

Kreft J. (2016). Radio regionalne w Internecie. Strategiczne wyzwania. *Przyszłość dziennikarstwa radiowego*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Jan Kreft
Uniwersytet Jagielloński

Radio regionalne w internecie. Strategiczne wyzwania

W warunkach postępującej konwergencji mediów i ich rosnącego zaangażowania w internecie konkurencja intermedialna oznacza nie tylko wzrost liczby podmiotów zabiegających o uwagę tych samych słuchaczy i te same budżety reklamowe. Stwarza też szanse wynikające ze słabości konkurencji, ich malejących możliwości w podtrzymywaniu dotychczasowego modelu biznesu. Dla regionalnych stacji radiowych obiecującym polem aktywności jest regionalna przestrzeń internetowa, nadal niezagospodarowana ze względu na słabość regionalnych wydawców prasy i ograniczone możliwości regionalnych i lokalnych wydawców internetu.

Nie tracąc wyjątkowych pozycji wynikających z publicznej misji i prezentowania treści wysokiej jakości w eterze, regionalne rozgłośnie mogą wykorzystywać szanse, jaką stwarza zajęcie pozycji dominującego skonwertowanego medium, zbudowanego wokół radiowych kompetencji. Tymczasem ich zaangażowanie w postaci na przykład rozwoju własnych stron internetowych jest zwykle symboliczne, traktowane jako konieczne uzupełnienie. Tymczasem rozwój ten można interpretować nie tylko jako ośrodek powstawania kosztów, ale jako równoległe dla podstawowej aktywności możliwości wykorzystania istniejących zasobów, a przede wszystkim wykorzystanie strategicznej okazji powstałej jako konsekwencja słabości konkurentów intermedialnych.

Radio w medialnym ekosystemie

Schyłek przemysłu medialnego w tradycyjnej, „staro medialnej” postaci, związany ze społecznymi, technologicznymi i technologicznymi zmianami, skłania do ponownego rozpatrzenia relacji biznesowych i biznesowego otoczenia oraz rewizji poglądów na temat aktualności ustabilizowanych przez lata modeli działania rozgłośni regionalnych radia (Nierenberg, 2007). Zmienia się bowiem nie tylko natężenie konkurencji i układ konkurencji intermedialnej, ale pojawiają się nowe szanse wykorzystania dotychczasowych kompetencji i zasobów.

Kwestie powyższe, a przede wszystkim kierunek zmian, klarownie ujmuje koncepcja ekosystemu medialnego biznesu. Ta biologiczna metafora oznacza wspólnotę gospodarczą spajaną przez interakcje organizacji i osób prywatnych – organizmów (w przypadku nowych mediów – użytkowników). W szerszym znaczeniu, to układ wielu organizacji, pochodzących z różnych sektorów, tworzących strategiczną wspólnotę interesów i wartości (Cygler, 2004).

Idea ekosystemu biznesu polega na połączeniu działalności wielu podmiotów (także konkurentów), którymi kieruje wspólna wola współdziałania. Członkowie ekosystemu jednocześnie konkurują i współpracują z innymi uczestnikami rynku. Ich działalnością może z czasem kierować wspólna wizja podążania za centralnym podmiotem skłaniając ich do podejmowania zgodnych z tą wizją inwestycji i obierania odpowiednich do jej realizacji ról. Rozwój ekosystemu jest zatem procesem wzajemnego dostosowywania się partnerów do zajmowaniem przez nich odpowiednich nisz oraz wspólnych postaw wobec nowo

napływających podmiotów do ekosystemu. Wymaga to definiowania i oferowania wzajemnych korzyści, tak wobec odbiorców, jak i konkurentów. Ekosystem kreuje tzw. strategiczne wspólne przeznaczenie, albowiem partnerzy, dzieląc wspólną wizję, zawierają sojusze, mogą wspólnie negocjować umowy i zacieśniać współpracę w zakresie zarządzania (Brilman, 2002).

Koncepcja ekosystemu podkreśla znaczenie kreowania nowych możliwości rynkowych, nie zaś koncentrowanie się na redukcji kosztów i ograniczania działalności pod presją konkurencji, dobrze odnosi się zatem do potrzeb innowacyjności w mediach. Jednocześnie dezaktualizuje wcześniejsze podziały na branże i sektory wykraczając pojęciowo poza grane wytyczane tymi pojęciami. Uwzględnia dynamikę rynków; konkurowanie w jednym segmencie nie przeszkadza we współpracy w innym, a złożoność działań wykracza poza wcześniejsze doświadczenia ograniczając wartość doświadczenia i premiując wiedzę. Dotychczasowy pasywny użytkownik mediów bierze zatem w ekosystemie udział we współtworzeniu towarów i usług stając się równocześnie konkurentem dla innych producentów i użytkownikiem ich produktów medialnych.

W nowej nowym ekosystemie tradycyjne media upodobniają się do siebie a ich zarządzanie musi uwzględniać strategię w cyfrowym środowisku. W praktyce oznacza to poważne zaangażowanie w innowacyjne zachowania, poszukiwanie nowych modeli biznesu (zazwyczaj hybrydowych), dążenie do kreowania nowych źródeł przychodów. Zmiany te robią wrażenie chaotycznych, a stopień skomplikowania wyzwań dla menedżerów nie ma precedensu (Picard, 2004).

Bliska koncepcji ekosystemu jest koopetycja, zwłaszcza w „nowomedialnej” wersji (Kreft, 2013). Koopetycja w „tradycyjnej” wersji to kontaminacja konkurowania i jednoczesnego współdziałania (Brandenburger i Nalebuff, 1995). Pośród jej licznych definicji zgodnie podkreślany jest paradoks jednoczesnej współpracy i konkurowania (Rogalski, 2011). W pracy A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa (1995) koncepcja koopetycji jest wywiedziona z teorii gier. Do tejże teorii odnoszą się także G. B. Dagnino i in. (2008) definiując koopetycję, jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów. Współzależność ta jest grą o dodatniej sumie, obustronnie i wielostronnie korzystna. Rośnie bowiem siła przetargowa i możliwości „uczenia się” partnerów, lepiej wykorzystywane są też ich zasoby. Koopetycja jest zatem sposobem na szybszy wzrost wartości przedsiębiorstwa niż wynikałoby to jedynie z konkurowania, czy jedynie ze współpracy.

Analizując koopetycję z perspektywy teorii gier można ponadto przyjąć, że jest ona procesem przebiegającym według określonych zasad (gry) w którym konkurenci – współpracownicy dążą do uzyskania jak najlepszego wyniku poprzez koopetycję i wynik ten będzie lepszy aniżeli by mieli ze sobą jedynie konkurować. Teoria gier sugeruje dokładną analizę zasad, możliwości zachowań (strategii) graczy oraz ocenę korzyści wynikających z ich przestrzegania. Podkreśla także znaczenie poznania graczy. Ze względu na swą specyfikę i uproszczone zasady wnioskowania, teoria ta może być przydatnym narzędziem, z jednej strony ułatwiającym zrozumienie skomplikowanych mechanizmów rynkowych, z drugiej - pozwalającym przedsiębiorstwom na radzenie sobie z niepewnością działań. Dzięki prostym analogiom metafora gry pozwala na analizowanie skomplikowanych relacji, umożliwia także przyjęcie różnych perspektyw (graczy i obserwatora, czyli np. aliantów, konkurentów, dostawców i klientów). Pozwala też na szybką analizę poprzednich doświadczeń sugerując ich zbieżność i porównywalność.

Koopetycja jest także naturalną konsekwencją konkurencji, która może być rozumiana jako poszukiwanie równowagi pomiędzy dostępem do zasobów, a konkurencyjną presją rynkowych rywali (Bengtsson i Kock, 2000). Konkurenci dążą do uzyskania konkurencyjnej przewagi, tak trudnej do utrzymania w warunkach hiperkonkurencji (konkurencji „wysokich

prędkości”), która przejawia się szybkim wzrostem kanałów komunikacji oraz dostawców medialnych treści (Brown, K. Eisenhardt, 1998). Uzyskiwane przewagi są zatem nietrwałe i ograniczane aktywnością konkurentów. Powstają i zanikają w dynamicznym środowisku okazjonalnych rozwiązań strategicznych (D’Aveni, 1994). Przykładami takich rozwiązań są coraz mniej stabilne strategie czołowych rynkowych podmiotów medialnych.

W koncepcja kooperacji „nowomedialnej” uwzględniona jest aktywność użytkowników mediów, możliwości tworzenia i dystrybuowania przez nich treści medialnych. Z perspektywy zarządzania mediami stają się podmiotami w medialnym ekosystemie, który charakteryzują się między innymi:

- nieliniowymi doświadczeniami, pozwalającymi na dostęp do mediów w całym łańcuchu wartości, doświadczeniami obejmującymi bogactwo interaktywności i indywidualizacji,
- doświadczeniami oferującymi nowe rynki wielu modeli biznesowych i źródeł dochodów,
- rozrywkowymi i informacyjnymi możliwościami oferowanymi dotychczas przez tradycyjne media (Evans i Wurster, 2000).

Szansa radia a destrukcyjna innowacja Internetu

Tak definiowane otoczenie strategiczne regionalnych rozgłośni radiowych wraz z migracyjnymi zachowaniami użytkowników pomiędzy różnymi platformami medialnymi wpisują się w „biznesowy chaos” (Kotler i in., 2013).

Wedle autorów tego terminu w każdej branży dochodzi do tzw. punktu zwrotnego strategii, w którym organizacja zmuszona jest do zastosowania innowacji w obliczu erozji dotychczasowych rozwiązań. Problemem jest identyfikacja tego punktu – przewrotnie można bowiem mówić albo o biznesowej intuicji, albo o paranoi towarzyszącej czujności w poszukiwaniu nadchodzącej destrukcyjnej innowacji która może przyczynić się do chaosu (Andrews, 1999).

Brak reakcji i zlekceważenie punktu zwrotnego nieuchronnie prowadzi do upadłości, dlatego w punkcie zwrotnym zarządzający sprostać nieznanym wcześniej zagrożeniom i oraz zidentyfikować i wykorzystać szanse wymagające nowych działań albowiem dotychczasowa praktyka ulega dewaluacji. Dla tradycyjnych mediów taką destrukcyjną innowacją jest Internet i związane z nim zagrożenia wynikające przede wszystkim ze zmian zachowań dotychczasowych biernych odbiorców.

Konkurencja intermedialna i jej konsekwencje dla radia

Do chaosu powstającego w obliczu destrukcyjnych innowacji dochodzi w mediach w charakterystycznych dla nich warunkach konkurencji intermedialnej. Termin ten opisuje stosunki i procesy zachodzące w związku z rywalizacją o uwagę tych samych czytelników i widzów a także reklamodawców przez różne media. Choć bowiem każde medium różni się pod względem treści i formy oraz działa na swoim rynku, to podobieństwo sfer ich działania wywołuje konkurencję między nimi. Na przykład pojawienie się telewizji zmniejszyło zainteresowanie kinem i radiem. Telewizja, rozbudowując serwisy informacyjne, wpłynęła natomaist na zainteresowanie opiniotwórczą prasą codzienną. W warunkach konwergencji wykorzystanie nowych technologii cyfrowych przez organizacje starych i nowych mediów wzmacnia konkurencję pośród wszystkich uczestników rynku (De Kerckhove, 2001). Analizując problem konkurencji intermedialnej Stephen Lacy (1987) wskazywał na specyficzny charakter konkurencji pomiędzy radiem i prasą pisać, że rozwój radia nie tylko nie ograniczył rynku prasowego, ale także, do pewnego stopnia, zwiększył zainteresowanie

prasą. Nowe technologie – od wprowadzenia druku offsetowego, komputeryzację po kolorowy druk – zostały przyjęte w prasie, by zwiększyć konkurencyjność gazet w stosunku do telewizji i radia w przekazywaniu informacji. Nowe media, zwłaszcza społecznościowe, zmieniły jednak reguły gry, dezaktualizując wcześniejsze ustalenia.

Szanse, czyli słabość konkurentów intermedialnych

W tych warunkach chaosu biznesu i erozji granic między sektorami mediów, w dynamicznym ekosystemie, jedną z naturalnych opcji strategicznych jest kooperacja nowomiedialna. Jest ona rozwiązaniem tym bardziej naturalnym, że w ukształtowanym przez dekady podziale na prasę, radio i telewizję właśnie prasa jest w szczególny sposób podatna na destrukcyjny wpływ innowacji na strategię organizacji.

Z perspektywy organizacji radiowych wykorzystanie szansy związanej ze słabością prasowych konkurentów na regionalnych rynkach wpisuje się w generalne opcje strategiczne publicznych organizacji radiowych, które Stanisław Jędrzejewski przedstawia następująco:

- 1) Przekształcenie radiofonii z klasycznej organizacji radiowej w organizację dostarczającą treści o charakterze multimedialnym. Tą drogą poszły na przykład BBC i Denmark Radio.
- 2) Przekształcenie nadawcy radiowego w organizację opierającą na Internecie, gdzie radio pozostaje jedną z jej części – przypadek serwisu zagranicznego szwajcarskiego radia publicznego Swiss Radio International.
- 3) Rozwinięcie multimedialne tradycyjnej programowej oferty radiowej.
- 4) Rozwinięcie usług internetowych organizacji radiowej głównie w celu promocji lub potraktowanie Internetu, jako jednego z elementów programowych (Jędrzejewski, 2014).

Dodać należy, że choć jednak nowomiedialne technologie są powszechnie dostępne – dotyczy to zwłaszcza tzw. społecznościowych mediów – a świadomość słabości prasy jest powszechna, to wykorzystanie przez stacje radiowe strategicznych szans nie jest oczywiste.

Ponieważ ramy prawne nie ograniczają ich działań jedynie do pełnienia roli nadawcy, mogą być także wydawców internetowym, korzystającym z dobrodziejstw wynikających z konwergencji sektora medialnego, komputerowego i telekomunikacyjnego.

Z dobrodziejstw tych spółki radiowe korzystają jednak w ograniczonym zakresie. Ich zaangażowanie w postaci na przykład rozwoju własnych stron internetowych jest zwykle symboliczne, traktowane jako konieczne, ale niechciane uzupełnienie.

Dążąc zatem do wskazania kluczowych problemów z związanych z nie wykorzystywaniem szans wskazać należy na następujące czynniki:

1. Brak kompetencji w nowych mediach

W działalność w nowych mediach radiowe spółki regionalne zaangażowały się stosunkowo późno, nie korzystając z przewagi konkurencyjnej jaką dawała możliwość wykorzystywania przygotowywanych na potrzeby radia treści medialnych.

2. Sztucznie podtrzymywany sukces

Tymczasem Internet okazał się destrukcyjną innowacją. I tylko można przywołać dyskusję, w której pośród najważniejszych przyczyn ich przemożnego wpływu wymieniane

jest wcześniejsze powodzenie organizacji, które ma zwiększać inercję i wpływać na patologii sztucznie podtrzymywanego sukcesu (Tushman i Smith, 2002).

Inercja ta sprzyja bowiem petryfikacji dotychczasowych postaw menedżerów i pracowników. Skoro zatem słuchalność i stabilność finansowa utrzymuje się na akceptowalnym poziomie, to angażowanie się w działalność w Internecie może wydawać się nieracjonalna i jest podejmowana dla celów wizerunkowych pozostając na dalszym planie przyjmowanych strategii rozwoju i zachowując wyłącznie wizerunkowy charakter.

3. Dylemat podwójnej monetyzacji

Charakterystyczny dla mediów publicznych jest także strategiczny dylemat polegający na tym, że dotychczasowy pobór abonamentu towarzyszy dążeniu do maksymalizacji audytorium w celu ich „zmonetyzowania” poprzez sprzedaż dostępu do nich reklamodawcom (Rayport, 1999). Odbiorcy są zatem skłaniani do dwukrotnej zapłaty, raz pieniędzmi, drugi raz własną uwagą, ze możliwością zapoznania się z ofertą medialną.

4. Opór kulturowy i parasol abonamentu

W zarządzaniu medialną organizacją wpisany jest także opór kulturowy. Zjawisko to w postaci odwoływania się do dotychczasowych norm i standardów (w symbolicznym wymiarze, to także odwoływanie się do niezależności, profesjonalizmu i tzw. czwartej władzy), jest także oporem przed zmianą, która miałaby/ może stać w sprzeczności z dominującymi w organizacji wartościami i zawodowymi praktykami.

Opór ten dotyczyć może wszystkich szczebli i sprowadzać się do zachowawczych hołdowania rutynowym rozwiązaniom i dążeniu do „normalizacji”, przyzwyczajenia do tradycyjnych medialnych form, które stały się standardem.

W przypadku radia opór ten dotyczy przemian konwergencyjnych wymuszonych i „napędzanych” przez atkie czynniki, jak:

- deregulacja / liberalizacja i globalizacja oraz prywatyzacja telekomunikacji,
- standaryzacja technologii,
- poszukiwanie synergii,
- obawa przed pozostawaniem poza głównym nurtem wydarzeń (wpływającą na dużą liczbę i skalę fuzji i akwizycji pośród mediów i firm telekomunikacyjnych),
- przygotowywanie przez stare media materiału do dystrybucji przez nowe media (With, 2006).

W codziennej praktyce najbardziej widocznym przejawem konwergencji jest dystrybucja materiałów medialnych w ramach stacji radiowej poprzez różne platformy medialne – odbiorcy radia mogą wówczas zapoznać się internetowymi wydaniem, informacjami słownymi, dźwiękowymi i wideo na stronie internetowej stacji. W efekcie odbiorcy mediów otrzymują szereg możliwości ich konsumpcji i współuczestniczenia w tworzeniu medialnych zawartości. Zanikają wówczas różnice między platformami medialnymi i maleje dystans pomiędzy ich wykonawcami / autorami, a audytorium.

Takie „skonwergowane” radio oznacza jednak rosnące wymagania stawiane przed pracownikami rozgłośni, oczekiwanie od nich przygotowywania materiałów na potrzeby różnych platform medialnych, a nie tylko na potrzeby radiosłuchaczy. Takie oczekiwania spotykają się z kulturowym oporem. Jest on szczególnie dobrze zanalizowany w przypadku wydawnictw prasy, której pracownicy są na przykład sceptyczni wobec jakości informacyjnego dziennikarstwa telewizyjnego, lakoniczności Internetu oraz doświadczenia i

umiejętności internetowych i telewizyjnych odpowiedników, nie są zatem otwarci na pozyskiwanie ich kompetencji uznając je za mniej godne uwagi od własnych (Deuze, 2008).

Opór ten przyczynia się do mniejszej elastyczności w reagowaniu na społeczne i rynkowe wyzwania oraz do utrwalania:

- pasywnych postaw w działalności marketingowej,
- braku aktywności na rynku reklamy,
- nieelastycznej struktury organizacji z przerostem zatrudnienia,
- niechęć do poszukiwania odpowiedniego balansu pomiędzy aktywnością rynkową i wypełnianiem misji.

Znajdujący się pod presją społecznych (i politycznych) oczekiwań zarządzający mediami i pracownicy mediów uzasadniają swą wartość odwołując się do – jak to ujmuje Robert Picard (2009) - tzw. moralnej wartości instrumentalnej, która powinna kompensować erozję wartości ekonomicznej pracy dziennikarzy. Przywoływana jest wówczas potrzeba podziału działalności redakcyjnej od biznesowej, podkreślane jest znaczenie tzw. chińskiego muru odgradzającego redakcję od działów reklamy i marketingu. Sprzyja to tworzeniu stosunkowo wygodnych warunków zatrudnienia i unikania odpowiedzialności za efektywność organizacji medialnej, chroni także przed zmianami rynkowymi. W „skonwertowanych” redakcjach odmienne są zadania stawiane przed dziennikarzami, którzy jednak, jak przekonuje V.F. Filak (2004), tradycyjnie odrzucają zmiany na dużą skalę.

5. Destabilizacja polityczna

W poszukiwaniach stabilizacji działania organizacji ważnym elementem jest ograniczona ciągłość kadrowa oraz ewolucja regulacji prawnych wynikające ze fluktuacji politycznej.

Wnioski i sugestie badawcze

Przedstawione wyzwania stojące przed regionalnymi spółkami radiowymi mają wymiar modelowy. Oznacza to, że w każdym przypadku odmienne są własne zasoby, tak jak odmienne jest najbliższe strategiczne otoczenie.

Wspólne wydają się jednak niektóre ich cechy: nieprzewidywalność otoczenia politycznego i zmienność trendów w konsumpcji mediów, trwałe zagrożenie płynące ze strony zidentyfikowanych i potencjalnych destrukcyjnych innowacji, czy wymiar oporu kulturowego wewnątrz organizacji.

Kwestie te wymagają pogłębionych analiz, tak jak wymaga ich wpływ rozwoju mediów (zwłaszcza tzw. społecznościowych), agregacji treści medialnych czy zjawisko kooperacji tak powszechne w przypadku stacji regionalnych i na przykład takich korporacji nowomediowych, jak Facebook, Twitter czy Instagram oraz YouTube.

Podobnie, dodatkowych analiz wymaga destabilizacja pozycji zawodowej dziennikarzy oraz poddawanie się trendom rynkowym podważającym w ramach urynkwienia mediów dbałość o wysoką jakość medialnych produktów.

Bibliografia

1. Andrew, S. (1996) *Grove, Only the Paranoid Survive*.
2. Bengtsson, M., & Kock, S. (2000) "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously *Industrial marketing management*, 29(5) s. 411-426.

3. Brillman, J. (2002) *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1995) The right game: Use game theory to shape strategy *Harvard business review* 73(4) s. 57-71.
5. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998) *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* Harvard Business Press.
6. Cygler, J. (2004) Ekosystem biznesu jako platforma relacji kooperacyjnych przedsiębiorstw *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20.
7. Dagnino, G. B., Le Roy, F., Yami, S., & Czakon, W. (2008) Strategie kooperacyjnej nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd organizacji*, (6), s. 3-7.
8. D'aveni, R. A. (2010) *Hypercompetition* Simon and Schuster.
9. De Kerckhove, D. (2001) *Powłoka kultury: odkrywanie nowej elektronicznej rzeczywistości* Mikom.
10. Deuze, M. (2008) The professional identity of journalists in the context of convergence culture *Observatorio (Obs*)* 2(4).
11. Evans, P., & Wurster, T. S. (2000) *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy* Harvard Business Press.
12. Filak, V. F. (2004) Cultural convergence: Intergroup bias among journalists and its impact on convergence *Atlantic Journal of Communication*, 12(4) s. 216-232.
13. Jędrzejewski S. (2014) *Radio publiczne – dylematy technologiczne* Kancelaria Senatu. Biuro Analiz i Dokumentacji *Opinie i ekspertyzy OE* – 220.
14. Kotler, P., Caslione, J. A., & Bakalarz, D. (2013) *Chaos: zarządzanie i marketing w erze turbulencji* MT Biznes.
15. Kreft J. (2013) Kooperacja nowomediarna: między odbiorcą-twórcą a organizacją *Zarządzanie mediami* 1(3).
16. Lacy, S. (1987). The effect of growth of radio on newspaper competition, 1929–1948. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 64(4), 775-781.
17. Nierenberg B. (2007) *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Detrminanty, systemy, modele* Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
18. Picard, R. G. (2004) Environmental and market changes driving strategic planning in media firms *Strategic responses to media market changes*, s.1-17.
19. Picard, R. G. (2009) Why journalists deserve low pay. *The Christian Science Monitor* 19.
20. Rayport, J. F. (1999) The truth about Internet business models *Strategy and Business* s. 5-7.
21. Rogalski, M. (2011) Strategia kooperacji-światowe trendy eksploracji. *Przegląd Organizacji*, (9) s. 17-20.
22. Tushman, M. L., & Smith, W. (2002) Organizational technology. *Companion to organizations* 386, 414.
23. Wirth M.O. (2007) Issue in Media Convergence, A.B. Albarran, S.M. Chan – Olsmted, M.O. Wirth (red.) *Handbook of media management and economics* Routledge.