



JAN BELICZYŃSKI

Rozwój organizacji Radio Muzyka Fakty Spółka z o.o. Studium przypadku

WYDAWNICTWO UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

JAN BELICZYŃSKI

**Rozwój
organizacji Radio
Muzyka Fakty
Spółka z o.o.
Studium przypadku**

**WYDAWNICTWO UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE
KRAKÓW 2010**

Recenzent i redaktor naukowy

Adam Stabryła

Projekt okładki

Marcin Sokołowski

© Copyright by Jan Beliczyński 2010

ISBN 978-83-7252-515-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27
www.uek.krakow.pl

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Wydanie pierwsze
Objętość 5,7 ark. wyd.
Zam. 152/2010

Spis treści

Wprowadzenie	5
1. Syntetyczna charakterystyka RMF FM Spółki z o.o.	9
2. Faza pionierska Radia RMF FM – opanowanie technologii, kształtowanie produktu i poszukiwanie nisz rynkowych (1989–1991)	13
3. Zdobywanie rynku medialnego i zmiany strukturalno-własnościowe w RMF FM Spółce z o.o. (1992–1993)	20
4. Dywersyfikacja działalności RMF FM Spółki z o.o. (1994–2000)	26
5. Restrukturyzacja RMF FM Spółki z o.o. (2001–2005)	43
6. Fuzje RMF FM Spółki z o.o. i pozyskiwanie przez nią zasobów kapitałowych (2005–2008)	54
7. Rozwój technologiczny RMF FM	63
Podsumowanie	68
Pytania i zadania	71
Załączniki	73
1. Akt założycielski Spółki RMF FM	73
2. Wybrane pozycje sprawozdania finansowego Banku Przemysłowo-Handlowego za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 1996 r. i od 1 stycznia do 31 grudnia 1997 r.	75
3. Profil ekonomiczny sektora radiowego w Polsce (w 2002 r.)	77
4. Uproszczona analiza atrakcyjności sektora radiowego w Polsce przeprowadzona metodą pięciu sił M.E. Portera na użytek RMF FM (stan z 2003 r.)	81
5. Punktowa ocena atrakcyjności sektora radiowego w Polsce przeprowadzona na użytek RMF FM (stan z 2003 r.)	85
6. Operacyjny wymiar wartości ekonomicznej Grupy Kapitałowej Broker FM	86
7. Przykładowe karty stanowisk pracy w RMF FM	90
8. Godzinny przebieg programu Radia RMF FM od 9.00 do 10.00 (<i>hot clock</i>) z 15 września 2004 r.	94
Literatura	95

Wprowadzenie

Radio jest pojęciem wieloznacznym, najczęściej jest ono rozumiane jako środek masowego komunikowania (przekazu) lub instytucja (organizacja), czyli organiczna całość składająca się z takich elementów jak: system wartości, ze względu na które ludzie się organizują, cele i funkcje, personel, przestrzegane normy techniczne, obyczaje, nakazy etyczne przyjęte przez wszystkich członków grupy, normy prawne, środki i urządzenia materialne (por. [Malinowski 1958, s. 40–41])¹. Przekaz mediów (np. radiowy) jest wytworem zbiorowym (kolektywnym) – jego twórcy działają w zespołach. W komunikowaniu masowym nadawcą jest zazwyczaj pewna zbiorowość działająca w sposób zorganizowany i mająca status instytucji [Mrozowski 2001, s. 46, 49].

Radio jako organizacja posiada specyficzne cele, dotyczące zarówno procesu tworzenia, przekazywania i dystrybucji treści (głównie informacji i rozrywki), jak i zwiększania dochodów z reklam, oraz specyficzne sposoby ich osiągania. Jest ono wynikiem zorganizowanej działalności polegającej na przekazywaniu odbiorcy programu radiowego, przejawiającej się w sekwencjach powtarzalnych czynności². Według J. Tunstalla w działaniu organizacji radiowej można dostrzec następujące cele własne: zwiększenie dochodów z reklam, cele niezwiązane z dochodem (np. kulturotwórcze, wychowawcze), osiągnięcie większych dochodów z dystrybucji przekazu [Mikułowski Pomorski 1975, s. 18]³.

¹ W zwrotach takich jak: *iść do radia, pracować w radiu, być zatrudnionym w radiu, pracownicy radia*, „radio” występuje w znaczeniu organizacji. Mianem radia określa się także urządzenia nadawczo-odbiorcze oraz system organizacyjny, w którym tworzy się program radiowy i świadczy usługi w dziedzinie rozrywki i przekazywania informacji.

² Synonimami radia w znaczeniu organizacji, tj. rozgłośni radiowej (nadawcy radiowego), są *organizacja radiowa, organizacja radia, przedsiębiorstwo radiowe, firma radiowa*. Rozgłosnia radiowa to zespół pomieszczeń (studiów radiowych) i środków (urządzeń) technicznych umożliwiających przygotowywanie i przesyłanie audycji radiowych drogą bezprzewodową lub przewodową. Złożone procesy techniczno-programowe w rozgłośni radiowej oprócz odpowiednich pomieszczeń i urządzeń wymagają również zespołu pracowników o bardzo różnym przygotowaniu zawodowym i specjalnych uzdolnieniach [Miszczak 1971, s. 301].

³ Radio to także działalność biznesowa polegająca na świadczeniu usług (głównie sprzedaży czasu antenowego na reklamę) i produkowaniu towarów medialnych (audycji radiowych) oraz filar przemysłu rozrywkowego, informacyjnego, reklamowego i kulturowego. W zasadzie radio trakto-

W literaturze przedmiotu z zakresu nauk o zarządzaniu brakuje znaczących opracowań przedstawiających problematykę radia w świetle teorii organizacji i zarządzania oraz marketingu. Radio pojmowane jako organizacja nie wzbudza szczególnego zainteresowania teoretyków zarządzania. W krajowej literaturze przedmiotu nie poświęca się wystarczająco dużo uwagi opisom funkcjonowania przedsiębiorstw sektora mediów. W niniejszym opracowaniu przedstawiono studium powstania i rozwoju Radia RMF FM⁴.

W miesięczniku „Businessman Magazine” z września 2000 r. RMF FM zostało uznane za jednego z 30 liderów nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego [30 liderów nowej gospodarki... 2000]. Od kilkunastu lat RMF FM zajmuje ważną pozycję w sektorze mediów w Polsce oraz jest liderem na rynku radiowym i reklamy radiowej. W 2004 r. rozgłośnia ta została wyróżniona przez „Reader’s Digest” jako ciesząca się największym zaufaniem wśród europejskich marek (European Trusted Brands). Według rankingu Ernst & Young, AC Nielsen i „Rzeczpospolitej” z 2004 r. jest również najsilniejszą marką wśród polskich stacji radiowych. Okazała się także najmocniejszą marką medialną rankingu Acropolis „Rzeczpospolitej” i AC Nielsen z 2007 r.⁵ RMF to rozgłośnia, która wprowadziła na polski rynek najnowszą technologię oraz światowe rozwiązania w dziedzinie mediów. Charakteryzuje ją wysoka jakość nadawanego programu, młody i ambitny personel, nowoczesny sprzęt radiowy i transmisyjny, dobra znajomość rynku, innowacyjność oraz profesjonalna działalność marketingowa. Jest znaczącą i stabilną organizacją, której obszarem działalności są media, szeroko pojęta rozrywka oraz nowoczesna technologia. Fakty te wpłynęły na wybór przypadku rozgłośni RMF FM do prezentacji mechanizmów rozwoju organizacji.

W opracowaniu zaprezentowano studium przypadku dotyczące działalności Radia RMF FM. Przyjęto, że rozwój radia jako organizacji oznacza zjawisko jakościowe polegające na wprowadzeniu innowacji programowych, procesowych

wane jest jako dziedzina przemysłu, a program radiowy oraz czas antenowy jako towar. Rozgłośnie radiowe sektora komercyjnego są przedsiębiorstwami produkcyjno-usługowymi, w których głównym źródłem dochodu jest sprzedaż czasu antenowego przeznaczonego na reklamę.

⁴ Th. Kuhn słusznie zauważa, że w dyscyplinie wiedzy bez dużej liczby starannie przeprowadzanych studiów przypadków nie tworzy się systematycznie przykładów modelowych, a dyscyplina bez przykładów modelowych jest nieefektywna [Flyvbjerg 2005, s. 65]. Z kolei H. Mintzberg twierdzi, że w badaniach z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem nie można *a priori* wykluczać pojedynczych przypadków, które w wyrazisty sposób ilustrują badane zjawisko [Czakon 2006, s. 10].

⁵ W rankingu Orły Zarządzania, opublikowanym 24 kwietnia 2008 r. przez dziennik „Rzeczpospolita”, były prezes RMF FM Stanisław Tyczyński znalazł się wśród 100 najlepszych menedżerów ostatniego 20-lecia. W latach 90. zaproponował słuchaczom nowe rozwiązania, które zostały uznane za rewolucyjne, np. serwisy informacyjne kwadrans przed pełną godziną, interaktywne audycje radiowe, masowe akcje promocyjne (m.in. Inwazja Mocy, „Olimpiada FM”), wydawanie składanek muzycznych na kasetach i płytach.

(np. w obszarze marketingu, obsługi reklamowej), strukturalnych w dziedzinie zarządzania i oceniane pozytywnie ze względu na stopień osiągnięcia określonego celu. Wyróżniono i opisano podstawowe etapy rozwoju radia, które wyłoniono, biorąc pod uwagę przełomowe wydarzenia w historii rozgłośni, związane z przekształceniami własnościowymi. Podczas omawiania każdego etapu uwzględniono podstawowe zewnętrzne (technologia, prawo, polityka, uwarunkowania ekonomiczne) i wewnętrzne (zasoby ludzkie, kapitałowe, wiedza, kultura organizacyjna) czynniki rozwoju. W tabelach przedstawiono podstawowe rynkowe oraz ekonomiczno-finansowe wskaźniki rozwoju RMF FM. Duże znaczenie w funkcjonowaniu organizacji radiowej ma postęp techniczny, a zwłaszcza rozwój technologii cyfrowej. Mając to na uwadze, zaprezentowano rozwój technologiczny RMF FM.

Opracowanie to zostało przygotowane z myślą o wykorzystaniu na zajęciach dydaktycznych na kierunku zarządzanie w ramach przedmiotu zarządzanie mediami, podstawy organizacji i zarządzania i zarządzanie strategiczne. Na końcu zamieszczono zestaw pytań i zadań do samodzielnego studiowania. Książka ta może się również okazać przydatna menedżerom rozgłośni radiowych, jak i studentom dziennikarstwa radiowego.

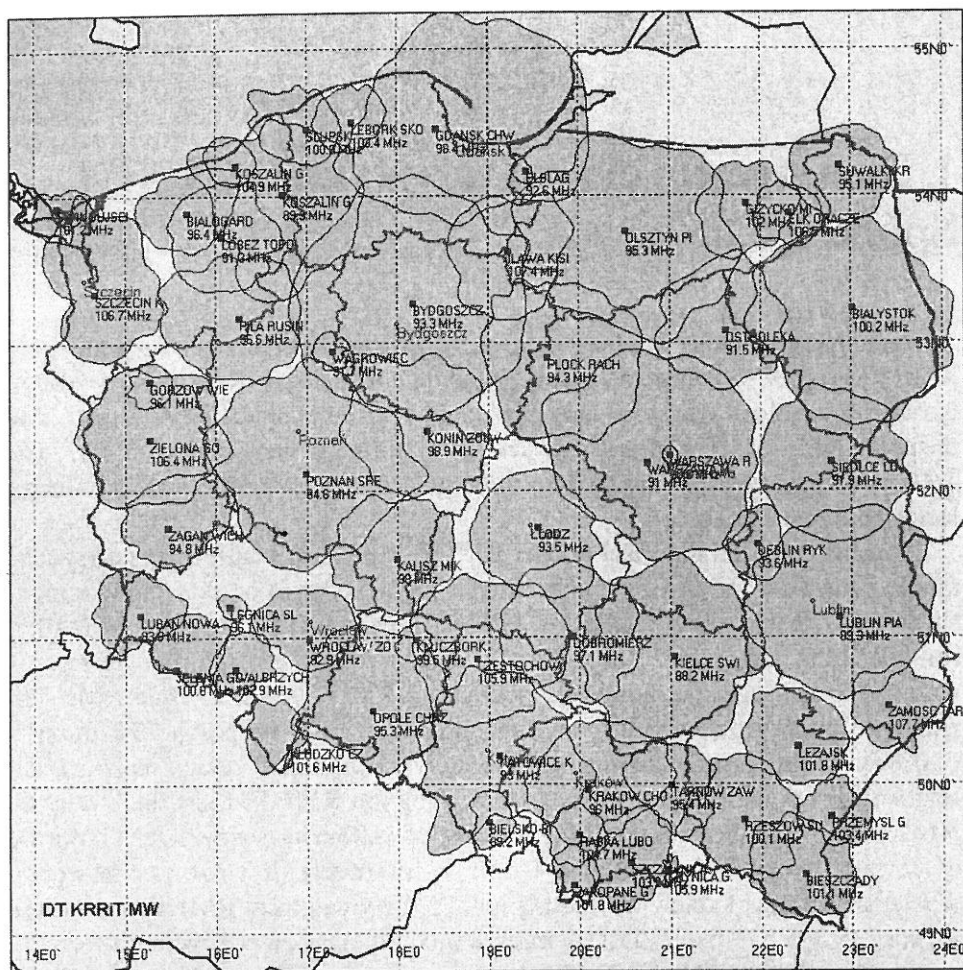
1. Syntetyczna charakterystyka RMF FM Spółki z o.o.

Radio Muzyka Fakty Spółka z o.o. jest operatorem komercyjnej stacji radiowej RMF FM o profilu muzyczno-informacyjnym z siedzibą w Krakowie, na kopcu Kościuszki. Należy ona do Grupy Broker FM, która posiada 99,99% udziałów w spółce RMF. RMF FM jest najważniejszą spółką w Grupie Broker FM¹. Od 2006 r. Broker FM jest własnością międzynarodowego koncernu medialnego Heinrich Bauer Verlag.

Przedmiotem działalności spółki RMF jest produkowanie i rozpowszechnianie programu radiowego o charakterze uniwersalnym na podstawie koncesji nr 4 udzielonej przez KRRiT w 1994 r., odnawianej dwukrotnie: w 2001 r. (nr 001/P/2001-R) i w 2008 r. (nr 001/K/2008-R). Zezwala ona na rozpowszechnianie programu radiowego pod nazwą RMF FM. Rozgłośnia RMF FM nadaje całodobowo program muzyczno-informacyjny w proporcji 70% muzyki i 30% słów. Do emisji naziemnej programu wykorzystuje 57 stacji nadawczych, rozlokowanych na obszarze całego kraju. Program RMF FM jest nadawany na 50 częstotliwościach z zakresu fal UKF. Jest ponadto emitowany przez platformę cyfrową Cyfrowy Polsat i Cyfrę + oraz w Internecie, jest również dostępny w większości sieci kablowych. Zasięg ludnościowy rozgłośni RMF FM w Polsce wynosi 35 585 570 osób (93,11% mieszkańców Polski), a pokrycie powierzchniowe wynosi 279 439 km² (89,37% powierzchni kraju). Na rys. 1 przedstawiono mapę przybliżonych zasięgów powierzchniowych RMF FM. Format muzyczny stacji to AC (*Adult Contemporary*), obejmujący największe przeboje muzyki pop i rock z ostatnich 30 lat. Oferta programowa jest kierowana do aktywnych słuchaczy powyżej 25. roku życia². Strukturę gatunkową programu RMF FM przedstawiono w tabeli 1.

¹ W sierpniu 2009 r. spółka Broker FM, do której należy m.in. RMF FM, RMF Classic i RMF MAXXX, zmieniła nazwę na Grupa RMF. Zmiana ta wynika ze zmiany statusu prawnego spółki – z akcyjnej na komandytową, co jest przyjęte w Grupie Bauer Media na całym świecie.

² Najbardziej popularne wśród słuchaczy audycje radiowe RMF FM to kolejno: „Wstawaj, szkoda dnia”, „Byle do piątku”, „POPlista”, „Wolne zarty”, „Ten-Top”, „Wasza muzyka” oraz krótkie formy radiowe: powieść radiowa Klary Weritas, felieton radiowy Tomasza Olbratowskiego, kabaret



Rys. 1. Przybliżone zasięgi powierzchniowe Radia RMF FM

Źródło: [Informacja... 2009, s. 147].

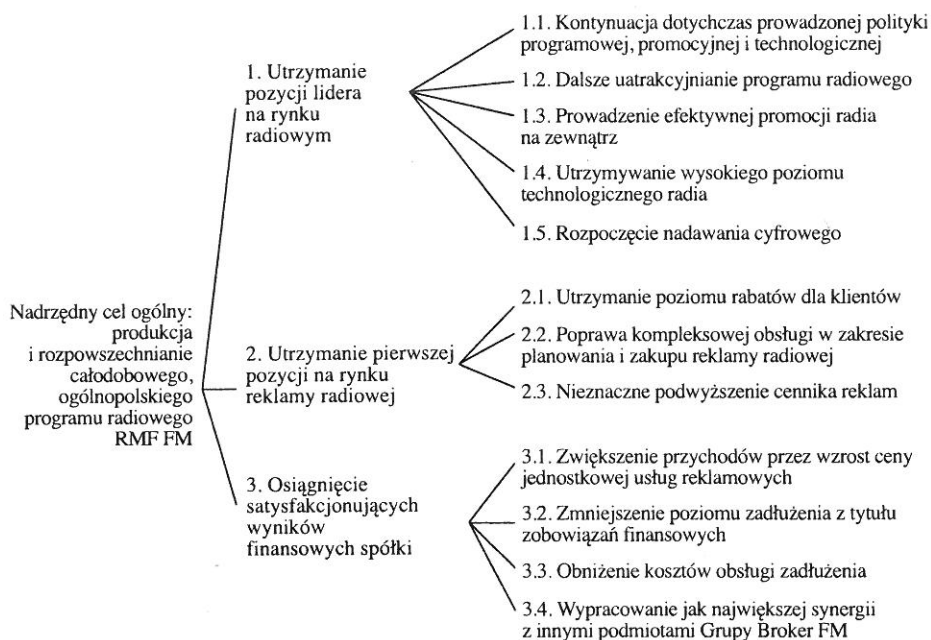
Działalność spółki RMF FM obejmuje także produkcję i emisję reklam, działania promocyjno-reklamowe oraz usługi agencyjne i inne. RMF to nie tylko biznes radiowy, to również działalność w sektorze rozrywki. Spółka RMF FM jest organizatorem wydarzeń promocyjnych i akcji specjalnych w kraju, obejmuje patronatem medialnym ważne wydarzenia muzyczne, kulturalne i sportowe oraz jako sponsor wspiera wartościowe osoby i inicjatywy. Działania spółki w znacznej mie-

„Pod Wyrwigroszem”, „Między Bugiem a prawdą”, audycje słowne „Niezwyczajny alfabet zwykłych rzeczy” oraz Polska Kronika Radiowa.

Tabela 1. Udział poszczególnych rodzajów audycji RMF FM w czasie antenowym w latach 2007–2009 (w %)

Rodzaje audycji	2007	2008	2009
Muzyka w programie	62,0	63	62
Informacyjne	13,2	12	11
Publicystyczne	1,5	4	4
Inne audycje słowne i słowno-muzyczne	2,6	2	3
Rozrywkowe (słowne i słowno-muzyczne)	9,8	7	7
Edukacyjne i popularnonaukowe	2,3	3	3
Sportowe	0,8	1	1
Literackie i formy udratyzowane	1,0	1	1
Autopromocja i płatne elementy programu	6,7	7	5

Źródło: [Informacja... 2008, s. 86; 2009, s. 83; 2010, s. 91].



Rys. 2. Klasyfikator celów spółki RMF

Źródło: [Belczyński 2009, s. 399].

rze zależą od przychodów ze sprzedaży reklam, które wykazują wysoką korelację z ogólną koniunkturą gospodarczą³. Przychody Grupy RMF ze sprzedaży czasu reklamowego i sponsoringu w 2009 r. wyniosły prawie 140 mln zł. W porównaniu z 2008 r. przychody ze sprzedaży czasu reklamowego i sponsoringu spółki RMF FM, wchodzącej w skład Grupy RMF, wzrosły o 12%. Spółka RMF FM zatrudnia 152 osoby (według stanu na koniec 2009 r.). Na rys. 2 przedstawiono klasyfikator celów spółki RMF.

Udział RMF FM w rynku radiowym w 2008 r. wynosił 23,2%, w stosunku do 2007 r. wskaźnik ten zwiększył się o 0,7 pkt procentowego. W 2008 r. Radio RMF FM miało też więcej odbiorców niż w 2007 r. – słuchało go 28,9% Polaków (w 2007 r. 28,1%). Średni dzienny czas słuchania tego programu zarówno w 2007, jak i w 2008 r. wynosił 2 godziny i 53 minuty. W okresie od marca do maja 2009 r. stacja RMF FM zanotowała rekordowy 27,4-procentowy udział w rynku radiowym [Radio Track... 2009]. Oznacza to, że ponad 1/4 czasu poświęconego na słuchanie radia w Polsce przypadła na RMF FM. W siedzibie radia na kopcu Kościuszki w Krakowie znajduje się najnowocześniejszy newsroom w kraju oraz jest wykorzystywana zaawansowana technologia produkcji i emisji przekazu radiowego.

³ Szczegółowe dane finansowe Grupy RMF Spółka z o.o. Spółka Komandytowa (dawniej Broker FM) za lata 2008–2009 nie zostały przedstawione. Od momentu przejęcia przez Bauer Media spółka ta nie jest już spółką publiczną, której akcje są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych, i nie komunikuje publicznie swoich danych finansowych. Obrót giełdowy akcjami Broker FM SA został zawieszony decyzją zarządu GPW 16 marca 2007 r.

2. Faza pionierska Radia RMF FM – opanowanie technologii, kształtowanie produktu i poszukiwanie nisz rynkowych (1989–1991)

Radio RMF FM zostało utworzone z inicjatywy grupy, na której czele stał Stanisław Tyczyński, działacz struktur podziemnych Solidarności w latach 80., współtwórca podziemnego Radia Solidarność w Nowej Hucie. Będąc we Francji, stwierdził, że w Polsce powstał nowy obszar do zagospodarowania w branży medialnej. W 1989 r. po czteroletniej nieobecności powrócił do Polski, przywożąc ze sobą gotową koncepcję uruchomienia ogólnopolskiej rozgłośni radiowej wzorowanej na francuskim Radiu O'FM.

Upadek komunizmu i wprowadzenie gospodarki wolnorynkowej sprawiły, że możliwa stała się działalność wolnych mediów. Założenie rozgłośni radiowej, która miałaby promować niezależną komunikację społeczną, było trafnym pomysłem w kształtującej się demokratycznej Polsce. Grupa inicjatywna, składająca się z dziennikarzy Polskiego Radia Kraków, działała z przekonaniem, że radio można traktować jak normalny biznes, na którym można zarobić i którego sukces zależy od profesjonalnego zorganizowania. W 1989 r. nie było prawnych uregulowań dotyczących zakładania prywatnych stacji radiowych. Obowiązywał państwowy monopol w tej dziedzinie. 9 czerwca 1989 r. zarejestrowano jednak fundację, której celem było promowanie wolnej komunikacji społecznej¹. O niezależnym radiu myślano w Krakowie w kręgu osób tworzących sztab wyborczy Solidarności w wyborach parlamentarnych w 1989 r. Między pierwszą a drugą turą wyborów powstała Krakowska Fundacja Komunikacji Społecznej TViR, późniejszy właściciel RMF. W gronie jej fundatorów znaleźli się m.in. ówcześni parlamentarzyści Obywatelskiego Klubu Parlamentarnego: senator Krzysztof Kozłowski z „Tygo-

¹ Krakowska Fundacja Komunikacji Społecznej TViR z siedzibą w Krakowie została powołana 6 czerwca 1989 r. przez Krzysztofa Bachmińskiego, Stanisława Handzlika, Marka Jodłowskiego, Krzysztofa Kozłowskiego, Edwarda Nowaka, Marka Pacułę, Stanisława Tyczyńskiego i Aleksandrę Zieleniewską w celu rozwinięcia działalności radiowej. Statutowy majątek Fundacji stanowiły wkłady gotówkowe fundatorów o łącznej wysokości 80 tys. zł.

dnika Powszechnego”, przewodniczący Rady Miasta Krakowa Stanisław Handzlik (jeden z byłych przywódców Solidarności w Hucie im. Lenina), poseł Edward Nowak, a także Stanisław Tyczyński i Aleksandra Zieleniewska, zaangażowani w latach 80. w działalność podziemnego Radia Solidarność.

W listopadzie 1989 r. Krakowska Fundacja Komunikacji Społecznej TViR (KFKS) złożyła oficjalny wniosek do Ministerstwa Łączności o przyznanie częstotliwości umożliwiającej emisję własnego programu. Z przyczyn strategiczno-programowych zdecydowano, że nowe radio będzie nadawało spoza centrum politycznego oraz że będzie stacją ogólnopolską z możliwością emisji wydzielonych pasm lokalnych. W jednym z wywiadów Stanisław Tyczyński powiedział: „Nie jesteśmy ani radiem prezydenckim, ani związanym z jakąkolwiek partią polityczną” [Janowska, Kolenda i Buła 1992, s. 3]. Stwierdzono, że Kraków będzie najodpowiedniejszą siedzibą dla tego radia². KFKS chciała, aby radio było pierwszym niezależnym i komercyjnym medium, które oprócz tego, że będzie na siebie zarabiać, będzie szerzyć idee wolności i demokracji. Wystąpiła więc o pozwolenie na retransmisję francuskiego programu muzycznego Fun Radia, powołując się na precedens, jaki stanowiły emisje TV RAI Uno w Krakowie i TV Moskwa w Warszawie³. Przed rozpoczęciem działalności radiowej Stanisław Tyczyński zlecił przeprowadzenie badań ankietowych, aby poznać oczekiwania potencjalnych słuchaczy.

Jesienią 1989 r. znaleziono siedzibę dla rozgłośni w zabudowaniach zabytkowego austriackiego fortu kopca Kościuszki. Uzgodniono z kierownictwem hotelu należącego do spółki Wawel Tourist wynajęcie sali na parterze. 15 stycznia 1990 r. RMF (Radio Małopolska Fun), punktualnie o godzinie 12.00, jako pierwsza niezależna rozgłośnia w Polsce i krajach RWPG zaczęła nadawać na wybranej i uzgodnionej z Państwową Agencją Radiokomunikacyjną częstotliwości 70,06 MHz w Krakowie⁴. Pierwszym nagraniem muzycznym była *Africa* grupy Toto. Oficjalna inauguracja odbyła się 27 lutego 1990 r., gdy do Krakowa przyleciało z Paryża 180 wybitnych przedstawicieli francuskich mediów i kultury. Na początku retransmitowano muzyczny program Fun Radia z nagrałymi wcześniej informacjami o powstaniu nowej, komercyjnej stacji. Emitowany z Paryża

² Podobnie postąpił Rupert Murdoch, który zakładając stację telewizyjną Sky, usytuował jej siedzibę z dala od metropolii, co pozwoliło zachować stacji charakter obserwatora z zewnątrz, a jej dziennikarzom poczucie niezależności.

³ W tamtym czasie najpoważniejszym problemem był brak uregulowań prawnych w zakresie produkcji oraz emisji programu radiowego i telewizyjnego. Istniejące przepisy zezwalały wyłącznie na retransmisję zagranicznych audycji. W przepisach dotyczących łączności była klauzula o możliwości emitowania programu nadawanego z zagranicy, z której skorzystała Fundacja.

⁴ Jak przyznają członkowie Rady KFKS, chodziło im przede wszystkim o to, aby przyczynić się do urzeczywistnienia idei Europy bez granic [Link 1990, s. 2]

program trafiał przez satelitę do nadajnika w podkrakowskiej Chorągownicy⁵. Radio Fun nadawało nowoczesną i melodyjną muzykę, można było w nim usłyszeć także dynamiczne i pełne energii dzingle (*Uniquement sur Fun Radio, La Meilleure Fun Radio, Double Fun*⁶).

Dzięki retransmisji Fun Radia stacja uzyskała tymczasowe pozwolenie od ówczesnego Radiokomitetu na tzw. własny eksperymentalny program radiowy w języku polskim, pod nazwą „Radio Małopolska Fun”. Zanim zaczęto nadawać własny program, ekipa ośmiu radiowców entuzjastów zaczęła organizować radio w budynku starego fortu na wzgórzu św. Bronisławy u stóp kopca Kościuszki. 1 maja 1990 r. w pustym lokalu prezes Stanisław Tyczyński nakreślił kredą na parkiecie kilka linii, mówiąc, gdzie będzie studio, gdzie reżyserka, gdzie studio nagrań reklamowych i newsroom. Ściany stanęły dokładnie tam, gdzie zaplanował. Ekipa radia samodzielnie wykonała prace murarskie i zamontowała sprzęt (zob. [Piszczyk 1995]). Na początku radiowcy mieli tylko sześć przypadkowych płyt kompaktowych i zdezelowany samochód marki Wartburg. Zanim regularnie do stacji zaczęły trafiać płyty, prowadzący program posiłkowali się własnymi zbiorami bądź pożyczali płyty kompaktowe od znajomych i przyjaciół.

Fundacja zaczęła rekrutować do pracy ludzi, którzy już działali jako radiowcy w krakowskiej rozgłośni regionalnej Polskiego Radia. Zaczęła również gromadzić urzędnika radiowe. Z Radia Kraków do RMF przeszli m.in.: Edward Miszczak, Wojciech Padjas, Grażyna Bekier, Ewa Stykowska, Stanisław Smółka i Tadeusz Sołtys.

Pierwsza aparatura radiowa pochodziła z darowizn od strony francuskiej, przekazanych w ramach współpracy. Część wkładu finansowego na rozpoczęcie działalności radia wnieśli fundatorzy ze środków własnych. Dużą pomoc – sprzęt o wartości około 100 mln zł – uzyskano dzięki koneksjom Stanisława Tyczyńskiego i wsparciu różnych instytucji francuskich. Studio zostało zbudowane dzięki zapałowi ochotników i dobrej woli wielu firm, którym w zamian za ich wkład zapewniono reklamę na antenie. Amerykański Instytut na Rzecz Demokracji Europy Środkowo-Wschodniej ofiarował rozgłośni 5 tys. dolarów. Reszta wydatków była finansowana z emitowanych na antenie rozgłośni reklam i z rozsądnych inwestycji. Radiowcy sami remontowali pomieszczenia fortu. Nocowali w radiu, a rano siadali przed mikrofonem.

⁵ Fun Radio, obok dziennika „Le Figaro” i kanału telewizyjnego TV5, było własnością francuskiego koncernu medialnego Hersant. Dyrektor koncernu Robert Hersant nawiązał pod koniec lat 80. kontakty z polskimi dziennikarzami, m.in. Barbarą Unrung, która była jedną z pomysłodawczyń założenia niezależnego radia w Krakowie.

⁶ Wprowadzono bardzo ciekawą i nową wtedy propozycję dla słuchaczy: emitowano dwa nagrania jednego popularnego artysty.

dnika Powszechnego”, przewodniczący Rady Miasta Krakowa Stanisław Handzlik (jeden z byłych przywódców Solidarności w Hucie im. Lenina), poseł Edward Nowak, a także Stanisław Tyczyński i Aleksandra Zieleniewska, zaangażowani w latach 80. w działalność podziemnego Radia Solidarność.

W listopadzie 1989 r. Krakowska Fundacja Komunikacji Społecznej TViR (KFKS) złożyła oficjalny wniosek do Ministerstwa Łączności o przyznanie częstotliwości umożliwiającej emisję własnego programu. Z przyczyn strategiczno-programowych zdecydowano, że nowe radio będzie nadawało spoza centrum politycznego oraz że będzie stacją ogólnopolską z możliwością emisji wydzielonych pasm lokalnych. W jednym z wywiadów Stanisław Tyczyński powiedział: „Nie jesteśmy ani radiem prezydenckim, ani związanym z jakąkolwiek partią polityczną” [Janowska, Kolenda i Buła 1992, s. 3]. Stwierdzono, że Kraków będzie najodpowiedniejszą siedzibą dla tego radia². KFKS chciała, aby radio było pierwszym niezależnym i komercyjnym medium, które oprócz tego, że będzie na siebie zarabiać, będzie szerzyć idee wolności i demokracji. Wystąpiła więc o pozwolenie na retransmisję francuskiego programu muzycznego Fun Radia, powołując się na precedens, jaki stanowiły emisje TV RAI Uno w Krakowie i TV Moskwa w Warszawie³. Przed rozpoczęciem działalności radiowej Stanisław Tyczyński zlecił przeprowadzenie badań ankietowych, aby poznać oczekiwania potencjalnych słuchaczy.

Jesienią 1989 r. znaleziono siedzibę dla rozgłośni w zabudowaniach zabytkowego austriackiego fortu kopca Kościuszki. Uzgodniono z kierownictwem hotelu należącego do spółki Wawel Tourist wynajęcie sali na parterze. 15 stycznia 1990 r. RMF (Radio Małopolska Fun), punktualnie o godzinie 12.00, jako pierwsza niezależna rozgłośnia w Polsce i krajach RWPG zaczęła nadawać na wybranej i uzgodnionej z Państwową Agencją Radiokomunikacyjną częstotliwości 70,06 MHz w Krakowie⁴. Pierwszym nagraniem muzycznym była *Africa* grupy Toto. Oficjalna inauguracja odbyła się 27 lutego 1990 r., gdy do Krakowa przyleciało z Paryża 180 wybitnych przedstawicieli francuskich mediów i kultury. Na początku retransmitowano muzyczny program Fun Radia z nagrajami wcześniejszej informacjami o powstaniu nowej, komercyjnej stacji. Emitowany z Paryża

² Podobnie postąpił Rupert Murdoch, który zakładając stację telewizyjną Sky, usytuował jej siedzibę z dala od metropolii, co pozwoliło zachować stacji charakter obserwatora z zewnątrz, a jej dziennikarzom poczucie niezależności.

³ W tamtym czasie najpoważniejszym problemem był brak uregulowań prawnych w zakresie produkcji oraz emisji programu radiowego i telewizyjnego. Istniejące przepisy zezwalały wyłącznie na retransmisję zagranicznych audycji. W przepisach dotyczących łączności była klauzula o możliwości emitowania programu nadawanego z zagranicy, z której skorzystała Fundacja.

⁴ Jak przyznają członkowie Rady KFKS, chodziło im przede wszystkim o to, aby przyczynić się do urzeczywistnienia idei Europy bez granic [Link 1990, s. 2]

program trafiał przez satelitę do nadajnika w podkrakowskiej Chorągownicy⁵. Radio Fun nadawało nowoczesną i melodyjną muzykę, można było w nim usłyszeć także dynamiczne i pełne energii dzingle (*Uniquement sur Fun Radio, La Meilleure Fun Radio, Double Fun*⁶).

Dzięki retransmisji Fun Radia stacja uzyskała tymczasowe pozwolenie od ówczesnego Radiokomitetu na tzw. własny eksperymentalny program radiowy w języku polskim, pod nazwą „Radio Małopolska Fun”. Zanim zaczęto nadawać własny program, ekipa ośmiu radiowców entuzjastów zaczęła organizować radio w budynku starego fortu na wzgórzu św. Bronisławy u stóp kopca Kościuszki. 1 maja 1990 r. w pustym lokalu prezes Stanisław Tyczyński nakreślił kredą na parkiecie kilka linii, mówiąc, gdzie będzie studio, gdzie reżyserka, gdzie studio nagrań reklamowych i newsroom. Ściany stanęły dokładnie tam, gdzie zaplanował. Ekipa radia samodzielnie wykonała prace murarskie i zamontowała sprzęt (zob. [Piszczyk 1995]). Na początku radiowcy mieli tylko sześć przypadkowych płyt kompaktowych i zdezelowany samochód marki Wartburg. Zanim regularnie do stacji zaczęły trafiać płyty, prowadzący program posiłkowali się własnymi zbiorami bądź pożyczali płyty kompaktowe od znajomych i przyjaciół.

Fundacja zaczęła rekrutować do pracy ludzi, którzy już działali jako radiowcy w krakowskiej rozgłośni regionalnej Polskiego Radia. Zaczęła również gromadzić urządzenia radiowe. Z Radia Kraków do RMF przeszli m.in.: Edward Miszczak, Wojciech Padjas, Grażyna Bekier, Ewa Stykowska, Stanisław Smółka i Tadeusz Sołtys.

Pierwsza aparatura radiowa pochodziła z darowizn od strony francuskiej, przekazanych w ramach współpracy. Część wkładu finansowego na rozpoczęcie działalności radia wnieśli fundatorzy ze środków własnych. Dużą pomoc – sprzęt o wartości około 100 mln zł – uzyskano dzięki koneksjom Stanisława Tyczyńskiego i wsparciu różnych instytucji francuskich. Studio zostało zbudowane dzięki zapałowi ochotników i dobrej woli wielu firm, którym w zamian za ich wkład zapewniono reklamę na antenie. Amerykański Instytut na Rzecz Demokracji Europy Środkowo-Wschodniej ofiarował rozgłośni 5 tys. dolarów. Reszta wydatków była finansowana z emitowanych na antenie rozgłośni reklam i z rozsądnych inwestycji. Radiowcy sami remontowali pomieszczenia fortu. Nocowali w radiu, a rano siadali przed mikrofonem.

⁵ Fun Radio, obok dziennika „Le Figaro” i kanału telewizyjnego TV5, było własnością francuskiego koncernu medialnego Hersant. Dyrektor koncernu Robert Hersant nawiązał pod koniec lat 80. kontakty z polskimi dziennikarzami, m.in. Barbarą Unrung, która była jedną z pomysłodawczyń założenia niezależnego radia w Krakowie.

⁶ Wprowadzono bardzo ciekawą i nową wtedy propozycję dla słuchaczy: emitowano dwa nagrania jednego popularnego artysty.

25 sierpnia 1990 r. zaczęto nadawać pięciominutowe serwisy informacyjne, a tydzień później – pierwszy wieczorny program muzyczno-rozrywkowy z konkursami. Radio odniosło sukces rynkowy. Zaczęło się finansować już w pierwszym miesiącu.

Od początku działalności RMF nadaje relacje reporterskie na żywo. Pierwszym wozem transmisyjnym był „Maluch”, a łączność z nim zapewniało radio CB. Stanisław Tyczyński podkreśla, że nowe radio zostało wypromowane przez strajk MPK w Krakowie. Wówczas byli najszybsi. Informacje reporterów ułatwiały mieszkańcom poruszanie się po sparaliżowanym mieście [Kubat 1998, s. 45].

W RMF FM nie było wtedy tradycyjnych stanowisk, przykładowo dyrektor anteny nie miał swojego gabinetu i pracował w *newsroomie* razem z dziennikarzami, którzy śledzili *newsy* z największych agencji informacyjnych. W tabeli 2 przedstawiono pierwszą ramówkę programową Radia RMF, a w tabeli 3 – ramówkę RMF obowiązującą w trzech pierwszych kwartałach 1991 r.

Tabela 2. Ramówka programowa Radia Małopolska Fun z września 1990 r.

Dzień tygodnia	Program
Poniedziałek–piątek	05.45–00.45: serwis informacyjny w języku polskim (co godzinę) 19.00: Dziennik Sekcji Polskiej BBC 21.45: Serwis Informacji dla Biznesmenów 22.00: World Service BBC
Sobota	05.45, 06.45, 07.45, 08.45, 11.45, 12.45, 15.45, 16.45, 22.45, 23.45, 00.45, 01.45: serwisy informacyjne 19.00: Dziennik Sekcji Polskiej BBC 21.20–02.00: Sobotni blok muzyczny 22.00: World Service BBC
Niedziela	08.45, 09.45, 10.45, 15.45, 23.45, 00.45: serwisy informacyjne 19.00: Dziennik Sekcji Polskiej BBC 22.00: World Service BBC

Źródło: [Co, gdzie, kiedy 1990a, s. 5; 1990b, s. 6].

Francuska grupa medialna Hersant była zainteresowana wejściem na polski rynek. Zainwestowała, przekazując Radiu RMF w zamian za bezpłatną retransmisję programu Fun Radia m.in. nadajnik, stół mikerski i magnetofony⁷. Współpraca z Francuzami została jednak przerwana. Ówczesne przepisy dotyczące łączności dopuszczały w przedsiębiorstwach branży komunikacyjnej 33-procentowy udział

⁷ Stanisław Tyczyński podpisał wstępną umowę z dyrektorem Fun Radia. Zgodnie z nią miała powstać spółka joint venture. Ustalono, że czas antenowy zostanie podzielony między Paryż i Kraków w proporcji 35 : 65%.

Tabela 3. Ramówka programowa Radia Małopolska Fun z sierpnia 1991 r.

Dzień tygodnia	Program
Poniedziałek–piątek	05.45–00.45: serwis informacyjny w języku polskim (co godzinę) 08.30: serwis informacyjny w języku angielskim 07.00, 13.00, 23.00: „Motoserwis” – informacje dla kierowców 14.00: VOA – World Service w języku angielskim 19.00: Dziennik Sekcji Polskiej BBC 05.00–08.45: „Ni w pięć, ni w dziewięć” – poranny program RMF 08.45–09.45: „Hot Mix” 09.45–14.00: „RMF w samo południe” – muzyka i promocja 14.00–18.00: „Z góry na dół” – program reporterów 18.00–19.00: „Hot Mix” 19.00–22.00: „Rock-wieczorek” 22.00–01.00: „Wieczorny program RMF” 01.00–05.00: „Musique de Paris”
Sobota	05.45–00.45: serwis informacyjny w języku polskim (co godzinę) 07.00, 13.00: „Motoserwis” – informacje dla kierowców 14.00: VOA – World Service w języku angielskim 19.00: Dziennik Sekcji Polskiej BBC 05.00–08.45: „Ni w pięć, ni w dziewięć” – poranny program RMF 08.45–09.45: „Hot Mix” 09.45–14.00: „RMF w samo południe” – muzyka i promocja 14.00–18.00: „Z góry na dół” – program reporterów 18.00–21.30: „American Top 40” – amerykańska lista przebojów 21.30–23.00: „Mezzoforte” – sobotni program muzyczny Piotra Metza 23.00–01.30: „Hyde Park” – wolna trybuna słuchaczy 01.30–08.00: „Musique de Paris”
Niedziela	08.45–00.45: serwis informacyjny w języku polskim (co godzinę) 09.00, 13.00, 23.00: „Motoserwis” – informacje dla kierowców 11.00: „Tempo na antenie” – serwis sportowy 23.00: World Service BBC 08.00–12.00: „Niedzielny program RMF” 13.00–15.45: „American Top 40” – amerykańska lista przebojów 15.45–16.45: „Muzyka z oklaskami” – koncerty rockowe 17.00–19.00: „Muzyczny magazyn informacyjny RMF” – plotki, wywiady, najnowsze przeboje 19.00–22.00: „Rock-wieczorek” – magazyn muzyczny 22.10–01.00: „Wieczorny program RMF” – opowieści, rozmowy, wyznania 01.00–08.00: „Musique de Paris”

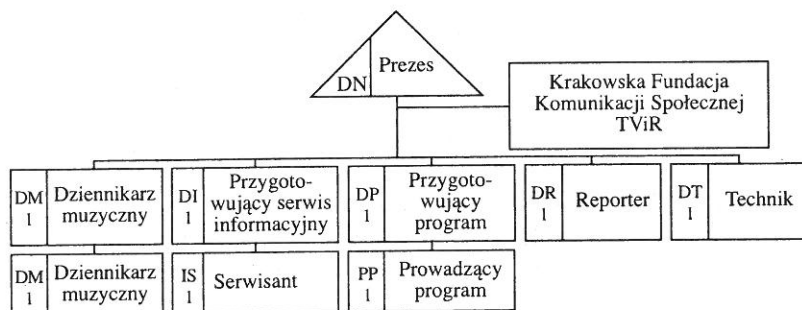
Źródło: [Co, gdzie, kiedy 1991, s. 7].

kapitału obcego. W związku z tym, że zagraniczny inwestor domagał się większościowego udziału, we wrześniu 1991 r. współpraca z partnerem francuskim została zakończona. Przeszto też retransmitować Fun Radio z Paryża. RMF rozpoczęło emisję własnego całodobowego programu. Wprowadziło nowy styl prowadzenia programu radiowego: szybki, bezpośredni, swobodny, dowcipny, który jest naśladowany w różnych rozgłośniach radiowych w Polsce.

Największy odzew wśród słuchaczy miał nocny program RMF. Tadeusz Sołtys wspomina: „Pomysł był prosty – jak najwięcej odlotu i jak najwięcej telefonów na antenie, na przykład konkurs, kto przyniesie najwięcej banknotów z numerem telefonu RMF” [Sołtys i Kubik 1995, s. 11].

W Polsce w tamtym czasie nie było żadnej innej stacji komercyjnej. „Chodziło nam wówczas o zdobycie jakiegoś przyczółka” – przyznaje Stanisław Tyczyński. „Potem szybko wślizgnęliśmy się z własnym polskim programem. Chcieliśmy serwować błyskawicznie rzetelną informację, oprawioną w dobrą muzykę. Fundacja nie oczekiwała zysków, nasze radio miało na siebie zarabiać. Ale tego nie dałoby się zrobić inaczej niż poprzez zorganizowanie rozgłośni z prawdziwego zdarzenia, komercyjnej” [Gajewski 1993, s. 13].

Stanisław Tyczyński wymyślił fałszywą reklamę: radiowe studio RMF wyprodukowało reklamę Forda Scorpio, której nikt nie zamawiał. Tomasz Berezowski wspomina: „Spot reklamowy Forda Scorpio był emitowany na okrągło i nagle ludzie sobie pomyśleli, że skoro Ford się u nich reklamuje, to są dobrą firmą. Był taki moment, że wszyscy zaczęli do nas przychodzić, żeby się reklamować w Radiu RMF. Mogliśmy praktycznie emitować same reklamy [...]. Wszystkie te pieniądze były inwestowane – kupowaliśmy nowe wozy reporterskie, nowe mikrofony, wszystko, co było radiu potrzebne” [Kubat 1998, s. 45]. RMF stało się rozgłośnią w pełni komercyjną.



Objaśnienia: obok nazwy komórki organizacyjnej podano jej symbol literowy, a także liczbę zatrudnionych pracowników.

Rys. 3. Struktura organizacyjna rozgłośni RMF FM w dniu rozpoczęcia działalności

Źródło: [Beliczyński 2009, s. 400].

Wojciech Padjas, szef działu promocji RMF w latach 1991–1994 twierdzi: „Nikt nie może nam zarzucić, że podajemy nieprawdę. Dlatego między innymi nie używamy w reklamie słów, że coś jest najlepsze, najtańsze. Najważniejsze dla nas jest to, kogo i co promować. Jeżeli wybierzemy złą firmę, to nie tylko wprowadzamy w błąd słuchaczy, ale nie przyjdą do nas przedsiębiorstwa dobre i rzetelne, na których nam zależy” [Szafruga 1991, s. 3].

Początkowo zespół rozgłośni tworzyło tylko osiem osób: dwóch dziennikarzy muzycznych, osoba odpowiedzialna za informacje, lektor czytający serwisy, przygotowujący program, reporter i prezenter (prowadzący program). Wszyscy uczyli się radia i pracy w mediach. Na rys. 3 przedstawiono strukturę organizacyjną rozgłośni RMF w dniu rozpoczęcia jej działalności.

3. Zdobywanie rynku medialnego i zmiany strukturalno-własnościowe w RMF FM Spółce z o.o. (1991–1993)

Celem strategicznym RMF FM stało się zdobycie pozycji najlepszej stacji radiowej w kraju. W związku z tym przyjęto plan technicznego rozszerzenia zasięgu emisji przez budowę nowych stacji nadawczych. Starano się utrzymywać wysoki poziom merytoryczny i techniczny nadawanego programu. Przez cały 1991 r. ekipa radiowa pracowała nad koncepcją programu. Personel zaczął się powiększać. Od kandydatów na pracowników RMF bez względu na stanowisko, o które się ubiegali, wymagano znajomości języka angielskiego i umiejętności obsługi komputera¹.

Dziennikarze, którzy przeszli z Polskiego Radia Kraków, musieli zmienić styl pracy. Byli przyzwyczajeni do kształtowania gustów słuchaczy, a nie do dostosowywania się do nich. Krzysztof Nepelski, dyrektor RMF, w jednym z wywiadów podkreśla: „Praca w mediach jest generalnie stresująca. Osobom, które chcą spokoju i szczęścia i bez adrenaliny przepracować całe życie, radzę jednak hutę albo inne przedsiębiorstwa. Media podkręcają ludzi, są miejscami pracy, gdzie adrenalina zawsze funkcjonuje. Tu zawsze jest późno, nie ma czasu; tu zawsze jest coś na wczoraj. Poczynając od programu, przez marketing, a kończąc na strategicznych posunięciach, to jest bardzo stresogenne miejsce pracy. To dotyczy wszystkich mediów, nie tylko RMF-u. Być może RMF-u w specyficzny sposób, bo tutaj pracuje się szybciej i skuteczniej niż w innych stacjach” [*Ekskluzywny wywiad...* 2001].

¹ Zanim radiowy adept został dopuszczony do mikrofonu, musiał przejść przez tzw. radiowy czyściec, czyli wstępny etap, podczas którego musiał przez cały dzień odbierać telefony od słuchaczy i odpowiednio na nie reagować. Jeżeli po kilku godzinach odpowiadał przytomnie i grzecznie i nie rzucał słuchawką, miał szansę zostać dłużej. W drugim etapie sprawdzano umiejętność błyskawicznego kojarzenia oraz zapamiętywania nazwisk i imion, poprawnego władania językiem polskim. Kandydat musiał także wykazać się uprzejmością dla słuchaczy i petentów. Dopiero potem następowało układanie serwisu informacyjnego i praca z mikrofonem. Edward Miszczak, jeden z twórców RMF, uważa, że aby pracować w RMF, trzeba być „chorym na radio” [Szafruga 1991, s. 3].

Na początku zespół czerpał wiedzę o radiu z przykładów francuskich, później z rozwiązań amerykańskich. Postanowiono, że pracownicy radia będą wyjeżdżać na staże do Francji w celu podnoszenia umiejętności zawodowych w dziedzinie zarządzania mediami komercyjnymi. Zaczęto inwestować w nowoczesny sprzęt radiowy i komputerowy. 26 czerwca 1992 r., po wielu miesiącach prac remontowych i instalacyjnych, siedziba RMF FM została przeniesiona na pierwsze piętro budynku fortu. Powstały nowe studia radiowe i pokoje redakcyjne. Po przeprowadzce zostało utworzone specjalne archiwum na płyty kompaktowe, w bardzo reprezentacyjnym miejscu – na wprost wejścia do części emisyjnej. Dyski były podzielone na główny katalog z płytami ułożonymi alfabetycznie oraz mniejsze zbiory składanek i wydawnictw produkowanych wyłącznie na potrzeby rozgłośni radiowych.

Żołęźciel radia, Krakowska Fundacja Komunikacji Społecznej, była instytucją non profit, wszystkie nadwyżki finansowe kierowała na inwestycje. Dzięki temu technologicznie RMF był bardzo zaawansowany, miał nowoczesny cyfrowy sprzęt i świetnie wyposażone studia radiowe [Kędracki 1999, s. 13]. Na potrzeby produkcji reklam radiowych powstało pierwsze w Europie Środkowo-Wschodniej profesjonalne studio produkcyjne, zatrudniające copywriterów i realizatorów dźwięku z dużym doświadczeniem. W 1992 r. studio produkcyjne RMF FM uzyskało nagrodę Tytana za najlepszą reklamę radiową na Międzynarodowym Konkursie Reklamy w Krakowie.

Marcin Wrona, jeden z pierwszych dziennikarzy RMF FM, zauważa: „Często o naszych sukcesach decyduje technika. Kiedy Andrzej Olechowski ogłaszał swoją dymisję, to nikt nie mógł wyprzedzić RMF, bo bezprzewodowe mikrofony przekazywały jego słowa na żywo” [Rymanowski i Wrona 1995, s. 68]. Reportaż radiowy od samego początku nadawano bezpośrednio z miejsca wydarzenia, bez montażu nagranych materiałów. Jak podkreślają pracownicy studia radiowego RMF, jest to bardzo trudna forma dziennikarstwa. Wszelkie błędy i wpadki są emitowane na antenie, nie można ich usunąć. Sprzęt radiowy w RMF FM od samego początku był najnowszej generacji. Zamiast taśm i kaset wykorzystywano cyfrowy zapis na dyskach. Komputer z zapisanym programem dnia kontrolował pracę dziennikarza prowadzącego program.

Na początku 1991 r. w RMF pracowało około 20 osób, w tym jeden pracownik administracyjny – główna księgowa. Średnia wieku zatrudnionych w rozgłośni wynosiła 28 lat.

Dzięki nakładom inwestycyjnym w 1992 r. zwiększono moc nadajnika Radia RMF FM. Z radia lokalnego, o zasięgu około 40 km, RMF stało się radiem regionalnym, słyszalnym w promieniu 150 km. Badania audytorium w rejonie technicznego zasięgu nadawania stacji, przeprowadzone w marcu 1992 r. przez Biuro Badawczo-Usługowe „Promedia”, wykazały, że RMF w krótkim czasie stało się

najbardziej popularną i słuchaną stacją. Uzyskało w 1992 r. rekordową słuchalność w południowej Polsce – około 60% zasięgu tygodniowego (dla porównania Polskie Radio Kraków – około 9%), a w 1993 r. – 65%. Z sondażu Biura Badawczo-Usługowego „Promedia” wynikało, że w 1992 r. RMF słuchali najczęściej ludzie młodzi: 43% jej audytorium stanowiły osoby w wieku od 12 do 29 lat, a 34% słuchaczy osoby w wieku od 30 do 44 lat. Według Wojciecha Padjasa dość szybko uzyskana przewaga RMF nad konkurencją wynikała z [RMF – *radio młodych* 1992, s. 1, 2]:

- obiektywnego prezentowania informacji, braku zbędnego lub tendencyjnego komentarza,
- specyficznej formuły zachowania się dziennikarzy na antenie, w której przedkłada się uśmiech nad pesymizm i narzekania,
- trafnego doboru prezentowanej muzyki, odpowiadającej możliwie dużej grupie słuchaczy,
- udanej konstrukcji reklam, dopasowania ich do radiowej konwencji.

Od 29 października 1992 r. program RMF zaczęto odbierać w całej Polsce i w Europie za pośrednictwem satelity telekomunikacyjnego Astra 1A². W ponad 56 mln gospodarstw domowych w całej Europie uzyskano możliwość odbioru programu radia. Wiele stacji lokalnych i sieci kablowych w Polsce bezpłatnie retransmitowało program RMF. Od stycznia 1993 r. program radia docierał przez satelitę do Stanów Zjednoczonych, gdzie był odbierany przez nadajniki naziemne AM w Chicago i Detroit³. Marzeniem Stanisława Tyczyńskiego było tzw. radio pięciu kontynentów.

W listopadzie 1992 r. RMF rozpoczęło emisję programu regionalnego w Krakowie. W kwietniu 1993 r. nastąpiło otwarcie studia w Katowicach (z sześcioma dziennikarzami), tym samym rozpoczęto budowę sieci RMF, a jesienią tego roku operatorem tej sieci została nowo utworzona spółka Radio Muzyka Fakty⁴.

RMF FM zaczynało jako radio lokalne. Kierownictwo radia pojmowało lokalność jako uczestnictwo w życiu społeczności, bezpośredni kontakt ze słucha-

² W ciągu dwóch lat RMF z radia lokalnego, o słyszalności na obszarze między Gliwicami a Krosnem oraz Górami Świętokrzyskimi a Tatrami, stało się radiem ogólnopolskim, odbieranym przez posiadaczy anten satelitarnych, i w pewnym sensie europejskim. Było jedynym radiem satelitarnym w Europie Środkowo-Wschodniej, które przełamało monopol państwa, jedyną stacją afiliowaną przy MTV Europe.

³ Częściowo program RMF FM był retransmitowany w polskojęzycznym programie stacji WNVR 1030 AM w Chicago oraz WCAR 1090 AM w Detroit.

⁴ W listopadzie 1994 r. rozpoczęto emisję programu regionalnego w Łodzi, w grudniu 1994 r. w Warszawie, w styczniu 1995 r. we Wrocławiu, w lutym 1995 r. w Poznaniu, w kwietniu 1995 r. w Lublinie, w lipcu 1995 r. w Opolu i Zakopanem, w sierpniu 1995 r. w Trójmieście i Rzeszowie, w październiku 1995 r. w Szczecinie, a w listopadzie 1995 r. w Bydgoszczy. W 1996 r. uruchomiono programy regionalne RMF w Olsztynie i Zielonej Górze.

czami. Według Krzysztofa Nepelskiego, dyrektora marketingu rozgłośni, strategia rozwoju RMF od początku była jasna – program centralny oraz „zejścia” programowe⁵. Chciano, aby wszystko, co jest istotne dla mieszkańców poszczególnych miast wojewódzkich, dzięki ogólnopolskiej antenie mogło stać się wydarzeniem w całej Polsce.

Możliwość posługiwania się najnowocześniejszą technologią sprawia, że studio jest wszędzie, że dźwięk emitowany z samochodu reporterskiego jest identycznej jakości jak ten, który jest nadawany ze studia. Dziennikarz nie nagrywa rozmowy, jest pozbawiony możliwości późniejszej obróbki nagranych materiałów.

Wywiady przeprowadzane są na żywo, na antenie. Dzięki temu radio jest szybsze od innych w przekazywaniu informacji. Warto zwrócić uwagę, że radio RMF FM przecierało w Polsce szlaki satelitarne, wykazując zupełnie nowatorskie podejście do komunikacji i nadawania programów⁶.

⁵ Sygnał RMF jest nadawany z satelity do nadajników naziemnych, które z kolei emitują program odbierany za pomocą zwykłych radiodiodników. W program ogólnokrajowy raz lub dwa razy na godzinę włącza się program regionalny. Są to tzw. rozszycia programu (rozłączenia anteny), umożliwiające przekazanie słuchaczowi informacji z danego regionu. Stanowią je krótkie wejścia antenowe, trwające około 1 min lub 2,5 min, dotyczące tych miejscowości, w których działają oddzielne studia. Tam, gdzie jest tylko nadajnik, bez studia, przez cały czas jest transmitowany program ogólnokrajowy. Dyrektor anteny stwierdza: „Uczestniczymy w życiu społeczności lokalnej, utrzymujemy bezpośredni kontakt ze słuchaczem. Lokalność RMF to fizyczna obecność radia, jego studia, wozu transmisyjnego, dziennikarzy. Chcemy pokazać, że radio lokalne może mieć globalny rozmach, że tworzenie sieci to nie tylko wielokrotne powielanie tych samych elementów, pomysłów, lecz budowanie całości z podobnych, ale jakże różnorodnych elementów [...]. To, co się dzieje w Rzeszowie czy w Łodzi, jest istotne dla mieszkańców tych miast, ale dzięki ogólnopolskiej antenie w tej samej chwili staje się wydarzeniem w całej Polsce [*Jesteśmy Radiem Materii...* 1994, s. 2]. Rozszycia programowe były całkiem zautomatyzowane. Korzystano z nowatorskiego systemu komputerowego opracowanego przez RMF FM, który zarządzał automatyką całego procesu emisyjnego. W każdym oddziale lokalnym system ten współpracował z oprogramowaniem emisyjnym Dyna Mikser. Całość realizacji emisji w stacji lokalnej odbywała się wyłącznie za pomocą programu komputerowego bez użycia konsoli. Z chwilą rozszycia przez satelitę wędrował z kopca sygnał DTMF, identyfikujący, co ma zrobić lokalny komputer. Odbierając sygnał otwarcia, wyłączał sygnał satelitarny i „wpuszczał” na antenę program lokalnego studia radiowego (informacje lokalne, serwisy drogowe i reklamy). Perfekcja w realizacji rozszycić była szczególnie widoczna, gdy pomiędzy wiadomościami z kraju i z zagranicy pojawiał się lokalny serwis. Rozszycie podawano po zakończeniu podkładu pierwszej części wiadomości. Potem następował ułamek sekundy ciszy (przełączanie na lokal), a po przełączeniu rozpoczynał się muzyczny podkład lokalny bez „logo” RMF na początku, dzięki czemu zachowany był rytm podkładu. Lokalny program zamykało dźwiękowe logo stacji, po czym następowało przełączenie na wiadomości z kopca.

⁶ Niektóre wydania programu „JW-23” były np. transmitowane na żywo z zagranicy przez wóz satelitarny. Sygnał satelitarny był odbierany przez antenę umieszczoną na Earth Station (miejsca na forcie na kopcu Kościuszki, gdzie są zamontowane duże anteny satelitarne), a stamtąd płynął do odbiorników radiowych w całej Polsce.

W listopadzie 1993 r. Fundacja przy udziale Banku Przemysłowo-Handlowego SA w Krakowie powołała firmę Radio Muzyka Fakty Spółka z o.o. w celu dalszego rozwijania działalności radiowej⁷. W załączniku 1 przedstawiono akt założycielski spółki.

Aby wzmocnić strukturę spółki oraz sfinansować część opłat koncesyjnych, w Fundacji zdecydowano się sprzedać udziały. Krakowski Bank Przemysłowo-Handlowy stał się współwłaścicielem spółki – miał 40% udziałów. Pozostałe 60% posiadała KFKS. RMF FM stało się rozgłośnią komercyjną. Dzięki fuzji z bankiem radio uzyskało dodatkowe źródła finansowania dalszego rozwoju.

26 maja 1994 r. RMF FM uzyskało koncesję nr 4 na nadawanie ogólnokrajowego programu radiowego o charakterze informacyjno-muzycznym, rozpowszechnianego w sposób rozsiewczy satelitarny i naziemny za pomocą sieci nadajników UKF. Koncesja ta została rozszerzona decyzją nr 43/4/95 z 9 czerwca 1995 r.

Od samego początku rozgłośnia RMF FM jest wyjątkowo dobrze zorganizowana. Główną rolę odgrywa w niej wiedza i umiejętności pracowników. Dyrektor marketingu radia twierdzi: „Nie można porównać naszej struktury ze skostniałą strukturą Polskiego Radia, gdzie są wielcy prezesi, wielkie redakcje. Na początku u nas nie było redakcji, tylko byli prezenterzy muzyczni i dziennikarze. Obecnie naszym problemem jest skomplikowana struktura kadrowa naszej firmy. [...] Struktura personalna oraz ilość osób w firmie jest tak duża, iż trzeba dużego wysiłku organizacyjnego, żeby to wszystko utrzymać na odpowiednim poziomie. [...] Przełożenie biznesu, polityki, programu [...] na pracę wymaga odpowiedniej koordynacji i zwiększenia zakresu odpowiedzialności. [...] W radiu zbytnie zhierarchizowanie i opisanie wszystkich działań i stanowisk jest rzeczą złą dla samej istoty radia. To, że mamy swoje biura, swoich asystentów, sprawia, że zatracił się dawny charakter radia, że ten entuzjazm jest inny niż kiedyś. Ale przy takim zasięgu działania nie da się inaczej zorganizować radia” [Beliczyński 1997, s. 40].

Stylistyką Radio RMF przypominało Radio Luxembourg, z tą różnicą, że grano w nim dużo bardziej agresywną i współczesną muzykę. Od razu RMF było nastawione na młodego słuchacza. Grupą docelową były osoby w wieku od 15 do 35 lat, otwarte na nową rzeczywistość, ludzie sukcesu.

RMF FM przyjęło format muzyczny EHR (*European Hit Radio*) oraz AOR (*Adult Oriented Rock*) i hasło pozycjonujące „Muzyka, którą kochacie”. W RMF prezentowano najnowsze przeboje i duże koncerty. Programowanie muzyczne przeprowadzano za pomocą systemu komputerowego Selector.

⁷ Kapitał założycielski spółki, a tym samym wartość rozgłośni, oszacowano na około 160 mld zł [Musiałek 1994, s. 11]. W 1993 r. eksperci z krakowskiej Akademii Ekonomicznej wycenili wartość przedsiębiorstwa na 712 mld zł.

Od samego początku rozgłośnia zaskakiwała świeżością, emitowała dynamiczną muzykę oraz krótkie informacje. Wskazywała konkurencji, jak zagospodarować wolne obszary przestrzeni radiowej. Znakomitym posunięciem strategicznym było nadawanie serwisów informacyjnych kwadrans wcześniej niż wszystkie inne rozgłośnie radiowe⁸. W stacji zaczęli pracować dziennikarze i DJ-e, którzy szybko zdobyli popularność. Pierwszymi gwiazdami antenowymi w RMF byli m.in. Piotr Metz, Tomasz Słoń i Brian Scott⁹.

⁸ Przez kilka lat w niedzielne przedpołudnie na antenie gościł program „Szkółka niedzielna” (jego najbardziej znanymi prowadzącymi byli Alicja Kamińska, Paweł Pawlik i Brian Scott). W każdej audycji, zawsze w południe, emitowano radiowy hejnał – piosenkę zespołu Crowded House, zatytułowaną *Don't Dream, It's Over* [Jędrych 2009].

⁹ Popularny stał się również program „JW-23”. Marcin Wrona wspomina: „5 grudnia 1994 roku po raz pierwszy od godziny 1.00 do 5.00 w RMF FM został nadany program pod nazwą «JW-23». Rozpoczęła się jedna z najbardziej fascynujących przygód w mojej radiowej karierze – prowadzenie programu, którego najważniejszym celem było robienie sobie żartów ze wszystkiego i o wszystkim z bardzo aktywnym i istotnym udziałem słuchaczy. Szybko rozrastało się archiwum programu, do którego trafiały rzeczy przysyłane przez fanów nocnego ślęczenia przy radioodbiorniku. Najliczniejsze były legendarne już pocztówki dźwiękowe, niektóre z nich odtwarzaliśmy nawet na antenie. Program stawał się coraz bardziej popularny i znany, mimo że pora emisji nie należała do najlepszych. Nie przypuszczaliśmy wtedy, że to, co proponujemy naszym słuchaczom, może stać się aż tak wciągające i ciekawe. Ostatnie wydanie „JW-23» nadano 3 stycznia 1999 r.” [Wrona 2009].

4. Dywersyfikacja działalności RMF FM Spółki z o.o. (1994–2000)

Radio RMF FM od samego początku jest stacją oryginalną, niekonwencjonalną, która zaskakuje słuchaczy odważnymi i niestandardowymi pomysłami antenowymi i pozaantenowymi. W podejmowaniu wszelkich inicjatyw, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym (antenowym, promocyjnym, programowym, technologicznym), pracownicy rozgłośni kierują się słowami Stanisława Tyczyńskiego: „Jeśli masz coś zrobić, zrób to inaczej niż wszyscy i zrób to jako pierwszy”. Pomysłowość, odwaga, niezależność oraz wysoko wykwalifikowany personel stały się podstawą budowania przewagi konkurencyjnej radia na rynku medialnym. W tabeli 4 przedstawiono ramówkę programową RMF FM z 1995 r.

Tabela 4. Ramówka programowa RMF FM z 1995 r.

Dzień tygodnia	Program
Poniedziałek–piątek	Wiadomości co godzinę od 0.45 Giełda: 12.05, 14.05 „Traffic”: 6.26, 6.59, 7.26, 7.59, 8.26, 8.59, 14.26, 14.59, 15.26, 15.59 5.00–9.00: Rano Mogę Fruwać – pieczemy poranne tosty 9.00–13.00: Radio Materii i Formy – na tacy dużo lub mało 13.00–17.00: Relacje Migawki Flesze – raj reporterów 17.00–19.45: Rockujemy Muzykę Fantastyczną – gramy w rosyjską ruletkę 19.45–21.45: Radio Muzyka Fakty – przegląd wydarzeń dnia 21.45–1.00: Rock Metal Funky – zdejmujemy nocną koszulkę 1.00–5.00: Rozterki Marzenia Fobie – nocne odloty
	Wiadomości co godzinę od 0.45 „Traffic”: 7.26, 7.59, 8.26, 8.59, 14.26, 14.59, 15.26, 15.59 5.00–9.00: Rano Mogę Fruwać – pieczemy poranne tosty 9.00–13.00: Radio Materii i Formy – na tacy dużo lub mało 13.00–17.00: Relacje Migawki Flesze – raj reporterów 17.00–20.00: Rozrzut Macie Fatalny – wasza muzyka na naszej antenie 20.00–24.00: Ranking Muzycznych Fajności – a więc eurochart 24.00–4.00: Rób mi Fajnie – twoja osobista

cd. tabeli 4

Dzień tygodnia	Program
Niedziela	Wiadomości co godzinę od 0.45
	4.00–8.00: Raczej Mało Faktów – no właśnie
	8.00–12.00: Razem Możemy Fszystko w szkółce niedzielnej
	12.00–16.00: Rozrabiać Myśleć Fantazjować – wioska astralna
	16.00–17.00: ReMiFa – koncert tygodniowy
	17.00–18.45: Radio Metzo Forte mixowanie
	18.45–19.45: Rozmowy Między Fanami – BBC transcription prezentuje
	20.45–1.00: Różne Muzyczne Fascynacje – nasze i twoje
	1.00–5.00: Rozterki Marzenia Fobie – nocne odloty

Źródło: [Ramóška 1995, s. 16].

Od 1994 r. RMF nieustannie organizuje akcje promocyjne. Latem 1994 r. zaproszono do zabawy mieszkańców 11 miast, w których otwarto lokalne oddziały rozgłośni. Słuchacze byli naprowadzani przez radio do odkrycia miejsca, w którym był skarb – 50 mln zł. O tej akcji mówiło się w całej Polsce [Kędracki 1999, s. 13].

RMF FM realizuje duże, złożone kampanie promocyjno-reklamowe, obejmujące klasyczne spoty reklamowe, akcje promocyjne oraz sponsoring. Ma doświadczenie w realizacji kampanii reklamowych produktów takich firm jak Pepsi Cola, Procter & Gamble, Poczta Polska, Browary Żywieckie czy Henkel Polska SA. Na VI Ogólnopolskim i Międzynarodowym Festiwalu Filmu Reklamowego i Reklamy „Crackfilm ’95” w Krakowie przyznano rozgłośni Kamień Milowy ’94 za wkład w rozwój profesjonalnej reklamy radiowej w Polsce.

W 1995 r. RMF FM po raz pierwszy zorganizowało cykl oryginalnych plenerowych objazdowych imprez rozrywkowych Inwazja Mocy, przetwarzając tym samym obowiązujące schematy działania stacji radiowych. Było to największe pod względem organizacyjnym i technicznym przedsięwzięcie promocyjne w Europie. Każda z sześciu edycji imprezy, odbywających się w latach 1995–2001, gromadziła kilka milionów uczestników¹. Jej oryginalność (były to konkursy, zabawy, występy znanych muzyków rockowych, musicale, dyskoteki pod gołym niebem) polegała na tym, że dawano możliwość aktywnej promocji firmom sponsorującym Inwazję Mocy, a tym samym umożliwiano bezpośrednie dotarcie z określonym produktem do konsumentów. Wszystkie edycje imprezy odbywały się w miesiącach wakacyjnych – w najodpowiedniejszym okresie do organizowania spotkań słuchaczy radia w plenerze podczas koncertów muzycznych połączonych z akcjami promocyjnymi,

¹ Początkiem Inwazji Mocy okazał się zrealizowany w 1994 r. pomysł odwiedzenia 11 miast i wspólnego ze słuchaczami poszukiwania skarbu RMF.

na zasadzie *road show*. W 2000 r. na zaproszenie RMF FM przyjechały do Polski gwiazdy muzyki rockowej, aby uczestniczyć w 10 megafestiwalach przygotowanych z okazji 10-lecia RMF FM, czyli w Inwazji Mocy 2000. Na koncercie grupy Scorpions było około 700 tys. osób.

Krzysztof Nepelski, dyrektor marketingu i badań stacji, zauważa: „Skończyła się epoka łatwej i prostej reklamy, wykorzystującej jedynie emitowane w mediach klasyczne spoty. By skutecznie dotrzeć do słuchacza, musi uzupełniać ją szerokie spektrum działań «Below the Line» [...]. Chcieliśmy przełożyć słuchanie radia na wydarzenie promocyjne, które pokazuje, że oto ludzie RMF-u przyjeżdżają do mojego miasta, do miejscowości, w której jestem na wakacjach, do mnie” [Szafranski 1998, s. 44–45]. W projekcie Inwazji Mocy wykorzystywano nowoczesną technologię (m.in. objazdową scenę z urządzeniami do pokazów laserowych, podnoszony telebim, wóz satelitarny), stosowano niekonwencjonalny styl pracy i atrakcyjną formułę zabawy². Według Krzysztofa Nepelskiego szacunkowy koszt ostatniej edycji Inwazji Mocy przekroczył 5 mln dolarów. Suma ta obejmowała koszty organizacji, produkcji i honorariów artystów. Połowę tej kwoty pokryli sponsorzy. Pakiet sponsorski w RMF FM obejmował: obecność firmy na Inwazji, jej logo we wszystkich materiałach promocyjnych, posługiwanie się marką akcji do końca roku. W jednym z wywiadów Krzysztof Nepelski powiedział: „Inwazja Mocy jest naszą sztandarową imprezą promocyjną. W sensie marketingowym spełnia ona trzy cele: podziękowanie słuchaczom za to, że są z nami, budowanie lojalności oraz pokazanie słuchaczom, konkurentom i naszym partnerom, że jesteśmy numerem jeden na rynku radiowym. Inwazja Mocy poparta dobrym programem radiowym powoduje wzrost słuchalności stacji. Jest znakomitą okazją, aby dotrzeć do młodych ludzi z produktami firm partycypujących finansowo w tego rodzaju akcji promocyjnej” [Jabłoński 2000, s. 63]. W tabeli 5 przedstawiono charakterystykę poszczególnych edycji Inwazji Mocy, a w tabeli 6 dane liczbowe dotyczące Inwazji Mocy 2000.

Realizowana cyklicznie od 1995 do 2000 r., Inwazja Mocy pozwoliła na wykreowanie wizerunku stacji jako bardzo dynamicznej, nieszablonowej, oferującej dobrą zabawę. Impreza ta była wielkim sukcesem RMF FM i stanowiła olbrzymi atut marketingowy stacji. Przez sześć lat stała się jedną z najmocniejszych marek w Polsce. Ponad 70% Polaków zapytanych o letnie akcje organizowane przez media bez wahania wskazywało na Inwazję Mocy³.

² Za innowacyjne przedsięwzięcia promocyjne należy również uznać: „Olimpiadę FM”, „Odyseję kosmiczną 2001”, „Monopol mieszkaniowy”, „Wakacje pod kryptonimem”, „Oddałem głos na muzykę w RMF FM”.

³ Inwazja Mocy zdobyła Tytana '98 za największe wydarzenie promocyjne w latach 1995–1997, nagrodę przyznaną przez jury Ogólnopolskiego Festiwalu Reklam i Filmów Reklamowych „Crackfilm”.

Tabela 5. Edycje Inwazji Mocy RMF FM

Edycja	Termin	Opis
I	lato 1995	W pierwszej edycji Inwazji Mocy wzięto udział ponad 200 tys. ludzi. Konkursy, w których rozdano nagrody o łącznej wartości 300 tys. zł oraz gadzety (koszulki, czapeczki) z logo RMF FM, były prowadzone z prowizorycznej sceny. Już wtedy jednak zaawansowane rozwiązania technologiczne (m.in. wóz satelitarny) pozwalały na transmisję wydarzeń ze sceny na antenie RMF FM. Pierwsza edycja była adresowana do młodzieży, czyli docelowej grupy słuchaczy. Z miejsca postoju prowadzono na żywo czterogodzinną audycję. Po południu odbywały się zabawy na placu Inwazji, a wieczorem występy zespołów rockowych. Akcja zgromadziła pół miliona osób na koncertach. W trakcie wakacji zespół RMF FM pojawił się w 50 miastach. Dla RMF FM było to wielkie wyzwanie i poligon doświadczalny: logistyczny, technologiczny i kondycyjny. Dzięki pierwszej edycji Inwazji Mocy wzrosła świadomość marki RMF FM i pozyskano nowych słuchaczy, do których trudno byłoby dotrzeć za pomocą standardowych środków reklamowych
II	lato 1996	Pomysł drugiej edycji Inwazji Mocy oparto na filmie <i>Gwiezdne wojny</i> . Składający się z 30 samochodów konwój przejechał ponad 5,2 tys. km, odwiedzając 55 miast. Do konwoju włączono zbudowaną specjalnie objazdową scenę, wyposażoną w nagłośnienie, oświetlenie, telebim i lasery. Dla słuchaczy przygotowano specjalną zabawę: każdego dnia do południa szukali w swoim mieście czeku o wartości 5 tys. zł. Na antenie radia podawano wskazówki, gdzie można go znaleźć. Na wieczornych koncertach zagrały gwiazdy polskiego rocka. Dodatkowym punktem programu był koncert Tiny Turner na stadionie Gwardii w Warszawie, który zgromadził ponad 30 tys. ludzi. W drugiej edycji uczestniczyło 1,7 mln osób. Po zakończeniu Inwazji w porównaniu do okresu przed wakacjami spontaniczna świadomość marki RMF FM wzrosła o około 8 pkt procentowych
III	lato 1997	Głównym motywem trzeciej edycji Inwazji Mocy był film <i>Poszukiwacze zaginionej arki</i> . Akcja rozpoczynała się w momencie dostarczenia do punktów sprzedaży jednego z ogólnopolskich dzienników, w którym umieszczono mapki kolejnych miast. Na nich zaznaczono miejsce, w którym znajdowały się ukryte złote tablice zaginionej arki. Zadaniem słuchaczy było wytypowanie kwadratu, w którym znajdowała się nagroda. Przebieg poszukiwań był na bieżąco relacjonowany na antenie. Po południu RMF FM zapraszało do specjalnie przygotowanego lunaparku, w którym znajdowały się atrakcje jak ze scenariusza filmowego. Po godzinie 17.00 akcja przenosiła się na główną scenę, gdzie dzienni-

cd. tabeli 5

Edycja	Termin	Opis
III	lato 1997	karze RMF FM prowadzili konkursy. Po godzinie 20.00 rozpoczynały się koncerty gwiazd polskiego rocka, a po 22.00 dyskoteka pod gołym niebem, przerywana pokazami laserów. W związku z powodzią impreza zmieniła się w Inwazję po...Mocy. Trasa konwoju została przerwana, a część sprzętu, który obsługiwał imprezę (m.in. dwa wozy opancerzone i helikopter), brała udział w akcji ratunkowej. RMF FM przekazało także 300 tys. zł na fundusz pomocy ofiarom powodzi. Wystano także 150 ciężarówek darów dla najbardziej poszkodowanych. Reporterzy stacji na bieżąco relacjonowali przebieg kataklizmu. Po jego zakończeniu konwój Inwazji Moccy powrócił do miast, których wcześniej nie mógł odwiedzić
IV	lato 1998	„Sława, miłość i zabawa” – to hasła, które towarzyszyły Inwazji Moccy '98. Główną atrakcją był przygotowany specjalnie na jej potrzeby musical <i>Fame</i> , adresowany do odbiorców w wieku 30–40 lat. Spektakl ten prezentowano w plenerze codziennie, w każdym z 63 miast, które odwiedził konwój. Prezentowano w nim najlepszą rockową muzykę trzech ostatnich dziesięcioleci XX w. Od godziny 9.00 na tzw. małej scenie można było oglądać <i>Przygody Kubusia Puchatka</i> , czyli sceniczną wersję popularnego wówczas na antenie RMF FM opowiadania. Na placu Inwazji w każdym mieście znajdował się skarbiec. Aby wygrać główną nagrodę w wysokości 10 tys. zł, należało złamać sześciocyfrowy kod dostępu. Ilość prób była nieograniczona, za każdym razem trzeba było jednak ustawić się w kolejce. Podpowiedzi do szyfru można było szukać w przedpołudniowym programie radia RMF FM
V	lato 1999	Bohaterem Inwazji Moccy w 1999 r. był James Bond. W każdym odwiedzanym przez konwój mieście występowały popularne zespoły muzyki rockowej. Po koncertach odbywały się plenerowe dyskoteki. Największym wydarzeniem każdego wieczoru było specjalne widowisko, pt. <i>James Bond – ostatnie wcielenie</i> . Wykorzystywano w nim niezwykle rekwizyty, m.in. samolot MIG-23, śmigłowiec MI-2 i czołg T-54. Na potrzeby spektaklu opracowano nowoczesny system sterowania pirotechniką i synchronizacji efektów dźwiękowych. Inwazji Moccy towarzyszył specjalny konkurs. Każdego dnia w „Gazecie Wyborczej” drukowany był komiks-kupon. Zadaniem słuchaczy było uzupełnienie dialogu postaci i dostarczenie go na plac Inwazji Moccy. Na zwycięzców czekały liczne nagrody

cd. tabeli 5

Edycja	Termin	Opis
VI	lato 2000	Inwazja Mocy w 2000 r. była częścią obchodów 10. urodzin RMF FM. Z tej okazji radio zorganizowało cykl 10 weekendowych koncertów zagranicznych gwiazd. W skład żółto-niebieskiego konwoju wchodziły m.in.: wóz satelitarny, helikopter, wóz cateringowy, agregaty prądotwórcze oraz samochód z podnoszonym telebimem. Było to samowystarczalne miasto na kółkach. Na wielkim finale Inwazji Mocy na podkrakowskim lotnisku Pobiednik, na koncercie grupy Scorpions, bawiło się łącznie ponad 700 tys. osób. Udało się zaprosić także gwiazdy, które nigdy dotąd nie występowały w Polsce. Na 10 megafestiwalach zagrali: The Stranglers, Joe Cocker, H-Blockx, Pet Shop Boys, The Brand New Heavies, Alphaville, Chumbawamba, Texas i Scorpions

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Inwazja Mocy 2010].

Tabela 6. Podstawowe dane dotyczące Inwazji Mocy 2000

Wyszczególnienie		Dane liczbowe
Wykorzystane media i nośniki mediów	Telewizja Polska	55 spotów
	Telewizja TVN	200 spotów
	prasa, magazyny	70 ogłoszeń
	radio	2 tys. zwiastunów i zajawek
	plakaty	33 tys.
	billboardy	1,5 tys.
	CD i kasety	50 tys.
Gadżety	plecaki, czapki, koszulki, sukienki, ręczniki	84 tys. szt.
	baloniki, breloczki „Matylda”	200 tys. szt.
	naklejki odbłaskowe	100 tys. szt.
	cukierki	4 tony
Konwoje i sprzęt	ekipa	200 osób
	środki transportu	około 80 (samochody ciężarowe, osobowe, dostawcze, ciągniki oraz balon i helikopter)
	energia	1 MW
	moc muzyczna	300 kW
	place inwazji	6 mln m ²
	całkowity koszt (m.in. koszty organizacji, produkcji i honoraria artystów)	5 mln dolarów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jabłoński 2000, s. 64].

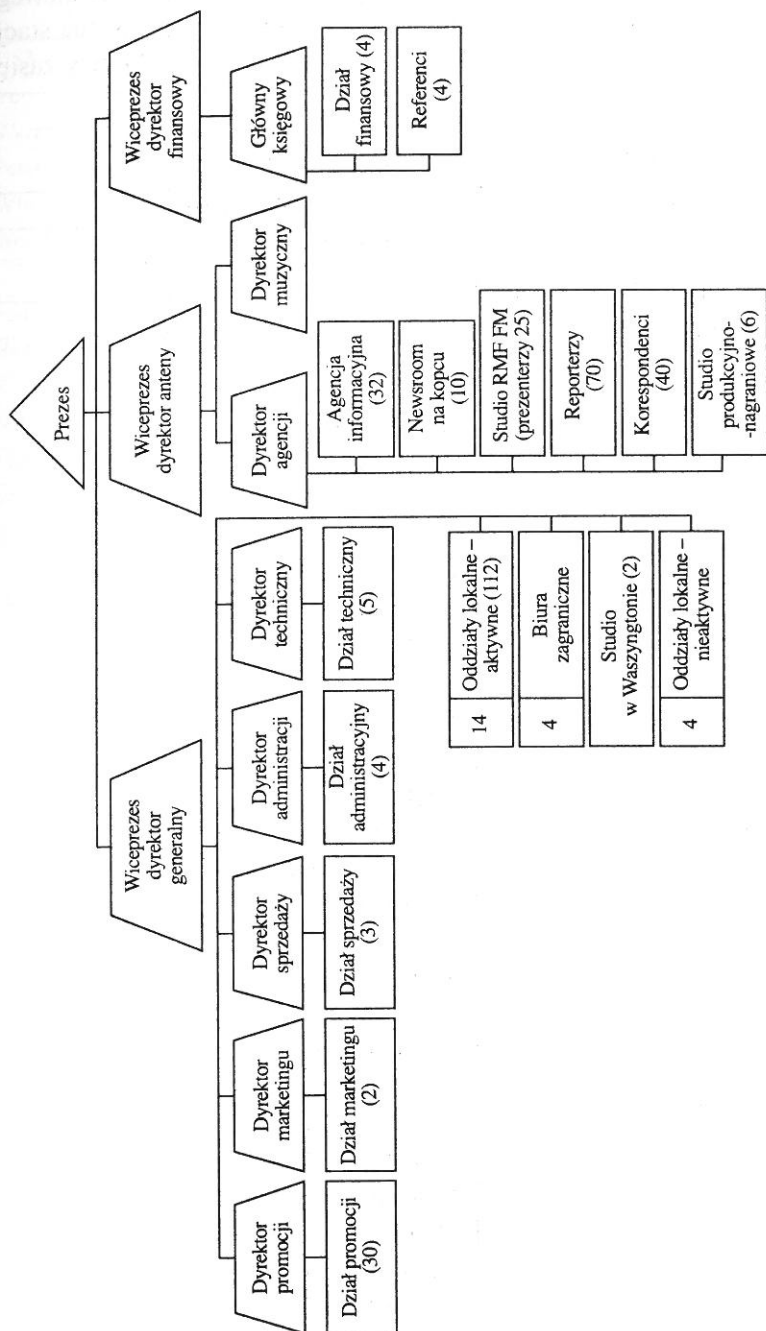
W listopadzie 1996 r. RMF FM zakończyło budowę radiowej sieci nadawczej. Pod koniec 1996 r. stało się największą w Europie Środkowo-Wschodniej siecią radiową działającą poza centrum politycznym. W Polsce sieć tworzyło ponad 70 stacji nadawczych oraz 15 oddziałów terenowych, czyli stacji aktywnych, zatrudniających kilku dziennikarzy, nadających program regionalny z reklamami lokalnymi. Radio zatrudniało około 40 korespondentów oraz ponad 150 dziennikarzy, reporterów i współpracowników. Wykorzystywało nowoczesną technologię produkcji programu radiowego, która sprzyjała pracy zespołowej. Nadawało 24 pełne serwisy informacyjne (kwadrans przed pełną godziną), 6 serwisów informacji regionalnych oraz 12 serwisów regionalnych informacji motoryzacyjnych („Traffic”) na dobę. Na rys. 4 przedstawiono strukturę rozgłośni RMF FM z 1996 r.

W 1996 r. RMF FM w specyficzny sposób zintegrowało strategię zróżnicowania oferty programowej ze strategią dywersyfikacji, dzięki czemu spółka wkroczyła na nowe rynki. Wprowadziła nowe usługi w zakresie organizacji koncertów, imprez masowych, prowadzenia hoteli i lokali gastronomicznych oraz produkcji fonograficznej. Spółka RMF FM przestała być typową rozgłośnią radiową i jej działalność została określona jako zbiór zjawisk medialnych. Kierownictwo RMF FM już w 1996 r. wykorzystало zachodzące w otoczeniu zjawisko konwergencji medialnej. Zauważono, że postępująca unifikacja mediów elektronicznych powoduje zacieranie się różnic między radiem, telewizją i Internetem. Konwergencja dawała możliwość rozpowszechniania programu radiowego przez sieć internetową. W listopadzie 1996 r. RMF FM jako jedna z pierwszych stacji radiowych w Polsce zaczęła nadawać równocześnie na falach eteru i w Internecie audycję „Sieć w sieci”. Jednocześnie rozpoczęto transmisję całodobowego programu w Internecie w systemie Real Audio z serwera w Stanach Zjednoczonych⁴. Również jako pierwsze medium w Polsce RMF FM zaangażowało się w budowę portalu internetowego. Internet stał się kolejnym kanałem docierania do słuchacza.

W 1997 r. RMF na skutek działań konkurencyjnych rozgłośni podjęło radykalną zmianę formatu. Dotyczyły one grupy docelowej słuchaczy: rozszerzono przedział wiekowy słuchaczy z 15–35 lat do 45. roku życia, zmieniono również programację muzyczną i informacyjną. Program radia uzależniono od dnia tygodnia: programy w ciągu tygodnia są poważniejsze, zawierają elementy publicystyczne i dłuższe serwisy informacyjne, a ramówkę weekendową oparto na programach rozrywkowych z dużą ilością muzyki. W tabeli 7 przedstawiono przykładową playlistę radia.

W czerwcu 1997 r. rozpoczęto nadawanie najpopularniejszego młodzieżowego programu muzycznego w Polsce, listy „Hop-Bęc”. Była ona emitowana nieprzerwanie do lutego 2002 r. (1096 notowań). W listopadzie 1997 r. RMF FM osią-

⁴ W 2003 r. czeska firma AB Radio ze swoich serwerów w Pradze rozpoczęła emisję programu RMF FM w formacie Windows Media Player.



Objaśnienia: w nawiasach podano liczbę pracowników, a z lewej strony podano liczbę oddziałów lub biur.

Rys. 4. Struktura organizacyjna spółki RMF FM przed utworzeniem spółki Broker FM (stan z 1996 r.)

Źródło: [Belczyński 1997, s. 48–50; 2009, s. 401].

gnęło najwyższą słuchalność wśród polskich stacji – 38,6% zasięgu tygodniowego według OBOP. Po raz pierwszy w historii polskiej radiofonii prywatna stacja komercyjna pokonała Program I Polskiego Radia, notujący tygodniowy zasięg słuchalności wynoszący 36,5%.

Tabela 7. Playlista Radia RMF FM w okresie od 10 lutego do 16 lutego 1997 r.

Wykonawca	Tytuł utworu
Powerplay: Cyndi Lauper	<i>You Don't Know</i>
Powerplay wieczorny: Lech Janerka	<i>Wyobraź sobie</i>
Alisha's Attic	<i>Indestructable</i>
Bee Gees	<i>Alone N</i>
Big Cyc	<i>Bedę śpiewał tylko ja</i>
Boo Radleys	<i>Ride the Tiger N</i>
Shawn Colvin	<i>Sunny Came Home</i>
Deep Blue Something	<i>Josey</i>
Celine Dion	<i>All by Myself</i>
Electronic	<i>Second Nature N</i>
Robert Gawliński	<i>Sid i Nancy</i>
Ginuwine	<i>Pony N</i>
Grzegorz z Ciechowa	<i>Polka galopka</i>
James	<i>She's a Star</i>
Jean Michel Jarre	<i>Oxygene 8</i>
Kayah	<i>Na językach</i>
Marek Kościakiewicz	<i>Energia N</i>
Kasia Kowalska	<i>Straciłam swój rozsądek N</i>
Lemonheads	<i>Ourdoor Type N</i>
Amanda Marshall	<i>Fall from Grace</i>
Van Morrison	<i>Healing Game</i>
No Doubt	<i>Excuse Me Mr. N</i>
Prince	<i>Holy River</i>
Chris Rea	<i>Only to Fly</i>
Patti Rothberg	<i>Treat Me Like Dirt</i>
Salt'n'Pepa	<i>Upside Down</i>
Skunk Anansie	<i>Hedonism</i>
Soultans	<i>I Heard it Through the Grapevine</i>
Rod Stewart	<i>When I Need You</i>
Suede	<i>Saturday Night</i>
Superpałka	<i>Heniek</i>

cd. tabeli 7

Wykonawca	Tytuł utworu
US3	<i>Come on Everybody</i> N
Voo Voo i Katarzyna Nosowska	<i>Nim stanie się tak</i>
Warren G	<i>I Shot the Sheriff</i>
Peter White i Basia	<i>Just Another Day</i>
White Town	<i>Your Woman</i>
Wonders	<i>That Thing You Do</i>
Lista filmowa	
Four Seasons	<i>December 1963 (Uśpieni)</i>
Heather Nova	<i>I Have The Touch (Craft)</i> N
R. Kelly	<i>I Believe I Can Fly (Kosmiczny mecz)</i>
Natalie Merchant	<i>One Fine Day (One Fine Day)</i> N
Mott the Hoople	<i>All the Way to Memphis (Breaking the Waves)</i> N
Soft Cell	<i>Tainted Love (Uśpieni)</i>
Quad City DJ's	<i>Space Jam (Kosmiczny mecz)</i>
LeAnn Rimes	<i>Unchained Melody</i>
Slash i Marta Sanchez	<i>Obsession (Curdled)</i> N
John Williams	<i>Laptinek (Gwiezdne wojny)</i>

Objaśnienia: N – nowość na liście.

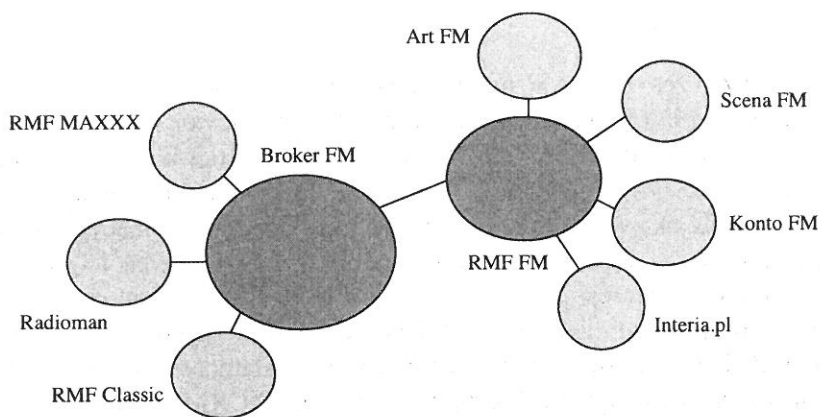
Źródło: [Playlista 1997].

W 1997 r. zaczęto planować uruchomienie za pośrednictwem Internetu Radiowizji – połączenia radia i telewizji – oraz otwarcie nowej siedziby RMF FM w Alwerni. W zamierzeniach Stanisława Tyczyńskiego nowa siedziba miała być czymś więcej niż tylko radiostacją – miała być fabryką multimedialną⁵: „Jeżeli traktujemy radio jako wypadkową programu muzycznego, informacyjnego i publicystycznego, a telewizję nie jak wypożyczalnię filmów w eterze, to jest to możliwe. Takie rzeczy istnieją już na świecie, choćby w BBC” [Biegluk 1998, s. 48]. Uznano, że projekty strategiczne RMF FM nie powinny być kojarzone wyłącznie z radiem. Podjęto decyzję o rozszerzeniu profilu działalności o multimedia i szeroko rozumiany show-biznes. W drugiej połowie lat 90. RMF FM zorganizowało w Polsce koncerty Tiny Turner, Michaela Jacksona oraz zespołu U2.

⁵ Według koncepcji z 2002 r. Radiowizja miała być kanałem telewizyjnym, który w warstwie dźwiękowej byłby radiem RMF FM. Program miał być kopią tego nadawanego w radiu. Wypełniałyby go teledyski i informacje. Podczas informacji można by oglądać na ekranie dziennikarzy. Miała to być telewizja, której można słuchać, ale nie trzeba oglądać [Goczał 2003, s. 39]. W 2003 r. na kilkunastu tysiącach metrów kwadratowych powstało studio radiowo-telewizyjne – 13 budynków w kształcie kopuł połączonych z sobą zewnętrznymi korytarzami. Kopuły te symbolizują strukturę holdingu RMF FM.

W grudniu 1998 r. Fundacja odkupiła od Banku Przemysłowo-Handlowego SA 40% udziałów w firmie Radio Muzyka Fakty Spółka z o.o. za kwotę 20 mln zł, co stanowiło 32,7% kapitału spółki. Wartość akcji Banku Przemysłowo-Handlowego w RMF 31 grudnia 1997 r. wynosiła 6670 tys. zł. W załączniku 2 przedstawiono wybrane pozycje sprawozdania finansowego Banku Przemysłowo-Handlowego za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 1997. Jednocześnie Fundacja sprzedała na rzecz utworzonej w 1997 r. Broker FM Spółki z o.o. 51% udziałów RMF za około 27,5 mln zł. Transakcje te każą oszacować wartość RMF na około 50–55 mln zł [Walicki 1999, s. 19].

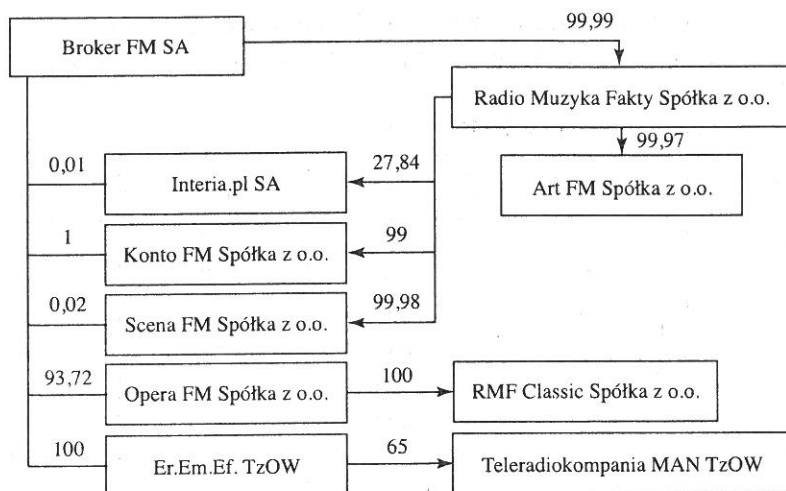
W ten sposób rozgłośnia radiowa RMF FM przekształciła się w holding spółek producenckich, impresaryjnych, gastronomicznych i hotelowych. W skład holdingu FM wchodzi: Broker FM – spółka holdingowa (reklama), Radio Muzyka Fakty, Scena FM (koncerty, wydawnictwo muzyczne), Art FM (promocja), Salwator (turystyka – Hotel FM, gastronomia – Cafe FM), Wolność FM (rozrywka, dyskoteka), Opera FM (produkcja radiowa), Konto FM (księgowość), Interia.pl (portal internetowy), Team FM oraz trzy lokalne stacje radiowe⁶. Broker FM znalazła się w elitarnym gronie Gazet Biznesu 2001 – uczciwych i dynamicznie rozwijających się polskich firm. Na rys. 5 przedstawiono zależności własnościowe pomiędzy spółkami Grupy Kapitałowej Broker FM (stan z 2005 r.), a na rys. 6 – strukturę własnościową najważniejszych spółek tej grupy w 2006 r.



Rys. 5. Zależności pomiędzy spółkami Grupy Kapitałowej Broker FM

Źródło: [Struktura własnościowa... 2007].

⁶ Początkowo spółki te należały do KFKS i RMF lub do siebie nawzajem. Stopniowo przejmowali je Stanisław Tyczyński i pracownicy radia.



Objaśnienia: na wykresie zaprezentowano procentowy udział w kapitale. Udział w głosach na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy w spółce Interia.pl 31 grudnia 2005 r. wynosił 40,9%.

Rys. 6. Struktura własnościowa Grupy Kapitałowej Broker FM

Źródło: [Sprawozdanie Zarządu... 2006, s. 3].

Spółka Broker FM powstała z działu handlowego RMF FM. Podstawowym przedmiotem działalności operacyjnej Broker FM SA jest sprzedaż czasu i powierzchni reklamowych oraz produktów oferowanych przez spółki należące do Grupy Kapitałowej, przede wszystkim Radia RMF FM oraz innych podmiotów medialnych uzupełniających ofertę. Broker FM jest wyłącznym przedstawicielem handlowym stacji radiowej RMF FM w Polsce. Oferuje usługi w zakresie planowania mediów, sponsoringu, promocji, marketingu oraz badań radiowych. Spółka pozyskuje zlecenia reklamodawców za pomocą sieci stałych współpracowników handlowych, działających w kilku największych miastach Polski. Współpracuje z agencjami reklamowymi oraz domami medialnymi i negocjacyjnymi działającymi na rzecz klientów zewnętrznych. Część zamówień pozyskuje również bezpośrednio od strategicznych klientów.

Do podstawowych produktów oferowanych reklamodawcom przez Broker FM należą:

- czas antenowy, wyceniany w zależności od czasu emisji reklamy i jej długości,
- akcje specjalne i *eventy*,
- sponsoring wybranych audycji radiowych (wskazania sponsorskie).

Cennik opracowano zgodnie z zasadą: im większa jest słuchalność pasma godzinowego, tym większy jest koszt emisji spotu reklamowego w tym paśmie. Uwzględ-

niono także koszt dotarcia do słuchaczy konkurencyjnych stacji radiowych. Aktualny cennik emisji 30-sekundowego spotu w RMF FM przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Cennik emisji reklam w RMF FM (w zł)

Pasma	Poniedziałek– –środa	Czwartek–piątek	Sobota	Niedziela
2.00–4.59	150	150	120	120
5.00–5.29	600	600	300	300
5.30–5.59	700	800	300	300
6.00–6.29	3 000	3 800	1 300	1 000
6.30–6.59	8 500	9 900	1 300	1 000
7.00–7.29	15 500	17 200	3 000	1 500
7.30–7.59	15 500	17 200	3 000	1 500
8.00–8.29	17 200	19 700	6 200	2 500
8.30–8.59	17 200	19 700	6 200	2 500
9.00–9.29	17 200	19 700	9 000	4 000
9.30–10.00	17 200	19 700	9 000	4 000
10.00–10.29	11 300	14 000	9 000	4 000
10.30–10.59	11 300	14 000	9 000	4 000
11.00–11.29	9 000	11 000	9 000	4 000
11.30–11.59	9 000	11 000	9 000	4 000
12.00–12.29	9 000	11 000	6 400	3 000
12.30–12.59	9 000	11 000	6 400	3 000
13.00–13.29	9 000	11 000	6 400	3 000
13.30–13.59	9 000	11 000	6 400	3 000
14.00–14.29	9 000	11 000	4 400	2 000
14.30–14.59	9 000	11 000	4 400	2 000
15.00–15.29	10 800	12 400	2 700	1 000
15.30–15.59	10 800	12 400	2 700	1 000
16.00–16.29	11 900	14 000	2 700	1 000
16.30–16.59	11 900	14 000	2 700	1 000
17.00–17.29	10 600	12 500	1 500	1 000
17.30–17.59	10 600	12 500	1 500	1 000
18.00–18.29	9 000	10 900	1 500	1 000
18.30–18.59	9 000	10 900	1 500	1 000
19.00–19.29	5 000	6 100	1 000	600
19.30–19.59	5 000	6 100	1 000	600
20.00–20.29	2 100	2 600	1 000	600

cd. tabeli 8

Pasma	Poniedziałek– –środa	Czwartek–piątek	Sobota	Niedziela
20.30–20.59	2 100	2 600	1 000	600
21.00–21.29	1 400	1 700	800	350
21.30–21.59	1 400	1 700	800	350
22.00–22.29	900	1 000	800	350
22.30–22.59	900	1 000	800	350
23.00–23.29	600	700	500	300
23.30–23.59	600	700	500	300
00.00–00.29	300	300	300	200
00.30–00.59	300	300	300	200
01.00–01.59	250	250	250	200
Mnożnik ceny dla różnych długości spotów	5 sekund	10 sekund	15 sekund	20 sekund
	0,5	0,6	0,7	0,9
	25 sekund	30 sekund	35 sekund	40 sekund
	1,0	1,0	1,4	1,5
	45 sekund	50 sekund	55 sekund	60 sekund
	1,7	1,8	2,0	2,2

Objaśnienia: do cen emisji należy doliczyć 22% podatku VAT. Cennik obowiązywał od 1 marca 2010 r. do 27 czerwca 2010 r.

Źródło: [Cennik sprzedaży... 2010].

W 2000 r. Broker FM wprowadziła – jako nowość na rynku radiowym – sprzedaż czasu antenowego nie na podstawie czasu emisji reklamy, lecz GRP⁷: cena zakupu czasu antenowego nie zależy od liczby wyemitowanych spotów, ale od zakupionych kontaktów grupy docelowej z reklamą.

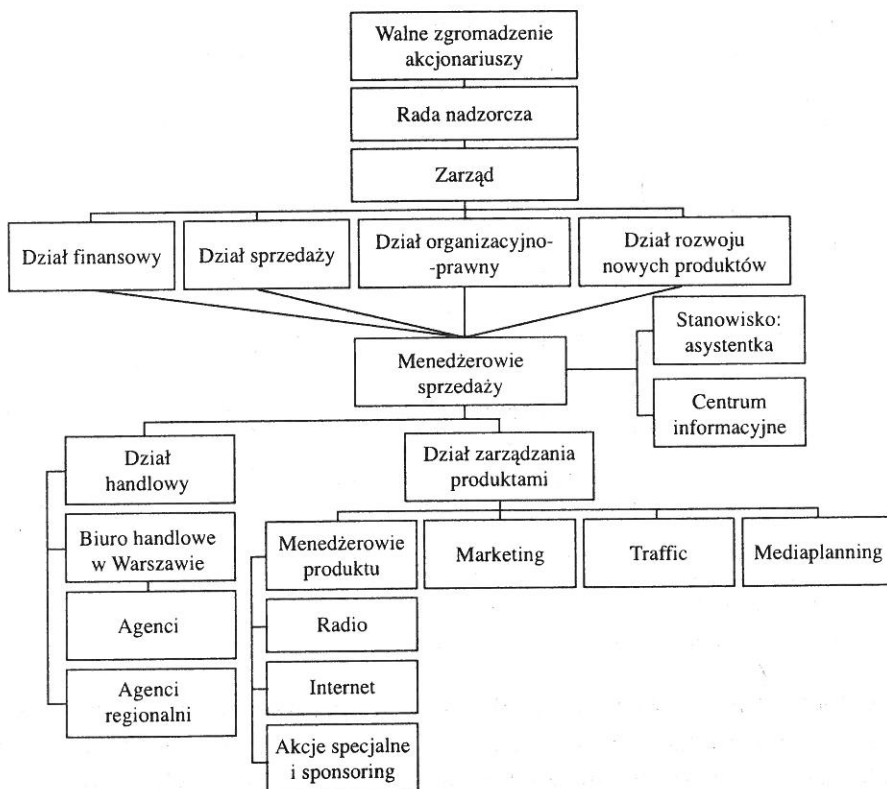
Duży procent dochodów spółki Broker FM pochodzi z działalności pozaradiowej. Przyjęto strategię, że spółki mają ochraniać stację radiową, niezależniając ją od rynku reklamy. Działalność pozareklamowa stanowiła około 30% obrotów holdingu⁸.

Jak wspomniano, w 1998 r. Broker FM Spółka z o.o. przejęła udziały RMF FM należące do Banku Przemysłowo-Handlowego SA i stała się właścicielem RMF Spółki z o.o. Tym samym spółka RMF weszła w skład nowo powstałej spółki Broker FM SA, będącej spółką holdingową Grupy RMF FM. W 2001 r. Broker

⁷ GRP (*Gross Rating Point*) to całkowity ilościowy wskaźnik oddziaływania reklamy. Jest to globalna (całościowa) wielkość audytoryum mającego kontakt z reklamą z uwzględnieniem wielokrotności kontaktów. Inaczej mówiąc, jest to suma słuchalności wszystkich emitowanych reklam w radiu.

⁸ W 1997 r. przychody z działalności reklamowej wynosiły około 30 mln zł.

FM Spółka z o.o. została przekształcona w Broker FM SA i odkupiła udziały od KFKS. Wtedy stała się właścicielem Radia RMF FM prawie w 100%. Strukturę organizacyjną firmy Broker FM SA przedstawiono na rys. 7.



Rys. 7. Struktura organizacyjna Broker FM SA

Źródło: [Struktura organizacyjna spółki... 2008].

RMF jest liderem na polskim rynku w dziedzinie nowych form radiowych. Jedną z inicjatyw RMF FM było uruchomienie w 1998 r. lokalnej stacji radiowej w Krakowie, Opery FM, prezentującej najlepsze wykonania dzieł operowych. W sierpniu 1999 r. RMF FM jako pierwsze medium elektroniczne utworzyło spółkę Interia.pl, która rozpoczęła budowę portalu internetowego. Za nowatorskie działania programowe należy uznać audycje „JW-23” oraz emitowane w 2000 r. radiowe reality show „Osada Wirakocza”⁹.

⁹ Jesienią 2000 r. część ekipy Radia RMF FM wyjeżdżała na weekendy wraz z zaproszonymi gośćmi do osady Wirakocza w okolicach Czorsztyna, gdzie zaproszeni słuchacze i gwiazdy pol-

Swoje 10. urodziny RMF FM wykorzystało jako znakomitą okazję do auto-promocji. Całą imprezę urodzinową zorganizowano z wielkim rozmachem w Zakopanem. Stacja wynajęła 45 hoteli, w których rozlokowano prawie 3 tys. zaproszonych gości: dziennikarzy, reklamodawców, muzyków, aktorów, reżyserów. Urodziny krakowskiej rozgłośni rozpoczęły się od międzynarodowego turnieju skoków narciarskich o Puchar 10-lecia RMF FM pod Wielką Krokwią. W ramach imprezy promocyjno-urodzinowej wystąpili aktorzy Teatru Muzycznego z Gdyni (w musicalu *Hair*), Chór Aleksandrowa oraz Helena Vondráčková. W zakopiańskim Teatrze im. S.I. Witkiewicza można było obejrzeć rewię paryskiego Moulin Rouge. W 10 największych lokalach Zakopanego przez całą noc występowali znani polscy artyści, m.in. Stanisław Sojka, Renata Przymek, Paweł Kukiz. Całkowity koszt urodzin oszacowano na kilka milionów złotych.

Od samego początku mocną stroną stacji jest wykorzystywanie najnowszych technologii w przygotowywaniu szybkiego i profesjonalnego serwisu informacyjnego. Reporterzy RMF FM relacjonowali Igrzyska Olimpijskie w Atlancie, jako jedyni opisywali wydarzenia w Zatoce Perskiej i wojnę w Iraku. Nadawano bezpośrednie relacje z Bagdadu, Kuwejt, Bahrajnu i lotniskowca „George Washington” US Navy. Pod koniec 1998 r., podczas nalotów w Iraku, po raz drugi reporterzy RMF FM jako jedyni w Polsce dziennikarze relacjonowali przebieg wydarzeń wojennych z Bagdadu, Arabii Saudyjskiej i Bahrajnu.

RMF FM najszybciej zareagowało na wielką powódź w lipcu 1997 r., organizując Inwazję po... Mocy i wykorzystując cały sprzęt i wszystkich reporterów na terenach dotkniętych kataklizmem. 11 września 2001 r. radio przygotowało najdłuższy w historii polskiej radiofonii serwis informacyjny. Przez 480 minut non stop relacjonowano tragiczne wydarzenia w Nowym Jorku. Jury trzeciej edycji konkursu „Media Trend” uznało 480-minutowe specjalne wydanie „Faktów” z 11 września 2001 r. za najlepszy przykład zmiany ramówki programowej i natychmiastowego dostosowania jej do okoliczności¹⁰.

skiej muzyki, filmu i sportu zmagali się z żywiołami. Goście RMF FM zajmowali się tajemnicą Inków z niedzickiego zamku. W tym czasie ekipa radiowa, dysponująca wozami satelitarnymi i reporterskimi, telefonami satelitarnymi i helikopterem, podglądała ich zmagania, wspólne życie w osadzie, posiłki oraz wieczorny odpoczynek. Dzięki zaproszonym słuchaczom i gwiazdom, co weekend powstawał na żywo dwudniowy program z dala od siedziby studia i redakcji. Zaproszeni goście prowadzili w rzeczywistości weekendowy program RMF FM z udziałem znanych dziennikarzy rozgłośni.

¹⁰ Krzysztof Nepelski tak wspomina 11 września 2001 r.: „Pamiętam dokładnie ten wtorek. Biuro, laptop, w tle włączone radio RMF FM. Zbliżają się «Fakty». Jest dokładnie 14:57:47, prowadząca Małgorzata Kościelniak przerywa program. Niepewnym i drżącym głosem Bogdan Zalewski mówi: «Płonie nowojorski wieżowiec... hm... wieżowiec» – poprawia się – «World Trade Center. Budynek spowija gęsty dym» – kończy. Po 4 minutach prowadzący radiowe „Fakty” łączy się z korespondentem RMF w Waszyngtonie. «Wygląda to na potworną tragedię» – komentuje Grze-

W 2000 r. RMF FM rozpoczęło emisję komunikatów w systemie RDS. U uruchomiono na stronie internetowej agencję fotograficzną, od której można było nabyć zdjęcia wykonane aparatami cyfrowymi przez korespondentów zagranicznych i reporterów krajowych rozgłośni.

gorz Jasiński. 10 minut później kolejny szok. Oglądając CNN, widzimy z kolegami zgromadzonymi w moim biurze drugi samolot, który uderza w drugi budynek. Za chwilę w RMF FM potwierdzają informację. Od tego momentu startuje najdłuższy serwis informacyjny w historii polskiej radiofonii. Przez 8 godzin non stop informacje związane z nowojorską tragedią. Od czasów słynnej audycji radiowej «Wojny światów» Orsona Wellesa słuchacze nie mieli takiej audycji. Szkoda, że nie była to kolejna genialna mistyfikacja, ale przerażający spektakl, dziejący się w rzeczywistości» [Nepelski 2002, s. 61–62].

5. Restrukturyzacja RMF FM Spółki z o.o. (2001–2005)

Do 2001 r. RMF FM było ogólnopolską siecią z lokalnymi pasmami programowymi. W ich ramach za pośrednictwem 15 oddziałów terenowych nadawano informacje, serwisy drogowe i reklamy, osobno dla każdego regionu. W 2001 r. na mocy kolejnej koncesji RMF FM straciło prawo do rozszczepiania sygnału, tj. emisji lokalnych pasm programowych i reklamowych. Słuchacze stracili dostęp do informacji lokalnych, a także informacji dla kierowców „Traffic”¹. KRRiT uniemożliwiła także zorganizowanie kolejnych edycji Inwazji Mocy. Organ koncesyjny argumentował decyzję tym, że RMF FM jako duże ogólnopolskie radio drenowało lokalne rynki reklamowe kosztem mniejszych rozgłośni lokalnych. Zdaniem KRRiT w ten sposób mogło zdominować rynek reklamy radiowej. Decyzja o likwidacji rozszczepień spotkała się ze zdecydowaną reakcją RMF FM. Stacja zaskarżyła do NSA decyzję KRRiT w sprawie nieprzyznania prawa do emisji lokalnych pasm programowych. Nadawca zakwestionował zasadność takiego rozstrzygnięcia, wskazując, że jego skutkiem będzie zubożenie warstwy informacyjnej programu o elementy poświęcone sprawom lokalnym i w konsekwencji utrata popularności stacji. NSA podważyła legalność decyzji Rady o odebraniu RMF FM prawa do rozszczepień programowych i zakwestionowała uzasadnienie odmowy. 24 października 2002 r. NSA uwzględnił w całości skargę RMF FM, uchylając zakaz rozszczepienia programu².

¹ „Traffic” to serwis informacyjny adresowany do kierowców, nadawany co pół godziny w paśmie porannym i popołudniowym. W założeniu serwis ten, oprócz przekazywania szybkich, użytecznych informacji, miał poprawiać nastroje słuchaczy prowadzących samochody, a także zawierał elementy dydaktyki z zakresu bezpieczeństwa jazdy. Zazwyczaj w RMF FM tak rozpoczynano poranne budzenie kierowców i pierwszy „Traffic”: „Jest dwadzieścia sześć minut po szóstej, witajcie kierowniczkę i kierowcy, nie jesteście jedynymi zaspanymi kierowcami na tej planecie. Wasz samochód odpalił, tymczasem sąsiad ciągle szuka kluczyków, czyli głowa do góry. To nic, że biomet niekorzystny i droga przypomina lodowisko, my będziemy z Wami przez cały czas” [Traffic 1995, s. 17].

² W lutym 2003 r. KRRiT, ustosunkowując się do wyroku NSA z 24 października 2002 r., po raz kolejny odmówiła przyznania RMF FM rozszyc lokalnych. Potwierdziła, że wyrażenie zgody na rozszczepianie reklam przez jakiegokolwiek nadawcę, zarówno ogólnopolskiego, jak i regionalnego, będzie miało istotny negatywny wpływ nie tylko na kondycję finansową lokalnych nadaw-

Emisja pasm programowych RMF FM w 15 głównych regionach Polski nie godziła w nadawców lokalnych. RMF FM z powodu wysokich cen nie odbierało klientów rozgłośniom lokalnym. Wysokie ceny emisji reklam w lokalnych oddziałach RMF FM były barierą dla zdecydowanej większości małych lokalnych zleceniodawców.

W wyniku odebrania prawa do rozszczepienia spółka RMF FM była zmuszona przeprowadzić restrukturyzację finansową, czyli redukcję kosztów związanych z rozszyciami programu oraz likwidację 15 oddziałów lokalnych. Wiązało się to ze zwolnieniem około 100 pracowników, zarówno w oddziałach terenowych, jak i na kopcu Kościuszki. Zlikwidowano infrastrukturę techniczną rozszyć oraz zaplecze administracyjne oddziałów lokalnych. Przeprowadzono także zmiany programowe, m.in. przesunięto serwisy informacyjne na pełną godzinę oraz wprowadzono modyfikację w formacie muzycznym stacji. Decyzja KRRiT o nieprzyznaniu stacji lokalnych rozszczepień reklamowych spowodowała spadek przychodów rozgłośni o około 15% miesięcznie.

Zakaz rozszczepień lokalnych nie wzmocnił lokalnych rozgłośni radiowych, co było oficjalnym celem KRRiT³. Należy podkreślić, że RMF FM wygrało sprawę z KRRiT przed NSA, który przyznał rację rozgłośni radiowej, podważając legalność rozstrzygnięć KRRiT, a także uchylił zapisane w koncesji drastyczne ograniczenia w strukturze własnościowej radia. Wyrok ten podważył wiarygodność KRRiT.

Zaprzestanie emisji reklam lokalnych przez RMF FM nie wpłynęło pozytywnie na wzrost sprzedaży czasu reklamowego przez lokalnych nadawców radiowych⁴. Odebranie lokalnych rozszczepień reklamowych nie osłabiło pozycji RMF

ców, ale również na ich dalsze istnienie. 27 grudnia 2004 r. WSA zarzucił KRRiT nieprawidłowe wykonanie wcześniejszego orzeczenia NSA i uchylił decyzję KRRiT z lipca 2003 r., wskazując, że KRRiT nie wykazała podstawy prawnej zakazu rozszczepiania. Przewodniczący KRRiT złożył 3 marca 2005 r. skargę kasacyjną w związku z wyrokiem WSA. Zob. [Sosnowski 2005, s. 10–11].

³ Stacje lokalne nie wykorzystały szansy, jaką dało im odebranie rozszczepień RMF FM i Radiu Zet. Gdy w 2001 r. KRRiT odebrała tym nadawcom prawo do rozszczepień programowych i reklamowych, lokalni nadawcy byli pewni, że pieniądze, które dzięki rozszyciom stacje ogólnopolskie zabierały z rynków lokalnych, zasilą ich budżety. Po roku przyznali, że te przewidywania były błędne. Okazało się, że po odebraniu Radiu Zet i RMF FM prawa do rozszczepień wcale nie zwiększyły się zyski większości lokalnych stacji. Reklamodawcy kierowali budżety reklamowe do lokalnych oddziałów RMF FM i Radiu Zet, ponieważ byli przekonani o ich silnej pozycji na rynku.

⁴ Utrzymujące się procesy sieciowania przy likwidacji rozszczepień nadawców komercyjnych przyniosły spadek wpływów reklamowych niezależnych stacji lokalnych. Lokalnych reklam RMF FM nie dostały małe stacje lokalne. Część z nich pozostała po 1 czerwca 2001 r. na antenie RMF FM, część przejęły inne media, zdecydowano się głównie na reklamę zewnętrzną. Tworzenie sieci radiowych nie spowodowało zwiększenia udziału niezależnych lokalnych stacji radiowych w słuchalności i w rynku reklamowym. Na likwidacji rozszczepienia nadawców ogólnopolskich sko-

FM na rynku reklamy. Po odebraniu możliwości rozszczepienia programu większy nacisk położono na jakość obsługi klientów, przygotowując specjalne pakiety dla reklamodawców.

W latach 2000–2001 przychody spółki zmalały z 91 do 72 mln zł, strata netto wzrosła z około 3,9 do 36,3 mln zł, wartość majątku trwałego spadła z 58,5 do 45,7 mln zł, a wysokość kapitału własnego z 58,9 do 22,6 mln zł. Okazało się, iż wysoki udział w rynku reklamy oraz wysokie wskaźniki słuchalności nie wystarczą, aby osiągnąć sukces i udowodnić ewentualnym inwestorom, że na radiu można zarobić [Goczał 2003, s. 37]⁵.

W 2002 r. RMF FM zdystansowało swoją konkurencję pod względem wpływów reklamowych i udziałów w rynku słuchalności. Według danych CR Media wpływy RMF FM wyniosły 246,4 mln zł, co stanowiło 31,3% rynku, a bezpośredni konkurent – Radio Zet – zarobił w tym czasie 172 mln zł i zdobył 22% rynku reklamowego. Trend wzrostowy RMF FM, jeśli chodzi o wyniki słuchalności, rozpoczął się na przełomie 2001 i 2002 r. Na początku 2002 r. udział RMF FM w rynku słuchalności wynosił 21,29% i wzrósł w drugim kwartale do 23,98%. Uzyskano przewagę nad Radiem Zet o prawie 6 pkt procentowych. Na poprawę wskaźników słuchalności RMF FM miały wpływ zmiany programowe polegające na dopasowaniu formatu muzycznego do potrzeb i gustów muzycznych określonej na nowo docelowej grupy słuchaczy – ludzi w wieku 20–40 lat mieszkających w miastach.

W 2002 r. w RMF FM przyjęto nową strategię programową, w której założono zawężenie grupy docelowej przez pominięcie słuchaczy poniżej 20. roku życia. Posłużono się wynikami samodzielnie przeprowadzonych badań muzycznych oraz skorzystano z wiedzy konsultanta muzycznego ze Stanów Zjednoczonych, który zasłynął na rynku opracowaniem oprogramowania do rotacji muzycznych. Realizując nową strategię, RMF FM zaczęło grać muzykę dla dorosłych słuchaczy. Zmieniono rotację muzyki, przyjęto na podstawie badania preferencji słuchaczy format muzyczny Hot AC oraz zredukowano treści słowne w programie [Ruszek 2003a, s. 6]. Zmiana formatu była konsekwencją rozwoju rynku radiowego. Z ramówki

rzyszały sieci Eski i grupy Agory. Kazimierz Gródek, prezes RMF FM, uważa, że głównymi beneficjentami zakazu rozszczepień zostały sieci radiowe: „Nadają reklamy ogólnopolskie i lokalne. Część programu mają wspólną, można go nazwać ogólnopolskim” [Sosnowski 2005, s. 10].

⁵ Stanisław Tyczyński w pierwszych latach działania stacji RMF podkreślał, że radia nie można traktować jak zwykłego interesu. Mówił, że to nie kwestia pieniędzy, ale potencjału, który decyduje o możliwościach finansowania. Liczy się sama idea i rentowność przedsięwzięcia. Jego zdaniem w każdej aktywności gospodarczej obowiązuje ta sama zasada: najważniejszy jest pomysł, produkt i marketing. Za nimi idą pieniądze [Biegluk 1998, s. 49]. Były szef muzyczny i programowy RMF Piotr Metz twierdzi, że w radiu nigdy na nic nie żałowano pieniędzy, a decyzje o wydatkach zapadały bardzo szybko [Goczał 2003, s. 39]. Zob. także [Głowiński 2003].

zniknęły młodzieżowe audycje, takie jak lista „Hop Bęc”, „O zmRocku” czy „JW-23”⁶. W celu jak najlepszego spełniania oczekiwań słuchaczy każdy utwór, który pojawia się na antenie radia RMF FM, musi pozytywnie przejść badania prowadzone na dużej i reprezentatywnej grupie słuchaczy. Redakcja muzyczna RMF FM założyła, że to słuchacze tej stacji powinni decydować o muzyce, która jest nadawana na antenie. Setki tysięcy słuchaczy są proszone o wyrażenie zdania na temat muzyki w RMF FM. Co tydzień zbierane są opinie na temat aktualnych przebojów i nowości, a parę razy w roku ocenie poddaje się starsze utwory.

Przyjęto, że playlista A (łącznie 10 utworów muzycznych) będzie zawierać aktualne przeboje, emitowane 5 razy w ciągu 2 dni, a playlista B (20 utworów) – starannie dobrane nowości, które mogą stać się hitami, emitowane 3 razy w ciągu 2 dni. Przyjęto dewizę: „Najlepsza muzyka i najistotniejsze fakty”. Świadomie zrezygnowano z promowania prowadzących na rzecz wysokiego jakościowo programu opartego na systematycznie przeprowadzanych badaniach preferencji słuchaczy.

Do spektakularnego wzrostu słuchalności RMF FM w 2002 r. przyczyniła się seria realizowanych w latach 2001–2002 kampanii reklamowych, konsekwentnych i spójnych z programem, takich jak: „Oddałem swój głos na muzykę w RMF FM”, „Śpiewam dla Ciebie w RMF FM”, „Najlepsza muzyka pod słońcem”, które promowały muzykę w RMF FM. Głównym celem tych kampanii, w których wykorzystywano spoty antenowe oraz nośniki zewnętrzne, było podkreślanie muzycznego profilu stacji. Do udziału w kampaniach były zapraszane polskie i zagraniczne gwiazdy muzyki. Kampanię reklamową „Oddałem głos na muzykę w RMF FM” uznano za najlepszą w 2002 r.⁷

Pod koniec 2002 r. RMF FM przeprowadziło kontrowersyjną kampanię reklamową „Prawda czy fałsz?”, promującą serwis informacyjny „Fakty”, z udziałem aktora Jerzego Stuhra. Obydwie kampanie, promujące muzykę i „Fakty”, były oparte na trzech podstawowych elementach w działalności stacji: radiu, muzyce i faktach [Ruszek 2003a, s. 6]. Dużym sukcesem marketingowym okazała się akcja łącząca reklamę stacji z promocją płyty: „RMF FM Moja i Twoja muzyka”. W wyniku tej kampanii sprzedano 700 tys. egzemplarzy płyty. Nowatorskim pomysłem było zrealizowanie kampanii reklamowej z wykorzystaniem trójwy-

⁶ Piotr Metz, dyrektor muzyczny RMF FM, jako pierwszy w Polsce wprowadził profesjonalną playlistę – zestaw aktualnych przebojów i najciekawszych nowości pojawiających się w radiu z określoną częstotliwością w ciągu tygodnia.

⁷ Nagrodę Tytana przyznano agencji reklamowej Art FM w czasie XII Ogólnopolskiego i Międzynarodowego Festiwalu Reklamy „Crackfilm”. W trzeciej edycji konkursu „Media Trend” przyznano Radiu RMF FM dwie statuetki. Kampania „Oddałem głos na muzykę w RMF FM” zwyciężyła w kategorii autopromocji medium, zaś 480-minutowe specjalne wydanie „Faktów” z 11 września 2001 r. zostało uznane przez jury za najlepszy przykład zmiany ramówki i natychmiastowego dostosowania jej do okoliczności.

miarowych plakatów z wizerunkami największych gwiazd muzyki światowej (we wrześniu 2003 r.)⁸. W tabeli 9 przedstawiono opisy wybranych akcji promocyjnych organizowanych przez RMF FM w latach 1992–2009⁹.

Tabela 9. Wybrane akcje promocyjne i konkursowe RMF FM w latach 1992–2009

Termin	Nazwa kampanii	Opis
1992 r.	„Brian Scott... na prezydenta”	Akcja zrealizowana w 1992 r. w Krakowie, jedna z pierwszych w Polsce komercyjnych z polityką w tle. Jako tło i kontekst działań posłużyły wybory na urząd prezydenta Krakowa. W ich wyniku kilku miejskich polityków zostało zdyskredytowanych, doszło również do konfliktu z ówczesnym prezydentem miasta. Brian Scott – kontrkandydat – był główną postacią kampanii wyborczej. Na jej potrzeby przygotowano m.in. plakaty, spoty wyborcze oraz spotkania z wyborcami. Na plakacie znalazł się Arcyprezident Elekt – pochodzący z Gujany Brytyjskiej prezenter RMF FM. Ta pierwsza duża akcja w historii rozgłośni okazała się sporym wydarzeniem medialnym, wywołującym liczne komentarze, m.in. w prasie. Brian Scott ostatecznie nie został prezydentem, ale i ówczesny prezydent nie został wybrany na kolejną kadencję
1997–2008 r.	„Olimpiada FM”	Zimowa akcja RMF FM organizowana w górskich miejscowościach wypoczynkowych, z założenia impreza była typowo rodzinna, gromadząca wszystkie pokolenia. Składały się na nią głównie zabawy na śniegu, przygotowane dla osób w każdym wieku. Oprócz zabaw w weekendy na przełomie stycznia i lutego były organizowane profesjonalne zawody narciarskie z cennymi nagrodami, zawody snowboardowe oraz pokazy nietypowych sportów. RMF FM organizowało również Szkołę Bezpiecznej Jazdy, w ramach której doświadczeni instruktorzy „Olimpiady FM” wprowadzali początkujących w tajniki jazdy na nartach i snowboardzie,

⁸ Gwiazdy muzyki pop były zapraszane do udziału w organizowanych przez RMF FM kolejnych specjalnych akcjach antenowych: „Moja muzyka RMF FM”, „Muzyka najlepsza pod słońcem”, „Śpiewam dla Ciebie w RMF FM”.

⁹ W 2005 r. RMF FM wydał dwupłytowy album „15 lat RMF FM”, na którym znalazły się popularne grane w RMF FM utwory polskich i zagranicznych wykonawców ostatniego 15-lecia. Każdy z utworów reprezentował kolejny rok 15-letniej historii RMF FM. W tym samym roku stacja zmieniła identyfikację wizualną. W nowym logotypie pozostała żółto-niebieska kolorystyka i rozpoznawalny przez większość Polaków skrót RMF, odwołujący się do sprawdzonej przez stację formuły niestandardowego prezentowania muzyki oraz przedstawiania rzetelnych i ciekawych informacji. Złączenie liter M i F, czyli muzyki i faktów, podkreśla integralność programową stacji. W nowym logo smoczyca Matylda została przedstawiona w zionącej ogniem literze „f” i symbolizującym smoczy ogon zakończeniu litery „m”.

cd. tabeli 9

Termin	Nazwa kampanii	Opis
1997–2008 r.	„Olimpiada FM”	a bardziej zaawansowanym doradzali, jak poprawić technikę jazdy, i co robić, aby zjazdy były bezpieczne. Na turystów i mieszkańców kurortów czekała także m.in. muzyczna scena „Olimpiady FM” i wyjątkowe spotkania z gwiazdami polskiej muzyki, a także stanowiska multimedialne oraz sklep z płytami i gadżetami RMF FM
1997, 2000 i 2001 r.	„Kontener wyborczy”	Akcja antenowa połączona z <i>eventami</i> , zapoczątkowana w 1997 r. w związku z odbywającymi się wówczas w Polsce wyborami parlamentarnymi. Specjalny radiowy kontener odwiedził 10 miast w kraju, w których zrealizowano wywiady z ponad 100 lokalnymi kandydatami do Parlamentu RP. To niekonwencjonalne relacjonowanie wydarzeń politycznych było działaniem zmierzającym do zbudowania wizerunku RMF FM jako stacji niezależnej, wymagającej wobec polityków. Promocję wydarzenia przeprowadzono na antenie, za pomocą billboardów, w prasie. W okresie prezydenckiej kampanii wyborczej audycja „Wywiad dnia” przekształciła się w „Kontener wyborczy” i ponownie, tym razem przez kilka tygodni, „wędrowała” po całym kraju
Marzec–kwiecień 1999 r.	„Monopol mieszkaniowy”	Konkurs antenowy łączący elementy zabawy radiowej z zasadami gry planszowej; w ramach promocji tego konkursu oprócz dużej kampanii reklamowej (TV, prasa, magazyny) została przeprowadzona największa w historii radia w Polsce promocyjna akcja mailingowa: specjalny kupon konkursowy wysłano do 12 mln mieszkań. Każde gospodarstwo domowe w Polsce z adresem zarejestrowanym przez Poczta Polską otrzymało książeczkę z informacją o konkursie i specjalną planszą do gry z przypisanymi do poszczególnych pól atrakcjami. Zamiast rzucania kostką uczestnicy deklarowali liczbę kroków. Głównymi nagrodami w konkursie było 15 mieszkań. Każdy zwycięzca mógł sobie wybrać mieszkanie w dowolnym miejscu kraju
Cyklicznie od 2000 r. w grudniu	„Choinki pod choinkę”	Przedświąteczna akcja obdarowywania słuchaczy żywymi choinkami: w kilkunastu miastach Polski słuchacze RMF FM mają szansę odebrać drzewko. Co roku rozgłośnia przygotowuje blisko 20 tys. wyhodowanych w ekologicznych plantacjach świerków. Aby otrzymać choinkę, wystarczy przyjść we wskazane miejsce i cierpliwie poczekać na swoją kolej. W każdym dniu choinkowa ekipa odwiedza inne miasto, nie brakuje też konkursów i świątecznych prezentów oraz wielu innych atrakcyjnych niespodzianek. W specjalnym miasteczku z przenośnym studiem można m.in. nagrać na CD własną kolędę wraz z życzeniami świątecznymi dla najbliższych

cd. tabeli 9

Termin	Nazwa kampanii	Opis
Styczeń-marzec 2001 r.	„Odyseja kosmiczna 2001”	Konkurs, w którym główną nagrodą był bilet na turystyczny lot w kosmos. W prasie i na stronach internetowych RMF FM zamieszczono kupony zgłoszeniowe. Tysiąc osób, który prawidłowo je wypełnił, został zakwalifikowany do I etapu eliminacji. Pocztą kurierską uczestnicy otrzymali do wypełnienia szczegółową ankietę. 50 najlepszych osób zostało zaproszonych do II etapu eliminacji. Były nim specjalistyczne badania lekarskie przeprowadzone w Wojskowym Instytucie Medycyny Lotniczej. Psychologowie i lekarze wyłonili półfinałową dziesiątkę, którą podzielono na pięć par. Przez dwa tygodnie słuchacze RMF FM mogli śledzić na antenie ich pojedynki, sprawnościowe i intelektualne, mieli także wpływ na to, kto przejdzie do wielkiego finału i pojedzie na dwutygodniowy obóz do Gwiezdnego Miasteczka, w którym przygotowani są do lotu kosmonauci z Rosji. W marcu pięcioro ludzi o niezwyklej kondycji fizycznej i psychicznej przeszło w Gwiezdnym Miasteczku koło Moskwy m.in. test w warunkach zerowej grawitacji, próbę w największej na świecie wirówce TsF-18 i w komorze ciśnieniowej. Ostatecznym sprawdzianem było samodzielne pilotowanie samolotu treningowego. Komisja ekspertów z Gwiezdnego Miasteczka zdecydowała, że na lot w kosmos najbardziej zasługuje Joanna Chojnacka. W trakcie trwania konkursu program RMF FM zdominowała gwiazdna tematyka, m.in. „Encyklopedia kosmosu”, a w jej ramach: „Hasła popularnonaukowe”, „Poczet astronautów”, „Kronika podboju kosmosu”, „Gwiezdana akademii” oraz rozmowy z astronautami
Wrzesień-październik 2001 r.	„Oddałem głos na muzykę w RMF FM”	Główny motyw kampanii reklamowej nawiązywał do jesiennych wyborów parlamentarnych. W całej Polsce na billboardach, w prasie, radiu i telewizji polscy artyści: Grzegorz Markowski, Kora, Edyta Górniak, Anita Lipnicka, bracia Golcowie, Czesław Niemen oraz zespół O.N.A., oddali głos na muzykę w RMF FM. W kampanii wzięło łącznie udział kilkudziesięciu polskich muzyków. Jej celem była modyfikacja muzycznego wizerunku RMF FM. Dzięki niej doszło m.in. do znacznego wzrostu słuchalności i udziału w rynku, a tym samym ugruntowania pozycji lidera rynku radiowego. Kampania miała duży oddźwięk w prasie. Piosenkarze i piosenkarki, oddając głos na muzykę w RMF FM, przyczynili się do stworzenia wizerunku RMF jako radia apolitycznego

cd. tabeli 9

Termin	Nazwa kampanii	Opis
Wrzesień 2002 r.	„Prawda czy fałsz?”	Kampania promująca audycję „Fakty” w RMF FM. Głównym nośnikiem reklamowym były tajemnicze billboardy zawierające cztery kontrowersyjne hasła zakończone pytaniem: „Prawda czy fałsz?”. Każdy mógł sam odpowiedzieć, zgodnie ze swoją wiedzą, przekonaniem i poczuciem humoru, czy: „Premier Leszek M. skończy, nim zacznie”, „Przewodniczący Maryjan K. był boski”, „Prezydent K. będzie kobietą” oraz „Bracia K. ukradli księżyc”. Kontynuacją projektu billboardowego była wielowatkowa, prowokacyjna kampania z udziałem Jerzego Stuhra (na billboardach, w prasie i w telewizji). W czterech etiudach telewizyjnych Jerzy Stuhr wystąpił w roli posta, który z mównicy sejmowej wygłaszał absurdalne tezy. Na sali sejmowej rozlegały się okrzyki: „Prawda!”, „Fałsz!”. Wszyscy parlamentarzyści byli jednak twardo podobni do Jerzego Stuhra
Jesień 2005, luty 2006, jesień 2006 r.	„RMF FM najlepsza muzyka”	Pierwsza odsłona kampanii to akcja promująca muzykę w RMF FM z wykonawcami polskiej i światowej muzyki pop. Udział w niej wzięli m.in.: Bryan Adams, Shania Twain, Lionel Richie, Sting, Suzanne Vega, Zucchero, Paul Young, Chris de Burgh, Ace Of Base. Przez dwa miesiące bohaterami radiowego show były gwiazdy muzyki, a kilka razy w tygodniu słuchacze RMF FM stawali przed szansą wygrania 3 tys. zł lub wielokrotności tej kwoty. Zadaniem słuchaczy było zapamiętanie jak największej liczby artystów, których piosenki zostały wyemitowane w RMF FM w trakcie trwania zabawy. Współgospodarzami każdej edycji konkursu były polskie gwiazdy muzyki. Druga odsłona kampanii ruszyła w lutym 2006 r. Tym razem w sąsiedztwie logo stacji pojawili się: Shakira, Celine Dion, Carlos Santana, Grzegorz Markowski, Krzysztof Krawczyk, Robert Gawliński, Anastacia, Leonard Cohen, Natasha St. Pier i Maroon 5. W zrealizowanych podczas specjalnych sesji nagraniowych materiałach promocyjnych zagraniczni artyści pozdrawiali słuchaczy RMF FM po polsku. W ramach trzeciej odsłony na antenie RMF FM zagościł m.in. konkurs „Tysiąc złotych na godzinę”, w którym słuchacze – uprzednio zgłoszący swój udział SMS-em – stawali przed szansą wygrania tysiąca złotych lub jego wielokrotności. Wystarczyło jedynie, że odebrali telefon słowami: „RMF FM najlepsza muzyka”. W kampanii promocyjnej wzięli udział m.in: Shakira, Natasha St. Pier, Celine Dion, Carlos Santana, Leonard Cohen, Katie Melua, Krzysztof Krawczyk i Kasia Cerekwicka

cd. tabeli 9

Termin	Nazwa kampanii	Opis
Od 16 stycznia 2009 r.	„Wielka kumulacja”	Konkurs antenowy, którego formuła została zaczerpnięta z konkursu „Tysiąc złotych na godzinę”. Wygrana nie rosta już o tysiąc złotych, lecz dziesięciokrotnie szybciej. Nagrodą pocieszenia dla słuchacza, który nie odebrał telefonu słowami: „RMF FM najlepsza muzyka”, była suma gwarantowana 1000 zł. Wygrane w konkursie przekraczały nawet 100 tys. zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eventy 2010, Konkursy/akcje antenowe 2010, Promocja 2010].

Wiosną 2002 r. spółka RMF FM otrzymała koncesję na satelitarny kanał muzyczno-informacyjny. Z uwagi na brak środków finansowych na dokończenie budowy nowej siedziby zrezygnowano z emisji programu telewizyjnego RMF TV. Zarząd spółki RMF uzależniał rozwój projektu uruchomienia telewizji od zdobycia nowych źródeł finansowania¹⁰.

Sytuacja spółki RMF po wydaniu w 2001 r. przez KRRiT niekorzystnej koncesji oraz recesja na rynku reklamowym skłoniły spółkę Broker FM, właściciela rozgłośni RMF FM, do osiągnięcia w latach 2003–2008 następujących celów strategicznych [Belczyński 2008]¹¹:

- wprowadzenia na giełdę Broker FM jako rentownej spółki radiowej,
- skupienia się na podstawowej działalności radiowej,
- uruchomienia nowych stacji: sieci radiowej RMF MAXXX, kierującej swój program do młodzieży w wieku 15–24 lat, oraz sieci RMF Classic o profilu muzyczno-literackim, adresowanej do wykształconych słuchaczy w wieku 25–50 lat z dużych miast¹²,
- rezygnacji z kosztownych inwestycji infrastrukturalnych oraz z planów wejścia na rynek telewizyjny, a co za tym idzie, wydzielenia z Grupy obiektów produkcyjnych (studiów telewizyjnych) w Alwerni,

¹⁰ Według „Rzeczpospolitej” z kwietnia 2002 r. RMF chciało pozyskać na rynku 100 mln dolarów przez emisję obligacji, obligacji zmiennych bądź emisję akcji. „Puls Biznesu” w listopadzie 2002 r. donosił, że spółka RMF FM rozważała dwie możliwości zdobycia pieniędzy: emisję papierów dłużnych lub pozyskanie inwestora finansowego [Goczał 2003, s. 37].

¹¹ Broker FM znalazła się w elitarnym gronie Gazel Biznesu 2001 – uczciwych i najbardziej dynamicznie rozwijających się firm.

¹² Zaplanowano, że docelowo sieć RMF MAXXX będzie odbierana przez 10 mln słuchaczy z dużych miast, co wiązało się z uruchomieniem 15 nadajników radiowych. Na rozwój sieci RMF MAXXX spółka Broker FM zaplanowała przeznaczyć około 23 mln zł, a na RMF Classic – 1–3 mln zł.

- dywersyfikacji źródeł przychodów, polegającej na rozszerzeniu oferty sprzedaży o produkty związane z reklamą radiową i innymi dziedzinami rynku reklamy,

- zakupu stacji radiowych na rynku ukraińskim i słowackim,
- zmniejszenia zadłużenia oraz poprawy wskaźników finansowych, przede wszystkim w zakresie rentowności oraz struktury finansowania działalności¹³.

W grudniu 2003 r. w Krakowie, Szczecinie i Warszawie rozpoczęto nadawanie RMF Classic – jedynej w Polsce komercyjnej stacji muzyczno-literackiej.

W opinii audytora BDO Polska funkcjonowanie spółki Broker FM w 2003 r. było w dużej mierze uzależnione od zewnętrznych źródeł finansowania. Wykazywała wysoki poziom zadłużenia krótkoterminowego i niski poziom wskaźników płynności. Przez cały 2003 r. zarząd firmy pracował nad pozyskaniem inwestora finansowego. Postanowiono szukać źródeł finansowania równolegle dwiema drogami: przez wprowadzenie spółki do obrotu publicznego i pozyskanie kapitału w wyniku emisji akcji oraz przez zdobycie inwestora finansowego na rynkach zagranicznych. Władze spółki uznały, że przystąpienie do Unii Europejskiej znacznie zwiększy udział funduszy zagranicznych na polskim rynku [Prusek 2004]. Podjęcie tak ważnej decyzji strategicznej, jakim było wejście na Giełdę Papierów Wartościowych, było poprzedzone wynikami wielu analiz strategicznych. W załączniku 3 przedstawiono opracowany w 2003 r. profil ekonomiczny sektora radiowego na użytek RMF FM, w załączniku 4 – uproszczoną analizę atrakcyjności sektora radiowego w Polsce, przeprowadzoną metodą pięciu sił M.E. Portera, a w załączniku 5 – punktową ocenę bieżącej atrakcyjności sektora radiowego w Polsce (stan z 2003 r.).

W lipcu 2004 r. akcje spółki Broker FM SA zadebiutowały na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie¹⁴. Celem wejścia Grupy Broker FM na giełdę było pozyskanie z rynku publicznego około 150 mln zł na redukcję zadłużenia oraz na realizację działań rozwojowych i projektów inwestycyjnych. Millennium Dom Maklerski, wprowadzający spółkę na giełdę, wycenił jej akcję na 96,4–117 zł. Broker FM sprzedała akcje o łącznej wartości 103,33 mln zł. Kazimierz Gródek, prezes RMF FM, oszacował różnicę między wartością emisji, która została zrealizowana, i tą, która mogła być zrealizowana, na 70 mln zł. Przed wejściem na giełdę Broker FM zrezygnowała z planów rozpoczęcia działalności na rynku

¹³ Z punktu widzenia akcjonariuszy mniejsze znaczenie ma to, czy RMF FM jest pierwszą, czy drugą stacją na rynku radiowym. Ważniejsze dla nich są wyniki finansowe spółki. Jednym z efektów tej strategii ma być poprawa marży *EBITDA* na działalności radiowej: założono, że pod koniec 2005 r. ma przekroczyć 20%. Poprawę rentowności Broker FM zaplanowała uzyskać dzięki wzrostowi przychodów, co miało być m.in. skutkiem pośrednictwa w sprzedaży czasu antenowego innych rozgłośni.

¹⁴ Broker FM oraz Agora SA to jedyne spółki medialne obecne na warszawskiej giełdzie.

telewizyjnym. Uznano, że lepszym rozwiązaniem będzie wprowadzenie na giełdę rentownej spółki radiowej. Podjęto decyzję o pozbyciu się nowoczesnej siedziby ze studiami telewizyjnymi w Alwerni, w którą zainwestowano około 80 mln zł.

W grudniu 2004 r. w Krakowie rozpoczęła nadawanie RMF MAXXX – pierwsza stacja z planowanej sieci rozgłośni adresowanych do młodych aktywnych słuchaczy w wieku 15–24 lat.

W 2004 r. rozpoczęto zakup lokalnych rozgłośni radiowych na potrzeby tworzenia sieci radiowej RMF MAXXX. Powiązana z Broker FM grupa Multimedia jest właścicielem tej sieci, która obecnie nadaje programy w 11 dużych miastach Polski. Lokalne stacje należące do RMF MAXXX korzystają z silnej marki RMF, uzupełniając ofertę nadawcy ogólnokrajowego, równolegle z RMF Classic – radiem nadającym muzykę klasyczną i filmową.

6. Fuzje RMF FM Spółki z o.o. i pozyskiwanie przez nią zasobów kapitałowych (2005–2008)

W 2005 r. Broker FM rozszerzyła działalność radiową na rynek ukraiński. Nowo utworzona spółka Er.Em.Ef TzOW oraz Broker FM nabyły 65% udziałów w spółce Teleradiokompania MAN TzOW z siedzibą we Lwowie. Na początku czerwca 2006 r. właściciel RMF FM podpisał umowę przejścia kontrolnego pakietu stacji Radio Man we Lwowie. Szacuje się, że kosztowało to około 100 tys. dolarów. Założono, że głównym celem inwestowania w ukraiński rynek radiowy będzie sprawdzenie, czy know-how Radia RMF, zarówno w zakresie programowym, jak i promocyjnym, sprawdzi się na rynku ukraińskim. W 2008 r. Broker FM kupiła nadającą na terenie zachodniej Ukrainy popularną stację radiową Radio Ternopil.

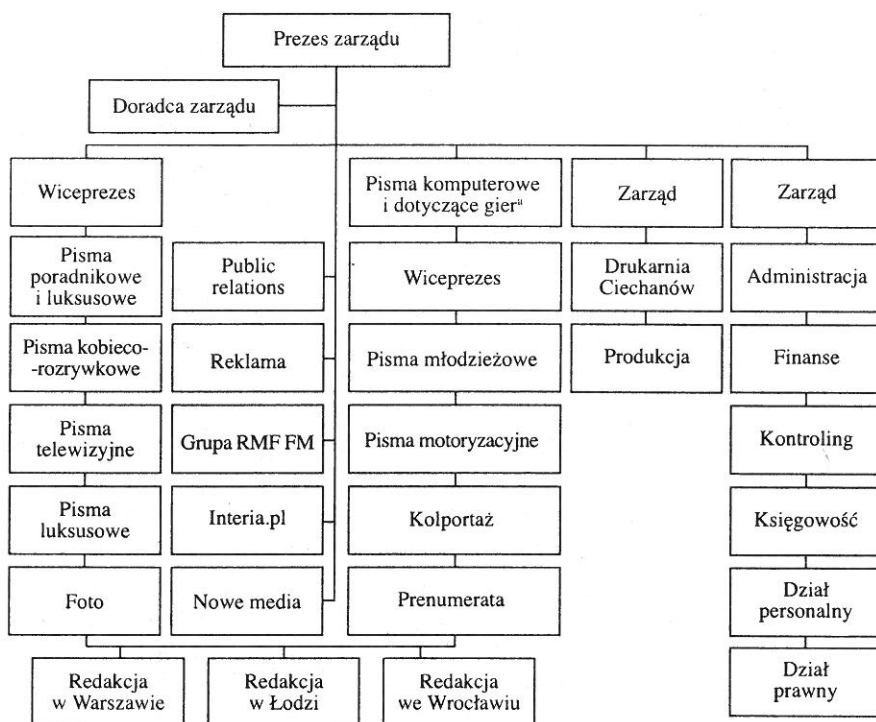
W 2006 r. międzynarodowy koncern prasowy Heinrich Bauer Verlag przejął RMF FM od właściciela za ponad 477,84 mln zł¹. Akcjonariusze spółki Broker FM, dysponujący w sumie 65,4% akcji, zgodzili się je sprzedać za 144,80 zł za sztukę². Pozyskanie firmy Broker FM zostało uzupełnione o zakup portalu inter-

¹ Firma Bauer została założona w Niemczech w 1875 r. przez Johanna Bauera. Obecnie jest to międzynarodowy koncern wydawniczy, który wydaje 150 magazynów w 13 krajach, posiada 31% udziałów w kanale telewizyjnym RTL II oraz 25% w Radiu Hamburg. W Polsce wydaje 30 tytułów (m.in. „Twój Styl”, „Panią”, „Tele Tydzień”, „Tele Świat”, „Bravo”, „Tine”, „Życie na Gorąco”, „Chwilę dla Ciebie”, „Motor”, „PC Format”) o łącznym miesięcznym nakładzie 37 mln egz. Do Grupy Wydawniczej Bauer należą w Polsce dwie drukarnie: w Ciechanowie i Wykrotach. Strategia rozwojowa firmy jako globalnej korporacji medialnej polega na ekspansji międzynarodowej oraz poszerzaniu aktywności medialnej o nowe media elektroniczne, przede wszystkim radio i Internet. Rozwój tej korporacji następuje przez oferowanie coraz większej liczby produktów medialnych, głównie tytułów prasowych, na międzynarodowych rynkach oraz zakup spółek medialnych w różnych krajach świata. Ostatnią decyzją strategiczną centrali w Niemczech był zakup na początku 2008 r. większościowych udziałów brytyjskiej spółki medialnej EMAP (East Midland Allied Press). Biznesowe portfolio EMAP obejmuje 59 wydawanych tytułów prasowych (głównie magazynów) oraz 40 brytyjskich i irlandzkich komercyjnych stacji radiowych.

² Koncern Bauer ogłosił wezwanie na zakup wszystkich papierów notowanej na giełdzie firmy Broker FM (wartych w sumie blisko pół miliarda złotych). Odzew na ofertę Bauera był bardzo duży – udało mu się skupić akcje dające ponad 90% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy Brokera.

netowego Interia.pl w grudniu 2007 r. Na polskim rynku mediów to jedna z największych transakcji ostatnich lat. Dla analityków mediów decyzja Stanisława Tyczyńskiego o sprzedaży grupy radiowej RMF FM była dużym zaskoczeniem.

Według przedstawicieli grupy Bauer przejęcie nadawcy radiowego oraz portalu internetowego jest zgodne z długofalową strategią firmy oraz chęcią rozpoczęcia działalności w nowym segmencie rynku mediów. Przez przejęcie stacji RMF FM i portalu Interia.pl oraz zakup radiowej grupy EMAP z Wielkiej Brytanii koncern Bauer wprowadził do swoich aktywów znaczące media elektroniczne. Struktura organizacyjna firmy Bauer została przedstawiona na rys. 8.



^a W literaturze przedmiotu oraz w publikacji źródłowej używa się określenia „pisma komputerowo-growe”.

Rys. 8. Schemat organizacyjny Wydawnictwa Bauer Spółki z o.o. Polska

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wydawnictwo Bauer... 2008].

Przejęcie spółki RMF FM to pierwsza inwestycja firmy Bauer w branży radiowej w Polsce. Dla RMF FM oznaczało to ogromny zastrzyk finansowy, konieczny do utrzymania stacji radiowych w kraju i na innych rynkach, w szczególności ukraińskim. Udziałowcy Broker FM uznali, że w warunkach globalizacji tylko

obecność w silnej międzynarodowej strukturze medialnej daje szansę utrzymania zdobytej pozycji i rozwoju na rynku mediów i reklamy.

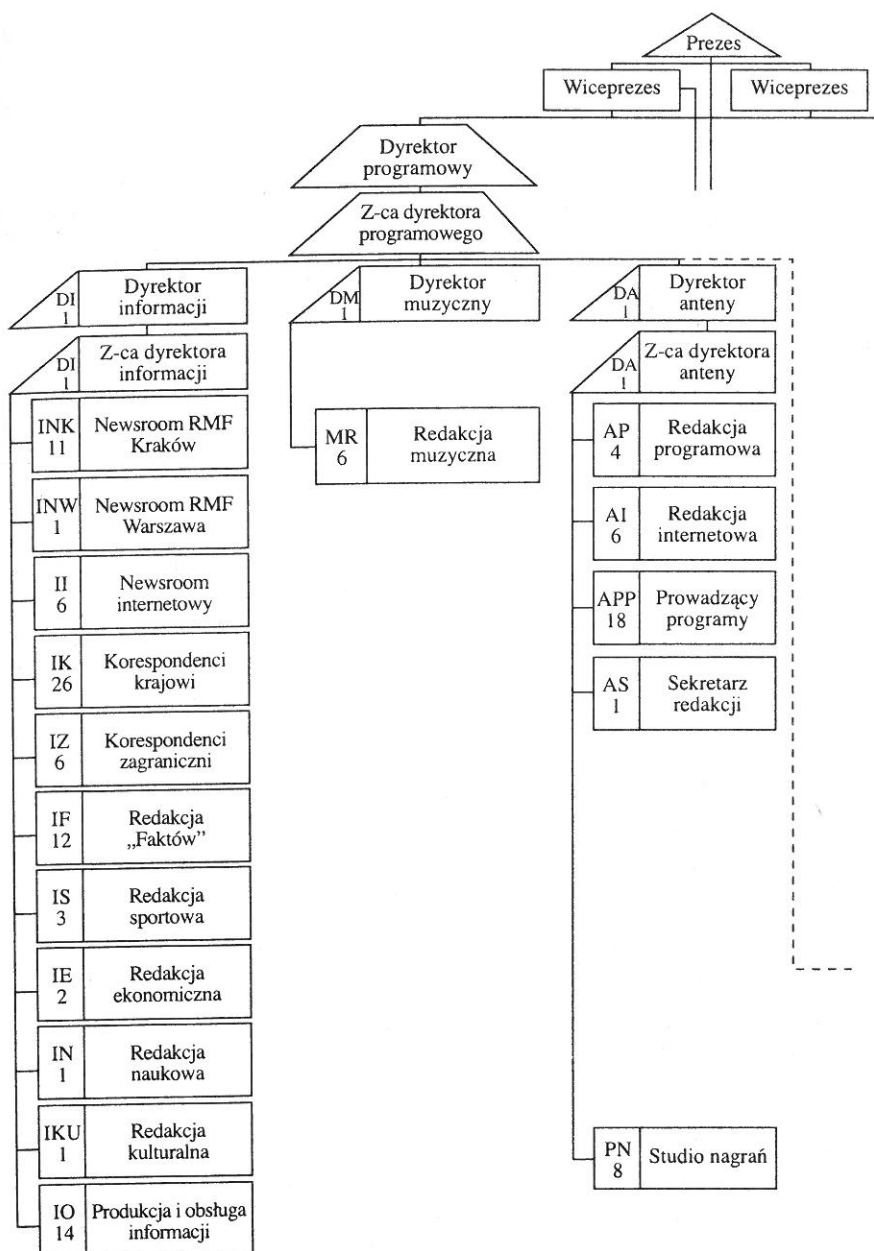
Przejęcie RMF FM umożliwiło koncernowi Bauer jako grupie medialnej zdobycie wiodącej pozycji na rynku mediów oraz osiągnięcie synergii działania, głównie w zakresie promocji, marketingu i sprzedaży. Jedną z pierwszych decyzji nowego właściciela RMF FM było wycofanie spółki Broker FM z warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. W załączniku 6 zaprezentowano dane ilustrujące operacyjny wymiar wartości ekonomicznej Grupy Kapitałowej Broker FM w okresie, w którym była ona notowana na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Obecność spółki RMF FM w strukturach Bauera nie ograniczyła jej samodzielności operacyjnej. Nadal działa ona jako osobna spółka i kontynuuje realizację strategii bycia czołową stacją radiową w Polsce. Bauer nie przeprowadził radykalnych zmian struktury organizacyjnej rozgłośni, jej profilu programowego ani działań marketingowych. Kierowanie rozgłosnią powierzono dotychczasowym menedżerom [Belczyński 2008]. Strukturę organizacyjną rozgłośni RMF FM pod koniec 2007 r. przedstawiono na rys. 9 (pion programowy) i na rys. 10 (pion marketingowy, techniczny, B+R i administracyjny).

Jako korzyści wejścia spółki RMF FM w struktury Broker FM SA i koncernu Bauer wskazuje się pozyskanie dużego zaplecza finansowego warunkującego dalszy rozwój, stabilizację finansową, większe możliwości wykorzystania efektu synergii oraz lepsze możliwości negocjacyjne. W związku z przejęciem spółki RMF FM przez koncern Bauer ujednolicono system zarządzania oraz systemy księgowe obu korporacji. Powołano specjalne zespoły mające na celu synchronizowanie działań promocyjnych, utworzono bezpośrednio podległy prezesowi dział public relations oraz opracowano wspólną politykę handlową. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania spółki RMF FM przedstawiono w tabeli 10. W tabeli 11 zaprezentowano podstawowe wskaźniki ekonomiczno-finansowe spółki RMF FM w 2005 i 2006 r., a w tabeli 12 – udział w rynku radiowym i zasięg dzienny RMF FM w porównaniu do konkurencji oraz udział w rynku reklamy radiowej.

Z badań biur reklamy radiowej przeprowadzonych w dniach 30 lipca–15 października 2008 r. przez Millward Brown SMG/KRC wynika, że wśród specjalistów, pracowników domów medialnych i agencji reklamowych najlepiej oceniane jest biuro Broker FM oraz biura Agory i RRM³. Broker FM jest cenione przede wszystkim za sprawność działania, elastyczność i kreatywność. W tabeli 13 przedstawiono ogólną ocenę biura reklamy Broker FM w latach 2003–2008.

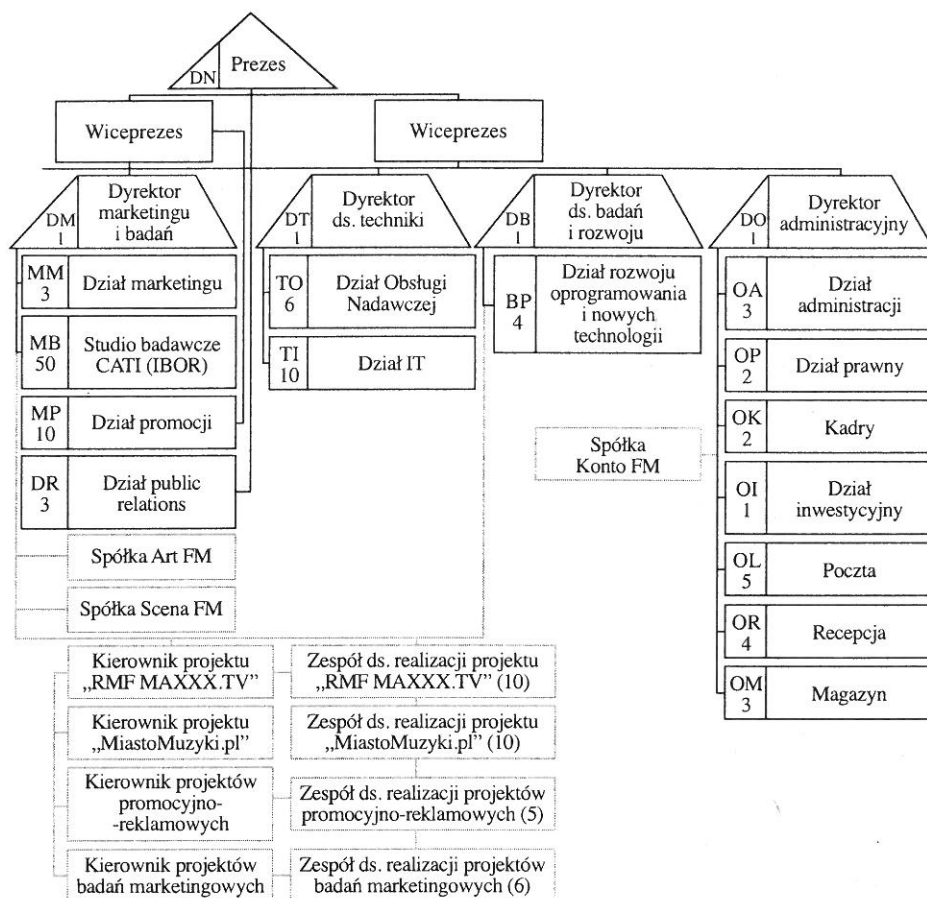
³ Badania zostały przeprowadzone metodą CATI (*Computer Assisted Telephone Interviews*). Przyjęto 10 kryteriów oceny biur reklamy oraz skalę ocen od 1 (bardzo źle) do 5 (bardzo dobrze).



Objaśnienia: obok nazwy komórki organizacyjnej podano jej symbol literowy, a także liczbę zatrudnionych pracowników.

Rys. 9. Struktura organizacyjna pionu programowego RMF FM w 2007 r.

Źródło: [Beliczyński 2009, s. 397].



Objaśnienia: obok nazwy komórki organizacyjnej podano jej symbol literowy, a także liczbę zatrudnionych pracowników, w nawiasach podano liczbę pracowników zespołów projektowych.

Rys. 10. Struktura organizacyjna pionu marketingowego, technicznego, B+R i administracyjnego RMF FM w 2007 r.

Źródło: [Belczyński 2009, s. 398].

Tabela 10. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania spółki RMF FM

Czynniki	Opis
Makroekonomiczne	Działalność spółki zależy w głównej mierze od przychodów uzyskiwanych ze sprzedaży reklam, które zależą z kolei od panującej koniunktury gospodarczej. Niesprzyjające warunki gospodarcze mogą mieć niekorzystny wpływ na całą branżę reklamową, w tym reklamę radiową, co może prowadzić do zmniejszenia przychodów. Ryzyko uzależnienia wyników operacyjnych spółki od ogólnej

cd. tabeli 10

Czynniki	Opis
Makroekonomiczne	sytuacji gospodarczej w branży reklamowej jest dość duże. Prognozy wzrostu rynku reklamowego w Polsce na lata 2007–2012 są optymistyczne, trudno jednak jest oszacować, jak duże zmiany nastąpią na rynku i jak będą kształtować się udziały poszczególnych grup radiowych w całości przychodów oraz jaką politykę rabatową przyjmą poszczególne podmioty
Rynek reklamowy	W Polsce rynek reklamowy wciąż rozwija się dynamicznie. Wskaźnik dynamiki rynku reklamy ogółem przekroczył w 2006 r. poziom 10%, osiągając wartość 6,4 mld zł. W 2006 r. odnotowano 11-procentowy wzrost na rynku reklamy radiowej. Realna wartość tego rynku wynosiła około 494 mln zł. Siłą napędową rynku radiowego są następujące branże: handlowa (np. supermarkety, hipermarkety), motoryzacyjna, rozrywkowa, telekomunikacyjna oraz sektor bankowy. Wpływ na pozycję rozgłośni na rynku reklamy radiowej miały w 2006 r. zarówno czynniki zewnętrzne – agresywna polityka rabatowa konkurencji, przesunięcie budżetów reklamowych dotychczasowych klientów radia do telewizji, zmniejszenie budżetów radiowych – jak i czynniki wewnętrzne, związane ze zmianami polityki cenowej w spółce Broker FM, sprzedającej czas reklamowy RMF FM. Polegały one na ograniczeniu rabatów i zwiększaniu przychodów przez wzrost ceny jednostkowej, a nie liczbę sprzedawanych reklam
Konkurencja na rynku słuchalności	Polski rynek radiowy charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji. W 2006 r. potwierdził się układ sił na rynku radiowym – liderem niezmiennie od 2001 r. pozostawało Radio RMF FM.
Stabilność systemu prawnego	Spółka RMF działa na rynku koncesjonowanym, który podlega regulacjom prawnym. Wymaga to przestrzegania przez koncesjonariusza zapisów koncesyjnych, określających zakres i formę prowadzonej działalności w okresie obowiązywania koncesji. Obecnie ryzyko związane z nieodnowieniem koncesji jest ograniczone i uzależnione do działalności podmiotu posiadającego koncesję
Kluczowi pracownicy	Sukces Radia RMF FM w dużym stopniu zależy od zaangażowania i umiejętności kluczowych pracowników oraz od zdolności spółki do pozyskania i zatrzymania takich osób. Kadra zarządzająca spółki ma duże doświadczenie i wiedzę dotyczącą rynku radiowego i z pewnością przyczyniła się do rozwoju i sukcesu Radia RMF FM. Celem polityki personalnej spółki jest utrzymanie tych osób w jej strukturach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sprawozdanie finansowe... 2007, s. 8–11].

Tabela 11. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe spółki RMF FM w 2005 i 2006 r. (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2005	2006
Koszty działalności radiowej – obejmującej prowadzenie stacji radiowej	109 483	116 560
Koszty działalności agencyjnej – obejmującej kompleksową obsługę reklamową klientów w zakresie realizacji kampanii reklamowej, jak również działalność <i>eventową</i>	21 714	22 070
Koszty pośrednictwa – w zakresie sprzedaży czasu reklamowego w innych rozgłośniach radiowych oraz internetowej przestrzeni reklamowej	18 967	25 337
Zysk netto	15 604	14 183
Podatek dochodowy	1 950	2 066
Amortyzacja	5 686	5 127
Zapłacone odsetki od kredytów i pożyczek	639	56
Koszty pracy	7 134	7 671
Wartość dodana	31 013	29 103
Koszt własny sprzedanych w danym roku produktów, towarów i usług	69 653	72 432
Zysk netto	15 604	14 183
Kapitał własny	68 840	83 023
Aktywa	87 211	100 710
Całkowite nakłady inwestycyjne	3 901	4 048
Koszty sprzedanych produktów, towarów i usług	69 653	72 432
Koszty sprzedaży	551	339
Koszty ogólnego zarządu	3 384	3 351
Koszty finansowe	686	120
Zysk z działalności operacyjnej (<i>EBIT</i>)	13 177	17 577
<i>EBITDA</i> (zysk operacyjny + amortyzacja)	18 863	22 703
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i usług	85 790	94 324
<i>ROE</i> (stopa zwrotu z kapitałów własnych; w %)	22,7	17,1
<i>ROA</i> (stopa zwrotu z aktywów; w %)	17,9	14,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Grupa kapitałowa... 2007, s. 28–34; *Radio Muzyka...* 2007].

Od 1 września 2009 r. spółka akcyjna Broker FM, właściciel rozgłośni radiowej RMF FM, RMF Classic i RMF MAXXX oraz internetowej platformy MiastoMuzyki.pl, przekształciła się w spółkę komandytową o nazwie: Grupa RMF Spółka

Tabela 12. Udział w rynku radiowym i zasięg dzienny RMF FM w latach 2006–2009 oraz udział w rynku reklamy radiowej w latach 2007–2009 (w %)

Wyszczególnienie	Rozgłośnia radiowa	Styczeń – –grudzień 2006 r.	Styczeń – –grudzień 2007 r.	Styczeń – –grudzień 2008 r.	Styczeń – –grudzień 2009 r.
Udział w rynku słuchalności	Radio RMF FM	21,7	22,5	23,2	25,5
	Radio ZET	18,8	19,3	18,3	16,3
	„Jedynka” – Program I Polskiego Radia	14,4	13,2	12,8	12,0
	„Trójka” – Program III Polskiego Radia	6,0	6,1	6,1	6,6
Zasięg dzienny	Radio RMF FM	27,5	28,1	28,9	33,0
	Radio ZET	24,0	24,6	23,8	24,2
	„Jedynka” – Program I Polskiego Radia	15,9	14,9	14,8	14,8
	„Trójka” – Program III Polskiego Radia	7,3	7,3	7,2	8,2
Udział w rynku reklamy (dane cennikowe bez autopromocji)	Radio RMF FM	–	23,8	23,0	25,3
	Radio Zet	–	21,6	23,7	22,2
	„Trójka” – Program III Polskiego Radia	–	3,1	3,2	2,7
	„Jedynka” – Program I Polskiego Radia	–	2,4	1,9	1,2

Objaśnienia: próba w badaniach słuchalności w 2006 i 2007 r. wynosiła odpowiednio: 91 882 i 92 226 respondentów; ogół badanych: wiek 15–75 lat; próba w badaniach słuchalności w 2008 i 2009 r. odpowiednio: 91 867, 86 563 respondentów; ogół badanych: wiek 15–75 lat.

Źródło: [Radio Track 2006–2009, Expert Monitor 2007–2009].

z Ograniczoną Odpowiedzialnością Spółka Komandytowa. „RMF to *brand*, który rozpoznaje ponad 98 procent Polaków i z pewnością łatwiej i szybciej kojarzy się z nami niż dotychczasowa nazwa” – zauważa prezes Grupy Kazimierz Gródek [Dla prasy... 2010]. 25 września 2009 r. Grupa RMF sprzedała działającą na Ukrainie sieć Radio 4U⁴. Kazimierz Gródek tak komentuje transakcję: „W ciągu ostatnich lat udało się nam stworzyć na Ukrainie minisieć, która odniosła spory sukces w obszarach nadawania. Uzyskaliśmy między innymi pozycję lidera we Lwowie. Sukces Radia 4U spowodował, że musieliśmy zdecydować, czy konty-

⁴ Sieć Radio 4U obejmowała na Ukrainie lwowskie Radio Man, Radio Ternopil oraz stacje w Iwano-Frankowsku i Nowowotyńsku. W tych czterech rozgłoszeniach zatrudniano około 40 osób. Dotychczasowe inwestycje RMF FM w rozgłoszenie na Ukrainie oszacowano na 2 mln dolarów. Stacje miały osiągnąć rentowność do końca 2009 r. Kryzys gospodarczy na Ukrainie skłonił RMF FM do sprzedaży sieci Radia 4U.

Tabela 13. Ocena biura reklamy Broker FM

Kryterium oceny (wartość dla klienta)	Interpretacja	Waga	R
Szybkość i sprawność	szybko i sprawnie reaguje na potrzeby klienta	1	+20
Elastyczność	jest elastyczne, potrafi dostosować się do potrzeb klienta	2	+16
Umiejętność doradztwa i kreatywność	potrafi doradzić, zaoferować ciekawe rozwiązania	3	+24
Przejrzystość polityki cenowej	ma przejrzystą politykę cenową	4	+4
Wysoki poziom obsługi	gwarantuje wysoki poziom obsługi przez handlowców	5	+4
Przejrzystość współpracy	ma przejrzyste zasady współpracy	6	+9
Terminowość	rozlicza się dokładnie po zakończeniu kampanii	7	+6
Orientacja na relacje z klientami	dba o dobre relacje z klientami	8	+10
Uprzejmość	ma miłych przedstawicieli handlowych	9	+7
Przyjazność	lubię współpracować z tym biurem	10	-2

Objaśnienia: R – różnica między wynikiem biura Broker FM w 2008 r. a średnią wszystkich ocen biur reklamy radiowej w 2009 r. Kryteria (wymiary) posortowane są według ważności poszczególnych cech dla biur reklamy radiowej. Ważność ta była mierzona w następujący sposób: każdy respondent był proszony o wskazanie wśród 10 branych pod uwagę cech 3 najistotniejszych we współpracy z biurami reklamy radiowej. Wyniki są prezentowane bez podania istotności statystycznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Radio: wymiary... 2008, s. 33].

nuować ekspansję na większą skalę, na terenie całej Ukrainy, czy też wycofać się z tego rynku. Wybraliśmy to drugie rozwiązanie zarówno ze względu na głęboki kryzys gospodarczy, jak i na brak przejrzystych zasad obrotu gospodarczego na Ukrainie. Ryzyko ekonomiczne było za duże, a otrzymana oferta wyjątkowo atrakcyjna” [Dla prasy... 2010].

7. Rozwój technologiczny RMF FM

RMF FM jest liderem wśród polskich mediów we wprowadzaniu nowych technologii. Było pierwszą rozgłośnią, która korzystała z przekazu satelitarnego – przeprowadzano relacje na bieżąco za pomocą wozu satelitarnego, zaczęto za pomocą własnych łączy satelitarnych emitować program w Stanach Zjednoczonych. Pierwsze wozy satelitarne i reporterskie w Polsce należały do RMF FM. W listopadzie 1996 r. RMF FM rozpoczęło transmisję programu w Internecie w systemie Real Audio z serwera w Stanach Zjednoczonych. Jako pierwsze medium w Polsce RMF FM zaangażowało się w budowę portalu internetowego. W marcu 2002 r. internauci uzyskali nieograniczony dostęp do sygnału dźwiękowego RMF dzięki uruchomieniu specjalnego serwisu internetowego firmy AB Radio z Pragi. W listopadzie tego samego roku program RMF FM pojawił się na platformie Polsat Cyfrowy. RMF FM jest jedyną polską stacją radiową obecną na wszystkich polskich platformach cyfrowych. Krzysztof Nepelski, dyrektor marketingu RMF FM, jest zdania, że dostępność sygnału radia na platformach cyfrowych to efekt realizacji strategii bycia obecnym wszędzie tam, gdzie jest to możliwe i opłacalne, oraz rozwijania dodatkowych serwisów z wykorzystaniem m.in. systemu EPG (*Electronic Program Guide*). Cyfrowa dystrybucja sygnału to przyszłość mediów elektronicznych.

Wychodząc naprzeciw nowej technologii, RMF FM od 2006 r. oferuje swoim słuchaczom i użytkownikom Internetu jedną z najnowocześniejszych form przekazu – *podcasty*. W 2007 r. RMF FM rozpoczęło realizację projektu RMF MAXXX.TV: audio, podstawowy element programu, zostało uzupełnione o wideo (wizualizację radia). Jest to wyjątkowo innowacyjne przedsięwzięcie medialne, unikatowe na skalę światową.

9 stycznia 2008 r. spółka RMF we współpracy z firmą Radio Arts rozpoczęła cyfrową emisję testową w technologii HD Radio. Można było usłyszeć cyfrowy strumień rozgłośni w jakości 48 kbps, w ramach którego emitowano dodatkowe wiadomości tekstowe, np. informacje o testach, lokalizacji nadajnika i emitowanym programie.

15 stycznia 2008 r. RMF FM wprowadziło na rynek nowy produkt – rozbudowany serwis internetowy MiastoMuzyki.pl: pakiet cyfrowych stacji internetowych oraz portal muzyczny. Obecnie serwis ten oferuje słuchaczom 70 profilowanych muzycznie internetowych stacji radiowych oraz serwis muzyczny, zawierający

biografie artystów, dyskografie, teledyski, fragmenty utworów muzycznych, galerie zdjęć wykonawców i forum dyskusyjne. Serwis MiastoMuzyki.pl jest również dostępny w usłudze nRadio na platformie cyfrowej n.

RMF FM jest pionierem we wprowadzaniu na polski rynek nowoczesnych technologii (np. RDS, Internetu, WAP, DVB-H). 9 maja 2008 r. został uruchomiony multipleks testowy telewizji mobilnej DVB-H z obiektu nadawczego Kraków-Krzemionki. Wcześniej ten sam program był testowany na platformie DVB-H w Warszawie. Od października 2009 r. emisja stacji RMF FM i RMF MAXXX jest prowadzona w technologii DVB-H w wielu miastach Polski. Od lipca 2009 r. programy RMF MAXXX i RMF Polskie Przeboje są dostępne w testach emisji w technologii DAB+ we Wrocławiu.

Spółka RMF posiada systemy informatyczne najnowszej generacji. Większość aplikacji działa w przeglądarkach internetowych i dostarcza użytkownikom przydatne informacje. W zasadzie w spółce odchodzi się od korzystania z oprogramowania działającego w systemie Windows. Zwraca się uwagę, że trudno jest wyobrazić sobie działalność RMF FM jako firmy medialnej bez zaawansowanych systemów informatycznych. Wspomagają one niemal każdy obszar funkcjonowania rozgłośni i każdy etap produkcji programu radiowego. Ocenia się, że ponad 80% czynności w rozgłośni jest z informatyzowanych. RMF FM dysponuje wysokiej klasy systemami informatycznymi, które dają agencjom reklamowym i reklamodawcom możliwość weryfikowania zleceń reklamowych na każdym etapie ich realizacji. Zostały one w całości opracowane i wdrożone przez programistów działu IT oraz działu sprzedaży firmy Broker FM. Kierownictwo spółki podkreśla, że wykorzystywane systemy informatyczne zasadniczo zmieniły sposób archiwizacji i obiegu dokumentów w rozgłośni. Wszystkie dokumenty w RMF FM są w postaci elektronicznej. Każdy przychodzący do radia dokument (np. faks, faktura, umowa, list) od razu jest zapisywany w formie elektronicznej i udostępniany zainteresowanym pracownikom rozgłośni. W ocenie kierownictwa RMF FM wdrożone systemy informatyczne w znacznym stopniu usprawniły wewnętrzną komunikację w firmie. W tabeli 14 opisano używane w spółce RMF systemy informatyczne¹.

W RMF FM system zarządzania wiedzą traktuje się jako zestaw narzędzi techniki komputerowej, usprawniających m.in. zdobywanie, przekazywanie i przechowywanie informacji. W RMF FM łatwo jest się skontaktować ze współpracownikami i skorzystać z ich pomocy oraz konsultacji. Nie ma barier utrudniających wymianę wiedzy między pracownikami. Odbywa się ona podczas nieformalnych

¹ Szczegółowy opis systemów CRM i TETA można znaleźć w pracy [Unold 2001, s. 273–288]. Omówienie aplikacji Mediacom oraz Selector znajduje się w pracach [Beliczyński 2004, s. 60–63; 2005, s. 39].

Tabela 14. Systemy informatyczne stosowane w spółce RMF

Dział	Nazwa	Opis
Obieg dokumentów (proces tworzenia wiedzy i dzielenie się nią)	IntraDOK	System elektronicznej archiwizacji, obiegu dokumentów i przepływu zadań, działający w środowisku sieciowym. Jego zadaniem jest wspomaganie procesu wymiany i przechowywania informacji w firmie, zarządzania zadaniami i kontroli stanu realizacji poszczególnych zadań. Jest dostosowany do norm i procedur wewnątrzfirmowych, w tym także do grupy norm ISO 9001:2000. Wspiera instrukcję kancelaryjną, umożliwiając numerację spraw na podstawie jednolitego rzeczowego wykazu akt
	e-SOD	System zarządzania dokumentami przez zintegrowane rozwiązanie obejmujące zarówno dokumentację w formie papierowej, jak i w postaci elektronicznej. Wspomaga całość zadań związanych z zarządzaniem dokumentacją: od przyjęcia pisma, przez jego rejestrację, dekretację, utworzenie sprawy wraz ze zdefiniowaniem jej obiegu, udzielenie odpowiedzi oraz przekazanie do archiwum (fizycznego i programowego), po połączenie sprawy w formie elektronicznej z odpowiednimi dokumentami w formie papierowej
Program radiowy	Stirlitz Media Inspector	Oprogramowanie do nagrywania dźwięku, automatycznego tworzenia podkastów, rozpoznawania utworów muzycznych i spotów reklamowych, analizy playlisty oraz rotacji muzyki, dżingli i reklam, dystrybucji serwisów informacyjnych. RMF FM zostało pierwszym w Polsce użytkownikiem Stirlitz Media Inspector
	Podcaster	Daje możliwość automatycznego tworzenia rozbudowanych <i>podcastów</i> . Podcaster korzysta z archiwum audio systemu SML oraz z rejestrowanych przez niego metadanych (dotyczących aktywności mikrofonów, historii emisji). Dzięki temu można np. zaprogramować automatyczny eksport serwisu informacyjnego
Reklama	TETA CRM	Oprogramowanie wspomagające realizację strategii CRM oraz działania związane z całym procesem handlowym – od pierwszych kontaktów aż do podpisania umowy czy przyjęcia zamówienia i dalszej współpracy handlowej. Efektem właściwego zarządzania relacjami z klientami jest wymierny wzrost wydajności pracy handlowców, którzy jednocześnie prowadzą większą liczbę kontraktów. Aplikacja rejestruje przebieg kontaktów handlowych, daje możliwość tworzenia różnorodnych analiz sprzedaży, pozwala też na kontrolę wyników pracy handlowców

cd. tabeli 14

Dział	Nazwa	Opis
Reklama	SAP CRM	System wspomagający zarządzanie kontraktami, fakturowanie i rozliczenia; ułatwia proces realizacji zleceń oraz ich monitorowanie. Ponadto wspomaga planowanie marketingowe, zarządzanie kampaniami, segmentację klientów; pozwala na oferowanie stałej obsługi klienta z wykorzystaniem wszystkich kanałów kontaktów oraz funkcji internetowego systemu samoobsługi klientów. Wspomaga zarządzanie usługami i reklamacjami, świadczenie usług w siedzibie klienta oraz planowanie rozdziału zleceń
	Mediacom	Program akwizycji zleceń reklamowych, który stanowi również bazę danych reklamodawców i zleceniodawców
Wiadomości	System Burli	System automatyzacji pracy radiowej redakcji wiadomości (newsroomu). Daje możliwość automatycznego nagrywania relacji telefonicznych, przekazów audio oraz edycji tekstu i dźwięku
Antena	Dyna Mix	Program do emisji muzyki, reklam, dźwięków, sygnałów audycji oraz rejestracji, edycji i emisji dźwięków
	Dyna Emisja	Program do emisji reklam, dźwięków itp.; stanowi część programu Dyna Studio uzupełnioną o zabezpieczenia sieciowe
	Dyna Reportaż	Program do szybkiego, nieniszczącego montażu reporterskiego
	Dyna Info	Program do przygotowywania wiadomości tekstowych, prosty w obsłudze edytor umożliwiający drukowanie lub odczytywanie z ekranu
	Dyna Studio	Program podstawowy, służący do wgrywania materiału dźwiękowego do komputera, jego edycji oraz emisji
	ALS	System rejestracji zdarzeń antenowych
Badania radiowe	Soft Report Explorer	Oprogramowanie do wielowymiarowej analizy danych z badania słuchalności Radio Track
Muzyka	Selector (RCS)	System wspomagający tworzenie oprawy muzycznej i playlisty. Korzysta z bazy danych utworów muzycznych
Kadry i płace	TETA Personel.NET	System kadrowo-płacowy, dający możliwość wglądu w istotne informacje personalne na temat pracowników, m.in. w dane dotyczące czasu pracy, wykorzystania urlopów, wynagrodzeń, podatków i składek ZUS

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych spółki RMF.

kontaktów, konferencji, spotkań oraz dzięki śledzeniu raportów na temat rynku mediów i sporządzaniu notatek ze spotkań służbowych. Przełożony służy swoim podwładnym radą, dzieli się z nimi doświadczeniem i wiedzą na temat branży radiowej, pomagając im w kształceniu i ciągłym doskonaleniu się. Do rozpowszechnienia wiedzy wśród pracowników w RMF FM wykorzystuje się proste w obsłudze systemy informatyczne i komunikacyjne. W tabeli 15 przedstawiono informacje o systemie zarządzania wiedzą w spółce RMF.

Tabela 15. System zarządzania wiedzą w spółce RMF

Elementy systemu zarządzania wiedzą	Wyszczególnienie
Wiedza ogólna	– wiedza dziennikarska – wiedza o klientach (słuchaczach i reklamodawcach) – wiedza na temat produktu (programu) radiowego i usług sprzedaży czasu reklamowego – wiedza na temat rynku mediów – wiedza na temat technologii – serwisy informacyjne na antenie
Wiedza szczególna personelu	– strategiczne plany rozwoju spółki – preferencje i gusta muzyczne słuchaczy – programowanie muzyczne – planowane akcje antenowe – know-how w zakresie brzmienia anteny, przesyłania dźwięku, obróbki głosu
Bazy danych	– system CRM oparty na SAP – system TETA – Selector – Mediacom
Narzędzia komunikacji	– strona domowa www.rmfm.pl – e-mail – intranet – ekstranetowy system e-SOD – newsletter – telefon komórkowy i stacjonarny – sms
Procesy tworzenia wiedzy i dzielenia się nią	– system IntraDOK wspomagający procesy dzielenia się wiedzą w RMF FM – nieformalne kontakty – uczestnictwo w konferencjach – wykorzystywanie raportów i notatek ze spotkań służbowych
Rozwiązania w zakresie e-biznesu	– Mobila (system sprzedaży dzwonek i tapet do telefonów komórkowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych spółki RMF.

Podsumowanie

Radio RMF FM nieprzerwanie od 2001 r. jest liderem wśród stacji radiowych w Polsce i odnotowuje sukcesywny wzrost udziału w rynku słuchalności. Dystansuje swoją konkurencję zarówno pod względem wpływów reklamowych, jak i udziałów w słuchalności. Obecnie RMF FM jest najnowocześniejszą komercyjną stacją radiową i największą w Europie pod względem liczby słuchaczy. Pozycja RMF FM na polskim rynku radiowym jest ewenementem na skalę światową. Redakcja branżowego pisma „Media i Marketing Polska”, która nadała Radiu RMF FM tytuł Stacji Radiowej Roku 2003, zwróciła uwagę, że trudno znaleźć inny przykład rozgłośni, która posiada ponad 30% rynku reklamowego i przyciąga jedną czwartą słuchaczy. RMF FM jest najchętniej słuchaną stacją radiową w Polsce. Według uznanych instytucji: Ernst & Young, AC Nielsen oraz „Rzeczpospolitej”, RMF FM jest najlepiej rozpoznawaną marką wśród polskich stacji radiowych. Young & Rubicam w 2004 r. zaliczył RMF FM do grona marek o największym potencjale wzrostu, a Reader's Digest (również w 2004 r.) uznał ją za markę cieszącą się największym zaufaniem¹. RMF FM utrzymuje się na pierwszej pozycji w rankingu Instytutu Monitorowania Mediów jako najczęściej cytowana rozgłosnia radiowa w Polsce (w kwietniu 2007 r. inne media powoływały się na informacje zdobyte przez reporterów RMF FM 320 razy, a w ciągu całego 2007 r. – aż 2371 razy).

W 2006 r. stacja zanotowała udział w rynku wynoszący prawie 22%. Zasięg dzienny RMF FM w tamtym okresie wynosił 27,5%, co oznacza, że każdego dnia słuchało tej stacji około 8,3 mln osób [Radio Track 2006].

Jak wynika z badań słuchalności Instytutu MillwardBrown SMG/KRC, 2009 r. należał do Radia RMF FM. Niekwestionowany lider słuchalności zwiększył udział w rynku do 25,5%. Oznacza to, że ponad jedna czwarta słuchaczy radia w Polsce wybrała właśnie RMF FM. Stacja pobiła także rekordy słuchalności, gromadząc przed radiodbiornikami 10 mln słuchaczy dziennie. W ostatnim kwartale 2009 r. Radio RMF FM zwiększyło swój udział w rynku, uzyskując wynik 25,9%, a więc

¹ Young & Rubicam to uznana na świecie firma specjalizująca się w działaniach w zakresie marketingu i komunikacji marketingowej. Reader's Digest to największe wydawnictwo prasowe na świecie, które jest pomysłodawcą i organizatorem największych europejskich badań konsumentskich – European Trusted Brands.

o ponad 10 pkt procentowych więcej niż następna stacja w rankingu (Radio Zet: 15,7%). W tym czasie Radio RMF FM przyciągało dziennie o ponad 2,9 mln słuchaczy więcej niż Radio Zet, którego zasięg dzienny spadł do 6,9 mln [Radio Track 2009]. Przewaga RMF FM nad konkurencją pod względem zasięgu dziennego jest obecnie największa w historii badania. Dzięki tak dobrym wynikom RMF FM umacnia pozycję lidera na rynku radiowym i systematycznie zwiększa się dystans między nim a kolejną w rankingu rozgłośnią radiową.

Od końca lat 90. RMF FM utrzymuje pozycję lidera na radiowym rynku reklamy w Polsce. W 2006 r. przejęło 26,6% radiowych budżetów reklamowych, a przewaga nad bezpośrednim konkurentem wyniosła w ujęciu rocznym 2,4 pkt procentowego. Pozycja RMF FM na radiowym rynku słuchalności jest niezagrażona od 2001 r. W 2009 r. zasięg tygodniowy RMF FM wynosił średnio 22 mln słuchaczy (średnio tyle osób w tygodniu przez co najmniej 15 minut słuchało Radia), a zasięg dzienny wynosił 10 mln słuchaczy (tyle osób w ciągu dnia przez co najmniej 15 minut słuchało tej stacji).

RMF FM to przede wszystkim ludzie tworzący rozgłośnię radiową. Od 1990 r. w studiu na kopcu Kościuszki pracowało wielu znanych dziennikarzy, m.in.: Edward Miszczak, Ewa Drzyzga, Krystyna Lasoń, Marcin Wrona, Bogdan Rymowski, Piotr Metz, Grażyna Bekier, Tomasz Słoń, Andrzej Sołtysik, Brian Scott, Michał Kubik. W załączniku 7 przedstawiono przykładowe karty stanowisk pracy: dyrektora marketingu i badań oraz dziennikarza (wydawcy) newsroomu.

RMF FM jest najbardziej udanym przedsięwzięciem w sektorze medialnym w Polsce. Na jego sukces składa się m.in. umiejętność podejmowania decyzji i szybkiego wprowadzania zmian. Należy podkreślić, że RMF FM to radio, które ciągle ewoluuje. Obszarami jego działania pozostają media, szeroko pojęta branża rozrywkowa oraz wdrażanie nowoczesnych technologii. Jak podkreśla kierownictwo rozgłośni, Internet, serwisy telefonii komórkowej i przekaz cyfrowy to wyzwania, do których RMF FM przygotowuje się od połowy lat 90. Dzięki aktywności spółek holdingu RMF FM jest dziś ważnym i uznanym podmiotem na polskim rynku medialnym. Stanisław Tyczyński jest uważany za wizjonera i pasjonata, który podchodzi do spraw związanych z radiem bardzo emocjonalnie.

Rozwój Radia RMF FM od 1990 r. polegał w głównej mierze na wprowadzeniu zmian: strategii, struktury organizacyjnej oraz oferty programowej, co zostało pozytywnie ocenione przez rynek. W tym wypadku nie znalazło uzasadnienia założenie przyjmowane w koncepcji *organization development*, że przystosowanie do rynku i wdrażanie nowych technologii wymaga zmiany przekonań, postaw oraz wyznawanych przez personel wartości. W RMF FM najważniejsze komponenty kultury organizacyjnej pozostają niezmiennie: dzielenie się wiedzą ze współpra-

cownikami, pomysłowość, odwaga, niezależność, wytrwałość i konsekwencja w działaniu². Nadal obowiązuje także strategia bycia pierwszym i najlepszym.

Kazimierz Gródek, prezes RMF FM, nie ukrywa, że poważnie rozważa się powrót stacji na rynki lokalne, i podkreśla: „Nigdy nie pogodziliśmy się z utratą tych możliwości, a ostatni wyrok NSA w sprawie rozszczepień każe nam na nowo zastanowić się, czy nie warto rozważyć powrotu do źródeł” [Goczał 2008, s. 5].

Obecnie o poziomie rozwoju RMF FM świadczy korzystanie z takich technologii i sposobów komunikowania jak platforma cyfrowa, Internet i komunikacja mobilna. RMF FM weszło w erę podcastingu, cyfryzacji i powszechnego dostępu do programu radiowego w telefonie komórkowym, Internecie oraz na platformie iTunes. Oferuje program radiowy o charakterze multimedialnym (audio, wideo, tekst, grafika). W wyniku konwergencji medialnej rozgłośnia radiowa RMF FM będzie się nadal rozwijać w wymiarze programowym, ekonomicznym, personalnym, technologicznym i rynkowym.

² W jednym z wywiadów Stanisław Tyczyński zwrócił uwagę, że kopiec Kościuszki jest tygłem, w którym rodzą się osobowości: „Na kopcu czuje się geniusz miejsca, tylko nie jest on wytworzony przez nas, myśmy go już tutaj zastali. RMF, które jest stacją kosmopolityczną, nadaje pod sztandarem narodowym. Szanujemy historię tego miejsca” [To jest... 2002, s. 11].

Pytania i zadania

1. Przedstaw ocenę strategii działania Radia RMF FM w latach 1989–2009.
2. Jaka jest misja i wizja strategiczna spółki RMF FM?
3. Podaj najważniejsze czynniki sukcesu spółki RMF FM oraz wymień elementy utrudniające jej działania rozwojowe.
4. Zaproponuj strategię rozwoju spółki RMF w sytuacji, gdyby KRRiT wyraziła w 2001 r. zgodę na rozszczępienia programowe i reklamowe.
5. Czy decyzję głównych udziałowców o sprzedaży spółki Broker FM koncernowi Bauer należy uznać za słuszną?
6. Opracuj aktualny profil ekonomiczny sektora radiowego.
7. Zaktualizuj na użytek spółki RMF FM wyniki analizy atrakcyjności sektora radiowego metodą pięciu sił M.E. Portera oraz metodą punktową.
8. Jakie elementy otoczenia najsilniej oddziałują na rozwój spółki RMF FM?
9. Jaka powinna być według Ciebie strategia działania spółki RMF FM w przyszłości w warunkach konwergencji medialnej? Zaproponuj kierunki rozwoju spółki.
10. Dokonaj operacjonalizacji celów strategicznych spółki RMF FM w postaci strategicznej karty wyników.
11. Zaproponuj rozwiązanie strukturalne, które można by wprowadzić w spółce RMF FM. Uwzględnij zmiany zachodzące w otoczeniu.
12. Oceń zdolność rozwojową spółki RMF FM.
13. Zaproponuj scenariusz technologicznego rozwoju sektora radiowego i spółki RMF FM.
14. Znajdź nową przestrzeń rynkową („błękitny ocean”) spółki RMF FM, wykorzystując metodę kanwy strategii.
15. Wykreśl krzywą wartości spółki RMF FM.
16. Jakie bariery naśladownictwa strategii „błękitnego oceanu” powinna tworzyć spółka RMF FM, aby utrzymać pozycję lidera na rynku radiowym i reklamy radiowej?
17. Oceń działania marketingowe spółki RMF FM.
18. Opracuj projekt nowej kampanii autopromocyjnej radia RMF FM według następującego schematu: 1) identyfikacja systemu (interpretacja tytułu: czego dotyczy projekt), 2) opis systemu (makieta opisu: wykaz punktów raportu; raport oceniający: charakterystyka organizacji i jej otoczenia), 3) diagnoza systemu promocji (przedmiot badania: przedstawienie zakresu, którego dotyczy projekt; kryteria oceny systemu promocji, ustalenia diagnostyczne, porównanie sytuacji w badanym obszarze z działaniami konkurencji), 4) dokumentacja projektowa (zakres projektu: cele, zakres i parametry projektu; zadania projektowe: plan projektu, budżet, zasoby ludzkie i materialne, warianty rozwiązań, wybór wariantu racjonalnego; ekonomiczna wykładnia zmian: prognoza ekonomiczna dla organizacji w związku z wdrożeniem wybranego wariantu), 5) wdrożenie projektu (pro-

cedury koordynacyjne w proponowanym rozwiązaniu, plan wdrożenia projektu, osoby odpowiedzialne, proces kontroli).

19. Wymień umiejętności kierownicze prezesa Radia RMF FM.

Przed przystąpieniem do udzielania odpowiedzi na pytania i wykonywania zadań należy zapoznać się ze stosownymi zagadnieniami teoretycznymi prezentowanymi w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania, marketingu i ekonomiki mediów.

Załączniki

1. Akt założycielski Spółki RMF FM

§ 1. Stanisław Tyczyński i Edward Nowak, działający w imieniu Krakowskiej Fundacji Komunikacji Społecznej „Telewizja i Radio” w Krakowie, zwanej dalej Wspólnikiem, zawierają spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, zwaną dalej Spółką – na podstawie przepisów kodeksu handlowego.

§ 2. Spółka działać będzie pod nazwą Radio Muzyka Fakty Spółka z Ograniczoną Odpowiedzialnością.

§ 3. Siedzibą Spółki jest Kraków.

§ 4. Czas trwania Spółki jest nieograniczony.

§ 5. Spółka działa na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i poza jej granicami.

§ 6. Spółka może powoływać w kraju i za granicą własne przedstawicielstwa, oddziały, filie, biura i inne placówki, tworzyć i prowadzić własne przedsiębiorstwa, a także uczestniczyć w innych Spółkach.

§ 7. Przedmiotem działalności Spółki jest:

1) użytkowanie bezpośrednie i pośrednie wszystkich środków masowej komunikacji metodami znanymi lub tymi, które będą odkryte i eksploatowane, a więc:

a) zakładanie i eksploatacja stacji radiowych i telewizyjnych,

b) produkcja i emisja reklam radiofonicznych i telewizyjnych,

c) produkcja i dystrybucja oprogramowania informatycznego,

d) budowa, produkcja i instalacja sieci telekomunikacyjnych oraz linii radiowych wewnętrznych i zewnętrznych,

e) działalność promocyjno-reklamowa, informatyczna i szkoleniowa oraz organizowanie specjalistycznych targów,

f) tworzenie i emisja programów radiowych i telewizyjnych, w tym satelitarnej dyfuzji i radiodyfuzji pośredniej i bezpośredniej,

g) działalność wydawnicza,

h) działalność nagraniowa, obejmująca zapis i produkcję dźwięku i obrazu na wszelkiego typu nośnikach, oraz koncertowa i artystyczna,

2) turystyka krajowa i zagraniczna,

3) hotelarstwo i gastronomia,

4) prowadzenie kantorów walutowych,

5) prowadzenie transportu osobowego i towarowego,

6) usługi w zakresie obsługi zjazdów i konferencji,

7) handel krajowy, w tym obwoźny, i handel zagraniczny wszelkimi towarami reklamowymi, elektronicznymi i przemysłowymi,

8) usługi agencyjne i inne usługi w zakresie pośrednictwa handlowego.

§ 8. Kapitał zakładowy Spółki wynosi 160 000 000 000 (sto sześćdziesiąt miliardów) złotych i dzieli się na 16 000 (szesnaście tysięcy) równych i niepodzielnych udziałów po 10 000 000 (dziesięć milionów) złotych każdy, przy czym Wspólnik może posiadać więcej niż jeden udział.

§ 9. Wspólnik wnosi do kapitału zakładowego Spółki wkład niepieniężny w postaci ujętego w księgach finansowych i dokumentacji Krakowskiej Fundacji Komunikacji Społecznej „Telewizja i Radio” w Krakowie całego swojego, stanowiącego zorganizowaną całość i funkcjonującego, przedsiębiorstwa w rozumieniu artykułu 55 kodeksu cywilnego, to jest sieci radiowej RMF FM, nieobejmującego jedynie nazwy Krakowska Fundacja Komunikacji Społecznej „Telewizja i Radio” według stanu wynikającego z bilansu zamknięcia na dzień 15 listopada 1993 roku – o wartości łącznej 160 000 000 000 złotych – i z tego tytułu obejmuje 16 000 udziałów o wartości po 10 000 000 złotych.

2. Wybrane pozycje sprawozdania finansowego Banku Przemysłowo-Handlowego za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 1996 r. i od 1 stycznia do 31 grudnia 1997 r.

Tabela Z.1. Rachunek zysków i strat za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 1996 r. i od 1 stycznia do 31 grudnia 1997 r. – koszty i straty

Wyszczególnienie	01.01.96–31.12.96	01.01.97–31.12.97
Koszty sprzedanych towarów i produktów	53 366 682,84	58 934 330,73
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00
Koszty wytworzenia sprzedanych produktów	44 667 602,89	52 534 896,14
Koszty sprzedaży	1 850 984,52	2 083 392,13
Koszty ogólnego zarządu	6 848 095,43	4 316 042,46
Zysk ze sprzedaży	0,00	0,00
Pozostałe koszty operacyjne	2 309 445,17	2 016 258,05
Wartość sprzedanych składników majątku trwałego	1 200 032,46	877 485,10
Pozostałe koszty operacyjne	1 109 412,71	1 138 772,95
Zysk z działalności operacyjnej	0,00	0,00
Koszty finansowe	1 036 465,77	3 834 816,76
Odpisy aktualizujące wartość finansowego majątku trwałego oraz krótkoterminowych papierów wartościowych	0,00	0,00
Odsetki do zapłacenia	811 195,62	1 862 566,30
Pozostałe	225 270,15	1 972 250,46
Zysk z działalności gospodarczej	0,00	5 139 845,30
Straty nadzwyczajne	0,00	29 406,61
Zysk brutto	0,00	5 126 987,75
Obowiązkowe zmniejszenia zysku	0,00	2 364 512,00
Podatek dochodowy	0,00	2 364 512,00
Pozostałe obowiązkowe obciążenia	0,00	0,00
Zysk netto	0,00	2 762 475,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sprawozdanie finansowe Banku... 1998].

Tabela Z.2. Rachunek zysków i strat za okres od 1 stycznia do 31 grudnia 1996 r.
i od 1 stycznia do 31 grudnia 1997 r. – przychody i zyski

Wyszczególnienie	01.01.96–31.12.96	01.01.97–31.12.97
Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi	49 304 562,45	67 896 587,33
Przychody ze sprzedaży produktów	49 304 562,45	67 896 587,33
Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00
Strata ze sprzedaży	4 062 120,39	0,00
Pozostałe przychody operacyjne	2 523 002,19	1 420 234,25
Przychody ze sprzedaży składników majątku trwałego	1 247 922,09	962 731,52
Dotacje	0,00	0,00
Pozostałe przychody operacyjne	1 275 080,10	457 502,73
Strata z działalności operacyjnej	3 848 563,37	0,00
Przychody finansowe	228 658,86	608 429,26
Dywidendy z tytułu udziałów	0,00	0,00
Odsetki uzyskane	100 022,18	514 368,74
Pozostałe	128 636,68	94 060,52
Strata z działalności gospodarczej	4 656 370,28	0,00
Zyski nadzwyczajne	0,00	16 549,06
Strata brutto	4 656 370,28	0,00
Strata netto	4 656 370,28	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sprawozdanie finansowe Banku... 1998].

3. Profil ekonomiczny sektora radiowego w Polsce (w 2002 r.)

1. Numer statystyczny sektora:

a) klasyfikacja Gospodarki Narodowej:

– działalność radiowa i telewizyjna: 92.20 Z,

– działalność reklamowa: 74.40 Z,

b) Europejska Klasyfikacja Działalności (EKD): 92.20.

2. Wielkość sektora (roczne dochody ze sprzedaży wszystkich nadawców radiowych)¹: Według CR Media wydatki na reklamę radiową w Polsce w 2002 r. wynosiły około 732 mln zł (dane cennikowe, bez autopromocji). Według danych Expert Monitor stacje radiowe w Polsce zarobiły na reklamie około 753 mln zł². Wartość rynku radiowego w 2002 r. w ujęciu realnym – z uwzględnieniem poziomu rabatów – wyniosła około 336 mln zł.

3. Stopa wzrostu rynku: Dynamika wzrostu wydatków na reklamę w radiu w 2002 r., według danych Expert Monitor, wyniosła 22,2%. CR Media podaje, że wzrost wyniósł 16,7%. Należy przyjąć zatem, że wzrost w tym sektorze w 2002 r. był stosunkowo niewielki. Uwzględniając jednak poziom rabatów udzielanych klientom przez stacje radiowe, należy szacować (w kwotach netto), że w 2002 r. radio straciło w porównaniu z innymi mediami 11,4% w stosunku do 2001 r. [Teliszewski 2003, s. 33–36].

4. Etap cyklu życia sektora: dojrzałość (względna stabilizacja przychodów i udziału w rynku reklamy).

5. Wiek sektora: 13 lat.

6. Rentowność sektora: niska, wynikająca z nadmiernej liczby uczestników oraz z ograniczeń popytowych, będących konsekwencją obniżenia stopy życiowej konsumentów w związku ze spadkiem dynamiki wzrostu dochodu narodowego. Większość niezależnych stacji lokalnych działa na granicy rentowności.

7. Zakres konkutowania: krajowy i lokalny.

8. Najgroźniejsi konkurenci dla RMF FM to: Radio ZET, stacje Agory, PR Program I, Stacje ZPR, PR Program III, Stacje Ad.Point.

¹ W szacowaniu wielkości sektora wzięto pod uwagę dochody ze sprzedaży czasu antenowego wszystkich monitorowanych rozgłośni radiowych. Ponieważ nie wszystkie stacje radiowe podlegają kontroli wydatków reklamowych, należy uznać, że rynek radiowy nie jest doszacowany. Zostały również uwzględnione wydatki autopromocyjne. Przyjęto, że zgodnie z zasadą Pareta, dochody uzyskiwane ze sprzedaży czasu reklamowego stanowią około 80% wszystkich dochodów ze sprzedaży, które obejmują również sprzedaż audycji, wydawnictw płytowych (płyt i kaset z muzyką), usług internetowych, audiotele oraz SMS-owych.

² Prowadzony przez CR Media i Expert Monitor monitoring wydatków na reklamę radiową jest oparty na cennikach nadawców. Nie uwzględnia się w nim objętych tajemnicą handlową rabatów i upustów, które zdaniem analityków przekraczają 50, a nawet 70%. Ocena wpływów reklamowych na podstawie cenników jest niemiarodajna.

9. Struktura konkurencji: stali liderzy (RMF FM, Radio ZET, stacje Agory, stacje ZPR, PR Program I, PR Program III).

10. Liczba uczestników: ponad 200 nadawców radiowych, niewielka liczba uczestników wchodzących do sektora, niewielka liczba uczestników opuszczających sektor. Czterech największych uczestników sektora radiowego (RMF FM, Radio Zet, Agora, ZPR) ma prawie 60% udziałów. Świadczy to o umiarkowanym stopniu koncentracji sektora radiowego z wyraźną tendencją do zwiększania stopnia koncentracji. Rynek reklamy radiowej jest wysoce skoncentrowany. Postępujący proces koncentracji sektora radiowego wynika głównie ze względów ekonomicznych i technologicznych³.

11. Dostęp do sektora: możliwy.

12. Możliwość wzrostu: niewielka, uwarunkowana koniunkturą gospodarczą. Wynika to z kryzysu na rynku reklamy i mediów, spowodowanego recesją gospodarczą, brakiem nowych inwestorów i nowych produktów na rynku, redukcją wydatków firm na reklamę. Wzrost rynku radiowego jest ograniczony przez nierozszczepianie programu nadawców ogólnopolskich (RMF FM, Radia Zet). Najślabszym elementem rynku nadawców komercyjnych są niezależne stacje lokalne. Z jednej strony są ograniczone zasięgiem przyznanej koncesji, z drugiej – głębokością rynku reklamowego. Rozwój rynku radiowego jest również ograniczany możliwościami technicznymi (niewielką liczbą wolnych kanałów i częstotliwości naziemnych). Bariery jest także niejasne prawo o mediach, które nie nadąża za ich rozwojem. Istnieje przyzwolenie na zszywanie programu przez sieci, nie ma zgody na odwrotny proces – rozszczepianie programu. Na przyszły rozwój rynku i przemysłu medialnego będą wpływać takie zjawiska jak konwergencja i konsolidacja oraz decyzje prawodawcze. Można zaobserwować, poza dywersyfikacją kanałów dystrybucji w ramach poszczególnych grup medialnych, coraz częstsze sojusze tradycyjnych firm medialnych ze spółkami internetowymi. Dzięki temu tradycyjne firmy medialne zyskują przyczółek w sieci (i tym samym nowy kanał dystrybucji), zaś spółki internetowe pozyskują partnerów dysponujących dobrym źródłem finansowania.

13. Bariery wejścia i wyjścia: wysokie bariery wejścia oznaczają duże koszty, jakie muszą ponieść inwestorzy, aby móc uruchomić działalność w branży radiowej, duże nakłady na zakup technologii, bariery formalne oraz wysoki koszt dostępu do kanałów dystrybucji. Szacuje się, że np. inwestycja w radio typu *news-talk* nadawane techniką cyfrową DRM pochłania około 20 mln dolarów, a miesięczny koszt utrzymania krajowego nadawcy wynosi około 1 mln zł [*Digital Radio Mondiale* 2003]. Należy także zwrócić uwagę na wysokie bariery wejścia do sektora usług multimedialnych, które wynikają z niskiej jakości łączny telekomunikacyjnych i uwarunkowań ekonomicznych. Wysokie bariery wyjścia z sektora oznaczają wysokie koszty materialne i koszty związane z przekwalifikowaniem pracowników oraz koszty utraconych korzyści – związane ze zmianą sektora.

³ Obecnie można zaobserwować występowanie trzech rodzajów powiązań między właścicielami koncesji na emisję programu radiowego o zasięgu lokalnym i regionalnym: własnościowych, programowych i reklamowych. Jeszcze innym rodzajem integracji na rynku jest łączenie działalności radiowej z wydawniczą, telewizyjną, internetową i reklamą zewnętrzną. Na rynku mediów obserwuje się dalsze umacnianie pozycji holdingów medialnych (RMF FM, Eurozet, Agora, ZPR). Koncentracja mediów w Polsce jest wynikiem walki o rynek reklamowy, odbiorcę i większy zasięg techniczny. Można również zaobserwować powstawanie nowych przedsięwzięć o charakterze multimedialnym.

14. Tempo zmian technologicznych: bardzo duże, związane m.in. z rozwojem Internetu. W radiu wykorzystuje się pocztę elektroniczną, jako formę komunikacji ze słuchaczami, strony WWW, w celu poszerzenia serwisów informacyjnych. Technologie Real Audio, Windows Media Player, Shout Cast oraz Sure Stream pozwalają na nadawanie programu za pośrednictwem Internetu. Wykorzystanie technologii *webcasting* staje się opłacalne z uwagi na globalny zasięg i interaktywność. Dzięki niej stacja radiowa zyskuje możliwość transmisji dodatkowych treści, np. tekstów piosenek, informacji o wykonawcy. Cyfrowa technologia DAB nie pozwala na przekazywanie takich uzupełniających treści. Pojawiają się nowe sposoby dostępu do Internetu (np. przez gniazda elektryczne oraz system bezprzewodowy Wi-Fi). Nowe technologie transmisji danych (GPRS, UMTS, SMS) umożliwiają rozwój dodatkowych usług związanych z Internetem i telefonią komórkową, np. lokalizowanie osób i pojazdów, przesyłanie piosenek i bieżących informacji o aktualnych promocjach nadawcy w miejscu przebywania słuchacza (abonenta), handel elektroniczny, e-banking, zamawianie produktów, gry elektroniczne. W wyniku rozwoju nowoczesnych technik i technologii korzystna staje się współpraca nadawcy radiowego z firmami branży telekomunikacyjnej i informatycznej. Dużą szansą dla nadawców radiowych jest stosowanie wiadomości tekstowych SMS jako nośników informacji lokalnych i treści reklamowych. Pojawia się realna możliwość wprowadzenia w niedalekiej przyszłości przekazu radiowego jako jednej z usług oferowanych w platformach UMTS. Umożliwia to odbiór radia w ruchu za pomocą telefonu komórkowego nowej generacji. Wydaje się, że cyfrowa technika nadawania na falach średnich – DRM – będzie się rozwijać szybciej niż radiofonia DAB w zakresie UKF.

15. Stopień zróżnicowania produktów konkurencyjnych nadawców (firm radiowych): Rynek radiowy w Polsce charakteryzuje się względną różnorodnością ofert programowych. W zasadzie oferta programowa większości nadawców komercyjnych jest podobna. Przyjmuje się „bezpieczny” format muzyczny: największe polskie i zagraniczne przeboje od lat 60. po lata najnowsze. Na polskim rynku radiowym wykształciły się trzy podstawowe formaty nadawców komercyjnych: AC Gold, Oldies, CHR. Wprowadza się też nowe formaty, np.: Hot AC (projekt Agory – Blue FM), Soft AC (sieć Plus), rock (Rock Radio Mazowsze, Rock Radio Wielkopolska, Rock Radio Śląsk), dance oraz business – program dla biznesmenów, menedżerów i kadry zarządzającej (Radio PiN). Warto wspomnieć o programach adresowanych do mężczyzn (Radio 94 FM). Należy zwrócić uwagę na próby pozycjonowania na nowo oferty programowej w obrębie obowiązujących formatów. Przykładem takiego repositionowania formatu informacyjno-publicystycznego jest Radio Tok FM.

16. Wymagania kapitałowe: duże. Wyniki finansowe osiągane przez nadawców komercyjnych świadczą o tym, że muszą być oni przygotowani na wieloletnie inwestowanie, zanim zaczną osiągać zyski. Nieinwestowanie w nowe stacje radiowe i nowe technologie może doprowadzić do upadku firmy medialnej.

17. Nabywcy: Reklama radiowa charakteryzuje się dużą koncentracją na kilku największych branżach produktowych: rozrywce i kulturze, motoryzacji i transporcie, telekomunikacji, sprzedaży oraz marketingu i finansach (ponad 60% ogólnej sumy wydatków na reklamę radiową, z pominięciem autopromocji). Wydatki branży motoryzacyjnej i transportowej są ponoszone głównie na reklamę samochodów. W branży rozrywki i kultury reklamuje się przede wszystkim gazety, dzienniki, magazyny, płyty, koncerty, festiwale i inne imprezy. W branży sprzedaży przewagę uzyskały supermarkety oraz domy han-

dlowe. W branży telekomunikacyjnej największe wydatki ponosi się na reklamę systemów telefonii komórkowej i operatorów sieci stacjonarnych. Wyraźnie wzrosły nakłady na reklamę radiową środków do pielęgnacji ciała. Najwięksi reklamodawcy radiowi w 2002 r. to (w nawiasach podano poniesione wydatki na reklamę radiową wraz z autopromocją) [Bank danych 2003, s. 7]: Polkomtel SA (32,9 mln zł), Polska Telefonia Cyfrowa Spółka z o.o. (25,6 mln zł), Euronet (25,1 mln zł), Centertel Spółka z o.o. Polska Telefonia Komórkowa (22,2 mln zł), Radio Zet (20,4 mln zł), RMF FM (19,9 mln zł), Polskie Radio (15,3 mln zł), Axel Springer Polska (12,9 mln zł), Skoda Auto Polska (11,1 mln zł), Fiat Auto Poland (10,7 mln zł).

18. Zakres integracji pionowej: niewielki, wynikający z możliwości finansowych nadawców radiowych i za wysokich dla odbiorców kosztów zakupu urządzeń do odbioru (np. dekodera) oraz opłat za korzystanie z programów i dodatkowych usług. Integracja pionowa polega na skupieniu przez jeden podmiot działań realizowanych w kolejnych etapach procesu: od tworzenia programów po udostępnianie odbiorcy urządzeń do odbioru i świadczenie dodatkowych usług.

19. Ekonomia skali: umiarkowana, wszystkie przedsiębiorstwa radiowe ponoszą podobne koszty produkcji programu radiowego.

20. Efekt doświadczeń: duży. Gromadzenie doświadczeń pozwala na modyfikowanie produktu radiowego, technologii i organizacji pracy. Internet i inne media nie zmniejszą wagi efektu doświadczeń gromadzonych przez przedsiębiorstwa radiowe.

4. Uproszczona analiza atrakcyjności sektora radiowego w Polsce przeprowadzona metodą pięciu sił M.E. Portera na użytek RMF FM (stan z 2003 r.)

1. Siła oddziaływania dostawców i odbiorców (nabywców): Jakość finalnego produktu radiowego (programu radiowego) zależy od jakości produktu kupowanego od dostawcy (tabela Z.3). Osłabia to siłę przetargową RMF FM. Brak standaryzacji produktów branży radiowej, niepowtarzalność i unikatowa technologia radiowa wzmacnia siłę przetargową dostawcy. Dodatkowo siłę tę wzmacnia duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów RMF FM. Najważniejsi klienci strategiczni RMF FM zostali wymienieni w tabeli Z.4.

Tabela Z.3. Najważniejsi strategiczni dostawcy RMF FM

Partnerzy	Są lub będą źródłem zagrożeń i barier rozwoju RMF FM	Są lub będą czynnikami stymulującymi rozwój RMF FM	Siła oddziaływania
Zewnętrzne agencje reklamowe i domy mediowe	tak	nie	4
Instytucje badań radiowych i marketingowych	tak	nie	4
Wytwórnice płytowe	nie	tak	2
Dostawcy sprzętu radiowego	nie	tak	3
Zakłady energetyczne	tak	nie	2
Operatorzy telekomunikacyjni (emisja)	tak	nie	2
Organizacje ochrony praw autorskich i pokrewnych	tak	nie	4
Agencje prasowe	nie	tak	3
Niezależni producenci	nie	tak	1

Objaśnienia: w ocenie siły oddziaływania dostawców i odbiorców przyjęto następującą skalę: 4 – decydująca, 3 – silna, 2 – umiarkowana, 1 – mało istotna, 0 – brak wpływu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z.4. Najważniejsi strategiczni klienci (nabywcy) RMF FM

Partnerzy	Są lub będą źródłem zagrożeń i barier rozwoju RMF FM	Są lub będą czynnikami stymulującymi rozwój RMF FM	Siła oddziaływania
Słuchacze	nie	tak	4
Internauci	nie	tak	3
Zewnętrzne agencje reklamowe i domy mediowe	tak	nie	3
Zlecniodawcy reklamy	nie	tak	4
Nabywcy audycji radiowych	nie	tak	2

Objaśnienia: jak pod tabelą Z.3.

Źródło: opracowanie własne.

2. Groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów: średnie. Potencjalne substytuty to: telewizja, kasety, płyty CD, MP3, Internet, telefony komórkowe UMTS, nowe technologie (CD-ROM, DVD, RDS). Internet nie zagroził pozycji radia. Media te nie konkurują z sobą. Rozwój Internetu powoduje zmiany w radiu (technologie Real Audio, Windows Media, Shout Cast, Sure Stream). Wskaźnik wzrostu liczby przesyłanych SMS-ów (170% każdego roku według Logica.com) jest wyższy od wskaźnika wzrostu liczby osób korzystających z Internetu. Świadczy to o dużej atrakcyjności SMS-ów jako nośników reklamy spersonalizowanej i adresowanej do odbiorców w największym stopniu zainteresowanych tą formą reklamy.

3. Bariery wejścia do sektora radiowego: wysokie. Rynek radiowy jest w dużym stopniu nasycony, a co za tym idzie, tworzenie nowych stacji radiowych FM jest coraz bardziej ryzykowne. Coraz większe bariery ekonomiczne powodują, że realizacja nowych przedsięwzięć wymaga większych nakładów finansowych. Budowanie holdingów multi-medialnych pozwala na rozłożenie ryzyka finansowego na różne przedsięwzięcia, może także pomagać sprostać wyzwaniom związanym z rozwojem technologicznym mediów.

4. Bariery wyjścia z sektora radiowego: wysokie.

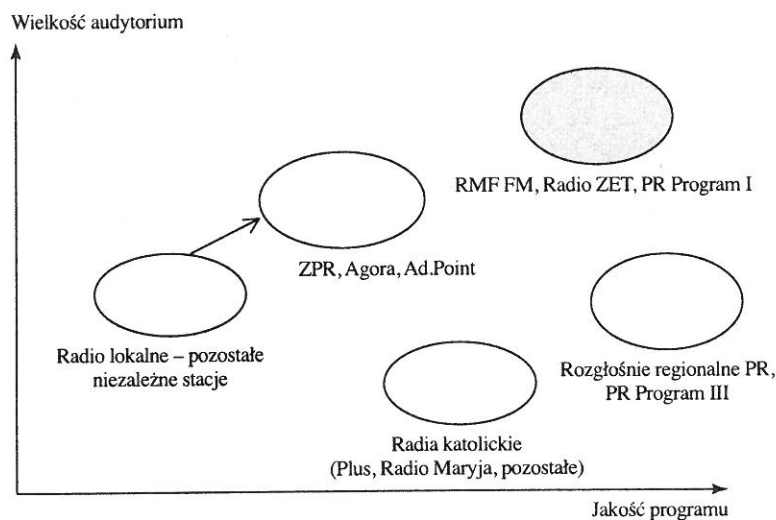
5. Rywalizacja między przedsiębiorstwami sektora: Uczestnicy, którzy zwiększają swój udział w rynku, to: RMF FM, Radio Zet, stacje Agory, stacje ZPR, stacje Ad.Point, PR Program III. Uczestnicy, którzy zmniejszają swój udział w rynku, to: regionalne rozgłośnie PR, sieć Radia Plus, niezależne stacje lokalne i regionalne.

Analiza grup strategicznych

Grupy strategiczne zostały wyróżnione ze względu na jakość oferty programowej i zakres obsługiwanego rynku (udział w rynku). Wyodrębniono następujące grupy strategiczne (rys. Z.1):

- RMF FM, Radio ZET, PR Program I,
- rozgłośnie regionalne PR, PR Program III,
- sieci radiowe (ZPR, Agora, Ad.Point),

- radia katolickie (sieć Radia Plus, Radio Maryja, pozostałe radia diecezjalne i parafialne oraz wyznaniowe),
- pozostałe rozgłośnie lokalne.



Rys. Z.1. Mapa grup strategicznych sektora radiowego (stan z 2003 r.)

Źródło: opracowanie własne.

RMF FM, Radio Zet i PR Program I należą do strategicznej grupy liderów sektora. Bariery wejścia do tej grupy są duże i asymetryczne, co oznacza, że przejście do niej z innej grupy strategicznej wiąże się nie tylko w wysokimi nakładami inwestycyjnymi, ale i z nabyciem specyficznych umiejętności. Wewnątrz tej grupy stacje konkurują z sobą. Każdej z grup strategicznych dotyczą inne bariery wejścia do sektora i wyjścia z niego i nieco odmienne zagrożenia konkurencyjne.

W sektorze radiowym bariery mobilności są niskie, czyli w wypadku przedsiębiorstw radiowych łatwo zmienia się przynależność do grupy. W praktyce oznacza to, że Agora, ZPR i Ad.Point, kupując rozgłośnie w trudnej sytuacji finansowej, niekoniecznie o małym udziale w rynku i z nieatrakcyjnej grupy, mogą zagrozić strategicznej grupie liderów sektora.

Największą przewagę konkurencyjną mają stacje o najwyższym poziomie oferty programowej i największym udziale w rynku. W sektorze istnieją atrakcyjne nisze rynkowe, np. formaty słowne (radio ciągłej informacji) i zakres AM, które nie znalazły się w polu zainteresowania żadnej grupy strategicznej.

Charakterystyka działań konkurencji

Najwięksi konkurenci RMF FM przejmują istniejące niezależne stacje lokalne i zdobywają nowe koncesje. Dynamika zasięgu tygodniowego i wydatków reklamowych stacji Agory i Eski wzrasta. Każda z formatowanych stacji grupy Agory i Eski odnosi suk-

cesy na lokalnym rynku. Grupa niezależnych rozgłośni lokalnych nie utworzyła własnej agencji sprzedaży czasu reklamowego, w dużej mierze jest on kupowany przez klientów lokalnych. Upodabnianie się rozgłośni może ograniczać wzrost udziału radia w rynku reklamy.

Polskie stacje radiowe, stale zabiegające o zwiększenie udziału w rynku reklamowym, wyspecjalizowały się w prowadzeniu niekonwencjonalnych działań reklamowych i promocyjnych. Najbardziej spektakularne wydarzenia radiowe wiążą się z działalnością pozaantenową, czyli organizacją koncertów, festynów, kiermaszów, pokazów i dyskotek (letnie imprezy promocyjne są najlepiej odbierane w środowisku młodych ludzi; są to przedsięwzięcia promujące głównie stację radiową, a nie sponsorów).

5. Punktowa ocena atrakcyjności sektora radiowego w Polsce przeprowadzona na użytek RMF FM (stan z 2003 r.)

Ocena ma charakter analizy jakościowej. Przyjęto 11 czynników (kryteriów), które różnicują sektory i stopień ich atrakcyjności dla uczestników i dotyczą najważniejszych aspektów otoczenia konkurencyjnego. Listę proponowanych kryteriów oceny sektora radiowego opracowano na podstawie modelu M. Portera. Kryteria mają takie samo znaczenie w sektorze. Oceniano w skali od 0 do 3 (tabela Z.5). Łączna suma not pozwala określić wewnętrzną wartość sektora radiowego. Maksymalna ocena mogła wynieść 33 pkt. Jest to wartość relatywna, noty były przyznawane przez uczestników sektora radiowego w Polsce.

Tabela Z.5. Schemat oceny atrakcyjności sektora radiowego w Polsce

Kryteria oceny	Skala wartości					
	0	0,5	1	1,5	2	2,5 3
Przewidywana stopa wzrostu	< 2%; 0,2 pkt			2–8%		> 8%
Udziały liderów w rynku	> 60%; 0,8 pkt			30–60%		< 30%
Zmienność technologii	częste zmiany			cykl 5 lat; 1,5 pkt		cykl > 5 lat
Ryzyko substytucji	wysokie			średnie; 1,5 pkt		niskie
Barьеры wejścia	małe			średnie		silne; 2 pkt
Poziom cen	wojna cenowa; 1 pkt			wysoka elastyczność		duży margines swobody
Marża zysku	niska			średnia; 1,5 pkt		wysoka
Źródła wartości dodanej	typowe			know-how; 2 pkt		wyjątkowe atuty
Pewność zaopatrzenia	niepewne			niestabilne; 1,5 pkt		pewne
Sezonowość sprzedaży	wysoka			średnia; 1,5 pkt		niska
Szanse opanowania nowych umiejętności	małe			możliwe		duże; 3 pkt
Wewnętrzna wartość sektora: 0,2 + 0,8 + 1,5 + 1,5 + 2 + 1 + 1,5 + 2 + 1,5 + 1,5 + 3 = 16,5						

Objaśnienia: w zacieniowanych polach tabeli przedstawiono częściowe oceny liczbowe właściwego czynnika determinującego atrakcyjność sektora.

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia uczestników sektor radiowy w Polsce w 2003 r. był średnio atrakcyjny (16,5 pkt na 33 pkt). Oceniano z bieżącej perspektywy czasowej. Z punktu widzenia przyszłych inwestorów zagranicznych sektor radiowy w Polsce jest bardziej atrakcyjny. Wpływają na to m.in. zwiększenie barier wejścia i pewne źródła zaopatrzenia.

6. Operacyjny wymiar wartości ekonomicznej Grupy Kapitałowej Broker FM

Tabela Z.6. Wyniki poszczególnych spółek Grupy Kapitałowej za rok 2003 (w mln zł)

Spółka	Sprzedaż	EBIT	Zysk netto	Procentowy udział Broker FM w kapitałach akcyjnych spółek z Grupy
Broker FM	95,6	6,3	1,0	–
Radio Muzyka Fakty	85,8	14,5	15,5	99,9
Art FM	55,1	1,0	1,0	99,9
Scena FM	11,1	–0,3	–0,4	100
Konto FM	0,8	0,09	0,07	100
Opera FM	0,03	–	–0,5	100
Interia.pl	18,3	–6,1	–6,0	29,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wycena... 2004, s. 35].

Tabela Z.7. Wskaźniki opisujące wartość spółki Broker FM (dla lat 2005–2007 podano wartości prognozowane)

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Przychody (w mln zł)	130,8	120,1	144,9	150,0	169,9	185,0	198,6
Zysk ze sprzedaży	–13,8	11,7	23,9	14,5	21,9	24,6	–
Marża sprzedaży (w %)	–10,5	9,7	16,5	10,1	13,5	14,1	–
EBIT	–11,9	11,8	21,5	20,2	24,7	28,6	30,7
EBITDA	–5,9	18,5	27,7	26,0	31,7	35,5	37,5
Zysk brutto	–10,6	–0,2	5,4	10,8	23,0	26,2	29,1
Zysk netto	–5,6	–3,5	2,5	10,2	18,8	21,8	24,4
EPS	–1,7	–1,1	0,8	3,1	5,7	6,6	7,4
CEPS	3,4	0,9	2,6	4,8	7,8	8,7	9,4
BVPS	2,6	0,7	1,4	4,5	13,5	15,2	16,0
P/E	–	–64,2	129,1	31,8	17,2	14,9	13,3
P/BV	–	99,6	69,5	21,8	7,3	6,4	6,1

cd. tabeli Z.7

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EV/EBIT	–	28,1	14,4	15,3	12,5	10,8	10,1
EV/EBITDA	65,2	18,0	11,2	11,9	9,8	8,7	8,2
ROE (w %)	65,0	–155,1	53,9	68,6	42,3	43,3	46,1
ROA (w %)	–4,1	–2,3	1,6	13,2	15,5	18,8	21,7

Objaśnienia: wycena Grupy Broker FM została przeprowadzona przez Millennium Dom Maklerski metodą porównawczą oraz metodą zdyskontowanych strumieni pieniężnych na podstawie prognoz skonsolidowanych wyników spółki Broker FM. Nie przeprowadzono oddzielnej waluacji spółek wchodzących w skład Grupy z uwagi na to, że Grupa Kapitałowa Broker FM jest traktowana jako jeden podmiot, a tworzące ją spółki jako poszczególne pionry Grupy Kapitałowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Broker FM 17 września... 2004, Broker FM 17 listopada... 2005].

Tabela Z.8. Podstawowe dane giełdowe spółki Broker FM

Wyszczególnienie	17.09.2004	16.11.2004	07.03.2005	24.05.2005	22.08.2005	17.11.2005
Liczba akcji (w mln)	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Kapitalizacja (w mln zł)	227,7	237,3	259,1	283,1	283,1	283,1
EV (w mln zł)	250,7	256,6	269,6	309,0	309,0	309,0
Free float (w mln zł)	85,8	89,0	69,5	143,6	143,6	143,6
Średni obrót (w tys. zł)	78	208,5	224,0	430,3	1,4	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Broker FM 17 września... 2004].

Tabela Z.9. Wycena spółki Broker FM według raportów Millennium Domu Maklerskiego

Data wyceny	Metoda wyceny	Wycena Broker FM (w mln zł)	Wycena akcji (w zł)
17.09.2004	wycena porównawcza – spółki zagraniczne	373,9	113,3
	wycena DCF	286,2	81,3
	średnia z wycen	321,1	97,3
16.11.2004	wycena porównawcza – spółki zagraniczne	297,2	90,1
	wycena DCF	288,9	87,5
	średnia z wycen	293,0	88,8
07.03.2005	wycena porównawcza – spółki zagraniczne	334,5	101,4
	wycena DCF	308,7	93,5
	średnia z wycen	321,6	97,5

cd. tabeli Z.9

Data wyceny	Metoda wyceny	Wycena Broker FM (w mln zł)	Wycena akcji (w zł)
24.05.2005	wycena porównawcza – spółki zagraniczne	317,1	96,1
	wycena DCF	306,5	92,9
	średnia z wycen	311,8	94,5
22.08.2005	wycena porównawcza – spółki zagraniczne	345,8	104,8
	wycena DCF	348,4	105,6
	średnia z wycen	347,1	105,2
17.11.2005	wycena porównawcza – spółki zagraniczne	373,6	113,2
	wycena DCF	360,3	109,2
	średnia z wycen	367,0	111,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Broker FM 17 września... 2004].

Tabela Z.10. Skonsolidowany rachunek zysków i strat Grupy Kapitałowej Broker FM

Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2006
Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	144 894	149 997	173 566	179 927
EBIT (w tys. zł)	21 494	17 308	22 680	14 766
Marża operacyjna (w %)	14,8	11,5	13,1	8,2
EBITDA (w tys. zł)	27 655	25 289	29 799	22 277
Marża EBITDA (w %)	19,1	16,9	17,2	12,4
Zysk brutto (w tys. zł)	5 441	11 958	24 240	18 798
Zysk netto (w tys. zł)	2 506	12 092	20 055	15 179
Marża netto (w %)	–	8,1	11,6	8,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sprawozdanie Zarządu... 2006, s. 12; 2007, s. 26].

Tabela Z.11. Wybrane wskaźniki finansowe Grupy Kapitałowej Broker FM

Wyszczególnienie	2004	2005	2006
Rentowność sprzedaży netto (w %)	8,1	11,6	8,4
Rentowność aktywów (w %)	13,6	20,1	13,1
Rentowność kapitału własnego (w %)	48,0	43,3	31,2
Wskaźnik bieżącej płynności (CR)	0,50	1,20	1,01
Wskaźnik płynności szybkiej (QR)	0,48	1,16	0,98

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sprawozdanie Zarządu... 2006, s. 15; 2007, s. 31].

Tabela Z.12. Najwięksi reklamodawcy na rynku reklamy radiowej w 2008 i 2009 r.

Nazwa firmy	Wydatki poniesione na reklamę radiową w 2008 r. (w zł)	Wydatki poniesione na reklamę radiową w 2009 r. (w zł)
ITI Holdings	16 596 913	13 139 707
Polska Platforma Cyfrowa	10 572 977	13 872 030
Telekomunikacja Polska	11 766 961	14 278 085
Unilever Polska	44 150 132	14 401 636
Kulczyk Tradex	19 776 077	14 528 962
Toyota Motor Poland	16 109 490	16 186 631
Polsat	17 219 590	16 892 563
General Motors Polska	10 571 858	16 905 448
Citroen Polska	12 283 062	18 078 718
Renault Polska	23 690 143	19 012 277
P4	18 559 290	20 909 537
Fiat Auto Poland	21 915 231	23 152 774
Polska Telefonía Cyfrowa	30 269 638	28 520 116
Totalizator Sportowy – Lotto	34 141 996	31 170 956
PTK Centertel	35 332 510	35 542 393
GlaxoSmithKline Consumer Healthcare	41 486 277	38 847 902
Polkomtel	43 116 979	45 278 675
Euro-Net Warszawa	59 031 341	69 931 694
Metro Group	77 367 441	86 309 095
Aflofarm	84 529 248	117 644 381

Objaśnienia: w tabeli podano wydatki *rate-card*, bez autopromocji.

Źródło: [Expert Monitor 2008–2009].

7. Przykładowe karty stanowisk pracy w RMF FM

Karta stanowiska pracy

1. Nazwa stanowiska pracy: dyrektor marketingu i badań.
2. Imię i nazwisko:
3. Jednostka organizacyjna: Dział Marketingu i Badań.
4. Symbol (kod literowy) stanowiska pracy: DM.
5. Nazwa zakładu pracy: Radio Muzyka Fakty Spółka z o.o. (RMF FM).
6. Bezpośrednia zależność służbowa, podlega służbowo bezpośrednio: prezesowi zarządu.
7. Sprawuje nadzór nad: pracownikami oraz współpracownikami Działu Marketingu i Badań.
8. Współpracuje z: dyrektorem programowym, dyrektorem promocji, dyrektorem sprzedaży, dyrektorem public relations.
9. Wymagane kwalifikacje: wykształcenie wyższe, doświadczenie zawodowe: minimum 5 lat w dziale marketingu, znajomość języków obcych, znajomość programów pakietu Microsoft Office, znajomość przeglądarek danych (np. Export Monitor), znajomość zasad organizacji pracy i motywowania, znajomość zagadnień dotyczących finansów i zarządzania.
10. Doświadczenie: praca w dziale marketingu, szkolenia i konferencje krajowe oraz zagraniczne dotyczące branży radiowej i reklamowej.
11. Zastępstwo: kierownik Działu Badań i Rozwoju.
12. Podstawowy cel – racja istnienia/utworzenia stanowiska pracy: zarządzanie strukturą marketingową i badawczą przedsiębiorstwa i nadzór nad nimi.
13. Zakres zadań (obowiązków) wykonywanych na tym stanowisku pracy:
 - a) bieżące zarządzanie Działem Marketingu i Badań,
 - b) koordynacja bieżących projektów badawczych,
 - c) reprezentowanie na zewnątrz RMF FM przy różnych projektach strategicznych dotyczących całego rynku.
14. Zakres odpowiedzialności (odpowiada za):
 - a) definiowanie strategii i celów działania Działu Marketingu,
 - b) przygotowywanie planu i metodologii badań,
 - c) kontrolowanie i nadzorowanie rzetelności i prawdziwości metodologicznej badań realizowanych przez Dział Marketingu,
 - d) reprezentowanie Działu Marketingu na zewnątrz,
 - e) rozwój narzędzi badawczych i infrastrukturę Działu Marketingu.
15. Zakres uprawnień, pełnomocnictwa (jest uprawniony do):
 - a) prowadzenia negocjacji z firmami dostarczającymi dane marketingowe i realizującymi badania (bez uprawnienia do podpisywania umów),

b) podpisywania zleceń, zamówień i faktur w ramach wcześniej zaakceptowanego budżetu.

16. Kryteria oceny realizacji zadań: np. liczba udanie przeprowadzonych negocjacji, liczba zewnętrznych nagród branżowych, liczba pozyskanych zleceń zewnętrznych, liczba udanych wdrożeń narzędzi badawczych, rzetelność, solidność, terminowość wykonania.

17. Możliwa ścieżka rozwoju zawodowego: udział w szkoleniach i kursach zawodowych, udział w atrakcyjnych wyjazdach integracyjnych, możliwość awansu na stanowisko zastępcy prezesa.

18. Dodatkowe uwagi:

Prawa i obowiązki pracownika wynikające z zawartej umowy o pracę ujmuje Regulamin pracy przedsiębiorstwa podany pracownikowi do wiadomości w momencie podpisywania umowy o pracę.

Data:

Podpis bezpośredniego zwierzchnika:

Niniejszy zakres czynności, obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień wraz wyszczególnionymi i załączonymi do karty zarządzeniami Prezesa oraz instrukcjami przyjąłem do wiadomości i zobowiązuje się do bezwzględnego ich przestrzegania.

Data:

Podpis pracownika:

Kartę stanowiska pracy opracował: Prezes

Data opracowania karty: 15.09.2006.

Otrzymują:

1. Adresat:

2. Prezes,

3. bezpośredni zwierzchnik pracownika,

4. a/a.

Karta stanowiska pracy

1. Nazwa stanowiska pracy: dziennikarz wydawca.
2. Imię i nazwisko:
3. Jednostka organizacyjna: Dział Informacji/Newsroom.
4. Symbol (kod) literowy stanowiska pracy: DI.
5. Nazwa zakładu pracy: Radio Muzyka Fakty Spółka z o.o. (RMF FM).
6. Bezpośrednia zależność służbowa, podlega bezpośrednio: dyrektorowi informacji.
7. Sprawuje nadzór nad: brak nadzoru nad innymi pracownikami.
8. Współpracuje z: wydawcą głównym, reporterami i korespondentami, prezenterami informacji.
9. Wymagane kwalifikacje: wykształcenie wyższe uniwersyteckie, preferowane kierunki: dziennikarstwo, nauki polityczne, znajomość języków obcych (przynajmniej angielskiego), umiejętność obsługi komputera, znajomość programów pakietu Microsoft Office, znajomość podstawowych zasad zarządzania i organizacji pracy.
10. Doświadczenie: staż w newsroomie, doświadczenie w pracy w redakcjach mediów, szkolenia i konferencje.
11. Zastępstwo: dziennikarz wydawca.
12. Podstawowy cel – racja istnienia/utworzenia stanowiska pracy: monitorowanie informacji z agencji prasowych dostępnych w redakcji RMF, dobór i redagowanie informacji pochodzących z tych źródeł.
13. Zakres zadań (obowiązków) wykonywanych na tym stanowisku pracy:
 - a) monitorowanie mediów oraz przedstawianie cogodzinnych raportów wydawcy głównemu oraz prezenterom „Faktów”,
 - b) realizacja innych obowiązków wyznaczonych przez wydawcę głównego lub prezenterów pasm, w tym monitoring mediów, przyjmowanie do emisji materiałów reporterskich, archiwizacja nagrań i ważnych relacji reporterskich,
 - c) inicjowanie akcji tematycznych, przygotowywanie propozycji tematycznych na zlecenie dyrekcji informacji oraz prezenterów pasm, współpraca z działem internetowym RMF FM,
 - d) wypełnianie na bieżąco raportów pasm.
14. Zakres odpowiedzialności (odpowiada za):
 - a) pozyskanie, przygotowanie i opracowanie informacji i raportów,
 - b) realizację zadań zleconych przez przełożonego.
15. Zakres uprawnień, pełnomocnictwa (jest uprawniony do):
 - a) proponowania tematyki informacji,
 - b) inicjowania wejść *Breaking News* w programie RMF FM,
 - c) inicjowania tematów i treści spotów promocyjnych „Faktów”,
 - d) w wypadku stanowiska kierowniczego – uprawnienia decyzyjne.
16. Kryteria oceny realizacji zadań:
 - a) szybkość i sprawność przygotowania i opracowania informacji,
 - b) kreatywność w inicjowaniu nowych tematów,
 - c) punktualność i dyspozycyjność.
17. Możliwa ścieżka rozwoju zawodowego: udział w szkoleniach i kursach dziennikarskich, udział w wyjazdach reporterskich, możliwość awansu na stanowisko wydawcy głównego i redaktora dnia.

18. Dodatkowe uwagi:

Prawa i obowiązki pracownika wynikające z zawartej umowy o pracę ujmuje Regulamin pracy przedsiębiorstwa podany pracownikowi do wiadomości w momencie podpisywania umowy o pracę.

Data:

Podpis bezpośredniego zwierzchnika:

Niniejszy zakres czynności, obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień przyjętem do wiadomości.

Data:

Podpis pracownika:

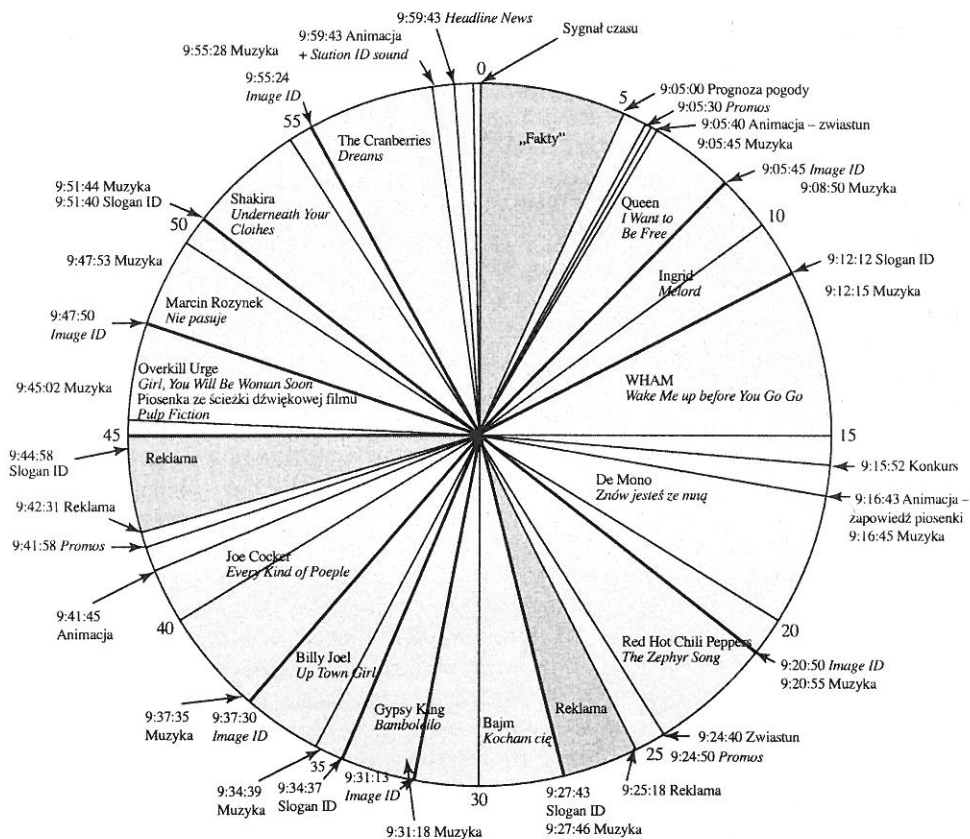
Kartę stanowiska pracy opracował: Prezes

Data opracowania karty: 15.09.2006

Otrzymują:

1. Adresat:,
2. Prezes,
3. bezpośredni zwierzchnik pracownika,
4. a/a.

**8. Godzinny przebieg programu Radia RMF FM
od 9.00 do 10.00 (*hot clock*) z 15 września 2004 r.**



Literatura

- Bank danych* [2003], „Media i Marketing Polska”, maj, Raport specjalny: Radio 2003.
- Beliczyński J. [1997], *Powstanie i rozwój radia RMF FM Kraków* [w:] *Wielka księga kejsów*, pod red. A. Kozina i A. Nalepka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Nowy Sącz.
- Beliczyński J. [2004], *Zarządzanie reklamą. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Beliczyński J. [2005], *Radio jako obiekt zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Beliczyński J. [2007], *Słownik pojęć z zakresu radia i reklamy radiowej*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork.
- Beliczyński J. [2008], *Prezentacja empiryczna. Powstanie i rozwój „Radio Muzyka Fakty” Spółki z o.o. jako organizacji wiedzy* [w:] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, grant KBN, nr 0928/H03/2006/30, praca niepublikowana.
- Beliczyński J. [2009], *Prezentacja empiryczna. Powstanie i rozwój „Radio Muzyka Fakty” Spółki z o.o. jako organizacji wiedzy* [w:] *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Biegluk M. [1998], *Radio Moja Fascynacja*, „Businessman Magazine”, nr 12.
- Broker FM 17 września 2004 r.* [2004], Millennium Dom Maklerski, www.bankier.pl/static/att/9000/1203429_brokerfm20040917.pdf, dostęp: 27.07.2009.
- Broker FM 17 listopada 2005 r.* [2005], Millennium Dom Maklerski, www.gpwtrader.com/rekomendacje/brokerfm20051117.pdf, dostęp: 27.07.2009.
- Cennik sprzedaży czasu reklamowego RMF* [2010], <http://www.gruparmf.pl/index.html?lang=pl&nav=ofertalofertarmflrmfcennik&x=i5J979YcNrU>, dostęp: 26.01.2010.
- Co, gdzie, kiedy* [1990a], „Gazeta Krakowska”, 1–2 września.
- Co, gdzie, kiedy* [1990b], „Gazeta Krakowska”, 21 września.
- Co, gdzie, kiedy* [1991], „Gazeta Krakowska”, 31 sierpnia.
- Czakon W. [2006], *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Dla prasy. Grupa RMF sprzedaje sieć radiową na Ukrainie* [2010], <http://www.gruparmf.pl/index.html?lang=pl&nav=prasaldlaprasy&x=AnV6BbaxlHw&id=651>, dostęp: 16.01.2010.
- Digital Radio Mondiale* [2003], <http://www.drm.org>, dostęp: 07.05.2003.

- Ekskluzywny wywiad FAN FM z Panem Krzysztofem Nepelskim* [2001], <http://medianet.fm>, dostęp: 27.07.2003.
- Expert Monitor [2007–2009], Wrocław, materiały wewnętrzne RMF FM Spółki z o.o.
- Eventy* [2010], <http://20lat.rmfm/tiki-index.php?page=Eventy>, dostęp: 16.01.2010.
- Flyvbjerg B. [2005], *Pięć mitów o badaniach typu studium przypadku*, „*Studia Socjologiczne*”, nr 2(177).
- Gajewski Z. [1993], *Pieniądze w eterze – radio jako biznes*, „*Businessman Magazine*”, nr 3.
- Głowiński K. [2003], *Felieton*, <http://mediafm.net>, dostęp: 27.07.2003.
- Goczał B. [2003], *Pusto pod kopułkami*, „*Press*”, nr 6(89).
- Goczał B. [2008], *Musi się zmieniać*, „*Media i Marketing Polska*”, marzec–kwiecień, Raport specjalny: Radio 2008.
- Grupa kapitałowa Broker FM: Sprawozdanie Zarządu Broker FM SA za 2006 rok [2007], Kraków.
- Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2007 roku* [2008], Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa.
- Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2008 roku* [2009], Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa.
- Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2009 roku* [2010], Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa.
- Inwazja Mocy* [2010], <http://20lat.rmfm/tiki-index.php?page=Inwazja+Mocy>, dostęp: 16.01.2010.
- Jabłoński M. [2000], *Radioinwazja*, „*Marketing Serwis*”, lipiec–sierpień.
- Janowska K., Kolenda K., Buła A. [1992], *Bitwa o kopiec*, „*Gazeta Krakowska*”, 29 kwietnia.
- Jędrzych M. [2009], *Alfabet XX-lecia RMF FM. Litera H: H jak hejnał*, <http://www.rmfm/blogi/?bid=5385&pg=1>, dostęp: 20.04.2009.
- Jesteśmy Radiem Materii i Formy* [1994], „*Radio/Muzyka/Fakty*”, grudzień.
- Kędracki M. [1999], *Multimedialna fabryka*, „*Marketing Serwis*”, nr 12.
- Konkursy/akcje antenowe* [2010], <http://20lat.rmfm/tiki-index.php?page=Konkursy+%2F+akcje+antenowe>, dostęp: 16.01.2010.
- Kubat M. [1998], *Transformacja polskiej radiofonii na przykładzie pierwszej rozgłośni komercyjnej – Radia RMF FM*, Uniwersytet Opolski, Opole, praca dyplomowa.
- Link M. [1990], *Od wczoraj w krakowskich odbiornikach radiowych*, „*Gazeta Krakowska*”, 15 stycznia.
- Malinowski B. [1958], *Szkice z teorii kultury*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Mikułowski Pomorski J. [1975], *Analiza systemowa masowego komunikowania*, „*Zeszyty Prasoznawcze*”, nr 1(63).
- Miszczak S. [1971], *Radiofonia i telewizja na świecie 1920–1970*, Wydawnictwo Radia i Telewizji, Warszawa.
- Mrozowski M. [2001], *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Musiałek G. [1994], *Radio, Muzyka, Forsa*, „*Cash*”, nr 13.
- Nepelski K. [2002], *Radio 2001*, „*Tele-Top*”, styczeń.

- Nepelski K., Beliczyński J., Hanarz J. [2007], *Radiowizja. Utopia czy nieuchronność*, Kongres Internet i Media, Informedia Poland, 21 listopada (referat niepublikowany).
- Piszczyk R. [1995], *Z kopca na świat – o stacji RMF FM*, „Aktualności Telewizyjne”, nr 3.
- Playlista [1997], <http://web.archive.org/web/19970210083301/www.rmfm.pl/muzyka/playlist.shtml>, dostęp: 16.01.2010.
- Promocja [2010], <http://20lat.rmfm.pl/tiki-index.php?page=Promocja>, dostęp: 16.01.2010.
- Prusek T. [2004], *Szukanie kapitału*, „Gazeta Wyborcza”, 27 kwietnia.
- Radio Muzyka Fakty Spółka z o.o. Sprawozdanie finansowe za okres 01.01.2006–31.12.2006 [2007], RMF FM Kraków, materiał niepublikowany.
- Radio Track [2006–2009], Millward Brown SMG/KRC, Warszawa.
- Radio: wymiary oceny [2008], „Media i Marketing Polska”, listopad–grudzień, Biura Reklamy: Raport 2008.
- Ramówka [1995], „Radio Muzyka Fakty”, nr 2, marzec.
- RMF – radio młodych [1992], „Gazeta Krakowska”, 24 marca.
- Ruszek P. [2003a], *Powrót do źródeł. Stacja radiowa roku: RMF FM*, „Media i Marketing Polska”, maj, Raport specjalny: Radio 2003.
- Ruszek P. [2003b], *Stabnący sygnał*, „Media i Marketing Polska” 2003, maj, Raport specjalny: Radio 2003.
- Rymanowski B., Wrona M. [1995], *Radio, Muzyka, Fakty*, „Businessman Magazine”, nr 9, Raport specjalny: Reklama w radiu.
- Softys T., Kubik M. [1995], *Rano Możemy Fruwać*, „Businessman Magazine”, nr 9, Raport specjalny: Reklama w radiu.
- Sosnowski M. [2005], *Rozszczepianie prawnych luk*, „Press”, nr 1(108).
- Sprawozdanie finansowe Banku Przemysłowo-Handlowego za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 1997 [1998], Kraków.
- Sprawozdanie finansowe spółki RMF FM [2007], RMF FM, maszynopis niepublikowany.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Broker FM za 2005 rok [2006], Broker FM, Kraków.
- Sprawozdanie Zarządu z działalności Grupy Kapitałowej Broker FM za 2006 rok [2007], Broker FM, Kraków.
- Struktura organizacyjna spółki Broker FM [2008], <http://www.broker.fm.pl/index.html?lang=pl&nav=firma&strukturaorg&x=18TQkfPCidI>, dostęp: 18.06.2008.
- Struktura własnościowa Grupy Kapitałowej Broker FM, <http://www.broker.fm.pl>, dostęp: 27.07.2008.
- Szafrański A. [1998], *Inwazja radia z... „Latem”*, „Marketing Serwis”, nr 7–8.
- Szafuga D. [1991], *Muzyka i informacja przez całą dobę*, „Gazeta Krakowska”, 18 marca.
- Teliszewski M. [2003], *Rynek radiowy 2002 – Yin & Yang*, Raport 2002: Podsumowanie roku 2002 w polskim przemyśle reklamowym „Impact” 2003, nr 3.
- To jest smutny kraj – rozmowa ze Stanisławem Tyczyńskim, prezesem Radia RMF* [2002], „Rzeczpospolita”, nr 255(6332).
- Traffic [1995], „Radio Muzyka Fakty”, nr 2, marzec.

- Unold J. [2001], *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Walicki P. [1999], *Pieniądze i fakty. Prywatyzacja RMF według Tyczyńskiego*, „Media i Marketing Polska”, nr 6(6).
- Wrona M. [2009], *Alfabet XX-lecia RMF-FM. Litera J: J jak „JW-23”*, <http://www.rmf.fm/blogi/?bid=5526&pg=1>, dostęp: 03.05.2009.
- Wycena Grupy Broker FM [2004], Millennium Dom Maklerski, 19 maja, www.bankier.pl/static/att/9000/1203429_brokerfm20040917.pdf, dostęp:
- Wydawnictwo Bauer. *Struktura organizacji* [2008], http://www.wydawnictwo.bauer.pl/wyd_struktura.htm, dostęp: 27.07.2008.
- 30 liderów nowej gospodarki i społeczeństwa informacyjnego [2000], „Businessman Magazine”, nr 9.