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie" do 2030 r., https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/program-polityki-droga-ku-cyfrowej-dekadzie-do-2030-r2, 9.10.2024 r.

[576] Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego…, Sprawozdanie dotyczące stanu cyfrowej dekady w 2023 r., dz. cyt., 9.10.2024 r.

transformacji cyfrowej w Polsce i rozwiązania problemu przepaści cyfrowej między obszarami miejskimi i wiejskimi[577].

W 2024 roku utrzymywał się wysoki poziom nasycenia dostępem do Internetu, a równolegle pogłębiała się mobilna oraz platformowa logika konsumpcji treści. Z danych GUS wynika, że dostęp do Internetu w domu posiadało 95,9% gospodarstw domowych, przy czym gospodarstwa z dziećmi osiągały poziom 99,9%, a bez dzieci – 94,3%. Jednocześnie w populacji osób w wieku 16–74 lata udział użytkowników charakteryzujących się co najmniej podstawowym poziomem ogólnych umiejętności cyfrowych wyniósł 48,8% (w tym 26,5% poziom podstawowy)[578]. Wskaźniki te wzmacniały infrastrukturalne „usieciowienie" codziennych praktyk medialnych, co przekładało się na dominację Internetu jako przestrzeni dostępu do informacji, rozrywki oraz usług.

W 2024 roku, najczęściej wskazywanymi celami korzystania z Internetu były: czytanie online wiadomości, gazet lub czasopism (72,6%) oraz korzystanie z komunikatorów (71,0%). Na kolejnych pozycjach znalazły się: poczta elektroniczna (69,4%), wyszukiwanie informacji o towarach i usługach (69,3%), serwisy społecznościowe (61,0%), rozmowy głosowe lub wideo przez Internet (59,4%) oraz bankowość internetowa (56,7%)[579]. W praktyce oznaczało to, że kluczowe funkcje Internetu w Polsce stabilizowały się wokół zestawu informacja + komunikacja + usługi, przy jednoczesnym wzroście znaczenia mobilnych punktów styku (komunikatory oraz aplikacje). Z perspektywy rynku treści, szczególnie istotne jest to, że czytanie newsów online pozostawało najczęściej wskazywaną aktywnością informacyjną, mimo rosnącej konkurencji formatów wideo oraz audio.

Istotnym dopełnieniem obrazu są dane o zakupach online. W 2024 roku, 67,4% osób w wieku 16–74 lata zamawiało lub kupowało przez Internet towary oraz usługi do użytku prywatnego w ciągu ostatnich 12 miesięcy, a 53,9% dokonało zakupów w ciągu ostatnich 3 miesięcy. Najpopularniejszymi segmentami produktowymi pozostawały odzież, obuwie i dodatki (77,3% kupujących online)[580].

---

[577] Raport PwC Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2023-2027, str. 14, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2023-2027.html, 08.09.2024 r.

[578] Główny Urząd Statystyczny, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2024 r.*, Warszawa–Szczecin 2024, str. 110–113.

[579] Tamże, str. 120.

[580] Tamże, str. 126.

W sektorze przedsiębiorstw w 2024 roku szerokopasmowy dostęp do internetu posiadało 98,5% podmiotów (przy zróżnicowaniu regionalnym: najwyżej woj. lubelskie – 99,5%, najniżej woj. świętokrzyskie – 96,6%)[581]. Jednocześnie udział przedsiębiorstw wykorzystujących technologie sztucznej inteligencji wyniósł 5,9%, przy czym SI najczęściej stosowano w procesach marketingu oraz sprzedaży (2,4%), a najrzadziej w logistyce (0,6%)[582].

Wyniki PBI (Mediapanel) dla IV kwartału 2024 roku doprecyzowują behawioralny wymiar tej zmiany. Z Internetem łączyło się średnio 29,7 mln realnych użytkowników miesięcznie oraz 26,1 mln dziennie (populacja 7–75)[583]. Z perspektywy struktury urządzeń i czasu, uwagę zwraca dominacja smartfonów. Telefony komórkowe odpowiadały za 75% całkowitego czasu online (komputery osobiste za 24%, tablety za 1%)[584]. W warstwie funkcjonalnej utrzymywał się wysoki poziom zaangażowania w kategoriach o charakterze platformowym. W IV kwartale 2024 kategorie Społeczności i Streaming miały po 91% zasięgu miesięcznego, a średni dzienny czas na użytkownika wynosił odpowiednio 81 min 57 s i 95 min 31 s[585].

Na poziomie relacji rynek–platformy, szczególnie ciekawa była obserwacja PBI dotycząca gwałtownej zmiany w ruchu z mediów społecznościowych do największych serwisów redakcyjnych. W analizowanym okresie (20–29.09.2024 r.) spadek liczby odsłon z social mediów w 20 największych polskich serwisach z treściami redakcyjnymi wyniósł 31,1%, co powiązano z pierwszymi dniami obowiązywania nowych przepisów o prawie autorskim[586].

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego zawartych w informacjach sygnalnych „Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2025 r." dostęp do Internetu posiadało 96,2% gospodarstw domowych (o 0,3 p. proc. więcej niż rok wcześniej). Jednocześnie odsetek gospodarstw domowych korzystających z szerokopasmowego łącza stacjonarnego spadł do 70,3% (spadek o 1,8 p. proc.), natomiast udział korzystających z szerokopasmowego łącza mobilnego wzrósł do 78,2% (wzrost o 2,3 p. proc.). W tym samym materiale wskazano, że w 2025 r. odsetek osób w wieku 16–74 lata

[581] Tamże, str. 76-78.
[582] Tamże, str. 101–102.
[583] Polskie Badania Internetu, *Polski internet w Q4 2024* (raport PBI/Mediapanel), str. 5.
[584] Tamże, str. 13.
[585] Tamże, str. 24.
[586] M. Niemczyk, 31,1% odsłon mniej w 20 największych polskich serwisach z treściami redakcyjnymi, pbi.org.pl, 3.10.2024 r., https://pbi.org.pl/raporty/311-odslon-mniej-w-20-najwiekszych-polskich-serwisach-z-tresciami-redakcyjnymi/, dostęp 23.02.2026 r.

kupujących przez Internet w ciągu ostatnich 12 miesięcy wyniósł 69,7% (o 2,3 p. proc. więcej niż w 2024 r.)[587].

W sektorze przedsiębiorstw GUS raportował dalszą normalizację obecności firm w środowisku cyfrowym. 67,5% przedsiębiorstw posiadało stronę internetową, a konto w mediach społecznościowych miało 47,8% podmiotów. Jednocześnie technologie sztucznej inteligencji wykorzystywało 8,7% przedsiębiorstw, zaś 55,3% przedsiębiorstw kupowało usługi w chmurze obliczeniowej[588]. Wskazuje to na jednoczesne utrwalanie infrastruktury online oraz stopniowe wchodzenie części biznesu w etap wykorzystywania narzędzi data-driven i AI, które w praktyce wzmacniają platformizację komunikacji (m.in. przez automatyzację obsługi, marketingu i sprzedaży)[589].

Zmiana wzorców konsumpcji internetu pozostawała wyraźnie skupiona wokół urządzeń mobilnych oraz aplikacji. Z raportu Polskich Badań Internetu „Polski internet w Q4 2025" (Mediapanel) wynika, że z internetu korzystało 29,7 mln realnych użytkowników (średnia miesięczna), a średnia dzienna wynosiła 27,0 mln. Dominował dostęp mobilny, gdzie urządzenia mobilne osiągały 27,6 mln RU (miesięcznie), podczas gdy komputery osobiste osiągnęły 23,9 mln RU[590]. Przeciętny internauta spędzał online 3 godziny i 49 minut dziennie, z czego 2 godziny i 59 minut przypadało na telefony komórkowe.[6]

W rankingu organizacji (RU miesięczne, średnia z trzech ostatnich miesięcy 2025 r.) najwyższe wartości osiągały m.in. Grupa Google (29,2 mln) oraz Grupa Meta Platforms (26,5 mln), przy wysokich zasięgach kolejnych podmiotów, takich jak Grupa Allegro (22,8 mln), Grupa Polsat-Interia (20,3 mln) czy Grupa Wirtualna Polska (18,8 mln)[591].

Wyniki te korespondują z danymi raportu „Social Media 2025" (Gemius), gdzie utrzymywała się dominacja dwóch platform o najwyższych zasięgach w Polsce: Facebook (83,7%) oraz YouTube (82,3%), przy zasięgu Instagrama 49,9% oraz jednoczesnym zmniejszaniu dystansu TikToka do Instagrama[592].

W kontekście konsumpcji informacji istotne są także dane Reuters Institute. W „Digital News Report 2025" dla Polski odnotowano, że udział osób korzystających

[587] GUS, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2025 r. Informacje sygnalne*, 21.10.2025, str. 1.
[588] Tamże, str. 2.
[589] Tamże, str. 4.
[590] Polskie Badania Internetu, *Polski internet w Q4 2025*, raport Mediapanel, str. 4.
[591] Tamże, str. 16.
[592] Gemius, *Raport Social Media 2025*, str. 5

z jakichkolwiek źródeł online wynosił 77%, a udział social media jako źródła newsów – 54% (przy długookresowym spadku znaczenia druku). Jednocześnie 23% badanych deklarowało udostępnianie newsów przez social/messaging/email, a 13% płaciło za newsy online[593].

2025 rok przyniósł również wymierne dane dotyczące popularyzacji narzędzi generatywnej AI wśród internautów. W raporcie Gemius i PBI „Jak polscy internauci korzystają z ChatGPT?" wskazano, że w czerwcu 2025 r. zasięg ChatGPT wynosił 31,4% internautów, co w populacji 7–75 oznaczało 28,6% Polaków. Raport odnotował także wzrost liczby użytkowników aplikacji do poziomu ponad 9,3 mln w czerwcu 2025 r[594].

3.1.5. Rynek aplikacji mobilnych w Polsce

Polska odgrywa znaczącą rolę na europejskim rynku aplikacji mobilnych. Dwa miasta — Warszawa i Kraków — stanowią krytyczne obszary metropolitalne w Europie, biorąc pod uwagę rozwój aplikacji. W 2022 roku 14% firm tworzących aplikacje na rynku europejskim pochodziło z Polski. W 2023 roku rodzimy rynek osiągnął 753,37 mln USD przychodów, a największe przychody osiągnęły aplikacje z kategorii: gry (241,7 mln USD), media społecznościowe (196 mln USD), zakupy (65,99 mln USD) oraz rozrywka (57,75 mln USD)[595].

Specjaliści z Innowise, firmy zajmującej się tworzeniem oprogramowania i doradztwem IT, wśród trendów występujących na rynku aplikacji mobilnych w 2023 roku wskazywali zwiększone wykorzystanie rzeczywistości wirtualnej (VR) oraz rzeczywistości rozszerzonej (AR). Dobrym przykładem jest Ikea, która uruchomiła aplikację AR umożliwiającą wirtualne umieszczenie 3200 produktów w swoich domach. Aplikacja Ikea Place przed dokonaniem zakupu pomaga uniknąć złych wyborów projektowych. Kolejnym trendem było wykorzystanie uczenia maszynowego w opiece zdrowotnej (analiza danych), w mediach (rozpoznanie obrazów), w odpowiedziach na pytania (czaty), w systemach rekomendacji. Przykładem ostatniego zastosowania jest aplikacja Netflix, która pomaga użytkownikom na całym świecie wybrać odpowiedni dla

[593] Reuters Institute for the Study of Journalism, *Digital News Report 2025*, *Poland*, str. 99.
[594] Gemius, PBI, *Jak polscy internauci korzystają z ChatGPT?*, str. 5
[595] A. Sirant, K. Kucia, analiza Rynek aplikacji mobilnych, https://markethub.pl/analiza-rynku-aplikacji-mobilnych/, 01.10.2024 r.

nich film. Ponadto Innowise podaje trend rozwoju platform dla programistów typu low-code lub no-code oraz rozwój aplikacji spełniających rolę wirtualnego portfela[596].

Według specjalistów z Deloitte, którzy opracowali raport Digital Consumer Trends 2023 cz. 2, każdego roku preferencje konsumentów przesuwają się w stronę smartfonów, które stopniowo zastępują inne urządzenia wykorzystywane przy przeglądaniu stron www, witryn sklepów lub sprawdzaniu stanu konta. Laptopy nadal przodują przy korzystaniu z zakupów online, natomiast na przestrzeni 2022 i 2023 roku urósł udział zwolenników smartfonu o 32% (z 28% do 37%). Smartfon pozostaje preferowanym urządzeniem podczas korzystania z mediów społecznościowych, co deklaruje 66% ankietowanych w Polsce. Z badania Deloitte wynika, że przy dłuższych formach treści (np. streaming wideo czy formaty telewizyjne) preferowanym pozostaje urządzenie posiadające większy ekran, czyli smart TV. Smartfon wybiera jedynie 7% badanych na polskim rynku[597].

Przygotowany przez DataReportal, Meltwater oraz We Are Social raport „Digital 2023: Global Overview Report" z częścią odnoszącą się do polskiego rynku „Digital 2023: Poland" (dane z początku 2023 roku) podaje dane mówiące o tym, że 36,68 mln osób, czyli 88,4% populacji Polski są użytkownikami Internetu, a Polska liczy 27,50 mln użytkowników mediów społecznościowych, co odpowiada 66,3% całej populacji, przy czym polski użytkownik Internetu spędzał 6h 42 minuty online, z czego 2h 2 min poświęcał na media społecznościowe. Wśród najczęściej używanych platform społecznościowych aplikacje Meta pozostawały wysoko w rankingach. Facebook znajdował się na pozycji lidera z 87.5% użytkowników Internetu, następnie Messenger z 79.3%, Instagram (61.5%) i Whatsapp (52.9%). Tuż za nimi znajdował się TikTok z 47.4% użytkowników (w 2022 roku wynik wynosił 34.1%)[598].

Podział przychodów na rynku wg. sklepów w 2023 roku w Polsce wyglądały następująco: Apple 41,5%, Google 58,5%. Główne prognozy na 2024 rok dla rynku aplikacji mobilnych wskazywały dominację TikToka i wzrost wydatków w jego ekosystemie. Prognozowano wzrost znaczenia modelu zakupów w wprowadzonego m.in. przez TikTok, co prowadzić miało do wzrostu wydatków konsumenckich na aplikacje

[596] Trendy w tworzeniu aplikacji mobilnych, które warto obserwować w 2023 roku, https://innowise.com/pl/blog/mobile-app-development-trends/, 01.10.2024 r.

[597] Raport Digital Consumer Trends 2023 cz. 2, str. 12, https://www.deloitte.com/pl/pl/Industries/tmt/research/Raport-Digital-Consumer-Trends-2023-cz-II.html?nc=42, 08.10.2024 r.

[598] S. Kemp, Digital 2023: Poland, https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland, 02.10.2024 r.

społecznościowe. Podkreślano także rozwój ery GenAI w aplikacjach mobilnych, oczekując że technologia GenAI będzie odgrywać kluczową rolę w nowych funkcjach aplikacji mobilnych[599].

W zestawieniu Mediapanel TOP10 aplikacji audytowanych pierwsze miejsce zajmowała aplikacja Allegro, gromadząc w czwartym kwartale 2023 roku liczbę 7,7 mln użytkowników, angażując ich średnio miesięcznie przez 2h 30min. Za Allegro znalazła się aplikacja Jakdojadę z liczbą 2,8 mln RU. Kolejno za nią uplasowała się WP Poczta z 1,6 mln RU. Na czwartym i następnym miejscu znalazły się aplikacje Player, Nowa Poczta Interia, Onet Poczta, aplikacje TVP Sport, Polsat Box Go i TVP VOD. Przedstawiona w powyższych rankingach liczba użytkowników nie zawsze oznacza użytkownika, który jest widzem/subskrybentem treści lub kupującym dany produkt. Są to bowiem wszyscy użytkownicy, którzy przynajmniej raz w analizowanym okresie (czwarty kwartał 2023 roku) odwiedzili daną domenę lub aplikację[600].

Ranking aplikacji mobilnych (dane za czwarty kwartał wyliczone jako średnia z ostatnich trzech miesięcy 2023 roku) wyglądał następująco: aplikacja Google (RU 21,1 mln), Facebook (RU 18,4 mln), Messenger (RU 18,1 mln), Youtube (RU 17,6 mln), Mapy Google (RU 16,1mln), Wiadomości (Google Inc.) (RU 16,1 mln), Gmail (RU 15,2 mln), WhatsApp Messenger (RU 13,4 mln), Instagram (RU 9,8 mln), Dysk Google (RU 9,5 mln), TikTok (RU 9,4 mln), Zdjęcia Google (RU 9 mln), Biedronka (RU 8,5 mln), Allegro (RU 7,7 mln), Spotify Music (RU 7,6 mln), Netflix (RU 7,5 mln), Inpost Mobile (RU 7,4 mln), OLX.pl (RU 7,2 mln), Żappka (RU 6 mln), Shop Like a Billionaire (RU 5,7 mln)[601].

Odnośnie wykorzystania urządzeń przenośnych przez użytkowników w celach zakupowych, opisuje je raport „E-commerce w Polsce. O rynku polskich e-zakupów w 2023 roku", który powstał w wyniku współpracy trzech podmiotów – firmy Gemius, Polskich Badań Internetu oraz Związku Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. Czytamy w nim, że rola smartfonów w zakupach online nadal rośnie. Telefon/smartfon był dominującym urządzeniem do dokonywania zakupów online wśród osób do 24. roku życia. Wyniki badania przedstawiają się następująco: 79% Smartfon, 69% Laptop,

[599] A. Sirant, K. Kucia, analiza Rynek aplikacji mobilnych, https://markethub.pl/analiza-rynku-aplikacji-mobilnych/, 01.10.2024 r.

[600] Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2023, https://media-panel.pl/pl/aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2023/, 23.09.2024 r.

[601] Raport Polskich Badań Internetu Polski internet w Q4 2023, str.20, https://pbi.org.pl/wp-content/uploads/2024/02/PBI_RAPORT_Polski-internet-Q4-2023-1.pdf, 12.10.2024 r.

38% komputer stacjonarny, 16% tablet, 2% czytnik e-booków. Bisko połowa badanych (46%, mniej niż przed rokiem) deklarowała stosowanie multichannelingu podczas robienia zakupów przez Internet za pomocą urządzeń mobilnych[602].

Preferencje Polaków oraz sposoby dokonywania płatności przy wykorzystaniu aplikacji mobilnych opisali także specjaliści z Santander Consumer Bank w raporcie „Polaków Portfel Własny, trendy e-commerce 2023". Wynika z niego, że 91% respondentów korzystało z internetowych usług subskrypcyjnych, 62% respondentów przyznało, że najbardziej ceni w aplikacjach mobilnych sklepów internetowych szybkość i wygodę, 57% ankietowanych przyznało, że najczęściej korzysta z aplikacji mobilnych sklepów internetowych, które oferują odzież i/lub buty np. H&M, CCC, 56% respondentów odpowiedziało, że najczęściej używa aplikacji mobilnych sklepów internetowych, aby sprawdzić dostępność konkretnego produktu, 35% ankietowanych przyznało, że kupuje przez Internet kilka razy w miesiącu, 35% procent badanych wskazało, że nie korzysta z internetowych usług subskrypcyjnych, 31% – tyle respondentów słyszało o robieniu zakupów w Metaverse[603].

W porównaniu z raportem „Polaków Portfel Własny: Polacy na e-zakupach 2022", wzrosła liczba respondentów kupujących produkty online kilka razy w miesiącu (z 32 do 35%). Na tę sytuację wpływ może mieć inflacja i poszukiwania tańszych produktów w Internecie. W ramach badania Bank sprawdził, z jakich metod płatności najczęściej korzystają Polacy na zakupach w sieci – 62% ankietowanych wskazało BLIKA. Respondenci wskazali również szybkie przelewy elektroniczne i płatności za pobraniem. Wysoko notowane były ponadto e-portfele np. Google Pay i Apple Pay. Badanie określiło także strukturę użytkowników aplikacji konsumenckich. 21% respondentów używa aplikacji mobilnych sklepów internetowych kilka razy w tygodniu. Najbardziej liczną grupę wśród tak deklarujących tworzą osoby w wieku 40-49 lat (26%) oraz te zarabiające 7000 zł na rękę lub więcej (28%). Co piąty respondent korzysta z tych aplikacji przynajmniej raz w tygodniu (21%). W tym przypadku są to również osoby w wieku 40-49 lat (24%.) oraz te osiągające dochody w wysokości 7000 zł netto lub więcej (31%). Na podstawie danych można wysunąć wniosek, że aplikacje

[602] Raport „E-commerce w Polsce", str. 232 https://gemius.com/documents/54/RAPORT_e-commerce_2023.pdf, 12.10.2024 r.

[603] Polaków Portfel Własny, trendy e-commerce 2023. Santander Consumer Bank, str. 4 https://www.santanderconsumer.pl/gfx/santander/userfiles/_public/trendy_e-commerce_2023_-_raport_ppw.pdf, 12.10.2024 r.

wykorzystywane są w przewadze przez osoby ze stabilną sytuacją materialną w wieku 40-49 lat[604].

Rozwój aplikacji mobilnych ma również odzwierciedlenie w praktycznych oczekiwaniach polskich użytkowników. Blisko co druga osoba wykorzystuje obecnie swoje urządzenie do płatności realizowanych w miejscu sprzedaży (49%), natomiast co trzeci respondent jest skłonny używać smartfonu zamiast prawa jazdy, a dla co czwartej osoby urządzenie mogłoby zastępować paszport. Dla połowy młodszych respondentów smartfon mógłby zastąpić dowód osobisty i prawo jazdy (po 48%), a dla 37% paszport. Same urządzenia nie są już tak często zmieniane jak w latach ubiegłych. W 2023 roku co trzeci (29%) smartfon jest starszy niż 30 miesięcy, podczas gdy w 2020 r. odsetek ten był blisko o połowę mniejszy (16%)[605].

Ważną i dynamicznie rozwijającą się aplikacją rządową jest mObywatel. To bezpłatna, publiczna aplikacja mobilna, dzięki której można uzyskać szybki dostęp do swoich dokumentów i danych. Znajdują w niej m.in. dokument tożsamości, prawo jazdy, historia pojazdu, wszelkiego typu legitymacje. W lipcu 2023 roku uruchomiono rozszerzoną o nowe usługi wersję mObywatel 2.0 zawierającą m.in. mDowód, czyli nowy, cyfrowy dokument tożsamości, który będzie powszechnie uznawany w urzędach, bankach i wszystkich miejscach, gdzie konieczne jest potwierdzenie tożsamości. Aplikacja po raz pierwszy została udostępniona w 2017 roku. W styczniu 2020 roku odnotowano ponad 776,6 tysięcy jej instalacji, natomiast w 2022 roku było ich ponad 9 milionów. W pierwszym kwartale 2023 roku aplikacja osiągnęła ponad 10 milionów pobrań, a tylko w I kwartale 2023 roku zanotowano ponad milion instalacji[606]. W styczniu 2024 roku aplikacja mObywatel miała już 16 mln pobrań[607].

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego wskazanych w informacji „Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej, przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2023 roku”,

[604] Tamże, str. 6–8, 12.10.2024 r.
[605] Raport Digital Consumer Trends 2023 cz. 2, str. 13-14, https://www.deloitte.com/pl/pl/Industries/tmt/research/Raport-Digital-Consumer-Trends-2023-cz-II.html?nc=42, 08.10.2024 r.
[606] mObywatel – już ponad 10 milionów pobrań!, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/mobywatel--juz-ponad-10-milionow-pobran, 09.10.2024 r.
[607] Aplikacja mObywatel z wysokimi ocenami użytkowników, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/aplikacja-mobywatel-z-wysokimi-ocenami-uzytkownikow, 15.10.2024 r.

33,8% jednostek administracji publicznej udostępniało aplikacje możliwe do pobrania na urządzenia mobilne oraz oferujące e-usługi[608].

Poczynając od 2024 roku, w ciągu kolejnych dwóch lat miał mieć miejsce proces dostosowujący rozwiązania przyjęte w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2024/1183 z dnia 11 kwietnia 2024 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 910/2014 w odniesieniu do ustanowienia europejskich ram tożsamości cyfrowej (dalej jako eIDAS 2) Zakładał on m.in. wprowadzenie europejskiego portfela tożsamości cyfrowej w celu usprawnienia korzystania z usług on-line (zarówno publicznych, jak i prywatnych) w całej UE i wzajemne uznawanie tożsamości cyfrowej pomiędzy jej państwami członkowskimi[609].

W 2024 roku dalszemu wzmocnieniu uległ model konsumpcji mobilnej oparty na aplikacjach, które chociaż nie dominowały zasięgiem nad domenami, to przejmowały zasadniczą część uwagi użytkowników. Dane Mediapanel (ujęcie kwartalne, IV kw. 2024) wskazywały, że domeny osiągały wyższy zasięg ogólny (99,8%) niż aplikacje (90,0%), a także wyższy zasięg dzienny (76,8% vs 73,3%), jednak udział aplikacji w czasie był już wyraźnie dominujący (68% czasu wobec 32% dla domen)[610].

W rankingu aplikacji mobilnych (IV kw. 2024), pierwsze pozycje zajmowały przede wszystkim aplikacje ekosystemów platformowych: Aplikacja Google (24,4 mln RU), Facebook (21,5 mln), Messenger (20,6 mln), YouTube (18,8 mln), Gmail (18,1 mln), Mapy Google (17,7 mln) oraz WhatsApp (16,9nmln). Jednocześnie widoczna była rosnąca rola aplikacji zakupowych oraz usługowych, które funkcjonują jako element infrastruktury codziennych praktyk konsumenckich. Temu osiągało 11,4 mln RU, Allegro 9,0 mln RU, natomiast aplikacje sieci handlowych i lojalnościowych: Biedronka 10,3 mln RU, Lidl Plus 8,2 mln RU oraz Żappka 7,5 mln RU. W tym samym kierunku rozwijały się aplikacje usług logistycznych i ogłoszeniowych: InPost Mobile 7,9 mln RU oraz OLX 7,7 mln RU[611].

---

[608] Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej w 2023 roku. Załącznik 5, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-przedsiebiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2023-roku,3,23.html, dostęp 15.10.2024 r.

[609] A. Skóra, M. Skóra, Usługa „Jakość powietrza" w aplikacji mObywatel – uwagi z perspektywy prawno-środowiskowej w „Studia Prawnoustrojowe" 2024, nr 65, str. 488, https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/sp/article/view/10317/7684, 06.10.2024 r.

[610] Polskie Badania Internetu/Mediapanel, *Polski internet w Q4 2024*, str. 21–22.

[611] Tamże, str. 20.

Równolegle wzmacniała się infrastruktura płatności mobilnych, która w ujęciu systemowym, stanowi czynnik stabilizujący rozwój transakcyjnych funkcji aplikacji. W 2024 roku BLIK odnotował ponad 2,4 mld transakcji o łącznej wartości 347,3 mld zł (wzrost odpowiednio o 37% i 43% r/r), a e-commerce pozostawał kluczowym kanałem jego użycia (1,2 mld płatności online o wartości 172,6 mld zł)[612].

Istotnym tłem dla rynku aplikacji w 2024 roku były również zmiany regulacyjne w UE, dotyczące dystrybucji oraz monetyzacji oprogramowania mobilnego. Implementacja wymogów Digital Markets Act w odniesieniu do platform pełniących funkcję „gatekeeperów" była opisywana przez podmioty rynkowe (w tym Apple), jako zestaw zmian w zasadach dystrybucji aplikacji, a także obsługi płatności na rynku europejskim. W warstwie instytucjonalnej, stanowiło to kolejny etap redefiniowania relacji między właścicielami ekosystemów a dostawcami treści oraz usług[613].

W 2025 roku aplikacje mobilne utrwaliły pozycję podstawowego interfejsu dostępu do treści, usług i transakcji w polskim ekosystemie cyfrowym. Z danych Polskich Badań Internetu wynika, że w IV kwartale 2025 roku, przeciętny użytkownik spędzał w internecie średnio 3 godziny 49 minut dziennie, przy czym 76% całkowitego czasu online przypadało na telefony komórkowe (dla porównania: komputery – 19%, tablety – 5%)[614]. W tym samym okresie obserwowano przewagę aplikacji nad przeglądarkowym WWW w strukturze konsumpcji. Aplikacje odpowiadały za 70% czasu online, podczas gdy domeny internetowe za 30%[615].

Potwierdza to również ranking aplikacji mobilnych w badaniu Mediapanel: w IV kwartale 2025 r. czołówkę tworzyły przede wszystkim produkty ekosystemów Big Tech (Google, Meta) oraz komunikatory, ale istotne miejsce zajęły też aplikacje handlowe i usługowe. Wśród aplikacji o najwyższej liczbie użytkowników znalazły się m.in.: Google (25,7 mln RU), Facebook (22,4 mln RU), Messenger (21,3 mln RU), YouTube (19,5 mln RU), Mapy Google (18,8 mln RU), Gmail (18,7 mln RU) oraz WhatsApp (18,4 mln RU), natomiast szczególnie widoczna była obecność aplikacji zakupowych – m.in. Temu (14,3 mln RU), a także aplikacji retail i logistyki, takich jak Biedronka

[612] Polski Standard Płatności (BLIK), *Ponad 2,4 mld transakcji BLIKIEM w 2024 r. i 7 mld w ciągu 10 lat*, blik.com, 18.02.2025, https://www.blik.com/ponad-24-mld-transakcji-blikiem-w-2024-r-i-7-mld-w-ciagu-10-lat, dostęp 24.02.2026 r.

[613] Komisja Europejska, komunikat *Commission sends preliminary findings to Apple and opens additional non-compliance investigation against Apple under the Digital Markets Act*, dostęp 24.06.2024 r.

[614] Polskie Badania Internetu (PBI), *Polski internet w Q4 2025*, str. 9 i 14

[615] Tamże, str. 23

(7,3 mln RU) czy InPost Mobile (7,0 mln RU)[616]. W konsekwencji aplikacje przestawały być wyłącznie „kanałem technicznym", a stawały się równolegle miejscem agregacji uwagi oraz narzędziem monetyzacji (sprzedaż, reklama, subskrypcje), co wzmacniało ich znaczenie w konkurencji o czas użytkowników.

W obszarze usług i transakcji aplikacyjnych, istotne znaczenie miały dane o e-commerce i finansach cyfrowych. Według informacji sygnalnej GUS w 2025 r. dostęp do internetu w gospodarstwach domowych osiągnął 96,2%, a zakupy online deklarowało 69,7% osób w wieku 16–74 lata[617]. Równolegle sektor finansowy potwierdzał masową skalę użytkowania aplikacji. W raporcie ZBP *NetB@nk* wskazano, że w III kwartale 2025 roku liczba aktywnych użytkowników bankowych aplikacji mobilnych wynosiła blisko 27 mln (wzrost kwartalny oraz wyraźny wzrost rok do roku)[618]. Operacyjny wymiar „aplikacyjności" konsumpcji oraz płatności dobrze oddaje także skala BLIK. W 2025 roku użytkownicy wykonali 2,9 mld transakcji o łącznej wartości 441,5 mld zł, a sam kanał e-commerce osiągnął bardzo wysoką wartość obrotu[619].

W 2025 roku umocniła się również pozycja aplikacji publicznych, jako elementu infrastruktury państwa. Ministerstwo Cyfryzacji, podsumowując rok 2025 dla mObywatela, wskazało przekroczenie progu 11 mln wydanych mDowodów (wzrost o 2,4 mln r/r), przy jednoczesnym rozwoju katalogu usług i dokumentów w aplikacji[620]. Z perspektywy rynku aplikacji mobilnych było to istotne o tyle, że upowszechnianie narzędzi tożsamości cyfrowej i usług administracyjnych w kanale mobilnym zwiększało „instytucjonalną" rolę smartfona jako nośnika dostępu do usług i danych, a tym samym wzmacniało proces przenoszenia kolejnych praktyk społecznych do ekosystemu aplikacyjnego.

Na ten obraz nakładały się też czynniki regulacyjne wpływające na ekosystem dystrybucji aplikacji i modeli monetyzacji. W kwietniu 2025 roku Komisja Europejska wskazała naruszenia przepisów DMA przez Apple i Metę oraz nałożyła kary finansowe, co w ujęciu rynkowym podtrzymywało presję na modyfikację zasad funkcjonowania

[616] Tamże, str. 21

[617] GUS, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2025 r. – informacje sygnalne*, str. 1

[618] Związek Banków Polskich, Raport NetB@nk. Bankowość internetowa i mobilna, płatności bezgotówkowe. III kwartał 2025, str. 4.

[619] Informacja prasowa *Blisko 3 mld transakcji BLIKIEM w 2025 r. i ponad 2 mln nowych użytkowników*, blik.com, 17.02.2026 r., https://www.blik.com/blisko-3-mld-transakcji-blikiem-w-2025-r-i-ponad-2-mln-nowych-uzytkownikow, dostęp 24.02.2026 r.

[620] Ministerstwo Cyfryzacji, *11 milionów mObywateli i rekordowy rok w aplikacji mObywatel. Cyfrowa rewolucja w liczbach*, 28.01.2026, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/11-milionow-mobywateli-i-rekordowy-rok-w-aplikacji-mobywatel-cyfrowa-rewolucja-w-liczbach, dostęp 24.02.2026 r.

platform (m.in. w zakresie praktyk ograniczających alternatywne ścieżki płatności i dystrybucji).[9]

Wreszcie, branżowy kontekst roku 2025 wzmacniały dane o globalnej skali gospodarki aplikacyjnej. W materiałach syntetyzujących ustalenia Sensor Tower wskazywano, że w 2024 r. konsumenci spędzili 4,2 bln godzin w aplikacjach (ok. 3,5 godz. dziennie na użytkownika mobilnego), a wydatki konsumenckie w aplikacjach (IAP i płatne aplikacje/gry) osiągnęły rekordowe 150 mld dolarów, przy jednoczesnym silnym wzroście segmentu aplikacji niebędących grami oraz ekspansji aplikacji wykorzystujących AI.[10]

3.2. Działalność wybranych koncernów medialnych w Polsce

Celem niniejszego podrozdziału jest zaprezentowanie działalności wybranych koncernów medialnych funkcjonujących na polskim rynku w latach 2020–2023, ze szczególnym uwzględnieniem ich struktury organizacyjnej, obszarów operacyjnych oraz strategii rozwoju w warunkach transformacji cyfrowej, konwergencji mediów i zmieniającego się krajobrazu konsumpcji treści medialnych. Analizie poddano zarówno podmioty z udziałem kapitału zagranicznego, jak i firmy o rodzimym rodowodzie, reprezentujące różne modele biznesowe, formy własności oraz zakres działalności – od mediów tradycyjnych po zdywersyfikowane platformy cyfrowe i usługi subskrypcyjne.

W podrozdziale omówione zostaną szczegółowo profile badanych grup medialnych działających w Polsce: Grupy ZPR Media, Agory S.A., Ringier Axel Springer Polska, Grupy TVN Warner Bros. Discovery, Polska Press Grupa, wydawnictwa „Polityka” oraz Wirtualnej Polski Holding. Wskazane koncerny zostały pozyskane do współpracy na wstępnym etapie planowania badań, a nawiązane kontakty gwarantowały rzetelność informacji. Ostateczna próba badawcza objęła siedem podmiotów reprezentujących kluczowe segmenty polskiego rynku medialnego: prasę drukowaną (Polityka, Polska Press), wydawców internetowych (Wirtualna Polska Holding), nadawców telewizyjnych (TVN Warner Bros. Discovery) oraz koncerny multimedialne o szerokim profilu działalności (Grupa Agora, Ringier Axel Springer Polska, Grupa ZPR Media). Są to podmioty o istotnym znaczeniu rynkowym, które w badanym okresie

kształtowały przestrzeń informacyjną w Polsce, osiągając znaczące zasięgi odbiorców zarówno w prasie drukowanej, jak i w kanałach cyfrowych.

Każdy z analizowanych podmiotów zostanie zaprezentowany w kontekście jego ewolucji organizacyjnej, kluczowych obszarów działalności (takich jak prasa, radio, Internet, telewizja, produkcja wideo, e-commerce, reklama, badania i usługi technologiczne), a także wyników finansowych oraz wyzwań rynkowych, z jakimi mierzył się w badanym okresie.

3.2.1. Grupa ZPR Media

Poddana w rozprawie badaniom Grupa ZPR Media należy do rozbudowanej struktury Spółki Zjednoczone Przedsiębiorstwa Rozrywkowe S.A. powstałej w 1991 r. Prowadzona przez ZPR S.A. działalność obejmuje między innymi obszary usług gastronomicznych i hotelarskich, organizacji targów i imprez, jednej z największych w Polsce sieci kasyn pod brandem Hit Casino oraz wynajmu powierzchni komercyjnych. Bezpośrednio lub pośrednio spółka Zjednoczone Przedsiębiorstwa Rozrywkowe S.A. w okresie prowadzenia badań była także głównym udziałowcem licznych podmiotów działających w obszarach tj: radio (Radio ESKA, Radio Eska2, Radio Eska ROCK, Radio VOX FM, Radio Plus), prasa (Super Express, Murator, Architektura-Murator), produkcja telewizyjna i komercyjna (ZPR Media, Studio.TV, ZPR Muzyka, Veles Productions), usługi dla biznesu (Super Media, Pollster), książka i fotografia (Wydawnictwo HARDE, Wydawnictwo Lekkie, Targi książki i mediów VIVELO) Lemon Records, ZPR Records, gastronomia (Bio Smaki, Super Smaki), zarządzanie nieruchomościami (Murator IBS, Murator FM)[621].

Grupa ZPR Media to jedna z największych grup mediowych w Polsce. Znajduje się w gronie największych wydawców prasowych, nadawców radiowych, właścicieli serwisów internetowych, prowadząc równolegle działalność eventową oraz oferując usługi dla biznesu. Grupa ZPR Media prowadzi działalność w ramach wszystkich dostępnych mediów (prasa, radio, Internet, telewizja). Do Grupy należą: gazeta codzienna „Super Express" oraz „Murator" – magazyn budowlany obecny od 40 lat na rynku. Dzięki „Muratorowi", Grupa stworzyła marki towarzyszące: kolekcję projektów domów

[621] https://zpr.pl/o-nas, dostęp 03.06.2024 r.

i budynków usługowych oraz gospodarczych (Projekty Gotowe), a także Murator FINANSE, zajmujące się pośrednictwem finansowym. W portfolio wydawnictwa znajduje się ponadto „Architektura-murator" – największy w Polsce magazyn adresowany do praktyków oraz miłośników architektury. W obszarze druku, Grupa ZPR Media wydaje także informatory dla profesjonalistów z branży budowlanej i instalacyjnej. Ponadto jest właścicielem Wydawnictwa Harde wraz z imprintem Lekkie, specjalizujące się w literaturze dokumentalnej, hobbystycznej i obyczajowej. Obok Internetu Grupa mocno stawia również na radio, kierując swoją ofertę do szerokiego grona odbiorców. Do Grupy ZPR Media należą stacje Radio ESKA, Radio VOX FM, Radio ESKA, Radio Eska ROCK, Muzo.fm oraz Radio Plus.

Koncern buduje markę podmiotu mediowego dzięki produkcjom telewizyjnym i komercyjnym, specjalizując się w tworzeniu treści wideo: reklam, branded contentu, programów telewizyjnych wykorzystując profesjonalne studia TV, oferujące dodatkowo wynajem sprzętu. W strukturze Grupy działają dwie wytwórnie muzyczne: Lemon Records i ZPR Records, natomiast jako ZPR Muzyka firma zajmuje się dystrybucją materiałów audio oraz wideo do popularnych platform cyfrowych. W obszarze usług dla biznesu, Grupa ZPR Media posiada Instytut Badań Pollster zajmujący się internetowymi badaniami ilościowymi, natomiast dom mediowy IDMnet specjalizuje się w realizacji kompleksowych działań z zakresu marketingu internetowego[622].

Grupę ZPR Media tworzy kilkadziesiąt powiązanych podmiotów. W odniesieniu do zakresu materiału badawczego, dwa z nich są dominujące w dysertacji: ZPR Media S.A. oraz TIME S.A.

W okresie działalności uwzględnionym w badaniach (lata 2020–2023) spółka ZPR Media S.A. koncentrowała swoje działanie na segmencie produkcji telewizyjnej i wideo, realizując strategię rozwoju w tym obszarze, oferując kompleksowe usługi produkcyjne, od wykreowania idei komunikacyjnej poprzez tworzenie scenariuszy, projektowanie oprawy graficznej, produkcję, postprodukcję po zagwarantowanie emisji. Spółka rozwijała produkcję kontentu komercyjnego oraz rozpoczęła produkcję pierwszych seriali fabularnych, a także rozwijała technologię audiowizualną na potrzeby studia[623].

[622] https://www.grupazpr.pl/o-nas, dostęp 25 maja 2024 r.
[623] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2022 rok, str. 3-5.

W badanych okresach, najwyższy wzrost obrotów Spółka notowała w zakresie produkcji telewizyjnej, budując swoje kompetencje i rozszerzając zakres realizowanych usług. ZPR Media S.A. starała się również rozwijać w obszarach dystrybucji audio i video, oceniając je jako perspektywiczne rynki. Rozwijała ponadto działalność w zakresie produkcji kontentu video dla podmiotów komercyjnych nie stanowiących stacji TV[624]. Podstawowym źródłem przychodów spółki w latach 2020 – 2022 była produkcja telewizyjna, drukarnia, produkcja reklamowa i dystrybucja w Internecie[625]. W latach sprawozdawczych 2020 – 2022 ZPR Media S.A. osiągnęła kolejno 47,6 mln zł[626], 58,5 mln zł[627], 66,91 mln zł[628] przychodów. W latach 2020-2023 ZPR Media S.A. posiadała udziały w spółkach powiązanych: MURATOR EXPO SP.Z O.O., WM MURATOR PROJEKT SP.Z O .O. oraz Polskie Badania Internetu[629].

W tym samym okresie, Spółka spotykała się z bardzo intensywną konkurencją we wszystkich segmentach biznesowych, w jakich działa, a główną konkurencję stanowią Constantin Entertaiment, Rochstar Sp. z o.o.,Banijay/ Endemol, ATM oraz Fremantel[630].

Podstawowymi źródłami przychodów spółki TIME S.A. w analizowanym okresie (lata 2020 — 2023), a zarazem jej aktywności były sprzedaż usług reklamowych i sponsoringowych w radiu, dziennikach, magazynach, Internecie oraz sprzedaż egzemplarzowa prasy, magazynów, książek. W ostatnim z analizowanych sprawozdań z działalności spółki TIME S.A. za 2022 rok wskazano, że należały do niej pakiety udziałów i akcji w kilku spółkach posiadających koncesje na rozpowszechnianie programów radiowych oraz akcje w kilku spółkach działających na rynku internetowym i telekomunikacyjnym (Supermedia Holding S.A.). Z kolei SMH S.A. była właścicielem spółek Supermedia Sp. z o.o., Corenet Sp. z o.o oraz IDMnet S.A. TIME posiadała udziały w spółce WELLAMO Sp. z o.o. oraz udziały w TV Film Sp. z o.o (obecna nazwa VELES PRODUCTIONS Sp. z o.o.), ZPR Media SA[631].

Łączna sprzedaż tytułów prasowych Time wyniosła 30,9 mln egz. w 2020 roku[632]; 28,7 mln egz. w 2021 roku[633] oraz 25,2 mln egz. w 2022 roku[634]

[624] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020 rok , str. 3.
[625] Sprawozdania z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020, 2021, 2022 rok, str.4.
[626] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020, str. 2.
[627] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2021, str. 2.
[628] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2022, str. 2.
[629] Sprawozdania z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020, 2021, 2022 rok, str.4.
[630] Tamże, str. 3.
[631] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2022 rok str. 6.
[632] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2020 rok, str. 2.
[633] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2021 rok, str. 2.
[634] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2022 rok, str. 3.

W latach 2020 – 2021 magazyny Zdrowie i Podróże zostały zawieszone, a miesięcznik Architektura murator został wycofany z audytu ZDKP. Ostatnie analizowane sprawozdanie z działalności TIME S.A. zawiera szersze dane. Sprzedaż książek wydawnictwa Harde działającego w TIME w 2022 wyniosła 162 166 egzemplarzy (wersje drukowane oraz e-wydania) wobec 57 012 egz. w roku 2021. Łączna sprzedaż tytułów magazynowych TIME w 2022 roku wyniosła 879 484 egz[635].

W roku sprawozdawczym 2020 TIME S.A. osiągnęła 270 712 zł przychodów[636], w 2021 roku 297 960 281,72 zł[637], natomiast w 2022 roku 305 893 821,36 zł przychodów ogółem[638].

Spółki TIME S.A. w 2022 roku zaczęła rozwijać, a następnie kontynuowała w 2023 roku, kilka projektów biznesowych pośród których znalazły się m.in. rozbudowa producenckich studiów wideo, produkcja autorskich formatów wideo oraz wykorzystanie innowacyjnych technologii (relacje live z wykorzystaniem scenografii wirtualnej opartej na silniku graficznym czasu rzeczywistego Unreal Engine 5.1), produkcja i dystrybucja formatów audio — w portfolio Spółki znajduje się ponad 70 serii podcastów dystrybuowanych w ramach produktów własnych, a także na zewnętrznych platformach: Spotify, Apple Podcast, Spreaker i innych[639].

W 2023 roku Grupa ZPR Media kontynuowała działalność w modelu koncernu wielomedialnego. W odniesieniu do materiału badawczego dysertacji, kluczowe pozostają dwa podmioty: ZPR Media S.A. (wyspecjalizowana w produkcji telewizyjnej/wideo oraz zapleczu studiów) oraz TIME S.A. (broker i wydawca, integrujący przychody reklamowe, sprzedaż egzemplarzową oraz działalność online i targową).

W spółce ZPR Media S.A., w 2023 roku, istotną zmianą organizacyjno-biznesową było całkowite wygaszenie współprac i bieżącej działalności w obszarze dystrybucji cyfrowej treści muzycznych na rzecz wyspecjalizowanej spółki N-Teq. Interpretować to można jako koncentrację ZPR Media S.A. na segmencie wideo/TV oraz centralizację aktywów muzycznych w ramach holdingu[640]. Jednocześnie, w 2023 roku, spółka wskazywała, że najwyższy wzrost obrotów notowała w obszarze produkcji telewizyjnej.

[635] Tamże.
[636] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2020 rok, str. 3.
[637] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2021 rok, str. 4.
[638] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2022 rok, str. 5.
[639] Tamże, str. 3.
[640] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2023 rok, str. 1.

Podstawowymi źródłami przychodów ZPR Media S.A. były: produkcja telewizyjna, drukarnia oraz studio. W roku sprawozdawczym 2023, Spółka osiągnęła 54,30 mln zł przychodów, przy średnim zatrudnieniu 56,67 osób. Zysk netto wyniósł 830 679,66 zł[641].

W 2023 roku, ZPR Media S.A. utrzymywała (wskazywane w sprawozdaniu) udziały w spółkach powiązanych, co pozwalało na wiązanie segmentu produkcji wideo z częścią infrastrukturalną, a także internetową Grupy (m.in. Murator FM, WM Murator Projekt, Polskie Badania Internetu). W obszarze finansowania spółka korzystała z kredytu obrotowego, który został przedłużony w marcu 2023 r. na kolejne 12 miesięcy. W warstwie produktowej (wideo/film) spółka deklarowała kontynuację koncentracji na produkcji telewizyjnej i filmowej oraz zrealizowanie w 2023 r. produkcji pierwszego filmu fabularnego. Stanowiło to jakościowy krok w kierunku rynku filmowego, wskazywanego jako obszar, w którym ZPR Media S.A. zamierza zwiększać udział[642].

Spółka TIME S.A., stanowiąca w praktyce rdzeń segmentu brokersko-wydawniczego i online, wskazywała w 2023 roku jako najważniejsze źródła przychodów: działalność brokerską radiową, działalność wydawniczą (prasa, magazyny, książki), działalność internetową (serwisy www, e-commerce, reklama; produkcja audio i wideo wraz ze streamingiem) oraz działalność targową i sprzedaż projektów gotowych[643]. W 2023 roku TIME S.A. osiągnęła 331 072 391,84 zł przychodów ogółem oraz zatrudniała 646 osób (stan na 31.12.2023)[644].

W warstwie rynkowej TIME S.A. raportowała, że stacje radiowe, dla których spółka pełni funkcję brokera, osiągnęły łącznie 13,22% udziału w czasie słuchania. W segmencie internetowym, w 2023 roku, średnia miesięczna liczba użytkowników serwisów i aplikacji zarządzanych przez TIME S.A. wyniosła 16,5 mln Real Users (+5% r/r), a wśród kluczowych produktów wskazano m.in. se.pl, eska.pl i poradnikzdrowie.pl (z bardzo wysoką dynamiką wzrostu w przypadku eska.pl)[645]. Jednocześnie TIME podkreślała wzrost konsumpcji treści audio i wideo. Średnia miesięczna liczba użytkowników odtwarzających audio/wideo wzrosła do 12,6 mln RU (+17% r/r), natomiast przy wzroście odsłon o 26% r/r; Spółka deklarowała też uzyskanie pozycji lidera w tej kategorii, względem wybranych grup konkurencyjnych[646]. W segmencie

[641] Tamże, str. 2-4.
[642] Tamże, str. 4-5.
[643] Sprawozdanie z działalności Time S.A. w roku obrotowym 2023, str. 2.
[644] Tamże, str. 7.
[645] Tamże, str. 4-5
[646] Tamże, str. 5.

prasy drukowanej, TIME wskazała łączną sprzedaż tytułów prasowych na poziomie 21,17 mln egzemplarzy (druk + e-wydanie), przy sprzedaży „Super Expressu" (druk + e-wydanie) 21 037 293 egz. (średnia dzienna 69 499). W 2023 roku, zgodnie ze sprawozdaniem, TIME charakteryzowała również istotna ekspozycja na zmiany strukturalne rynku magazynowego (spadek wolumenów)[647].

W ramach portfela inwestycji i powiązań, TIME S.A. wskazywała pakiety udziałów/akcji w spółkach radiowych (koncesyjnych) oraz spółkach rynku internetowego i telekomunikacyjnego (Supermedia Holding S.A. i podmioty zależne), a także udziały m.in. w WELLAMO, VELES PRODUCTIONS oraz ZPR Media S.A. Jako zdarzenie istotne, po dacie bilansu, Spółka podała nabycie w I kwartale 2024 r. 100% udziałów w spółce MUZO.FM, co (w ujęciu strategicznym) wzmacniało segment radiowy Grupy w obszarze marek i koncesji, a także mogło stanowić podstawę dalszych zmian produktowych w portfolio stacji[648].

W 2024 roku Grupa ZPR Media funkcjonowała w zbliżonym modelu wielosegmentowym, przy czym w dokumentach spółek widoczne są jednocześnie: kontynuacja koncentracji na wideo/produkcji w ZPR Media S.A. oraz dalsza integracja strumieni przychodowych TIME S.A. (radio/prasa/online). Zwiększono także dynamikę rozwoju technologicznego segmentu online (audio/wideo oraz narzędzia oparte o AI)[649]. Akcentowano ponadto narastającą presję strukturalną na segment prasy drukowanej i ruch internetowy zależny od platform globalnych[650].

ZPR Media S.A. w 2024 roku deklarowała brak zmian w strukturze własności kapitału w zakresie formy prawnej i przekształceń, podkreślając jednocześnie utrzymanie kierunku rozwojowego opartego na produkcji telewizyjnej. Spółka osiągnęła 55,90 mln zł przychodów oraz wykazała zysk netto 2 418 162,10 zł, średnie zatrudnienie wyniosło 51,33 osoby[651]. W obszarze inwestycji ZPR Media S.A. wskazała nabycie udziałów w Icon Movie Sp. z o.o., a w portfelu udziałów (na koniec 2024) raportowała m.in. posiadanie udziałów w: Murator FM, Polskie Badania Internetu, a także w podmiotach wskazujących na poszerzanie ekspozycji na obszary technologiczne oraz inne segmenty holdingu (m.in. Navigator AI, Totalbet, Icon Movie)[652]. W wymiarze

[647] Tamże, str. 6.
[648] Tamże, str. 8-10.
[649] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2024 rok, str. 3-4.
[650] Sprawozdanie z działalności Time S.A. w roku obrotowym 2024, str. 4–5.
[651] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2024 rok, str. 2-4.
[652] Tamże, str. 3-4.

produktowym spółka podkreślała kontynuację rozwoju kompetencji w zakresie kompleksowej produkcji (od idei po emisję), a także wskazała, że po realizacji pierwszego filmu dokumentalnego w 2023 roku, w kolejnym roku zrealizowała produkcję pierwszego filmu fabularnego. Finansowanie działalności pozostawało oparte o kredyt obrotowy, przedłużony w marcu 2024 roku na kolejne 12 miesięcy[653].

W 2024 roku TIME S.A. utrzymywała profil działalności obejmujący: brokerstwo radiowe, prasę i książkę, internet, a także działalność targową i sprzedaż projektów gotowych. Jednocześnie w 2024 roku w spółce nastąpiły istotne zmiany personalne w zarządzie: zakończenie pełnienia funkcji przez dotychczasową prezes Katarzynę Białek (do 23.09.2024) i wiceprezesa Piotra Cichockiego (do 26.09.2024) oraz powołanie Rafała Arciszewskiego na prezesa (od 23.09.2024)[654]. W 2024 roku TIME osiągnęła 339 556 974,98 zł przychodów ogółem; stan zatrudnienia na 31.12.2024 wynosił 639 osób[655].

W części rynkowej TIME S.A. odnosiła się do wzrostu wartości rynku reklamowego w Polsce w 2024 roku (13 mld zł; dynamika +9,1% r/r), przy dalszym przesunięciu budżetów w stronę internetu, segmentu wideo online oraz kontynuacji spadków reklamy prasowej. Na rynku radiowym, Grupa TIME utrzymała trzecią pozycję w udziale słuchalności, notując niewielki spadek (-0,1 p.p.), przy jednoczesnym wzroście konkurencji ze strony treści audio online[656]. W segmencie internetowym TIME raportowała średniomiesięcznie 13,6 mln realnych użytkowników (spadek o 18% r/r) oraz spadek odsłon (-19% r/r), interpretując to jako efekt m.in. zmian technologicznych i algorytmicznych wprowadzanych przez platformy globalne (Google/Meta). W segmencie prasowym, TIME wskazała kontynuację trendu spadkowego rynku prasy drukowanej. Łączna sprzedaż tytułów prasowych TIME w 2024 roku wyniosła 19,58 mln egzemplarzy (-7,6% r/r). W przypadku „Muratora" sprzedaż w 2024 roku wyniosła 127 777 egz. (-16,5% r/r), a „Super Express" utrzymał drugą pozycję wśród dzienników ze sprzedażą 19,45 mln egz. (średnia dzienna 64 258; spadek 7,5% r/r)[657].

W obszarze inwestycji TIME S.A. raportowała modyfikacje portfela spółek radiowych (zbycie akcji dwóch podmiotów koncesyjnych i nabycie jednego dodatkowego), a także wskazała posiadanie udziałów m.in. w podmiotach internetowo-telekomunikacyjnych (Supermedia Holding i spółki zależne), WELLAMO, VELES

[653] Tamże, str. 3-5.
[654] Sprawozdanie z działalności Time S.A. w roku obrotowym 2024, str. 2.
[655] Tamże, str. 6.
[656] Tamże, str. 4-5.
[657] Tamże, str. 5-6.

PRODUCTIONS, ZPR Media S.A., ponadto (od 2024 roku) Totalbet i WM Murator Projekt[658]. Jako zdarzenie istotne po dacie bilansu, TIME wskazała decyzję Zarządu podjętą w 2025 roku o rezygnacji z dalszej działalności targowej[659].

W 2025 roku, w aktywności Grupy ZPR Media szczególnie widoczne stały się działania na styku segmentu informacyjnego, radiowego oraz technologicznego. Podjęcie tych działań miało na celu wzmocnienie wielokanałowej strategii dystrybucji treści (prasa/portal/wideo/radio). Grupa kontynuowała także projekty i zdarzenia o wysokiej ekspozycji w sferze publicznej (eventy redakcyjne) oraz kontynuowała wejście na rynek produkcji dla globalnych platform streamingowych.

W styczniu 2025 roku, Grupa uruchomiła (w ramach TIME S.A.) internetowe Radio Super Express – projekt newsowy zasilany narzędziami AI, z wykorzystaniem jednoczesnej moderacji treści przed emisją. W komunikacji podkreślano m.in. wysoką częstotliwość serwisów (pięć na godzinę), charakter pilotażowo-rozwojowy (wersja beta) oraz możliwość skalowania geograficznego (warianty regionalne/lokalne)[660]. Inicjatywa ta wzmacniała segment radiowy w formule „born-digital", a zarazem budowała spójność marki prasowo-internetowej („Super Express") w schemacie konwergencji dystrybucji informacji[661].

28 kwietnia 2025 roku, „Super Express" zorganizował debatę prezydencką z udziałem wszystkich 13 zarejestrowanych kandydatów. Formuła oparta była na wzajemnym przepytywaniu się kandydatów (bez pytań dziennikarzy w rundzie zasadniczej). Zdarzenie to miało charakter jednocześnie redakcyjny i eventowy. Jego zasięg został wzmocniony dystrybucją wideo online (m.in. streaming). W relacjach podkreślano zarówno bezprecedensowość składu uczestników (wszyscy kandydaci), jak również specyfikę reguł[662]. Wydarzenie to wzmacniało tworzenie eventów przez markę

[658] Tamże, str. 7.
[659] Tamże, str. 9.
[660] Grupa ZPR Media, Startuje Radio Super Express – nowe internetowe radio informacyjne, 28.01.2025., grupazpr.pl, https://www.grupazpr.pl/aktualnosc/1633/, dostęp 28.02.2026 r.
[661] T. Wojtas, „Super Express" ma radio internetowe. Napędza je AI, 28.01.2025 r., www.wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/super-express-radio-internetowe-jak-sluchac-serwisy-informacyjne-ai,7169127389517953a, dostęp 28.02.2026 r.
[662] Polska Agencja Prasowa, Pierwsza debata z udziałem wszystkich kandydatów pod znakiem kontrowersyjnych wypowiedzi, 28.04.2025 r., https://www.pap.pl/aktualnosci/pierwsza-debata-z-udzialem-wszystkich-kandydatow-pod-znakiem-kontrowersyjnych, dostęp 26.02.2026 r.

prasową oraz jej funkcję jako producenta formatu wideo o dużym znaczeniu społecznym[663].

W obszarze produkcji filmowo-serialowej, ZPR Media (jako producent) pojawiało się w 2025 roku w komunikacji dotyczącej polskich produkcji Netflixa. W październiku 2025 roku wskazywano ZPR Media jako producenta projektu „Podlasie"[664]. Niezależnie od tego, w 2025 roku bazach branżowych odnotowywano kolejne tytuły powiązane z ZPR Media, (co najmniej jako koprodukcje), co sugeruje utrzymywanie oraz rozszerzanie obecności na rynku filmowym[665].

W 2025 roku widoczny był także wątek regulacyjny, dotyczący dystrybucji treści audiowizualnych online. KRRiT opublikowała informację o decyzji o ukaraniu spółki Time S.A. w związku z naruszeniem art. 47h ustawy o radiofonii i telewizji, w odniesieniu do audycji rozpowszechnianej w ramach audiowizualnej usługi na żądanie „Super Express" za pośrednictwem YouTube. Kara w wysokości 174 729,80 zł dotyczyła naruszenia uczuć religijnych[666].

W opisywanym roku, na poziomie działań technologiczno-rozwojowych odnotowano inicjatywy związane z NavigatorAI (organizator wydarzeń), w tym AI DAY dla Grupy ZPR (3.07.2025)[667]. W segmencie eventowym oraz targowym, 2025 rok był okresem następującym po decyzjach wygaszających część aktywności Grupy. W źródłach branżowych przywoływano komunikat o zakończeniu organizacji Targów Książki i Mediów VIVELO (co skutkowało brakiem edycji w 2025 r.)[668]. Równolegle jednak marki z portfela TIME/Murator pozostawały aktywne w segmencie eventowym jako partnerzy medialni, a także wydawcy treści wokół wydarzeń branżowych (np. relacje z wydarzeń architektonicznych oraz przemysłowych publikowane w serwisach

[663] A. Brzozowski, Już dziś debata 13 kandydatów w studiu „Super Expressu"! Wyjątkowa formuła, 28.04.2025 r., se.pl, https://www.se.pl/wybory/prezydenckie/juz-dzis-debata-13-kandydatow-w-studiu-super-expressu-wyjatkowa-formula-aa-7i5v-k13m-AeXF.html, dostęp 28.02.2026 r.

[664] M. Kozielski, *Netflix zapowiedział pięć polskich produkcji, w tym serial medyczny z Leszkiem Lichotą*, 09.10.2025 r., https://www.press.pl/tresc/89696,netflix-zapowiedzial-piec-polskich-produkcji_-w-tym-trzy-filmy-fabularne-i-serial-medyczny-z-leszkiem-lichota, dostęp 1.03.2026 r.

[665] Internetowa baza filmu polskiego, ZPR Media, filmpolski.pl, https://filmpolski.pl/fp/index.php?osoba=11164557, dostęp 01.03.2026 r.

[666] KRRiT, Decyzja o ukaraniu spółki Time S.A. w związku z naruszeniem art. 47h ustawy o radiofonii i telewizji, 30.04.2025 r., gov.pl, https://www.gov.pl/web/krrit/decyzja-o-ukaraniu-spolku-time-sa-w-zwiazku-z-naruszeniem-art-47h-ustawy-o-radiofonii-i-telewizji, dostęp 01.03.2026 r.

[667] NavigatorAI, *NavigatorAI Partnerem Merytorycznym konferencji AI Health Horizons*, https://navigatorai.pl/wydarzenia/, dostęp 02.03.2026 r.

[668] Wirtualny Wydawca, Decyzja o zakończeniu organizacji Targów VIVELO, wirtualnywydawca.pl, https://wirtualnywydawca.pl/2024/11/decyzja-o-zakonczeniu-organizacji-targow-vivelo/, 02.03.2026 r.

„Muratora")[669]. W grudniu 2025 roku, Grupa komunikowała również działania eventowe wokół własnych inicjatyw środowiskowych, jak gala finałowa konkursu „Życie w Architekturze" miesięcznika „Architektura-murator"[670].

3.2.2. Ringier Axel Springer Polska

Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. jest częścią międzynarodowej spółki Grupa Ringier Axel Springer Polska AG, działającej w Europie Środkowo-Wschodniej, która powstała jako joint venture pomiędzy szwajcarskim Ringier AG i niemieckim koncernem Axel Springer International Limited[671].

Axel Springer jest firmą mediową i technologiczną, działającą w ponad 40 krajach, mającą siedzibę w Berlinie. W swoim portfolio posiada zarówno marki medialne (m.in. BILD, WELT, INSIDER, POLITICO), jak i portale ogłoszeniowe (m.in. StepStone Group i AVIV Group). Ringier AG to innowacyjna szwajcarska firma mediowa działająca w Europie i Afryce. W jej portfolio znajduje się około 130 spółek zależnych działających w sektorach mediów drukowanych, usług cyfrowych, radiowych, sprzedaży biletów, a także rozrywki i e-commerce[672].

Głównymi filarami działalności Spółki Ringier Axel Springer Polska są media cyfrowe oraz drukowane. Portfolio mediów RASP w okresie prowadzenia badań obejmowało ponad 20 marek drukowanych i cyfrowych takich jak: marki wydawnicze (Onet, Forbes, Onet Przegląd Sportowy, Business Insider, Onet Plejada, Fakt, Premium, Medonet, Noizz, Forbes Woman, Newsweek, Opineo.pl, Ofeminin, Game Planet, Auto Świat, Komputer Świat), rozwiązania dla wydawców (Ring Publishing), ogłoszenia (Lendi, Sympatia, No Fluss Jobs, Morizon.pl, Gratka), usługi i e-commerce (La Moda, Moneteasy, Skąpiec, Jakdojadę)[673]

---

[669] Muratordom, *Warsaw Industry Week w Ptak Warsaw Expo 2025. To wydarzenie prezentuje nowoczesne technologie dla przemysłu i obróbki materiałów*, 05.11.2025 r., muratordom.pl, https://muratordom.pl/ludzie-i-firmy/warsaw-industry-week-w-ptak-warsaw-expo-2025-to-wydarzenie-prezentuje-nowoczesne-technologie-dla-przemyslu-i-obrobki-materialow-aa-eYG5-LqpQ-d6YZ.html, dostęp 02.03.2026 r.

[670] Grupa ZPR, *Już wkrótce finał 10. edycji konkursu „Życie w Architekturze"*, 09.12.2025 r., time.grupazpr.pl, https://time.grupazpr.pl/aktualnosc/1771/, dostęp 02.03.2026 r.

[671] Ringier Axel Springer Polska sp. z o.o. Informacja o realizowanej strategii podatkowej w roku podatkowym 1 stycznia - 31 grudnia 2022, str.2

[672] https://ringieraxelspringer.pl/o-nas.html, dostęp 10.06.2024 r.

[673] https://ringieraxelspringer.pl/marki.html, dostęp 10.06.2024 r.

RASP od lat kształtuje swój wizerunek koncernu medialno-technologicznego. Hub technologiczny Ringier Axel Springer Tech oferuje ekosystem usług i produktów, dzięki rozwiązaniom machine learning i AI. Koncern prowadzi Ring Publishing, działającą w modelu SaaS (z ang. Software as a Service, usługi w chmurze) cyfrową platformę wydawniczą, której używa prowadząc swoje największe marki. Korzystają z niej również klienci w 13 krajach[674]. W październiku 2023 roku RASP rozpoczął kolejną edycję programu RAS START ME UP odbywający się pod hasłem AI Awesome Inventors. Koncern szukał pomysłów na media przyszłości, zapraszając do naboru start-upy wykorzystujące możliwości generatywnej sztucznej inteligencji w czterech obszarach: AI dla redakcji, multimedia przyszłości, marketplace przyszłości oraz zaangażowanie ludzi w erze AI[675], natomiast w grudniu 2023 roku w strukturach koncernu powstał departament produktu mediowego, który dołączył do struktury hubu technologicznego firmy. W tym celu utworzono stanowisko Media Product Director, odpowiadające za zwiększenie roli produktu mediowego, wzmocnienie obszaru technologicznego i stworzenie interdyscyplinarnego zespołu, który skupia wszystkie kluczowe kompetencje do budowy i rozwoju cyfrowych produktów[676].

Na dzień 31 grudnia 2022 roku RASP (ostatnie analizowane sprawozdanie w 2023 roku) RASP posiadał udziały w następujących spółkach: City-Nav Spółka z o.o. 69,3% udziałów, Polskie Badania Internetu Sp. z o.o, 15,79% udziałów Garmond Press SA 8,9% wszystkich udziałów[677]. Przychody ze sprzedaży egzemplarzowej Ringier Axel Springer Polska generowane były w ponad 90% w sieciach i punktach sprzedaży obsługiwanych przez trzy największe podmioty dystrybucyjne tj. Kolporter sp. z o.o., Ruch S.A. (PKN Orlen S.A.) oraz Garmond Press S.A[678].

W sprawozdaniu finansowym za rok obrotowy 2020, Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. wykazał przychody sprzedażowe na poziomie 549,05 mln zł i zysk netto w wysokości 23,03 mln zł. RASP zanotował wzrost w pionie internetowym i spadek przychodów w pionie prasy. Wpływy ze sprzedaży prasy wyniosły 117,69 mln zł,

[674] https://ringieraxelspringer.pl/tech.html, 10.06.2024 r.
[675] https://ringieraxelspringer.pl/ras-start-me-up-1.html, 16.06.2024 r
[676] Technologia i produkt mediowy w Ringier Axel Springer Polska łączą siły. Grzegorz Krawczyk w nowej roli jako Media Product Director, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/technologia-i-produkt-mediowy-w-ringier-axel-springer-polska-lacza-sily.-grzegorz-krawczyk-w-nowej-roli-jako-media-product-director, dostęp 10.06.2024 r
[677] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str. 43
[678] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2022, str. 6

a z reklam w prasie 38,79 mln zł. Oznacza to spadek ogólny piony prasowego o 20,9%[679]. W 2021 roku Spółka wykazała przychody, które wyniosły 663,3 mln zł. Zysk netto wyniósł 33,5 mln zł. Największa dynamiką wzrostu odznaczają się wpływy z reklam internetowych, natomiast większość wpływów Ringier Axel Springer Polska uzyskał w Internecie. W 2021 roku przychody z reklam internetowych zwiększyły się z 307,5 do 413,7 mln zł[680]. W ostatnim analizowanym sprawozdaniu RASP wykazywał przychody w wysokości 661,58 mln zł i zysk netto 36,3 mln zł. Koncern osiągnął większy zysk w segmencie prasy niż z reklam internetowych. Przychody w segmencie prasy wyniosły 118,01 mln zł. Wpływy z reklam internetowych wyniosły 393,78 mln zł[681].

Swoją pozycję na rynku e-commerce RASP wzmacniał, oferując serwisy Skapiec.pl, Opineo.pl, LaModa.pl czy platformę Moneteasy.pl, łączącą szereg narzędzi pozwalających na dotarcie do użytkownika na dowolnym etapie ścieżki zakupowej. W ofercie RASP znajduje się również autorska platforma Ring Publishing do publikacji i monetyzacji treści w Internecie, skierowana do małych i średnich firm[682].

Lata 2022 – 2023 były dla Ringier Axel Springer Polska okresem dynamicznych przekształceń w ofercie produktowej, wymagającej dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych. W pierwszych miesiącach 2022 nastąpił bardzo dynamiczny wzrost kosztów papieru oraz logistyki, negatywnie oddziałując na rynek magazynów i gazet. Odpowiedzią Ringier Axel Springer Polska na te tendencje była kontynuacja usprawnień organizacyjnych, pozwalających na zwiększenie efektywności procesów wydawniczych, migracja czytelników do formatów cyfrowych oraz szczególna dbałość o jakość produktów prasowych[683].

Na początku sierpnia 2022 roku ukazało się ostatnie papierowe wydanie miesięcznika „Komputer Świat". Tytuł był wydawany przez ostatnie 24 lata[684]. W grudniu 2022 roku RASP wycofał z rynku papierową wersję „Auto Świata", pozostawiając serwis Autoswiat.pl oraz „Auto Świat Classic" i katalog „Auto Świata[685].

---

[679] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str. 31

[680] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2021 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str. 31.

[681] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str. 31.

[682] Onet.pl w Baza case study Superbrands 2023, https://superbrands.pl/historie-marek/, dostęp 11.10.2024 r.

[683] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2021, str. 6

[684] B. Erling, https://www.press.pl/tresc/71355,koniec-miesiecznika-_komputer-Swiat__-po-25-latach-papierowa-wersja-znika-z-rynku, dostęp 13.06.2024

[685] https://wydawca.com.pl/2022/12/20/zagnamy-sie-z-auto-swiatem/, 13.10.2023 r.

Flagowy tytuł prasowy koncernu – dziennik „Fakt" również w analizowanych latach (2020 – 2022) wykazywał tendencję spadkową w odniesieniu do sprzedaży, jednak nadal pozostawał liderem na rynku prasy codziennej. W 2020 roku średnia sprzedaż wyniosła 180.019 egzemplarzy (spadek o 16,5% w stosunku do roku 2019)[686], w 2021 roku sprzedaż wyniosła 159.495 egzemplarzy (spadek o 11,4% w stosunku do roku 2020)[687], natomiast w 2022 roku średnia sprzedaż wydań ogółem dziennika „Fakt" wyniosła 138.160 egzemplarzy (spadek o —13,30% w stosunku do roku 2021)[688].

W 2022 roku Ringier Axel Springer Polska rozwijał działalność operacyjną w segmencie online, głównie za pośrednictwem portalu Onet.pl i usługi subskrypcyjnej Onet Premium oraz na rynku dzienników („Fakt", „Przegląd Sportowy"), magazynów (w tym „Newsweek", „Forbes", „Forbes Women") oraz innych wydawnictw (książki itp.)[689]. W 2022 roku koncern uruchomił nowy serwis sportowy Przegladsportowy.onet.pl, który połączył treści z serwisów Sport.onet.pl oraz Przegladsportowy.pl[690]. W tym samym roku jednak RASP zamknął e-księgarnię Literia.pl oraz platformę vod.pl, którą przejął TVN WarneBros Discovery[691].

W 2023 roku centrala koncernu Axel Springer rozpoczęła wprowadzanie trzeciej fazy swojej transformacji w kierunku cyfrowym. W pierwszej rozwijano ofertę internetową, a w drugiej wprowadzono subskrypcje cyfrowe. Koncern zapowiedział przejście dzienników „Bild" i „Die Welt" wyłącznie do wersji internetowych[692]. W polskim oddziale koncernu skupiono się na rozwoju subskrypcji w wybranych markach. W styczniu 2023 roku Ringier Axel Springer Polska zamkną serwis Komputer Świat Plus w celu rozwoju treści redakcyjnych i subskrypcji w serwisie Komputerswiat.pl[693], a w październiku, w związku z rozwojem oferty Onet Premium, RASP zamknął platformę Mediaklub.pl, która działała od końca 2020 roku.

[686] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2020, str. 3.
[687] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2021, str. 3.
[688] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2022, str. 4.
[689] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2021, str. 7.
[690] https://www.press.pl/tresc/72175,ruszyl-serwis-tworzony-przez-polaczone-redakcje-_przegladu-sportowego_-i-onetu, dostęp 06.10.2024
[691] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str. 31.
[692] https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-gazeta-codzienne-axel-springer-rezygnuje-papier-koniec-fakt-bild-die-welt-gazeta-wyborcza-super-express-rzeczpospolita, dostęp 14.10.2024 r.
[693] https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-komputer-swiat-plus-zwolnienia, dostęp 13.10.2024 r.

Jej użytkownicy zostali przeniesieni do Onet Premium[694], która oficjalnie została uruchomiona w lipcu tego samego roku[695].

Sama usługa subskrypcji Onet Premium przeszła w 2022 roku dużą metamorfozę. Użytkownicy mieli możliwość przeczytania do 10 artykułów premium w miesiącu bez dodatkowych opłat. Następnie wprowadzono możliwość zakupu nowej usługi dla wszystkich korzystających z Onet w wersji mobilnej i przeglądarkowej. Ujednolicono ofertę produktową i jedyną dostępną usługą subskrypcyjną stała się usługa Onet Premium na wszystkich serwisach RASP posiadających usługi płatne (m.in. Newsweek.pl, Forbes.pl). Do pakietu Onet Premium dołączono treści z redakcji „Politico", „Welt", „Bild" i serwis Business Insider Polska. Odpowiedzią na rosnącą popularność podcastów było uruchomienie aplikacji Onet Audio dającej dostęp do kontentu audio, która została udostępniona bez dodatkowych opłat abonentom usługi subskrypcyjnej Onet Premium[696].

Marką RASP szeroko uwzględnioną w badaniach w ramach pisanej dysertacji był portal horyzontalny Onet.pl., którego początek sięga 2 czerwca 1996 roku, gdy został uruchomiony jeszcze pod nazwą OptimusNet, stanowiąc w głównej mierze katalog stron www. Domena Onet.pl pojawiła się w 1997 roku. Od tego momentu portal przybrał charakter informacyjny. W 1999 roku uruchomiono w Onecie serwisy Wiadomości, Pogoda i Rozrywka[697].

W ujęciu historycznego rozwoju portalu, nastąpiło kilka znaczących momentów. W 1998 roku logotypie Onet.pl po raz pierwszy pojawiła się charakterystyczna żółta kropka, w 2001 roku Grupa Onet.pl stała się częścią Grupy ITI, w 2006 roku powstała spółka DreamLab Onet.pl – centrum rozwoju nowych technologii internetowych i multimedialnych, w 2012 roku Spółka Ringier Axel Springer Media AG stała się większościowym udziałowcem Onetu, a w 2018 Wszystkie spółki Grupy Onet-RAS Polska połączyły się w jedną firmę: Ringier Axel Springer Polska[698].

Onet.pl jest obecnie jednym z wiodących portali horyzontalnych w Polsce. W raporcie Digital News Report 2023 przygotowanym przez Reuters Institute for the

[694] https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/onet-premium-ile-kosztuje-dostep-koniec-mediaklub-pl, dostęp 13.06.2024 r.

[695] https://wiadomosci.onet.pl/kraj/wystartowal-onet-premium-takiego-przedsiewziecia-w-polsce-jeszcze-nie-bylo/467gwmn, 12.06.2024 r.

[696] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2021, str. 14.

[697] Rewolucja w sieci, czyli jak zmieniał się internet, https://wiadomosci.onet.pl/ciekawostki/rewolucja-w-sieci-czyli-jak-zmienial-sie-internet/wrxj0d, dostęp 11.10.2024 r.

[698] Onet.pl w Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2022, https://media-panel.pl/pl/aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2022/, dostęp 16.06.2024 r.
Baza case study Superbrands 2023, https://superbrands.pl/historie-marek/, dostęp 11.10.2024 r.

Study of Journalism Onet.pl zajął kolejny raz pierwsze miejsce w kategorii internetowych źródeł informacji. Odnotował on nie tylko największy zasięg, ale także największe zaufanie internautów wśród polskich portali[699].

Spółka jest jednym z dwóch wiodących podmiotów, obok Wirtualnej Polski, wśród krajowych portali oraz serwisów internetowych biorąc pod uwagę liczbę realnych użytkowników (RU) oraz zasięg. W 2020 roku portal Onet przez większość roku utrzymywał pozycję lidera na rynku portali internetowych w Polsce[700]. W 2021 roku pierwsze miejsce portal zajmował przez cały rok.[701] W 2022 roku portal Onet także był wśród dwóch największych portali horyzontalnych w Polsce (w liczbie RU)[702].

Dzisiaj portal Onet.pl jest dostępny we wszystkich kanałach dystrybucji cyfrowej: na desktopie, urządzeniach mobilnych i w social mediach. Oferuje bieżące wiadomości z kraju i ze świata oraz szereg serwisów tematycznych, od daily needs (informacje o pogodzie czy aktualnym programie TV), przez treści kulturalne, sportowe i motoryzacyjne, po te dotyczące wydarzeń politycznych czy gospodarki[703].

W 2023 roku Ringier Axel Springer Polska kontynuował funkcjonowanie jako koncern medialno-technologiczny, którego działalność koncentrowała się na dwóch głównych filarach: mediach cyfrowych (przede wszystkim portal Onet.pl oraz subskrypcja Onet Premium) oraz prasie drukowanej (dzienniki i magazyny, m.in. „Fakt", „Przegląd Sportowy", „Newsweek", „Forbes", „Forbes Women"). Jednocześnie RASP rozwijał segment usług technologicznych dla podmiotów zewnętrznych (Ring Publishing i usługi wdrożeniowe) oraz działalność usług cyfrowych/e-commerce (w tym Jakdojade)[704].

Z perspektywy rynku prasy drukowanej, istotnym czynnikiem była kontynuacja uzależnienia sprzedaży od dużych dystrybutorów (ponad 90% sprzedaży realizowana była poprzez Kolporter, Garmond Press oraz Ruch). Jednocześnie, w raporcie wskazano

[699] WWA, Digital News Report 2023. Onet liderem zaufania wśród mediów internetowych w Polsce, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/digital-news-report-2023-onet-liderem-zaufania-wsrod-mediow-internetowych-w-polsce/928sceq, dostęp 12.10.2024 r.

[700] Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2021, https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2021.html, dostęp 16.06.2024 r.

[701] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2021, str. 6.

[702] Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2022, https://media-panel.pl/pl/aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2022/, dostęp 16.06.2024 r.

[703] Onet.pl w Baza case study Superbrands 2023, https://superbrands.pl/historie-marek/, dostęp 11.10.2024 r.

[704] *Sprawozdanie z działalności Grupy Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Rok finansowy 2023*, str. 6-7.

ryzyko dystrybucyjne związane z wypowiedzeniem umów przez Ruch S.A. i zapowiedzią zakończenia dystrybucji prasy przez ten podmiot z dniem 30 kwietnia 2024 roku[705].

W obszarze technologii i monetyzacji cyfrowej, 2023 rok opisano w sprawozdaniu jako okres intensyfikacji prac nad efektywnością rekomendacji treści, optymalizacją działań reklamowych (m.in. rozwój systemu Bidder, wdrożenie podejścia Unified Yield Management) oraz przygotowaniem się do zmian w środowisku przeglądarek (wygaszanie third-party cookies). Jednocześnie rok ten określono jako przełomowy dla strategii AI. Wskazano trzy filary podejścia: „Odważnie, Oryginalnie, Odpowiedzialnie", z położeniem akcentu na innowacyjność, przy jednoczesnym bezpieczeństwie użytkowników i ochronie prywatności[706].

W segmencie usług cyfrowych rozwijano Jakdojade, m.in. przez poszerzanie dostępności sprzedaży biletów (kolejne miasta oraz przewoźnicy), rozbudowę taryf (w tym bilety długookresowe), a także stopniowe zwiększanie liczby użytkowników korzystających z planera międzynarodowego oraz wdrażanie sprzedaży biletów kolejowych[707].

W ujęciu finansowym, w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym za 2023 rok wykazano 647,136 mln zł przychodów ze sprzedaży oraz 28,735 mln zł zysku netto (działalność kontynuowana)[708].

Równolegle w sprawozdaniu zarządu wskazano brak zobowiązań kredytowych, stan środków pieniężnych 77,5 mln zł na 31 grudnia 2023 roku oraz zysk netto na poziomie 28 mln zł[709].

W roku 2024 RASP kontynuował strategię koncernu medialno-technologicznego, utrzymując kluczowe rynki aktywności. W sprawozdaniu wskazano, że przychody Grupy pochodziły przede wszystkim z reklamy internetowej i prasowej oraz usług technologicznych (Onet Premium, Ring Publishing). W warstwie rynkowej raport akcentował utrzymującą się dominację reklamy internetowej (wskazano jej wzrost udziału w media-miksie do 46%) oraz dalsze spadki reklamy prasowej (udział na

[705] Tamże, str. 6.
[706] Tamże, str. 15.
[707] Tamże, str. 15.
[708] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., *Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2023 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania*, str. 5-6.
[709] *Sprawozdanie z działalności Grupy Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Rok finansowy 2023*, str. 15.

poziomie ok. 2%), przy jednoczesnym wzroście całego rynku reklamowego napędzanym m.in. dużymi wydarzeniami sportowymi[710].

2024 rok można traktować w RASP jako okres dalszego wzmacniania modeli cyfrowych (reklama plus subskrypcje), przy trudnym otoczeniu dla prasy drukowanej. W segmencie online raportowano, że portal Onet osiągnął średni miesięczny zasięg 16,1 mln realnych użytkowników oraz 1,49 mld odsłon, co wprost wiązano z koncentracją działalności na rozwoju segmentu cyfrowego. Rozwijano Onet Premium, wskazując na wzrost liczby subskrybentów i przychodów, wspierany m.in. personalizacją, a także predykcją zachowań użytkowników[711].

Jednocześnie zwiększono inwestycje w rozwój sztucznej inteligencji. W raporcie wymieniono testy narzędzi dla użytkowników (m.in. skracanie artykułów, czaty, personalizację treści). W obszarze audio-wideo odnotowano rekordowe wyniki: 400 projektów wideo oraz 60 mln odtworzeń podcastów. W segmencie usług cyfrowych kontynuowano kierunek rozwoju „Jakdojade", podkreślając rosnącą liczbę użytkowników funkcji zakupu biletów oraz potencjał dywersyfikacji przychodów w kolejnych latach[712].

W obszarze prasy drukowanej, raport wskazał utrzymanie pozycji „Faktu" jako najchętniej kupowanego dziennika, przy spadku sprzedaży o 10,1%, równolegle notując wzrost sprzedaży tygodnika „Przegląd Sportowy" (+16,7%) oraz „Newsweek Polska" (+1,1%)[713].

W ujęciu finansowym, skonsolidowane sprawozdanie finansowe za 2024 rok wykazało 679,078 mln zł przychodów ze sprzedaży oraz 42,798 mln zł zysku netto[714].

W roku 2025 działalność Ringier Axel Springer Polska była szczególnie widoczna w obszarze technologizacji dystrybucji oraz monetyzacji treści (Onet/Ring Publishing), rozwoju produktów reklamowych (formaty wideo i data-driven) oraz wzmacniania usług cyfrowych (Jakdojade). W segmencie online, kluczowym zdarzeniem była realizacja relacji wyborczych w czerwcu 2025 roku. W studium przypadku opisano, że 2 czerwca 2025 roku Onet osiągnął prawie 110 mln odsłon, co określono jako trzeci najlepszy dzień

[710] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Sprawozdanie z działalności Grupy Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za 2024 r., str. 1-2.
[711] Tamże, str. 2.
[712] Tamże, str. 2-3.
[713] Tamże, str. 2-3.
[714] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., *Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2024 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badani*a, str. 8-9.

w historii RASP pod względem odsłon (po 28.02.2022 r. i 16.10.2023 r.). Technologia Ring Publishing umożliwiła m.in. wyjątkowo szybkie publikowanie wyników (wskazano „1 sekundę") oraz stabilność i spójność treści w godzinach szczytu[715].

Opisywany rok przyniósł wyraźną intensyfikację rozwoju produktów reklamowych opartych na danych oraz wideo. W branżowym opisie rozwiązań RASP wskazano m.in. uruchomienie Retail Media Network, rozwój targetowania i produktów data-driven (Data Impact oparty o ML), wdrożenie krótkich formatów wideo Onet Reels oraz rozwój oferty rich media, a także uruchomienie platformy self-service Onet Ads Seller (rozliczenia efektywnościowe)[716].

W segmencie usług cyfrowych i e-commerce, widoczne były działania produktowe i wizerunkowe w „Jakdojade". RASP komunikował kampanię marki „Jakdojade", wprost wiążąc przekaz kreatywny z funkcjami kolejowymi aplikacji, w tym zakupem biletów na pociąg. Jednocześnie rozwijano integracje przewoźników, gdzie w komunikacji RASP wskazano możliwość zakupu biletów Kolei Śląskich w aplikacji „Jakdojade", a także fakt korzystania z rozwiązania w ponad 50 miastach[717].

W obszarze technologii i sztucznej inteligencji, RASP akcentował wdrożenia „customer-facing". 23 maja komunikowano wyróżnienie dla projektu „Planer podróży AI" (współpraca z Niemiecką Centralą Turystyki), wykorzystującego AI do personalizacji planów podróży, a także rekomendacji w czasie rzeczywistym. W warstwie wizerunkowej, istotne były również wyróżnienia rynkowe. Onet wskazano jako lidera rankingu Top Marka 2025 (05.11.2025 r.), przygotowanego przez „Press" i IMM. Ponadto Biuro Reklamy RASP otrzymało wyróżnienia w raporcie „Media Marketing Polska" (01.12.2025 r.) w kategoriach Internet oraz Prasa[718].

[715] Ring Publishing, R*ekordowe wyniki Onetu podczas wyborów prezydenckich dzięki technologii Ring Publishing*, 08.09.2025 r., https://ringpublishing.com/pl/blog/rekordowe-wyniki-onetu-podczas-wyborow-prezydenckich-dzieki-technologii-ring/rldmss6, dostęp 03.03.2026 r.

[716] Biuro reklamy, *Ringier Axel Springer Polska*, press.pl, https://www.press.pl/magazyn-press/artykul/91866%2Cringier-axel-springer-polska, dostęp 03.03.2026 r.

[717] RASP Biuro prasowe, *Bilety Kolei Śląskich do kupienia w aplikacji Jakdojade, 17.12.2025 r*., ringieraxelspringer.pl, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/bilety-kolei-slaskich-do-kupienia-w-aplikacji-jakdojade, 03.03.2026 r.

[718] RASP Biuro prasowe, *Ringier Axel Springer Polska z nagrodami dla Biura Reklamy od „Media Marketing Polska",* 01.12.2025 r., ringieraxelspringer.pl, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-polska-z-nagrodami-dla-biura-reklamy-od-media-marketing-polska, dostęp 03.03.2025 r.

3.2.3. Grupa TVN

Jednym z szeroko opisywanych i badanych koncernów w ramach dysertacji jest spółka akcyjna TVN S.A. (Grupa TVN), której struktura właścicielska na przestrzeni lat ulegała częstym przekształceniom. Spółka w okresie prowadzenia badań należała do grupy podmiotów kontrolowanych przez Warner Bros. Discovery, Inc. („Warner Bros.Discovery"). W dniu 8 kwietnia 2022 r. Discovery, Inc. (dotychczasowy podmiot kontrolujący spółki z Grupy Discovery) zakończyło fuzję z Warner Media Business spółki AT&T, Inc. na mocy której powołano nowy podmiot Warner Bros. Discovery Inc. („Warner Bros.Discovery")[719].

Discovery i AT&T w kwietniu 2022 roku domknęły umowę, której zawarcie ogłoszono w maju 2021 roku. W wyniku połączenia Discovery z WarnerMedia doszło do powstania koncernu Warner Bros. Discovery. Wartość fuzji wyceniono na 43 mld dol. W skład firmy weszły m.in. TVN Grupa Discovery. Discovery wniosło do spółki m.in. Discovery Plus, Discovery Channel, HGTV, Food Network, TLC, Investigation Discovery, Travel Channel, Turbo/Velocity, Animal Planet, Science Channel i OWN (Oprah Winfrey Network). WarnerMedia - CNN, HBO, HBO Max,Warner Bros., DC Films, New Line Cinema, TBS, TNT, TruTV, Cartoon Network/Adult Swim, Turner Sports i inne firmy medialne. W wyniku finalizacji transakcji AT&T otrzymała 40,4 mld dol. w gotówce, a WarnerMedia zachował część swojego zadłużenia. Akcjonariusze AT&T dostali dodatkowo udziały w nowej firmie za każdą akcję posiadaną przez nich w momencie finalizacji transakcji. Łącznie przejęli 71% akcji połączonego podmiotu. Pozostała część udziałów nowej spółki należy do dotychczasowych akcjonariuszy Discovery[720].

Jednostką dominującą sporządzającą skonsolidowane sprawozdanie finansowe na najwyższym szczeblu grupy kapitałowej, w której skład wchodzi TVN S.A. jako jednostka zależna jest firma Warner Bros. Discovery z siedzibą w Nowym Jorku. Nie występuje konsolidacja pośrednia pomiędzy Discovery Polska Sp. z o.o. a Warner Bros.Discovery, Inc[721].

---

[719] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Discovery Polska Sp. z o.o. za okres od 1 stycznia 2022 roku do 31 grudnia 2022 roku, str. 1.

[720] MAC, Po fuzji powstał koncern Warner Bros. Discovery. Jest w nim TVN, https://www.press.pl/tresc/70288,po-fuzji-powstal-koncern-warner-bros_-discovery_-jest-w-nim-tvn, dostęp 19.06.2024 r.

[721] Discovery Polska Sp. z o. o. Sprawozdanie finansowe za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2022 roku, str.10.

Na dzień 31 grudnia 2022 r. Grupa Kapitałowa posiadała udziały w następujących podmiotach wchodzących w jej skład: Discovery Hungary Kft („DHUN") z siedzibą w Budapeszcie, Węgry - 100% udziałów. Discovery Romania Srl („DROM") z siedzibą w Bukareszcie, Rumunia - 100% udziałów. Green Content Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, Polska - 100% udziałów.[722]

TVN S.A. („Spółka") powstała w 1995 r. jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, TVN Sp. z o.o. Działalność nadawczą rozpoczęła w październiku 1997 r. W 2004 r. TVN Sp. z o.o. została przekształcona w spółkę akcyjną TVN S.A. Zakres działalności Spółki to nadawanie programów telewizyjnych oraz pozostała działalności w sektorze mediów i rozrywki. Grupa (Spółka i jej jednostki zależne) jest wiodącą, zintegrowaną grupą medialną w Polsce aktywną w branżach telewizji i produkcji telewizyjnej oraz w branży online. Grupa jest nadawcą dwunastu kanałów telewizyjnych w Polsce: TVN, TVN 7, TTV, TVN 24, TVN 24 BIS, TVN Style, TVN Turbo, HGTV, TVN Fabuła, TVN International, TVN International West oraz TVN International Extra. Wiodącym produktem online Grupy jest Player — platforma VOD umożliwiająca dostęp do biblioteki seriali i programów telewizyjnych. Grupa razem z Grupą Canal+ prowadzi wiodącą polską cyfrową telewizję satelitarną C+, która oferuje zaawansowane technologicznie usługi płatnej telewizji[723].

Do 2014 roku większościowy udział w strukturze akcjonariatu koncernu TVN posiadała Grupa ITI. W jednym z pierwszych etapów rozwoju grupy ITI dążono interakcji między przedsiębiorstwami medialnymi należącymi do koncernu. Zawartość jednego medium miała przenikać do drugiego i jednocześnie być rozbudowywana uwzględniając jego specyfikę. Docierano do nowych odbiorców i budowano przywiązanie tych, którzy już zetknęli się z daną zawartością. Po raz pierwszy tę multikanałowość w zakresie produkcji oraz dystrybucji materiałów wykorzystano przy tworzeniu programu „Big Brother". W ITI wielokrotnie powtarzano, że to właśnie ta produkcja nauczyła koncern korzystania z możliwości tkwiących w szeroko rozumianej konwergencji[724].

Następnie wszystkie udziały w Grupie TVN należały do Scripps Networks Interactive. W 2015 r. amerykański potentat rozpoczął przejmowanie udziałów w TVN.

[722] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Discovery Polska Sp. z o.o. za okres od 1 stycznia 2022 roku do 31 grudnia 2022 roku, str. 1.

[723] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku, str. 3-5.

[724] Grzegorz Walczak, Próba analizy zjawiska konwergencji na przykładzie działań Grupy ITI, iNFOTEZY Wol. 1, Nr 1 (2011), str. 69.

Początkowo wykupił te, które były warte 584 mln euro, by następnie objąć całkowitą kontrolę nad przedsiębiorstwem[725].

Scripps Networks Interactive nie zrewolucjonizował profilu Grupy TVN, ponieważ strategia programowa spółki odpowiadała koncepcji Amerykanów, zawierając ofertę ambitną merytorycznie, skierowaną do młodej, wykształconej i wielkomiejskiej publiczności. Od 1997 r., kiedy TVN uzyskał koncesję, rozwinął znacznie swą działalność[726].

Discovery został właścicielem TVN-u w 2018 r., przy okazji przejęcia Scrippsów. Amerykański koncern był już wcześniej obecny w Polsce, za pośrednictwem kanałów Discovery, TLC, Animal Planet, Metro TV i Eurosport. Transakcja opiewająca na 14,6 mld dol. musiała uzyskać zgodę Komisji Europejskiej[727].

Sama struktura właścicielska Grupy TVN nie należy do najprostszych. Do 2022 roku bezpośrednio właścicielem polskiej TVN Grupy Discovery była spółka zarejestrowana w Holandii (obszar EOG) Była to Polish Television Holding BV, jedna z wielu spółek zależnych amerykańskiej grupy Discovery. Posiadała ona 100% akcji TVN SA. Spółka PTH od dawna była formalnym właścicielem TVN SA. To za jej pośrednictwem w przeszłości TVN SA kontrolowała Grupa ITI, która pełniła rolę założyciela stacji. Następnie wraz z ITI współwłaścicielem PTH była Grupa Canal+, a w 2015 r. po sprzedaży TVN kontrolę nad nią przejęło Scripps Networks (przez spółkę zależną Southbank Media, mającą siedzibę w Wielkiej Brytanii, będącej wówczas częścią UE). Scripps przejął TVN w lipcu 2015 r., zaś w 2018 r. Discovery przejęło Scripps, w tym także grupę TVN[728]. Sytuacja uległa zmianie w sierpniu 2022 roku, gdy dokonano wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego, który zmienia formalnego właściciela TVN. I tak Discovery Benelux B.V. przejęła Polish Television Holding B.V. W okresie

[725] D. Makwymowicz, TVN SA jako podmiot gospodarczy Zarys zagadnienia na przykładzie analizy fundamentalnej i próby wyceny spółki w latach 2009–2015 w Studia Medioznawcze, Wydawnictwo Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego, nr 4 67/2016, str. 95.

[726] Tamże, str.89.

[727] TVN w pigułce. Tak wygląda biznes, który jest solą w oku PiS, https://businessinsider.com.pl/firmy/lex-tvn-w-sejmie-wyniki-finansowe-firmy-zatrudnienie-i-stacje-nalezace-do-tvn/nvm86hr, dostęp 19.06.2024 r.

[728] Struktura właścicielska TVN. Holenderska spółka i amerykański gigant, https://businessinsider.com.pl/biznes/media/tvn-struktura-wlascicielska-holenderska-spolka-polish-television-holding-i-discovery/wd1469m, 19.06.2024 r.

powstawania dysertacji Discovery Benelux B.V był jedynym akcjonariuszem TVN S.A.[729]

W ofercie Grupy TVN, w okresie powstawania pracy, znajdowały się 24 kanały telewizyjne, w tym stacje ogólnodostępne oraz portfolio płatne — factualowe (oparte na faktach), lifestyle'owe, informacyjne, sportowe i filmowe. Grupa posiadała również ofertę produktów online, m.in. Player – jeden z najpopularniejszych serwisów OTT w Polsce zawierający kanały na żywo oraz programy na żądanie. Do nadawcy należało także TVN Media, jedno z wiodących biur sprzedaży reklam w Polsce. TVN łączyło strategiczne partnerstwo z Grupą CANAL+, operatorem czołowej platformy cyfrowej w Polsce[730].

Portfolio grupy TVN Warner Bros. Discovery obejmowało (stan na czerwiec 2024 roku) kanały telewizyjne – w tym stacje ogólnodostępne (TVN, TVN7, TTV i Metro). W ofercie nadawcy znajdowały się kanały i platformy TVN, Discovery oraz kultowe marki i produkty należące wcześniej do WarnerMedia. W Polsce częścią grupy był także Warner Bros. Entertainment Polska, oddział zajmujący się dystrybucją filmów kinowych.

W ofercie TVN Warner Bros. Discovery znajdowały się następujące kanały telewizyjne: TVN, TVN24, TVN24 BIS, Eurosport 1, Eurosport 2, HGTV Home & Garden, TLC, Food Network, Travel Channel, TVN Turbo, Discovery Channel, Discovery Science, Discovery Historia, Discovery Life, Animal Planet, DTX , ID, TVN Style, TVN Fabuła, TTV, TVN7, Metro, ITVN, ITVN Extra. TVN posiada ofertę produktów online: tvn.pl, player.pl, tvn24.pl, TVN24 GO, tvnmeteo.pl, tvnwarszawa.pl, Kontakt24.pl, dziendobry.tvn.pl, cozatydzien.tvn.pl[731]

Rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2020 roku Grupa TVN S.A. zakończyła zyskiem netto w wysokości 486.980 mln zł[732] i przychodem w wysokości 1,87 mld zł[733]. W kolejnych sprawozdaniach wskazywano przychody, które kształtowały się kolejno 2.087.640 tys. zł w 2021 roku i w porównaniu do poprzedniego roku obrotowego wzrosły o 219.863 tys. zł[734], a zysk w wysokości 551 mln zł[735] oraz 2.143.219 tys. zł przychodów

[729] TVN ma nowego właściciela. Ten już nie ma siedziby na lotnisku, https://businessinsider.com.pl/gospodarka/tvn-ma-nowego-wlasciciela-ten-juz-nie-ma-siedziby-na-lotnisku/vqgg0kq, dostęp 26.06.2024 r.

[730] https://tvn.pl/o-nas, dostęp 19.06.2024 r.

[731] https://wbdpoland.pl/wbd-w-polsce, dostęp 19.06.2024 r.

[732] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2020 roku, str. 3.

[733] TVN S.A. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2020 r., str. 4.

[734] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2021 roku, str. 3.

[735] TVN S.A. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2021 r., str. 4.

w 2022 roku i w porównaniu do poprzedniego roku obrotowego wzrosły o 55.579 tys. zł[736], a także zysk netto w wysokości 331,8 mln zł[737].

Grupa osiąga przychody z tytułu emisji reklam telewizyjnych oraz świadczeń sponsorskich. Większość reklam telewizyjnych sprzedawanych jest za pośrednictwem domów mediowych i niezależnych agencji reklamowych. Kolejnym źródłem są przychody abonamentowe z tytułu udzielania licencji na rozpowszechnianie niektórych kanałów telewizyjnych operatorom sieci telewizji kablowych i satelitarnych platform cyfrowych oraz przychody subskrypcyjne platformy VOD Player i TVN24GO. Pozostałe przychody obejmują głównie przychody wygenerowane ze świadczenia usług produkcyjnych, technicznych, marketingowych i usług wsparcia, przychody z najmu, sprzedaż praw programowych oraz przychody z dystrybucji kinowej[738].

Koncern już od początku swojej działalności wykazywał się innowacyjnym podejściem do telewizji. Na szczególną uwagę zasługują dwa pionierskie w skali kraju kanały Grupy TVN. TVN24 w 2001 roku jako pierwszy zaoferował całodobowy dostęp do informacji, natomiast TVN Meteo w 2003 roku poświęcił swój program w całości komunikatom pogodowym[739]. Na drodze realizacji „telewizji przyszłości" stanął przekaz analogowy. W celu wykorzystania w pełni możliwości technologicznych udogodnień, w ITI zdecydowano się wejść na rynek telewizji cyfrowej, czego efektem było uruchomienie w październiku 2006 r. spółki ITI Neovision wraz z platformą cyfrową „n" zapewniającą szerokie możliwości w zakresie świadczenia interaktywnych i zarazem konwergentnych, usług medialnych[740].

Z istotnych osiągnięć w dziedzinie rozwoju należy wskazać rozwój aplikacji TVN24 GO, rozwój platformy Player Labs i telewizji HbbTV[741], wdrożenie testów z zakresu sztucznej inteligencji związanych z automatycznym tworzeniem treści programowych, rozwój, rozwój narzędzi e-commerce, automatyzacja procesów obsługi

[736] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku, str. 3.

[737] TVN S.A. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2022 r., str. 4.

[738] Sprawozdanie Zarządu …dnia 31 grudnia 2022 roku, str. 7.

[739] D. Makwymowicz, TVN SA jako podmiot gospodarczy Zarys zagadnienia na przykładzie analizy fundamentalnej i próby wyceny spółki w latach 2009–2015 w Studia Medioznawcze, Wydawnictwo Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego, nr 4 67/2016, str. 94.

[740] G.Walczak, Próba analizy zjawiska konwergencji na przykładzie działań Grupy ITI, iNFOTEZY Wol. 1, Nr 1 (2011), str. 65-66.

[741] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2020 roku, str. 5.

zapytań i zgłoszeń na platformach SmartTV, rozwój nowych narzędzi badawczych w ramach Player Labs, nowy silnik rekomendacji i wyszukiwania na platformie Player[742].

Z perspektywy minionej dekady i skali rozwoju obszaru cyfrowego, ciekawa wydaje się operacja sprzedaży w 2012 Onetu przez ITI koncernowi Ringier Axel Springer. ITI pozyskało tym samym ponad 950 mln złotych. Onet stanowi dzisiaj jeden czołowych i dochodowych portali horyzontalnych w Polsce[743]. Z kolei w lutym 2023 roku RAS Polska sprzedał serwis VoD.pl grupie TVN Warner Bros. Discovery. Ta decyzja przez branżę oceniana była jako „niezrozumiała"[744].

W 2023 roku Grupa TVN (TVN Warner Bros. Discovery) kontynuowała działalność w kluczowych segmentach rynku: telewizji i sprzedaży reklam, produkcji i praw kontentowych, usług subskrypcyjnych oraz dystrybucji treści wideo w internecie. W ujęciu skonsolidowanym, (TVN S.A. jako jednostka dominująca) 2023 rok przyniósł wzrost wyniku netto Grupy do 419,7 mln zł (wobec 331,8 mln zł w 2022 roku). Jednocześnie sama spółka TVN S.A. miała uzyskać 1,91 mld zł przychodów ze sprzedaży i 347,6 mln zł zysku netto)[745].

W obszarze dystrybucji cyfrowej i monetyzacji kontentu wideo, 2023 rok był istotny ze względu na przejęcie i uruchomienie w nowej formule serwisu VOD.pl. Grupa TVN Warner Bros. Discovery ogłosiła w lutym, że przejęta od Ringier Axel Springer Polska platforma ma pełnić funkcję bezpłatnej (AVOD) dystrybucji kontentu, a także uzupełniać płatne produkty streamingowe (Player, HBO Max). Był to także krok w stronę zwiększenia skali oferty reklamowej wideo[746].

Załączone dokumenty wskazują ponadto na rolę podmiotów wewnątrzgrupowych wspierających monetyzację produktów OTT. W spółce TVN S.A., podstawowy profil działalności zdefiniowano jako e-commerce, przy czym spółka uzyskiwała przychody przede wszystkim w ramach współpracy z TVN S.A. za świadczenie usług powiązanych

[742] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku, str. 3-5.

[743] PO, Wydawca Newsweeka kupił Onet, https://www.newsweek.pl/onet-sprzedany-ringier-axel-springer-media-kupil-onetpl/gg8v0rk, dostęp 26.06.2024 r.

[744] M. Niedbalski, RAS Polska sprzedał serwis VoD.pl grupie TVN Warner Bros. Discovery. "Niezrozumiała decyzja", https://www.press.pl/tresc/75184,ras-polska-sprzedal-serwis-vod_pl-grupie-tvn-warner-bros_-discovery_-_niezrozumiala-decyzja_, dostęp 26.06.2024 r.

[745] M. Kozielski, *Blisko 420 mln zł zysku netto grupy kapitałowej TVN w 2023 roku*, 12.07.2024 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/82627,blisko-420-mln-zl-zysku-netto-grupy-kapitalowej-tvn-w-2023-roku, dostęp 10.03.2026 r.

[746] M. Kurdupski, *TVN Warner Bros. Discovery przejmuje serwis VOD.pl. Treści bez opłat, ale z reklamami*, 14.02.2023 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/jak-ogladac-vod-pl-oferta-cena-jak-zrezygnowac-tvn-player-pl,7169707559811201a, 11.03.2026 r.

z dostępem do usług chronionych, obejmujących dostęp użytkowników do serwisów Player i TVN24 GO. W 2023 roku TVN S.A. osiągnęła 29,017 mln zł przychodów ze sprzedaży oraz 5,289 mln zł zysku netto[747].

W segmencie dystrybucji filmowej i licencjonowania (rynek powiązany z działalnością WBD w Polsce) istotną rolę odgrywała spółka Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o.. W sprawozdaniu za 2024 rok wskazano, że w 2023 roku spółka uzyskała łącznie 104,551 mln zł przychodów oraz 3,762 mln zł zysku netto[748].

W 2024 roku, Grupa TVN utrzymała dominujący profil działalności oparty na sprzedaży reklamy w telewizji i serwisach internetowych, przy jednoczesnym wzroście skali biznesu. W ujęciu skonsolidowanym, przychody Grupy wzrosły do 2,49 mld zł (z 2,25 mld zł w 2023 roku), przy czym podstawę stanowiły wpływy reklamowe (1,87 mld zł wobec 1,7 mld zł rok wcześniej). Jednocześnie wpływy abonamentowe (operatorzy i subskrypcje własnych serwisów) pozostały relatywnie stabilne (ok. 436,9 mln zł), natomiast kategoria pozostałych przychodów wzrosła istotnie[749]. W 2024 roku zysk netto Grupy wyniósł 578,7 mln zł (wzrost r/r), a sama spółka TVN S.A. osiągnęła 2,12 mld zł przychodów ze sprzedaży i 530,8 mln zł zysku netto[750].

W obszarze produktów online/OTT, 2024 rok przyniósł ważną zmianę architektury dystrybucyjnej: decyzję o wygaszeniu VOD.pl i przeniesieniu bezpłatnej oferty do Playera. W styczniu komunikowano, że oferta AVOD zostaje konsolidowana w Playerze, m.in. w kontekście porządkowania portfela streamingowego WBD[751]. Formalne zakończenie działania VOD.pl wskazywano na 31 stycznia, równolegle podkreślając dostępność treści w bezpłatnej strefie Playera[752].

Na poziomie „zaplecza" subskrypcji, załączone dokumenty pokazują, że TVN S.A. (powiązana z obsługą dostępu do Player i TVN24 GO) w 2024 roku zwiększyła

---

[747] TVN S.A. spółka jawna, *Sprawozdanie z działalności Spółki za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2023 r.*, str. 1.

[748] Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o., *Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o. za rok obrotowy od dnia 1 stycznia 2024r. do dnia 31 grudnia 2024r*., str. 2-3.

[749] T. Wojtas, *Grupa TVN urosła o 10 proc. i płaci ponad pół miliarda dywidendy. Tylu ma pracowników*, 02.07.2025 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/grupa-tvn-urosla-o-10-proc-i-placi-ponad-pol-miliarda-dywidendy-tylu-ma-pracownikow,7179287920801921a, 11.03.2026 r.

[750] M. Niedbalski, *Grupa kapitałowa TVN w 2024 zwiększyła zysk netto do 578,7 mln zł*, 02.07.2026 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/88167,grupa-kapitalowa-tvn-w-2024-zwiekszyla-zysk-netto-do-578_7-mln-zl, dostęp 11.03.2026 r.

[751] P. Pallus, *TVN zamyka serwis VOD.pl, 19.01.2024 r.,* wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/koniec-vod-pl-tvn-player-oferta,7169444710565505a, dostęp 11.03.2026 r.

[752] ag, *Koniec VOD.pl. 19 kanałów TVN i wideo na żądanie za darmo,* 31.02.2024 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/vod-pl-player-tvn-tvn7-ttv-metro-na-zywo-bez-anteny-bezplatnie-jak-ogladac,7169440332617857a, dostęp 11.03.2026 r.

przychody do 31,942 mln zł, zamykając rok zyskiem netto 4,966 mln zł[753]. W sprawozdaniu tej spółki odnotowano też zdarzenie po dacie bilansowej. 31 marca 2025 roku Scripps Networks Polska sp. z o.o. zawarła umowę zbycia ogółu praw i obowiązków w spółce na rzecz TVN Media sp. z o.o.[754].

W segmencie dystrybucji filmowej oraz produktów konsumenckich, w 2024 roku Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o. wykazała 85,334 mln zł przychodów (spadek wobec 2023 roku) oraz 5,415 mln zł zysku netto. Struktura przychodów obejmowała dystrybucję filmów (55,326 mln zł) i sprzedaż produktów konsumenckich (30,008 mln zł)[755].

W 2025 roku kluczowe procesy rozwojowe Grupy TVN koncentrowały się wokół dwóch osi. Pierwszą z nich była przebudowa oferty subskrypcyjnej w ekosystemie news i VOD, natomiast drugą zmiany właścicielskie i strukturalne w ramach Warner Bros. Discovery.

W segmencie subskrypcji istotnym wydarzeniem było przejście z TVN24 GO do nowej usługi TVN24+. Wskazywano, że od 24 kwietnia 2025 roku dotychczasowe pakiety TVN24 GO zostały przeniesione do TVN24+, przy zachowaniu zasad subskrypcji. Nowa platforma rozszerzyła ofertę o treści wideo/audio, transmisje oraz artykuły premium[756]. Komunikacyjnie pozycjonowano TVN24+ jako rozszerzenie portalu tvn24.pl i dopełnienie oferty newsowej TVN/TVN24, z naciskiem na formaty pogłębione[757].

Równolegle kontynuowano porządkowanie oferty Playera. W sierpniu ogłoszono nową odsłonę serwisu, a także zmiany w sprzedaży pakietów (m.in. wyłączenie z oferty dla nowych klientów szeregu wariantów „z reklamami", w tym konfiguracji łączonych z LIVE TV i pakietami sportowymi)[758].

---

[753] TVN S.A. spółka jawna, Sprawozdanie z działalności Spółki za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2024 r., str. 1

[754] Tamże, str. 2.

[755] Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o, *Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o. za rok obrotowy od dnia 1 stycznia 2024r. do dnia 31 grudnia 2024r*, str. 2-3

[756] Odkryj TVN24+, *TVN24 GO zmieniło się w TVN24+*, pomoc.tvn24.pl, https://pomoc.tvn24.pl/migracja, dostęp 11.03.2026 r.

[757] wbdpoland.pl, *Więcej niż news – 24 kwietnia rusza TVN24+,* 9.04.2025 r., prasa.wbdpoland.pl, https://prasa.wbdpoland.pl/post/wiecej-niz-news-24-kwietnia-rusza-tvn24, dostęp 11.03.2026 r.

[758] tvn.pl, *PLAYER otwiera nowy rozdział – wyjątkowe treści, ulubione tytuły i uproszczona oferta*, 18.08.2025 r, https://tvn.pl/aktualnosci/player-w-nowej-odslonie-zmiany-w-serwisie-vod-i-start-kampanii-18-sierpnia-st8603990, dostęp 11.03.2026 r.

W obszarze telewizji linearnej, Grupa podkreślała utrzymywanie pozycji lidera oglądalności (m.in. w ujęciu widowni komercyjnej). We wrześniu 2025 roku raportowano udział 22,73% w grupie 20–54, przy przewadze nad Grupą Polsat, a także wysokie wyniki wybranych marek (TVN, TVN7), w tym produktów informacyjnych (TVN24)[759].

Na poziomie otoczenia właścicielskiego, kluczowe było ogłoszenie przez Warner Bros. Discovery planu podziału koncernu na dwa podmioty publiczne: WBD Global Networks oraz WBD Streaming and Studios (9 czerwca 2025 roku)[760]. W komunikacji branżowej analizowano, że w takim układzie aktywa telewizji linearnej (w tym TVN) byłyby przypisywane do segmentu Global Networks[761].

W końcówce 2025 roku pojawił się dodatkowo wątek transakcyjny. Informowano o warunkowej umowie dotyczącej przejęcia części aktywów WBD przez Netflix (publikacje z 5.12.2025 r.), co mogłoby zmienić kontekst strategiczny dla aktywów medialnych w Polsce[762]. Już w 2026 roku, proces ten ulegał dalszym przekształceniom (zmiany umowy), dlatego w analizie 2025 roku należy ujmować to przede wszystkim jako czynnik niepewności właścicielskiej, a nie jako rozstrzygniętą zmianę operacyjną w samej Grupie TVN[763].

3.2.4. Wirtualna Polska Holding

Grupa Wirtualna Polska jest holdingiem technologicznym, prowadzącym działalność mediową, reklamową, subskrypcyjną oraz e-commerce. Jest właścicielem Strony

[759] wbdpoland.pl, TVN Warner Bros. Discovery liderem oglądalności we wrześniu 2025 r., 01.10.2025 r., prasa.wbdpoland.pl, https://prasa.wbdpoland.pl/post/tvn-warner-bros-discovery-liderem-ogladalnosci-we-wrzesniu-2025-, dostęp 11.03.2026 r.

[760] Warner Bros. Discovery (komunikat korporacyjny), *Warner Bros. Discovery to Separate into Two Leading Media Companies*, 09.06.2025 r., www.wbd.com, https://www.wbd.com/news/warner-bros-discovery-separate-two-leading-media-companies, dostęp 11.03.2026 r.

[761] A. Gąbka, *Podział Warner Bros. Discovery. Gdzie trafi TVN?,* 10.06.2025 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/warner-bros-discovery-dzieli-sie-na-spolki-streaming-studios-i-global-networks,7179295523731073a, dostęp 11.03.2026 r.

[762] Netflix Investor Relations, *NETFLIX TO ACQUIRE WARNER BROS. FOLLOWING THE SEPARATION OF DISCOVERY GLOBAL FOR A TOTAL ENTERPRISE VALUE OF $82.7 BILLION (Equity Value of $72.0 Billion*), 05.12.2025 r., ir.netflix.net, https://ir.netflix.net/investor-news-and-events/financial-releases/press-release-details/2025/NETFLIX-TO-ACQUIRE-WARNER-BROS--FOLLOWING-THE-SEPARATION-OF-DISCOVERY-GLOBAL-FOR-A-TOTAL-ENTERPRISE-VALUE-OF-82-7-BILLION-Equity-Value-of-72-0-Billion/default.aspx, dostęp 10.03.2026 r.

[763] T. Hunnicutt, M. Tracy, *Trump bought Netflix and Warner Bros bonds at height of bidding war with Paramount,* 09.03.2026 r., reuters.com, https://www.reuters.com/sustainability/sustainable-finance-reporting/trump-bought-netflix-warner-bros-bonds-height-bidding-war-with-paramount-2026-03-09/, dostęp 11.03.2026 r.

Głównej WP, posiada również specjalistyczne serwisy tematyczne oraz oferuje produkty subskrypcyjne w internecie (Audioteka, Pilot WP, Patronite). W usługach e-commerce Grupa działa głównie w branży turystycznej (m.in. Wakacje.pl, Grupa Szallas, Nocowanie.pl) i finansowej (Superauto.pl i Totalmoney.pl)[764].

Grupa była właścicielem marek (stan na 28 lipa 2024 r.): Audioteka, Pilot WP, Patronite, Open FM, BusinessClick, wakacje.pl, Nocowanie.pl, Noclegi.pl, Wakacyjny Świat, EasyGo, Parklot. Superauto, totalmoney, FinansowySupermarket, Direct Money, Selsey, Homebook, Extradom, WP Naturalnie[765].

Na czele Wirtualnej Polski stoi Wirtualna Polska Holding SA z siedzibą w Warszawie przy ulicy Żwirki i Wigury 16. Grupa działa w Polsce oraz na Węgrzech, w Czechach, Rumunii, Chorwacji, Niemczech, Litwie[766].

Grupa Kapitałowa Wirtualna Polska Holding SA („Grupa", „Grupa Kapitałowa", „Grupa Wirtualna Polska Holding") składa się z Wirtualna Polska Holding SA („Spółka", „jednostka dominująca", „Wirtualna Polska Holding") i jej spółek zależnych[767].

Wirtualna Polska zadebiutowała w 1995 roku jako katalog stron internetowych. Jej właścicielem była spółka Centrum Nowych Technologii, której skrót znajdował się w adresie: www.wp.cnt.pl. Z czasem WP zmieniła się w portal horyzontalny. W 1998 roku wystartowała domena wp.pl oraz darmowe konta e-mail.[768]

W 1999 roku trzech studentów SGH: Michał Brański, Jacek Świderski i Krzysztof Sierota utworzyło darmową usługę poczty go2.pl, której nazwa następnie została zmieniona na o2.pl. W 2000 roku uruchomiono portal horyzontalny o2.pl, konkurujący do 2014 roku z Wirtualną Polską. W 2012 roku wystartowała nowa strona główna wp.pl, jednak przełom w funkcjonowaniu portalu nastąpił w 2014 roku, gdy Grupa o2 wraz z funduszem private equity Innova Capital uzyskała zgodę na przejęcie Wirtualnej Polski. Powstała wówczas Grupa Wirtualna Polska. Po połączeniu WP zyskała nowe logo, stronę główną i kampanię wizerunkową. Tego samego roku WP przejmuje serwisy WP SportoweFakty oraz money.pl. Do portfolio dołączyły serwisy Domodi oraz Homebook. Następnie kolejno, w 2015 rok dołączyły radio internetowe OpenFM, serwisy abcZdrowie.pl, parenting.pl, FinansowySupermarket.pl, Allani oraz wakacje.pl. W 2016

[764] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 roku, str. 7-8.
[765] https://holding.wp.pl/marki, 28.04.2024 r.
[766] https://holding.wp.pl/kim-jestesmy, dostęp 11.07.2024 r.
[767] Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding S.A. za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku, str. 1.
[768] Historia Grupy Holdingowej, https://holding.wp.pl/historia, dostęp 11.07.2024 r.

roku do portfolio marek dołączyła porównywarka finansowa totalmoney.pl oraz nocowanie.pl. W 2017 roku serwis eholiday.pl, a grupa zainwestowała również w serwis podróżniczy eSky. natomiast w 2022 roku do grupy dołączają m.in. Audioteka, Benchmark, Mediapop oraz Grupa Szallas[769].

2022 rok był dla koncernu bardzo intensywny pod względem powiększania zakresu działalności 17 października Wirtualna Polska Media S.A. podpisała przedwstępną warunkową umowę nabycia udziałów w spółce sprzedającej meble, akcesoria domowe i ogrodowe Selsey sp. z o.o., a także zobowiązała się do zawarcia umowy objęcia udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym Selsey[770]. 7 listopada 2022 roku Wirtualna Polska Media S.A. nabyła 100% udziałów w spółce Mediapop Sp. z o.o., prowadzącej takie portale internetowe jak Pysznosci.pl, Genialne.pl, Jastrzabpost.pl czy Popularne.pl[771].

W 2023 roku koncern kontynuował kolejne przejęcia. W lipcu 2023 roku Wirtualna Polska Media oraz Stacja Służew, spółki z grupy Wirtualna Polska Holding, sfinalizowały transakcje nabycia kolejnych akcji oraz warrantów subskrypcyjnych Audioteki, serwisu z audiobookami działającego m.in. w Polsce i Niemczech. W efekcie Wirtualna Polska Holding miała 100% akcji Audioteki[772]. W listopadzie 2023 roku Grupa przejęła 12,5% akcji spółki Legimi zarządzającej platformą subskrypcyjną z e-książkami[773].

W obszarach reklamy i subskrypcji, Grupa WP zajmuje się tworzeniem treści, sprzedażą reklam na powierzchniach własnych i zewnętrznych, a także sprzedażą produktów subskrypcyjnych (dostęp do programów telewizyjnych za pośrednictwem usługi Pilot WP, audiobooków produkowanych i dystrybuowanych przez spółkę Audioteka, usług poczty elektronicznej). Wirtualna Polska Media w obszarze reklamy oferuje reklamy display, w tym m.in. reklamy wideo, reklamy wysyłane pocztą elektroniczną, reklamy na urządzenia mobilne oraz reklamy oparte na modelu

[769] Historia Grupy Holdingowej, https://holding.wp.pl/historia, dostęp 11.07.2024 r.

[770] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 roku, str. 12.

[771] Wirtualna Polska nabyła 100% udziałów spółki Mediapop. Kwota transakcji wyniesie co najmniej 28 mln złotych, https://reklama.wp.pl/artykul/mediapop-kupiona-przez-wirtualna-polske, dostęp 11.07.2024 r.

[772] M. Niedbalski, Wirtualna Polska przejmuje pozostałe udziały w Audiotece za niemal 75 mln zł, https://www.press.pl/tresc/77632,wirtualna-polska-przejmuje-pozostale-udzialy-w-audiotece-za-niemal-75-mln-zl, dostęp 11.07.2024 r.

[773] A. Bełcik, WP skupuje akcje Legimi. Poszerza portfolio usług subskrypcyjnych, https://www.pb.pl/wp-skupuje-akcje-legimi-poszerza-portfolio-uslug-subskrypcyjnych-1201092, dostęp 12.07.2024 r.

efektywnościowym. W roku 2022 koncern kontynuował rozwój narzędzia WP Ads – platformy pozwalającej na samodzielne planowanie i zarządzanie kampaniami reklamowymi, w tym mailingiem. Dodatkowo w 2022 roku Grupa kontynuowała prace nad rozwojem WPartner, platformy SSP (Supply-Side Platform), pozwalającej innym wydawcom na skuteczną monetyzację własnych powierzchni reklamowych[774]. W maju 2023 roku Wirtualna Polska rozszerzyła możliwości platformy WP Ads. Spółka kupiła system Samito, dostarczający sklepom internetowym rozwiązania automatyzacji marketingu[775].

Okres wolniejszego wzrostu w polskiej reklamie w 2023 roku Wirtualna Polska wykorzystała do wejścia na rynki zagraniczne ze swoimi rozwijanymi od kilku lat usługami WPartner, WP Ads i WP Sales Booster, w ramach których sprzedaje powierzchnie reklamowe także w serwisach innych wydawców. Z WP Ads korzystało w drugiej połowie 2023 roku już ok. 1,2 tys. klientów[776].

Od kwietnia 2023 roku kampanie reklamowe na powierzchniach Wirtualnej Polski pozwalają reklamodawcom na obniżenie ich śladu węglowego. WP jako pierwszy wydawca internetowy w Polsce zasila serwerownie wyłącznie energią odnawialną, a spółka jest właścicielem dwóch farm fotowoltaicznych, których produkcja w niemal 80% pokrywa zużycie energii wykorzystywanej przez serwerownie[777].

W obszarze telewizji i radia, koncern w 2007 uruchomił telewizję internetową WP.TV, natomiast od 2 grudnia 2016 roku Wirtualna Polska posiada swoją telewizję Telewizja WP, dostępną za pośrednictwem Internetu oraz cyfrowej telewizji naziemnej (MUX8 DVB-T). WP Pilot, znany wcześniej pod nazwą Netvi i Videostar, jest platformą telewizji internetowej. Umożliwia ona odbiór kanałów telewizyjnych w systemie live streaming (na żywo) w przeglądarce internetowej, przez Wi-Fi lub w aplikacji mobilnej

[774] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 roku, str. 7-8.

[775] Wirtualna Polska rozszerza możliwości platformy WP Ads. Spółka kupiła system Samito, dostarczający sklepom internetowym rozwiązania automatyzacji marketingu, https://reklama.wp.pl/artykul/grupa-wp-inwestuje-w-technologie-marketingowa-samito, dostęp 08.06.2024 r.

[776] T. Wojas, Wirtualna Polska wychodzi z reklamami za granicę. Chce obsługiwać spółki funduszu Sorosa, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-wychodzi-z-reklamami-za-granice-chce-obslugiwac-spolki-funduszu-sorosa, dostęp 11.07.2024 r.

[777] Kampanie reklamowe na powierzchniach Wirtualnej Polski pozwalają reklamodawcom na obniżenie ich śladu węglowego, czyli emisji gazów cieplarnianych, https://reklama.wp.pl/artykul/zeroemisyjne-reklamy-w-wirtualnej-polsce, dostęp 12.07.2024 r.

na urządzeniach przenośnych z systemem Android i iOS oraz w telewizorach typu Smart TV[778].

We wrześniu 2023 roku na platformie Pilot WP pojawił się nowy kanał „Patronite Podróże". To kanał FAST (Free Ad-Supported Television), czyli telewizji wspieranej reklamami, który oferuje oryginalne treści podróżnicze w zupełnie nowej formie[779]. Pod koniec 2023 roku Pilot WP wprowadził istotne zmiany pakietowe, zmniejszając liczbę 38 darmowych kanałów do 5. Dodatkowo, aby użytkownik mógł je oglądać za darmo, musiał wyrazić zgodę na udostępnianie danych w celach marketingowych[780]. Rozwój modelu subskrypcyjnego połączony był ze zmianą regulacji w zakresie uszczegółowienia usług Pilota WP. Oddzielnie zostały zdefiniowane program, kanały własne, transmisje na żywo oraz usługi VOD[781].

Grupa jest także właścicielem usługi OpenFM, w której do dyspozycji słuchaczy jest niemal 200 zróżnicowanych stacji muzycznych, podzielonych są na kategorie tematyczne. Usługa jest dostępna pod adresem www.open.fm oraz przez aplikację mobilną na platformy Android i iOS[782].

W październiku 2022 roku wystartowała nowa odsłona platformy Open FM. Nowa wersja platformy zawierała zmiany wizualne i kontentowe, rozszerzony został dostęp do aktualności w formie tekstowej oraz do 160 podcastów zewnętrznych. Na platformie pojawiła się wersja premium, którą można było wykupić także w pakiecie z WP Pilotem. W tej wersji stream stacji muzycznych nie był przerywany reklamami, a obok istniejących kanałów pojawiły się także nowe, wyłącznie dla użytkowników premium[783].

Jednym z dynamicznie rozwijanych obszarów działalności holdingu jest turystyka: zorganizowana turystyka zagraniczna (Wakacje.pl), jak i indywidualna,

[778] Wirtualna Polska, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/wirtualna-polska-wp-dziennikarze-portal-historia-portalu/w9295z6, dostęp 11.06.2024 r.

[779] Nowy kanał FAST „Patronite Podróże" na platformie Pilot WP, https://dlaprasy.wp.pl/pr/820508/nowy-kanal-fast-patronite-podroze-na-platformie-pilot-wp, dostęp 09.06.2024 r.

[780] D. Kobiałka, Zmiany dla klientów Pilot WP. Albo udostępniasz swoje dane, albo nie oglądasz za darmo,https://android.com.pl/rozrywka/664962-pilot-wp-zmiany-w-regulaminie, dostęp 11.07.2024 r.

[781] ag, Zmiany w regulaminie Pilot WP. Wprowadzenie całościowej odpłatności za usługi telewizyjne, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/pilot-wp-serwisy-streamingowe-regulamin-zmiany-pakiety-kanaly-telewizyjne-odplatnosc-podwyzki-ceny-fast, dostęp 12.07.2024 r.

[782] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 roku, str. 8.

[783] Właśnie wystartowała nowa odsłona platformy Open FM. Należący do Wirtualnej Polski serwis oferuje znane radiowe stacje internetowe, a także podcasty i aktualności, https://reklama.wp.pl/artykul/nowa-odslona-platformy-open-fm, dostep 12.07.2024 r.

lokalna (Grupa Szallas, Nocowanie.pl). Wakacje.pl to największy pośrednik turystyczny online w Polsce, rozwijający sieć salonów stacjonarnych. Użytkownicy zainteresowani wypoczynkiem krajowym, mogą skorzystać z usług serwisu nocowanie.pl, który w swojej ofercie ma najszerszą w Polsce bazę krajowych noclegów. Wirtualna Polska Holding przejął w 2022 roku Grupę Szallas – wiodącą platformę oferującą usługi turystyki lokalnej w regionie Europy Środkowo-Wschodniej[784].

Ponadto, w 2022 roku Wirtualna Polska zainwestowała 20 milionów zł w Restaumatic, kompleksowy system do obsługi zamówień, sprzedaży i zarządzania restauracjami. Restaumatic jest polskim liderem wśród platform do zamawiania jedzenia online. Oprogramowanie i aplikacja dla restauratorów, pozwalają nie tylko na sprzedaż online bez pośredników, ale również zapewniają pełną integrację systemów, monitorowania zamówień oraz zarządzania restauracjami[785].

W zakresie finansów konsumenckich, Grupa zajmuje się pośrednictwem w pozyskiwaniu finansowania (leasing, kredyt, ubezpieczenie) zakupu nowych samochodów przez Internet za pomocą platformy Superauto. Posiada również usługę do porównywania różnych produktów finansowych (m.in. kredytów gotówkowych) pod nazwą Totalmoney. Wirtualna Polska Holding zajmuje się sprzedażą projektów domów za pośrednictwem spółki Extradom[786].

W ostatnim analizowanych sprawozdania z działalności Grupy za 2022 rok, wyszczególniła ona zaplanowane na 2023 działania z perspektywą przedłużenia na kolejne lata. Były wśród nich m.in. rozwój obszaru subskrypcyjnego na bazie Pilot WP oraz Audioteki Ponadto, rozwój projektu Patronite, rozwój płatnych usług jak poczta WP i radio internetowe Open FM. Celem strategicznym dla Wakacje.pl było kontynuowanie strategii omnichannel (klienci mogą kupić pakiety turystyczne w pełni online, w call center lub też we franczyzowej sieci stacjonarnej). Dla Superauto celem strategicznym był dalszy wzrost w oparciu o wzrost udziału e-commerce samochodów, rozwój usług dodatkowych (jak ubezpieczenia itp.), a także powiększenie oferty leasingowej. Dla

[784] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 roku, str. 9.

[785] Wirtualna Polska inwestuje w rozwój branży gastronomicznej. 20 milionów zł dla Restaumatic, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-inwestuje-rozwoj-branzy-gastronomicznej-20-milionow-zl-dla-restaumatic, dostęp 11.07.2024 r.

[786] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 roku, str. 9.

Totalmoney głównym celem strategicznym było pogłębienie modelu w kierunku oferowania kompletnych produktów finansowych[787].

W 2023 roku, Grupa Kapitałowa Wirtualna Polska Holding S.A. kontynuowała model holdingu technologicznego, dywersyfikując źródła przychodów pomiędzy cztery podstawowe obszary: reklamę oraz subskrypcje, turystykę (Wakacje.pl, Grupa Szallas, Nocowanie.pl), finanse konsumenckie (m.in. Superauto i Totalmoney) oraz pozostałe (m.in. Extradom, aktywa OZE pod marką WP Naturalnie)[788].

W ujęciu wynikowym, WPH raportowała w 2023 roku przychody gotówkowe ze sprzedaży na poziomie 1 409,2 mln zł oraz skorygowaną EBITDA 439,0 mln zł, natomiast zysk netto przypadający na akcjonariuszy jednostki dominującej wyniósł 155,8 mln zł. Struktura przychodów wskazywała na dominujący udział reklamy i subskrypcji (686,8 mln zł) oraz szybko rosnącej turystyki (494,7 mln zł), przy istotnym udziale Finansów konsumenckich (199,5 mln zł)[789].

W praktyce, 2023 rok był także rokiem dalszych porządków strukturalnych w grupie. Przeprowadzono procesy połączeń spółek (np. Benchmark z Wirtualna Polska Media; Parklot z Wakacje.pl; Mediapop z Wirtualna Polska Media) oraz konsolidację aktywów noclegowych (połączenie Noclegi.pl z Nocowanie.pl). Miało to znaczenie zarówno kosztowo-organizacyjne, jak również poprawiło spójność oferty e-commerce[790].

Segment Turystyka stanowił drugi filar wzrostu Grupy. Zarząd raportował, że dynamika segmentu była wspierana wzrostem przychodów Wakacje.pl oraz kontrybucją Grupy Szallas (przejętej w 2022 roku). Skorygowana EBITDA segmentu była w 2023 roku o 117% wyższa niż w 2022 roku[791]. W wymiarze strategicznym podkreślano jednocześnie kierunek transformacji Nocowanie z modelu abonamentowego na model rezerwacyjno-transakcyjny, wykorzystujący kompetencje technologiczne i produktowe grupy Szallas[792].

W 2024 roku, Grupa Wirtualna Polska Holding utrzymała czterosegmentowy model działania. Na poziomie całej Grupy przychody gotówkowe ze sprzedaży wzrosły

[787] Tamże, str. 32-34.
[788] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2023 r., str. 7-9.
[789] Tamże, str. 13.
[790] Tamże, str. 11-12.
[791] Tamże, str. 18.
[792] Tamże, str. 37.

o 9% r/r do 1 541,1 mln zł, a skorygowana EBITDA wyniosła 468,2 mln zł (wzrost r/r). Zysk netto przypadający na akcjonariuszy jednostki dominującej osiągnął 155,9 mln zł[793].

W ujęciu struktury przychodów (segmentowo), Grupa raportowała łączne przychody gotówkowe w segmentach na poziomie 1 552,7 mln zł, z czego 718,6 mln zł przypadało na reklamę i subskrypcje, 595,4 mln zł na turystykę, 194,5 mln zł na finanse konsumenckie oraz 44,3 mln zł na Pozostałe. Dane te potwierdzają stopniowe przesuwanie się „środka ciężkości" w stronę e-commerce turystycznego. Turystyka zwiększyła udział kwotowy w miksie przychodów segmentowych (595,4 mln zł w stosunku do 494,7 mln zł rok wcześniej)[794].

Segment Turystyka w 2024 roku charakteryzował się wysoką sezonowością i wykazywał poprawę wyników, wynikającą m.in. ze wzrostu przychodów Wakacje.pl. W warstwie budowania relacji rynkowych, istotnym epizodem była sprawa współpracy Wakacje.pl z Itaką. W kwietniu 2024 roku Itaka wypowiedziała umowę, następnie termin zakończenia współpracy był przesuwany, by finalnie w październiku 2024 roku strony ustaliły kontynuację współpracy bezterminowo[795]. Jednocześnie Holding pod koniec 2024 roku, ogłosił zamiar przejęcia 100% akcji Invia Group – dużej grupy turystycznej działającej w krajach niemieckojęzycznych oraz w Czechach, Słowacji, na Węgrzech i w Polsce[796].

Na tle działalności operacyjnej, 2024 rok wyróżniał się także zakresem zmian w strukturze Holdingu. W styczniu miało miejsce połączenie spółek w ramach grupy Szallas (Hotel.cz i Online Holding), natomiast w styczniu i kwietniu przeprowadzono nabycie Wirtualnemedia.pl oraz przeniesienie własności GO.PL do Wirtualna Polska Media. W czerwcu zawarto warunkową umowę nabycia 80% udziałów Creative Eye (Rumunia), a w raporcie wskazano wpływ nabyć (Wirtualnemedia.pl, Go.pl, Creative Eye) na wzrost wartości firmy w sprawozdaniu skonsolidowanym[797].

2025 rok był dla Wirtualna Polska Holding okresem, w którym kluczowym czynnikiem wzrostu stał się segment turystyczny. Wzrost ten rozpatrywany był zarówno w ujęciu organicznym (popyt na turystykę), jak i w ujęciu akwizycyjnym (Integracja Invia Group). W komunikacji inwestorskiej podkreślano, że w II kwartale 2025 r. Grupa

[793] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2024 r., str. 13-14.
[794] Tamże, str. 61.
[795] Tamże, str. 19.
[796] Tamże, str. 18.
[797] Tamże, str. 11.

osiągnęła 535,4 mln zł przychodów gotówkowych (wzrost o 43% r/r), a skorygowana EBITDA wyniosła ok. 122 mln zł (wzrost o 24% r/r)[798]. W I półroczu 2025 roku przychody gotówkowe przekroczyły 900 mln zł, a skorygowana EBITDA wyniosła 207,7 mln zł. W tym okresie po raz pierwszy silnie zaakcentowano „transformacyjny" charakter akwizycji Invia Group: segment turystyki (po finalizacji akwizycji) w II kwartale wygenerował prawie 55 mln zł skorygowanej EBITDA (wzrost o 73,5% r/r), a prezes spółki wskazywał, że ok. 60% przychodów Grupy pochodzi już z turystyki[799].

W III kwartale 2025 roku potwierdzono, że segment turystyczny miał ponownie najwyższy wkład w wyniki. Przychody segmentu wyniosły 490 mln zł, a EBITDA 182 mln zł. W tym samym przekazie akcentowano, że finalizacja przejęcia Invia Group na początku 2025 roku doprowadziła do powstania międzynarodowej struktury marek turystycznych obecnych w dziewięciu krajach Europy[800].

Dane liczbowe raportu kwartalnego (Q3 2025) precyzowały skalę wzrostu. W III kwartale 2025 roku przychody gotówkowe wyniosły 716,2 mln zł, a skorygowana EBITDA 241,6 mln zł (wzrosty odpowiednio o 67% i 57% r/r)[801]. W ujęciu narastającym za 9 miesięcy 2025 roku, przychody gotówkowe ze sprzedaży wzrosły o 41% r/r do 1 619,8 mln zł, a skorygowana EBITDA wyniosła 449,3 mln zł (+34% r/r), przy czym w raporcie wiązano wzrost przede wszystkim z konsolidacją wyników Invia Group (od maja 2025 r.)[802]. Z perspektywy segmentowej raport finansowy za 9 miesięcy wskazywał bardzo silny wzrost turystyki (przychody gotówkowe 934,3 mln zł oraz skorygowana EBITDA 260,1 mln zł), przy jednoczesnym wzroście finansów konsumenckich (przychody gotówkowe 177,1 mln zł; skorygowana EBITDA 25,9 mln zł). W tym samym ujęciu segment Reklama i Subskrypcje odnotował spadek przychodów gotówkowych w raporcie kwartalnym (w zestawieniu Q3), co wprost wskazywało na zwiększenie cyklicznej roli turystyki jako stabilizatora wyników holdingu[803].

[798] WP dla inwestorów, *Segment turystyki napędza wyniki WP Holding*, 26.08.2025 r., holding.wp.pl, https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/segment-turystyki-napedza-wyniki-wp-holding-7193471844293376, dostęp 08.03.2026 r.

[799] Tamże.

[800] WP dla inwestorów, *Przychody gotówkowe wyższe o 67% – wyniki WP Holding w trzecim kwartale 2025 roku.*, 18.11.2026 r., holding.wp.pl, https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/przychody-gotowkowe-wyzsze-o-67-wyniki-wp-holding-w-trzecim-kwartale-2025-roku-72232230663029766, dostęp 08.03.2026 r.

[801] Raport Finansowy Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska za okres 3 i 9 miesięcy zakończonych 30 września 2025 r., str. 6.

[802] Tamże, str. 7.

[803] Tamże, str. 9.

Równolegle, w grudniu spółka komunikowała decyzje dezinwestycyjne w ramach aktywów turystycznych Invia. Podpisano umowę sprzedaży 100% udziałów Invia Flights Germany GmbH (właściciela Fluege.de) na rzecz Tongcheng Travel Holdings Limited, a wartość transakcji określono na ok. 42,3 mln EUR. W komunikacie wprost wskazano, że krok ten ma wspierać koncentrację WPH na rozwoju marek oferujących pakiety turystyczne, podczas gdy nabywca wzmacnia działalność w rezerwacjach lotniczych w Europie[804].

3.2.5. Polska Press Grupa

Polska Press Grupa to jedna z największych spółek medialno-technologicznych w Polsce. Dociera do blisko 20 mln użytkowników Internetu w Polsce. Polska Press aktywnie rozwija swoją działalność internetową oraz w dziedzinie nowych technologii. W okresie prowadzenia badań, w portfolio Grupy znajdowały się serwis ogólnopolski, 23 regionalne serwisy informacyjne oraz serwisy tematyczne, portal społeczności lokalnych i internetowy serwis telewizyjno-rozrywkowy. Polska Press był wydawcą 20 dzienników regionalnych, tygodników lokalnych, bezpłatnej gazety naszemiasto.pl, Naszej Historii, Strefy Biznesu, Strefy Agro, dodatku telewizyjnego Tele Magazyn i wielu innych wydawnictw branżowych. Koncern posiada cztery drukarnie w całej Polsce: w Białymstoku, Bydgoszczy, Poznaniu, Sosnowcu, które drukowały średnio 3 miliony gazet dziennie[805].

Historia współczesnego koncernu Polska Press sięga początków lat dziewięćdziesiątych i tworzenia się polskiego rynku mediów opartego o zasady wolnorynkowe. Opisuje ją dokładnie Adam Szynol w pracy „Czy Polsce wciąż potrzebna jest regionalna prasa codzienna?”, jednak warto przywołać kilka najistotniejszych informacji rzucających światło na skalę budowania ogólnopolskiego zasięgu przedsiębiorstwa.

Prywatyzacja, która dokonała się w latach dziewięćdziesiątych za sprawą realizacji ustawy likwidującej Robotniczą Spółdzielnię Wydawniczą, była okazją do

[804] WP dla inwestorów, *Fluege.de z nowym właścicielem – WP koncentruje się na pakietach turystycznych*, 3.12.2025 r., https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/fluege-de-z-nowym-wlascicielem-wp-koncentruje-sie-na-pakietach-turystycznych-7228450108111808, dostęp 08.09.2026 r.

[805] https://polskapress.pl/o-nas, dostęp 01.07.2024 r.

przejmowania rynku wydawniczego przez takich ludzi jak francuski potentat medialny Roberta Hersant, skupiającego w swoich rękach osiem tytułów, po dwa w czterech regionach: Dziennik Bałtycki i Wieczór Wybrzeża, Dziennik Łódzki i Express Ilustrowany, Dziennik Zachodni i Trybuna Śląska oraz Gazeta Krakowska i sportowe Tempo. Jednak na skutek jego kłopotów finansowych, we wrześniu 1994 roku doszło do historycznej transakcji, wyznaczającej nową erę w sektorze regionalnej prasy codziennej. Wtedy to Franz Xaver Hirtreiter, szef koncernu Passauera, przejął tytuły Francuza[806].

Rynek wydawnictw regionalnych w ostatnich latach XX wieku opanowany był przez dwie grupy wydawnicze: niemiecką Polskapresse i norweską Orkla Press Polska. Rozdzieliły one między siebie strefy wpływów w większości, tj. w 13 spośród 16 nowo utworzonych (w 1999 r.) województw. Grupa niemiecka interesowała się głównie regionami największymi, ulokowanymi w centralnym pasie (od Trójmiasta po Kraków i Katowice), norweska zaś – na obrzeżach[807].

Nowe imperium prasy regionalnej rozwijało się bardzo dynamicznie, a główną aspiracją niemieckiego wydawcy było przejęcie pełnej kontroli nad regionami. W miastach i regionach, gdzie Polskapresse udało się zdobyć dwie lub więcej gazet, niektóre dzienniki były zamykane, inne łączone z najsilniejszym tytułem, jak w przypadku „Wieczoru Wybrzeża" i „Dziennika Bałtyckiego" z Gdańska, które połączono w jeden dziennik. Polskapresse nie zdecydowała się zainwestować poza segmentem dzienników regionalnych. Według Polskiej Agencji Inwestycji Zagranicznych, koncern zainwestował w tamtym okresie w Polsce 174,5 miliona dolarów (145,4 miliona euro)[808].

Jesienią 2006 roku Orkla Media wycofała się z Polski, odprzedając swoje udziały brytyjskiemu funduszowi inwestycyjnemu Mecom Europe. Wykrystalizowała się nowa struktura organizacyjna dzienników poorklowskich pod marką grupa Media Regionalne[809].

W kolejnych latach Niemcy nabywali dalsze tytuły regionalne i lokalne, budując strukturę spółki zależnej – Polskapresse z oddziałami w poszczególnych regionach. Sytuację zmienił projekt Polska The Times, uruchomiony 15 października 2007 roku.

[806] A. Szynol, czy Polsce wciąż potrzebna jest regionalna prasa codzienna? w Zeszyty prasoznawcze, T. 60, nr 3 (231), Kraków 2017, s. 478 10.4467/22996362PZ.17.029.7326

[807] R. Filas, Od duopolu do monopolu. Dzienniki regionalne w Polsce w XXI wieku: próba bilansu w Rocznik Prasoznawczy, rok XI/2017, Oficyna Wydawnicza "HUMANITAS", Sosnowiec 2017, str. 66

[808] B. Klimkiewicz, "Krajobraz medialny w Polsce : struktura własności i pluralizm mediów" w "Własność medialna i jej wpływ na pluralizm oraz niezależność mediów", Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, str. 79.

[809] R. Filas, Od duopolu do monopolu…, dz. cyt., str. 67.

Koncern, wzorując się na doświadczeniach na rynku niemieckim oraz czeskim, chciał zrealizować go także w Polsce. Projekt wykorzystywał tytuły regionalne, którym nadano wspólną makietę i strukturę poszczególnych sekcji, aby zbudować tytuł ogólnopolski. Dzienniki regionalne miały w nazwie słowo „Polska" oraz stary tytuł, np. „Polska Dziennik Bałtycki", „Polska Głos Wielkopolski" czy „Polska Gazeta Krakowska". W celu podniesienia prestiżu gazety nawiązano współpracę z brytyjskim „The Times", stąd obecność jego logo w dziennikach Polskapresse[810].

W latach 2013 – 2014 następuje stopniowe przejmowanie przez Polskapresse Mediów Regionalnych pomniejszonych jedynie o lubelski „Dziennik Wschodni". Rok później Niemcy kupują udziały w spółce „Express Media" wydającej dwa dzienniki w woj. kujawsko-pomorskim („Express Bydgoski" oraz toruńskie „Nowości") W 2015 roku wykreowano nową centralną strukturę grupy pod spolszczoną nazwą Polska Press Grupa i zintegrowano struktury wydawnicze formalnie odrębnych spółek Polskapresse i Mediów Regionalnych. W Warszawie stworzono centralny newsroom obsługujący wydawane tytuły płatne i bezpłatne oraz serwisy internetowe. Już w czerwcu 2014 roku rozpoczęto ujednolicanie formatu, layoutu i siatki reklamowej części byłych dzienników Mediów Regionalnych. Zintegrowano tytuły bezpłatne i serwisy lokalne pod wspólną marką „Naszemiasto.pl"[811].

W lipcu 2023 roku, Polska Press tworzyły oddziały regionalne wydające dzienniki i serwisy regionalne. Oddział w Koszalinie wydawał Głos Dziennik Pomorza, serwisy internetowe takie jak www.gk24.pl, www.gp24.pl i www.gs24.pl, lokalne serwisy Naszemiasto.pl w Koszalinie, Słupsku, Szczecinie i Stargardzie oraz bezpłatną gazetę Naszemiasto.pl w Koszalinie, Słupsku i Szczecinie[812]. Oddział w Gdańsku wydawał Dziennik Bałtycki, serwis internetowy dziennikbaltycki.pl, bezpłatną gazetę i serwisy naszemiasto.pl oraz lokalne tygodniki[813], w Białymstoku wydawał dwa dzienniki tj. Gazetę Współczesną i Kurier Poranny, bezpłatny lokalny tygodnik naszemiasto.pl, tygodnik ogłoszeniowy Kramik Plus oraz tygodniki lokalne takie jak Nowiny Podlaskie, Nowiny Sokólskie i Nowiny Suwalskie[814].

[810] A. Szynol, czy Polsce wciąż potrzebna jest regionalna prasa codzienna? w Zeszyty prasoznawcze, T. 60, nr 3 (231), Kraków 2017, T. 60, nr 3 (231), str. 482-483.
[811] R. Filas, Od duopolu do monopolu..,dz. cyt., str. 71-72.
[812] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/szczecin, dostęp 01.07.2024 r.
[813] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/gdansk, dostęp 01.07.2024 r.
[814] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/bialystok, dostęp 01.07.2024 r.

Oddział w Warszawie odpowiadał za koordynację prac głównych działów spółki Polska Press: marketingu, kolportażu i finansów. Odpowiadał za wydawanie tytułów „Polska Metropolia Warszawska", naszemiasto.pl, „Motosalon", „Tele Magazyn". Tam znajdowała się redakcja centralna, która wspierała wszystkie tytuły regionalne Polska Press[815].

Oddział w Ostrołęce wydawał „Tygodnik Ostrołęcki", który ukazuje się w 5 powiatach: ostrołęckim, ostrowskim, makowskim, przasnyskim, wyszkowskim. Cyklicznie wydawane były również bezpłatne magazyny takie jak „Ostrołęka Cafe", „Strefa Agro" oraz „Tygodnik Ostrołęcki Extra"[816]. W bydgoskim oddziale wydawane były trzy dzienniki: „Gazeta Pomorska", „Express Bydgoski" oraz „Nowości-Dziennik Toruński"[817]. Oddział w Poznaniu powstał w 1994 roku i w okresie powstawania rozprawy wydawał „Głos Wielkopolski", bezpłatny tytuł „Nasze Miasto" oraz 13 tygodników lokalnych. Był również wydawcą serwisów internetowych takich jak gloswielkopolski.pl, naszemiasto.pl oraz bułgarska.pl[818].

Zielonogórski oddział wydawał „Gazetę Lubuską", a także dwa tygodniki lokalne tj. „Dzień za dniem", „Głos Międzyrzecza" i „Skwierzyny" oraz dwa bezpłatne tygodniki miejskie takie jak „Nasze Miasto Gorzów" i „Nasze Miasto Zielona Góra"[819], natomiast oddział wrocławski największe dzienniki Dolnego Śląska: „Gazetę Wrocławską" oraz bezpłatny tytuł „Nasze Miasto". Miał w swoim portfolio także siedem tygodników: „Panorama Legnicka", „Panorama Wałbrzyska", „Gazeta Wojewódzka", „Gazeta Sycowska", „Oleśniczanin" i „Strzegom Nasze Miasto"[820].

Oddział Opole (Pro Media Sp. z o.o.) Pro Media Sp. z o.o. był wydawcą „Nowej Trybuny Opolskiej", serwisu internetowego www.nto.pl, lokalnych serwisów www.naszemiasto.pl na Opolszczyźnie oraz bezpłatnej gazety „Nasze Miasto"[821], łódzki oddział odpowiedzialny był za wydawanie „Dziennika Łódzkiego" i „Expressu Ilustrowanego"[822], śląski za „Dziennik Zachodni", bezpłatną gazetę miejską „Nasze Miasto" oraz tygodnik ogłoszeniowy „Jarmark"[823].

[815] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/warszawa, dostęp 01.07.2024 r.
[816] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/ostroleka,dostęp 01.07.2024 r.
[817] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/bydgoszcz, dostęp 01.07.2024 r.
[818] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/poznan, dostęp 01.07.2024 r.
[819] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/zielona-gora, dostęp 01.07.2024 r.
[820] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/wroclaw, dostęp 01.07.2024 r.
[821] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/opole, dostęp 01.07.2024 r.
[822] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/lodz, dostęp 01.07.2024 r.
[823] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/slask, dostęp 01.07.2024 r.

Kielecki oddział odpowiadał za „Echo Dnia" oraz portal www.echodnia.eu dla trzech regionów tj. świętokrzyskiego, radomskiego i podkarpackiego[824], krakowski wydawał „Gazetę Krakowską", „Dziennik Polski" oraz Naszemiasto.pl[825].

Oddział w Rzeszowie prowadził działalność wydawniczą dziennika „Nowiny", tygodnika Nasze Miasto, największego portalu informacyjnego nowiny24.pl oraz wielu serwisów lokalnych, branżowych i tematycznych, jak również był wydawcą albumów i przewodników lokalnych[826]. Oddział w Lublinie powstał 1 stycznia 2011 roku. Wydawał dziennik „Kurier Lubelski"[827].

W 2023 roku Polska Press kontynuowała rozwój modelu opartego na łączeniu silnych marek regionalnych z produktami cyfrowymi. Profil działalności Spółki był ujmowany w czterech filarach: serwisy internetowe (regionalne, naszemiasto.pl oraz serwisy tematyczne), prasa płatna (dzienniki regionalne, tygodniki powiatowe i ogłoszeniowe oraz magazyny specjalistyczne), dodatki telewizyjne (Tele Magazyn i Super Tele) oraz prasa bezpłatna (Nasze Miasto i inne periodyki lokalne)[828].

W ujęciu cyfrowym, Spółka raportowała utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej. Według prezentowanych danych, w styczniu 2024 roku serwisy Grupy odwiedziło ponad 16,8 mln internautów, generując 926 mln odsłon. Jednocześnie wskazano, że 57% polskich internautów czyta informacje na portalach prowadzonych przez Grupę Polska Press. Portfolio obejmowało m.in. 22 regionalne serwisy informacyjne, rozbudowaną sieć serwisów lokalnych pod marką naszemiasto.pl (ponad 500 serwisów wraz z subdomenami), telemagazyn.pl oraz zestaw serwisów tematycznych (m.in. strefabiznesu.pl, strefaagro.pl, sportowy24.pl, gol24.pl, stronazdrowia.pl, motofakty.pl)[829]. W maju 2023 roku uruchomiono również shownews.pl (segment tabloidowy). Po 7 miesiącach serwis uplasował się na 8. pozycji w kategorii „Plotki, życie gwiazd", docierając do 3,1 mln użytkowników i generując 32 mln odsłon. Spółka podkreślała ponadto pozycję lidera w kategoriach „Informacje i Publicystyka" oraz „Informacje Lokalne i Regionalne", a także relatywnie wysokie pozycje w kategoriach

[824] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/kielce,dostęp 01.07.2024 r.
[825] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/krakow, 01.07.2024 r.
[826] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/rzeszow, 01.07.2024 r.
[827] https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/lublin, 01.07.2024 r.
[828] Polska Press Sp. z o.o., *Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2023 rok*, str. 6
[829] Tamże, str. 6

tematycznych (m.in. „Biznes, Finanse, Prawo", „Budownictwo i Wnętrza", „Sport", „Zdrowie i Medycyna")[830].

Równolegle rok 2023 był kolejnym okresem utrwalania strukturalnych spadków w segmencie prasy drukowanej, w szczególności w kontekście dystrybucji. Spółka wskazywała na zmniejszającą się liczbę tradycyjnych punktów sprzedaży, ograniczanie ekspozycji prasy przez część sieci handlowych, rosnące koszty druku oraz dystrybucji. Wystąpiła ponadto konieczność wychodzenia z nieopłacalnych kanałów własnych, której towarzyszyło podnoszenie cen egzemplarzowych w celu utrzymania rentowności tytułów. W obszarze poligrafii dokonano zmian organizacyjnych. Z końcem kwietnia 2023 roku zakończono działalność poligraficzną w drukarni w Poznaniu, przenosząc produkcję do drukarni w Bydgoszczy. W drugiej połowie roku rozpoczęto dopasowywanie mocy produkcyjnych w drukarni Sosnowiec do aktualnych wolumenów zamówień[831].

W obszarze technologii spółka raportowała realizację kilkudziesięciu projektów rozwojowych w 2023 roku, w tym prace nad platformą NSK 2.0 (umożliwiającą szybsze tworzenie komponentów) oraz nad nowym systemem CMS do zarządzania treściami. W tym samym nurcie wskazywano rozwój infrastruktury IT oraz przygotowania do zmian regulacyjno-systemowych (np. w obszarze cyfrowego obiegu dokumentów)[832].

Z perspektywy wyników ekonomicznych, 2023 rok przyniósł wzrost przychodów przy utrzymaniu ujemnego wyniku netto. W jednostkowym sprawozdaniu finansowym wykazano przychody ze sprzedaży na poziomie 364,187 mln zł oraz stratę netto 14,273 mln zł[833]. Struktura przychodów wskazuje na dominującą rolę rynku reklamy (sprzedaż ogłoszeń i wynajem powierzchni reklamowej – 176,774 mln zł), istotny udział sprzedaży gazet (60,823 mln zł) oraz usług poligraficznych (60,363 mln zł), a także segmentów uzupełniających (m.in. sprzedaż wideo, plebiscyty, DOOH, pozostałe usługi)[834].

W 2024 roku Polska Press utrzymała segmentowy model działalności, przechodząc w fazę głębokiej korekty organizacyjnej oraz finansowej. W sferze cyfrowej spółka raportowała, że w grudniu 2024 roku zajmowała 5. miejsce wśród największych wydawców serwisów internetowych w Polsce, a w kategorii „Informacje Lokalne i Regionalne" zajmowała pozycję lidera, natomiast w kategorii „Informacje

[830] Tamże, str. 6-7.
[831] Tamże, str. 10.
[832] Tamże, str. 12-13.
[833] Polska Press Sp. z o.o., *Jednostkowe sprawozdanie finansowe za rok 2023*, str. 14.
[834] Tamże, str. 34.

i Publicystyka" uplasowała się na 2. miejsce. W grudniu 2024 roku serwisy Grupy odwiedziło ponad 15,5 mln internautów, którzy wykonali 624 mln odsłon. Wskazano przy tym, że 52% polskich internautów czyta informacje na portalach prowadzonych przez Grupę Polska Press. Portfolio online uzupełniono o nowy serwis strefaobrony.pl (uruchomiony w maju), który na koniec 2024 r. docierał do 161 tys. internautów[835].

W segmencie prasy drukowanej spółka utrzymywała rozbudowane portfolio dzienników regionalnych, dodatków telewizyjnych oraz tytułów bezpłatnych i tematycznych. W sprawozdaniu wskazano m.in. 20 dzienników regionalnych (wraz z tytułami wydawanymi przez podmiot zależny), a także dodatki Tele Magazyn i Super Tele dołączane cyklicznie do wydawnictw. Z punktu widzenia pozycji rynkowej w dystrybucji drukowanej podano, że udział Polska Press w średniej sprzedaży dzienników (wydania drukowane) w IV kwartale 2024 roku wyniósł 23,8%, natomiast udział w sprzedaży prenumeraty drukowanych dzienników osiągnął 53%[836]. Jednocześnie w 2024 roku rozpoczęto proces ograniczania częstotliwości wydawania części tytułów (przykład: zmniejszenie cyklu wydawniczego „Kuriera Lubelskiego" z pięciu do trzech wydań tygodniowo w drugiej połowie roku)[837].

W poligrafii, czyli w drugim filarze działalności, w 2024 roku Spółka akcentowała poprawę struktury kosztowej oraz stabilizację warunków zakupowych. Wskazywano na stabilizację cen papieru, bezpieczeństwo dostaw oraz zmiany dostawcy płyt offsetowych. Pozytywny wpływ na wyniki oddziału Poligrafia miały także Wybory Samorządowe (wzrost zapotrzebowania na produkty poligraficzne), co w połączeniu z dopasowaniem mocy produkcyjnych w Sosnowcu, miało wspierać poprawę efektywności[838]. Spółka podkreślała skalę oraz przewagę w tym segmencie, deklarując pozycję lidera usług poligraficznych w technice offsetowej na dwóch rynkach (udział 60% w Polsce oraz ok. 80% na Litwie)[839].

Wyniki finansowe w 2024 roku ujawniły pogłębienie negatywnych tendencji ekonomicznych. Spółka wykazała przychody ze sprzedaży 263,107 mln zł (spadek względem 2023 r.) oraz stratę netto 82,134 mln zł[840]. W sprawozdaniu zarządu wskazano,

[835] Polska Press Sp. z o.o., *Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2024 rok*, str. 6–7.
[836] Tamże, str. 7-8.
[837] Tamże, str. 12.
[838] Tamże, str. 12.
[839] Tamże, str. 8.
[840] Polska Press Sp. z o.o., *Jednostkowe sprawozdanie finansowe za rok 2024*, rachunek zysków i strat, str. 6–7.

że ujemny wynik netto był powiązany m.in. z ograniczeniem budżetów promocyjnych przez rynek, negatywnymi tendencjami na rynku prasowym oraz zmianami algorytmów Big Tech (wprost: Google i Meta), które wpływały na ruch i wyniki wyszukiwania serwisów. W tym kontekście spółka wdrożyła w drugiej połowie 2024 roku projekt restrukturyzacji zatwierdzony przez Radę Nadzorczą, obejmujący działania kosztowe i organizacyjne Projekt nastawiony był przede wszystkim na odbudowę pozycji rynkowej marek internetowych, prasowych oraz rozbudowę serwisów tematycznych[841]. Operacyjnie restrukturyzacja obejmowała m.in. zmiany struktury organizacyjnej (likwidacje wybranych biur, redukcję liczby makroregionów, połączenie zespołów eventów/marketingu/projektów specjalnych). Ponadto podjęto działania standaryzacyjne oraz automatyzacyjne. Wątek integracji organizacyjnej domknęło formalne połączenie Polska Press ze spółką zależną PL24 (wydawcą i.pl) pod koniec grudnia 2024 roku[842]. Skala oraz charakter zmian organizacyjnych znajdują odzwierciedlenie w danych o zatrudnieniu. Na 31.12.2024 roku, Spółka raportowała 1351 pracowników (wobec 1496 rok wcześniej) oraz wzrost rotacji całkowitej do 27%[843].

W 2025 roku, kluczowym materialnym przejawem kontynuacji zwrotu „digital-first", była modernizacja produktów regionalnych, a także dalsze wzmacnianie infrastruktury publikacyjnej. Zgodnie z doniesieniami branżowymi, Polska Press zakończyła ostatni etap zmian stron głównych wszystkich 22 serwisów regionalnych, wdrażając nowy system CMS 2.0 oraz autorską platformę NSK, jako narzędzia usprawniające zarządzanie treściami i dystrybucję w kanałach cyfrowych oraz tradycyjnych[844]. W podobnym kierunku interpretowano modernizacje w mediach branżowych, akcentując CMS 2.0 jako rozwiązanie wzmacniające dystrybucję treści oraz pracę newsroomów[845].

Analizowany rok był także okresem intensyfikacji komunikacji strategicznej oraz wizerunkowej w odniesieniu do roli mediów regionalnych, a także relacji z Big Techami. Na Europejskim Kongresie Gospodarczym (EKG), prezes Polska Press (Zenon Nowak)

---

[841] Polska Press Sp. z o.o., *Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2024 rok,* str. 15-16.

[842] Tamże, str. 13-14.

[843] Tamże, str. 25.

[844] M. Kowalczuk, *Polska Press Grupa planuje zmiany w serwisach i.pl oraz Nasze Miasto*, 28.02.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/86147,polska-press-grupa-planuje-zmiany-w-serwisach-i_pl-oraz-nasze-miasto, dostęp 03.03.2026 r.

[845] T. Wojtas, Polska Press zmienia portale kolejnych dzienników, 15.01.2025 r., .wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/polska-press-zmienia-portale-kolejnych-dziennikow,7169386483660417a, dostęp 02.03.2025 r.

publicznie akcentował potrzebę niezależności dziennikarstwa od polityki, a także problem asymetrii ekonomicznej w relacji z platformami technologicznymi, wskazując m.in. na postulaty wynagradzania wydawców przez Big Tech za wykorzystanie treści[846].

W obszarze produkcji treści oraz działań okołomediowych, w 2025 roku wciąż wykorzystywano mechanizmy znane z modelu Polska Press (łączenie agendy lokalnej z formatami specjalnymi). W zapowiedziach informacyjnych wskazywano m.in. przygotowanie specjalnego programu „Wieczór wyborczy. Raport z miast" w maju 2025 roku, co wpisuje się w logikę „wydarzeniowości" kontentu (event-news), także multiplatformowej dystrybucji treści[847].

2025 rok dostarczał empirycznych przesłanek, że restrukturyzacja nie miała wyłącznie charakteru „produktowego", lecz także kosztowy oraz organizacyjny. W październiku 2025 roku, media branżowe informowały o stopniowym ograniczaniu zatrudnienia w redakcjach wybranych tytułów Polska Press, interpretując te ruchy jako element dochodzenia do rentowności[848].

Na poziomie właścicielskim, istotnym tłem 2025 roku były deklaracje o docelowym wyjściu Orlenu z inwestycji w Polska Press. We wrześniu 2025 roku cytowano stanowisko ministra aktywów państwowych mówiące, że Orlen planuje sprzedaż Polska Press po zakończeniu procesu restrukturyzacji wydawnictwa (przy jednoczesnym podkreślaniu, że inwestycja nie jest strategiczna dla koncernu). Priorytetem ma być podnoszenie jakości i konkurencyjności w celu „korzystnej sprzedaży"[849]. W listopadzie 2025 roku, podobny kierunek potwierdzały wypowiedzi prezesa Orlenu, wskazującego sprzedaż po zakończeniu restrukturyzacji i wzmacniania wartości spółki[850].

---

[846] P. Chrobok, *Jak będzie wyglądała przyszłość mediów? Zenon Nowak, prezes Polska Press: "Rzetelne dziennikarstwo, poważne media będą potrzebne AI",* 24.04.2025 r., https://i.pl/jak-bedzie-wygladala-przyszlosc-mediow-zenon-nowak-prezes-polska-press-rzetelne-dziennikarstwo-powazne-media-beda-potrzebne-ai/ar/c3p2-27500501, dostęp 02.03.2026 r.

[847] Redakcja Polska Press, *Polska Press Grupa zaprasza na specjalny program „Wieczór wyborczy. Raport z miast"*, 16.05.2025 r., i.pl, https://i.pl/polska-press-grupa-zaprasza-na-specjalny-program-wieczor-wyborczy-raport-z-miast/ar/c1p2-27588799, dostęp 03.03.2026 r.

[848] R. Parka, J. Fusiecki, *Zwolnienia w "Głosie Wielkopolskim". Inne tytuły Polska Press też będą zwalniać*, 28.10.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/89986,zwolnienia-w-_glosie-wielkopolskim__-inne-tytuly-polska-press-tez-beda-zwalniac, dostęp 03.03.2026 r.

[849] Bankier.pl, *Najpierw restrukturyzacja, potem sprzedaż. Orlen pozbędzie się Polska Press*, 02.09.2025 r., https://www.bankier.pl/wiadomosc/Najpierw-restrukturyzacja-potem-sprzedaz-Orlen-pozbedzie-sie-Polska-Press-9002427.html, dostęp 04.03.2026 r.

[850] Redakcja, *Orlen sprzeda Polska Press. Prezes: W przyszłym roku po restrukturyzacji*, 20.11.2025 r., biznesalert.pl, https://biznesalert.pl/orlen-sprzeda-polska-press-prezes-w-przyszlym-roku-po-restrukturyzacji/, dostęp 03.03.2026 r.

3.2.6. POLITYKA

W opinii Zbigniewa Anculewicza, tygodnik społeczno-polityczny „Polityka" to jedyne najdłużej wychodzące w Polsce pismo, które wywierało i wywiera ogromny wpływ na kreowanie polskiej polityki w oczach opinii publicznej. Dzieje tygodnika integralnie wpisują się w historię transformacji państwa polskiego pod względem społeczno-politycznym, prawnym, gospodarczym, kulturowym oraz życia codziennego jego mieszkańców na przestrzeni ponad 60 lat[851].

Aneta Dawidowicz także wskazuje „Politykę" jako jedno z najstarszych czasopism społeczno-politycznych wydawanych w Polsce. Tygodnik powstał 27 lutego 1957 roku. W pierwszym okresie rozwoju czasopismo miało stanowić jedynie przeciwwagę dla tygodnika „Po prostu", jednak z biegiem czasu zyskiwało coraz większą renomę i stałe grono wiernych czytelników. W tygodniku „Polityka" publikowało wielu wybitnych dziennikarzy i publicystów. W latach 1958–1981 redaktorem naczelnym był Mieczysław F. Rakowski, jednak gdy objął on stanowisko wicepremiera, jego następcą został Jan Bijak, będący redaktorem naczelnym „Polityki" do 1994 roku. Aktualnie funkcję redaktora naczelnego pełni Jerzy Baczyński. W „Polityce" dominowały artykuły, choć można w niej było odnaleźć też reportaże i felietony, autorstwa między innymi Ryszarda Marka Grońskiego, Daniela Passenta, Ludwika Stommy, Jerzego Pilcha, Sylwii Chutnik, Grażyny Plebanek, Jana Hartmana czy Stanisława Tyma. Wśród autorów byli twórcy związani jeszcze w początkach tego pisma: Daniel Passent Zygmunt Kałużyński czy Kazimierz Koźniewski[852].

Aneta Dawidowicz podkreśla niezmienność zakresu zainteresowań pisma, jednak w różnych okresach dziennikarze pisma koncentrowali się na odmiennych zagadnieniach. Po 1989 roku często zamieszczano teksty podejmujące problematykę transformacji ustrojowej i politycznej w Polsce, podczas gdy w ostatnim czasie szeroko omawiano kwestie społeczne, polityczne i historyczne. Wskazuje ponadto na oczywiste są związki między czasopismami a ośrodkami politycznymi, w tym przypadku „Polityki". Według Dawidowicz, pismo może występować w formule niezależnej, niemniej jednak analiza

[851] Z. Anculewicz, Polska polityka i jej obraz w oczach publicystów tygodnika „Polityka" Mariusza Janickiego i Wiesława Władyki w latach 2015–2018 w Media - Kultura - Komunikacja Społeczna 3(15), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, 2020, str.12.

[852] A. Dawidowicz, „Na własne oczy". Reportaż na łamach tygodnika „Polityka" w Wrocławskie Studia Politologiczne, Tom 30 (2021), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, str. 139-142.

zawartości publikowanych w nim tekstów pozwala ustalić związki ideowe i polityczne z konkretnym środowiskiem politycznym[853].

Wydawcą tygodnika „Polityka" jest POLITYKA Sp. z o. o. Spółka Komandytowo-Akcyjna. Została ona utworzona na podstawie aktu notarialnego w dniu 21 grudnia 2012 roku[854].

Wcześniej „Polityka" funkcjonowała w ramach spółdzielni pracy, którą utworzyli w 1990 roku, przy okazji likwidacji RSW Prasa-Książka-Ruch, dziennikarze i pracownicy redakcji „Polityki". Funkcję komplementariusza (podmiotu zarządzającego) w nowej spółce, pełni specjalnie powołana POLITYKA spółka z o.o., której udziałowcami zostało 20 pracowników wydawnictwa, w tym członkowie zarządu, kierownictwa redakcji, rady nadzorczej, a także pokaźna grupa publicystów tygodnika. Wydawnictwo ma mocne fundamenty ekonomiczne, jest niezależne finansowo i rozwija się samodzielnie, bez udziału żadnego inwestora zewnętrznego. W 2023 roku POLITYKA Sp. z o.o. S.K.A. była wydawcą tygodnika Polityka, dwutygodnika „Forum", dwóch miesięczników popularnonaukowych – „Świata Nauki", polskiej edycji renomowanego pisma „Scientific American" oraz „Wiedzy i Życia", jednego z najstarszych polskich periodyków, a także tematycznych, regularnie ukazujących się wydawnictw specjalnych – „Niezbędnika Inteligenta", Poradnika Psychologicznego „JA MY ONI", „Pomocnika Historycznego" i „Salonu" – pisma o wnętrzach, architekturze i sztuce. Ponadto Polityka Sp. z o.o. była wydawcą książek dziennikarzy „Polityki"[855]. Niestety, 8 września 2023 roku ukazał się ostatni numer dwutygodnika „Forum", który wydawany był od blisko 60 lat[856].

Polityka, oprócz wydań papierowych, jest obecna w Internecie dzięki portalowi Polityka.pl z licznymi blogami dziennikarzy Polityki i współpracowników redakcji. Wydawnictwo POLITYKA uruchomiło w lutym 2022 roku serwis popularnonaukowy Pulsar (Projektpulsar.pl), bazujący na materiałach miesięczników „Wiedzy i Życia" i „Świata Nauki" oraz tygodnika „Polityka". Redaktorem naczelnym został Karol Jałochowski, a jego zastępczynią Katarzyna Czarnecka. W serwisie publikowane

[853] Tamże, str. 140-141.

[854] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowo-Akcyjna z siedzibą w Warszawie ul. Słupecka 6, 02-309 Warszawa za rok 2020, str. 1.

[855] https://www.polityka.pl/opolityce/1571443,1,o-wydawnictwie-polityka.read, dostęp 12.07.2024 r.

[856] P. Moskalewicz, Ostatnie wydanie dwutygodnika FORUM, https://www.forumdwutygodnik.pl/artykuly/2226582,1,ostatnie-wydanie-dwutygodnika-forum.read?src=mt, dostęp 12 lipca 2024 r.

są aktualności ze świata nauki, pogłębione artykuły, a także podkasty i cyfrowe wydania „Świata Nauki" oraz „Wiedzy i Życia". Pulsar jest dostępny w subskrypcji cyfrowej, czytanie kilku artykułów miesięcznie jest bezpłatne[857].

W okresie prowadzenia badań, Spółka nadal była współudziałowcem powstałego w 1998 r. radia TOK FM. Organizowała wiele cenionych nagród (Paszporty Polityki, Nagrody Naukowe Polityki, Nagrody Historyczne Polityki, Nagroda Architektoniczna Polityki) i projektów (Letnie Ogrody Polityki, Salony Polityki).[858].

W odniesieniu do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, w 2023 roku Spółka zapowiadała kontynuację działalności wydawniczej i strategii pozwalającej na utrzymanie przez tygodnik „Polityka" pozycji lidera rynku wśród tygodników opinii. Zarząd zamierzał także kontynuować, a nawet zwiększyć zaangażowanie w rozwój Internetu, ze szczególnym uwzględnieniem intensyfikacji sprzedaży „Polityki" cyfrowej oraz rozwój uruchomionych w roku 2022 produktów internetowych takich jak podkasty czy portal popularno-naukowy Pulsar. Ponadto Zarząd zamierzał dalej inwestować w projekty wydawnicze, m.in. wydania specjalne, pozyskiwanie grantów[859]. W 2023 roku tygodnik „Polityka" obronił pierwsze miejsce w rankingu sprzedaży tygodników opinii, które zdobył także rok wcześniej[860].

Wydawnictwo stało się także obiektem cyberwojny prowadzonej w przestrzeni Internetu. W czasie prowadzenia badań, 24 lipca 2023 roku rozpoczął się największy cyberatak na serwery tygodnika „Polityka", odbierając użytkownikom dostęp do wszystkich usług. Kontrolę nad nimi udało się w miarę szybko odzyskać[861].

Spółka zamknęła 2023 rok z dodatnim wynikiem netto 546 tys. zł (546 304,02 zł), przy łącznych przychodach 44 948 tys. zł oraz łącznych kosztach 44 452 tys. zł. Jednocześnie rachunek wyników pokazuje, że dodatni wynik netto został osiągnięty pomimo straty na sprzedaży, a także straty operacyjnej, co wskazuje na istotną rolę innych

[857] https://www.press.pl/tresc/69489,polityka-uruchamia-platny-serwis-popularnonaukowy-pulsar, dostęp 15.07.2024 r.

[858] https://www.polityka.pl/opolityce/1571443,1,o-wydawnictwie-polityka.read, dostęp 12.07.2024 r.

[859] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowo-Akcyjna z siedzibą w Warszawie ul. Słupecka 6 02-309 Warszawa za rok 2022, str. 2.

[860] M. Zdzieborska, "Polityka" najlepiej sprzedającym się tygodnikiem w 2023. Wyniki poprawił tylko "Newsweek", https://www.press.pl/tresc/80562,_polityka_-najlepiej-sprzedajacym-sie-tygodnikiem-w-2023-roku_-wyniki-poprawil-tylko-_newsweek_, dostęp 11.07.2024 r.

[861] M. Kowalczyk, Cyberatak na serwery tygodnika „Polityka". „Padło wszystko", ale już działa, https://www.press.pl/tresc/77589,cyberatak-na-serwery-tygodnika----polityka---_-serwis-polityka_pl-przestal-dzialac, dostęp 11.07.2024 r.

pozycji poza sprzedażą prasy[862]. Spółka, zgodnie z deklaracją, nie korzystała z kredytów bankowych, a zarząd nie widział zagrożenia kontynuacji działalności, chociaż prognozował pogorszenie warunków dystrybucji (w tym w związku z zapowiedzią zaprzestania kolportażu przez Ruch w 2024 roku)[863].

W 2024 roku działalność POLITYKA Sp. z o.o. S.K.A. była prowadzona już bez dwutygodnika „Forum", natomiast formalnie obejmowała tygodnik „Polityka" (wraz z wersją cyfrową), miesięczniki „Wiedza i Życie" oraz „Świat Nauki", portal popularnonaukowy Pulsar oraz portfolio wydań specjalnych (m.in. „Pomocnik Historyczny", „Biografie", „Salon")[864].

Najsilniej zmaterializowało się ryzyko wskazywane już wcześniej, czyli załamanie rynku dystrybucji prasy tradycyjnej. Spółka opisała w sprawozdaniu, że po miesiącach ograniczeń w przyjmowaniu nakładów, RUCH (drugi co do wielkości dystrybutor) w maju 2024 roku zakończył działalność dystrybucyjną, a należąca do niego sieć kiosków (ok. 12 tys.) została zlikwidowana. Wpłynęło to istotnie na przychody ze sprzedaży prasy[865].

Spółka zakończyła 2024 rok dodatnim wynikiem netto: 1 075 tys. zł (1 074 964,40 zł). Łączne przychody spadły do 43 004 tys. zł, a przychody netto ze sprzedaży wyniosły 39 176 710,39 zł (spadek r/r). Jednocześnie Spółka ponownie odnotowała stratę na sprzedaży, a także stratę operacyjną przy relatywnie wysokiej pozycji „przychody finansowe i pozostałe operacyjne"[866].

Perspektywa 2025 roku w sprawozdaniu zarządu została określona jako niepewna (m.in. wzrost kosztów szacowany na ok. 1,0 mln zł), przy czym spółka opisała plan kompensacji tej presji kosztowej przez wzrost subskrypcji cyfrowych, wzrost prenumeraty wydań papierowych (w tym „w systemie paczkomatów"), wejście do nowych sieci sklepowych, wzrost przychodów ze sponsoringu, grantów oraz reklamy internetowej[867].

[862] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za rok 2023, str. 3.
[863] Tamże, str. 4.
[864] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za rok 2024, str. 1.
[865] Tamże, str. 2.
[866] Tamże, str. 3.
[867] Tamże, str. 4.

Na rynku prasy opinii „Polityka" utrzymała pozycję lidera sprzedaży także w ujęciu rocznym: według danych PBC średnia sprzedaż w 2024 r. wyniosła 77 098 egz.[868].

W 2025 roku działalność wydawnictwa „Polityka" była zdominowana przez działania adaptacyjne do dalszego ograniczania tradycyjnej dystrybucji prasy, a także rozwój modelu subskrypcyjnego i produktów cyfrowych. Technicznym wdrożeniem tej strategii było uruchomienie w maju 2025 roku prenumeraty „Polityki" z dostawą do InPost Paczkomat 24/7[869]. To wdrożenie stanowi bezpośrednią realizację kierunku zarysowanego w sprawozdaniu zarządu za 2024 roku (paczkomaty jako alternatywny kanał prenumeraty).

Równolegle utrwalano i porządkowano ofertę subskrypcyjną. Wyeksponowano pakiety (m.in. Premium i Uniwersum) obejmujące Polityka.pl i archiwum, a także dostęp do produktów pobocznych (np. wydań specjalnych) oraz do serwisu popularnonaukowego Pulsar[870].

Wskaźniki rynkowe potwierdzały stopniowy wzrost filaru cyfrowego. Według informacji przekazanych mediom branżowym, w listopadzie 2025 roku „Polityka" miała 35,3 tys. opłaconych, aktywnych i imiennych subskrypcji cyfrowych, co oznaczało wzrost o 3,8% r/r)[871].

Istotnym elementem dywersyfikacji pozostawał segment popularnonaukowy. W październiku Pulsar otrzymał Nagrodę Specjalną POP Science 2025 „Wybitny Popularyzator Nauki" (Śląski Festiwal Nauki Katowice), co wzmacniało wizerunkowo produkt[872]. W 2025 roku kontynuowano też projekty „okołomedialne" o wysokiej rozpoznawalności społecznej. W styczniu odbyła się 32. gala Paszportów „Polityki"

[868] M. Kowalczyk, *„Polityka" najlepiej sprzedającym się tygodnikiem opinii. „Gazeta Polska" z dużym wzrostem*, 22.02.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/86040,_polityka_-najlepiej-sprzedajacym-sie-tygodnikiem-opinii_-_gazeta-polska_-z-duzym-wzrostem, dostęp 9.03.2026 r.

[869] Polityka.pl, *Uwaga, nowość! Prenumerata „Polityki" przez InPost Paczkomat!,* 13.05.2025 r, polityka.pl, https://www.polityka.pl/opolityce/2299969,1,uwaga-nowosc-prenumerata-polityki-przez-inpost-paczkomat.read, dostęp 9.03.2026 r.

[870] Polityka.pl, *Subskrypcja „Polityki". Pakiet Uniwersum: czytasz, słuchasz i oglądasz bez najmniejszych ograniczeń*, 05.12.2025 r, https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/2324107,1,subskrypcja-polityki-pakiet-uniwersum-czytasz-sluchasz-i-ogladasz-bez-najmniejszych-ograniczen.read, dostęp 09.03.2026 r.

[871] M. Zdzieborska, *Tygodnik "Polityka" zwiększa liczbę subskrypcji cyfrowych*, 02.01.2026 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/90981,tygodnik-_polityka_-zwieksza-liczbe-subskrypcji-cyfrowych, 09.03.2026 r.

[872] Polityka.pl, Pulsar nagrodzony!, 21.10.2025 r., polityka.pl, https://www.polityka.pl/opolityce/2319327,1,pulsar-nagrodzony.read, dostęp 09.03.2026 r.

(edycja 2024), co potwierdzało ciągłość działań eventowych, a także wizerunkowych wydawnictwa (oraz ich dystrybucję wielokanałową poprzez transmisje, social media)[873].

3.2.7. Agora S.A.

Jednym z szeroko analizowanych koncernów w dysertacji jest Grupa Agora. Wydawca, rozpoczynający w 1989 roku od 8-stronicowej broszury wyborczej o nakładzie 80 tysięcy egzemplarzy, po dziesięciu latach rozwoju był spółką akcyjną notowaną (od 20 kwietnia 1999 roku) na warszawskiej giełdzie. Spółka zaczynając od zera, posiadała w 1999 roku w ujęciu skonsolidowanym odnoszącym się do stworzonej w 1998 roku Grupy Agora, majątek trwały o wartości blisko 509 mln zł, przychody netto w wysokości 690 mln zł i zysk netto ponad 132 mln zł. Była także pracodawcą przeszło 2500 ludzi[874].

Koncern zainteresował się segmentem rynku prasowego na początku lat 90. minionego wieku, aczkolwiek proces ten miał charakter stopniowy. Realizowana w latach 1999–2001 strategia polegała na ekspansji regionalnej, zwłaszcza na rynku reklamowym[875].

W ostatnim analizowanym w 2023 roku sprawozdaniu z działalności za 2022 rok, Agora S.A. wskazywała jako główne obszary działalność wydawniczą (obejmująca Gazetę Wyborczą i wydawnictwa książkowe), internetową oraz radiową. Ponadto, Spółka była obecna w segmencie kin poprzez spółkę zależną Helios S.A. i w segmencie reklamy zewnętrznej poprzez spółkę zależną AMS S.A. Angażowała się również w projekty z zakresu koprodukcji i produkcji filmowej poprzez spółkę Next Film Sp. z o.o. oraz w działalność gastronomiczną poprzez spółkę Step Inside Sp. z o.o. Na dzień 31 grudnia 2022 r. Agora S.A. kontrolowała 22 spółki zależne, posiadała udziały w spółce współkontrolowanej Instytut Badań Outdooru IBO Sp. z o.o. (pośrednio przez spółkę

[873] Narodowe Centrum Kultury, *Paszporty „Polityki" przyznane*, 15.01.2025 r, nck.pl, https://nck.pl/aktualnosci/paszporty-polityki-przyznane, dostęp 08.03.2026 r.

[874] J. Ząbkowicz, Grupa Agora – poszukiwanie drogi rozwoju w Środkowoeuropejskie, „Studia Polityczne" 2004, str. 130.

[875] J. Kreft, Strategia marketingowa „Gazety Wyborczej" [w:] Media, biznes, kultura, red. J. Kreft, J. Majewski, Marpress, Gdańsk 2009, str. 171.

AMS S.A.) oraz posiadała udziały w dwóch spółkach stowarzyszonych ROI Hunter a.s. oraz Eurozet Sp. z o.o.[876]

Przychody Agory S.A. wyniosły 343,2 mln zł w 2020 roku i zmniejszyły się o 14,5%[877], 382,9 mln zł w 2021 roku i zwiększyły się o 11,6%[878] oraz 393,3 mln zł w 2022 roku i zwiększyły się o 2,7%[879].

W odniesieniu do obszaru cyfrowego Agory, który w zdecydowanej większości był przedmiotem przeprowadzonych badań, koncern dosyć wcześnie rozpoczął swoją transformację oraz inwestycje w rozwiązania mobilne. Przedstawiając akcjonariuszom strategię na 2001 rok, zarząd Grupy zwracał ich uwagę w pierwszym rzędzie na swój zamiar — umacniania pozycji Agory na rynku medialnym poprzez kontynuację rozwoju organicznego istniejących przedsięwzięć (w tym przekształcenie projektów internetowych w przedsięwzięcia biznesowe) oraz wykorzystania posiadanej płynności finansowej do poszerzenia skali operacyjnej poprzez dalsze fuzje i przejęcia obejmujące nowe gałęzie działalności medialnej (przedsięwzięcia wydawnicze, radiowo-telewizyjne, internetowe i reklamowe)[880]

Agora jako pierwszy koncern zainicjowała monetyzację własnego kontentu, gdy w 2014 roku „Gazeta Wyborcza" rozpoczęła nowy etap cyfryzacji swoich treści. 4 lutego 2014 roku, jako pierwszy dziennik w Polsce wprowadziła system limitowanego darmowego dostępu do cyfrowych treści dziennika[881].

Dwie dekady później, strategia koncernu nadal zakładała intensywne działania w obszarze cyfrowym. Po ograniczeniu w 2020 i 2021 roku inwestycji wyłącznie do tych koniecznych, w 2022 r. Zarząd Agory planował zwiększenie wydatków inwestycyjnych. Spółka planowała wykorzystać wzrost na rynku reklamy do dalszej poprawy wyników Agory, w szczególności w obszarze działalności internetowej. Dlatego też wydatki inwestycyjne były koncentrowane na podniesieniu jakości powierzchni reklamowej i efektywności cyfrowych ofert reklamowych. Spółka inwestowała w technologię

[876] AGORA S.A. Jednostkowe sprawozdanie finansowe na 31 grudnia 2022 r. i za rok zakończony 31 grudnia 2022 r., str. 11.

[877] AGORA S.A. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2020 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 5.

[878] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2021 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 2.

[879] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2022 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 2.

[880] J. Ząbkowicz, Grupa Agora – poszukiwanie drogi rozwoju w Środkowoeuropejskie Studia Polityczne, (2), 129–160. 2004, str. 136.

[881] M. Różycka, Transformacja prasy w erze mediów cyfrowych. Studium przypadku „Gazety Wyborczej", Zarządzanie Mediami, Tom 2(3)2014, s. 111–127, str. 116.

wspierającą cele strategiczne oraz w pozyskanie kluczowych kompetencji z rynku[882]. Najistotniejszym czynnikiem rzutującym na poziom przychodów Spółki w 2021 roku były wyższe o 21,1% wpływy ze sprzedaży usług reklamowych, które wyniosły 172,3 mln zł, głównie za sprawą wyższych wpływów reklamowych odnotowanych w Pionie Internet Agory oraz w Gazecie Wyborczej[883]. W 2022 roku w obszarze cyfrowym wpływy ze sprzedaży usług reklamowych wyniosły 174,8 mln zł i wzrosły o 1,5%[884] .

Pion Internetu stał się w 2022 roku kolejnym obszarem zainteresowań Zarządu Agory S.A, który to poinformował w lutym o podjęciu decyzji dotyczącej rozszerzenia procesu przeglądu opcji strategicznych działalności internetowej Grupy Agora, w tym również procesu integracji dotychczasowego segmentu Prasa z pionem Gazeta.pl w jeden obszar biznesowy[885]. W połowie 2023 roku do Krajowego Rejestru Sądowego wpisano cztery nowe spółki zależne Agory, które miały odpowiadać m.in. za zarządzanie „Gazetą Wyborczą", pionem Gazeta.pl oraz wydawnictwem książkowo-płytowym[886]. 1 kwietnia 2024 roku rozpoczęły działalność spółki Gazeta.pl, Gazeta Wyborcza, Czerska 8/10 oraz Agora Książki i Muzyka wydzielone z Agory SA[887].

Portal horyzontalny był jednym z badanych produktów Agory w ramach powstałej dysertacji. Gazeta.pl jest w czołówce największych polskich portali internetowych, a jej serwisy należą do wiodących w swoich kategoriach tematycznych. Prezentują użytkownikom różnorodne treści, m.in. artykuły oraz autorskie materiały wideo, dostępne również poprzez aplikacje na urządzenia mobilne. Najważniejsze informacje z kraju i ze świata, artykuły i analizy publikowane są na stronie głównej portalu oraz w serwisie Wiadomosci.Gazeta.pl, a także w języku ukraińskim na stronie Ukrayina.pl. Z wydarzeniami ekonomicznymi i ich kulisami, a także opiniami ekspertów oraz informacjami o nowościach technologicznych można zapoznać się dzięki

[882] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2021 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 11.
[883] Tamże, str. 8.
[884] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2022 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 2
[885] Tamże, str. 50
[886] https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/spolka-wyborcza-gazeta-pl-agora-ksiazka-i-muzyka-czerska-8-10, dostęp 08.06.2024 r.
[887] https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/agora-wydzielenie-spolki-gazeta-wyborcza-gazeta-pl-czerska-8-10-agora-ksiazki-i-muzyka-powody, dostęp 08.06.2024 r.

Next.Gazeta.pl[888]. W maju 2023 roku Gazeta.pl uruchomiła portal dla miłośników designu i wystroju wnętrz - marketplace Cztery Kąty[889]

Portal od wielu lat plasuje się w czołówce zbliżonych rynkowo produktów. W lutym 2014 roku zasięg serwisów grupy Gazeta.pl wśród polskich internautów łączących się z urządzeń niemobilnych wyniósł 58,7% i uplasował grupę Gazeta.pl na trzecim miejscu wśród wydawców portali, po grupie Onet.pl-RASP i grupie Wirtualna Polska. Ich liczba osiągnęła poziom 12,5 mln osób[890].

Kolejnym segmentem, który obejmowały przeprowadzone badania w Grupie Agora były Spółki Grupa Radiowa Agory, a w szczególności rozgłośnia Radio Złote Przeboje. Na dzień 31 grudnia 2022 r. struktura udziałowa Spółki Grupa Radiowa Agory przedstawiała się następująco: Grupa Radiowa Agory Sp. z o.o. – 100% udziałów, Doradztwo Mediowe Sp. z o.o. - 100% udziałów, IM 40 Sp. z o.o. – 72% udziałów, INFORADIO Sp. z.o.o. – 66,09% udziałów[891].

Rozwój oferty programowej przyczynił się w 2022 roku do wysokich wyników radiostacji Agory. Rozgłośnie Grupy Radiowej Agory, czyli stacje muzyczne Radio Złote Przeboje, Radio Pogoda i Rock Radio oraz stacja TOK FM w ostatnich miesiącach 2022 r. osiągnęły rekordowe łączne wyniki słuchalności. Zgodnie z danymi z badania Radio Track w okresie październik –grudzień 2022 r. rozgłośnie GRA zanotowały najwyższy w historii udział w czasie słuchania na poziomie 7,9%. Także stacja TOK FM zakończyła 2022 r. z liczbą blisko 31,9 tys. sprzedanych dostępów Premium TOK FM. TOK FM znalazło się wśród 500 najsilniejszych medialnie marek w Polsce według rankingu Top Marka 2022 – największego badania marek w polskich mediach[892].

W dniu 27 lutego 2023 r. spółka dominująca Agora S.A. nabyła dodatkowe udziały w spółce Eurozet Sp. z o.o. i przejęła nad nią kontrolę. W długim terminie będzie to miało wpływ na dalszy rozwój segmentu radiowego w Grupie Agora, w tym na rozwój działalności Grupy Radiowej Agory Sp. z o.o[893].

---

[888] https://www.agora.pl/internet, dostęp 05.06.2024 r.

[889] https://www.agora.pl/gazeta-pl-rozwija-e-commerce-i-otwiera-marketplace-cztery-katy-dla-branz-home-living, dostęp 05.06.2024 r.

[890] M. Różycka, Transformacja prasy w erze mediów cyfrowych. Studium przypadku „Gazety Wyborczej", Zarządzanie Mediami, Tom 2(3)2014, str. 117.

[891] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Grupa Radiowa Agory Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 roku, str. 4.

[892] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2022 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 47.

[893] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Grupa Radiowa Agory Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 roku, str. 6.

Działalność radiowa Agory pod szyldem Grupa Eurozet powstała dzięki połączeniu sił Grupy Radiowej Agory i Eurozetu, którego Agora jest większościowym wspólnikiem. Obejmowała ona w czasie prowadzenia badań 9 rozgłośni z TOP20 najczęściej słuchanych stacji w Polsce, serwisy informacyjne tokfm.pl, radiozet.pl i planeta.pl, a także serwis muzyczno-podcastowy Tuba. W eterze program nadają ogólnopolskie Radio ZET, ponadregionalne Radio TOK FM i Radio Plus oraz lokalne stacje Złote Przeboje, Radio Pogoda, Meloradio, Chillizet, Antyradio i Rock Radio. Rozgłośni Agory można słuchać nie tylko w największych polskich miejscowościach, m.in. w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Gdańsku oraz aglomeracji śląskiej, ale dzięki aplikacjom mobilnym poszczególnych stacji, również tam, gdzie nie mają one zasięgu technicznego. Za sprzedaż reklam w stacjach radiowych i serwisach internetowych odpowiada dział sprzedaży Grupy Eurozet oraz Doradztwo Mediowe i zespół Tandem Audio Broker. [894].

Radio Złote Przeboje to nowoczesna rozgłośnia muzyczna zawierająca lokalne serwisy informacyjne. Sieć tworzą 24 lokalne stacje, które nadają w największych polskich miastach - m.in. w Warszawie, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Trójmieście, Wrocławiu, Szczecinie i miastach Aglomeracji Śląskiej, a także w mniejszych ośrodkach, m.in. Legnica, Krynica Górska czy Zamość. Radio Złote Przeboje stawia na rozwój w eterze, ale też w świecie cyfrowym, rozbudowując ofertę podcastową i serwis Zloteprzeboje.pl oraz rozwijając zaangażowaną społeczność wokół swoich kanałów w mediach społecznościowych - na Facebooku, Instagramie i TikToku oraz na platformie YouTube[895].

W 2023 roku Grupa Agora kontynuowała rozwój jako konglomerat medialno-rozrywkowy obejmujący prasę (druk i subskrypcje cyfrowe), internet (portale i usługi), radio (w tym integracja aktywów Eurozetu), kino (Helios), reklamę zewnętrzną (AMS), działalność filmowo-wydawniczą (Next Film i segment książkowy) oraz gastronomiczną (Step Inside). W ujęciu skonsolidowanym, Grupa wykazała 1 424,3 mln zł przychodów, 224,6 mln zł EBITDA oraz 85,0 mln zł zysku netto, przy 246,6 mln zł przepływów z działalności operacyjnej. Jednocześnie, w ujęciu jednostkowym Agora S.A. (spółka

[894] https://www.agora.pl/radio, dostęp 05.06.2024 r.
[895] https://www.agora.pl/radio#radio-zlote-przeboje, dostęp 05.06.2024

dominująca) wykazała 397,5 mln zł przychodów, (46,7) mln zł EBITDA oraz 39,8 mln zł straty netto[896].

W analizowanym roku, widoczna była kontynuacja strategicznego przesunięcia ciężaru monetyzacji prasy drukowanej w stronę subskrypcji cyfrowych. Na koniec grudnia 2023 roku, liczba płatnych prenumerat cyfrowych „Gazety Wyborczej" wyniosła 303,3 tys., utrzymując się na poziomie zbliżonym do końca 2022 roku, przy jednoczesnym utrzymaniu negatywnego trendu sprzedaży egzemplarzowej wydań drukowanych[897]. Jest to spójne z dotychczas utrzymywanym kierunkiem transformacji cyfrowej „Wyborczej", w którym przychody subskrypcyjne amortyzują spadki w tradycyjnym kanale papierowym.

W segmencie radiowym, 2023 rok stanowił okres umacniania Grupy Eurozet i wzrostu pozycji względem konkurencji. W 2023 roku udział stacji Grupy Eurozet w słuchalności wyniósł 26,2% (wzrost wobec 25,4% w 2022 r.), a różnica względem lidera rynku (Grupa RMF) zmniejszyła się do 9,2 p.p. Jednocześnie rozwijano filar subskrypcyjny audio, w którym TOK FM Premium zwiększyło liczbę subskrybentów z 31,9 tys. do 38,5 tys. na koniec 2023 roku[898] W obszarze oferty reklamowej wzmacniano pakiety sprzedażowe. Pakiet Niezależnych osiągnął 8,5% udziału w czasie słuchania (IV kw. 2023 roku), natomiast pakiet Audio Zet Boost – 34,7% (oraz 39,8% w grupie mieszkańców miast 100 tys.+). Pod koniec roku dokonano także zmian cennikowych kluczowych produktów (Radio ZET i pakiety Audio ZET), co można interpretować jako element optymalizacji przychodów w warunkach rosnących kosztów, a także presji konkurencyjnej w radiu oraz audio online[899].

W obszarze kina oraz szeroko rozumianej rozrywki (Helios oraz działalności towarzyszące), Grupa kontynuowała działania stabilizujące działalność po okresie pandemicznym. W 2023 roku wskazywano na spłatę części zadłużenia Heliosa (1/3 zobowiązań) oraz strategiczny kierunek spłaty kredytów i pożyczek zaciągniętych na utrzymanie działalności w pandemii do końca 2025 roku. Równolegle rozwijano ofertę premium Helios Dream[900].

[896] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Agora S.A. za rok 2023 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 5.
[897] Tamże, str. 18.
[898] Tamże, str. 20.
[899] Tamże, str. 37.
[900] Tamże, str. 4.

Na poziomie inwestycyjnym, w 2023 roku Grupa raportowała nabycie dodatkowych udziałów w grupie Eurozet oraz w spółce Helios S.A.[901].

W roku 2024 Grupa Agora utrzymała status wielosegmentowej grupy medialno-rozrywkowej, jednocześnie przeprowadzając istotną zmianę organizacyjną w obrębie spółki dominującej. W ujęciu skonsolidowanym Grupa wykazała 1 480,5 mln zł przychodów, 257,1 mln zł EBITDA oraz 26,4 mln zł zysku netto, przy 260,0 mln zł przepływów operacyjnych[902].

Kluczowym zdarzeniem na poziomie struktury korporacyjnej była reorganizacja Agory S.A. z dniem 1 kwietnia 2024 roku, polegająca na przeniesieniu zorganizowanych części przedsiębiorstwa do spółek zależnych. W konsekwencji, dane wydzielonych części zaklasyfikowano jako działalność zaniechana, a Agora S.A. stała się w praktyce podmiotem pełniącym rolę centrum usług wspólnych oraz holdingu (uprawnionego m.in. do dywidend od spółek zależnych). Skutkiem księgowym tej zmiany była inna skala danych jednostkowych. W sprawozdaniu jednostkowym za 2024 rok raportowano 45,1 mln zł przychodów z działalności kontynuowanej, (42,8) mln zł EBITDA oraz 17,5 mln zł straty netto[903].

W segmencie radiowym (Grupa Eurozet) utrzymano kierunek integracji sprzedażowej i cyfrowej monetyzacji audio. W raporcie wskazano, że wzrost przychodów segmentu w 2024 roku był m.in. efektem konsolidacji Eurozetu (od 1 marca 2023 r.), wdrożenia wspólnej oferty sprzedażowej oraz zmian cenników reklamowych[904]. W ujęciu rynkowym, udział stacji Grupy Eurozet w słuchalności wzrósł do 26,5% (wobec 26,3% w 2023 roku), a TOK FM Premium zwiększyło liczbę subskrybentów z 38,5 tys. do 44,1 tys. na koniec 2024 roku[905]. Rozwijano również ofertę pakietową i cyfrową. Audio Zet Boost w IV kwartale 2024 roku osiągnął 33,9% udziału w czasie słuchania (15–75), a w miastach 100 tys.+ 38,8%, przy utrzymaniu 8,5% udziału Pakietu Niezależnych. Dodatkowo, pod koniec 2024 roku uruchomiono produkt digital audio „One Audio" (model reklamy adresowalnej audio)[906].

W segmencie prasowym kontynuowano strategię opartą o subskrypcję cyfrową przy równoległym spadku nakłady wydań papierowych. Pod koniec grudnia 2024 roku,

[901] Tamże, str. 64.
[902] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2024 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 5.
[903] Tamże, str. 5.
[904] Tamżę, str. 6.
[905] Tamże, str. 19.
[906] Tamże, str. 36.

liczba płatnych prenumerat cyfrowych „Gazety Wyborczej" wyniosła 302,4 tys., pozostając na poziomie zbliżonym do końca 2023 roku. Wskazywano, że wpływy segmentu były stabilizowane przez wzrost przychodów subskrypcyjnych Wyborcza.pl przy niższej sprzedaży papierowego wydania[907].

W segmencie internetowym raportowano spadek przychodów, wynikający m.in. ze zmniejszenia wpływów reklamowych w spółce Yieldbird, a także z przekształceń portfela. Wskazano brak przychodów z ogłoszeń oraz wpływ sprzedaży spółki HRlink podmiotowi zewnętrznemu i przeniesienia działalności Goldenline do segmentu prasy cyfrowej oraz drukowanej[908]. W obszarze kina, w maju 2024 roku Helios pozyskał środki w ramach umowy konsorcjalnej na inwestycje i refinansowanie zadłużenia, a rozwój sal premium Helios Dream utrzymywano jako element różnicowania doświadczenia kinowego[909].

W roku 2025 Grupa Agora funkcjonowała w warunkach poprawy koniunktury reklamowej i kinowej, co znalazło odzwierciedlenie w wynikach okresowych. Po trzech kwartałach 2025 roku, Grupa raportowała ponad 1 mld zł przychodów, a w samym III kwartale: 368,6 mln zł przychodów, 58,3 mln zł EBITDA oraz wzrost wyniku operacyjnego do 13,5 mln zł EBIT[910]. Jednocześnie, w przekazie rynkowym podawano, że w pierwszych trzech kwartałach 2025 roku przychody wyniosły 1 097,5 mln zł, EBITDA 176,8 mln zł, a EBIT 41,1 mln zł, co interpretowano jako kontynuację dodatniej dynamiki rok do roku[911].

W segmencie kino (Helios) łączono odbudowę frekwencji z dalszym rozwojem oferty premium. W komunikacji rynkowej wskazywano oczekiwanie „kilkupunktowej przebitki" frekwencji w 2025 roku w stosunku do roku poprzedniego, a także kontynuację inwestycji w koncept Dream oraz rozwiązania technologiczne (w tym IMAX/laser)[912]. Równolegle, w II kwartale 2025 roku, Grupa raportowała duże przychody (379,6 mln zł)

[907] Tamże, str. 17.
[908] Tamże, str. 6.
[909] Tamże, str. 19.
[910] Agora S.A., komunikat *Wyniki finansowe Grupy Agora w 3. kwartale 2025 r*., 19.11.2025, agora.pl, https://www.agora.pl/wyniki-finansowe-grupy-agora-w-3-kwartale-2025-r, dostęp 02.03.2026 r.
[911] Strefa Inwestorów, *Grupa Agora patrzy z optymizmem na wyniki IV kw. i '26; liczy na wzrost udziału DOOH w AMS*, 19.11.2025 r, strefainwestorow.pl, https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20251119/grupa-agora-patrzy-z-optymizmem-na-wyniki-iv-kw-i-26-liczy-na-wzrost-udzialu, dostęp 02.03.2026 r.
[912] Tamże.

wskazując, że segment Film i Książka korzystał z wyższej frekwencji kinowej, natomiast segment Radio notował istotne wzrosty wpływów reklamowych[913].

W obszarze prasy cyfrowej, 2025 rok przyniósł dla „Gazety Wyborczej" wahania subskrypcji oraz próbę utrzymania progu 300 tys. aktywnych dostępów. W połowie 2025 roku raportowano rekord 320,2 tys. prenumerat cyfrowych, przy jednoczesnym wskazywaniu na wcześniejszy spadek do 288 tys. na koniec marca 2025 roku[914].

W segmencie reklamy zewnętrznej (AMS) istotnym wydarzeniem było przejęcie z dniem 1 października 2025 roku 100% udziałów spółki Synergic przez AMS (Synergic specjalizuje się w kampaniach DOOH oraz OOH, w tym reklamie w transporcie zbiorowym). W tym samym źródle wskazywano, że udział DOOH w sprzedaży AMS „sięga blisko 1/4", a Grupa liczyła na dalszy wzrost udziału reklamy cyfrowej w strukturze przychodów outdooru[915].

W segmencie radiowym ważnym kontekstem finansowym była dystrybucja zysku Eurozetu do Agory. Media branżowe opisywały decyzję o przekazaniu 55 mln zł, przypominając, że od połowy 2024 roku, Agora stała się jedynym właścicielem Eurozetu[916].

3.3. Rynek mediów a pandemia COVID-19

Wirus Sars-CoV-2 po raz pierwszy rozpoznany został w chińskim mieście Wuhan w listopadzie 2019 roku, a 11 marca 2020 roku Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) zaklasyfikowała omawianą chorobę jako pandemię[917].

[913] Grupa Mediowa Agora, *Wyniki finansowe Grupy Agora w 2. kwartale 2025 r.,* 14.08.2025 r., agora.pl, https://www.agora.pl/wyniki-finansowe-grupy-agora-w-2-kwartale-2025-r, dostęp 02.03.2026 r.

[914] J. Fusiecki, M. Kozielski, Rekordowa liczba prenumerat cyfrowych "Gazety Wyborczej". Efekt wyborów prezydenckich, 18.08.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/88863,rekordowa-liczba-prenumerat-cyfrowych-_gazety-wyborczej__-efekt-wyborow-prezydenckich, dostęp 02.03.2026 r.

[915] Strefa Inwestorów, *Grupa Agora patrzy z optymizmem na wyniki IV kw. i '26; liczy na wzrost udziału DOOH w AMS*, 19.11.2025 r, strefainwestorow.pl, https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20251119/grupa-agora-patrzy-z-optymizmem-na-wyniki-iv-kw-i-26-liczy-na-wzrost-udzialu, dostęp 02.03.2026 r.

[916] T. Wojtas, *Nadawca Radia ZET zarobił rekordowo. Kolejne miliony dla Agory*, 11.08.2025 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/nadawca-radia-zet-zarobil-rekordowo-kolejne-miliony-dla-agory,7190985468049537a, dostęp 02.03.2026 r.

[917] S. Herman, B. Lach, *Skutki ekonomiczne restrykcyjnego lockdownu jako strategii walki z pandemią*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, vol. 66, nr 4, str. 72 r.

Pierwszy przypadek koronawirusa na terenie naszego kraju odnotowano 4 marca 2020 roku. Od kilku tygodni obserwowano jednak rozwój sytuacji na świecie, a dyskurs medialny dotyczył różnych scenariuszy rozwoju epidemii oraz jej wpływu na życie społeczne, polityczne, gospodarcze i kulturalne[918].

Jak zaznacza Aneta Afelt, epidemia wirusa SARS-CoV-2 rozpoczęła się w Polsce później w porównaniu z innymi krajami UE, a różnica wynosiła 30 dni w stosunku do Włoch i Francji, oraz około 7 dni w odniesieniu do Niemiec. Badaczka wskazuje jako jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy słabe usieciowieniem Polski w ruchu międzynarodowym, ponieważ krajowe węzły transportowe nie odgrywają znaczącej roli w wymianie towarowej i transporcie ludności[919].

W skali ogólnoświatowej na błyskawiczny rozwój SARS-CoV-2 miały wpływ globalne powiązania ekonomiczne i transportowe, skutkujące skróceniem dystansu geograficznego. Dzięki nim dystrybucja wirusa zamknęła się w przedziale około 6 miesięcy[920]. W Polsce stan zagrożenia epidemicznego ogłoszono 13 marca 2020 r. Rozporządzeniem Ministra Zdrowia (Dz. U. 2020, poz. 433), a następnie 20 marca 2020 r. Minister Zdrowia wydał Rozporządzenie w sprawie ogłoszenia na obszarze RP stanu epidemii (Dz.U. 2020, poz. 491). Kolejne rozporządzenia Ministra Zdrowia regulowały kwestię izolacji, kwarantanny i nadzoru epidemiologicznego (Dz. U. 2020, poz. 607 ze zm.) oraz restrykcje związane z epidemią.

Szerszy kontekst wpływu pandemii na strukturę demograficzną oraz obszar zdrowia w Polsce przedstawiono w opracowaniu *Pandemia i jej skutki zdrowotne i demograficzne* pod red. nauk. prof. Ireneusz Kuropka, zawierającym opinię Komitetu Nauk Demograficznych Polskiej Akademii Nauk[921].

Pandemie są wyjątkowymi zdarzeniami, ponieważ nie ma formalnie ustalonych reguł i zasad dotyczących ich występowania. Charakteryzuje je element zaskoczenia i nieregularność, a konsekwencje im towarzyszące są trudne do przewidzenia. Zdarzenia

[918] M. Makowska, *Język i obraz wobec koronawirusa Przyczynek do rozważań nad komunikacją medialną w czasach pandemii*, „Forum Lingwistyczne", 2021, nr 8, str. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

[919] Afelt, Pandemia SARS-CoV-2. Zagrożenie epidemiologiczne z perspektywy antropocenu, [w:] M. Tomaszyk, D. Dymek (red.), Środowisko bezpieczeństwa w zagrożeniach epidemiologicznych. Doświadczenia COVID-19 w Wielkopolsce, Wyd. Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2022, str. 21.

[920] Tamże, str. 25.

[921] Pandemia i jej skutki zdrowotne i demograficzne pod red. nauk. prof. Ireneusz Kuropka, Komitet Nauk Demograficznych PAN, Warszawa 2021, str. 4.

tego typu w literaturze określa się jako „czarne łabędzie". Są niespodziewane, zaskakujące, mało realne, jednak pociągają za sobą ogromne konsekwencje[922].

Pandemia COVID-19 była zagrożeniem dla systemu gospodarczego, społecznego oraz politycznego. W historii ludzkości pojawiało się wiele zdarzeń, gdy gospodarki były poddawane zewnętrznym wstrząsom, zazwyczaj ekonomicznym (kryzys sektora finansowego w 2008 r. i latach 2011–2012). Szok egzogeniczny wywołany przez wirusa SARS-CoV-2 miał swoje źródło poza gospodarką. Decyzje administracyjne różnych państw doprowadziły do globalnych zakłóceń zarówno w sferze popytowej, jak i podażowej gospodarki. Konsumenci odroczyli swoje decyzje konsumpcyjne, a wprowadzane obostrzenia utrudniły bądź uniemożliwiły produkcję wielu dóbr oraz ich dystrybucję[923].

Ekonomiczne skutki pandemii w obszarze Unii Europejskiej badali m.in. Marian Gorynia i Jan Polowczyk. W tradycyjnym ujęciu wpływu pandemii na gospodarkę Unii Europejskiej i jej państw członkowskich zastosowano zestawienie wartości PKB, stopy bezrobocia i salda budżetu w 2021 r. W przypadku PKB obliczono procent składany za lata 2020–2021. Sytuacja Polski była wyjątkowa, ponieważ stosunkowo wysoki udział przemysłu w PKB Polski (w porównaniu z innymi państwami rozwiniętymi) oraz stosunkowo niższy udział usług, stanowiły zaporę przed konsekwencjami pandemii, dewastującej w większym zakresie sektor usługowy niż produkcyjny. Ponadto, w wybranych branżach nastąpił spadek popytu (branża samochodowa) oraz eksportu, natomiast w innych nastąpił wzrost eksportu ze względu na zerwanie łańcuchów dostaw u naszych partnerów-importerów[924].

Wyniki analizy wpływu wprowadzenia restrykcyjnego lockdownu dla gospodarki państwa przedstawili Sergiusz Herman i Bartłomiej Lach w publikacji *Skutki ekonomiczne restrykcyjnego lockdownu jako strategii walki z pandemią.* Autorzy posłużyli się przypadkiem Szwecji gdzie lockdown nie miał miejsca. Wyniki badań potwierdziły, ze wprowadzenie restrykcyjnego lockdownu ma swoje konsekwencje ekonomiczne, aczkolwiek skala obostrzeń nie ma wprawdzie statystycznie istotnego

[922] J. M. Nazarczuk, M. Cicha-Nazarczuk, K. Szczepańska, Wrażliwość polskiej gospodarki na zmiany wywołane pandemią COVID-19, Instytut Badań Gospodarczych, Olsztyn 2022, str. 13.

[923] Tamże, str. 6.

[924] M. Gorynia, J. Polowczyk, *Jak państwa Unii Europejskiej radzą sobie z kryzysem gospodarczym wywołanym pandemią COVID-19?*, „Studia Bas" 2022, 1(69) str. 72-75.

wpływu na rozwój gospodarczy mierzony za pomocą PKB per capita, jednak ma duży wpływ na zadłużenie państwa[925].

Czas pandemii postawił przed mediami szczególne wyzwania etyczne związane ze społeczną odpowiedzialnością, gdy musiały one wypełniać swoją podstawową funkcję jaką jest przekazywanie informacji, pamiętając przy tym, że przekazywane przez media informacje nie powinny przyczyniać się do społecznej stygmatyzacji osób mających styczność z wirusem SARS-CoV-2[926].

Prawie każdy radiowy lub telewizyjny serwis informacyjny w okresie pandemii rozpoczynał się od statystyk, ponieważ to właśnie liczby pokazują dynamikę zmian i odzwierciedlają obraz sytuacji epidemicznej. Podawanie tych danych było dla dziennikarzy jednym z poważniejszych wyzwań[927].

Reporterzy także starali się przekazywać właściwe wzorce, występując na antenie w maseczkach i rękawiczkach, rozmowy z gośćmi nagrywano za pomocą komunikatorów internetowych lub bezpośrednio przy zachowaniu wymaganego dystansu[928].

Właściwe przekazywanie informacji przez media było niezmiernie ważne w obliczu strachu i rosnących wątpliwości społecznych wobec prowadzonych przez państwo działań. Jak zauważyła Joanna Wróblewska-Jachna, w latach 2020 – 2022 w ekosystemie medialnym pojawiły się aktywne grupy mniejszości kognitywnych rozumianych jako środowiska konstruujące i upowszechniające narracje pozostające w opozycji do informacji generowanych przez głównych nadawców publicznych i prywatnych. Sytuacja ta doprowadziła do infodemii – zjawiska skutkującego dezintegracją systemu komunikacji, a tym samym naruszenia podstaw budowania wspólnot ludzkich[929]".

Badaczka zwraca również uwagę, że publikowane w ekosystemach komunikacyjnych diagnozy i strategie działania nie zaspokajały w odbiorcach poczucia posiadania wiarygodnych informacji. Niespójności w komunikowaniu m.in. liczby zakażonych, oceny efektywności podejmowanych działań, skali zagrożenia – wprowadziły niepewność poznawczą, także wśród osób wykształconych. Działania

[925] S. Herman, B. Lach, *Skutki ekonomiczne restrykcyjnego lockdownu jako strategii walki z pandemią,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu" 2022, vol. 66, nr 4, str. 84.

[926] P. Horosz, A. Grzesiok-Horosz, *Ochrona wizerunku w mediach w dobie pandemii*, „Zarządzanie Mediami" 2021, Tom 9(2), str. 365.

[927] M. Chlebowski, *Media W Czasie Pandemii. O Etycznych Wyzwaniach Dziennikarza Czasów Kryzysu*, „Dyskurs&Dialog" 2020, nr 3, str. 41.

[928] Tamże, str. 46.

[929] J. Wróblewska-Jachna, *Pandemia i infodemia. Refleksje nad jakością ekosystemu medialnego podczas pandemii COVID-19*, „Media i Społeczeństwo" 2022, nr 16, str. 49.

komunikacyjne otworzyły się w jednakowym stopniu na fakty i „fejki”[930]. Pandemia miała wpływ na język używany w mediach w trakcie kampanii wyborczej poprzedzającej Wybory Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Pojawienie się koronawirusa przyczyniło się w języku polskim do powstania nowych słów, upowszechnienia pojęć uważanych dotąd za wysoce specjalistyczne i nadania nowego znaczenia słowom już istniejącym[931].

O kontekście porównań epidemii do konfliktów zbrojnych, z którymi mierzył się świat w XX wieku, pisała Agnieszka Wojtukiewicz: „Podczas II wojny światowej w bombardowaniach Mediolanu zginęło 2 tysiące osób, a tylko w dwa miesiące pandemii w Lombardii życie straciło 12 tysięcy” („Wiadomości”, 18.04.2020 r.)[932]. Natomiast zagadnienia pandemii medycznej i towarzyszącej jej pandemii medialnej, fake newsach oraz ruchach antyszczepionkowych opisał Tomasz Goban-Klas w pracy *Pandemia jako konstrukt medialny*[933]”.

Wraz z pojawieniem się koronawirusa w Polsce i wprowadzeniem obostrzeń, polskie koncerny medialne, jak i cały biznes, znalazły się w sytuacji przymusowej reorganizacji pracy, a niekiedy — zmiany modelu biznesowego.

Agora korzystała z systemów pracy zdalnej i hybrydowej jeszcze przed pandemią, co wynikało z charakteru struktury koncernu mającego swoje biura w 30 miastach. W pierwszej kolejności rolę bieżącej wymiany informacji pełniła telekonferencja, a następnie wideokonferencje na Teamsach[934].

Spółka Agora S.A. w 2020 roku przewidywała negatywny wpływ ograniczeń rządowych na wyniki finansowe Agory oraz jej spółek zależnych w 2021 roku, w szczególności w zakresie wartości rynku reklamy. Koncern podjął działania optymalizacyjne portfela projektów inwestycyjnych, skupiając się na zapewnieniu bezpieczeństwa aktywom. Konsekwencją podjętych kroków była sprzedaż przedsiębiorstwa Plan D Sp. z o.o. (dawniej Domiporta Sp. z o.o). oraz spółki Foodio Concepts Sp. z o.o., a także ograniczenie skali działalności GoldenLine Sp. z o.o. Od 15 kwietnia do 15 października 2020 r. decyzją Zarządu Agory wynagrodzenia

[930] Tamże, str. 42-43.

[931] M. Makowska, *Język i obraz wobec koronawirusa. Przyczynek do rozważań nad komunikacją medialną w czasach pandemii*, „Forum Lingwistyczne 2021”, nr 8, str. 2.

[932] A. Wojtukiewicz, *Pandemia COVID-19 – metaforyka w głównych wydaniach polskich dzienników telewizyjnych*, „Com.press 2020”, nr 3(2), str. 58.

[933] T. Goban-Klas, Pandemia jako konstrukt medialny, [w:] Iwona Hofman (red.) „Komunikacja w nauce. Komunikowanie wiedzy. Rola towarzystw naukowych”, Rada Towarzystw Naukowych przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2023, str. 94.

[934] PAR, Pandemia nauczyła redakcje pracy hybrydowej i zdalnej. W 2023 roku nowelizacja kodeksu pracy, https://www.press.pl/tresc/74565,pandemia-nauczyla-redakcje-pracy-hybrydowej-i-zdalnej_-w-2023-roku-nowelizacja-kodeksu-pracy, dostęp 15.08.2024 r.

pracowników Grupy Agora obniżone zostały o 20,0%. Większa skala obniżek objęła Zarząd i Radę Nadzorczą Spółki. Na spadek wartości przychodów koncernu miały wpływ dwa czynniki: administracyjne zamknięcie kin oraz spadek o 9,0% wartości wydatków na reklamę w Polsce.

Segmentach rynku reklamy, których osłabienie Agora najbardziej odczuła przez ograniczenie wydatków reklamowych, były kino, reklama zewnętrzna oraz prasa. W przeciwieństwie od Internetu – tam wydatki na reklamę stale rosły. Koncern zakończył wydawanie kolejnych periodyków, skupiając się na „Gazecie Wyborczej". Wpływy z reklam spadły także w stacjach radiowych. W tym segmencie wpływy Grupy Agora zmniejszyły się o 15,2% w porównaniu z 2019 rokiem. Grupa Radiowa Agory wprowadziła specjalny system organizacji pracy: w stacjach muzycznych (Złote Przeboje, Rock Radio, Radio Pogoda) nadawanie audycji odbywało się z siedziby firmy (z zachowaniem obostrzeń), gdzie w jednym studiu mógł przebywać tylko jeden pracownik. Członkowie zespołu, będący wsparciem dla prowadzących (sekretarz redakcji, wydawcy, redakcja internetowa, producenci muzyczni) pracowali zdalnie z domu, a raz w tygodniu rotacyjnie z siedziby firmy[935].

W czasie pandemii medium, które najmniej zostało dotknięte jej negatywnymi skutkami, był Internet. Wartość wpływów reklamowych w segmencie Internet wchodzącym w skład Grupy Agora wzrosła o 4,9% w porównaniu z 2019 r. Zwiększenie przychodów w połączeniu z działaniami oszczędnościowymi przyniosły poprawę wyników operacyjnych tej działalności[936].

2021 rok przyniósł wzrost wydatków na rynku reklamy w stosunku do 2020 roku, ale także do 2019 roku. Trudna sytuacja związana z pandemią spowodowała przepływ budżetów reklamowych głównie do Internetu, a jego udział w rynku wydatków na reklamę istotnie się zwiększył kosztem pozostałych mediów. W małym stopniu ucierpiała również telewizja[937].

Praca zdalna lub hybrydowa w okresie pandemii towarzyszyła wszystkim koncernom, podobnie jak innym przedsiębiorstwom posiadającym rozbudowane kadry. Pracownicy Ringier Axel Springer Polska pozostawali w trybie pracy zdalnej, która była

[935] Sprawozdanie zarządu z działalności spółki Grupa Radiowa Agory Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 roku, str. 7-8

[936] AGORA S.A. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2020 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 8 -11.

[937] Grupa Agora. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A.za rok 2021 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 18-19.

przedłużana wraz rozwojem pandemii. W koncernie wypracowano system pracy hybrydowej opartej na filozofii smart work. Smart work to projekt transformacyjny w którym RASP daje zespołom przestrzeń do eksperymentowania, dyskusji i finalnie wyboru najlepszego rozwiązania. Celem było stworzenie nowego modelu pracy zespołowej uwzględniającego naturę pracy, potrzeby, cele do zrealizowania, możliwości i ergonomię[938].

Eksperci RASP z początkiem pandemii przewidywali, że 2021 roku będą silnie akcentowane potrzeby krótkoterminowe nastawione na domykanie transakcji, co może oznaczać budowanie naturalnej przewagi Internetu z jego rozwiązaniami w obszarze performance oraz programatycznym. Internet był też największym beneficjentem wzrostu rynku reklamowego, przejął ponad 50% przyrostu budżetów reklamowych, przejmując powoli, ale sukcesywnie budżety z TV i prasy. Koncern był świadomy, że pandemia przyspieszyła rozwój Internetu, a wiele aktywności zostało przeniesionych do świata cyfrowego. Zintensyfikował się przy tym przepływ pieniądza z reklamy offline do online[939].

Specjaliści z ZPR zwrócili uwagę, że w okresie pandemii wkroczyliśmy w nową dekadę przemian na rynku wideo, ponieważ technologie streamingowe znalazły się w fazie dynamicznego rozwoju, a kolejne podmioty tworzą oraz rozwijają własne platformy wideo. Ponadto domy oraz agencje mediowe rozwijają kompetencje w tej materii tworząc komórki odpowiedzialne za produkcję. Sama konsumpcja materiałów wideo w serwisie YouTube rośnie 50% każdego roku, a działy marketingu zwiększają swoje wydatki na wideo marketing. Pandemia i obostrzenia spowodowały, że konsumenci częściej korzystają z serwisów VoD. W 2020 roku Internet zwiększył swój udział w rynku, a jego udział w mediamiksie po raz pierwszy w historii był wyższy od udziału telewizji (II kwartał). Celebryci oraz dziennikarze coraz chętniej zaczęli stawiać na przeniesienie swojej działalności na platformę YT, co z kolei zrodziło zapotrzebowanie na stworzenie profesjonalnej oprawy kanałów, które odwzorowałyby styl telewizyjnej, profesjonalnych identyfikacji wizualnej[940].

Problemy produkcyjne związane z kontentem wideo nie ominęły także TVNu. W marcu 2020 roku stacja zawiesiła emisję dziewięciu punktów programu, m.in. seriali

[938] J. Zaremba, Koronawirus a praca w mediach. Redakcje wprowadzą nowe obostrzenia?, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koronawirus-media-obostrzenia-w-redakcjach, dostęp 15.08.2024 r.

[939] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2020, str. 2-4

[940] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020 rok, str. 1-2.

„Kod genetyczny” i „Chyłka – kasacje”, talk-show „Kuba Wojewódzki” i „Kuchennych rewolucji”.

Dyrektora programowy TVN Bogdan Czajka tłumaczył sytuację tym, że stacja nie miała nigdy do czynienia z zakłóceniem procesów produkcyjnych, a niektóre programy zmuszona była zostawić do emisji na dalszą część roku. TVN zawiesił emisję seriali oraz nowych programów i sięgnął po powtórki[941].

Na pogarszającą się sytuację polskich wydawców zareagowały w marcu 2020 roku Stowarzyszenie Prasy Lokalnej, Stowarzyszenie Gazet Lokalnych oraz Izba Wydawców Prasy, które wystosowały list do premiera Mateusza Morawieckiego z apelem o pomoc. Lokalni wydawcy wskazali w nim, że pandemia spowodowała spadek przychodów reklamowych sięgający nawet 80%, a część wydawców nie ma środków na wypłaty. Autorzy listu oczekiwali pomocy od rządu, w tym wprowadzenia zerowego VAT dla prasy lokalnej i nieoprocentowanych pożyczek z budżetu[942].

Dla dużych koncernów, oprócz utrzymania płynności finansowej, wyzwaniem były także działania organizacyjne. W Grupie Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA został powołany zespół zarządzania kryzysowego, złożony z kluczowych menadżerów. Od połowy marca 2020 roku większość pracowników Grupy przeszła w tryb pracy zdalnej oraz wprowadzono dyżury przedstawicieli działów IT, administracji i księgowości. Pracownicy studia telewizyjnego zostali podzieleni na dwa zespoły, pracujące w trybie dwutygodniowym.

Grupa oceniła, że pandemia i wprowadzone w związku z nią obostrzenia miały istotny wpływ na wyniki osiągnięte przez część spółek Grupy, a duża dywersyfikacja działalności prowadzonej przez poszczególne spółki holdingu pozwoliła minimalizować negatywne skutki pandemii na wyniki całej Grupy. W spółkach zależnych holdingu wprowadzono inicjatywy mające na celu ograniczenie bazy kosztowej. Optymalizacja kosztów w spółkach najbardziej dotkniętych kryzysem zakładała wyeliminowanie w miarę możliwości kosztów niepracowniczych, redukcję zatrudnienia oraz ograniczenia

[941] M. Kozielski, TVN zawiesza emisję seriali oraz nowych programów, sięgnie po powtórki , https://www.press.pl/tresc/60931,tvn-zawiesza-emisje-seriali-oraz-nowych-programow_-siegnie-po-powtorki, dostęp 15.08.2024 r.

[942] K. Czapul, Koronawirus uderza w lokalną prasę. Wydawcy apelują do premiera o pomoc, https://www.press.pl/tresc/60955,koronawirus-uderza-w-lokalna-prase_-wydawcy-apeluja-do-premiera-o-pomoc, dostęp 15.08.2024 r.

wymiaru etatu lub wynagrodzeń pracowników. Część spółek z Grupy skorzystała z rządowej tarczy antykryzysowej[943].

Jak wskazywali specjaliści z firmy doradczej Deloitte, żaden inny kryzys we współczesnej historii nie wywarł tak istotnego wpływu na firmy na całym świecie, jak ten wywołany pandemią. Przeprowadzili oni badanie „Kryzys katalizatorem zmian: przyspieszenie transformacji" z którego wynikało, że wiele prywatnych firm wyszło z pandemii znacznie wzmocnionymi. 21% z nich deklarowało, że opracowało strategię transformacji, a 19% przekształciło model i miejsce pracy[944].

Specyficzną odpornością na wstrząsy wywołane pandemią COVID-19 charakteryzują się start-upy, ponieważ są podmiotami najbardziej elastycznymi i mającymi największe szanse na wykorzystanie dynamicznych zmian. Z jednej strony wykazują duży potencjał innowacyjny, z drugiej strony posiadają małe zasoby, a ze względu na ryzykowną działalność mają ograniczony dostęp do zasobów finansowych. Start-upy rzadziej korzystały ze wsparcia rządowego w celu niwelowania negatywnych skutków pandemii COVID-19[945]. Wiele start-upów zwiększyło swój potencjał w czasie pandemii jak np. Placemepl sp. z o.o., który stworzył aplikację pozwalającą zrozumieć potencjał lokalizacji oraz zachowań klientów w fizycznym miejscu[946], jednak polskie koncerny medialne, a w szczególności Grupa Kapitałowa Wirtualna Polska Holding SA oraz Ringier Axel Springer Polska wzmacniały w tym czasie swoją pozycję, przejmując je lub współpracując ze start-upami technologicznymi, co zostało opisane w części poświęconej przebiegowi i wynikom badań, a także w części opisowej dotyczącej koncernów.

Transformacja cyfrowa w koncernach medialnych nie byłaby możliwa bez rozwoju oferty i szybkiej reakcji na potrzeby rynku światowych koncernów technologicznych. Były one największymi beneficjentami ogólnoświatowego kryzysu. O wpływie technologii i rozwoju dominacji koncernów na bazie pandemii napisała Alicja Jaskiernia podkreślając, że radykalna transformacja codziennego życia na planecie,

[943] Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2020 roku, str. 30-34.

[944] Pandemia przyspieszyła transformację prywatnych przedsiębiorstw, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/pandemia-przyspieszyla-transformacje-prywatnych-przedsiebiorstw.html, 21.08.2024 r.

[945] M. Gorynia, J. Kuczewska, *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa 2023, str. 33.

[946] M. Duszczyk, Nowatorskie projekty czasów pandemii, https://www.rp.pl/orzel-innowacji/art18964541-nowatorskie-projekty-czasow-pandemii, 21.08.2024 r.

wymuszona przez pandemię COVID-19, skutkowała przyspieszoną konwergencją przestrzeni społecznej i prywatnej za pomocą narzędzi internetowych[947].

O zjawisku tym w kontekście komunikacji medialnej pisał Tomasz Goban-Klas podkreślając, że zintensyfikowała się ona w formie telefonowania komórkowego, audio- i wideokomunikowania internetowego (Messenger, Skype i inne), komunikowania grupowego (spotkania i praca zespołowa, np. na Microsoft Teams, Google Meets czy Zoomie), a także korzystano z klasycznych mediów masowych — radia i telewizji (w formie naziemnej, kablowej i satelitarnej) oraz ze streamingowych serwisów muzycznych i filmowych (Spotify, Netflix i inne)[948].

W sytuacji, gdy dla jednych przedsiębiorstw medialnych pandemia COVID-19 stała się okresem próby i walką o przetrwanie na rynku, dla drugich współpracujących z mediami, stała się okazją do zdobycia nowych rynków oraz zwiększenia zysków.

Pierwsze miesiące pandemii COVID-19 przyniosły wyraźne przesunięcia w konsumpcji mediów oraz w strukturze przychodów poszczególnych segmentów. Z perspektywy odbiorczej, szczególnie widoczny był wzrost znaczenia telewizji informacyjnej, a także serwisów newsowych online. Jednocześnie zaczęła słabnąć pozycja radia (w wymiarze zasięgów dziennych), a pogłębieniu ulegał długoterminowy trend spadkowy w prasie drukowanej.

W przypadku telewizji, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji wskazywała na wzrost średniej dziennej widowni w czasie pierwszego lockdownu (w zależności od tygodnia) o około 400–800 tys. widzów, a także na zwiększenie dziennego zasięgu telewizji nawet o ok. 1 mln odbiorców. Z kolei radio w analogicznym okresie odnotowało spadek dziennego zasięgu. W raporcie KRRiT szacowany był on na ok. 11%, co przekładało się na istotnie niższą liczbę słuchaczy w skali dnia[949].

Największym beneficjentem „szoku informacyjnego" pozostawał Internet. Dane z pomiarów ruchu online wskazywały na skokowe zwiększenie konsumpcji treści w pierwszej fazie pandemii (szczególnie w serwisach informacyjnych)[950]. W opracowaniu Polskiego Instytutu Ekonomicznego pokazano, że w marcu 2020 roku

[947] A. Jaskiernia, Pandemia COVID-19 i „nowa normalność" w systemie komunikowania. Wyzwania regulacyjne epoki cyfry, „Media Biznes Kultura 2021", nr 2 (11), str. 9.

[948] T. Goban-Klas, Media w płynnej pandemii 2020. Komunikacja w czasie lockdownu: oddzielnie, ale razem, „Studia Medioznawcze 2020", tom 21, nr 4 (83), str.720.

[949] Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, *Wpływ pandemii COVID-19 na strukturę programową i oglądalność telewizji*, Warszawa 2021, str. 17.

[950] Polskie Badania Internetu, *Wyniki badania Gemius/PBI za marzec 2020*, 9 kwietnia 2020, https://pbi.org.pl/badanie-gemius-pbi/wyniki-badania-gemius-pbi-za-marzec-2020/, dostęp 26 lutego 2026 r.

(w porównaniu z marcem 2019 roku), liczba odsłon w największych serwisach informacyjnych w Polsce rosła dwu- lub nawet trzykrotnie (w zależności od tytułu). Stanowiło to jeden z najbardziej wymiernych wskaźników zmiany rytmu konsumpcji mediów w pierwszej fazie kryzysu[951].

Równolegle pogłębił się spadek sprzedaży prasy drukowanej. W danych przywołanych w sprawozdaniu zarządu Grupy Agora wskazano, że w czwartym kwartale 2020 roku sprzedaż ogółem płatnych dzienników w Polsce była niższa o 17,1%, a w całym 2020 r. była niższa o 16,4% (w relacji do 2019 roku)[952]. Zjawisko to wiązało się nie tylko z ograniczeniami mobilności oraz zmianą rutyn zakupowych, lecz także z nasileniem zastąpienia treści papierowych przez treści cyfrowe. W przypadku wybranych marek prasowych, zjawisko to przyspieszyło proces monetyzacji dostępu online[953].

Zmiany w odbiorze treści miały bezpośrednie konsekwencje przychodowe. Według danych cytowanych w raporcie okresowym Digitree Group, wartość polskiego rynku reklamowego w 2020 r. zmalała o 8,6% do 9,97 mld zł. Tylko reklama internetowa była wskazywana jako jedyny segment o dodatniej dynamice.[7] W ujęciu branżowym raport IAB Polska/PwC (AdEx 2020FY) potwierdzał wzrost reklamy online do rekordowego poziomu ok. 5,2 mld zł (około +4,9% r/r), co wzmacniało tezę o pandemicznym przyspieszeniu odpływu budżetów z części kanałów offline do kanałów cyfrowych[954].

Najsilniejsze uderzenie w przychody dotyczyło segmentów zależnych od fizycznej obecności odbiorcy (kino, reklama kinowa, częściowo outdoor) oraz branż powiązanych z przemieszczaniem się (np. turystyka). W obszarze kin, w raporcie PISF wskazano spadek frekwencji z 61,0 mln widzów w 2019 roku do 19,7 mln w 2020 roku, co stanowiło jeden z najbardziej dotkliwych wymiarów gospodarczych konsekwencji lockdownów dla sektora audiowizualnego[955].

Podobnie w sprawozdaniu zarządu Wirtualna Polska Holding SA wskazano spadek przychodów ze sprzedaży segmentów łącznie z 708,7 mln zł w 2019 roku do

[951] J. Grzeszak, raport *Modele biznesowe mediów po pandemii*, Polski Instytut Ekonomiczny Warszawa 2021, str. 9–10.

[952] Grupa Agora S.A., *Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2020 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego*, str. 10.

[953] Tamże, str. 37.

[954] Digitree Group, *Skonsolidowany raport okresowy Grupy Kapitałowej Digitree Group za I kwartał 2021 r.*, str. 74.

[955] Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Raport Box Office, Polska 2020*, Box Office Lab, str. 7

632,3 mln zł w 2020 roku (spadek o 10,8%), przy jednoczesnym zróżnicowaniu dynamik wewnątrz grupy (spadek w segmencie online i wzrost w segmencie TV)[956]. Zestawienie tych danych potwierdza, że pandemia działała jak katalizator redystrybucji uwagi odbiorców, a także strumieni przychodów. Wzmacniała kanały cyfrowe oraz formaty dostosowane do domowego odbioru, a osłabiała segmenty oparte o mobilność i fizyczny kontakt z infrastrukturą dystrybucji.

[956] Wirtualna Polska Holding S.A., *Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2020 roku*, str. 14

Rozdział IV Metodologia badań własnych

W pojęciu nauka mieszczą się bardzo różne treści i desygnaty. Treści te ulegają zmianom w toku historii ludzkiego poznawania, szczególnie wówczas, gdy zmienia je doktryna polityczna lub kanon religii. Należy jednak zgodzić się na wieloznaczność tego pojęcia oraz przyjąć jego okazjonalne znaczenie czyli występowanie pojęcia nauka tylko w stosowanym kontekście. Termin nauka czasem przybiera sens dydaktyczny (czynność uczenia się), sens instytucjonalny – dyscyplina naukowa na poziomie szkoły wyższej lub instytucji naukowo-badawczej, np. prawo, nauki o ziemi, cybernetyka. Pojęcie nauka pojawia się także w znaczeniu teoretycznym – w znaczeniu treściowym. Rozumiemy wtedy przez naukę kompletny system uzasadnionych twierdzeń oraz hipotez oddających wiernie obraz danego obszaru rzeczywistości (przyrodniczej, społecznej, technicznej), o sposobach jej poznawania i użytecznego przekształcania. Jest to zbiór obiektywnej wiedzy o przyrodzie, społeczeństwie lub człowieku, o związkach między nimi, genezie, a także rządzących nimi prawidłowościach[957].

Na poszczególne dyscypliny naukowe można spojrzeć jako na systemy ludzkiej działalności (indywidualnej lub zbiorowej), ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów, bądź jako na efekty tej działalności. Działania składające się na konkretną naukę mają na celu rozwijanie, pogłębianie oraz poszerzanie wiedzy na temat zjawisk, obiektów i procesów, znajdujących się w obszarze jej zainteresowania. Wiedza ta stanowi zbiór przekonań oraz sądów, akceptowanych przez przedstawicieli danej dyscypliny, dotyczących tego, jaka jest rzeczywistość, jak jest skonstruowana i jakie są przyczyny jej obecnego stanu. Sądy te przyjmują formę twierdzeń, ewentualnie całych ich systemów, opisujących określone fragmenty rzeczywistości lub konstruujących teorie wyjaśniające

[957] T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak", Warszawa 1998, str. 3-4.

zachodzące w nich zjawiska. Należy jednak zaznaczyć, że rozwój dyscypliny naukowej nie sprowadza się wyłącznie do ilościowego wzrostu wiedzy[958].

Wiedza naukowa jest wynikiem pracy badawczej, a szczególnie jej podstawowego składnika – procesów poznawczych. Natomiast do głównych procesów poznawczych zaliczamy: postrzeganie, wyobrażanie, tworzenie pojęć, myślenie i zapamiętywanie. Wiedza wytworzona w ramach badań naukowych zostaje w pamięci jej twórcy, a także jest przez niego utrwalana, zazwyczaj w formie pisemnego tekstu. Zbiór procesów poznawania naukowego można podzielić na dwa poziomy: poziom obserwacji (poznawania zmysłowego – uzyskiwanie treści poznawczych) oraz poznawania abstrakcyjnego (myślowego – treści poznawcze są przekształcane i porządkowane). W literaturze wyróżniane są dwie formy myślenia: konkretne (czyli obrazowe) i abstrakcyjne. Myślenie konkretne tworzą składniki sądów logicznych, wyobrażenia spostrzegawcze, pamięciowe i projekcyjne, w myśleniu abstrakcyjnym — pojęcia. W badaniach naukowych myślenie abstrakcyjne odgrywa dużą rolę z racji tego, że umożliwia ono poznawanie związków między zjawiskami oraz różnic i podobieństw między przedmiotami a zjawiskami, szczególnie nieobserwowalnymi. Pozwala ono także tworzyć skondensowaną wiedzę, myśleć i wypowiadać się jednorazowo o wielu rzeczach oraz sumarycznie zapamiętywać poznane treści[959]. Niniejszy rozdział zawiera zagadnienia metodologiczne stanowiące fundament pracy badawczej przedstawionej w dysertacji oraz tworzy on szersze tło dla wniosków przedstawionych w części rozprawy poświęconej zgłębianiu funkcjonowania polskich koncernów medialnych.

4.1.Główne podejścia badawcze

Badania jakościowe stanowią samodzielną dziedzinę badań. Przecinają różne dyscypliny, obszary i przedmioty badawcze. Termin ten otoczony jest złożoną, wzajemnie powiązaną siecią pojęć, koncepcji i założeń. Obejmują one tradycje związane z fundamentalizmem epistemologicznym, pozytywizmem, postfundamentalizmem, postpozytywizmem, poststrukturalizmem, postmodernizmem, posthumanizmem oraz

[958] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 19.

[959] R. A. Podgórski, *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 40-42.

wieloma perspektywami i metodami badań jakościowych związanymi ze studiami kulturowymi i interpretacyjnymi[960].

Różnorodność badań jakościowych znajduje wyraz w mnogości perspektyw badawczych oraz przypisanych im metod, których celem jest interpretacja subiektywnych znaczeń, opis zachowań oraz specyfiki środowisk społecznych, a także rekonstrukcję głębokich struktur determinujących działania podejmowane przez jednostki[961]. Źródła określające jakość badań jakościowych zazwyczaj pochodzą z dwóch podejść: opisów praktyki badawczej (descriptions), pokazujących jak dowody mogą być uznane za wiarygodne poprzez analizę ich pochodzenia i metod ich uzyskiwania oraz tradycji teoretycznych (prescriptions) – oferujących normatywne podejście do oceny jakości badań[962].

W opinii Krystyny Mazurek-Łopacińskiej oraz Magdaleny Sobocińskiej, ukazując czynniki sprzyjające rozwojowi badań jakościowych, należy odwołać się do paradygmatów obowiązujących w naukach społecznych, szczególnie zaś do paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, radykalnego strukturalizmu oraz paradygmatu postmodernistycznego. Paradygmaty te stanowią alternatywę wobec dominującego podejścia neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego, charakteryzującego się odwołaniami do metodologii nauk przyrodniczych i skupieniem na takich aspektach jak weryfikowalność, kwantyfikacja, identyfikacja zmiennych zależnych i niezależnych, powtarzalność procesów społecznych oraz modelowanie matematyczne[963].

Steinar Kvale wyróżnił wspólne cechy badań jakościowych, opisując m.in. podejście badaczy jakościowych, którzy starają się uchwycić doświadczenia, interakcje oraz dokumenty w ich naturalnym kontekście, uwzględniając również ich specyfikę na poziomie materialnym. W badaniach jakościowych szczególną wagę przykłada się do kontekstu i konkretnych przypadków jako czynników wyjaśniających badane zagadnienia. Wiele badań jakościowych ma formę studiów przypadku lub ich kompilacji, a konkretne przypadki (ich historia i złożoność) często stanowią kluczowy kontekst umożliwiający zrozumienie badanego obszaru. Aby metody badawcze były adekwatne

[960] Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, *The Discipline and Practice of Qualitative Research* [w:] N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage handbook of qualitative research. Sage Publications Ltd., 2005, str. 3.

[961] K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 525, str. 13.

[962] K. Roulston, *Considering quality in qualitative interviewing*, „Qualitative Research" 2010, vol. 10(2), str. 201.

[963] K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 525, str. 15-16.

do przedmiotu badań, sposoby definiowania i oceniania jakości wyników badań jakościowych muszą uwzględniać specyfikę tego rodzaju badań, a nawet poszczególnych podejść w ich obrębie[964].

Badania jakościowe mają na celu pogłębienie wiedzy o strukturalno-funkcjonalnej złożoności wybranego wycinka rzeczywistości społecznej w wymiarze subiektywnym. Z kolei badania ilościowe zakładają, że dzięki odpowiednim procedurom agregowania oraz porządkowania danych empirycznych badacz może opisać i wyjaśnić złożoność procesów oraz zjawisk społecznych w aspekcie obiektywnym, co umożliwia formułowanie generalizacji wychodzących poza specyficzny kontekst czasowy i przestrzenny danego badania[965]. Opisywane dwa rodzaje badań opierają się na różnych założeniach epistemologicznych. Badania jakościowe koncentrują się na znaczeniu, kontekście i interpretacji, badania ilościowe dążą do mierzenia i wyjaśniania zjawisk poprzez modele przyczynowo-skutkowe[966].

Badania ilościowe opierające się na liczbach oraz logice są wyrazem dążenia do wypracowania obiektywnego stanowiska. Są skupione na danych numerycznych i zmierzają w kierunku szczegółowego, koincydencyjnego rozumowania w miejsce generowania różnorodnych pomysłów dotyczących problemu badawczego w sposób spontaniczny i zazwyczaj swobodny[967].

Andrzej Boczkowski wskazuje, że ilościowe badania naukowe opierają się na pozytywistycznym ujmowaniu świata społecznego, w którym zjawiska społeczne postrzegane są jako obiektywne i niezależne od jednostki, a więc stanowią odrębne „fakty społeczne". Analizowane są one w sposób analogiczny do badania zjawisk występujących w świecie naturalnym, przy wykorzystaniu metody naukowej w celu uzyskania istotnych wyników, nadających się do uogólnienia[968]. Boczkowski wskazuje także podstawowy cel i kierunek badań ilościowych, jakim jest poszukiwanie podobieństw, potwierdzanie lub negowanie hipotez odnoszących się do ich powtarzalności oraz regularności. Hipotezy formułowane są na podstawie istniejących,

---

[964] S. Kvale, Prowadzenie wywiadów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 11-12.

[965] P. Potocki, I. Lassota, *Jakościowa analiza porównawcza (QCA) jako nowa metoda badawcza w nauce o polityce: zarys zagadnienia*, „Studia Politologiczne" 2021, vol. 59, str. 101-102.

[966] N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, *The Discipline and Practice of Qualitative Research* [w:] N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), The Sage handbook of qualitative research. Sage Publications Ltd., 2005, str. 8.

[967] E. Stańczyk-Hugiet, *Cele i problemy badawcze w badaniach naukowych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzani*u, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 49.

[968] A. Boczkowski, *Badania ilościowe i jakościowe w socjologii. Między separacją epistemologiczną a praktyczną komplementarnością*, „Roczniki Nauk Społecznych" 2018, Tom 10(46), numer 4, str. 65.

czasem spekulatywnych albo częściowo potwierdzonych ogólnych teorii, lub też związane są z potwierdzeniem dotychczasowych ustaleń empirycznych w odmiennych warunkach. Zaobserwować można dwa procesy wyostrzające specyfikę głównego obszaru badań ilościowych – stosowania metod statystycznych, a także związanej z tym naukowo uzasadnionej możliwości uogólnień. Pierwszy z nich to digitalizacja procesów gromadzenia danych oraz podporządkowanie metody wymaganiom technologii informatycznych. Drugi proces polega na rosnącym znaczeniu analiz na wielkich zbiorach danych (big data), które zgromadzone były przy oddziaływaniu niekontrolowanych zjawisk oraz procesów, nie zawsze z utrzymaniem rygorów naukowej poprawności, a analizowanych bez uwzględniania złożonych kontekstów społecznych, co powodować może zagrożenie metodologiczne, określone przez brytyjską badaczkę Emmę Uprichard jako methodological genocide – eksterminację metodologicznej racjonalności, społecznie zakotwiczonej zasadności podejmowanych analiz oraz wiarygodności wniosków formułowanych na ich podstawie[969].

Odnośnie samych danych ilościowych, ich charakterystykę przedstawiła Judith Schoonenboom podkreślając, że dane ilościowe są zagęszczone, odrębne i dyskretne. Mogą być reprezentowane w postaci liczb umieszczonych w tabeli lub macierzy zawierającej niepokrywające się zmienne wraz z ich wartościami. Z kolei dane jakościowe nie mają struktury tabelarycznej lub listowej, nie składają się również z niepokrywających się zmiennych i przypisanych im wartości[970].

W literaturze naukowej spotkać można różne podejścia do analizy oraz łączenia danych ilościowych i jakościowych. Jedną z bardziej interesujących propozycji przedstawił John Ward Creswell, który sposób postępowania badacza z danymi ściśle wiąże z metodologicznymi procedurami ich pozyskiwania. Pierwszą z nich jest procedura sekwencyjna, mająca charakter dwuetapowy. W początkowym, eksploracyjnym etapie badacz dokonuje wstępnego rozpoznania interesujących go procesów lub zjawisk (zwiad badawczy). Wyniki tej fazy stanowią podstawę do zaplanowania drugiego etapu, w którym stosowane są metody, techniki oraz procedury odmienne od tych wykorzystywanych w pierwszej fazie (metodyka mieszana). Drugi sposób łączenia danych ilościowych i jakościowych polega na ich równoczesnym gromadzeniu w ramach

[969] A. Boczkowski, *Badania ilościowe i jakościowe w socjologii. Między separacją epistemologiczną a praktyczną komplementarnością*, „Roczniki Nauk Społecznych" 2018, Tom 10(46), numer 4, str. 66.

[970] J. Schoonenboom, *The Fundamental Difference Between Qualitative and Quantitative Data in Mixed Methods Research*, „Forum: Qualitative Social Research" 2023, vol. 24, str. 19.

procesu badawczego, przy czym integracja tych danych następuje na poziomie merytorycznym i jest kierowana przez problem badawczy. Trzecia procedura ma charakter transformatywny – dane zostają połączone w oparciu o przyjętą przez badacza teorię[971]. Badania mieszane umożliwiają zastosowanie różnorodnych podejść metodologicznych, co pozwala na pozyskanie wszechstronnych danych z różnych źródeł, jednoczesną analizę danych ilościowych oraz ich uzupełnienie danymi eksploracyjnymi. Heterogeniczność metod badawczych przejawia się w łączeniu różnych paradygmatów teoretycznych w ramach jednego badania. Integrowanie badań jakościowych i ilościowych sprzyja stosowaniu różnych światopoglądów oraz perspektyw badawczych, jednak nie oznacza to typowego łączenia paradygmatów charakterystycznych dla tych podejść. Badania mieszane pozwalają bowiem na równoczesne stosowanie perspektywy indukcyjnej i dedukcyjnej, co umożliwia zarówno generowanie teorii, jak i testowanie hipotez w obrębie jednej analizy. Badania mieszane umożliwiają także analizę na wielu poziomach, takich jak jednostka, grupa lub zespół, jednostki organizacyjne czy całe organizacje. Dzięki temu możliwe jest łączenie różnych sekwencji projektów badawczych – eksploracyjnych, eksplanacyjnych oraz konwergencyjnych – w dowolnych konfiguracjach[972].

Agata Austen oraz Monika Kulikowska wymieniają trzy podstawowe strategie badań mieszanych: strategię konwergentną, strategię sekwencyjną eksplanacyjną oraz strategię sekwencyjną eksploracyjną. Strategia konwergentna polega na porównaniu lub połączeniu wyników analiz danych ilościowych i jakościowych. Jej głównym celem jest zestawienie obu rodzajów wyników, aby uzyskać pełniejsze zrozumienie badanego zagadnienia oraz zweryfikować jeden zestaw wyników za pomocą drugiego. Strategia sekwencyjna eksplanacyjna zakłada realizację badań w dwóch etapach. W pierwszym etapie zbierane i analizowane są dane ilościowe, natomiast w drugim – dane jakościowe, których zadaniem jest wyjaśnienie lub rozwinięcie wyników uzyskanych wcześniej. Projekt drugiego etapu jest konstruowany w taki sposób, aby wynikał z rezultatów pierwszego etapu badań ilościowych. Podobnie strategia sekwencyjna eksploracyjna składa się z dwóch etapów, jednak w tym przypadku badania rozpoczynają się od zebrania i analizy danych jakościowych, które zazwyczaj mają priorytetowe znaczenie. Następnie,

[971] M. Malewski, *Badania mieszane w naukach społecznych – o konstruowaniu metodologicznej prawomocności*, „Edukacja" 2023, nr. 2(165), str. 24.

[972] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Istota i znaczenie badań mieszanych w zarządzaniu* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, str. 10.

na podstawie wyników pierwszego etapu, projektowane i realizowane są badania ilościowe. Każda z tych strategii badań mieszanych znajduje zastosowanie w określonych kontekstach badawczych, dostosowanych do charakteru analizowanego problemu[973]. Legitymizacji dla łączenia ilościowych i jakościowych metod badawczych dostarczyła koncepcja triangulacji[974].

Termin „metodologia" wywodzi się z połączenia dwóch słów: „metoda" i „logia". Słowo „metoda" pochodzi od greckiego *mèthodos*, oznaczającego metodyczne działanie, a także od łacińskiego *methodicus*, również odnoszącego się do systematycznego podejścia. Może być rozumiane jako droga lub sposób działania. Z kolei „logia", wywodząca się z greckiego *logos*, oznacza naukę lub słowo. Pierwsze znane użycie terminu *mèthodos* w znaczeniu „doktryna" przypisuje się Platonowi (Arystoklesowi) w jego dialogu *Teajtet*. Pojęcie to zostało później spopularyzowane przez Arystotelesa ze Stagiry (Stagiryta), który nadał mu szersze znaczenie, obejmujące drogę, sposób badania oraz naukę. Współczesne rozumienie metody (*méthodos* w języku greckim, *method* w języku angielskim) odnosi się do świadomego i konsekwentnego sposobu postępowania badawczego, którego celem jest rozwiązanie konkretnego problemu naukowego[975]. Ponieważ w potocznym i łacińskim rozumieniu słowo „metodologia" może być interpretowane jako złożenie wyrazów „methoda" (metoda) oraz „logia" (nauka), można również rozumieć metodologię jako naukę o metodzie – zwłaszcza metodzie pracy naukowej. Samo pojęcie „metoda" odnosi się natomiast do właściwej drogi lub odpowiedniego sposobu działania w każdej dziedzinie rozumnej aktywności człowieka, mającej prowadzić do założonego celu: w sztuce – do osiągnięcia biegłości i umiejętności, natomiast w nauce – do jej opanowania, rozumienia i zdolności przekazywania jej innym[976].

Stefan Nowak definiuje metodologię jako naukę o metodach badania stosowanych w jakiejś nauce czy naukach, jednak słowo „badanie", jak i „metoda badawcza" mogą być rozumiane w szerokim lub wąskim zakresie. W węższym ujęciu „badanie" jest fragmentem ogółu czynności naukowych. To ten odcinek procesu poznawczego,

[973] A. Austen, M. Kulikowska-Pawlak, *Analiza i interpretacja danych empirycznych w badaniach mieszanych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, str. 117.

[974] M. Malewski, *Badania mieszane w naukach społecznych – o konstruowaniu metodologicznej prawomocności*, „Edukacja" 2023, nr. 2(165), str. 18.

[975] M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock 2020, str. 35 .

[976] R. A. Podgórski, Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 52.

polegający na zbieraniu i analizie danych w toku bezpośredniego lub pośredniego kontaktu z rzeczywistością badaną, zmierzający do uzyskania odpowiedzi na sformułowane uprzednio pytanie czy do rozstrzygnięcia prawdziwości sformułowanej hipotezy[977]. Metodologię można zdefiniować także jako naukę o zasadach i sposobach postępowania, czyli normach, według których należy prowadzić badania naukowe. Normy te i zasady mogą mieć charakter ogólny, będący wspólnym dla wszystkich dziedzin nauki i niezbędny do ich poznania lub charakter szczegółowy, odnoszący się do jednej, konkretnej dyscypliny (na przykład prawa kanonicznego), jako właściwe i specyficzne tylko dla niej. W związku z tym metoda, a co za tym idzie także metodologia, są zależne od przedmiotu badania, do którego się odnoszą i któremu służą. Z tego względu, obok metodologii ogólnej, niezbędne jest również istnienie metodologii szczegółowej[978].

Teresa Sasińska-Klas podkreśla, że współczesne wyzwania metodologiczne nauk społecznych, które dotąd koncentrowały się na badaniu kontekstów funkcjonowania jednostek w społeczeństwie oraz jego struktur organizacyjnych, wynikają przede wszystkim z dynamiki przemian zachodzących w XXI wieku. Te zmiany uwidaczniają istotną przeszkodę metodologiczną, którą jest trudność w nadążaniu za szybkością oraz charakterem współczesnych przeobrażeń społecznych, a także w ich trafnym interpretowaniu i diagnozowaniu potencjalnych konsekwencji, jakie mogą one ze sobą nieść[979].

Monika Grzelka i Agnieszka Kula zwracają uwagę, że formująca się samodzielność i odrębność dyscypliny określanej jako nauka o mediach wynikała z asymilacji elementów z dziedzin pogranicznych: filologii (w szczególności literaturoznawstwa i językoznawstwa wraz z poetyką, stylistyką, teorią literatury oraz genologią), retoryki, socjologii, psychologii, prasoznawstwa, politologii, prawa oraz marketingu. Zróżnicowanie tych źródeł doprowadziło do pluralizmu stosowanych metod, podejść metodologicznych oraz teorii, co z kolei determinuje różnice w definiowaniu kluczowych pojęć i terminów[980].

---

[977] S. Nowak, Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 13.

[978] R. A. Podgórski, Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 54.

[979] T. Sasińska -Klas, Najnowsze wyzwania w metodologii i badaniach w zakresie nauk społecznych, „Politeja 2015", nr 4(36), str. 166.

[980] M. Grzelka, A. Kula, *O ważnym problemie badań nad mediami: definiowanie* [w:] Iwona Hofman (red.), Danuta Kępa-Figura (red.), *Współczesne media. Problemy i metody badań nad mediami*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019, str. 30.

Warunkiem podjęcia badań jest uprzedni wybór określonej metody lub zespołu metod, za pomocą których zamierzamy poszukiwać odpowiedzi na interesujący nas problem. Przez metodę naukową rozumiemy tutaj określony, powtarzalny sposób rozwiązywania problemu naukowego. Metoda badań empirycznych to z kolei systematyczny i powtarzalny sposób uzyskiwania określonego typu informacji o rzeczywistości, niezbędnych do rozwiązania konkretnego problemu badawczego, a więc poszukiwanie odpowiedzi na pytania danego rodzaju poprzez szeroko rozumianą obserwację rzeczywistości. Metodami badawczymi można również nazwać typowe i powtarzalne sposoby rozwiązywania problemów o charakterze bardziej ogólnym. W takich metodach często zawarte są metody bardziej szczegółowe. Niekiedy metody te stanowią jedynie uporządkowaną, spójną rzeczowo i chronologicznie całość złożoną z metod szczegółowych. W innych przypadkach metody ogólniejsze przybierają postać skutecznego schematu postępowania badawczo-dowodowego, który nie przesądza o doborze narzędzi oraz o sposobach uzyskiwania odpowiedzi cząstkowych[981].

Podstawowym kryterium przy wyborze określonej metody jest wzgląd na to, czy metoda ta w stopniu maksymalnym (na danym etapie rozwoju danej nauki) zapewnia zasadność twierdzeń, które w wyniku jej zastosowania sformułujemy jako odpowiedzi na pytania naszej problematyki. Uwzględniając taką relatywizację pojęcia metody badawczej do problemu, niektóre metody będą obejmowały wąskie oraz wyspecjalizowane typy czynności badawczych służących do rozwiązywania problemu wąskiego i wycinkowego[982].

Kwestie metodologiczne odgrywają istotną rolę w nowoczesnych naukach społecznych. Podążając za greckim znaczeniem tego terminu, metodę można rozumieć szeroko – jako drogę do osiągnięcia celu. Natomiast w pozytywistycznym i analitycznym podejściu do nauk społecznych termin ten ma węższe znaczenie i odnosi się do ścisłego przestrzegania określonych zasad[983]. Mirosław Krajewski przedstawia metodę badawczą jako sposób pracy badawczej oraz związane z nim czynności poprzez zastosowanie określonych narzędzi i technik badawczych. Jest doborem i układem czynności mogących w podobnych sytuacjach prowadzić do jednakowych samych lub zbliżonych rezultatów[984]. W badaniach prowadzonych zgodnie z przyjętą procedurą wykorzystuje się

[981] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa, 1970, str. 237-238.
[982] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 46
[983] S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 94
[984] M. Krajewski, *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock 2020, str. 35-36.

odpowiednie metody, techniki i narzędzia badawcze, które można podzielić na dwie kategorie: dotyczące gromadzenia oraz analizy danych empirycznych[985].

Metody jakościowe służą identyfikacji stałych relacji oraz ujawnianiu mechanizmów trwałych powiązań, a nie wyjaśnianiu ich zmienności. Jakościowe metody badań pozwalają zarówno na szczegółową charakterystykę analizowanych przypadków, jak również na rozróżnianie typów zjawisk społecznych. Pewnym wyzwaniem tego podejścia jest fakt, iż każdy przypadek stanowi układ zmiennych, który należy analizować jako całość, ze szczególnym uwzględnieniem jego szczegółów strukturalnych i funkcjonalnych. Z kolei metodologia badań ilościowych bazuje na założeniu, że elementy składające się na dane zjawisko można przedstawić ilościowo jako zmienne zależne i niezależne, a samo badanie opiera się na statystycznej analizie powiązań między konfiguracjami tych zmiennych. W badaniach ilościowych formułuje się hipotezy, które następnie weryfikowane są na dużych zbiorowościach, co zapewnia większą istotność oraz porównywalność uzyskanych wyników[986].

W celu uszczegółowienia procesu badawczego, a w szczególności kierunku pozyskania danych, należy przywołać pojęcie techniki badawczej, będącej uszczegółowieniem wybranej metody i stanowiącej określony, skonkretyzowany oraz sformalizowany sposób realizacji badania, obejmujący pozyskiwanie oraz przetwarzanie danych empirycznych. Wśród technik gromadzenia danych wskazać można ankietę audytoryjną, wywiad standaryzowany oraz obserwację uczestniczącą, natomiast do technik analizy danych należą m.in. analiza statystyk opisowych, analiza współzależności i kodowanie prekonceptualizowane. W ramach konkretnej metody badawczej do realizacji badania za pomocą wybranej techniki wykorzystuje się narzędzia badawcze, mające charakter instrumentalny i będące fizycznie stosowanymi w procesie zbierania oraz analizy danych empirycznych. W odniesieniu do gromadzenia danych można dodatkowo wyróżnić narzędzia gromadzenia oraz źródła danych. Różnica między nimi polega na tym, że narzędzia gromadzenia danych są tworzone przez środowisko naukowe

[985] M. Matejun, *Metody, techniki i narzędzia gromadzenia danych w badaniach mieszanych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, str. 76.

[986] P. Potocki, I. Lassota, *Jakościowa analiza porównawcza (QCA) jako nowa metoda badawcza w nauce o polityce: zarys zagadnienia*, „Studia Politologiczne" 2021, nr. 59, str. 102-103.

(np. kwestionariusz ankiety lub wywiadu), natomiast źródła danych to materiały powstałe w badanym środowisku, takie jak statystyki GUS czy regulaminy organizacyjne firm[987].

Do realizacji wybranej techniki służą narzędzia badawcze. W celu wyeliminowania błędów terminologicznych, Mirosław Krajewski proponuje, aby nazwę narzędzia badawczego uzupełnić nazwą techniki, np. kwestionariusz (wywiadu), tzn., iż mówimy o narzędziu: kwestionariusz oraz technice: wywiad. Wśród nich wymieniamy m.in: kwestionariusz wywiadu, kwestionariusz ankiety, urządzenia audiowizualne (dyktafon, aparat fotograficzny, kamera itp.), test osobowości, narzędzia socjometrii[988].

W badaniach wykorzystano podejście badań mieszanych (mixed methods), ponieważ przedmiot analizy (polskie koncerny medialne) ma charakter wielowymiarowy i nie daje się precyzyjnie opisać przy użyciu jednej strategii badawczej. Podejście mieszane umożliwia jednoczesne uchwycenie skali oraz kierunku zmian na poziomie strukturalnym (na podstawie danych sprawozdawczych i dokumentów), a także rekonstrukcję mechanizmów oraz uwarunkowań tych zmian (na podstawie analizy jakościowej). Pozwala to przejść od opisu zmian do ich wyjaśnienia. Zidentyfikowane przekształcenia są analizowane jako element procesów konwergencji, rozumianych jako integracja modeli działania, kanałów dystrybucji oraz rozwiązań organizacyjnych w ramach koncernów medialnych. Dodatkową korzyścią jest triangulacja, która wzmacnia rzetelność wniosków poprzez wzajemną kontrolę ustaleń pochodzących z różnych typów źródeł.

Przechodząc do wykorzystanych w dysertacji metod, technik i narzędzi badawczych, autor jako pierwszą metodę wykorzystał badanie dokumentów będące metodą gromadzenia danych polegającą na analizie zarówno materialnych, jak i symbolicznych wytworów ludzkiej działalności, stanowiących źródło informacji o określonych cechach społecznych lub organizacyjnych. Analizie poddawane są różnorodne dokumenty, dostępne w różnych formatach (np. papierowych, elektronicznych), obejmujące konkretne aspekty funkcjonowania organizacji. Służą one jako źródła informacji wykorzystywane w procesie zdobywania wiedzy, a także prowadzenia analiz empirycznych. Dokumenty wykorzystywane w tej metodzie można klasyfikować według ich pochodzenia oraz przedmiotu opisu, wyróżniając: dokumenty

[987] M. Matejun, *Metody, techniki i narzędzia gromadzenia danych w badaniach mieszanych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, str. 79.

[988] M. Krajewski, O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock 2020, str. 105-106.

osobowe – stosowane do analizy jednostek zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią, oraz dokumenty instytucjonalne (organizacyjne) – służące do badania organizacji i jej otoczenia.

Dokumenty będące podstawą analizy naukowej, z uwagi na formę dokumentów, dzieli się na dokumenty pisane (werbalne), cyfrowe (statystyczne) i obrazowe lub obrazowo-dźwiękowe. Dokumenty pisane obejmują m.in.: raporty, protokoły i sprawozdania, opinie i świadectwa (orzeczenia), artykuły prasowe. Do dokumentów pisanych zalicza się również różnego rodzaju archiwalia (zbiory archiwalne) i teksty naukowe. Dokumenty cyfrowe odnoszą się do materiałów i opracowań statystycznych tematycznie powiązanych z problematyką interesującą badacza. Obejmują one różnego rodzaju zestawienia danych liczbowych i statystycznych. W ich skład wchodzą opracowania centralne, statystyki lokalne, a także inne zestawienia liczbowe oraz statystyczne. Trzecią kategorię dokumentów, uwzględniając sposób wyrażania zawartych w nich treści, stanowią dokumenty obrazowe oraz obrazowo-dźwiękowe. Obejmują one wszystkie te materiały, które nie mieszczą się ani w kategorii dokumentów pisemnych, ani cyfrowych[989].

Nawiązując do koncepcji P. Atteslandera wyróżniamy pisemne dokumenty zebrane w sposób systematyczny oraz okolicznościowe. Do typu dokumentów zebranych w sposób systematyczny zaliczamy[990]:

1. Dokumenty naukowe, które tworzą sprawozdania naukowe, artykuły w czasopismach naukowych itp. Stanowią one niezbędny materiał źródłowy, ponieważ każde badania empiryczne są poprzedzane studiami nad danym problemem, w celu pogłębienia wiedzy o nim, rozpoczynając się od tzw. „desk research", w których istotną rolę odgrywają wymienione dokumenty. Przy analizie tego typu dokumentów zwracać należy uwagę m.in. na następujące aspekty: poziom zaufania z naukowego punktu widzenia, aktualność, kompletność.
2. Opracowania statystyczne, czyli periodyczne zestawienia danych statystycznych, np. roczniki, okresowe sprawozdania, zestawienia itp. Przed wykorzystaniem tego typu dokumentów należy rozpatrzeć następujące kwestie: jakie wnioski są

[989] M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2003, str. 215.
[990] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, str. 101-102.

dopuszczalne na podstawie tych dokumentów; w jakim stopniu wnioski te będą godne zaufania ze względu na wiarygodność ich opracowań; w czym tkwią przyczyny ewentualnych deformacji rzeczywistości społecznej, której one dotyczą.

Dokumenty okolicznościowe, czyli przygodne dokumenty, niezależnie od swojej treści i formy mają charakter subiektywny, nadany im przez autora danego dokumentu. Należą do nich: dokumenty osobiste (autobiografie, pamiętniki, dzienniki, wywiady, wspomnienia itp.). W badaniach socjologicznych wykorzystywanie dokumentów osobistych wymaga dużej ostrożności oraz zrozumienia, że wszelkie dane zawarte w tych dokumentach dotyczą z reguły jednostkowych doświadczeń lub przeżyć, a zatem mogą stanowić tylko podstawę do formułowania hipotez, lecz nie są wystarczające do formułowania uogólnień[991].

W badaniu dokumentów stosuje się dwie kluczowe techniki badawcze: analizę formalną oraz analizę treści. Pierwsza z nich koncentruje się na identyfikacji oraz ocenie obecności określonych elementów formalnych w badanych dokumentach. Natomiast analiza treści polega na jakościowej ocenie zawartości dokumentu pod kątem jej znaczenia dla rozwiązania określonego problemu badawczego.[992].

Na ogół rozróżnia się klasyczną (jakościową czy opisową) i nowoczesną (ilościową) analizę dokumentów. Ze względu na pochodzenie dokumentów, dzieli się je na: dokumenty zastane (przypadkowe); tworzone intencjonalnie (systematyczne), czyli dokumenty powstające niezależnie od intencji badacza; dokumenty powstałe z inspiracji badającego, np. w przypadku badań pedagogicznych – wypracowania, rysunki lub pamiętniki. W zależności od roli jaką pełnią dokumenty, można je dzielić na:

a) pierwotne, czyli dokumenty stanowiące rejestry faktów i zdarzeń, w których udział mieli bezpośredni świadkowie, zarówno grupy osób, jak też jednostki,
b) wtórne, czyli opracowania wytworzone i opublikowane na podstawie dokumentów wtórnych[993].

[991] Tamże, str. 101-103.
[992] M. Matejun, *Metody, techniki i narzędzia gromadzenia danych w badaniach mieszanych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec (red.), *Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023, str. 84-85.
[993] M. Krajewski, O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock 2020, str. 66-67.

W celu zgromadzenia materiału badawczego autor dysertacji posłużył się analizą danych zastanych (wtórnych) desk research. Istnieje wiele powodów, dla których badacze wybierają analizę danych wtórnych jako technikę zbierania danych. Główne z nich to powody konceptualne i merytoryczne. W przypadku niektórych problemów badawczych dane wtórne mogą być jedynymi dostępnymi danymi; powody metodologiczne – analiza danych wtórnych umożliwia replikację badań; powody ekonomiczne – zbieranie danych pierwotnych jest bardzo kosztowne, a uzyskanie finansowania nie jest łatwe[994]. Bardzo duże, długoterminowe i oficjalne zbiory danych mają pewną wagę autorytetu, co może się przekładać na większą wiarygodność kolejnych analiz opartych na tych samych danych. Analiza takich danych może prowadzić do uzyskania wyników o znacznie wyższej jakości, niż bylibyśmy w stanie osiągnąć samodzielnie. Próba zebrania jakiejkolwiek zmiennej objętej takim badaniem we własnym zakresie byłaby nieopłacalna[995].

Wykorzystanie desk research jest użyteczne na każdym etapie projektu badawczego, dane zastane pomagają pozyskać szeroko zakrojony kontekst wiedzy na określony temat. Zofia Bednarowska proponuje zdefiniowanie dwóch rodzajów desk research, w oparciu o funkcję w całym projekcie badawczym: wspomagający, zasadniczy. Desk research wspomagający może być wykorzystany w początkowym etapie projektu, gdy naszym celem jest poszukiwanie informacji nieznany nam temat. Może on także stanowić wartościowy wkład będąc pojedynczą częścią projektu lub przed rozpoczęciem kolejnych etapów. Natomiast dzięki analizie można zweryfikować wyniki badań uzyskanie za pomocą innych technik badawczych. Desk research zasadniczy może tworzyć odrębny projekt badawczy, bez konieczności odwoływania się do danych reaktywnych. Służy on rozeznaniu się w badanej tematyce, a następnie odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Najważniejsze w tym przypadku jest wyszukiwanie informacji według ściśle określonych celów badawczych: ogólnych i szczegółowych. Jak podkreśla ekspertka, w przypadku desk research bardzo łatwo jest zagłębić się w nowych danych i powiązaniach, tracąc z oczu właściwy cel, ostatecznie dostarczając wiele informacji kontekstowych, niepowiązanych z celem badania[996].

[994] R. Chivaka, *Secondary Data Analysis as one of the most effective Qualitative Technique*, 2018, Str. 2 https://www.researchgate.net/publication/327060808_secondary_data_analysis, 07.04.2025 r.

[995] S. Gorard, *The Role of Secondary Data in Combining Methodological Approaches*, Educational Review, 2002, Vol. 54, No. 3, str. 235.

[996] Z. Bednarowska, *Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i rynek" 2015, nr 7, str. 19.

Analiza danych wtórnych jest wykorzystaniem wcześniej zebranych danych do innego celu. Nie jest to metoda analizy danych sama w sobie, dlatego do procesu analizy danych wtórnych można zastosować metody takie jak teoria ugruntowana czy analiza statystyczna. Metasynteza różni się od analizy danych wtórnych tym, że analizuje jakościowe wyniki z grupy badań i nie wykorzystuje ponownie pierwotnego zbioru danych, np. wywiadów, dzienników, fotografii, opowieści czy notatek terenowych elementów oraz przekształcenie wyników w końcowy produkt, który transformuje oryginalne rezultaty w nową konceptualizację[997]. Analiza danych wtórnych umożliwia prowadzenie analiz podłużnych (longitudinalnych), obejmujących zbieranie i analizę danych w dłuższym okresie czasu. Dzięki analizie danych wtórnych badacze mogą przeprowadzać badania longitudinalne, które są bardzo istotne w badaniach społecznych, ponieważ pozwalają mierzyć zmiany społeczne[998]. Pod uwagę należy wziąć także wartość triangulacyjną analizy wtórnej, jej założeń teoretycznych, wariantów, zespołu badaczy, a także procedur precyzujących prace badawcze dotyczące danych pierwotnych. Analiza wtórna nie wymaga także przebywania w terenie badawczym i kontaktu bezpośredniego z badanymi[999].

W trakcie badania przeanalizowano sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z działalności zarządów badanych koncernów oraz spółek zależnych, które pozyskano z przeglądarki dokumentów finansowych podmiotów wpisanych do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego udostępnionej przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Badaniu poddano raporty organizacji branżowych (m.in. PWC - Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce, Delloite - Raport Digital Consumer Trends) oraz raporty organizacji krajowych i międzynarodowych badających media (Kantar, Instytut Monitorowania Mediów, Polskie Badania Czytelnictwa, raporty Polskich Badań Internetu), artykuły prasowe (Press, Wirtualne Media), komunikaty prasowe, strategie udostępnianie przez koncerny oraz szereg dokumentów udostępnionych przez podmioty rządowe i międzynarodowe (Komunikaty Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów).

---

[997] L. Andrews, A. Higgins, M. Waring Andrews, J. G. Lalor, Classic Grounded Theory to Analyse Secondary Data: Reality and Reflections, „The Grounded Theory Review" 2012, vol. 11, str. 12-13.

[998] R. Chivaka, *Secondary Data Analysis as one of the most effective Qualitative Technique*, 2018, str. 4 https://www.researchgate.net/publication/327060808_secondary_data_analysis, 07.04.2025 r.

[999] B. Borowska Beszta, U. Bartnikowska, K. Ćwirynkało, *Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych*, „Jakościowe Badania Pedagogiczne" 2017, nr. 1., str. 21.

Drugą wykorzystaną w badaniach metodą była analiza porównawcza. Analizę określa się najogólniej jako metodę lub czynność, która polega na rozkładaniu jakiejś całości na jej elementy składowe. Zatem analiza może być zarówno czynnością praktyczną (np. produkcyjną), jak i metodą poznawczą. Chociaż nauki dedukcyjne, takie jak matematyka i logika, posługują się przede wszystkim metodą analizy, a nauki praktyczne mają głównie charakter syntetyczny, to jednak faktycznie metoda analizy stosowana jest we wszystkich dyscyplinach naukowych. Przez analizę rozumiemy postępowanie badawcze, polegające na rozkładaniu całości na ich części składowe lub wyodrębnianiu poszczególnych elementów całości w celu poznania poszczególnych części, poznać lepiej całość[1000].

Metoda porównawcza, pojmowana jako analiza dwóch lub więcej systemów relacji przeprowadzana w celu odnalezienia powszechnych wzorów oraz różnic, pojawiła się na przełomie osiemnastego i dziewiętnastego wieku jako wiodąca metoda służąca odnajdywaniu cech wspólnych wielu zjawisk estetycznych, społecznych oraz naukowych przynależnych do szeregu różnych obszarów badań. Metoda porównawcza we współczesnej formie pojawiła się w momencie stworzenia przez nowe pokolenie pisarzy, historyków oraz przyrodników świeżych sposobów badania podobieństw dostrzeżonych między okazami oraz dokumentami, grupami naturalnymi i społeczeństwami. Miało to wpływ na zdefiniowanie od nowa przez Foucaulta i wielu innych relacji pomiędzy problemem historii społecznej a historii życia biologicznego[1001].

Analiza jest zazwyczaj prowadzona z wyróżniającej ją perspektywy. Uwaga badawcza koncentruje się na przykład wyłącznie na jednym lub kilku aspektach analizowanych zdarzeń bądź procesów, podczas gdy inne są celowo pomijane. Oznacza to, że zachodzi proces wyodrębniania określonych czynników z bardziej złożonej całości. W niektórych przypadkach analiza polega na izolowaniu wybranych elementów struktury lub czynników w celu wyeliminowania ich wpływu na ogólny obraz badanego zjawiska[1002]. W wypadku analizy pytanie główne rozbijane jest na pytania szczegółowe aby, poprzez odpowiedzi na nie, znaleźć odpowiedź na pytanie główne. Podobnie postępujemy z hipotezą główną, którą rozbijamy na szereg hipotez szczegółowych w celu

[1000] R. A. Podgórski, Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 74.

[1001] D. Griffiths, *Metoda porównawcza a historia współczesnych nauk humanistycznych*, „Tekstualia" 2018 nr 3 (54), str. 5-6.

[1002] P. Dec, *Analiza jako metoda badawcza*, str. 239, https://cor.sgh.waw.pl/handle/20.500.12182/966, dostęp 01.05.2025 r.

podjęcia próby weryfikacji hipotezy głównej. W różnych dyscyplinach naukowych stosowane są różne rodzaje analiz, np.: analiza matematyczna, logiczna, problemowa, chemiczna, historyczna, analiza semantyczna, semiotyczna, analiza źródeł, analiza tekstu; analiza języka itp[1003].

Badanie jakościowe służy uzyskaniu wiedzy, w aspekcie subiektywnym, na temat złożoności strukturalno-funkcjonalnej określonego fragmentu rzeczywistości społecznej. Natomiast badanie ilościowe opiera się na założeniu, że badacz może przy pomocy określonych działań agregujących i porządkujących uzyskane dane empiryczne, dokonać opisu oraz wyjaśnienia złożoności procesów i zjawisk społecznych w aspekcie obiektywnym, pozwalającym na stworzenie generalizacji wykraczających poza kontekst czasowo-przestrzenny określony terminem i miejscem badania. Wspólnym mianownikiem obu tych metod jest porównywanie danych empirycznych, a więc stosowanie komparatystyki. W badaniach porównawczych podstawową kategorią poznawczą stanowi „przypadek" (ang. case), będący jednostką obserwacji (pojedynczej lub wielokrotnej) oraz jednostką analizy (o charakterze jednowymiarowym lub wielowymiarowym)[1004]. Wskazać można następujące metody wyboru przypadku przeznaczonego do analizy: typowość, zmienność, wartości nietypowe, wartości odstające, oddziaływanie zmiennych niezależnych, kluczowy charakter, wyróżniająca się zależność przyczynowa, wysoki poziom podobieństwa, wysoki poziom zróżnicowania[1005].

W celu podjęcia próby odpowiedzi na dwa pytania badawcze: w jaki sposób przygotowany jest kontent dla poszczególnych grup produktowych? oraz jak rolę odgrywa konwergencja w formułowaniu oferty produktowej koncernów medialnych?, przeprowadzono szczegółową analizę porównawczą (międzyproduktową) treści informacyjnych serwisów Gazeta.pl, Polityka, I.pl, Onet Premium, TVN24, Wp.pl w dwóch odsłonach: wersji przeglądarkowej (desktopowej) oraz wersji w aplikacji mobilnej, a także serwisu Super Express w wersji przeglądarkowej i wersji papierowej. Do badania wybrano próbę dziesięciu aktualnych artykułów newsowych opublikowanych w każdym z serwisów, łącznie 70 artykułów. Dla każdego artykułu

[1003] . A. Podgórski, Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 75.

[1004] P. Potocki, I. Lassota, *Jakościowa analiza porównawcza (QCA) jako nowa metoda badawcza w nauce o polityce: zarys zagadnienia*, „Studia politologiczne" 2021, nr 59, str. 101-102.

[1005] J. Gerring, *Case Selection for Case-Study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques*, [w:] J.M. Box-Steffensmeier, H.E. Brady and D. Collier (red.), *The Oxford Handbook of Political Methodology*, September 2009, s. 647.

porównano zawartość i strukturę prezentacji w obu wersjach, koncentrując się na następujących kategoriach elementów:

- Liczba elementów graficznych (zdjęć/infografik): ile ilustracji zawiera artykuł w wersji desktopowej i mobilnej.
- Liczba materiałów wideo: ile osadzonych klipów wideo występuje w każdej wersji.
- Liczba hiperłączy: liczba odnośników (linków) obecnych w tekście artykułu w obu wersjach.
- Obecność elementów dodatkowych: czy artykuł zawiera osadzone elementy zewnętrzne, takie jak wpisy z mediów społecznościowych (np. z platformy X) czy odtwarzacze multimedialne (np. osadzone utwory Spotify, mapy pogodowe itp.), oraz czy pojawiają się one w obu wersjach.
- Liczba reklam: ile elementów reklamowych (banerów/slotów reklamowych) jest widocznych w artykule w każdej z wersji.
- Zgodność treści: czy zasadnicza treść artykułu (tekst główny, tytuł, lead) jest identyczna w wersji przeglądarkowej i mobilnej, czy też występują pomiędzy nimi różnice redakcyjne lub skróty.

Analizę przeprowadzono manualnie, przeglądając każdy wybrany artykuł w przeglądarce internetowej na komputerze oraz w aplikacji mobilnej na smartfonie. W obu przypadkach odnotowywano wszystkie wymienione wyżej elementy. Takie porównanie pozwoliło zidentyfikować ewentualne różnice wynikające zarówno z odmiennych szablonów prezentacji treści (layout) na różnych urządzeniach, jak i z potencjalnego celowego dostosowania zawartości do specyfiki odbioru mobilnego. Podejście to stanowi studium porównawcze o charakterze jakościowo-ilościowym: dane liczbowe (np. liczba obrazów czy linków) uzupełniono obserwacjami co do charakteru tych elementów i ich wpływu na percepcję treści. W badaniu dotykano procesu konwergencji treści, starając się uchwycić obszary w przestrzeni międzyproduktowej, w których konwergencja ta występuje w mierzalnej formie.

W celu zebrania wiedzy eksperckiej, w badaniu wykorzystano technikę wywiadu pogłębionego. Wywiad pogłębiony jest jedną z wielu technik badań jakościowych wykorzystywanych do zbierania danych na temat subiektywnych doświadczeń uczestników. Jego celem jest uzyskanie szczegółowych informacji, które rzucają światło

na perspektywę jednostki oraz jej postrzeganie i znaczenie przypisywane danemu tematowi, zagadnieniu lub procesowi[1006].

Pojęcie *wywiadu* weszło do użycia w XVII wieku. Wywiadem możemy określić wzajemną wymianę poglądów pomiędzy dwiema osobami dyskutującymi na temat interesujący obie strony. Można wskazać również techniczne przyczyny rosnącej popularności badań jakościowych opartych na technice wywiadu. Dostępność niewielkich, przenośnych urządzeń do rejestrowania dźwięku, począwszy od lat pięćdziesiątych XX wieku, znacząco ułatwiła precyzyjne nagrywanie rozmów. Natomiast w latach osiemdziesiątych rozwój programów komputerowych umożliwił jakościową analizę transkrypcji wywiadów[1007]. Wyodrębnienie się wywiadu pogłębionego jako samodzielnej, pełnoprawnej techniki badawczej jest związane z porzuceniem dominującego wcześniej paradygmatu neopozytywistycznego Nastąpiło to na Zachodzie w latach 70., natomiast w Polsce dopiero w latach 90. XX wieku. Paradygmat ten uprzywilejowywał techniki badawcze umożliwiające wykorzystanie wnioskowania statystycznego, które było postrzegane jako najbardziej obiektywna metoda weryfikowania hipotez naukowych[1008].

W warsztacie socjologicznym pojęcie „pogłębienia" można rozpatrywać na co najmniej dwóch poziomach procesu badawczego. Po pierwsze, termin ten odnosi się do podejścia, w którym badania prowadzone są przy użyciu przynajmniej dwóch technik: ilościowej i jakościowej, co stanowi podstawę procedury sondażu pogłębionego. Po drugie, „pogłębiony" definiuje się jako konkretną technikę badawczą, mianowicie z wywiadem pogłębionym. Technika ta różni się od tradycyjnych, wystandaryzowanych metod ilościowych (ankieta, wywiad kwestionariuszowy) oraz od spontanicznej rozmowy bez uprzednio ustalonych dyspozycji. Kluczową rolę w wywiadzie pogłębionym odgrywa przygotowany scenariusz wywiadu, będący listą poszukiwanych informacji, które badacz uważa za istotne dla tej techniki. Dodatkowo, konieczność stosowania scenariusza w trakcie realizacji IDI wynika z powszechnego wykorzystania tej techniki w badaniach ewaluacyjnych, gdzie wywiad nie może być przeprowadzony

[1006] P. B. Rutledge, Jerri Lynn C. Hogg, In-Depth Interviews, https://www.researchgate.net/publication/345737833_In-Depth_Interviews, str. 1.

[1007] S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 32-36.

[1008] R. Miński, *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej" 2017, tom XIII, nr 3, str. 37.

bez uprzedniego określenia kluczowych kwestii związanych z funkcjonowaniem projektu interwencji społecznej[1009].

Wśród różnych ujęć epistemologicznych wywiadów można wyróżnić koncepcje pozytywistyczne, które opisują prowadzenie wywiadów jako proces gromadzenia faktów, a także koncepcje postmodernistyczne, traktujące ten proces jako formę społecznego konstruowania wiedzy[1010]. W praktyce badawczej stosowana jest nazwa „wywiad pogłębiony", obejmująca wspólnym zakresem co najmniej cztery różne techniki badawcze: rozmowę naturalną, wywiad swobodny, wywiad narracyjny, wywiad pogłębiony[1011]. W zależności od formy, rodzaju wywiadu, sposobu zadawania pytań oraz charakteru odpowiedzi respondentów wyróżniamy wywiad nieskategoryzowany oraz wywiad skategoryzowany[1012].

W badaniach akademickich dominuje wywiad pogłębiony, podczas gdy sektor komercyjny częściej korzysta z wywiadów grupowych. Różnice te można uzasadnić tradycją badawczą lub względami praktycznymi. Na przykład w badaniach komercyjnych, które są często ograniczone czasowo, łatwiej i szybciej jest przeprowadzić kilka wywiadów fokusowych niż tę samą liczbę wywiadów indywidualnych[1013]. Carolyn Boyce oraz Palena Neale proponują następujący przebieg badania z wykorzystanie wywiadu pogłębionego[1014]:

1. Wstęp i uzasadnienie badania

Kontekst badania, jego cel i znaczenie.

2. Metodologia

a. Jak przebiegał proces badawczy? (Opis doboru uczestników i przeprowadzania wywiadów).

b. Jakie założenia przyjęto? (Jeśli występują).

c. Jakie są ograniczenia metody?

[1009] Tamże, str. 32.

[1010] S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, str. 58.

[1011] R. Miński, *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej" 2017, tom XIII, nr 3, str. 34.

[1012] J. R. Sielezin, *Wybrane zagadnienia z metodologii badań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2024, str. 124.

[1013] M. W. Bauer, G. Gaskell, *Individual and Group Interviewing George Gaskell* [w:] P. Atkinson, M. W Bauer, G. Gaskell (red.) *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook for Social Research*, SAGE Publications, str. 5.

[1014] C. Boyce, P. Neale, Conducting in-depth interviews: a Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, fundacja Pathfinder International, str. 8, https://nyhealthfoundation.org/wp-content/uploads/2019/02/m_e_tool_series_indepth_interviews-1.pdf, dostęp 08.062024 r.

d. Jakich narzędzi użyto do zbierania danych? (Niektóre lub wszystkie można dołączyć w aneksie).
e. Jaka była próba badawcza?
f. W jakim okresie czasowym zbierano dane?
3. Wyniki
a. Jakie są kluczowe ustalenia?
b. Jakie były mocne i słabe strony uzyskanych informacji?
c. W jaki sposób wyniki są zgodne lub różnią się od innych badań (jeśli istnieją wcześniejsze analizy na ten temat)?
4. Wnioski i rekomendacje oraz kluczowe interpretacje wyników i sugestie dotyczące przyszłych działań.

W procesie badawczym z wykorzystaniem wywiadu pogłębionego należy pamiętać jednak o zasadzie nasycenia danych: kiedy badacz przestaje odkrywać nowe informacje i zaczynają się powtarzać te same wzorce, jest to znak, że dalsze wywiady nie wniosą już znacząco nowej wiedzy[1015].

Wywiady pogłębione przeprowadzono w okresie od kwietnia do września 2023 roku. Założeniem autora dysertacji było dotarcie do kadry zarządzającej, która posiada wiedzę w zakresie własnego obszaru oraz szerszą wiedzą w zakresie działania całego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia. Dobór respondentów był bezpośrednio powiązany z przyjętymi pytaniami badawczymi, dotyczącymi między innymi typów konwergencji występujących w koncernach medialnych, sposobów przygotowywania kontentu dla różnych grup produktowych oraz roli konwergencji w formułowaniu oferty produktowej i strategii korporacyjnej. Perspektywa menedżerska pozwalała również na uzyskanie informacji dotyczących różnic w działaniach koncernów monosegmentowych i multisegmentowych, a także wpływu czynników zewnętrznych na realizację działań korporacyjnych.

Wybór osób zajmujących stanowiska strategiczne był istotny również z punktu widzenia weryfikacji hipotez badawczych, w szczególności hipotezy trzeciej, zakładającej, że koncerny medialne wdrażające działania konwergencyjne skuteczniej realizują swoje cele biznesowe i wizerunkowe. Kadra zarządzająca posiada bowiem

[1015] M. W. Bauer, G. Gaskell, *Individual and Group Interviewing George Gaskell* [w:] P. Atkinson, M. W. Bauer, G. Gaskell (red.) *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook for Social Research*, SAGE Publications, 22 czerwca 2000, str. 4.

wiedzę na temat zarówno procesów organizacyjnych, technologicznych, jak i efektów ekonomicznych oraz wizerunkowych podejmowanych działań. Rezultat przeprowadzonych wywiadów i pozyskanie w ich trakcie dane, w zestawieniu z danymi zastanymi, ujawniły wysoką szczerość rozmówców.

Pośród 8 ekspertów znalazły się osoby zajmujące stanowiska: Head Of Content, Szef Strony Głównej portalu, Digital Publishing Director: TV Producer, Director Creative, Content Coordinator; Product Manager, Content Marketing & Native Advertising; Prezes Zarządu; Kierowniczka ds. zarządzania treściami wideo; dyrektor programowy Radia; Dyrektor Pionu Wydawniczego.

W trakcie badania wykorzystano narzędzia w postaci kwestionariusza wywiadu oraz urządzenia rejestrującego w postaci dyktafonu. Kwestionariusz wywiadu został podzielony na 6 bloków tematycznych złożonych ze szczegółowych pytań głównych i pomocniczych określających pożądany w badaniu zakres informacji. Wśród bloków tematycznych znalazły się:

1. Zakres działania koncernu medialnego
2. Powstawanie treści
3. Konwergencja w produktach
4. Wykorzystanie konwergencji w kształtowaniu strategii i realizacji celów
5. Jak badana osoba postrzega rynek? Jakie widzi szanse rozwoju konwergencji? Jakie dostrzega zagrożenia?
6. W jaki sposób czynniki zewnętrzne oddziałują na realizację działań korporacyjnych?

Na potrzeby zapewnienia przejrzystości dysertacji, arkusz IDI wraz z pytaniami przedstawiono w formie blokowej. Arkusz w formie tabelarycznej stanowi załącznik do niniejszej rozprawy.

Arkusz IDI – wersja blokowa

Zakres działania koncernu medialnego

1. Jakimi działaniami zajmuje się Państwa organizacja?
2. W jakich segmentach rynku działa Pani/Pana koncern medialny?
   – lub: W jakich segmentach rynku działa Państwa koncern?
   – Proszę o krótką charakterystykę tych segmentów

3. Czy Państwa koncern pracuje obecnie nad jakimś wyjątkowym projektem, o którym chciał(a)by Pani/Pan na wstępie powiedzieć?

Powstawanie treści

1. Jakie kanały pozyskiwania kontentu bazowego (informacji, zdjęć, filmów – surówek) wykorzystują Państwow swojej działalności?
    a) Czy treści bazowe (surówki) pozyskiwane są przez Państwa dziennikarzy/pracowników?
    b) Czy treści bazowe dostarczane są przez współpracujących z Państwem dziennikarzy zewnętrznych?
2. Jak wygląda opracowanie newsa/materiału w Pani/Pana koncernie?
    a) Czy posiadają Państwo jeden newsroom centralny?
    b) Czy posiadają Państwo newsroomy produktowe (dla tytułów prasowych, portali itp.)?
3. Jak rozwiązana jest w Państwa koncernie dekretacja zadań związanych z obróbką newsa? Proszę o krótki opis poszczególnych etapów pracy z newsem.

Konwergencja w produktach

1. Czy starają się Państwo formatować treść pod każde medium?
    a) Czy istnieją wypracowane w koncernie systemy/schematy podziału kontentu na dane grupy/produkty?
2. Czy Państwa redakcje/newsroomy mają styl/format/znaki charakterystyczne, które wyróżniają kontent na tle innych koncernów/produktów w tym samym segmencie?
3. Czy stosują Państwo zespolone procesy udostępniania treści w swoich produktach?
4. Czy stosują Państwo metodę odnoszenia się do innego produktu („więcej znajdziesz na…")? Czy starają się Państwo zamknąć w jednym formacie?

Wykorzystanie konwergencji w kształtowaniu strategii i realizacji celów

1. Czy współpracują Państwo z innymi mediami w terenie/lokalnymi grupami mediowymi?
    a) Jeśli tak, to w jaki sposób?
    b) Czy wykorzystują Państwo akcje crossowe z partnerami?

2. Jakie badania/rozpoznanie rynku/trendów są stosowane w Państwa koncernie?
   a) Na ile wyniki badań są dla Państwa wyznacznikiem działań, a na ile to Państwa działania mają kreować rynek?
   b) Czy udostępniają Państwo te wyniki na zewnątrz, czy stanowią one dokumenty wewnętrzne?
3. Od jak dawna stosują Państwo zespolone strategie/schematy udostępniania kontentu wewnątrz przedsiębiorstwa? (jeśli stosują)
4. Jak dużą część Państwa oferty zajmują pozycje/punkty kampanii zespolonych?
   a) Czy dostrzegają Państwo zainteresowanie klientów tą ofertą?
   b) Czy raczej klienci przedstawiają podejście klasyczne – np. tekst sponsorowany?
   c) Czy dostrzegają Państwo świadomość/wiedzę klientów o aktualnych sposobach kolportowania treści (głównie reklamowych)?
5. Czy pracują Państwo obecnie nad kolejnymi zespoleniami/produktami opartymi na przenikaniu kontentu?

Postrzeganie rynku: szanse rozwoju konwergencji i zagrożenia

1. Czy według Pani/Pana przenikanie treści i środków może być skutecznie wykorzystane w zdobyciu pozycji na rynku?
   a) Jeśli tak, to w jaki sposób?
2. Czy dostrzega Pani/Pan zjawisko przenikania treści poza obręb produktów koncernu (np. gdy materiał przenika do produktu konkurencji lub jest zaciągany przez prosumentów)?
3. Czy dostrzega Pani/Pan sygnały/markery nowych trendów/kierunków w kolportowaniu kontentu?
4. Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat wykorzystania sztucznej inteligencji w działaniach korporacyjnych?
   a) Czy Państwa koncern wykorzystuje AI?
   b) Czy ma ona wpływ na powstawanie kontentu?
   c) Czy AI jest wykorzystywana w badaniach rynku i analizach?
5. W jakim stopniu technologia i jej wszechstronność determinują Państwa działania?
6. W jakim stopniu determinują je narzędzia innych podmiotów (innych koncernów/innych firm)?

Wpływ czynników zewnętrznych na realizację działań korporacyjnych

1. Czy był jakiś moment przełomowy w okresie 3 lat (np. nowe technologie, urządzenia, wydarzenia na świecie), który zwiększył dynamikę rozwoju koncernu lub jego segmentów?
2. Jak wpłynęło to na koszyk produktowy?
3. Który segment w ostatnim czasie przeszedł największą metamorfozę z powodu czynników zewnętrznych?
4. Jakie produkty są szczególnie narażone na działanie czynników zewnętrznych i zakłócenie ich pierwotnej formy/funkcji/roli?
5. Czy zjawisko konwergencji może być wykorzystane przez korporację do wyrównywania chwilowych słabości produktu?
6. Czy konwergencja (w tym dynamika social mediów i migracja contentu) jest wpisana w strategie realizowane przez korporację?
   a) Jeśli tak, to w jaki sposób?
7. Czy widzi Pani/Pan w niej zagrożenie dla spójności realizowanych celów korporacji?

Podsumowując część opisową poświęconą metodom, technikom i narzędziom badawczym, należy wspomnieć o zagadnieniach teoretycznych triangulacji metod, która była wykorzystana w dysertacji. Triangulacja w badaniach jakościowych ma zastosowanie w ramach jednej metody oraz między kilkoma metodami. W pierwszym przypadku oznacza łączenie różnych podejść metodologicznych w obrębie jednej metody jakościowej, a drugi rodzaj triangulacji oznacza łączenie różnych metod badań jakościowych, wywodzących się z odmiennych podejść badawczych[1016]. W celu osiągnięcia lepszego efektu badawczego metody prowadzenia badań mogą być ze sobą łączone w obrębie metod ilościowych, jakościowych oraz przy łączeniu metod ilościowych z jakościowymi. Otrzymujemy w ten sposób trzy rodzaje triangulacji metod. W odniesieniu do triangulacji metod jakościowych, Sridharan zidentyfikował trzy podstawowe typy podejść : triangulację literalną , triangulację konwergentnę oraz

[1016] K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Triangulacja w badaniach jakościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 525, str. 18.

triangulację normatywna [1017]. Chociaż często przyjmuje się, że triangulacja oznacza stosowanie wielu metod w badaniu tego samego zjawiska, jest to tylko jedna z form tej strategii. Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje triangulacji:

- Triangulacja danych, obejmująca różne momenty czasowe, przestrzeń i badane osoby.
- Triangulacja badaczy, polegająca na wykorzystaniu więcej niż jednego obserwatora.
- Triangulacja teoretyczna, wykorzystująca więcej niż jedno podejście teoretyczne do interpretacji zjawiska.
- Triangulacja metodologiczna, polegająca na zastosowaniu więcej niż jednej metody – może obejmować strategie wewnątrz-metodowe lub między-metodowe[1018].

Istnieje również triangulacja wieloraka, w której w jednym badaniu łączy się wielu badaczy, różne perspektywy teoretyczne, źródła danych i metodologie. Wyróżniono także inne typy triangulacji, np. triangulację refleksyjną, strukturalną i wielozadaniową[1019].

Pochodzenia pojęcia triangulacja należy szukać w obszarze pomiaru gruntów i geodezji. Była ona także wykorzystywana przez Greków i Egipcjan w nawigacji. W kontekście nauk społecznych triangulacja łączy badaczy stosujących różne perspektywy badawcze na zagadnienie stanowiące przedmiot badań lub bardziej ogólnie odpowiedzi na pytania badawcze. Stosowane perspektywy mogą być wspierane użyciem kilku metod i/lub kilku perspektyw teoretycznych, które powinny być połączone ze sobą. Sens triangulacji sprowadza się do znalezienia odpowiedzi na postawione pytanie badawcze do którego zgromadzono materiał w różnej formie, różnymi technikami oraz pozyskano go z różnych źródeł. Celem triangulacji jest eliminacja kwestii tendencyjności spojrzenia na badane zagadnienie wynikające z wykorzystania pojedynczych metod nadawczych. Ponadto jest to zwiększenie ważności badań, uzyskanie pełnego obrazu sytuacji oraz krzyżowa kontrola dowodów[1020]. Badania jakościowe mają z natury charakter multimodalny. Jednak triangulacja stanowi próbę uzyskania dogłębnego zrozumienia badanego zjawiska. Obiektywna rzeczywistość nigdy nie może zostać

[1017] J. Wielki, *Trinagulacja metod w badaniach naukowych*, „Przegląd Nauk Stosowanych" 2021, Nr 33 (4), str. 52-53.
[1018] N. K. Denzin, Triangulation, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2, str. 2, dostęp 05.07.2024 r.
[1019] Tamże.
[1020] J. Wielki, *Trinagulacja metod w badaniach…*, dz. cyt.,str. 52-53.

uchwycona w pełni. Znamy jedynie jej reprezentacje. W tym ujęciu krytyczna lub interpretacyjna triangulacja nie jest narzędziem ani strategią walidacji, ale alternatywą dla walidacji. Łączenie wielu praktyk metodologicznych, materiałów empirycznych, perspektyw i obserwatorów w ramach jednego badania najlepiej rozumieć jako strategię, która dodaje autentyczności, wiarygodności, rzetelności, rygoru, szerokości, złożoności, bogactwa i głębi każdemu badaniu[1021]. Triangulacja metod zastosowana w niniejszej rozprawie umożliwiła wielopłaszczyznowe zgłębienie zagadnień towarzyszących procesowi badawczemu w każdym z siedmiu poznawanych koncernów medialnych.

4.2. Problemy i pytania badawcze

Zwyczajowo przyjmuje się, że problem badawczy jest opisem tematu badań, celu oraz pytań, na które badacz zamierza znaleźć odpowiedzi, realizując badania. W węższym znaczeniu problem badawczy jest pytaniem lub zespołem pytań, na które badanie ma odpowiedzieć[1022]. Sławomir Nowak zwraca uwagę na fakt, że czym innym jest przedmiot zainteresowań badacza a czym innym problem, na jaki szuka on odpowiedzi w związku z tym przedmiotem. Nieporozumienie polega najczęściej na pomieszaniu problemów badawczych, tj. pytań, z przedmiotami, tj. obiektami badań czy zjawiskami, o jakich w odpowiedzi na sformułowane przez badacza pytania chce on formułować twierdzenia[1023].

Problem powinien być sformułowany w sposób unikający dychotomii, wspierający generowanie i badanie wielu perspektyw. Dobrze sformułowany problem badawczy generuje różnorodne punkty widzenia dla środowiska badaczy. Jest on wyjaśnieniem celowości podejmowanych badań. Wyjaśnienia powinny być związane z literaturą, danymi, trendami oraz innymi informacjami wskazującymi na potrzebę

[1021] N. K. Denzin, Triangulation, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2, str. 1.
[1022] A. M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie", 2013, nr 5 , str. 32.
[1023] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa, 1970, str. 220.

i zasadność badań[1024]. Problemy naukowe rozróżnia się według zasad: logicznej pojemności pochodzenia, stanu badań, poprawności uzasadnienia i jeszcze innych[1025].

Pytania mogą być dwojakiego rodzaju. Mogą dotyczyć własności przedmiotów interesujących badacza, szukać odpowiedzi na stwierdzenie o zaistnieniu pewnych zjawisk lub jakie było natężenie cech o charakterze ilościowym itp. Stefan Nowak określa tę kategorię pytań jako pytania o wartości zmiennych charakteryzujących zjawiska i przedmioty, które znalazły się w polu zainteresowania. Druga kategoria pytań to pytania o to, czy zachodzą pewne relacje łączące zmienne naszego badania bądź przedmioty przy pomocy tych zmiennych określone. Wyodrębnienie w problematyce badawczej pytań o zmienne i pytań o relacje między zmiennymi jest ważne, ponieważ inne na ogół metody służą do ustalania wartości zmiennych, natomiast inne mają zastosowanie do badania relacji między nimi. Pytania o zmienne oraz pytania o relacje między nimi mogą być ze względu na swoją strukturę logiczną pytaniami rozstrzygnięcia, bądź pytaniami dopełnienia[1026].

Na potrzeby niniejszej dysertacji sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie typy konwergencji występują w polskich koncernach medialnych?
2. W jaki sposób przygotowany jest kontent dla poszczególnych grup produktowych?
3. Jak rolę odgrywa konwergencja w formułowaniu oferty produktowej koncernów medialnych?
4. Jakie są najbardziej typowe cechy strategii korporacyjnej opartej na konwergencji?
5. Na czym polegają różnice w działaniach korporacyjnych w monosegmentowych koncernach medialnych oraz multisegmentowych?
6. W jakim stopniu proces konwergencji wpływa obecnie na osiąganie celów korporacyjnych koncernów medialnych?
7. Jakie są perspektywy rozwoju i zmian działań korporacyjnych wykorzystujących proces konwergencji w kolejnych latach?

[1024] E. Stańczyk-Hugiet, *Cele i problemy badawcze w badaniach naukowych* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 52-54.

[1025] R. A. Podgórski, *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 94.

[1026] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa, 1970, str. 221-222.

8. W jaki sposób czynniki zewnętrzne oddziałują na realizację działań korporacyjnych?

4.3. Hipotezy badawcze

Hipotezy naukowe są przypuszczeniami dotyczącymi istnienia związków i zależności danego zjawiska od innych zjawisk. W kontekście konkretnego toku postępowania badawczego stanowią one przewidywane odpowiedzi na postawione problemy badawcze, odnosząc się do spodziewanego kierunku badań lub przewidywanego przebiegu wydarzeń. Hipoteza, nazywana również przypuszczeniem, jest propozycją odpowiedzi na pytania wynikające z problemów badawczych. Jest to jednak odpowiedź wstępna, mająca charakter przypuszczalny, której prawdziwość powinna zostać zweryfikowana w toku prowadzonych badań[1027]. Hipotezom przypisuje się rolę najważniejszą w badaniach naukowych, a źródeł tego podejścia można poszukiwać w oświeceniowym dążeniu do prawdy pewnej, które wymaga testowania prawidłowości zanim zostaną przyjęte do zbioru wiedzy[1028].

Aby hipoteza mogła być użyteczna w badaniach, musi spełniać pewne wymogi metodologiczne. Hipotezy powinny być[1029]:

a) nowe, aby wskazywały nieznane dotąd aspekty badanych faktów, procesów czy zjawisk,

b) ogólne w takim stopniu, aby, obejmowały swoim zakresem fakty, procesy oraz zjawiska, których dotyczą,

c) pojęciowo jasne, tzn. wyrażone w jednoznacznych terminach,

d) wolne od sprzeczności wewnętrznych,

e) empirycznie sprawdzalne

Omawiając cechy charakterystyczne hipotez badawczych możemy wskazać, że[1030]:

a) muszą być jasno sformułowane. Badacz musi zdefiniować pojęciowo i operacyjnie wszystkie zmienne,

[1027] R. A. Podgórski, *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 127.

[1028] W. Czakon, *Hipotezy i modele badawcze* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 73.

[1029] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, str. 43.

[1030] R. A. Podgórski, *Metodologia badań socjologicznych...*, dz. cyt., str. 126.

b) są konkretne. Badacz określa, jakie są oczekiwane związki pomiędzy zmiennymi w terminach kierunku (dodatni czy ujemny) i warunków, w jakich dany związek będzie zachodził,

c) są sprawdzalne za pomocą dostępnych metod. Ocena hipotezy zależy od tego, czy istnieją odpowiednie metody pozwalające na jej przetestowanie.

Wśród powszechnych sposobów wykorzystywanych przy tworzeniu hipotez w naukach społecznych znajdują się[1031]:

a) wysuwanie wniosku hipotetycznego z istniejących teorii;

b) „odkrywanie" hipotezy przez uogólnianie zebranych danych, np. w sprawozdaniach

c) wczuwanie się badającego w określone sytuacje społeczne,

d) inspiracja wynikającą z codziennej praktyki, która jest źródłem danych dla ewentualnych hipotez.

Jak podkreśla Ryszard Podgórski, hipotezy uzasadnia się w drodze tłumaczenie za ich pomocą faktów, do których zostały dostosowane, ale również przez to, że pozwalają one wysnuwać prawdy nie wykorzystane przy ich pierwotnym uzasadnieniu, a znane z doświadczenia. Innymi słowy, albo fakty zostają wyjaśnione za pomocą hipotezy, albo na jej podstawie formułujemy przewidywania dotyczące faktów, których późniejsze potwierdzenie stanowi uzasadnienie hipotezy (przykładowo: Kopernik przewidział fazy Jowisza na sto lat przed ich odkryciem)[1032].

Uwzględniając cel, któremu służą dane hipotezy, można wyróżnić hipotezy podstawowe mające na celu wyjaśnienie zasadniczych problemów danej nauki oraz hipotezy częściowe, dotyczące fragmentarycznych zagadnień składających się na dany problem. Ze względu na zasięg wyróżniamy hipotezy ogólne i szczegółowe. Hipotezy mogą być również klasyfikowane według stopnia prawdopodobieństwa ich trafności, co umożliwia wyodrębnienie hipotez wysoko, średnio oraz nisko prawdopodobnych. Tego rodzaju typologia ma istotne znaczenie metodologiczne w procesie selekcji hipotez przy planowaniu badań empirycznych[1033].

Anna Maria Jeszka, powołując się na podstawy metodologii badań w psychologii, przytacza też zagadnienie mocy hipotezy i rozróżnienie jej na trzy stopnie: słaba moc hipotezy – dotyczy istnienia zjawisk lub zależności; średnia moc hipotezy – dotyczy kierunku zależności oraz warunku zajścia określonego zjawiska; silna moc hipotezy –

[1031] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, str. 44.

[1032] R. A. Podgórski, *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007, str. 71.

[1033] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik…*, dz.cyt., str. 43-44.

gdy twierdzenia są pewne, a warunki, które muszą być spełnione, są zdefiniowane. Stopniowalność mocy hipotez ma związek z faktem podejmowania badań na różnych poziomach szczegółowości. W badaniach eksploracyjnych zazwyczaj są formułowane hipotezy słabej mocy, natomiast w przypadku badań eksplanacyjnych częściej występują hipotezy średniej i silnej mocy[1034].

Przystępując do badania, którego celem jest weryfikacja hipotezy, formułujemy pytania w rodzaju: „Czy prawdą jest, że…?" lub „Czy prawdziwe jest twierdzenie o następującej treści…?". Poszczególne hipotezy mogą różnić się tzw. momentem asercji, czyli stopniem przekonania badacza co do prawdziwości zdania uznanego za hipotezę. Czasami ów moment asercji jest na tyle silny, że badacz podejmuje badanie właśnie po to, aby dowieść, iż treść hipotezy odpowiada rzeczywistości. Niezależnie od pierwotnych przekonań badacza, ostatecznym (choć niekiedy tylko kolejnym) argumentem przemawiającym za prawdziwością hipotezy staje się wynik przeprowadzonego badania. Zdarza się również, że badacz nie jest w stanie oszacować prawdopodobieństwa prawdziwości kilku hipotez alternatywnych, wówczas badanie przyjmuje postać pytania otwartego, o charakterze pytania dopełnienia, z określonym zbiorem możliwych odpowiedzi: „Która z poniższych hipotez jest prawdziwa?"[1035]. Testowanie hipotez stanowi wyróżnik tzw. hipotetyczno-dedukcyjnego wzorca badań naukowych, polegającym na rzetelnym sprawdzeniu przez badacza tego, co wynika z teorii[1036].

Natomiast metoda indukcyjna w naukach nie ogranicza się jedynie do uzasadniania hipotez poprzez ich zastosowanie do wyjaśnienia faktów, dla których zostały sformułowane. Obejmuje ona również tzw. uzasadnianie dodatkowe, czyli wzmacnianie wiarygodności hipotezy poprzez jej dalszą weryfikację (kolejne, niezależne sprawdzenia). Bywa tak, że dany fakt znany jest nauce od dawna, jednak dopiero konkretna hipoteza pozwala wyjaśnić go w sposób spójny i racjonalny. Zdarza się, że hipoteza ta nie tylko tłumaczy pojedynczy przypadek, ale cały zespół powiązanych ze sobą faktów[1037].

[1034] A. M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie", 2013, nr 5 , str. 33-35.

[1035] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa, 1970, str. 224.

[1036] W. Czakon, *Hipotezy i modele badawcze* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 75.

[1037] T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, 1961, str. 343.

Ewa Narkiewicz-Niedbalec przywołuje założenie Eugeniusza Grodzińskiego: „Jeżeli możliwości będące obiektem myślenia hipotetycznego zostały zrealizowane, lecz podmiot myślący o tym nie wie, myślenie jego nie traci cech myślenia hipotetycznego . Traci zaś je natychmiast po tym, jak podmiot myślący o tej realizacji się dowiaduje”[1038].

W praktyce naukowej zdarzają się sytuacje, w których dana hipoteza wyjątkowo dobrze wyjaśnia określony zbiór faktów, mimo że jej błędność jest jawna. Jej wartość dla postępu nauki ujawnia się jednak również w innym aspekcie – w tym, że hipoteza ta pozwala formułować trafne przewidywania. Tym samym pełni ona funkcję inwencyjną, odkrywczą, heurystyczną. Z tego względu w naukach często rozwija się oraz pielęgnuje hipotezy ze względu na ich potencjał eksplikatywny lub heurystyczny, nawet jeśli ich uzasadnienie nie jest wystarczająco decydujące. Nawet po ujawnieniu ich fałszywości, hipotezy te bywają nadal użyteczne jako opisy rzeczywistości, ale jako narzędzia eksploracyjne. Hipotezę przyjmowaną ze świadomością jej nieprawdziwości, natomiast stosowaną ze względu na jej użyteczność eksplikatywno-heurystyczną, określa się mianem fikcji[1039].

Na potrzeby prowadzonych badań w ramach powstającej dysertacji, sformułowano hipotezy badawcze. Ramą ogólną sformułowanych hipotez jest założenie badacza, że procesy konwergencji, w tym wewnętrzne procesy cyfryzacji, platformizacji i datafikacji oddziałują równolegle na infrastrukturę technologiczną, produkowane formaty, obieg i wykorzystanie treści, strukturę organizacyjną oraz modele biznesowe polskich koncernów medialnych. Polski rynek medialny, pomimo mniejszej skali i obowiązującym silniejszym regulacjom niż na rynkach anglosaskich, także podlega wpływom dynamicznych zmian w otoczeniu międzynarodowych: presji kosztowej, fragmentaryzacji uwagi odbiorców, przejścia od przychodów reklamowych o charakterze masowym do hybrydowych strumieni monetyzacji (subskrypcje, e-commerce, płatne treści, usługi cyfrowe).

Z tych przesłanek sformułowane zostały wszystkie cztery hipotezy: hipoteza główna o dodatniej zależności między konwergencją a realizacją celów polskich koncernów medialnych (H1), hipoteza poboczna o wielotypowym charakterze konwergencji (H2), hipoteza poboczna o kierunku transformacji ku formułom „media-

[1038] E. Narkiewicz-Niedbalec, *Rozumienie hipotezy w słownikach i podręcznikach z zakresu nauk społecznych, relacje*, „Studia z nauk społecznych” 2016, nr 1, str. 113.

[1039] T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, 1961, str. 342.

tech” (H3) oraz hipoteza o charakterze predykcyjnym, dotykająca trendu rosnącej automatyzacji i analityzacji działań (H4).

Układ przedstawionych hipotez wynika z przyjęcia konstrukcji badania pozwalającej uchwycić zarówno główną zależność badawczą, jak i jej ważniejsze uszczegółowienia. Hipoteza główna odnosi się do zasadniczego problemu badawczego i wskazuje na podstawowy związek między konwergencją a funkcjonowaniem koncernów medialnych. Hipotezy poboczne rozwijają ten problem, porządkując analizę wokół wybranych wymiarów badanego zjawiska. Z kolei hipoteza predykcyjna została sformułowana w celu uwzględnienia dynamicznego charakteru przemian zachodzących w sektorze medialnym oraz wskazania najbardziej prawdopodobnych kierunków ich dalszego rozwoju. Taki układ hipotez odpowiada złożoności badanego problemu i pozwala zachować przejrzystość postępowania badawczego.

H1 główna. Koncerny medialne, które wdrożyły działania konwergencyjne, lepiej realizują swoje cele biznesowe i wizerunkowe.

Hipoteza pierwsza odnosi się do komponentu zarządzania: koncerny, które wykorzystują procesy konwergencji, lepiej realizują cele biznesowe oraz wizerunkowe. Mechanizm jest wielowarstwowy. Konwergencja infrastruktury oraz wykorzystywanych narzędzi obniża koszty, a także upraszcza używanie zasobów. Prowadzi to do ekonomii skali i zakresu, gdzie konwergencja treści i dystrybucji zwiększa zasięg oraz częstotliwość kontaktu. W efekcie sprzyja retencji i monetyzacji. W kwestiach wizerunkowych, konwergencja procesów wewnątrzkorporoacyjnych i tożsamości marek wzmacnia spójność komunikowania do wewnątrz i na zewnątrz.

W rezultacie można oczekiwać zwiększenia dynamiki przychodów cyfrowych, lepszych wskaźników zaangażowania i wzrostu atrybutów wizerunkowych (zaufanie, nowoczesność). Weryfikacja hipotezy powinna opierać się na syntetyzowanym indeksie konwergencji (łączącym wagi dla technologii, treści, dystrybucji, procesów i przychodów) i porównaniu go z zestawem wyników, przy kontroli skali, struktury portfela i efektów czasowych. Hipoteza utraciłaby zasadność, gdyby po uwzględnieniu czynników technologii, treści, dystrybucji, procesów i przychodów nie występowała istotna dodatnia zależność, bądź gdyby okazało się, że koszty integracji systemów oraz organizacji trwale obniżają sprawność operacyjną.

H2 poboczna. W polskich koncernach medialnych występują różne typy konwergencji, z przewagą konwergencji technologicznej i konwergencji treści.

Hipoteza druga zakłada występowanie w polskich koncernach medialnych różnych typów konwergencji, przy czym dominować mają konwergencja technologiczna oraz konwergencja treści. Sformułowanie hipotezy poprzeć można dwoma powodami. Po pierwsze, ujednolicenie zaplecza technologicznego, w tym wspólne systemy zarządzania treścią (CMS), repozytoria mediów, chmura oraz hurtownie danych, przynosi najszybsze i najbardziej mierzalne (również dla badacza) efekty skali oraz redukcję kosztów osobowych, czasowych i finansowych między markami w obrębie koncernu.

Po drugie, zmiany po stronie preferencji odbiorców (wieloekranowość, mobilność, OTT, audio, formaty wideo krótkie i wertykalne) naturalnie napędzają horyzontalne wykorzystanie w poprzek kanałów dystrybucji, czyli opisywaną konwergencję treści. Hipotezę tę uzasadnia spodziewane występowanie wysokiego stopnia współdzielenia komponentów technologicznych oraz znacznego natężenia cross-publishingu i cross-promocji, także w sytuacji, gdy struktury redakcyjne pozostają częściowo rozdzielone. Hipoteza mogłaby zostać podważona w przypadku rozbieżności między głęboką integracją organizacyjną (np. fuzjami newsroomów) i dużym wykorzystaniem technologii a niskim poziomem recyklingu treści oraz nieefektywnym wykorzystaniem produkowanego kontentu w posiadanych kanałach dystrybucji.

H3 poboczna. Polskie koncerny medialne przechodzą cyfrową transformację stając się w dużej części koncernami technologicznymi.

Hipoteza trzecia rozwija wątek kierunkowy mówiący o tym, że polskie koncerny medialne przechodzą cyfrową transformację, stając się w dużej części koncernami technologicznymi. Jest to obraz realnego przesunięcie rdzenia kompetencji i przewagi konkurencyjnej. W modelu „media-tech" kluczowe stają się zespoły produktowe, inżynieryjne i data science, własne platformy dystrybucyjne (serwisy, aplikacje, OTT), a także architektury danych i personalizacji. Transformacja ta napędzana jest w dwojaki sposób. Wynika ona z podaży (dostępność chmury, narzędzi analitycznych i automatyzacji), jak i z popytu (oczekiwania odbiorców względem personalizacji oraz doświadczenia użytkownika).

W ekonomiczny obszar tej transformacji wpisuje się też rosnący udział przychodów cyfrowych i usług okołomedialnych, wymuszający profesjonalizację inżynierii monetyzacji. Jeśli transformacja cyfrowa w koncernach medialnych przybiera

opisywany charakter, można założyć wzrost udziałów środków technicznych, wykorzystania danych, zwiększenia nakładów na IT oraz rozwój własnych rozwiązań technologicznych (platformy, paywalle). O słabych fundamentach sformułowanej hipotezy mogłyby świadczyć utrzymanie się tradycyjnego modelu wydawniczego z elementami cyfrowymi, a także brak dowodów na produktywne wykorzystanie danych w procesach decyzyjnych i ofertowych.

H4 predykcyjna. W kolejnych latach działania polskich koncernów medialnych będą coraz bardziej zautomatyzowane i oparte na analizie danych o odbiorcach.

Czwarta, ostatnia hipoteza, stanowi według badacza obraz wskazujący kierunek dalszej ewolucji polskich koncernów medialnych. W kolejnych latach będą one coraz bardziej zautomatyzowane i oparte na analizie danych o odbiorcach. Rośnie udział rozwiązań programmatic w sprzedaży mediów, a obszary wymagające dotychczas „czynnika ludzkiego" ulegają algorytmizacji. Empirycznie spodziewany jest przez badacza wzrost udziału przychodów sprzedawanych w modelach zautomatyzowanych, wyższy udział ruchu i konsumpcji generowanych przez spersonalizowane obszary, większa liczba procesów redakcyjno-marketingowych z komponentem automatyzacji oraz wzrost odczuwalnej personalizacji. Trend ten może jednak napotykać ograniczenia kompetencyjne, infrastrukturalne, etyczne i prawne, biorąc pod uwagę prowadzone w Europie dyskusje i proponowane regulacje dotyczące technologii cyfrowych.

4.4. Proces badawczy i projektowanie badań

Proces badawczy można w uproszczeniu podzielić na dwie podstawowe kategorie czynności: pierwszą z nich stanowi formułowanie pytań badawczych, czyli stawianie problemów naukowych, natomiast drugą wypełniają działania zmierzające do znalezienia odpowiedzi na te pytania[1040]. Jak podkreśla Małgorzata Baran, badania naukowe pozwalają na eksplorację świata oraz są przyczynkiem do postępu wiedzy naukowej. Wzbogacają istniejące teorie naukowe lub przybliżają nowe koncepty naukowe. Postępowanie badawcze powinno być świadomym oraz celowym procesem składającym się z różnorodnych i powiązanych ze sobą działań poznawczych, a jego

[1040] S. Nowak, Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, str. 21-22.

rezultat twórczy stanowi wkład w rozwój nauki. Proces badawczy stanowi następstwo logicznej analizy ujętej w etapy badawcze. Badanie naukowe stanowi spójny, a także komplementarny system metod badawczych, hipotez oraz twierdzeń naukowych, w którym rezultaty badanych zjawisk mają potencjał aplikacyjny[1041]. Mówiąc jednak o badaniu rzeczywistości społecznej (lub innej rzeczywistości), można mówić o znacznie rozleglejszych obszarach czynności poznawczych: od poprawnego i jednoznacznego sformułowania pytań, poprzez czynności polegające na „przetłumaczeniu" tych pytań na język „wskaźników" oraz właściwych operacji badawczych, aż po zrealizowanie odpowiednich badań, zinterpretowanie wyników i rozważenie ich w celu wyjaśnienia interesującego fragmentu rzeczywistości[1042].

Twierdzenia sformułowane w wyniku badań stanowią odpowiedź na problem lub zespół problemów, które skłoniły badacza do podjęcia badań bądź też wyłoniły się w trakcie ich realizacji. W kształtowaniu problematyki badań empirycznych i teoretycznych dociekań istotną rolę mogą odgrywać dwa rodzaje motywacji: praktyczno-społeczne oraz naukowo-poznawcze implikacje danego zagadnienia[1043].

Proces badawczy można rozpatrywać jako akt złożony z trzech głównych etapów: koncepcyjnego, empirycznego oraz dedukcyjno-aplikacyjnego. Część koncepcyjną tworzą fazy: konceptualizacja (zarysowanie problemu badawczego wraz z jego uzasadnieniem i kontekstem), eksplikacja (sformułowanie problemu badawczego, pytań badawczych oraz hipotez), operacjonalizacja (przełożenie konstruktu teoretycznego na plan decyzji o charakterze empirycznym), przygotowanie narzędzia badawczego. Część empiryczna składa się z pilotaż narzędzia, badania zasadniczego oraz przeglądu uzyskanych danych. Część dedukcyjno-aplikacyjną tworzą: analiza statystyczna (dotyczy badań ilościowych), formułowanie wniosków końcowych, tworzenie ogólnej teorii zjawiska lub zarysowanie nowego podejścia teoretycznego do danego zagadnienia, publikacja wyników)[1044]. W obszarze nauk humanistycznych i społecznych wskazanie oraz porównanie faktów uchwytnych nie zawsze jest możliwe, co wynika z różnorodności procedur badawczych. Trudności pojawiają się między innymi przy identyfikacji faktów

[1041] M. Baran, *Struktura procesu badawczego* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 25-26.

[1042] S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*…, dz. cyt., str. 14.

[1043] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa, 1970, str. 214.

[1044] M. Baran, *Struktura procesu badawczego* [w:] Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, str. 26-27.

psychologicznych, etycznych, moralnych czy pozamoralnych. Wynika to z relatywizmu poznawczego oraz popularnego od lat sześćdziesiątych XX wieku nurtu intelektualnego, określanego jako postmodernizm, który interpretowany jest jako zwrot lingwistyczny, językowy i kulturowy w kontekście „języka i metafory kultury jako tekstu”[1045].

David Silverman odwołuje się natomiast do terminu modeli, które tworzą ogólne ramy oglądu rzeczywistości oraz informują nas, jaka naprawdę jest rzeczywistość, jakie są jej podstawowe elementy (ontologia), a także jaki jest status wiedzy (epistemologia). W ten sposób rozumiane modele odpowiadają terminowi paradygmatu. Jako przykłady modeli w naukach społecznych można wskazać: Funkcjonalizm (obejmuje funkcjonowanie instytucji społecznych), Behawioryzm (definiuje rzeczywistość poprzez kategorie bodźca i reakcji), Interakcjonizm (skupiony jest na sposobach nadawania znaczenia relacjom międzyludzkim), Etnometodologia (zajmuje się sposobami, w jakie ludzie codziennie konstruują rzeczywistość poprzez interakcje). Modele są najszerszym pojęciem, z nich wynikają pojęcia, teorie, hipotezy i konkretne metody badawcze. W naukach społecznych istnieje wiele modeli, z których badacze wybierają te najbardziej pasujące do ich problematyki[1046].

W kontekście rozważań modele, pojęcia i teorie mają zdolność do samopotwierdzania się w takim stopniu, w jakim wskazują określony sposób postrzegania zjawiska. Oznacza to, że nie mogą zostać definitywnie obalone, natomiast można jedynie uznać je za mniej lub bardziej użyteczne. Ta cecha odróżnia teorie od hipotez. Hipotezy poddaje się testowaniu w trakcie badań, a zastosowana metodologia determinuje użycie konkretnych metod oraz sposoby korzystania z nich. Wybór strategii badawczej wiąże się z czterema kluczowymi zagadnieniami: wczesnym określeniem metod, które będą zastosowane; dostrzeżeniem powiązań między metodami, metodologią a społeczeństwem; docenieniem znaczenia modeli w kształtowaniu interpretacji i sposobu stosowania różnych metod; oraz wyborem metody (lub metod) najlepiej odpowiadającej tematowi badawczemu[1047].

Jak twierdzi Bogdan Wojciszke, każde badanie jest też obciążone jakimiś błędami wynikającymi z zastosowanych metod czy doboru jego uczestników. Ponieważ różne badania tego samego zagadnienia obciążone są różnymi błędami, dopiero wielokrotne

[1045] J. R. Sielezin, Wybrane zagadnienia z metodologii badań, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2024, str. 120.
[1046] D. Silverman, Prowadzenie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012, str. 35.
[1047] Tamże, str. 149-150.

powtórzenie studiów nad tą samą prawidłowością przy użyciu różnych metod pozwala „przedrzeć się" przez zakłócenia, jakimi obarczone są wyniki[1048].

Sposób, w jaki projektujemy i prowadzimy badania, jest kształtowany przez nasze modele mentalne lub ramy odniesienia, które wykorzystujemy do organizowania naszego rozumowania i obserwacji. Te modele mentalne lub ramy (systemy przekonań) nazywane są paradygmatami. Termin „paradygmat" został spopularyzowany przez Thomasa Kuhna w książce „Struktura rewolucji naukowych", w której to przeanalizował historię nauk przyrodniczych, aby zidentyfikować wzorce działań kształtujących postęp nauki. Podobne idee można zastosować także do nauk społecznych, w których rzeczywistość społeczna może być postrzegana przez różnych ludzi w różny sposób – co może ograniczać ich sposób myślenia oraz rozumowania na temat obserwowanych zjawisk. Paradygmaty są często trudne do rozpoznania, ponieważ są ukryte, domniemane i przyjmowane za oczywiste, natomiast ich rozpoznanie jest kluczowe do zrozumienia, a także pogodzenia różnic w postrzeganiu tych samych zjawisk społecznych przez różnych ludzi[1049].

System wartości badacza wyznaczany bywa także poprzez związek z określonymi grupami społecznymi., a sytuacja społeczna wyznacza problematykę badań poprzez samo istnienie problemów społecznych oraz przez swój wpływ na świadomość badacza. Ważnym czynnikiem stanowiącym podstawę badań społecznych są także motywacje o charakterze czysto poznawczym, a także podkreślenie znaczenie wyników badań dla rozwoju wiedzy ludzkiej[1050].

Dwa popularne paradygmaty wśród badaczy nauk społecznych to pozytywizm i postpozytywizm. Pozytywizm, oparty na pracach francuskiego filozofa Auguste'a Comte'a był dominującym paradygmatem naukowym aż do połowy XX wieku. Zakładał on, że nauka, czyli proces tworzenia wiedzy, powinna ograniczać się wyłącznie do tego, co można zaobserwować i zmierzyć. Pozytywizm opiera się głównie na teoriach, które dają się bezpośrednio przetestować. Choć pierwotnie pozytywizm stanowił próbę oddzielenia dociekań naukowych od religii (której założenia nie mogły być obiektywnie zaobserwowane), ostatecznie doprowadził do empiryzmu, czyli ślepej wiary w dane

[1048] B. Wojciszke, *Systematycznie modyfikowane autoreplikacje: logika programu badań empirycznych w psychologii* [w:] J. M. Brzeziński, *Metdologia badań społecznych*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2011, str. 23.

[1049] A. Bhattacherjee, *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices,* 2012, str. 17, https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks, 06.04.2025 r.

[1050] S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa, 1970, str. 218.

obserwacyjne i odrzucania wszelkich prób wyciągania wniosków poza to, co można bezpośrednio zaobserwować. Ponieważ ludzkie myśli i emocje nie dają się łatwo bezpośrednio zmierzyć, w ramach pozytywizmu nie były one uważane za uzasadniony przedmiot badań naukowych. Frustracja związana z ściśle empirycznym charakterem filozofii pozytywistycznej doprowadziła do powstania postpozytywizmu (czasami utożsamianego z postmodernizmem) w drugiej połowie XX wieku. Postpozytywizm zakłada, że można formułować rozsądne wnioski na temat zjawisk, łącząc obserwacje empiryczne z rozumowaniem logicznym. Postpozytywiści postrzegają naukę nie jako system pewności, lecz jako probabilistyczny (zależny od wielu warunków i okoliczności) i często starają się badać te warunki, by lepiej zrozumieć rzeczywistość społeczną. Obóz postpozytywistyczny uległ dalszemu rozdrobnieniu na: subiektywistów, którzy uważają, że świat jest subiektywną konstrukcją naszych umysłów, a nie obiektywną rzeczywistością, oraz krytycznych realistów, którzy wierzą, że istnieje zewnętrzna rzeczywistość niezależna od ludzkiego myślenia, ale nie jesteśmy w stanie poznać jej z żadnym stopniem pewności[1051].

Przechodząc do części opisowej przeprowadzonych badań, wybór lat działalności polskich koncernów poddanych badaniom, motywowany był dynamicznym wzrostem rozwoju technologii i zmianami rynkowymi, które towarzyszyły pandemii COVID-19. Na wczesnym etapie projektowania procesu badawczego dokonano przeglądu publikacji naukowych dotykających obszarów, których autor zamierzał dotknąć w kreowanym zakresie zawartości dysertacji. Lata 2020 – 2023 ze względu na dynamiczny rozwój technologii i perturbacje dotykające życia społecznego, które miały swoje odzwierciedlenia w obserwowanych zmianach zachodzących na rynku medialnym, stanowiły najbardziej optymalny i skondensowany okres, który w opinii autora rozprawy można było objąć badaniami. Dane wykorzystane w dysertacji sięgają końca 2025 roku, co zapewnia względną aktualność poruszanych obszarów. Podstawowymi dokumentami poddanymi analizie są sprawozdania finansowe oraz sprawozdania z działalności zarządów tworzących spółki wchodzące w struktury badanych koncernów. Po sformułowaniu pytań badawczych i wstępnego zakresu dysertacji, podjęto próbę pozyskania materiału badawczego.

[1051] A. Bhattacherjee, *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices,* 2012, str. 17, https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks, 06.04.2025 r.

Na etapie rozpoznania możliwości przeprowadzenia badań na polskim rynku medialnym, wytypowano grupę koncernów, których pozyskanie do współpracy stanowiłoby istotny merytoryczny wkład w powstanie dysertacji. Wykorzystując korespondencję elektroniczną oraz kontakt telefoniczny, do badania pozyskano koncerny: Grupa ZPR Media, Ringier Axel Springer Polska, TVN Warner Bros. Discovery, Wirtualna Polska Holding, Polska Press, Polityka, Grupa Agora. Niestety nie udało się nawiązać współpracy z wydawcą „Rzeczpospolitej" – spółką Gremi Media SA. W otrzymanej od koncernu wiadomości, spółka przekazała informację o jedynym preferowanym przez nią sposobie komunikacji na zewnątrz, jakim są komunikaty prasowe. Prośby skierowano ponadto do telewizji Polsat oraz Telewizji Polskiej S.A., jednak z wymienionych koncernów badacz nie uzyskał żadnej odpowiedzi.

Ostateczna próba badawcza objęła siedem podmiotów reprezentujących kluczowe segmenty polskiego rynku medialnego: prasę drukowaną (Polityka, Polska Press), wydawców internetowych (Wirtualna Polska Holding), nadawców telewizyjnych (TVN Warner Bros. Discovery) oraz koncerny multimedialne o szerokim profilu działalności (Grupa Agora, Ringier Axel Springer Polska, Grupa ZPR Media). Są to podmioty o istotnym znaczeniu rynkowym, które w badanym okresie kształtowały przestrzeń informacyjną w Polsce, osiągając znaczące zasięgi odbiorców zarówno w prasie drukowanej, jak i w kanałach cyfrowych. Dla porównania można wskazać, że Ringier Axel Springer Polska i Wirtualna Polska Holding należą do liderów w kategorii portali informacyjnych online, Agora i ZPR Media łączą działalność prasową, radiową i internetową, zaś TVN Warner Bros. Discovery stanowi jeden z dwóch największych prywatnych nadawców telewizyjnych w kraju.

Pomimo braku udziału Telewizji Polsat, Telewizji Polskiej S.A. oraz Gremi Media SA, uzyskana próba pozwala na uchwycenie dominujących trendów, a także strategii konwergencji – zarówno po stronie podmiotów komercyjnych, jak również wydawców o profilu publicystycznym i regionalnym. Struktura próby jest więc zróżnicowana pod względem typu medium, modelu biznesowego i grupy docelowej, co umożliwia porównanie strategii wdrażania rozwiązań konwergentnych w odmiennych kontekstach. Jednocześnie należy podkreślić, że ograniczenia doboru próby powodują, iż uzyskane wyniki nie mogą być w sposób bezpośredni ekstrapolowane na cały polski rynek medialny, lecz stanowią analityczny wgląd w wybrane praktyki konwergencji występujące w badanych podmiotach.

Pozyskane dane w ramach badań reaktywnych oraz źródeł danych zastanych można uznać za istotne i wartościowe dla pogłębienia wiedzy o procesach konwergencji w polskich koncernach medialnych, ponieważ dotyczą one podmiotów kształtujących w dużej mierze narodowy rynek informacyjny i reklamowy.

Z chwilą potwierdzenia możliwości przeprowadzenia wywiadu pogłębionego w danych koncernie, rozpoczynano analizę desk research w celu wstępnego rozpoznania działalności koncernu oraz zdobycia informacji kontekstowych do zaplanowanych rozmów.

W toku badań reaktywnych zaplanowano, a następnie przeprowadzono wywiady pogłębione z kadrą zarządzającą obszarami kluczowymi w badanych koncernach medialnych, biorąc pod uwagę możliwy do uzyskania zakres danych budujących obraz funkcjonowania korporacji. Wyborów autor dokonał na podstawie analizy artykułów i danych w mediach branżowych – szczególnie magazynu Press oraz witualnemedia.pl, gdzie znaleźć można aktualne informacje o zmianach kadrowych w koncernach medialnych oraz wywiady z osobami reprezentującymi w nich znaczące stanowiska. Analiza tych źródeł pozwoliła ponadto na prognozę spodziewanego zakresu informacji, który badacz będzie mógł uzyskać w trakcie wywiadu. Ponadto dokonano analizy struktury kadrowej koncernów w oparciu o strony internetowe korporacji (jeśli była ona publicznie widoczna). W jednym przypadku — grupie RASP, uzyskano wsparcie dzięki działowi PR, pozostałych rozmówców pozyskano dzięki personalizowanym wiadomościom e-mail. Wywiady pogłębione przeprowadzone w okresie od kwietnia do września 2023 roku zostały zrealizowane w trybie stacjonarnym (dwa koncerny: RASP, ZPR) oraz online (pięć koncernów: Agora, Polska Press, Polityka, TVN Warner.Bros, Wirtualna Polska). Ze względu na badane obszary, w koncernie Agora przeprowadzono dwa wywiady pogłębione (Radio Złote Przeboje oraz Gazeta.pl).

W kolejnych etapach badań weryfikowano pozyskany w ten sposób materiał w oparciu o analizę danych zastanych, korzystając ze sprawozdań finansowych, sprawozdań z działalności, artykułów i informacji prasowych, raportów oraz zawartości stron internetowych badanych koncernów. W wyniku zastosowania triangulacji metodologicznej i pogłębienia wiedzy z zakresu konwergencji międzyproduktowej wykorzystano analizę porównawczą, zestawiając ze sobą dwie formy jednego produktu: tradycyjną (w przypadku prasy) i internetową oraz w przypadku pozostałych produktów: wersję przeglądarkową (desktop) i wersję przeznaczoną na urządzenia mobilne. Rezultaty badań przedstawiono w rozdziale dedykowanym temu obszarowi.

Rozdział V Wyniki przeprowadzonych badań

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań dotyczących procesów konwergencji zachodzących w badanych koncernach medialnych. Uzyskany materiał badawczy został pozyskany w toku wywiadów pogłębionych z przedstawicielami kadry menedżerskiej, a następnie poddany weryfikacji i uzupełnieniu w oparciu o analizę danych zastanych, obejmujących m.in. sprawozdania finansowe, sprawozdania z działalności, raporty, materiały prasowe oraz zawartość stron internetowych badanych podmiotów. W celu pogłębienia wiedzy o badanych zjawiskach, autor wykorzystał również analizę porównawczą wybranych produktów medialnych. Pozwoliło to uchwycić zakres i praktyczny wymiar konwergencji technologicznej, organizacyjnej, treściowej oraz ekonomicznej.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono kierunki zmian zachodzących w poszczególnych koncernach, ale również ich znaczenie z perspektywy organizacji pracy, sposobów dystrybucji treści oraz rozwijanych modeli monetyzacji.

5.1. Badane koncerny w świetle danych zastanych

W świetle prowadzonych badań uzyskano szeroki zakres obszarów, których struktury i wykorzystywane w nich procesy mogły być poznane za sprawą wywiadów pogłębionych z kadrą menedżerską odpowiedzialną za utrzymanie każdego z nich. Wśród rozmówców znalazły się m.in. osoby odpowiedzialne za rozwój nowych modeli i kanałów monetyzacji koszyka produktowego, menedżerowie produktów, dyrektorzy obszarów wydawniczych, produkcji konentu. Grupa osób badanych często łączyła w swoich pionach kilka powiązanych zakresów działalności koncernu. Procesy konwergencji znane były badanej kadrze menedżerskiej, aczkolwiek pogłębioną wiedzą z zakresu medioznawstwa oraz rynku mediów dysponowało kilku ekspertów, co odzwierciedlają informacje pozyskane w trakcie przeprowadzonych wywiadów IDI.

W zdecydowanej większości dotykano procesów konwergencji technologicznej, organizacyjnej, treściowej oraz ekonomicznej.

Autor rozprawy weryfikował pozyskany w ten sposób materiał badawczy w oparciu o analizę danych zastanych, opierając się o sprawozdania finansowe, sprawozdania z działalności, artykuły i informacje prasowe, raporty oraz zawartość stron internetowych badanych koncernów. Omawiane procesy konwergencji znalazły odzwierciedlenie w danych zawartych w przedstawionych powyżej źródłach.

W celu wykorzystania triangulacji metod i pogłębienia wiedzy z zakresu konwergencji międzyproduktowej, autor skorzystał z analizy porównawczej, zestawiając ze sobą dwie formy jednego produktu: tradycyjną (w przypadku prasy) i internetową oraz w przypadku pozostałych produktów: wersję przeglądarkową (desktop) i wersję przeznaczoną na urządzenia mobilne. Zakres i znaczenie procesów konwergencji dla całego koncernu, ale również w subiektywnej ocenie osób ekspertów, przedstawiono w kolejnych punktach rozdziału.

5.1.1. Grupa ZPR Media

Analiza danych zastanych, analiza własna materiałów prasowych oraz dokumenty spółek Grupy ZPR pozwalają wydzielić kilka obszarów, w których procesy konwergencji mają charakter uchwytny empirycznie. Są nimi: przygotowanie ekosystemu first-party i post-cookie, rozbudowa produkcji wideo, rozszerzania dystrybucji audio, równoległy rozwój prasy drukowanej i jej cyfrowych przedłużeń, budowa zaplecza danych, e-commerce, a także automatyzacja reklamowa.

Dane branżowe oraz obserwacje rynku wskazują równocześnie na malejącą efektywność dystrybucji poprzez platformy społecznościowe. Zmiany algorytmiczne Facebooka ograniczały ruch kierowany do wydawców[1052], co wzmacniało znaczenie własnych kanałów dotarcia i budowy zasobów first-party.

W trakcie analizy danych zastanych odnaleziono wspomniane kierunki w sprawozdaniu z działalności spółki TIME S.A. jeszcze za 2021 rok, w części *dostrzeganych przez zarząd uwarunkowań kontynuacji przez jednostkę jej działalności w niezmienionym istotnym zakresie*. Spółka zwróciła uwagę na kluczowe czynniki

[1052] B. Czuma, Wydawcy skarżą się na gwałtowny spadek ruchu na Facebooku. To efekt zmiany algorytmu, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wydawcy-skarza-sie-na-gwaltowny-spadek-ruchu-na-facebook-to-efekt-zmiany-algorytmu, 21.07.2023 r.

zewnętrzne z perspektywy rynku online, które mogą wpłynąć na jej działalność. Wskazuje ona na kwestie związane z ochroną prywatności danych użytkowników. Zmiany następują zarówno po stronie regulacji prawnych, jak również po stronie firm technologicznych, a w szczególności zapowiedziana i przesunięta przez Google likwidacja możliwości wykorzystywania 3rd party cookies[1053]. Termin wyłączenia 3rd party cookies przez Google został określony na 2023 rok. Ze względu na dominującą pozycję na polskim rynku, kluczowe jest przygotowanie spółki do realiów post-cookie. Rok 2022 był okresem testów technologii już oferowanych w zakresie unified ID, ale również czasem na rozwój własnego systemu identyfikacji[1054].

Z kolei w sprawozdaniu z działalności za 2022 rok spółki ZPR Media S.A. zostały określone plany na 2023 rok, zakładające koncentrację działalności na segmencie produkcji telewizyjnej i filmowej, a także dodatkowych usługach. Szczególnie na produkcji seriali, filmów dokumentalnych i fabularnych. Spółka zamierzała ponadto rozwijać technologię audiowizualną na potrzeby studia oraz produkcji filmowych. ZPR Media rozpoczęła także produkcję pierwszych seriali fabularnych, a dodatkowo rozwijała działalność w zakresie produkcji kontentu wideo dla podmiotów komercyjnych niestanowiących stacji TV. Kierunki te były regularnie przedstawiane od pierwszego analizowanego sprawozdania z działalności z 2020 roku, które zostało uwzględnione w części badawczej rozprawy[1055].

ZPR Media S.A. to hub produkcyjny o kompetencjach domu produkcyjnego i agencji kreatywnej. Spółka realizuje produkcje dla stacji telewizyjnych, takich jak TVP, Polsat, TVN, oraz serwisów streamingowych, mediów, czy klientów komercyjnych (potrzeby wewnętrzne/B2B)[1056]. Spółka zakresie swojej działalności posiada produkcję komercyjną (reklamy, bilboardy sponsorskie, branded content, filmy employer brandingowe i korporacyjne, produkcję telewizyjną - filmy oraz seriale), produkcję telewizyjną (identyfikację wizualną, oprawy programów i kanałów telewizyjnych), usługi studyjne (konferencje, eventy, koncerty - również online), kompetencje e-sportowe

[1053] Pliki 3rd party cookies przechowują informacje o preferencjach i gromadzą dane o odwiedzanych przez użytkownika stronach. Wycofanie ich stanowi wyzwanie dla firm (w tym lokalnych wydawców), które w komunikacji marketingowej stracą możliwość precyzyjnego targetowania. W 2019 roku koncern Google po raz pierwszy ogłosił wycofywanie plików 3rd party cookies, które miało rozpocząć się w 2022 roku. Terminy ulegały zmianie na 2023 rok, a następnie koniec 2024 roku. Ostatni z terminów został już potwierdzony przez giganta technologicznego. https://blog.google/products/chrome/privacy-sandbox-tracking-protection/ dostęp 24.04.2024 r.

[1054] Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2021 rok, strona 2.

[1055] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2022 rok.

[1056] https://zprmedia.pl/#home/onas, dostęp 13.09.2023 r.

(turnieje online, rozgrywki e-sportowe, transmisje live, speedruny), oprawy graficzne, usługi wynajmu sprzętu, dystrybucję cyfrową kontentu[1057].

W oparciu o sprawozdania z działalności ZPR Media S.A. za 2020, 2021 i 2022 rok wyszczególniono, że najwyższy wzrost obrotów spółka notuje w zakresie produkcji telewizyjnej oraz wykorzystania technologii w studiu. Wskazuje ona na ciągły cykl budowania swoich kompetencji i rozszerzania zakresu realizowanych usług, wskazując jednak na wzrost liczby producentów działających w obszarze filmowym. Zakładane są nowe przedsiębiorstwa, a istniejące zwiększają swoje portfolio projektów. ZPR Media S.A. uważa powyższe czynniki za bardzo ważne dla rozwoju spółki, ponieważ planuje ona zwiększenie swojego udziału w obszarze filmowym[1058].

Licząc od pierwszego analizowanego sprawozdania z działalności za 2020 rok, spółka ZPR Media S.A. regularnie podkreśla skutki przemian zachodzących na rynku wideo w tej dekadzie. Technologie streamingowe znalazły się w fazie dynamicznego rozwoju, następuje rozwój nowych platformy wideo wewnątrz przedsiębiorstw, które także rozwijają komórki odpowiedzialne za produkcję. Dotychczasowi liderzy są w fazie przekształceń na globalnym rynku. Zwiększają się wydatki na wideo marketing, a dynamiczny rozwój kontentu na VOD stymuluje rozwój platform OTT. Powstają przy tym nowe i duże światowe platformy, gotowe wejść na polski rynek. Tym samym rodzime stacje rozwijają własne platformy VOD.

Ponadto w sprawozdaniu za 2020 rok, Spółka umieściła dane odnoszące się do rynku globalnego, które wskazują, że Internet zwiększył swój udział w nim do 42,3%. W drugim kwartale 2020 roku udział Internetu w mediamiksie po raz pierwszy w historii był wyższy od udziału telewizji. Wartość wydatków na reklamę telewizyjną spadła aż o 21%, czyli o 456 mln zł, budżety te w dużej mierze zostały przeniesione do digitalu. Wielu celebrytów oraz dziennikarzy postawiło na przeniesienie swojej zawodowej działalności na platformę YouTube. Proces ten zrodził zapotrzebowanie na stworzenie profesjonalnej oprawy kanałów YouTube, na wzór telewizyjnych, profesjonalnych identyfikacji wizualnych oraz grafik[1059].

Jednym z nowych projektów wideo Super Expressu, bazujących na przenikaniu technologii, był pierwszy materiał przygotowany w rozszerzonej rzeczywistości,

[1057] https://zprmedia.pl/#home/kompetencje, dostęp 13.09.2023 r.
[1058] W oparciu o analizowanie sprawozdania z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020, 2021 i 2022 rok.
[1059] Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020 rok, strona 2.

wykorzystaną do wyprodukowania programu specjalnego „Rok Wojny", poświęconego rocznicy wybuchu wojny na Ukrainie. Emisja odbyła się 2 marca 2023 roku. Scenografia opierała się na wykorzystaniu tzw. assetów, czyli w tym przypadku modeli 3D będącymi zeskanowanymi ukraińskimi miastami, które ucierpiały w wojnie. Merytorycznie za wydanie odpowiadała redakcja „SE", technicznie firma Veles Productions. Scenografie wirtualne oparto na silniku graficznym czasu rzeczywistego Unreal Engine 5.1, wykorzystano system trackingu Stype RedSpy 3 oraz ramię ze sterowaną głowicą Stype Human Crane[1060].

Po pandemii COVID-19, Internet po raz pierwszy wyprzedził telewizję w krajowym mediamiksie, a istotna część budżetów TV została przekierowana do obszaru cyfrowego. Jednocześnie dynamicznie rosły oferty VOD/OTT i wideo marketing, a na polski rynek wchodziły nowe platformy. W tym kontekście podkreślenie przez rozmówcę wielokanałowej dystrybucji (YouTube, portale, Facebook, TikTok) i budowy „ciągłości" ramówkowej dla „telewizji internetowych" jest spójny z obserwowanym zapotrzebowaniem odbiorców. Pokazowy projekt AR „Rok Wojny" Super Expressu dowodzi zdolności do różnicowania oferty jakościowej i wykorzystania konwergencji technologicznej, o której ekspert w wywiadzie pogłębionym mówi jako o „przenikaniu platform".

Sprzedaż pakietu stacji linearnych przez koncern (Eska TV, Polo TV, Fokus TV, Nowa TV) miała także pewną logikę strategiczną, ponieważ utrata własnych kanałów nadawczych została skompensowana wzmocnieniem roli spółki producenckiej, a także poszerzeniem portfela zleceń (w tym dla nadawców zewnętrznych oraz streamingu). Ta reorientacja znajduje oparcie w danych analizowanych przez autora dysertacji. Spółka systematycznie rozbudowuje kompetencje i infrastrukturę, a w dokumentach podkreśla zamiar zwiększenia udziału w obszarze filmowym.

W innym obszarze, Radio ESKA w 2022 roku dokonało fuzji dwóch kanałów facebookowych Eska Śląsk News i Wrzuć na luz z Eską Śląsk w jeden pod nazwą Eska News! Fanpage stanowi połączenie wiadomości z regionu Śląska oraz treści radiowych[1061].

[1060] Jf, Program "SE" w technologii poszerzonej rzeczywistości z ponad 50 tys. widzów, https://www.press.pl/tresc/75503,program-_se_-w-technologii-poszerzonej-rzeczywistosci-z-ponad-50-tys_-widzow, dostęp 15.07.2023 r.

[1061] Radio ESKA łączy facebookowe siły Eski Śląsk News i Wrzuć na luz z Eską Śląsk pod wspólnym szyldem Eska News!, https://www.eska.pl/slaskie/radio-eska-laczy-facebookowe-sily-eski-slask-news-i-wrzuc-na-luz-na-slasku-pod-wspolnym-szyldem-eska-news-aa-HuiR-P6qv-HtXT.html, dostęp 14.09.2023 r.

W lipcu 2023 roku doszło to zmian w ofercie radiowej w ZPR. Grupa ZPR Media uruchomiła internetowe radio VIBE FM, które zastąpiło hiphopowe Radio GO. VIBE FM programowo bazuje na gatunkach hip hop i rap oraz tworzy kontent wideo. Stacji można słuchać dzięki playerowi znajdującemu się na jej stronie oraz przez aplikację mobilną. Radio jest dostępne w formacie Urban Contemporary (UC), pojawiło się także w mediach społecznościowych i na platformach streamingowych[1062].

W obszarze prasy, Polskie Badania Czytelnictwa w Raporcie AUDYT PBC, Rozpowszechnianie Tytułów Prasowych w 2022 roku, wskazały „Super Express" na drugiej pozycji wśród dzienników ze sprzedażą wydania w liczbie 80 433 egzemplarzy, w tym 80 196 sprzedaż wydania drukowanego i 237 sprzedaż e-wydania. Wśród magazynów budowlanych i wnętrzarskich na pierwszej pozycji znalazł się magazyn „Moje Mieszkanie" ze sprzedażą na poziomie 29 163 egzemplarzy, w tym 28 994 sprzedaż wydania drukowanego i 169 sprzedaż e-wydania[1063].

Średnia miesięczna liczba użytkowników serwisu SE.pl w 2022 roku wynosiła 11,1 mln RU, w porównaniu do 2021 roku jest to wzrost o +2,5% (274k RU więcej)[1064].

Autor w trakcie analizy źródeł zastanych uzyskał informacje świadczące o dużym zaangażowaniu koncernu w cyfrowe projekty związane z marką „Super Express", mające miejsce na przestrzeni lat 2022 – 2023. Także Polskie Badania Czytelnictwa w ogólnopolskim badaniu „Zaangażowanie w reklamę" bazującym na danych za okres maj 2022 – kwiecień 2023 roku, wskazały „Super Express" jako dziennik z największą liczbą kontaktów z reklamą w piśmie oraz największym czasem kontaktu z reklamą w piśmie[1065]. Z kolei w sierpniu 2022 youtubowy kanał SE przekroczył roku liczbę pół miliona subskrybentów, co stanowiło największą liczbę subskrybentów wśród polskich gazet[1066].

W lipcu 2022 roku portal se.pl, będący internetową odsłoną „Super Expressu", wprowadził nową szatę graficzną. Celem zmian było oddanie tabloidowego charakteru dziennika, wprowadzenie responsywnej budowy, wyeksponowania zdjęć i treści wideo.

[1062] PP, Grupa ZPR Media ruszyła z radiem VIBE FM, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-sluchac-radio-vibe-fm-radio-go, dostęp 14.09.2023 r.

[1063] Raport AUDYT PBC, Rozpowszechnianie Tytułów Prasowych w 2022 r., str.3-4, https://www.pbc.pl/wyniki-prasy-2022-r/ dostęp 17.09.2023 r.

[1064] TIME Spółka Akcyjna. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2022 r., str. 3.

[1065] *Ogólnopolskie badanie „Zaangażowanie w reklamę",* https://www.pbc.pl/kontakty-z-reklama/, dostęp 17.09.2023 r.

[1066] PAR, *„Super Express" ma ponad pół miliona subskrybentów na YouTube*, https://www.press.pl/tresc/72399,---super-express----ma-ponad-pol-miliona-subskrybentow-na-youtube, dostęp 13.09.2023 r.

W wypowiedzi dla magazynu Press, Grzegorz Zasępa – redaktor naczelny „Super Expressu" wskazuje, że wszystkie najważniejsze tematy mają formę graficzną, a zróżnicowane formy nagłówków pozwalają na łatwą kategoryzację tekstów. 90% odbiorców se.pl to użytkownicy telefonów, wobec czego portal skupił się nad ich komfortem[1067].

Także w lipcu 2022 roku, SE wprowadził sprzedaż w wersji elektronicznej swoich amerykańskich wydań poprzez internetową księgarnię Grupy ZPR Wiemiwybieram.pl. „Super Express" jest największą polskojęzyczną gazetą na wschodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych. Wydania powstają w Polsce, a drukowane są w USA dzięki współpracy z lokalnymi drukarniami[1068]. W pierwszej połowie 2023 roku „Super Express" uruchomił nowy PortalObronny.se.pl, wypełniony informacjami z zakresu wojskowości, obronności, wywiadami oraz analizami i komentarzami ekspertów. Przy jego tworzeniu brali udział specjaliści z Grupy ZPR Media[1069].

Liczbowe wskaźniki potwierdzają wielokanałową siłę marki. Polskie Badania Czytelnictwa wskazały „Super Express" jako drugi dziennik pod względem sprzedaży w 2022 r., a średnia miesięczna liczba użytkowników se.pl wyniosła 11,1 mln RU (+2,5% r/r). W badaniu PBC „Zaangażowanie w reklamę" (V 2022 – IV 2023) „SE" odnotował najwyższą liczbę i czas kontaktów z reklamą w piśmie, zaś kanał YouTube „SE" przekroczył 500 tys. subskrybentów – najwięcej wśród polskich gazet.

Osobnym, lecz ściśle sprzęgniętym z konwergencją produktową obszarem jest infrastruktura danych. W analizowanym przypadku należy ją rozumieć szeroko, jako big data[1070], ale także jako zaplecze dla e-commerce, rekomendacji treści, testowania modeli paywallowych i automatyzacji sprzedaży reklam. Grupa ZPR Media nie posiada modelu

[1067] PAR, *„Super Express" odświeżył serwis internetowy, ale nie cały*, https://www.press.pl/tresc/71882,---super-express----odswiezyl-serwis-internetowy_-ale-nie-caly, dostęp 13.09.2023 r.

[1068] PAR, *"Super Express" w USA sprzedaje wydania elektroniczne*, https://www.press.pl/tresc/71932,_super-express_-w-usa-sprzedaje-wydania-elektroniczne, dostęp 15.09.2023 r.

[1069] PAR, Portal Obronny to nowa pozycja w portfolio serwisów "Super Expressu", https://www.press.pl/tresc/77051,portal-obronny-to-nowa-pozycja-w-portfolio-serwisow-_super-expressu_, dostęp 17.09.2023 r.

[1070] Duże i złożone zbiory danych, które do przetwarzania wymagają nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20210211STO97614/big-data-definicja-korzysci-wyzwania-infografika, dostęp 13 maja 2024 r.

subskrypcyjnego oraz dużych systemowych paywalli, a prowadzi testy różnych modeli rozwiązań za pomocą micro paywalli[1071].

Pozyskane w ramach analizy danych zastanych wskaźniki przychodowe wzmacniają tezę o rosnącej roli kanałów digital i automatyzacji. Zyski ze sprzedaży usług Internetowego Domu Mediowego net S.A. wzrosły z 31 712 079,98 zł (2020) do 43 732 236,24 zł (2021) oraz 38 387 535,68 zł (2022). Krzywa wyników (wysoki poziom 2021, stabilizacja 2022) jest spójna z opisywanym przez eksperta zwiększaniem wysiłku w obszarze analityki, modelowania oraz z tezą o dywersyfikacji monetyzacji poza klasyczne display. Uzupełnia ją wdrożony przez ZPR model content commerce oraz autorski system ZPR Shopping.

Zyski ze sprzedaży usług Internetowego Domu Mediowego net S. A., który jest firmą technologiczną operującą w ekosystemie programmatic i oferującą m.in. automatyzację reklam, wyniosły 38 387 535,68 zł w 2022 roku[1072], 43 732 236,24 zł w 2021 roku[1073], 31 712 079,98 zł w 2020 roku[1074].

Kolejne dane pozyskano badając proces konwergencji międzyproduktowej. W trakcie analizy porównawczej zestawiono ze sobą dziesięć artykułów opublikowanych w Super Expressie w okresie od 21 do 27 października 2023 roku w wersji przeglądarkowej portalu (desktop) oraz w wydaniu tradycyjnym, starając się pozyskać dane dotyczące ilości wykorzystanych fotografii i grafik, filmów nawiązujących do treści artykułu, ilości linków odnoszących się do powiązanych tematycznie artykułów, ilości reklam umieszczonych w najbliższym otoczeniu artykułu, zgodności warstwy tekstowej pomiędzy wersją przeglądarkową a aplikacją mobilną oraz dodatkowymi funkcjonalnościami osadzonymi w artykule, jak np. wpisy z serwisów społecznościowych, mapy, prognozy pogody.

W odniesieniu do warstwy tekstowej występują znaczne różnice w konstrukcji i zawartości artykułów w prasie i wersji internetowej, gdzie te ostatnie mają bardziej rozbudowaną formułę. 4 na 10 analizowanych artykułów ma dokładnie tę samą treść.

[1071] Paywall – system dostępu do fragmentu treści lub jej całości w ramach posiadanego przez użytkownika abonamentu, a także wykorzystujący możliwość dokonania jednorazowej opłaty i uzyskania jednorazowego dostępu.

[1072] Internetowy Dom Mediowy net S. A. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2022 r., str.11

[1073] Internetowy Dom Mediowy net S. A. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2021 r., str.11

[1074] Internetowy Dom Mediowy net S. A. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2020 r., str.11

W przypadku publikacji w prasie tradycyjnej i wersji internetowej występują ponadto różnice w terminach opublikowania materiału. Tradycyjne wydania dziennika nie są odzwierciedleniem wydania internetowego. Tego parametru badacz nie uwzględniał w wynikach przeprowadzonej analizy.

Biorąc pod uwagę wykorzystanie zdjęć, wersja internetowa Super Expressu ma zdecydowaną przewagę z racji możliwości technicznych. Wykorzystane zdjęcia w wersji tradycyjnej wynoszą od 1 do 5, natomiast w wersji internetowej od 2 do 18, przy czym w większości liczba utrzymuje się na poziomie ponad 10 fotografii. Analogiczna sytuacja występuje z liczbą reklam, wynoszących w wydaniu internetowym od 3 do 6, podczas gdy w wydaniu tradycyjnym jest to maksymalnie jednak reklama.

Tabela 1 Super Express. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i wydania tradycyjnego

Wersja przeglądarkowa / Wersja papierowa SUPER express Tytuł artykułu	ilość grafik	ilość wideo	ilość hiperłączy	inne dodatki	ilość reklam	zgodność treści
Zenek i Danuta Martyniukowie wyjawiają prawdę o ślubie syna. Daniel i Faustyna muszą to usłyszeć!	5 18	0 1	0 3	osadzony podcast	1 5	nie nie
Kulisy powstania nowego rządu. Człowiek Dudy ujawnia, co zrobi prezydent. Opozycja mocno komentuje!	5 2	0 1	0 3	osadzony poddacst, ankieta	0 3	tak tak
Tego seniorzy chcą od władzy! Mamy sondaż	4 1	0 1	0 1	sonda	4 4	tak tak
Miał znęcać się nad Natalią. Na nagraniu krzyk, płacz i wulgaryzmy. Policjant przed sądem	2 10	0 1	0 2	osadzony podcast	0 5	nie nie
Podejrzany o zabójstwo 6-latka wciąż nieuchwytny. Rutkowski wkracza do akcji! Oferuje ogromne pieniądze	5 18	0 0	0 7	osadzony podcast	1 4	nie nie
Duda zastąpi Kaczyńskiego? W środowisku szukają następcy lidera PiS!	1 11	0 1	0 7	osadzony podcast, sonda	0 6	nie nie
Prezydent: Mamy dwóch poważnych kandydatów na stanowisko premiera. Jest termin posiedzenia nowego Sejmu [WIDEO]	1 18	0 2	0 2	osadzony podcast, sonda	0 4	nie nie
Śmigłowiec namierzył ojca Olusia. Grzegorz Borys nie miał skrupułów. Policjant ujawnia, co znaleziono w lesie	5 10	0 1	0 4	osadzony podcast	1 3	nie nie
Karina Bosak ma konkrety plan: W Sejmie potrzebny jest klub malucha	1 13	0 1	0 1	brak	0 4	tak tak
Grzegorz Borys może ukrywać się bardzo długo. Policjant ujawnia: "Jest nie do namierzenia"	8 17	0 1	0 4	wpis z X wpis z X	0 4	tak tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z artykułów opublikowanych w okresie od 21 do 27 października 2023 roku. Arkusz 1 do tabeli dostępny w załączeniu.

W trakcie przeprowadzonej analizy porównawczej artykułów opublikowanych z tradycyjnym wydaniu SE z tymi samymi artykułami opublikowanymi w wersji internetowej, uzyskano potwierdzenie strategii tworzenia artykułów w oparciu o przekaz wizualny: dużą liczbę zdjęć w wersji papierowej kosztem minimalizacji tekstu i eksponowanie najważniejszych fraz. Szata graficzna wydania papierowego pełni w nim

dużą rolę: ekspozycja zdjęć, pogrubione tytuły i fragmentu tekstu, wzmocnienia treści za pomocą intensywnych kolorów czcionki ma za zadanie przyciągać zainteresowanie czytelnika. Szata graficzna internetowej wersji Super Expressu także przyjęła postać tabloidową, upodobniając się do klasycznego wydania. Super Express jako tytuł prasowy ma ugruntowaną pozycję na rynku wydawniczym oraz własną grupę odbiorcą korzystającą z tabloidowego sposobu przekazywania informacji, szczególnie w wydaniu papierowym, stąd konwergencja w tym przypadku powoduje zmiany w wersji internetowej, która próbuje upodabniać się do sprawdzonego już tradycyjnego formatu tabloidowego.

Grafika 3. Artykuł w Super Expressie

Zrzut ekranu z artykułu T. Nowociński, Tego seniorzy chcą od władzy! Mamy sondaż, Super Exspress, 23.10.2023 r., https://polityka.se.pl/wiadomosci/tego-seniorzy-chca-od-wladzy-mamy-sondaz-aa-HoSN-GadH-aLvY.html

Wyniki analizy porównawczej dziesięciu par materiałów ilustrują tezę o „szybkości i obrazie" oraz monetyzacji związanej z siecią. Wersje internetowe były wyraźnie bardziej rozbudowane wizualnie (2–18 zdjęć online, najczęściej >10, wobec 1–5 w druku) i reklamowo (3–6 reklam na artykuł online vs maksymalnie 1 w druku). Tylko 4 z 10 par miało identyczną warstwę tekstową. Odrębny rytm publikacji (druk nie odzwierciedlał 1:1 wersji internetowej) potwierdza odmienną funkcję obu kanałów (analiza własna).

Razem tworzy to spójny dowód na konwergentny, aczkolwiek zróżnicowany operacyjnie model redakcyjny. Poranne kolegia w każdym medium, szybki dopływ informacji z radia do newsroomu online, a także jednolity łańcuch produkcyjny treści znajdują swoje odzwierciedlenie w realnej strukturze materiałów (analiza własna).

5.1.2 Ringier Axel Springer Polska

Na udostępnionej w lutym 2023 roku nowej stronie korporacyjnej Ringier Axel Springer Polska widniały kluczowe kierunki rozwoju firmy, a były nimi media, technologie, usługi cyfrowe i zaangażowanych ludzi[1075].

Gdy w 2018 roku zakończono połączenie wszystkich spółek Grupy Onet-RAS Polska w nowy podmiot prawny Ringier Axel Springer Polska uzyskano konkluzję, że tylko centralizacja oraz holistyczne podejście pozwala dostrzec zysk całości w przeciwieństwie do skupiania się tylko na zysku poszczególnych marek[1076].

RASP przewidywał w 2021 roku kontynuację ogólnych trendów spadkowych na rynku sprzedaży dzienników oraz magazynów, stosując odpowiedź na te negatywne tendencje w postaci usprawnień organizacyjnych pozwalających na zwiększenie efektywności procesów wydawniczych, migrację czytelników do formatów cyfrowych oraz szczególną dbałość o jakość produktów prasowych. Podobne stanowisko utrzymał w 2022 roku[1077].

W toku badań zwrócono uwagę na zapis „dbałość o jakość produktów prasowych", który w zestawieniu z analizowanymi danymi i decyzjami biznesowymi podejmowanymi przez koncern, nie jest jasno ukierunkowany w stronę zachowania na rynku własnej prasy tradycyjnej.

W okresie poprzedzającym przeprowadzenie wywiadu IDI, centrala RASP ogłosiła w marcu 2023 roku rozpoczęcie wprowadzania trzeciej fazy swojej transformacji w kierunku cyfrowym. W pierwszej rozwijano ofertę internetową, a w drugiej

[1075] https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-polska-z-nowa-strona-korporacyjna, dostęp 08.07.2023 r.
[1076] Patryk Pallus, Ważna zmiana w Grupie Onet-RAS Polska. Powstanie jedna spółka, https://businessinsider.com.pl/biznes/media/grupa-onet-ras-polska-laczy-spolki/8242zlh dostęp 4 kwietnia 2024 r.
[1077] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2021, str.12.

wprowadzono subskrypcje cyfrowe. Koncern zapowiada przejście dzienników „Bild" i „Die Welt" wyłącznie do wersji internetowych[1078].

W wyniku przeprowadzonej analizy danych zastanych, pozyskano więcej przykładów działań zmierzających do centralizacji w ramach struktur RASP. W sierpniu 2022 roku koncern uruchomił nowy serwis sportowy Przegladsportowy.onet.pl, który połączył treści z serwisów Sport.onet.pl oraz Przegladsportowy.pl[1079]. W grudniu tego samego roku, RASP wycofał z rynku papierową wersję „Auto Świata", pozostawiając serwis Autoswiat.pl[1080].

W styczniu 2023 roku Ringier Axel Springer Polska zamknął serwis Komputer Świat Plus w celu rozwoju treści redakcyjnych i subskrypcji w serwisie Komputerswiat.pl.

Na podstawie analizy danych zastanych ustalono, że według rankingu wydawców i witryn internetowych oraz aplikacji Mediapanel przeprowadzonym w miesiącu kwietniu, czyli w okresie przeprowadzenia wywiadu pogłębionego, pierwsza trójka domen wydawców medialnych przedstawiała się następująco: wp.pl, onet.pl, interia.pl[1081].

Jednak w lipcu 2023 roku Interia.pl pierwszy raz znalazła się przed Onet.pl w rankingu domen, kształtując pozycję w kolejności Wp.pl, Interia.pl, Onet.pl. W lipcu Interię odwiedziło 16,25 mln użytkowników, Onet 16,24 mln użytkowników, natomiast lidera Wirtualną Polskę - 16,86 mln[1082].

Z kolei wskaźnik ATS (average time spent), Onet.pl utrzymuje od lat w ścisłej konkurencji z Wp.pl. W przypadku Wp.pl ATS w lipcu 2023 wynosił 1 godzinę 38 minut i 34 sekundy, a dla Onet.pl - 1 godzinę 31 minut i 50 sekund. Na Interia.pl internauci spędzili 48 minut i 23 sekundy[1083].

[1078] J. Stawiany, Axel Springer planuje zrezygnować z papieru. „Najdłużej przeżyją tabloidy", https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-gazeta-codzienne-axel-springer-rezygnuje-papier-koniec-fakt-bild-die-welt-gazeta-wyborcza-super-express-rzeczpospolita, dostęp 06.11.2023 r.

[1079] B. Erling, Ruszył serwis tworzony przez połączone redakcje "Przeglądu Sportowego" i Onetu, https://www.press.pl/tresc/72175,ruszyl-serwis-tworzony-przez-polaczone-redakcje-_przegladu-sportowego_-i-onetu, dostęp 01.11.2023 r.

[1080] S. Sewastianowicz, Ostatnie wydanie "Auto Świata" w sprzedaży https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/nowy-auto-swiat-50-512022-ostatnie-wydanie-w-sprzedazy/hjlwkvl, dostęp 03.11.2023 r.

[1081] Wyniki badania Mediapanel za kwiecień 2023, https://pbi.org.pl/badanie-mediapanel/wyniki-badania-mediapanel-za-kwiecien-2023/, dostęp 04.11.2023 r.

[1082] Wyniki badania Mediapanel za lipiec 2023, https://pbi.org.pl/badanie-mediapanel/wyniki-badania-mediapanel-za-lipiec-2023/, dostęp 04.11.2023 r.

[1083] M. Kozielski, Interia.pl pierwszy raz przed Onet.pl w rankingu domen. Ale liczy się też ATS, https://www.press.pl/tresc/77706,interia_pl-po-raz-pierwszy-wyprzedzila-onet_pl-w-rankingu-domen, dostęp 04.11.2023 r.

Działania centrali koncernu oraz polskiego oddziału wskazują na ukierunkowanie w stronę cyfrowej wersji publikacji i przestrzeni działań koncernu. Autor dystertacji w trakcie analizy danych zastanych odnalazł informacje o zmianach w strukturze wewnętrznej Ringier Axel Springer Polska świadczące o wybranym kierunku. Maria Ballaun objęła w sierpniu 2022 roku nowo utworzone stanowisko head of strategy and portfolio for digital services[1084]. W tym samym roku RASP utworzył zespół Data Journalism[1085]. W maju 2023 roku Jolanta Molińska objęła nowo utworzone stanowisko szefowej redakcyjnego zespołu Onet Premium[1086].

Już w sprawozdaniu finansowym złożonym za 2020 rok, Ringier Axel Springer Polska wśród założeń do realizacji wymieniał m.in. zwiększenie zaangażowania użytkowników poprzez wydłużenie czasu spędzanego na stronach internetowych, zwiększenie jakości powierzchni reklamowej, udziału reklam targetowanych i opartych na danych, dostarczanie użytkownikom jak najszerszego spektrum treści. Wśród zwiększenia wysokości przychodów, koncern wymienia treści płatne, content commerce, usługi technologiczne i współpracę z własnymi serwisami ogłoszeniowymi. Założenie te powielane są w każdym kolejnym sprawozdaniu, jednak są one ściśle związane z przestrzenią cyfrową bez udziału tradycyjnych wydawnictw[1087].

Także w sprawozdaniach z działalności koncernu napotkano na wskazanie kierunków cyfrowego rozwoju grupy, gdzie zgodnie ze sprawozdaniem z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2020, koncern realizował cele strategiczne podejmując działania zmierzające do: dostosowania treści do potrzeb użytkowników dzięki mechanizmom personalizacji; poszerzenia oferty tematycznej, budując bazy danych i narzędzia umożliwiające podejmowanie świadomych decyzji biznesowych oraz optymalizując sposób produkcji powierzchni reklamowych i szukając zdywersyfikowanych źródeł przychodu takich jak content commerce, usługi technologiczne (RING PUBLISHING)[1088].

[1084] jsx, Z Berlina do Warszawy. Maria Ballaun szefem strategii serwisów cyfrowych w RASP, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/maria-ballaun-head-of-strategy-and-portfolio-for-digital-services-ringier-axel-springer-polska, dostęp 06.11.2023 r.

[1085] https://ringieraxelspringer.pl/press_room/michal-rogalski-i-jakub-kapiszewski-dolaczaja-do-zespolu-data-journalism-onetu, dostęp 11.11.2023 r.

[1086] kw, Jolanta Molińska wzmocni redakcyjny zespół Onet Premium, https://portalmedialny.pl/art/85804/jolanta-molinska-wzmocni-redakcyjny-zespo-onet-premium.html, dostęp 09.11.2023 r.

[1087] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str.31.

[1088] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2020, str.7.

Wartą odnotowania jest trwająca w okresie ostatnich trzech lat niestabilność w proporcjach wzrostu przychodów reklamowych z produktów cyfrowych i druku. W sprawozdaniu finansowym za rok obrotowy 2020, Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. wykazał przychody sprzedażowe na poziomie 549,05 mln zł i zysk netto w wysokości 23,03 mln zł. RASP zanotował wzrost w pionie internetowym i spadek przychodów w pionie prasy. Wpływy ze sprzedaży prasy wyniosły 117,69 mln zł, a z reklam w prasie 38,79 mln zł. Oznacza to spadek ogólny pionu prasowego o 20,9%. Przychody koncernu z reklam internetowych zanotowały wzrost do 307,49 mln zł, a przychody określone jako pozostałe (z serwisów tematycznych, pośredniczenia w transakcjach w Internecie i usług platform technologicznych) zmalały z 63,72 do 61,49 mln zł[1089].

W kolejnym sprawozdaniu finansowym za rok obrotowy 2021, koncern wykazał wzrost przychodów o 20,8%, które wyniosły 663,3 mln zł. Zysk netto wyniósł 33,5 mln zł. Największa dynamiką wzrostu nadal odznaczały się wpływy z reklam internetowych, natomiast większość wpływów Ringier Axel Springer Polska uzyskał w Internecie. W 2021 roku przychody z reklam internetowych zwiększyły się z 307,5 do 413,7 mln zł[1090].

Jednak w 2022 roku wystąpiło zjawisko zmieniające pozycje zysków. W sprawozdaniu finansowym za rok obrotowy 2022, RASP wykazał wzrost zysku netto z 33,48 do 36,3 mln zł w odniesieniu do 2021 roku. Koncern osiągnął większy zysk w segmencie prasy niż z reklam internetowych. Przychody w segmencie prasy zmalały z 120,64 do 118,01 mln zł względem ubiegłem roku. Reklamy w prasie drukowanej przyniosły wzrost z 39,87 do 43,61 mln zł.

W sierpniu koncern zrezygnował z miesięcznika „Komputer Świat", (jego wydanie cyfrowe Komputer Świat Plus zniknęło w styczniu br.), zamknął tygodnik „Auto Świat", „Przegląd Sportowy" ograniczył do dwóch wydań tygodniowo. Wpływy z reklam internetowych spadły z 413,75 do 393,78 mln zł[1091].

W trakcie analizy danych zastanych uzyskano szerszy obraz działań koncernu, dążącego do pozyskania rozwiązań technologicznych, startupów i specjalistów, które

[1089] Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str.31.

[1090] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2021 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str.31.

[1091] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania, str.31.

mogą zwiększyć możliwości funkcjonowania Ringier Axel Springer Polska jako medialnego koncernu technologicznego.

Korporacja w 2020 roku zwiększyła działania w kierunku efektywnego środowiska reklamowego 1st party, wchodzące w zakres szerszego projektu rozwoju narzędzi Big Data umożliwiających efektywne zarządzanie treścią i produktami. RASP poczynił przygotowania na wykorzystanie szansy nadchodzącej wraz ze zbliżającym się zaostrzeniem zasad prywatności użytkowników, a w konsekwencji zmianą sposobu identyfikacji użytkowników. Dzięki temu wydawcy internetowi będą mogli wejść w rolę pośredników technologicznych pomiędzy reklamodawcami a wydawcami[1092].

W 2021 roku Ringier Axel Springer Tech prowadził szeroką kampanię rekrutacyjną pod hasłem „Przyszłość mediów pisana jest kodem". Skierowana ona była do programistów i specjalistów technologicznych. RASP Tech rozwija technologie dla cyfrowych mediów, wspierając marki z portfolio koncernu[1093]. W kwietniu tego samego roku Ringier Axel Springer Media i firma inwestycyjna APX ogłosiły program wsparcia startupów z Europy Środkowo-Wschodniej[1094].

W 2022 roku koncern realizował inwestycje w rynku rekrutacji IT, przejmując 70% udziałów w wyszukiwarce ofert pracy No FluffJobs. RASP realizował w ten sposób strategię wspierania start-upów i przekształcania ich w scale-upy[1095].

Korporacja prowadziła działania wzmacniające obraz RASP jako firmy technologicznej. W marcu 2021 roku Business Insider i „Forbes" ogłosiły konkurs na najlepszych menedżerów odpowiadających za digitalizację – „Chief Digital Officer of the Year. The Future is Today". W ramach projektu powstał cykl eksperckich debat i powiązane tematycznie teksty[1096]. Także w marcu 2021 roku na Forbes.pl oraz stronie głównej Onetu ukazał się pierwszy odcinek podcastu „Digital Means Future", który poprowadziła Nell Przybylska z Fundacji Digital Poland. W audycji występowali laureaci

[1092] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2020, str. 9.
[1093] jsx, Ringier Axel Springer Tech rusza z kampanią rekrutacyjną, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ringier-axel-springer-tech-jak-dziala, dostęp 13.11.2023 r.
[1094] https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-media-we-wspolpracy-z-apx-bedzie-wspierac-startupy-z-europy-srodkowo-wschodniej, dostęp 12.11.2023 r.
[1095] Grupa RASP kupiła większościowy pakiet w No Fluff Jobs , https://businessinsider.com.pl/firmy/grupa-rasp-kupila-wiekszosciowy-pakiet-w-no-fluff-jobs/rd81snl, dostęp 15.11.2023 r.
[1096] jk, Business Insider i „Forbes" wyłonią najlepszych menedżerów odpowiadających za digitalizację, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/chief-digital-officer-of-the-year-the-future-is-today-business-insider-forbes, dostęp 19.11.2023 r.

nagrody Digital Shapers[1097]. W maju 2021 wystartowała platforma Business Insider TRENDS, skupiająca aktywności dotyczące trendów w biznesie i technologii zmieniających biznes. W ramach platformy użytkownicy znaleźć mogli konferencje online, publikacje raportu Business Insider Global Trends Report, opracowania analityczne i artykuły[1098].

Warte podkreślenia są działania zaplecza technologicznego koncernu. W 2023 roku zakończyła się czteroletnia operacja przenoszenia 20 tytułów z portfolio RASP do chmury publicznej AWS (Amazon Web Services). Za migrację odpowiadali inżynierowie z RAS Tech, którym udało się przemodelować ekosystem, z którego na co dzień korzystało 300 programistów, 2 tys. dziennikarzy oraz 40 mln użytkowników mediów i usług cyfrowych na trzech kontynentach[1099].

Już po zakończeniu wywiadu IDI, w trakcie analizy danych zastanych pozyskano informację o rozpoczęciu przez RASP w październiku 2023 roku kolejnej edycji programu RAS START ME UP odbywającego się pod hasłem AI Awesome Inventors. Koncern szukał pomysłów na media przyszłości, zapraszając do naboru start-upy wykorzystujące możliwości generatywnej sztucznej inteligencji w czterech obszarach: AI dla redakcji, multimedia przyszłości, marketplace przyszłości oraz zaangażowanie ludzi w erze AI[1100].

W sprawozdaniu z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2021, wśród najważniejszych projektów realizowanych w 2021 roku, koncern wymienił powstanie zintegrowanego środowiska danych łączącego dane ze wszystkich systemów realizujących zadania poszczególnych ogniw tzw. OneDataWarehouse, umożliwiając planowanie i analizowanie biznesu wydawniczego[1101].

W 2021 roku RASP poszerzał skalę działania cyfrowej platformy wydawniczej Ring Publishing, oferującej rozwiązania zarówno dla redakcji jak i biznesu (działa od 2019 roku). Została ona wdrożona w kilkunastu serwisach na świecie. Zespół Ring Publishing świadczył także usługi rozwoju oprogramowania - portali, aplikacji

[1097] Liderzy cyfrowej transformacji w Polsce. Podcast Digital Means Future, https://www.forbes.pl/wiadomosci/digital-means-future-zapowiedz-serii-podcastow-na-forbespl/dkbv124, dostęp 19.11.2023 r.

[1098] Rusza platforma Business Insider Trends. Inteligentna medycyna na początek, https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/rusza-platforma-business-insider-trends-inteligentna-medycyna-na-poczatek/49mc9e7, dostęp 23.11.2023 r.

[1099] B. Witoszka, RASP kończy migrację do chmury publicznej. "Jesteśmy gotowi na coraz szybszą ewolucję branży", https://www.komputerswiat.pl/aktualnosci/internet/rasp-konczy-migracje-do-chmury-publicznej-jestesmy-gotowi-na-coraz-szybsza-ewolucje/8qe7bzs, dostęp 02.12.2023 r.

[1100] https://ringieraxelspringer.pl/ras-start-me-up-1.html, 03.12.2023 r.

[1101] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2021, str. 9.

mobilnych oraz innych usług technologicznych. W ramach rozwoju produktu wprowadzano rozwiązania w zakresie m.in. automatyzacji procesu wydawniczego, nowych narzędzi pomiaru oraz personalizacji treści. Zakończono również proces migracji Ring Publishing do chmury publicznej AWS[1102].

Ringier Axel Springer Polska w 2022 roku postawił na wykorzystanie uczenia maszynowego do realizacji potrzeb użytkowników oraz reklamodawców. W 2022 roku nastąpił silny rozwój mechanizmów personalizacji poprzez kolejne wdrożenia coraz bardziej zaawansowanych rozwiązań, które w praktyce umożliwiają pokazywanie każdemu użytkownikowi innej wersji strony. W roku 2022 zastosowano uczenie maszynowe do dalszej optymalizacji wykorzystania powierzchni komercyjnych na potrzeby reklamodawców. Wdrożony został także nowy bidder, czyli mechanizm umożliwiający podnoszenia efektywności kampanii reklamowych. Obywa przedsięwzięcia są rozwijane w ramach współpracy strategicznej z Ringier AG w projekcie platformy technologii danych i reklamowych, obejmujący również rozwój narzędzi do analizy semantycznej treści oraz identyfikacji użytkowników[1103].

Z punktu widzenia działań biznesowych koncernu, ważną informacją pozyskaną w ramach analizy danych zastanych po przeprowadzeniu wywiadu pogłębionego, było zamknięcie w październiku 2023 roku platformy Mediaklub.pl, która działała od końca 2020 roku. Jej użytkownicy zostali przeniesieni do Onet Premium[1104]. W listopadzie 2023 roku, Ringier Axel Springer Polska wprowadził także nowe funkcjonalności w Onet Poczta, które ułatwiają korzystanie z poczty elektronicznej podczas zakupów online. Funkcjonalności oparto na współpracy z platformą rabatową goodie, dzięki czemu Onet Poczta udostępnia usługę cashback, pozwalającą użytkownikom na otrzymywanie zwrotu części pieniędzy wydanych na zakupy online[1105].

[1102] Tamże.

[1103] Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2022, str.15.

[1104] tw, Koniec Mediaklubu. Ringier Axel Springer Polska stawia na Onet Premium https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/onet-premium-ile-kosztuje-dostep-koniec-mediaklub-pl, dostęp 17.12.2023 r.

[1105] jsx, Onet Poczta z funkcjami wspierającymi zakupy i usługi online, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/onet-poczta-goodie-zakupy-online-kupony-rabatowe-zwroty-za-zakupy, dostęp 17.12.2023 r.

W toku badań i prowadzenia analizy danych zastanych zwrócono uwagę na strategię i działania crossmediowe związane z usługą Onet Premium. Usługa została uruchomiona oficjalnie 7 lipca 2022 roku[1106].

W marcu 2023 Onet poinformował o nawiązaniu współpracy z producentem smartfonów - firmą vivo, dzięki której klienci otrzymali promocyjny dostęp do Onet Premium[1107]. We wrześniu 2023 roku serwis Canal+ online rozpoczął sprzedaż pakietu z dostępem do subskrypcji Onet Premium[1108]. W październiku 2023 roku RASP ogłosił współpracę z T-Mobile Polska, dzięki której klienci operatora mogli otrzymać dostęp do pakietu Onet Premium[1109]. W tym samym miesiącu Ringier Axel Springer Polska i TVN Warner Bros. Discovery ogłosiły utworzenie wspólnego pakietu łączącego płatne serwisy TVN24 GO oraz Onet Premium[1110]. Z punktu widzenia działań crossmediowych, istotna jest także zmiana partnera radiowego koncernu. We wrześniu 2023 roku w aplikacji Onet Audio pojawiły się podcasty przygotowywane przez redakcję Radia Nowy Świat[1111], która zastąpiła współpracujący od 10 marca 2023 roku z Onetem zespół Radia 357[1112].

Przykładem wychodzenia przez koncern do potencjalnych klientów z ofertą dystrybucji kontentu w wybranych kanałach jest wprowadzenie w maju 2023 roku przez Onet.pl nowej oferty Onet Ads, pozwalajacej na samodzielne umieszczenie reklamy video przy treściach premium Onetu oraz w serwisach grupy Ringier Axel Springer Polska[1113].

W ramach prowadzonej analizy danych zastanych, pozyskano informację o ogłoszeniu we wrześniu 2023 powstania Związku Pracodawców Wydawców

---

[1106] Wystartował Onet Premium. Takiego przedsięwzięcia w Polsce jeszcze nie było, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/wystartowal-onet-premium-takiego-przedsiewziecia-w-polsce-jeszcze-nie-bylo/467gwmn, dostęp 20.11.2023 r.

[1107] P. Bukański, Marka vivo nawiązała współpracę z Onetem. Normalnie musiałbyś za to płacić, https://www.tabletowo.pl/vivo-wspolpraca-onet-premium-dostep-za-darmo/, dostęp 22.11.2023 r.

[1108] ag, Canal+ rozpoczął współpracę z Onetem. Pakiet z telewizją i artykułami, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-canal-promocja-onet-premium-newsweek-pakiety-serwisy-streamingowe-ceny-jak-ogladac, dostęp 22.11.2023 r.

[1109] M. Zagańczyk, T-Mobile z darmową usługą premium. Kod znajdziesz w SMS lub aplikacji, https://www.telepolis.pl/wiadomosci/taryfy-promocje-uslugi/t-mobile-z-darmowa-usluga-premium, dostęp 23.11.2023 r.

[1110] Onet Premium & TVN24 GO w jednym pakiecie. Rusza wspólny projekt TVN Warner Bros. Discovery i RAS Polska, https://tvn24.pl/polska/onet-premium-and-tvn24-go-wspolny-pakiet-ras-polska-i-tvn-warner-bros-discovery-co-zawiera-7378215, dostęp 24.11.2023 r.

[1111] Maciej Kozielski, Onet Audio z podcastami Radia Nowy Świat, ale bez podcastów Radia 357,www.press.pl/tresc/78497,onet-audio-z-podcastami-radia-nowy-Swiat_-ale-bez-radia-357, dostęp 19.12.2023 r.

[1112] Radio 357 i Onet Audio – początek podcastowej i muzycznej współpracy , https://kultura.onet.pl/wiadomosci/radio-357-i-onet-audio-poczatek-podcastowej-i-muzycznej-wspolpracy/cz6zppy, dostęp 19.12.2023 r.

[1113] https://ads.onet.pl/info, dostęp 11.11.2023 r.

Cyfrowych, założonego przez prezesów Grupy WP, Ringier Axel Springer Polska, Agory oraz Interii. Głównym zadaniem związku jest wspólna praca dla rozwoju mediów internetowych oraz reprezentowanie wydawców w procesie tworzenia regulacji prawnych[1114].

Analizie porównawczej poddano usługę Onet Premium w wersji przeglądarkowej (desktop) oraz w aplikacji mobilnej. Jest usługa oparty o subskrypcję, nie posiadająca reklam. Badacz porównał ze sobą dziesięć artykułów opublikowanych w okresie od 8 do 29 listopada 2023 roku w Onet Premium w wersji przeglądarkowej portalu oraz w aplikacji mobilnej, starając się pozyskać dane dotyczące ilości wykorzystanych fotografii i grafik, filmów nawiązujących do treści artykułu, ilości linków odnoszących się do powiązanych tematycznie artykułów, zgodności warstwy tekstowej pomiędzy wersją przeglądarkową a aplikacją mobilną oraz dodatkowymi funkcjonalnościami osadzonymi w artykule, jak np. wpisy z serwisów społecznościowych.

Po przeanalizowaniu warstwy tekstowej artykułu, stwierdzono zgodność pomiędzy wersją przeglądarkową i aplikacją mobilną. Taki sam rezultat uzyskano porównując ze sobą ilość wykorzystanych grafik i materiałów wideo. Pierwsze występowały w przedziale od 1 do 6, natomiast wideo w przedziale od 0 do 1. Biorąc pod uwagę dodatkowe funkcjonalności, za wyjątkiem jednego artykułu o aktywności zawodowej kobiet w którym osadzono dwa wpisy z serwisu X, w pozostałych publikacjach nie odnaleziono żadnych dodatków do warstwy tekstowej i zdjęć. Nieznaczne rozbieżności występują w ilości zaimplementowanych hiperłączy występują w dwóch analizowanych artykułach z przewagą dla aplikacji mobilnej. Liczba wykorzystanych hiperłączy waha się od 0 do 9.

[1114] Polskie media jednoczą siły. Rozpoczyna działalność Związek Pracodawców Wydawców Cyfrowych, https://www.money.pl/gospodarka/polskie-media-jednocza-sily-rozpoczyna-dzialalnosc-zwiazek-pracodawcow-wydawcow-cyfrowych-6943951543196416a.html, dostęp 04.12.2023 r.

Tabela 2 Onet Premium. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej

premium Tytuł artykułu	ilość grafik	ilość wideo	ilość hiperłączy	inne dodatki	ilość reklam	zgodność treści
Dlatego potomkowie migrantów sprzeciwiają się migracji [ANALIZA]	2 2	1 1	9 6		0 0	tak tak
Alternatywa dla CPK. Ekspert: powinniśmy rozbudować inne lotnisko	1 1	0 0	3 3		0 0	tak tak
Aktywność zawodowa kobiet w Polsce bije rekordy	4 4	0 0	9 9	2 wpisy z X	0 0	tak tak
Podjadanie może być zdrowe? Nowe odkrycie badacze	3 3	1 1	3 3		0 0	tak tak
Opony zamienianie w złoto: Rewolucja w recyclingu	2 2	0 0	0 0		0 0	tak tak
Przez 35 lat byłem kontrolowany przez futbol. Czuję się wolny	5 5	1 1	7 7		0 0	tak tak
Sprawdziłem, czy da się kupić niemiecką limuzynę za 20 tys. zł	6 6	0 0	0 0		0 0	tak tak
Dwa gatunki wieloryb zniknęły z wód Europy przed XIX w.	2 2	0 0	2 2		0 0	tak tak
Wywiad Ukrainy: rosyjskie lotnictwo jest na skraju załamania.	6 6	0 0	4 3		0 0	tak tak
Łukaszenko przegapił radykalną zmianę nastrojów społecznych na Białorusi	1 1	0 0	0 0		0 0	tak tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z artykułów opublikowanych w okresie od 8 do 29 listopada. Arkusz 2 do tabeli dostępny w załączeniu.

Usługa Onet Premium, w celu zatrzymania użytkownika w swoim ekosystemie, wykorzystuje rozwinięty system linkowania do powiązanych artykułów z portalu Onet.pl lub do innych artykułów z tytułów należących do RASP, w tym tłumaczeń zagranicznych publikacji. Usługa zapewnia brak reklam i w bogaty sposób wykorzystuje warstwę zdjęciową do ilustracji treści, w niewielkim stopniu osadzany jest kontent wideo. Wersja dedykowana przeglądarce i aplikacja mobilna posiadają względnie tę samą zawartości, dzięki czemu użytkownik nie musi korzystać z kilku urządzeń w celu odbioru rozszerzonych treści (szczególnie multimediów).

Onet dąży do zapewnienia spójnego, przejrzystego i rzetelnego przekazu niezależnie od formatu. Treść, układ graficzny i elementy multimedialne są niemal identyczne. To odróżnia go od tabloidów, które zmieniają treść między kanałami. Wersja mobilna jest minimalnie uproszczona pod względem liczby hiperłączy, co sugeruje dbałość o ergonomię i czytelność na smartfonach. Onet unika przeciążenia linkami.

5.1.3. TVN Warner Bros. Discovery

Badany koncern, w opinii autora dysertacji, posiada najbardziej skomplikowaną strukturę właścicielską, która na przestrzeni lat ulegała wielu przekształceniom. Grupa TVN Warner Bros. Discovery posiada zasoby i ofertę umożliwiające przeprowadzenie pogłębionych badań w segmencie telewizyjnym, biorąc pod uwagę klasyczną telewizję linearną, jak również wszelkie hybrydy telewizji związane z obszarem cyfrowym. Koncern osiągnął tę pozycję w kwietniu 2022 roku, gdy Discovery i AT&T sfinalizowały umowę fuzji. W wyniku połączenia Discovery z Warner Media doszło do powstania koncernu Warner Bros. Discovery[1115].

Grupa jest nadawcą m.in. TVN, TVN Siedem, TTV, TVN 24, TVN 24 BIS, TVN Style, TVN Turbo, HGTV i TVN Fabuła. Posiada ponadto informacyjne serwisy internetowe uwzględnione w przeprowadzonych badaniach, w tym usługę premium TVN24 GO. W okresie prowadzenia badań, koncern prowadził kampanię informacyjną związaną ze startem platformy streamingowej Max, łączącej ofertę HBO Max i Discovery Plus oraz nowe produkcje, w tym polski kontent. Platforma miała zostać uruchomiona w 2024 roku. Z punktu widzenia badanych procesów konwergencji, wartą odnotowania jest informacja o objęciu w październiku 2023 roku przez byłego prezesa T-Mobile Polska i Netii Adama Sawickiego nowo utworzonego stanowiska head of digital, odpowiadającego za prowadzone w koncernie intensywne prace nad rozwojem oferty cyfrowej, ponieważ także oferta cyfrowa została poddana analizie w poszczególnych podrozdziałach rozprawy[1116].

W oparciu o analizę źródeł zastanych określono czas przełomowy dla modelu biznesowego platformy – luty 2021 roku, gdy Player.pl stał się całkowicie płatny. TVN zdecydował się na model subskrypcyjny kosztem zasięgów reklamowych[1117]. Także ważnym momentem było skierowanie oferty Player.pl do środowiska e-gamingowego, z uwagi na konwergencję ekonomiczną oraz technologiczną. W maju 2023 roku serwis

[1115] MAC, Po fuzji powstał koncern Warner Bros. Discovery. Jest w nim TVN, https://www.press.pl/tresc/70288,po-fuzji-powstal-koncern-warner-bros_-discovery_-jest-w-nim-tvn, dostęp 24.11.2023 r.

[1116] P. Pallus, Były prezes T-Mobile Polska w TVN Warner Bros. Discovery, zajmuje się ofertą cyfrową, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/adam-sawicki-prezes-t-mobile-polska-head-of-digital-tvn-warner-bros-discovery, dostęp 26.11.2023 r.

[1117] M. Staroń, Player.pl całkowicie płatny. Koniec oglądania za darmo. Rewolucyjne zmiany w serwisie, https://www.rmfclassic.pl/informacje/Obraz,12/Player-pl-calkowicie-platny-Koniec-ogladania-za-darmo-Rewolucyjne-zmiany-w-serwisie,43529.html, dostęp 04.12.2023 r.

Player został udostępniony użytkownikom konsol do gier Xbox, dzięki platformie firmy Redge Technologies[1118].

Od 1 lipca 2020 roku obowiązują nowe zapisy Ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii, na mocy których działające w Polsce serwisy VoD muszą zapłacić podatek w wysokości 1,5% na rzecz Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej[1119]. Jednym z pierwszych analizowanych w toku badań projektów VoD na polskim rynku była podjęta w lipcu 2020 roku przez TVN Discovery Polska i Cyfrowy Polsat próba stworzenia wspólnej platformy, co skutkowało złożeniem do Komisji Europejskiej wniosku o wyrażenie zgody na realizację tego projektu[1120]. Finalnie nie doszedł on do skutku i po roku zrezygnowano z realizacji[1121]. W 2022 roku kanały TVN24 i TVN BiS znalazły się w ofercie pakietu NEWS na platformie WP Pilot[1122], natomiast w marcu 2022 roku Dyrektor finansowy Discovery Inc. Gunnar Wiedenfels poinformował, że serwisy Discovery+ i HBO Max połączą się w jedną platformę streamingową[1123].

Największą aktywność centrali koncernu oraz polskiego oddziału w obszarze streamingu, odnotowano w 2023 roku. W lutym TVN Warner Bros. Discovery ogłosił prace nad darmową platformą streamingową WBTV, która obecnie jest już udostępniona dla użytkowników. Decyzja odzwierciedlała zmianę strategii streamingowej koncernu opierającej się na rozszerzeniu oferty[1124]. 14 lutego 2023 roku portfolio streamingowe Warner Bros. Discovery powiększyło się o kolejną usługę będącą uzupełnieniem dotychczasowej oferty i odpowiedzią na potrzeby widzów oraz partnerów reklamowych – platformę streamingową VOD.pl. Strategicznym partnerem projektu został Ringier Axel Springer Polska. W serwisie znajdowały się programy z biblioteki Warner Bros.

[1118] S. Wamej, Player.pl dostępny dla użytkowników Xbox. Jak to działa?, https://rozrywka.spidersweb.pl/player-xbox-vod-seris-vod, dostęp 02.12.2023 r.

[1119] ps, Od lipca serwisy VoD obowiązuje nowy podatek. Platformy nie planują podwyżek cen, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/serwisy-vod-nowy-podatek-dlaczego-czy-beda-podwyzki-cen-platformy-vod-oferta-ceny-jak-korzystac, dostęp 04.12.2023 r.

[1120] N. Bochyńska, TVN i Cyfrowy Polsat złożyły wniosek do KE ws. stworzenia wspólnej platformy VoD, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn-i-cyfrowy-polsat-zlozyly-wniosek-do-ke-ws-stworzenia-wspolnej-platfromy, dostęp 24.11.2023 r.

[1121] Nie będzie wspólnej platformy Polsatu z TVN Grupą Discovery, https://businessinsider.com.pl/biznes/media/nie-bedzie-wspolnej-platformy-polsatu-z-tvn-grupa-discovery/4232enh, dostęp 14.12.2023 r.

[1122] WP Pilot z nowym pakietem kanałów informacyjnych, https://dlaprasy.wp.pl/pr/748605/wp-pilot-z-nowym-pakietem-kanalow-informacyjnych, dostęp 14.12.2023 r.

[1123] MAC, HBO Max połączy się z Discovery+ w jedną platformę streamingową, https://www.press.pl/tresc/69881,hbo-max-polaczy-sie-z-discovery--w-jedna-platforme-streamingowa, dostęp 13.12.2023 r.

[1124] ag, Warner Bros. Discovery pracuje nad darmową platformą WBTV, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-wbtv-oferta-warner-bros-discovery-avod-fast-wbtv-vod-pl-serwisy-streamingowe, dostęp 13.12.2023 r.

Discovery oraz od innych dostawców[1125]. Na początku 2023 roku Warner Bros. Discovery wycofał się z likwidacji Discovery+ jako oddzielnej usługi i włączeniu go do HBO Max. Powodem decyzji były wyniki badań, wskazujące na ryzyko dużego niezadowolenia 20-milionowej bazy abonentów[1126]. Koncern dużo uwagi poświęcił promocji nowej platformy streamingowej Max, zapowiadając jej start w 2024 roku. Połączy ona ofertę HBO Max i Discovery Plus oraz nowe produkcje, w tym polski kontent. Usługa Max ruszyła na terenie Stanów Zjednoczonych od maja 2023 roku[1127].

Jedna z większych kooperacji producenckich VOD opierała się na rozpoczęciu w maju 2023 roku współpracy pomiędzy Sony Pictures Television i Warner Bros. Discovery w zakresie rozszerzenia umowy dystrybucyjnej na terenie Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce. W ramach umowy wybrane tytuły z listy nadchodzących filmów Sony Pictures Entertainment („SPE") oraz seriali telewizyjnych były dostępne wyłącznie w HBO oraz na platformie HBO Max w całym regionie[1128].

W zakresie włączania swoich kanałów w ofertę innych dostawców, TVN Warner Bros. Discovery zrealizował kilka kooperacji, m.in. w kwietniu TVN dołączył do CANAL+ online[1129], w maju ta sama stacja pojawiła się w ofercie serwisu streamingowego Sweet.tv[1130]. Produkcje streamingowe znalazły się także w ofercie telewizji linearnej – w wiosennej ramówce 2023 roku w TVN Siedem emitowano seriale z biblioteki HBO, należącej do Warner Bros. Discovery[1131]. Sam rozwój usługi TVN24 GO od kilku lat wpisany był w strategię grupy kapitałowej TVN S.A. W 2020 roku skupiono się na aplikacji: opracowaniu i wdrożeniu modelu PWA (Progressive Web App), jednej aplikacja dla web, web mobile, Android i iOS[1132]. W 2021 roku zintegrowano

[1125] Warner Bros. Discovery z nową platformą VOD.pl w portfolio inicjuje partnerstwo z Ringier Axel Springer Polska, https://www.tvnmedia.pl/aktualnosci/online/avod, dostęp 12.12.2023 r.

[1126] MAC, Warner Bros. Discovery zmienia zdanie i pozostawi Discovery+ jako oddzielną platformę, https://www.press.pl/tresc/75116,warner-bros_-discovery-zmienia-zdanie-i-pozostawi-discovery--jako-oddzielna-platforme, dostęp 14.12.2023 r.

[1127] S. Kurczuk, Koniec HBO Max w Polsce. Wiemy, kiedy ruszy nowa platforma, https://rozrywka.radiozet.pl/seriale/hbo-max-kiedy-start-platformy-max-w-polsce, dostęp 14.12.2023 r.

[1128] Sony Pictures Television i Warner Bros. Discovery rozszerzają umowę dystrybucyjną na terenie Europy Środkowo-Wschodniej, https://press-poland.hbomax.eu/post/sony-pictures-television-i-warner-bros-discovery-rozszerzaja-umo, dostęp 10.12.2023 r.

[1129] TVN i TV Puls w CANAL+ online, https://media.pl.canalplus.com/239888-tvn-i-tv-puls-w-canal-online, 13.12.2023

[1130] ag, Kanał TVN dołącza do kolejnego serwisu streamingowego, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-tvn-sweet-tv-player-canal-online-televio-pilot-wp-gonet-tv, dostęp 14.12.2023 r.

[1131] M. Niedbalski, TVN Siedem wiosną z produkcjami HBO, ważą się losy serialu "Papiery na szczęście", https://www.press.pl/tresc/75357,tvn-siedem-wiosna-z-produkcjami-hbo_-waza-sie-losy-serialu-_papiery-na-szczescie_, dostęp 14.12.2023 r.

[1132] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2020 roku, str.4.

TVN24 GO z serwisem TVN24.pl[1133]. Natomiast w 2022 roku zaprojektowano narzędzie do dynamicznego osadzania audycji z TVN24GO w serwisach zewnętrznych[1134].

Warte uwzględnienia jest kolejne partnerstwo dwóch koncernów. W październiku 2023 roku Ringier Axel Springer Polska i TVN Warner Bros. Discovery ogłosiły wprowadzenie wspólnego pakietu łączącego serwisy TVN24 GO oraz Onet Premium[1135]. Po przejęciu przez TVN Warner Bros. Discovery serwisu Vod.pl od Ringier Axel Springer Polska, odwiedzało go więcej internautów[1136]. Natomiast już w październiku 2023 roku serwis VOD.pl wprowadził ograniczenie, dzięki któremu użytkownicy bez rejestracji konta i logowania mogli obejrzeć tylko jeden materiał dziennie[1137]. Zmiana polityki płatności została wprowadzona w kolejnym produkcie wchodzącym do wspólnej oferty TWBD i RASP. W listopadzie 2023 roku koncern TVN Warner Bros. Discovery podniósł opłaty za TVN24 GO oraz wyłączył możliwość bezpłatnego słuchania kanału TVN24 dla abonentów sieci kablowych, platform cyfrowych i serwisów streamingowych[1138].

Dwukierunkowy proces wymiany kontentu dostrzeżony był w dostępnych źródłach zastanych. Polskie seriale dostępną są już na platformach w Stanach Zjednoczonych. Jesienią 2023 roku z powodu strajków aktorów i scenarzystów w Stanach Zjednoczonych Ameryki, w ofercie amerykańskiej platformy VOD Max z grupy Warner Bros. Discovery pojawiły się polskie seriale Player Original: „Chyłka", „Skazana" i „Szadź"[1139]. Jednak już w lipcu i sierpniu 2020 roku w amerykańskim HGTV widzowie mogli oglądać dwie produkcje TVN Discovery Polska – drugi sezon programu "Mediterranean Life" oraz "Beach Around the World". Stacja TVN przygotowała te produkcje w języku angielskim docelowo na rynek międzynarodowy[1140]. We wrześniu

[1133] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2021 roku, str. 5.

[1134] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku, str. 5.

[1135] Ringier Axel Springer Polska i TVN Warner Bros. Discovery tworzą wspólny pakiet Onet Premium & TVN24 GO, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-polska-i-tvn-warner-bros.-discovery-tworza-wspolny-pakiet-onet-premium-tvn24-go, dostęp 16.12.2024 r.

[1136] M. Kozielski, Vod.pl po zmianie właściciela z tygodnia na tydzień popularniejszy. Coraz więcej internautów,https://www.press.pl/tresc/75727,vod_pl-po-zmianie-wlasciciela-z-tygodnia-na-tydzien-popularniejszy_-coraz-wiecej-internautow, dostęp 16.12.2023 r.

[1137] A. Gąbka, VOD.pl z limitem treści bez rejestracji. Do założenia konta zachęca też Megogo, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-ogladac-za-darmo-tvn-tvn7-ttv-metro-tvp1-tvp2-polsat-tv-puls-vod-pl, dostęp 17.11.2023 r.

[1138] ag, Koniec bezpłatnego audio TVN24. Internauci krytykują stację, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-darmowa-emisja-tvn24-tvn24-go-audio-bezplatne-darmowe-subskrypcja-oplaty-podwyzka-jak-sluchac, 14.12.2023

[1139] Ł. Knapik, Przez strajki w USA Max pokaże seriale TVN, https://satkurier.pl/news/230194/przez-strajki-w-usa-max-pokaze-seriale-tvn.html, dostęp 28.11.2023 r.

[1140] Kolejne produkcje TVN na rynku międzynarodowym, https://tvn.pl/aktualnosci/tvn-na-rynku-miedzynarodowym-ls5910570, dostęp 29.11.2023 r.

tego samego roku Grupa TVN Discovery Polska zawarła trzyletnią umowę z portalem streamingowym Walter Presents, na mocy której seriale polskiego nadawcy trafiły na anglojęzyczne rynki, m.in. do Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Australii oraz Nowej Zelandii[1141]. Ważną informacją była wygłoszona w kwietniu 2023 roku deklaracja dyrektora generalnego Warner Bros. Discovery Davida Zaslava w której potwierdził, że filmy kinowe produkowane przez Warner Bros. nie będą równolegle trafiać do kin i na platformę streamingową Max. Wcześniejsze próby takich działań spotkały się z protestem branży kinowej[1142]. Także ważną polityką mającą wpływ na przenikanie kontentu między telewizją i VOD była decyzja Netflixa, który jako jedyny podmiot działający na polskim rynku zdecydował się oddawać producentom możliwość eksploatacji praw telewizyjnych do filmów oryginalnych po okresie dwóch lat od daty premiery w serwisie. Dzięki temu w październiku 2022 roku Film Netflix Original „Wszyscy moi przyjaciele nie żyją" został wyemitowany na antenie TVN[1143].

W oparciu o przeprowadzoną analizę źródeł zastanych, jako przykłady tworzenia kontentu pod klienta, można wskazać wizerunkową kampanię reklamową pod hasłem „Razem najlepiej" z Dorotą Szelągowską, rozpoczętą przez Castoramę w lutym 2023 roku[1144]. Drugim przykładem było rozpoczęcie w marcu 2023 roku współpracy tej samej firmy z Dominikiem Strzelcem, którego widzowie znają jako gospodarza programów telewizyjnych, w tym „Polowanie na ogród" dostępnym w stacjach TVN, HGTV, TVN Style i na platformie player.pl[1145]. Innym przykładem branded contentu była emisja jesienią 2021 rok na antenie stacji TVN serialu „Receptura" opowiadającego historię Jana Wedla. Serial powstał we współpracy z marką E. Wedel (Lotte Wedel)[1146].

[1141] Seriale TVN na międzynarodowej platformie VOD. "Szadź" i "Chyłkę" zobaczą m.in. w USA i Australii, https://kultura.onet.pl/film/wiadomosci/seriale-tvn-na-miedzynarodowej-platformie-vod-szadz-i-chylke-zobacza-min-w-usa-i/xj8t3mv, dostęp 27.11.2023 r.

[1142] MAC, Zaslav: Nie będzie równoległych premier filmów Warner Bros. w kinach i na Max, https://www.press.pl/tresc/76274,zaslav_-nie-bedzie-rownoleglych-premier-filmow-warner-bros_-w-kinach-i-na-max, dostęp 23.10.2023 r.

[1143] Tego jeszcze nie było – oryginalny film Netfliksa w telewizji! Trafił na antenę TVN, https://hdtvpolska.com/filmy-z-netflix-w-telewizji-tvn-program-wszyscy-moi-przyjaciele-nie-zyja-reklamy-nyad/, dostęp 27.11.2023 r.

[1144] tw, Sąsiedzi w wizerunkowej kampanii Castoramy. Dorota Szelągowska dalej twarzą reklamową, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/castorama-promocja-dorota-szelagowska-reklama-razem-najlepiej, dostęp 26.11.2023 r.

[1145] Dominik Strzelec nową twarzą Castoramy, https://wiadomosci.castorama.pl/232785-dominik-strzelec-nowa-twarza-castoramy, dostęp 26.11.2023 r.

[1146] K. Woźniak, "Receptura": serial TVN we współpracy z marką E. Wedel, https://mmponline.pl/artykuly/250716,receptura-serial-tvn-we-wspolpracy-z-marka-e-wedel, dostęp 16.11.2023 r.

W odniesieniu do „formatowania" kontentu pod konkretny kanał, wspomagającego procesy konwergencji, koncern podjął takie działania już w grudniu 2021 roku, gdy stacja TVN24 wprowadziła przy wybranych programach pojawiające się na ekranach kody QR. Po ich zeskanowaniu następuje przekierowuje widza do artykułu w tvn24.pl, bezpośrednio powiązanego z emitowanym na antenie materiałem[1147]. W październiku 2023 roku, TVN wprowadził dodatkowe oznaczenia na ekranie promujące propozycje do obejrzenia w serwisach streamingowych Player i VOD.pl[1148]. Także w październiku 2023 roku, w okresie przed wyborami parlamentarnymi, rozpoczęto zwiększania zasięgu treści z TVN24 poprzez publikację na YouTubie „Faktów" TVN i reportaży z „Czarno na białym" [1149], a w tym samym miesiącu TVN, TVN7, TTV i Metro zostały udostępnione za darmo online w serwisie VoD.pl[1150] Pokrywającym się w analizie danych zastanych faktem był proces, gdy w kwietniu 2023 roku, należący do TVN Warner Bros. Discovery serwis Player rozpoczął budowanie wokół swojego serwisu społeczności, którą chciał zaangażować do promocji własnych produkcji[1151].

Istotnym projektem koncernu jest też Player Labs – serwis o charakterze laboratorium innowacji. Użytkownicy Playera występują tu w roli ekspertów, biorąc udział w dyskusjach, misjach, a także zadaniach dotyczących rozwoju oraz przyszłości serwisu[1152]. Serwis był jednym z najbardziej rozwijanych projektów w 2022 roku. Podobnie jak sam Player.pl, gdzie stworzono nowy silnik rekomendacji i wyszukiwania[1153].

Już w 2021 roku koncern pracował nad rozwojem chatbota oraz wdrożeniem funkcji obsługi masowych konwersacji. Oparte one były na bazie zaprojektowanych

[1147] Kody QR na antenie TVN24, https://tvn.pl/aktualnosci/na-antenie-tvn24-pojawia-sie-kody-qr-ls5917586, dostęp 24.11.2023 r.

[1148] ag, Kanał TVN z dodatkowymi oznaczeniami. Objęły m.in. paradokumenty, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn-detektywi-ukryta-prawda-podpis-premiera-player-vod-pl-wypalenie-telewizor-oled-logotyp, dostęp 27.11.2023 r.

[1149] tw, „Fakty" TVN i reportaże z „Czarno na białym" do obejrzenia na YouTubie, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/czarno-na-bialym-tvn24-reportaz-gdzie-ogladac-youtube-fakty-tvn, dostęp 28.11.2023 r.

[1150] A.Tuchalski, 4 kanały od TVN teraz odkodowane i dostępne za darmo online! Gdzie je oglądać?, https://hdtvpolska.com/telewizja-kanaly-online-za-darmo-darmowe-jak-odbierac-gdzie-ogladac-tvn-7-ttv-metro-program-vod-pl/#google_vignette, dostęp 28.11.2023 r.

[1151] PP, Player ma nowy pomysł na promocję. Buduje sieć ambasadorów, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-player-ambsador-vod-streaming-oferta-cena-jak-zrezygnowac-player-blizej, dostęp 01.12.2023 r.

[1152] https://pomoc.player.pl/player_labs, dostęp 01.12.2023 r.

[1153] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku, str.5.

wzorców identyfikujących zainteresowanych użytkowników i udzielanie im odpowiedzi na zadane pytania w przypadkach awarii oraz zwiększonej ilości powtarzalnych zapytań[1154]. Wartą uwzględnienia współpracą koncernu podjętą już w maju 2020 roku, było partnerstwo TVN Discovery Polska i programu akceleracyjnego dla startupów MIT Enterprise Forum CEE. Nawiązano przy tym współpracę ze startupem AdEmotion, specjalizującym się w profilowaniu psychograficznym użytkowników sieci.

Na polu monetyzacji również zaszły widoczne zmiany spowodowane wzrostem cen dla reklamodawców. TVN Media zwiększyła w 2023 roku ceny reklam z powodu wzrostu kosztów dotarcia do odbiorcy o około 10%[1155]. Natomiast widocznym działaniem biura reklamy TVN Media było wykonanie w 2023 roku zwrotu skierowanego wobec starszej widowni. Koncern zareagował na mniejszą widownię w młodszych rocznikach, zmieniając grupę rozliczeniową z dotychczasowej 16-49 lat na 20-54 lata dla kampanii w TVN i w TVN7[1156]. Znaczące kontekstowo są wyniki cyklicznego badania Cyfrowizja VII agencji Wavemaker. Badanie zostało zrealizowane na przełomie lutego i marca 2023 r. metodą CAWI na grupie 1500 telewidzów w wieku powyżej 16 lat, z dostępem do Internetu. Stacje Polsat, TVN, TVP1, TVN7 i TVP2 znalazłyby się na pierwszych pięciu miejscach pilota, gdyby decydowali o tym polscy widzowie[1157]. W odniesieniu do występującego zagrożenia technicznego płynącego ze strony dystrybutora satelitarnego, w sierpniu 2022 roku platforma Canal+ usunęła z pierwszych pozycji na liście kanałów stacje TVN Warner Bros. Discovery, zastępując je swoimi kanałami[1158].

Do istotnych, z punktu widzenia badanego procesu konwergencji technologicznej, należy zaliczyć kooperacje pomiędzy TVN Media a innymi koncernami świadczącymi usługi reklamowe oraz projekty technologiczne poszerzające zakres tych usług. W kwietniu 2021 roku TVN Media i Biuro Reklamy Ringier Axel Springer Polska

[1154] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2021 roku, str.6.

[1155] M. Kozielski, Polsat Media i TVN Media podnoszą ceny reklam na 2023 rok, https://www.press.pl/tresc/74139,polsat-media-i-tvn-media-podnosza%C2%A0ceny-reklam-na-2023-rok, dostęp 03.12.2023 r.

[1156] B. Goczał, TVN zmienia grupę rozliczeniową na 20-54. "Ruch obronny i spóźniony", https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn-nowa-grupa-rozliczeniowa-20-54-tvn-media, dostęp 28.11.2023 r.

[1157]kw, Projekt Cyfrowizja VII (badanie agencji Wavemaker): Polsat i TVN najważniejszymi kanałami na pilocie, https://www.portalmedialny.pl/art/85220/projekt-cyfrowizja-vii-badanie-agencji-wavemaker-polsat-i-tvn-najwazniejszymi-kanaami-na-pilocie.html, dostęp 30.11.2023 r.

[1158]A. Gąbka, TVN straci „jedynkę" na liście kanałów Canal+? Stację ma zastąpić Canal+ Family, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/lista-kanalow-canal-koniec-tvn-pierwsze-miejsce-jak-ustawic-canal-family-dekoder-problem-z-odbiorem, dostęp 29.11.2023 r.

wprowadziły na rynek pierwszy partnerski produkt kontent marketingowy łączący TV & Digital. Oferta obejmowała cztery główne produkty: rozwiązania natywne video o charakterze efektywnościowym, budujące świadomość w oparciu o rozwiązania kontentowe, wspierające sprzedaż z szerokim zasięgiem telewizyjno-digitalowym oraz produkt synchronicznego lokowania w TV&Digital. Koncerny ruszyły m.in. z szeroką ofertą zasięgową video in-stream łącząc zasoby Onetu, TVN24, Player, Edipresse, PolskaPress[1159]. W grudniu 2021 roku na kanale TVN w naziemnej telewizji cyfrowej zrealizowano serwis reklamowy Samsunga w hybrydowej telewizji HbbTV. Była to zapowiedź współpracy TVN Grupa Discovery z producentem sprzętu. Reklamę udostępniono dla użytkowników posiadających telewizor lub tuner z obsługą telewizji hybrydowej (HbbTV). Zawierała ona przekierowanie do serwisu Samsunga a także kod QR kierujący użytkowników smartfonów do tematycznych stron koncernu technologicznego[1160]. Rozwój telewizji HbbTV od kilku lat jest jednym z priorytetów TVN WBD. W 2020 roku pośród najważniejszych zrealizowanych działań, grupa kapitałowa TVN S.A. wskazała opracowanie koncepcyjne i przygotowanie do komercjalizacji zestawu funkcjonalności produktu reklamowego w HbbTV display w ramach kanału TVN, w tym m.in. z wykorzystaniem kodów QR czy interaktywnych formularzy[1161]. W 2021 rozwój HbbTV ponownie pojawił się w sprawozdaniu TVN S.A., tym razem projekty obejmowały opracowanie wirtualnego kanału w DVB-T2, deep-linking z HbbTV do wybranych usług SmartTV, wypracowanie nowego modelu danych dla produktów telewizji hybrydowej HbbTV oraz nowe funkcje aplikacji HbbTV[1162]. W kolejnym roku koncern skupił się na rozwoju platformy automatyzacji procesów obsługi zapytań i zgłoszeń na platformie[1163]. W październiku 2022 roku TVN wprowadził system Addressable TV. Technologię dynamicznej podmiany reklam (DAI) wdrożono do kanałów TVN, TVN7 i TTV w naziemnej telewizji cyfrowej. W kolejnym miesiącu

[1159] TVN Media i Biuro Reklamy Ringier Axel Springer Polska wprowadzają na rynek partnerski produkt content marketingowy, https://reklama.ringieraxelspringer.pl/en/article/tvn-media-i-biuro-reklamy-ringier-axel-springer-polska-wprowadzaja-na-rynek-partnerski-produkt-content-marketingowy, dostęp 10.12.2023 r.

[1160] A. Gąbka, Kanał TVN w naziemnej telewizji z serwisem HbbTV Samsunga, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/naziemna-telewizja-cyfrowa-tvn-hbbtv-samsung, dostęp 11.12.2023 r.

[1161] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2020 roku, str. 5.

[1162] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2021 roku, str. 5.

[1163] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku, str. 5.

reklamy personalizowane (np. oparte o profil odbiorcy) w listopadzie pojawiły się w serwisie Player[1164]. W listopadzie 2022 roku TVN Media wprowadził do oferty pakiet TVN24 Multiscreen, zawierający kanał informacyjny TVN24 oraz wszystkie serwisy i aplikacje mobilne skupione wokół niego[1165].

W nawiązaniu do wątku technologii telewizyjnej, warte przywołania są wyniki badania VideoTrack 5 Wavemaker realizowanego metodą CAWI na grupie 1500 Polaków z dostępem do Internetu pod koniec października 2020 r. Wynikało z niego, że Smart TV posiadało 74% Polaków oglądających treści wideo w sieci, a 49% korzystało na nich z aplikacji do streamingu. W Polsce było 10,5 mln aktywnych użytkowników Smart TV[1166]. Standard 4K w 2022 roku stanowił 71% sprzedanych odbiorników w 2022 roku, a udział telewizorów z systemem Smart TV pośród sprzedanych sprzętów wyniósł 87,5%[1167]. Liderami w dostępie do aplikacji w 2023 roku były firmy Sony i Philips z liczbą ponad 10 tys. dostępnych aplikacji na Smart TV[1168]. TVN24 w 2020 roku była pierwszą europejską stacją telewizyjną wdrażającą kamery – kamkordery PXW-Z750 Sony, umożliwiające polepszenie jakości obrazu i stanowiące podstawę produkcji w standardzie 4K[1169], natomiast w 2021 roku operator satelitarny Eutelsat podpisał wieloletnią umowę w sprawie dodatkowej pojemności satelitarnej na Hot Birdzie 13E z TVN Grupą Discovery, dzięki której koncern mógł uruchomić m.in. kanały w 4K[1170].

W analizowanych danych zastanych odnaleziono informację wskazujące na rozwój koncernu pod kątem kadrowego zaplecza technologicznego. W sierpniu 2020 roku koncern TVN Discovery Polska utworzył nowe stanowisko chief technology officer, które obejmuje zakresem koordynację operacji z obszaru IT, infrastruktury

[1164] TVN Media rusza z pierwszą w Polsce ofertą Addressable TV, https://www.tvnmedia.pl/aktualnosci/br-tvn-media/tvn-media-rusza-z-pierwsza-w-polsce-oferta-addressable-tv, dostęp 12.12.2023 r.

[1165] Nowy pakiet TVN24 multiscreen odpowiedzią na dynamicznie zmieniające się potrzeby reklamodawców, https://www.tvnmedia.pl/aktualnosci/br-tvn-media/nowy-pakiet-tvn24-multiscreen, dostęp 13.12.2023 r.

[1166] M. Florek, Wavemaker VideoTrack: Rośnie rola Smart TV, https://mmponline.pl/artykuly/246145,wavemaker-videotrack-rosnie-rola-smart-tv, dostęp 29.11.2023 r.

[1167] A. Gąbka, Telewizory 4K stanowiły 71 proc. sprzedanych w Polsce w 2022 roku, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/telewizor-8k-4k-full-hd-hd-ready-liczba-cali-gfk-sprzedaz-telewizorow-dvb-t2-hevc-zmiana-standardu-naziemnej-telewizji-cyfrowej, dostęp 30.11.2023 r.

[1168] A. Gąbka, 1277 aplikacji działa na telewizorach LG. Na sprzętach Sony i Philips ponad 10 tys., https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/aplikacje-lg-sony-philips-samsung-webos-tizen-android-tv-google-tv-jak-pobrac, dostęp 03.12.2023 r.

[1169] TVN24 pierwszą europejską stacją telewizyjną wdrażającą najnowocześniejsze kamery reporterskie Sony PXW-Z750, https://pro.sony/pl_PL/press/tvn24-becomes-first-worldwide-broadcaster-to-future-proof-news-production-capabilities-pxw-z750-pl, dostęp 05.12.2023 r.

[1170] TVN szykuje kanały w jakości 4K? Nadawca pozyskał dodatkową przestrzeń na satelicie! Co może się pojawić?https://hdtvpolska.com/tvn-4k-kanal-satelita-eutelsat-hot-bird/, dostęp 01.12.2023 r.

informatycznej i systemów chmurowych[1171]. Z kolei w październiku 2023 roku TVN Warner Bros. Discovery nowo stworzył stanowisko head of digital, które odpowiada za prowadzone w koncernie intensywne prace nad rozwojem oferty cyfrowej[1172].

Jednym z ważniejszych realizowanych w 2022 roku projektów w grupie kapitałowej TVN S.A. było opracowanie założeń planu wymagań narzędziowych oraz wdrożenie testów z zakresu sztucznej inteligencji związanych z automatycznym tworzeniem treści programowych[1173]. W lipcu 2021 roku TVN Grupa Discovery we współpracy z Wizja Multimedia Sp. z o.o. uruchomiła studio XR, działające w technologii rozszerzonej rzeczywistości (extended reality)[1174]. W marcu 2022 roku we współpracy z Wizja Multimedia oraz Heliograf film rental, TVN Grupa Discovery organizowała warsztaty Warsaw Virtual Experience. W ich trakcie eksperci przedstawili możliwości technologii rozszerzonej rzeczywistości oraz rozwiązania, którymi dysponuje studio. Spotkania skierowane były do profesjonalistów z branży telewizyjnej, filmowej i reklamowej[1175]. Już w listopadzie 2021 roku stacja TVN zaprezentowała stworzone na potrzeby pucharu świata w skokach narciarskich nowe interaktywne studio. Widzowie mogli obejrzeć „teleportacje" ekspertów i skoczków, a także grafiki AR (augmented reality)[1176].

Analizie porównawczej poddano artykuły opublikowane w serwisie TVN24 okresie od 14 do 20 grudnia 2023 roku. Uwzględniono publikacje opublikowane w wersji przeglądarkowej desktopowej oraz w aplikacji mobilnej. Pod analizę skierowano 10 artykułów, starając się pozyskać dane dotyczące ilości wykorzystanych fotografii i grafik, filmów nawiązujących do treści artykułu, ilości linków odnoszących się do powiązanych tematycznie artykułów, zgodności warstwy tekstowej pomiędzy wersją

[1171] N. Bochyńska, Krzysztof Kozłowski szefem działu technologii TVN, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/krzysztof-kozlowski-szef-dzialu-technologii-tvn, dostęp 04.12.2023 r.

[1172] P. Pallus, Były prezes T-Mobile Polska w TVN Warner Bros. Discovery, zajmuje się ofertą cyfrową, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/adam-sawicki-prezes-t-mobile-polska-head-of-digital-tvn-warner-bros-discovery, dostęp 02.12.2023 r.

[1173] Sprawozdanie zarządu z działalności grupy kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku, str. 5.

[1174] VN Grupa Discovery z innowacyjnym wirtualnym studiem telewizyjnym, https://tvn.pl/aktualnosci/tvn-grupa-discovery-i-wizja-multimedia-sp-z-oo-uruchomili-studio-xr-ls5915565, dostęp 12.12.2023 r.

[1175] M. Zawiślak, Warsaw Virtual Experience - warsztaty technologii XR już 20-21 marca, https://www.signs.pl/warsaw-virtual-experience---warsztaty-technologii-xr-juz-20-21-marca,395157,artykul.html, dostęp 12.12.2023 r.

[1176]Damian Michałowski i Sebastian Szczęsny poprowadzą studio przy konkursach Pucharu Świata w skokach narciarskich, https://dziendobry.tvn.pl/newsy/skoki-narciarskie-20212022-skomentuja-damian-michalowski-i-sebastian-szczesny-st5478064, dostęp 12.12.2023 r.

przeglądarkową a aplikacją mobilną oraz dodatkowymi funkcjonalnościami osadzonymi w artykule, jak np. wpisy z serwisów społecznościowych. Stwierdzono zgodność w warstwie tekstowej, zgodność pod kątem liczby wykorzystanych zdjęć (od 1 do 4 na artykuł) oraz materiałów wideo (1 wideo na artykuł). W liczbie wykorzystanych hiperłączy odnaleziono różnicę w jednym artykule, gdzie liczba hiperłączy wynosiła 0 dla aplikacji mobilnej i 3 dla wersji przeglądarkowej. Ogółem artykuły zawierają od 0 do 8 hiperłączy.

Tabela 3 Serwis TVN24. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej

Wersja przeglądarkowa Wersja mobilna (aplikacja) Tytuł artykułu	ilość grafik	ilość wideo	ilość hiperłączy	inne dodatki	ilość reklam	zgodność treści
Miał być pracownikiem platformy wiertniczej, którą zaatakowali somalijscy piraci. Okazał się oszustem	1 1	1 1	0 0	mapa Google mapa Google, powiązane artykuły	4 2	tak tak
Przyświecają nam te same wartości. Wartości europejskie w postaci rządów prawa	2 2	1 1	5 5	wpis z X wpis z X, box-przekierowane, powiązane artykuły	3 4	tak tak
Pożar samochodu na autostradzie A4	1 1	1 1	1 1	mapa Google mapa Google, box, powiązane wideo	3 2	tak tak
Czterolatka reanimowała mamę, ratując jej życie. Otrzymała nagrodę od pogotowia	1 1	1 1	2 2	wpis z X wpis z X, box powiązane wideo,	2 1	tak tak
Donald Trump wykluczony z prawyborów w Kolorado. Co to oznacza? Wyjaśniamy	2 2	1 1	8 8	box, powiązane wideo	6 5	tak tak
Ma służyć przy najbardziej ryzykownych operacjach. Pies-robot wspomaga rzymską policję	2 2	1 1	0 0	box, powiązane wideo	3 2	tak tak
Deklarowali, że przeznaczą pieniądze na odnawialne źródła energii. Odpowiedzą za wyłudzanie dotacji unijnych	4 4	1 1	1 1	box, powiązane wideo	3 3	tak tak
Śledztwo w sprawie zarządzania stadniną umorzone. Lepiej późno niż wcale	2 2	1 1	2 2	box, powiązane wideo	3 2	tak tak
Budżet Polski na 2024 rok. Oto, co się w nim znajduje	1 1	1 1	6 6	wpis z X wpis z X, box powiązane wideo,	0 0	tak tak
Zakaz dla aut spalinowych. Ambitny plan na następne lata	1 1	1 1	0 3	box, powiązane wideo	2 2	tak tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z artykułów opublikowanych w okresie od 14 do 20 grudnia 2023 roku. Arkusz 3 do tabeli dostępny w załączeniu

W 7 na 10 analizowanych artykułach stwierdzono różnice w ilości prezentowanych reklam, gdzie z większą intensywnością (5 artykułów) prezentowane były one w aplikacji mobilnej. Ogółem wykorzystywano od 0 do 6 reklam w artykule. Największe różnice odnotowane w dodatkowych funkcjonalnościach, gdzie 5 na 10 analizowanych publikacji było ze sobą zgodnych w tym obszarze. W 8 na 10 artykułów w wersji desktopowej wykorzystano osadzone boxy z powiązanym wideo, co nie występowało w wersji mobilnej. W tej samej wersji wykorzystano odrębne boxy z przekierowaniem do powiązanych artykułów, co odnaleziono w dwóch publikacjach.

Sumując dodatki w wersji mobilnej, stwierdzono tylko 3 osadzone wpisy z serwisu X – w trzech odrębnych artykułach, a także 2 mapy Google – w dwóch osobnych artykułach.

Analiza porównawcza dziesięciu artykułów TVN24 w wersji desktopowej i mobilnej potwierdza wysoki poziom zgodności podstawowej warstwy redakcyjnej. We wszystkich badanych materiałach zachowano identyczną warstwę tekstową, taką samą liczbę grafik i zdjęć (od 1 do 4) oraz po jednym materiale wideo na artykuł. Różnice w zakresie hiperłączy miały charakter incydentalny i wystąpiły tylko w jednym przypadku, choć ogólnie ich liczba wahała się od 0 do 8.

Największe rozbieżności dotyczyły reklam oraz dodatków osadzanych w artykułach. W 7 z 10 publikacji odnotowano różnice w liczbie reklam, częściej z większym ich natężeniem w aplikacji mobilnej. Jeszcze wyraźniej zróżnicowane były dodatkowe funkcjonalności: wersja desktopowa częściej wykorzystywała boxy z powiązanym wideo, a także odsyłacze do innych artykułów. Aplikacja mobilna ograniczała się głównie do pojedynczych wpisów z serwisu X i map Google. Oznacza to, że TVN24 utrzymuje spójność treści między platformami, ale różnicuje techniczne oraz reklamowe otoczenie materiałów, mocniej rozbudowując wersję desktopową o elementy uzupełniające.

5.1.4 Wirtualna Polska Holding

Wirtualna Polska Holding poprzez swoje spółki zależne uczestniczy w wielu segmentach rynku medialnego oraz reklamowego. Niektóre z nich dzięki zrealizowanym akwizycjom udało się jej zdominować. Do Holdingu należały serwisy z treściami Grupy WP na czele z portalami WP.pl, o2.pl, Money.pl i Pudelek.pl oraz witrynami e-mailowymi Poczta WP i Poczta o2. Koncern posiadał 100% udziałów Mediapopu, czyli wydawcy m.in. Jastrzabpost.pl, Pysznosci.pl i Genialne.pl. Był on ponadto właścicielem serwisu technologicznego Benchmark.pl oraz serwisu z audiobookiami Audioteka. Wirtualna Polska Holding zdominowała e-commercową odsłonę turystyki, posiadając marki Wakacje.pl, Nocowanie.pl oraz Noclegi.pl. Koncern poczynił także inwestycję w platformą crowdfundingową Patronite, zyskując 40% udziałów w spółce zarządzającej.

Wirtualna Polska Holding stara się umacniać kierunek rozwoju w stronę budowania koncernu technologicznego. Poczyniono inwestycję w kolejną farmę fotowoltaiczną na Dolnym Śląsku. W okresie prowadzenia badań, zielona energia

pochodząca z własnej produkcji pokrywała już prawie 80% zapotrzebowania WP na zasilanie serwerowni[1177].

Poniższy rozdział dotyka odsłony medialnej oraz technologicznej koncernu w odniesieniu m.in. do sposobów produkcji i zarządzania kontentem oraz technologii wspomagającej te procesy. Używane są w nim naprzemiennie tożsame nazwy Media Grupy WP oraz Wirtualna Polska. Informacje w toku wywiadu pogłębionego pozyskano od rozmówcy zarządzającego badanymi obszarami.

Wirtualna Polska Holding w sprawozdaniu Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku i kolejno w latach następnych wskazywała cel nadrzędny Grupy, jakim było utrzymanie pozycji największego polskiego holdingu technologicznego w branży mediowo-e-commerce'owej. Założenie to Grupa chciała osiągać poprzez realizację wyznaczonych celów strategicznych oraz kierunków rozwoju. Pierwszym z nich był rozwój technologii z wdrażaniem mechanizmów i rozwiązań umożliwiających coraz lepsze dostosowanie usług i treści do oczekiwań odbiorców.

Kolejnymi były e-commerce z wykorzystaniem potencjału szybko rosnącego rynku e-commerce w kluczowych kategoriach produktowych, Big data z wykorzystaniem kluczowej przewagi konkurencyjnej Grupy, jaką są różnorodne zbiory danych o zachowaniach konsumenckich Polaków, a także Mobile – ze zdobyciem i utrzymaniem pozycji lidera w Polsce w zakresie reklamy dedykowanej urządzeniom mobilnym. Koncern stawiał ponadto na usługę poczty elektronicznej poprzez utrzymanie i rozwój poczty jako narzędzia do komunikacji oraz źródła informacji istotnego dla personalizacji treści, usług i reklam. Dwa ostatnie cele strategiczne stanowiły akwizycja, poprzez wzmocnienie wzrostu organicznego Grupy z wykorzystaniem transakcji przejęć innych podmiotów oraz wideo online, zdobycie i utrzymanie pozycji lidera w Polsce w zakresie reklam wideo online, w tym za sprawą zwiększonych inwestycji w produkcje własne[1178]. Na realizację jednego z celów strategicznych, holding uzyskał znaczne środki zewnętrzne. W październiku 2023 roku Narodowe Centrum Badań i Rozwoju wybrało do

[1177] Wirtualna Polska ma kolejną farmę fotowoltaiczną, https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/wirtualna-polska-ma-kolejna-farme-fotowoltaiczna-6843776909601344, dostęp 27.11.2023 r.

[1178] Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku, str. 12-13.

dofinansowania projekt Wirtualnej Polski dotyczący narzędzi służących bezpieczeństwu poczty elektronicznej. Wydawca miał otrzymać 5,37 mln zł[1179].

Od 2020 roku Grupa konsekwentnie realizowała opisane powyżej cele strategiczne i planowała je kontynuować w kolejnych okresach. Z uwagi na procesy konwergencji technologicznej i ekonomicznej, do najważniejszych z punktu widzenia autora dysertacji można zaliczyć kilka z nich. W obszarze mobilnym koncern koncentrował się na skróceniu czasu dostępu do stron mobilnych, poprawiając efektywność kanału mobile w kampaniach i poprawiając proporcje między cenami reklam w kampaniach desktopowych oraz mobilnych. Rok 2020 był dla Wirtualnej Polski przełomowy, ponieważ po raz pierwszy strona główna, jak i wszystkie serwisy produktu mediowego (łącznie) zanotowały większy zasięg w mobile niż w desktopie.

W styczniu 2020 roku koncern uruchomił przestrzeń do produkcji wideo, dysponując 3 studiami o łącznej powierzchni 1500 metrów kwadratowych. Studia wyposażone były w sprzęt produkcyjny, między innymi roboty kamerowe, ścianę wizyjną o wielkości 1000 cali, a także scenografię bazującą na 28 sektorach świetlnych[1180]. W 2021 roku Wirtualna Polska zwiększyła liczbę publikowanych materiałów wideo, a także rozpoczęła produkcję regularnych programów informacyjnych poruszających aktualne wiadomości z kraju i ze świata (WP News, Newsroom WP)[1181].

W 2021 roku koncern prowadził intensywne prace w obszarach nowoczesny display/e-commerce/performance, pracując m.in. nad własną platformą reklamową WP Marketing Platform, służącą do prowadzenia skutecznych działań reklamowych zarówno na powierzchniach własnych Grupy, jak i na powierzchniach zewnętrznych. W jej skład wchodził zaawansowany adserwer realizujący kampanie bazujące na danych o użytkownikach oraz wieloetapowych scenariuszach zaangażowania i skutecznym domykaniu transakcji (WP Marketing Cloud / WP Audience Center / WP Sales Booster). Ponadto projekt tworzyła analiza efektywności biznesowej działań mediowych (WP Pixel/WPMetrics) wspierana przez technologię rozpoznawania użytkowników pomiędzy urządzeniami (WP Cross-Device) i w świecie bez 3rd party cookies (WP Universal ID). W tym samym roku Wirtualna Polska kontynuowała również prace

[1179] tw, Wirtualna Polska z grantem od NCBR. Ponad 5 mln zł na bezpieczeństwo poczty, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-grant-ncbr-bezpieczenstwo-poczty,dostęp 14.12.2023 r.

[1180] Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok zakończony 31 grudnia 2020, str. 13.

[1181] Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej WP za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2021 roku, str .32.

nad systemem do samodzielnego ustawiania i optymalizacji kampanii reklamowych. Aplikacja ADS.WP.PL przeznaczona jest dla klientów segmentu e-commerce i posiada produkty dostosowane do ich potrzeb[1182].

W obszarze Big Data, w 2022 roku Wirtualna Polska Holding kontynuowała przyjęty w latach poprzednich cel stworzenia z WP organizacji typu data driven[1183], wdrażając kolejne dashboardy biznesowe w oparciu o wypracowane technologie, wspomagające pracę całej organizacji. W kolejnych latach koncern zapowiadał kontynuację rozwoju hubu analitycznego, wdrażając kolejne dashboardy biznesowe, rozbudowując zbiory danych oraz poprawiając nadal ich jakość[1184].

Znaczącą informacją sygnalizującą zwrot w stronę tematyki technologicznej była transakcja przeprowadzona w 2022 roku przez spółkę zależną holdingu Wirtualna Polska, która kupiła 100% udziałów spółki zarządzającej serwisem technologicznym Benchmark.pl. Jest to jeden z czołowych portali internetowych o tematyce komputerowej, nowych technologii, gier video oraz sprzętu elektronicznego. Kwota transakcji wyniosła około 14,1 mln zł[1185].

W trakcie analizy źródeł zastanych, zapoznano się ze sposobami wykorzystania sztucznej inteligencji przez koncern w okresie pandemii COVID-19. Z jej początkiem nastąpił znaczny wzrost ilości komentarzy pojawiających się w serwisach internetowych holdingu (średnio o ok. 75% miesięcznie). W celu wparcia zespołu moderatorów, Wirtualna Polska stworzyła system oparty na sztucznej inteligencji – WP Moderacja, który dbał o poszanowanie praw oraz ogólnie przyjętych zasad opiniowania w sieci i przeciwdziała hejtowi[1186].

W ramach analizy danych zastanych zwrócono uwagę na operację zakupową przeprowadzoną przez koncern, celem której było pozyskanie kolejnych produktów dostępnych na urządzenia mobilne. W lipcu 2023 roku Wirtualna Polska Media oraz Stacja Służew, spółki z grupy Wirtualna Polska Holding, sfinalizowały transakcje nabycia kolejnych akcji oraz wariantów subskrypcyjnych Audioteki, serwisu z audiobookami działającego m.in. w Polsce i Niemczech. Wartość tych transakcji wyniosła 74,64 mln zł.

[1182] Tamże, str. 31

[1183] Organizacja w której priorytetem są decyzje podejmowane na podstawie danych

[1184] Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej WP za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2022 roku, str. 35.

[1185] Portal Benchmark.pl trafia do Wirtualnej Polski, https://reklama.wp.pl/artykul/portal-benchmarkpl-trafia-do-wirtualnej-polski, dostęp 17.12.2023 r.

[1186] Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku, str. 12.

W efekcie Wirtualna Polska Holding posiadała 100% akcji Audioteki[1187]. Pierwsze 6,5% akcji w spółce, Wirtualna Polska Media kupiła już w 2021 roku[1188]. We wrześniu 2023 roku holding Wirtualna Polska otrzymał 15 mln zł dywidendy od Audioteki, która w 2022 roku zwiększyła przychody o 10,8% do 98,75 mln zł, a jej zysk netto wzrósł z 6,69 do 7,03 mln zł[1189].

Popularnym projektem skierowanym do młodych odbiorców, który osiągnął sukces rynkowy był uruchomiony we wrześniu 2020 roku serwis Vibez, wykorzystujący rozwiązania znane z aplikacji społecznościowych, jak m.in. stories z Instagrama czy Snapchata. Vibez łączy jakościowe dziennikarstwo z nowoczesnym sposobem konsumpcji treści przez młodych użytkowników. Serwis został zrealizowany we współpracy z Google w ramach Google Digital News Initiative. To jedyna taka inicjatywa wydawnicza w tej części Europy, która została zakwalifikowana w kategorii dużych projektów (od 300 tys. do miliona euro dofinansowania)[1190].

W odniesieniu do modeli opierających się na subskrypcji oraz konwergencji technologicznej, od grudnia 2021 roku w WP Pilot dostępne były trzy nowe pakiety, dające dostęp do serwisu z audiobookami i ebookami Legimi. Inny specjalny pakiet oferował trzymiesięczną prenumeratą cyfrową tygodnika „Polityka". Konsumpcja treści z dodatkowych pakietów wymaga korzystania z innych urządzeń, aniżeli telewizor dla którego przeznaczona jest usługa WP Pilot[1191].

Ponadto, z początkiem września 2022 roku platforma WP Pilot udostępniła swoim użytkownikom nową funkcjonalność będącą biblioteką filmów, seriali, programów rozrywkowych, rozgrywek sportowych, a także bajek dla najmłodszych. Widzowie otrzymali dostęp do materiałów wideo z kanałów, zawartych w posiadanych przez nich pakietach[1192]. Wirtualna Polska Holding w 2022 roku przekroczyła próg 1 mld zł

[1187] M. Niedbalski, Wirtualna Polska przejmuje pozostałe udziały w Audiotece za niemal 75 mln zł,https://www.press.pl/tresc/77632,wirtualna-polska-przejmuje-pozostale-udzialy-w-audiotece-za-niemal-75-mln-zl, dostęp 17.12.2023 r.

[1188] Wirtualna Polska kupiła pakiet większościowy w Audiotece, https://reklama.wp.pl/artykul/wirtualna-polska-kupila-pakiet-wiekszosciowy-w-audiotece, dostęp 03.12.2023 r.

[1189] tw, Wirtualna Polska dostanie 15 mln zł od Audioteki, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-dostanie-15-mln-zl-od-audioteki, dostęp 12.12.2023 r.

[1190] Vibez – serwis mobile first dla młodych, https://reklama.wp.pl/artykul/vibez-serwis-mobile-first-dla-mlodych, dostęp 17.12.2023 r.

[1191] jsx, WP Pilot z dostępem do serwisu Legimi i prenumeraty cyfrowej tygodnika „Polityka", https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wp-pilot-z-legimi-i-polityka-ile-kosztuje-jak-dziala, dostęp 14.12.2023 r.

[1192] Nowa Biblioteka Wideo WP Pilot, https://dlaprasy.wp.pl/pr/764052/nowa-biblioteka-wideo-wp-pilot, dostęp 14.12.2023 r.

przychodu. Zarząd Grupy wyjaśniał, że za wyższymi przychodami stał wzrost przychodów subskrypcji obok wzrostu przychodów z reklam i prowizji na produktach finansowych oraz spółkach turystycznych[1193].

We wrześniu 2023 roku na platformie Pilot WP pojawił się nowy kanał „Patronite Podróże". To kanał FAST (Free Ad-Supported Television), czyli telewizji wspieranej reklamami, oferującej oryginalne treści podróżnicze w zupełnie nowej formie[1194]. Był to innowacyjny projekt na rynku polskim, w którym autorzy korzystający z serwisu wspomagającego pozyskiwanie finansowania Patronite, pojawili się na ogólnopolskiej platformie wideo. Konwergencja ekonomiczna zaszła tutaj pomiędzy kilkoma systemami monetyzacji treści, a także ekosystemami w których działają twórcy i w których ich kontent zostaje udostępniony odbiorcy. Wcześniej, w sierpniu tego samego roku, Wirtualna Polska za 12,6 mln zł nabyła 40 procent udziałów w Patronite, a nowy kanał został udostępniony w ofercie już miesiąc później[1195].

W toku badań, oprócz efektywnego systemu dystrybucji treści, wyszczególniono także drugi kierunek rozwoju koncernu, związany z treściami popularnymi przeznaczonymi dla konkretnych grup odbiorców. W listopadzie 2022 roku Wirtualna Polska nabyła 100% udziałów spółki Mediapop. Kwota transakcji wyniosła co najmniej 28 mln złotych. Spółka wydaje m.in. Jastrzabpost.pl, Pysznosci.pl, Genialne.pl i Popularne.pl[1196].

Z perspektywy zarządzania portfelem marek przejęcie Mediapop jest twardym potwierdzeniem drugiego kierunku rozwoju zidentyfikowanego w analizie: skalowania treści masowych i precyzyjnie profilowanych nisz odbiorczych. Ten zakup uzupełnia ofertę „premium" (w IDI podkreślono rolę zespołu dziennikarzy śledczych), a także wyjaśnia duże wahania liczby ilustracji oraz linków w analizowanych materiałach. Treści viralowo-lifestylowe mają inną budowę strony niż teksty analityczne, dlatego wymagają odmiennej oprawy graficznej i linkowania.

[1193] M. Niedbalski, Wirtualna Polska w 2022 roku przekroczyła próg 1 mld zł przychodu, https://www.press.pl/tresc/75683,wirtualna-polska-w-2022-roku-przekroczyla-prog-1-mld-zl- przychodu, 15.12.2023 r.

[1194] Nowy kanał FAST „Patronite Podróże" na platformie Pilot WP, https://dlaprasy.wp.pl/pr/820508/nowy-kanal-fast-patronite-podroze-na-platformie-pilot-wp, dostęp 15.12.2023 r.

[1195] A. Małkowska-Szozda, Wirtualna Polska za 12,6 mln zł. nabyła 40 procent udziałów w Patronite, https://www.press.pl/tresc/72306,wirtualna-polska-za-12_6-mln-zl_-nabyla-40-procent-udzialow-w-patronite, dostęp 16.12.2023 r.

[1196] Wirtualna Polska nabyła 100% udziałów spółki Mediapop. Kwota transakcji wyniesie co najmniej 28 mln złotych, https://reklama.wp.pl/artykul/mediapop-kupiona-przez-wirtualna-polske, dostęp 09.12.2023 r.

W trakcie analizy danych zastanych dostrzeżono, że jednym z rozwiązań będących odpowiedzią Wirtualnej Polski na zwiększoną podaż treści, było uruchomienie wrześniu 2022 roku WP Social News, czyli narzędzia dostępnego bezpośrednio w aplikacji Messenger. Narzędzie każdego dnia dostarczało podsumowanie najistotniejszych wiadomości[1197]. Wcześniej koncern zastosował rozwiązanie audio, gdy od czerwca 2021 roku użytkownicy Wirtualnej Polski mogli korzystać z widżetu Audio Newsy, pozwalającego w dowolnym miejscu i czasie odsłuchać najważniejsze artykuły, a także być na bieżąco z wydarzeniami z kraju i ze świata[1198].

Wyróżniającym się kierunkiem rozwoju Wirtualna Polska Holding w badanych latach był segment e-turystyki, wykorzystujący technologię oraz ekonomiczne procesy konwergencji zachodzące pomiędzy turystyką tradycyjną, w kontekście obsługi ruchu turystycznego, a rozwijającą się elektroniczną formą regulowania i zarządzania ruchem turystycznym, szczególnie w połączeniu z monetyzacją związaną z rynkiem e-commerce. Wątek ten nie został poruszony w trakcie wywiadu pogłębionego. W III kwartale 2023 roku Wirtualna Polska Holding pierwszy raz w historii zanotowała wyższe przychody z turystyki niż z emisji reklam[1199]. W drugiej połowie czerwca 2021 roku Wirtualna Polska Media, spółka zależna holdingu Wirtualna Polska, kupiła za 9,33 mln zł kupiła 8,5%. udziałów firmy Nocowanie.pl, zdobywając 93,5% kapitału i głosów na walnym zgromadzeniu spółki[1200].

Podczas analizy źródeł zastanych, zwrócono uwagę na znaczącą rolę przychodów z e-turystyki względem ogólnych przychodów koncernu. W związku z poprawą otoczenia rynkowego i poluzowaniem obostrzeń związanych z pandemią COVID-19, już w 2021 roku zanotowano duży wzrost przychodów pochodzących z Wakacje.pl. W 2021 r. przychody serwisu były znacząco wyższe w porównaniu do 2020 r., jednak wciąż

[1197] jd, Wirtualna Polska uruchamia codzienne podsumowanie informacji WP Social News, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-wp-social-news-jak-korzystac, dostęp 02.12.2023 r.

[1198] Audio Newsy w Wirtualnej Polsce, https://dlaprasy.wp.pl/pr/672320/audio-newsy-w-wirtualnej-polsce, dostęp 02.12.2023 r.

[1199] T. Wojtas, Wirtualna Polska wychodzi z reklamami za granicę. Chce obsługiwać spółki funduszu Sorosa, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-wychodzi-z-reklamami-za-granice-chce-obslugiwac-spolki-funduszu-sorosa, dostęp 17.12.2023 r.

[1200] tw, Wirtualna Polska za 5,9 mln zł kupiła 17banków.com, inwestuje 9,3 mln zł w firmę z mediów, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-za-5-9-mln-zl-kupila-17bankow-com-inwestuje-9-3-mln-zl-w-firme-z-mediow, dostęp 18.12.2023 r.

ok. 20% poniżej roku 2019 r. Przychody ze sprzedaży usług w segmencie online w 2021 r. wzrosły w koncernie o 37% r/r, do 721,6 mln zł[1201].

W 2022 roku w segmencie Turystyka przychody wzrosły o 90% w stosunku do roku poprzedniego, co związane było z korzystną sytuacją na rynku turystyki, zwłaszcza zagranicznej, oraz konsolidacją przychodów Grupy Szallas od listopada 2022 r. W 2022 roku koncern rozwijał spółki działające na rynku e-commerce, dokonując m.in. przejęcia Grupy Szallas, dzięki czemu stał się jedną z największych grup turystycznych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. We wrześniu 2022 roku Wirtualna Polska Holding S.A. kupiła Szallas Group, obsługującą największe krajowe portale turystyczne na Węgrzech, w Czechach, Rumunii, Polsce i Chorwacji – właściciela m.in. Noclegi.pl. Kwota transakcji to ok. 83 mln euro[1202]. Ponadto Wirtualna Polska Holding realizowała plan transformacji modelu biznesowego Nocowanie.pl z abonamentowego do w pełni rezerwacyjnego i transakcyjnego. W listopadzie 2022 roku Holding Wirtualna Polska zaczęła integrację Nocowanie.pl z przejętymi Noclegi.pl[1203]

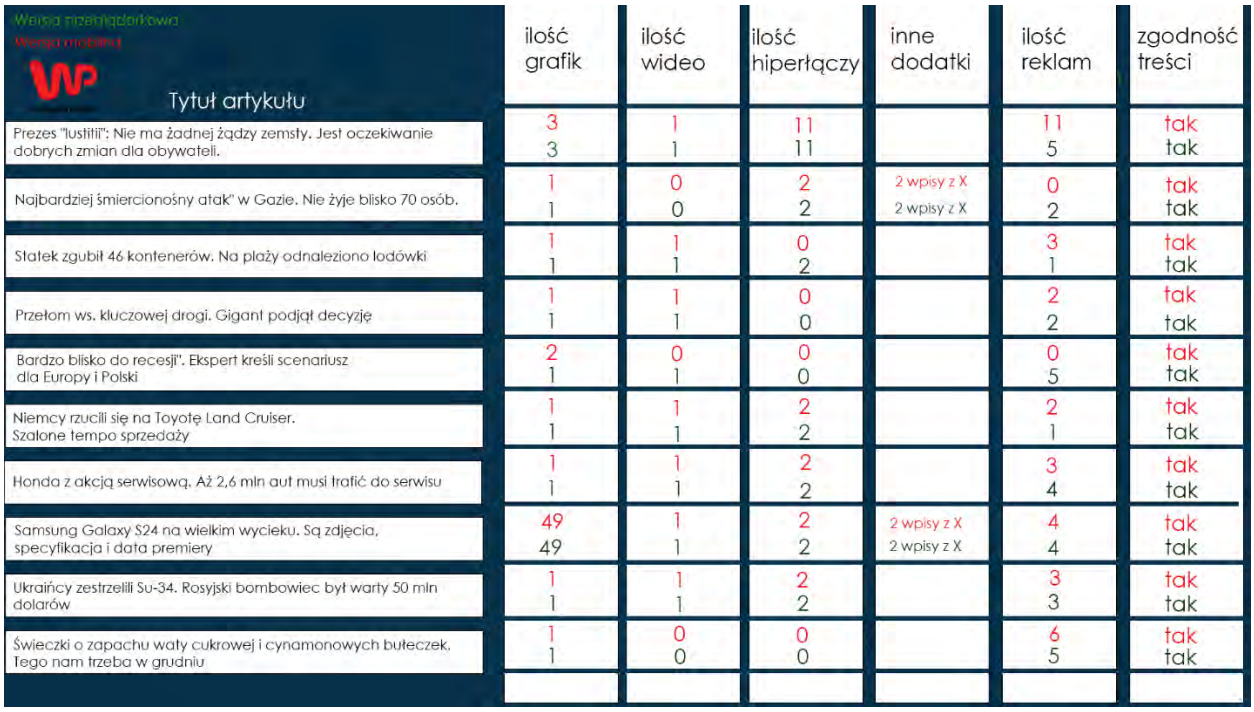
W celu poznania specyfikacji kontentu produkowanego przez Wp.pl oraz jego dystrybucji, a przez to procesu konwergencji międzyproduktowej, analizie porównawczej poddano 10 artykułów opublikowanych w okresie od 4 do 25 grudnia 2023 roku w portalu horyzontalnym Wp.pl w wersji przeglądarkowej (desktop) oraz w aplikacji mobilnej, pozyskując dane dotyczące ilości wykorzystanych fotografii i grafik, filmów nawiązujących do treści artykułu, ilości linków odnoszących się do powiązanych tematycznie artykułów, zgodności warstwy tekstowej pomiędzy wersją przeglądarkową a aplikacją mobilną oraz dodatkowymi funkcjonalnościami osadzonymi w artykule, jak np. wpisy z serwisów społecznościowych.

[1201] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej WP za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2021 roku, str. 13.

[1202] Wirtualna Polska kupuje Grupę Szallas, https://reklama.wp.pl/artykul/wirtualna-polska-kupuje-grupe-szallas, dostęp 17.12.2023 r.

[1203] T. Wojtas, Wirtualna Polska łączy platformy turystyczne. Wzrost e-reklamy zmaleje, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-laczy-platformy-turystyczne-wzrost-e-reklamy-zmaleje, dostęp 18.12.2023 r.

Tabela 4 Portal Wp.pl. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej



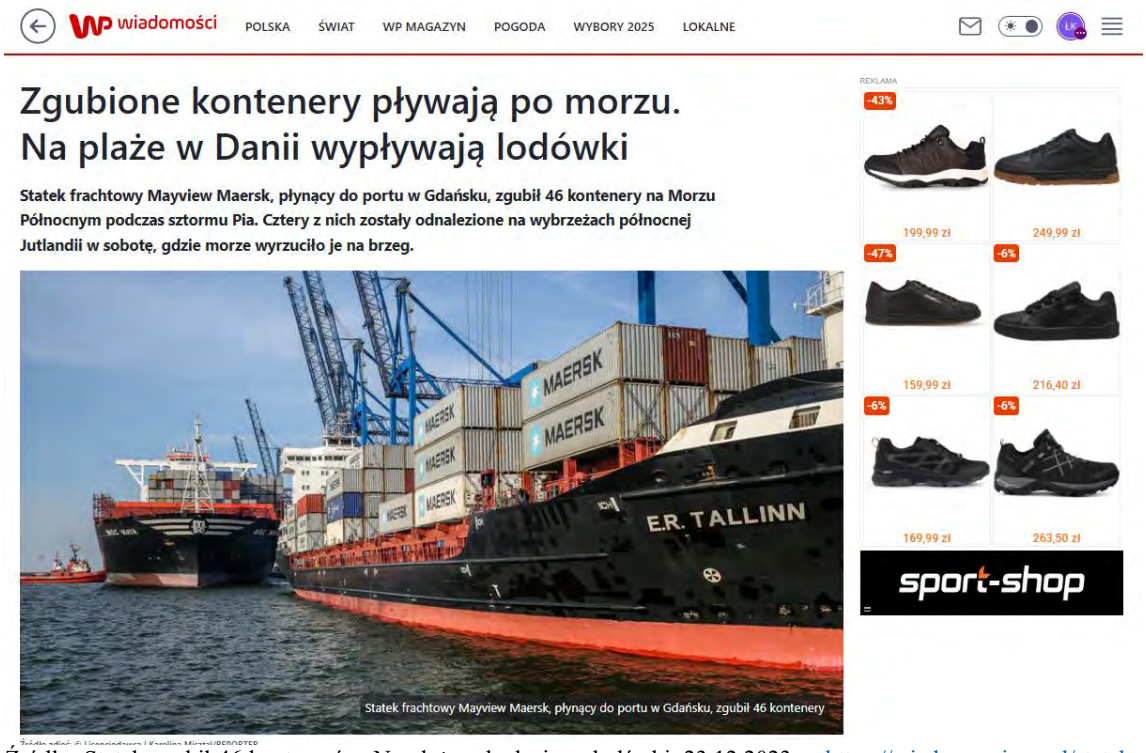
Wersja przeglądarkowa / Wersja mobilna — Tytuł artykułu	ilość grafik	ilość wideo	ilość hiperłączy	inne dodatki	ilość reklam	zgodność treści
Prezes "lustitii": Nie ma żadnej żądzy zemsty. Jest oczekiwanie dobrych zmian dla obywateli.	3 3	1 1	11 11		11 5	tak tak
Najbardziej śmiercionośny atak" w Gazie. Nie żyje blisko 70 osób.	1 1	0 0	2 2	2 wpisy z X 2 wpisy z X	0 2	tak tak
Statek zgubił 46 kontenerów. Na plaży odnaleziono lodówki	1 1	1 1	0 2		3 1	tak tak
Przełom ws. kluczowej drogi. Gigant podjął decyzję	1 1	1 1	0 0		2 2	tak tak
Bardzo blisko do recesji". Ekspert kreśli scenariusz dla Europy i Polski	2 1	0 1	0 0		0 5	tak tak
Niemcy rzucili się na Toyotę Land Cruiser. Szalone tempo sprzedaży	1 1	1 1	2 2		2 1	tak tak
Honda z akcją serwisową. Aż 2,6 mln aut musi trafić do serwisu	1 1	1 1	2 2		3 4	tak tak
Samsung Galaxy S24 na wielkim wycieku. Są zdjęcia, specyfikacja i data premiery	49 49	1 1	2 2	2 wpisy z X 2 wpisy z X	4 4	tak tak
Ukraińcy zestrzelili Su-34. Rosyjski bombowiec był warty 50 mln dolarów	1 1	1 1	2 2		3 3	tak tak
Świeczki o zapachu waty cukrowej i cynamonowych bułeczek. Tego nam trzeba w grudniu	1 1	0 0	0 0		6 5	tak tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z artykułów opublikowanych w okresie od 4 do 25 grudnia 2023 roku. Arkusz 4 do tabeli dostępny w załączeniu.

Po przeanalizowaniu warstwy tekstowej artykułu, stwierdzono zgodność pomiędzy wersją przeglądarkową i mobilną. Porównując ze sobą ilość wykorzystanych grafik i materiałów wideo stwierdzono nieznaczne różnice pod względem wykorzystania grafik w jednym artykule (stosunek 2 zdjęcia w wersji mobilnej do 1 w wersji przeglądarkowej) oraz wykorzystania wideo w jednym artykule (stosunek 0 wideo w wersji mobilnej do 1 w wersji przeglądarkowej). Ogółem liczba wykorzystanych zdjęć/grafik wynosił od 1 do 49 w jednym artykule, natomiast wideo od 0 do 1 w artykule.

Biorąc pod uwagę dodatkowe funkcjonalności, stwierdzono dwa artykuły z osadzonymi wpisami z serwisu X, w pozostałych publikacjach nie odnaleziono żadnych dodatków do warstwy tekstowej i zdjęć. Nieznaczne rozbieżności występują w osadzonych linków. W jednym z porównywanych artykułów różnica przedstawiała się w stosunku 0 linków w wersji mobilnej do 1 w wersji przeglądarkowej. W analizowanych 10 artykułów liczba linków wynosi od 0 do 11 w jednym artykule. Duże różnice występują w ilości prezentowanych reklam, przy czym 7 na 10 badanych artykułów różni się pod tym względem między sobą. Reklamy występują w liczbie od 0 do 11, gdzie w 4 porównanych artykułach większa liczba reklam występuje w wersji mobilnej, a w 3 w wersji przeglądarkowej.

Grafika 4. Artykuł w Wp.pl



Źródło: Statek zgubił 46 kontenerów, Na plaży odnaleziono lodówki, 23.12.2023 r., https://wiadomosci.wp.pl/statek-zgubil-46-kontenery-na-plazy-odnaleziono-lodowki-6976876425747424a

Równocześnie, twarde dane ujawniają schemat taktyk dystrybucyjnych i monetyzacyjnych. Bardzo szeroki zakres wykorzystania ilustracji wskazuje na silne oparcie angażowania użytkownika o warstwę wizualną, co współgra z tezą eksperta o „efektywnym systemie eksponowania" na stronie głównej. Różna liczba reklam w zależności od miejsca publikacji wskazuje, że WP testuje i dopasowuje ich natężenie do danego kanału, żeby zarabiać jak najwięcej, nie zniechęcając użytkowników, co jest zgodne z opisaną w IDI koncepcją Big Data oraz automatycznej redystrybucji. Niska intensywność wideo w treściach tekstowych wskazuje, że pomimo rozwijania przez WP własnych programów („Newsroom", „Money. To się liczy"), to w materiałach newsowych komponent wideo jest używany wybiórczo: zapewne w miejscach gdzie podnosi to wskaźniki zaangażowania i spędzonego czasu przez użytkowników.

5.1.5 Polska Press Grupa

Grupa Polska Press jest koncernem medialnym, którego struktura własnościowa i wewnętrzny podział organizacyjny w ostatnich latach ulegały częstym zmianom. 1

marca 2021 roku została podpisana umowa sprzedaży 100% udziałów Polska Press przez HKM Beteiligungs GmbH do PKN Orlen S.A. po czym nastąpiły zmiany w składzie Zarządu spółki. W poszczególnych wydawnictwach regionalnych doszło też do zmiany redaktorów naczelnych[1204]. Badania prowadzono w okresie, gdy Orlen nadal posiadał pełną kontrolę nad Polska Press. W rozdziale znajdują się informacje o dalszych zmianach w wewnętrznej strukturze Grupy.

Polska Press, podobnie jak inne przedsiębiorstwa medialne, odczuła spadek wyników sprzedaży wydań papierowych. W sprawozdaniu finansowym za 2022 rok Grupa podkreśliła, że jest w trakcie transformacji biznesowej: przy spadających przychodach ze „starych biznesów" (prasa drukowana i poligrafia) rozwijane były nowe rodzaje działalności (ogólnopolski portal internetowy i nowe projekty biznesowe).

Podrozdział poświęcony jest cyfrowej odsłonie Polska Press z uwzględnieniem jej flagowego projektu – portalu horyzontalnego i.pl. Władze koncernu artykułowały w 2023 roku potrzeby związane z przejściem z wydawnictwa prasowego na firmę medialno-technologiczną, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju oferty dostosowanej do potrzeb odbiorcy końcowego. Transformacja cyfrowa również została opisana w niniejszym rozdziale. Informacje w ramach wywiadu pogłębionego zebrano dzięki współpracy z osobą będącą menedżerem produktów, odpowiadającą ponadto za obszar content marketingu w Grupie[1205].

Portal i.pl wystartował 5 września 2022 roku podczas XXXI Forum Ekonomicznego w Karpaczu[1206]. W Warszawie powstała nowa redakcja, pracująca z wiadomościami o znaczeniu ogólnokrajowym i światowym. Portal, oprócz tradycyjnych form tekstowych, publikuje podcasty wideo, reportaże interaktywne[1207]. Został on uruchomiony przez spółkę zależną PL24[1208].

[1204] D. Słomski, PKN Orlen przejął Polska Press. Transakcja sfinalizowana. Odchodzi prezes Stanek, https://www.money.pl/gielda/pkn-orlen-przejal-polska-press-transakcja-sfinalizowana-6613738055903776a.html, dostęp 19.12.2023 r.

[1205] jk, Małgorzata Skorwider w zarządzie Polska Press, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/malgorzata-skorwider-zarzad-polska-press, dostęp 16.12.2023 r.

[1206] PAR, Należący do Polska Press portal i.pl po roku powyżej założeń. Nie unika propagandy, https://www.press.pl/tresc/78265,nalezacy-do-polska-press-portal-i_pl-po-roku-powyzej-zalozen-biznesowych_-nie-unika-tresci-propagandowych, dostęp 20.12.2023 r.

[1207] i.pl nowy, informacyjny portal Polska Press Grupy: „i" łączy ludzi , https://i.pl/ipl-nowy-informacyjny-portal-polska-press-grupy-i-laczy-ludzi/ar/c1-16821085, dostęp 16.12.2023 r.

[1208] M. Kozielski, Polska Press wciąż na minusie, 23 mln zł straty. "Inwestujemy w działania on-line", https://www.press.pl/tresc/76456,polska-press-wciaz-na-minusie_-23-mln-zl-straty_-ale-przychody-wzrosly, 20.12.2023

Odnośnie procesu transformacji Polska Press, w kwietniu 2022 roku w jednym z wywiadów głos zabrał prezes Tomasz Przybek. Wypowiedź miała związek z zatrudnieniem nowego członka zarządu Polska Press Grupy, który odpowiadał m.in. za nowe technologie, w tym za budowę zapowiadanego, nowego horyzontalnego portalu wydawcy. Wskazał on, że proces transformacji już się rozpoczął, a Grupa będzie inwestowała zarówno w MarTech, AdTech, jak i e-commerce[1209].

W Sprawozdaniu Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2022 rok, w dziale poświęconym osiągnięciom w dziedzinie badań i rozwoju, Spółka wykazywała prace nad rozwiązaniami, które po wdrożeniu miały poprawić efektywność prowadzonej działalności: rozbudowę mechanizmów automatyzacji sprzedaży i kreacji reklam, wdrożenie dodatkowych funkcjonalności w procesach sprzedażowych, rozwój systemów analitycznych, rozbudowę platformy serwisów online w celu zwiększenia wydajności, optymalizację infrastruktury serwerowej[1210].

Już w 2021 roku w ramach prac rozwojowych w obszarze technologii, Polska Press wdrożyła usługi IT przyczyniające się do zwiększenia efektywności koncernu, w tym rozbudowała platformę online w ramach Nasze Miasto w nowych powiatach Polski. Wdrożyła serwisy stronapodrozy.pl, stronakuchnii.pl, stronazdrowia.pl, gra.pl, strefaedukacji.pl i wdrożyła nową wersję serwisu naszahistoria.pl. Zaimplementowano nowe rozwiązanie technologiczne „Repozytorium zdjęć" w obszarze usług online oraz rozwiązania integrujące systemy Polska Press z mediami społecznościowymi. Zakończono proces migracji usług serwerowych (data center) do najważniejszych lokalizacji w Gdańsku i Warszawie[1211].

W Sprawozdaniu Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2022 rok koncern artykułował, że posiadanie takiego medium pozwoli Polska Press implementować najlepsze rozwiązania do wszystkich serwisów internetowych Grupy, pracując na efekcie skali. Miało to stworzyć potencjał wywierający wpływ na efektywność ekonomiczną całej Grupy[1212]. Według założeń, portal horyzontalny miał aktywnie wspierał kierunki zawarte w Strategii 2030 Grupy Orlen i realizowane przez nią inwestycje, edukując klientów, inwestorów i interesariuszy, wyjaśniając im najczęściej

[1209] jk, Małgorzata Skorwider w zarządzie Polska Press, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/malgorzata-skorwider-zarzad-polska-press, dostęp 19.12.2023 r.
[1210] Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2022 rok, str.10.
[1211] Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2021 rok, str.10.
[1212] Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2022 rok, str. 10.

pojawiające się wątpliwości. Dodatkowo portal mógł wspierać inne ogólnopolskie akcje[1213].

W lipcu 2023 roku portal i.pl odwiedziło ponad 7 milionów użytkowników. Badanie przeprowadzone przez Mediapanel wskazało, że serwis stał się jednym z najpopularniejszych w Polsce, wyprzedzając wprost.pl i natemat.pl[1214]. Ponadto w maju 2023 roku Polska Press Grupa uruchomiła portal rozrywkowy Shownews.pl z artykułami na temat świata popkultury i showbiznesu[1215], a w grudniu 2021 roku dwa serwisy tematyczne: turystyczny Stronapodrozy.pl i kulinarny Stronakuchni.pl. Razem z serwisami centralnymi uruchomiono też strony kulinaria i turystyka w serwisach regionalnych oraz lokalnych grupy[1216].

W kwietniu 2023 roku Polska Press zamknęła swoją drukarnię w Poznaniu. Drukowała ona m.in. „Głos Wielkopolski" i „Gazetę Lubuską", których druk został przeniesiony do Bydgoszczy. Jednym z powodów zamknięcia była decyzja Ringier Axel Springer Polska o zmianie częstotliwości wydawania „Przeglądu Sportowego". Druk odbywał się w Poznaniu[1217].

Konfrontacja z danymi finansowymi pokazuje jednak różne skutki przyjętej strategii. Z jednej strony spółka raportuje wzrost wpływów z reklam internetowych oraz z usług poligraficznych, a także konsekwentnie inwestuje w szeroko rozumiane działania on-line. Z drugiej strony wynik netto pozostaje ujemny (przychody 329,3 mln zł przy stracie 23 mln zł w 2022 r.), przy jednoczesnym, utrzymującym się spadku sprzedaży prasy drukowanej, co potwierdzają również dane za 2021 rok. Decyzje operacyjne, takie jak zamknięcie drukarni w Poznaniu i konsolidacja mocy w Bydgoszczy, wpisują się w tę koncepcję restrukturyzacji i ograniczania kosztów tradycyjnego zaplecza w reakcji na malejącą podaż tytułów, a także częstotliwości wydań (np. zmiany w „Przeglądzie Sportowym") .

[1213] jk, Miłosz Szulc nowym prezesem spółki PL24 kupionej przez Polska Press, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/milosz-szulc-polska-press-prezes-pl24, dostęp 19.12.2023 r.

[1214] jsx, i.pl po roku od startu odwiedza nawet 7 mln użytkowników, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/i-pl-polska-press-liczba-uzytkownikow-kto-kieruje, dostęp 20.12.2023 r.

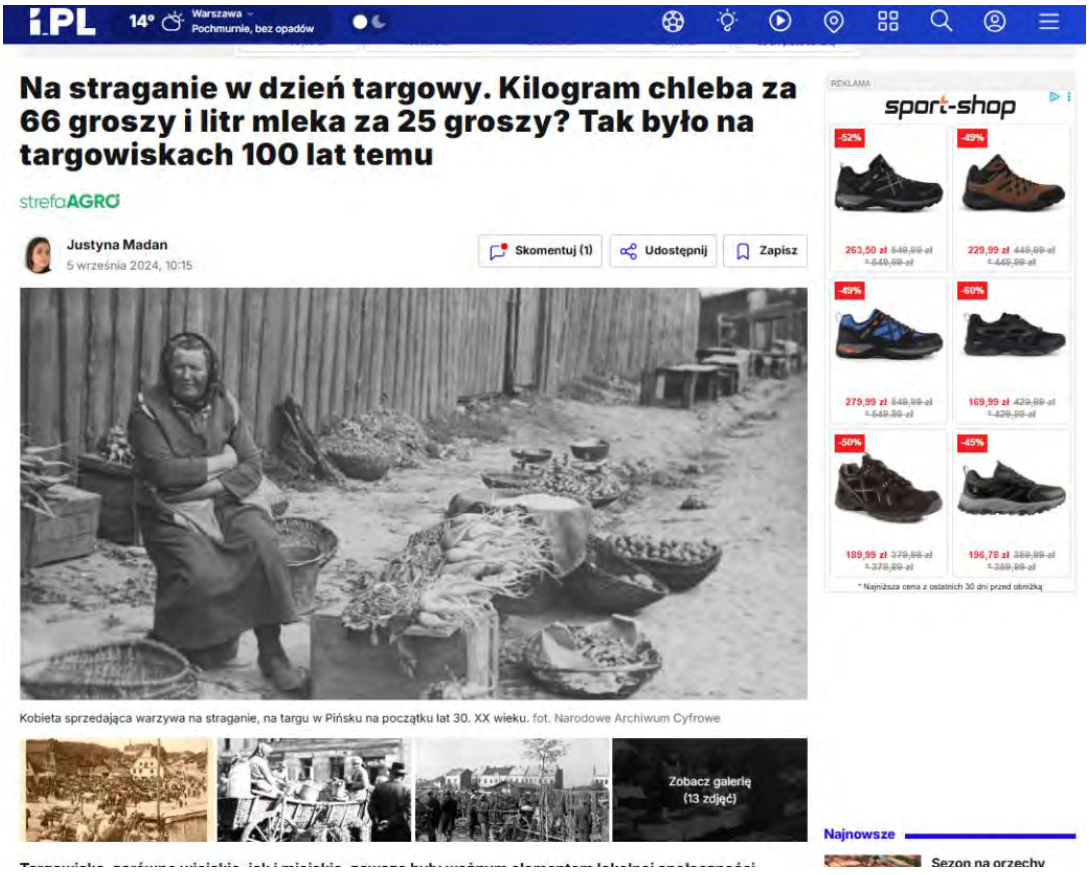
[1215] M. Niedbalski, Polska Press Grupa uruchomiła portal plotkarski. "Mamy doświadczonego redaktora, https://www.press.pl/tresc/76688,shownews-serwis-o-gwiazdach-polska-press, dostęp 19.12.2023 r.

[1216] jsx, Polska Press uruchomiła serwisy tematyczne Stronapodrozy.pl i Stronakuchni.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/polska-press-stronapodrozy-pl-stronakuchni-pl, dostęp 22.12.2023 r.

[1217] AB, Polska Press zamyka drukarnię w Poznaniu, https://polskiemedia.org/polska-press-zamyka-drukarnie-w-poznaniu/, dostęp 22.12.2024 r.

W celu poznania procesów wykorzystania kontentu i ruchu wewnątrz ekosystemu, analizie porównawczej poddano 10 artykułów opublikowanych w okresie od 27 do 29 grudnia 2023 roku w portalu horyzontalnym i.pl w wersji przeglądarkowej — desktop oraz w wersji przeglądarkowej dostępnej na urządzeniach mobilnych, pozyskując dane dotyczące ilości wykorzystanych fotografii i grafik, filmów nawiązujących do treści artykułu, ilości linków odnoszących się do powiązanych tematycznie artykułów, zgodności warstwy tekstowej pomiędzy wersją przeglądarkową a aplikacją mobilną oraz dodatkowymi funkcjonalnościami osadzonymi w artykule. Po przeanalizowaniu warstwy tekstowej artykułu, stwierdzono zgodność pomiędzy wersjami.

Grafika 5. Artykuł w i.pl



Źródło: J. Madan, Jak wyglądały stragany na targach niemal 100 lat temu? Tyle kosztowało jedzenie, 27.12.2023

W liczbie wykorzystanych grafik nie występują żadne różnice między wersją desktopową i mobilną, a ich liczba wynosi od 0 do 29. Analogiczna sytuacja występuje w zakresie wykorzystanego wideo, gdzie obydwie wersje zawierają ich tę samą liczbę wynoszącą od 0 do 1. W 8 na 10 analizowanych artykułach stwierdzono różnice

w zastosowanych hiperłączach, gdzie w pierwszym z nich w wersji mobilnej nie zastosowano żadnego, natomiast w wersji desktopowej użyto 3. W drugim artykule stosunek użytych hiperłączy wynosił 5 do 6 z przewagą w wersji desktopowej.

Biorąc pod uwagę dodatkowe funkcjonalności, wyodrębniono dwa artykuły z osadzonymi dwoma wpisami z serwisu X oraz jeden z osadzonym wpisem z Instagrama. W pozostałych publikacjach nie odnaleziono żadnych dodatków. Duże różnice występują w ilości prezentowanych reklam, przy czym tylko 1 na 10 badanych artykułów zawiera ich tyle samo. Reklamy występują liczbie od 1 do 7, gdzie w 9 porównanych artykułach większa liczba reklam występuje w wersji mobilnej.

Tabela 5 Portal i.pl. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i wersji mobilnej

i.PL Tytuł artykułu	ilość grafik	ilość wideo	ilość hiperłączy	inne dodatki	ilość reklam	zgodność treści
Dziennikarze "Wiadomości" przerywają milczenie. Ujawniają kulisy wejścia do TVP	1 1	1 1	4 4	wpis z X wpis z X	5 2	tak tak
Zakaz ogrzewania gazem i węglem już w 2025 roku? Pomocą mają być niższy VAT i nowe taryfy dla pomp ciepła	2 2	1 1	5 5		6 3	tak tak
Steczkowska wyjechała do Chorwacji. Śle stamtąd zdjęcia.	29 29	1 1	3 3	wpis z Instagrama wpis z Instagrama	2 2	tak tak
Jak wyglądały stragany na targach niemal 100 lat temu? Tyle kosztowało jedzenie	14 14	0 0	0 3		3 2	tak tak
Premier reaguje na weto prezydenta. Ogłosił decyzję	0 0	1 1	2 2	wpis z X wpis z X	3 1	tak tak
Dokarmianie ptaków trzeba robić z głową. Tego im nie dawaj	10 10	0 0	4 4		7 1	tak tak
Zmieni się oprocentowanie obligacji skarbowych. Co to oznacza dla oszczędzających?	1 1	1 1	3 3		3 1	tak tak
Pieniądze dla pszczelarzy. Wciąż można wziąć udział w siedmiu naborach	3 3	1 1	2 2		4 2	tak tak
Krwawa jatka. Kłótnia o prezenty doprowadziła do tragedii	1 1	1 1	5 6		5 4	tak tak
Tyle zapłacimy za słoik prawdziwego miodu	1 1	1 1	4 4		7 1	tak tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z artykułów opublikowanych w okresie od 27 do 29 grudnia 2023 roku. Arkusz 5 do tabeli dostępny w załączeniu.

Polska Press wykorzystuje swoje produkty przekierowując użytkownika między nimi. W toku analizy porównawczej artykułów opublikowanych w portalu horyzontalnym i.pl w wersji przeglądarkowej (desktop) oraz w wersji przeglądarkowej dostępnej na urządzeniach mobilnych stwierdzono występowanie przekierowań do powiązanych treści i multimediów. Jedyną formą wyprowadzenia ruchu na zewnątrz były osadzone profile z mediów społecznościowych. Portal i.pl wykazuje pełną zgodność między wersjami – grafiki, multimedia, hiperłącza i dodatki są identyczne. To oznacza strategię jednolitego przekazu i dbałości o równość dostępu. Wersja mobilna portalu i.pl

nie zawsze ogranicza liczbę reklam – w części przypadków jest ich więcej niż w wersji desktopowej. Można zatem mówić o braku spójnej strategii ograniczania inwazyjności reklam w aplikacji.

5.1.6. POLITYKA

Polityka Sp. z o.o. S.K.A., będąca wydawcą tygodnika, a zarazem najstarszego analizowanego w rozprawie tytułu prasowego „Polityka", jest przykładem przedsiębiorstwa o stałej i ugruntowanej od dekad pozycji na polskim rynku. W ostatnich latach Polityka poszerzyła swoje portfolio prasowe za sprawą przejęcia od Prószyński Media miesięcznika „Wiedza i Życie" oraz magazynu „Świat Nauki". Na bazie tych serwisów internetowych stworzyła platformę naukową „Projekt Pulsar" z treściami dostępnymi w modelu subskrypcyjnym.

Analiza danych zastanych pokazuje, że Redaktorem naczelnym projektu został Karol Jałochowski, a jego zastępczynią Katarzyna Czarnecka. W serwisie publikowane są dodatkowo podcasty i cyfrowe wydania „Świata Nauki" oraz „Wiedza i Życia". Pulsar w początkowym okresie dostępny był w subskrypcji cyfrowej, czytanie kilku artykułów miesięcznie było bezpłatne[1218]. Projekt „Pulsar" (projektpulsar.pl) został uruchomiony w lutym 2022 roku jako portal popularnonaukowy, powstały w wyniku połączenia serwisów internetowych „Świata Nauki" oraz „Wiedzy i Życia"[1219].

Tygodnik „Polityka" stanowi podstawę całego wydawnictwa, jednak także on wraz ze swoim cyfrowym odpowiednikiem oraz serwisem internetowym musiał ulec wpływowi cyfryzacji, a także poszukiwaniu nowych rozwiązań biznesowych. Mimo wszystko, w 2023 roku tygodnik obronił pierwsze miejsce w rankingu sprzedaży tygodników opinii[1220].

Badanie prowadzono w okresie zamknięcia jednego z najdłużej wydawanych tytułów na rynku: „Forum". Niestety tytuł nie przetrwał coraz cięższych wymagań

[1218] B. Erling, Polityka uruchamia płatny serwis popularnonaukowy Pulsar, https://www.press.pl/tresc/69489,polityka-uruchamia-platny-serwis-popularnonaukowy-pulsar, dostęp 30.12.2023 r.

[1219] jk, Polityka rusza z płatnym serwisem popularnonaukowym Pulsar, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/pulsar-polityka-karol-jalochowski-cena-jak-placic, dostęp 28.12.2023 r.

[1220] M. Zdzieborska, "Polityka" najlepiej sprzedającym się tygodnikiem w 2023. Wyniki poprawił tylko "Newsweek", https://www.press.pl/tresc/80562,_polityka_-najlepiej-sprzedajacym-sie-tygodnikiem-w-2023-roku_-wyniki-poprawil-tylko-_newsweek_, dostęp 02.03.2024 r.

rynkowych oraz rosnących kosztów działalności. Ostatnie wydanie „Forum" ukazało się we wrześniu 2023 roku.

Podrozdział poświęcony jest procesom tworzenia kontentu w wydawnictwie, procesom transformacji cyfrowej oraz zachodzącym w tym obszarze procesom konwergencji. Badania uwzględniały także zmiany wydawniczych modeli biznesowych, w tym przejścia na model subskrypcyjny. W ich trakcie (w lipcu 2023 roku) koncern stał się celem ataków hakerskich powiązanych ze stroną rosyjską. Przestał działać serwis Polityka.pl, a subskrybenci płatnych treści stracili do nich dostęp, m.in. do e-wydań „Polityki" i dodatków do tygodnika w formie elektronicznej[1221].

W trakcie analizowanych dokumentów, napotkano na istotną zmianę, jaka zaszła w polityce wydawniczej koncernu. W 2023 roku Tygodnik „Polityka" wprowadził dział „Ludzie i style", który zastąpił dział z fotoreportażami „Na własne oczy". W nowym dziale znalazły się krótkie artykuły o praktycznej psychologii, trendach społecznych, kulinariach, podróżach, modzie, serialach czy gadżetach[1222].

Wydawnictwo w ostatnim analizowanym przez autora rozprawy sprawozdaniu zarządu z działalności Spółki, podobnie jak w latach poprzednich (od 2020 roku), w dziale „Przewidywany rozwój spółki", wskazywało cyfrowy kierunek rozwoju koncernu. W roku 2023 Spółka planowała kontynuować działalność wydawniczą i strategię pozwalającą na utrzymanie przez tygodnik „Polityka" pozycji lidera rynku wśród tygodników opinii. Zarząd zamierzał także kontynuować, a nawet zwiększyć zaangażowanie w rozwój Internetu, ze szczególnym uwzględnieniem intensyfikacji sprzedaży „Polityki" cyfrowej oraz rozwój uruchomionych w roku 2022 produktów internetowych takich jak podcasty, czy portal popularno-naukowy „Pulsar". Ponadto Zarząd zamierzał dalej inwestować w projekty wydawnicze, m.in.. wydania specjalne, pozyskiwanie grantów[1223]. Polityka dysponuje jedną siedzibą bez oddziałów, posiadając przy tym grono współpracowników w całym kraju.

Dane wtórne wskazują wyraźny i konsekwentny zwrot strategiczny ku cyfryzacji. Uruchomienie w lutym 2022 r. projektu „Pulsar", dystrybucja podcastów oraz cyfrowych

[1221] https://www.press.pl/tresc/77589,cyberatak-na-serwery-tygodnika----polityka---_-serwis-polityka_pl-przestal-dzialac, https://www.press.pl/tresc/77589,cyberatak-na-serwery-tygodnika----polityka---_-serwis-polityka_pl-przestal-dzialac, dostęp 27.12.2023 r.

[1222] M. Zdzieborska, „Polityka" wprowadza nowy dział i sięga po autorów popularnych w internecie, https://www.press.pl/tresc/76335,---polityka----siega-po-autorow-popularnych-w-internecie, dostęp 28.12.2023 r.

[1223] Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowo-Akcyjna z siedzibą w Warszawie ul. Słupecka 6 02-309 Warszawa za rok 2022, str. 3.

wydań tytułów naukowych, a także model subskrypcji z limitem bezpłatnych artykułów wskazują na rozszerzanie portfolio online oraz kreowanie nawyku konsumpcji treści cyfrowych. W ostatnich dostępnych sprawozdaniach spółka wprost zapowiada intensyfikację sprzedaży „Polityki" cyfrowej oraz rozwój produktów internetowych, w tym podcastów i „Pulsara", przy równoległym utrzymaniu pozycji tygodnika jako lidera kategorii. Utrzymywanie działu naukowego w tygodniku oraz rozwijanie serwisu popularnonaukowego wzmacniają tożsamość jakościową marki.

W celu uzyskania szerszego pola badań, przeprowadzono analizę porównawczą artykułów opublikowanych w „Polityce" w wersji premium. Analizie poddano 10 artykułów opublikowanych w okresie od 22 grudnia do 31 grudnia 2023 roku w Polityce w wersji przeglądarkowej (desktop) oraz w aplikacji mobilnej, pozyskując dane dotyczące ilości wykorzystanych fotografii i grafik, filmów nawiązujących do treści artykułu, ilości linków odnoszących się do powiązanych tematycznie artykułów, zgodności warstwy tekstowej pomiędzy wersją przeglądarkową a aplikacją mobilną oraz dodatkowymi funkcjonalnościami osadzonymi w artykule.

Tabela 6 Polityka - premium. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej.

Wersja przeglądarkowa Wersja mobilna (aplikacja) POLITYKA Tytuł artykułu	ilość grafik	ilość wideo	ilość hiperłączy	inne dodatki	ilość reklam	zgodność treści
Orędzie Donalda Tuska: Patriotyzm nie będzie już zasłoną dla nieuczciwości	1 1	0 0	3 3	wpis z X wpis z X	0 0	tak tak
Jak wypadł pierwszy „test rakietowy" nowej władzy? Zadziałała inaczej niż PiS i Błaszczak	1 1	0 0	7 7		0 0	tak tak
3674. dzień wojny. Największy atak rakietowy Rosji od dawna. Polska znowu oberwała rykoszetem	2 2	0 0	8 8		0 0	tak tak
Zachodnie firmy nadal się w Rosji bogacą i finansują krwawą wojnę. Putin zyskuje przy okazji	1 1	0 0	9 9		0 0	tak tak
To już ostatni taki unijny budżet. Musimy nauczyć się grać o miliardy na innych warunkach	3 3	0 0	0 0		0 0	tak tak
Zack Snyder dla „Polityki": „Rebel Moon" to efekt mojego zadziwienia światem	0 0	0 0	0 0		0 0	tak tak
Fenomen „1670". Nie ma w tym polskiego cierpienia	1 1	0 0	2 2		0 0	tak tak
Przestroga dla młodych na nowy rok: 15 czynników ryzyka wczesnej demencji	0 0	0 0	5 5		0 0	tak tak
„New York Times" pozywa OpenAI i Microsoft. Proces byłby bez precedensu	1 1	0 0	5 5		0 0	tak tak
Niedźwiedź wcale mocno nie śpi zimą. Nie panikuj i nie krzycz, jeśli się na niego natkniesz	1 1	0 0	0 0		0 0	tak tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z artykułów opublikowanych w okresie od 22 grudnia do 31 grudnia 2023 roku. Arkusz 6 do tabeli dostępny w załączeniu.

Warstwa tekstowa artykułu w dwóch analizowanych wersjach jest zgodna. Analogiczna sytuacja występuje w liczbie wykorzystanych zdjęć, która wynosi od 0 do 3, liczbie wykorzystanych materiałów wideo – 0, liczbie hiperłączy wynoszącej od 0 do 9, liczbie reklam – 0. Zgodność stwierdzono ponadto w liczbie użytych dodatkowych funkcjonalności – wpis z X w jednym z artykułów. W analizowanym materiale, z uwagi na wersję premium opartą na modelu subskrypcji, nie występowały reklamy. Wersja ta zapewniała jednak możliwości szerokiego porównania artykułów publikowanych przez Politykę w wersji cyfrowej ze wszystkimi dodatkami i bez ograniczeń dostępu do treści.

Analiza porównawcza dziesięciu artykułów premium „Polityki" opublikowanych w wersji desktopowej i mobilnej wskazuje na pełną spójność obu kanałów dystrybucji. We wszystkich badanych przypadkach zachowano identyczną warstwę tekstową, taką samą liczbę grafik i zdjęć (od 0 do 3), brak materiałów wideo, zgodną liczbę hiperłączy (od 0 do 9) oraz całkowity brak reklam. Zgodność objęła również dodatkowe funkcjonalności, a tylko w jednym artykule w obu wersjach osadzono wpis z serwisu X.

Wyniki te pokazują, że premium „Polityki" funkcjonuje jako silnie zunifikowany produkt cyfrowy, w którym wersja mobilna pozostaje wiernym odzwierciedleniem wersji przeglądarkowej. Model subskrypcyjny sprzyja tu ograniczeniu elementów zakłócających odbiór treści, takich jak reklamy, i wzmacnia koncentrację na jednolitym, uporządkowanym przekazie.

5.1.7. Grupa Agora

Polska grupa rozrywkowo-medialna Agora S.A. jest jednym z największych badanych koncernów w ramach dysertacji. W zakres działalności Agory wchodzą kino i film, prasa cyfrowa i drukowana, wydawnictwo, reklama zewnętrzna, Internet, radio, kultura, edukacja, rozrywka i gastronomia. Zawężając obszar badań w celu ograniczenia go do tematyki mediów, zrealizowano je w portalu horyzontalnym Gazeta.pl oraz w Radiu Złote Przeboje. Wartym podkreślenia jest fakt, że koncern jako jedyny z badanych używał w swoich sprawozdaniach z działalności pojęcia „konwergencja".

Portal Gazeta.pl był medium właściwym dla obszaru cyfrowego, natomiast w Radiu Złote Przeboje w czasie prowadzenia badań trwał proces transformacji, powiązany m.in.

z utworzeniem w 2022 roku stanowiska dyrektora ds. transformacji cyfrowej w Grupie Radiowej Agora[1224].

W segmencie radiowym, pod koniec lutego 2023 roku Agora, stała się większościowym właścicielem Eurozetu, zwiększając swój potencjał w klasycznym nadawaniu oraz nadawaniu przez Internet[1225]. Od kwietnia 2023 roku, biuro reklamy Grupy Eurozet sprzedawało nowe pakiety obejmujące dotychczasowe portfolio Eurozetu i Grupy Radiowej Agory. Nowa oferta Grupy Eurozet obejmowała również propozycje zasięgowe i tematyczne w formatach audio, wideo i display dostępne w 10 serwisach internetowych[1226]. Radio Złote Przeboje starało się rozszerzać swój obszar działań także w przestrzeni Internetu, a wywiad pogłębiony przeprowadzono z dyrektorem programowym wspomnianego radia.

Badania w portalu Gazeta.pl prowadzone były w 2023 roku, natomiast od 1 kwietnia 2024 roku rozpoczęła działalność spółka Gazeta.pl, wydzielona z Agory SA na podstawie decyzji zarządu[1227].

Gazeta.pl tworzy treści przeznaczone dla młodszych odbiorców, chętnie oglądane przez użytkowników TikToka i YouTube. Jej kontent zawiera wiele multimediów. Wywiad pogłębiony został przeprowadzony z osobą odpowiedzialną za koordynowanie obszaru wideo. W kolejnych miesiącach Gazeta.pl uruchomiła Jeden News Dziennie, będący minimalistycznym serwisem z eksperckim dziennikarstwem pozbawiony reklam[1228].

W październiku 2022 roku, w portalu powstał dział „Nowych Trendów", zajmującym się tworzeniem kreatywnych treści niestandardowych,

[1224] M. Kowalczyk dyrektorem ds. transformacji cyfrowej w Grupie Radiowej Agory , https://www.agora.pl/marcin-kowalczyk-dyrektorem-ds-transformacji-cyfrowej-w-grupie-radiowej-agory, dostęp 03.01.2024 r.

[1225] tw, Przejęcie kontroli nad Eurozetem da Agorze 45 mln zł zys kuhttps://www.wirtualnemedia.pl/artykul/agora-kupila-eurozet-jak-zysk-z-wyceny-udzialow-zwolnienia, dostęp 29.12.2023 r.

[1226] Audio ZET i Audio ZET Boost – nowa oferta sprzedażowa Grupy Eurozet, https://newsroom.eurozet.pl/236953-audio-zet-i-audio-zet-boost-nowa-oferta-sprzedazowa-grupy-eurozet, dostęp 03.01.2024 r.

[1227] jsx, W kwietniu rozpoczną działalność spółki wydzielone z Agory, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/agora-wydzielenie-spolki-gazeta-wyborcza-gazeta-pl-czerska-8-10-agora-ksiazki-i-muzyka-powody, dostęp 03.01.2024 r.

[1228] Jeden News Dziennie – Gazeta.pl prezentuje nowy minimalistyczny serwis z eksperckim dziennikarstwem, https://reklama.gazeta.pl/jeden-news-dziennie-gazeta-pl-prezentuje-nowy-minimalistyczny-serwis-z-eksperckim-dziennikarstwem/, dostęp 04.01.2024 r.

eksperymentowaniem z formami dziennikarskimi oraz nowatorskim podejściem twórców treści (content creators) do aktualnych wydarzeń[1229].

Gazeta.pl rozpoczęła już w 2020 roku promowanie nowych formatów wideo dostępnych w ramach interaktywnego playera, wykorzystując jego opcje, np.: virtual showroom, czy Click2Shop (funkcja, która umożliwia dodanie produktu do koszyka podczas oglądania materiału wideo)[1230]. Gazeta.pl tworzy treści chętnie oglądane przez użytkowników TikToka i YouTube (również w formie YouTube Shorts). Formatem przeznaczonym pod te kanały był np. popularny cykl „Czy wiesz, że...". Jego prowadzący Tomasz Pazdyk przybliżał widzom ciekawostki ze świata sportu i show-biznesu[1231].

Kierunki rozwoju portalu Gazeta.pl dostrzegane są w przeanalizowanych dokumentach. W Sprawozdaniu Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2021 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego informowano, że rozwój oferty Gazeta.pl dla czytelników i reklamodawców skoncentrowany był na najmocniejszych markach w obszarach motoryzacyjnym, sportowym i modowym, a także ofercie wideo. W drugim kwartale 2021 r. Gazeta.pl zaprezentowała dwa nowe projekty: Interaktywny Sport Quiz redakcji Sport.pl oraz Wybór Plotka redakcji Plotek.pl. W opinii autorów projektów, były to pierwsze tego typu formaty w polskim Internecie angażujące widza. Dodatkowo, redakcje Gazeta.pl i Sport.pl, zaprezentowały użytkownikom nowy program na żywo Sport.pl Live. Pojawiły się w nim rozmowy z gwiazdami polskiego sportu, analizy najważniejszych wydarzeń oraz felietony dziennikarzy Sport.pl. Program premium Sport.pl Live można było oglądać co tydzień na stronach głównych Gazeta.pl i Sport.pl, a także na kanałach Sport.pl na platformach YouTube i Twitch[1232].

Ponadto zespół Gazeta.pl wdrażał działania optymalizacyjne mające poprawić jakość ruchu na urządzeniach mobilnych. W rezultacie portal odnotował 64 punkty na 100 możliwych wg Google PageSpeed Insights (najwyżej notowany konkurent portalowy osiągnął 41 punktów). Na wybranych stronach artykułowych Gazeta.pl wdrożona została nowa siatka reklamowa oparta na szeregu algorytmów pozwalających wpływać na jakość

[1229] Szefową działu nowe trendy w Gazeta.pl została Agata Kalińska – redaktorka, która wcześniej zajmowała się wydawaniem strony głównej portalu, https://reklama.gazeta.pl/szefowa-dzialu-nowe-trendy-w-gazeta-pl-zostala-agata-kalinska/, dostęp 04.01.2024 r.

[1230] Gazeta.pl z interaktywnym playerem i nowymi formatami wideo, https://www.agora.pl/gazeta-pl-z-interaktywnym-playerem-i-nowymi-formatami-wideo, dostęp 07.01.2024 r.

[1231] jsx, „Studio Biznes", „Poranna Rozmowa" i „Sport.pl Live" wracają do ramówki Gazeta.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/studio-biznes-poranna-rozmowa-i-sport-pl-live-wracaja-do-ramowki-gazeta-pl, dostęp 04.01.2024 r.

[1232] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A.za rok 2021 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 45.

produktu oraz dynamicznie sterować podażą powierzchni w celu pozyskania lepszej jakości ruchu[1233].

W 2021 roku przychody segmentu Internet wzrosły o 9,0% do 233,1 mln zł, głównie za sprawą wyższych wpływów ze sprzedaży reklam internetowych odnotowanych przez pion Gazeta.pl[1234]. W 2022 roku Gazeta.pl zanotowała wyższe niż w analogicznych okresach roku poprzedniego przychody ze sprzedaży reklam internetowych, głównie dzięki wzrostowi przychodów ze sprzedaży usług reklamowych w pierwszym i czwartym kwartale[1235]. W 2022 roku koszty reprezentacji i reklamy Agora S.A. wzrosły o 8,8% do 40,7 mln zł, co wynikało z większej aktywności promocji portalu Gazeta.pl[1236]. W lutym tego samego roku Zarząd Agory S.A. poinformował o tym, że podjął decyzję o rozszerzeniu procesu przeglądu opcji strategicznych działalności internetowej Grupy Agora, w tym również procesu integracji dotychczasowego segmentu Prasa z pionem Gazeta.pl w jeden obszar biznesowy Grupy Agora[1237].

W kontekście planów rozwojowych portalu, w czwartym kwartale 2022 r. Gazeta.pl i jej serwisy skupiły się na rozwoju propozycji dla odbiorców, a także partnerów biznesowych. Zespół serwisu Sport.pl przygotował wielokanałowy plan relacjonowania Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej 2022 w Katarze, a reportaże i komentarze trzech korespondentów pojawiały się regularnie nie tylko na Sport.pl i Gazeta.pl, ale ponadto w mediach społecznościowych, w tym na platformie YouTube, Tik Toku, Instagramie i Twitterze. Dzięki tym działaniom serwis Sport.pl okazał się drugim pod względem zasięgu w czasie mistrzostw świata, zaś portal odwiedzało codziennie 1,8 mln użytkowników[1238].

W październiku 2022 r. dziennikarska kooperatywa Outriders przy wsparciu serwisu Ukrayina.pl i ukraińskich reporterów przybliżyła czytelnikom i czytelniczkom Gazeta.pl wojenne realia ukraińskich miast poprzez serię wideoreportaży z wykorzystaniem technologii VR/360[1239].

Ważną odnotowania była informacja o wpisaniu w połowie 2023 roku do Krajowego Rejestru Sądowego czterech nowych spółek zależnych Agory, które miały

[1233]Tamże, str.45.
[1234]Tamże, str. 44.
[1235] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2022 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 43.
[1236] AGORA S.A. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2022 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 43.
[1237] Tamże, str. 50.
[1238] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A.za rok 2022 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 44.
[1239] Ibidem, str. 44.

odpowiadać m.in. za zarządzanie „Gazetą Wyborczą", pionem Gazeta.pl oraz wydawnictwem książkowo-płytowym. Dla osobnych spółek zależnych zostało wyłączonych docelowo siedem obszarów działalności grupy kapitałowej Agora, m.in. Gazeta.pl (razem ze wszystkimi swoimi sekcjami, a także powiązanymi serwisami, m.in. Sport.pl, Moto.pl i Plotek.pl)[1240]. 1 kwietnia 2024 roku rozpoczęły działalność spółki Gazeta.pl, Gazeta Wyborcza, Czerska 8/10 oraz Agora Książki i Muzyka wydzielone z Agory SA na podstawie niedawnych decyzji[1241].

W obszarze reklamy, partnerzy biznesowi są świadomi możliwości dystrybucji reklam w odpowiednich kanałach, oczekują przy tym konkretnych zasięgów. Korzystają także z akcji crossowych. Biuro reklamy Gazeta.pl rozwinęło ofertę Content Studio, w ramach której powstają treści tworzone na zamówienie klientów, m.in. artykuły, sesje zdjęciowe lub materiały wideo[1242]. Od początku lutego 2022 roku w strukturze biura reklamy Gazeta.pl funkcjonował dział rozwoju projektów i produktów reklamowych, który zadaniem było ułatwienie budowania nowych kompetencji oraz usprawnienie procesów związanych z utrzymaniem, rozwojem i realizacją oferty reklamowej Gazeta.pl[1243].

W toku przeprowadzonej analizy porównawczej ujawniającej sposób wykorzystania treści i multimediów w publikacjach, porównano ze sobą dziesięć artykułów opublikowanych w Gazeta.pl w okresie od 23 do 26 grudnia 2023 roku w wersji przeglądarkowej portalu (desktop) oraz w aplikacji mobilnej, starając się pozyskać dane dotyczące ilości wykorzystanych fotografii i grafik, filmów nawiązujących do treści artykułu, ilości linków odnoszących się do powiązanych tematycznie artykułów, ilości reklam umieszczonych w najbliższym otoczeniu artykułu, zgodności warstwy tekstowej pomiędzy wersją przeglądarkową a aplikacją mobilną oraz dodatkowymi funkcjonalnościami osadzonymi w artykule, jak np. wpisy z serwisów

[1240] tw, Agora uruchomiła spółki do zarządzania „Gazetą Wyborczą", Gazeta.pl i wydawnictwem, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/spolka-wyborcza-gazeta-pl-agora-ksiazka-i-muzyka-czerska-8-10, dostęp 07.01.2024 r.

[1241] jsx, W kwietniu rozpoczną działalność spółki wydzielone z Agory, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/agora-wydzielenie-spolki-gazeta-wyborcza-gazeta-pl-czerska-8-10-agora-ksiazki-i-muzyka-powody, dostęp 07.01.2024 r.

[1242] Biuro reklamy Gazeta.pl z ofertą Content Studio , https://reklama.gazeta.pl/biuro-reklamy-gazeta-pl-z-oferta-content-studio/ Dodatkowo, dostęp 08.01.2024 r.

[1243] B. Erling, Zmiany w strukturze reklamy Gazeta.pl. Krysztofczyk szefową połączonych działów, https://www.press.pl/tresc/69159,zmiany-w-strukturze-reklamy-gazeta_pl_-krysztofczyk-szefowa-polaczonych-dzialow, dostęp 08.01.2024 r.

społecznościowych, mapy, prognozy pogody. W przypadku warstwy tekstowej artykułu występuje zgodność pomiędzy wersją przeglądarkową i aplikacją mobilną.

Biorąc pod uwagę wykorzystanie zdjęć i grafik oraz wideo, także występuje zgodność pomiędzy dwoma analizowanymi nośnikami informacji. Ilość wykorzystanych zdjęć waha się od 3 do 7, natomiast wideo od 0 do 1. Podobna sytuacja występuje w przypadku dodatkowych funkcjonalności, którymi były wpisy z serwisu X oraz osadzone podcasty ze Spotify. Znaczne różnice pojawiają się w ilości wykorzystanych hiperłączy, które występuję w ilości od 0 do 7 w jednym artykule. Dostępność przekierowań w aplikacji mobilnej jest większa aniżeli w wersji przeglądarkowej, potrafiąc osiągań zestawienie 7 do 1 na korzyść aplikacji. Nieznaczne rozbieżności występują w ilości umieszczonych reklam, które wynoszą od 2 do 4 na artykuł. W wyniku badania nie stwierdzono jednak znaczących dysproporcji i dominacji jednej z form korzystania z dostępnych treści.

Tabela 7 Portal Gazeta.pl. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej.

Wersja przeglądarkowa Aplikacja mobilna GAZETA.PL Tytuł artykułu	ilość grafik	ilość wideo	ilość hiperłączy	inne dodatki	ilość reklam	zgodność treści
Posiedzenie rządu po świętach. Gorące tematy w porządku obrad. Tusk zabierze głos w sprawie TVP?	4 4	1 1	3 3	wpis z portalu X wpis z portalu X	4 4	tak tak
Rosja potwierdza. Ukraińcy zaatakowali okręt desantowy na Krymie. Są zniszczenia	3 3	1 1	4 4	2 wpisy z portalu X 2 wpisy z X	4 4	tak tak
6-latek wsiadł do niewłaściwego samolotu i wylądował w Orlando. Przewoźnik zaoferował zwrot pieniędzy	4 4	1 1	4 0	0 0	4 4	tak tak
Próba otrucia rosyjskiego propagandysty. Kuzniecow żądał "ludobójstwa Ukraińców"	4 4	0 0	3 1	wpis z X, Spotify wpis z X, Spotify	3 4	tak tak
Gorąco w Serbii. W Belgradzie trwają protesty, a premierka dziękuje rosyjskim służbom	6 6	0 0	7 1	0 0	4 2	tak tak
Betlejemska szopka z gruzem i drutem kolczastym. "Betlejem jeszcze nigdy nie było tak smutne"	4 4	1 1	4 2	wpis z X, Spotify wpis z X, Spotify	4 4	tak tak
Prawie cała Polska, przez prawie cały dzień. IMGW ostrzega: uwaga na wiatr z zachodu!	3 3	0 0	1 1	2 wpisy z X, Windy 2 wpisy z X, Windy	4 4	tak tak
Policja zatrzymała kierowcę, bo ozdobił auto lampkami choinkowymi. "Świąteczny klimat wszedł za mocno"	3 3	0 0	3 3	wpis z X wpis z X	3 3	tak tak
TVP Info przeszło do historii. Dokładne dane o widzach stacji: 70 proc. to emeryci	5 5	1 1	7 1	osadzone Spotify osadzodze Spotify	3 4	tak tak
Pożar Biedronki w Mieścisku. Na budynkiem wystrzeliwały fajerwerki	7 7	0 0	1 1	wpis z X wpis z X	3 2	tak tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z artykułów opublikowanych w okresie od 23 do 26 grudnia 2023 roku. Arkusz 7 do tabeli dostępny w załączeniu

Analiza porównawcza dziesięciu artykułów Gazeta.pl opublikowanych w wersji desktopowej i mobilnej wskazuje na wysoki poziom zgodności podstawowej warstwy redakcyjnej. We wszystkich badanych materiałach zachowano identyczną warstwę tekstową, taką samą liczbę grafik, zdjęć (od 3 do 7) oraz materiałów wideo (od 0 do 1). Zbieżność dotyczyła również dodatków osadzanych w artykułach, takich jak wpisy z serwisu X, podcasty Spotify czy elementy pogodowe, co pokazuje, że oba kanały dystrybucji zachowują podobną strukturę multimedialną.

Największe różnice ujawniły się w liczbie hiperłączy, które wyraźniej rozbudowywano w aplikacji mobilnej, miejscami osiągając proporcję 7 do 1 względem wersji przeglądarkowej. Mniejsze rozbieżności dotyczyły reklam, których liczba wynosiła od 2 do 4 na artykuł. Całość wyników sugeruje, że Gazeta.pl utrzymuje spójność treści, a także multimediów między platformami, różnicując przede wszystkim mechanizmy wewnętrznego linkowania oraz w niewielkim stopniu reklamowe otoczenie publikacji.

Odnośnie obszaru radiowego w koncernie, latach 2020-2023 Grupa Radiowa Agory notowała najwyższą dynamikę wzrostu udziału w słuchalności wśród wszystkich nadawców na poziomie ponad 21%[1244]. Spółka GRA zakończyła 2020 rok zyskiem w wysokości 7 254 tys. zł, który był niższy o 55% w stosunku do roku ubiegłego. Odnotowała ona spadek przychodów ze sprzedaży własnego czasu antenowego, przy jednoczesnym zwiększeniu przychodów ze sprzedaży reklam w Internecie oraz przychodów ze sprzedaży subskrypcji TOK FM Premium. W analizowanych dokumentach GRA wskazywała na fakt, że pandemia spowodowała duże spadki wydatków na reklamę w stacjach radiowych, szczególnie w mniejszych stacjach. Wartość wpływów z reklamy radiowej w spółkach Radiowych Grupy Agora zmniejszyła się o 15,2% względem 2019 roku. Autorzy sprawozdań zwracali uwagę na to, że segment rynku reklamowego jakim jest Radio bardzo szybko zaczął odbudowywać swoją wartość w momencie luzowania obostrzeń sanitarnych, przez co reklama radiowa, jeśli chodzi o udział w rynku reklamy, była jednym z bardziej stabilnych segmentów rynku reklamowego[1245]. Przychody Agory ze sprzedaży usług reklamowych charakteryzują się

[1244] tw, Agora wprowadza swoich menedżerów do zarządu Eurozetu. Jest nowy prezes, odchodzi Grzegorz Kossakowski, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/eurozet-radio-zet-nowy-zarzad-agora-prezes-maciej-strzelecki-kto-to-jest-odchodzi-grzegorz-kossakowski, dostęp 10.01.2024 r.

[1245] Sprawozdanie zarządu z działalności spółki Grupa Radiowa Agory sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 roku, str.7.

sezonowością. W pierwszym i trzecim kwartale są one zwykle niższe od tych uzyskiwanych w drugim i czwartym kwartale danego roku obrotowego[1246]. W końcowym okresie pandemii, w czwartym kwartale 2022 r. łączne przychody segmentu radio w Grupie Radiowej Agory były o 12,0% wyższe w porównaniu z analogicznym okresem w 2021 roku. Wyniosły one 40,1 mln zł. Wzrosły wpływy ze sprzedaży czasu antenowego, natomiast niższe były przychody z usługi pośrednictwa w stacjach innych nadawców. W czwartym kwartale 2022 r. rynkowe wydatki na reklamę radiową zwiększyły się o 5,0% w porównaniu z czwartym kwartałem 2021 r.[1247]

W odniesieniu do strategii związanych z rozwojem technologii w GRA, Agora i Radio ZET zrezygnowały w kwietniu 2022 roku w udziału w konkursie na nadawanie w DAB+, uznając tę technologię za przestarzałą i ekonomicznie nieuzasadnioną, natomiast w lipcu 2022 roku w Grupie Radiowej Agora utworzono stanowisko dyrektora ds. transformacji cyfrowej. W jego zakresie znalazły się rozwój strategiczny dla GRA cyfrowej obecności jej marek w Internecie oraz przejęcie odpowiedzialność za wszystkie przychody z kanałów elektronicznych i powiązane z nimi produkty, w tym ofertę subskrypcyjną TOK FM[1248]. Z kolei od maja 2023 w strukturach Grupy Eurozet funkcjonował nowy dział badań i analiz, który powstał z połączenia zespołów badawczo-analitycznych Grupy Radiowej Agory i Eurozetu[1249].

Tandem Media, należący do GRA, przeprowadził badania tego formatu już w 2021 roku, których wyniki pokazały, że prawie co trzeci internauta w Polsce słuchał podcastów, a ich zasięg miesięczny wyniósł w 2021 r. ponad 31%[1250]. Wyniki analogicznych badań, już pod marką Eurozet, opublikowano we wrześniu 2023 roku. Prawie co trzeci internauta w Polsce słuchał podcastów – ich zasięg miesięczny

[1246] AGORA S.A. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2021 do jednostkowego sprawozdania finansowego, str. 41.

[1247] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2022 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 45.

[1248] Marcin Kowalczyk dyrektorem ds. transformacji cyfrowej w Grupie Radiowej Agory , https://www.agora.pl/marcin-kowalczyk-dyrektorem-ds-transformacji-cyfrowej-w-grupie-radiowej-agory, dostęp 10.01.2024 r.

[1249] jd, Dariusz Kostrzewski dyrektorem działu badań i analiz Grupy Eurozet, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/dariusz-kostrzewski-dyrektor-dzial-badan-i-analiz-grupa-eurozet, dostęp 29.12.2023 r.

[1250] Podcasty umacniają swoją pozycję w Polsce – raz w tygodniu słucha ich już co piąty internauta! Tandem Media prezentuje raport „Słuchacz podcastów w Polsce 2021", https://www.agora.pl/podcasty-umacniaja-swoja-pozycje-w-polsce-raz-w-tygodniu-slucha-ich-juz-co-piaty-internauta-tandem-media-prezentuje-raport-sluchacz-podcastow-w-polsce-2021, dostęp 04.04.2024 r.

w 2022 r. wyniósł ponad 31%, a już co piąty (21,2%) polski użytkownik sieci włączał podcasty minimum raz w tygodniu[1251].

W grudniu 2023 roku w Grupie Eurozet utworzono stanowisko menedżera ds. promocji i produkcji podcastów, które odpowiadało za promocję i produkcję podcastów pod markami Radia ZET, Meloradia, Antyradia i Chillizet oraz monetyzację kanałów streamingowych i poszerzenie zasięgów obecnych podcastów Radia ZET[1252]. W lutym 2023 roku Agora została większościowym wspólnikiem Eurozetu i awansowała na pozycję wicelidera rynku radiowego w Polsce[1253]. 27 lutego 2023 r. Agora S.A., w wyniku nabycia 110 udziałów w kapitale zakładowym Eurozet Sp. z o.o., zwiększyła swój udział w kapitale zakładowym Eurozet Sp. z o.o. do 51% i stała się podmiotem dominującym wobec Eurozet Sp. z o.o.[1254] W marcu 2023 roku utworzono w koncernie stanowisko szefa wydawców online, odpowiedzialnego za serwisy oraz aplikacje stacji muzycznych z portfolio Grupy Radiowej Agory: Radia Złote Przeboje, Radia Pogoda i Rock Radia[1255].

W kontekście transformacji cyfrowej, w 2021 roku rozwój nowych funkcjonalności w GRA miał wpływ na zwiększenie wyników Grupy. Radio Złote Przeboje, Radio Pogoda i Rock Radio oraz stacja news&talk Radio TOK FM w ostatnich miesiącach 2021 r. osiągnęły rekordowe łączne wyniki słuchalności. Ponadto Radio TOK FM zakończyło 2021 r. z liczbą blisko 26,2 tys. sprzedanych dostępów Premium TOK FM. W październiku 2021 r. najnowsza wersja aplikacji mobilnej TOK FM została zintegrowana z Android Auto. Dzięki temu użytkownicy samochodów z tym systemem mogli słuchać programu stacji na żywo oraz podcastów znajdując się poza zasięgiem tradycyjnych nadajników radiowych[1256]. W grudniu 2021 roku Radio Tok FM oraz rozgłośnie muzyczne Grupy Radiowej Agory, w tym Radio Złote Przeboje, we współpracy z OLX przygotowały dwie nowe serie podcastowe o bezpieczeństwie w sieci

[1251] Kim są polscy słuchacze podcastów? [RAPORT cz. 2], https://newsroom.eurozet.pl/261847-kim-sa-polscy-sluchacze-podcastow-raport-cz-2, dostęp 05.01.2024 r.

[1252] Małgorzata Zmaczyńska menedżerką ds. promocji i produkcji podcastów, https://www.agora.pl/malgorzata-zmaczynska-menedzerka-ds-promocji-i-produkcji-podcastow, dostęp 28.12.2023 r.

[1253] Eurozet w Grupie Agora – historyczna transakcja Agory, https://www.agora.pl/eurozet-w-grupie-agora-historyczna-transakcja-agory, dostęp 07.01.2024 r.

[1254] Eurozet Sp. z o.o. Sprawozdanie z działalności Spółki za rok obrotowy od 1 stycznia 2022 r. do 31 grudnia 2022 r., str. 3

[1255] jsx, Paweł Tabędzki szefem wydawców online trzech rozgłośni Agory, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/pawel-tabedzki-szefem-wydawcow-online-zloteprzeboje-pl-radiopogoda-pl-rockradio-pl, dostęp 09.01.2024 r.

[1256] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A.za rok 2021 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 49.

„Odeprzyj e-atak"[1257]. W listopadzie 2022 roku Agora uruchomiła serwis muzyczno-podcastowy Tuba skierowany do młodego pokolenia[1258].

Zwiększenie przychodów odnotowano także w zespołach Doradztwo Mediowe i Tandem Media. Zespół Doradztwo Mediowe z Grupy Radiowej Agory tworzył dla klientów wielomediowe kampanie reklamowe, zwiększając dynamikę przychodów z reklam internetowych w 2021 roku blisko o 160,0%, głównie dzięki intensywnemu rozwojowi oferty online skoncentrowanej na podcastach i promocji w świecie cyfrowym[1259]. Tandem Media od grudnia 2022 r. funkcjonował jako Tandem Audio Broker. Zmiana wiązała się z koncentracją działań zespołu w obszarze reklam FM i digital audio, a także z rozwojem współpracy z wydawcami treści audio[1260].

5.2 Działalność badanych koncernów w świetle opinii ekspertów

Podrozdział poświęcony jest analizie działalności badanych koncernów medialnych w świetle opinii ekspertów uczestniczących w wywiadach pogłębionych. Zebrany materiał jakościowy pozwala na uzupełnienie danych zastanych, a także na głębsze poznanie mechanizmów organizacyjnych, technologicznych, redakcyjnych i biznesowych stojących za procesami konwergencji. Szczególne znaczenie mają tu wypowiedzi osób posiadających bezpośrednią wiedzę o funkcjonowaniu analizowanych podmiotów, ponieważ umożliwiają one uchwycenie praktycznego wymiaru przemian zachodzących w strukturach medialnych. W tej części pracy opinie ekspertów zostaną zestawione z wynikami wcześniejszych analiz. Forma ta pozwoli na określenie, w jakim stopniu deklarowane strategie i praktyki koncernów znajdują potwierdzenie w zgromadzonym materiale.

[1257] Odeprzyj e-atak, https://zloteprzeboje.pl/110634227767627odeprzyj-e-atak, dostęp 02.01.2024 r.
[1258] Rusza Tuba – nowy serwis muzyczno-podcastowy dla młodych odbiorców, https://www.agora.pl/rusza-tuba-nowy-serwis-muzyczno-podcastowy-dla-mlodych-odbiorcow, dostęp 08.01.2024 r.
[1259] Tamże, str. 48.
[1260] Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2022 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego, str. 47.

5.2.1. Grupa ZPR

Materiał z wywiadów pogłębionych pozwala uporządkować interpretację zebranych danych. Z punktu widzenia pytań badawczych istotne są bowiem nie pojedyncze przykłady, lecz powtarzające się sposoby rozumienia rozwoju Grupy ZPR przez kadrę zarządczą i osoby uczestniczące w procesach redakcyjnych, produkcyjnych oraz analitycznych.

Pierwszy z tych wzorów dotyczy sposobu definiowania samej organizacji. W wywiadzie pogłębionym ZPR Media jest opisywana jako podmiot funkcjonujący w logice „permanentnego start-upu": z operacyjnym zarządem, krótkim obiegiem informacji, wysoką gotowością do korekt i silnym związaniem decyzji strategicznych z praktyką projektową. Ta autodefinicja łączy się z rozpoznaniem otoczenia rynkowego jako stanu permanentnego kryzysu po 2019 roku, wywołanego pandemią, wojną i zmianami w środowisku reklamowym. Ekspert zarazem wyraźnie wskazał trzy obszary uznane za najbardziej stabilne rozwojowo: reklamę internetową, wideo i radio. Wniosek z IDI jest więc taki, że konwergencja nie jest w ZPR dodatkiem do działalności, lecz mechanizmem ograniczania ryzyka w warunkach niepewności.

Drugi istotny motyw wypowiedzi eksperta dotyczy relacji z platformami cyfrowymi. Rozmówca nie opisuje Facebooka czy X jako neutralnych kanałów dystrybucji, lecz jako podmioty konkurencyjne wobec wydawców, zdolne jednocześnie dostarczać ruch, ale także go odbierać po zmianie algorytmów. Z tej perspektywy szczególnego znaczenia nabiera budowanie własnych baz użytkowników, wzrost znaczenia DAU, rozwój kanałów bezpośrednich oraz wzmacnianie zasobów first-party. W ujęciu badawczym oznacza to przesunięcie akcentu z prostej obecności na platformach, ku próbie odzyskania kontroli nad relacją z odbiorcą.

Ekspert zwraca uwagę na model pozyskania użytkowników opierający się na bezpłatnym kontencie tworzonym przez ZPR, którzy korzystając z niego poświęcają swój czas i uwagę. Grupa może wykorzystać wspomniany czas wyświetlając reklamę lub skorzystać z narzędzia content commerce[1261] i stworzyć taki kontent, który przekieruje użytkownika do sklepu zewnętrznego. Grupa stosuje te rozwiązania od 3 lat. Stworzyła

[1261] Content commerce jest strategią marketingową będącą połączeniem marketingu treści i sprzedaży elektronicznej. Przygotowana treść artykułu zawiera w sobie linki kierujące czytelnika do powiązanego miejsca sprzedaży, np. czytając artykuł o motoryzacji, czytelnik po kliknięciu w odpowiedni fragment tekstu zostanie przeniesiony do sklepu producenta części samochodowych.

narzędzie ZPR Shopping, gdzie feedy (specyfikacje danych produktów)[1262] zaciągane są od klienta, a Grupa tworzy dopasowanie kontekstowe do treści artykułu.

Opracowany model czyta wszystkie artykuły w mediach Grupy ZPR oraz opisy ze swoich produktów. Następuje dopasowanie, gdzie np. artykuł o malowaniu pokojów ma dopasowane reklamy farb z jednoczesnym podpięciem całej analityki. Ma ona za zadanie wskazać, które rodzaje farb są w centrum zainteresowania czytelnika (mają największą klikalność), a następnie automat wprowadza w treść artykułów w odpowiednie miejsca ramki produktowe i dopasowuje asortyment, który może zainteresować danego użytkownika.

Trzeci nurt interpretacyjny ujawnia się w opisie procesu produkcji treści. IDI pokazują, że konwergencja w ZPR ma bardzo konkretny wymiar technologiczny i redakcyjny: materiał funkcjonuje jako wspólny zasób, przechodzący przez wewnętrzną bibliotekę mediów, system CMS oraz zintegrowany newsroom, a następnie jest adaptowany przez zespoły odpowiedzialne za publikację, SEO, social media i wideo. Z wypowiedzi eksperta wynika zarazem, że Grupa świadomie odchodzi od modelu rozproszonych, duplikujących się komórek na rzecz centrów kompetencyjnych. Ma to znaczenie dla weryfikacji hipotez, ponieważ potwierdza, że konwergencja w ZPR nie ogranicza się do współpromocji marek, lecz obejmuje wspólne zaplecze produkcyjne, dystrybucyjne, a także organizacyjne. Charakterystycznym przykładem tego procesu jest studio „Super Expressu" zorganizowane w formule openspace, gdzie granica między redakcją a planem zdjęciowym została celowo usunięta.

Czwarty wniosek z IDI odnosi się do obszaru audio. Rozmówca wskazuje, że podcast nie jest w Grupie ZPR odrębnym, izolowanym produktem. Często tworzy on kolejny etap życia wcześniej wytworzonego materiału wideo albo radiowego. Równocześnie radio pełni funkcję wczesnego dostawcy informacji dla pozostałych redakcji, zwłaszcza w obszarze newsowym Obieg treści między segmentem radiowym, prasowym i online ma charakter codzienny, a nie incydentalny. W tym sensie audio pełni dwie role: jest samodzielnym produktem medialnym oraz elementem większego łańcucha konwersji treści.

W części poświęconej prasie, szczególnie ważne są te wypowiedzi, które odsłaniają logikę redakcyjną stojącą za obserwowanymi danymi. Ekspert akcentuje maksymalne skracanie czasu potrzebnego do przekazania informacji, prymat obrazu, rolę

[1262] Feed produktowy jest plikiem w formacie .xml, .gz, .zip, .bz2, .txt, .xls zawierającym informacje o produktach sklepu internetowego jak cenę, opis, zdjęcie, identyfikator asortymentu.

własnej sieci fotoreporterów, znaczenie tematyki lokalnej oraz kategorię „DNA użytkownika", czyli dopasowywanie formy tekstu do specyfiki odbiorcy i medium. Z tego punktu widzenia upodabnianie się cyfrowego „Super Expressu" do tabloidu drukowanego nie jest prostą imitacją, lecz strategią przekonwertowania sprawdzonego formatu do środowiska mobilnego. Jednocześnie deklaracje o wykorzystywaniu modeli GPT i własnych narzędzi do produkcji treści nieunikatowych należy interpretować ostrożnie. Są one ważne z uwagi na kierunek myślenia o automatyzacji, ale nie uzyskały w analizowanych źródłach publicznych równie mocnego potwierdzenia jak dane dotyczące wideo, prasy czy automatyzacji reklamowej.

Piąty blok wniosków z IDI dotyczy danych i analityki. Wypowiedzi eksperta pokazują, że w ZPR dane nie są dodatkiem do działalności redakcyjnej, lecz warunkiem integrowania produkcji, dystrybucji i sprzedaży. Dotyczy to zarówno e-commerce, content commerce, rekomendacji treści, modelowania zachowań użytkowników, monitorowania konsumpcji materiałów wideo, pracy Business Intelligence oraz badań realizowanych przez Accorp i Pollster. Istotne jest także rozróżnienie między Big Data a Smart Data. W ujęciu przedstawionym przez rozmówcę, przewagę daje nie sama skala zbiorów, lecz zdolność do ich przełożenia na decyzje dotyczące platformy, pory publikacji, grupy docelowej oraz modelu reklamowego. Zmiany grup rozliczeniowych GRP oraz nacisk na rozpoznanie młodszych odbiorców wzmacniają tę interpretację.

Ekspercka obserwacja zmian rynkowych (przesuwanie grup rozliczeniowych GRP z 16–49 na 25–59) koresponduje z wewnętrznymi praktykami pomiarowymi, gdzie każdy materiał wideo otrzymuje identyfikator konsumpcji, a dział Business Intelligence prognozuje oglądalność „przed publikacją" (Smart Data zamiast samego Big Data). Ten aparat pomiarowy wespół z wykorzystywaniem Radio Track, Nielsena i Mediapanelu, stanowi „twarde" zaplecze dla decyzji programowych oraz mediaplanistycznych, o których mowa w IDI.

Coraz więcej danych oraz analiz wymaga organizacji w modelu Data Driven Company (organizacja napędzana danym)[1263]. Rozmówca podkreśla, że mimo współpracy z ekspertami, przy tym takim rozproszeniu mediów i wielu grupach

[1263] Data Driven Company jest podejściem w zarządzaniu organizacją opierającym się na podejmowaniu decyzji na podstawie analizy i interpretacji danych. https://hbr.org/2020/02/10-steps-to-creating-a-data-driven-culture, dostęp 7 kwietnia 2024 r.

użytkowników, ciężko znaleźć specjalistę posiadającego wiedzę z zakresu wszystkich obszarów, stąd koncern coraz bardziej opiera decyzje o dane.

W rekomendowaniu treści użytkownikowi używane są rozwiązania technologiczne, analityczne i naukowe. Grupa ZPR korzysta z rozwiązań oferowanych przez zewnętrzne firmy, jak np. Taboola oraz własnych autorskich systemów wspomaganych przez wewnętrzną hurtownię danych. ZPR gromadzi dane od kilku lat, a w samej grupie funkcjonuje spółka-córka Accorp Sp. z o.o ukierunkowana na Data Scientist. Ma ona za zadanie wykonywanie analiz i opracowanie modeli służących rekomendacji treści. Pracuje na danych pozyskanych od użytkowników w oparciu o Consent Management Platform. ZPR tworzy ponadto analizy zbiorcze, kwartalne, aby pokazać nowe trendy w konsumpcji treści. Bardzo dużą rolę odgrywa przy tym dział Business Intelligence, a sam koncern posiada dobrze rozwiniętą analitykę kontrolną i finansową, jednak w odniesieniu do konwergencji formatów, która jest wyraźnie dostrzegana w ZPR, zdecydowano się na zejście do poziomu analizowania poszczególnych rodzajów kontentu, np. samego kontentu wideo.

W odniesieniu badań prowadzonych przez Grupę, rozmówca wskazuję spółkę-córkę Accorp zajmującą się data science i modelowaniem. Zarządza ona Instytutem Badań Pollster posiadającym panel badawczy z 200 000 panelistami internetowymi. Pollster wykonuje sondaże polityczne również dla podmiotów zewnętrznych. Badania Grupy ZPR mają certyfikację m.in. Organizacji Firm Badania Opinii i Rynku. Grupa posiada także szeroki dostęp do danych dzięki platformie Programmatic oraz prowadzi badania w modelu Real Times Samplin, polegającym na wyświetlaniu ankiet na stronach internetowych, odwiedzanych przez użytkowników sieci. W Accorp Sp. z o.o. (ZPR) pracują badacze specjalizujący się w badaniach ilościowych, wykonując m.in. badania CAWI, badania efektywności kampanii, diagnozy rynku, badania produktowe i badania konceptów reklamowych. Badania jakościowe zlecane są często na zewnątrz ze względu na brak specjalizacji ZPR w tej dziedzinie. Rozmówca zwraca uwagę na to, że bardzo duży obszar działalności koncernu stanowi biznes internetowy, stąd prowadzone są szerokie badania zachowań użytkowników: rodzaju i miejsca konsumpcji treści.

Koncern korzysta także z wyników badań słuchalności radia Radio Track, oglądalności telewizji Nielsena, odwiedzin serwisów internetowych Mediapanel PBI/Gemius.

Każdy materiał wideo jest sprowadzony do identyfikatora konsumpcji treści na wszystkich platformach. Identyfikator ten wskazuje miejsca i poziom oglądalności.

Rozmówca przypomina trend technologiczny ukierunkowany na Big Data, natomiast jego zdaniem istotne jest wykorzystanie danych jako Smart Data, stąd wykonywana jest praca analityków w dziale Biznes Inteligent nad opracowaniem przewidywalności konsumpcji na wskazanej platformie przed publikację materiału.

Powyższe elementy wypowiedzi pokazują, że w ZPR Media konwergencja ma jednocześnie charakter organizacyjny, technologiczny, produktowy i biznesowy, a jej spoiwem jest zarządzanie przepływem treści oraz danych pomiędzy wieloma kanałami. Tym samym materiał jakościowy wzmacnia hipotezę o przeobrażaniu się Grupy z klasycznego konglomeratu medialnego w strukturę technologiczno-medialną, nastawioną na wielokanałową monetyzację, adaptację do środowiska post-platformowego i coraz większą zależność od procesów analitycznych.

Zestawienie danych zastanych z materiałem z wywiadu pogłębionego wskazuje, że opinie eksperta w dużej mierze potwierdzają empirycznie uchwytne procesy konwergencji w Grupie ZPR Media. Najważniejszy punkt wspólny dotyczy tego, że konwergencja pełni funkcję mechanizmu adaptacyjnego wobec niestabilnego otoczenia rynkowego. Ekspert opisuje ZPR jako organizację działającą w logice „permanentnego start-upu", reagującą szybko na kryzysy i zmiany rynku, a twarde dane wzmacniają ten obraz. Spółki grupy już od 2021 roku identyfikowały ryzyko związane z ochroną prywatności oraz wygaszaniem third-party cookies, testowały unified ID, ponadto rozwijały własne systemy identyfikacji, czyli realnie przygotowywały się do modelu post-cookie.

Szczególnie silna zgodność występuje w obszarze relacji z platformami i budowy własnych zasobów użytkowników. Ekspert wskazuje, że platformy społecznościowe są równocześnie kanałem dotarcia i konkurentem wydawców, dlatego strategicznego znaczenia nabierają first-party data, DAU i kanały bezpośrednie. Dane rynkowe o spadku efektywności dystrybucji przez Facebooka oraz dokumenty spółek pokazujące rosnące znaczenie własnych danych potwierdzają tę diagnozę. Opinia eksperta o przesunięciu akcentu z obecności na platformach ku odzyskiwaniu kontroli nad relacją z odbiorcą znajduje oparcie w materiale empirycznym.

Równie przekonująca jest zbieżność w zakresie wideo. Ekspert uznaje reklamę internetową, wideo i radio za najbardziej stabilne rozwojowo segmenty, a twarde dane pokazują systematyczną rozbudowę kompetencji ZPR Media S.A. w produkcji telewizyjnej, filmowej i studyjnej. Już od 2020 roku Spółka rozwijała produkcję seriali, dokumentów, usług dla nadawców zewnętrznych i klientów komercyjnych, przy czym

najwyższe wzrosty obrotów notowała właśnie w produkcji telewizyjnej oraz technologiach studyjnych. Dodatkowo projekt AR „Rok Wojny" przygotowany przez „Super Express" stanowi konkretny dowód technologicznego „przenikania platform", o którym mówi ekspert. Także sprzedaż pakietu stacji linearnych można odczytać zgodnie z jego interpretacją, jako strategiczną reorientację z posiadania kanałów nadawczych na rozwój zaplecza producenckiego z wykorzystaniem wielokanałowej dystrybucji treści.

W obszarze audio opinia eksperta również znajduje potwierdzenie. Twarde dane pokazują zarówno hybrydyzację treści radiowych oraz społecznościowych, jak i rozwój nowych produktów audio-cyfrowych (VIBE FM).

Najbardziej transparentna zgodność między danymi a wypowiedziami eksperta widoczna jest w przypadku prasy oraz jej cyfrowych przedłużeń. Ekspert mówi o prymacie obrazu, maksymalnym skracaniu czasu przekazu i dostosowywaniu formy do „DNA użytkownika". Dane pokazują, że ta logika została rzeczywiście wdrożona: „Super Express" utrzymał wysoką pozycję sprzedażową w druku, równocześnie rozwijając silną obecność cyfrową (11,1 mln RU średnio miesięcznie w 2022 r., wzrost o 2,5% r/r, ponad 500 tys. subskrybentów na YouTubie). Analiza porównawcza 10 par materiałów druk–online dodatkowo potwierdza odmienność, ale i komplementarność obu kanałów. Wersje internetowe były wyraźnie bardziej wizualne i reklamowe, tylko 4 z 10 tekstów były identyczne, a rytm publikacji nie pokrywał się 1:1. Oznacza to, że cyfrowy „Super Express" nie kopiuje papieru, lecz adaptuje tabloidowy model do środowiska mobilnego, dokładnie tak, jak opisuje to ekspert.

Bardzo silne potwierdzenie dotyczy także danych, analityki i monetyzacji. Ekspert przedstawia ZPR jako organizację data driven, w której dane integrują produkcję, dystrybucję, reklamę i e-commerce. Twarde wskaźniki przychodowe Internetowego Domu Mediowego net S.A. wskazują na rosnące znaczenie digitalu, a także automatyzacji reklamowej. Uzupełniają to informacje o ZPR Shopping, content commerce, Accorp, Pollsterze, rekomendacjach treści i rozwiniętym zapleczu Business Intelligence. W tym punkcie materiał jakościowy nie tyle dopowiada sens liczb, ile ujawnia mechanizm ich powstawania. Spoglądając na niego, w Big Data ważniejsza staje się zdolność zamiany danych w Smart Data, czyli w decyzje dotyczące treści, czasu publikacji, platformy i modelu reklamowego.

Ogólny bilans pozostaje jednoznaczny, z racji tego, że opinie eksperta są zasadniczo spójne z danymi i pomagają je uporządkować w odniesieniu do działalności koncernu. ZPR Media jawi się nie jako klasyczny konglomerat medialny, lecz jako

struktura technologiczno-medialna, w której konwergencja organizacyjna, produktowa, dystrybucyjna, analityczna służy jednemu celowi. Można go określić jako wielokanałową monetyzację treści, przy ograniczaniu ryzyka w warunkach postplatformowego rynku mediów.

5.2.2 Ringier Axel Springer Polska

Ekspertka podczas IDI wskazuje, że w strukturach RASP znajduje się kilkanaście marek związanych z drukiem oraz marek internetowych. Koncern posiada także całą działkę classifieds, czyli spółek z różnymi ogłoszeniami: od ogłoszeń o pracę, poprzez ogłoszenia mieszkaniowe (Gratka.pl, Morizon.pl, No Fluff Jobs). Rozmówczyni w trakcie wywiadu pogłębionego wymieniła ponadto segmenty technologiczny, czyli Ring Publishing – wcześniej DreamLab (dzisiaj jest już częścią Ringera) oraz obszar e-commerce, m.in. Skąpiec i Opineo. Jako jeden z nowszych projektów RASP w segmencie mediowym, ekspertka wymieniła Onet Watch, czyli produkt wideo scrollowany i mobilny, porównywalny do dużych platform.

Porównanie deklaracji eksperckich z danymi wtórnymi oraz dokumentami spółki pozwoliło doprecyzować obraz strategii RASP.. Po stronie desk research nowa strona korporacyjna RASP potwierdza wskazane wektory rozwojowe, określając cztery filary koncernu. Jednocześnie dane wtórne dokumentują korekty przyjętego modelu monetyzacji.

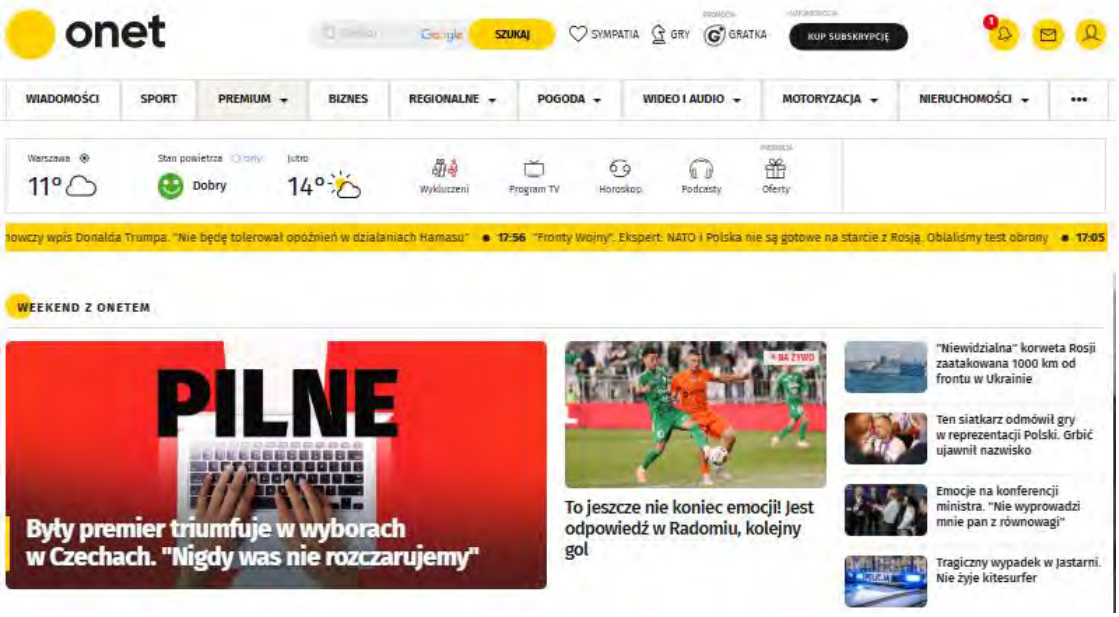
W opinii rozmówczyni większość mediów, w tym również RASP, bazuje na dwóch kanałach pozyskania kontentu: własnym i pozyskanym od agencji prasowych. Dotyczy to tekstu, zdjęć oraz materiału wideo. We wszystkich tytułach RASP korzysta z agencji prasowych. Ekspertka wskazuje Polską Agencję Prasową jako głównego dostawcę na polskim rynku, jednak koncern współpracuje ponadto z Reutersem, AFP oraz Newspixem (agencja RASP).

W przypadku Onetu, koncern posiada dedykowany program partnerski. Portal współpracuje z ponad 200 wydawcami publikującymi w nim swoje treści. Ringier Axel Springer Polska pracował także nad kolejnymi projektami dopuszczającymi obecność użytkowników jako twórców kontentu. Onet Watch jest jednym z takich przykładów. Ponadto RASP współpracuje z influencerami i twórcami wideo.

Główną platformą mediową w Ringier Axel Springer Polsce jest Onet.pl, ponieważ jest on największym portalem. W dużej mierze składa się z treści pochodzących

z domeny Onetu, czyli Onet Wiadomości, Onet Kultura, Onet Podróże, ale pojawiają się w nim także treści z portali wertykalnych – Auto Świat, Komputer Świat, Business Insider. Każdy z tych serwisów ma swojego redaktora naczelnego oraz politykę wydawniczą, natomiast centralizacja wokół Onetu sprawia, że wszystkie treści pojawiające się na jego stronie głównej obowiązują zasady nazywane startbookiem Onetu.

Grafika 6. Strona główna Onet.pl



Źródło: strona główna onet.pl, stan na 4 października 2025 r.

Są one stylistycznie przygotowane w podobny sposób. Muszą spełniać te same wymagania: mieć odpowiednio ułożony tytuł i zawierać bullety (wymienione najważniejsze zdania). W tym kontekście istnieje centralizacja, przy czym na stronę główną treść wypuszcza zespół wydawców strony głównej. Są na niej również strefy zautomatyzowane. Szef wydawców strony głównej raportuje do redaktora naczelnego, odpowiadającego za to, aby na stronie głównej trzymać linię wydawniczą oraz stylistyczną Onetu. Strona Business Insidera wygląda nieco inaczej, Newsweek też posiada inny układ, natomiast w kontekście pojawiania się w Onecie dostosowują się do jednej stylistyki.

Interlokutorka wskazuje, że na poziomie całej grupy RASP nie ma wspólnej polityki wydawniczej. We wszystkich mediach Ringier Axel Springera obowiązuje zasada braku

wpływu rady nadzorczej na politykę wydawniczą danych tytułów. O polityce danego tytułu decyduje redaktor naczelny.

W odniesieniu do charakterystyki treści tworzonych przez RASP na tle innych koncernów, interlokutorka dostrzega sytuację w której wszystkie koncerny korzystając z tych samych agencji, przetwarzają te same depesze (m.in. PAPu). Treści te niczym się nie różnią, jeżeli mówimy o treściach newsowych. To, czym wyróżnił się Onet.pl w ciągu ostatnich 5 lat, to zmiana pozycjonowania i postrzegania medium. Onet.pl postrzegany był jako agregator treści, natomiast przeszedł do roli opiniotwórczego medium. Wyróżnił się dziennikarstwem, które wcześniej w percepcji społecznej było przypisane gazetom. W opinii ekspertki, Onetowi udało się odwrócić sytuację na rynku tekstami śledczymi, reportażami i wywiadami. Jako bardzo istotny parametr, którym RASP konkuruje z innymi koncernami na rynku jest szybkość. Ma to istotną rolę przy pozycjonowaniu treści.

Koncern przeprowadził badania pokazujące, że Onet posiada odbiorców mających czas tylko na skrótowe rzeczy, odbiorców skanujących tylko nagłówki (w ten sposób orientują się – mają tak dużą wiedzę, że nie potrzebują nic więcej), ale wokół Onetu skupieni są także odbiorcy skrupulatnie czytający od początku do końca. Portal wprowadził licznik czasu potrzebnego na przeczytanie danej treści.

Ekspertka zwróciła uwagę, że w kontekście korzystania z wielu dostawców, dla RASP dużym wyzwaniem jest korzystanie z agencji prasowych. Z jednej strony agencje są czymś, na czym opiera się rynek mediów w kraju, ponieważ nie stać nikogo, aby posiadać tak dużą liczbę korespondentów, jak jedna agencja prasowa opłacana przez kilka koncernów medialnych.

W czasie przeprowadzonej rozmowy, interlokutorka dostrzegała na polskim rynku wyraźny problem agencyjny. Istnieją tylko Polska Agencja Prasowa, Telewizyjna Agencja Informacyjna tracącą na znaczeniu (przez zmiany produkcji i konsumpcji wideo), Informacyjna Agencja Radiowa oraz Katolicka Agencja Informacyjna.

W Ringier Axel Springera Polska część procesów opracowanych jest centralnie, m.in. tych dotyczących publikacji: tekst ma mieć tytuł pod SEO, ma mieć odpowiednią liczbę słów kluczowych, odpowiednie tematy, konkretne zdjęcie oraz odpowiednią liczbę linków. Są to procesy centralne, ale oprócz nich w RASP istnieją jeszcze dodatkowe procesy redakcyjne.

RASP zwraca uwagę na wzajemnie wewnętrzne linkowanie. Gdy redakcje dostrzegają potencjał, dokonują przekierowania do teksów historycznych w ramach

jednej marki, np. Onetu, ale także do pozostałych tytułów jak Fakt, czy Newsweek. Często występuje sytuacja, gdy teksty Newsweeka, czy Forbesa są zamknięte za systemem płatności, więc pozostałe serwisy robią omówienia na tyle krótkie, aby nie ujawnić zawartości, a jednocześnie przekierować użytkownika do całości artykułu.

W trakcie wywiadu pogłębionego rozmówczyni wskazała dwutorowe źródła pozyskiwania kontentu (własne + agencje prasowe). Ten opis znajduje potwierdzenie w praktyce redakcyjnej tytułów grupy oraz w centralnie opisanych procesach publikacyjnych (SEO, słowa kluczowe, linkowanie wewnętrzne). Jednocześnie dzięki analizie danych zastanych można odnaleźć udokumentowanie rosnącej roli treści własnych i przekształceń pakietów, w tym m.in. konsolidację i porządkowanie oferty (zamknięcie „Komputer Świat Plus" na rzecz treści i subskrypcji w Komputerswiat.pl; wycofanie papierowego „Auto Świata" przy utrzymaniu serwisu Autoswiat.pl), a także łączenie marek oraz redakcji (start serwisu Przegladsportowy.onet.pl integrującego Sport.onet.pl i Przegladsportowy.pl).

Zestawienie to wspiera tezę zawartą w wywiadzie pogłębionym o centralizacji wybranych funkcji i podjęciu kroków w stronę nowoczesnych newsroomów, które dystrybuują jeden materiał do wielu kanałów, przy jednoczesnym utrzymaniu autonomii redakcyjnej poszczególnych marek. Brak jest wspólnej polityki wydawniczej dla całej grupy.

Zarówno deklaracje z IDI, w których ekspertka opisywała program partnerski Onetu obejmujący ponad 200 wydawców oraz rozwój treści tworzonych przez użytkowników i twórców, wskazują na ten sam kierunek działania koncernu dążącego do zniwelowania rozproszenia treści. Operacyjnie przejawia się to w porządkowaniu oferty (łączenie i domykanie wybranych produktów), wzmacnianiu segmentu premium oraz uporządkowaniu kanałów dystrybucji. Rolę spoiwa formy organizacyjnej pełni tzw. *startbook Onetu*, czyli wspomniany zestaw reguł redakcyjno-stylistycznych dla strony głównej.

Fragment wywiadu dotyczący zmiany pozycji Onetu z agregatora na medium opiniotwórcze, można skonfrontować z danymi dotyczącymi zasięgu oraz zaangażowania. W ujęciu pozycji domen, w czasie badania Onet pozostawał w ścisłej czołówce (wp.pl, onet.pl, interia.pl), chociaż w lipcu 2023 r. incydentalnie spadł na 3. pozycję za Interię . Jednocześnie wskaźnik ATS (średni czas spędzony) utrzymywał się na wysokim poziomie, a w lipcu 2023 r. był zbliżony do lidera (WP, Onet, Interia), co wspiera tezę o rosnącej konsumpcji treści dłuższych (śledztwa, reportaże, wywiady),

których wartość podkreślała ekspertka. Warto tu dodać, że przeprowadzona przez autora dysertacji analiza Onet Premium (porównanie 10 artykułów desktop vs aplikacja) wykazała spójność warstwy tekstowej i ikonografii, brak reklam oraz oszczędne użycie dodatków społecznościowych. Jest to zgodne z deklarowanym w IDI rozróżnieniem produktów: szybkie newsy kontra dłuższe treści premium (subskrypcja) .

Wątek centralizacji operacyjnej i porządkowania struktur przedstawiony w wywiadzie pogłębionym (połączenie Onet Lifestyle, Onet Kultura i Ofeminin itp.) odnajduje swoje odpowiedniki w danych, a w szczególności integracjach tematycznych (sport), domykaniu produktów o niskiej wartości konkurencyjnej (druk „Auto Świata") i przenoszenie wysiłków do kanałów bardziej perspektywicznych (subskrypcje, mobile, audio/wideo). Uzupełnia to obserwacja ekspertki o szkoleniach z tytułowania (SEO), a także o przejściu z newsroomów kanałowych do newsroomu „omnikanałowego". Potwierdzają to także wzmianki o CMS-ach przystosowanych do wielokanałowego składu.

Opisane w IDI intensywne linkowanie wewnętrzne i „omówienia" treści płatnych (Newsweek, Forbes) mają potwierdzenie w praktyce produktów premium RASP. Mechanizm tego działania opiera się na selektywnych wstępie/opisie artykułu i przekierowaniu do pełnej wersji w paywalu. System ten wspiera ścieżkę konwersji do subskrypcji, a jednocześnie nie „kanibalizuje" wartości zamkniętego materiału, co widać w strukturze Onet Premium (brak reklam, spójność kontentu, ograniczone dodatki rozpraszające).

Ekspertka podaje przykład decyzji wewnętrznych RASP odpowiadających aktualnym zmianom na rynku – połączeniu redakcji Onet Lifestyle, Onet Kultura i Ofeminin. RASP dokonał centralizacji, która wynika z dwóch powodów: pracą nad optymalizacją struktur i procesów oraz dostosowania do dynamiki rynku[1264].

Kategoria Styl Życia jest największą kategorią w Internecie, biorąc pod uwagę zachowania użytkowników skali miesiąca: w jakich kategoriach spędzają najwięcej czasu lub gdzie najczęściej do nich wracali. Natomiast w mediach obsadzone są bardziej kategorie newsowe i sportowe z racji częstej aktualizacji treści. Połączone serwisy posiadają obecnie jedną redaktor naczelną, która wcześniej odpowiadała za redakcje lifestylu i kultury. W niedalekiej przeszłości grupa posiadała dwie marki – Onet Kobieta

[1264] jd, RASP łączy Onet Lifestyle, Onet Kulturę i Ofeminin. Na czele zespołu Dominika Olszyna-Kniaź https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-onet-lifestyle-onet-kultura-ofeminin-dominika-olszyna-kniaz-ingier-axel-springer-polska, dostęp 15.12.2023 r.

i Offeminin skierowane teoretycznie do tej samej grupy docelowej. Centralizacja służyła stworzeniu spójnego przekazu dla rynku.

W Grupie odbywają się szkolenia z przygotowania tytułów dla dziennikarzy, ponieważ w przypadku Google i social mediów występują ciągłe zmiany. W kontekście strony głównej Onetu nie ma aż tak istotnych zmian, jakie występują w kontekście kanałów z których Ringier Axel Springer Polska korzysta pod kątem źródeł ruchu.

W odniesieniu do pracy z kontentem w RASP, ekspertka wskazuje, że w przeszłości budowano newsroomy dedykowane do różnych kanałów dystrybucji – strony głównej, mediów społecznościowych i treści pisanych pod Google. Obecnie grupa stara się zmierzać w kierunku nowoczesności newsroomów, pozwalających kierować kontent do wszystkich kanałów. Budując CMSy wykorzystywane do pracy, uwzględniana jest konieczność przystosowania treści była pod różne kanały.

Wyzwanie stanowi konkurencja wewnętrzna w koncernach. Z poziomu biznesowego od kilku lat jest oczywiste, że publikowanie treści w jednym miejscu jest ekonomicznie nieuzasadnione ze względu na koszt. RASP stara się optymalizować te działania, szczególnie w okresie rozwoju sztucznej inteligencji, stąd m.in. połączenie wspomnianych redakcji z kategorii lifestyle.

Koncern regularnie wykonuje wiele badań wewnętrznych oraz zewnętrznych. RASP prowadzi badania wśród partnerów, przede wszystkim partnerów sprzedażowych, w celu określenia potrzeby odświeżenie marki wybranego tytułu mediowego. Koncern nie publikuje wyników tych badań na szerszą skalę, ponieważ często są to badania będące porównaniem z konkurencją, natomiast ich wyniki prezentowane są w ramach spotkań z partnerami oraz klientami. W okresie poprzedzającym przeprowadzenie wywiadu, RASP wykonał badanie dotyczące tego, jak wygląda obecnie model rodziny w Polsce i czy media koncernu właściwie na niego reagują.

W Ringier Axel Springer Polska redaktorom naczelnym przedstawiane są kwestie biznesowe w celu budowania wiedzy dotyczącej powiązań pomiędzy publikowaną treścią a pozostałymi obszarami działalności medialnej, w tym z obszarem ekonomicznym.

Redaktor naczelny Onetu jest obecny przy rozmowach biznesowych oraz jest dopuszczony do procesu decyzyjnego. W efekcie między częścią korporacyjną a redaktorami naczelnymi istnieje porozumienie. Przykładem był proces wprowadzenia treści płatnych w Onecie, które dotychczas były otwarte.

W obszarze dotyczącym współpracy z lokalnymi mediami, koncern prowadzi Program Partnerski PPO Feniks. RASP współpracuje z ponad 200 partnerami, w tym

mediami lokalnymi i mediami niszowymi. Założeniem programu jest skierowanie oferty do mediów małych, niszowych, często do blogerów.

Wielowymiarowa praca z treścią w odniesieniu do publikowania jej w wielu kanałach dystrybucji, jest istotnym elementem strategii RASP, szczególnie na poziomie biznesowym. Publikowanie pojedynczej treści generuje duży koszt, a publikacja tylko w jednym miejscu nie przynosi korzyści ekonomicznych. RASP optymalizuje te działania, opierając się na wynikach prowadzonych badań rynkowych, łącząc tematycznie redakcje działające uprzednio w ramach jednej kategorii. Badana opisuje bariery wewnętrzne tych zmian wskazując, że redaktorzy naczelni nie zawsze są przygotowani biznesowo do holistycznego ujęcia swojej pracy w kontekście osiągania korzyści wydawniczych (odbiór czytelników) oraz ekonomicznych (zyski płynące z reklam lub abonamentów), jednak koncern stara się zapewnić obecność redaktorom przy wszystkich najważniejszych decyzjach biznesowych.

Konwergencja technologiczna odgrywa w RASP kluczową rolę w kształtowaniu pozycji rynkowej. W opinii badanej, koncern jest świadomy zmian technologicznych na tyle, aby w oparciu o nie przewidzieć swoje działania w niedalekiej przyszłości. Jest to bardzo trudne, ponieważ miesiąc od wejścia do szerszego użytkowania sztucznej inteligencji pokazał, jak wiele rzeczy może się nagle zmienić.

Punktem wyjścia dla podsumowania są deklaracje zawarte w wywiadzie pogłębionym: rozmówczyni wskazuje na własną ścieżkę awansu w RASP oraz swoją nową funkcję koordynującą marki internetowe, jako efekt centralizacji rozproszonych wcześniej struktur. Podkreśla jednocześnie zmianę logiki sprzedażowej, w której obecnie to koncern aktywnie wychodzi do reklamodawców z ofertą dystrybucji treści w wielu kanałach. Te tezy znajdują potwierdzenie w danych wtórnych. Połączenie spółek Grupy Onet–RASP w jeden podmiot uzasadniano korzyściami z centralizacji oraz holistycznego zarządzania portfelem marek. W analizowanych dokumentach strategicznych z lat 2020–2022 konsekwentnie akcentowano migrację czytelników do formatów cyfrowych, personalizację treści, rozwój usług technologicznych (Ring Publishing), monetyzację przez treści płatne oraz content commerce, co współgra z „odwróceniem narracji" opisanym przez ekspertkę.

Kolejnym obszarem do porównania danych są obserwacje wynikające z wywiadu pogłębionego, gdy rozmówczyni oceniła, że RASP wykazuje wysoką świadomość zmian technologicznych, a także próbuje planować z wyprzedzeniem własne działania. Dotyczy to szczególnie niekontrolowanej migracji kontentu w środowisku sztucznej inteligencji,

a także potencjalnych naruszeń praw autorskich na platformach społecznościowych. Bez ponadnarodowych regulacji ograniczenie tych zjawisk będzie bardzo trudne. Zestawienie tej diagnozy z danymi wtórnymi pokazuje spójny obraz strategii „tech-first" i równoległych działań zapobiegawczych. Po stronie inwestycji oraz budowy zdolności widzimy rozwój środowiska 1st-party data oraz narzędzi Big Data jako odpowiedzi na zaostrzające się reżimy prywatności. Ponadto obserwujemy rekrutację do RASP Tech oraz program wsparcia startupów, które ukierunkowane są na pozyskanie talentów i innowacji.

Ringier Axel Springer Polska posiada opracowane wieloletnie strategie w różnych obszarach, co potwierdzono w toku wywiadu pogłębionego. Są one wrażliwe na wszelkie zmiany w otoczeniu biznesowym, jak np. skok w rozwoju sztucznej inteligencji. Koncern stara się pozyskiwać rozwiązania technologiczne, startupy i specjalistów, które mogą zwiększyć możliwości funkcjonowania RASP jako medialnego koncernu technologicznego. Potwierdzają to przeanalizowane sprawozdania, raporty i publikacje prasowe.

W kwestii omówienia kierunków wykorzystania kontentu w przyszłości, ekspertka wskazała zagrożenie w postaci utraty wiarygodności tworzonych treści. Dotyczy to szczególnie treści wideo, które ładują się automatycznie bez możliwości ich weryfikacji. W jej opinii znajdujemy się jednak w momencie, w którym będzie trwał powrót odbiorców do mediów posiadających sprawdzoną markę i zaufanie.

Przykładem jest Onet.pl, będący portalem horyzontalnym odzwierciedlającym cały kraj i zainteresowania odbiorców. Widać także zmiany w ich nawykach, dzięki czemu modyfikacjom ulegają funkcjonalności dostosowane i personalizowane pod kątem odbiorców.

W odniesieniu do sytuacji geopolitycznej, mającej wpływ w okresie ostatnich trzech lat na kształtowanie strategii rozwoju Ringier Axel Springer Polska ekspertka wskazała, że zarówno pandemia COVID-19 i wybuch wojny na Ukrainie przyniosły dużą dynamikę wzrostu użytkowników. Kluczowe dla koncernu było utrzymanie chociaż części tego skoku, co udało się zrealizować. W tym okresie RASP rozwinął nowe technologie, personalizację, automatyzację, a także wprowadził na rynek nowe produkty: szczególnie produkty wideo.

W tym kontekście udało się koncernowi zmienić w pewnym stopniu ekosystem Onetu, który do tej pory funkcjonował jako strona główna portalu Onet.pl. Obecnie funkcjonują Onet platformy, czyli Onet na którym jest dużo marek i wydawców

prezentujących treści premium, treści wideo, treści sportowe, co miało wpływ na przyspieszenie powstanie platformy.

W świetle wywiadu pogłębionego oraz analizy danych zastanych zarysowuje się spójny obraz kierunków rozwoju Ringier Axel Springer Polska. Po stronie opinii eksperckiej akcentowano dwa wątki. Pierwszym z nim była erozja wiarygodności treści (zwłaszcza wideo) trudnych do natychmiastowej weryfikacji oraz wynikających stąd powrotów odbiorców do zaufanych marek w momentach kryzysowych. Drugim wątkiem jest podatność przychodów reklamowych na wstrząsy (COVID-19, wojna w Ukrainie), co skłania koncern do wzmacniania obszaru przychodów premium.

Równocześnie wskazywano na zwiększenie intensywności personalizacji, automatyzacji oraz rozwój oferty wideo. Zaakcentowano także „platformizację" Onetu (trend ku tworzeniu wieloskładnikowej platformy marek i formatów).

Zestawienie tych tez z twardymi danymi potwierdza ich zasadniczą trafność. Po pierwsze, teza o „ucieczce w premium" znajduje odzwierciedlenie w sekwencji działań dystrybucyjno-komercyjnych. Początkiem tego łańcucha było uruchomienie Onet Premium (07.07.2022), a następnie jego wiązanie w pakiety z partnerami spoza rdzenia wydawniczego: vivo (marzec 2023), Canal+ online (wrzesień 2023), T-Mobile (październik 2023) oraz wspólny produkt z TVN Warner Bros. Discovery (TVN24 GO + Onet Premium, październik 2023). Taki model crossmediowy zmniejsza podatność na wahania popytu reklamowego opisane w wywiadzie pogłębionym, a także wzmacnia lojalność użytkowników poprzez dostęp w ramach jednego pakietu do innych usług.

Po drugie, przewidywany w IDI powrót do zaufanych marek jest spójny z obserwowaną strategią budowania przewagi Onetu jako platformy jakościowej oraz budzącej zaufanie (rozwój treści premium, rozszerzanie oferty wideo). Konsekwentne dopracowanie oferty, zarówno na poziomie produktu (subskrypcja premium) oraz kanałów (pakiety z OTT), odpowiada na wskazaną w wywiadzie potrzebę utrzymania skoków zasięgu pozyskanych w okresach wzmożonego zainteresowania informacyjnego.

Po trzecie, wskazywana w IDI presja na utrzymania bezpieczeństwa marki, koresponduje z kierunkiem dywersyfikacji monetyzacji. Sprawdzony model premium jest mniej wrażliwy na okazjonalne deficyty budżetowe.

Odseparowanie przychodów z monetyzacji kontentu od wahań rynkowych, spowodowało dynamiczny wzrost usług premium .W przypadku RASP jest to Onet Premium z rozszerzonym dostępem do treści oraz pozostałych produktów koncernu. Korporacja reaguje w ten sposób na wahania rynku, uniezależniając się od m.in. od

wpływów z reklam, a dywersyfikacja działań crossowych z partnerami biznesowi oparta na tych dwóch produktach, znajduje swoje odzwierciedlenie w analizowanych danych zastanych (m.in. współpraca z TVN Warner Bros. Discovery).

5.2.3. TVN Warner Bros. Discovery

Opisany podrozdział zawiera wiele odniesień do produkcji kontentu wideo i związanej z nim technologii. Materiał zebrano dzięki współpracy z osobą odpowiedzialną za kierowanie produkcją oraz koordynowanie wykorzystania kontentu wideo w Grupie TVN Warner Bros. Discovery.

Odnośnie pozyskiwania kontentu, ekspert wymienia ścieżki nieoficjalne opierające się na wypracowanych kontaktach oraz ścieżki oficjalne. Są to firmy producenckie, bądź firmy posiadające licencję na dane formaty – z tymi firmami grupa TVN WBD prowadzi stałą współpracę. Oferty przedstawiane przez firmy producenckie są realizowane przez nie kompleksowo. W przypadku partnera handlującego licencjami, istnieje potrzeba wybrania dodatkowo odpowiedniej firmy, która wyprodukuje dany format. Na polskim rynku funkcjonują przedsiębiorstwa posiadające licencję i zaplecze produkcyjne. Przykładem jest Rochstar posiadający licencję na „Taniec z gwiazdami", jednocześnie go produkując.

Kolejnym źródłem pozyskiwania kontentu są targi. W Anglii dwa razy w roku mają miejsce targi telewizyjne organizowane przez duże korporacje jak BBC, czy BBC Studios. Z kolei w Niemczech odbywają się targi na których prowadzony jest handel kontentem w dwóch kierunkach, pozyskując formaty i gotowe produkcje.

Rozmówca wskazuje ponadto akcje crossowe z partnerami biznesowymi przy realizowaniu projektów, gdzie koncept formatu wypracowany jest wspólnie przez dwie strony. Przytacza on popularny w ostatnim czasie sposób produkcji branded content, czyli tworzenie kontentu pod klienta. Koncern zyskuje merytorycznie atrakcyjną treść, natomiast partner biznesowy platformę do promocji. Na polskim rynku przykładem są programy o remontach Doroty Szelągowskiej. Pomysł na stworzenie tego formatu nie narodził się wewnątrz TVN WBD, a został on stworzony na specjalne zamówienie z rynku, przy czym koncern stał się całościowym właścicielem formatu.

W dalszej części wywiadu ekspert opisał popularną formę współpracy jaką jest zakup kontentu przez sponsorów z wykorzystaniem logo stacji. Koncern produkuje kilkuminutowy materiał do użycia przez partnerów w ich kanałach społecznościowych,

na targach, czy nośnikach. Najwięcej takich przykładów można znaleźć w branży budowlanej, w tym w kanale HGTV, gdzie Katarzyna Bosacka nie ma już swoich programów w TVN Style, natomiast nadal jej marka używana jest branded contentowo przez sponsorów poza telewizją. Podobnie wygląda sytuacja wykorzystania marki Doroty Szelągowskiej, która oprócz programu w TVNie, współpracuje ze sponsorami poza anteną w ramach marketingu 360 stopni. Uzupełnieniem działań sponsora w koncernie są kanały zbytu, w postaci np. mediów społecznościowych.

W przypadku samodzielnego tworzenia formatu, tworzony jest pod niego production book (książka/podręcznik produkcyjny) zawierający wszystkie wytyczne do adaptacji w stacji telewizyjnej. Jest to książka określająca m.in. jak należy zbudować scenografię, wprowadzić aktorów, sceny, tłumaczenia itp. Rozmówca jako przykład sukcesu z racji dużej dowolności w przekładzie języka i żartów, wskazuje program „Superniania" emitowany w stacji TVN. Ekspert przypomina także niepowodzenie serialu „Wszyscy kochają Romana", którego adaptacja nie przyjęła się na gruncie polskim. Serial w bardzo krótkim czasie został zdjęty z anteny TVN.

Ekspert odnosi się ponadto do przestarzałego według niego prawa związanego z rejestrowaniem autorskich projektów, będących na rynku polskim często odpowiednikami zagranicznych produkcji reagujących na aktualne trendy.

Podczas realizowaniu formatów ważna jest elastyczność partnera-licencjodawcy w wykorzystaniu książki produkcyjnej (production book). Rozmówca wskazuje przykład „Tańca z gwiazdami" i różnic w wersji TVNu i Polsatu. Show opiera się o ten sam format, o tę samą książkę, natomiast istotne są w niej pozycje finansowe, warunkujące skalę realizacji przedsięwzięcia.

Częstą praktyką jest pozyskiwanie projektów z tzw. hubem produkcyjnym. Przykładem są wszystkie „bikini show" z takimi tytułami jak „Hotel Paradise" lub „Love Island". Grupa TVN WBD regularnie korzysta z tego rozwiązania. Po zakupie formatu z jego lokalną obsługą produkcyjną, polska grupa techników wyjeżdża do wskazanego państwa wraz z uczestnikami, gdzie przez dwa tygodnie kręcone są wszystkie odcinki. Na miejscu znajduje się wynajęty dom z całym zapleczem produkcyjnym. W skład polskiej ekipy wchodzą kluczowi operatorzy i reżyserzy. Po zakończeniu prac, do domu przyjeżdża następna stacja telewizyjna z innego państwa, która kupiła ten sam format.

Koncern przy realizacji projektów wykorzystuje również koprodukcję hubową. Właściciel formatu zawiera porozumienie z grupą TVN WBD, a następnie korporacja przygotowuje cały plan produkcyjny wraz z zapleczem, realizując nagrania dla siebie

oraz innych państw. Takim przypadkiem był teleturniej „Milionerzy", w którym krakowskie studio wykorzystywane było przez zagraniczne stacje. Uczestnicy oraz zagraniczna publiczność przez trzy tygodnie brali udział w nagraniach całej serii.

Dużą wagę przywiązuje się w książce produkcyjnej do opisu realizacji oraz działań marketingowych. Badany odwołuje się w tym miejscu do procesu konwergencji. Wskazuje on, że opis zawarty w production booku nie jest stricte opisem tego, co widzimy na srebrnym ekranie. Występuje tu proces konwergencji pomiędzy kilkoma ekosystemami znajdującymi się w telewizji. Pierwszy dotyczy klasycznej telewizji linearnej, drugi jest przedłużeniem telewizji w Internecie, trzeci związany jest z platformami VOD. Kontent między nimi stale się przenika. Rozmówca podaje przykład serialu „Skazana", który w pierwszej kolejności został udostępniony na platformie Player.pl, a następne na antenie telewizyjnej. Wpływa na to strategia firmowa i format, ponieważ mogą dotyczyć go różne zastrzeżenia związane z kolejnością emisji w poszczególnych kanałach.

Grafika 7. Gala Strife MMA

Źródło: Zapowiedź gali Strife MMA 15, Strife MMA 15 w TVN Turbo! Albert Odzimkowski wraca do klatki, 24.10.2025

W trakcie wywiadu pogłębionego, ekspert szczególną rolę przypisał branżowemu terminowi „formatowanie", wspomagającego procesy konwergencji zachodzące pomiędzy ekosystemami. Termin ten odnosi się do wszelkich zmian w produkcjach

telewizyjnych po odcinkach pilotażowych lub kilku początkowych seriach, szczególnie pod kątem łączenia i przedłużania kontentu pomiędzy ekosystemem telewizji linearnej, internetowej, czy VOD. Jako przykład wskazana została gala MMA „Strife", która oprócz anteny telewizyjnej ma przedłużenie w kanałach internetowych, m.in. na YouTube. Badany widzi wartość marketingową tych działań i migracji odbiorców z darmowych do płatnych kanałów, gdzie mogą oni otrzymać pełny produkt.

Przestrzeń telewizyjna i internetowa w działaniach marketingowych traktowane są komplementarnie. Badany wyjaśnia, że przy współpracy z partnerami, bardzo często dokładnie rozpisana jest internetowa strategia marketingowa. Zagrożenie stanowi „kanibalizacja" kontentu z racji istnienia cienkiej granicy pomiędzy szybkim wyeksploatowaniem i monetyzacją treści wykorzystywanej przez lata. Światowym trendem jest czerpanie przychodów z trzech źródeł: Internetu, telewizji i platform VOD. Badany wspomina o pozycji TVN Warner Bros. Discovery jako jednej z większych grup globalnych, zaznaczając przyspieszający dwukierunkowy proces wymiany kontenu pomiędzy polskim a zagranicznymi oddziałami grupy.

W trakcie wywiadu pogłębionego ekspert zwrócił uwagę na to, że w kanałach tematycznych Grupy, zdecydowaną większość kontentu stanowią autorskie koncepty. Są one przedstawiane na poziomie złożenia projektu ramówki na przełomie października i listopada. Projekty programów powinny być zamknięte i gotowe do emisji wiosną kolejnego roku. W okresie poprzedzającym emisję ustalany jest zakres promocji poszczególnych produkcji. Są wśród nich projekty tworzone specjalne na potrzeby zwiększenia wyników oglądalności, np. serial „Ukryta prawda" w TVN lub program „Wojny samochodowe" w TVN Turbo, gdzie priorytetem nie jest jakość, a przyciąganie odbiorców i zwiększanie wyników. W przypadku braku pewności dotyczącej powodzenia danego programu na poziomie projektu, kolejne decyzje podejmowane są po emisji odcinków pilotażowych

Duże formaty emitowane przez duże stacje są poddawaniu szeregowi badań, w tym badaniom fokusowym. W przypadku mniejszych kanałów tematycznych, których jest więcej, stacje polegają na ogólnych badaniach prowadzonych co pewien czas. Dotyczy to m.in. kanałów Style, Turbo, czy TVN 7. Rozmówca zwraca uwagę na różnice w stosowaniu kampanii między kanałami Grupy. Duże kanały, posiadające szeroką rozpoznawalność, mogą prowadzić kampanię skupioną wokół jednego formatu. W stacji wielkości TVN Turbo i podobnych, działania skupione są na promocji marki stacji poprzez eksponowanie kilku formatów. Klasyczne spoty prezentujące identyfikację

wizualną marki zostały zastąpione przez spoty promujące emocje i opierają się na wykorzystaniu wizerunku ludzi. Obecnie każda stacja telewizyjna wykorzystuje ten sam format. Coraz większa siła działań promocyjnych przenoszona jest do sieci w celu pozyskania młodego widza.

Grupa TVN WBD bazuje na codziennych wynikach oglądalności, jednak w miarę potrzeby zamawiane są szersze badania pokazujące rozmiar miasta, płeć, profil wieku, profil wykształcenia, zarobkowy itp. Badania te są bardzo ważne dla działów reklamy, natomiast całemu zespołowi wskazują tzw. „dołki", czyli niską oglądalność np. na wsiach w danym regionie przy dużej oglądalności w miastach na tym samym terenie. Podobnie jest ze strukturą odbiorców, np. wiekiem, czy wykształceniem.

W trakcie przeprowadzonego wywiadu pogłębionego ekspert zaznaczył, że w przypadku kampanii telewizyjnych nie ma aż tak dużej ilości informacji zwrotnych, pomimo wyznaczonych KPI (Key Performance Indicators) oraz AVE (Advertising Value Equivalency), czyli kwotowym przeliczeniu zasięgu kampanii. Obecnie w kampanii ważne jest ujęcie jakości, a przykładem może być praca z influencerami, gdy pod uwagę brane jest jakościowe zaangażowanie odbiorców, aniżeli ilościowe. Kampanie planowanie są ponadto pod kątem przeznaczenia: dla kanałów lub dla formatów. W przypadku głównych kanałów FTA (Free To Air) czyli TVN, Polsat itd., promowane są formaty. W przypadku SVoD (np. Player) również promowane są konkretne formaty, natomiast w przypadku kanałów tematycznych mniejszych, promowany jest cały kanał lub od 3 do 4 wybranych programów razem. W grupie TVN WBD obszarem tym zajmuje się dział marketingu, w którym osoba branded content managera ma za zadanie połączyć działania marketingowe, PRowe oraz domu mediowego. Koncern współpracuje dodatkowo z mniejszymi sieciami kablowymi w celu promowania swojego kontentu. Ekspert podkreślał zagrożenia techniczne płynące ze strony dystrybutora satelitarnego bądź dystrybutora sieci kablowej, polegające na zmianach kanałów (np. z 10 na 88), którego nie da się zniwelować promocją.

Rozmówca zauważył, że większość badań wskazuje na trend przypadkowości naszych wyborów. Widz pozostaje na kanale, który go zainteresuje, nie szukając (jak dawniej) kanału dużej stacji telewizyjnej. Dodatkowo wybory przeplatają się pomiędzy telewizją linearną i SVoD, gdzie w opinii rozmówcy zachodzi widoczny proces konwergencji.

Usługa SVoD musi być monetyzowana, a wiele platform wciąż ma kłopoty z rentownością, mimo promocji i dużej ilości kontentu. Ekspert podaje przykład

platformy Viaplay, która wycofuje się z Europy. Planowała ona przyciągnąć widza kontentem sportowym. W jego opinii, nie każda treść sprawdzi się poza telewizją, a koszt dotarcia do jednego widza w telewizji nie jest wygórowany, również dla reklamodawców.

W odniesieniu do wartości koncernu, interlokutor wymienił jej komponenty pod postaciami sprzętu, budynków, kontraktów oraz marki. Podaje przykład sprzedaży TVNu, gdzie wartość marki stanowiła osobną cenę i była zbliżona do połowy wartości koncernu. W przybliżeniu wartość marki wynosiła wówczas 2 miliardy złotych.

Opisując współpracę z partnerami biznesowymi w ujęciu technologicznym, ekspert wskazał na preferencje reklamodawców, którzy już na wstępie chcą wykorzystać przestrzeń Internetu i VOD. Przykładem jest platforma Player.pl, będąca początkowo dodatkową darmową usługą, nie stanowiąca o sile oferty. Aktualnie Player jest jej bardzo ważną częścią, podobnie jak kanały w YouTube, na Facebooku, w Instagramie, czy współpraca z gwiazdami.

W odniesieniu do technologii telewizyjnej, ekspert podzielił ją na szybką i wolną. Odbiorniki telewizyjne ulegają dynamicznym zmianom, a rynek musi dostosować się do nich co kilka miesięcy. Sama zmiana formatów w telewizji, choćby z HD na 4K, jest skomplikowana i nie zależy bezpośrednio od nadawcy. Decydujący wpływ mają regulatorzy w danych krajach, sprzedający pewne pasma do których nadawca zmuszony jest się technologicznie dostosować.

W opinii rozmówcy, w ostatnim czasie wystąpił bardzo intensywny czas rozwoju technologii polegający na przejściu z formatu 4:3 na 16:9, z SD na full HD. Grupa TVN Warner Bros. Discovery w tym okresie skupiła się m.in. na stworzeniu cyfrowego archiwum. Ekspert wskazał, że w przybliżeniu 20 lat temu TVN był jedną z pierwszych stacji wprowadzających cyfrową obróbkę plików.

Ekspert z technologicznego punktu widzenia wykluczył rozwój smartphonów jako potencjału mogącego być wykorzystanym w znaczący sposób w telewizji. Głównie przez niedoskonałości w filmowaniu obiektów w ruchu. Podkreśla on natomiast duże znaczenie rozwoju dronów, który zainicjował rozwój innych technologii, np. małych samochodów z kamerami używanymi w transmisji wyścigów żużlowych i poruszających się z prędkością 80km/h, bardzo szybkich kranów kamerowych, szybkich wózków poruszających się na szynach, tzw. dolly.

Wyraził on także swoje zdanie na temat technologii wskazując, że jest ona ważna w szybkości działania oraz w szybkości reagowania na zmieniający się rynek. Odniósł

się do przykładu negatywnych reakcji widzów na niedoskonałości oraz awarie technologii w przypadku wykupionych transmisji PPV.

Telewizja, w opinii interlokutora, pełni nadal istotną rolę infrastruktury obronnej państwa. Przypomniał sytuację z rozpoczęcia wojny na Ukrainie, gdy bombardowane były wieże nadawcze. Telewizja pokrywa 98% powierzchni kraju i służy do nadawania komunikatów awaryjnych. Obecnie wykorzystywane są w naszych kraju alerty RCB, jednak to telewizja stanowi rdzeń całego systemu ostrzegania.

Podstawa technologii nadawania jest wciąż taka sama: satelita, nadanie, odbiór. Dużym zmianom ulega sprzęt, który musi przynieść wymierne ekonomicznie korzyści. Kamery w cenie stu tysięcy złotych posiadają często obiektywy w cenie pół miliona złotych. Rozmówca podkreślił ważną rolę amortyzacji takich urządzeń, ponieważ nie mogą one być często wymieniane przez koncerny, w przeciwieństwie do odbiorników telewizyjnych, zamienianych przez odbiorców stosunkowo często. Oprócz urządzeń do transmisji, koncerny wykorzystują dużą ilość ekranów LED, także ulegającym zmianom oraz generującym dodatkowe koszty działalności. Rozmówca ponownie podkreśla znaczenie regulatora w zastosowaniu technologii. Podaje przykład różnicy w odbiorze transmisji koncertu w telewizji i Internecie, gdzie amplituda dźwięku określona przez regulatora działa na niekorzyść tej pierwszej.

Jako innowacyjne działania technologiczne zastosowane w grupie TVN WBD, ekspert wskazał m.in. wykorzystanie hologramu w gali „Męska Rzecz", który nie był wcześniej używany w żadnej stacji. Koncern jako pierwszy przygotował spot oparty o drona racer we współpracy z mistrzem świata w prowadzeniu tego typu urządzeń. Pracownicy również prywatnie starają się rozwijać kompetencje pod kątem wykorzystania technologii, uczestnicząc choćby w branżowych targach w Niemczech prezentujących sprzęt profesjonalny i urządzenia broadcastowe, czyli zaprojektowane typowo na potrzeby telewizji. Dostrzega on ponadto zmiany w zapleczu technologicznych koncernu, posiadającym dużą kadrę informatyków. Wyraża przy tym opinię, że telewizje stają się powoli firmami technologicznymi, a podobne zjawisko zachodzi w branży motoryzacyjnej.

Wśród nowych trendów produkcyjnych wskazał on studia XR zbudowane z dobrej jakości ekranów tworzących całą scenografię. Mankamentem branży jest niewielka liczba firm, produkujących sprzęt telewizyjny. Są wśród nich znane Sony, Panasonic produkujący sprzęt już w mniejszym zakresie oraz bardziej specjalistyczne jak Grass Valley.

Zestawienie danych zastanych z wywiadem pogłębionym wskazuje, że w przypadku TVN Warner Bros. Discovery konwergencja ma charakter wielowarstwowy, przejawiający się produkcie, dystrybucji, technologii i reklamie. Jej osią pozostaje zarządzanie przepływem treści między telewizją linearną, internetem oraz środowiskiem VOD. Opinie eksperta znajdują w tym zakresie wyraźne potwierdzenie w materiale empirycznym. Szczególnie trafna okazuje się jego teza, że współczesna telewizja nie funkcjonuje już jako zamknięty ekosystem antenowy, lecz jako układ przenikających się kanałów i formatów kontentu. Twarde dane potwierdzają to na wielu poziomach. Player.pl od 2021 roku działa w pełni subskrypcyjnie, TVN24 GO rozwijano jako usługę zintegrowaną z serwisem TVN24.pl, a równolegle koncern rozszerzał portfolio streamingowe o VOD.pl, przygotowywał start platformy Max, a także włączał swoje kanały oraz treści do ofert innych podmiotów, takich jak CANAL+ online, Sweet.tv czy WP Pilot.

Materiał jakościowy dobrze wyjaśnia także dane dotyczące „formatowania" kontentu. Ekspert opisuje proces przedłużania życia formatu między telewizją linearną, internetem i VOD, z kolei dane pokazują konkretne realizacje tej logiki. Seriale Player Original trafiały później do innych kanałów eksploatacji, produkcje HBO pojawiały się w ramówce TVN Siedem, a polskie seriale z portfolio TVN/WBD były dystrybuowane również na rynkach zagranicznych, m.in. przez Walter Presents czy amerykańskie platformy grupy. Potwierdza to, że konwergencja w TVN WBD nie ogranicza się do prostego implementowania internetu do telewizji, lecz polega na strategicznym zarządzaniu kolejnością, oknem emisji i środowiskiem konsumpcji treści.

Silne potwierdzenie w danych znajduje również wątek branded contentu i współpracy z partnerami biznesowymi, na który ekspert poświęca w wywiadzie dużo uwagi (projekty Castoramy z Dorotą Szelągowską i Dominikiem Strzelcem). Dane pokazują także, że opinia eksperta o 360-stopniowym wykorzystaniu formatu odnosi się do realnie wdrażanego modelu komercjalizacji treści.

Na podobnej zasadzie dane wzmacniają opinię eksperta, że przestrzeń telewizyjna i internetowa są traktowane komplementarnie marketingowo oraz reklamowo. Empirycznym potwierdzeniem tej tezy są działania TVN Media w zakresie ofert łączących TV i digital, w tym wspólny produkt content marketingowy z Ringier Axel Springer Polska, rozwój HbbTV, wdrożenie Addressable TV i dynamicznej podmiany reklam, a także pakiet TVN24 Multiscreen. Ekspert zwraca uwagę, że reklamodawcy

oczekują dziś wykorzystania jednocześnie Internetu, VOD i telewizji, a twarde dane pokazują, że koncern konsekwentnie odpowiada na te potrzeby poprzez technologie reklamowe, personalizację i synchronizację zasięgu między kanałami. Także zmiana grupy rozliczeniowej z 16–49 na 20–54 lat potwierdza, że koncern adaptuje model sprzedażowy do realnych przesunięć audytoryjnych.

Bardzo istotna jest zgodność między opiniami eksperta a danymi w obszarze transformacji cyfrowej koncernu. Rozmówca podkreśla, że telewizje stają się stopniowo firmami technologicznymi, a przewaga zależy od szybkości reagowania, jakości infrastruktury i zdolności do wdrażania nowych rozwiązań. Dane wtórne wyraźnie to potwierdzają. Czytamy w nich, że utworzono stanowiska CTO i head of digital, rozwijano narzędzia AI do automatycznego tworzenia treści programowych, uruchomiono studio XR, wdrażano rozwiązania 4K, HbbTV, PWA, nowe silniki rekomendacji i wyszukiwania, chatboty oraz systemy automatyzacji obsługi użytkowników.

Analiza porównawcza artykułów TVN24 w wersji desktopowej i mobilnej dodatkowo wspiera tę interpretację. Twarde dane pokazują wysoką zgodność podstawowej warstwy redakcyjnej między platformami: identyczny tekst, taka sama liczba grafik i materiałów wideo, tylko incydentalne różnice w linkowaniu. Rozbieżności pojawiają się przede wszystkim w reklamach i dodatkach technicznych. TVN WBD zachowuje spójność rdzenia treści, ale różnicuje otoczenie publikacji w zależności od platformy, co koresponduje z opinią eksperta o potrzebie dostosowywania kanałów do odmiennych logik monetyzacji oraz konsumpcji.

Jednocześnie dane częściowo uzupełniają wypowiedzi eksperta o sile i przyszłości modelu streamingowego. Z jednej strony potwierdzają one strategiczne znaczenie Playera, TVN24 GO, VOD.pl i Max, a także rozbudowę oferty premium oraz partnerstw pakietowych, np. z Onet Premium. Z drugiej jednak strony wskazują na ostrożność koncernu w zarządzaniu tym segmentem, oznaczając rezygnację z części pierwotnych planów integracyjnych, stopniowe ograniczanie darmowego dostępu, podwyżki cen czy utrzymanie oddzielnych usług w reakcji na badania użytkowników.

W rezultacie materiał jakościowy i ilościowo-opisowy układają się w spójny obraz TVN Warner Bros. Discovery jako organizacji, w której konwergencja nie sprowadza się do współistnienia wielu kanałów, lecz stanowi mechanizm zarządzania treścią, technologią i monetyzacją w ramach zintegrowanego ekosystemu.

5.2.4. Wirtualna Polska Holding

W trakcie przeprowadzonego wywiadu pogłębionego ekspert wskazał, że pozyskiwanie kontentu w mediach Grupy WP odbywa się za sprawą kilku ustrukturyzowanych źródeł. Są nimi agencje prasowe, komunikaty instytucji, a także media społecznościowe ze szczególnym wskazaniem przez eksperta na serwis X, który na pierwszym miejscu jako medium informacyjne. Są w nim wpisy wszystkich ekspertów, analityków, ludzi zajmujących się analityką wojskową.

Osobną kategorię stanowią treści ekskluzywne, pozyskiwane przez dziennikarzy i reporterów. Widoczna część materiałów Wirtualnej Polski to omówienie publikacji innych serwisów polskich oraz zagranicznych. W koncernie wprowadzono rozwiązanie, którym jest projekt WP Kreator dla autorów treści zewnętrznych.

Bieżąca produkcja kontentu w Grupie odbywa się w ramach konkretnych obszarów. Każdy z nich ma swojego szefa, któremu podlegają wydawcy obszarowi. Przy bardzo dużej ilości serwisów i podserwisów budujących Wirtualną Polskę, jest to jedyny skuteczny model pracy. Jedno z najważniejszych źródeł ruchu stanowi strona główna portalu Wp.pl.

Najważniejszą platformą do ustalania dziennej agendy są kolegia redakcyjne, odbywające się codziennie o 9:00. Biorą w nich udział wydawcy różnych obszarów. W odniesieniu do tematów dnia, komunikacja prowadzona jest z wykorzystaniem centralnego komunikatora. W odniesieniu do treści wideo, realizuje je autonomiczny dział współpracujący z redakcjami, zlecającymi treści wideo do swoich artykułów. Wirtualna Polska produkuje również własne programy wideo, jak „Newsroom" czy „Money. To się liczy", w których występują eksperci i komentatorzy. Materiał wideo jest obrabiany przez wydawców, a następnie w takiej formie hybrydowej (z tekstem) zlecany jest na stronę główną danego serwisu. Wykorzystywane „surówki" nagrywane są przez dziennikarzy konkretnych obszarów.

W opinii eksperta, Wirtualna Polska na tle innych koncernów wyróżnia się efektywnym systemem dystrybucji treści, w tym sposobem eksponowania ich na stronie głównej. Koncern wykorzystuje system Big Daty, a konkretnie system zautomatyzowanej dystrybucji.

Sprawia on, że użytkownik po kliknięciu w artykuł dostanie następnie propozycję nowej treści. Pozwala on ponadto bardziej efektywnie wykorzystać stronę główną, co plasuje portal Wp.pl na pozycji lidera w kategorii odsłon na stronie głównej. Rozmówca odniósł się w trakcie wywiadu do konkurencyjnego portalu, jakim jest Onet, podkreślając

wyniki przemawiające na korzyść własnego koncernu. Ekspert dostrzegał duży potencjał w profesjonalnym dziale treści premium, w tym w tworzących go dziennikarzach m.in. Szymonie Jadczaku, Dariuszu Faronie i Patryku Słowiku. Podkreślił on, że od momentu istnienia zespołu (około 3 lat wstecz od okresu prowadzenia badań), jest on ważnym elementem oferty produktowej koncernu.

Deklarowany przez eksperta w wywiadzie pogłębionym model pozyskiwania treści, który jest hybrydą agencji prasowych, komunikatów instytucji, mediów społecznościowych oraz materiałów własnych, znajduje odzwierciedlenie w układzie operacyjnym redakcji opisanym przez rozmówcę. Rozmówca przywołuje codzienne kolegia, centralny komunikator, wydawców obszarowych oraz autonomiczny zespół wideo współpracujący z redakcjami.

W odniesieniu do wydarzeń, mających w latach 2020-2023 istotny wpływ na funkcjonowanie koncernu, ekspert wskazuje pandemię oraz wojnę na Ukrainie. Nakreśla przy tym pojawienie się na polskim rynku medialnym nowego zjawiska. Po 3 falach pandemii, a następnie wybuchu wojny, koncerny zauważyły brak około miliona odsłon serwisów w polskim Internecie (w odniesieniu do regularnym pomiarów). Ekspert wyraził opinię, że odsłony te zostały przeniesione na rzecz serwisów społecznościowych, szczególnie TikToka zdobywającego popularność we wspomnianym okresie. Ponadto odnotowano ogólne zmęczenie odbiorców konsumpcją treści, co spowodowane było dużą podażą materiałów w okresie wybuchu wojny na Ukrainie.

Rozmówca zaznaczył, że z jego perspektywy najważniejszym zjawiskiem był ogromny wzrost zainteresowania konsumpcją treści w momencie wybuchu pandemii COVID-19, następnie wzrost zainteresowania treściami wojennymi, natomiast od początku 2023 roku nastąpił gwałtowny spadek zainteresowania treściami w ogóle.

Ekspert zidentyfikował trzy zjawiska silnie wpływające na konsumpcję treści w latach 2020–2023. Według nie były to skokowy wzrost popytu informacyjnego w fazach kryzysowych (pandemia, wybuch wojny), późniejsze „zmęczenie" odbiorców i spadek zainteresowania treściami oraz odpływ części ruchu z portali informacyjnych do serwisów społecznościowych (szczególnie TikToka), szacowany przez niego na poziomie „około miliona odsłon" w polskim Internecie.

Dane wtórne pozwalają zinterpretować, w jakim stopniu spostrzeżenia te przełożyły się na konkretne działania wydawcy, a także czy znajdują potwierdzenie w kierunkach produktowych. Po pierwsze, na hipotezę o migracji uwagi i potrzebie „bycia tam, gdzie użytkownik" wskazuje wdrożenie przez Wirtualną Polskę rozwiązania,

które codziennie dostarczało skondensowane podsumowania wiadomości, a także wcześniejszego widżetu Audio Newsy (od czerwca 2021 r.), Oba produkty redukują wysiłek zapoznania się z treścią po stronie odbiorcy (krótsze formy) i przenoszą dystrybucję do komunikatora, co jest spójną odpowiedzią zarówno na zmęczenie informacyjne, jak również na przesunięcie konsumpcji do kanałów społecznościowych.

Po drugie, obserwacja eksperta dotycząca wahań popytu (wzrost w momentach kryzysowych, późniejszy spadek) koresponduje z powyższymi wdrożeniami. Narzędzia te upraszczają relację z użytkownikiem w okresach bez kryzysów, kiedy naturalny popyt na długie formy słabnie. W szczególności Audio Newsy upraszczają powrót do nawyku kontaktu z marką poprzez „lekki" kanał konsumpcji, a Social News przyzwyczaja odbiorców do codziennej rutyny czerpania informacji informacyjną w aplikacji.

Po trzecie, ekspercka teza o „braku około miliona odsłon" wskazuje skalę ubytku, aczkolwiek desk research nie dostarczył bezpośrednich wskaźników ilościowych dla całego rynku. Zmiany opisane wyżej sugerują jednak, że spadek uwagi w serwisach horyzontalnych był dostrzegalny oraz został potraktowany strategicznie, stanowiąc impuls do dywersyfikacji dystrybucji (komunikator, audio).

W trakcie wywiadu pogłębionego ekspert odniósł się do wykorzystania sztucznej inteligencji, a także innych technologii w koncernie oraz wskazał widoczne trendy w branży medialnej. W przypadku sztucznej inteligencji, dostrzega on jej rolę jako narzędzia wspomagającego pracę dziennikarską i wydawniczą w modelu hybrydowym. Sztuczna inteligencja jest bardzo dobra w kondensowaniu informacji, w jej syntezie, w skracaniu tekstu, omawianiu go, co może być bardzo przydatne dla dziennikarzy tworzących treści.

Widocznym trendem według eksperta jest wzrost znaczenia treści wideo, mimo wciąż dominującej formy tekstowej, na której opierają się portale horyzontalne. Zauważył jednak postępującą „skrótowość" kontentu. Koncern starał się czerpać inspiracje z mediów społecznościowych, gdzie nadal dominują krótkie formy wideo, w tym rolki i realsy.

Jednym z kolejnych trendów technologicznych była rosnąca rola urządzeń mobilnych w konsumpcji treści. Udział desktopów był wciąż bardzo silny, jednak w weekendy przewaga urządzeń mobilnych bywała znacząca. Trend ten przenosił się stopniowo na inne dni tygodnia, zbliżając się do proporcji 50/50.

W opinii rozmówcy występowało wyraźne przejście od rynku tradycyjnych mediów internetowych, rozumianych jako między innymi portale horyzontalne, do rynku

twórców, czyli autorów treści publikujących głównie w mediach społecznościowych, mających własne społeczności. Twórcy ci są często wyspecjalizowani i zagospodarowują nisze tematyczne. Jest to w pewnym zakresie rosnąca konkurencja dla portali horyzontalnych. Rozmówca nakreślił przy tym zadanie stojące przed tradycyjnymi dziennikarzami, czyli wchodzenie w interakcję z odbiorcami, a także budowanie społeczności oraz marki swojego nazwiska. Są to elementy mające istotne znaczenie w modelach subskrypcyjnych udostępniania treści.

Wypowiedzi eksperta o hybrydowym wykorzystaniu sztucznej inteligencji jako narzędzia wspierającego redakcję znajdują odzwierciedlenie w działaniach Grupy. Podczas pandemii wdrożono moduł WP Moderacja oparty na SI do wsparcia moderacji oraz ograniczania mowy nienawiści. Na poziomie organizacyjnym rozwijano model data-driven poprzez budowę hurtowni danych i dashboardów decyzyjnych dla całej organizacji. Równolegle postępował rozwój własnych narzędzi marketingowo-analitycznych (WP Marketing Platform, m.in. adserwer, identyfikacja cross-device, Universal ID), które urzeczywistniają tezę o przemyślanym dopasowaniu treści i monetyzacji w skali ekosystemu. Zestawienie tych faktów pozwala wnioskować, że rola SI oraz analityki w Wirtualnej Polsce jest nie tylko deklaratywna, ale stosowana w procesach redakcyjnych.

Diagnoza eksperta o rosnącym znaczeniu wideo (przy utrzymującej się dominacji tekstu) oraz „skrótowości" form jest spójna z obserwowanymi inwestycjami oraz produktami. W 2020 r. uruchomiono kompleksową infrastrukturę studyjną, a w 2021 r. zwiększono wolumen produkcji wideo, a także uruchomiono regularne programy informacyjne (WP News, Newsroom WP). Jednocześnie wdrożenia inspirujące się formatem social mediów: projekt Vibez potwierdzają adaptację do nawyków konsumpcyjnych młodszych odbiorców.

Wskazany w wywiadzie pogłębionym zwrot ku urządzeniom mobilnym (zwłaszcza weekendowa dominacja mobile i zbliżanie się do proporcji 50/50) jest zbieżny z twardymi danymi. 2020 rok był pierwszym rokiem, gdy łączne zasięgi strony głównej, a także serwisów mediowych WP, były wyższe w mobile niż w desktopie, a strategiczne cele spółki akcentowały skrócenie czasu ładowania. To uzasadnia ocenę, że mobilność nie jest jedynie trendem opisowym, lecz realnym wektorem strategii produktowo-przychodowej.

Teza eksperta o przejściu od „portali" do „rynku twórców" oraz potrzebie budowania społeczności przez dziennikarzy znajduje potwierdzenie w ruchach

portfelowych, a także dystrybucyjnych. Przejęcie Benchmark.pl wzmacnia pozycję w wyspecjalizowanych niszach technologicznych, natomiast wejście kapitałowe w Patronite (40%) i uruchomienie kanału FAST „Patronite Podróże" w WP Pilot pokazuje instytucjonalne otwarcie na kontent twórców

W rezultacie zestawienie danych zastanych z materiałem z wywiadu pogłębionego pozwala ująć konwergencję w Wirtualna Polska Holding jako proces jednocześnie redakcyjny, technologiczny i dystrybucyjny, którego spoiwem pozostaje zarządzanie przepływem treści między wieloma kanałami. Opinie eksperta znajdują wyraźne potwierdzenie w twardych danych: hybrydowy model pozyskiwania kontentu, rosnąca rola wideo, orientacja mobilna, wykorzystanie analityki i narzędzi opartych na sztucznej inteligencji oraz dywersyfikacja dystrybucji są elementami realnie wdrażanej strategii. Dane doprecyzowują zarazem, że odpowiedź Wirtualnej Polski na spadek uwagi odbiorców, a także wzrost znaczenia platform społecznościowych. Oznacza to, że WP nie tyle odchodzi od modelu portalu horyzontalnego, ile stopniowo go przekształca w platformę medialną opartą na danych oraz wieloformatowej treści. Tym samym materiał jakościowy iorazilościowy układają się w spójny obraz koncernu, który rozwija konwergencję jako narzędzie utrzymania zasięgu, zaangażowania użytkowników oraz skuteczniejszej monetyzacji treści.

5.2.5. Polska Press Grupa

Informacje w niniejszym podrozdziale oparto w zdecydowanej większości na materiale pozyskanym w trakcie wywiadu pogłębionego ze względu na hermetyczny charakter koncernu w badanym okresie. Ekspert podczas wywiadu pogłębionego podkreślił, że struktura Polska Press miała niegdyś charakter rozproszony i opierała się często na macierzowym sposobie zarządzania. Wynikało to z historii zbudowanej na mediach regionalnych, gdy jeszcze 30 lat temu lat temu tworzyły one niezależne redakcje. Specjalista odniósł się do połączenia Grupy Polska Presse z mediami regionalnymi, gdy w ramach operacji doszło do połączenia 23 tytułów w jedną strukturę.

Zarząd Grupy w czasie prowadzenia wywiadu był jeden, istniały struktury centralne, natomiast redakcje były rozproszone na ponad dwadzieścia ośrodków. Rozmówca zaznaczył, że na przestrzeni dwóch ostatnich miesięcy doszło do zmian (rozmowa została przeprowadzona (31 maja 2023 roku). Poszczególne redakcje mają wspólnych redaktorów naczelnych, którzy odpowiadają za kilka tytułów. W wyniku

przeprowadzonej reorganizacji i optymalizacji w Grupie, zmieniono strukturę kilku oddziałów, co wynikało z wprowadzenia nowego modelu zarządzania sąsiednimi oddziałami wchodzącymi w skład makroregionu. 3 listopada 2022 roku, zgodnie z tym modelem, powołano prezesów dwóch makroregionów złożonych z oddziałów w Gdańsku i Szczecinie oraz Poznaniu i Bydgoszczy[1265].

Redakcje nie mają pełnej samodzielności w zarządzaniu, natomiast makroregiony są w miarę niezależne, wobec czego każdy z nich może mieć inne podejście względem konkretnego zagadnienia.

Tytuły Polska Press mogą być rozpoznawalne tylko regionalnie. Według eksperta to zaleta. Rozwiązuje to problem budowania rozpoznawalności przez duże koncerny. Czytelnicy poszukują treści lokalnych, a samych wydawców jest obecnie dość dużo.

Grupa starała się poprawić dystrybucję tradycyjnej prasy poprzez dostępność kiosków Ruch S.A. oraz Grupy Orlen, jednak w okresie prowadzenia badań posiadała więcej użytkowników w Internecie, z czego około 70% użytkowników stanowili użytkownicy konsumujący produkty Polska Press przy pomocy smartfonów.

W trakcie wywiadu poruszono kwestię różnic we wszystkich 20 dziennikach, które w dziennej agendzie miały kilka wspólnych mianowników pod postacią informacji ogólnopolskich. Są one jednak przedstawiane inaczej w zależności od regionu. W tym miejscu zwrócono uwagę na procesy koordynowania produkcji kontentu na szczeblu centralnym.

W minionych latach w Grupie funkcjonowała strategia centralnego newsroomu, jednak została przerwana w momencie zmian własnościowych. Była to struktura centralna, mająca de facto zarządzać sposobami promocji treści redakcyjnych, a w efekcie powodowała zanik regionalnego charakteru tytułów. Wiele redakcji odnotowało problemy z publikacją treści wygenerowanych centralnie. Projekt został zarzucony. Jeden z tytułów bazujący na tego typu treściach – Polska Times, przestał istnieć w wersji internetowej, natomiast jego tradycyjne wydanie zmieniło nazwę na Polska Metropolia Warszawska. Polska Press wprowadziła na rynek w 2022 roku nowy portal w domenie ipl. Jest to serwis centralny.

Współpraca międzyredakcyjna odbywała się za pomocą wspólnych narzędzi, cmsów i zasobów. Stosowane było również linkowanie dofollow w celu przekierowania

[1265] J. Kowalski, J. Stawiany, Zmiany w Polska Press: spółka łączy oddziały i zmienia prezesów, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/polska-press-zmiany-laczenie-oddzialow-nowi-prezesi-gdansk-koszalin-szczecin, dostęp 16.12.2023 r.

ruch. Treści z potencjałem ogólnopolskim publikowane były w wielu serwisach, treści regionalne publikowane były na wybranym obszarze kraju. Dodatkowo, oprócz lokalnych serwisów i wydawnictw, istniały serwisy Nasze Miasto z subdomeną.

W opinii eksperta, w ciągu ostatnich dwóch lat w Polska Press odnotowano wzrost użytkowników i konsumpcji treści komercyjnych, czyli treści opartych o kontent marketing. Podobnie wzrosła świadomość reklamodawców znających już rynek i mających świadomość odchodzenia od tradycyjnych form reklamy (np. baner statyczny). W opinii rozmówcy coraz więcej ludzi zostawało w domach, jednak konsumenci musieli nabyć towar, wobec czego istniała potrzeba wytłumaczenia nabywcy, w jaki sposób mógł to zrobić. W Polsce dokonał się duży przeskok w logistyce, co widać na przykładzie rozwoju sieci paczkomatów. Rewolucja ta dotyczyła również e-commerce. Z tym obszarem związane są treści content marketingowe, pozostające długo w zasobach wydawcy, uzupełniając ścieżkę zakupową. Są one stale do dyspozycji użytkownika, dając się odnaleźć przy pomocy chociażby wyszukiwarek.

Polska Press jest właścicielem serwisu i.pl, który ma w swoim wydźwięku treści ogólnopolskie i międzynarodowe. Nie narzuca on treści innym, chociaż w pozostałych serwisach PP wykorzystuje się komponenty, które mówią o najnowszych artykułach na i.pl. Są one wykorzystywane do promowania redakcyjnego, natomiast nie mają formy content marketingu. Dokładnie za ten obszar w Polska Press odpowiadał ekspert, będąc menedżerem produktu.

Grupa Polska Press, w opinii eksperta, jest jednym z najważniejszych koncernów na rynku polskim biorąc pod uwagę ilość publikowanych treści komercyjnych. Rozmówca odwołał się do raportu AdReport - Kompendium działań reklamowych w 2021 roku, w którym Polska Press była wskazana jako koncern o największej ilości artykułów sponsorowanych.

Właściwe działy Grupy obserwują bardzo szczegółowo konsumenckie zachowania użytkowników, a działania z klientem wychodzą dalej aniżeli tylko do momentu publikacji artykułu. Koncern przejmuje część odpowiedzialności w planowaniu kampanii, a następnie obserwuje sposób konsumpcji treści. Badany wskazał, że średni czas konsumpcji artykułu wynoszący 30 sekund (co staje się coraz rzadsze), dzięki działaniom content marketingowym zostaje wydłużony do 2 minut i 30 sekund, osiągając realny czas czytania. W zależności od metodologii, przy ilości 5-10 tysiącach odbiorców jednego artykułu, ilość osób spędzających od 15 do 30 sekund z treścią jest bardzo mała. Ważne było przy tym opracowanie wewnętrznej strategii content marketingowej i

strategii przekazu w koncernie. Brak takich strategii w bardzo szybkim czasie potrafi obnażyć słabości przedsiębiorstwa względem konkurencji.

W kontekście konwergencji technologicznej i sposobów monitorowania ruchu użytkowników, rozmówca podał przykład systemów wykorzystywanych w Polska Press opierających się o fingerprinty. Ta metodologia pozwala sumować i wyciągać wnioski z zachowań użytkowników zostawiających pewne ślady – niezależnie od tego, z jakich przeglądarek i urządzeń korzystają, nawet równolegle.

Teoretycznie jest możliwe, że użytkownik korzysta z desktopa, przeglądarki Opera, przenosi się na mobile i korzysta z przeglądarki Safari. Koncern mimo tego kontynuuje historię użytkownika. Według eksperta, paradoksalnie RODO powinno dotyczyć fingerprintów aniżeli cookies. Do konsumpcji treści wykorzystywane są minimum dwa urządzenia, przy czym jedno z nich jest zawsze mobilne. Urządzenie jakim jest tablet przestało być wykorzystywane w konsumpcji treści, aczkolwiek wzrosła rola smart tv. Przeciętny użytkownik ma kilka możliwości korzystania z mediów: smart tv, mobile i desktop, natomiast Polska Press posiada wiele rozwiązań reklamowych multiscreen, czyli biorących pod uwagę wszystkie wymienione wyświetlacze.

Koncern nie dzieli kontentu wedle urządzeń, dostrzegając proces swobodnej konwergencji zachodzący pomiędzy nimi. Rozmówca upatrywał największej intensywności procesu konwergencji w migracji czytelników z papierowych wydań do przestrzeni Internetu. Potwierdzają to również rozmowy prowadzone w Grupie. Dla interlokutora, którego staż pracy w mediach wynosi ponad 20 lat, formy papierowa, magazynowa, elektroniczna, mobilna są tylko nośnikami treści. Nie zgadza się on z tezą, że ludzie przestają czytać, a wręcz przeciwnie – ludzie czytają coraz więcej, na co dowodem są częste problemy z obciążeniem serwerów światowych wydawców. Istotny jest natomiast czas podania informacji.

Ekspert wskazałe, że wśród klientów Polska Press istnieje wysoka świadomość dotycząca kampanii displayowych[1266] oraz SEMowych[1267], działających w ich pierwszym oraz drugim miesiącu. Następnie content marketing stanowi sieć odławiającą niezdecydowanych klientów (bez reakcji), aby w oparciu o spersonalizowane informacje o nich, ponownie ich odnaleźć. Niektórzy z partnerów biznesowych Polska Press mówili

[1266] Reklama graficzna umieszczana na stronach internetowych oraz w aplikacjach, w celu promocji produktów lub usług danych marek. Po kliknięciu w reklamę użytkownik zostaje przeniesiony na stronę internetową, gdzie może dokonać zakupu lub zapoznać się z promowaną usługą.

[1267] SEM (Search Engine Marketing) to marketing w wyszukiwarkach, czyli szereg działań mających pozytywnie wpłynąć na pozycje serwisu w wynikach wyszukiwania.

nawet o 30-40% takich klientów w swoim koszyku, trafiających do nich ponownie w okresie od 3 do 9 miesięcy poprzez content marketing.

Z punktu widzenia eksperta sztuczna inteligencja może wspomóc procesy automatyzacji publikacji treści, które w Polska Press są dużym wzywaniem ze względu na liczbę subdomen wynoszącą w okolicy 500 przy 26 serwisach lokalnych. Inne koncerny nie mają tego problemu, ponieważ serwisy są najczęściej osobnymi bytami powiązanymi z jednym portalem horyzontalnym. W Polska Press zachodzi potrzeba pokazania jednej informacji w wielu wariantach, np. serii artykułów o kąpieliskach słodkowodnych z dopasowaniem do lokalnych akwenów.

Koncern wykorzystuje machine learning, np. w mechanizmach pokazujących kolejki do lekarzy specjalistów w danych województwach. Polska Press posiada opracowane pod tym kątem bazy danych, podobnie jak treści pogodowe. Posiada także duży dział pracujący nad tymi rozwiązaniami, a znaczna część treści publikowanych w Polska Press to treści automatyczne, napędzające ruch w ilości minimalnej wymaganej przez Google. Treści te zawierają różne zdjęcia, tytuły, np. stężenia pyłków, aczkolwiek przygotowane są w ten sam sposób i oparte na tym samym modelu. W trakcie wywiadu pogłębionego poruszono zagadnienie Metaverse. Według rozmówcy jest to technologia przeznaczona dla osób, które w tym momencie mają 5 lat, a jej realne wykorzystanie może nastąpił za około 15-20 lat.

W odniesieniu do strategii produktowej Polska Press, ekspert wskazał na wewnętrzną konkurencję między markami w strukturach koncernu. Dzienniki były fizycznie od siebie odgrodzone. Rozwiązania reklamowe musiały rywalizować między sobą. Content marketing odgrywał coraz większą rolę w przychodzie Grupy, a były to przychody rzędu milionów złotych rocznie. Dla Polska Press kontent jest istotny, a przedstawienie go w odpowiedni sposób (jak w postaci i.pl) jest pewnym marketingiem.

Kontent jest strategiczny z punktu widzenia każdego wydawnictwa, jednak w Grupie nie stanowił dotychczas najwyższej pozycji, ustępując sprzedaży treści komercyjnych. Ogólna strategia Polska Press nie może bez niego funkcjonować z racji ukierunkowania na sprzedaż i użytkownika. Dział merytoryczny opierał się na zasadzie 5P, gdzie występują pomysł, proces, pomiar, publikacje, promocje, oparte na współzależnościach.

Zestawienie danych zastanych z materiałem z wywiadu pogłębionego wskazuje, że w przypadku Polska Press konwergencja ma charakter przede wszystkim organizacyjny, dystrybucyjny i technologiczny a jej przebieg wyznacza ślad między

centralizacją procesów a utrzymaniem regionalnej tożsamości marek. Opinie eksperta w dużej mierze znajdują potwierdzenie w twardych danych. Rozmówca opisuje Grupę jako organizację historycznie rozproszoną, stopniowo porządkowaną poprzez wspólny zarząd, makroregiony i współdzielone narzędzia. Materiał empiryczny wzmacnia ten obraz. Po przejęciu przez PKN Orlen wdrażano kolejne zmiany strukturalne, a równolegle uruchomiono portal i.pl jako centralny projekt horyzontalny, który miał generować efekt skali i wspierać transformację z wydawnictwa prasowego w firmę medialno-technologiczną.

Jednocześnie dane potwierdzają trafność opinii eksperta, że pełna centralizacja nie może w tym koncernie oznaczać unifikacji treści. Rozmówca wyraźnie podkreślał znaczenie lokalności wcześniejszego modelu centralnego newsroomu, który osłabiał regionalny charakter tytułów. Twarde dane są z tym zgodne: rozwój i.pl oraz serwisów tematycznych nie zastępuje lokalnych marek, lecz tworzy dodatkowy poziom dystrybucji treści ogólnopolskich. W tym sensie konwergencja w Polska Press nie polega na prostym zastąpieniu mediów regionalnych jednym centrum, lecz na budowie hybrydowego układu, w którym centrum dostarcza narzędzia, natomiast wartość rynkowa nadal opiera się na lokalności.

Bardzo wyraźna zgodność między danymi a wywiadem widoczna jest w obszarze cyfrowej transformacji i mobilności odbioru. Ekspert wskazywał, że około 70% użytkowników korzysta z produktów Polska Press na smartfonach, a treść powinna być traktowana niezależnie od urządzenia jako ten sam zasób migrujący między nośnikami. Dane zastane wzmacniają tę diagnozę. Spółka rozwijała platformy online, repozytorium zdjęć, integracje z mediami społecznościowymi, infrastrukturę serwerową, systemy analityczne, a analiza porównawcza artykułów i.pl wykazała pełną zgodność podstawowej warstwy desktopowej i mobilnej.

Ważnym polem zgodności pozostaje także content marketing i monetyzacja treści. Ekspert przedstawia Polska Press jako jednego z najaktywniejszych graczy na rynku artykułów sponsorowanych i podkreśla rosnącą rolę treści komercyjnych w ścieżce zakupowej użytkownika. Twarde dane nie tylko tego nie podważają, ale pokazują szerszy kontekst: zarząd deklarował inwestycje w MarTech, AdTech i e-commerce, rozbudowę automatyzacji sprzedaży reklam oraz rozwój funkcji wspierających sprzedaż.

Silne potwierdzenie zyskuje również wątek analityki, automatyzacji i zarządzania ruchem. Ekspert mówi o fingerprintach, multiscreenie, machine learningu oraz automatycznym generowaniu części treści użytkowych. Twarde dane odpowiadają temu

obrazowi przez wskazanie rozwoju systemów analitycznych, platform online, repozytoriów, integracji technologicznych oraz rozwiązań mających zwiększać efektywność operacyjną.

Z drugiej strony dane finansowe wprowadzają istotny element korekty wobec najbardziej optymistycznej interpretacji eksperckiej. Chociaż rozwój i.pl, a także serwisów tematycznych potwierdza rzeczywisty zwrot ku digitalowi, to transformacja nie przełożyła się jeszcze na pełną stabilizację ekonomiczną. W 2022 roku spółka osiągnęła 329,3 mln zł przychodów, ale zanotowała 23 mln zł straty netto, a równolegle utrzymywał się spadek sprzedaży prasy drukowanej, co doprowadziło m.in. do zamknięcia drukarni w Poznaniu. Tym samym dane pokazują, że proces przechodzenia od tradycyjnego wydawnictwa do firmy medialno-technologicznej jest realny, niestety kosztowny, a przy tym nieukończony.

5.2.6. POLITYKA

Opisując funkcjonowanie koncernu w trakcie wywiadu pogłębionego ekspert wskazał, że struktura redakcyjna w Polityce uwzględnia podział na redakcję tradycyjną i internetową. Nie zawsze treści produkowane pod wersję online znajdują swoje miejsce w wydaniu tradycyjnym, natomiast wszystkie treści z wydania papierowego trafiają do Polityki.pl oraz innych dostępnych pakietów. Mimo wymiany autorów, którym zdarza się pisać naprzemiennie do wersji internetowej i tradycyjnej, nadal utrzymywany był rozdział redakcji.

Według rozmówcy, proces konwergencji zachodzący pomiędzy medium papierowym a sieciowym jest procesem płynnym. Występuje on w związku ze zmianą sposobu korzystania z mediów przez użytkowników Polityki, ale także przez ludzi w ogóle. Niegdyś redakcja papierowa była redakcją dominującą. Obecnie to redakcja internetowa, w części cyfrowej w ramach Polityki.pl, jest dominująca. Redaktor naczelny wersji online nadzoruje, aby informacje, komentarze, opinie trafiały w odpowiednim czasie i w odpowiednim momencie do redaktora Baczyńskiego, który odpowiada za tygodnik papierowy.

Podobna sytuacja występuje w działaniach wspierających – z pionem wydawniczym, którym kieruje badany, oraz pionem cyfrowym, którym kieruje Joanna Chmielecka. Badany odpowiada za procesy dotyczące druku, produkcji, dystrybucji, promocji i marketingu w ramach części papierowej, jednak stale współpracuje z pionem

cyfrowym. Pion cyfrowy obejmuje też cały obszar świata mediów społecznościowych i obszar dotyczący produkcji redakcyjnej na potrzeby Polityki.pl oraz przerabiania tego, co już pojawiło się w druku, w tym Politykę i wszystkie wydania specjalne: „Pomocnik Historyczny", „Poradnik Inteligenta", „Poradnik Psychologiczny", a także książki.

Praca redakcji wydania tradycyjnego opierała się na spotkaniach, w trakcie których planowane są kolejne numery „Polityki". W tym również miejsce publikacji treści: wersja papierowa lub online. Publikacje online występują także w przypadku braku powierzchni w wydaniu papierowym. Ekspert zaznaczył, że o stylu treści decydują rytm czasu i perspektywa wydarzeń, które dzieją się w momencie przygotowania materiału, stąd występują różnice w zawartości. Internet ukierunkowany jest na publikację „tu i teraz". Natomiast gazeta papierowa, cotygodniowa, ma szansę na to, aby ocenić temat i nadać mu szerszą perspektywę. Rozmówca podzielił się opinią o braku konkurencyjności wydania papierowego w porównaniu z wersją online. Wydanie papierowe ma szansę utrzymać się na rynku tylko dzięki rzetelności, wiarygodności i nadawaniu szerszego horyzontu danemu zagadnieniu.

W okresie prowadzenia badań, w opinii eksperta, podstawową wersją wydawnictwa była wersja papierowa. „Polityka" miała tu znacznie więcej kupujących, a sprzedaż utrzymywała się na poziomie 80 000 egz., z czego 24 000 to wydanie cyfrowe, resztę stanowiło wydanie drukowane. Nadal wydanie drukowane było najważniejszym motorem od strony przychodowej, ale też ilościowej*:* pozyskanych kupujących, czy prenumeratorów cyfrowych. W przypadku wydania cyfrowego, wydanie papierowe było dominujące i napędzało ono wszystko to, co później publikowano w internecie. Był to główny produkt podlegający monetyzacji. Po przygotowaniu gazety do druku, zabierana jest ona do części internetowej, a następnie pakowana w PDF, Epub lub Mobi. Formaty te trafiają następnie na wszystkie możliwe czytniki.

Kontent w Polityka.pl uzupełniany jest codziennie. To oferta dla czytelników, którym tradycyjne wydanie „Polityki" i kontakt z nią raz w tygodniu nie wystarczy. Planowanie publikacji w wydaniu internetowym odbywa się w trybie ciągłym z konieczności zamawiania tekstów, ilustracji, komentarzy.

Ekspert podkreśla, że „Pulsar" wyrósł na gruncie przejęcia przez Politykę od Prószyński Media w trakcie w pandemii tytułów „Wiedza i Życie" oraz „Świat Nauki". Pierwszy wydawany jest oryginalnie, drugi na licencji „Scientific American" z racji zawierania tłumaczeń. W opinii koncernu są to dobre tytuły prasowe, z profesjonalnym zapleczem i archiwum, wobec czego zalety te stanowiły grunt do budowy nowego

projektu – portalu popularnonaukowego. Pandemia wywołała ponadto zapotrzebowanie wśród użytkowników Internetu na rzetelną wiedzę naukową. Projekt wpisywał się w portfolio Polityki i zakres widzenia świata. Warto przy tym zaznaczyć, że „Polityka" jako jedyny tygodnik posiada jeszcze dział naukowy. W każdym numerze kilka tekstów dotyczy zagadnień naukowych.

W opinii eksperta pandemia COVID-19 była wyzwaniem we wszystkich aspektach funkcjonowania mediów w Polsce. Była także wyzwaniem dla instytucji, urzędów i firm. Z dnia na dzień koncern zmuszony został do przejścia na pracę zdalną, wobec czego działy IT włożyły duży wysiłek w zapewnienie ciągłości działania. Drugim wyzwaniem było nauczenie się pracy w odosobnieniu przez redakcję papierową oraz internetową. Był to nowy rodzaj kompetencji, który pozostał w każdym koncernie po zakończeniu pandemii.

Tworzenie nowych numerów „Polityki" odbywało się dzięki pracy zdalnej. Pandemia miała też mnóstwo negatywnego wpływu na to, w jaki sposób funkcjonowały media. Pojawiły się zmiany związane z cenami papieru, wpływ kosztów energii, koszty surowców, skrócenie łańcuchów dostaw. Kilka wydawnictw musiało zakończyć swoją działalność, jak np. Edipresse. Na rynku przestały ukazywać się także niektóre tytuły prasowe, jak „Focus", a inne ograniczyły częstotliwość ukazywania się, w tym „Przegląd Sportowy".

W opinii rozmówcy, okres pandemii można porównać z okresem wielkiego kryzysu światowego, który dotknął koncern w latach 2009-2012. Był to moment dla wydawnictw prasowych, który również wymusił przyspieszenie transformacji cyfrowej.

W trakcie pandemii bardzo mocno wzrosła sprzedaż książek: ebooków, ale też sprzedaż wysyłkowa. Sprzedaż papierowa lekko wyhamowała w jej pierwszym momencie, natomiast później nastąpił jej wzrost. Silny wzrost sprzedaży subskrypcji odnotowano w Polityka.pl. Ekspert podkreślił, że z jednej strony pandemia miała negatywny wpływ na nasz rynek, głównie po stronie kosztowej, aczkolwiek otworzyła możliwości szukania alternatywy dla funkcjonowania w części cyfrowej. Przyczyniło się także do tego ograniczenie funkcjonowania punktów sprzedaży.

W celu poznania wyników swojej działalności, koncern korzysta z Polskich Badań Czytelnictwa. Sporządza także ankiety redakcyjne, badania pogłębione, fokusowe. Ekspert podzielił się opinią na temat widocznego podziału czytelników, który zarysował się w latach 2012 – 2015. Duża część czytelników „Polityki", mająca 45 lat i więcej, była

głównie odbiorcami wersji papierowej. W części papierowej wydawnictwa badany szacował ich udział w sprzedaży na około 85%.

W części cyfrowej uczestniczyła większość młodych ludzi poniżej 40 roku życia. Przy czym udział starszych w części cyfrowej był wyższy niż u młodych w części papierowej. To oznacza, że czytelnik 40 plus bardzo często ma potrzebę, aby kupić dodatkowo wersję papierową. Szczególnie dotyczyło to czytelników w wieku 50 plus, którzy wychowali się z drukiem. Równie często czytelnicy „Polityki" dokonywali zakupu jednej cyfrowej i drugiej wersji papierowej. W przypadku ludzi młodych poniżej 40 lat, a już na pewno poniżej 35 lat, wybierają oni wersję cyfrową. Ekspert szacował ich udział na 98%. Są to odbiorcy, którzy wyrośli w świecie cyfrowym, czyli zupełnie innym od tego, w jakim wyrastało pokolenie rozmówcy. Czytelnik 45 plus teoretycznie zaczynał swoją przygodę mediową z jednym lub dwoma tytułami prasowymi, dwiema stacjami telewizyjnymi i czterema stacjami radiowymi.

Ekspert kontynuując rozmowę podkreślił, że po 1989 roku rynek mediów w Polsce zaczął się rozwijać. Czytelnik mający obecnie 33 lata, zaczynał swój kontakt z mediami z tysiącem różnych bodźców mediowych, które docierały do niego każdego dnia wspomagane przez kontakt z mediami społecznościowymi. Ci ludzie nie mają potrzeby sięgania po gazety papierowe. Jest to dla nich archaiczny rodzaj bytu. Dołożyć należy do tego kwestie ekologii i oszczędności miejsca, a także szereg innych argumentów przemawiających za wyborem przyswajania bieżących informacji na wzór facebookowego feedu (strumienia informacji). Jest wśród czytelników pewien zbiór wspólny, jednak ogólnie są to dwie odrębne grupy ludzi z różnymi zachowaniami mediowymi. Młodzi ludzie odchodzą także od oglądania klasycznej telewizji linearnej.

W opinii rozmówcy, jedną z większych zmian, która pokazuje pewien moment zwrotny w nowej historii prasy jest fakt, że reklama prasowa od 2012 roku jest historią spadków przychodowych, a także zmniejszania się udziału reklamy w dwuczęściowym podstawowym przychodowym „torcie". „Polityka" jeszcze 20 lat funkcjonowała głównie w oparciu o przychody z reklam, gdzie około 70% - 80% przychodów to była reklama, a 20% - 30% stanowiły przychody ze sprzedaży.

Po latach te proporcje się odwróciły. W czasie prowadzenia wywiady, mniej niż 20% przychodów przedsiębiorstwa stanowiły wpływy z reklam, a resztę stanowiły wpływy ze sprzedaży. Według rozmówcy, sytuacja nie ulegnie zmianie. Ekspert swój wniosek oparł o historię prasy, gdy z jej początkiem czytelnicy kupowali ją z potrzeby pozyskania informacji. Następnie do wydawnictw przyłączyli się reklamodawcy. W ten

sposób powstały drobne ogłoszenia w Stanach Zjednoczonych w gazetach codziennych. Aktualnie drobne ogłoszenia nie występują praktycznie w dziennikach. „Polityka" opiera się na pewnej formie konglomeratu przekazowego i medialnego składającego się z części papierowej i cyfrowej. Z wydawnictwem pozostają odbiorcy, wierzący w tę formę współpracy i prezentacji treści.

Zdaniem eksperta, obecnie reklamodawcy posiadają bardzo dobre narzędzia analityczne do targetowania swoich reklam i komunikacji marketingowej. Natomiast odniósł on wrażenie, że czasami decyzje podejmowane są koniunkturalnie. Częściowo wynika to również z faktu, że ludzie decydujący o kampaniach reklamowych oraz planowaniu reklam w mediach, to ludzie mający nie więcej niż 30 lat. W związku z tym prasa i papier stanowią medium, do którego oni nie sięgają. To grupa ludzi, dla których papier jest bytem nieobecnym, nieistniejącym w strukturze budżetu reklamowego. „Polityka" współpracuje z częścią stałych reklamodawców doceniających potencjał pisma.

Z perspektywy IDI wyraźnie widoczny jest model funkcjonowania Polityki oparty na równoległym utrzymywaniu silnej marki drukowanej i rozwijaniu obiegu cyfrowego, ale bez zacierania odrębności między tymi obszarami. Rozmówca konsekwentnie wskazywał na dominację organizacyjną części cyfrowej, utrzymanie roli papieru jako rdzenia produktu, silny wpływ pandemii i zmian kosztowych na przyspieszenie procesów technologicznych oraz wyraźne zróżnicowanie zachowań odbiorców według wieku.

Z punktu widzenia pytań badawczych istotne jest również to, że w ujęciu eksperckim maleje znaczenie reklamy jako podstawy modelu przychodowego, a rośnie znaczenie sprzedaży i płatnego dostępu do jakościowych treści. Wypowiedzi eksperta wskazują zarazem, że Polityka postrzega własny rozwój nie jako odejście od dotychczasowej tożsamości, lecz jako dostosowanie form dystrybucji, organizacji pracy, a także sposobów monetyzacji do zmian zachodzących w środowisku medialnym.

Zestawienie danych zastanych z materiałem z wywiadu pogłębionego pokazuje, że w przypadku „Polityki" konwergencja ma charakter podporządkowany strategii marki jakościowej. Opinie eksperta w dużej mierze znajdują potwierdzenie w twardych danych. Z jednej strony rozmówca podkreśla utrzymanie odrębności między redakcją papierową i internetową oraz wskazuje na dominację organizacyjną części cyfrowej. Z drugiej strony dane potwierdzają, że mimo wyraźnego zwrotu strategicznego ku cyfryzacji, to właśnie tygodnik drukowany pozostaje rdzeniem marki i podstawą jej pozycji rynkowej. „Polityka" utrzymała w 2023 roku pozycję lidera sprzedaży tygodników opinii, a spółka

w kolejnych sprawozdaniach deklarowała równoczesne wzmacnianie sprzedaży cyfrowej, rozwój podcastów i rozwój projektu „Pulsar", nie rezygnując przy tym z podstawowej roli tygodnika.

W tym sensie dane dobrze doprecyzowują opinię eksperta, że model „Polityki" nie polega na zastępowaniu papieru przez internet, lecz na nakładaniu się dwóch porządków funkcjonowania.

Szczególnie mocno dane potwierdzają ekspercką diagnozę dotyczącą subskrypcyjnego modelu monetyzacji i ograniczania znaczenia reklamy. Rozmówca wskazuje, że w strukturze przychodów „Polityki" doszło do historycznego odwrócenia proporcji: maleje udział reklam, a rośnie znaczenie sprzedaży oraz płatnego dostępu do treści. Twarde dane są z tym zgodne. Analiza wersji premium wykazała pełną zgodność między desktopem i mobile, całkowity brak reklam oraz jednolity, uporządkowany układ treści. Oznacza to, że produkt cyfrowy został zaprojektowany nie jako powierzchnia reklamowa, lecz jako spójne środowisko subskrypcyjnej konsumpcji jakościowych materiałów. W tym przypadku materiał jakościowy ujawnia sens decyzji biznesowej, a dane produktowe pokazują jej praktyczną realizację.

Wyraźne potwierdzenie uzyskuje także wątek segmentacji odbiorców według wieku. Ekspert opisuje dwa względnie odrębne profile odbiorców: starszych, silniej związanych z papierem, oraz młodszych, dla których naturalnym środowiskiem odbioru jest cyfrowość. Dane zastane nie mierzą tego bezpośrednio w sposób tak szczegółowy, ale są z tą diagnozą zgodne pośrednio. Wydawnictwo rozwija sprzedaż cyfrową, podcasty i „Pulsara", jednocześnie utrzymując papierowy tygodnik jako podstawowy nośnik sprzedaży. Taka konfiguracja potwierdza, że „Polityka" nie porzuca dotychczasowego czytelnika, lecz rozszerza obieg treści na nowe segmenty odbiorcze, zachowując ciągłość marki.

Dane wzmacniają również wypowiedzi eksperta o pandemii jako czynniku przyspieszającym transformację cyfrową, ale zarazem pokazują, że przyspieszenie to miało charakter kontrolowany, a nie rewolucyjny. Uruchomienie „Pulsara" w 2022 r., rozwój podcastów, nacisk na „Politykę" cyfrową oraz dalsze inwestowanie w projekty wydawnicze pokazują, że spółka potraktowała kryzys pandemiczny jako impuls do rozbudowy portfolio online. Równocześnie zamknięcie „Forum" i cyberatak z lipca 2023 r. unaoczniają, że funkcjonowanie w środowisku cyfrowym nie eliminuje ryzyk, lecz je przekształca.

W rezultacie zestawienie obu części prowadzi do wniosku, że konwergencja w „Polityce" nie oznacza porzucenia tożsamości tygodnika opinii, lecz dostosowanie jego form dystrybucji, organizacji pracy i monetyzacji do środowiska cyfrowego.

5.2.7. Grupa Agora

Z uwagi na szeroki zakres działalności koncernu, podrozdział obejmuje dwa wywiady pogłębione. Pierwszy przeprowadzony z ekspertką w portalu Gazeta.pl, drugi w rozgłośni Radio Złote Przeboje.

Zdecydowana większość kontentu wideo w Gazeta.pl powstaje wewnątrz koncernu. Agora dysponuje własnym zapleczem produkcyjnym, obejmującym bazę treści oraz studio nagraniowe, a produkcja odbywa się zarówno w warunkach studyjnych, jak i w terenie. Outsourcing ma charakter uzupełniający i jest uruchamiany w zależności od potrzeb projektu.

Ekspertka wskazuje, że drugi kanał pozyskiwania kontentu wykorzystuje współpracę z podmiotami zewnętrznymi, opierające się m.in. o patronat koncernu i wspólne projekty. Na tej zasadzie w Gazeta.pl miały premierę odcinki serialu „Jesteśmy rodziną", wyprodukowanego przez stowarzyszenie Miłość Nie Wyklucza. Wcześniej realizowano multimedialny projekt z grupą reporterską Outriders. Dodatkowo koncern pozyskiwał kontent od użytkowników oraz korzysta z prawa cytatu z treści, udostępnianych przez instytucje publiczne. Gazeta.pl chciała stanowić nowoczesne medium z formą kontentu odpowiadającą na zapotrzebowaniu odbiorców. Redakcja wideo ściśle współpracowała z redakcjami tematycznymi, gdzie pierwsza odpowiedzialna była za powstanie materiału w odpowiedniej formie – za nagranie, montaż, dystrybucję w odpowiednich miejscach, a redakcje tematyczne odpowiedzialne były za kwestie merytoryczne.

W wypowiedzi ekspertki, istotny z punktu widzenia pytań badawczych jest również model organizacji pracy. Redakcja wideo współpracuje z redakcjami tematycznymi, przy czym zespół wideo odpowiada za nagranie, montaż i dystrybucję materiału, a redakcje merytoryczne za jego zawartość. Oznacza to rozdzielenie kompetencji produkcyjnych i treściowych, a zarazem potwierdza istnienie wewnętrznych mechanizmów koordynacji między wyspecjalizowanymi zespołami.

Format wideo w koncernie przygotowany jest pod odpowiedniego odbiorcę. Ekspertka podała przykład kanału medium na TikToku i formatu „Wróżka sejmowa" lub „Minutka", gdzie treści polityczne, wywodzące się pierwotnie z innego materiału, zostały przystosowane do specyficznej formy konsumpcji na TikToku. Podobna sytuacja wystąpiła z serwisem „Plotek", będącym jednym z pierwszych miejsc promocji gwiazd internetowych, w tym influencerów. Odbiorcy w poszczególnych kanałach są różni, natomiast Gazeta.pl stara się, aby formaty skierowane były do określonego segmentu. W przypadku jego braku tworzony jest nowy segment pod daną grupę odbiorców.

Realizowane treści wideo w omawianym medium wykorzystują proces konwergencji formatów oraz technologii, szczególnie przy produkcji interaktywnych projektów. Ekspertka wskazała przykład interaktywnych, alternatywnych zakończeń. Na playerze Gazeta.pl znajdują się recenzje motoryzacyjne, gdzie użytkownik może przejąć nad nią kontrolę. Ma on szansę poznać jak dane auto jeździ po autostradzie, jak po mieście itp. Drugim przykładem był format „Tamagotchi" istniejący w serwisie Plotek.pl. W trakcie wykonywania nagrań ulicznych przez gwiazdy, na instagramowym profilu Plotka prowadzona była relacja z możliwością zadawania pytań obserwującym o wybór kolejnych działań gwiazdy – z kim ma porozmawiać na ulicy?, co ma teraz zrobić?. Użytkownicy Instagrama wybierali rozwiązania, a po kilku dniach publikowany był film zmontowany na podstawie ich wyborów.

W Gazeta.pl znajdują się konkretne komórki i osoby zajmujące się poszczególnymi kanałami dystrybucji. Przed realizacją materiału ustalane są priorytety, m.in. dotarcie do konkretnej grupy odbiorców na TikToku, w serwisie, innych mediach społecznościowych, ustalenie formatu – pion lub poziom itp. Po ustaleniu priorytetów, ustalany jest proces w jakim powstanie cały projekt. W przypadku określenia konkretnego formatu, np. pionowego, powstaje on w pierwszej kolejności. Formaty pod inne kanały dystrybucji są przekształcane z formatu pierwotnego.

Media otworzyły się ponadto na realizację programów nie tylko w studiu. Okazało się, że nawet telewizja może zrobić wywiad zdalnie i nie jest to nic złego, a to z kolei poszerza pulę ekspertów oraz pozostałych gości. W tym czasie na popularności zyskał pionowy format wideo z którego korzysta wiele platform. Format ten jest łatwo sterowalny, a odbiorcy oczekują go w każdym kanale dystrybucji. Jest to warunek zwiększania zasięgów i dotarcia do nowych użytkowników. Nie ogranicza się on już tylko do mediów społecznościowych, a obejmuje wszystkie serwisy informacyjne i lifestylowe.

Z perspektywy rozmówczyni w ciągu ostatnich 3 lat nastąpiły duże zmiany w mediach: w trakcie pandemii ludzie przyzwyczaili się do konsumpcji wideo i poznawania w ten sposób świata.

Ważnym elementem IDI jest również ocena trendów rozwojowych. Rozmówczyni wskazuje na wzrost oczekiwań odbiorców wobec interakcji z treściami oraz na rosnące znaczenie transmisji na żywo i streamów. Sztuczna inteligencja jest natomiast ujmowana jako narzędzie pomocnicze, a nie podmiot autonomicznej produkcji dziennikarskiej. Z perspektywy ekspertki kluczowe pozostają autentyczność obrazu, możliwość weryfikacji materiału i zachowanie standardów rzetelności.

W części dotyczącej Radia Złote Przeboje wywiad pogłębiony pokazuje model silnie zróżnicowany funkcjonalnie. Za klasyczny serwis informacyjny odpowiada newsroom Agory ulokowany w strukturze TOK FM, natomiast warstwa rozrywkowa i muzyczna opiera się na researchu internetowym, współpracy z partnerami oraz kontencie generowanym przez samych prowadzących. Z perspektywy badawczej oznacza to rozdzielenie produkcji newsowej od lżejszych treści antenowych i internetowych.

Rozmówca podkreślał, że w części informacyjnej wykorzystywane są nagrania reporterów, konferencje prasowe, oświadczenia, media społecznościowe oraz agencje polskie i międzynarodowe. W części rozrywkowej istotne są natomiast obserwacja tras koncertowych artystów, relacje z promotorami oraz półprzetworzone informacje wnoszone przez prowadzących do audycji. Szczególnie ważne było wskazanie na media społecznościowe jako źródło sygnałów informacyjnych, co uwidoczniło się zwłaszcza w okresie pandemii.

W jego opinii, pandemia doprowadziła do utrwalonego już standardu nieobecności gościa audycji w studiu radiowym, co przed laty nie było akceptowane. Goście są już na tyle świadomi, że zdają sobie sprawę z braku konieczności wizyty w studiu, mając nadal zapewnioną obecność w przestrzeni medialnej. Stali się oni przy tym bardziej cyfrowo wykształceni. W przypadku telewizji rozumieją zasadę wykorzystania światła przed sobą, a w przypadku radia użycia dobrej jakości mikrofonu. Ponadto zapraszani goście nabyli sprzęt, po części z powodu coraz większych wymagań do publikowania własnego kontentu w mediach społecznościowych. Była to pierwsza zmiana, gdzie media i ich odbiorcy przystosowali się do nowej jakości rozmów emisyjnych.

W odniesieniu do zmian technologicznych ekspert akcentował normalizację zdalnej realizacji audycji i zdalnej obecności gości. Pandemia, a następnie rozwój

narzędzi mobilnych sprawiły, że brak fizycznej obecności w studiu przestał być traktowany jako obniżenie jakości przekazu. Producenci oprogramowania i sprzętu dla radiowców również przygotowali wiele ciekawych rozwiązań, m.in. aplikację do obsługi profesjonalnych mikrofonów na iPhone'a. Zdaniem eksperta jasno wskazuje to na sprzedażowy kierunek zastępowania rozwiązań studyjnych technologiami na urządzenia mobilne, w tym smartphony. Jednocześnie wojna na Ukrainie wzmocniła wagę weryfikacji informacji i ostrożności wobec fake newsów, co w badanej stacji skutkowało preferencją dla informacji sprawdzonych, nawet kosztem szybkości publikacji.

W nawiązaniu do rosnącej popularności podcastów, które stają się nową formą łączenia przekazu audio i wideo, ekspert wyraził sceptyczny stosunek do podcastów generowanych przez radio, czyli innej usługi audio produkowanej przez medium ukierunkowane na produkcję usługi radiowej. Podcasty powinni tworzyć podcasterzy, ponieważ jest to nowa rola w świecie medialnym. Profesjonalny podcast wymaga scenografii, scenariusza, researchu oraz wielu innych komponentów. Rozmówca podkreślił także dysproporcję pomiędzy zasięgami podcastów (rzędu kilkunastu lub kilkudziesięciu tysięcy wyświetleń tygodniowo) i Radiem Złote Przeboje, której jest stacją mniejszą na rynku polskim (z zasięgiem rzędu 5 mln słuchaczy tygodniowo). Z punktu widzenia eksperta, ważniejsze jest zaproszenie słuchacza do ekosystemu radiowego, zamiast kierować ruch do zamkniętej przestrzeni z udziałem kilku gości. W sytuacji w której RMF FM, lider rynku radiowego, posiadał 9 milionów słuchaczy dziennie, a podcasty miały od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy odtworzeń, są to dwie osobne przestrzenie medialne.

Zestawienie danych zastanych z materiałem z wywiadów pogłębionych wskazuje, że w Grupie Agora konwergencja ma charakter wielosegmentowy, przyjmując w poszczególnych obszarach przyjmuje odmienne formy. W przypadku Gazeta.pl dotyczy ona przede wszystkim integracji produkcji wideo, dystrybucji wielokanałowej oraz adaptacji formatu do platformy. W przypadku Grupy Radiowej Agory i Radia Złote Przeboje konwergencja ma silniejszy wymiar organizacyjny, dystrybucyjny i produktowy, związany z cyfryzacją audio, rozwojem oferty online oraz stopniowym łączeniem klasycznego nadawania z ekosystemem digital audio. Nieprzypadkowo Agora jako jedyny z badanych koncernów explicite posługiwała się w dokumentach pojęciem „konwergencji" – materiał empiryczny pokazuje bowiem, że nie była to jedynie deklaracja, lecz realna zasada organizowania działalności medialnej.

W odniesieniu do Gazeta.pl opinie ekspertki znajdują wyraźne potwierdzenie w danych. Rozmówczyni podkreślała, że zdecydowana większość kontentu wideo powstaje wewnątrz koncernu, przy ścisłej współpracy redakcji wideo i redakcji tematycznych, a także z myślą o konkretnym kanale dystrybucji i grupie odbiorców. Dane wtórne wzmacniają ten obraz. Rozwój interaktywnego playera, wdrażanie formatów typu Click2Shop i virtual showroom, uruchamianie projektów angażujących użytkownika, takich jak Sport.pl Live, a także powołanie działu „Nowych Trendów" pokazują, że Gazeta.pl rzeczywiście rozwija model produkcji oparty na wyspecjalizowanych kompetencjach.

Twarde dane potwierdzają również diagnozę ekspertki dotyczącą platformizacji oraz segmentacji formatu. W wywiadzie podkreślono, że treści są formatowane odmiennie dla TikToka, YouTube'a, serwisu czy innych kanałów społecznościowych, a w razie potrzeby tworzy się wręcz nowy segment pod konkretną grupę odbiorców. Znalazło to odzwierciedlenie zarówno w działaniach redakcyjnych, jak i wynikach biznesowych: Gazeta.pl rozwijała ofertę skierowaną do młodszych użytkowników, obecnych na TikToku i YouTubie, poprawiała parametry mobilne serwisu, inwestowała w jakość ruchu i dynamikę powierzchni reklamowej, a segment Internet notował wzrost przychodów. Analiza porównawcza artykułów desktop–mobile dodatkowo wzmacnia ten obraz: zgodność warstwy tekstowej, zdjęć, wideo i dodatków dowodzi istnienia spójnego rdzenia treści, podczas gdy różnice w linkowaniu pokazują, że koncern różnicuje architekturę nawigacji w zależności od platformy. Oznacza to, że konwergencja w Gazeta.pl nie sprowadza się do prostego kopiowania tej samej treści do wszystkich kanałów, lecz polega na utrzymaniu jednolitego rdzenia redakcyjnego przy równoczesnym zróżnicowaniu logiki użytkowania.

W części radiowej materiał jakościowy i dane zastane również są w dużej mierze zbieżne, choć ujawniają większą złożoność. Ekspert opisuje model funkcjonalnie rozdzielony. Za warstwę informacyjną odpowiada newsroom ulokowany przy TOK FM, natomiast treści rozrywkowe i muzyczne opierają się na researchu internetowym, współpracy z partnerami i aktywności samych prowadzących. Dane empiryczne są z tym zgodne pośrednio, pokazując rosnące znaczenie cyfrowego zaplecza dla działalności radiowej: utworzenie stanowiska dyrektora ds. transformacji cyfrowej, rozwój oferty online, integrację aplikacji TOK FM z Android Auto, wzrost przychodów z reklam internetowych oraz rozwój pakietów reklamowych obejmujących audio, wideo i display.

Potwierdza to, że radio w strukturach Agory nie funkcjonuje już wyłącznie jako medium linearne, lecz jako element szerszego ekosystemu dystrybucji treści.

Bardzo wyraźnie potwierdza się też ekspercka diagnoza wpływu pandemii na normalizację cyfryzacji praktyk produkcyjnych. Dane wtórne wzmacniają ten obraz, pokazując równoległy rozwój cyfrowych funkcjonalności, produktów subskrypcyjnych i audio online.

Najciekawsza różnica między opiniami eksperckimi a danymi dotyczy podcastów. Z perspektywy rozmówcy Radio Złote Przeboje powinno przede wszystkim przyciągać odbiorcę do własnego ekosystemu radiowego, a podcast pozostaje osobnym bytem medialnym, którego logika nie zawsze pokrywa się z logiką radia. Tymczasem dane grupowe pokazują wyraźnie, że Agora i później Eurozet intensywnie rozwijały właśnie obszar podcastowy. Badania zasięgu podcastów, powołanie menedżera ds. promocji i produkcji podcastów, wzrost przychodów z oferty online skoncentrowanej na podcastach i digital audio świadczą o tym, że na poziomie strategicznym Grupa traktuje podcasty jako istotny obszar wzrostu.

W rezultacie zestawienie obu części prowadzi do wniosku, że Agora rozwija konwergencję w sposób zróżnicowany sektorowo, ale spójny strategicznie. W Gazeta.pl przybiera ona postać wieloplatformowej produkcji wideo, segmentacji formatów i integracji redakcji z technologią oraz reklamą. W radiu przejawia się w cyfryzacji audio, rozszerzaniu oferty poza eter, budowie pakietów crossmediowych, a ponadto w integracji kompetencji analitycznych oraz sprzedażowych. Materiał jakościowy i dane zastane wspólnie pokazują więc Agorę jako koncern, który aktywnie przebudowuje swoje produkty pod logikę wielokanałowej dystrybucji,, zachowując przy tym odrębność funkcji poszczególnych segmentów.

5.3 Wnioski wynikające z badań

Procesy konwergencji zachodzą w każdym z badanych przez autora dysertacji koncernów medialnych, a w zdecydowanej większości mają one charakter technologiczny, organizacyjny, treściowy, ekonomiczny. W toku przeprowadzonych wywiadów pogłębionych badacz zgromadził dowody, że wykorzystanie ich jest uświadomione nie tylko w odniesieniu do zajmowanego przez ekspertów stanowisk, ale także wewnętrznej potrzeby i stopnia zainteresowania światem mediów w ogóle.

Największy zakres informacji z szerokiego spectrum działania koncernu udało się pozyskać w przypadku koncernów Ringier Axel Springer Polska oraz ZPR. Technologiczne i ekonomiczne procesy konwergencji wykorzystywane są w nich systemowo, stanowiąc poniekąd silnik do portfolio mediowego oraz hubów data science, stanowiących coraz większy procent działalności przedsiębiorstw oraz ewoluujących do form odrębnych spółek.

W przypadku ZPR, ekspert określił dynamikę rozwoju koncernu jako bycie permanentnym start-upem, a sama organizacja pracy wymaga stosowania modelu data driven company (organizacja napędzana danym). Dane wypełniły także segment e-commerce, wymuszając stosowanie kampanii crossowych wykorzystujących wideo, głos, tekst i grafikę. Zmienił się przez to koszyk produktowy, w tym modele reklam podlegające procesom konwergencji. W małym stopniu opisywana jest także konwergencja między światem prasowym i radiowym, z racji rosnącego zapotrzebowania radiowców na kontent. W toku przeprowadzonych badań, autor dysertacji pozyskał informację o świadomym wykorzystaniu wspomnianego przenikania w ZPR. Nakłady finansowe poczynione w stronę budowania przewagi zaplecza technicznego (studia produkcyjne) skorelowane są ze strategicznym wyznaczeniem kierunków dystrybucji i sprzedaży kontentu, ze szczególnym uwzględnieniem video on demand (VOD).

Grupa ZPR Media charakteryzuje się bardzo szerokim zakresem działalności medialnej, obejmującym wszystkie rodzaje mediów: prasę, radio, telewizję i Internet. W konsekwencji koncern wykorzystuje różne technologie przekazu, stale rozszerzając ich zasięg. W tych działaniach uwidacznia się proces konwergencji technologicznej. Przykładem jest rozwój mediów radiofonicznych w kierunku mediów telewizyjnych oraz internetowych. Flagowa marka radiowa grupy Radio ESKA ma swój telewizyjny odpowiednik Eska TV. Można uznać to za przykład dynamicznej konwergencji technologicznej przy wykorzystaniu nowych kanałów dystrybucji (streaming online, platformy cyfrowe) do multiplikacji dotychczasowego przekazu radiowego w formie wizualnej. Kontent audio i wideo ZPR dostępne jest w sposób cross-platformowy: audycje radiowe można oglądać z obrazem (Eska TV), programy telewizyjne mają wersje online (streaming na żywo, podcasty z programów), a gazeta codzienna jest dostępna w formie portalu internetowego i aplikacji mobilnej. W przypadku konwergencji treści ZPR Media integruje tworzenie oraz dystrybucję treści między swoimi mediami. Dziennik „Super Express" funkcjonuje równolegle jako serwis internetowy SE.pl, dostarczając treści newsowe i rozrywkowe. Są one następnie promowane również

w stacjach radiowych grupy, a także we własnym kanale telewizyjnym Super Express TV. W ten sposób raz stworzona treść jest wykorzystywana wielokrotnie. Wielokrotne wykorzystanie kontentu i cross-promocja między mediami ZPR wzmacnia zasięg, a także rozpoznawalność ich marek.

Omawiając konwergencję organizacyjną należy wskazać, że Grupa ZPR składa się z wyspecjalizowanych jednostek (np. spółka Time S.A. odpowiada za wydawnictwa prasowe i serwisy internetowe, Grupa Radiowa Time za stacje radiowe, dział produkcji za kontent telewizyjny, Accorp Sp. z o.o. - za m.in. Instytut Badań Pollster i analizę danych) jednak są one podporządkowane jednej strategii korporacyjnej. W zakresie redakcyjnym również występują elementy integracji, ponieważ redakcje internetowe ściśle współpracują z prasowymi (np. portal se.pl tworzony jest przy udziale dziennikarzy „Super Expressu"). Chociaż każda redakcja zachowuje odrębność formatu, następuje przepływ kadr i kompetencji. Ponadto dziennikarze prasowi nabywają umiejętności pracy z multimediami (np. tworzą materiały wideo na portal), a prezenterzy radiowi współpracują przy projektach internetowych. Wykorzystując konwergencję ekonomiczną, Grupa ZPR Media bazuje na posiadaniu zróżnicowanych kanałów mediowych do zwiększenia przychodów i efektywności. Przede wszystkim łączy ofertę reklamową, a będąc jednym z największych nadawców radiowych oraz wydawców prasowych może sprzedawać powierzchnię reklamową łączoną (radio + prasa + internet) w ramach jednego pakietu, co przyciąga dużych reklamodawców szukających kampanii 360°. ZPR czerpie więc korzyści finansowe z efektu synergii i cross-sellingu swoich treści i usług.

Konwergencja zachodząca pomiędzy kanałami i środkami przekazu dostrzegana jest także w Ringier Axel Springer Polska, choćby w organizacji newsroomów, które obecnie stanowią centra kompetencyjne przystosowane do kierowania kontentu na wszystkie kanały dystrybucji. Centralizacja i tworzenie komórek przez które przechodzi cały ruch danego segmentu, jest stałym rozwiązaniem występującym w RASP, a wynika ono z niedawnej centralizacji spółek podległych. W wymiarze wewnętrznym znajduje to odzwierciedlenie w łączeniu redakcji odpowiedzialnych za kilka serwisów tematycznych, centralizacji ruchu na stronie głównej Onetu, łączeniu marek internetowych w jedną strukturę zarządzania. W opinii autora rozprawy stanowi to celowe działanie ukierunkowane na kontrolowanie procesów konwergencji technologicznej oraz ekonomicznej, które w sposób niekontrolowany mogą zakłócać realizację długofalowych

planów rozwojowych RASP. Co prawda, proces konwergencji z założenia ma charakter umowny i płynny, aczkolwiek centralizacja umożliwia uzyskanie pełnego obrazu zachodzących dynamicznych procesów w danym czasie i miejscu – np. migrację kontentu pomiędzy kanałami dystrybucji (linia portal – media społecznościowe)

Podobnie jak ZPR, RASP ma aspiracje do zwiększenia swojego udziału w rynku jako medialnego koncernu technologicznego. Realizuje ten cel za pomocą pozyskania rozwiązań technologicznych, startupów i specjalistów, które mogą zwiększyć możliwości funkcjonowania Ringier Axel Springer Polska w tym obszarze. Cel ten wpisany jest każdorazowo jako założenie do realizacji w analizowanych przez autora dysertacji sprawozdaniach finansowych koncernu od 2020 roku, a sam RASP stanowi przykład przedsiębiorstwa silnie inwestującego w nowe technologie. Spółka określa się mianem przedsiębiorstwa media & tech i rozwinęła własny hub technologiczny (Ringier Axel Springer Tech) oraz platformę wydawniczą Ring Publishing. RASP udostępnia także usługi poza tradycyjnymi mediami posiadając segment e-commerce (serwisy Skąpiec, Opineo) oraz liczne aplikacje mobilne, integrując tym samym działalność medialną z rozwiązaniami cyfrowymi i usługami online. Tak szerokie portfolio technologiczne świadczy o wysokim stopniu konwergencji, w RASP technologia jest kluczowym elementem produkcji oraz dystrybucji treści, a także nowym źródłem przychodów (np. licencjonowanie Ring Publishing innym podmiotom). RASP zarządza jednymi z największych marek mediowych w Polsce w formie drukowanej i cyfrowej. Treści tworzone w ramach grupy są szeroko dystrybuowane w różnych kanałach: te same informacje pojawiają się na portalach internetowych, w serwisach społecznościowych, w wydaniach drukowanych i w formie wideo online. Efektem jest proces przenikania się treści w którym materiały dziennikarskie mogą być adaptowane na różne platformy (artykuły prasowe trafiają do Internetu, materiały wideo są publikowane obok tekstów, wiadomości z prasy pojawiają się na portalach itd.). Konwergencja treści zwiększa zasięg przekazu i pozwala dotrzeć do zróżnicowanych grup odbiorców.

W RASP dokonano znaczących zmian strukturalnych, które świadczą o integracji organizacyjnej wokół konwergencji. Od 2020 roku spółka wprowadziła nową strukturę organizacyjną, scalającą cyfrową działalność wydawniczą w pięć kluczowych obszarów (m.in. Onet, serwisy wertykalne, treści płatne, e-commerce, Ring Publishing). Kompetencje technologiczne połączono bezpośrednio z działaniami redakcyjnymi i biznesowymi. W praktyce oznacza to częściowo zintegrowane newsroomy i działy, a redakcje online oraz tradycyjne kooperują ze sobą, dzieląc się zasobami. Organizacyjna

konwergencja w RASP uwidacznia się także w łączeniu zespołów pracujących nad różnymi mediami (np. wspólne zarządzanie treściami portalu Onet i serwisów wertykalnych, jednoczesne planowanie oferty prasy drukowanej i cyfrowej). Jako jeden z największych wydawców w Polsce, RASP osiąga efekty skali, a także synergie finansowe dzięki posiadaniu wielu kanałów dystrybucji treści. Koncern może oferować zintegrowane pakiety reklamowe obejmujące prasę, Internet i usługi cyfrowe jednocześnie, co jest dziś normą na rynku. Ponadto dywersyfikacja biznesowa (wejście w e-commerce, usługi technologiczne, ogłoszenia pracy NoFluffJobs) tworzy nowe strumienie przychodów poza tradycyjną reklamą i sprzedażą treści. Koncern wykorzystuje fakt posiadania wielu platform, by zwiększać łączną rentowność. Ten aspekt ekonomicznej konwergencji, wspólne wykorzystywanie zasobów i odbiorców różnych mediów, jest realizowany w RASP w sposób świadomy oraz na dużą skalę.

Proces konwergencji zachodzący pomiędzy mniejszymi ekosystemami, chociaż w pełni niezależnymi i rozwojowymi, w ramach jednego ekosystemu telewizyjnego przybliżony jest w części badań poświęconej TVN Warner Bros. Discovery. Koncern produkuje kontent wykorzystując ścieżkę telewizja linearna – przedłużenie telewizji w Internecie – platformy VOD, gdzie oprócz szczegółów produkcyjnych, nie ma aż tak widocznej różnicy w nośnikach, jak choćby w przypadku prasy i wydań internetowych. W ramach przeprowadzonego wywiadu pogłębionego, ekspert wprowadza pojęcie „formatowanie" jako branżową odpowiedź na procesy konwergencji, co związane jest ze zmianami w produkcjach telewizyjnych po pilotażowych seriach, szczególnie pod kątem łączenia i przedłużania kontentu pomiędzy ekosystemami. Ma to szczególną wartość marketingową, wykorzystującą migrację odbiorców z darmowych kanałów do kanałów płatnych. Co najważniejsze, każda przestrzeń konwergencji lub wskazanych uprzednio ekosystemów musi być obecnie źródłem przychodów, a nie jedynie środkiem wspomagającym promocję choćby przekazu telewizyjnego. Światowym trendem jest czerpanie przychodów z trzech źródeł: Internetu, telewizji i platform VOD.

W przypadku dużych koncernów, jakim niewątpliwe jest TVN Warner Bros. Discovery, aspiracje do rozszerzenie działań o zakres usług technologicznych są wręcz koniecznością determinowaną przez rozwój współczesnej techniki i perspektywę jej rozwoju w przyszłości. Koncern potrafił jednak uzupełnić swoją ofertę o potencjał innego giganta medialnego, tworząc wspólnie z Ringier Axel Springer Polska pierwszy partnerski produkt kontent marketingowy łączący TV & Digital, w którym oferta

obejmowała rozwiązania natywnego wideo o charakterze efektywnościowym, działania budujące świadomość w oparciu o rozwiązania contentowe, wspierające sprzedaż z szerokim zasięgiem telewizyjno-digitalowym oraz produkty synchronicznego lokowania w TV&Digital. Procesy konwergencji technologicznej zachodzą wobec tego krzyżowo, oprócz warstwy technicznej, między dwoma różnymi podmiotami, przyjmując charakter konwergencji ekonomicznej.

TVN Warner Bros. Discovery (TWBD) to podmiot powstały z połączenia tradycyjnego nadawcy telewizyjnego (TVN) z globalnym koncernem medialno-technologicznym (Warner Bros. Discovery). W działalności TWBD autor dysertacji dostrzega silną konwergencję technologiczną między światem telewizji linearnej, platformami streamingowymi oraz serwisami online. Grupa dysponuje własną platformą Player.pl do streamingu treści wideo (programy TVN, seriale, filmy, programy Discovery) dostępną na żądanie w Internecie oraz aplikacjach mobilnych. Treści nadawane tradycyjnie w telewizji (np. odcinki seriali, programy rozrywkowe) często trafiają równolegle lub z opóźnieniem na platformy cyfrowe, umożliwiając widzom konsumpcję w dogodnym czasie oraz na dowolnym urządzeniu (model anytime, anywhere). Ponadto TWBD rozwija ekosystem stron internetowych związanych z markami telewizyjnymi, np. serwisy informacyjne tvn24.pl, tvn.pl czy strony kanałów tematycznych, tworząc zintegrowane portfolio medialne. Jako grupa multimedialna, TWBD kumuluje u siebie procesy konwergencji treściowej, głównie poprzez transmedialne rozszerzanie marek programów. Treści tworzone dla telewizji znajdują odzwierciedlenie w innych kanałach: np. programy informacyjne TVN („Fakty”, TVN24) mają swoje odpowiedniki tekstowe i wideo w Internecie, gdzie publikowane są w serwisie tvn24.pl. Z kolei formaty rozrywkowe emitowane w TV (talent shows, reality show) są promowane i uzupełniane treściami online, a uczestnicy oraz widzowie angażowani są w mediach społecznościowych. Odbywa się poprzez publikowanie są materiałów zakulisowych na YouTube czy Player.pl, ponadto finały show generują dodatkowe treści (wywiady, artykuły) na portalach. W ten sposób grupa rozwija narracje na wielu platformach (transmedia storytelling), wzmacniając zaangażowanie odbiorców różnych mediów.

W ogólnym ujęciu, treści TWBD oscylują między telewizją a Internetem, przy czym duża część biblioteki programów TVN/Discovery jest dostępna online. Informacje oraz materiały online bywają wykorzystywane w programach telewizyjnych (np. cytowanie opinii z X w dyskusjach telewizyjnych). W wyniku fuzji TVN z Discovery

nastąpiła integracja struktur organizacyjnych, co samo stanowi kolejny przykład konwergencji. Po połączeniu firmy zarządzają wspólnie portfolio kanałów TV oraz treścicyfrowych. Zespoły zarządcze oraz działy operacyjne zostały połączone, tworząc zintegrowane piony odpowiedzialne za poszczególne obszary. W obszarze newsroomu informacyjnego można mówić o integracji funkcjonalnej między redakcją telewizyjną a internetową, chociaż formalnie redakcje TVN24 i tvn24.pl to odrębne zespoły, działają one w ścisłej koordynacji. Dziennikarze TVN24 dostarczają informacje, które natychmiast pojawiają się na portalu, a redaktorzy online wspomagają newsroom TV. W ten sposób granica między redakcją telewizyjną a internetową zaciera się, tworząc jedno środowisko produkcji newsów w różnych formach.

TWBD korzysta też z globalnej struktury Warner Bros. Discovery, ponieważ lokalne oddziały mogą wykorzystywać centralne zasoby (np. wspólne studia produkcyjne, technologie z centrali). Stanowi to przykład konwergencji organizacyjnej na skalę międzynarodową (przenikanie się struktur krajowych i globalnych w ramach jednego koncernu). Integracja TVN z Warner Bros. Discovery przyniosła wymierne efekty ekonomiczne związane z konwergencją. Dzięki połączeniu portfolio, grupa stała się liderem rynku medialnego pod względem udziałów w widowni oraz przychodów z reklam, właśnie poprzez wykorzystywanie synergii między kanałami. Z punktu widzenia ekonomicznego, koncern może teraz oferować pakiety łączone: np. sprzedaż czasu reklamowego jednocześnie w kanałach TVN, w serwisach Player i na stronach www, co zwiększa wartość oferty dla reklamodawców. Konwergencja umożliwia także dywersyfikację źródeł przychodu: obok reklam telewizyjnych tradycyjnych pojawiają się wpływy z subskrypcji w serwisach VOD (np. płatne pakiety Player.pl), opłaty licencyjne za treści udostępniane na platformach globalnych (jak Max, której właścicielem jest również WBD) czy przychody z eventów oraz merchandisingu opartego na znanych programach. Połączenie sił spowodowało również optymalizację kosztów opartą na wspólnym nabywaniu kontentu, współdzielenie infrastruktury technicznej (studia, transpondery satelitarne) oraz redukcję dublujących się stanowisk. Wszystko to przekłada się na wzmocnienie kondycji finansowej dzięki efektom skali i zakresu, jakie daje konglomerat multimedialny.

Wirtualna Polska Holding jest przykładem koncernu przejmującego krok po kroku wiele dziedzin rynku (handlu, usług), które potencjalnie nie mają możliwości współgrać ze sobą. Jednak WP Holding stworzył szereg rozwiązań technologicznych, np. w obszarze

wypoczynku, które potrafią integrować ze sobą różne branże w jeden konglomerat połączonych usług. Koncern, począwszy od pierwszego analizowanego sprawozdania Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku i kolejno w latach następnych, jasno wskazuje cel nadrzędny jakim jest utrzymanie pozycji największego, polskiego holdingu technologicznego w branży mediowo-e-commerce'owej. Jednym z widocznych kierunków rozwoju w ostatnich latach jest e-turystyka, wykorzystująca technologię i ekonomiczne procesy konwergencji zachodzące pomiędzy turystyką tradycyjną –w kontekście obsługi ruchu turystycznego, a rozwijającą się elektroniczną formą regulowania i zarządzania ruchem turystycznym. W tym miejscu segmentem koncentrującym monetyzację jest właśnie e-commerce. Kluczową inwestycją dla koncernu było nabycie w 2022 roku Szallas Group (właściciela m.in. Noclegi.pl), obsługującej największe krajowe portale turystyczne na Węgrzech, w Czechach, Rumunii, Polsce i Chorwacji.

Koncern dostrzega i wykorzystuje potencjał, który stanowi przenikanie się świata twórców indywidualnych ze zorganizowanym w struktury światem mediów. W trakcie wywiadu IDI, ekspert wskazał na wyraźne przejście od rynku tradycyjnych mediów internetowych, rozumianych jako między innymi portale horyzontalne, do rynku twórców, czyli autorów treści publikujących głównie w mediach społecznościowych, mających własne społeczności. Stanowią oni konkurencję dla portali horyzontalnych, jednak koncern zareagował na ten trend uruchamiając w 2020 roku serwis Vibez wykorzystujący rozwiązania znane z aplikacji społecznościowych. Dodatkowo wpisał się on w technologiczną strategię rozwoju z racji partnerstwa współpracy z Google w ramach Google Digital News Initiative, a była to jedyna inicjatywa wydawnicza w tej części Europy, która została zakwalifikowana w kategorii dużych projektów (od 300 tys. do miliona euro dofinansowania).

Wirtualna Polska rozpoczęła działalność jako portal internetowy, a obecnie jest holdingiem mediowo-technologicznym operującym na wielu cyfrowych platformach oraz w tradycyjnej telewizji. Konwergencja technologiczna w Holdingu jest wyraźnie dostrzegalna w m.in. rozszerzeniu działalności od Internetu do nadawania telewizyjnego. Technologicznie Wirtualna Polska Holding rozwija również własne platformy online video (WP Pilot – serwis streamingowy kanałów TV, WP VOD – biblioteka wideo na żądanie) oraz dziesiątki serwisów tematycznych. Koncern inwestuje w aplikacje mobilne swoich usług (notując znaczną część ruchu z urządzeń mobilnych) i wdraża nowe formaty przekazu (np. podcasty, wideo 360°, integracje z mediami społecznościowymi).

W efekcie WP Holding jest firmą działającą w konwencji digital-first, natomiast obecną na wszystkich ważnych platformach – od WWW, przez mobile, OTT, po telewizję.

Wirtualna Polska Holding zarządza szerokim wachlarzem treści obejmujących wiadomości, rozrywkę, sport, finanse, styl życia i wiele innych kategorii, które dostarczane są za pośrednictwem wielu marek internetowych zgrupowanych w holdingu (m.in. portale wp.pl, o2.pl, Money.pl i dziesiątki innych). Konwergencja treściowa przejawia się przede wszystkim w centralizacji oraz dystrybucji między różnymi serwisami. Holding stworzył zintegrowane centrum newsowe dostarczające artykuły i materiały wideo do wielu swoich witryn jednocześnie, np. ta sama informacja o wydarzeniu może być opublikowana w serwisie wiadomościowym WP Wiadomości, na portalu o2 oraz omówiona w programie Telewizji WP. Ponadto użytkownicy portalu WP są kierowani do powiązanych treści w ramach ekosystemu. Czytając artykuł o finansach mogą jednym kliknięciem przejść do serwisu Money.pl po więcej szczegółów, a oglądając klip sportowy mogą trafić na stronę WP SportoweFakty. Treści są ze sobą powiązane i wzajemnie się promują, co zapewnia utrzymanie użytkownika w ramach sieci witryn Holdingu. Co ważne, WP Holding łączy treści dziennikarskie z treściami użytkowymi – oprócz newsów i artykułów publikuje oferty e-commerce (np. oferty wakacji z Wakacje.pl w artykułach turystycznych) czy porównania ofert (rankingi sprzętu, finansów, które odsyłają do usług zakupionych przez WP, jak np. portal ubezpieczeniowy lub marketplace). Można zaobserwować w tym przypadku konwergencję treści z usługami, gdzie granica między przekazem medialnym a usługowym zaciera się, natomiast same media stają się platformą nie tylko informacji, ale również transakcji. Wirtualna Polska Holding powstała w wyniku połączenia w 2014 roku dwóch dużych rywali internetowych – Wirtualnej Polski i Grupy o2, co samo w sobie stanowiło proces konwergencji organizacyjnej (integracja dwóch struktur mediowych w jedną). Po tej fuzji wystąpiła głęboka restrukturyzacja: ujednolicono zespoły, połączono redakcje wielu serwisów i wprowadzono wspólne systemy zarządzania treścią. Dziennikarze dawnej WP i o2 zaczęli pracować na wspólne cele, często tworząc materiały publikowane równolegle w kilku mediach holdingu. W kolejnych latach Wirtualna Polska Holding rozwijała się poprzez przejęcia mniejszych podmiotów (portali tematycznych, e-biznesów), które następnie były integrowane organizacyjnie poprzez włączanie ich do istniejących struktur. Można dostrzec w tych działaniach organizacyjną konwergencję dwupoziomową: wewnątrz holdingu, gdzie występuje ścisła współpraca i płynne role między zespołami odpowiedzialnymi za różne

kanały (np. redaktor portalu często występuje także w programie wideo WP TV, a producent telewizyjny pisze artykuł na portal), oraz zewnętrzna, podczas której następuje łączenie zewnętrznych firm w ramach jednej grupy oraz integrowanie ich procesów. Dzięki temu WP Holding działa jak jeden organizm obejmujący wiele marek.

Model biznesowy Wirtualnej Polski opiera się na dywersyfikacji, co jest istotą konwergencji ekonomicznej. Holding generuje przychody z reklamy internetowej (bannery, content marketing) na swoich portalach, z reklamy telewizyjnej (Telewizja WP), z prowizji od transakcji e-commerce (np. serwisy rezerwacji turystycznych, sprzedaży usług finansowych), a także z usług abonamentowych (WP Pilot – płatne pakiety telewizyjne online). Połączenie wielu kanałów umożliwia sprzedaż pakietową, dzięki której reklamodawca może kupić kampanię jednocześnie w portalu WP i w Telewizji WP, natomiast firma turystyczna może promować oferty na portalu, a także sprzedać je bezpośrednio przez należący do WP serwis Wakacje.pl. W efekcie konwergencja ekonomiczna przejawia się w Holdingu poprzez znaczny wzrost skali działalności (więcej użytkowników i reklamodawców dzięki konsolidacji portali) oraz przez nowe modele biznesowe wykraczające poza tradycyjną reklamę (transakcje online, usługi).

W przypadku koncernu Polska Press autor dysertacji polegał w przeważającej części na informacjach pozyskanych w ramach wywiadu pogłębionego oraz częściowo na analizie źródeł zastanych. Ekspert upatrywał największej intensywności procesu konwergencji w migracji czytelników papierowych wydań do przestrzeni Internetu, co udało się potwierdzić w kierunku rozwoju usług cyfrowych w Polska Press wskazanym w analizowanych sprawozdaniach. Największym projektem koncernu był uruchomiony w 2022 roku przez spółkę zależną PL24. portal i.pl. Ponadto w Sprawozdaniu Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2022 rok koncern podkreśla, że posiadanie takiego medium pozwoli Polska Press implementować najlepsze rozwiązania do wszystkich serwisów internetowych Grupy, pracując na efekcie skali. Zamierzano stworzyć potencjał mający wpływ na efektywność ekonomiczną całej Grupy. Portal wspomagać miał również działania zawarte w Strategii 2030 Grupy Orlen. Analizowane sprawozdania Polska Press i Grupy Orlen nie dostarczyły jednak dowodów na efektywność tych założeń. Co prawda w początkowej fazie rozwoju portalu ruch na nim wzrastał, jednak autor rozprawy nie napotkał na kolejne zapowiedzi, bądź potwierdzenia dywersyfikacji działań skupionych wokół i.pl.

Polska Press Grupa jest przykładem tradycyjnego wydawcy prasowego, który w ostatnich dwóch dekadach przeszedł intensywny proces cyfryzacji i konwergencji technologicznej. Jako największy wydawca prasy regionalnej w Polsce (dzienniki regionalne w większości województw oraz dziesiątki tygodników lokalnych), Polska Press rozwinęła sieć serwisów internetowych powiązanych z tytułami prasowymi. W posiadaniu Spółki znajdowało się ok. 600 serwisów internetowych (serwisy regionalne miast, portale informacyjne, witryny ogłoszeniowe itp.), co czyniło ją jedną z największych firm medialno-technologicznych w kraju. Transformacja technologiczna objęła wdrożenie zunifikowanego systemu CMS dla wszystkich redakcji, aby dziennikarze prasy mogli z łatwością publikować treści online, a informacje mogły być współdzielone między portalami. Polska Press wykorzystuje nowoczesne technologie dystrybucji: np. treści wideo publikowane są w serwisie YouTube i osadzane w artykułach, a e-wydania gazet dostępne są na platformach typu e-Kiosk. Mimo że Polska Press nie posiada własnej telewizji czy ogólnopolskiego radia, to współpracuje z innymi mediami elektronicznymi.

Dostrzegana przez autora dysertacji jest w tym przypadku konwergencja technologiczna zachodząca także między firmami – poprzez wymianę treści i technologii z partnerami. Sednem działalności Polska Press jest tworzenie treści lokalnych i regionalnych, które są następnie dystrybuowane na różne sposoby. Ta sama informacja (np. o wydarzeniu w danym mieście) pojawia się w drukowanym wydaniu gazety regionalnej, na portalu internetowym gazety, w mediach społecznościowych gazety, a niekiedy w formie wideo (krótki materiał nagrany przez dziennikarza i udostępniony online). Redakcje zostały przestawione na model digital-first, który zakłada strategię publikowania newsów najpierw w Internecie. Konwergencja treściowa przejawia się również w centralizacji niektórych sekcji tematycznych: Polska Press utworzyła ogólnopolskie redakcje tematyczne, które przygotowują artykuły udostępniane następnie we wszystkich tytułach regionalnych (zarówno w ich wydaniach papierowych, jak i na portalach). Dzięki temu jedno źródło informacji (np. informacja sportowa) jest wykorzystywane wielokrotnie w różnych gazetach regionu. Z punktu widzenia odbiorcy następuje przenikanie się treści między tytułami, gdy artykuł oznaczony logo konkretnej gazety regionalnej może być w istocie częścią wspólnego kontentu całej grupy. Czytelnicy różnych mediów Polska Press (druk vs online) otrzymują w dużej mierze spójny przekaz, co jest wynikiem konwergencji treściowej na poziomie grupy.

Biorąc pod uwagę procesy konwergencji organizacyjnej, Polska Press dokonała reorganizacji swoich struktur redakcyjnych, w celu sprostania ich wymogom. W ramach redakcji funkcjonują wydawcy online, współpracujący blisko z sekretarzami redakcji wydań papierowych, uzgadniając hierarchię informacji w obu kanałach. Niektóre mniejsze tygodniki lokalne zostały połączone operacyjnie z większymi dziennikami, dzieląc z nimi zasoby ludzkie. Ponadto Polska Press utworzyła wspólne działy wsparcia: jeden dział IT obsługuje całą grupę, jeden dział marketingu promuje zarówno wydania papierowe, jak i serwisy online.

Takie scentralizowanie funkcji to wyraz organizacyjnej integracji w ramach koncernu. Po przejęciu Polska Press przez PKN Orlen w 2021 r. nastąpiły kolejne zmiany – m.in. wymiana kadry kierowniczej. Nie miało to jednak wpływu na zakłócenie procesu konwergencji, a wręcz wzmocniło go w sferze biznesowej (włączenie Polska Press do większego holdingu Orlen pozwoliło na integrację pewnych procesów). Konwergencja organizacyjna w Polska Press zachodziła zarówno wewnątrz grupy (redakcje, działy wspólne), jak i na zewnątrz (w ramach grupy kapitałowej właściciela). Dla Polska Press kluczowym motywem konwergencji była konieczność obniżenia kosztów i utrzymania rentowności prasy w dobie spadających nakładów. Koncern osiągnął to poprzez synergie kosztowe, np. utworzenie makroregionów, ujednolicenie stylistyki gazet. W wymiarze przychodowym konwergencja ekonomiczna przejawia się w nowych źródłach przychodów cyfrowych: rosnący udział przychodów z reklam internetowych, w tym poruszanego content marketingu. Dzięki powiększeniu cyfrowej części odbiorców, Polska Press może także sprzedawać reklamy w modelu programmatic na skalę ogólnopolską, konkurując o budżety reklamowe w Internecie z dużymi portalami. Ponadto Grupa czerpie zyski z efektu skali: łączna liczba użytkowników wszystkich serwisów Polska Press czyni ją jednym z liderów polskiego Internetu, co przyciąga reklamodawców zwracających uwagę na zasięgi.

Badania przeprowadzone w POLITYKA Sp. z o.o. S.K.A. ujawniły metody i narzędzia wykorzystania procesów konwergencji zachodzących na granicy tradycyjnego obszaru wydawniczego oraz obszaru online, co w samym koncernie włączone zostało już w podstawowe i najmniejsze elementy struktury organizacyjnej. Część autorów tworzy treści przeznaczone dla dwóch rodzajów wydawnictw, a same treści zawsze znajdują swoje miejsce w jednym z produktów koncernu. Obecnie redakcją dominującą w Polityce jest redakcja online i to ona decyduje kiedy informacje,

komentarze oraz opinie trafić mają do redaktora odpowiadającego za tygodnik papierowy. Procesy dotyczące druku, produkcji, dystrybucji, promocji i marketingu w ramach części papierowej są skoordynowane z pionem cyfrowym.

Wydawnictwo w Sprawozdaniach Zarządu z działalności Spółki, analizowanych od sprawozdania z 2020 roku, w dziale „Przewidywany rozwój spółki", wskazuje cyfrowy kierunek rozwoju koncernu. Kontynuuje ona strategię pozwalającą zwiększyć zaangażowanie w rozwój Internetu, ze szczególnym uwzględnieniem intensyfikacji sprzedaży Polityki cyfrowej oraz rozwój uruchomionych w roku 2022 produktów internetowych, takich jak podkasty czy portal popularno-naukowy „Pulsar". Zachowania konsumenckie odbiorców „Polityki" są bardzo dobrze znane Wydawnictwu. Oprócz klasycznego podziału pokoleniowego na odbiorców tradycyjnej prasy i mediów elektronicznych, jest wśród nich grupa osób korzystająca z dwóch form odbioru treści jednocześnie: elektronicznej i papierowej. Jednak największe zmiany nastąpiły w udziale reklamodawców części przychodowej wydawnictwa. Spadek wartości zleceń trwa już ponad dekadę. Odpowiedzią koncernu było rozszerzenie oferty cyfrowej i wzmocnienie systemu subskrypcyjnego poprzez wprowadzanie nowych produktów, w tym tytułów prasowych. Proces konwergencji z linii pionowej prasa — online zostaje w tym przypadku rozszerzany na linii poziomej pomiędzy poszczególnymi produktami i urządzeniami w sferze online.

Wydawca tygodnika „Polityka" reprezentuje segment prasy opinii, który także musiał zaadaptować się do nowych realiów technologicznych. „Polityka" stosunkowo wcześnie zainwestowała w dystrybucję cyfrową, uruchomiając cyfrowe wydanie tygodnika dostępne na platformach e-wydań oraz w aplikacji mobilnej, a także własny system prenumeraty cyfrowej (*Polityka Cyfrowa*). Już na początku minionej dekady umożliwiono czytelnikom dostęp do e-wydania tygodnika przed ukazaniem się numeru papierowego, stanowiło nowatorskie rozwiązanie wśród tygodników. W kolejnych latach rozwinięto ofertę cyfrową: obecnie prenumeratorzy „Polityki" mogą czytać wydanie na komputerze, tablecie, smartfonie, jak również słuchać wybranych artykułów w formie audio (lektor czytający 15 najlepszych tekstów z każdego numeru). To wskazuje na daleko rozwiniętą konwergencję technologiczną w zakresie form dystrybucji. Treści drukowane zostały przystosowane do form cyfrowych (e-wydanie, aplikacja) i multimedialnych (podcasty, audio-artykuły).

Ponadto spółka POLITYKA rozwija działalność w Internecie poprzez portal Polityka.pl, na którym poza artykułami z tygodnika publikowane są codzienne treści

newsowe oraz publicystyczne (aktualizowane na bieżąco, niezależnie od cyklu tygodnika drukowanego). Redakcja wykorzystuje też media społecznościowe do promocji treści i angażowania czytelników. Mimo braku własnej stacji audio-wizualnej, „Polityka" osiągnęła pewien stopień konwergencji technologicznej poprzez obecność na platformach cyfrowych i wykorzystanie różnych formatów (tekst, audio, wideo). Treści tworzone przez tygodnik przenikają do innych kanałów i vice versa. Przykładowo, część artykułów publikowanych w wydaniu drukowanym jest odblokowywana online (dla prenumeratorów cyfrowych) przed ukazaniem się numeru w kiosku, co pozwala na ich szersze cytowanie i omawianie w mediach elektronicznych w tygodniu wydania. Z drugiej strony, portal Polityka.pl publikuje treści tworzone specjalnie do Internetu (np. krótkie komentarze na gorąco, blogi, relacje z wydarzeń bieżących), z których najciekawsze mogą zostać później przedrukowane w rubryce tygodnika (np. jako cytat z bloga lub uzupełnienie artykułu). Ponadto wydawca „Polityki" rozwija dodatkowe produkty treściowe, takie jak projekt „Pulsar", dostarczający artykuły i kontent naukowy. Choć jest to osobny produkt, korzysta z know-how i treści redakcji „Polityki".

W przypadku spółki POLITYKA, ze względu na jej mniejszą skalę (w porównaniu z gigantami multimedialnymi), konwergencja organizacyjna ma bardziej ograniczony charakter, jednak jest ona zauważalna w integracji zespołów zajmujących się wydaniem drukowanym i cyfrowym. Redakcja tygodnika została rozbudowana o sekcję online, współpracującą z tradycyjną redakcją papierową. Dziennikarze tygodnika część czasu poświęcają na działalność internetową pisząc krótsze formy na portal, aktualizują artykuły, uczestniczą w promocji treści online. Redakcją online kieruje osoba z doświadczeniem w prasie, co zapewnia spójność linii redakcyjnej. To, w połączeniu ze wspólną strategią wydawniczą dla obu kanałów (druk+cyfra), jest wyrazem organizacyjnej konwergencji w której redakcja funkcjonuje jako jedna jednostka wieloplatformowa. Poza redakcją, spółka POLITYKA stworzyła też wyspecjalizowane komórki do nowych działań: zespół ds. cyfrowej prenumeraty, zajmujący się pozyskiwaniem i obsługą subskrybentów online, czy dział produkcji audio (odpowiada za podcasty, choć korzysta z dziennikarzy redakcji). W „Polityce", jako w jedynym tygodniku w Polsce, funkcjonuje nadal dział naukowy. To ukazuje pewną elastyczność organizacyjną – powoływanie małych zespołów projektowych do obsługi nowych form mediowych, ale w ramach istniejącej struktury wydawnictwa.

Dla wydawcy „Polityki" konwergencja ekonomiczna oznacza poszukiwanie nowych źródeł przychodów oraz optymalizację kosztów w obliczu trudności rynku

prasowego. Wprowadzenie cyfrowej prenumeraty otworzyło nowy strumień przychodów bezpośrednich od czytelników (subskrypcje online), co częściowo rekompensuje spadającą sprzedaż wydania papierowego. Ponadto integracja zespołów zmniejsza potrzebę osobnych etatów dla online i offline. Można w tym przypadku sformułować wniosek, że konwergencja pomogła „Polityce" utrzymać rentowność w trudnym okresie pandemii COVID-19. Wyniki finansowe spółki pozostawały stabilne, podczas gdy inne tygodniki zmagały się z kryzysami. Chociaż skala ekonomicznej konwergencji jest tu mniejsza niż w przypadku wielkich grup, jest ona znacząca dla zapewnienia trwałości modelu biznesowego tego wydawnictwa.

W badanych produktach Grupy Agora, wyraźnie można odczytać wykorzystanie procesów konwergencji w strategii korporacyjnej. Portal Gazeta.pl tworzący, czy wręcz w ostatnim czasie bazujący na treściach wideo, posiada opracowane procesy określające sposób przygotowania kontentu pod konkretne medium lub odbiorcę dbając, aby formaty skierowane były do określonego segmentu, a w przypadku jego braku, tworzony jest nowy segment pod daną grupę. Gazeta.pl posiada wyspecjalizowane komórki, zajmujące się poszczególnymi kanałami dystrybucji. Wiedzę na temat różnorodnego zastosowania tych kanałów, w tym w działaniach crossowych, posiadają także reklamodawcy. To właśnie dla nich Gazeta.pl uruchomiła w 2022 roku Content Studio, w którym zdjęcia, filmy i teksty produkowane są pod konkretne zamówienie klienta. Oferta wideo jest od 2021 roku jednym z najmocniej rozwijanych obszarów dla czytelników oraz reklamodawców, wskazywanym przez Grupę Agora S.A. w Sprawozdaniu Zarządu z działalności. W tym samym roku koncern poczynił starania zmierzające do optymalizacji ruchu na urządzeniach mobilnych, natomiast działania te skorelowane były z wprowadzenie siatki reklamowej opartej o nowe algorytmy, mającej osiągać lepszej jakości ruch w ekosystemie.

Rozwój rozwiązań i urządzeń mobilnych został poruszony także podczas prowadzenia badań w Radiu Złote Przeboje. Radiowcy, jak ich goście, są w pełni świadomi konwergencji technologicznej, która nabrała dynamiki w ostatnich latach, głównie za sprawą pandemii COVID-19. Potencjalni goście wyposażeni są już w dobrej jakości sprzęt studyjny do produkcji własnego kontentu, a redakcjom nie pozostało nic innego jak wykorzystać to zjawisko w swojej działalności. Tym bardziej, że również dzięki rozwojowi oprogramowania dla radiowców, część zadań na antenie można realizować zdalnie. Zjawisko to odnosi się wprost do rosnącej popularności podkastów,

także w ofercie rozgłośni radiowych. W trakcie wywiadu pogłębionego, ekspert sceptycznie odnosił się do tego formatu, co stało w opozycji do danych pozyskanych przed autora pracy w ramach analizy źródeł zastanych. Wyniki badań przeprowadzonych przez Tandem Media w 2021 roku (należącego do GRA), a na następnie przez Eurozet w 2023 roku, jasno wskazały koncernowi, że podkasty są jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się formatów, a Grupa Agora wykorzystuje ten format na szeroką skalę.

Grupa Agora, posiadając zdywersyfikowane aktywa mediowe (prasa, internet, radio, kino, reklama zewnętrzna), od lat łączy różne technologie przekazu. Już na początku XXI wieku Agora inwestowała w media cyfrowe (portal Gazeta.pl, serwisy tematyczne powiązane z „Gazetą Wyborczą") oraz nowe formy dystrybucji treści prasowych (np. e-wydanie *Gazety Wyborczej* dostępne od 2005 r.). Koncern utworzył własną infrastrukturę internetową dla swoich treści, budując liczne wortale (tokfm.pl dla radia, Wyborcza.pl dla dziennika, Sport.pl, Next.gazeta.pl itd.), co w praktyce oznaczało konwergencję technologiczną między prasą a Internetem. Konwergencja technologiczna w Agorze polega również na łącznym wykorzystaniu infrastruktury: np. newsroom gazety i portalu dzielą systemy komputerowe, a studia są wykorzystywane do nagrywania wideo na potrzeby portalu Gazeta.pl. Podsumowując, Agora korzysta z wielu technologii (druk, Internet, radio, wideo, mobile) w skoordynowany sposób, uzyskując wizerunek koncernu, który „niemal do perfekcji wykorzystuje zjawisko konwergencji".

W Grupie Agora wypracowano zaawansowane mechanizmy współdzielenia treści między mediami. Klasycznym przykładem jest współpraca pracy redakcyjnej „Gazety Wyborczej" (prasa) z portalem Gazeta.pl (Internet) oraz stacjami radiowymi Agory. Informacja pozyskana przez dziennikarza może zostać opracowana jednocześnie dla kilku kanałów: z tego samego materiału źródłowego powstaje artykuł prasowy do wydania drukowanego, reportaż na portal internetowy, a także serwis informacyjny dla stacji radiowych. Przeprowadzone badania wskazują, że Agora osiągnęła niemal wzorcowy model takiej treściowej konwergencji, gdzie w jednym newsroomie przygotowywane są materiały dla różnych tytułów prasowych, w drugim zespole na bazie tych informacji produkowane są przekazy dźwiękowe na stacje radiowe, a trzeci newsroom redaguje treści na portale internetowe. Taki model zintegrowanej produkcji treści pozwala Agorze wielokrotnie wykorzystywać raz zebrane informacje w różnych formach.

Koncern od lat konsekwentnie integruje swoje struktury, dążąc do maksymalnej synergii. Obecnie redakcje różnych mediów Agory są częściowo zintegrowane, przy czym istnieją osobne zespoły (np. redakcja „Wyborczej" i osobno redakcja Gazeta.pl), natomiast w praktyce następuje rotacja dziennikarzy między nimi, a wypracowane procedury zapewniają ścisłą współpracę. Na szczeblu zarządczym Agora wprowadziła struktury pionowe skupiające różne media, np. pion „Prasa – Internet" wspólnie zarządza „Gazetą Wyborczą" i jej serwisami cyfrowymi, pion „Radio" zajmuje się także ofertą podcastową i stronami internetowymi stacji itd. Tak daleko posunięta konwergencja organizacyjna sprawia, że Agora prezentuje się jako nowoczesny koncern multimedialny, w którym granice między dawnymi mediami zacierają się na rzecz realizacji spójnej strategii.

Koncern wykorzystuje swoją multimedialność dla osiągania przewag finansowych. Posiadanie różnych mediów pozwala mu dywersyfikować przychody: sprzedaje reklamy prasowe, internetowe, radiowe, kinowe (sieć kin Helios), dysponuje własną spółką reklamy zewnętrznej (AMS), co razem czyni ją mniej zależną od kondycji pojedynczego segmentu. Ekonomiczną korzyścią konwergencji w koncernie jest także redukcja kosztów operacyjnych i współdzielenie treści oraz zasobów, które obniża koszty jednostkowe produkcji treści (jedna inwestycja w kontent służy wielu kanałom).

5.3.1. Strategie konwergencji w badanych koncernach

Badane koncerny medialne różnią się genezą i profilem, natomiast każdy z nich wypracował określoną strategię konwergencji, czyli spójny zestaw działań mających na celu integrację różnych form mediów oraz kanałów w ramach swojej organizacji. Poniżej przedstawiono najważniejsze elementy przyjętych strategii konwergencji w poszczególnych grupach.

Ringier Axel Springer Polska przyjął kierunki strategii „digital-first" oraz dywersyfikacji. Strategia RASP w obszarze konwergencji była jasno komunikowana jako priorytetowa, a hasłem przewodnim był „digital-first" oraz rozwój spółki w kierunku transformacji cyfrowej i technologicznej. Równolegle spółka dywersyfikowała portfolio poprzez akwizycje firm spoza klasycznych mediów (jak serwisy ogłoszeniowe Gratka), co wpisuje się w szerszą strategię konwergencji między mediami a usługami cyfrowymi. RASP bardzo mocno postawił na analitykę danych oraz personalizację treści. Wdrożono

centralne narzędzia data science pozwalające monetyzować ruch w różnych kanałach oraz kierować użytkownika między platformami.

Grupa ZPR Media skierowała się w stronę multi-platformowej rozrywki i konsolidacji oraz wzrost znaczenia analityki danych, także z uwzględnieniem „digital-first". Strategia konwergencji Grupy ZPR wynikała w dużej mierze z jej historycznego rozwoju, ponieważ firma od początku działała w różnych sektorach rozrywki i mediów (prasa, eventy, radio), a z czasem dołączała nowe. Główne działania strategiczne to przede wszystkim rozwój nowych kanałów na bazie istniejących marek. Innym działaniem była cyfryzacja prasy i związane z tym uruchomienie portali internetowych dla wszystkich kluczowych tytułów (SuperExpress.pl, Muratorplus.pl itp.). Koncern zakładał ponadto, że obecność we wszystkich segmentach (prasa, radio, TV, Internet, eventy) pozwoli zdominować rynek rozrywki. Funkcjonowanie Accorp Sp. z o.o. wzmacniało konglomerat w obszarach analityki danych i nowych technologii. ZPR Media w dalszym ciągu stosuje koncepcję hubu produkcyjnego treści (prasa, radio, Internet w jednym miejscu) oraz utrzymuje multi-platformowe marki, co świadczy o trwałości wdrożonych konwergencyjnych rozwiązań.

TVN Warner Bros. Discovery przyjął strategię dywersyfikacji oferty telewizyjnej i streamingowej w oparciu o międzynarodowy potencjał. Strategia konwergencji w TVN WBD była zdeterminowana przez zmiany właścicielskie i globalne trendy konsumpcji mediów. Kluczowe działania obejmowały integrację oferty telewizyjnej i streamingowej. Już przed fuzją, TVN rozwijał platformę Player.pl jako odpowiedź na rosnącą popularność VOD, natomiast po połączeniu z Discovery i powstaniu WBD zdecydowano o dalszym wzmocnieniu Playera i uczynieniu go centralnym elementem strategii (zapowiedziano też integrację w ramach globalnej platformy HBO Max/Discovery+). W praktyce wdrożono model, w którym każdy kontent telewizyjny ma komponent online. Premiery seriali TVN pojawiają się wcześniej lub równolegle w Playerze, programy rozrywkowe mają dodatkowe materiały tylko online, a niektóre formaty dostępne są wyłącznie w streamingu. Po stronie biznesowej, wdrożono wspólną sprzedaż reklam TV i online (wprowadzono ofertę cross-screen, gdzie klient kupując spot TV mógł dokupić pakiet w Playerze i na stronach). Podsumowując, działania koncernu skupiały się na zatarciu granic między telewizją a Internetem, a także pełnym wykorzystaniu potencjału marek.

Wirtualna Polska Holding to strategia akwizycji i integracji w ekosystem online. Strategia Wirtualnej Polski Holding w zakresie konwergencji opiera się na dwóch

filarach: akwizycji nowych podmiotów (portale, usługi) i ich integracji w jednym ekosystemie oraz rozszerzaniu działalności na nowe media (telewizja, radio internetowe). Holding przyjął model agresywnego wzrostu przez przejęcia, a w kolejnych latach do grupy dołączały serwisy tematyczne (np. Pudelek.pl, Money.pl, benchmark.pl), które następnie integrowano technologicznie. Każda taka akwizycja była elementem budowania konglomeratu online i wizerunku silnego koncernu technologicznego. WP Holding kładł duży nacisk na monetyzację konwergencji z e-commerce – stąd przejęcia firm z branż pokrewnych (wakacje.pl oraz cała e-turystyka) oraz implementowanie ich oferty pod kontent (np. sekcja „Podróże" w WP integruje oferty Wakacje.pl). Od strony redakcyjnej, działania to m.in. wdrożenie wspólnego newsroomu informacyjnego oraz uruchomienie własnych produkcji wideo i programów emitowanych jednocześnie w Telewizji WP i online. WP stawia też na personalizację doświadczenia użytkownika, korzystając z mechanizmów uczenia maszynowego do polecania treści i ofert, co jest działaniem na styku technologii i kontentu, kluczowym dla efektywnej konwergencji. Konwergencja jest zatem wpisana w DNA Wirtualnej Polski, która z portalu newsowego stała się technologicznym konglomeratem treści oraz usług.

Polska Press Grupa przyjęła strategię cyfrowej transformacji lokalnej prasy. Strategia Polska Press to klasyczny przykład transformacji tradycyjnego wydawcy prasowego w erze cyfrowej. Główne działania skupiały się na digitalizacji i centralizacji. Wdrożono szereg działań, aby przenieść ciężar pracy redakcji na kanały cyfrowe: przeszkolono dziennikarzy, zainwestowano w infrastrukturę IT (serwery, nowy CMS). Równocześnie dokonano centralizacji zarządzania treścią: utworzono wspomniane wcześniej centralne działy tematyczne dostarczające artykuły wszystkim gazetom (np. portal i.pl). W sferze produktowej, Polska Press unowocześniła swoje portale tworząc nowoczesne strony z aktualnościami lokalnymi. Po przejęciu przez Orlen, do strategii doszedł nowy wymiar – integracja z innymi mediami Orlenu. Wreszcie, Polska Press wprowadziła monetyzację cyfrową, czyli płatne treści w części swoich serwisów (model subskrypcyjny na wybranych stronach od 2020 r.), co było znaczącą zmianą w strategii (od darmowych newsów do premium content).

Z szerszej perspektywy, Polska Press jest w pełni konwergentnym przedsiębiorstwem biorąc pod uwagę to, że wydawanie prasy w koncernie nie istnieje bez silnego komponentu cyfrowego. Niemniej przed firmą z racji licznych perturbacji wciąż stoją nowe wyzwania. Mimo to, z punktu widzenia wyników badań, hipoteza o udanej cyfryzacji PPG znajduje potwierdzenie, ponieważ Grupa stała się jedyną firmą medialną

w Polsce posiadającą w swoim portfolio kilkaset serwisów, co świadczy o ogromnym wysiłku konwergencyjnym dokonanym w ciągu kilkunastu lat.

POLITYKA kierowała się strategią stopniowanej konwergencji przy zachowaniu wizerunku klasycznego wydawnictwa. Strategia koncernu wydającego tygodnik „Polityka" była bardziej stonowana w porównaniu z dużymi grupami i dostosowana do specyfiki medium opiniotwórczego oraz lojalnej grupy czytelników. Główne działania to rozszerzenie oferty na platformy cyfrowe, a także nowe formaty, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości treści. Wprowadzono ofertę prenumeraty pakietowej druk+cyfra (zachęcając tradycyjnych czytelników korzystania z wersji cyfrowej, np. oferując wtorkowy dostęp do e-wydania przed środą, gdy papier jest w kiosku). Uruchomiono kilka serii podcastów prowadzonych przez dziennikarzy (co poszerzyło obecność w formacie audio). „Polityka" zainwestowała we własną aplikację mobilną oraz modernizację portalu Polityka.pl, tak aby przyciągał on również ruch niezależny od tygodnika (np. sekcja aktualności, blogi). Działania objęły też projekty specjalne w Internecie, obejmujące m.in. portal naukowy, interaktywne raporty, rozszerzenia do artykułów (multimedia dopełniające tekst w edycji cyfrowej). W warstwie organizacyjnej prowadzono stopniową integrację zespołów oraz zatrudniono nowych specjalistów, jednak „Polityka" nie przechodziła drastycznych cięć czy łączeń, raczej dodawała kolejne elementy multimedialne do swojej oferty.

Konwergencja w przypadku Spółki miała służyć dotarciu do młodszych odbiorców (poprzez podcasty, aplikację), a jednocześnie utrzymaniu dotychczasowych czytelników przez zaoferowanie im nowych usług (dostęp cyfrowy) bez porzucania starej formuły. Zamiarem „Polityki" było dążenie do nowoczesności i obecności w nowych mediach, bez utraty wiarygodności. Stąd np. duży nacisk na jakość także w treściach cyfrowych (brak tabloidyzacji portalu, utrzymanie starannej redakcji treści). Konwergencja dokonana przez Koncern jest przykładem powolnej zmiany. Odbiorcy płynnie przeszli do korzystania z różnych form „Polityki" (np. czytając częściowo druk, częściowo e-wydanie, słuchając podkastu z podsumowaniem tygodnia). Finansowo spółka pozostaje rentowna, natomiast zyski są mniejsze niż w latach świetności prasy. Jednak dzięki konwergencji Spółka utrzymuje płynność finansową. Wnioskiem jest fakt, że nawet średniej wielkości wydawca może z powodzeniem zaadaptować wybrane strategie konwergencji bez drastycznego przekształcania całej organizacji.

Działalność Grupy Agora charakteryzuje się strategią kompleksowej synergii. Agora od dawna wdraża strategię opartą na pełnej synergii medialnej, starając się

wykorzystać wszystkie posiadane kanały do wspólnego celu. Działania strategiczne, częściowo opisane już wcześniej, obejmowały integrację redakcyjną (tworzenie zintegrowanych newsroomów obsługujących wiele mediów, rozwój cyfrowy, wejścia na nowe rynki (rozwój sieci kin Helios, platforma TOK FM Premium) i dywersyfikację oferty reklamowej (pakiety cross-mediowe, działania Agory jako domu mediowego dla własnych produktów). W ostatnich latach Agora skupiła się na monetyzacji treści cyfrowych – czego wyrazem jest mocno rozwijany system subskrypcji. Kolejnym działaniem było wzmocnienie działań cross-promocyjnych pomiędzy markami własnymi. Agora inwestowała też w nowe technologie redakcyjne oraz w rozwój cyfrowy segmentu radiowego (platformy podcastowe dla radia). Celem strategii Agory jest bycie uniwersalnym dostawcą informacji i rozrywki we wszystkich kanałach komunikacji, posiadając przy tym stabilne zaplecze technologiczne.

Dzięki synergii Agora mogła konkurować z wyspecjalizowanymi firmami na kilku polach jednocześnie (np. z Grupą RMF na rynku radia, z RASP na rynku portali, z kinami Cinema City w segmencie kin, itd.). Radio Tok FM zyskało unikalną pozycję poprzez ofertę podcastową, a portale Gazeta.pl notują stabilny ruch dzięki stałemu zasilaniu treściami z różnych źródeł grupy. Synergie między działami pozwoliły Agorze obniżyć koszty, np. z jednej wspólnej redakcji lokalnej Agora czerpie treści do gazety, portalu i radia. Świadomość strategiczna tej konwergencji zawsze była w Agorze silna — koncern od lat w swoich raportach rocznych akcentuje pojęcie konwergencji i „synergię między segmentami" jako jeden z filarów strategii. Grupa Agora na podstawie wyników badań prezentuje wzorcowy przykład strategicznego wykorzystania konwergencji mediów w Polsce, łącząc korzyści biznesowe z zachowaniem jakości i różnorodności treści.

5.3.2. Odpowiedź na pytania badawcze i weryfikacja hipotez badawczych

Pytania badawcze zostały sformułowane w taki sposób, aby odwzorować pełny cykl konwergencji: od identyfikacji zjawisk, przez sprawczość i implementację, cele i efekty, stopień formalizacji, konsekwencje operacyjne, różnice między koncernami oraz implikacje rynkowe, aż po syntezę trendów. Taki porządek pozwala skonfrontować deklaracje (wywiad pogłębiony) z danymi twardymi (desk research, analizy porównawcze, sprawozdania finansowe i produktowe), a następnie przejść od opisów przypadków do uogólnień. Taki układ odpowiada dynamice lat 2020–2023

(przyspieszenie technologiczne, migracje do chmury, rozwój systemów decyzyjnych opierających się o dane, hybrydyzacja przychodów)

Pytanie badawcze 1: Jakie rodzaje konwergencji medialnej występują w największych polskich koncernach medialnych? We wszystkich badanych koncernach stwierdzono występowanie konwergencji technologicznej, treściowej, organizacyjnej i ekonomicznej, choć z różnym nasileniem. Wymiar technologiczny ilustrują m.in. migracja około dwudziestu serwisów RASP do chmury AWS oraz uruchomienie OneDataWarehouse integrującego dane operacyjne; w Wirtualnej Polsce za taki przykład można wskazać własny stos technologii reklamowych oraz analitycznych, platformę marketingową, oarz dashboardy decyzyjne. W TVN Warner Bros. Discovery przykładami są przejście na produkcję w 4K , a także wykorzystanie studiów XR, natomiast w Gazeta.pl (Agora) zastosowano interaktywny odtwarzacz wideo z funkcjami zakupowymi. Wymiar treściowy to systematyczne przenikanie formatów i kanałów. Przykładowo TVN łączy antenę, serwisy VOD oraz media społecznościowe, RASP ujednolica ekspozycję na stronie głównej Onetu, Agora poprzez Gazeta.pl dostosowuje cykle do TikToka i YouTube Shorts, a Grupa ZPR przetwarza audycje na podcasty. Wymiar organizacyjny obejmuje centralizację, standardy redakcyjne (np. „startbook Onetu") ścisłą współpracę pionów papierowych i cyfrowych w Polityce, wydawców obszarowych w Wirtualnej Polsce. Wymiar ekonomiczny obrazują hybrydowe modele przychodów, którymi są subskrypcje premium, pakiety dystrybucyjne, kanały FAST, projekty reklamowe dopasowywane kontekstowo do treści oraz monetyzacja audio.

Pytanie badawcze 2: Jakie strategie konwergencji przyjęły poszczególne koncerny i jakie działania zostały wdrożone? Każdy koncern obrał nieco inną strategię, dostosowaną do swojego profilu, lecz wspólnym mianownikiem było dążenie do integracji i wieloplatformowości. Ringier Axel Springer Polska realizuje podejście digital-first oparte na centralizacji i danych, czego przykładem są Onet Premium jako produkt subskrypcyjny bez reklam, „startbook" porządkujący ekspozycję, rozwój Ring Publishing, inwestycje w chmurę i programy poszukiwania rozwiązań z zakresu sztucznej inteligencji. Grupa ZPR Media łączy silne kompetencje audio z kontentem rozrywkowym oraz handlem kontentem, stosując systemy dopasowujące oferty produktowe do artykułów. Grupa stosuje także dystrybucję podcastów marek radiowych. TVN Warner

Bros. Discovery opiera się na dywersyfikacji między anteną a streamingiem, a także na „formatowaniu" treści łatwo przenikających między kanałami. Wykorzystuje do tego produkcje oryginalne oraz huby produkcyjne. Wirtualna Polska Holding buduje zintegrowany ekosystem online poprzez przejęcia i rozwój technologii. Wzmacnia treści popularne audio, a także rozwija własne studia wideo. Polska Press realizuje transformację sieci regionalnej wokół portalu horyzontalnego i.pl oraz modernizacji technologicznej (ściślej: transformacji cyfrowej). Polityka prowadzi konwergencję stopniowaną, zachowując tygodnik jako główny motor monetyzacji, równocześnie rozwijając ofertę cyfrową i projekt popularnonaukowy „Pulsar". Agora łączy synergię redakcyjną oraz produktową. Intensywnie rozwija wideo na żywo, formaty interaktywne oraz reorganizuje strukturę spółek dla zwiększenia przewagi obszaru cyfrowego.

Pytanie badawcze 3: Jakie cele przyświecały wdrażaniu konwergencji i jakie efekty udało się osiągnąć? Cele wdrażania konwergencji były zasadniczo zbieżne we wszystkich badanych koncernach: zwiększenie zasięgu i dostępności treści, dywersyfikacja i wzrost przychodów oraz optymalizacja kosztów i procesów. Konwergencja miała również cele jakościowe, jak unowocześnienie profilu firmy, a także lepsze dostosowanie się do odbiorcy cyfrowego. Zasięg i retencję wzmacniają krótkie, mobilne formaty wideo oraz pionowe kadry, wielokanałowa dystrybucja, ale ponadto produkty dla młodszych odbiorców. Przychody rosną dzięki subskrypcjom, pakietom partnerskim, kanałom FAST, komercjalizacji audio i wido oraz projektom reklamowym osadzanym w treściach. Optymalizacja kosztów, a także sposobu podejmowania decyzji to skutek centralizacji danych, migracji do chmury, standaryzacji produkcji oraz ekspozycji kontentu. Jakościowo widoczna jest metamorfoza marek, np. Onetu z agregatora w medium opiniotwórcze, oraz utrzymywanie wartości analitycznych, które stanowią historyczny rdzeń medium, jak w Polityce.

Pytanie badawcze 4: Czy badane koncerny wykazują świadomą, sformalizowaną strategię konwergencji? Wyniki badań wskazują, że większość badanych koncernów świadomie planowała i realizowała konwergencję jako element strategii korporacyjnej, chociaż stopień formalizacji i wdrożenia były różny w każdym przedsiębiorstwie. W RASP są to zintegrowane środowiska danych, określone role właścicieli strategii i standardy redakcyjne. W Wirtualnej Polsce ustrukturyzowane kolegia, odrębne role produktowe i własne platformy technologiczne. W TVN WBD

zarządzanie cyklem formatów, laboratoria rozwoju oferty cyfrowej, a także stanowiska dedykowane cyfryzacji. W Agorze są to wyspecjalizowane jednostki projektowe po stronie reklamy i treści, a także opisywana szeroko reorganizacja korporacyjna. W Polityce można wyróżnić dualny układ papier i online z jasno podzielonym nadzorem. W Polsce Press są to horyzontalne oddziaływanie portalu i.pl oraz inwestycje MarTech i AdTech. Te rozwiązania wskazują na procesowe, nie incydentalne, podejście do konwergencji.

Pytanie badawcze 5: Jak konwergencja wpłynęła na funkcjonowanie redakcji i pracę dziennikarzy w badanych koncernach?

Konwergencja wywarła istotny wpływ na organizację pracy redakcyjnej. Przede wszystkim nastąpiło poszerzenie zakresu obowiązków dziennikarzy. Oczekuje się od nich większej elastyczności (multiskilling). Dziennikarze prasy nauczyli się tworzyć materiały na potrzeby online (krótsze formy, aktualizacje newsów), a radiowi i telewizyjni potrafią przygotowywać treści pisemne lub dodatkowe materiały wideo na portal. Badania porównawcze treści w wersjach desktopowych i mobilnych wykazały wysoką zgodność warstw tekstowych przy równoczesnych różnicach w liczbie hiperłączy oraz intensywności reklam, co świadczy o świadomej optymalizacji pod kątem środowiska odbioru. W Gazeta.pl (Agora) planowanie formatu pionowego lub poziomego następuje już przed produkcją, co ułatwia późniejszą dystrybucję wielokanałową. W WP i RASP wydawcy oraz analitycy pracują ściśle z działami produktu, a w TVN WBD redakcje współpracują z zespołami odpowiedzialnymi za Player i kanały społecznościowe.

Pytanie badawcze 6: Jakie różnice w podejściu do konwergencji występują między badanymi koncernami i czym są one uwarunkowane?

Różnice w podejściu dotyczą głównie tempa i zakresu konwergencji oraz obszarów priorytetowych. Wynikają z posiadanych aktywów, historii i dostępu do technologii. TVN Warner Bros. Discovery korzysta z przewagi formatowej oraz produkcyjnej, opierając się na hubach, a także „formatowaniu" treści między anteną, VOD oraz mediami społecznościowymi. Wirtualna Polska Holding rozwija ekosystem dzięki przejęciom, własnym studiom wideo, narzędziom reklamowym, inwestycjom

w audio oraz w twórców. Ringier Axel Springer Polska stawia na centralizację, standaryzację ekspozycji oraz zarządzanie danymi w chmurze. ZPR wzmacnia pozycję w audio, a ponadto w komercjalizacji treści poprzez narzędzia dopasowania ofert do kontekstu. Polska Press transformuje sieć regionalną, modernizując zaplecze technologiczne i scalając ruch wokół portalu horyzontalnego. Polityka prowadzi konwergencję etapami, zachowując kapitał marki tygodnika, rozwijając cyfrowe projekty tematyczne. Agora intensywnie eksperymentuje produktowo i organizacyjnie, porządkując jednocześnie strukturę spółek. Te uwarunkowania wyjaśniają różne tempo i zakres konwergencji w badanych koncernach, a także stopniowanie priorytetów w każdym z nich.

Pytanie badawcze 7: Jak konwergencja mediów w badanych koncernach ma się do pluralizmu treści i konkurencji na rynku medialnym? Konwergencja pozwoliła utrzymać przy życiu wiele tytułów i marek, które bez niej mogłyby upaść (np. wiele gazet regionalnych przetrwało dzięki wejściu w obszar Internetu). Dzięki temu dostępność źródeł informacji w przestrzeni cyfrowej jest większa, a obok globalnych platform istnieją silne polskie marki obecne na wielu kanałach. Z drugiej strony, wewnątrzkoncernowa unifikacja treści może ograniczać różnorodność przekazu. Konwergencja sprzyja też koncentracji kapitału, np. Wirtualna Polska przejmując kolejne serwisy zmniejszyła liczbę niezależnych podmiotów. Jednak konkurencyjne koncerny też konwergują, a rywalizacja przeniosła się na poziom pakietów medialnych, za sprawą których duże grupy konkurują jako całości. Konwergencja sprzyja utrzymaniu marek, które w warunkach czysto analogowych miałyby ograniczone perspektywy, a także zwiększa dostępność treści w wielu kanałach. Przykłady to horyzontalne i.pl integrujące sieć regionalną, popularnonaukowy projekt Polityki „Pulsar", produkcje Playera dystrybuowane również poza platformą, treści udostępniane przez TVN w serwisach społecznościowych, czy rozwój audio w Wirtualnej Polsce i ZPR. Jednocześnie rośnie ryzyko unifikacji form w obrębie grup kapitałowych wskutek centralnych standardów, a także koncentracji kapitału przez przejęcia i alianse.

Pytanie badawcze 8: Jakie trendy konwergencji mediów można zidentyfikować na podstawie porównania badanych koncernów?

Wyłania się kilka stabilnych trendów. Jako pierwszy można wskazać pełną cyfryzację łańcucha wytwarzania oraz procesów decyzyjnych, a także migracje do chmury i integracja danych operacyjnych. Za drugi można uznać wieloplatformowość jako standard, obejmującą przenikanie tradycyjne telewizji linearnej, serwisów VOD, portali i mediów społecznościowych. Trzeci trend skupia się wokół hybrydyzacji przychodów przez subskrypcje, formaty wspierane reklamami, projekty zakupowe osadzane w treści oraz komercjalizację audio i wideo. Kolejny z trendów to integracja redakcji wzbogaconych analityką, skutkująca standaryzacją formatów oraz procesów. Być może krótkoterminowym trendem jest współczesna dominacja krótkich form wideo, co służyć ma pozyskiwaniu młodszych odbiorców oraz stosowaniu różnych metamorfoz audio jako kanału komplementarnego. Te trendy, udokumentowane wdrożeniami w badanych grupach, uzasadniają przyjęty zestaw pytań. Umożliwiają także przejście od deklaracji ekspertów z wywiadów pogłębionych do materialnych efektów strategii konwergencji.

Na podstawie powyższych analiz materiału empirycznego można odnieść się do postawionych hipotez badawczych.

Ramą ogólną sformułowanych hipotez jest założenie, że procesy konwergencji, w tym wewnętrzne procesy cyfryzacji, datafikacji oraz tworzenie multiplatform oddziałują równolegle na infrastrukturę technologiczną, produkowane formaty, dystrybucję treści, strukturę organizacyjną, a także modele biznesowe polskich koncernów medialnych.

Polski rynek medialny, pomimo mniejszej skali, także podlega wpływom dynamicznych zmian w otoczeniu międzynarodowym, do których należą: presja kosztowa, fragmentaryzacja uwagi odbiorców, przejście od przychodów reklamowych o charakterze masowym do hybrydowych strumieni monetyzacji (subskrypcje, e-commerce, płatne treści, usługi cyfrowe), a także rosnące znaczenie danych, automatyzacji i sztucznej inteligencji.

Z tych przesłanek sformułowane zostały wszystkie cztery hipotezy: hipoteza główna o dodatniej zależności między konwergencją a realizacją celów polskich koncernów medialnych (H1), hipoteza poboczna o wielotypowym charakterze konwergencji (H2), hipoteza poboczna o kierunku transformacji ku formułom „media-tech" (H3) oraz hipoteza o charakterze predykcyjnym, dotykająca trendu rosnącej automatyzacji i analityzacji działań (H4).

Hipoteza 1: “Koncerny medialne, które wdrożyły działania konwergencyjne, lepiej realizują swoje cele biznesowe i wizerunkowe.”

Hipoteza pierwsza odnosi się do zasadniczego problemu badawczego i może zostać uznana za potwierdzoną w znacznym stopniu. Materiał empiryczny pokazuje, że w obszarach, w których konwergencja ma charakter głęboki, obejmując jednocześnie technologię, treści, dystrybucję oraz model przychodowy, łatwiej jest o poprawę wyników biznesowych, stabilizację pozycji rynkowej i wzmacnianie nowoczesnego wizerunku marki. Agora wykorzystuje połączenie prasy, internetu, radia, a także subskrypcji cyfrowych, dzięki czemu może amortyzować spadki sprzedaży papieru wzrostem cyfrowych prenumerat „Gazety Wyborczej” oraz usług audio. Ringier Axel Springer Polska łączy skalę portalu Onet, subskrypcję Onet Premium, technologię Ring Publishing oraz reklamę internetową, co wzmacnia zarówno jego przewagę biznesową, jak i obraz podmiotu innowacyjnego. Podobnie TVN Warner Bros. Discovery buduje synergię między telewizją, OTT, wideo online i płatnymi usługami informacyjnymi. Z kolei Wirtualna Polska funkcjonuje już jako holding, w którym media, subskrypcje i e-commerce współtworzą jeden ekosystem. Również ZPR Media wykorzystuje konwergencję do wzmacniania marki „Super Express”, rozwijając równolegle prasę, portal, wideo, audio i wydarzenia o dużym znaczeniu społecznym.

Nie oznacza to jednak, że sama konwergencja automatycznie gwarantuje pełny sukces. Polska Press, mimo rozwoju produktów cyfrowych, a także wysokich zasięgów regionalnych, pozostaje pod presją kosztów, zmian algorytmicznych oraz spadku rentowności. Natomiast „Polityka” skutecznie rozwija filar cyfrowy, czyniąc to jednak ostrożniej i na mniejszą skalę. Podsumowując: zależność między konwergencją a realizacją celów biznesowych i wizerunkowych jest wyraźnie dodatnia, choć jej siła zależy od zasobów, punktu wyjścia oraz zdolności do przełożenia biznesowego integracji w trwały model monetyzacji.

Hipoteza 2: “W polskich koncernach medialnych występują różne typy konwergencji, z przewagą konwergencji technologicznej i konwergencji treści.”

Hipoteza druga znajduje pełne potwierdzenie w zgromadzonym materiale. Badane koncerny wdrażają konwergencję równocześnie w kilku wymiarach, jednak rzeczywiście najczęściej na pierwszy plan wysuwają się konwergencja technologiczna oraz konwergencja treści. W ZPR Media jest to dobrze widoczne w postaci wspólnego

zaplecza produkcyjnego, biblioteki mediów, systemów CMS, przepływu materiałów między radiem, prasą, online i wideo oraz organizacji pracy newsroomowej. W RASP potwierdza to rozwój OneDataWarehouse, Ring Publishing, migracji do chmury oraz coraz bardziej zaawansowanej personalizacji stron i treści. W TVN analogiczną rolę odgrywają Player, TVN24 GO, TVN24+, HbbTV i powiązane narzędzia rekomendacyjne. W Polska Press istotne są nowy CMS i platforma NSK, które wspierają szybszą produkcję, a także dystrybucję treści regionalnych. Dane z analizy porównawczej produktów również wskazują, że to właśnie powtarzalność warstwy technologicznej i możliwość wielokanałowego przetwarzania treści są cechą wspólną badanych organizacji.

Przykładowo „Polityka" wykazuje wysoką spójność między wersją desktopową i mobilną, natomiast produkty Polska Press oraz „Super Expressu" ujawniają wyraźną logikę adaptowania tej samej treści do odmiennych kanałów, formatów i sposobów monetyzacji. Oznacza to, że konwergencja nie ma charakteru jednowymiarowego. Jest zjawiskiem kompleksowym, ale w praktyce badanych koncernów jej najsilniejszym rdzeniem pozostają technologie i treści, a dopiero wokół nich budowane są pozostałe warstwy organizacyjne oraz ekonomiczne.

Hipoteza 3: "Polskie koncerny medialne przechodzą cyfrową transformację, stając się w dużej części koncernami technologicznymi."

Hipoteza trzecia również została potwierdzona pozytywnie, choć z istotnym zastrzeżeniem dotyczącym skali oraz tempa tej przemiany. Największe i najbardziej poddane cyfryzacji podmioty rzeczywiście coraz trudniej opisywać wyłącznie jako tradycyjne firmy medialne. Wirtualna Polska wprost funkcjonuje jako holding technologiczny, łączący media, reklamę, subskrypcje, finanse konsumenckie i e-commerce. Ringier Axel Springer Polska buduje pozycję koncernu medialno-technologicznego poprzez własny hub technologiczny, rozwój Ring Publishing, rozwiązania machine learning, chmurę publiczną, produkty data-driven i projekty z zakresu generatywnej AI. TVN Warner Bros. Discovery rozwija własne platformy OTT, silniki rekomendacyjne, narzędzia badawcze i zintegrowane środowisko dystrybucji wideo, a Agora wzmacnia subskrypcje, cyfrowe audio, wspólne oferty sprzedażowe i wewnętrzne centra usług wspólnych. ZPR Media przesuwa ciężar kompetencji w stronę technologii wideo, produkcji dla streamingu, danych i automatyzacji reklamowej, natomiast Polska Press rozbudowuje własną infrastrukturę publikacyjną, mimo że jej

sytuacja ekonomiczna pozostaje słabsza. Nawet „Polityka", najbardziej zachowawcza z badanych organizacji, rozwija produkty cyfrowe, podcasty, portal popularnonaukowy i ofertę subskrypcyjną.

Nie wszystkie te podmioty osiągnęły już pełny model „media-tech", jednak kierunek przemiany jest jednoznaczny: przewaga konkurencyjna coraz częściej opiera się nie tylko na sile redakcji i marek, lecz także na jakości infrastruktury technologicznej, wykorzystaniu danych, własnych produktach cyfrowych oraz zdolności do budowania usług poza klasycznym schematem prasa–radio–telewizja.

Hipoteza 4: "W kolejnych latach działania polskich koncernów medialnych będą coraz bardziej zautomatyzowane i oparte na analizie danych o odbiorcach."

Hipoteza czwarta ma charakter predykcyjny, dlatego nie może zostać zweryfikowana w taki sam sposób jak hipotezy opisujące stan już zaobserwowany. Zgromadzony materiał badawczy bardzo silnie ją jednak uprawdopodabnia. W niemal każdym z analizowanych koncernów widoczne są już bowiem elementy modelu, w którym dane, automatyzacja i sztuczna inteligencja stają się warstwą sterującą dla wielu obszarów. W Grupie ZPR Media dotyczy to przygotowania ekosystemu first-party i post-cookie, testów unified ID, rozwoju własnej identyfikacji użytkownika, rozbudowy zaplecza Business Intelligence i badań realizowanych przez Pollster, a także automatyzacji reklamowej oraz content commerce. Znamienny jest tu przykład modelu, który czyta artykuły i opisy produktów, dopasowując do nich reklamy, a następnie analizuje zachowania odbiorców. W tym samym kierunku prowadzą deklaracje o wykorzystywaniu narzędzi GPT i własnych rozwiązań do produkcji treści nieunikatowych oraz uruchomienie w 2025 roku internetowego Radia Super Express zasilanego AI. W Ringier Axel Springer Polska trend ten jest jeszcze wyraźniejszy. OneDataWarehouse, Ring Publishing, Bidder, Unified Yield Management, machine learning w personalizacji i rozwiązania pokazujące różne wersje strony różnym użytkownikom dowodzą, że analityka nie jest już dodatkiem, lecz rdzeniem procesu decyzyjnego.

Równolegle RASP rozwijał narzędzia customer-facing, takie jak skracanie artykułów, czaty, produkty reklamowe Data Impact oparte o ML, self-service Onet Ads Seller czy wyróżniony projekt „Planer podróży AI". W TVN Warner Bros. Discovery podobny kierunek wyznaczają Player Labs, nowy silnik rekomendacji i wyszukiwania, automatyzacja obsługi zapytań na platformach SmartTV oraz testy AI związane

z automatycznym tworzeniem treści programowych. Agora wzmacnia zaś cyfrową monetyzację audio i reklamy adresowalnej, czego przykładem jest produkt „One Audio", rozwijany po integracji aktywów radiowych. Wirtualna Polska pokazuje z kolei, że przyszłość koncernu medialnego może polegać na jeszcze głębszym zespoleniu mediów z danymi transakcyjnymi, subskrypcjami i e-commerce. Jest to model, w którym wiedza o użytkowniku budowana jest nie tylko przez konsumpcję treści, ale także przez zachowania zakupowe oraz usługowe. Nawet podmioty bardziej zachowawcze pod kątem wykorzystania technologii, takie jak Polska Press i „Polityka", inwestują w nowe CMS-y, infrastrukturę cyfrową, subskrypcje i alternatywne kanały dystrybucji. Oznacza to, że logika automatyzacji i analityki obejmuje cały rynek, choć rozwija się nierównomiernie. Jednocześnie materiał badawczy pokazuje też granice tego procesu: zależność od Big Techów, ryzyka regulacyjne, koszty kompetencyjne, presję etyczną oraz niepewność co do wpływu automatyzacji na jakość dziennikarstwa. Dlatego hipotezę predykcyjną należy uznać za bardzo silnie uprawdopodobnioną. Wszystko wskazuje na to, że w kolejnych latach przewaga konkurencyjna polskich koncernów medialnych będzie coraz mocniej zależała od tego, który z nich skuteczniej połączy własne treści, systemy rekomendacyjne, automatyzację sprzedaży oraz odpowiedzialnie wdrażaną sztuczną inteligencję.

Zakończenie

Niniejsza rozprawa została poświęcona analizie procesów konwergencji występujących w strategiach rynkowych polskich koncernów medialnych. Punktem wyjścia było założenie autora dysertacji, że współczesnych przemian mediów nie należy objaśniać już wyłącznie poprzez kategorię postępu technologicznego i stosowanych rozwiązań technologicznych, gdyż równie istotne pozostają zmiany organizacyjne, ekonomiczne, produktowe oraz kulturowe. Przeprowadzone rozważania teoretyczne i analizy empiryczne pozwoliły potwierdzić, że konwergencja należy do podstawowych (a wręcz fundamentalnych) mechanizmów organizujących funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw medialnych. W tym sensie okazała się ona nie tyle zjawiskiem towarzyszącym powszechnej cyfryzacji, ile jedną z głównych logik porządkowania praktyk rynkowych, modeli dystrybucji treści, struktur oraz zarządzania, a także sposobów budowania przewagi konkurencyjnej.

Zrealizowany w pracy cel badawczy, polegający na rozpoznaniu procesów konwergencji obecnych w strategiach rynkowych polskich koncernów medialnych oraz określeniu ich znaczenia dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw medialnych, należy uznać za osiągnięty. Zgromadzony materiał badawczy wykazał, że konwergencja przyjmuje w badanych organizacjach charakter wielowymiarowy. Równocześnie ustalono, że nie przebiega ona w sposób jednolity. Jej zakres, tempo i stopień formalizacji pozostają uzależnione od historii danego podmiotu (tradycji wydawniczych), jego pozycji rynkowej, typu medium, skali działalności, struktury właścicielskiej, zaplecza technologicznego, a także zdolności do inwestowania w rozwój cyfrowy. Oznacza to, że konwergencja nie jest modelem kopiowanym w identycznej postaci przez wszystkie podmioty, lecz procesem strategicznie różnicowanym – zróżnicowanie to potwierdziła także zróżnicowana „kondycja cyfrowa" polskich koncernów.

Przeprowadzone analizy pozwoliły stwierdzić, że w badanych koncernach występują wszystkie najważniejsze typy konwergencji, do których możemy zaliczyć konwergencję technologiczną, treściową, organizacyjną i ekonomiczną, przy czym szczególnie widoczne znaczenie uzyskały dwa pierwsze wymiary. To właśnie integracja zaplecza technologicznego, środowisk danych, systemów zarządzania kontentem, narzędzi publikacyjnych oraz wielokanałowe wykorzystanie treści najpełniej wyznaczają współczesny model funkcjonowania dużych organizacji medialnych. Badania pokazały ponadto, że konwergencja treści nie sprowadza się do prostego transferu materiałów między kanałami, lecz coraz częściej oznacza projektowanie formatu już na etapie produkcji, z uwzględnieniem perspektyw o jego dalszym wieloplatformowym obiegu.

Materiał empiryczny pozwolił również potwierdzić, że procesy konwergencji wzmacniają zdolność badanych organizacji do realizacji celów biznesowych i wizerunkowych. W tych przypadkach, w których konwergencja obejmuje jednocześnie technologię, dystrybucję, kontent i monetyzację, łatwiej dostrzec poprawę sprawności operacyjnej, większą odporność na wahania rynkowe, lepsze dopasowanie do zmiennych zwyczajów odbiorców oraz silniejszy obraz marki jako nowoczesnego uczestnika rynku. Nie oznacza to jednak, że konwergencja stanowi rozwiązanie mogące być bez komplikacji implikowanym w każdym przypadku. Wymaga ona bowiem kosztownych inwestycji, przebudowy procesów wewnętrznych, zmiany kompetencji pracowników oraz ciągłego godzenia logiki jakościowej z logiką efektywności, a przy tym z zachowaniem jak najwyższego parametru szybkości. Dlatego jej rzeczywista skuteczność zależy nie od samego faktu wdrożenia narzędzi cyfrowych, lecz od zdolności organizacji do spójnego powiązania technologii z kulturą pracy i modelem biznesowym.

Istotnym ustaleniem rozprawy jest także to, że badane podmioty znajdują się na różnym etapie przejścia od klasycznego modelu przedsiębiorstwa medialnego ku formule „media-tech". W najbardziej zaawansowanych cyfrowo organizacjach, technologia staje się jednym z centralnych zasobów strategicznych. O przewadze konkurencyjnej coraz częściej decydują nie tylko treści, lecz również architektura danych, systemy rekomendacyjne, środowiska chmurowe, automatyzacja procesów, narzędzia personalizacji, rozwiązania reklamowe oraz zdolność do projektowania własnych produktów cyfrowych.

Nie mniej ważny okazał się wpływ konwergencji na samą organizację pracy redakcyjnej. Badania wykazały, że przemiany technologiczne i produktowe znajdują bezpośrednie przełożenie na zakres obowiązków pracowników mediów. Współczesna

redakcja coraz częściej funkcjonuje w logice wielozadaniowości oraz projektowania treści pod kątem odmiennych środowisk odbioru. Konwergencja wymusza zatem zmianę kultury organizacyjnej i kompetencyjnej. Otwiera to nowe możliwości produkcji i dystrybucji kontentu, lecz jednocześnie rodzi pytania o granice specjalizacji zawodowej, obciążenie pracowników oraz długofalowe skutki podporządkowania pracy redakcyjnej logice ciągłej adaptacji technologicznej.

W toku analiz wyraźnie ujawnił się również dwuznaczny charakter konwergencji z perspektywy pluralizmu oraz konkurencji na rynku medialnym. Z jednej strony umożliwia ona utrzymanie produktów, które w warunkach analogowych mogłyby utracić zdolność do dalszego funkcjonowania. Pozwala bowiem ona wydłużać życie treści, zwiększać ich dostępność, a także daje szansę na poszukiwanie dodatkowych źródeł przychodów. Z drugiej strony, proces ten może sprzyjać koncentracji kapitału, unifikacji formatów oraz standaryzacji przekazu w obrębie dużych grup medialnych. Oznacza to, że konwergencja ma wymiar podwójny: bywa narzędziem postępu, ale równocześnie może ograniczać różnorodność oferty, jeżeli podporządkowana zostaje wyłącznie logice skali i komercjalizacji.

Uzyskane wyniki należy odczytywać również jako obraz głębszej transformacji współczesnego systemu medialnego w Polsce. Analiza siedmiu zróżnicowanych podmiotów pokazała, że rynek mediów znajduje się obecnie w stadium trwałego przejścia od układu segmentowego, w którym poszczególne media funkcjonowały względnie odrębnie, do układu ekosystemowego. W tym kontekście konwergencja okazuje się nie tylko odpowiedzią na zmiany technologiczne, lecz także formą adaptacji do przeobrażających się praktyk odbiorczych, presji ekonomicznej, fragmentaryzacji uwagi oraz konkurencji ze strony globalnych platform cyfrowych.

Znaczenie teoretyczne rozprawy wiąże się z próbą uporządkowania pojęcia konwergencji w sposób wykraczający poza perspektywę czysto technologiczną oraz z pokazaniem, że proces ten należy analizować jako złożony układ współzależności między technologią, organizacją, treścią i ekonomią mediów. Wymiar praktyczny wynika natomiast z ukazania rzeczywistych strategii przyjmowanych przez polskie koncerny medialne. Z tej perspektywy wyniki pracy mogą stanowić użyteczny punkt odniesienia nie tylko dla badaczy mediów, lecz również dla menedżerów, redakcji oraz osób zajmujących się projektowaniem produktów cyfrowych, a także strategii rozwoju w sektorze medialnym.

Jednocześnie należy podkreślić, że przeprowadzone badania nie wyczerpują całości problematyki. Ograniczenie analizy do wybranych dużych podmiotów funkcjonujących na rynku polskim w konkretnym miejscu i czasie, sprawia, że uzyskany obraz ma charakter pogłębiony, aczkolwiek selektywny. Z tego względu zasadne wydaje się kontynuowanie badań w kilku kierunkach. Po pierwsze, wskazane byłyby studia longitudinalne, obejmujące kolejne lata, w celu uchwycenia trwałość lub zmienność obecnych trendów. Po drugie, wartościowe byłyby badania porównawcze obejmujące mniejsze podmioty, media lokalne, organizacje wyspecjalizowane lub podmioty niezależne. W ten sposób możliwy byłby do uzyskania obraz, czy logika konwergencji w warunkach ograniczonych zasobów przyjmuje podobne formy.

Dalsze badania mogłyby objąć także porównania międzynarodowe, pozwalające określić, na ile strategie polskich koncernów medialnych wpisują się w szersze europejskie oraz globalne tendencje. W kolejnych latach zasadne będzie również pogłębianie refleksji nad wpływem konwergencji na pluralizm informacyjny, autonomię zawodową dziennikarzy, dostępność treści wysokiej jakości oraz kształtowanie hierarchii informacji w środowisku sterowanym przez dane i algorytmy.

Ostatecznie należy stwierdzić, że procesy konwergencji stały się jednym z podstawowych wyznaczników funkcjonowania współczesnych koncernów medialnych w Polsce. Konwergencja jawi się zatem jako trwała cecha współczesnego systemu medialnego, a jej dalsze badanie pozostaje uzasadnione dla zrozumienia kierunku, w jakim zmierzają media oraz praktyki komunikacyjne w społeczeństwie cyfrowym.

Bibliografia

Publikacje i opracowania

1. Adamowski J. W., Wybrane zagraniczne systemy medialne, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

2. Adamski A. , Media w analogowym i cyfrowym świecie. Wpływ cyfrowej rewolucji na rekonfigurację komunikacji społecznej, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012

3. Afelt, Pandemia SARS-CoV-2. Zagrożenie epidemiologiczne z perspektywy antropocenu, [w:] Tomaszyk M., Dymek D. (red.), Środowisko bezpieczeństwa w zagrożeniach epidemiologicznych. Doświadczenia COVID-19 w Wielkopolsce, Wyd. Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2022

4. AGORA S.A. Jednostkowe sprawozdanie finansowe na 31 grudnia 2022 r. i za rok zakończony 31 grudnia 2022 r.

5. AGORA S.A. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2020 do jednostkowego sprawozdania finansowego

6. AGORA S.A. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2021 do jednostkowego sprawozdania finansowego

7. AGORA S.A. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2022 do jednostkowego sprawozdania finansowego

8. Albarran A. B., Historical Trends and Patterns in Media Management Research, [w:] Albarran A. B., Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006

9. Albarran A. B., The Media Economy, Routledge, New York 2010

10. Albarran A. B., „The Media and the Communication Industries: a 21st Century Perspective", Medios de Comunicación y Realidad Social 2010, vol. 1

11. Albarran A.B., Media Economics, Routledge, New York 2010

12. Anculewicz Z., Polska polityka i jej obraz w oczach publicystów tygodnika „Polityka" Mariusza Janickiego i Wiesława Władyki w latach 2015–2018 w Media - Kultura - Komunikacja Społeczna 3(15), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, 2020

13. Andrews L., Higgins A., Waring Andrews M., Lalor J. G., Classic Grounded Theory to Analyse Secondary Data: Reality and Reflections, „The Grounded Theory Review" 2012, vol. 11

14. Austen A., Kulikowska-Pawlak M., Analiza i interpretacja danych empirycznych w badaniach mieszanych, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023

15. Baran M., Struktura procesu badawczego, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasińska-Morawska K., Metody badań ilościowych w zarządzaniu, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021

16. Barczak B., Bartosiuk K., Kozina A., Modele strukturalne organizacji uczącej się, [w:] Stabryła A., Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, C.H. Beck, Warszawa 2003

17. Bauer M. W., Gaskell G., Individual and Group Interviewing George Gaskell, [w:] Atkinson P., Bauer M. W., Gaskell G. (red.) Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook for Social Research, SAGE Publications, 22 czerwca 2000

18. Bechmann Petersen A., Realizing Cross Media, [w:] Storsul T. (red.), Stuedahl D. (red.), Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007

19. Bednarowska Z., Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych, „Marketing i rynek" 2015, nr 7

20. Betlej A., Socjologia Internetu, [w:] Szymczak W. (red.), 100 lat socjologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Idee - teorie - badania, Wyd. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2018

21. Bierówka J., Zasada wzajemności w społeczeństwie informacyjnym, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009

22. Biuro reklamy Gazeta.pl z ofertą Content Studio

23. Boczkowski A., Badania ilościowe i jakościowe w socjologii. Między separacją epistemologiczną a praktyczną komplementarnością, „Roczniki Nauk Społecznych" 2018, Tom 10(46), numer 4

24. Boczkowski P. J., The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms, „Journal of Communication" 2004, nr. 54

25. Bolin G., Media Technologies, Transmedia Storytelling and Commodification, [w:] Storsul T. (red.), Stuedahl D. (red.), Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007

26. Bolter J.D., Grusin R., Remediation: Understanding new media, MIT Press, Cambridge 1998

27. Borowska Beszta B,, Bartnikowska U., Ćwirynkało K., Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych, „Jakościowe Badania Pedagogiczne" 2017, nr. 1

28. Brüggemann M., Engesser S., Büchel F., Humprecht E., Castro L., Hallin and Mancini Revisited: Four Empirical Types of Western Media Systems Get access Arrow, Journal of Communication, nr. 64, grudzień 2014

29. Burgess J., Green J., YouTube. Online Video and Participatory Culture, Polity Press, Cambridge, 2009

30. Bösch F., Media a przemiany historyczne. Od druku do Internetu, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Niemiecki Instytut Historyczny w Warszawie, Warszawa 2021

31. Castells M., Sieci oburzenia i nadziei. Ruchy społeczne w erze Internetu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013

32. Całek A., Nowy typ marek i ich specyficzne grupy docelowe jako skutek konwergencji mediów, [w:] Oniszczuk Z. (red.), Wielopolska-Szymura M. (red.), Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012

33. Chaffee S. H., Metzge M. J., The End of Mass Communication?, „Mass Communication & Society", 2001, vol. 4

34. Chan-Olmsted M., Issues in Strategic Management, [w:] Albarran A. B., Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006

35. Chlebowski M., Media W Czasie Pandemii. O Etycznych Wyzwaniach Dziennikarza Czasów Kryzysu, „Dyskurs&Dialog" 2020, nr 3

36. Ciszewska-Mlinarič M., Wójcik P., Obłój K., Innowacje modeli biznesowych – wyzwania strategiczne, [w:] Ciszewska-Mlinarič M. (red.), Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023

37. Czakon W., Hipotezy i modele badawcze, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasińska-Morawska K., Metody badań ilościowych w zarządzaniu, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021

38. Dailey L., Demo L., Spillman M., The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms, „Atlantic Journal of Communication" 2005, nr 13

39. Dawidowicz A., „Na własne oczy". Reportaż na łamach tygodnika „Polityka" w Wrocławskie Studia Politologiczne, Tom 30 (2021), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

40. Dawidowicz-Chymkowska O., Ruch Wydawniczy w Liczbach. Periodyki, tom 80, Biblioteka Narodowa, Warszawa 2025

41. Denzin N. K., Lincoln Y. S., The Discipline and Practice of Qualitative Research, [w:] Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (Eds.), The Sage handbook of qualitative research. Sage Publications Ltd., 2005

42. Deuze M., Convergence Culture in the Creative Industries, „International Journal of Cultural Studies" 2007, nr. 10

43. Deuze M., Media life, „Media, Culture & Society" 2011, nr. 33

44. Digitree Group, Skonsolidowany raport okresowy Grupy Kapitałowej Digitree Group za I kwartał 2021 r.

45. Discovery Polska Sp. z o. o. Sprawozdanie finansowe za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2022 roku

46. Dobek-Ostrowska B., Przemiany polskiego systemu medialnego w Polsce po 1989 roku, [w:] Dobek-Ostrowska B. (red.), Współczesne systemy komunikowania, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998

47. Doktorowicz K., Konwergencja technologiczna i strukturalna we współczesnych mediach. Skutki dla komunikacji, rynku, polityki, [w:] Oniszczuk Z. (red.), Wielopolska-Szymura M. (red.), Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012

48. Doktorowicz K., Polski system mediów publicznych. jak to się stało?, [w:] Bielawski P. (red.), Ostrowski A. (red.), Media publiczne. System medialny w Polsce - pytania i dezyderaty, Wydawnictwo „Lena", Wrocław 2010

49. Drożdż M , Różne wymiary konwergencji technologicznej, „Tarnowskie Studia Teologiczne" 2007, TOM XXVI

50. Drożdż M., Konwergencja mediów – tendencje, modele i konsekwencje, „Studia Medioznawcze" 2008, nr 3 (34)

51. Drożdż M., Odnaleźć się w mediosferze, Wyd. Petrus, Kraków 2019

52. Drożdż M., Synergia człowieka i maszyny z perspektywy konwergencji mediów – próba krytycznego spojrzenia, „Media i Społeczeństwo" 2000, nr 13

53. Drożdż M., „Różne wymiary konwergencji technologicznej", Tarnowskie Studia Teologiczne 2007, t. XXVI

54. Dupagne M., Garrison B., The meaning and influence of convergence. A qualitative case study of newsroom work at the Tampa News Center, „Journalism Studies", April 2006

55. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, C 115, 30.04.2004, Zawiadomienie Komisji w sprawie COMP/38.173 – wspólna sprzedaż praw medialnych FA Premier League, pkt 24, str. C 115/5

56. Eurozet Sp. z o.o. Sprawozdanie z działalności Spółki za rok obrotowy od 1 stycznia 2022 r. do 31 grudnia 2022 r.

57. Filas R., Od duopolu do monopolu. Dzienniki regionalne w Polsce w XXI wieku: próba bilansu w Rocznik Prasoznawczy, rok XI/2017, Oficyna Wydawnicza „HUMANITAS", Sosnowiec 2017

58. Flasiński K., Rodzaje i zastosowanie konwergencji w aplikacjach polskiej prasy tabletowej, [w:] Gierula M. (red.), Szostok P., Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa Tom 2, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2012

59. Fosso Wamba S., Akter Sh., Edwards A., Chopin G., Gnanzou D., How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study, International Journal of Production Economics, Volume 165, July 2015

60. Frau-Meigs D., Convergence, Internet Governance and Cultural Diversity, [w:] Storsul T. (red.), Stuedahl D. (red.), Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007

61. Gajewski K., Rozwój medialnej kultury uczestnictwa a historia idei sztucznej inteligencji, [w:] Kopecka-Piech K. (red.), Zmiany medialne i komunikacyjne, WN Katedra, Gdańsk 2015

62. Gałuszka D., Guja J., Mamak-Zdanecka M., Migaczewska E., Ptaszek G., Pyrkosz-Pacyna J., Stojkow M., Trzcińska I., Żuchowska-Skib D., Komunikacja społeczna, Grzegorz Ptaszek (red.), Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie, Kraków 2021

63. Gemius, PBI, Jak polscy internauci korzystają z ChatGPT?

64. Gemius, Raport Social Media 2025

65. Gerring J., Case Selection for Case-Study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques, [w:] Box-Steffensmeier J.M., Brady H.E. and Collier D. (red.), The Oxford Handbook of Political Methodology, September 2009

66. Gershon R. A., The Transnational Media Corporation: Business and Economic Considerations, Routledge Taylor & Francis Group, New York 2012

67. Gierula M., Odbiorca w perspektywie konwergujących się mediów masowych, [w:] Oniszczuk Z. (red.), Wielopolska-Szymura M. (red.), Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012

68. Gierula M., Odbiorca w perspektywie konwergujących się mediów masowych, polityki, [w:] Oniszczuk Z. (red.), Wielopolska-Szymura M. (red.), Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa. T. 1, Wyd. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012

69. Goban-Klas T., Media i komunikowanie masowe, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

70. Goban-Klas T., Media w płynnej pandemii 2020. Komunikacja w czasie lockdownu: oddzielnie, ale razem, „Studia Medioznawcze 2020", tom 21, nr 4 (83)

71. Goban-Klas T., Pandemia jako konstrukt medialny, [w:] Hofman I. (red.) „Komunikacja w nauce. Komunikowanie wiedzy. Rola towarzystw naukowych", Rada Towarzystw Naukowych przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2023

72. Goban-Klas T., Rwący nurt mediów. Mediocen – nowa faza mediatyzacji życia społecznego, Wyd. Universitas, Kraków-Rzeszów 2020

73. Goban-Klas T., Sienkiewicz P., Społeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999

74. Goban-Klas T., Technologie medialne w rozwoju człowieka i cywilizacji. Od tam-tamów do ChataGPT i AI, Wydawnictwo Universitas, Kraków-Rzeszów 2024

75. Goban-Klas T., Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji, Wydawnictwo UNIVERSITAS, Kraków 2011

76. Gogołek W., Big Data - Kruszec Informacji, [w:] Adamski A., Gawroński S., Szewczyk M. (red.), Nauki o Mediach i Komunikacji Społecznej, Wyd. ASPRA, Warszawa 2017

77. Gorard S., The Role of Secondary Data in Combining Methodological Approaches, Educational Review, 2002, Vol. 54, No. 3

78. Gorynia M., Kuczewska J., Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych, Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa 2023

79. Gorynia M., Polowczyk J., Jak państwa Unii Europejskiej radzą sobie z kryzysem gospodarczym wywołanym pandemią COVID-19?, „Studia Bas" 2022, 1(69)

80. Griffiths D., Metoda porównawcza a historia współczesnych nauk humanistycznych, „Tekstualia" 2018 nr 3 (54)

81. Gruchoła M., Nowe formy zachowań społecznych wobec i pod wpływem mediów oraz nowych technologii. Analizy porównawcze, „Państwo i Społeczeństwo" 2017, nr 3

82. Gruchoła M., Sarowski Ł., Zmiany w relacjach nadawca–odbiorca w przestrzeni komunikacyjnej internetu: od człowieka do robota społecznego, [w:] Hess W A., Nowina Konopka M., Świerczyńska-Głownia W. (Red.), Dynamika przemian w mediach, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019

83. Grupa Agora S.A., Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2020 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego

84. Grupa Agora. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2021 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego

85. Grzelka M., Kula A., O ważnym problemie badań nad mediami: definiowanie, [w:] Hofman I. (red.), Kępa-Figura D. (red.), Współczesne media. Problemy i metody badań nad mediami, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019

86. Grzeszak J., raport Modele biznesowe mediów po pandemii, Polski Instytut Ekonomiczny Warszawa 2021

87. GUS, Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2025 r. Informacje sygnalne, 21.10.2025

88. Główny Urząd Statystyczny, Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2024 r., Warszawa–Szczecin 2024

89. Hall S., Encoding/Decoding, [w:] Hall S., Hobson D., Lowe A., Willis P. (red.), Culture, Media, Language, London 1980, 172–173

90. Hallin D., Mancini P., Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007

91. Hatalska N., Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?, Wydawnictwo Znak, Kraków 2021

92. HeppA., Breiter A., Hasebrink U., Communicative Figurations Transforming Communications in Times of Deep Mediatization, Springer Nature, 2018

93. Herman S., Lach B., Skutki ekonomiczne restrykcyjnego lockdownu jako strategii walki z pandemią, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu" 2022, vol. 66, nr 4

94. Hildebrandt M., Defining Profiling: A New Type of Knowledge?, [w:] M. Hildebrandt (red.), Gutwirth S. (red.), Profiling the European Citizen Cross-Disciplinary Perspectives, Springer, 2008

95. Horosz P., Grzesiok-Horosz A., Ochrona wizerunku w mediach w dobie pandemii, „Zarządzanie Mediami" 2021, Tom 9(2)

96. Hryckiewicz-Gontarczyk A., Duże zbiory danych (Big Data) i rozwój technologii – szanse i zagrożenia dla gospodarki światowej, [w:] Ciszewska-Mlinarič M. (red.), Przyszłość jest dziś.

Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023

97. Hudzik J. P. , Wykłady z filozofii mediów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017

98. Humprecht E., Castro Herrero L., Blassnig S., Brüggemann M., Engesser S., Media Systems in the Digital Age: An Empirical Comparison of 30 Countries, „Journal of Communication", nr 72(2), 2022

99. IAB Polska, Poradnik reklamy programmatic Polska, Warszawa: IAB Polska, listopad 2022

100. Internetowy Dom Mediowy net S. A. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2020 r.

101. Internetowy Dom Mediowy net S. A. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2021 r.

102. Internetowy Dom Mediowy net S. A. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2022 r.

103. Iwasiński Ł., Społeczne zagrożenia danetyzacji rzeczywistości, [w:] Sosińska-Kalata B. (red.), Przastek-Samokowa M. (red.), Z. Wiorogórska, Nauka o informacji w okresie zmian: informatologia i humanistyka cyfrowa, Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2016

104. Jachimowski M., Wpływ konwergencji mediów na kształtowanie się przestrzeni medialnej, „Rocznik Prasoznawczy" 2012, nr 6

105. Jacko J. F., Komunikacja międzykulturowa w ujęciu fenomenologiczno-systemowym, [w:] Maliszewski W. J., Korczy M. (red.), Komunikacja społeczna w i dla multikulturowości. Perspektywa edukacyjna, Wydawnictwo Adama Marszałka, Toruń 2012

106. Jaskiernia A., Pandemia COVID-19 i „nowa normalność" w systemie komunikowania. Wyzwania regulacyjne epoki cyfry, „Media Biznes Kultura 2021", nr 2 (11)

107. Jastrzębski J., Media, masy, maszyny. Szkice o infosferze i komunikacji społecznej, Oficyna Wydawnicza Atut, Wrocław 2020

108. Jemielniak D., Socjologia Internetu, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2019

109. Jenkins H., Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007

110. Jeszka A. M., Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu, „Organizacja i kierowanie", 2013, nr 5

111. Jung B., Kowalski T., Media na rynku, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006

112. Juszczyk S., Internet jako przestrzeń badawcza w naukach społecznych, [w:] Budniak A., Mnich M. (red.), Podejścia metodologiczne w pedagogice. Koncepcje – badania - wyniki, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019

113. Jędrzejewski S., Cyfryzacja radia i telewizji w Polsce – przebieg i skutki społeczne, [w:] Hess A., Nowina Konopka M., Świerczyńska-Głownia W. (red.): Dynamika przemian w mediach, Wyd. Instytutu Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, 2019

114. Jędrzejewski S., Media publiczne w erze posttelewizyjnej, Poltext, Warszawa 2024

115. Jędrzejewski S., Media publiczne w Polsce: strategie rozwoju technologicznego, [w:] Adamski A., Gawroński S., Szewczyk M. (red.), Nauki o Mediach i Komunikacji Społecznej, Wyd. ASPRA, Warszawa 2019

116. Kamiński F., Implikacje regulacyjne konwergencji w obszarze komunikacji elektronicznej, „Telemomunikacja i techniki informacyjne" 2001, nr 3-4

117. Klimkiewicz B., „Krajobraz medialny w Polsce: struktura własności i pluralizm mediów" w „Własność medialna i jej wpływ na pluralizm oraz niezależność mediów", Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007

118. Kluszczyński R. W. , Hipermedialność i remediacja druku. zarys zagadnień, [w:] Hącia A. (red.), Kłosińska K. (red.), Zbróg P. (red.), Polszczyzna w dobie cyfryzacji, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020

119. Kluszczyński R. W., Hipermedialność i remediacja druku. zarys zagadnień, [w:] Hącia A. (red.), Kłosińska K. (red.), Zbróg P. (red.), Polszczyzna w dobie cyfryzacji, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020

120. Komisja Europejska, Commission finds Apple and Meta in breach of the Digital Markets Act, Brussels, 23.04.2025

121. Komisja Europejska, Designated gatekeepers must now comply with all obligations under the Digital Markets Act, Brussels, 7.03.2024

122. Komisja Europejska, Komisja postanawia skierować sprawę (…) do Trybunału Sprawiedliwości UE w związku z niezapewnieniem skutecznego wdrożenia aktu o usługach cyfrowych, Brussels, 7.05.2025

123. Komisja Europejska, komunikat Commission sends preliminary findings to Apple and opens additional non-compliance investigation against Apple under the Digital Markets Act, 24.06.2024 r

124. Komitet Badań Radiowych, Raport RADIO (Radio Track 2024 / Total Audio 2024), kwiecień 2025

125. Komitet Badań Radiowych, Raport RADIO 2025 (Radio Track 2025), luty 2026

126. Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK), „Konzentrationsbericht 2022: Zukunftsorientierte Vielfaltssicherung im Gesamtmarkt der Medien", Schriftenreihe der Landesmedienanstalten, tom 53, Berlin: die medienanstalten – ALM GbR, 2022, dostęp: 15.02.2026

127. Kopecka-Piech K., Koncepcje konwergencji mediów, „Studia Medioznawcze" 2011, nr 3

128. Kopecka-Piech K., Leksykon konwergencji mediów, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2015

129. Korniłowa E., Telewizja i Internet w Rosji: konwergencja technologii, [w:] Gierula M. (red.), Szostok P., Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa Tom 2, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2012

130. Kostera M., Nierenberg B., Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016

131. Kotarbiński T., Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, 1961

132. Kowalska A., Nowy odbiorca? Przemiany obrazu odbiorcy w wybranych koncepcjach współczesnej kultury, Oficyna Naukowa, Warszawa 2014

133. Kozielski M., Streamingowa konkurencja, [w:] Twaróg M. (red.) Medialne Re-ewolucje. Wydanie specjalne magazynu Press, Poznań 2023, | 09–10 |

134. Krajewski M., O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego, Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica, Płock 2020

135. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2025 roku, Warszawa 2026

136. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Sprawozdanie KRRiT z działalności w 2024 roku, Warszawa, marzec 2025

137. Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Wpływ pandemii COVID-19 na strukturę programową i oglądalność telewizji, Warszawa 2021

138. Krajowy Instytut Mediów, raport Zasięgi telewizji lokalnych, 21.10.2024 r

139. Krawczyk D., Postrzeganie prestiżu zawodu dziennikarza wobec zjawiska konwergencji mediów, [w:] Gierula M. (red.), Szostok P., Konwergencja mediów masowych i jej skutki dla współczesnego dziennikarstwa Tom 2, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice 2012

140. Kreft J., Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012

141. Kreft J., Strategia marketingowa „Gazety Wyborczej", [w:] Media, biznes, kultura, red. J. Kreft, J. Majewski, Marpress, Gdańsk 2009

142. Kreft J., Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019

143. Kreft J.,, Zagrożenie kanibalizacją w przenoszeniu zawartości gazet do ich internetowych wydań, Zarządzanie produktem. Kreowanie marki., „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu" 2010, nr. 154

144. Kreft M., Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012

145. KRRiT, Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2025 roku, Warszawa 2026

146. KRRiT, „Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2024 roku", Warszawa 2025

147. Kudra B., O komunikacji społecznej, [w:] Kudra B., Olejniczak E. (red.), Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014

148. Kvale S., Prowadzenie wywiadów, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012

149. Lakomy M., Strategie mediów tradycyjnych w perspektywie konwergencji, „Nowe Media" 2010, nr 1

150. Lange-Sadzińska K., Decyzje inwestycyjne w zakresie informatyzacji biznesu, [w:] Gąsiorkiewicz A., Sitarski K., Sobolewska O., Wiśniewski M. (red.), Gospodarka cyfrowa 2016. Zarządzanie, innowacje, społeczeństwo i technologie, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2017

151. Latzer M., Media convergence, [w:] Towse R. (red.), Handke C. (red.) Handbook on the digital creative economy, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham 2013

152. Lawson-Borders G., Integrating New Media and Old Media: Seven Observations of Convergence as a Strategy for Best Practices in Media Organizations, „JMM – The International Journal on Media Management" 2003, vol. 2

153. Lehman-Wilzig S., Cohen-Avigdor N., The natural life cycle of new media evolution: Inter-media struggle for survival in the internet age, „New Media Society" 2004, nr. 6

154. Lister M., Dovey J., Giddings S., Grant I., Kelly K., New Media: a critical introduction, Wyd. Routledge Abingdon 2009

155. Maigret E., Socjologia komunikacji i mediów, Oficyna Naukowa, Warszawa 2012

156. Makowska M., Język i obraz wobec koronawirusa Przyczynek do rozważań nad komunikacją medialną w czasach pandemii, „Forum Lingwistyczne", 2021, nr 8, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego

157. Makowski M., Komunikacja z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w turbulentnych warunkach rynkowych, „Media Biznes Kultura" 2023, nr 1

158. Makwymowicz D., TVN SA jako podmiot gospodarczy Zarys zagadnienia na przykładzie analizy fundamentalnej i próby wyceny spółki w latach 2009–2015 w Studia Medioznawcze, Wydawnictwo Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego, nr 4 67/2016

159. Makwymowicz D., TVN SA jako podmiot gospodarczy Zarys zagadnienia na przykładzie analizy fundamentalnej i próby wyceny spółki w latach 2009–2015 w Studia Medioznawcze, Wydawnictwo Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego, nr 4 67/2016, str. 94

160. Malewski M., Badania mieszane w naukach społecznych – o konstruowaniu metodologicznej prawomocności, „Edukacja" 2023, nr. 2(165)

161. Manovich L., Język nowych mediów, WAiP, Warszawa 2006

162. Markiewicz R., Prawo a media społecznościowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2022

163. Martens A., Formy i normy – język komunikacji internetowej, rozważania wstępne, Kwartalnik Internetowy „Komunikacja Społeczna" 2012, nr 2

164. Matejun M., Metody, techniki i narzędzia gromadzenia danych w badaniach mieszanych, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023

165. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., Triangulacja w badaniach jakościowych, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 525

166. McLuhan H. M., Galaktyka Gutenberga, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2017

167. Mcluhan M., Wybór pism, Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1975

168. McLuhan M., Zrozumieć Media. Przedłużenia Człowieka, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004

169. Mcmillan S. J., A Four-Part Model of Cyber-Interactivity: Some Cyber-Places are More Interactive Than Others, „New Media & Society" 2002, nr 2

170. McQuail D., Deuze M., Media and Mass Communication Theory, Wyd. Sage Pubn, London 2020

171. McQuail D., Teoria komunikowania masowego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012

172. Menke M., Kinnebrock S, Kretzschmar S., I. Aichberger, M. Broersma, R. Hummel, S. Kirchhoff, D. Prandner, N. Ribeiro, R. Salaverría (2018) Convergence Culture in European Newsrooms, „Journalism Studies" 2018, nr 19, DOI: 10.1080/1461670X.2016.1232175

173. Mersch D., Teorie mediów, Wyd. Sic!, Warszawa 2010

174. Mersch D., Teorie mediów, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2010

175. Michalak L., Funkcjonalizm amerykański w nauce o komunikowaniu, [w:] Dobek-Ostrowska M. (red.), Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001

176. Michalczyk S., Kognicje i emocje w procesie recepcji mediów, ROCZNIK PRASOZNAWCZY ROK XI/2017, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2017

177. Mierzejewska B. I., Hollifield C. A., Theoretical Approaches in Media Management Research, [w:] Albarran A. B., Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006

178. Mierzejewska B. I., Media Management in Theory and Practice, [w:] Deuze M., Managing Media Work, SAGE Publications, Inc, Amsterdam 2010

179. Miński R., Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych, „Przegląd Socjologii Jakościowej" 2017, tom XIII, nr 3

180. Molęda-Zdziech M., Czas celebrytów. Mediatyzacja życia publicznego, Difin SA, Warszawa 2013

181. Molęda-Zdziech M., „Nowe nowe media" według Paula Levinsona – kreatywna nazwa czy innowacyjna koncepcja?, [w:] A. Zorska, M. Molęda-Zdziech, B. Jung, (red.), Kreatywność i innowacyjność w erze cyfrowej. Twórcza destrukcja 2, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2014

182. Mrozowski M., Media masowe, władza rozrywka, i biznes, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001

183. Mrozowski M., Przenikanie mediów. Ewolucja mediów a przemiany ładu społecznego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020

184. Mueller M., Digital Convergence and its Consequences, Javnost - The Public 1999, Vol. 6

185. Narkiewicz-Niedbalec E., Rozumienie hipotezy w słownikach i podręcznikach z zakresu nauk społecznych, relacje, „Studia z nauk społecznych" 2016, nr 1

186. Nazarczuk J.M., Cicha-Nazarczuk M., Szczepańska K., Wrażliwość polskiej gospodarki na zmiany wywołane pandemią COVID-19, Instytut Badań Gospodarczych, Olsztyn 2022

187. Negroponte N., Cyfrowe Życie. Jak odnaleźć się w świecie komputerów, Książka i Wiedza, Warszawa, 1997

188. Newman N. i in., Reuters Institute Digital News Report 2025, Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2025

189. Niedbalski M., Różne (tele)wizje, [w:] Twaróg M. (red.) Medialne Re-ewolucje. Wydanie specjalne magazynu Press, Poznań 2023, | 09–10 |

190. Nierenberg B., Media Management A Comparative Analysis of European and American systems, Wyd. Bogusław Nierenberg i Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016

191. Nierenberg B., O zarządzaniu mediami uwag kilka, [w:] Adamski A., Gawroński S., Szewczyk M. (red.), Nauki o Mediach i Komunikacji Społecznej, Wyd. ASPRA, Warszawa 2017

192. Nierenberg B., Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007

193. Nierenberg B., Zarządzania mediami – koncepcje i metody badawcze, „Współczesne Zarządzanie" 2013, nr 2

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

195. Niezgoda M., Społeczeństwo informacyjne w perspektywie socjologicznej: idea czy rzeczywistość?, [w:] Haber L.H. (red.), Społeczeństwo informacyjne. Wizja czy rzeczywistość?, Wydawnictwo AGH, Kraków 2004, t. I

196. Nosalska K., Rządca R., Przemysł 4.0 - wielopoziomowe cyfrowe usieciowienie, [w:] Ciszewska-Mlinarič M. (red.), Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023

197. Nowak J. S., Społeczeństwo informacyjne - geneza i definicje w Społeczeństwo informacyjne. Krok naprzód, dwa kroki wstecz, Polskie Towarzystwo Informatyczne-Oddział Górnośląski, Katowice 2008

198. Nowak P., Telewizja lat 90. vs telewizja XXI wieku, [w:] Hess A., Nowina Konopka M., Świerczyńska-Głownia W. (red.): Dynamika przemian w mediach, Wyd. Instytutu Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, 2019

199. Nowak S., Metodologia badań socjologicznych, PWN, Warszawa, 1970

200. Nowak S., Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

201. OECD, Purchasing Power and Buyers' Cartels, OECD Publishing, Paris 2022

202. Ogonowska A., Cyberpsychologia. Media – użytkownicy – zastosowania, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2022

203. Ogonowska A., Twórcze metafory medialne, Baudrillard - McLuhan – Goffman, Universitas, Kraków, 2010

204. Oleński J., Ekonomika informacji, PWE, Warszawa 2001

205. Olszak C. M., Systemy Business Intelligence w tworzeniu wiedzy organizacyjnej, „Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach", Tom „Systemy wspomagania organizacji SWO'2003"

206. Organizacja w której priorytetem są decyzje podejmowane na podstawie danych

207. P. Potocki, Lassota I., Jakościowa analiza porównawcza (QCA) jako nowa metoda badawcza w nauce o polityce: zarys zagadnienia, „Studia politologiczne” 2021, nr 59

208. P. Potocki, Lassota I., Jakościowa analiza porównawcza (QCA) jako nowa metoda badawcza w nauce o polityce: zarys zagadnienia, „Studia Politologiczne” 2021, vol. 59

209. Pandemia i jej skutki zdrowotne i demograficzne pod red. nauk. prof. Ireneusz Kuropka, Komitet Nauk Demograficznych PAN, Warszawa 2021

210. Papathanassopoulos S., Miconi A., The Media Systems in Europe. Continuities and Discontinuities, wyd. Springer Studies in Media and Political Communication, Lizbona 2023

211. Paul B., British Broadcasting in Transition, Wyd. University of Minnesota Press, Minneapolis 1961

212. Paywall – system dostępu do fragmentu treści lub jej całości w ramach posiadanego przez użytkownika abonamentu, a także wykorzystujący możliwość dokonania jednorazowej opłaty i uzyskania jednorazowego dostępu

213. Picard R. G., Historical Trends and Patterns in Media Economics, [w:] Albarran A. B., Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006

214. Picard R. G., The Nature of Media Product Portfolios, [w:] Picard R. G. (red.) Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services, Wyd. Psychology Press, New York 2012

215. Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998

216. Pisarek W., Wstęp do nauki o komunikowaniu, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

217. Podgórski A., Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007

218. Podgórski R. A., Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Olsztyn 2007

219. Podgórski R. A., Socjologia mikrostruktury, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2008

220. Polska Press Sp. z o.o., Jednostkowe sprawozdanie finansowe za rok 2023

221. Polska Press Sp. z o.o., Jednostkowe sprawozdanie finansowe za rok 2024, rachunek zysków i strat

222. Polska Press Sp. z o.o., Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2023 rok

223. Polska Press Sp. z o.o., Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2024 rok

224. Polski Instytut Sztuki Filmowej, Raport Box Office, Polska 2020, Box Office Lab

225. Polskie Badania Internetu (PBI), Polski internet w Q4 2025

226. Polskie Badania Internetu, Polski internet w Q4 2024 (raport PBI/Mediapanel)

227. Polskie Badania Internetu, Polski internet w Q4 2025, raport Mediapanel

228. Polskie Badania Internetu/Mediapanel, Polski internet w Q4 2024

229. Powers A., Toward Monopolistic Competition in U.S. Local Television News, Journal of Media Economics 14(2), 2001

230. Przegalińska A., Jemielniak D., Współpracująca sztuczna inteligencja w zastosowaniach biznesowych, [w:] Ciszewska-Mlinarič M. (red.), Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023

231. Przegalińska A., Oksanowicz P., Sztuczna Inteligencja. Nieludzka, arcyludzka, Wydawnictwo Znak, Kraków 2020

232. Ptaszek G., Edukacja medialna 3. Krytyczne rozumienie mediów cyfrowych w dobie Big Data i algorytmizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019

233. Quinn S., Convergence's Fundamental Question, „Journalism Studies" 2005, nr. 6

234. Quinn S., D. Quinn-Allan, The world-wide spread of journalism convergence, Refereed paper presented to the Journalism Education Conference, Griffith University, 29 November – 2 December 2005

235. Raport Finansowy Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska za okres 3 i 9 miesięcy zakończonych 30 września 2025 r

236. Raport PwC Polska, Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2024–2028

237. Reisner J., Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2023 roku, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 2024

238. Reisner J., Informacja o widowni telewizyjnej w Polsce w 2024 roku, KRRiT, Warszawa 2025

239. Reuters Institute for the Study of Journalism, Digital News Report 2025, Poland

240. Ringier Axel Springer Polska sp. z o.o. Informacja o realizowanej strategii podatkowej w roku podatkowym 1 stycznia - 31 grudnia 2022

241. Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania

242. Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2021 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania

243. Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania

244. Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2023 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania

245. Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2024 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania

246. Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Sprawozdanie z działalności Grupy Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za 2024 r

247. Roulston K., Considering quality in qualitative interviewing, „Qualitative Research" 2010, vol. 10(2)

248. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1083 z dnia 11 kwietnia 2024 r. (EMFA), Dz.U. UE L z 17.4.2024, art. 29

249. Różycka M., Transformacja prasy w erze mediów cyfrowych. Studium przypadku „Gazety Wyborczej", Zarządzanie Mediami, Tom 2(3)2014

250. Sasińska -Klas T., Najnowsze wyzwania w metodologii i badaniach w zakresie nauk społecznych, „Politeja 2015", nr 4(36)

251. Schoonenboom J., The Fundamental Difference Between Qualitative and Quantitative Data in Mixed Methods Research, „Forum: Qualitative Social Research" 2023, vol. 24

252. Shannon C. E., A Mathematical Theory of Communication, „Bell System Technical Journal", 1948, vol. 27, nr. 3

253. Sielezin J. R., Wybrane zagadnienia z metodologii badań, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2024

254. Silverman D., Prowadzenie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2012

255. Simon H. A., Designing Organizations for an Information-Rich World, [w:] Greenberger M. (red.), Computers, Communications, and the Public Interest, Johns Hopkins Press, Baltimore 1971

256. Singer J. B., Strange Bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. „Journalism Studies" 2004, nr 5

257. Siuda P. , Społeczności wirtualne, o wspólnotowości w społeczeństwie sieciowym, [w:] Sokołowski M. (red.), Oblicza Internetu: Internet w przestrzeni komunikacyjnej XXI wieku, Wyd. PWSZ w Elblągu, Elbląg 2005

258. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding S.A. za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku

259. Skowronek B., Nowe media a funkcjonowanie dyskursu społecznego, [w:] Hącia A. (red.), Kłosińska K. (red.), Zbróg P. (red.), Polszczyzna w dobie cyfryzacji, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020

260. Soczyński Ks. S., Uwarunkowania działalności podmiotów gospodarczych w systemie medialnym społeczeństwa demokratycznego, „Studia Socialia Cracoviensia" 2013, nr 2

261. Sprawozdania z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020, 2021, 2022 rok

262. Sprawozdanie Finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 r. wraz ze sprawozdaniem niezależnego biegłego rewidenta z badania

263. Sprawozdanie z działalności Grupy Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., Rok finansowy 2023

264. Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2020

265. Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2021

266. Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. Rok finansowy 2022

267. Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2020

268. Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2021

269. Sprawozdanie z działalności Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. za rok finansowy 2022

270. Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2020 rok

271. Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2021 rok

272. Sprawozdanie z działalności spółki TIME S.A. za 2022 rok

273. Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020

274. Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020 rok

275. Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2021

276. Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2022

277. Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2022 rok

278. Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2023 rok

279. Sprawozdanie z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2024 rok

280. Sprawozdanie z działalności Time S.A. w roku obrotowym 2023

281. Sprawozdanie z działalności Time S.A. w roku obrotowym 2024

282. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2022 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego

283. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A. za rok 2024 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego

284. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Agora S.A.za rok 2021 do skonsolidowanego sprawozdania finansowego

285. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2020 roku

286. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2021 roku

287. Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej TVN S.A. za rok obrotowy kończący się dnia 31 grudnia 2022 roku

288. Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2021 rok

289. Sprawozdanie Zarządu z działalności Polska Press Sp. z o.o. za 2022 rok

290. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Agora S.A. za rok 2023 do jednostkowego sprawozdania finansowego

291. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Agora S.A. za rok 2024 do jednostkowego sprawozdania finansowego

292. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Discovery Polska Sp. z o.o. za okres od 1 stycznia 2022 roku do 31 grudnia 2022 roku

293. Sprawozdanie zarządu z działalności spółki Grupa Radiowa Agory Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2020 roku

294. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Grupa Radiowa Agory Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 2022 roku

295. Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2020 roku

296. Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2022 roku

297. Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2023 r

298. Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2024 r

299. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej WP za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2021 roku

300. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowo-Akcyjna z siedzibą w Warszawie ul. Słupecka 6 02-309 Warszawa za rok 2022

301. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowo-Akcyjna z siedzibą w Warszawie ul. Słupecka 6, 02-309 Warszawa za rok 2020

302. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za rok 2023

303. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki pod firmą POLITYKA Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością za rok 2024

304. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2021 do jednostkowego sprawozdania finansowego

305. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki za rok 2022 do jednostkowego sprawozdania finansowego

306. Stanisław J., Internet jako przestrzeń badawcza w naukach społecznych, [w:] A. Budniak, M. Mnich (red.), Podejścia metodologiczne w pedagogice. Koncepcje – badania - wyniki, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2019

307. Stańczyk-Hugiet E., Cele i problemy badawcze w badaniach naukowych, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasińska-Morawska K., Metody badań ilościowych w zarządzaniu, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021

308. Storsul T., Stuedahl D., Ambivalence Towards Convergence, [w:] Storsul T. (red.), Stuedahl D. (red.), Ambivalence Towards Convergence Digitalization and Media Change, Wyd. Nordicom, Göteborg 2007

309. Storsul T., Stuedahl D., „Ambivalence Towards Convergence", [w:] Storsul T., Stuedahl D. (red.), Ambivalence Towards Convergence. Digitalization and Media Change, Nordicom, Göteborg 2007

310. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Istota i znaczenie badań mieszanych w zarządzaniu, [w:] Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (red.), Metody badań mieszanych w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza 2023

311. Szews P., Wizualizacja i dziennikarstwo danych w mediach, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2021

312. Sztumski J., Wstęp do metod i technik badań społecznych, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984

313. Szulich-Kałuża J., W trosce o kulturę komunikacji i kulturotwórcze media. Socjologia mediów, [w:] W. Szymczak (red.), 100 lat socjologii w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Idee - teorie - badania, Wyd. Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2018

314. Szynol A., czy Polsce wciąż potrzebna jest regionalna prasa codzienna? w Zeszyty prasoznawcze, T. 60, nr 3 (231), Kraków 2017, T. 60, nr 3 (231) 10.4467/22996362PZ.17.029.7326

315. Szynol A., Konwergencja mediów w praktyce, „Media, Kultura, Społeczeństwo" nr 7-8, (2012–2013)

316. Taylor L., Willis A., Medioznawstwo. Teksty, instytucje i odbiorcy, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006

317. TIME Spółka Akcyjna. Dodatkowe informacje i objaśnienia do sprawozdania finansowego za rok obrotowy kończący się 31 grudnia 2022 r

318. Tofilski M., Studia Philosophiae Christianae UKSW 60 (2024), 1

319. Turban E., King D., Lee J. K., Liang T., Turban D. C., Electronic Commerce. A Managerial and Social Networks Perspective, Wyd. Springer, 2018

320. Turow J., Media today. An introduction to mass communication, Wyd. Routledge, New York 2009

321. TVN S.A. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2020 r

322. TVN S.A. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2021 r

323. TVN S.A. Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2022 r

324. TVN S.A. spółka jawna, Sprawozdanie z działalności Spółki za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2023 r

325. TVN S.A. spółka jawna, Sprawozdanie z działalności Spółki za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2024 r

326. Uchwała nr 67 Rady Ministrów z dnia 13 maja 2025 r. w sprawie wyznaczenia koordynatora do spraw usług cyfrowych, M.P. 2025 poz. 447

327. Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 25 czerwca 2025 r. w sprawie Sprawozdania KRRiT z działalności w 2024 roku, Monitor Polski 2025, poz. 646

328. Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 lipca 2024 r. w sprawie Sprawozdania KRRiT z działalności w 2023 roku, Monitor Polski 2024, poz. 738

329. Veltman K. H. , Euphorie Digital? Aspekte der Wissensvermittlung in Kunst, Kultur und Technologie, Wyd. Bielefeld: Transcript Verlag, Paderborn 2000

330. W oparciu o analizowanie sprawozdania z działalności spółki ZPR Media S.A. za 2020, 2021 i 2022 rok

331. Walczak G., Próba analizy zjawiska konwergencji na przykładzie działań Grupy ITI, iNFOTEZY Wol. 1, Nr 1 (2011)

332. Wallis A., Przeobrażenie rynku usług w dobie gospodarki cyfrowej, [w:] Gąsiorkiewicz A., Sitarski K., Sobolewska O., Wiśniewski M. (red.), Gospodarka cyfrowa 2016. Zarządzanie, innowacje, społeczeństwo i technologie, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2017

333. Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o., Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Warner Bros. Entertainment Polska sp. z o.o. za rok obrotowy od dnia 1 stycznia 2024r. do dnia 31 grudnia 2024r

334. Wielki J., Trinagulacja metod w badaniach naukowych, „Przegląd Nauk Stosowanych" 2021, Nr 33 (4)

335. Williams R., Television. Technology and Cultural Form, Wyd. Schocken Books, Nowy Jork 1975

336. Wirth M. O., Issues in Media Convergence, [w:] Albarran A. B., Handbook Of Media Management And Economics, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah 2006

337. Wirtualna Polska Holding S.A., Sprawozdanie zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej Wirtualna Polska Holding SA za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2020 roku

338. Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej WP za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2021 roku

339. Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej WP za okres 3 i 12 miesięcy zakończony 31 grudnia 2022 roku

340. Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok zakończony 31 grudnia 2020

341. Wirtualna Polska Holding. Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki i Grupy Kapitałowej za rok zakończony 31 grudnia 2020 roku

342. Wojciszke B., Systematycznie modyfikowane autoreplikacje: logika programu badań empirycznych w psychologii, [w:] Brzeziński J. M., Metdologia badań społecznych, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2011

343. Wojtukiewicz A., Pandemia COVID-19 – metaforyka w głównych wydaniach polskich dzienników telewizyjnych, „Com.press 2020", nr 3(2)

344. Wróblewska-Jachna J., Pandemia i infodemia. Refleksje nad jakością ekosystemu medialnego podczas pandemii COVID-19, „Media i Społeczeństwo" 2022, nr 16

345. Wątroba W., Społeczeństwo informacyjne a ponowoczesna kultura konsumpcyjna, [w:] Haber L. H. (red.), Społeczeństwo informacyjne – wizja czy rzeczywistość? t. 2, Uczelniane wydawnictwa naukowo – dydaktyczne, Kraków 2004

346. Wątroba W., Społeczeństwo konsumpcyjne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009

347. Zbróg P., Reprezentacja społeczna kultury języka w przestrzeni cyfrowej, [w:] Hącia A. (red.), Kłosińska K. (red.), Zbróg P. (red.), Polszczyzna w dobie cyfryzacji, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020

348. Zimny R. , Cyfryzacja komunikacji a egalitaryzacja normatywnych wzorców językowych, [w:] Hącia A. (red.), Kłosińska K. (red.), Zbróg P. (red.), Polszczyzna w dobie cyfryzacji, Polska Akademia Nauk, Warszawa 2020

349. Zuboff S., Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization, „Journal of Information Technology" 2015, nr. 30

350. Związek Banków Polskich, Raport NetB@nk. Bankowość internetowa i mobilna, płatności bezgotówkowe. III kwartał 2025

351. Ząbkowicz J., Grupa Agora – poszukiwanie drogi rozwoju w Środkowoeuropejskie Studia Polityczne, (2), 129–160. 2004

352. Łobocki M., Metody i techniki badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków 2003

353. Łosiewicz M., Rola obrazu w komunikacji społecznej, [w:] Obrębska A. (red.), Komunikacja wizualna w przestrzeni społecznej, Primum Verbum, Łódź 2009

354. Łysik Ł., Machura P., Rola i znaczenie technologii mobilnych w codziennym życiu człowieka XXI wieku, „Media i społeczeństwo" 2014, nr 4

355. Żelazny R., Ekonomika informacji – przedmiot i zakres badawczy, „Studia Ekonomiczne" 2014, nr. 176

Źródła internetowe

356. AB, Polska Press zamyka drukarnię w Poznaniu, https://polskiemedia.org/polska-press-zamyka-drukarnie-w-poznaniu/

357. ag, Canal+ rozpoczął współpracę z Onetem. Pakiet z telewizją i artykułami, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-canal-promocja-onet-premium-newsweek-pakiety-serwisy-streamingowe-ceny-jak-ogladac

358. ag, Kanał TVN dołącza do kolejnego serwisu streamingowego, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-tvn-sweet-tv-player-canal-online-televio-pilot-wp-gonet-tv

359. ag, Kanał TVN z dodatkowymi oznaczeniami. Objęły m.in. paradokumenty, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn-detektywi-ukryta-prawda-podpis-premiera-player-vod-pl-wypalenie-telewizor-oled-logotyp

360. ag, Koniec bezpłatnego audio TVN24. Internauci krytykują stację, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-darmowa-emisja-tvn24-tvn24-go-audio-bezplatne-darmowe-subskrypcja-oplaty-podwyzka-jak-sluchac

361. ag, Koniec VOD.pl. 19 kanałów TVN i wideo na żądanie za darmo, 31.02.2024 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/vod-pl-player-tvn-tvn7-ttv-metro-na-zywo-bez-anteny-bezplatnie-jak-ogladac,7169440332617857a

362. ag, Warner Bros. Discovery pracuje nad darmową platformą WBTV, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-wbtv-oferta-warner-bros-discovery-avod-fast-wbtv-vod-pl-serwisy-streamingowe

363. ag, Zmiany w regulaminie Pilot WP. Wprowadzenie całościowej odpłatności za usługi telewizyjne, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/pilot-wp-serwisy-streamingowe-regulamin-zmiany-pakiety-kanaly-telewizyjne-odplatnosc-podwyzki-ceny-fast

364. Agora S.A., komunikat Wyniki finansowe Grupy Agora w 3. kwartale 2025 r., 19.11.2025, agora.pl, https://www.agora.pl/wyniki-finansowe-grupy-agora-w-3-kwartale-2025-r

365. Albarran A. B., The media and the communication industries: a 21st. century perspective, „Medios de Comunicación y Realidad Social" 2010, vol. 1, https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/29

366. Aplikacja mObywatel z wysokimi ocenami użytkowników, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/aplikacja-mobywatel-z-wysokimi-ocenami-uzytkownikow

367. Appelgren E., Convergence and divergence in media: Different perspectives, 2378th ICCC International Conference on Electronic Publishing Brasilia - DF, Brazil June 2004, https://www.researchgate.net/publication/37676508_Convergence_and_divergence_in_media_Different_perspectives

368. Audio Newsy w Wirtualnej Polsce, https://dlaprasy.wp.pl/pr/672320/audio-newsy-w-wirtualnej-polsce

369. Audio ZET i Audio ZET Boost – nowa oferta sprzedażowa Grupy Eurozet, https://newsroom.eurozet.pl/236953-audio-zet-i-audio-zet-boost-nowa-oferta-sprzedazowa-grupy-eurozet

370. Bankier.pl, Najpierw restrukturyzacja, potem sprzedaż. Orlen pozbędzie się Polska Press, 02.09.2025 r., https://www.bankier.pl/wiadomosc/Najpierw-restrukturyzacja-potem-sprzedaz-Orlen-pozbedzie-sie-Polska-Press-9002427.html

371. Baza case study Superbrands 2023, https://superbrands.pl/historie-marek/

372. Bełcik A., WP skupuje akcje Legimi. Poszerza portfolio usług subskrypcyjnych, https://www.pb.pl/wp-skupuje-akcje-legimi-poszerza-portfolio-uslug-subskrypcyjnych-1201092

373. Bhattacherjee A., Social Science Research: Principles, Methods, and Practices, 2012, https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=oa_textbooks

374. Big Data: A Tool for Inclusion or Exclusion. Understanding the Issues, Federal Trade Commission, Washington 2016, https://www.ftc.gov/system/files/documents/reports/big-data-tool-inclusion-or-exclusion-understanding-issues/160106big-data-rpt.pdf

375. Biuro reklamy, Ringier Axel Springer Polska, press.pl, https://www.press.pl/magazyn-press/artykul/91866%2Cringier-axel-springer-polska

376. Bochyńska N., Krzysztof Kozłowski szefem działu technologii TVN, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/krzysztof-kozlowski-szef-dzialu-technologii-tvn

377. Bochyńska N., TVN i Cyfrowy Polsat złożyły wniosek do KE ws. stworzenia wspólnej platformy VoD, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn-i-cyfrowy-polsat-zlozyly-wniosek-do-ke-ws-stworzenia-wspolnej-platfromy

378. Boyce C., Neale P., Conducting in-depth interviews: a Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, fundacja Pathfinder International, https://nyhealthfoundation.org/wp-content/uploads/2019/02/m_e_tool_series_indepth_interviews-1.pdf

379. Brzozowski A., Już dziś debata 13 kandydatów w studiu „Super Expressu"! Wyjątkowa formuła, 28.04.2025 r., se.pl, https://www.se.pl/wybory/prezydenckie/juz-dzis-debata-13-kandydatow-w-studiu-super-expressu-wyjatkowa-formula-aa-7i5v-k13m-AeXF.html

380. Bukański P., Marka vivo nawiązała współpracę z Onetem. Normalnie musiałbyś za to płacić, https://www.tabletowo.pl/vivo-wspolpraca-onet-premium-dostep-za-darmo/

381. Cavanillas J. M., Curry E., Wahlster W., New Horizons for a Data-Driven Economy. A Roadmap for Usage and Exploitation of Big Data in Europe, Springer Open, Berlin 2016, https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-21569-3

382. Chivaka R., Secondary Data Analysis as one of the most effective Qualitative Technique, 2018, https://www.researchgate.net/publication/327060808_secondary_data_analysis

383. Chrobok P., Jak będzie wyglądała przyszłość mediów? Zenon Nowak, prezes Polska Press: „Rzetelne dziennikarstwo, poważne media będą potrzebne AI", 24.04.2025 r., https://i.pl/jak-bedzie-wygladala-przyszlosc-mediow-zenon-nowak-prezes-polska-press-rzetelne-dziennikarstwo-powazne-media-beda-potrzebne-ai/ar/c3p2-27500501

384. Czapul K., Koronawirus uderza w lokalną prasę. Wydawcy apelują do premiera o pomoc, https://www.press.pl/tresc/60955,koronawirus-uderza-w-lokalna-prase_-wydawcy-apeluja-do-premiera-o-pomoc

385. Czuma B., Wydawcy skarżą się na gwałtowny spadek ruchu na Facebooku. To efekt zmiany algorytmu, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wydawcy-skarza-sie-na-gwaltowny-spadek-ruchu-na-facebook-to-efekt-zmiany-algorytmu

386. Damian Michałowski i Sebastian Szczęsny poprowadzą studio przy konkursach Pucharu Świata w skokach narciarskich, https://dziendobry.tvn.pl/newsy/skoki-narciarskie-20212022-skomentuja-damian-michalowski-i-sebastian-szczesny-st5478064

387. Data Driven Company jest podejściem w zarządzaniu organizacją opierającym się na podejmowaniu decyzji na podstawie analizy i interpretacji danych., https://hbr.org/2020/02/10-steps-to-creating-a-data-driven-culture dostęp 7 kwietnia 2024 r

388. Dec P., Analiza jako metoda badawcza, https://cor.sgh.waw.pl/handle/20.500.12182/966

389. Denzin N. K., Triangulation, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2

390. Digital News Report 2024, https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2024

391. Dominik Strzelec nową twarzą Castoramy, https://wiadomosci.castorama.pl/232785-dominik-strzelec-nowa-twarza-castoramy

392. Drucker P., the Next Information Revolution, http://www.s-jtech.com/Peter%20Drucker%20-%20the%20Next%20Information%20Revolution.pdf

393. Duszczyk M., Nowatorskie projekty czasów pandemii, https://www.rp.pl/orzel-innowacji/art18964541-nowatorskie-projekty-czasow-pandemii

394. Duże i złożone zbiory danych, które do przetwarzania wymagają nowych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20210211STO97614/big-data-definicja-korzysci-wyzwania-infografika, dostęp 13 maja 2024 r

395. Dynamika sprzedaży detalicznej w grudniu 2023 roku, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/dynamika-sprzedazy-detalicznej-w-grudniu-2023-roku,14,109.html

396. Erling B., https://www.press.pl/tresc/71355,koniec-miesiecznika-_komputer-Swiat__-po-25-latach-papierowa-wersja-znika-z-rynku

397. Erling B., Polityka uruchamia płatny serwis popularnonaukowy Pulsar, https://www.press.pl/tresc/69489,polityka-uruchamia-platny-serwis-popularnonaukowy-pulsar

398. Erling B., Ruszył serwis tworzony przez połączone redakcje „Przeglądu Sportowego" i Onetu, https://www.press.pl/tresc/72175,ruszyl-serwis-tworzony-przez-polaczone-redakcje-_przegladu-sportowego_-i-onetu

399. Erling B., Zmiany w strukturze reklamy Gazeta.pl. Krysztofczyk szefową połączonych działów, https://www.press.pl/tresc/69159,zmiany-w-strukturze-reklamy-gazeta_pl_-krysztofczyk-szefowa-polaczonych-dzialow

400. Eurozet w Grupie Agora – historyczna transakcja Agory, https://www.agora.pl/eurozet-w-grupie-agora-historyczna-transakcja-agory

401. Filiciak M., Tarkowski A., Alfabet nowej kultury: K jak konwergencja, listopad 2018, https://www.dwutygodnik.com/felieton/429

402. Florek M., Wavemaker VideoTrack: Rośnie rola Smart TV, https://mmponline.pl/artykuly/246145,wavemaker-videotrack-rosnie-rola-smart-tv

403. Fusiecki J., Kozielski M., Rekordowa liczba prenumerat cyfrowych „Gazety Wyborczej". Efekt wyborów prezydenckich, 18.08.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/88863,rekordowa-liczba-prenumerat-cyfrowych-_gazety-wyborczej__-efekt-wyborow-prezydenckich

404. Fusiecki J., Pisma telewizyjne wciąż sprzedają ponad 1 mln egz. Rynek prasy ewoluuje, ale nie upada, press.pl 25.08.2024 r., https://www.press.pl/tresc/83236,pisma-telewizyjne-wciaz%C2%A0sprzedaja%C2%A0ponad-1-mln-egz_----rynek-prasy-ewoluuje_-ale-nie-upada---

405. Gazeta.pl z interaktywnym playerem i nowymi formatami wideo, https://www.agora.pl/gazeta-pl-z-interaktywnym-playerem-i-nowymi-formatami-wideo

406. Goczał B., TVN zmienia grupę rozliczeniową na 20-54. „Ruch obronny i spóźniony", https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/tvn-nowa-grupa-rozliczeniowa-20-54-tvn-media.

407. Grupa Mediowa Agora, Wyniki finansowe Grupy Agora w 2. kwartale 2025 r., 14.08.2025 r., agora.pl, https://www.agora.pl/wyniki-finansowe-grupy-agora-w-2-kwartale-2025-r

408. Grupa RASP kupiła większościowy pakiet w No Fluff Jobs, https://businessinsider.com.pl/firmy/grupa-rasp-kupila-wiekszosciowy-pakiet-w-no-fluff-jobs/rd81snl

409. Grupa ZPR Media, Startuje Radio Super Express – nowe internetowe radio informacyjne, 28.01.2025., grupazpr.pl, https://www.grupazpr.pl/aktualnosc/1633/

410. Grupa ZPR, Już wkrótce finał 10. edycji konkursu „Życie w Architekturze”, 09.12.2025 r., time.grupazpr.pl, https://time.grupazpr.pl/aktualnosc/1771/

411. GUS, Dynamika sprzedaży detalicznej w grudniu 2024 r., https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/handel/dynamika-sprzedazy-detalicznej-w-grudniu-2024-r-,14,121.html

412. Góralska M., Polski internet w Q4 2023, https://pbi.org.pl/raporty/polski-internet-w-q4-2023/

413. Gąbka A., 1277 aplikacji działa na telewizorach LG. Na sprzętach Sony i Philips ponad 10 tys., https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/aplikacje-lg-sony-philips-samsung-webos-tizen-android-tv-google-tv-jak-pobrac

414. Gąbka A., Kanał TVN w naziemnej telewizji z serwisem HbbTV Samsunga, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/naziemna-telewizja-cyfrowa-tvn-hbbtv-samsung

415. Gąbka A., Koniec marki Max, wróciło HBO Max. Co się zmieniło?, Wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/serwis-streamingowy-max-wrocil-do-wczesniej-uzywanej-nazwy-hbo-max,7190996736497281a

416. Gąbka A., Mało kto słuchał radia cyfrowego, a jest jeszcze gorzej. „Brakuje strategii i marketingu”, www.wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/dab-fm-internet-kabel-satelita-sluchalnosc-tadeusz-kowalski-krrit-cyfryzacja-radia-wylaczenie-analogu-2,7169131065403009a

417. Gąbka A., Podział Warner Bros. Discovery. Gdzie trafi TVN?, 10.06.2025 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/warner-bros-discovery-dzieli-sie-na-spolki-streaming-studios-i-global-networks,7179295523731073a

418. Gąbka A., Telewizory 4K stanowiły 71 proc. sprzedanych w Polsce w 2022 roku, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/telewizor-8k-4k-full-hd-hd-ready-liczba-cali-gfk-sprzedaz-telewizorow-dvb-t2-hevc-zmiana-standardu-naziemnej-telewizji-cyfrowej

419. Gąbka A., TVN straci „jedynkę” na liście kanałów Canal+? Stację ma zastąpić Canal+ Family, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/lista-kanalow-canal-koniec-tvn-pierwsze-miejsce-jak-ustawic-canal-family-dekoder-problem-z-odbiorem

420. Gąbka A., VOD.pl z limitem treści bez rejestracji. Do założenia konta zachęca też Megogo, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-ogladac-za-darmo-tvn-tvn7-ttv-metro-tvp1-tvp2-polsat-tv-puls-vod-pl

421. H. Jenkins, Welcome to Convergence Culture, June 19, 2006, https://henryjenkins.org/blog/2006/06/welcome_to_convergence_culture.html

422. Historia Grupy Holdingowej, https://holding.wp.pl/historia

423. https://ads.onet.pl/info

424. https://holding.wp.pl/kim-jestesmy

425. https://holding.wp.pl/marki

426. https://polskapress.pl/o-nas

427. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/bialystok

428. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/bydgoszcz

429. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/gdansk

430. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/kielce

431. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/krakow

432. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/lodz

433. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/lublin

434. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/opole

435. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/ostroleka

436. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/poznan

437. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/rzeszow

438. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/slask

439. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/szczecin

440. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/warszawa

441. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/wroclaw

442. https://polskapress.pl/o-nas/oddzial/zielona-gora

443. https://pomoc.player.pl/player_labs

444. https://reklama.gazeta.pl/biuro-reklamy-gazeta-pl-z-oferta-content-studio/ Dodatkowo

445. https://ringieraxelspringer.pl/marki.html

446. https://ringieraxelspringer.pl/o-nas.html

447. https://ringieraxelspringer.pl/press_room/michal-rogalski-i-jakub-kapiszewski-dolaczaja-do-zespolu-data-journalism-onetu

448. https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-media-we-wspolpracy-z-apx-bedzie-wspierac-startupy-z-europy-srodkowo-wschodniej

449. https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-polska-z-nowa-strona-korporacyjna

450. https://ringieraxelspringer.pl/ras-start-me-up-1.html

451. https://ringieraxelspringer.pl/tech.html

452. https://tvn.pl/o-nas

453. https://wbdpoland.pl/wbd-w-polsce

454. https://wiadomosci.onet.pl/kraj/wystartowal-onet-premium-takiego-przedsiewziecia-w-polsce-jeszcze-nie-bylo/467gwmn

455. https://www.agora.pl/gazeta-pl-rozwija-e-commerce-i-otwiera-marketplace-cztery-katy-dla-branz-home-living

456. https://www.agora.pl/internet

457. https://www.agora.pl/radio

458. https://www.agora.pl/radio#radio-zlote-przeboje

459. https://www.grupazpr.pl/o-nas, dostęp 25 maja 2024 r

460. https://www.polityka.pl/opolityce/1571443,1,o-wydawnictwie-polityka.read

461. https://www.press.pl/tresc/69489,polityka-uruchamia-platny-serwis-popularnonaukowy-pulsar

462. https://www.press.pl/tresc/72175,ruszyl-serwis-tworzony-przez-polaczone-redakcje-_przegladu-sportowego_-i-onetu

463. https://www.press.pl/tresc/77589,cyberatak-na-serwery-tygodnika----polityka---_-serwis-polityka_pl-przestal-dzialac, https://www.press.pl/tresc/77589,cyberatak-na-serwery-tygodnika----polityka---_-serwis-polityka_pl-przestal-dzialac

464. https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/agora-wydzielenie-spolki-gazeta-wyborcza-gazeta-pl-czerska-8-10-agora-ksiazki-i-muzyka-powody

465. https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-gazeta-codzienne-axel-springer-rezygnuje-papier-koniec-fakt-bild-die-welt-gazeta-wyborcza-super-express-rzeczpospolita

466. https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-komputer-swiat-plus-zwolnienia

467. https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/onet-premium-ile-kosztuje-dostep-koniec-mediaklub-pl

468. https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/spolka-wyborcza-gazeta-pl-agora-ksiazka-i-muzyka-czerska-8-10

469. https://wydawca.com.pl/2022/12/20/zagnamy-sie-z-auto-swiatem/

470. https://zpr.pl/o-nas

471. https://zprmedia.pl/#home/kompetencje

472. https://zprmedia.pl/#home/onas

473. Hunnicutt T., Tracy M., Trump bought Netflix and Warner Bros bonds at height of bidding war with Paramount, 09.03.2026 r., reuters.com, https://www.reuters.com/sustainability/sustainable-finance-reporting/trump-bought-netflix-warner-bros-bonds-height-bidding-war-with-paramount-2026-03-09/

474. i.pl nowy, informacyjny portal Polska Press Grupy: „i" łączy ludzi, https://i.pl/ipl-nowy-informacyjny-portal-polska-press-grupy-i-laczy-ludzi/ar/c1-16821085

475. IAB Polska/PwC AdEx 2025Q3, Wydatki na reklamę online po trzech kwartałach 2025 r., 02.11.2025 r., https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/iab-polska-pwc-adex-q3-2025/

476. IAB Polska/PwC, Reklama online z wysokim wzrostem w roku 2024, 05.12.2025 r., iab.org.pl, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/reklama-online-z-wysokim-wzrostem-w-roku-2024-iab-polska-pwc-adex/

477. IMM, Onet ponownie najbardziej opiniotwórczym medium w Polsce, 27.01.2026 r., https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/onet-ponownie-najbardziej-opiniotworczym-medium-w-polsce/

478. IMM, Onet ponownie najbardziej opiniotwórczym medium w Polsce, www.imm.com.pl, 27.01.2026 r., https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/onet-ponownie-najbardziej-opiniotworczym-medium-w-polsce/

479. IMM, TVN24 najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2024 roku, 05.02.2025, https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/tvn24-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2024-roku/

480. IMM, TVN24 najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2024 roku, imm.com.pl, 05.02.2025 r., https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/tvn24-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2024-roku/

481. Informacja prasowa Blisko 3 mld transakcji BLIKIEM w 2025 r. i ponad 2 mln nowych użytkowników, blik.com, 17.02.2026 r., https://www.blik.com/blisko-3-mld-transakcji-blikiem-w-2025-r-i-ponad-2-mln-nowych-uzytkownikow

482. Instytut Monitorowania Mediów, Onet ponownie najbardziej opiniotwórczym medium w Polsce, 27.01.2026, https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/onet-ponownie-najbardziej-opiniotworczym-medium-w-polsce/

483. Instytut Monitorowania Mediów, TVN24 najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2024 roku, 05.02.2025, https://www.imm.com.pl/baza-wiedzy/aktualnosci/tvn24-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2024-roku/

484. Internetowa baza filmu polskiego, ZPR Media, filmpolski.pl, https://filmpolski.pl/fp/index.php?osoba=11164557

485. jd, Dariusz Kostrzewski dyrektorem działu badań i analiz Grupy Eurozet, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/dariusz-kostrzewski-dyrektor-dzial-badan-i-analiz-grupa-eurozet

486. jd, RASP łączy Onet Lifestyle, Onet Kulturę i Ofeminin. Na czele zespołu Dominika Olszyna-Kniaź, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-onet-lifestyle-onet-kultura-ofeminin-dominika-olszyna-kniaz-ingier-axel-springer-polska

487. jd, Wirtualna Polska uruchamia codzienne podsumowanie informacji WP Social News, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-wp-social-news-jak-korzystac

488. Jeden News Dziennie – Gazeta.pl prezentuje nowy minimalistyczny serwis z eksperckim dziennikarstwem, https://reklama.gazeta.pl/jeden-news-dziennie-gazeta-pl-prezentuje-nowy-minimalistyczny-serwis-z-eksperckim-dziennikarstwem/

489. Jenkins H., Convergence and Divergence: Two Parts of the Same Process, June 28, 2006, https://henryjenkins.org/blog/2006/06/convergence_and_divergence_two.html

490. Jf, Program „SE" w technologii poszerzonej rzeczywistości z ponad 50 tys. widzów, https://www.press.pl/tresc/75503,program-_se_-w-technologii-poszerzonej-rzeczywistosci-z-ponad-50-tys_-widzow

491. jk, Business Insider i „Forbes" wyłonią najlepszych menedżerów odpowiadających za digitalizację, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/chief-digital-officer-of-the-year-the-future-is-today-business-insider-forbes

492. jk, Małgorzata Skorwider w zarządzie Polska Press, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/malgorzata-skorwider-zarzad-polska-press

493. jk, Miłosz Szulc nowym prezesem spółki PL24 kupionej przez Polska Press, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/milosz-szulc-polska-press-prezes-pl24

494. jk, Polityka rusza z płatnym serwisem popularnonaukowym Pulsar, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/pulsar-polityka-karol-jalochowski-cena-jak-placic

495. Journalism, media, and technology trends and predictions 2023, https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2023

496. jsx, i.pl po roku od startu odwiedza nawet 7 mln użytkowników, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/i-pl-polska-press-liczba-uzytkownikow-kto-kieruje

497. jsx, Onet Poczta z funkcjami wspierającymi zakupy i usługi online, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/onet-poczta-goodie-zakupy-online-kupony-rabatowe-zwroty-za-zakupy

498. jsx, Paweł Tabędzki szefem wydawców online trzech rozgłośni Agory, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/pawel-tabedzki-szefem-wydawcow-online-zloteprzeboje-pl-radiopogoda-pl-rockradio-pl

499. jsx, Polska Press uruchomiła serwisy tematyczne Stronapodrozy.pl i Stronakuchni.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/polska-press-stronapodrozy-pl-stronakuchni-pl

500. jsx, Ringier Axel Springer Tech rusza z kampanią rekrutacyjną, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ringier-axel-springer-tech-jak-dziala

501. jsx, W kwietniu rozpoczną działalność spółki wydzielone z Agory, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/agora-wydzielenie-spolki-gazeta-wyborcza-gazeta-pl-czerska-8-10-agora-ksiazki-i-muzyka-powody

502. jsx, WP Pilot z dostępem do serwisu Legimi i prenumeraty cyfrowej tygodnika „Polityka", https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wp-pilot-z-legimi-i-polityka-ile-kosztuje-jak-dziala

503. jsx, Z Berlina do Warszawy. Maria Ballaun szefem strategii serwisów cyfrowych w RASP, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/maria-ballaun-head-of-strategy-and-portfolio-for-digital-services-ringier-axel-springer-polska

504. jsx, „Studio Biznes", „Poranna Rozmowa" i „Sport.pl Live" wracają do ramówki Gazeta.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/studio-biznes-poranna-rozmowa-i-sport-pl-live-wracaja-do-ramowki-gazeta-pl

505. Kampanie reklamowe na powierzchniach Wirtualnej Polski pozwalają reklamodawcom na obniżenie ich śladu węglowego, czyli emisji gazów cieplarnianych, https://reklama.wp.pl/artykul/zeroemisyjne-reklamy-w-wirtualnej-polsce

506. Kemp S., Digital 2023: Poland, https://datareportal.com/reports/digital-2023-poland

507. Kim są polscy słuchacze podcastów? [RAPORT cz. 2], https://newsroom.eurozet.pl/261847-kim-sa-polscy-sluchacze-podcastow-raport-cz-2

508. Kobiałka D, Zmiany dla klientów Pilot WP. Albo udostępniasz swoje dane, albo nie oglądasz za darmo, https://android.com.pl/rozrywka/664962-pilot-wp-zmiany-w-regulaminie

509. Kody QR na antenie TVN24, https://tvn.pl/aktualnosci/na-antenie-tvn24-pojawia-sie-kody-qr-ls5917586

510. Kolejne produkcje TVN na rynku międzynarodowym, https://tvn.pl/aktualnosci/tvn-na-rynku-miedzynarodowym-ls5910570

511. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Sprawozdanie dotyczące stanu cyfrowej dekady w 2023 r., https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52023DC0570

512. Komunikat w sprawie kadencji Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/komunikatw-sprawie-kadencji-krajowej-rady-radiofonii-i-telewizji,90018

513. Komunikat w sprawie kadencji Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, prezydent.pl, 08.08.2024 r., https://www.prezydent.pl/kancelaria/archiwum/andrzej-duda/aktualnosci/wydarzenia/komunikatw-sprawie-kadencji-krajowej-rady-radiofonii-i-telewizji,90018

514. Komunikat z badania IAB/PwC AdEx FY'2024, 05.12.2025 r., https://www.iab.org.pl/baza-wiedzy/typ-dokumentu/adex/iab-pwc-adex-fy2024/

515. Kowalczuk M., Polska Press Grupa planuje zmiany w serwisach i.pl oraz Nasze Miasto, 28.02.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/86147,polska-press-grupa-planuje-zmiany-w-serwisach-i_pl-oraz-nasze-miasto

516. Kowalczyk M., Cyberatak na serwery tygodnika „Polityka". „Padło wszystko", ale już działa, https://www.press.pl/tresc/77589,cyberatak-na-serwery-tygodnika----polityka---_-serwis-polityka_pl-przestal-dzialac

517. Kowalczyk M., „Polityka" najlepiej sprzedającym się tygodnikiem opinii. „Gazeta Polska" z dużym wzrostem, 22.02.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/86040,_polityka_-najlepiej-sprzedajacym-sie-tygodnikiem-opinii_-_gazeta-polska_-z-duzym-wzrostem

518. Kowalczyk W., Wideo online, Raport Strategiczny IAB Polska. Internet 2023/2024, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-strategiczny-internet-2023-2024-iab-polska-juz-dostepny/

519. Kowalski J., Stawiany J., Zmiany w Polska Press: spółka łączy oddziały i zmienia prezesów, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/polska-press-zmiany-laczenie-oddzialow-nowi-prezesi-gdansk-koszalin-szczecin

520. Kozielski M., Blisko 420 mln zł zysku netto grupy kapitałowej TVN w 2023 roku, 12.07.2024 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/82627,blisko-420-mln-zl-zysku-netto-grupy-kapitalowej-tvn-w-2023-roku

521. Kozielski M., Interia.pl pierwszy raz przed Onet.pl w rankingu domen. Ale liczy się też ATS, https://www.press.pl/tresc/77706,interia_pl-po-raz-pierwszy-wyprzedzila-onet_pl-w-rankingu-domen

522. Kozielski M., Max w Polsce od 11 czerwca. Ponad 15 lokalnych produkcji w ciągu dwóch lat, press.pl, 8.06.2024 r., https://www.press.pl/tresc/81693,max-w-polsce-od-11-czerwca_-ponad-15-lokalnych-produkcji-w-ciagu-dwoch-lat

523. Kozielski M., Netflix zapowiedział pięć polskich produkcji, w tym serial medyczny z Leszkiem Lichotą, 09.10.2025 r., https://www.press.pl/tresc/89696,netflix-zapowiedzial-piec-polskich-produkcji_-w-tym-trzy-filmy-fabularne-i-serial-medyczny-z-leszkiem-lichota

524. Kozielski M., Oglądalność stacji telewizyjnych w 2023 roku. „Era 5 mln publiczności w TV minęła”, https://www.press.pl/tresc/79838,w-2023-roku-tvp-1-liderem-w-grupie-ogolnej_-tvn---w-komercyjnych_-wavemaker_-era-5-mln-publicznosci-w-tv-minela

525. Kozielski M., Polsat Media i TVN Media podnoszą ceny reklam na 2023 rok, https://www.press.pl/tresc/74139,polsat-media-i-tvn-media-podnosza%C2%A0ceny-reklam-na-2023-rok

526. Kozielski M., Polska Press wciąż na minusie, 23 mln zł straty. „Inwestujemy w działania on-line”, https://www.press.pl/tresc/76456,polska-press-wciaz-na-minusie_-23-mln-zl-straty_-ale-przychody-wzrosly

527. Kozielski M., Rynek reklamy radiowej urósł w 2023. Najlepszy rok w historii pod względem obrotów, https://www.press.pl/tresc/80423,rynek-reklamy-radiowej-w-2023-roku-urosl-o-10-11-proc_-najlepszy-rok-w-historii-pod-wzgledem-obrotow

528. Kozielski M., Rynek reklamy radiowej w 2025 roku urósł o ok. 8 proc. „Dobry rok dla radia”, 10.02.2026 r., https://www.press.pl/tresc/91580,rynek-reklamy-radiowej-w-2025-roku-urosl-o-ok_-8-proc_-_dobry-rok-dla-radia_

529. Kozielski M., TVN zawiesza emisję seriali oraz nowych programów, sięgnie po powtórki, https://www.press.pl/tresc/60931,tvn-zawiesza-emisje-seriali-oraz-nowych-programow_-siegnie-po-powtorki

530. Kozielski M., Vod.pl po zmianie właściciela z tygodnia na tydzień popularniejszy. Coraz więcej internautów, https://www.press.pl/tresc/75727,vod_pl-po-zmianie-wlasciciela-z-tygodnia-na-tydzien-popularniejszy_-coraz-wiecej-internautow

531. Kozielski M., W 2024 roku nieznacznie wzrósł zasięg dzienny radia. „Pozytywny prognostyk”, press.pl, 15.01.2025 r., https://www.press.pl/tresc/85496,w-2024-roku-nieznacznie-wzrosl-zasieg-dzienny-radia_-_pozytywny-prognostyk-pokazujacy-stabilizacje-wynikow_, dostęp 22 lutego 2026 r

532. Kozielski M., Wzrosły przychody cyfrowe „GW”. Nie przybywa prenumerat cyfrowych, press.pl, 18.11.2024, https://www.press.pl/tresc/84633,wzrosly-przychody-cyfrowe-_gw__-nie-przybywa-prenumerat-cyfrowych

533. Krajowy Instytut Mediów, Badanie Audio Track, raport roczny styczeń - grudzień 2023, https://www.gov.pl/web/krrit/radio-to-nadal-bardzo-popularne-medium---krajowy-instytut-mediow-publikuje-wyniki-badan-audio-track-za-rok-2023-porownujac-je-z-rokiem-2023

534. Krajowy Instytut Mediów, Raport Zasięgi telewizji lokalnych, dane roczne styczeń - grudzień 2023, https://kim.gov.pl/wp-content/uploads/2024/03/2024_03_19_Zasiegi-telewizji-lokalnych-2023_Raport-roczny-KIM-1.pdf

535. KRRiT, Decyzja o ukaraniu spółki Time S.A. w związku z naruszeniem art. 47h ustawy o radiofonii i telewizji, 30.04.2025 r., gov.pl, https://www.gov.pl/web/krrit/decyzja-o-ukaraniu-spolku-time-sa-w-zwiazku-z-naruszeniem-art-47h-ustawy-o-radiofonii-i-telewizji

536. Kurczuk S., Koniec HBO Max w Polsce. Wiemy, kiedy ruszy nowa platforma, https://rozrywka.radiozet.pl/seriale/hbo-max-kiedy-start-platformy-max-w-polsce

537. Kurdupski M., Branża radiowa: najważniejsze wydarzenia w 2023 roku, prognozy na 2024, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/branza-radiowa-podsumowanie-roku-2023

538. Kurdupski M., TVN Warner Bros. Discovery przejmuje serwis VOD.pl. Treści bez opłat, ale z reklamami, 14.02.2023 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/jak-ogladac-vod-pl-oferta-cena-jak-zrezygnowac-tvn-player-pl,7169707559811201a

539. Kurdupski M., TVP1 liderem w 2023 roku, TVP2 wyprzedziła Polsat. Wzrosła przewaga TVN24 nad TVP Info, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/ogladalnosc-telewizji-2023-rok-tvp1-tvn-lider-2

540. kw, Jolanta Molińska wzmocni redakcyjny zespół Onet Premium, https://portalmedialny.pl/art/85804/jolanta-molinska-wzmocni-redakcyjny-zespo-onet-premium.html

541. kw, Projekt Cyfrowizja VII (badanie agencji Wavemaker): Polsat i TVN najważniejszymi kanałami na pilocie, https://www.portalmedialny.pl/art/85220/projekt-cyfrowizja-vii-badanie-agencji-wavemaker-polsat-i-tvn-najwazniejszymi-kanaami-na-pilocie.html

542. Leszczyńska E., Najbardziej zagubiony streaming świata? Historia zmian nazwy HBO/Max, www.filmweb.pl, https://www.filmweb.pl/news/HBO+Go%2C+HBO+Max%2C+Max%E2%80%A6+Kr%C3%B3tka+historia+rebrandingu+serwisu-161021

543. Liderzy cyfrowej transformacji w Polsce. Podcast Digital Means Future, https://www.forbes.pl/wiadomosci/digital-means-future-zapowiedz-serii-podcastow-na-forbespl/dkbv124

544. MAC, HBO Max połączy się z Discovery+ w jedną platformę streamingową, https://www.press.pl/tresc/69881,hbo-max-polaczy-sie-z-discovery--w-jedna-platforme-streamingowa

545. MAC, Po fuzji powstał koncern Warner Bros. Discovery. Jest w nim TVN, https://www.press.pl/tresc/70288,po-fuzji-powstal-koncern-warner-bros_-discovery_-jest-w-nim-tvn

546. MAC, Warner Bros. Discovery zmienia zdanie i pozostawi Discovery+ jako oddzielną platformę, https://www.press.pl/tresc/75116,warner-bros_-discovery-zmienia-zdanie-i-pozostawi-discovery--jako-oddzielna-platforme

547. MAC, Zaslav: Nie będzie równoległych premier filmów Warner Bros. w kinach i na Max, https://www.press.pl/tresc/76274,zaslav_-nie-bedzie-rownoleglych-premier-filmow-warner-bros_-w-kinach-i-na-max

548. Maciej Kozielski, Onet Audio z podcastami Radia Nowy Świat, ale bez podcastów Radia 357, www.press.pl/tresc/78497, onet-audio-z-podcastami-radia-nowy-Swiat_-ale-bez-radia-357, 19.12.2023

549. Marcin Kowalczyk dyrektorem ds. transformacji cyfrowej w Grupie Radiowej Agory, https://www.agora.pl/marcin-kowalczyk-dyrektorem-ds-transformacji-cyfrowej-w-grupie-radiowej-agory

550. Małgorzata Zmaczyńska menedżerką ds. promocji i produkcji podcastów, https://www.agora.pl/malgorzata-zmaczynska-menedzerka-ds-promocji-i-produkcji-podcastow

551. Małkowska-Szozda A., Wirtualna Polska za 12, 6 mln zł. nabyła 40 procent udziałów w Patronite, https://www.press.pl/tresc/72306,wirtualna-polska-za-12_6-mln-zl_-nabyla-40-procent-udzialow-w-patronite

552. Ministerstwo Cyfryzacji, 11 milionów mObywateli i rekordowy rok w aplikacji mObywatel. Cyfrowa rewolucja w liczbach, 28.01.2026, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/11-milionow-mobywateli-i-rekordowy-rok-w-aplikacji-mobywatel-cyfrowa-rewolucja-w-liczbach

553. mObywatel – już ponad 10 milionów pobrań!, https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/mobywatel--juz-ponad-10-milionow-pobran

554. Moore M., Tech Giants and Civic Power, wyd. CMCP, Policy Institute, King's College London, 2016, https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/109250793/Tech_Giants_and_Civic_Power.pdf

555. Moskalewicz P., Ostatnie wydanie dwutygodnika FORUM, https://www.forumdwutygodnik.pl/artykuly/2226582,1,ostatnie-wydanie-dwutygodnika-forum.read?src=mt, dostęp 12 lipca 2024 r

556. Muratordom, Warsaw Industry Week w Ptak Warsaw Expo 2025. To wydarzenie prezentuje nowoczesne technologie dla przemysłu i obróbki materiałów, 05.11.2025 r., muratordom.pl, https://muratordom.pl/ludzie-i-firmy/warsaw-industry-week-w-ptak-warsaw-expo-2025-to-wydarzenie-prezentuje-nowoczesne-technologie-dla-przemyslu-i-obrobki-materialow-aa-eYG5-LqpQ-d6YZ.html

557. Narodowe Centrum Kultury, Paszporty „Polityki" przyznane, 15.01.2025 r., nck.pl, https://nck.pl/aktualnosci/paszporty-polityki-przyznane

558. NavigatorAI, NavigatorAI Partnerem Merytorycznym konferencji AI Health Horizons, https://navigatorai.pl/wydarzenia/

559. Netflix Investor Relations, NETFLIX TO ACQUIRE WARNER BROS. FOLLOWING THE SEPARATION OF DISCOVERY GLOBAL FOR A TOTAL ENTERPRISE VALUE OF $82.7 BILLION (Equity Value of $72.0 Billion), 05.12.2025 r., ir.netflix.net, https://ir.netflix.net/investor-news-and-events/financial-releases/press-release-details/2025/NETFLIX-TO-ACQUIRE-WARNER-BROS--FOLLOWING-THE-SEPARATION-OF-DISCOVERY-GLOBAL-FOR-A-TOTAL-ENTERPRISE-VALUE-OF-82-7-BILLION-Equity-Value-of-72-0-Billion/default.aspx

560. Nie będzie wspólnej platformy Polsatu z TVN Grupą Discovery, https://businessinsider.com.pl/biznes/media/nie-bedzie-wspolnej-platformy-polsatu-z-tvn-grupa-discovery/4232enh

561. Niedbalski M., Grupa kapitałowa TVN w 2024 zwiększyła zysk netto do 578, 7 mln zł, 02.07.2026 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/88167,grupa-kapitalowa-tvn-w-2024-zwiekszyla-zysk-netto-do-578_7-mln-zl

562. Niedbalski M., Polska Press Grupa uruchomiła portal plotkarski."Mamy doświadczonego redaktora, https://www.press.pl/tresc/76688,shownews-serwis-o-gwiazdach-polska-press

563. Niedbalski M., RAS Polska sprzedał serwis VoD.pl grupie TVN Warner Bros. Discovery. „Niezrozumiała decyzja", https://www.press.pl/tresc/75184,ras-polska-sprzedal-serwis-vod_pl-grupie-tvn-warner-bros_-discovery_-_niezrozumiala-decyzja_

564. Niedbalski M., TVN Siedem wiosną z produkcjami HBO, ważą się losy serialu „Papiery na szczęście", https://www.press.pl/tresc/75357,tvn-siedem-wiosna-z-produkcjami-hbo_-waza-sie-losy-serialu-_papiery-na-szczescie_

565. Niedbalski M., Wirtualna Polska przejmuje pozostałe udziały w Audiotece za niemal 75 mln zł, https://www.press.pl/tresc/77632,wirtualna-polska-przejmuje-pozostale-udzialy-w-audiotece-za-niemal-75-mln-zl

566. Niedbalski M., Wirtualna Polska w 2022 roku przekroczyła próg 1 mld zł przychodu, https://www.press.pl/tresc/75683,wirtualna-polska-w-2022-roku-przekroczyla-prog-1-mld-zl-przychodu

567. Niemczyk M., 31, 1% odsłon mniej w 20 największych polskich serwisach z treściami redakcyjnymi, pbi.org.pl, 3.10.2024 r., https://pbi.org.pl/raporty/311-odslon-mniej-w-20-najwiekszych-polskich-serwisach-z-tresciami-redakcyjnymi/

568. Nowa Biblioteka Wideo WP Pilot, https://dlaprasy.wp.pl/pr/764052/nowa-biblioteka-wideo-wp-pilot

569. Nowy kanał FAST „Patronite Podróże" na platformie Pilot WP, https://dlaprasy.wp.pl/pr/820508/nowy-kanal-fast-patronite-podroze-na-platformie-pilot-wp

570. Nowy pakiet TVN24 multiscreen odpowiedzią na dynamicznie zmieniające się potrzeby reklamodawców, https://www.tvnmedia.pl/aktualnosci/br-tvn-media/nowy-pakiet-tvn24-multiscreen

571. Odeprzyj e-atak, https://zloteprzeboje.pl/110634227767627odeprzyj-e-atak

572. Odkryj TVN24+, TVN24 GO zmieniło się w TVN24+, pomoc.tvn24.pl, https://pomoc.tvn24.pl/migracja

573. Ogólnopolskie badanie „Zaangażowanie w reklamę", https://www.pbc.pl/kontakty-z-reklama/

574. Onet Premium & TVN24 GO w jednym pakiecie. Rusza wspólny projekt TVN Warner Bros. Discovery i RAS Polska, https://tvn24.pl/polska/onet-premium-and-tvn24-go-wspolny-pakiet-ras-polska-i-tvn-warner-bros-discovery-co-zawiera-7378215

575. Onet.pl w Baza case study Superbrands 2023, https://superbrands.pl/historie-marek/

576. Onet.pl w Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2022, https://media-panel.pl/pl/aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2022/

577. Pallus P., Były prezes T-Mobile Polska w TVN Warner Bros. Discovery, zajmuje się ofertą cyfrową, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/adam-sawicki-prezes-t-mobile-polska-head-of-digital-tvn-warner-bros-discovery

578. Pallus P., Republika rozbiła bank w 2024 roku. Liderami rynku pozostały TVP1 i TVN, Wirtualnemedia.pl, 07.01.2025, https://www.wirtualnemedia.pl/republika-rozbila-bank-w-2024-roku-liderami-rynku-pozostaly-tvp1-i-tvn,7169134622475905a

579. Pallus P., TVN zamyka serwis VOD.pl, 19.01.2024 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/koniec-vod-pl-tvn-player-oferta,7169444710565505a

580. Pandemia przyspieszyła transformację prywatnych przedsiębiorstw, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/pandemia-przyspieszyla-transformacje-prywatnych-przedsiebiorstw.html

581. PAR, Należący do Polska Press portal i.pl po roku powyżej założeń. Nie unika propagandy, https://www.press.pl/tresc/78265,nalezacy-do-polska-press-portal-i_pl-po-roku-powyzej-zalozen-biznesowych_-nie-unika-tresci-propagandowych

582. PAR, Pandemia nauczyła redakcje pracy hybrydowej i zdalnej. W 2023 roku nowelizacja kodeksu pracy, https://www.press.pl/tresc/74565,pandemia-nauczyla-redakcje-pracy-hybrydowej-i-zdalnej_-w-2023-roku-nowelizacja-kodeksu-pracy

583. PAR, Portal Obronny to nowa pozycja w portfolio serwisów „Super Expressu", https://www.press.pl/tresc/77051,portal-obronny-to-nowa-pozycja-w-portfolio-serwisow-_super-expressu_

584. PAR, „Super Express" ma ponad pół miliona subskrybentów na YouTube, https://www.press.pl/tresc/72399,---super-express----ma-ponad-pol-miliona-subskrybentow-na-youtube

585. PAR, „Super Express" odświeżył serwis internetowy, ale nie cały, https://www.press.pl/tresc/71882,---super-express----odswiezyl-serwis-internetowy_-ale-nie-caly

586. PAR, „Super Express" w USA sprzedaje wydania elektroniczne, https://www.press.pl/tresc/71932,_super-express_-w-usa-sprzedaje-wydania-elektroniczne

587. Parka R., Fusiecki J., Zwolnienia w „Głosie Wielkopolskim". Inne tytuły Polska Press też będą zwalniać, 28.10.2025 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/89986,zwolnienia-w-_glosie-wielkopolskim__-inne-tytuly-polska-press-tez-beda-zwalniac

588. Patryk Pallus, Ważna zmiana w Grupie Onet-RAS Polska. Powstanie jedna spółka, https://businessinsider.com.pl/biznes/media/grupa-onet-ras-polska-laczy-spolki/8242zlh dostęp 4 kwietnia 2024 r

589. Peresada K., Publicis Groupe: w 2024 roku rynek reklamowy w Polsce wzrósł o 9, 1 proc., 03.03.2025 r., https://www.press.pl/tresc/86210,publicis-groupe_-w-2024-roku-rynek-reklamowy-w-polsce-wzrosl-o-9_1-proc_

590. Picard R. G., Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models, https://www.opensocietyfoundations.org/publications/digitization-media-business-models

591. pif/drag/, Ruch wycofuje się z dystrybucji prasy. Kto będzie zaopatrywać punkty sprzedaży?, bankier.pl, 25.04.2024 r., https://www.bankier.pl/wiadomosc/Ruch-wycofuje-sie-z-dystrybucji-prasy-Kto-bedzie-zaopatrywac-punkty-sprzedazy-8735395.html

592. Pięcioletnia prognoza wydatków konsumentów i reklamodawców w 13 segmentach rynkowych., https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2023-2027.html

593. Pliki 3rd party cookies przechowują informacje o preferencjach i gromadzą dane o odwiedzanych przez użytkownika stronach. Wycofanie ich stanowi wyzwanie dla firm (w tym lokalnych wydawców), które w komunikacji marketingowej stracą możliwość precyzyjnego targetowania. W 2019 roku koncern Google po raz pierwszy ogłosił wycofywanie plików 3rd party cookies, które miało rozpocząć się w 2022 roku. Terminy ulegały zmianie na 2023 rok, a następnie koniec 2024 roku. Ostatni z terminów został już potwierdzony przez giganta technologicznego., https://blog.google/products/chrome/privacy-sandbox-tracking-protection/

594. PO, Wydawca Newsweeka kupił Onet, https://www.newsweek.pl/onet-sprzedany-ringier-axel-springer-media-kupil-onetpl/gg8v0rk

595. Podcasty umacniają swoją pozycję w Polsce – raz w tygodniu słucha ich już co piąty internauta! Tandem Media prezentuje raport „Słuchacz podcastów w Polsce 2021",

https://www.agora.pl/podcasty-umacniaja-swoja-pozycje-w-polsce-raz-w-tygodniu-slucha-ich-juz-co-piaty-internauta-tandem-media-prezentuje-raport-sluchacz-podcastow-w-polsce-2021

596. Polaków Portfel Własny, trendy e-commerce 2023. Santander Consumer Bank, https://www.santanderconsumer.pl/gfx/santander/userfiles/_public/trendy_e-commerce_2023_-_raport_ppw.pdf

597. Polityka.pl, Pulsar nagrodzony!, 21.10.2025 r., polityka.pl, https://www.polityka.pl/opolityce/2319327,1,pulsar-nagrodzony.read

598. Polityka.pl, Subskrypcja „Polityki". Pakiet Uniwersum: czytasz, słuchasz i oglądasz bez najmniejszych ograniczeń, 05.12.2025 r., https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/2324107,1,subskrypcja-polityki-pakiet-uniwersum-czytasz-sluchasz-i-ogladasz-bez-najmniejszych-ograniczen.read

599. Polityka.pl, Uwaga, nowość! Prenumerata „Polityki" przez InPost Paczkomat!, 13.05.2025 r., polityka.pl, https://www.polityka.pl/opolityce/2299969,1,uwaga-nowosc-prenumerata-polityki-przez-inpost-paczkomat.read

600. Polska Agencja Prasowa, Pierwsza debata z udziałem wszystkich kandydatów pod znakiem kontrowersyjnych wypowiedzi, 28.04.2025 r., https://www.pap.pl/aktualnosci/pierwsza-debata-z-udzialem-wszystkich-kandydatow-pod-znakiem-kontrowersyjnych

601. Polski Standard Płatności (BLIK), Ponad 2, 4 mld transakcji BLIKIEM w 2024 r. i 7 mld w ciągu 10 lat, blik.com, 18.02.2025, https://www.blik.com/ponad-24-mld-transakcji-blikiem-w-2024-r-i-7-mld-w-ciagu-10-lat

602. Polskie Badania Internetu, Wyniki badania Gemius/PBI za marzec 2020, 9 kwietnia 2020, https://pbi.org.pl/badanie-gemius-pbi/wyniki-badania-gemius-pbi-za-marzec-2020/, dostęp 26 lutego 2026 r

603. Polskie media jednoczą siły. Rozpoczyna działalność Związek Pracodawców Wydawców Cyfrowych, https://www.money.pl/gospodarka/polskie-media-jednocza-sily-rozpoczyna-dzialalnosc-zwiazek-pracodawcow-wydawcow-cyfrowych-6943951543196416a.html

604. Portal Benchmark.pl trafia do Wirtualnej Polski, https://reklama.wp.pl/artykul/portal-benchmarkpl-trafia-do-wirtualnej-polski

605. PP, Grupa ZPR Media ruszyła z radiem VIBE FM, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-sluchac-radio-vibe-fm-radio-go

606. PP, Player ma nowy pomysł na promocję. Buduje sieć ambasadorów, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/jak-odbierac-player-ambsador-vod-streaming-oferta-cena-jak-zrezygnowac-player-blizej

607. Prasa drukowana i cyfrowa 2024. Najnowsze trendy i nowe badania PBC. Raport Prasa Drukowana i Cyfrowa 2023/2024, https://www.pbc.pl/webinar-prasa-drukowana-i-cyfrowa-2024/

608. Prezydent nie potwierdza wygaśnięcia kadencji członków KRRiT, prezydent.pl, 08.10.2025 r., https://www.prezydent.pl/aktualnosci/wydarzenia/prezydent-nie-potwierdza-wygasniecia-kadencji-czlonkow-krrit,108380

609. Program polityki „Droga ku cyfrowej dekadzie" do 2030 r., https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/program-polityki-droga-ku-cyfrowej-dekadzie-do-2030-r2

610. Projekt ustawy medialnej – więcej chaosu niż realnych zmian, Gov.pl, 21.01.2026 r., https://www.gov.pl/web/krrit/projekt-ustawy-medialnej--wiecej-chaosu-niz-realnych-zmian2

611. ps, Od lipca serwisy VoD obowiązuje nowy podatek. Platformy nie planują podwyżek cen, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/serwisy-vod-nowy-podatek-dlaczego-czy-beda-podwyzki-cen-platformy-vod-oferta-ceny-jak-korzystac

612. PWC, Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2020-2024, PwC Global Entertainment & Media Outlook, 2020 rok, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2020-2024.html

613. Radio 357 i Onet Audio — początek podcastowej i muzycznej współpracy, https://kultura.onet.pl/wiadomosci/radio-357-i-onet-audio-poczatek-podcastowej-i-muzycznej-wspolpracy/cz6zppy

614. Radio ESKA łączy facebookowe siły Eski Śląsk News i Wrzuć na luz z Eską Śląsk pod wspólnym szyldem Eska News!, https://www.eska.pl/slaskie/radio-eska-laczy-facebookowe-sily-eski-slask-news-i-wrzuc-na-luz-na-slasku-pod-wspolnym-szyldem-eska-news-aa-HuiR-P6qv-HtXT.html

615. Raport AUDYT PBC (dawniej ZKDP). Rozpowszechnianie Tytułów Prasowych w 2022 r., https://www.pbc.pl/wyniki-prasy-2022-r/

616. Raport AUDYT PBC, Rozpowszechnianie Tytułów Prasowych w 2022 r., https://www.pbc.pl/wyniki-prasy-2022-r/

617. Raport Audyt PBC. Prasa drukowana i cyfrowa 2023/2024, https://www.pbc.pl/webinar-prasa-drukowana-i-cyfrowa-2024/

618. Raport Digital Consumer Trends 2023 cz. 2, https://www.deloitte.com/pl/pl/Industries/tmt/research/Raport-Digital-Consumer-Trends-2023-cz-II.html?nc=42

619. Raport Polskich Badań Internetu Polski internet w Q4 2023, https://pbi.org.pl/wp-content/uploads/2024/02/PBI_RAPORT_Polski-internet-Q4-2023-1.pdf

620. Raport PwC Perspektywy rozwoju branży rozrywki i mediów w Polsce 2023-2027, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/perspektywy-rozwoju-branzy-rozrywki-i-mediow-w-polsce-2023-2027.html

621. Raport Strategiczny IAB Polska. Internet 2023/2024, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-strategiczny-internet-2023-2024-iab-polska-juz-dostepny/

622. Raport „E-commerce w Polsce", https://gemius.com/documents/54/RAPORT_e-commerce_2023.pdf

623. RASP Biuro prasowe, Bilety Kolei Śląskich do kupienia w aplikacji Jakdojade, 17.12.2025 r., ringieraxelspringer.pl, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/bilety-kolei-slaskich-do-kupienia-w-aplikacji-jakdojade

624. RASP Biuro prasowe, Ringier Axel Springer Polska z nagrodami dla Biura Reklamy od „Media Marketing Polska", 01.12.2025 r., ringieraxelspringer.pl, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-polska-z-nagrodami-dla-biura-reklamy-od-media-marketing-polska

625. Redakcja Polska Press, Polska Press Grupa zaprasza na specjalny program „Wieczór wyborczy. Raport z miast", 16.05.2025 r., i.pl, https://i.pl/polska-press-grupa-zaprasza-na-specjalny-program-wieczor-wyborczy-raport-z-miast/ar/c1p2-27588799

626. Redakcja, Orlen sprzeda Polska Press. Prezes: W przyszłym roku po restrukturyzacji, 20.11.2025 r., biznesalert.pl, https://biznesalert.pl/orlen-sprzeda-polska-press-prezes-w-przyszlym-roku-po-restrukturyzacji/

627. Rewolucja w sieci, czyli jak zmieniał się internet, https://wiadomosci.onet.pl/ciekawostki/rewolucja-w-sieci-czyli-jak-zmienial-sie-internet/wrxj0d

628. Ring Publishing, Rekordowe wyniki Onetu podczas wyborów prezydenckich dzięki technologii Ring Publishing, 08.09.2025 r., https://ringpublishing.com/pl/blog/rekordowe-wyniki-onetu-podczas-wyborow-prezydenckich-dzieki-technologii-ring/rldmss6

629. Ringier Axel Springer Polska i TVN Warner Bros. Discovery tworzą wspólny pakiet Onet Premium & TVN24 GO, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/ringier-axel-springer-polska-i-tvn-warner-bros.-discovery-tworza-wspolny-pakiet-onet-premium-tvn24-go

630. Rozwój naziemnej telewizji cyfrowej, Strategia regulacyjna na lata 2017-2022, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa, 1 marca 2018 r., https://www.gov.pl/web/krrit/strategie-krrit

631. Rusza platforma Business Insider Trends. Inteligentna medycyna na początek, https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/rusza-platforma-business-insider-trends-inteligentna-medycyna-na-poczatek/49mc9e7

632. Rusza Tuba – nowy serwis muzyczno-podcastowy dla młodych odbiorców, https://www.agora.pl/rusza-tuba-nowy-serwis-muzyczno-podcastowy-dla-mlodych-odbiorcow

633. Rutledge P. B., Hogg Jerri Lynn C. , In-Depth Interviews, https://www.researchgate.net/publication/345737833_In-Depth_Interviews

634. Rzeczpospolita najbardziej opiniotwórczym tytułem mediowym 2023 roku, https://www.imm.com.pl/rzeczpospolita-najbardziej-opiniotworczym-tytulem-mediowym-2023-roku/

635. Seriale TVN na międzynarodowej platformie VOD. „Szadź" i „Chyłkę" zobaczą m.in. w USA i Australii, https://kultura.onet.pl/film/wiadomosci/seriale-tvn-na-miedzynarodowej-platformie-vod-szadz-i-chylke-zobacza-min-w-usa-i/xj8t3mv

636. Sewastianowicz S., Ostatnie wydanie „Auto Świata" w sprzedaży, https://www.auto-swiat.pl/wiadomosci/aktualnosci/nowy-auto-swiat-50-512022-ostatnie-wydanie-w-sprzedazy/hjlwkvl

637. Sirant A., Kucia K., analiza Rynek aplikacji mobilnych, https://markethub.pl/analiza-rynku-aplikacji-mobilnych/

638. Skóra A., Skóra M., Usługa „Jakość powietrza" w aplikacji mObywatel – uwagi z perspektywy prawno-środowiskowej w „Studia Prawnoustrojowe" 2024, nr 65, https://czasopisma.uwm.edu.pl/index.php/sp/article/view/10317/7684

639. Sony Pictures Television i Warner Bros. Discovery rozszerzają umowę dystrybucyjną na terenie Europy Środkowo-Wschodniej, https://press-poland.hbomax.eu/post/sony-pictures-television-i-warner-bros-discovery-rozszerzaja-umo

640. Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2023 r., Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne

641. Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji z działalności w 2022 roku, Warszawa, maj 2023 r., https://www.gov.pl/web/krrit/krrit-przedstawila-sprawozdanie-z-dzialalnosci-w-2022-r

642. Stanowiska KRRiT, https://www.gov.pl/web/krrit/stanowiska-krrit2

643. Staroń M., Player.pl całkowicie płatny. Koniec oglądania za darmo. Rewolucyjne zmiany w serwisie, https://www.rmfclassic.pl/informacje/Obraz,12/Player-pl-calkowicie-platny-Koniec-ogladania-za-darmo-Rewolucyjne-zmiany-w-serwisie,43529.html

644. Stawiany J., Axel Springer planuje zrezygnować z papieru. „Najdłużej przeżyją tabloidy", https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koniec-gazeta-codzienne-axel-springer-rezygnuje-papier-koniec-fakt-bild-die-welt-gazeta-wyborcza-super-express-rzeczpospolita

645. Stawiany J., Podsumowanie roku w prasie i prognozy na kolejny rok, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/podsumowanie-roku-2023-w-prasie-i-prognozy-na-kolejny-rok-2024

646. Strefa Inwestorów, Grupa Agora patrzy z optymizmem na wyniki IV kw. i '26; liczy na wzrost udziału DOOH w AMS, 19.11.2025 r., strefainwestorow.pl, https://strefainwestorow.pl/wiadomosci/20251119/grupa-agora-patrzy-z-optymizmem-na-wyniki-iv-kw-i-26-liczy-na-wzrost-udzialu

647. Struktura właścicielska TVN. Holenderska spółka i amerykański gigant, https://businessinsider.com.pl/biznes/media/tvn-struktura-wlascicielska-holenderska-spolka-polish-television-holding-i-discovery/wd1469m

648. Szefową działu nowe trendy w Gazeta.pl została Agata Kalińska – redaktorka, która wcześniej zajmowała się wydawaniem strony głównej portalu, https://reklama.gazeta.pl/szefowa-dzialu-nowe-trendy-w-gazeta-pl-zostala-agata-kalinska/

649. Słomski D., PKN Orlen przejął Polska Press. Transakcja sfinalizowana. Odchodzi prezes Stanek, https://www.money.pl/gielda/pkn-orlen-przejal-polska-press-transakcja-sfinalizowana-6613738055903776a.html

650. Technologia i produkt mediowy w Ringier Axel Springer Polska łączą siły. Grzegorz Krawczyk w nowej roli jako Media Product Director, https://ringieraxelspringer.pl/press_room/technologia-i-produkt-mediowy-w-ringier-axel-springer-polska-lacza-sily.-grzegorz-krawczyk-w-nowej-roli-jako-media-product-director

651. Tego jeszcze nie było – oryginalny film Netfliksa w telewizji! Trafił na antenę TVN, https://hdtvpolska.com/filmy-z-netflix-w-telewizji-tvn-program-wszyscy-moi-przyjaciele-nie-zyja-reklamy-nyad/

652. Trendy w tworzeniu aplikacji mobilnych, które warto obserwować w 2023 roku, https://innowise.com/pl/blog/mobile-app-development-trends/

653. Tuchalski A., 4 kanały od TVN teraz odkodowane i dostępne za darmo online! Gdzie je oglądać?, https://hdtvpolska.com/telewizja-kanaly-online-za-darmo-darmowe-jak-odbierac-gdzie-ogladac-tvn-7-ttv-metro-program-vod-pl/#google_vignette

654. TVN i TV Puls w CANAL+ online, https://media.pl.canalplus.com/239888-tvn-i-tv-puls-w-canal-online

655. TVN ma nowego właściciela. Ten już nie ma siedziby na lotnisku, https://businessinsider.com.pl/gospodarka/tvn-ma-nowego-wlasciciela-ten-juz-nie-ma-siedziby-na-lotnisku/vqgg0kq

656. TVN Media i Biuro Reklamy Ringier Axel Springer Polska wprowadzają na rynek partnerski produkt content marketingowy, https://reklama.ringieraxelspringer.pl/en/article/tvn-media-i-biuro-reklamy-ringier-axel-springer-polska-wprowadzaja-na-rynek-partnerski-produkt-content-marketingowy

657. TVN Media rusza z pierwszą w Polsce ofertą Addressable TV, https://www.tvnmedia.pl/aktualnosci/br-tvn-media/tvn-media-rusza-z-pierwsza-w-polsce-oferta-addressable-tv

658. TVN szykuje kanały w jakości 4K? Nadawca pozyskał dodatkową przestrzeń na satelicie! Co może się pojawić?https://hdtvpolska.com/tvn-4k-kanal-satelita-eutelsat-hot-bird/

659. TVN w pigułce. Tak wygląda biznes, który jest solą w oku PiS, https://businessinsider.com.pl/firmy/lex-tvn-w-sejmie-wyniki-finansowe-firmy-zatrudnienie-i-stacje-nalezace-do-tvn/nvm86hr

660. tvn.pl, PLAYER otwiera nowy rozdział – wyjątkowe treści, ulubione tytuły i uproszczona oferta, 18.08.2025 r., https://tvn.pl/aktualnosci/player-w-nowej-odslonie-zmiany-w-serwisie-vod-i-start-kampanii-18-sierpnia-st8603990

661. TVN24 pierwszą europejską stacją telewizyjną wdrażającą najnowocześniejsze kamery reporterskie Sony PXW-Z750, https://pro.sony/pl_PL/press/tvn24-becomes-first-worldwide-broadcaster-to-future-proof-news-production-capabilities-pxw-z750-pl

662. tw, Agora uruchomiła spółki do zarządzania „Gazetą Wyborczą", Gazeta.pl i wydawnictwem, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/spolka-wyborcza-gazeta-pl-agora-ksiazka-i-muzyka-czerska-8-10

663. tw, Agora wprowadza swoich menedżerów do zarządu Eurozetu. Jest nowy prezes, odchodzi Grzegorz Kossakowski, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/eurozet-radio-zet-nowy-zarzad-agora-prezes-maciej-strzelecki-kto-to-jest-odchodzi-grzegorz-kossakowski

664. tw, Koniec Mediaklubu. Ringier Axel Springer Polska stawia na Onet Premium, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/onet-premium-ile-kosztuje-dostep-koniec-mediaklub-pl

665. tw, Przejęcie kontroli nad Eurozetem da Agorze 45 mln zł zys kuhttps://www.wirtualnemedia.pl/artykul/agora-kupila-eurozet-jak-zysk-z-wyceny-udzialow-zwolnienia

666. tw, Sąsiedzi w wizerunkowej kampanii Castoramy. Dorota Szelągowska dalej twarzą reklamową, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/castorama-promocja-dorota-szelagowska-reklama-razem-najlepiej

667. tw, Wirtualna Polska dostanie 15 mln zł od Audioteki, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-dostanie-15-mln-zl-od-audioteki

668. tw, Wirtualna Polska z grantem od NCBR. Ponad 5 mln zł na bezpieczeństwo poczty, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-grant-ncbr-bezpieczenstwo-poczty

669. tw, Wirtualna Polska za 5, 9 mln zł kupiła 17banków.com, inwestuje 9, 3 mln zł w firmę z mediów, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-za-5-9-mln-zl-kupila-17bankow-com-inwestuje-9-3-mln-zl-w-firme-z-mediow

670. tw, „Fakty” TVN i reportaże z „Czarno na białym” do obejrzenia na YouTubie, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/czarno-na-bialym-tvn24-reportaz-gdzie-ogladac-youtube-fakty-tvn

671. Vibez – serwis mobile first dla młodych, https://reklama.wp.pl/artykul/vibez-serwis-mobile-first-dla-mlodych

672. VN Grupa Discovery z innowacyjnym wirtualnym studiem telewizyjnym, https://tvn.pl/aktualnosci/tvn-grupa-discovery-i-wizja-multimedia-sp-z-oo-uruchomili-studio-xr-ls5915565

673. Wamej S., Player.pl dostępny dla użytkowników Xbox. Jak to działa?, https://rozrywka.spidersweb.pl/player-xbox-vod-seris-vod

674. Warner Bros. Discovery (komunikat korporacyjny), Warner Bros. Discovery to Separate into Two Leading Media Companies, 09.06.2025 r., www.wbd.com, https://www.wbd.com/news/warner-bros-discovery-separate-two-leading-media-companies

675. Warner Bros. Discovery z nową platformą VOD.pl w portfolio inicjuje partnerstwo z Ringier Axel Springer Polska, https://www.tvnmedia.pl/aktualnosci/online/avod

676. Wavemaker: era 5-milionowych publiczności w TV minęła, ledwie 49 programów powyżej 3 mln widzów w 2023 roku, https://aboutmarketing.pl/wavemaker-era-5-milionowych-publicznosci-w-tv-minela-ledwie-49-programow-powyzej-3-mln-widzow-w-2023-roku/

677. wbdpoland.pl, TVN Warner Bros. Discovery liderem oglądalności we wrześniu 2025 r., 01.10.2025 r., prasa.wbdpoland.pl, https://prasa.wbdpoland.pl/post/tvn-warner-bros-discovery-liderem-ogladalnosci-we-wrzesniu-2025-

678. wbdpoland.pl, Więcej niż news – 24 kwietnia rusza TVN24+, 9.04.2025 r., prasa.wbdpoland.pl, https://prasa.wbdpoland.pl/post/wiecej-niz-news-24-kwietnia-rusza-tvn24

679. Wellman B., Gulia M., Net Surfers Don't Ride Alone: Virtual Communities As Communities, https://www.dourish.com/classes/ics234cw04/wellman.pdf

680. Wirtualna Polska inwestuje w rozwój branży gastronomicznej. 20 milionów zł dla Restaumatic, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-inwestuje-rozwoj-branzy-gastronomicznej-20-milionow-zl-dla-restaumatic

681. Wirtualna Polska kupiła pakiet większościowy w Audiotece, https://reklama.wp.pl/artykul/wirtualna-polska-kupila-pakiet-wiekszosciowy-w-audiotece

682. Wirtualna Polska kupuje Grupę Szallas, https://reklama.wp.pl/artykul/wirtualna-polska-kupuje-grupe-szallas

683. Wirtualna Polska ma kolejną farmę fotowoltaiczną, https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/wirtualna-polska-ma-kolejna-farme-fotowoltaiczna-6843776909601344

684. Wirtualna Polska nabyła 100% udziałów spółki Mediapop. Kwota transakcji wyniesie co najmniej 28 mln złotych, https://reklama.wp.pl/artykul/mediapop-kupiona-przez-wirtualna-polske

685. Wirtualna Polska rozszerza możliwości platformy WP Ads. Spółka kupiła system Samito, dostarczający sklepom internetowym rozwiązania automatyzacji marketingu, https://reklama.wp.pl/artykul/grupa-wp-inwestuje-w-technologie-marketingowa-samito

686. Wirtualna Polska, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/wirtualna-polska-wp-dziennikarze-portal-historia-portalu/w9295z6

687. Wirtualny Wydawca, Decyzja o zakończeniu organizacji Targów VIVELO, wirtualnywydawca.pl, https://wirtualnywydawca.pl/2024/11/decyzja-o-zakonczeniu-organizacji-targow-vivelo/

688. Witoszka B., RASP kończy migrację do chmury publicznej. „Jesteśmy gotowi na coraz szybszą ewolucję branży", https://www.komputerswiat.pl/aktualnosci/internet/rasp-konczy-migracje-do-chmury-publicznej-jestesmy-gotowi-na-coraz-szybsza-ewolucje/8qe7bzs

689. Wojas T., Wirtualna Polska wychodzi z reklamami za granicę. Chce obsługiwać spółki funduszu Sorosa, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-wychodzi-z-reklamami-za-granice-chce-obslugiwac-spolki-funduszu-sorosa

690. Wojtas T., Grupa TVN urosła o 10 proc. i płaci ponad pół miliarda dywidendy. Tylu ma pracowników, 02.07.2025 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/grupa-tvn-urosla-o-10-proc-i-placi-ponad-pol-miliarda-dywidendy-tylu-ma-pracownikow,7179287920801921a

691. Wojtas T., Nadawca Radia ZET zarobił rekordowo. Kolejne miliony dla Agory, 11.08.2025 r., wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/nadawca-radia-zet-zarobil-rekordowo-kolejne-miliony-dla-agory,7190985468049537a

692. Wojtas T., Polska Press zmienia portale kolejnych dzienników, 15.01.2025 r., .wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/polska-press-zmienia-portale-kolejnych-dziennikow,7169386483660417a

693. Wojtas T., Wirtualna Polska wychodzi z reklamami za granicę. Chce obsługiwać spółki funduszu Sorosa, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-wychodzi-z-reklamami-za-granice-chce-obslugiwac-spolki-funduszu-sorosa

694. Wojtas T., Wirtualna Polska łączy platformy turystyczne. Wzrost e-reklamy zmaleje, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/wirtualna-polska-laczy-platformy-turystyczne-wzrost-e-reklamy-zmaleje

695. Wojtas, T., „Super Express" ma radio internetowe. Napędza je AI, 28.01.2025 r., www.wirtualnemedia.pl, https://www.wirtualnemedia.pl/super-express-radio-internetowe-jak-sluchac-serwisy-informacyjne-ai,7169127389517953a

696. Woźniak K., „Receptura": serial TVN we współpracy z marką E. Wedel, https://mmponline.pl/artykuly/250716,receptura-serial-tvn-we-wspolpracy-z-marka-e-wedel

697. WP dla inwestorów, Fluege.de z nowym właścicielem – WP koncentruje się na pakietach turystycznych, 3.12.2025 r., https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/fluege-de-z-nowym-wlascicielem-wp-koncentruje-sie-na-pakietach-turystycznych-7228450108111808

698. WP dla inwestorów, Przychody gotówkowe wyższe o 67% – wyniki WP Holding w trzecim kwartale 2025 roku., 18.11.2026 r., holding.wp.pl, https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/przychody-gotowkowe-wyzsze-o-67-wyniki-wp-holding-w-trzecim-kwartale-2025-roku-72232230663029766

699. WP dla inwestorów, Segment turystyki napędza wyniki WP Holding, 26.08.2025 r., holding.wp.pl, https://holding.wp.pl/inwestor/komunikaty-prasowe/segment-turystyki-napedza-wyniki-wp-holding-7193471844293376

700. WP Pilot z nowym pakietem kanałów informacyjnych, https://dlaprasy.wp.pl/pr/748605/wp-pilot-z-nowym-pakietem-kanalow-informacyjnych

701. WWA, Digital News Report 2023. Onet liderem zaufania wśród mediów internetowych w Polsce, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/digital-news-report-2023-onet-liderem-zaufania-wsrod-mediow-internetowych-w-polsce/928sceq

702. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej w 2023 roku. Załącznik 5, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-przedsiebiorstwach-i-gospodarstwach-domowych-w-2023-roku,3,23.html

703. Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2021, https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2021.html

704. Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2022, https://media-panel.pl/pl/aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2022/

705. Wyniki badania Mediapanel za grudzień 2023, https://media-panel.pl/pl/aktualnosci/wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2023/

706. Wyniki badania Mediapanel za kwiecień 2023, https://pbi.org.pl/badanie-mediapanel/wyniki-badania-mediapanel-za-kwiecien-2023/

707. Wyniki badania Mediapanel za lipiec 2023, https://pbi.org.pl/badanie-mediapanel/wyniki-badania-mediapanel-za-lipiec-2023/

708. Wyniki oglądalności programów telewizyjnych we wrześniu 2025 - raport KRRiT, gov.pl, 22.10.2025 r., https://www.gov.pl/web/krrit/wyniki-ogladalnosci-kanalow-telewizyjnych-we-wrzesniu---raport-krrit

709. Wystartował Onet Premium. Takiego przedsięwzięcia w Polsce jeszcze nie było, https://wiadomosci.onet.pl/kraj/wystartowal-onet-premium-takiego-przedsiewziecia-w-polsce-jeszcze-nie-bylo/467gwmn

710. Właśnie wystartowała nowa odsłona platformy Open FM. Należący do Wirtualnej Polski serwis oferuje znane radiowe stacje internetowe, a także podcasty i aktualności, https://reklama.wp.pl/artykul/nowa-odslona-platformy-open-fm

711. Zagańczyk M., T-Mobile z darmową usługą premium. Kod znajdziesz w SMS lub aplikacji, https://www.telepolis.pl/wiadomosci/taryfy-promocje-uslugi/t-mobile-z-darmowa-usluga-premium

712. Zaremba J. Koronawirus a praca w mediach. Redakcje wprowadzą nowe obostrzenia?, https://www.wirtualnemedia.pl/artykul/koronawirus-media-obostrzenia-w-redakcjach

713. Zawiślak M., Warsaw Virtual Experience - warsztaty technologii XR już 20-21 marca, https://www.signs.pl/warsaw-virtual-experience---warsztaty-technologii-xr-juz-20-21-marca,395157,artykul.html

714. Założenia do ustawy medialnej - konsultacje społeczne, https://www.gov.pl/web/kultura/zalozenia-do-ustawy-medialnej

715. Załęska A., Dystrybucja treści – oglądalność witryn i aplikacji oraz źródła ruchu, Raport Strategiczny IAB Polska. Internet 2023/2024, https://www.iab.org.pl/aktualnosci/raport-strategiczny-internet-2023-2024-iab-polska-juz-dostepny/

716. Zdzieborska M., Tygodnik „Polityka” zwiększa liczbę subskrypcji cyfrowych, 02.01.2026 r., press.pl, https://www.press.pl/tresc/90981,tygodnik-_polityka_-zwieksza-liczbe-subskrypcji-cyfrowych

717. Zdzieborska M., „Polityka” najlepiej sprzedającym się tygodnikiem w 2023. Wyniki poprawił tylko „Newsweek”, https://www.press.pl/tresc/80562,_polityka_-najlepiej-sprzedajacym-sie-tygodnikiem-w-2023-roku_-wyniki-poprawil-tylko-_newsweek_

718. Zdzieborska M., „Polityka” wprowadza nowy dział i sięga po autorów popularnych w internecie, https://www.press.pl/tresc/76335,---polityka----siega-po-autorow-popularnych-w-internecie

719. Ł. Knapik, Przez strajki w USA Max pokaże seriale TVN, https://satkurier.pl/news/230194/przez-strajki-w-usa-max-pokaze-seriale-tvn.html

Wykaz grafik

Grafika 1. Model konwergencji mediów Michela Dupagna i Bruca Garrisona 83
Grafika 2. Rozwój zasady cyfrowości binarnej na osi czasu 93
Grafika 3. Artykuł w Super Expressie 296
Grafika 4. Artykuł w Wp.pl 324
Grafika 5. Artykuł w i.pl 328
Grafika 6. Strona główna Onet.pl 348
Grafika 7. Gala Strife MMA 358

Wykaz tabel

Tabela 1. Super Express. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i wydania tradycyjnego 294
Tabela 2. Onet Premium. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej 305
Tabela 3. Serwis TVN24. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej 315
Tabela 4. Portal Wp.pl. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej 323
Tabela 5. Portal i.pl. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i wersji mobilnej 329

Tabela 6. Polityka - premium. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej.....332
Tabela 7. Portal Gazeta.pl. Analiza porównawcza wersji przeglądarkowej (desktop) i aplikacji mobilnej

Aneks

Arkusz wywiadu pogłębionego

TEMAT	KWESTIE SZCZEGÓŁOWE (PYTANIA)		UWAGI
Zakres działania koncernu medialnego	• Jakimi działaniami zajmuje się Państwa organizacja? • W jakich segmentach rynku działa Pani/Pana koncern medialny? – lub: W jakich segmentach rynku działa Wirtualna Polska? – Proszę o krótką charakterystykę tych segmentów • Czy Wirtualna Polska pracuje obecnie nad jakimś wyjątkowym projektem, o którym chciał(a)by Pani/Pan na wstępie powiedzieć?		• Prowadzący zwraca uwagę, aby nie była to forma odpytywania. Wskazuje, że zapoznał się z charakterystyką firmy i oczekuje jej obrazu według rozmówcy. • Pytanie na rozkręcenie atmosfery.
Powstawanie treści	• Proszę opowiedzieć o pozyskiwaniu treści dla Państwa newsroomów. 1) Jakie kanały pozyskiwania contentu bazowego (informacji, zdjęć, filmów – surówek) wykorzystuje Wirtualna Polska w swojej działalności? a) Czy treści bazowe (surówki) pozyskiwane są przez Państwa dziennikarzy/pracowników? b) Czy treści bazowe dostarczane są przez współpracujących z Państwem		

	dziennikarzy zewnętrznych? 2) Jak wygląda opracowanie newsa/materiału w Pani/Pana koncernie? a) Czy posiadają Państwo jeden newsroom centralny? b) Czy posiadają Państwo newsroomy produktowe (dla tytułów prasowych, portali itp.)? 3) Jak rozwiązana jest w Wirtualnej Polsce dekretacja zadań związanych z obróbką newsa? Proszę o krótki opis poszczególnych etapów pracy z newsem.		
Konwergencja w produktach	1) Czy starają się Państwo formatować treść pod każde medium? a) Czy istnieją wypracowane w koncernie systemy/schematy podziału contentu na dane grupy/produkty? 2) Czy Państwa redakcje/newsroomy mają styl/format/znaki charakterystyczne, które wyróżniają content na tle innych koncernów/produktów w tym samym segmencie? 3) Czy stosują Państwo zespolone procesy udostępniania treści w swoich produktach? 4) Czy stosują Państwo metodę odnoszenia się do innego produktu („więcej znajdziesz na…")? Czy starają się Państwo zamknąć w jednym formacie?		
Wykorzystanie konwergencji w kształtowaniu strategii i realizacji celów	1) Czy współpracują Państwo z innymi mediami w terenie/lokalnymi grupami mediowymi? a) Jeśli tak, to w jaki sposób? b) Czy wykorzystują Państwo akcje crossowe z partnerami? 2) Jakie badania/rozpoznanie rynku/trendów są stosowane w Wirtualnej Polsce? a) Na ile wyniki badań są dla Państwa wyznacznikiem działań, a na ile to Państwa działania mają kreować rynek? b) Czy udostępniają Państwo te wyniki na zewnątrz, czy stanowią one dokumenty		

	wewnętrzne? 3) Od jak dawna stosują Państwo zespolone strategie/schematy udostępniania contentu wewnątrz przedsiębiorstwa? (jeśli stosują) 4) Jak dużą część oferty Wirtualnej Polski zajmują pozycje/punkty kampanii zespolonych? a) Czy dostrzegają Państwo zainteresowanie klientów tą ofertą? b) Czy raczej klienci przedstawiają podejście klasyczne – np. tekst sponsorowany? c) Czy dostrzegają Państwo świadomość/wiedzę klientów o aktualnych sposobach kolportowania treści (głównie reklamowych)? 5) Czy pracują Państwo obecnie nad kolejnymi zespoleniami/produktami opartymi na przenikaniu contentu?		
Postrzeganie rynku: szanse rozwoju konwergencji i zagrożenia	1) Czy według Pani/Pana przenikanie treści i środków może być skutecznie wykorzystane w zdobyciu pozycji na rynku? a) Jeśli tak, to w jaki sposób? 2) Czy dostrzega Pani/Pan zjawisko przenikania treści poza obręb produktów koncernu (np. gdy materiał przenika do produktu konkurencji lub jest zaciągany przez prosumentów)? 3) Czy dostrzega Pani/Pan sygnały/markery nowych trendów/kierunków w kolportowaniu contentu? 4) Jakie jest Pani/Pana zdanie na temat wykorzystania sztucznej inteligencji w działaniach korporacyjnych? a) Czy Państwa koncern wykorzystuje AI? b) Czy ma ona wpływ na powstawanie contentu? c) Czy AI jest wykorzystywana w badaniach rynku i analizach? 5) W jakim stopniu technologia		

	i jej wszechstronność determinują Państwa działania? 6) W jakim stopniu determinują je narzędzia innych podmiotów (innych koncernów/innych firm)?		
Wpływ czynników zewnętrznych na realizację działań korporacyjnych	1) Czy był jakiś moment przełomowy w okresie 3 lat (np. nowe technologie, urządzenia, wydarzenia na świecie), który zwiększył dynamikę rozwoju koncernu lub jego segmentów? 2) Jak wpłynęło to na koszyk produktowy? 3) Który segment w ostatnim czasie przeszedł największą metamorfozę z powodu czynników zewnętrznych? 4) Jakie produkty są szczególnie narażone na działanie czynników zewnętrznych i zakłócenie ich pierwotnej formy/funkcji/roli? 5) Czy zjawisko konwergencji może być wykorzystane przez korporację do wyrównywania chwilowych słabości produktu? 6) Czy konwergencja (w tym dynamika social mediów i migracja contentu) jest wpisana w strategie realizowane przez korporację? a) Jeśli tak, to w jaki sposób? 7) Czy widzi Pani/Pan w niej zagrożenie dla spójności realizowanych celów korporacji?		Propozycja moderacyjna: rozbijać wypowiedzi na segmenty – przynajmniej te, które są rozmówcy bliskie. Uwaga końcowa: zjawisko konwergencji może wnosić wartość dodaną do jednego produktu (np. nowe funkcje), osłabiając chwilowo lub trwale inny produkt.

Arkusz 1 do tabeli Grupa ZPR Media

Streszczenie

Niniejsza rozprawa doktorska poświęcona została analizie procesów konwergencji występujących w strategiach rynkowych polskich koncernów medialnych. Jej głównym celem było rozpoznanie charakteru konwergencji w funkcjonowaniu przedsiębiorstw medialnych, a także określenie sposobów jej implementacji w praktyce rynkowej.

Rozprawa zbudowana jest w oparciu zestaw pytań badawczych, odnoszących się do typów konwergencji obecnych w badanych podmiotach, sposobów przygotowywania i dystrybucji treści, znaczenia konwergencji dla budowania oferty produktowej oraz realizacji strategii korporacyjnych. Istotnym problemem badawczym była również identyfikacja czynników wpływających na dynamikę analizowanych procesów. W pracy sformułowano hipotezy zakładające, że konwergencja, szczególnie w wymiarze technologicznym i treściowym, stanowi kluczowy element funkcjonowania współczesnych mediów, wpływając przy tym na realizację ich założeń rynkowych.

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części badawczej zastosowano podejście mieszane, łączące metody jakościowe i ilościowe. Wykorzystano analizę danych zastanych, obejmującą materiały branżowe i dokumenty korporacyjne, a także wywiady pogłębione z przedstawicielami badanych organizacji. Uzupełnieniem była analiza porównawcza modeli działalności oraz rozwiązań technologicznych stosowanych przez wybrane koncerny medialne. Badania przeprowadzono na przykładzie siedmiu podmiotów funkcjonujących na polskim rynku mediów, należą do nich: Grupa ZPR Media, Ringier Axel Springer Polska, TVN Warner Bros. Discovery, Wirtualna Polski Holding, Polska Press Grupa, POLITYKA oraz Grupa Agora.

Rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne podstawy współczesnego komunikowania, ze szczególnym uwzględnieniem procesów mediatyzacji, cyfryzacji i konwergencji. Rozdział drugi koncentruje się na przedsiębiorstwie medialnym w warunkach transformacji cyfrowej, ukazując jego uwarunkowania organizacyjne, ekonomiczne, a

także strategiczne. W rozdziale trzecim scharakteryzowano rynek mediów w Polsce oraz działalność wybranych koncernów medialnych. W tym rozdziale uwzględniono także wpływ pandemii COVID-19 na jego funkcjonowanie. Rozdział czwarty zawiera założenia metodologiczne pracy, natomiast rozdział piąty prezentuje wyniki przeprowadzonych badań oraz analizę poszczególnych koncernów.

Przeprowadzone badania wykazały, że konwergencja stanowi wielowymiarowy element funkcjonowania współczesnych koncernów medialnych. Obejmuje ona integrację technologii, treści, kanałów dystrybucji, struktur organizacyjnych oraz modeli biznesowych. W badanych podmiotach szczególnie widoczne są procesy związane z wieloplatformową dystrybucją treści, optymalizacją wykorzystania kontentu, rozwojem segmentów audio i wideo, a także rosnącym znaczeniem danych w zarządzaniu organizacją. Jednocześnie stopień zaawansowania konwergencji pozostaje zróżnicowany, będąc zależnym od specyfiki danego koncernu medialnego.

Wnioski z pracy wskazują, że konwergencja stanowi kluczowy mechanizm transformacji współczesnych mediów, wpływający na ich strukturę organizacyjną oraz strategie rynkowe. Procesy te będą w kolejnych latach ulegać dalszemu pogłębieniu, szczególnie w kontekście rozwoju platform cyfrowych, automatyzacji oraz analityki danych. Rozprawa stanowi wkład w rozwój badań nad współczesnymi mediami, wskazując na potrzebę dalszych analiz procesów konwergencji w zmieniających się praktykach komunikacyjnych i rynku medialnym.

Summary

This doctoral dissertation is devoted to the analysis of convergence processes occurring in the market strategies of Polish media corporations. Its primary objective was to identify the nature of convergence in the functioning of media enterprises and to determine the ways in which it is implemented in market practice.

The dissertation is based on a set of research questions concerning the types of convergence present in the analyzed entities, methods of content creation and distribution, the role of convergence in shaping product offerings, and its significance for corporate strategies. An important research issue was also the identification of factors influencing the dynamics of the analyzed processes. The dissertation formulates hypotheses assuming that convergence, particularly in its technological and content-related dimensions,

constitutes a key element of the functioning of contemporary media, while also influencing the implementation of their market strategies.

The dissertation has a theoretical and empirical character. The research part applies a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative methods. The study includes an analysis of secondary data, such as industry materials and corporate documents, as well as in-depth interviews with representatives of the analyzed organizations. This was complemented by a comparative analysis of business models and technological solutions used by selected media corporations. The research was conducted on the basis of seven entities operating on the Polish media market: Grupa ZPR Media, Ringier Axel Springer Polska, TVN Warner Bros. Discovery, Wirtualna Polska Holding, Polska Press Grupa, POLITYKA, and Grupa Agora.

The dissertation consists of an introduction, five chapters, and a conclusion. Chapter One presents the theoretical foundations of contemporary communication, with particular emphasis on mediatization, digitalization, and convergence processes. Chapter Two focuses on media enterprises in the context of digital transformation, discussing their organizational, economic, and strategic conditions. Chapter Three characterizes the Polish media market and the activities of selected media corporations, also taking into account the impact of the COVID-19 pandemic on the sector. Chapter Four presents the methodological assumptions of the dissertation, while Chapter Five contains the research findings and an analysis of the selected media corporations.

The conducted research demonstrated that convergence constitutes a multidimensional element of the functioning of contemporary media corporations. It includes the integration of technologies, content, distribution channels, organizational structures, and business models. In the analyzed entities, particularly visible were processes related to multiplatform content distribution, optimization of content utilization, development of audio and video segments, and the growing importance of data in organizational management. At the same time, the level of convergence advancement remains diversified and dependent on the specific characteristics of each media corporation.

The conclusions indicate that convergence is a key mechanism driving the transformation of contemporary media, influencing both their organizational structures and market strategies. These processes are expected to deepen further in the coming years, particularly in the context of the development of digital platforms, automation, and data

analytics. The dissertation contributes to the development of research on contemporary media by highlighting the need for further studies on convergence processes in the context of evolving communication practices and the media market.

Rzeszów, dnia 3 czerwca 2026 r.

Łukasz Kołodziej
imię i nazwisko kandydata

OŚWIADCZENIE

Oświadczam, że złożona przeze mnie rozprawa doktorska „Procesy konwergencji w strategiach rynkowych polskich koncernów medialnych" została napisana przeze mnie samodzielnie.

Oświadczam również, że przedstawiona rozprawa doktorska nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego.

Jednocześnie wyrażam zgodę na jej publiczne udostępnianie.

Łukasz Kołodziej
podpis