

# Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami

**Jan Beliczyński**

Słuchanie radia jest najpowszechniejszą formą spędzania czasu wolnego – sprzyja przełamywaniu monotonii życia codziennego i kształtowaniu pozytywnego nastroju, pełni rolę tła akustycznego. Powszechna i łatwa dostępność sygnału radiowego oraz możliwość jego odbioru w ruchu świadczy o sile radia jako środka społecznego komunikowania. Dobrze radzi sobie ono z konkurencją telewizji, doskonale uzupełnia się z innym globalnym medium, jakim jest internet. O stale rosnącym znaczeniu radia na świecie od początku jego istnienia świadczy dynamiczny wzrost liczby tradycyjnych odbiorników radiowych oraz innych urządzeń służących do odbioru programu radiowego (np. komputer, telefon komórkowy, tablet, smartfon), zwiększająca się liczba nadawców radiowych oraz coraz szersza oferta programowa. Historia pokazuje, że zawsze znajdują się ludzie, którzy będą chcieli mieć kontakt wyłącznie z medium audialnym. Radio, mimo ciągle modyfikowanych technologii, znajduje się w czołówce najszybszych i najbardziej skutecznych mediów w zakresie przekazywania informacji społeczeństwu.

Rozwój nowych technologii informacyjnych, postępujący proces koncentracji własności w sektorze mediów oraz cyfryzacji me-

diów, kryzys społeczny i ekonomiczny stawiają rozgłośnie radiowe wobec nowych wyzwań w zakresie funkcjonowania i rozwoju. W tej sytuacji szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie rozgłośnia radiową. Ze względu na jej specyficzny charakter usługowo-produkcyjny praktyka zarządzania rozgłośnia radiową wymaga coraz bardziej specjalistycznej wiedzy z różnych dziedzin oraz wielu nowych umiejętności. Przedstawienie głównych problemów nurtujących badaczy i środowisko menedżerskie w obszarze zarządzania radiem (rozgłośnia radiową), wskazanie kierunków rozwoju badań nad zarządzaniem radiem to cel tego artykułu. W tym miejscu warto podkreślić za Alanem B. Albarranem, że potrzebę badania obszarów związanych z zarządzaniem mediami, w tym – z zarządzaniem radiem – należy widzieć w unikalności przemysłu medialnego, którego nie da się porównać z żadnym innym<sup>1</sup>.

## **Organizacja radiowa jako obiekt zarządzania**

W komunikowaniu masowym nadawcą przekazu jest zazwyczaj pewna zbiorowość działająca w sposób zorganizowany i mająca status instytucji. Do instytucji medialnych, jako szczególnego

<sup>1</sup> A.B. Albarran, *Historical trends and patterns in media management research* [w:] *Handbook of media management and economics*, ed. AB. Albarran, S. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, New York–London 2006, s. 3.

rodzaju organizacji, można zaliczyć m.in. redakcje i wydawnictwa prasowe, rozgłośnie radiowe, stacje telewizyjne, wytwórnie fonograficzne i filmowe, wydawców serwisów internetowych oraz firmy produkujące serwisy multimedialne<sup>2</sup>.

Denis McQuail twierdzi, że z uwagi na narastające procesy konwergencji technologicznej każdą organizację medialną należy analizować w kontekście pozostałych organizacji mediów masowych, z uwagi ze względu na ich obecność w wielu branżach medialnych jednocześnie. Traktowanie organizacji medialnej wyłącznie jako rozgłośnia radiowej, stacji telewizyjnej, redakcji prasowej w warunkach dokonującej się konwergencji staje się anachroniczne. Ta sama zawartość może być przecież oferowana w wielu różnych formach. Wynika to z nieostrych granic między poszczególnymi rodzajami środków masowego przekazu<sup>3</sup>.

Organizacja radiowa (rozgłośnia radiowa) jest specyficznym przedsiębiorstwem produkcyjno-usługowym, którego uruchomienie wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę techniczną i pokrycie kosztów działania<sup>4</sup>. Rozgłośnia radiowa stanowi jednostkę gospodarczą wyodrębnioną pod względem prawnym (koncesja), organizacyjnym (redakcja radiowa, studio radiowe), ekonomicznym oraz terytorialnym. Z technicznego-organizacyjnego punktu widzenia jest pozostającym pod wspólnym kierownictwem zespołem osób i środków materialnych powiązanych technologią działań w zakresie produkcji programu radiowego. Rozgłośnie radiowe występują w postaci przedsiębiorstwa komercyjnego (*commercial radio*),

publicznego (*public radio*) lub społecznego (*community radio*).

Organizacja radiowa posiada specyficzne cele oraz specyficzne sposoby ich osiągania. W działaniu organizacji radiowej wyodrębnia się następujące cele własne:

- cele zorientowane na proces tworzenia, emisji i dystrybucji programu radiowego obejmującego treści głównie w zakresie informacji, rozrywki, a także kultury;
- cele zwiększenia dochodów z reklam oraz z dystrybucji audycji radiowych (dotyczy rozgłośnia komercyjnych, a w specyficznych warunkach – także rozgłośnia publicznych);
- cele zorientowane na racjonalizację wydatków z wpływów abonamentowych – w przypadku nadawców publicznych;
- cele nastawione na realizację interesu publicznego (np. cele kulturotwórcze, wychowawcze, edukacyjne);
- cele społeczne, związane z działalnością statutową lub na rzecz określonej wspólnoty;
- cele normatywne, związane z promocją jakiejś wartości<sup>5</sup>.

Komercyjna organizacja radiowa, a w niektórych przypadkach publiczna, działa równolegle na dwóch rynkach: odbiorców oraz przekazów medialnych i reklamy. Na rynku odbiorców organizacje radiowe oferują odbiorcom (słuchaczom) audycje radiowe, w których podstawowym stosunkiem wymiany jest relacja: treść audycji radiowej–czas (a także zainteresowanie, poświęcenie uwagi, niekiedy przeżycia estetyczne). Na rynku reklamy organizacje radiowe oferują reklamodawcom usługi pośrednictwa w nawiązywaniu kon-

<sup>2</sup> Organizacja medialna może występować w postaci firmy medialnej, przedsiębiorstwa medialnego (*media company*) lub stowarzyszenia (związku) instytucji nadawczych.

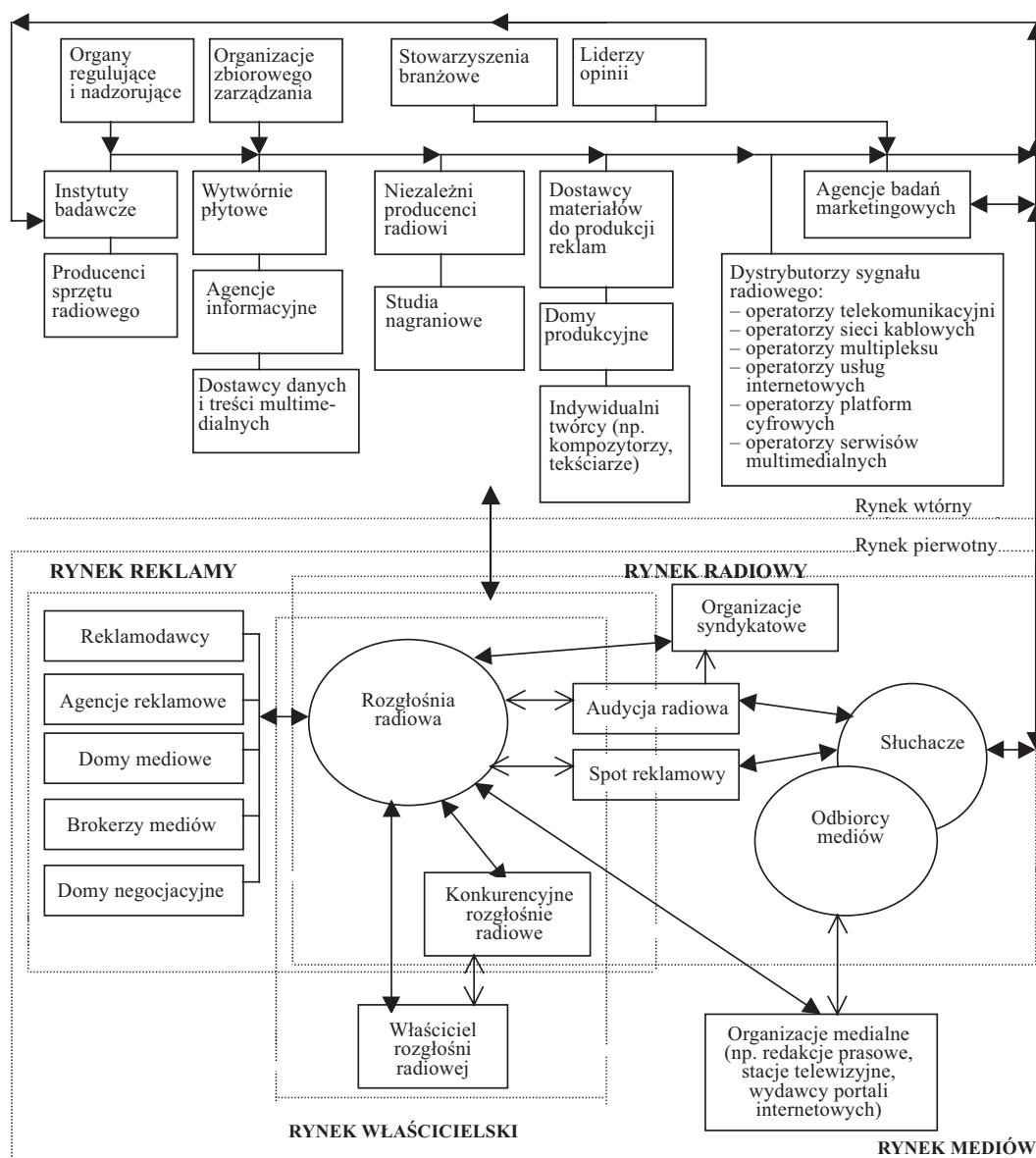
<sup>3</sup> D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa 2007, s. 230 i 281.

<sup>4</sup> M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Warszawa 2001, s. 46 i 49. Radio jako organizacja rządzi się zarówno własną, niepowtarzalną logiką, jak i prawami oraz zasadami obowiązującymi we wszystkich organizacjach. Uniwersalne zasady funkcjonowania organizacji gospodarczych oraz organizacji użyteczności publicznej mogą być stosowane w odniesieniu do organizacji radiowych, niezależnie od formy ich własności.

<sup>5</sup> Por. J. Mikułowski-Pomorski, *Analiza systemowa masowego komunikowania*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1975, nr 1 (63), s. 18.

taktu ze słuchaczami, którzy niekiedy stanowią grupę docelową reklamodawcy. Nadawcy radiowi sprzedają reklamodawcom dostęp do publiczności radia. Organizacja radiowa może również działać na rynku praw własności. Szczególnie właściciele komercyjnych rozgłośni radiowych mogą dokonywać aktów kupna lub sprzedaży udziałów w innych firmach medialnych jako podmiotów gospodarujących. Na rysunku 1. przedstawiono strukturę podmiotową i przedmiotową rynku, na którym funkcjonuje rozgłoszenia radiowa.

Organizacja radiowa jest podporządkowana systemowi zarządzania, który, dysponując odpowiednim, ściśle określonym zakresem uprawnień decyzyjnych, spełnia funkcje menedżerskie. Ta organizacja w znaczeniu obiektu zarządzania może być również traktowana jako system wykonawczy (wytwórczy) obejmujący szereg jednostek organizacyjnych radia, realizujących szczegółowe zadania w zakresie produkcji, emisji i dystrybucji programu radiowego.



Rys. 1. Podmiotowa i przedmiotowa struktura rynku na którym funkcjonuje rozgłoszenia radiowa

Źródło: opracowanie własne

## Rozwój myśli z zakresu zarządzania radiem

Obserwując rozwój radia na przestrzeni XX wieku, należy zauważyć, że ten środek przekazu nie przyciągał szczególnej uwagi badaczy mediów. Znacznie więcej prac powstało na temat prasy, kina, telewizji i nowych mediów. Radio było marginalizowane i postrzegane jako Kopciuszek nauki o komunikacji<sup>6</sup>. Dla medioznawstwa charakterystyczna jest niesymetryczność w obserwacji i opisie środków przekazu – w efekcie czego radio nadal pozostaje w cieniu telewizji i pozostałych środków przekazu. Z tego względu radio jest określane mianem medium zapomnianego (*the forgotten medium*), co nie oznacza, że zainteresowanie nim ustało całkowicie<sup>7</sup>.

Analizując literaturę przedmiotu, daje się zauważyć brak znaczących opracowań przedstawiających problematykę radia w świetle teorii organizacji i zarządzania oraz teorii mediów. Większość badań nad instytucjami środków przekazu dotyczy prasy i telewizji. Obecnie problematyką zarządzania radiem zajmują się nieliczne ośrodki akademickie na świecie, których aktywność przejawia się w badaniach naukowych, zajęciach dydaktycznych oraz na łamach ukazujących się systematycznie czasopism naukowych z przedmiotowego zakresu badań (np. „The Radio Journal: International

Studies in Broadcast & Audio Media”, „The International Journal on Media Management”).

Należy zwrócić uwagę, że pierwsze refleksje naukowe w ramach dyscypliny zarządzania nie odnosiły się bezpośrednio do przedsiębiorstw medialnych, w tym radiowych. Dopiero w połowie lat 40. XX w. w Stanach Zjednoczonych zaczęła się krystalizować wiedza na temat zarządzania radiem. Pierwsze próby opisanie specyficznych aspektów zarządzania radiem i przedstawienia radia z menedżerskiego punktu widzenia podjęli kolejno: Jerome Sill (1946), J. Leonard Reinsch (1948) oraz James H. Hulbert (1962)<sup>8</sup>. Ten ostatni badacz zwrócił uwagę na kwestie zatrudniania menedżerów w przemyśle radiowym.

Rozwój radia AM pod koniec lat 60. w Ameryce Północnej przyczynił się do wzrostu zainteresowania problematyką zarządzania radiem, co w efekcie zaowocowało powstaniem znaczących prac naukowych takich badaczy, jak: Jay Hoffer (1968), Ward L. Quaal i Leo A. Martin (1968), Robert H. Coddington (1969)<sup>9</sup>.

W latach 70. ubiegłego wieku problematykę radia w świetle teorii zarządzania kontynuowali – w kolejności chronologicznej wydanych prac – Edd Routt (1972), Thomas W. Bohn i Robert K. Clark (1975), John D. Abel i Frederick N. Jacobs (1975), Ward L. Quaal, James A. Brown (1976), Howard W. Coleman (1978)<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> K. Lacey, *Ten years of radio studies: The very idea*, „The Radio Journal International Studies in Broadcast and Audio Media” 2008, Vol. 6, wyd. I, s. 21.

<sup>7</sup> M. Steciąg, *Informacja, wywiad, felieton. Sposoby istnienia tradycyjnych gatunków w radiu komercyjnym*, Zielona Góra 2006, s. 10, cyt. za: E.C. Pease, E.E. Dennis, *Radio, the forgotten medium*, New Brunswick 1995.

<sup>8</sup> Zob. J. Sill, *The radio station management, functions, future*, New York 1946; J.L. Reinsch, *Radio station management*, New York 1948; J.H. Hulbert, *Broadcasting management: A report from the APBE-NAB employment study*, „Journal of Broadcasting” 1962, nr 6 (3), s. 255–264.

<sup>9</sup> Zob. J. Hoffer, *Managing today's radio station*, Chicago 1968; W.L. Quaal, L.A. Martin, *Broadcasting management: Radio, television*, Chicago–New York 1968; R.H. Coddington, *Modern radio broadcasting: Management and operation in small-to-medium markets*, New York 1969.

<sup>10</sup> Zob. E. Routt, *Business of radio broadcasting*, Blue Ridge Summit PA, New York 1972; Th.W. Bohn, R.K. Clark, *Small market media managers: A profile*, „Journal of Broadcasting”, Vol. 16, wyd. II (1972), s. 205–215; J.D. Abel, F.N. Jacobs, *Radio station manager attitudes toward broadcasting*, „Journal of Broadcasting”, Vol. 19, wyd. IV (1975), s. 439–452; W.L. Quaal, J.A. Brown, *Broadcasting management*, wyd. II, New York 1976; H.W. Coleman, *Case studies in broadcast management*, New York 1978.

Dwaj badacze – Thomas W. Bohn i Robert K. Clark (1975) – nakreślili profil menedżerów organizacji radiowych działających na małych rynkach, natomiast John D. Abel i Frederick N. Jacobs (1975) zbadali podstawy i zachowania kadry menedżerskiej stacji radiowych. Należy zwrócić uwagę, że do końca lat 70. zarządzanie radiem nie było aż tak wyraźnie eksponowane w literaturze przedmiotu.

W latach 80. ubiegłego wieku można było zaobserwować znaczne ożywienie zainteresowania problematyką zarządzania organizacją radiową i ekonomiką radia. Wtedy właśnie w Stanach Zjednoczonych nastąpiły daleko idące zmiany w zakresie prawnych regulacji rynku radiowego<sup>11</sup>. Problematyką badawczą dotyczącą zarządzania radiem zajmowali się wówczas Norman Marcus (1986), John M. Lavine oraz Daniel B. Wackman (1988)<sup>12</sup>.

Prace teoretyków i praktyków zarządzania mediami w latach 90. w dużym stopniu odzwierciedlały zmiany zachodzące w sektorze radiowym Stanów Zjednoczonych<sup>13</sup>. Ed Sha-

ne (1991) w wyczerpujący sposób przedstawił strategię i taktyki działania radia<sup>14</sup>. Linwood A. Hagin (1994) opracował studium badawcze nad zarządzaniem radiem w warunkach duopolu na rynku<sup>15</sup>. Stephen Lacy i Daniel Riffe (1994) przeprowadzili udaną analizę wpływu konkurencji i grup własnościowych na jakość programów informacyjnych, Sylvia M. Chan-Olmsted (1995) zwróciła uwagę na ekonomiczne implikacje duopolu na rynku radiowym<sup>16</sup>, natomiast pierwsze próby badania sektora radia internetowego podjęli Rebecca A. Lind i Norman J. Medoff (1999)<sup>17</sup>.

Szybkie i znaczące zmiany w branży radiowej, jakie zaszły w latach 90. (i które nadal zachodzą), skłoniły naukowców do kontynuowania poszukiwań badawczych w obszarze zarządzania radiem. Na początku pierwszej dekady XXI w. zostały przeprowadzone badania wpływu regulacji prawnych na branżę radiową oraz procesu konsolidacji własnościowej na strukturę przemysłu radiowego (Ed Shane, Todd Chambers 2001)<sup>18</sup>.

<sup>11</sup> D.L. Ciurel, *Contemporary tendencies in radio station management*, „Annals. Economics Science Series. Timișoara” 2013, Vol. XIX s. 122–125, [http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2013/Lucrari\\_vol\\_XIX\\_2013\\_018.pdf](http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2013/Lucrari_vol_XIX_2013_018.pdf) [dostęp: 19.05.2014]. Liberalizacja przepisów prawnych w zakresie kształtowania lokalnego programu radiowego przyczyniła się do tego, że wiele stacji radiowych zaczęło wykorzystywać zautomatyzowane serwery komputerowe w celu produkcji i emisji audycji radiowych. Konsolidacja własnościowa doprowadziła do redukcji liczby stanowisk pracy w branży radiowej. Zob. tamże, s. 122, cyt. za: J. Van Tassel, L. Poe-Howfield, *Managing electronic media: Making, marketing, and moving digital content*, Oxford 2010, s. 12–13. Zanikła różnorodność programowa stacji radiowych, stały się one coraz bardziej stereotypowe i nudne dla słuchaczy. Zob. tamże, s. 122. Automatyzacja i komputeryzacja radia wprowadziła trend upodabniania do siebie formatów radiowych. W ten sposób współczesne radio straciło lokalny charakter.

<sup>12</sup> Zob. N. Marcus, *Broadcast and cable management*, Prentice-Hall 1986; J.M. Lavine, D.B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of media*, New York–London 1988.

<sup>13</sup> Wprowadzone w 1992 r. w Stanach Zjednoczonych uregulowania prawne miały na celu zapobiec nadmiernej koncentracji własności radia. Przyczyniły się one do zasadniczych zmian w sposobie zarządzania stacją radiową.

<sup>14</sup> Zob. E. Shane, *Cutting through: Strategies and tactic for radio*, Houston 1991.

<sup>15</sup> Zob. L.A. Hagin, *United States radio consolidation: An investigation of the structures and strategies of selected duopolies*, PhD Dissertation, The University of Tennessee 1994.

<sup>16</sup> Zob. S. Lacy, D. Riffe, *The impact of competition and group ownership on radio news*, „Journalism Quarterly”, Vol. 71, nr 3 (1994), s. 583–593; S.M. Chan-Olmsted, *A chance for survival or status quo? The economic implications of the radio duopoly ownership rules*, „Journal of Radio Studies”, Vol. 3 (1995), nr 4, s. 59–75.

<sup>17</sup> Zob. R.A. Lind, N.J. Medoff, *Radio stations and the World Wide Web*, „Journal of Radio Studies”, Vol. 6 (1999), nr 2, s. 203–221.

<sup>18</sup> Zob. E. Shane, *The state of the industry: Radio's shifting paradigm*, „The Journal of Radio Studies”, Vol. 5 (1998), nr 2, s. 1–7; T. Chambers, *Losing owners: Deregulation and small market radio*, „The Journal of Radio Studies”, Vol. 8 (2010), nr 2, s. 292–315.

Szczególnie interesująca wydaje się praca Wen Ren i Sylvii Chan-Olmsted (2004), w której dokonano analizy różnych modeli biznesowych radia tradycyjnego i radia *online*<sup>19</sup>. Kenneth D. Loomis i Alan B. Albarran (2004) podjęli próbę zrozumienia znaczącej roli rynku właścicielskiego w sektorze radiowym<sup>20</sup>. Do znaczących opracowań z zakresu zarządzania radiem ostatnich dwudziestu pięć lat należy także zaliczyć prace takich badaczy jak: David T. MacFarland (1997), Peter Pringle, Michael F. Starr, William E. McCavitt (1999), Alan B. Albarran, Gregory G. Pitts (2001), Michael C. Keith (2004), Brian Lister, Caroline Mitchell, Tony O'Shea (2009)<sup>21</sup>.

W Polsce dziedzina badawcza „zarządzanie radiem” jest słabo rozwinięta. Nieliczne są również krajowe ośrodki akademickie zajmujące się problematyką zarządzania radiem *sensu stricto*. Na ten temat ukazało się więc niewiele prac (Zbigniew Kosiorowski 1999; Stanisław Jędrzejewski 2003, 2010; Jan Beliczyński 2005, 2009, 2010; Bogusław Nierenberg 2007; Mirosław Lakomy 2007; Tadeusz Kowalski 1998,

2008)<sup>22</sup>. Warto w tym miejscu przedstawić ich najważniejsze osiągnięcia badawcze.

Tadeusz Kowalski (1998, 2008) dokonał analizy branży radiowej na świecie i w Polsce z punktu widzenia zarządzania strategicznego oraz oceny stopnia koncentracji rynku radiowego w Polsce. Szczegółowo omówił strategie przetrwania radia w warunkach rosnącej konkurencji wewnątrz branży radiowej<sup>23</sup>.

Zbigniew Kosiorowski (1999) wskazał na ograniczenia możliwości prowadzenia w spółkach radia publicznego zarówno klasycznej analizy strategicznej, jak i modelowej analizy finansowej<sup>24</sup>.

Stanisław Jędrzejewski (2003) przedstawił strategie programowe radia oraz dokonał udanej syntezy z zakresie głównych tendencji rozwojowych radia<sup>25</sup>, a także (2010) zarysował możliwości rozwoju radiofonii publicznej w Polsce; poruszył problematykę restrukturyzacji radiofonii publicznej w Europie; przedstawił strukturalno-organizacyjny i technologiczny kontekst przemysłu radiowego oraz strategie programowe nowego radia<sup>26</sup>.

<sup>19</sup> Zob. W. Ren, S. Chan-Olmsted, *Radio content on the World Wide Web: Comparing streaming radio stations in the United States*, „Journal of Radio Studies”, Vol. 11 (2004), nr 1, s. 6–25.

<sup>20</sup> Zob. K.D. Loomis, A.B. Albarran, *Managing radio market clusters: Orientations of general managers*, „The Journal of Media Economics”, Vol. 17 (2004) wyd. I, s. 51–69.

<sup>21</sup> Zob. D.T. MacFarland, *Future radio programming strategies: Cultivating listenership in the digital age*. London 1997, wyd. II; P. Pringle, M.F. Starr, W.E. McCavitt, *Electronic media management*, Boston 1990, wyd. II; A.B. Albarran, G.G. Pitts, *The radio broadcasting industry*, Boston 2001; M.C. Keith, *The radio station*, Oxford 2004, wyd. VI; B. Lister, C. Mitchell, T. O'Shea, *Managing radio*, Sedgefield 2009.

<sup>22</sup> Zob. Z. Kosiorowski, *Radiofonia publiczna. Prawno-ekonomiczne uwarunkowania misji radia publicznego realizowanej przez jednoosobowe spółki Skarbu Państwa*, Stowarzyszenie Radia Publicznego w Polsce, Szczecin 1999; S. Jędrzejewski, *Radio w komunikacji społecznej. Rola i tendencje rozwojowe*, Warszawa 2003; S. Jędrzejewski, *Radiofonia publiczna w Europie w erze cyfrowej*, Kraków 2010; J. Beliczyński, *Radio jako obiekt zarządzania*, Kraków 2005; J. Beliczyński, *Zarządzanie rozgłością radiową. Wybrane aspekty marketingowe. Przedruk artykułów z „Radio-Lider” 1995–2007*, Kluczbork 2009; J. Beliczyński, *Organizacja radiowa jako obiekt badań w zarządzaniu mediami*, „Studia Medioznawcze” 2012, nr 1 (48), s. 15–32; B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne: Determinanty, systemy, modele*, Kraków 2007, s. 158–164 i 181–196; M. Lakomy, *Rozgłośnia radiowa jako przedsiębiorstwo*, Tychy 2010; T. Kowalski, *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Warszawa 1998, s. 150–169; T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008, s. 250–256.

<sup>23</sup> T. Kowalski, *Media i pieniądze...*, dz. cyt., s. 150–169; T. Kowalski, *Między twórczością...*, dz. cyt., s. 250–256.

<sup>24</sup> Z. Kosiorowski, *Radiofonia publiczna...*, dz. cyt., s. 196–197.

<sup>25</sup> S. Jędrzejewski, *Radio w komunikacji społecznej...*, dz. cyt., 147–172 i 223–252.

<sup>26</sup> S. Jędrzejewski, *Radiofonia publiczna w Europie...*, dz. cyt., 137–161 i 206–209.

Bogusław Nierenberg (2007) zaprezentował ekonometryczne modele decyzyjne obrazujące funkcjonowanie regionalnych rozgłośni radia publicznego w Polsce<sup>27</sup>.

Karol Jakubowicz (2007) omówił kwestie misji, przekształceń własnościowych i regulacji radia publicznego oraz kryzysu zarządzania w polskich spółkach radiofonii<sup>28</sup>.

Jan Beliczyński przedstawił radio (organizację radiową) jako obiekt zarządzania (2005) oraz jako obiekt badań w zarządzaniu mediami (2012). Poruszył także problematykę radia w aspekcie działań marketingowych i strategicznych (2009)<sup>29</sup>.

### Obszary i metody badawcze zarządzania radiem

Alan B. Albarran w ramach zarządzania mediami (*media management*)<sup>30</sup> wyróżnia zarządzanie prasą (*newspaper management*), zarządzanie radiem (*radio management*)<sup>31</sup> oraz zarządzanie telewizją i operatorami sieci kablowych (*television and cable management*)<sup>32</sup>. Do tej klasyfikacji można dodać zarządzanie wydawcą serwisu (portalu) internetowego. Wydaje się, że wraz z rozwojem dyscypliny zarządzania

mediami takie sektorowe wyodrębnienie praktyk badawczych nastąpi w niedalekiej przyszłości, mimo występowania nieostrych granic między poszczególnymi rodzajami branż mediów tradycyjnych. Należy zwrócić uwagę, że w wyniku zjawiska konwergencji medialnej granice między poszczególnymi rodzajami mediów będą coraz mniej wyraziste. Jednak to nie przeszkadza temu, że w przyszłości będą się wyodrębniać sektorowe subdyscypliny zarządzania mediami<sup>33</sup>. Konwergencja medialna nie spowoduje zatracenia specyficznego charakteru poszczególnych rodzajów mediów. Na rysunku 2. przedstawiono zarządzanie radiem na tle wybranych subdyscyplin, dziedzin i obszarów nauki (praktyki badawczej).

Specjalizacja zarządzania mediami w kierunku prasy, radia czy telewizji nie wyklucza kompleksowego ujęcia tej dziedziny badawczej, zorientowanego na wszystkie rodzaje instytucji mediów społecznego komunikowania. W praktyce każdy rodzaj organizacji medialnej wymaga zarówno uniwersalnych, jak i odrębnych, specyficznych umiejętności i narzędzi zarządczych.

Zarządzanie radiem zajmuje się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem,

<sup>27</sup> B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne...*, dz. cyt., s. 158–164 i 181–196.

<sup>28</sup> K. Jakubowicz, *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Warszawa 2007.

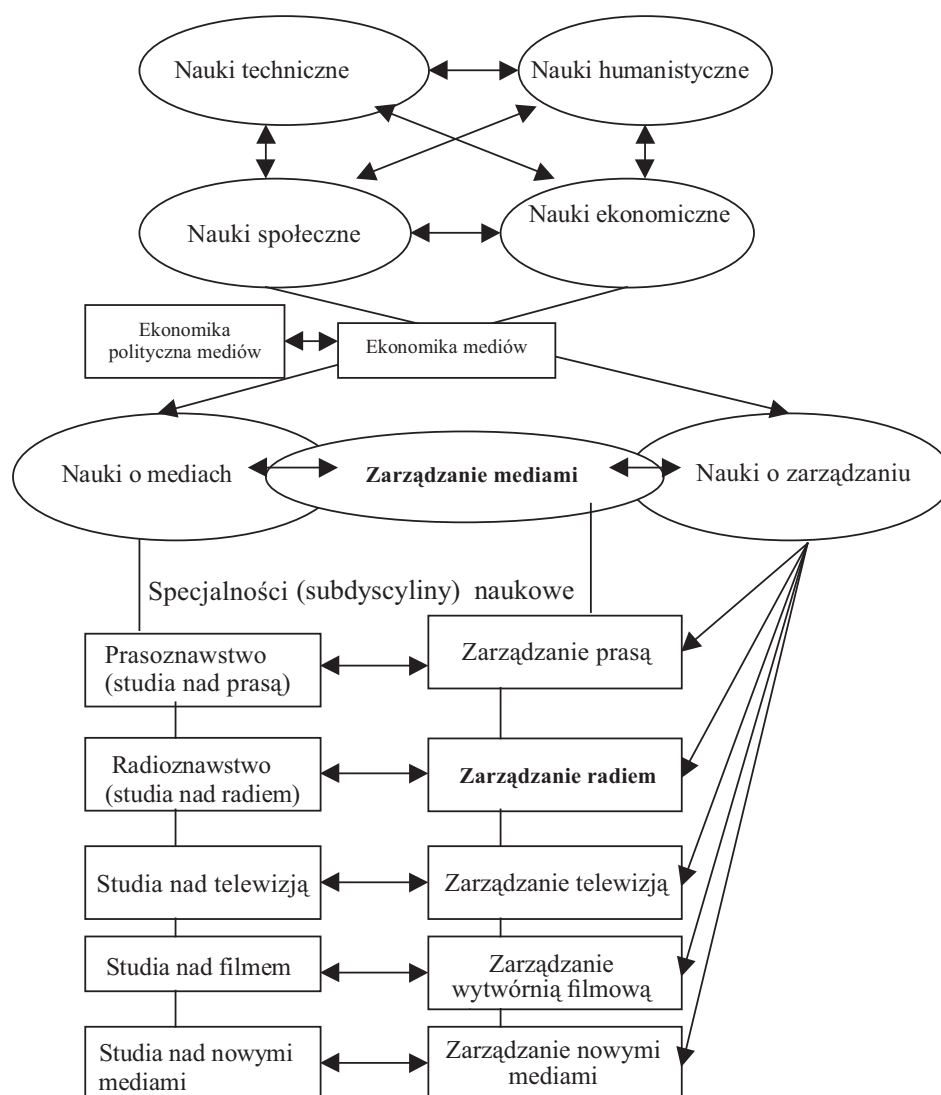
<sup>29</sup> Zob. J. Beliczyński, *Radio jako obiekt...*, dz. cyt.; J. Beliczyński, *Organizacja radiowa...*, dz. cyt.; J. Beliczyński, *Zarządzanie rozgłośnią radiową...*, dz. cyt.

<sup>30</sup> Zarządzanie mediami (*media management*) stanowi jedną z subdyscyplin nauk o zarządzaniu wyróżnioną ze względu zarówno na dziedzinę wyspecjalizowanego zarządzania (pytanie: *zarządzanie czym?*), jak i na wytwór pracy ludzi. Lucy Küng zwraca uwagę, że nie istnieje jednolita definicja zarządzania mediami, także nie jest wyraźnie określony ani spójny obszar badań tej dyscypliny naukowej. Zob. L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Warszawa 2010.

<sup>31</sup> Angielski termin *radio management* można przetłumaczyć jako zarządzanie radiem (zarządzanie w radiu), gdzie radio występuje w znaczeniu instytucjonalnym. Zarządzanie radiem jest terminem poprawnym, gdyż spełnia określone przez Stanisława Sudoła warunki definiowania pojęcia zarządzania. Oznacza to, że zarządzanie radiem dotyczy zespołowej, profesjonalnej działalności ludzi w instytucji radiowej; jest procesem dokonującym się w organizacji (instytucji) radiowej, która ma spajający ją wspólny cel (wiązkę celów) oraz niezbędne zasoby materialne i niematerialne; jej organ zarządzający, przez realizację funkcji kierowniczych, ma wpływ na funkcjonowanie i rozwój organizacji radiowej. Zob. S. Sudoł, *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 15.

<sup>32</sup> Por. A.B. Albarran, *Historical trends and patterns...*, dz. cyt., s. 11–15.

<sup>33</sup> Należy zwrócić uwagę, że sektorowe wyodrębnianie subdyscyplin w ramach zarządzania mediami nie jest obecnie popularne. Do tej pory nie nastąpiło ich formalne ukonstytuowanie.



Rys. 2. Miejsce zarządzania radiem na tle wybranych subdyscyplin, dziedzin i obszarów nauki

Źródło: opracowanie własne

rozwojem i współdziałaniem organizacji radiowych sektora komercyjnego, społecznego i użyteczności publicznej. W teorii i praktyce zarządzanie radiem obejmuje problemy, procesy i czynności związane z funkcjami kierowniczymi rozgłośni radiowej<sup>34</sup>.

Pod pojęciem „zarządzanie radiem” należy także rozumieć wszelkie procesy decyzyj-

ne odnoszące się do samej rozgłośni radiowej. W ujęciu czynnościowym zarządzanie radiem to złożony, kompleksowy zespół czynności zarządczych, wiążących się z jednej strony z zagospodarowaniem talentów twórczych (np. radiowych spikerów, prezenterów), z drugiej zaś – z organizowaniem zbiorowej „konsumpcji” wytworów twórczej pracy personelu radia<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Por. S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Toruń 2007, s. 28–29.

<sup>35</sup> Por. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 16–17.



Podstawowe czynności zarządcze w rozgłośni radiowej to planowanie działalności, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Te uniwersalne funkcje zarządzania są modyfikowane i konkretyzowane ze względu na obiekt zarządzania, jakim jest rozgłosnia radiowa. Uwzględniają one specyfikę działalności nadawcy radiowego. Obiekt badań stanowią wszelkiego typu rozgłosnie radiowe (publiczne, komercyjne, społeczne). Można w nich wyodrębnić człon kierowniczy, który wykonuje funkcje kierownicze, nie tylko na podstawie aktów prawnych, ale który – na mocy prawa własności lub statutu organizacji – podejmuje decyzje władcze dotyczące organizacji radiowej<sup>36</sup>.

Zasadniczym przedmiotem badań zarządzania radiem jest organizacja radiowa oraz procesy zarządzania w niej zachodzące. Szczegółowy zakres problemowy zarządzania radiem, jako subdyscypliny zarządzania mediami, stanowią funkcje zarządzania; procesy zachodzące u nadawcy radiowego; zasoby materialne i niematerialne; specyficzne metody i techniki zarządzania rozgłosnią radiową; własności organizacji radiowej (np. zdolność do rozwoju, zdolność konkurencyjna); relacje (np. ze słuchaczami, reklamodawcami, społeczeństwem, aktorami politycznymi, organami regulacyjnymi); wartości (kategorie aksjologiczne) oraz zbiory rozmyte (np. rynek mediów).

Istotną zmienną niezależną wobec zarządzania w organizacji radiowej są regulacje prawne oraz decyzje administracyjne (np. ustawa medialna, rozporządzenia organu regulującego, prawo autorskie, prawo prasowe, prawo antymonopolowe, prawo telekomunikacyjne, koncesja). Radio, z uwagi na ograniczoność dostępnego widma częstotliwości fal radiowych, jest na równi z telewizją najbardziej podatne na uwarunkowania prawno-administracyjne

i w istotnym stopniu regulowane przez odpowiednie instytucje państwowe rozdzielające częstotliwości. W sytuacji, w której przekaz radiowy, dystrybucja sygnału radiowego oraz konkurencja rynkowa są w praktyce regulowane zarówno przez różne działy prawa, jak i przez organy państwowe, zarządzanie organizacją radiową staje coraz bardziej skomplikowane, co widać szczególnie w funkcji planowania. W obliczu rozwoju technologii cyfrowego nadawania oraz obecności radia w środowisku *online* regulacyjna ingerencja państwa w proces zarządzania (produkcją radiową i dystrybucją przekazu) będzie wymuszać na menadżerach radia opracowanie nowych strategii działania i modeli biznesowych oraz działań w zakresie przekształcenia radia w kierunku organizacji multimedialnej.

Należy zwrócić uwagę, że procesy wewnętrzne związane z organizacją produkcji radiowej w nowej rzeczywistości technologicznej (cyfryzacji) w znaczny stopniu determinują proces zarządzania radiem, który winien być nakierowany na wykorzystanie bardziej efektywnych modeli biznesowych. Rozwój nowych technologii powoduje, że odbiorcy (słuchacze) w coraz większym stopniu uczestniczą w procesie określania i tworzenia dla siebie korzyści (wartości) związanych z zaspokojeniem potrzeb ludzkich, głównie w zakresie rozrywki, informacji, edukacji i oświaty. Współtworzenie wartości (*co-creation*) oznacza włączenie słuchacza w sedno procesu kształtowania oferty programowej, co stanowi istotne wyzwanie dla menedżera radia.

W radiu szczególnie istotne są umiejętności przywódcze wskazujące na zdolność menedżerów do uchwycenia zmieniającej się dynamiki otoczenia strategicznego, zwłaszcza technologii oraz dostrzegania zarówno okazji biznesowych w burzliwym otoczeniu, jak i rzeczy oczywi-

<sup>36</sup> Por. S. Sudoł, *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 4, s. 29.

stych wcześniej niż inni ludzie<sup>37</sup>. Robert H. Giles zauważa, że przywódcami w firmach medialnych, a w szczególności w działach wiadomości rozgłośni radiowej, mogą być menadżerowie, którzy kształtują właściwą atmosferę pracy w zespole, rozwijają nowe podejście do problemów, tworzą klimat sprzyjający zaangażowaniu emocjonalnemu w pracy<sup>38</sup>.

Należy zwrócić uwagę na swoistość zarządzania radiem ze względu na wyróżniony typ/formę własności organizacji radiowej (publiczna, komercyjna, społeczna) oraz w zależności od jej wielkości mierzonej liczbą zatrudnionego personelu. Znaczne skomplikowanie procesu zarządzania występuje w przypadku dużych organizacji czy grup radiowych, które świadczą wiele różnych usług programowych (linearnych w kanałach analogowych i cyfrowych oraz nowych nieliniarnych, jak np. audycje *podcastingowe*). W małych rozgłoszeniach radiowych właściciele mogą bezpośrednio kierować działalnością nadawczą, a także sprawować nad nią kontrolę przez obsadzanie stanowisk kierowniczych oraz ingerować w bieżącą działalność programową i redakcyjną.

Zarządzanie w radiu publicznym ma swoją specyfikę. Sprowadza się ona do połączenia dwóch celów: interesu publicznego i komercyjnego, podejmowania działań zgodnych z logiką rynku przy uwzględnieniu misji jako nadrzędnego, specyficznego celu działania oraz znaczącego udziału państwa w funkcji kontrolnej zarządzania. Unikatowość zarządzania radiem publicznym wynika z faktu, że decyzje menedżerskie uwzględniają szczególnie kontekst kulturowy. Zarządzanie radiem komercyjnym jest zdeterminowane przez jedną kategorię, tj. zysk. Budowa strategii jest w nim podporządkowana indywidualnej wyobraźni właściciela lub zarządzającego radiem. Jest ona postrzegana jako kreatywny proces adaptacji do zmieniającego się otoczenia medialnego. Natomiast w radiu publicznym budowa strategii w zasadzie jest związana z władzą, z grą sił w ramach organizacji i w relacjach z otoczeniem politycznym. Zasadnicze znaczenie w podejmowaniu decyzji strategicznych w radiu publicznym mają uwarunkowania społeczno-kulturowe<sup>39</sup>.

*Corporate governance* (ład korporacyjny, nadzór właścicielski/ korporacyjny) w odniesie-

<sup>37</sup> Zob. L. Küng, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt., s. 259. James Curran i Jean Seaton twierdzą, że dziennikarze *newsroomu* w rozgłosni radiowej muszą mieć zagwarantowaną swobodę wyrażania własnych poglądów oraz czuć, że są chronieni przed naciskami ze strony menedżerów, właściciela radia czy polityków. Zob. J. Curran, J. Seaton, *Power without responsibility: The press and broadcasting in Britain*, London 1981. Najbardziej odpowiednim stylem przywództwa dla rozgłośni radiowej wydaje się styl inspiracyjny, charyzmatyczny oraz styl nastawiony na wykonanie konkretnego zadania, który wymaga systematycznego wyznaczania indywidualnych i zespołowych celów strategicznych. Zob. L. Küng, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt., s. 260.

<sup>38</sup> T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 103, cyt za: R.H. Giles, *Newsroom management: A guide to theory and practice*, Indianapolis 1987.

<sup>39</sup> Zarządzanie w organizacji radiowej jest głęboko osadzone w kulturze, która wyznacza ramy dla potrzeb i oczekiwań zarówno personelu, jak i słuchaczy i społeczeństwa odnośnie informacji, muzyki, kultury, edukacji i oświaty na antenie radiowej. Audycja radiowa z samej istoty jest środkiem rozpowszechniania wartości kulturowych. Zadaniem menedżera radia jest rozumienie nie tylko samej produkcji radiowej, ale także kulturowego kontekstu programu radiowego, który wywiera bezpośredni wpływ na twórców i na przekaz radiowy. Zob. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 30–31. Wraz z uruchomieniem płatnego radia satelitarnego, i obecności w środowisku cyfrowym, program radiowy przestaje być przestrzenią kulturową dostępną dla wszystkich, a staje się towarem handlowym. W takiej sytuacji odbiorcy radia są postrzegani przez menedżerów rozgłośni radiowej jako rynki, a nie jako wspólnoty kulturowe. Zob. G. Murdock, *Media, kultura i ekonomia. Krytyczne pytania. Analiza tekstów*, Wrocław 2010, s. 172. Jak zauważa Murdock publiczne radio jeszcze nie całkiem odeszło od budowania wspólnego obszaru kulturowego na rzecz obsługi niszowej, a wręcz nadal uczestniczy w tym procesie przez m.in. umieszczanie w środowisku cyfrowym zbiorów audiowizualnych. Por. G. Murdock, *Media, kultura...*, dz. cyt., s. 174. W tym przypadku zarządzanie radiem praktycznie sprowadza się do zarządzania cyfrowymi zasobami w sieci.

niu do branży radiowej oznacza zbiór zasad postępowania skierowanych zarówno do organów spółek radiowych oraz członków tych organów, jak i do większościowych i mniejszościowych akcjonariuszy. Zasady ładu korporacyjnego odnoszą się zatem do szeroko rozumianego zarządzania spółką radiową. W zależności od rodzaju sektora radiowego (publiczny, prywatny i społeczny) znaczenie właścicieli nadawców radiowych jest zróżnicowane<sup>40</sup>. Radio publiczne w Polsce (z jednej strony nadzór właścicielski sprawuje Skarb Państwa, z drugiej – uprawnienia właścicielskie może wykonywać kilka organów władzy, np. Minister Skarbu, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji) musi godzić zasady efektywności ekonomicznej z celami służby publicznej, a w jakimś stopniu również interesy partii rządzących<sup>41</sup>. Zarządzanie i nadzór właścicielski w radiu komercyjnym jest nakierowane na maksymalizację zysku, natomiast u nadawcy społecznego – na propagowanie systemu wartości dysponenta radia.

Zarządzanie radiem (podobnie jak i zarządzanie mediami) nie posiada wyraźnie określonego aparatu pojęciowego, jest nowym zagadnieniem badawczym o zbyt małej podbudowie teoretycznej. Również nie jest ono do końca ukształtowaną odrębną subdyscypliną zarządzania mediami, tak jak zarządzanie mediami nie jest do końca ukształtowaną odrębną dziedziną badawczą zarządzania w ogólności.

W tabeli 1. przedstawiono specyficzne cechy obszaru badań zarządzania radiem (rozgłością radiową) oraz postulatywny zakres badań tej subdyscypliny zarządzania mediami.

Według Bogusława Nierenberga badanie zagadnień związanych z zarządzaniem mediami, a w szczególności radiem, jest o tyle utrudnione, że jest ono – jak dotąd – słabo rozpoznane i wymaga stworzenia określonego aparatu pojęciowego, odpowiednich narzędzi badawczych, twórczego adaptowania istniejących pojęć do wymagań badawczych, ustalenia zagadnień paralelnych i odrębnych w stosunku do zarządzania klasycznego, a także precyzyjnego wskazania zakresu badawczego<sup>42</sup>. Badacze przyznają, że zarządzanie mediami jest obszarem, w którym narzędzia badawcze dopiero się tworzą<sup>43</sup>. Na razie wykorzystuje ono metody badawcze wyrosłe na gruncie nauk społecznych (np. ankieta, wywiad, analiza źródeł wtórnych oraz *case study*).

Zarządzanie radiem i pozostałymi mediami jest ściśle powiązane z ekonomiką radia, ekonomiką mediów, studiami medioznawczymi, ekonomią polityczną i ekonomią polityczną mediów. Wykorzystuje teorie ekonomii politycznej oraz organizacji i zarządzania, jak również studia krytyczne nad produkcją kulturalną. Zarządzanie radiem jest dziedziną, która łączy perspektywę ekonomiczną, polityczną, socjologiczną, humanistyczną, kulturę, aksjologiczną i katolickiej nauki społecznej<sup>44</sup>.

<sup>40</sup> Sposób zarządzania zarówno radiem publicznym, jak i – w coraz liczniejszych przypadkach – radiem komercyjnym w Polsce odzwierciedla powiązania z partiami politycznymi. Do kontroli radia publicznego politycy wykorzystują przede wszystkim system mianowania lojalnych wobec partii politycznych menedżerów i personelu, ingerują w zawartość programów informacyjnych oraz audycji publicystycznych (na większą skalę to zjawisko występuje w przypadku telewizji publicznej). Zob. B. Dobek-Ostrowska, *Polski system medialny na rozdrożu. Media w polityce, polityka w mediach*, Wrocław 2011, s. 99, 101.

<sup>41</sup> M. Mrozowski, *Media masowe...*, dz. cyt., s. 240.

<sup>42</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Kraków 2011, s. 79; B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami: Geneza, istota, koncepcje badawcze*, „Problemy Zarządzania” 2013, Vol. 11, nr 4 (44), s. 153.

<sup>43</sup> B. Nierenberg, *Wybrane aspekty zarządzania mediami* [w:] *Zarządzanie w kulturze*, t. 12, red. E. Kocój, E. Orzechowski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego MCCXIX, Prace Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Zeszyt 14, Kraków 2011, s. 25.

<sup>44</sup> Zob. Orędzie Papieża Pawła VI na 2. Światowy Dzień Środków Społecznego Przekazu 1968 r.: *Prasa, kino, radio i telewizja, w służbie postępu ludzkości*, <http://www.edycja.org.pl/content.php?ContentId=48pl> [dostęp: 28.08.2014]; L. Küng, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt., s. 15, cyt. za: *Media organization and production*, ed. S. Cottle, London 2003.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne obszaru i zakres problemowy badań zarządzania radiem

Cechy specyficzne obszaru badań	Szczegółowy zakres problemowy badań
<p>Znaczący udział pracowników twórczych wśród ogółu zatrudnionych w radiu.</p> <p>Wysoka elastyczność struktury organizacyjnej nadawcy radiowego.</p> <p>Szczególne zobowiązania społeczne – w przypadku radia publicznego i nadawcy społecznego.</p> <p>Nieostre granice między branżą radiową a pozostałymi branżami medialnymi.</p> <p>Wielość rynków na których jednocześnie działa rozgłośnia radiowa.</p> <p>Wysoki stopień wzajemnych zależności i związków radia ze sferą ekonomii, kultury, polityki.</p> <p>Wpływ opinii publicznej na funkcjonowanie nadawcy radiowego.</p> <p>Szczególne wymóg szybkiego działania radia – w przypadku komórki organizacyjnej newsroomu.</p> <p>Względny wysoki udział innowacji i wiedzy w kształtowaniu oferty programowej radia.</p>	<p>Podejmowanie decyzji menedżerskich w rozgłośni radiowej.</p> <p>Specyficzne cele i strategię działania nadawcy radiowego.</p> <p>Wyspecjalizowane dziedziny funkcjonalne rozgłośni radiowej (np. kształtowanie oferty programowej, marketing, coaching).</p> <p>Zewnętrzne uwarunkowania działalności rozgłośni radiowej.</p> <p>Struktury organizacyjne nadawców radiowych.</p> <p>Systemy motywowania personelu radia.</p> <p>Zachowania i postawy personelu radia.</p> <p>Style przywództwa w organizacji radiowej.</p> <p>Zdolność rozwojowa, innowacyjność i konkurencyjność nadawcy radiowego.</p> <p>Mechanizmy funkcjonowania i kierunki rozwoju radia.</p> <p>Nadzór właścicielski radia.</p> <p>Misja i społeczna odpowiedzialność radia oraz interes publiczny organizacji radiowej.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem: Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008, s. 13

Zarządzanie radiem jest przedmiotem zainteresowania zarówno nauk o zarządzaniu, jak i nauk o mediach. Jednak wydaje się, że zarządzanie radiem jest bliższe perspektywie (orientacji) badawczej nauk o zarządzaniu, niż nauk o mediach. Nauki o zarządzaniu, zaraz po ich powstaniu na początku XX w., przyjęły za obiekt zainteresowań badawczych wszelkiego typu organizacje, które działają samodzielnie i w których można wyodrębnić człon kierowniczy.<sup>45</sup> Można tu widzieć celowość prowadzenia interdyscyplinarnych

programów badawczych nad zarządzaniem radiem przez przedstawicieli zarówno nauk o zarządzaniu, jak i nauk o mediach.

### Koncepcje teoretyczne i podejścia badawcze zarządzania radiem

Zarządzanie radiem, tak jak zarządzanie mediami, cechuje się wąską bazą teoretyczną<sup>46</sup>. Zdaniem Albarrana unikalny charakter mediów uniemożliwia przyjęcie jakiegokolwiek uniwersalnej teorii zarządzania odnoszącej się

<sup>45</sup> S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, Warszawa 2012, s. 36.

<sup>46</sup> Zob. L. Küng, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt., s. 13. W zasadzie nie istnieje teoria radia, która w sposób dawałaby wyjaśnienia, czym jest radio oraz jaki jest cel i metoda przekazu radiowego. Zob. A.F. Belau, *Radio jako narzędzie rekonstrukcji środowiska społecznego*, „Przekazy i Opinie” 1977, nr 3 (9), s. 51. Tim Crook zauważa, że nie istnieje w sposób satysfakcjonujący sformułowana teoria radia czy teoria sztuki radiowej i dodaje, że brak jest tutaj wyspecjalizowanej terminologii badawczej oraz metod analizy. Zob. T. Crook, *Theory building for radio*, <http://www.kent.ac.uk/sdfva/rsn/manifesto.html> [dostęp: 27.07.2007]. Martin Shingler i Cindy Wieringa zauważają, że do dziś brakuje jakiegokolwiek krytycznej teorii (*critical theory*) radia. Zob. M. Shingler, C. Wieringa, *On air. Methods and meaning of radio*, London 1998, s. XII. Michele Hilmes uważa, że radio jest postrzegane przez badaczy jako medium tradycyjne i nieciekawe oraz jako stały element codzienności. Zob. L. Gorman, D. McLean, *Media i społeczeństwo. Wprowadzenie*

właśnie do nich<sup>47</sup>. W zarządzaniu organizacją medialną, w tym organizacją radiową, są widoczne dwa podejścia badawcze: klasyczne (ekonomiczne) i humanistyczne. Pomijając rozważania na temat mocno eksponowanego w literaturze przedmiotu podejścia klasycznego, należy zwrócić, za B. Nierenbergiem, uwagę, że według koncepcji zarządzania humanistycznego nie tylko normy produkcyjne prowadzą do realizacji celów organizacji, ale również człowiek, który chce i ma wolę je realizować. Nierenberg uważa, że każde zjawisko kulturowe jest równocześnie zjawiskiem organizacyjnym. Według cytowanego autora trudno wyobrazić sobie organizację bez przejawów kulturowych<sup>48</sup>. Jednym z podstawowych elementów organizacji jest system wartości, który przesądza o tym, że ludzie chcą się organizować, oraz normy obejmujące nakazy etyczne i obyczaje<sup>49</sup>.

Bożena I. Mierzejewska i Ann C. Hollifield (2006) wyróżniają pięć rodzajów podejść badawczych w zarządzaniu mediami, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu radiem. Wyrosły one na gruncie zarówno zarządzania strategicznego, jak i zarządzania w ogólności<sup>50</sup>. Pierwsze podejście badawcze odnosi się do wpływu struktury organizacyjnej na wydajność organizacji (*structure-conduct-performance*), drugie – do poglądu, że każda firma jest zbior-

rem unikalnych zasobów, które winny być podstawą formułowania jej strategii działania (*resource-based-view*). Trzecie podejście zakłada, że, przyjmując strategię działania, organizacje medialne winny wykorzystywać nisze (luki) rynkowe. Czwarte podejście odwołuje się do wpływu struktury samej organizacji medialnej na jej działalność, jak i wpływu struktury własnościowej na przyjmowane strategię działania. Natomiast piąte jest związane z kulturą organizacyjną i dotyczy badania m.in. wpływu kultury organizacyjnej na zdolność organizacji medialnych w przystosowaniu się do zmieniającego się otoczenia<sup>51</sup>.

Z kolei Leon Achtenhagen (2007) wskazuje trzy perspektywy badawcze w zarządzaniu zmianą w firmach medialnych<sup>52</sup>. Pierwsza, nawiązująca do koncepcji instytucjonalnej, wskazuje na wpływ struktury społecznej oraz otoczenia firm na ich działanie i sposób zorganizowania. Tadeusz Kowalski zwraca uwagę, że szczególnym wariantem podejścia instytucjonalnego jest teoria strukturacji Anthony'ego Giddensa (1984, 2003), która wychodzi z założenia, że zjawiska i zdarzenia społeczne są zawsze nie w pełni zdeterminowane i nierozstrzygnięte, a dla poznania istotna jest przede wszystkim analiza praktyk społecznych<sup>53</sup>. Takie podejście, zdaniem Kowalskiego, jest właściwe badaczom interesującym się wpły-

---

*historyczne*, Kraków 2010, s. 73, cyt. za: M. Hilmes, *Radio voices: American broadcasting, 1922–1952*, Minneapolis 1997, s. XIV. W procesie budowania teorii radia ciągle aktualne pozostają następujące pytania: Czy radio wyznacza możliwy obiekt badań? Czy jest możliwa „wielka teoria” dla radia? Jaki zakres ma teoria radia? Co jest rdzeniem teorii radia? Jakie są najbardziej odpowiednie narzędzia dla analizy i interpretacji gatunków radiowych? W jaki sposób można wyjaśnić ogromny zasięg i dużą popularność radia? Jaką satysfakcję przynosi słuchanie radia?

<sup>47</sup> A.B. Albarran, *Historical trends and patterns...*, dz. cyt., s. 11.

<sup>48</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, dz. cyt., s. 35–36.

<sup>49</sup> Tamże, s. 35–36, cyt. za: B. Malinowski, *Szkice z teorii kultury*, Warszawa 1958, s. 29 i 52.

<sup>50</sup> B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, dz. cyt., s. 72, cyt. za: B.I. Mierzejewska, A.C. Hollifield, *Theoretical approaches in media management research* [w:] *Handbook of media management and economics*, ed. A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, New York–London 2006, s. 37–66.

<sup>51</sup> Tamże, s. 72–73, cyt. za: B.I. Mierzejewska, A.C. Hollifield, *Theoretical approaches...*, dz. cyt. s. 37–66.

<sup>52</sup> T. Kowalski, *Między twórczością...*, dz. cyt., s. 60, cyt. za: *Organizing media...*, dz. cyt., s. 1–6.

<sup>53</sup> Tamże, s. 61; A. Giddens, *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, Berkeley & Los Angeles 1984; A. Giddens, *Stanowienie społeczeństwa*, Poznań 2003.

wem konwergencji na działalność i organizację poszczególnych firm medialnych<sup>54</sup>. Druga perspektywa badawcza nawiązuje do koncepcji dwoistego zarządzania (*managing dualities*) Leona Achtenhagena i Eleny Raviola (2007), która wskazuje na swoistą sprzeczność występującą między wymogami profesjonalnego działania firm medialnych a celami komercyjnymi<sup>55</sup>. Trzecia perspektywa nawiązuje do koncepcji nadawania sensu (*sensemaking*) Karla E. Weicka (1995)<sup>56</sup>. Zgodnie z tym podejściem sens powinien być zawarty w samej konstrukcji organizacji, stanowiąc niejako wstępny warunek do nadawania sensu działaniom organizacji<sup>57</sup>. Innym, również bardzo ważnym podejściem badawczym jest spojrzenie na zarządzanie radiem w ujęciu analizy systemowej. Zdaniem Nierenberga, ujęcie systemowe zarządzania mediami wydaje się najbardziej użyteczne dla naukowego rozpoznania tego obszaru<sup>58</sup>. Wymienione powyżej podejścia badawcze mogą być wykorzystywane w praktyce badawczej zarządzania radiem. Niestety, jak na razie zarządzanie radiem nie wykształciło własnych podejść i koncepcji badawczych adekwatnych do specyfiki tego medium.

## Kierunki dalszych badań w dziedzinie zarządzania radiem

Jak zauważa Daniel-Liviu Ciurel, w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat rynek radiowy stał się bardziej konkurencyjny w związku z pojawieniem się nowych technologii (np. radio satelitarne, radio internetowe, radio cyfrowe, darmowa muzyka do pobrania w sieci, usługi dostępu mobilnego do muzyki – iPhone, Android oraz mobilne urządzenia odbiorcze treści multimedialnych<sup>59</sup>. Ogromne zmiany w branży radiowej, jakie zaszły od czasu pojawienia się internetu i deregulacji rynku, przyczyniły się do skomplikowania procesów zarządczych w rozgłośni radiowej. Obecnie daje się zauważyć dużą złożoność procesów biznesowych w tej branży. Analitycy rynku mediów zwracają uwagę, że praktyka programowania i tworzenia formatów radiowych obecnie stanowi istotny problem dla menadżerów radia<sup>60</sup>.

Nawiązując do przemysła Albarrana, w zarządzaniu radiem można wysunąć następujące postulaty badawcze:<sup>61</sup>

1. Zarządzanie radiem winno być analizowane zarówno z uwzględnieniem kontekstu

<sup>54</sup> T. Kowalski, *Między twórczością...*, dz. cyt., s. 61.

<sup>55</sup> Tamże, s. 61, cyt. za: L. Achtenhagen, E. Raviola, *Organizing internal tensions: Duality management of media companies* [w:] *Organizing media: Mastering and challenges of organizational change*, ed. L. Achtenhagen, Jönköping 2007, s. 147–162.

<sup>56</sup> K.E. Weick, *Sensemaking in organization*, Thousand Oaks–London–New Delhi 1995.

<sup>57</sup> T. Kowalski, *Między twórczością...*, dz. cyt., s. 61–62. Allan B. Albarran wskazuje cztery przesłanki, które mogą być pomocne przy wyznaczaniu możliwych kierunków badawczych dla zarządzania mediami oraz zarządzania radiem. Zob. A.B. Albarran, *Historical trends and patterns...*, dz. cyt., s. 16:

1. Literatura odnosząca się do zarządzania mediami, i to zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym jest stosunkowo wąska w porównaniu do literatury całej dyscypliny, jaką jest zarządzanie. Wiele prac, zwłaszcza sprzed 1990 roku, ma charakter opisowy, jednak stanowią one solidny grunt dla przyszłych badań w tym obszarze.
2. Wśród badaczy zarządzania mediami nie ma zgody co do tego, jakie podejście badawcze powinno być przyjęte jako wiodące.
3. Metody badawcze stosowane przy badaniu zarządzania mediami we wcześniejszym stadium ograniczały się do ankiet, wywiadów i analizy wtórnych źródeł badawczych.
4. Zarządzanie mediami jako przedmiot badań dojrzało do poszukiwania nowych metod badawczych oraz opracowania nowych ujęć teoretycznych.

<sup>58</sup> B. Nierenberg, *Wybrane aspekty zarządzania mediami...*, dz. cyt., s. 25.

<sup>59</sup> D.L. Ciurel, *Contemporary tendencies...*, dz. cyt., s. 122.

<sup>60</sup> Tamże, s. 122.

<sup>61</sup> Por. A.B. Albarran, *Historical trends and patterns...*, dz. cyt., s. 16–17.

ekonomicznego, społecznego, kulturowego, politycznego, historycznego, aksjologicznego, religijnego, jak i w kontekście zjawiska konwergencji mediów, cyfryzacji radia oraz pojawienia się nowych mediów.

2. Badacze powinni analizować czynniki, które wpływają na strategię rozwoju nadawców radiowych oraz uwzględniać perspektywę zaangażowania aktorów politycznych w procesy zarządcze nadawcy radiowego.
3. Należy położyć silny nacisk na analizę związków procesów zarządczych z szeroko rozumianymi wynikami finansowymi nadawców radiowych w przekroju różnych form ich własności.
4. Badania nad zmianami w systemie zarządzania rozgłośnią radiową winny być uzupełnione o analizy pozwalające zrozumieć, jak te zmiany postrzegają pracownicy radia, których one dotyczą, oraz uchwycić wielość pozaracjonalnych elementów obecnych w procesie formułowania i implementacji strategii nadawcy radiowego<sup>62</sup>.
5. Należy stworzyć silną podbudowę teoretyczną badań w zakresie zarządzania radiem, łącząc to zadanie z budową teorii radia (*radio theory*).
6. Badania powinny być nakierowane na poznanie skutków zastosowania różnych strategii działania nadawców radiowych oraz na wypracowanie nowych modeli biznesowych tego medium.
7. Badania winny wykraczać poza pojedyncze studia rozgłośń radiowych na rzecz

badania wertykalnych obejmujących również wszystkie podmioty powiązane technologicznie z procesem produkcji radiowej, sprzedaży czasu antenowego i dystrybucji sygnału radiowego. Takie badania są źródłem większej liczby danych niezbędnych do analiz porównawczych.

Albarran słusznie zauważa, że nasze rozumienie istoty zarządzania radiem jest bardzo ograniczone. Zwraca uwagę na konieczność podejmowania dalszych wysiłków badawczych w celu pełnego zrozumienia roli rynku i naczelnej kadry kierowniczej w zarządzaniu rozgłośnią radiową. Postuluje podjęcie badań wpływu konkurencji ze strony radia internetowego i płatnego radia satelitarnego na sposób zarządzania tradycyjnym radiem<sup>63</sup>. Zarządzanie radiem wymaga skupienia uwagi na wspólnych elementach różnych firm medialnych oraz przyjęcia założenia, że organizacje radiowe w warunkach konwergencji stają się przedsiębiorstwami multimedialnymi, w strukturach których występują redakcje wydawnicze, telewizyjne oraz internetowe<sup>64</sup>.

Należy zwrócić uwagę, że interesującą perspektywę badawczą stwarza spojrzenie na problematykę zarządzania radiem przez pryzmat teorii strukturyzacji Anthony'ego Giddensa (1984)<sup>65</sup>, teorii nadawania sensu Karla E. Weicka (1995)<sup>66</sup>, szkoły poznawczej strategii (Dennis A. Gioia, Kumar Chittipeddi 1991)<sup>67</sup>, badań nad kreatywnością organizacji (Costas Andriopoulos 2001, Brian Clegg 2001, Mihály Csikszentmihályi 1996)<sup>68</sup> oraz studiów kulturowych.

<sup>62</sup> L. Küng, *Strategie zarządzania...*, dz. cyt., s. 280.

<sup>63</sup> A.B. Albarran, *Historical trends and patterns...*, dz. cyt., s. 14.

<sup>64</sup> Por. T. Kowalski, *Między twórczością...*, dz. cyt. s. 23.

<sup>65</sup> A. Giddens, *The constitution of society...*, dz. cyt.

<sup>66</sup> K.E. Weick, *Sensemaking in organization...*, dz. cyt.

<sup>67</sup> D.A. Gioia, K. Chittipeddi, *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12 (1991), wyd. VI, s. 433–448.

<sup>68</sup> Zob. C. Andriopoulos, *Determinations of organizational creativity; A literature a review*, „Management Decision”, Vol. 39 (2001), nr 10, s. 834–838; B. Clegg, *Creativity and innovation for managers*, Oxford 2001; M. Csikszentmihályi, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*, New York 1996.

Obecnie najważniejsze zjawiska zachodzące w sektorze radiowym, które wymagają pogłębionej analizy naukowej z punktu widzenia nauk o zarządzaniu oraz nauk o mediach, to: wchodzenie radia w epokę cyfrowego nadawania oraz w sektory innych mediów, koncentracja własności, restrukturyzacja publicznej radiofonii, nieprzewidywalność otoczenia nadawcy radiowego, zmiany natury rynków mediów i warunków konkurencji, wzrost tempa rozwoju technologii informacyjnej. Istotnym problemem badawczym jest znalezienie odpowiedzi na fundamentalne pytania, a mianowicie:

- Jaka powinna być współczesna organizacja radiowa?
- Jakimi cechami powinna się ona charakteryzować?
- Co obecnie stanowi podstawę osiągania przez organizację radiową przewagi konkurencyjnej w wymiarze słuchalności i/lub wyników ekonomicznych?
- Jakie kluczowe czynniki warunkują rozwój organizacji radiowej w dłuższym okresie?
- Jakie są uwarunkowania zdolności do rozwoju organizacji radiowej?

W przypadku wykorzystania przez nadawców radiowych nowych technologii i podlegania procesom remediacji, istotnym zadaniem badawczym jest poznanie wpływu dynamiki grupowej w organizacji radiowej na proces zarządzania radiem. Ważną problematyką badawczą staje się zarządzanie zmianą technologiczną w powiązaniu z zarządzaniem treścią (przekazem radiowym).

Rozwój technologii informacyjnej i narastające zjawisko konwergencji medialnej zasadniczo zmieniają istotę kreowanych przez organizację radiową wartości (korzyści) dla słuchaczy, reklamodawców i społeczeństwa. Niezbędne są pogłębione badania w zakresie korzystania i satysfakcji odbioru radia zintegrowanego z nowymi narzędziami technologii informacyjnej. Konieczne zatem wydaje się postawienie kolejnych pytań badawczych:

- Co w ofercie programowej radia jest cenione przez radiosłuchacza, społeczeństwo, reklamodawcę, i dlaczego, oraz jakie to ma znaczenie dla osiągnięcia efektywności nadawcy radiowego?
- Jak słuchacze oraz reklamodawcy wykorzystują skonwergowane radio, czy i w jakim zakresie są oni współtwórcami kreowanych wartości (korzyści) przez rozgłośnie radiową?
- Czy i jakie różnice, w zależności od formy własności nadawcy, istnieją zarówno w przekazywanych (promowanych) wartościach uniwersalnych, jak i w kreowanych wartościach (korzyściach) dla słuchaczy, reklamodawców i społeczeństwa?
- Czy technologie wykorzystywane przez organizacje radiowe, uruchamiane jako platformy dystrybucji programu, powodują wykształcenie nowych gatunków, form i formatów radiowych stanowiących swoją wartość dla słuchacza?
- W jaki sposób należy dokonać pomiaru wartości produktu radiowego?

Przedstawiony w artykule wykaz problematyki badawczej nawiązuje do podejścia holistycznego, które wydaje się być właściwe z uwagi na fakt, że zarządzanie obejmuje wszystkie funkcje dziedzinowe rozgłośni radiowej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że rozwiązanie wielu problemów z zakresu zarządzania radiem wymaga korzystania z dorobku różnych nauk. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że pole badawcze zarządzania radiem (*radio management*) i badań nad radiem (*radio study*) zachodzą na siebie i nawzajem się przenikają, choć widoczne są specyficzne problemy dla każdej z wyróżnionych specjalności badawczych. Wraz z rozwojem organizacji (grup) radiowych widoczna staje się coraz większa ich złożoność i różnorodność, co wymaga rozwinięcia badań nad zarządzaniem radiem.