

## Polskie Radio wobec wyzwań technologicznych

### Wstęp

Jesteśmy dzisiaj świadkami mediamorfozy obejmującej jednocześnie przejście z technologii analogowej do cyfrowej oraz przejście do technologii informatycznej (IT). Dotyczy to wszystkich właściwie operacji dokonywanych na danych: ich gromadzenia i przechowywania, przetwarzania i dystrybucji. Odbývają się one obecnie w technice cyfrowej, w warunkach konwergencji klasycznego radia i telewizji z telekomunikacją i informatyką. Innymi słowy, przez połączenie atrybutów radia i telewizji oraz telefonu i komputera.

Nowe technologie, ogólnie rzecz biorąc, charakteryzują się stosowaniem cyfrowego zapisu i przetwarzania sygnałów, interaktywnością, integracją różnych sieci i rozproszeniem. Wydaje się, że kluczowymi aspektami związanymi z dystrybucją treści są dzisiaj: mobilność urządzeń i aplikacji, internet zapewniający sieciowość i komunikację oraz rozwój narzędzi wspomagających generowanie treści, zarządzanie nimi oraz ich wymianę (Wacnik, 2014). Dokonująca się rewolucja technologiczna jest tak głęboka, że mówimy dzisiaj o zmierzchu „starych” mediów drukowanych i elektronicznych i wyłanianiu się „nowych”. Punkt krytyczny w ewolucji nowych mediów wyznacza upowszechnienie internetu w latach 90. XX wieku, ponieważ to właśnie internet – medium, a jednocześnie potężny zasób informacyjny – stanowi niejako esencję nowej rzeczywistości technologicznej i medialnej.

---

\* Dr hab. Stanisław Jędrzejewski, prof. Akademii Leona Koźmińskiego.

## 1. Nowe technologie a zmiany kulturowe i ewolucja audytorium

Znaleźliśmy się w zupełnie nowym środowisku technologicznym, czego konsekwencją jest to, że i w ekonomii, i w kulturze odchodzi się od reguły *push* (pchnij), zgodnie z którą przedsiębiorstwa funkcjonowały na podstawie analizy popytu, na rzecz gospodarki i kultury typu *pull* (przyciągnij) rozwijających się dzięki ekspansji nowych mediów, elastycznie wychodzących naprzeciw potrzebom odbiorców i użytkowników. Zamiast na standardowych dobrach produkowanych na rynki masowe przemysł kultury, podobnie jak gospodarka, opiera się na produkcji szerokiej gamy produktów niszowych, dopasowanych do zmiennych i wyspecjalizowanych potrzeb wąskich grup odbiorców, wykorzystując jednocześnie inicjatywę, aktywność, twórczy wkład konsumentów-użytkowników przeobrażających się w tofflerowskich prosumentów lub proamatorów – „zdolnych do innowacji, oddanych sprawie i połączonych w struktury sieciowe, którzy pracując, osiągają standardy profesjonalne” (Leadbetter, Miller, 2005, s. 9). Można więc powiedzieć, że przyciąganiu dóbr kultury towarzyszy często „wypychanie” treści własnych lub przetworzonych przez ludzi. Jako wynik ekspansji mediów cyfrowych i upowszechnienia nowych form komunikacji pojawił się bowiem nowy typ odbiorcy – już użytkownika działającego w ramach nowego wzoru kulturowego – „sieciowego indywidualizmu” (Castells, 2013). Nasuwa się pytanie, czy ten typ odbiorcy będzie kiedyś dominował, tymczasem bowiem mamy do czynienia z różnymi barierami dostępu, i do nowych technologii, i do nowych treści, a tworzenie ogólnodostępnych archiwów i platform dla rozwoju działań oddolnych i indywidualnych w kulturze nie jest takie proste.

Niezbędne są tutaj dwa zastrzeżenia. Po pierwsze, masowa publiczność nie jest jednak tak pasywna, jak to się zakłada w ramach teorii „społeczeństwa masowego”. W kontekście nowych mediów natomiast wszelkie stwierdzenia o zaangażowaniu, interaktywności i ich konsekwencjach trzeba rozważać w ramach ewentualnej gruntownej zmiany „rzeczywistych” doświadczeń użytkowników. Niemniej coraz częściej tak zwani zwykli ludzie, odbiorcy, przeistaczają się z „jedynie-odbiorców” w dostawców treści, wydawców, nadawców, jako na przykład blogerzy, uczestnicy forów, grup dyskusyjnych, członkowie społeczności internetowych, a nawet nadawcy i wydawcy radiowi i telewizyjni. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie docenia się znaczenia struktur mediów tak zwanego głównego nurtu, wagi doświadczenia zawodowego ich personelu, jego umiejętności zawodowych, a jednocześnie lekceważy się media alternatywne i media typu *community*, tym samym wzmacniając nader optymistyczne przekonania o możliwościach i realiach, w jakich przebiega proces uczestnictwa w mediach. Przyznać jednak należy, że wiele sieci społecznych staje się przed-

miotem wyboru, zaś wiele słabych, zmiennych w istocie relacji społecznych jest motywowanych przez wspólne interesy lub styl życia, a zbudowanych bardziej heterarchicznie niż hierarchicznie. Stanowią one wyraźne wyzwania dla konwencjonalnych reprezentacji audytoriów, pojmowanych jako masa, społeczność i podstawowa grupa społeczna.

Wraz z przemianami technologicznymi następują również zmiany w korzystaniu z mediów. Formy odbioru mediów elektronicznych stają się coraz bardziej spersonalizowane, przede wszystkim dzięki zwiększonej interaktywności oferowanej przez dostawców treści. Stąd rosnąca popularność płatnych usług typu *pay-per-view* czy *video-on-demand*. Audytorium mediów staje się coraz bardziej rozproszone, odbiór sfragmentaryzowany i asynchroniczny – możliwy do przesunięcia w czasie, a korzystanie z mediów społecznie zróżnicowane. To ostatnie wydaje się dzisiaj najważniejsze. W otwartym społeczeństwie demokratycznym bowiem dostęp do mediów, a co za tym idzie – do informacji czy zaspokojenie potrzeby orientacji w otaczającym świecie, okazuje się jednym z najbardziej podstawowych praw człowieka jako obywatela. To prawo jest warunkiem niezbywalnym uczestnictwa w publicznej debacie, gwarantuje autentycznie wolne wybory i funkcjonowanie opinii publicznej. Praktyczne działanie społeczeństwa obywatelskiego wręcz zakłada dobrą orientację jego członków w rzeczywistości politycznej, gospodarczej i kulturalnej. W tej sytuacji tworzenie przestrzeni dla publicznej debaty nad kluczowymi kwestiami społecznymi i politycznymi musi uwzględniać również głosy słabo słyszalne z różnych powodów, nie tylko interesujące, lecz istotne z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Nie do przecenienia w tym zadaniu jest rola mediów, zwłaszcza publicznych. To one powinny tworzyć podstawy tak zwanego pluralizmu zewnętrznego i wewnętrznego, dopuszczając zróżnicowanie postaw i opinii, wręcz eksponować różnice, przełamywać bierność „milczącej większości”, wywołując ją niejako do publicznych wypowiedzi. Zobowiązanie mediów, zwłaszcza publicznych, zawiera współodpowiedzialność za formy i wymiary nierówności w szeroko pojętej sferze komunikacji społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu w tej dziedzinie.

## 2. Polskie Radio SA jako nadawca publiczny

Początek XXI wieku przyniósł Polsce intensywny rozwój mediów. Rozwinął się rynek audiowizualny; zwiększyła się rola telewizyjnych i radiowych prywatnych stacji komercyjnych; intensywnie, zwłaszcza w sektorze radia, postępuje zjawisko konsolidacji sieci; rozwinęła się telewizja kablowa; wzrosła liczba telewizyjnych stacji satelitarnych (szczególnie tematycznych) nadających w języku

polskim; uruchomiono kilka platform cyfrowych; w lipcu 2013 roku zakończył się proces wprowadzania naziemnej telewizji cyfrowej, a w październiku 2013 roku Polskie Radio rozpoczęło transmisję cyfrową w standardzie DAB+; po wykupieniu przez kapitał zagraniczny sektora prasowego odbywa się przejmowanie przez ten kapitał radia i telewizji; jednocześnie jednak tworzą się polskie grupy multimedialne; popularyzuje się internet dzięki upowszechnieniu szerokiego pasma, choć w dostępie do szerokiego pasma pozostajemy na marginesie Europy. Rozszerza się gama usług związanych z konwergencją technologiczną (na przykład tak zwana usługa *triple-play* oferowana przez operatorów sieci kablowych, czyli możliwość korzystania z telewizji, telefonu i szerokopasmowego internetu) czy też usług o charakterze czysto multimedialnym (serwisy audio i wideo oferowane przez nadawców telewizyjnych i radiowych za pośrednictwem sieci telefonii mobilnej). Powstaje pytanie, jak na tym tle funkcjonuje Polskie Radio SA.

## 2.1. Finansowanie a rozwój technologiczny Polskiego Radia SA

Warto zwrócić uwagę na konsekwencje finansowe wprowadzenia przez Polskie Radio 1 października 2013 roku transmisji cyfrowej w standardzie DAB+. W przeciwieństwie do procesu wdrożenia cyfrowej telewizji naziemnej, która kończy epokę telewizji analogowej, w wypadku radiofonii nie określona jest data zakończenia nadawania analogowego, tak zwany *switch off*. Nadawcy radiowi będą zatem prowadzić równoległe nadawanie (i ponosić dodatkowe koszty) kanałów cyfrowych oraz analogowych, tak zwany *simulcasting*, co według zgodnych opinii wielu ekspertów, w tym Media Intelligence Service EBU (Europejska Unia Nadawców), potrwa znacznie dłużej niż 10 lat. Ze względu na konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów emisji cyfrowej przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowej analogowej formy dystrybucji programu istnieje uzasadniona obawa, że skutki tego procesu paradoksalnie wywołają konieczność uszczuplenia nakładów na produkcję programu, co z kolei może doprowadzić do znacznego obniżenia jakości oferty programowej i negatywnie wpłynąć na zdolność Polskiego Radia SA do wywiązywania się ze zobowiązań publicznych.

Nie jest ciągle jasne, ile realnie kosztowało uruchomienie emisji cyfrowej w ramach pierwszego multipleksu, ile wynosi koszt utrzymania infrastruktury nadawczej, ile pochłonie produkcja zupełnie nowych, wyspecjalizowanych programów, a ile promocja nowej technologii transmisji. Nie wiadomo, jakie kwoty będą zaangażowane w przejściowym okresie *simulcastingu*, również z tego powodu, że trudno byłoby dzisiaj przewidywać, jak długo ten okres potrwa. Ze względu na brak własnych środków finansowych i znikome zainteresowanie słu-

chaczy cyfrowym odbiorem programów radiowych można założyć, że nieuniknione stanie się zaangażowanie dodatkowych środków publicznych w ten proces oraz promocję radia cyfrowego. Przykład Wielkiej Brytanii, gdzie radio cyfrowe w standardzie DAB zainaugurowano w 1996 roku, wskazuje, że zaangażowane środki wydają się stanowczo zbyt wysokie w stosunku do osiągniętych rezultatów – wyników słuchalności radia cyfrowego w tym kraju i braku realizacji zakładanych celów. Podobnie, uwzględniając wszelkie różnice, może być w Polsce.

Szwedzki rząd zapowiedział, że wstrzymuje plan zastąpienia radia na FM nadawaniem cyfrowym DAB+ (2015). W dzienniku „Svenska Dagbladet”, szwedzka minister kultury i demokracji Alice Bah Kuhnke napisała, że nie ma wystarczającego wsparcia dla wprowadzenia radia cyfrowego. Wśród głównych powodów jest ten, że należałoby wymienić aż 10 mln odbiorników. Minister wskazuje również na obawy ze strony szwedzkiego resortu obrony, który wykorzystuje niektóre częstotliwości DAB, a także dodaje, iż planowane sieci DAB nie osiągną tego samego zasięgu co sieci FM.

Tymczasem radio w systemie rozsiewczym (*radio broadcasting*) traci swoją uprzywilejowaną pozycję w Europie. Niemniej wszyscy nadawcy, ale szczególnie europejscy nadawcy publiczni, są nadal silnie uzależnieni od broadcastingu zarówno w aspekcie finansowania, jak i w wypełnianiu ich misji publicznej. Nowe usługi online niekoniecznie wzmocnią radio, zwłaszcza jeśli internet straci swoją neutralność.

## 2.2. Sytuacja radia rozsiewczego w Europie

Istnieją co najmniej cztery powiązane ze sobą czynniki wpływające na pogorszenie warunków nadawania w Europie.

1. Pierwszym z nich jest zewnętrzna presja polityczna i gospodarcza na realokację widma transmisji dla mobilnych sieci szerokopasmowych. Europejscy nadawcy już zaakceptowali pomysł przeznaczenia do 2015 roku pasma 800 MHz dla szerokopasmowego użytku mobilnego. Wyższy niż oczekiwano poziom popytu globalnego rynku na mobilne usługi szerokopasmowe, jak również presja krajów Dalekiego Wschodu i Afryki na ograniczenie usług nadawczych doprowadziły Światową Konferencję Radiową ITU w 2012 roku do decyzji, by i po 2015 roku również pasmo 700 MHz zostało włączone do usług szerokopasmowych mobilnych. Zatem po raz pierwszy w historii nadawcy stracili swoją pozycję przy priorytetowym przydziale widma i skończyło się na walce o częstotliwości, które są obecnie wykorzystywane w Europie przez telewizję cyfrową.

2. Drugi czynnik jest też związany z digitalizacją, od której obecnie w znacznej mierze zależy rozwój rynku mediów. Trwa spadek przychodów ra-

dia i telewizji, rosną koszty i europejskie organizacje medialne są zmuszone do przededefiniowania swoich strategii. Wykazują one silną tendencję do przesunięcia zasobów i talentów z broadcastingu na rozwój mediów online i telefonii. Motywy ekonomiczne skłaniają je do ograniczenia wydatków na nadawanie i zamiast tego inwestowania w usługi internetowe. Istnieje w tej dziedzinie silna wewnętrzna presja kulturowa i społeczna.

3. I tu pojawia się trzeci czynnik – zmiana zachowań odbiorców, ewolucja postrzegania mediów, współpraca związana z rosnącym zapotrzebowaniem na mobilne usługi szerokopasmowe. Coraz większą popularnością cieszą się te media, które proponują interaktywność i mobilność. Wszystko to prowadzi organizacje medialne, w tym publiczne, do formułowania odpowiedzi strategicznych, które siłą rzeczy wzmocnią dwa poprzednie czynniki.

4. Czwartym czynnikiem jest polityka komunikacyjna UE, której ciężar wyraźnie przesuwają się z nadawania do łączności szerokopasmowych, zarówno na poziomie krajowym, jak i całej Unii. Decyzja WRC 2012 skutecznie zdeorganizowała Radio Spectrum Policy Programme for Europe (Program Polityki Widma Radiowego w Europie) zatwierdzony w lutym 2012 roku, a stanowisko Komisji UE w tej sprawie jest, jak do tej pory, bardzo powściągliwe.

Gdy media publiczne są podtrzymywane przez przychody związane z nadawaniem (abonament, reklama, dotacje z budżetu państwa), przejście od PSB (Public Service Broadcasting) do PSM (Public Service Media) łączy się ze zwiększeniem oferty programowej zakładającym rozszerzanie się gamy wyboru nowych usług medialnych typu *non-broadcast* przez internet – ale nadal finansowanych przez przychody z nadawania. W związku z tym dalszy rozwój nowych usług przez przeniesienie środków z nadawania do sieci może się okazać zagrożeniem wręcz śmiertelnym, jeśli nie uda się **zreformować finansowania mediów publicznych**. Niemniej tak długo, jak od mediów publicznych wymagać się będzie świadczenia usługi powszechnej dla wszystkich obywateli na podobnych warunkach, broadcasting (radio i telewizja) pozostanie optymalnym sposobem dotarcia do szerokiego audytorium.

Wszelkie przekształcenia prowadzące do powstania prawdziwych mediów publicznych, szeroko korzystających z nowych technologii, nie są łatwe, nawet w wypadku, gdy istnieje stabilna i „neutralna” technologia systemu finansowania. Przyszłość usług publicznych online w dużym stopniu zależy od tego, czy będzie kontynuowana neutralność sieci. Jeśli równość ruchu w internecie zostanie naruszona, nadawcy publiczni będą zmuszeni do płacenia dodatkowo dostawcom usług internetowych w celu ich utrzymania jako funkcjonalnych i szeroko dostępnych. Nie otrzymają jednak na ten cel dodatkowych środków, bez względu na to, jak są ważni dla funkcjonowania demokracji i podtrzymywania różnorodności kulturowej w społeczeństwach europejskich.

### 3. Proces wprowadzania radia cyfrowego w Polskim Radiu SA a zarządzanie zmianą technologiczną

#### 3.1. Zmiany technologiczne a wyzwania strategiczne

Współczesne media znajdują się pod rosnącym wpływem zmian technologicznych i rynkowych. Zmiany te najlepiej oddaje proces konwergencji, który, ogólnie rzecz biorąc, polega na wzajemnym przenikaniu się technologii charakterystycznych dla sektora mediów elektronicznych, telekomunikacji i technologii informatycznej. Dynamika tego procesu skutkuje z jednej strony powstawaniem nowych usług medialnych (na przykład telewizja interaktywna, telewizja mobilna, VOD, *Voice over IP*, *podcasting*, *messaging*) oraz nowych platform dystrybucji (na przykład DSL, DVB-H czy IPTV, mobilne telefony), z drugiej zaś sprawia, iż rynek mediów rozszerza się o nowe podmioty, które do tej pory były aktywne przede wszystkim w innych sektorach (na przykład operatorzy telekomunikacyjni) (Jakubowicz, 2011). Większość nowych technologii związanych jest z internetem jako największą siecią usług multimedialnych, globalnym systemem teleinformatycznym i komunikacyjnym, swego rodzaju siecią sieci. Internet jest w pewnym sensie esencją procesu konwergencji technologicznej, zatem najbardziej spektakularnie widoczny jest w mediach elektronicznych.

Analizy dotyczące konsumpcji radia cyfrowego i usług radiowych online przeprowadzone w 2011 roku we Francji, Niemczech, Szwecji, Wielkiej Brytanii i USA (OFCOM 2011, EBU 2013) wykazały, że:

- biorąc pod uwagę średni czas odbioru, czas słuchania radia na falach średnich i długich (modulacja amplitudy AM) i paśmie UKF (modulacja częstotliwości FM) wyraźnie się zmniejsza,
- wzrasta z różnych powodów bardzo wolno i tylko w niewielu krajach (Wielka Brytania, Dania) odbiór radia cyfrowego DAB/DAB+,
- wzrasta jednocześnie bardzo szybko, w większości krajów, słuchanie radia w sieci, zwłaszcza poprzez interaktywne usługi portali muzycznych, takich jak Pandora (tylko w USA), Spotify, Last.fm itd.,
- wejście na rynek smartfonów, przynosząc szybki przyrost różnego rodzaju aplikacji i zwiększenie muzycznych usług interaktywnych, stało się zasadniczym czynnikiem wzrostu słuchalności radia w urządzeniach mobilnych,
- aplikacje stały się bardziej interaktywne i spersonalizowane,
- następuje szybki wzrost wpływu mediów społecznych; coraz częściej słuchacze, szczególnie młodszy, docierają do sygnału radiowego przez

Facebook, MySpace, Twitter i YouTube, albo tylko już na tych mediach zatrzymują swoją uwagę.

Proces konwergencji technologicznej, przechodzenie z nadawania analogowego na nadawanie cyfrowe czy dynamiczny rozwój popularności internetu i usług nieliniarnych skłaniają do zastanowienia się nad strategiami zarządzania w mediach publicznych, w szczególności w radiu publicznym, a więc w tym sektorze mediów, który w największej mierze wytwarza wartości edukacyjne, kulturotwórcze, obywatelskie itd. Zasadnicze znaczenie ma tutaj fakt, że łańcuch tworzenia wartości w sektorze publicznym mediów jest swego rodzaju spoiwem łączącym planowanie strategii z jej zastosowaniem w praktyce. Dotychczas logika tworzenia wartości miała charakter produkto- lub przedsiębiorstwocentryczny, podczas gdy w nowym środowisku technologicznym ma ona charakter sieciowy i zasada się na aktywności użytkowników sieci. W ślad za tym zmienia się charakter zarządzania strategicznego. O ile poprzednio strategie firm, w tym medialnych, były związane z zarządzaniem zasobami, o tyle obecnie zarządzanie dotyczy koordynowania relacji z użytkownikami w ramach tak zwanych konstelacji sieci wartości (Kreft, 2015).

Najistotniejsze jednak dzisiaj wydają się problemy strategiczne rozwoju nadawców publicznych w perspektywie zarządzania zmianą technologiczną w powiązaniu z przeobrażeniami oferty programowej. Ścisłe ujmując, chodzi o odpowiedź na pytanie, w jaki sposób medialna organizacja publiczna ma skutecznie odnieść się do zmian otoczenia wynikających ze zmian technologicznych. Z pewnością wejście w świat nowych technologii i multiplikowanych platform nadawczych wymaga od nadawców różnicowania oferty programowej ze względu na gatunki i formaty, tak by docierać do możliwie wszystkich segmentów audytorium, wszędzie, gdzie to możliwe, i o każdym czasie. W wypadku organizacji publicznych chodzi w szczególności o takie formaty i gatunki, które są nieopłacalne dla sektora komercyjnego, a które podkreślają społeczny charakter nadawców publicznych, a także takie, które zwiększają atrakcyjność i dostępność oferty, zwłaszcza przez młodą generację użytkowników.

Przejęcie do środowiska nowych technologii wymaga inwestowania, ergo: zwiększenia budżetów nadawców publicznych po to, by nadażyć za zmianami technologii i sprostać konkurencji, oraz dokonania zmian zasad planowania budżetu i wprowadzenia bardziej „rynkowego” sposobu wewnętrznej alokacji środków.

Rozwój technologiczny i programowy europejskich publicznych organizacji radiowych charakteryzują cztery nurty strategiczne:

1. przekształcenie radiofonii z klasycznej organizacji radiowej w organizację dostarczającą treści o charakterze multimedialnym – tą drogą poszły na przykład BBC i Denmark Radio,



2. przekształcenie nadawcy radiowego w organizację opartą na internecie, gdzie radio pozostaje jedną z jej części. To przypadek serwisu zagranicznego szwajcarskiego radia publicznego Swiss Radio International,
3. rozwinięcie multimedialne tradycyjnej programowej oferty radiowej – przypadek Radia France,
4. rozwinięcie usług internetowych organizacji radiowej głównie w celu promocji lub potraktowanie internetu jako jednego z elementów programowych.

*Pierwsze podejście* skutkuje dwiema tendencjami: podtrzymuje tradycję i jednocześnie sprzyja rozwojowi technologicznemu. Oznacza to zachowanie dotychczasowego audytorium, a zarazem odgrywanie aktywnej roli w zmianach technologicznych. Celem takiej strategii jest zdobycie pozycji lidera w dostarczaniu treści programowych w nowym środowisku technologicznym.

*Podejście drugie* prowadzi do zakwestionowania tożsamości radia i pozycjonowania organizacji już w odmiennym segmencie rynkowym.

*Trzecie podejście* jest zarówno krokiem w kierunku opcji pierwszej, jak i przejawem przyjęcia takiej strategii, której celem jest lepsze spełnianie misji, podtrzymanie tożsamości radia i oferty programowej.

*Wreszcie podejście czwarte* jest wyprzedzającym krokiem w kierunku trzeciego.

Oczywiście wybór strategii wprowadzania nowych mediów w danej organizacji radiowej zależy od wielu czynników, w tym od specyficznej kultury organizacji. W każdym wypadku chodzi o skrócenie dystansu między „zainteresowanymi”, szczególnie między „nowymi mediami” a strukturą programową, IT i obsługą internetu. Ponadto ważne jest, by zarówno na nowo ustalić mechanizmy współpracy, osiągnąć efekt synergiczny, jak i wprowadzić nowy, odmienny od dotychczasowego sposób finansowania produktów końcowych.

### 3.2. Zmiany technologiczne a przekształcenia organizacji i finansowania produkcji radiowej

Nadawcy radiowi stają się rzeczywiście beneficjentami zmian technologicznych dopiero wówczas, gdy organizacja opuszcza jednorodny system medialny, mediocentryczny, i wkracza w obszar organizacji multimedialnej skoncentrowanej na produkcji programu i zawartości dla wszystkich platform dystrybucyjnych. Właściwe przeprowadzenie tej zmiany jest jedną z kluczowych decyzji kierownictwa organizacji publicznej. Pomimo że czas przejścia na produkcję zorganizowaną wokół serwerów komputerowych jest różny w różnych organizacjach, kierunek strategiczny wydaje się oczywisty i wspól-

ny dla wszystkich. Istota struktury organizacji wchodzącej w nowe technologie tkwi w przekształceniu starej struktury w „sieciowe” systemy produkcji przy wykorzystaniu treści programowych magazynowanych w serwerach. To dopiero pozwala zespołom produkcyjnym na komputerową obróbkę programów z możliwością bezpośredniego dostępu do materiałów archiwalnych. I właśnie zbiory programowe jako „pamięć masowa” będą odgrywały centralną rolę w produkcji opartej na serwerach. Nie tylko stają się magazynami „starych” programów, lecz także zawierają materiał surowy, dostępny do montażu dla wszystkich zespołów produkcyjnych przygotowujących materiały w różnych formatach dla wielu platform dystrybucyjnych. Archiwa nie są w takim systemie odrębnymi strukturami wykorzystywanymi w izolacji od bezpośredniego procesu produkcji ani po prostu zasobem muzealnym. Przeciwnie – stając się podstawą zarządzania aktywami medialnymi i systemu zarządzania zawartością, muszą zostać zintegrowane z systemem produkcji oraz współdziałać z innymi podsystemami. Archiwa zatem przesuwają się w toku produkcji z pozycji ostatniego etapu do pozycji centralnej.

Oczywiście systemy produkcji sieciowej wymagają nowych struktur organizacyjnych, nowego toku produkcji, nowych postaw i umiejętności załogi. Chodzi o to, że pracujący w mediach pracownicy twórczy, przede wszystkim dziennikarze, dopiero w organizacji multimedialnej będą pracować nie dla jednego, jak dotychczas, ale wielu mediów, jeden produkt medialny bowiem ma dzisiaj coraz więcej zastosowań i jest wykorzystywany, po odpowiednich modyfikacjach postprodukcyjnych, na wielu platformach dystrybucyjnych.

Polskie Radio SA próbowało wprowadzić już w 2005 roku system obsługi multimedialnej związany z przeniesieniem produkcji poza anteny. Nazwano ów system producenckim. Oprócz stworzenia możliwości precyzyjnego liczenia kosztów produkcji kierowano się dwoma głównymi założeniami: „pieniądz idzie za audycją” i *value for money*. Ale celem zasadniczym tych zmian było przekształcenie tradycyjnie zorganizowanej organizacji radiowej w strukturę skierowaną na funkcjonalność i multimedia. W 2003 roku w dokumencie *Polskie Radio SA u progu ery multimediiów. Strategia rozwoju w latach 2003–2006 i kolejnych* (2003) zaprojektowano wszystkie najważniejsze aspekty działania radiowego nadawcy w nowym środowisku technologicznym, którego główną właściwością staje się multimedialność. Zwłaszcza w części piątej został szczegółowo opisany nowy model organizacji anten, zakładający istnienie i współdziałanie struktury programowo-strategicznej z zespołami produkcyjnymi realizującymi zamówienia anten. Nowy model organizacji anten miał się przyczynić do zwiększenia kreatywności, umożliwić wprowadzenie stałej kontroli jakości produkcji dziennikarskiej, i to nie tylko *ex post*, ale i *ex ante*.

W ślad za tymi zmianami wprowadzono odmienny od dotychczasowego model finansowania działalności programowej, który zakładał alokację budżetu-

tów obejmujących pełne koszty produkcji radiowej na poziomie anten i likwidował centralną alokację funduszy na finansowanie działalności wszystkich jednostek organizacyjnych PR SA.

Nowy model organizacji produkcji i finansowania działalności programowej miał umożliwić:

- wprowadzenie czytelnego układu pełnych kosztów działalności programowej,
- weryfikację zasadności poziomu tych kosztów, odejście od tak zwanych kosztów historycznych i ujawnienie kosztów wynikających z nieuzasadnionego potrzebami programowymi wykorzystywania zasobów,
- powiązanie ponoszonych wydatków i kosztów z celami strategicznymi,
- przeznaczenie uzyskanych oszczędności na wytworzenie nowych oryginalnych produktów multimedialnych.

Rozważając projekt Polskiego Radia SA w szerszym kontekście zmian, w obliczu których stają dzisiaj radiofonie publiczne, można go opisać następująco: tradycyjna struktura, sięgająca jeszcze początków radiowych organizacji publicznych (Polskie Radio było zorganizowane na wzór BBC u jej początków), była „skierowana na medium”. Polegała na tym, że organizacja miała własny personel produkcyjno-realizacyjny, studia i zaplecze techniczne oraz kadrę zarządzającą. Korzyść z takiej struktury była mniejsza w środowisku multimedialnym, gdzie technologie, prawa do audycji i sposoby pracy łączyły się i integrowały, przekreślając tradycyjne podziały. W tej sytuacji wprowadzono „strukturę skierowaną na funkcjonalność lub multimedia”. Organizacja o takiej strukturze (niezależnie do tego, czy jest to organizacja monomedialna jak Polskie Radio, czy bimedialna, radiowo-telewizyjna, jak na przykład BBC) zawiera stosunkowo autonomiczne części (w naszym przypadku radio, multimedia) do działania w głównych obszarach: anten, produkcji treści, służb technicznych oraz usług wewnętrznych. Samej produkcji programu/treści nie dzieli się jednak na anteny, lecz zgodnie z gatunkami programowymi. Taka struktura umożliwia synergiczne wykorzystanie zasobów ludzkich, programowych, pomysłów pochodzących z różnych działów, a także, co może najistotniejsze, treści programowych zawartych w różnych kanałach lub usługach, a przez zwielokrotnione platformy dystrybucyjne dostępnych w różnych urządzeniach odbiorczych.

Oczywiście taka organizacja produkcji narzuca inny sposób dystrybucji zasobów finansowych. Tradycyjnie podział tych zasobów był dokonywany w dorocznym procesie według odgórnie ustalonych budżetów między wszystkie jednostki na tych samych zasadach co w roku poprzednim. To oczywiście dawało programom, szefom programów i innych jednostek, wreszcie twórcom audycji wysoki poziom bezpieczeństwa i pewności. Niestety, w konsekwencji

powodowało nie tylko „mrożenie” zasobów, lecz także bierność, brak świeżych pomysłów. W takiej sytuacji trudno było znaleźć środki na finansowanie nowych przedsięwzięć i dokonywać w trakcie roku zmiany priorytetów.

System producencki jako „rynkowy” sposób wewnętrznego podziału zasobów miał zmienić powyższą sytuację. Budżet znajduje się w tym modelu w gestii dyrektorów anten, a właściwie w rękach osób znajdujących się najbliżej produkcji, na przykład redaktorów zamawiających. W konsekwencji łatwiej zmieniać priorytety, przesuwac zasoby, wywołać konkurencję wewnętrzną, pomysłowość, zwiększyć efektywność wydawanych środków. Jednakże dla każdej platformy treści programowe powinny być optymalizowane lub też dostosowywane w celu osiągnięcia jak najlepszego efektu programowego. Niestety, wdrażany od 2005 roku projekt został zaniechany przez nowe kierownictwo radia w 2006 roku, a kolejne zarządy już do tych pomysłów nie wróciły.

### 3.3. Radio cyfrowe – problemy wprowadzania nowej technologii

Niewątpliwie technologia cyfrowa jest technologią przełomową o charakterze transformacyjnym. Zastosowano ją najpierw w dziedzinie produkcji, a obecnie jest wprowadzana w transmisji. W Polsce konwersja cyfrowa w sektorze telewizji, zgodnie z planami, dokonała się do końca lipca 2013 roku niemal bezkolizyjnie i praktycznie wszystkie gospodarstwa domowe mają dostęp do telewizji cyfrowej przez tę czy inną platformę (płatna telewizja kablowa, satelitarne płatne platformy cyfrowe i naziemna bezpłatna telewizja cyfrowa w standardzie DVB-T). W sektorze radiowym sytuacja jest bardziej złożona. Po pierwsze, dokumenty europejskie dotyczące konwersji cyfrowej praktycznie odnoszą się do telewizji, ignorując radio. Nie ma więc również terminu wyłączenia technologii analogowej. Po drugie, nie istnieją w zasadzie uregulowania paneuropejskie dotyczące radia, a więc regulacje w tym obszarze pozostawiono poszczególnym państwom. W związku z tym każdy z krajów europejskich, dokonując konwersji cyfrowej, kieruje się własnymi specyficznymi motywami zgodnie z uwarunkowaniami politycznymi, ekonomicznymi, kontekstem kulturowym itd. Po trzecie wreszcie, inwestycje w radio cyfrowe okazują się ekonomicznie i społecznie racjonalne tylko wówczas, gdy potencjalne rynki rokurują wzrost lub zwrot inwestycji w dającej się przewidzieć przyszłości. Wolne tempo wprowadzania radia cyfrowego w Europie spowodowane jest wieloma czynnikami, w tym przede wszystkim istnieniem wielu standardów, stosunkowo słabym wsparciem ekonomicznym, brakiem wsparcia politycznego, niewystarczającym zainteresowaniem potencjalnych słuchaczy-użytkowników.

Jednakże wprowadzenie radia cyfrowego (Jędrzejewski, 2010), chociaż potrzebne ze względu na perspektywy rozwoju radia, zniknięcie mało efektyw-

nego pasma AM, osiągnięcie *plateau* przez pasmo FM, możliwość transmisji danych, jaką ze sobą niesie, nie nastąpią szybko, a sytuacja w poszczególnych krajach jest zróżnicowana. Na przykład rząd Wielkiej Brytanii nie podjął do tej pory decyzji o dacie opuszczenia technologii analogowej. W Holandii, gdzie na przejście do 2015 roku do nowej technologii jest zdecydowany nadawca publiczny, nadawcy komercyjni są gotowi przejść do nowej technologii dopiero po 2019 roku. Optymistycznie wygląda rynek niemiecki, gdzie w 2011 roku dokonano powtórnego uruchomienia radia cyfrowego, tym razem w standardzie DAB+, a pokrycie terytorialne sygnałem cyfrowym wynosi obecnie 81,9%, zaś ludnościowe – 90,1%. Jednakże, jak się szacuje, tylko około 5% gospodarstw domowych posiada odbiorniki cyfrowe. W krajach Europy Południowej, w Hiszpanii, we Francji i Portugalii cyfryzacja transmisji radiowej została wstrzymana. Jedynym krajem, w którym ustalono datę „zamknięcia” technologii analogowej, jest Norwegia. Ma to jednak nastąpić dopiero w 2017 roku. W wielu innych krajach, na przykład w Austrii, Finlandii, krajach bałtyckich i postkomunistycznych państwach południa Europy, o radiu cyfrowym na razie się nie mówi. Z kolei w trzech głównych pod względem udziału w rynku krajach, w Wielkiej Brytanii, Danii i Norwegii, poziom słuchalności nie przekracza 40% audytorium.

Rozwój technologiczny radia doprowadził w połowie lat 80. XX wieku do pojawienia się radia cyfrowego. Najpierw w standardzie Eureka 147 DAB (1988), a następnie DAB (1995), DRM (2003), DAB+ (2007) i DRM+ (2009). Dzisiaj, korzystając z dobrodziejstw nowych technologii, radio stało się środkiem przekazu funkcjonującym na styku tradycyjnego broadcastingu, telefonii komórkowej i internetu. Nie oznacza to jednak, że szybko zniknie tradycyjne, analogowe radio rozsiewcze (*radio broadcasting*). Nie zniknie, ponieważ technologie cyfrowe mają swoje ograniczenia z punktu widzenia użytkowników.

Nowa, cyfrowa dystrybucja programu radiowego DAB+ nie jest na razie opłacalna dla producentów i konsumentów, a także nie jest powszechnie dostępna (*Cyfryzacja radia w Polsce...*, 2015). Brakuje w sklepach odbiorników do odbioru radia cyfrowego, a odbiorniki DAB+ nie trafiły jeszcze na deski rozdzielcze samochodów. Ponadto odbiór radia cyfrowego wiąże się ze znacznie większym kosztem związanym z zakupem odpowiedniego sprzętu odbiorczego. Radio cyfrowe wymaga uzyskania nowych kompetencji medialnych przez odbiorców. Słuchacze również nie zawsze widzą konieczność nadawania programów o krystalicznej jakości płyty CD, a zadowolają się przyzwoitą jakością UKF. Bardziej liczą się dla nich atrakcyjność oferty programowej, jej jakość, zaspokajanie wielu istotnych potrzeb medialnych, w tym przede wszystkim interaktywność. Trzeba jednak zaznaczyć, że podobnie jak radio cyfrowe nie wyprze radia analogowego, tak internet nie zastąpi radia tradycyjnego. Już widać, że radio cyfrowe w standardzie DAB+

i internet są, i przez wiele jeszcze lat będą, dla radia tradycyjnego, analogowego technologiami uzupełniającymi, a nie zastępczymi, o ile nie połączy ich nowsza technologia radiowa, na przykład radio hybrydowe. Byłoby to lepsze rozwiązanie aniżeli osobny, izolowany od innych mediów DAB+. Radio internetowe ma oczywiście swoje wady: ograniczoną wydajność odbioru, utratę lokalnego charakteru, brak anonimowości odbioru, możliwość kontroli odbiorców, względnie wysoki koszt odbioru związany z opłatą abonamentową za telefon komórkowy i dostęp do sieci, a także możliwość blokady przez nadawcę zagranicznego IP. Z kolei używanie telefonu komórkowego do słuchania radia internetowego ma tę niedogodność, że łączy się bezpośrednio z ograniczonym czasem pracy baterii oraz faktem, że telefony komórkowe są znacznie częściej wymieniane niż odbiorniki radiowe.

1 października 2013 roku Polskie Radio rozpoczęło regularną transmisję radia cyfrowego w standardzie DAB+. Oprócz znanych pięciu naziemnych, analogowych kanałów i kilku programów Rozgłośni Regionalnych Polskie Radio uruchomiło program informacyjny PR24, muzyczny Radio Rytm, a także Radio Dzieciom, zamierza ponadto wprowadzić program o profilu edukacyjnym (Radio Eureka) i program złożony z audycji archiwalnych (Radio Retro). Istnieje też przestrzeń do uruchomienia kanałów o innych profilach, na przykład obywatelskim (Radio Parlament), religijnym, artystycznym (reportaże i słuchowiska radiowe na wzór BBC 7), społecznościowym (debaty, wypowiedzi antenowe słuchaczy), tematyce sportowej oraz stacji o różnych formatach muzycznych. Niestety, doświadczenie kilkumiesięcznej emisji dwóch oryginalnych kanałów cyfrowych – PR24 i Radio Rytm przemawia za tym, że radiowy nadawca publiczny nie jest przygotowany do tego rodzaju zadań. Brakuje zarówno pomysłów i ludzi twórczych, którzy potrafiliby stworzyć taką atrakcyjną, oryginalną ofertę, jak i odpowiednich środków na sfinansowanie tych zamierzeń. Nowy zarząd PRSA w kwietniu 2016 roku zapowiedział wstrzymanie rozwoju radia cyfrowego.

Nie ma w Polsce określonej daty zakończenia transmisji analogowej, nie istnieje ani narodowy plan działania wprowadzania radia cyfrowego, ani mapa drogowa implementacji radia cyfrowego, wreszcie nie jest przygotowywana ustawa tego dotycząca. Krajowej Radzie nie udało się na przykład przez politykę koncesyjną zachęcić nadawców prywatnych do zaangażowania się w proces implementacji radia cyfrowego, pozostawiając tam jedynie radio publiczne bez zapewnienia odpowiednich środków. Nie ustanowiono, tak jak w Szwajcarii czy Norwegii, ciała reprezentującego przemysł, by nadawcy mogli się skupić jedynie na działalności podstawowej, czyli programowej. Funkcjonuje tylko roboczy zespół cyfrowy, ale bez przedstawicieli sektora komercyjnego. Jego zadaniem jest przygotowanie zielonej księgi cyfryzacji radia, która będzie rodzajem rekomendacji dla rządu.

Polskie Radio nadaje cyfrowo mimo braku uprzednio opracowanej strategii rozwoju polskiej radiofonii, która uwzględniałaby w jednakowym stopniu interesy nadawców publicznych, komercyjnych i społecznych, ale przede wszystkim interesy słuchaczy. Nie zostały też jasno sprecyzowane cele strategiczne Polskiego Radia i sposoby ich osiągnięcia. Nie uregulowano kwestii dostępu do multipleksu nadawców lokalnych, akademickich, środowiskowych czy niszowych. Nie została przeprowadzona jakakolwiek procedura podobna do tej, którą w formie Public Value Test przeprowadza brytyjski OFCOM, gdy nadawca publiczny zamierza wprowadzić na rynek jakąś nową usługę programową czy nową technologię. Tak czy inaczej, proces cyfryzacji powinien zostać poprzedzony rzetelnymi opracowaniami eksperckimi: technicznymi, ekonomicznymi, społecznymi, prawnymi i organizacyjnymi.

Radio cyfrowe, mimo wszystko, należy do technologii przełomowych, to znaczy takich, które mogą zmienić rynek i funkcjonowanie firmy, która je wprowadza. Powstaje więc pytanie, jak taką technologię wdrażać, w szczególności jaką przyjąć strukturę organizacyjną w procesie jej implementacji. Skuteczne wykorzystanie nowych technologii, lepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań odbiorców oraz poprawa pozycji rynkowej muszą się odbywać w warunkach zmian wewnętrznych związanych ze znalezieniem optymalnej struktury tych części organizacji, które są odpowiedzialne za wprowadzanie nowych technologii. Z przykładów przedsięwzięć medialnych, które zakończyły się sukcesem, wynika, że te jednostki powinny dysponować jak największą autonomią, czyli tworzyć nową przestrzeń organizacyjną, w której dana jednostka może zdobyć silną pozycję na nowych rynkach technologii przełomowej, na przykład radia cyfrowego. Zwłaszcza chodzi o to, by w takiej autonomicznej jednostce wypracować nowe procedury działania, które skłaniałyby zatrudnionych w niej ludzi do osobistej odpowiedzialności za powodzenie całości. Innym zabiegiem zwiększającym skuteczność wprowadzania nowej technologii w warunkach działania dużej, scentralizowanej i inercyjnej organizacji medialnej jest tak zwane inwestowanie wewnątrz korporacyjne, a więc uruchomienie procesu wprowadzania nowych kompetencji, których brak jest w ramach mainstreamu działalności organizacji. Jeszcze jednym zabiegiem, zwłaszcza w sytuacji wprowadzania nowych technologii, jest łączenie w ramach jednej struktury funkcji badawczych i eksploatacyjnych. Zadaniem pierwszej jest eksperymentowanie z nowymi technologiami, drugiej – kreowanie i doskonalenie istniejących produktów. Wreszcie, kolejnym zabiegiem jest mieszanie struktur organicznych i mechanicznych, po to by z jednej strony zachować ciągłość i stabilność organizacji, z drugiej zaś stymulować zmiany.

Na przykład doświadczenie BBC z News Online mówi, że optymalną strukturą jest forma mieszana, która łączy funkcje badawcze z eksploatacyjnymi lub organiczne z mechanicznymi, a więc semistruktura. To jednostka organizacyj-

na na tyle mała, by działać sprawnie, i na tyle duża, by była skuteczna i osiągała masę krytyczną (Küng, 2010). Jednocześnie jest to struktura z precyzyjnie określonymi priorytetami, alokowaniem zasobów, komunikacją, określeniem zakresu odpowiedzialności z osobami reprezentującymi różne kompetencje, doświadczenie i umiejętności.

## Podsumowanie

W obliczu wyzwań, wobec których stają dzisiaj organizacje medialne, kwestią pierwszoplanową wydaje się zarządzanie zmianą. Dzisiaj chodzi, jak to formułuje były szef Cyfrowej Grupy Strategicznej EBU, Christian Nissen (2013), o odejście od scentralizowanej kontroli menedżerskiej dotyczącej planowania ramówki, a więc zamawiania audycji, reżimu produkcyjnego, kosztów utrzymania struktury odpowiednich dla dużych organizacji medialnych, działających według wzorów przemysłowych, w których najważniejsza jest koordynacja. Tymczasem sposoby zarządzania w przyszłości będą polegać raczej na formułowaniu hierarchicznych celów, wskazywaniu wartości i ustanawianiu standardów korporacyjnych oraz zapewnieniu niezbędnej autonomii dla struktur zdecentralizowanych, pracowników twórczych. Takie organizacje będą lepiej dostosowane do szybko rozwijającego się i zmieniającego się zindywidualizowanego środowiska technologii cyfrowej. Powstaje odmienny świat mediów i dotychczasowe doświadczenie menedżerów okazuje się już nieprzydatne w nowym środowisku.

## Bibliografia

- Castells M. (2013), *Władza komunikacji*, przeł. J. Jedliński, P. Tomanek, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cyfryzacja radia w Polsce. Raport NIK*, Warszawa 2015.
- Digital Radio FM Europe* (2015), Final Stop For DAB Radio in Sweden, 25 June.
- International Communications Market Report* (2011), London: OFCOM.
- Jakubowicz K. (2011), *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Warszawa: Poltext.
- Jędrzejewski S., *Radiofonia publiczna w Europie w erze cyfrowej*, Kraków: Universitas, 2010.
- Kreft J. (2015), *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Küng L. (2010), *Strategie zarządzania na rynku mediów*, przeł. P. Jabłoński, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Leadbetter Ch., Miller P. (2005), *The Pro-Am Revolution*, London: Demos.
- Nissen Ch.S. (2013), *What's So Special About Public Service Media*, „Management International Journal on Media Management”, nr 15 (2), s. 69–75.



- Polskie Radio SA u progu ery multimediów. Strategia rozwoju w latach 2003–2006* (2003), Warszawa: PR SA.
- Public Radio and New Media Platforms* (2012), Geneva: SIS EBU.
- The Internet Revolution Has Arrived: Platforms, Services, Audiences and Advertisers Reinvent Audio* (2014), BIA Kelsey Sponsored Research.
- Toffler A. (1980), *Trzecia fala*, przeł. E. Wojdyło, M. Kłobukowski, Warszawa: PIW.
- Trends in European Audiovisual Market(s)* (2013), EBU Media Intelligence Service.
- Wacnik J. (2014), *Przyszłość dystrybucji informacji jako synteza możliwości technologicznych, potrzeb społecznych i różnorodności treści. Wyzwania związane z wdrażaniem cyfrowej emisji radiowej w Polsce*, Krajowa Konferencja Radiokomunikacji i Telewizji czerwiec 2014, Politechnika Warszawska.