

Jan Kreft<sup>1</sup>

**Key words:** public media, management, strategy, radio

**Abstract:**

The inconstancy of business and competition models influence the need for constant redefining of media enterprises strategy. In case of polish regional radio station companies, the destabilization of subscription revenue and rules governing their division is an additional factor underlining the instability of management conditions.

The purpose of this article is to demonstrate that in the face of persistent destabilization of external factors, public media companies have limited strategic choices and may maximize their income by increasing activity in the advertising market and value co-creation with the users of media products.

The paradox of those companies actions lies in the fact that they seek for stabilization of their financial situation in the highly competitive and unstable advertising market and that the forced competition with other commercial media must accompany carrying out the public media mission.

Those solutions are based on the example of the Polish Radio Gdansk SA.

## **Opcje strategiczne mediów publicznych - doświadczenia Polskiego Radia Gdańsk SA**

**Niestalność modeli biznesu i konkurencyjnych przewag wpływają na potrzebę nieustannego redefiniowania strategii przedsiębiorstw medialnych. W przypadku polskich spółek regionalnych rozgłośni radiowych dodatkowym czynnikiem podkreślającym niestabilność warunków gospodarowania jest destabilizacja przychodów abonamentowych i zasad ich podziału.**

**Celem artykułu jest wykazanie, że w obliczu utrzymującej się destabilizacji czynników zewnętrznych, spółki mediów publicznych mają ograniczone wybory strategiczne i są „wypychane na rynek” poszukując zabezpieczenia przed niestabilnością wpływów abonamentowych we wzroście przychodów reklamowych oraz współtworzeniu wartości z użytkownikami mediów.**

**Paradoks takich rozwiązań polega na tym, że stabilizacji sytuacji finansowej poszukują na wysokokonkurencyjnym i niestabilnym rynku reklamowym, w środowisku na którym tradycyjnym mediom nie udaje się wypracować efektywnego stabilnego modelu biznesowego oraz na tym, że wymuszone konkurowanie z mediami komercyjnymi towarzyszy wypełnianiu misji mediów publicznych.**

**Dylematy powyższe przedstawione są na przykładzie Polskiego Radia Gdańsk SA.**

Podstawowe znaczenie dla obieranych przez medialne przedsiębiorstwa strategii ma kontekst, w jakim one funkcjonują. Istotne jest zatem zrozumienie czynników wpływających na zmiany funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych oraz ich znaczenia dla podejmowanych decyzji. Z jednej strony stwarzają one bowiem szanse, z drugiej są źródłem zagrożeń.

Otoczenie strategiczne organizacji medialnych składa się z makrootoczenia, branży czyli organizacji wytwarzających te same produkty i usługi, lub sektora oraz konkurentów i rynków bezpośrednio otaczających organizację. Ze strategicznej perspektywy szczególnie

---

<sup>1</sup> Autor jest przewodniczącym Rady Nadzorczej Polskiego Radia Gdańsk SA.

ważne są główne czynniki napędzające zmiany otoczenia – to od nich zależy powodzenie obranych strategii<sup>2</sup>.

Czynniki wpływające na strategiczne zachowania podmiotów medialnych podzielić można, generalnie, na trzy grupy: :

- technologiczne,
- społeczno – kulturowe,
- związane z rozwojem rynków finansowych.

Ich znaczenie jest różne, podobnie jak tempo zmian przez nie reprezentowanych. O ile ostatnia grupa dotyczy przede wszystkim mediów komercyjnych i pośrednio wpływa na organizacje mediów publicznych (przyczyniając się na przykład do destabilizacji rynków i stając się źródłem kryzysów w tzw. sferze realnej), to dwie pierwsze grupy odnoszą się bezpośrednio do organizacji mediów niekomercyjnych (publicznych i społecznych).

Rober Picard opisując strategiczne wybory menedżerów w firmach medialnych, wymienia cztery rodzaje sił wpływające na nie:<sup>3</sup>

1. Siły rynkowe są zewnętrznymi siłami opartymi na strukturach i wyborach na rynku. Możliwość odnoszenia sukcesów i wzrostu zależy od osiągnięcia zysków i przychodów niezbędnych do skutecznego konkutowania. Te siły rynkowe obejmują możliwość pozyskiwania kapitału, popyt na produkty i usługi medialne oraz konkurencję. Konsumpcja mediów wymaga od członków audytoriów zaangażowania tak rzadkich zasobów, jak czas i pieniądze, z kolei, popyt ze strony reklamodawców zależy przede wszystkim od potrzeb uzyskania dostępu do audytoriów (grupy docelowej). Większość reklam jest efektem szeroko zakrojonych wysiłków marketingowych mających na celu skupienie uwagi odbiorców na produktach, wzroście sprzedaży tych produktów i pozyskania lojalnych nabywców. W warunkach rosnącej konkurencji możliwości zwiększenia zysków i przychodów oznaczają zwiększoną penetrację rynku, wprowadzanie nowych produktów czy działanie w niszach rynkowych o zmniejszonej konkurencji.
2. Odmienne dla różnych medialnych platform koszty stałe i zmienne. Poważne różnice dotyczą kosztów produkcji medialnych treści (programowych).
3. Choć media cieszą się znaczącą w warunkach demokracji swobodą ekspresji, rządy regularnie interweniują na medialnych rynkach deklarując, przynajmniej m.in. potrzebę równowagi różnych poglądów i punktów widzenia.
4. Bariery wejścia i mobilności, to czynniki utrudniające nowym firmom skuteczne konkutowanie na rynku. Dotyczą one przede wszystkim kosztów, działań regulacyjnych i charakteru rynku. Ich wpływ ujawnia się w przypadku nowo powstających przedsięwzięć i przy okazji poszerzania działalności o nowe rynki. Tradycyjnie barierą wejścia są wymagania kapitałowe oraz tzw. ekonomia skali, barierą jest także ograniczony dostęp do kanałów dystrybucyjnych.

Ważny wpływ na ewolucję strategię organizacji medialnej ma postęp technologiczny. Jako determinanta otoczenia powinien on skłaniać przedsiębiorstwo medialne do adekwatnej strategicznej odpowiedzi na te innowacje, które są zdefiniowane jako najważniejsze. Taką innowacją, noszącą charakter innowacji destrukcyjnej, determinującej radykalną rewizję dotychczasowych strategii organizacji medialnych, jest cyfryzacja. Za jej bowiem sprawą ulegają atrofii technologiczne bariery wejścia na poszczególne medialne rynki, wzrasta konkurencja i dochodzi do charakterystycznej dla

---

<sup>2</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 50.

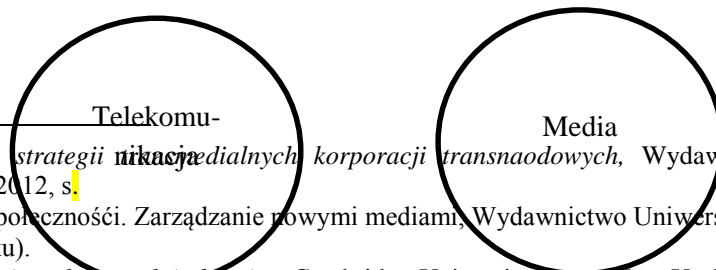
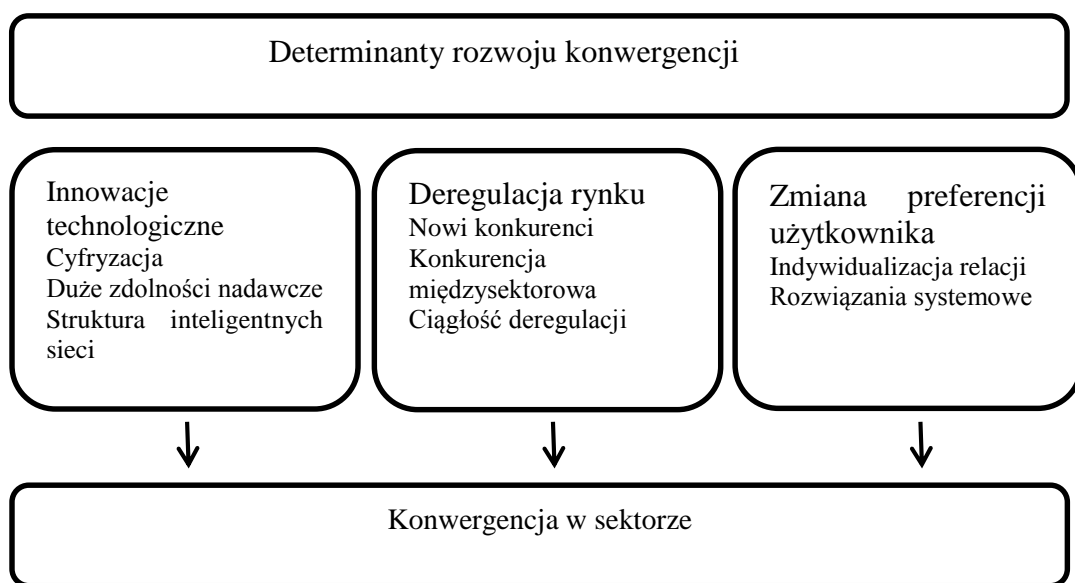
<sup>3</sup> R. Picard, *The economics economics and financing of media companies*, Fordham University Press, New York 2002, s. 48 – 76.

medialnej konwergencji migracji użytkowników pomiędzy medialnymi platformami<sup>4</sup>. Za przyczyną cyfryzacji ma miejsce dystrybucja skonwertowanego tekstu, obrazu i grafiki na różne formaty audio i video. Umożliwia ona nie tylko czerpanie korzyści z ekonomii skali, ale pozwala na dostarczanie nowych usług, lepsze docieranie do grup docelowych czy wręcz personalizację oferty.

Ale cyfryzacja podważa także fundamenty rynkowe funkcjonowania mediów prowokując proklamację sfery pozarynkowej fundowanej na gospodarce darów i dzielenia się treściami medialnymi<sup>5</sup>. Kreuje powstawanie nowych rynków i mediów oraz nowych modeli biznesowych oraz dezaktualizację dotychczasowych. Wpływa na zakres i strukturę popytu na produkty medialne, redukuje koszty produkcji i dystrybucji przy zachowaniu analogicznej jakości oryginału i kopii. Podważa zasadność protekcjonistycznych praktyk i wymusza nowe formy różnicowania oferty rynkowej<sup>6</sup>.

Jest wreszcie cyfryzacja czynnikiem sprawczym konwergencji przyczyniając się do globalnej interaktywności mediów i konsolidacji komunikacyjnej przestrzeni w jedną sieć<sup>7</sup>. Owa konwergencja telekomunikacji, sektora komputerowego i medialnego przyczynia się nie tylko do powstawania nowych możliwości, ale i zagrożeń stanowiących wyzwanie dla istniejących już firm medialnych. Ogranicza bowiem bądź dezaktualizuje dotychczasowe i kreuje nowe strategiczne opcje<sup>8</sup>.

Rys. 1. Konwergencja w mediach.



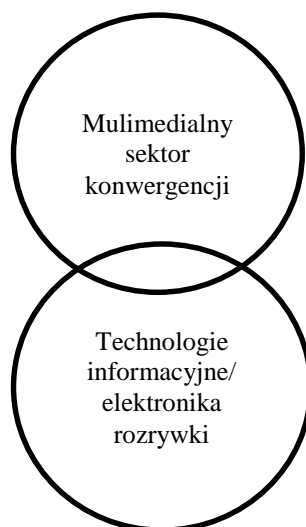
<sup>4</sup> J. Kreft, *Ewolucja strategii komunikacji medialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 10.

<sup>5</sup> J. Kreft, *Za fasadą społeczności. Zarządzanie nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015 (w druku).

<sup>6</sup> O. Shy, *The Economics of network industries*, Cambridge University Press, New York 2001; C. Anderson, *The Long Tail*, "Wired" 2004, vol. 12, no. 10.

<sup>7</sup> H. Jenkins, *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 17.

<sup>8</sup> R. Picard, *Environmental and market changes driving strategic planning in media firms*, [w:] R. Picard, *Strategic Responses to Media Market Changes*, JIBS Research Reports, Jönköping International Business School 2004, s. 5.



Źródło: B. Wirtz, *Business model management design - instruments - success factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, s. 31.

Powyższym wspólnym dla mediów czynnikiem determinującym strategię organizacji medialnych towarzyszą czynniki charakterystyczne dla poszczególnych segmentów rynku medialnego. Na ważkie, powiązane ze sobą, czynniki przyczyniające się do utraty uprzywilejowanej pozycji mediów publicznych, zwłaszcza radia, w systemie rozsiewczym w Europie, wskazuje Stanisław Jędrzejewski:<sup>9</sup>

1. Zewnętrzna presja polityczna i gospodarcza na realokację widma transmisji dla mobilnych sieci szerokopasmowych. Europejscy nadawcy już zaakceptowali pomysł przeznaczenia do 2015 r pasma 800 MHz dla szerokopasmowego użytku mobilnego.
2. Długotrwały kryzys gospodarczy w strefie euro. Trwa spadek przychodów radia i telewizji, rosną koszty i europejskie organizacje medialne są zmuszone do przededefiniowania swoich strategii. Wykazują one silną tendencję do przesunięcia zasobów i talentów z broadcastingu na rozwój mediów online i telefonii. Motywy ekonomiczne skłaniają je do ograniczenia wydatków na nadawanie i zamiast tego inwestowania w usługi internetowe.
3. Zmiany zachowań odbiorców – zarówno rzeczywistych i założonych – jak również ewolucji postrzegania mediów, współpracy związanej z rosnącym zapotrzebowaniem na mobilne usługi szerokopasmowe. Coraz większą popularnością cieszą się te media, które proponują interaktywność i mobilność.
4. Polityka komunikacyjna Unii Europejskiej, której ciężar wyraźnie przesuwa się z nadawania do łączy szerokopasmowych, zarówno na poziomie krajowym, jak i całej Unii.

W powyższym kontekście ważnym zagrożeniem dla funkcjonowania mediów publicznych jest konieczność wzrostu oferty programowej wraz z przejściem od PSB (*Public Service Broadcasting*) do PSM (*Public Service Media*), co łączy się ze zwiększeniem oferty programowej przy zachowaniu dotychczasowej formuły finansowania. Innym istotnym czynnikiem jest są trendy rozwoju krajowego rynku reklamowego.

### **Misja społeczna a działalność komercyjna**

<sup>9</sup> S. Jędrzejewski, *Radio publiczne – dylematy technologiczne*, Kancelaria Senatu. Biuro analiz i dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.

W polskim systemie medialnym podstawowe znaczenie dla zarządzania medialnym przedsiębiorstwem publicznym mają próby pogodzenia charakterystycznej antynomii, dążenia do jednoczesnego pełnienia dwóch funkcji<sup>10</sup>: misji społecznej i komercyjnej.

U podstaw prób pogodzenia tych funkcji leży przekonanie, że media funkcjonują wielu rynkach równocześnie, w tym tak specyficznych, jak: reklamodawców, finansowy, akcjonariuszy czy rynek idei. Jednocześnie produkty medialne są specyficzne, co ma daleko idące konsekwencje. Kwestie tę klarownie przedstawia Dennis McQuail: „to nie jest biznes jak każdy inny ze względu na interes społeczny”<sup>11</sup>, a szczególnie dobitnie eksponuje Allan Albarran, głoszący, że wobec unikatowości mediów nie znajduje wobec nich zastosowania żadna ogólna teoria zarządzania<sup>12</sup>. Innymi słowy, zarządzanie spółką medialną, w tym radiową, wymaga unikatowych narzędzi zarządczych oraz umiejętności menedżerów. I choć Peter Drucker podkreśla, że w przypadku zarządzania ok. 90 % problemów, z jakimi spotyka się organizacja ma ogólny charakter, a jedynie 10% jest specyficzna dla danej organizacji, to w przypadku mediów reguła ta wydaje się mieć nieco ograniczone zastosowanie<sup>13</sup>.

Owa specyfika mediów, dobrze już zakorzeniona w zarządzaniu mediami, znajduje wyraz we wspomnianym jednoczesnym dążeniu do osiągnięcia dwóch celów: interesu społecznego i celu komercyjnego. Dążenie takie przyświeca polskiemu ustawodawcy stanowiącemu o funkcjonowaniu mediów publicznych jako spółek prawa handlowego, z zasady wszak nastawionych na osiąganie zysk<sup>14</sup>. Spółek, dla których organem założycielskim jest minister skarbu, choć ich działanie jednocześnie reguluje ustawa o radiofonii i telewizji, określająca interes społeczny/misję publicznych mediów. Organizacji, co należy dodać, których finansowe fundamenty, zwłaszcza w przypadku stacji radiowych, uzależnione są od zasad podziału środków zgromadzonych w formie abonamentu.

Jednocześnie zatem takie podmioty gospodarcze, jak Radio Gdańsk SA, powinny zapewniać maksymalizację bogactwa dla jedynego akcjonariusza i funkcjonować zgodnie z interesem publicznym, definiowanym jako „misja mediów publicznych”, która ma w praktyce oznaczać<sup>15</sup>:

- dostarczanie informacji,
- udostępnianie dóbr kultury,
- ułatwianie korzystania z oświaty i dorobku nauki,
- dostarczanie rozrywki,
- popieranie krajowej twórczości audiowizualnej.

Kwestie te, ujęte są w art. 21 wspomnianej ustawy głoszącym, że: „Publiczna radiofonia i telewizja realizuje misję publiczną, oferując na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością i integralnością przekazu”<sup>16</sup>.

<sup>10</sup> R.G. Picard., *Media economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, Newsbury Park – New Delhi, London 1989, s. 17.

<sup>11</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 242.

<sup>12</sup> A. Albarran, *Historical trends and Patterns and Media Management Research*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Ames 2002, s. 11.

<sup>13</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000, s. 8.

<sup>14</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 85.

<sup>15</sup> J. Kreft, *Zagrożenia związane ze schyłkiem tradycyjnych mediów*, [w:] *Media publiczne wobec wyzwań współczesnego świata*, Kancelaria Senatu. Biuro analiz i dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.

<sup>16</sup> Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 2004 r. Nr 2531), art. 1, ust. 1.

Działające w takich warunkach media publiczne mają zatem za zadanie zapewniać maksymalizację wartości nie tylko dla odbiorców / użytkowników, ale akcjonariusza. Tym ostatnim jest Skarb Państwa, a stosowanie kodeksu handlowego wobec publicznych spółek medialnych przewiduje art. 26 ustawy o radiofonii i telewizji, przy czym ustawa przewiduje m.in. nie stosowanie art. 396 kodeksu spółek handlowych (KSH) odnoszącego się do sposobu pokrywania straty i kapitału zapasowego.

### **Abonament i reklamowy model biznesu, a strategia Radia Gdańsk SA**

Pochodną obieranej polityki medialnej państwa, ważnym dla mediów publicznych zewnętrznym czynnikiem kształtującym ich sytuację, są przychody abonamentowe. Reguluje je art. 7 ustawy rtv. Jednak w praktyce egzekucja tego parapatku i nieskuteczność egzekwowania rejestracji nowo pojawiających się na rynku odbiorników oraz niezastępowanie abonamentu inną formą opłaty, wpływają na nieprzewidywalny pod względem wielkości i sposobu podziału przychód spółek. Dodać także należy, że ok. 45% gospodarstw domowych w Polsce jest zwolnionych z opłaty abonamentowej (spośród zarejestrowanych, które z kolei stanowią jedynie połowę wszystkich gospodarstw domowych).

Wysokość przychodów abonamentowych, które trafiają do poszczególnych spółek jest uzależniona nie tylko od wielkości pobranego abonamentu, ale także sposobu jego podziału przez KRRiT. Źródło to jest szczególnie ważne z perspektywy spółek radiowych, albowiem stanowi w ich przypadku przeciętnie ponad 70% przychodów ogółem <sup>17</sup>. Dotyczy to szczególnie regionalnych spółek publicznego radia (tab.1).

Tab.1. Udział abonamentu w przychodach spółek.

	2013	2014	2015
Telewizja Polska	19%	25%	26%
Polskie Radio	68%	62%	66%
Radiofonia regionalna	76%	71%	76%

Źródło: Podział środków abonamentowych na 2015 rok, KRRiT, [On-line, dostęp: 2014.12.17] <http://www.krrit.gov.pl/krrit/aktualnosci/news,1556,podzial-srodkow-abonamentowych-na-2015-rok.html>

Z perspektywy zarządzania spółką medialną, z wpływami abonamentowymi wiążą się zatem czynniki, specyficzne dla rynku mediów publicznych:

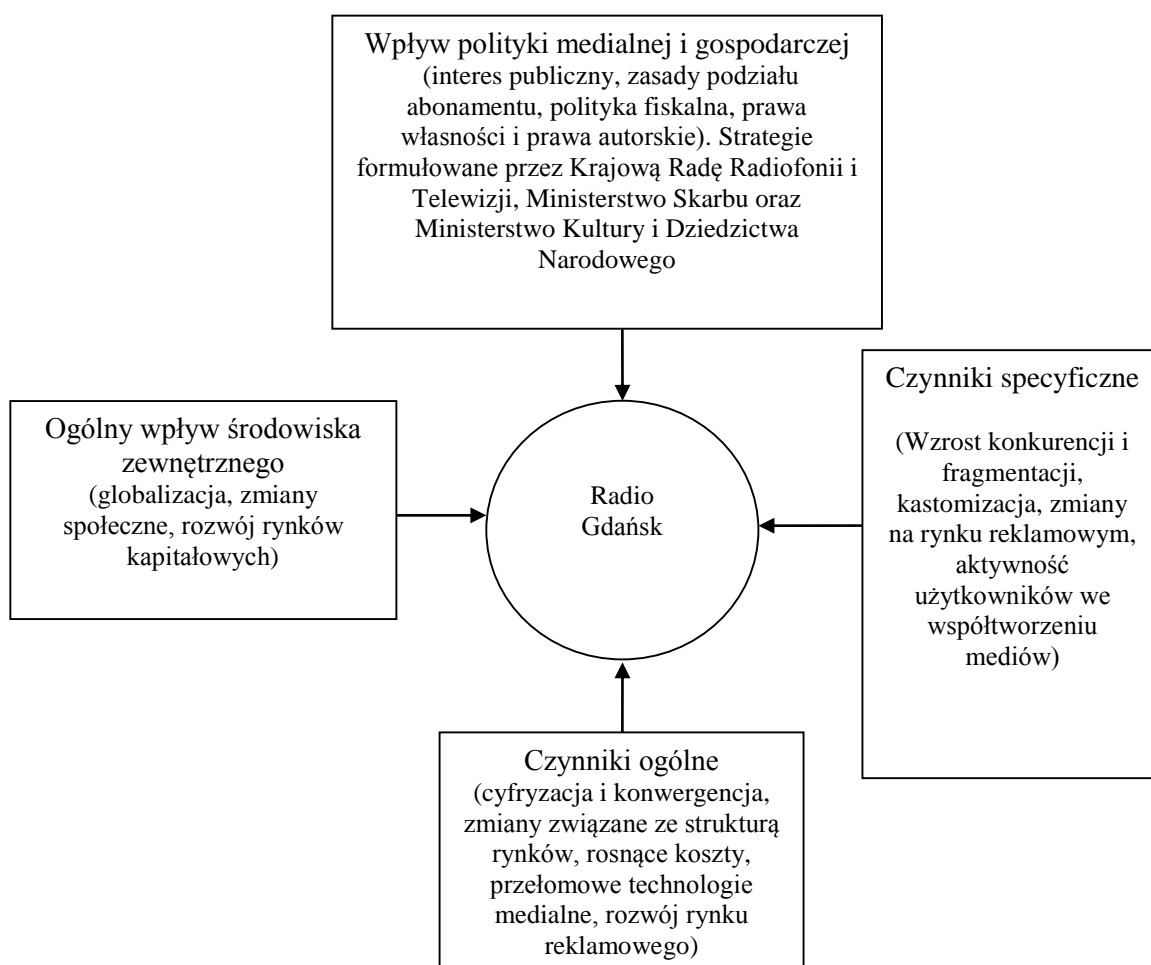
- egzekucja obowiązującego prawa pozwalającego na skuteczny pobór parapatku, jakim jest abonament,
- podział gromadzonych środków abonamentowych w ramach Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji,
- oczekiwanie rozwiązania problemu negatywnych wyników finansowych Telewizji Polskiej SA, które mogą wpłynąć na redukcję kwot abonamentowych przekazywanych Radiu Gdańsk SA i innym rozgłoszom regionalnym,
- negocjacje z przedstawicielami właścicieli praw autorskich.
- Aktywność Auditorium 17 – spółki, której udziałowcami są rozgłosznie radiowe, której celem jest akwizycja reklam i promocja na rynku krajowym i ponadregionalnym.

<sup>17</sup> B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 60-68.

Pierwszemu czynnikowi towarzyszy aprobata społeczna, wyrażona w badaniach (CBOS, wrzesień 2012), dla finansowania mediów publicznych z budżetu państwa oraz dezaprobata dla płacenia abonamentu<sup>18</sup>.

Uzupełnieniem powyższego zestawienia jest identyfikacja sił wpływających na Radio Gdańsk w medialnym sektorze. Ta, zapożyczona od Micheala Portera, metoda pierwotnie polega na analizie otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa i jest wykorzystywana na początkowym etapie formułowania strategii konkurencji. Pozwala ocenić pozycję rynkową i atrakcyjność sektora - temu służy ocena podstawowych cech sektora i sił na ten sektor oddziałujących. W przyjętej wersji ilustruje wpływ polityki medialnej i gospodarczej oraz ogólne i specyficzne dla mediów czynniki determinujące strategię Radia Gdańsk.

Rys. 2. Siły wpływające na Radio Gdańsk SA w sektorze mediów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

Przykładem oddziaływania polityki medialnej są decyzje dotyczące podziału abonamentu, które spowodowały tylko w 2012 roku dwukrotną korektę kwot przekazywanych Radiu Gdańsk z tego tytułu. Ponieważ stanowią one podstawowe źródło

<sup>18</sup> CBOS, *Opinie o finansowaniu mediów publicznych*, Warszawa, wrzesień 2012.

przychodów, decyzje te wymusiły znaczące zmiany rocznych planów programowych i pilną korektę planowanych wyników.

### **Wybrane elementy strategii i pozycja rynkowa Radia Gdańsk SA**

W obliczu przedstawionych czynników Radio Gdańsk SA przyjęło strategię zrównoważonego rozwoju, dążąc do pogodzenia wymagań wynikających z dualnego charakteru mediów publicznych. Głównymi elementami strategii są:

- w warstwie programowej: dążenie do zajęcia pozycji najbardziej opiniotwórczego medium w regionie pomorskim,
- w kontekście rynkowym: dążenie do maksymalizacji przychodów reklamowych odpowiadających pozycji rynkowej stacji na regionalnym rynku reklamowym.

Realizacja pierwszego celu jest warunkiem niezbędnym, choć niewystarczającym dla realizacji celu drugiego. Wysokość przychodów reklamowych pozostaje bowiem zależna przede wszystkim od poziomu słuchalności, zwłaszcza w tzw. grupie komercyjnej (z tym warunkiem łączy się poziom świadomości marki). Warunek ten jest jednak niewystarczający, albowiem poziom tych przychodów jest także uzależniony od czynników zazwyczaj niezależnych od spółki, takich na przykład jak: trend rynkowy, aktywność bezpośrednich konkurentów w sektorze i konkurentów intermedialnych zabiegających o uwagę tych samych reklamodawców, oraz od profesjonalizmu działu marketingu. Spełnienie tego ostatniego warunku, na który spółka ma największy wpływ, oznaczał w przypadku Radia Gdańsk restrukturyzację, w tym m.in. wzmocnienie działu marketingu i reklamy oraz wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń w tym dziale.

Były to decyzje niezbędne w obliczu znaczącej regionalnej i ponadregionalnej konkurencji. Na pomorskim rynku, w zasięgu nadawania Radia Gdańsk, konkurują bowiem o słuchacza i reklamodawców pośrednio i bezpośrednio 32 stacje radiowe.

Zasadniczą część „tortu słuchalności” na Pomorzu gdańskim dzielą między siebie nadawcy ogólnopolscy - 7 programów o zasięgu ogólnokrajowym zajmuje aż 58,6 % rynku. Pozostałe 41,4 % należy do 25 stacji o zasięgu regionalnym, z czego większość i tak należy do organizacji ogólnopolskich (RFM FM, Eurozet, Agora, Time etc.).

W zasięgu nadawania Radia Gdańsk odbiór radia deklaruje 86,8 proc. mieszkańców. Średni dzienny czas słuchania radia to 4 godziny i 10 minut. Respondenci najczęściej słuchają radia w domu (54.1 proc.), w pracy (23.5 proc.) i w samochodach (21.4 proc.).

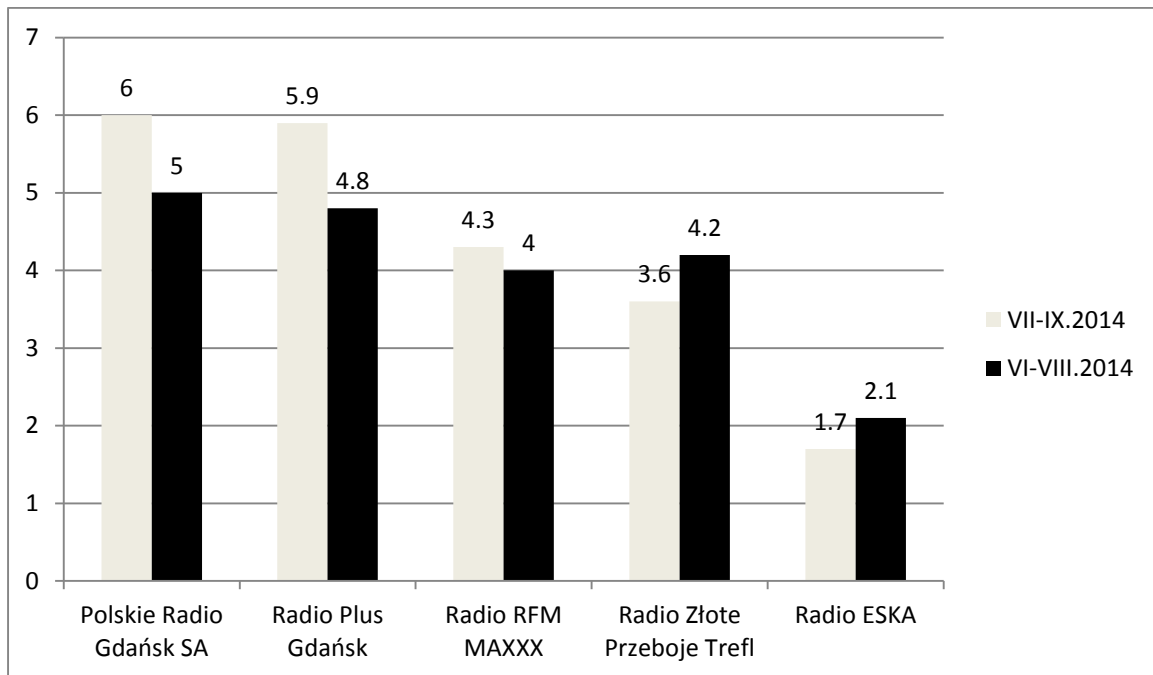
Na rynku reklamowym konkurencji pomiędzy ponad 30 spółkami radiowymi towarzyszy konkurencja intermedialna ze strony wydawców prasy lokalnej, regionalnej i ogólnopolskiej oraz portali internetowych, zwłaszcza Trójmiasta.pl.

Generalnie, pozycję rynkową Radia Gdańsk opisuje pięć podstawowych parametrów:

1. Pozycja wśród regionalnych rozgłośni, pod względem udziału w czasie słuchania (to parametr uznany za najistotniejszy z punktu widzenia atrakcyjności dla reklamodawców).

Rys.3. Udział w czasie słuchania – Pomorskie.

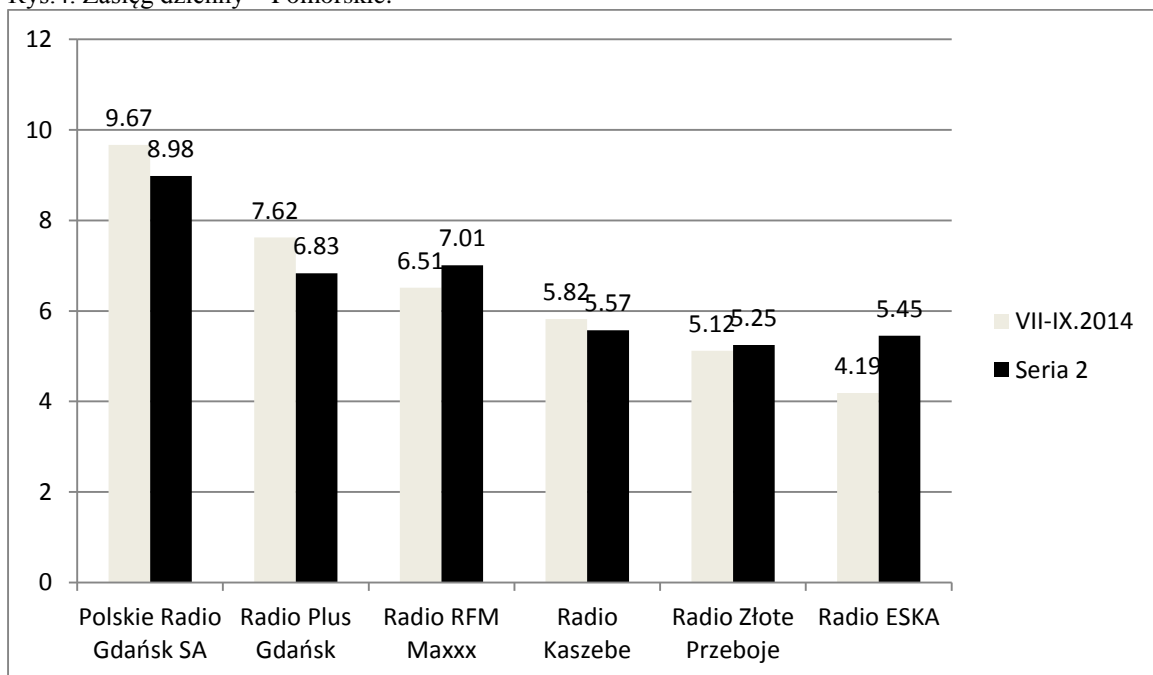




Źródło: Radio Track MillwardBrown SMG/KRC.

2. Pozycja wśród regionalnych rozgłośni radiowych na Pomorzu, pod względem zasięgu dziennego. Jest to parametr określający odsetek słuchaczy, którzy mogą skorzystać ze zróżnicowanej oferty danej rozgłośni.

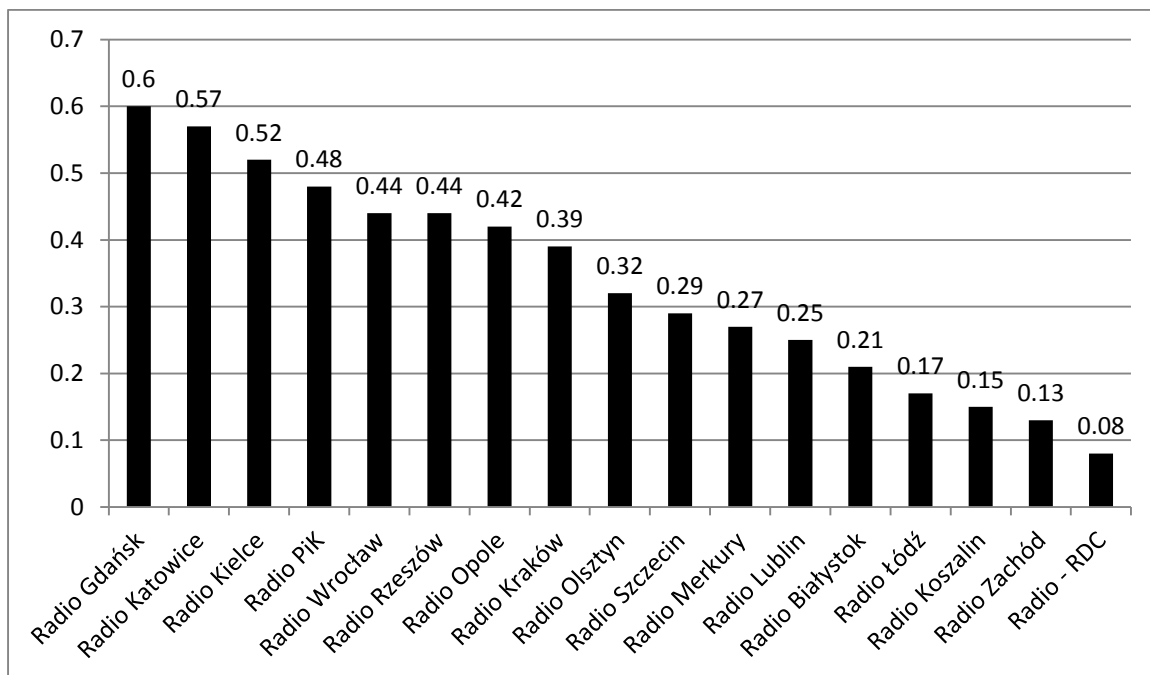
Rys.4. Zasięg dzienny – Pomorskie.



Źródło: Radio Track MillwardBrown SMG/KRC.

3. Pozycja wśród wszystkich 17 regionalnych rozgłośni radia publicznego, pod względem udziału w czasie słuchania.

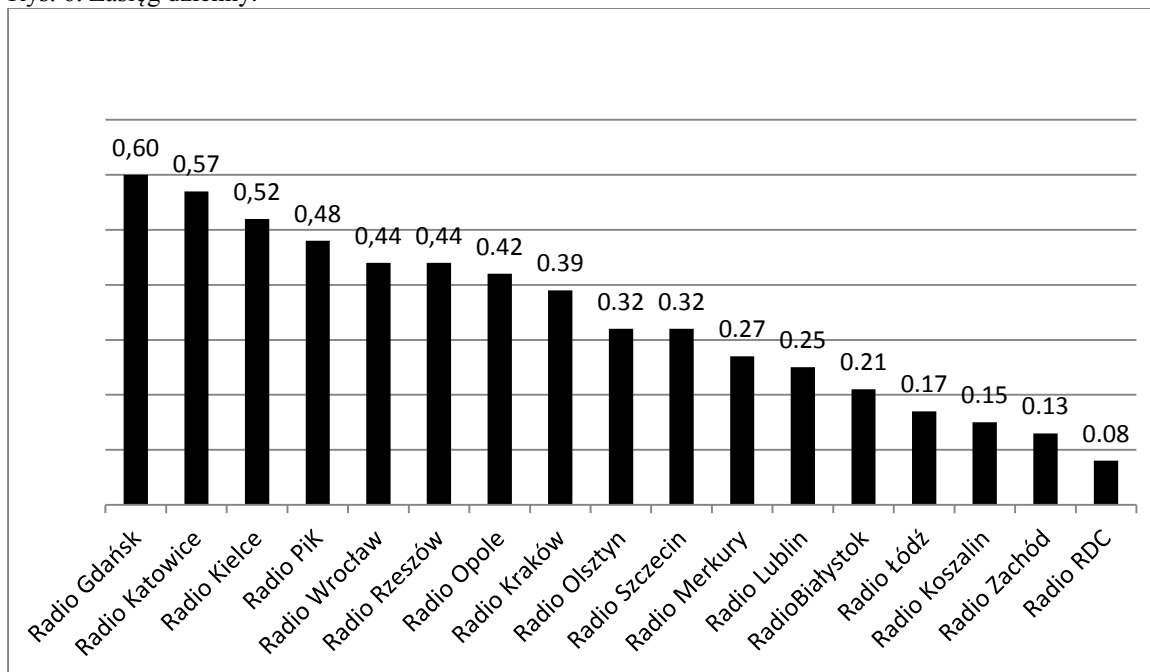
Rys.5. Udział w czasie słuchania (IX-XI.2014).



Źródło: Radio Track MillwardBrown SMG/KRC. Badanie TG: all 25+

4. Pozycja wśród wszystkich 17 regionalnych rozgłośni radia publicznego, pod względem zasięgu dziennego.

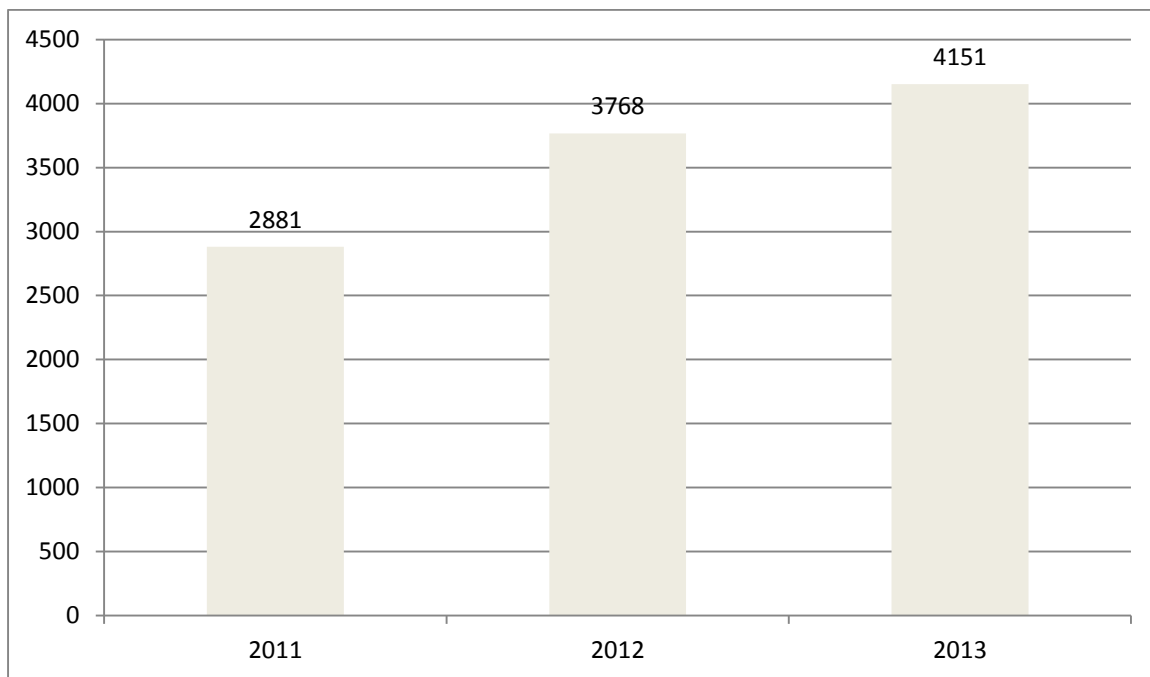
Rys. 6. Zasięg dzienny.



Źródło: Radio Track MillwardBrown SMG/KRC.

5. Konsekwencją obranej strategii na rynku słuchalności oraz zmian strategii marketingowej, są rosnące przychody własne (zwłaszcza reklamowe, sponsoring, usługi nagraniowe i techniczne, wynajem).

Rys. 7. Przychody własne w latach 2011-2013 (dane w tys. zł)

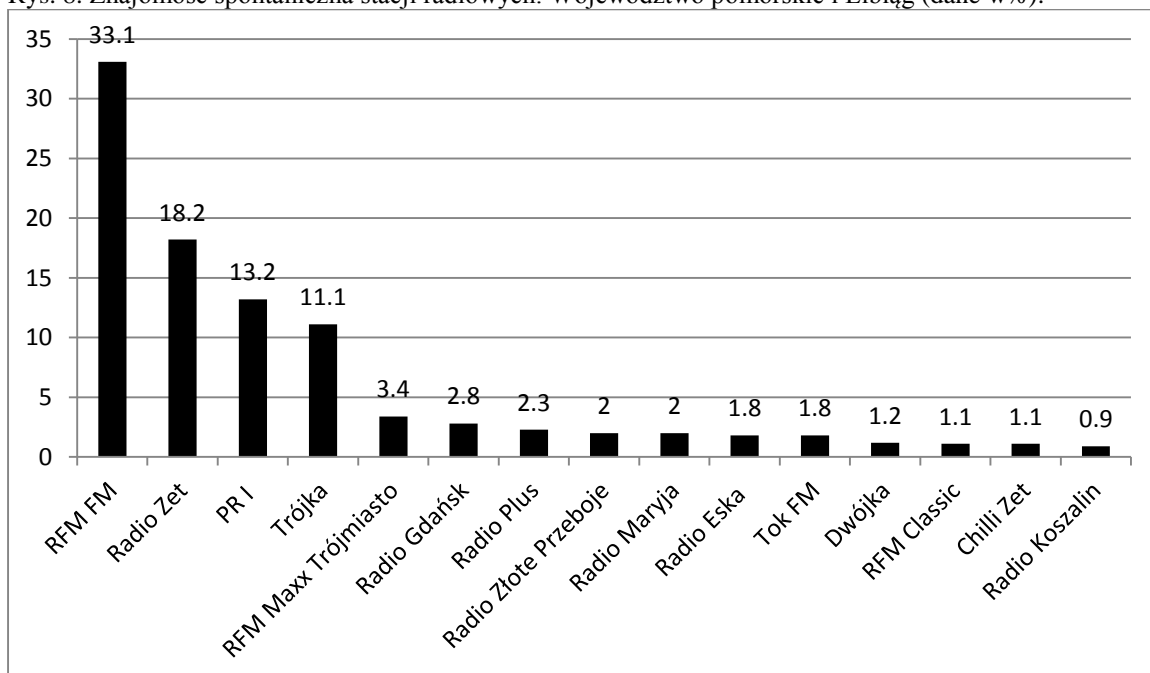


Źródło: Polskie Radio Gdańsk SA.

Poważną barierą wzrostu Radia Gdańsk może okazać się dominacja marek krajowych na regionalnym rynku medialnym (rys.8). Aż 75 % respondentów pytanych o znajomość stacji radiowych wymienia bowiem na pierwszym miejscu ogólnopolską stację radiową.

Jest to istotny czynnik ograniczający wzrost, albowiem, aż 59,5 % respondentów deklaruje słuchanie tylko jednej stacji radiowej, a średnia liczba stacji radiowych na jednego słuchacza wynosi zaledwie 1,6.<sup>19</sup>

Rys. 8. Znajomość spontaniczna stacji radiowych. Województwo pomorskie i Elbląg (dane w%).



Źródło: Raport z badania trackingowego słuchalności stacji radiowych. Fala 1,2,3 – marzec – maj 2014. Pytanie P1 – Proszę powiedzieć, jakie stacje radiowe Pan (i) zna?. Indicator.

<sup>19</sup> Strategia Polskiego Radia Gdańsk SA, materiał niepublikowany.

## Strategiczny wybór i dylemat „monetyzacji” audytorium radiowego

Wyzwania strategiczne, przed jakimi stoi Radio Gdańsk, wpisuje się w dyskusję na temat potrzeby rewizji dotychczasowych praktyk zarządzania mediami publicznymi i otwartego podejścia teoretycznego do tego zagadnienia. Dotychczasowe praktyki i badania odnoszą się bowiem przede wszystkim do funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych na ustabilizowanych medialnych rynkach<sup>20</sup>. Wyzwaniem, jakim staje się w tej sytuacji formułowanie stabilnego modelu biznesowego, stało się tym bardziej istotne, że brakuje także analiz strategii medialnych przedsiębiorstw komercyjnych w warunkach gwałtownych rynkowych turbulencji, w tym tak ważkich kwestii, jak<sup>21</sup>:

1. Zakresu i tempa zmian związanych z technologią.
2. Kreatywności medialnych treści wprowadzanych na rynek.
3. Utrzymywania stabilnych relacji z użytkownikami i reklamodawcami<sup>22</sup>.

Rozwój europejskich publicznych organizacji radiowych pozwala, jak podkreśla Stanisław Jędrzejewski, na wytyczenie czterech strategicznych opcji<sup>23</sup>:

1. Przekształcenie radiofonii z klasycznej organizacji radiowej w organizację dostarczającą treści o charakterze multimedialnym. Tą drogą poszły np. BBC i Denmark Radio.
2. Przekształcenie nadawcy radiowego w organizację bazującą na Internecie, gdzie radio pozostaje jedną z jej części. To przypadek serwisu zagranicznego szwajcarskiego radia publicznego Swiss Radio International.
3. Rozwinięcie multimedialne tradycyjnej programowej oferty radiowej – przypadek szwajcarskiego SRG SSR.
4. Rozwinięcie usług internetowych organizacji radiowej głównie w celu promocji lub potraktowanie internetu, jako jednego z elementów programowych.

W nadziei na zaradzenie problemom związanym z ekspansją tzw. nowych mediów, zarządzający przedsiębiorstwami tzw. starych mediów, w tym stacjami radiowymi, decydują się na zazwyczaj na korektę bądź wręcz zmianę modelu biznesu i na pozyskanie jak największego audytorium radiowych wydań on-line, które mogłyby skłonić reklamodawców do uwzględnienia takiej nowej medialnej platformy w ich dążeniu do dotarcia do konsumentów. Jest to jednak tendencja ewidentnie prorynkowa, która z założenia czyni odbiorców mediów konsumentami, czyli tendencja do masowego „utowarowienia” użytkowników mediów, którą można interpretować, jako sprzeczną z założeniami misji mediów publicznych.

Zauważając i podkreślając ten problem, wskazać należy na inny, charakterystyczny dla mediów publicznych, strategiczny dylemat. Otóż „monetyzacja” audytoriów, od których jednocześnie pobierany jest abonament, polega na maksymalizacji ich wielkości, a następnie zapewnianiu dostęp do tych audytoriów reklamodawcom<sup>24</sup>. Odbiorcy są zatem dwukrotnie stawiani w pozycji źródeł finansowania przez te same organizacje medialne.

---

<sup>20</sup> M. Hang, A. van Weezel, *Media and Entrepreneurship: What do we know and where should we go?*, “Journal of Media Business Studies” 2007, vol. 4, no 1, s. 64.

<sup>21</sup> L. Achtenhagen, *Understanding Entrepreneurship in Traditional Media*, “Journal of Media Business Studies” 2008, vol. 5, no. 1, s. 125 – 126.

<sup>22</sup> R. G. Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, “Journal of Media Business Studies” 2005, vol. 2, no. 2, s. 61-69.

<sup>23</sup> S. Jędrzejewski, *Radio...*, op.cit.

<sup>24</sup> J.F. Rayport, *The truth about Internet business models – In the end, an e-business is just another business*. “Strategy & Business” 1999, vol. 16, [On-line, dostęp: 2013.01.21] <http://dossantos.cbpa.louisville.edu/courses/ecommerce/Schedule/TruthAboutInternetBusinessModels.pdf>

Praktyka taka, pomijając jej dyskusyjny wymiar w kontekście istoty „mediów publicznych”, jest jednak obciążona w cyfrowym środowisku znaczącym rynkowym ryzykiem, albowiem dotychczasowe próby „monetyzacji” audytoriów są w większości przypadków nieudane, a nieliczne sukcesy związane z pogodzeniem subskrypcyjnego i reklamowego modelu biznesowego mediów komercyjnych, tylko potwierdzają tę regułę<sup>25</sup>.

W praktyce biznesowej bowiem spółki mediów publicznych napotykają dwie poważne bariery:

- gotowości do świadczenia opłat abonamentowych na rzecz mediów zachowujących się na ryku tak, jak media komercyjne,
- przyzwyczajenia użytkowników tzw. nowych mediów do pozyskiwania darmowych treści.

Uznać zatem należy, że dotychczasowe zaangażowanie się publicznych spółek medialnych w cyfrowe wydania on-line wyprzedziło zrozumienie w jaki sposób czerpać z tego finansowe korzyści, które rekompensowałyby ponoszone koszty – uwaga ta dotyczy spółek mediów publicznych i komercyjnych. Dotychczas spółki tradycyjnych mediów, takich jak radio, nie wykształciły stabilnego modelu biznesowego w obliczu masowej migracji odbiorców tradycyjnych mediów ku nowym mediom<sup>26</sup>. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać nie tylko w kulturze darmowych treści w Internecie, ale też w takich czynnikach, jak:

- trudności z dostarczaniem unikatowego serwisu dla odbiorców i dla poszczególnych ich segmentów,
- braku strategii uwzględniających odpowiedni wizerunek informacyjnych produktów adresowanych do atrakcyjnych grup docelowych z punktu widzenia reklamodawców.
- Opór kulturowy wewnątrz spółek i, generalnie, w środowisku dziennikarskim.

## Podsumowanie

Przyjęcie założenia, że można pogodzić misję publiczną z działalnością na rynku reklamowym oraz przygotowanie do ewolucji funkcjonowania przedsiębiorstwa radiowego jako dostawcy wysokiej jakości treści medialnych na rynku nowych mediów (we współpracy z użytkownikami) powinno pozwolić na formułowanie efektywnego modelu biznesowego działalności spółki mediów publicznych.

Podkreślając specyfikę spółek mediów publicznych wolno zatem wnosić, że celem działania takiej spółki nie musi być jedynie maksymalizacja zysku, udziału w rynku i bogactwa akcjonariusza. W praktyce zastrzeżenie to skłania do następujących wniosków:

- Wypełnianie misji publicznej jest dogodnym wytłumaczeniem braku dobrych, a nawet satysfakcjonujących wyników finansowych, które można by oczekiwać od spółek radiowych zważywszy na ich pozycję rynkową określaną udziałem w rynku, czy na przykład charakterystykę audytorium,
- menedżerowie spółek mediów publicznych racjonalnych są zmuszeni do poszukiwania odpowiedniego balansu pomiędzy tym, co „rynkowe”, a tym co „misyjne”.

Taki specyficzny dualizm misyjno – rynkowy, może także:

---

<sup>25</sup> S.M. Mings, P.B. White, *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Model*, [w:] B. Kahin & H.R. Varian, *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property*, MIT Press, Cambridge 2000, s. 65.

<sup>26</sup> R.G. Picard, *Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspaper*, „Journalism Studies” 2008, vol. 9, no. 5, s. 704-716.

- Petryfikować pasywną postawę rozgłośni radiowych na rynku reklamowych i w działalności marketingowej, zwłaszcza promocyjnej,
- utrwaląc „nierynkową” strukturę charakteryzującą się przerostem zatrudnienia, przede wszystkim w grupie pracowników pracujących poza redakcjami,
- przyczyniać się do wzrostu oporu kulturowego wobec wymuszonych konwergencją mediów zmian organizacyjnych, zmieniających rolę dziennikarzy.

Anegdotycznym przykładem takich postaw jest niechęć dziennikarzy radiowych do prowadzenia audycji nadawanych on-line poprzez stronę internetową.

Misyjno – rynkowy dualizm nie sprzyja obieraniu strategii zakładającej pozyskiwanie środków z reklam, która byłaby „zabezpieczeniem” w okresie krystalizacji nowego, efektywnego modelu biznesowego w warunkach cyfryzacji i migracji odbiorców ku nowym mediom. Ponadto pozycja konkurencyjna rozgłośni regionalnych, stabilizowana przez wpływy abonamentowe, przyczynia się do wzrostu atrakcyjności rozgłośni radiowych jako atrakcyjnego miejsca pracy na coraz trudniejszym rynku pracy profesjonalnych dziennikarzy.

Podważanie stabilności dotychczasowych modeli oznacza dla spółki radiowej wymuszone „dryfowanie ku rynkowi”. Dążąc do zachowania standardów programowych, poszukuje one na rynku medialnym środków finansowych (zwłaszcza reklamowych) niezbędnych do pokrywania ponoszonych kosztów.

Dotychczasowe niepowodzenia i mała zdolność do pozyskiwania przychodów z wydań on-line, zmuszają także do poszukiwania innych rozwiązań. Atrakcyjnym, choć trudnym w realizacji, rozwiązaniem jest tworzenie wartości poprzez budowanie trwałych relacji z użytkownikami oraz wzmacnianie pozycji rynkowej stacji radiowej, jako producenta treści medialnych. Publiczne podmioty medialne mogą bowiem i powinny osiągnąć swoje cele stosując dotychczasowe modele biznesowe, które pozwalają na wykorzystanie dotychczasowych kompetencji, a jednocześnie powinny poszukiwać możliwości pozyskania dodatkowego przychodu. W tych poszukiwaniach stają wówczas przed dwoma strategicznymi dylematami:

- zachowanie stabilnej pozycji rynkowej,
- zaangażowanie we współtworzenie wartości z użytkownikami mediów, przy zachowaniu tożsamości stacji radiowej. Takie zaangażowanie może zapewniać dostęp do niskokosztowych bądź darmowych treści medialnych tworzonych przez użytkowników w ramach medium społecznościowego, co wszak wydaje się dobrze odpowiadać zadaniom stawianym mediom publicznym.

Wybory takie pozwalają uznać, że dalsze zmiany na medialnym rynku będą miały charakter ewolucyjny, także dlatego że zmiany wzorców zachowań odbiorców mediów są wolniejsze od zmian w produkcji treści medialnych i komunikacyjnej technologii.

## Bibliografia

1. Achtenhagen L., *Understanding entrepreneurship in traditional media*, “Journal of Media Business Studies” 2008, vol. 5, no. 1.
2. Albarran A., *Historical trends and Patterns and Media Management Research*, Iowa State Press, A Blackwell Publishing Company, Ames 2002.
3. Albarran A., *The media and communication industries: a 21st century perspective - External forces transforming the media industries*, Revista Com Humanitas.
4. Anderson Ch., The Long Tail, “Wired” 2004, vol. 12, no. 10.
5. Badanie trackingowe słuchalności stacji radiowych. Indicator.
6. Boguszewicz – Kreft M., *Zarządzanie doświadczeniem klienta w usługach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.

7. Gilmore J. H., Pine J., *The four faces of mass customization*, "Harvard Business Review" 1997, no. 75, I-II, s. 91-101.
8. Hang M., van Weezel A., *Media and entrepreneurship: What do we know and where should we go?*, "Journal of Media Business Studies" 2007, vol. 4, no 1.
9. Ivan R., *The Krugman paradox*, Metaprinter.com. [On-line, dostęp 2013.02.13]
10. Jenkins H., *Kultura konwergencji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
11. Jędrzejewski S., *Radio publiczne – dylematy technologiczne*, Kancelaria Senatu. Biuro analiz i dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.
12. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
13. Kreft J., *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
14. Kreft J., *Za fasadą społeczności. Zarządzanie nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015 (w druku).
15. Kreft J., *Zagrożenia związane ze schyłkiem tradycyjnych mediów*, [w:] Media publiczne wobec wyzwań współczesnego świata, Kancelaria Senatu. Biuro analiz i dokumentacji, Opinie i ekspertyzy OE – 220, Warszawa, lipiec 2014.
16. Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
17. McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
18. Mings S.M., White P.B., *Profiting from Online News: The Search for Viable Business Model*, [w:] B. Kahin & H.R. Varian, *Internet publishing and beyond: The economics of digital information and intellectual property*, MIT Press, Cambridge 2000.
19. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
20. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
21. Picard R.G., *Environmental and market changes driving strategic planning in media firms*, [w:] R. Picard, *Strategic Responses to Media Market Changes*, JIBS Research Reports. Jonkoping International Business School 2004.
22. Picard R.G., *Media economics. Concepts and Issues*, Sage Publications, Newsbury Park, New Delhi, London 1989.
23. Picard R.G., *Shifts in newspaper advertising expenditures and their implications for the future of newspaper*, "Journalism Studies" 2008, vol. 9, no. 5, s. 704-716.
24. Picard R., *The economics and financing of media companies*, Fordham University Press, New York 2002.
25. Picard R.G., *Unique Characteristics and business dynamics of media products*, "Journal of Media Business Studies" 2005, vol. 2, no. 2.
26. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
27. Prahalad P.C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review" 1990/V-VI.
28. Radio Track MillwardBrown SMG/KRC.
29. Rayport J.F., *The truth about internet business models – In the end, an e-business is just another business*. "Strategy & Business" 1999, vol. 16, [On-line, dostęp: 2013.01.21]  
<http://dossantos.cbpa.louisville.edu/courses/ecommerce/Schedule/TruthAboutInternetBusinessModels.pdf>

30. Shy O., *The Economics of network industries*, Cambridge University Press, New York 2001.
31. Strategia Polskiego Radia Gdańsk SA, materiał niepublikowany.
32. Ustawa z 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. z 2004 r. Nr 2531).
33. Wirtz B., *Business model management design - instruments - success factors*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011.