

Roman Kotapski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KONTROLA REALIZACJI STRATEGII STACJI RADIOWEJ W OBSZARZE PROGRAMOWYM

1. Wstęp

Każde przedsiębiorstwo, aby efektywnie funkcjonować na rynku, musi mieć opracowaną strategię działalności, a w niej – określone cele do osiągnięcia. Wiąże się to m.in. z pomysłem na prowadzenie przedsiębiorstwa, sprecyzowaniem swojej misji czy też pomysłami na nowe produkty, które będą oferowane w danym segmencie rynku.

Produkcja programu radiowego i audycji przez stacje radiowe należy do obszarów produkcji niematerialnej, a więc produktów tych nie można dotknąć, można tylko ich posłuchać. Stacja radiowa – jak każde przedsiębiorstwo – musi mieć opracowaną strategię działalności. Musi również dysponować narzędziami do kontroli jej realizacji, gdyż nawet najlepiej opracowana strategia działalności nie powiedzie się, jeśli na bieżąco nie będzie kontrolowana jej realizacja. Zatem powstają fundamentalne pytania: **jakie obszary działalności stacji radiowej kontrolować i jakie narzędzia stosować**. Ponadto należy zadać sobie i to pytanie: **jakie mierniki oceny stosować przy kontroli realizacji strategii**, aby z jednej strony kontrola realizacji strategii była efektywna, a z drugiej strony koszty realizacji tego procesu nie były zbyt wysokie.

W działalności stacji radiowych można wyróżnić tekie obszary działalności, które muszą być stale monitorowane pod kątem realizacji zadań ujętych w strategii jej działalności, a mianowicie:

- program radiowy i poszczególne audycje,
- podstawowy potencjał produkcyjny,
- działalność reklamową,
- finanse.

Wymienione wyżej obszary powinny być poddane szczególnemu monitoringowi. Do tego monitoringowi należy dobrać odpowiednie narzędzia

i wskaźniki, a co najważniejsze – umiejętnie z tych narzędzi korzystać i interpretować policzone wskaźniki.

Celem niniejszego artykułu jest próba istotnych czynników, na które należy zwrócić szczególną uwagę, aby osiągnąć cele zamierzone w strategii stacji radiowej w obszarze programowym oraz dobrać odpowiednie mierniki finansowe i niefinansowe umożliwiające właściwą ocenę programu radiowego z punktu widzenia realizacji owej strategii.

2. Działalność na rynku radiowym

Zasady działalności stacji radiowych generalnie reguluje ustawa o radiofonii i telewizji¹. Z ustawy tej wynika, że można rozróżnić stacje radiowe publiczne i tzw. komercyjne². Rozróżnienie to jest bardzo istotne z punktu widzenia opracowania strategii działania i wyznaczania celów w obszarze programowym stacji radiowej.

Publiczne stacje radiowe muszą realizować tzw. misję publiczną, oferując, na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom, zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu. Powinny one cechować się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu. Do zadań publicznych stacji radiowych należą zwłaszcza:

- 1) tworzenie i rozpowszechnianie programów ogólnokrajowych, programów regionalnych, programów dla odbiorców za granicą w języku polskim i innych językach oraz innych programów realizujących demokratyczne, społeczne i kulturalne potrzeby społeczności lokalnych,
- 2) tworzenie i rozpowszechnianie programów wyspecjalizowanych, na których rozpowszechnianie uzyskano koncesję,
- 3) budowa i eksploatacja nadawczych i przekaźnikowych stacji radiowych,
- 4) prowadzenie prac nad nowymi technikami tworzenia i rozpowszechniania programów radiowych,
- 5) prowadzenie działalności produkcyjnej, usługowej i handlowej związanej z twórczością audiowizualną, w tym eksportu i importu,
- 6) popieranie twórczości artystycznej, literackiej, naukowej oraz działalności oświatowej,
- 7) upowszechnianie wiedzy o języku polskim,

¹ Ustawa z dnia 19 grudnia 1992 roku o radiofonii i telewizji (DzU 1993 nr 7, poz. 34, z późn. zmian.).

² Istnieją jeszcze tzw. nadawcy społeczni, ale nie odgrywają tu większego znaczenia w rozważaniach podjętych w niniejszym artykule.

8) tworzenie i udostępnianie programów edukacyjnych na użytek środowisk polonijnych oraz Polaków zamieszkałych za granicą.

Radio publiczne na wyżej wymienione zadania otrzymuje środki z abonamentu radiowo-telewizyjnego, który teoretycznie jest płacony przez wszystkich posiadaczy odbiorników radiowych. Z otrzymanych środków radio publiczne musi się rozliczyć zgodnie z Rozporządzeniem Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (KRRiT)³, zatem nie może zrezygnować z pewnych gatunków audycji (np. słuchowiska) właśnie ze względu na zadania publicznej radiofonii. Innym typowym przykładem może być preferowanie polskiej muzyki, z której nadawania radia publiczne są w sposób szczególny rozliczane przez KRRiT.

W przypadku komercyjnych stacji radiowych to, najogólniej, ich rolą jest:

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

Oczywiście właściciele stacji radiowych chcą uzyskać zwrot z zaangażowanego kapitału, gdyż jest to normalna działalność gospodarcza.

3. Program radiowy i audycja

Program radiowy i audycja są to dwa różne pojęcia, choć często utożsamiane ze sobą. Jest to istotne rozróżnienie, które ma wpływ na wiele procedur w stacji radiowej. **Program** to uporządkowany zestaw audycji radiowych, reklam i innych przekazów, regularnie rozpowszechniany, pochodzący od jednego nadawcy. Natomiast **audycja** jest częścią programu radiowego, stanowiąca odrębną całość ze względu na treść, formę, przeznaczenie lub autorstwo.

Program stacji radiowych jest skierowany do określonego słuchacza. Każda stacja radiowa ma zdefiniowaną swoją docelową grupę słuchaczy. Jest to punkt wyjścia do stworzenia programu ramowego (ramówki) stacji radiowej. Ramówka musi uwzględniać m.in. preferencje słuchacza, obszar nadawania, styl stacji, a także zapotrzebowanie domów mediowych. Zwłaszcza stacje komercyjne muszą uwzględniać potrzeby reklamodawców, gdyż przychody z tytułu sprzedaży reklam są głównym źródłem finansowania ich działalności.

³ Rozporządzenie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji (KRRiT) z 3 czerwca 2004 r. w sprawie uzupełnienia opisu zasad prowadzenia dokumentacji związanej z polityką rachunkowości w spółkach radiofonii i telewizji publicznej oraz określenia sposobu sporządzania sprawozdań kwartalnych i rocznych składanych KRRiT (DzU nr 148, poz. 1566).

Program stacji radiowej wypełniają audycje różne ze względu na gatunek, a mianowicie:

- informacyjne,
- publicystyczne,
- religijne,
- literackie,
- rozrywkowe,
- sportowe,
- dla dzieci i młodzieży,
- dla mniejszości narodowych i etnicznych,
- pozostałe.

W ramach tych podstawowych gatunków można wyróżnić również audycje popularnooświatowe, poradnicze, lekcje języków obcych, słuchowiska radiowe, powieści radiowe i wiele innych. Liczba i różnorodność audycji emitowanych na antenie radiowej zależy od grupy docelowej konkretnej stacji. Ma też duże znaczenie, czy jest to radio publiczne, czy też komercyjne.

4. Planowanie produktu – audycji radiowej

Strategia w obszarze programowym powinna określać przybliżoną strukturę gatunkową programu radiowego. Jest to istotne podczas planowania produkcji audycji, gdyż od razu pozwala zakwalifikować jej projekt do odpowiedniego gatunku. Na etapie planowania audycji (produktu), należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- o czym ma być audycja,
- do kogo audycja ma być skierowana (grupa docelowa),
- jak długo ma trwać (jednorazowo, cyklicznie),
- co stacja radiowa chce osiągnąć poprzez produkcję na antenie danej audycji, a następnie jej emisję,
- jak i gdzie sprzedać audycję (np. do innych rozgłośni),
- jak i gdzie reklamować audycję,
- czy współpracować z innymi mediami, i jakimi, podczas produkcji i emisji audycji,
- jakie są ewentualne możliwości współpracy z potencjalnymi sponsorami lub reklamodawcami,
- jaki zespół ma ją realizować,
- jakie zasoby będą niezbędne do jej wyprodukowania,
- kto będzie odpowiadał i koordynował produkcję danej audycji,
- jakie są niezbędne środki finansowe gwarantujące powstanie audycji na odpowiednim poziomie merytorycznym i technicznym.

Te pytania to punkt wyjścia do planowania audycji i sprawdzenia, czy pasuje ona do strategii programowej realizowanej przez stację radiową, tym samym należy przygotować odpowiedni pakiet formularzy do oceny projektu audycji.

Narzędzie do oceny audycji radiowej powinno zawierać odpowiednie formularze, na podstawie których projekt audycji będzie oceniany, zatem projekt audycji musi syntetycznie przedstawiać:

- krótki jej opis,
- grupę docelową słuchaczy,
- możliwości współpracy z różnymi podmiotami w trakcie produkcji i emisji audycji na antenie,
- potencjalnych sponsorów lub reklamodawców audycji.

Oczywiście niezbędne jest załączenie kosztorysu audycji.

Takie sformalizowane przedstawienie projektów audycji jest ważne, gdyż oszczędza czas pracowników, którzy podejmują decyzję. Poza tym wprowadza pewien porządek w procedurach obiegu dokumentów i znacznie poprawia efektywność pracy poszczególnych komórek organizacyjnych stacji radiowej.

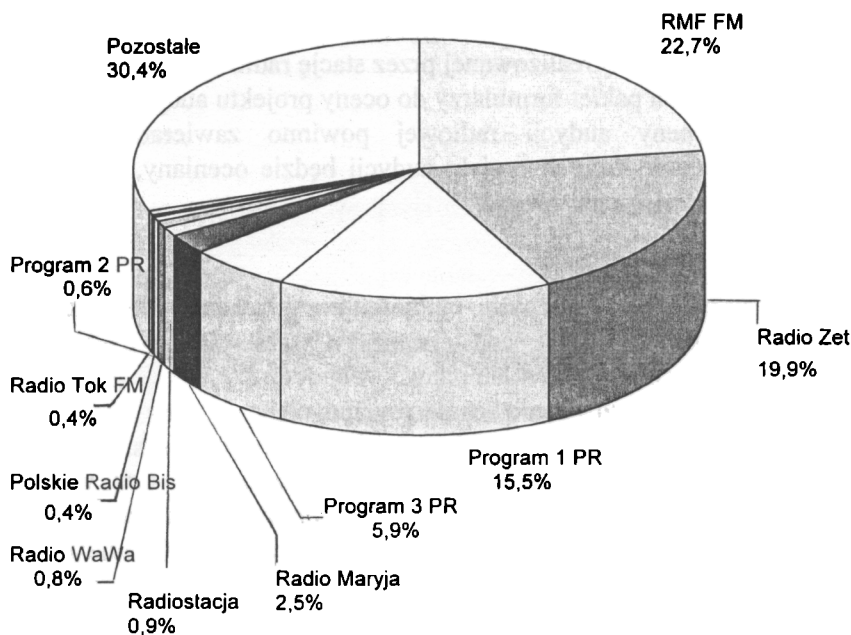
5. Wskaźniki oceny programu radiowego

Przedstawione elementy pakietu formularzy dotyczących audycji są niezmiernie ważne, gdyż już na tym etapie odbywa się kontrola osiągnięcia celów, mianowicie, oceniający musi myśleć pod kątem pytań do potencjalnego słuchacza. Należy bowiem co jakiś czas, zadać słuchaczom kilka pytań dotyczących emitowanego produktu, którym jest program, i na tej podstawie dowiedzieć się m.in.:

- jaka jest słuchalność programu,
- czy program stacji radiowej jest rozpoznawalny przez słuchacza,
- czy słuchacz potrafi wymienić audycje w emitowanym programie- stacji radiowej,
- czy słuchacz potrafi jednoznacznie zidentyfikować redaktorów prowadzących audycje ze stacją radiową,
- czy słuchacz potrafi wymienić audycję i jej redaktora prowadzącego,
- czy słuchacz potrafi wymienić nowe audycje oferowane przez stację radiową.

Tych pytań może być jeszcze o wiele więcej, mogą dotyczyć zwłaszcza konkretnych audycji radiowych, ale nie o to przecież chodzi.

Przed wszystkim chodzi o to, **czy potencjalny słuchacz potrafi spośród wielu stacji radiowych zidentyfikować tę właśnie stację**. Wyniki słuchalności wybranych ogólnopolskich stacji radiowych przedstawia rys. 1. Jak widać, słuchalność poszczególnych stacji jest znacznie zróżnicowana. Słuchalność powyżej 5% uzyskały tylko cztery programy emitowane przez trzy stacje radiowe.



Rys. 1. Wyniki słuchalności stacji radiowych w okresie sierpień 2004 r. – styczeń 2005 r.

Źródło: SMG/KRC [2, s. 97].

Zatem jak należy postępować i co robić, aby słuchacz zechciał słuchać tej stacji i przy niej pozostać. Powstaje kolejne pytanie, jakie wskaźniki mają opisywać program radiowy. Jedno jest pewne – nie mogą być to tylko i wyłącznie wskaźniki finansowe. Pytania, które przedstawiono powyżej, mogą pomóc w opracowaniu takich wskaźników. Wskaźniki te muszą pomóc w osiągnięciu celów wyznaczonych w przyjętej strategii. W tabeli 1 przedstawiono kilka wskaźników, zdaniem Autora, istotnych, opisujących program radiowy.

Słuchalność jest podstawowym wskaźnikiem oceny programu radiowego przez domy mediowe czy też potencjalnego reklamodawcę. Oczywiście ważna jest też grupa docelowa. Niemniej w praktyce budżety reklamowe większych przedsiębiorstw zawsze uwzględniają stacje radiowe o największej słuchalności.

Program radiowy musi się zmieniać, a więc należy wprowadzać nowe, różnorodne audycje, aby nadążać za zmianami zachodzącymi na rynku mediów, a zwłaszcza za zmianami potrzeb słuchaczy. Generalnie audycje powinny wyprzedzać czy też kreować nowe trendy wśród słuchaczy.

Najczęściej zasoby stacji radiowej, a więc także zasoby finansowe, są ograniczone. W związku z tym należy skupić się na kilku wybranych audycjach i na nie skierować większe zasoby, np. na reklamę tych audycji w innych środkach masowego przekazu lub na plakatach. Każda stacja ma swoje kluczowe audycje,

Tabela 1. Wskaźniki oceny programu radiowego

Nazwa wskaźnika (1)	Wykonanie (2)	Plan (3)	Odchylenie (2) – (3)
Słuchalność (w %)			
Liczba kluczowych audycji radiowych rozpoznawanych przez słuchaczy			
Liczba nowych audycji wprowadzonych do programu			
Liczba dziennikarzy własnych			
Koszty programu radiowego (w zł)			
Koszty programu radiowego/liczba dziennikarzy własnych (w zł/os.)			
Przychody ze sprzedaży reklam/koszty programu radiowego (w %)			

Źródło: opracowanie własne.

w które inwestuje więcej, ale należy sprawdzać, czy słuchacz myśli tak samo jak chciałby dział marketingu. Należy pamiętać, że audycja radiowa jak każdy produkt podlega cyklowi życia produktu, dlatego należy w porę wprowadzać zmiany w audycji lub po prostu wycofać ją z programu. Najczęściej momentem tych zmian jest nowa ramówka. Zaproponowany wskaźnik „liczba rozpoznawalnych kluczowych audycji” informuje zatem o efekcie wcześniej podjętych działań.

Z powyższym wskaźnikiem wiąże się następny – „liczba nowych audycji wprowadzonych do programu”. Każda audycja potencjalnie może stać się kluczową audycją stacji radiowej. Zależy to od wielu czynników i nie zawsze da się to przewidzieć na podstawie projektu audycji. W dużej części zależy to od osobowości prowadzącego, ale też od panującej mody. Należy pamiętać, że program musi się zmieniać i trzeba podejmować ryzyko inwestycji w nowe audycje. Jednak ten proces musi być dogłębnie przemyślany, ponieważ słuchacz ma też swoje przyzwyczajenia, których nie wolno lekceważyć. Lekceważenie słuchacza może się srodze zemścić i odbić na wynikach słuchalności (por. [1]).

Modele biznesowe stacji radiowych zmieniały się i nadal zmieniają. Coraz więcej produkcji audycji będzie po prostu kupowanych od niezależnych producentów. Wpłynie to na sposób organizacji stacji radiowych. Tradycyjne redakcje ulegają przeobrażeniom.

Dzisiaj nic nie stoi na przeszkodzie, aby to zewnętrzne podmioty gospodarcze oferowały i produkowały pozycje programowe. Oczywiście jeśli potrafią dostarczyć dobry produkt na odpowiednim poziomie, co nie jest, wbrew pozorom, takie proste. W Polsce nie ma jeszcze zbyt dobrze rozbudowanego rynku producentów

radiowych. Istotne jest więc takie zorganizowanie procesu selekcji i doboru audycji do programu radiowego, aby realizować zadania wyznaczone w strategii działalności stacji radiowej.

Jeszcze raz należy podkreślić, że dziś zmiany na rynku zachodzą bardzo gwałtownie. W związku z tym stałe zespoły redakcyjne, i tym samym sposób organizacji redakcji radiowych, muszą ustąpić zespołom zadaniowym powoływanym do konkretnych produkcji. Wynika to też ze zmiany technologii produkcji i coraz większego wykorzystywania technologii cyfrowej. Stąd też należy domniemywać, że „liczba dziennikarzy własnych” w produkcji własnych audycji będzie systematycznie maleć. Dlatego też wskaźnik „liczba dziennikarzy własnych” zatrudnionych przy produkcji programu jest bardzo istotny. Zatrudnienie pracownika kosztuje i wpływa na koszty ponoszone przez stację radiową, a zatem na osiągnięty wynik finansowy.

Kolejnym ważnym wskaźnikiem jest „kosztów programu radiowego”. Koszty te będą zależeć od przyjętego modelu biznesowego oraz od przyjętych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych. Dynamika wzrostu tych kosztów nie powinna być wyższa od dynamiki przychodów z reklam (w przypadku stacji komercyjnych). Po prostu nie można więcej wydać niż się ma. Oczywiście dynamika kosztów programu radiowego w niektórych okresach będzie przekraczać dynamikę wzrostu przychodów z reklam, ale będzie to w okresach wprowadzania nowych produktów. W dłuższym okresie musi być zachowana korelacja pomiędzy tymi wielkościami, czyli „wskaźnik pokrycia kosztów programu”. W przeciwnym razie może to oznaczać kłopoty dla stacji radiowej.

Z dwóch powyższych wskaźników, „kosztów programu radiowego” i „liczby dziennikarzy własnych”, powstaje wskaźnik „koszty przypadające na dziennikarza”. Jest to ważna informacja o zachodzących zmianach w produkcji programu radiowego.

Zapewne można wymyślić wiele innych wskaźników, ale wydaje się, że te syntetycznie opisują program. Na ich podstawie, z jednej strony, zarząd może formułować cele strategii, a z drugiej, pozwalają one na bieżąco – w czasie z góry określonym – kontrolować stopień osiągnięcia przyjętych celów strategicznych i w porę reagować. Nie chodzi tu jednak o „okolicznościową” analizę dotyczącą osiągnięcia celów w strategii, ale o ciągłą analizę jej stanu realizacji. Zarząd stacji radiowej musi otrzymywać te informacje z odpowiednią częstotliwością i komentarzem, np. kwartalnie. Wtedy takie działanie ma sens i wielu pracowników musi się zastanowić nad tym, co robi, i również zadać sobie pytania, np.:

- czy podjęte działania mają sens,
- czy należy dobrać inny arsenał środków do osiągnięcia postawionych celów,
- czy należy zmienić repertuar audycji w programie,
- czy koszty programu są na właściwym poziomie,

- czy są zachowane relacje, np. pokrycie kosztów programu przychodami ze sprzedaży reklam.

Podjęcie próby znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania pozwala uniknąć w przyszłości błędów, pozwala na skorygowanie środków realizacji strategii, a być może – na jej modyfikację. Może się też tak złożyć, że zmiany na rynku będą tak duże, że realizacja dotychczasowej strategii nie będzie sensowna i trzeba będzie opracować nową strategię i nowe cele.

6. Podsumowanie

Stacja radiowa, jak każde inne przedsiębiorstwo, musi szybko reagować na zmiany zachowań swoich odbiorców, czyli słuchaczy. W przeciwnym razie jej słuchalność spadnie, a w konsekwencji ona sama zostanie zmarginalizowana i nie będzie się liczyć podczas dzielenia „tortu” reklamowego. Zatem kontrola osiągnięcia celów przyjętych w strategii działania stacji radiowej nie może odbywać się tylko okazjonalnie, gdyż nie przyniesie to oczekiwanych rezultatów.

Sprawdzanie realizacji strategii i stopnia osiągnięcia celów powinno odbywać się na bieżąco. Należy zatem uwzględniać to na etapie planowania bieżącej działalności, w przypadku audycji radiowych – na etapie ich tworzenia z wykorzystaniem właściwych narzędzi, jak np. pakiet formularzy audycji, kosztorys produkcji audycji.

Równocześnie należy zbudować system syntetycznych wskaźników oceny programu radiowego, niezależnych od konkretnych audycji. Przede wszystkim należy umiejętnie je interpretować i wyciągać wnioski oraz reagować na ich zmiany. Nie oznacza to, że należy zaniechać oceny poszczególnych audycji. Wręcz przeciwnie – należy cały czas oceniać jakość poszczególnych audycji. Każdy mały krok liczy się bardziej niż „akcyjność”, z której najczęściej niewiele w dłuższym okresie wynika.

Opisane w artykule wskaźniki oceny programu radiowego są tylko propozycją, gdyż każda stacja radiowa musi uwzględnić konkretne uwarunkowania swojej działalności i oczekiwania właścicieli. Pozostałe obszary działalności stacji radiowej wymagają opracowania i dobrania odpowiednich wskaźników. Nie powinno ich być jednak zbyt dużo, aby system wskaźników nie stracił czytelności. Opracowanie tego typu systemów wskaźników dla stacji radiowej nie jest proste. Należy przy tym również pamiętać o kosztach pozyskania danych do poszczególnych wskaźników.

Literatura

[1] Grochowska J., *Żal po Kaczkowskim*, „Przegląd” 2003, nr 41.

[2] „Press” 2005, nr 3.

THE CONTROL STRATEGY'S OF THE RADIO BROADCAST

Summary

Planning of the radio programme and broadcast are very important. The strategy of the radio broadcasting station influences for choice. the radio programme index. The system proposition of the radio programme index is written at this article.