

Organizacja radiowa jako obiekt badań w zarządzaniu mediami

Jan Beliczyński

Radio od samego początku istnienia stało się przedmiotem licznych badań, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w większości krajów europejskich. Pierwsze systematyczne badania nad radiem, prowadzone w latach 20. XX w., dotyczyły słuchalności amerykańskich sieci radiowych, wpływu radia na amerykańskie społeczeństwo oraz preferencji i oczekiwań słuchaczy wobec programu radiowego. Należy zwrócić uwagę, iż pierwsze refleksje naukowe w ramach dyscypliny zarządzania, jakie pojawiły się na przełomie XIX i XX w., nie odnosiły się bezpośrednio do przedsiębiorstw medialnych, w tym radiowych. Dopiero w połowie lat 40., w Stanach Zjednoczonych, zaczęła się krystalizować wiedza na temat zarządzania radiem. Pierwsze próby opisanie specyficznych aspektów zarządzania radiem podjęli kolejno: Jerome Sill, J. Leonard Reinsch oraz James H. Hulbert¹. Ten ostatni zwrócił szczególną uwagę na kwestie zatrudniania menedżerów w przemyśle radiowym. Rozwój radia AM w Ameryce Północnej

pod koniec lat 60. przyczynił się do wzrostu zainteresowania problematyką zarządzania radiem, co zaowocowało powstaniem znaczących prac naukowych takich autorów, jak Jay Hoffer, Ward L. Quaal i Leo A. Martin². W latach 70. problematykę radia w świetle teorii zarządzania kontynuowali Edd Routt, Ward L. Quaal, James A. Brown, Howard W. Coleman³.

W latach 80. ubiegłego wieku, kiedy to w Stanach Zjednoczonych nastąpiły daleko idące zmiany w zakresie regulacji prawnych rynku radiowego, jak i skomplikowanie procesu zarządzania rozgłośnią radiową, można było zaobserwować znaczne ożywienie zainteresowania problematyką zarządzania organizacją radiową i ekonomiką radia. Problematykę badawczą w tym zakresie podejmowali w latach 80. Norman Marcus, John M. Lavine i Daniel B. Wackman⁴.

Na początku lat 90. Stephen Lacy i Daniel Riffe przeprowadzili analizę wpływu konkurencji i grup własnościowych na jakość programów informacyjnych⁵. Na ekonomiczne implikacje

¹ Zob. J. Sill, *The Radio Station: Management, Functions, Future*, New York 1946; J.L. Reinsch, *Radio station management*, New York 1948; J.H. Hulbert, *Broadcasting management: A report from the APBE-NAB Broadcasting Employment Study*, „Journal of Broadcasting” Vol. 6 (1962), nr 3, s. 255–264.

² Zob. J. Hoffer, *Managing today's radio station*, Blue Ridge Summit, PA 1968; W.L. Quaal, L.A. Martin, *Broadcasting management: Radio, television*, New York 1968.

³ E. Routt, *Business of Radio Broadcasting*, New York 1972; W.L. Quaal, J.A. Brown, *Broadcasting Management*, New York 1976; H.W. Coleman, *Case Studies in Broadcast Management*, New York 1978.

⁴ Zob. N. Marcus, *Broadcast and cable management*, Englewood Cliffs 1986; J.M. Lavine, D.B. Wackman, *Managing media organizations*, New York 1988. Warto zwrócić uwagę, iż dysertacja doktorska Linwooda A. Hagina pt. *United States radio consolidation: An investigation of the structures and strategies of selected duopolies* (University of Tennessee 1994) stanowiła pierwsze studium badawcze na temat zarządzania radiem w warunkach duopolu na rynku radiowym.

⁵ Zob. S. Lacy, D. Riffe, *The impact of competition and group ownership on radio news*, „Journalism Quarterly” Vol. 71 (1994), nr 3, s. 583–593.

duopolu na rynku radiowym zwróciła uwagę Sylvia M. Chan-Olmsted⁶. Pod koniec lat 90. podjęto pierwsze próby badania sektora radia internetowego (Rebecca A. Lind, Norman J. Medoff)⁷. Ed Shane i Todd Chambers prowadzili badania wpływu regulacji prawnych na branżę radiową oraz konsolidacji na strukturę przemysłu radiowego⁸. Wen Ren i Sylvia M. Chan-Olmsted dokonali analizy różnych modeli biznesowych radia tradycyjnego i radia *online*⁹. Kenneth D. Loomis i Alan B. Albarran podjęli próbę zrozumienia znaczącej roli rynku właścicielskiego w sektorze radiowym. Na podstawie analizy dwudziestu pięciu największych grup radiowych stwierdzili, iż menadżerowie najwyższego szczebla, odpowiedzialni za grupę radiową, pracują więcej niż menadżerowie średniego szczebla oraz bardziej skupiają się na aspektach finansowych zarządzania¹⁰. Do najnowszych, znaczących opracowań naukowych z zakresu zarządzania radiem należy zaliczyć prace takich badaczy, jak: Peter Pringle, Michael F. Starr, William E. McCavitt, Alan B. Albarran, Gregory G. Pitts, Brian Lister, Caroline Mitchell, Tony O'Shea¹¹.

Radio jako organizacja medialna

Radio jest terminem wieloznacznym. Najczęściej pojmowane jest jako środek masowego

przekazu wykorzystujący fale elektromagnetyczne, za pomocą których treści słowne i muzyczne docierają do aparatu odbiorczego słuchacza. Radio to instrument pozwalający na transmisję (stacja radiowa) i odbiór przekazu (odbiornik radiowy), jak i narzędzie telekomunikacji. Radio to system przesyłania sygnałów dźwiękowych w postaci fal elektromagnetycznych. Dla Bertolta Brechta (1932) radio to przekąznik-dystrybutor treści¹².

Radio pojmowane jest także jako organizacja mająca specyficzne cele i sposoby ich osiągnięcia, tworząca i rozpowszechniająca przekazy (audycje radiowe). Jej aktywność przejawia się w sekwencjach powtarzalnych działań. Radio jako instytucja nadawcza zajmuje się projektowaniem, wytwarzaniem, zestawianiem, rozpowszechnianiem przekazu (programu) radiowego lub rozpowszechnianiem przekazów wytwarzanych przez innych nadawców lub producentów radiowych w postaci bezprzewodowej emisji, a więc z możliwością równoczesnego powszechnego odbioru lub poprzez wprowadzenie go np. do sieci kablowej czy internetowej¹³. Organizacje (przedsiębiorstwa) radiowe wytwarzają towary (programy, audycje radiowe, serwisy internetowe) i świadczą usługi medialne (np. sprzedaży czasu antenowego, usług

⁶ Zob. S.M. Chan-Olmsted, *A chance for survival or status quo? The economic implications of the radio duopoly ownership rules*, „Journal of Radio Studies” Vol. 3 (1995), nr 4, s. 59–75.

⁷ Zob. R.A. Lind, N.J. Medoff, *Radio stations and the World Wide Web*, „Journal of Radio Studies” Vol. 6 (1999), nr 2, s. 203–221.

⁸ Zob. E. Shane, *The state of the industry: Radio's shifting paradigm*, „The Journal of Radio Studies” Vol. 5 (1998), nr 2, s. 1–7; T. Chambers, *Losing owners: Deregulation and small market radio*, „The Journal of Radio Studies” Vol. 8 (2001), nr 2, s. 292–315.

⁹ Zob. W. Ren, S. Chan-Olmsted, *Radio business on the World Wide Web: Comparing the online content of streaming terrestrial and Internet-based radio stations in the United States*, „Journal of Radio Studies” Vol. 11 (2004), nr 1, s. 6–25.

¹⁰ Zob. K.D. Loomis, A.B. Albarran, *Managing radio market clusters: Orientations of general managers*, „The Journal of Media Economics” Vol. 17 (2004), nr 1, s. 51–69; *Handbook of Media Management and Economics*, ed. A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, New York–London 2006, s. 14.

¹¹ P. Pringle, M.F. Starr, W.E. McCavitt, *Electronic Media Management*, Boston 1999; A.B. Albarran, G.G. Pitts, *The Radio Broadcasting Industry*, Boston 2001; B. Lister, C. Mitchell, T. O'Shea, *Managing Radio*, Sedgefield 2009.

¹² B. Brecht, *Radiotheorie*, [w:] *Gesammelte Werke*, Bd. 8., Frankfurt a. M. 1967, s. 129 i 134.

¹³ Program radiowy jest wytworem zbiorowym (kolektywnym), co oznacza, że twórcy audycji radiowych działają w ramach zespołu ludzkiego. W komunikowaniu masowym nadawcą jest zazwyczaj pewna zbiorowość, działająca w sposób zorganizowany i mająca status instytucji. Każda instytucja nadawcza, w tym rozgłośnia radiowa, to mniejsze lub większe przedsiębiorstwo, którego uruchomienie wymaga poniesienia pewnych nakładów inwestycyjnych na stworzenie niezbędnej infrastruktury technicznej i pokrycie kosztów działania. Zob. M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Warszawa 2001, s. 46 i 49. Powszechnie stosowane w języku polskim takie zwroty, jak: *iść do radia, pracować w radiu, zaczynać pracę w radiu jako reporter, być zatrudnionym w radiu, pracownicy radia*, jednoznacznie wskazują na określenie radia w znaczeniu organizacji.

gi marketingowe)¹⁴. Produkt radiowy jest zarówno przekazem w postaci audycji lub programu o określonej wartości użytkowej oraz wymiennej, jak i stanowi audytorium, który nadawca radiowy może zaoferować reklamodawcy do sprzedaży.

Organizacje radiowe tworzą także dobra i usługi kultury pojmowane jako dobra rynkowe. Ich wartość płynie z funkcji jako nośników znaczeń poprzez symbole, znaki i dźwięki¹⁵. Ze sprzedaży tych dóbr organizacje radiowe czerpią zyski. Radio – w szczególności komercyjne – to zarówno działalność biznesowa (przemysł, branża), jak i filar przemysłu rozrywkowego, kulturowego, informacyjnego, kreatywnego i reklamowego.

Organizacja radiowa, w przeciwieństwie do typowych przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych, działa równolegle na dwóch rynkach: odbiorców (przekazów medialnych) i reklamy. Na rynku odbiorców organizacja radiowa oferuje publiczności produkt medialny (program radiowy), gdzie podstawowym stosunkiem wymiany jest relacja: zawartość (program radiowy) – czas (a także zainteresowanie, poświęca-

nie uwagi). Natomiast na rynku reklamy organizacja radiowa oferuje reklamodawcom usługę pośrednictwa w nawiązywaniu kontaktu ze słuchaczami, niekiedy stanowiącymi grupę celową reklamodawcy. Sprzedaje ona reklamodawcom dostęp do publiczności radia¹⁶. Organizacja radiowa może również działać na rynku praw własności. Właściciele komercyjnych rozgłośni radiowych mogą kupować udziały innych firm medialnych jako podmiotów gospodarujących.

Organizacja radiowa jest szczególnym rodzajem organizacji medialnej. Pojęcie „organizacja medialna” odnosi się zatem do wszystkich rodzajów organizacji, których działalność związana jest z projektowaniem, wytwarzaniem, zestawianiem, rozpowszechnianiem przekazów (produktów) medialnych¹⁷. O organizacjach medialnych mówimy w sytuacji występowania mediów w postaci instytucjonalnej¹⁸. Organizacje medialne (przedsiębiorstwa medialne) stanowią rozgłoszenie radiowe, stacje telewizyjne, wydawnictwa prasowe (redakcje prasowe) oraz wydawcy serwisów internetowych¹⁹. Poniżej w tabeli 1 przedstawiono typologię organizacji medialnych.

¹⁴ Zamiennie używa się takich pojęć, jak rozgłoszenia radiowa, przedsiębiorstwo radiowe, firma radiowa, nadawca radiowy. Synonimem radia w znaczeniu organizacji, tj. rozgłośni radiowej, jest organizacja radiowa, organizacja radia (ang. – *radio organization*, j. franc. – *l'organisation de la radio*). Termin „organizacja radiowa” jest powszechnie używany w prawodawstwie medialnym Unii Europejskiej i przyjęty w angielskojęzycznej literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania mediami jako rodzaj organizacji medialnej (*media organization*).

¹⁵ Radio, jak i pozostałe media, należy do szeroko definiowanej sfery dóbr kultury. Program radiowy (audycja radiowa, program radiowy), tak jak każdy inny produkt medialny (np. program telewizyjny, tytuł prasowy), stanowi duchowy, symboliczny i materialny wytwór (dorobek) społeczeństwa. Produkt radiowy to przekaz kulturowy, gdyż, jak zauważa Tadeusz Kowalski, jest on szczególnie obciążony kulturowym dorobkiem społeczeństwa. Z samej istoty jest środkiem rozpowszechniania wartości kulturowych. Cytowany autor zwraca uwagę, iż zadaniem menedżera działającego w mediach jest rozumienie nie tylko samej produkcji medialnej, ale także kulturowego kontekstu mediów, który wywiera bezpośredni wpływ na twórców i sam produkt medialny. Zob. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008, s. 30–31.

¹⁶ Wartość użytkową programu radiowego stanowi jego zdolność do zaspokojenia głównie informacyjnych i rozrywkowych potrzeb słuchaczy. Wartość użytkowa programu radiowego jest określana przez jego zawartość. Zob. T. Kowalski, *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Warszawa 1998, s. 29–30.

¹⁷ Produkt medialny jest specyficznym dobrem lub usługą, który przyjmuje pewną konwencjonalną, właściwą dla medium postać egzemplarza tytułu prasowego, programu radiowego, programu telewizyjnego, filmu, kasyety video, płyty CD i DVD, serwisu internetowego

¹⁸ W literaturze przedmiotu organizacja medialna (mediów masowych) zamiennie określana jest jako przedsiębiorstwo medialne (*media company*) lub jako instytucja mediów masowych.

¹⁹ Denis McQuail twierdzi, iż z uwagi na narastające procesy konwergencji technologicznej każdą organizację medialną należy analizować w kontekście pozostałych organizacji mediów masowych, ponieważ funkcjonuje ona w wielu branżach medialnych jednocześnie. Traktowanie organizacji medialnej wyłącznie jako rozgłośni radiowej, stacji telewizyjnej, redakcji prasowej w warunkach dokonującej się konwergencji staje się anachroniczne. Ta sama

Tabela 1. Typologia organizacji medialnych (mediów masowych)

Rodzaj środka masowego przekazu / produkt medialny	Organizacja	Sektor (branża)	Przemysł
Prasa / dzienniki, czasopisma	wydawca prasowy / redakcja prasowa	prasowy	
Książka	wydawnictwo / oficyna wydawnicza	wydawniczy	przemysł: kulturowy, kreatywny, informacji, rozrywkowy, reklamowy
Piosenka / nagranie fonograficzne	wytwórnia fonograficzna	fonograficzny	
Kino / film	wytwórnia filmowa, studio filmowe, operator sal kinowych	filmowy	
Radio / program, audycja radiowa	rozgłośnia radiowa	radiowy	
Telewizja / program, kanał telewizyjny	stacja / ośrodek telewizyjny	telewizyjny	
Internet / strona internetowa	wydawca serwisu (portalu) internetowego	internetowy	
Media telekomunikacyjne	operator sieci telefonicznych, kablowych, satelitarnych	telekomunikacyjny	
Nowe media (media strumieniowe) / serwisy multimedialne	dostawca zawartości i usług multimedialnych	nowych mediów (multimediów)	

Źródło: Opracowanie własne.

Radio można określić jako wyjątkową instytucję, która prowadzi działalność informacyjną, rozrywkową, artystyczną, kulturalną, edukacyjną, oświatową, a także biznesową – w przypadku nadawców komercyjnych²⁰. W działaniu organizacji radiowej dostrzegane są następujące cele własne: 1) zwiększanie dochodów z reklam, 2) cele nienastawione na dochód (np. kulturotwórcze, wychowawcze),

3) osiąganie dochodów z dystrybucji przekazu²¹. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, iż radio jako organizacja rządzi się zarówno według własnej niepowtarzalnej logiki, jak i według praw i zasad obowiązujących we wszystkich organizacjach. Niemniej jednak uniwersalne zasady funkcjonowania organizacji gospodarczych, jak i użyteczności publicznej mogą być stosowane w odniesieniu do organizacji

zawartość może być oferowana w wielu różnych formach. Wynika to z nieostrych granic między poszczególnymi rodzajami środków masowego przekazu. Zob. D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa 2007, s. 230 i 281.

²⁰ Radio, w znaczeniu instytucji, stanowi organiczną całość składającą się z takich elementów, jak: 1) system wartości, ze względu na które ludzie organizują się, 2) cele i funkcje, 3) personel (zespoły twórców przygotowujące przekazy), 4) przestrzegane normy, którymi są umiejętności techniczne, 5) obyczaje, 6) nakazy etyczne narzucone lub uznawane przez wszystkich członków instytucji, 7) normy prawne, 8) techniczne środki dystrybucji przekazów oraz urządzenia materialne. Zob. B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Warszawa 1958, s. 40–41. Radio jako instytucja społeczna odgrywa istotną rolę w procesie regulacji funkcjonujących w obiegu społecznym kulturowych wartości i przekonań.

²¹ J. Mikułowski-Pomorski, *Analiza systemowa masowego komunikowania*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1975, nr 1, s. 18.

radiowej. Cechy charakterystyczne organizacji radiowej jako przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego przedstawiono w tabeli 2, nato-

miast w tabeli 3 – charakterystykę publicznych, komercyjnych i społecznych organizacji radiowych.

Tabela 2. Cechy charakterystyczne organizacji radiowej jako przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego

Wyszczególnienie
Niejednoznaczność celów organizacyjnych (cele użytkowe związane z produkcją programu radiowego lub usług dla osiągnięcia zysku finansowego oraz cele normatywne związane z promowaniem jakichś wartości lub realizacją misji publicznej)
Różne źródła dochodu (prywatni inwestorzy, reklamodawcy, słuchacze, donatorzy publiczni i prywatni, władze państwowe)
Działania na dwóch rynkach jednocześnie, oferując w zasadzie nieodpłatnie produkt radiowy i sprzedając usługi reklamodawcom – dualny charakter obsługiwanego rynku (rynek zawartości mediów, rynek reklamy).
Wyniki działalności na rynku zawartości mogą wpływać na wyniki na rynku reklamy
Działania na rynku właścicielskim – w przypadku radia komercyjnego
Duże zróżnicowanie pod względem typu oferowanych produktów radiowych i organizacyjnych środków dystrybucji
Potencjalny brak równowagi między kosztami stałymi a kosztami zmiennymi produkcji radiowej
Relatywnie wysokie koszty stałe
Względnie wysoki koszt wytworzenia pierwszej kopii produktu radiowego
Zmienność formy produktu radiowego (pomimo standaryzacji, produkt radiowy musi się nieustannie i codziennie zmieniać)
Wyjątkowa zdolność do dokonywania zmian
Szczególność – w przypadku radia komercyjnego – wrażliwość na wahania popytu i wpływów z reklam
Względnie wysokie koszty dystrybucji programu radiowego (utrzymania przekaźników, sieci kablowej, transpondera satelitarne, serwerów internetowych)
Wysoki stopień niepewności i wyjątkowość produktu radiowego (trudno przewidzieć gusta słuchaczy)
Zdolność łączenia różnych systemów dystrybucji programu radiowego i różnych rynków
Różnorodność grup zawodowych tworzących program radiowy
Znaczący udział, wśród ogółu zatrudnionych, tzw. pracowników twórczych w wytwarzaniu produktu radiowego
Szczególne znaczenie więzi poziomych (struktur horyzontalnych)
Ścisły związek z interesem publicznym
Szczególność intensywności więzi z odbiorcami (słuchaczami)
Obecność w życiu kulturalnym społeczeństwa
Działalność w sektorze mediów, reklamy, kultury, rozrywki, show biznesu, kreatywnym
Wysoki stopień zależności i wzajemnych związków ze sferą ekonomii, polityki, kultury oraz społeczeństwa jak całości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa 2007, s. 241.

Tabela 3. Charakterystyka publicznych, komercyjnych i społecznych organizacji radiowych

Kryteria opisu	Publiczne organizacje radiowe (radio publiczne)	Komercyjne organizacje radiowe (radio komercyjne)	Społeczne organizacje radiowe (radio społeczne)
Sektor	publiczny	komercyjny (prywatny)	społeczny (III sektor)
Forma własności	państwowa	prywatna	społeczna
Właściciel (dysponent)	· państwo (instytucja państwowa, organ władzy państwowej)	· osoba fizyczna · grupa osób fizycznych · prywatne przedsiębiorstwo (spółka prawa handlowego)	· organizacja społeczna (np. stowarzyszenie, fundacja) · organizacja polityczna · organizacja religijna (związek wyznaniowy, zgromadzenie zakonne) · organizacja kulturalna · organizacja pozarządowa · organ władzy samorządowej (np. gmina, związek gmin) · instytucja oświatowa · wyższa uczelnia
Podstawa prawna działania	na mocy ustawy stawiającej określone cele programowe	na mocy koncesji (licencji) dającej względnie dużą swobodę programową	
Główny (podstawowy) cel działania	pełnienie misji (służby) publicznej	maksymalizacja zysku	propagowanie systemu wartości dysponenta
Hierarchia źródeł dochodu	1) abonament 2) dotacja państwa 3) sprzedaż czasu antenowego 4) sprzedaż gotowych programów, audycji i licencji programowych	1) sprzedaż czasu antenowego 2) sprzedaż gotowych programów, audycji i licencji programowych 3) opłaty subskrypcyjne	1) wpłaty sponsorów 2) dotacje ze środków publicznych 3) datki, kwesty ²²
Realizacja interesu	publicznego i / lub partii (koalicji) rządzącej	prywatnego (właściciela)	dysponenta nadawcy radiowego
Podlegają kontroli	demokratycznie wybranych organów władzy oraz odpowiednich organów regulacyjnych	właściciela oraz odpowiednich organów regulacyjnych	organizacji będącej podmiotem założycielskim oraz odpowiednich organów regulacyjnych
Środki (narzędzia) kontroli – hierarchia ważności	1) prawno-proceduralne 2) polityczno-osobowe 3) ekonomiczne	1) ekonomiczne 2) prawno-proceduralne 3) polityczno-osobowe	1) polityczno-osobowe 2) prawno-proceduralne 3) ekonomiczne
Główne kreowane wartości	· informacyjne · poznawcze · artystyczne · intelektualne · kulturalne · estetyczne	· użytkowe · symboliczne (prestż, luksus, nowoczesność)	· uznawane za słuszne przez instytucję założycielską

²² Z reguły nadawcy społeczni nie nadają reklam (jeżeli dominującą funkcją organizacji lub fundacji jest kształtowanie społeczeństwa obywatelskiego to w takim przypadku mamy do czynienia z tzw. radiem obywatelskim).

Orientacja dyskursywna (sposób widzenia opisywania świata)	heterodoksyjna (różne punkty widzenia i poglądy na rzeczywistość)	melodoksyjna (uproszczenia, stereotypowa charakterystyka postaci, skrajne emocje, sensacja, humor)	ortodoksyjna (propagowanie określonego światopoglądu, ideologii, religii, punktu widzenia służący interesom określonej organizacji lub grupy społecznej)
Stopień niezależności politycznej	mały (mogą służyć jak narzędzie wzmocnienia pozycji polityków, liderów partyjnych; możliwy wpływ rządzących ugrupowań politycznych na zawartość programowa oraz	względnie duży (możliwa stronniczość, jawne wspieranie polityków)	duży
Przykłady	wybór członków kadry kierowniczej) Polskie Radio, BBC, RAI, RFI	RMF FM, Radio Zet	Radio Maryja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Warszawa 2001, s. 21–25; *Media masowe na świecie. Modele systemów medialnych i ich dynamika rozwojowa*, pod red. B. Dobek-Ostrowskiej, Wrocław 2007, s. 21–25.

Radio jako obiekt badań naukowych

Radio jest szczególnym przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy środków przekazu (medioznawców), jak i przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, m.in. socjologii, psychologii, teorii komunikowania i literatury, językoznawstwa, ekonomiki, kulturoznawstwa, semiotyki, prawa, ekonomii, estetyki, antropologii, pedagogiki oraz historii. Należy zauważyć, iż radio w porównaniu z innymi środkami przekazu jest niezwykle atrakcyjnym obiektem badań. Jako uzasadnienie celowości przyjęcia radia jako obiektu badań przez różne dyscypliny naukowe mogą posłużyć poniżej przedstawione fakty i spostrzeżenia dotyczące specyficznych cech tego środka przekazu, relacji radia do pozostałych mediów oraz kondycji finansowo-ekonomicznej sektora radiowego na świecie.

Angel Faus Belau słusznie zauważył, iż radio to całkiem dojrzały środek komunikowania, świadomy swojej roli, odrębnego celu oraz różnorodnych technik i metod służących jego realizacji²³. Można przyjąć, iż radio jako środek masowego przekazu przeżywa obecnie swoisty renesans, m.in. za sprawą rozwoju technologii informacyjnej. Trudno nie zgodzić się z tymi twierdzeniami. Potwierdzają one celowość istnienia – w ramach nauki o komunikowaniu – badań nad radiem zarówno jako subdyscypliny naukowej, zintegrowanej z pozostałymi dyscyplinami naukowymi, jak na przykład ekonomiki, studiów kulturowych, nauk o zarządzaniu²⁴.

Alan Beck wskazuje, iż radio nadal znajduje się w „dziecięcej” fazie rozwoju. Wraz z nadejściem cyfryzacji i wzrastającej roli internetu, radio jako środek przekazu rozpoczyna nową i ekscytującą fazę rozwoju²⁵. Cyfryzacja

²³ A. Faus Belau, *Radio jako narzędzie rekonstrukcji środowiska społecznego*, „Przekazy i Opinie” 1977, nr 3, s. 55.

²⁴ Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 8 sierpnia 2011 r. w wykazie dyscyplin naukowych pojawiły się – w ramach nauk społecznych – nauki o mediach oprócz m.in. nauk o poznaniu i komunikacji. Autor niniejszego artykułu skłania się ku terminowi „nauki o komunikowaniu” z uwagi na trwałe zakorzenienie tego terminu w polskiej literaturze przedmiotu. Nauki o mediach dzielą po części swoje zainteresowanie z naukami o komunikowaniu. Komunikowanie jest pojęciem szerszym niż media, które stanowią istotny element procesu komunikowania. Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe artykułu pominięto rozważania terminologiczne nad „komunikowaniem” i „komunikacją”. W tej kwestii ponuje nadal chaos terminologiczny.

²⁵ A. Beck, *Theory Building for Radio*, www.ent.ac.uk/sdfva/rsn/manifesto.html [dostęp: 27.07.2007].

otwiera przed radiem nowe, nieograniczone możliwości (doskonała jakość odbioru, brak zakłóceń charakterystycznych dla odbioru analogowego, większy wybór stacji radiowych). Wpływa ona także na produkcję, dystrybucję, rozpowszechnianie i „konsumpcję” programu radiowego.

Mimo pojawienia się internetu, MP3, *podcasting*, technologii cyfrowej i postępującej konwergencji, radio nie traci na znaczeniu i nadal pozostaje najbardziej powszechnym środkiem masowego komunikowania, jak i najpowszechniejszą formą spędzania wolnego czasu we współczesnym świecie. Zajmuje porównywalne miejsce w codziennym życiu ludzi. W porównaniu z internetem, nowymi mediami czy telewizją, odbiór programu radiowego nie wymaga specjalnych kompetencji ze strony odbiorcy. Dostęp do programu radiowego jest łatwy i prosty. Radio podąża za odbiorcą, docierając do niego w trakcie wykonywania różnych czynności, odbiór radia jest wszędzie możliwy. Zakres czynności, które można wykonywać, słuchając radia, jest najszerszy w porównaniu z odbiorem pozostałych mediów.

Radio góruje nad prasą szybkością informowania, równoczesnością nadawania i odbioru przekazu oraz niskimi kosztami rozpowszechniania programu. „Radio w znacznie większym stopniu niż telewizja zapewnia swoim odbiorcom podkreślane przez licznych medioznawców [...] poczucie ontologicznego bezpieczeństwa i stałości.”²⁶ Przekaz radiowy, w przeciwieństwie do prasowego, naznaczony jest silnym potencjałem emocjonalno-ekspresyjnym właściwym ludzkiemu głosowi. Radio, najsil-

niej, w porównaniu z pozostałymi mediami, tworzy obrazy w wyobraźni (bezpośrednio w umyśle) słuchaczy, stymulowane przez warstwę brzmieniową i intonację ludzkiego głosu²⁷.

Radio pełni w życiu społecznym ważne funkcje: informacyjną, rozrywkową, kontrolną, socjalizującą, kulturalno-oświatową. Służy realizacji społecznych, kulturalnych i demokratycznych potrzeb społeczeństwa. Wytrzymuje konkurencję z innymi mediami, zwłaszcza z telewizją i internetem.

Siła radia polega na jego niskich kosztach i możliwościach odbioru praktycznie wszędzie. Radio jest medium towarzyszącym. Ta właściwość czyni z niego skuteczny („mocny”) w oddziaływaniu środek społecznego przekazu. Ciągłe wzrasta przeciętny dzienny czas przeznaczony na słuchanie radia w skali ogólnosiatowej²⁸. O rosnącym znaczeniu radia na świecie świadczy dynamiczny wzrost liczby odbiorników radiowych oraz innych urządzeń służących do odbioru programu radiowego (np. komputer, telefon komórkowy), zwiększająca się liczba stacji radiowych, zwłaszcza nadających w sieci internetowej, oraz coraz szersza i atrakcyjniejsza oferta programowa²⁹. Internet oraz nowe technologie informacyjne zwiększają popyt na radio ze strony słuchaczy. Obecnie w sektorze radiowym jest wielokrotnie więcej niż kiedykolwiek w przeszłości stacji radiowych i słuchaczy³⁰.

O sile radia jako środka przekazu świadczą następujące fakty:

- radio sprzyja przełamywaniu monotonii dnia codziennego i kształtowaniu pozytywnego nastroju, pełni rolę tła akustycznego (dźwiękowej tapety),

²⁶ M. Lisowska-Magdziarz, *Media powszechne. Środki komunikowania masowego i szerokie paradygmaty medialne w życiu codziennym Polaków u progu XXI wieku*, Kraków 2008, s. 96.

²⁷ Por. A. Sułek, *Radio*, [w:] *Media a wyzwania XXI wieku*, pod red. M. Bonikowskiej, Warszawa 2009, s. 51–52.

²⁸ Wyrażna tendencja wzrostowa słuchalności radia w skali globalnej spowodowana jest wykorzystaniem przez słuchaczy mobilnych urządzeń odbiorczych, wzrostem liczby samochodów i zwiększeniem dystansu między domem a miejscem pracy (publiczność radia „uwięziona” w korkach drogowych).

²⁹ W latach 70. użytkowano na świecie około 1 mld radioodbiorników, natomiast na przełomie XX i XXI w. liczbę używanych radioodbiorników szacowano na około 2 mld. W końcu lat 80. działało na świecie około 30 000 stacji radiowych. Zob. *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 23, Warszawa 2004, s. 61–62. Do 2000 r. liczba funkcjonujących stacji radiowych wzrosła do ponad 40 000, z czego 13 000 – w Stanach Zjednoczonych. Zob. M.C. Keith, *The Radio Station*, Oxford 2004, s. 1.

³⁰ *Słownik terminologii medialnej*, red. W. Pisarek, Kraków 2006, s. 186.

- powszechna i łatwa dostępność sygnału radiowego oraz możliwość jego odbioru w ruchu,
- radio jest medium wszechobecnym; sygnał radiowy bez przeszkód pokonuje granice państwowe,
- radio nadal przyciąga wielu odbiorców (ludzie chcą korzystać z usługi radiowej),
- radio jest niezastąpione w otrzymywaniu najnowszych informacji (działa natychmiast w przekazywaniu informacji); radio przewyższa pozostałe media w szybkości dotarcia z informacją,
- w porównaniu z innymi środkami przekazu koszty uruchomienia i działania radia są stosunkowo niskie.

Przyszłość radia jest niezagrożona, ma ono bowiem wyjątkową zdolność przetrwania w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu. Wynika ona m.in. ze specyficznych właściwości radia jako środka przekazu. Całkiem zasadne wydaje się twierdzenie, iż radio przetrwa jako środek przekazu i będzie się przeobrażać pod wpływem zmian technologii oraz oczekiwań słuchaczy wobec oferty programowej³¹. Rozwojowi radia sprzyja zarówno konwergencja technologiczna, jak i cyfryzacja³². Radio jako środek przekazu nie zniknie, po-

nieważ nowe technologie mają swoje ograniczenia z punktu widzenia użytkowników. Utrzyma swoją odrębność ze względu na „ruchome” możliwości odbioru. Po za tym trudno jest „skonsumować” kilkaset programów radiowych, jakie daje technologia cyfrowego nadawania. Ted Turner uważa, że interakcja, jaka wypływa z użycia nowych technologii, oznacza ciężką pracę słuchacza³³. Jak słusznie zauważa Henry Jenkins, historia uczy nas, że stare media nigdy nie umierają czy znikają. Umierają zaledwie narzędzia, których używamy, by zyskać dostęp do treści medium. System przekazu to technologia, która pojawia się i odchodzi, natomiast media trwają jako warstwy w obrębie bardziej złożonego systemu informacyjnego i rozrywkowego³⁴.

Organizacje (rozgłośnie) radiowe funkcjonują jednocześnie w przemyśle informacji, kreatywnym, rozrywkowym, kultury i show-biznesie. Przemysł radiowy w skali ogólnosiwiatowej znajduje się w fazie dojrzałości, dobrej kondycji finansowej (jego przychody pokazuje tabela 4)³⁵, jest silnie konkurencyjny i oferuje bogatą i ciągle rosnącą ofertę programową³⁶. Z kolei w tabeli 5 przedstawiono globalne wydatki reklamowe mediów.

Refleksja naukowa nad radiem obejmuje studia nad radiem (badania nad radiem /radio

³¹ Niektórzy są zdania, że konwergencja oznacza zanik radia. Krystyna Roslan-Kun uważa, iż kiedy radio wejdzie na wszelkiego rodzaju platformy konwergentne, będzie pełniło rolę marginalną, i dodaje, iż w przyszłości radio będzie stanowiło tylko element towarzyszący tej dziedzinie sztuki, która nazywa się „multimedia”. Zob. *Przyszłość techniki radiowej i telewizyjnej wobec ekspansji informatyki – dyskusja panelowa*, „Przegląd Techniki – Radio i Telewizja” 2002, nr 3, s. 5.

³² Technologia cyfrowa powiększa ofertę programową radia, zwielokrotnia liczę kanałów programowych możliwych do odbioru, kreuje wartość dodaną, poszerza zakres usług radiowych, zwiększa liczbę kanałów dystrybucji programu radiowego, zmienia radio w multimedialny środek przekazu. Zob. S. Jędrzejewski, *Radio w komunikacji społecznej. Rola i tendencje rozwojowe*, Warszawa 2003, s. 196.

³³ B. Golka, *System medialny Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2004, s. 103.

³⁴ H. Jenkins, *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, Warszawa 2007, s. 19.

³⁵ Warto odnotować, iż obecnie w Ameryce Północnej wzrost dochodów odnotowuje płatne radio satelitarne. Według analityków firmy Consultingowej PricewaterhouseCoopers średnioroczna stopa wzrostu (CAGR – *Compound Annual Growth Rate*) wpływów z opłat za takie radio w latach 2009–2013 wyniesie w skali globalnej 9,4 proc. Umiarkowanie (CAGR 1,6 proc.) rosnąć będą globalne przychody z abonamentu radiowego. Według Instytutu In-Stat programy radiowe nadawane satelitarne i cyfrowo naziemnie w 2012 r. będzie odbierało 55 mln osób na świecie (w 2007 r. było ich 12 mln) [M. Lemańska, *Przyszłość rozgłośni to płatne radia satelitarne*, „Rzeczpospolita” 2009, nr 184, 07.09.2009, http://new-arch.rp.pl/artykul/883758_Przyszlosc_rozglosni_to_platne_radia_satelitarne.html [dostęp: 04.05.2010].

³⁶ S. Jędrzejewski, *Radio w świecie cyfrowym*, [w:] *Nowe media a media tradycyjne, prasa, reklama, internet*, pod red. M. Jezińskiego, Toruń 2009, s. 46.

Tabela 4. Przychody sektora radiowego na świecie w latach 2003–2010 (w mld funtów)³⁷

Źródła przychodów	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Przychody z reklam i sponsoringu	15,0	16,0	16,4	17,6	21,0	22,4	22,6	21,5	18,6	19,7
Pomoc publiczna	6,0	6,0	5,9	6,6	7,5	7,0	7,1	7,2	7,4	7,5
Przychody z opłaty subskrypcyjnej radia satelitarnego	–	–	0,1	0,2	0,5	0,9	1,3	1,6	1,6	1,8
Razem	21,0	22,0	22,2	24,3	29,1	30,3	31,0	30,3	27,6	29,0

Źródło: *The International Communications Market 2008. 6 Radio*, Ofcom – Office of Communications, London, 2008 November, s. 256, <http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/radio7.pdf> [dostęp: 16.01.2012]; *The International Communications Market Report 2010. 4. Radio & audio*, Ofcom – Office of Communications, London 2010, 2 December, s. 192, http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/753567/icmr/ICMR_2010.pdf [dostęp: 16.01.2012]. *The International Communications Market Report 2011. 4. Radio & audio*, Ofcom – Office of Communications, London 2011, 14 December, s. 161, <http://stakeholders.ofcom.org.uk/binaries/research/cmr/cmr11/icmr/ICMR2011.pdf> [dostęp: 23.01.2012].

Tabela 5. Globalne wydatki reklamowe mediów (w mln dol.)

Media	2009	2010	Prognoza		
			2011	2012	2013
Dzienniki	97,354	95,945	93,750	93,253	92,892
Magazyny	43,776	43,810	43,201	43,094	42,992
Telewizja	163,484	179,601	189,412	202,712	214,968
Radio	31,917	32,259	33,025	34,397	35,604
Kino	2,099	2,310	2,440	2,593	2,746
Outdoor	27,830	29,926	31,721	34,042	35,689
Internet	54,700	63,690	72,176	82,818	94,967
Razem	421,161	447,541	465,724	492,910	519,857

Źródło: *Press Releases, Global ad expenditure to return to pre-recession peak level this year* <http://accesspr.com.au/uploads/pdf/ZenithOptimedia%20predicts%20global%20ad%20spend%20to%20return%20to%20pre%20recession%20peak%20levels%20-%20graphs.pdf> [dostęp: 25.01.2012].

study), radioznawstwo (wiedzę o radiu), badania radiowe (*radio research*), teorię radia, ekonomikę radia oraz zarządzanie radiem³⁸. Poni-

żej w tabeli 6 przedstawiono główne dziedziny badawcze radia.

³⁷ Przyjęto za podawany przez Ofcom kurs wymiany w 2009 r., gdzie 1 funt brytyjski równa się 1,5643 dol.

³⁸ Jak zauważa Walery Pisarek, użycie określeń „nauka”, „badanie”, „wiedza” daje wyraz stanowisku wobec przedmiotu i zakresu działalności naukowo-badawczej. Działalność ta o statusie samodzielnej, odrębnej dyscypliny określana jest mianem nauki, natomiast bez tego statusu określana jest jako badania (np. badania nad radiem) lub – neutralnie – jako wiedza (np. wiedza o radiu/radioznawstwo). Zob. W. Pisarek, *Wiedza o komunikowaniu – nazwy i zakres*, „Przekazy i Opinie” 1975, nr 1, s. 13. „Studia nad radiem” i „badania nad radiem” można uznać za synonimy.

Tabela 6. Dziedziny badawcze radia

Wyszczególnienie	Definicja
Studia nad radiem (badania nad radiem / <i>radio study</i>)	<p>Poddyscyplina naukowa wchodząca w skład studiów nad mediami i nauki o komunikowaniu. Ma ona własny przedmiot badawczy, pojęcia, jak i własne postulaty badawcze, wykorzystuje metody badawcze wypracowane na gruncie nauk społecznych.</p> <p>Studia nad radiem jako obiektem badań obejmują zagadnienia dotyczące akustyki, cyfrowego nadawania, radia jako instytucji, procesu ustawodawczego w obszarze radia, nowych możliwości wykorzystania dźwięku (muzyki elektronicznej) i słowa (radiowej adaptacji sztuki dramatycznej), oceny programu radiowego oraz skuteczności radia z punktu widzenia reklamodawców. Natomiast studia nad radiem jako przedmiotem badań obejmują zagadnienia dotyczące publiczności radiowej, rozwoju radia i jego wpływu na społeczeństwo, zależności między rozwojem techniki radiowej a zmianami strukturalnymi organizacji radiowej³⁹.</p> <p>Główne obszary (kierunki) badawcze to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • studia nad zawartością (treściami i formami) przekazów radiowych (badania przekazu radiowego), np. analiza treści przekazu radiowego, studia nad samym programem radiowym • studia nad nadawcą radiowym (instytucją radiową) • studia nad skutkami (konsekwencjami) oddziaływania radia • studia nad publicznością (słuchaczami) radia, czyli badania audytorium; np. analiza „konsumpcji” radia, identyfikacja i pomiar wielkości audytorium radiowego oraz analiza jego struktury • studia w zakresie ekonomiki radia.
Radioznawstwo (wiedza o radiu, nauka o radiu)	<p>Poddyscyplina naukowa wchodząca w skład medioznawstwa, zajmująca się badaniem radia; dyscyplina wiedzy o radiu, mająca własny przedmiot badań, pojęcia, teorie, metody i postulaty badawcze. Podstawowe obszary (kierunki) badawcze radioznawstwa to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • treść (zawartość) przekazu radiowego • historia radia • znaczenie i skutki/efekty oddziaływania radia • polityczna, społeczna, ekonomiczna i kulturalna rola radia • relacje radia z otoczeniem ekonomicznym, politycznym oraz z reklamodawcami, • zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania radia • społeczne i psychologiczne aspekty działalności nadawcy radiowego • relacje wewnątrz organizacji radiowej • publiczność radia.
Badania radiowe (<i>radio research</i>)	<p>Systematyczne prowadzenie pomiarów audytorium radiowego, czyli gromadzenie i analiza danych dotyczących zasięgu, wielkości audytorium oraz skuteczności i efektywności zarówno radia jako środka przekazu, jak i poszczególnych stacji radiowych. Badania radiowe służą także określeniu grupy celowej słuchaczy pod względem wybranych kryteriów socjo-psycho-demograficznych, motywów wyboru stacji radiowej, oczekiwań słuchaczy wobec programu radiowego, gustów muzycznych, popularności audycji radiowej. Są one przeprowadzane w celu dokonania oceny poszczególnych elementów programowych, w tym oferty muzycznej, stylu prowadzenia i opakowania dźwiękowego programu radiowego, jakości technicznej emisji radiowej.</p>
Teoria radia (<i>radio theory</i>)	<p>System pojęciowy (zbiór twierdzeń, pojęć, definicji) opisujący istotę, naturę, cechy specyficzne i właściwe dla radia jako środka przekazu, które konstytuują jego tożsamość. Rdzeniem teorii radia jest zespół twierdzeń podstawowych dotyczących two-</p>

³⁹ A.-J. Tudesq, *Les études sur la radio et périodisation de la radio*, <http://greriren.fre.fr/conf-tudesq.htm> [dostęp: 19.04.2010].

	rzywa radia: dźwięku, słowa mówionego, muzyki. Główne obszary teorii radia to: fenomenologia radia, ontologia audycji radiowej, estetyka dzieła radiowego, antropologia dźwięku.
Teoria słuchowiska (teoria dzieła radiowego)	System pojęciowy opisujący materię foniczną, na którą składa się słowo, głos ludzki, gest foniczny, efekty akustyczne, muzyka oraz cisza. Przedmiotem szczególnego zainteresowania teorii słuchowiska są takie cechy dzieła radiowego, jak dźwiękowość, awizualność. Do głównych nurtów refleksji w teorii słuchowiska radiowego należy zaliczyć: koncepcję lingwistyczną (prymat słowa wspomaganego przez dźwięk i akustykę) oraz koncepcję dźwiękową (dominanta w dziele radiowym tworzywa akustycznego, wzbogacanego komplementarną warstwą językową) ⁴⁰ .
Ekonomika radia	Szczegółowa dziedzina, obok ekonomiki prasy, telewizji, produkcji prasowej, zajmująca się poszukiwaniem, badaniem, opisywaniem i analizą prawidłowości, które zachodzą w organizacji radiowej w procesie produkcji, wymiany i „konsumpcji” radiowej. Analizuje sposoby, w jakim podmioty posługujące się radiem jako środkiem przekazu zaspokajają, w ramach dostępnych im zasobów, informacyjne i rozrywkowe potrzeby oraz oczekiwania audytoriów, reklamodawców, a także społeczeństwa jako całości. Zajmuje się także czynnikami wpływającymi na produkcję programu radiowego jako dobra medialnego, jak i na usługi medialne (np. sprzedaży czasu antenowego). Ponadto zajmuje się przebiegiem realnych procesów w obszarze działania radia, zarówno w sensie teoretycznym – przez pryzmat praw ekonomicznych, jak też opisowym – poprzez obserwacje ⁴¹ .

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Beliczyński, *Radio jako obiekt badań naukowych*, [w:] *Teorie komunikacji i mediów*, pod red. M. Graszewicza i J. Jastrzębskiego, vol. 1, Wrocław 2009, s. 125–139.

Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami w naukach o zarządzaniu

Zofia Mikołajczyk za przykłady subdyscyplin nauk o zarządzaniu podaje zarządzanie strategiczne, marketing, rachunkowość, zarządzanie personelem, metody i techniki zarządzania, zarządzanie finansami, zarządzanie zamianami, zarządzanie produkcją⁴². Przyjmując za kryterium podziału nauk o zarządzaniu dziedzinę wyspecjalizowanego zarządzania (pytanie: *zarządzanie czym?*) oraz wytwór ludzi, wyróżniamy takie subdyscypliny nauk o zarządzaniu jak: zarządzanie edukacją, zarządzanie kulturą,

zarządzanie mediami, zarządzanie oświatą, zarządzanie przedsiębiorstwem (firmą), zarządzanie turystyką i hotelarstwem⁴³. W ramach zarządzania mediami (*media management*) Alan B. Albarran wyróżnia zarządzanie prasą (*newspaper management*), zarządzanie radiem (*radio management*) oraz zarządzanie telewizją i operatorami sieci kablowych (*television and cable management*)⁴⁴. Do tej klasyfikacji można dodać zarządzanie wydawcą serwisu (portalu) internetowego.

Zarządzanie mediami, jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu, jest dziedziną badań i praktyki, która, jak słusznie zauważa Tadeusz

⁴⁰ S. Bardijewska, *Nagie słowo. Rzecz o słuchowisku*, Warszawa 2001, s. 44.

⁴¹ Por. T. Kowalski, *Media i pieniądze...*, s. 20–23.

⁴² Zob. S. Sudoł, *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 4, s. 8. Należy zwrócić uwagę, iż nie ma ściśle określonych granic między wyżej wymienionymi subdyscyplinami nauk o zarządzaniu. Te obszary badań wzajemnie się przenikają. Widoczne są merytoryczne związki między poszczególnymi subdyscyplinami nauk o zarządzaniu.

⁴³ Mając na uwadze sposób (metodę) zarządzania oparty na filozofii, zasadach, koncepcji (pytanie: *jakie zarządzanie?*), wyróżniamy przykładowo zarządzanie marketingowe, zarządzanie międzynarodowe, zarządzanie operacyjne, zarządzanie produkcyjne, zarządzanie procesowe, zarządzanie publiczne, zarządzanie strategiczne.

⁴⁴ Zob. *Handbook of Media...*, s. 11–14.

Kowalski, zyskuje na znaczeniu⁴⁵. Cytowany autor twierdzi, iż w latach 80. i 90. zarządzanie mediami uzyskało pewną autonomię badawczą. Pod koniec lat 90., kiedy zaczęły narastać procesy konwergencji, zwrócono uwagę, iż organizacje medialne stanowią szczególnie interesujący obszar badań różnych dziedzin nauki i dyscyplin badawczych⁴⁶.

W warunkach rozwoju technologii informacyjnej, postępującej koncentracji własności, konwergencji medialnej oraz cyfryzacji, internacjonalizacji i globalizacji mediów organizacje (przedsiębiorstwa) medialne stają się szczególnie interesującym obiektem badań w ramach nauk o zarządzaniu. Do szczególnych przesłanek obecnie obserwowanego wzrostu zainteresowania problematyką zarządzania mediami należy zaliczyć:

- znaczną dynamikę zmian rynku i technologii mediów,
- brak wyraźnie zarysowanych granic między poszczególnymi rodzajami i sektorami mediów,
- obecność przedsiębiorstwa medialnego w wielu branżach medialnych i pozamedialnych jednocześnie,
- wzrost konkurencji oraz nasilające się procesy fuzji i przejęć w sektorze medialnym,
- postępującą globalizację i internacjonalizację mediów.

Wymienione wyżej procesy i zjawiska skłaniają badaczy do rozwijania badań nad organizacjami medialnymi. Warto zauważyć, iż Polsce zarządzanie w organizacjach mediów masowych nie jest przedmiotem szczególnych studiów czy badań o charakterze całościowym i kompleksowym. Natomiast w wymiarze praktycznym dziedzina zarządzania mediami jest w większym stopniu przedmiotem zainteresowania menedżerów przedsiębiorstw medialnych.

Podstawowym obiektem badań zarządzania mediami są organizacje medialne i procesy zarządzania w nich zachodzące. Zarządzanie mediami w teorii i praktyce obejmuje problemy, procesy i czynności związane z funkcjami kierowniczymi instytucji medialnych. W szczególności, zarządzanie mediami zajmuje się opisem, analizą i wyjaśnianiem mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych⁴⁷. Dla Tadeusza Kowalskiego zarządzanie mediami (zarządzanie w mediach) to złożony kompleksowy zespół czynności zarządczych, który wiąże się z jednej strony z zagospodarowaniem talentów twórczych, z drugiej zaś z organizowaniem zbiorowej konsumpcji wytworów pracy twórczej. Podstawowe czynności zarządcze to planowanie działalności, podejmowanie decyzji, organizowanie oraz przeprowadzenie (kierowanie ludźmi) i kontrolowanie. W wyniku tych czynności menedżerowie posługują się powierzonymi im, w określonym zakresie, zasobami kadrowymi, finansowymi, rzeczowymi oraz informacyjnymi, a ich działanie jest ukierunkowane na sprawne i skuteczne osiąganie celów organizacji medialnej⁴⁸.

Do cech specyficznych obszaru badań zarządzania mediami Tadeusz Kowalski zalicza⁴⁹:

- znaczący udział pracowników twórczych wśród ogółu zatrudnionych w mediach,
- wysoką elastyczność struktur organizacyjnych przedsiębiorstw medialnych,
- szczególne zobowiązania społeczne i prawne organizacji medialnej,
- nieostre granice między poszczególnymi branżami tradycyjnych i nowych mediów,
- wielość rynków, na których jednocześnie działa przedsiębiorstwo medialne,
- wysoki stopień wzajemnych zależności i związków ze sferą ekonomii, kultury, polityki,
- wpływ opinii publicznej na funkcjonowanie organizacji medialnej,

⁴⁵ W literaturze przedmiotu zamiennie używa się terminów „zarządzanie mediami” („zarządzanie w mediach”) i „zarządzanie przedsiębiorstwem medialnym” („zarządzanie w przedsiębiorstwie medialnym”).

⁴⁶ T. Kowalski, *Wprowadzenie do zarządzania mediami*, „Studia Medioznawcze” 2002, nr 2, s. 13.

⁴⁷ Tamże, s. 13–14.

⁴⁸ Tenże, *Między twórczością...*, s. 16–17.

⁴⁹ Tamże, s. 13.

- szczególnie wymóg szybkiego działania organizacji medialnej oraz obecność elementu selekcji w procesie podejmowania decyzji menedżerskich,
- wysoki udział kreatywności, innowacji i wiedzy,
- kulturowy, społeczny i polityczny kontekst zarządzania organizacją medialną.

Jak słusznie zauważa Bogusław Nierenberg, zarządzanie mediami jest młodą dziedziną badawczą o stosunkowo skromnym dorobku naukowym⁵⁰. Nie ma wyraźnie określonego aparatu pojęciowego i nie jest do końca ukształtowaną odrębną dziedziną badawczą. Zarządzanie mediami jest ściśle powiązane z ekonomiką mediów, jak i studiami medioznawczymi. Wykorzystuje terminologię specyficzną dla organizacji medialnej. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na związek zarządzania mediami ze studiami kulturowymi oraz z naukami o komunikowaniu⁵¹. Zarządzanie przedsiębiorstwem medialnym jest uwarunkowane kontekstem kulturowym, który wywiera istotny wpływ na produkt medialny.

Zarządzanie radiem (*radio management*)⁵², jako subdyscyplina zarządzania mediami, obejmuje problemy, procesy i czynności związane z funkcjami kierowniczymi organizacji radiowej. W szczególności, zarządzanie radiem zajmuje się opisem, analizą i wyjaśnianiem me-

chanizmu funkcjonowania przedsiębiorstw radiowych⁵³. Szczegółowy zakres problemowy badań zarządzania radiem obejmuje:

- podejmowanie decyzji menedżerskich w organizacjach radiowych,
- cele i strategię działania radia,
- wyspecjalizowane dziedziny funkcjonalne organizacji radiowej (np. kształtowanie oferty programowej, marketing, *coaching*),
- zewnętrzne uwarunkowania działalności radia,
- struktury organizacyjne przedsiębiorstw radiowych,
- systemy motywowania prezenterów, dziennikarzy, wydawców i pozostałych pracowników radia,
- style przywództwa w organizacjach radiowych,
- zdolność rozwojową, innowacyjność, kreatywność, konkurencyjność przedsiębiorstw radiowych,
- mechanizmy funkcjonowania i kierunki rozwoju organizacji radiowych,
- nadzór właścicielski radia,
- zachowania i postawy personelu radia,
- misję i społeczną odpowiedzialność radia oraz interes publiczny organizacji radiowych,
- relacje organizacji radiowej z otoczeniem.

Analizując zarówno krajową, jak i zagraniczną literaturę przedmiotu, można zauważyć brak

⁵⁰ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami – definiowanie pojęć*, [w:] *Prawne, ekonomiczne i polityczne aspekty funkcjonowania mediów i kreowania ich zawartości*, pod red. P. Dudek, M. Kusia, Toruń 2010, s. 160; por. tegoż, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Kraków 2011.

⁵¹ Na temat zarządzania mediami powstało wiele znaczących opracowań naukowych, głównie angielskojęzycznych. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na pracę Alana B. Albarrana, w której dokonał udanej syntezy refleksji oraz nurtów teoretycznych w zakresie zarządzania mediami. Cytowany autor łączy ekonomikę mediów z zarządzaniem mediami. Zauważa on, że zarządzanie mediami przekracza bariery dyscyplin naukowych, teoretycznych i ustrojów politycznych. Według niego studia nad zarządzaniem mediami muszą brać pod uwagę strategię postępowania przedsiębiorstw medialnych w zakresie zdobywania rynku, poprawy sytuacji finansowej, wprowadzania zarówno nowych produktów medialnych, modeli biznesowych, jak i nowych technologii. Zob. *Handbook of Media...*, s. 3; T. Kowalski, *Między twórczością...*, s. 37. Lucy Küng (2008) ukazuje koncepcje zarządzania w odniesieniu do przemysłu prasy, radia, telewizji oraz branży wydawniczej, muzycznej i filmowej. Wyjaśnia, czym jest zarządzanie w mediach, zwracając uwagę, iż jest to nowa, błyskawicznie się rozwijająca dziedzina badań. Szczegółowo omawia konwergencję jako istotny element otoczenia strategicznego przemysłu medialnego, strategię w sektorach medialnych, strategiczne znaczenie zmian technologicznych, kreatywności i innowacyjności oraz kontekstu kulturowego. Zob. L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Warszawa 2010, s. 16–17.

⁵² Zarządzanie radiem oznacza to samo, co zarządzanie w radiu, zarządzanie organizacją radiową lub zarządzanie w organizacjach radiowych.

⁵³ Por. T. Kowalski, *Wprowadzenie...*, s. 13–14.

znaczących opracowań przedstawiających problematykę radia w świetle teorii organizacji i zarządzania oraz marketingu. Radio jako organizacja nie przykuwa w wystarczającym stopniu uwagi praktyków i teoretyków zarządzania. Nie widzi się radia jako obiektu zarządzania, a także jako obiektu badań w naukach o zarządzaniu⁵⁴. Większość badań nad instytucjami środków przekazu z punktu widzenia nauk o zarządzaniu dotyczy prasy i telewizji. Problematyką zarządzania radiem zajmują się nieliczne ośrodki akademickie na świecie, których aktywność przejawia się w realizowanych badaniach naukowych, prowadzonych zajęciach dydaktycznych oraz ukazujących się systematycznie publikacjach z przedmiotowego zakresu.

W Polsce zarządzanie radiem jest dyscypliną słabo rozwiniętą, ukazało się niewiele znaczących prac badawczych w tym zakresie⁵⁵. Obecnie problematyką zarządzania radiem zajmuje się Stanisław Jędrzejewski, Tadeusz Kowalski, Zbigniew Kosiorowski, Bogusław Nierenberg, Karol Jakubowicz oraz Jan Beliczyński⁵⁶. Wymienieni badacze skupiają swoją uwagę m.in. na takich problemach badawczych, jak rozwój radiofonii,

strategie rozwojowe radia, koncentracja branży radiowej, nadzór właścicielski, misja i specyfika decyzji menedżerskich radia publicznego, łańcuch i sieć tworzenia wartości w radiofonii⁵⁷.

Kierunki dalszych badań w dziedzinie zarządzania radiem

Wchodzenie radia w epokę cyfrowego nadawania oraz w sektory innych mediów, koncentracja własności, restrukturyzacja publicznej radiofonii to najważniejsze zjawiska obecnie zachodzące w sektorze radiowym, które wymagają jak najbardziej pogłębionej analizy naukowej z punktu widzenia nauk o zarządzaniu. Należy w tym miejscu wskazać na potrzebę rozwinięcia zarówno dyscypliny zarządzania radiem (*radio management*) jak i badań nad organizacją radia (*radio organization study*).

Alan B. Albarran słusznie zauważa, iż nasze rozumienie istoty zarządzania radiem jest bardzo ograniczone i konieczne są dalsze wysiłki badawcze na rzecz pełnego zrozumienia roli rynku i naczelnej kadry kierowniczej w zarządzaniu organizacją radiową. Postuluje podjęcie badań wpływu konkurencji ze strony radia internetowego i płatnego radia satelitarne

⁵⁴ Wczesne teorie organizacji nawiązywały wyłącznie do przedsiębiorstw typowo produkcyjnych i usługowych. Stopniowo poszukiwania badawcze nauki organizacji i zarządzania rozszerzały się na inne obszary i obejmują obecnie przedsiębiorstwa *non-profit*, administrację publiczną oraz organizacje ochrony zdrowia, kulturalne, oświatowe, a także organizacje medialne, w tym organizacje radiowe.

⁵⁵ W Polsce od lat 80. ubiegłego wieku ukazało się niewiele prac badawczych na temat radia, niewiele jest także w kraju ośrodków akademickich zajmujących się problematyką radia.

⁵⁶ Zob. J. Beliczyński, *Radio jako obiekt zarządzania*, Kraków 2005; tenże, *Zarządzanie rozgłośnią radiową. Wybrane aspekty marketingowe. Przedruk artykułów z „Radio-Lidera” za lata 1995–2007*, Kluczbork 2009.

⁵⁷ Tadeusz Kowalski dokonał udanej próby analizy branży radiowej na świecie i w Polsce z punktu widzenia zarządzania strategicznego oraz oceny stopnia koncentracji rynku radiowego. Przedstawia strategię przetrwania radia w warunkach rosnącej konkurencji wewnątrz branży radiowej jak i mediów wizualnych, zob. tegoż, *Media i pieniądze...* Zbigniew Kosiorowski wskazuje na ograniczenia możliwości prowadzenia w spółkach radia publicznego zarówno klasycznej analizy strategicznej, jak i modelowej analizy finansowej, zob. tegoż, *Radiofonii publiczna. Prawno-ekonomiczne uwarunkowania misji radia publicznego realizowanej przez jednoosobowe spółki Skarbu Państwa*, Szczecin 1999. Stanisław Jędrzejewski przedstawia strategię programowe radia oraz dokonuje syntezy w zakresie głównych tendencji rozwojowych radia, zob. tegoż, *Radio w komunikacji...* W kolejnej dużej monografii, Stanisław Jędrzejewski rysuje możliwości rozwoju radiofonii publicznej w Polsce, porusza problematykę restrukturyzacji radiofonii publicznej w Europie, przedstawia strukturalno-organizacyjny i technologiczny kontekst przemysłu radiowego oraz strategię programowe nowego radia, zob. tegoż, *Radiofonii publiczna w Europie w erze cyfrowej*, Warszawa 2010. Bogusław Nierenberg przedstawia ekonometryczne modele decyzyjne obrazujące funkcjonowanie regionalnego radia publicznego, zob. tegoż, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Kraków 2007. Karol Jakubowicz omawia kwestie misji, przekształceń własnościowych i regulacji radia publicznego. Zwraca on szczególną uwagę na kryzys zarządzania w polskich spółkach radiofonii i telewizji publicznej, zob. tegoż, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Warszawa 2007.

na sposób zarządzania tradycyjnym radiem⁵⁸. Zarządzanie radiem wymaga skupienia uwagi na wspólnych elementach różnych form medialnych oraz przyjęcia założenia, iż organizacje radiowe w warunkach zjawiska konwergencji stają się przedsiębiorstwami multimedialnymi, w strukturach których występują także redakcje wydawnicze, telewizyjne oraz internetowe⁵⁹.

W warunkach postępującej globalizacji gospodarki, nasilającej się nieprzewidywalności otoczenia organizacji, zmiany natury rynków i warunków konkurencji, segmentacji rynków i wzrostu tempa rozwoju technologii informacyjnej, problemem jest znalezienie odpowiedzi na pytania: jaka powinna być współczesna organizacja radiowa, jakimi cechami powinna się ona charakteryzować, co obecnie stanowi – w przypadku nadawców komercyjnych – podstawę osiągania przewagi konkurencyjnej w wymiarze słuchalności i/lub wyników ekonomicznych, jaka powinna być misja radia publicznego oraz jakie kluczowe czynniki warunkują rozwój organizacji radiowej w dłuższym okresie. Rozwój technologii informacyjnej i narastające zjawisko konwergencji zasadniczo zmieniają istotę kreowanych przez organizację radiową wartości dla słuchaczy i reklamodawców – najważniejszych jej klientów.

Problematyka kreowania wartości przez radio jako medium i przez organizację radiową jest w Polsce stosunkowo nowym zagadnieniem; Jest ona prawie w ogóle nieporuszana od strony teoretycznej i niepodejmowana w wystarczającym stopniu przez menedżerów rozgłośni radiowych. Należy zwrócić uwagę, iż zaniedbane zostały również badania w zakresie tzw. korzystania i satysfakcji odbioru radia zintegrowanego z nowymi narzędziami technolo-

gii informacyjnej. Konieczne zatem wydaje się postawienie następujących pytań badawczych i znalezienie na nie odpowiedzi:

- jaką wartość oferuje słuchaczom i reklamodawcom organizacja radiowa sektora publicznego, komercyjnego i społecznego?
- co jest cenione przez klienta organizacji radiowej (radiosłuchacza, społeczeństwo, reklamodawcę) i dlaczego oraz jakie to ma znaczenie dla osiągnięcia efektywności organizacji radiowej?
- jak słuchacze oraz reklamodawcy wykorzystują radio, czy i jakim zakresie są oni współtwórcami wartości kreowanych przez organizację radiową?
- czy wykorzystywane przez organizacje radiowe nowe technologie produkcji i dystrybucji programu powodują wykształcenie nowych gatunków, form i formatów radiowych stanowiących swoistą wartość dla słuchacza?
- czy radio (środek przekazu) i organizacja radiowa zdolne są obecnie do rozwoju?

Podstawą skutecznego zarządzania organizacją radiową w warunkach konwergencji jest znajomość preferencji słuchaczy i reklamodawców, dotyczących poszczególnych atrybutów (cech) produktu radiowego. Należy widzieć powiązanie procesu kreowania przez organizacje radiowe wartości dla słuchaczy i reklamodawców z rozwojem radia jako środka przekazu, jak i z rozwojem przemysłu radiowego⁶⁰.

Najważniejszym wyzwaniem, przed którym stają współczesne organizacje radiowe, jest ich zdolność do przetrwania i rozwoju w warunkach niepewności, czyli nieprzewidywalności otoczenia. Sektor radiowy to nadal obszar niewystarczająco zbadany. Podjęcie decyzji strate-

⁵⁸ *Handbook of Media...*, s. 14.

⁵⁹ T. Kowalski, *Między twórczością...*, s. 23.

⁶⁰ Ryszard Borowiecki twierdzi, że syntetyczny cel działalności przedsiębiorstwa jest utożsamiany zarówno z określeniem „rozwój”, jak i „maksymalizacja wartości”. Między tymi dwoma określeniami zachodzi dwukierunkowa zależność. Rozwój przedsiębiorstwa służy maksymalizacji jego wartości, a maksymalizacja wartości (kreowanie nowych wartości) stwarza możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Zob. R. Borowiecki, T. Rojek, *Restrukturyzacja a kreowanie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady – nowoczesne narzędzia. Materiały z III Międzynarodowej Konferencji Naukowej: Międzyzdroje, 10–12 kwietnia 2002 r.*, t. 1, red. nauk. D. Zarzecki, Szczecin 2002, s. 617.

gicznych w zakresie kierunków rozwoju organizacji radiowej, jak i polityki medialnej państwa dotyczącej radia powinno być wynikiem dokładnej analizy stanu i możliwości tego sektora.

Kolejnym zadaniem badawczym powinno być opracowanie metodyki oceny zdolności do rozwoju organizacji radiowej. Wyniki takiej analizy ułatwią wytyczenie kierunku rozwoju strategicznego radia. Zdolność rozwojową organizacji radiowej można określić jako możliwość i gotowość do generowania oraz współtworzenia permanentnych przyrostów wartości dla słuchaczy, reklamodawców, społeczeństwa oraz pozostałych interesariuszy. Istotne wydaje się zadanie zarówno identyfikacji czynników rozwoju i uwarunkowań zdolności rozwojowej

organizacji radiowej, jak i dokonanie próby jej operacjonizacji.

Wydaje się, iż przyszłość organizacji radiowych jest niezagrażona. Pod względem ekonomicznym sektor radiowy na świecie należy ocenić jako bardzo atrakcyjny. Do głównych czynników rozwoju organizacji radiowej należy zaliczyć zmiany technologiczne, regulacje prawne, przemiany społeczno-kulturowe. Kluczowym wyzwaniem badawczym teoretyków zarządzania, jak i nauk o komunikowaniu (nauk o mediach) powinno być znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zachodzące zjawiska w otoczeniu organizacji radiowej wpływają na jej rozwój oraz kreowane przez nią wartości dla słuchaczy, reklamodawców oraz społeczeństwa.