

Piotr Ostrowski

STRATEGIA PUBLICZNEJ ROZGŁOŚNI REGIONALNEJ NA PRZYKŁADZIE RADIA KOSZALIN

SŁOWA KLUCZE: Publiczna radiofonia, strategia rozwoju, skuteczne zarządzanie mediami, wartość firmy

KEY WORDS: Public broadcasting, business strategy, effective media, management, company value

Abstract

THE BUSINESS STRATEGY OF A LOCAL PUBLIC RADIO STATION BASED ON THE EXAMPLE OF RADIO KOSZALIN

The publication presents the business strategy of a local public radio station based on the example of Radio Koszalin. As far as media management in an unstable situation is concerned, the efficient execution of the strategy is the key factor. Radio Koszalin is the only local public institution that is not supported by the voivodeship. The management board in cooperation with the employees have developed a corporate strategy for years 2012–2014 in order to increase the influence of the local media and improve the company value in the long term. The main purpose of Radio Koszalin is to gain the leading position on the media market within the Central Pomerania region. The new strategy provides an effective realization of the defined objectives.

Wstęp

Podstawą zarządzania przedsiębiorstwem jest własna strategia i jej efektywna realizacja. Jak stwierdził Seymour Tilles, strategia to zbiór celów i założeń kształtujących politykę firmy. Ta prosta definicja sprzed 40 lat zakłada, że wypracowanie właściwej strategii przedsiębiorstwa może mu zapewnić sukces, czyli zysk i rozwój oraz realizację wszystkich innych wytyczonych celów. Brak strategii lub jej błędne założenia mogą z kolei doprowadzić do porażki lub wręcz upadku firmy. Strategia modelowo składa się z czterech podstawowych elementów: obszaru działania, stra-

tegicznej przewagi, wyznaczonych celów i funkcjonalnych programów działania¹. Powinna być sformułowana w sposób jasny i zrozumiały, aby realizujący ją menedżerowie i podlegli im pracownicy byli w stanie trafnie odczytać cele i sposoby ich wykonania. Kenneth Blanchard i Spencer Johnson, autorzy bestselleru *Jednominutowy menedżer*, powiadają, że sprawne zarządzanie to tworzenie okoliczności, w których ludzie osiągają wymierne rezultaty i pozytywnie myślą o sobie, o organizacji oraz o swoich współpracownikach. Strategia ma zaś torować drogę do tego celu².

Początkiem procesu formułowania strategii jest zatem określenie misji i wizji przedsiębiorstwa. Proces powstawania strategii – od założeń ogólnych do strategii cząstkowych – składa się z kilku etapów³:

- analizy otoczenia rynkowego
- analizy zasobów przedsiębiorstwa
- zestawienia wyników powyższych analiz
- sformułowania wariantów strategicznych
- wyboru najlepszego wariantu.

Zadaniem wyjątkowo trudnym – zdaniem wielu badaczy – jest przygotowanie skutecznej strategii publicznego radia regionalnego. W polskim systemie medialnym rozgłośnie regionalne w ostatnich latach zmagają się bowiem z wieloma trudnościami. Wynika to z niestabilnego sposobu finansowania tych mediów z powodu trudno ściąganych środków abonamentowych przyznawanych przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji oraz niskich przychodów własnych i kryzysu na rynku reklam.

Radio Koszalin, będące jedyną rozgłośnią regionalnej radiofonii publicznej w Polsce, która nie posiada zaplecza w postaci swojego województwa, wypracowało własną strategię na lata 2012–2014. To materiał przygotowany przez zarząd spółki z udziałem pracowników rozgłośni, a w szczególności kadry kierowniczej. Strategia ta ma na celu wzrost oddziaływania medialnego radia, a przez to wzrost wartości spółki w kolejnych trzech latach. Po zaopiniowaniu strategii przez radę nadzorczą Radia Koszalin powstały szczegółowe plany wykonawcze, budżety oraz harmonogramy.

Metodologia projektu

Strategia Radia Koszalina została zbudowana na podstawie metodologii Balanced Scorecard (zrównoważona karta wyników). Prace planistyczne zostały wykonane w sposób przedsiębiorczy, czyli osobiście przez członków zarządu oraz kadre kierowniczą i wybranych pracowników.

Zastosowane narzędzie pozwala na właściwe zidentyfikowanie celów strategicznych we wszystkich obszarach działalności spółki oraz ich logiczne powiązanie.

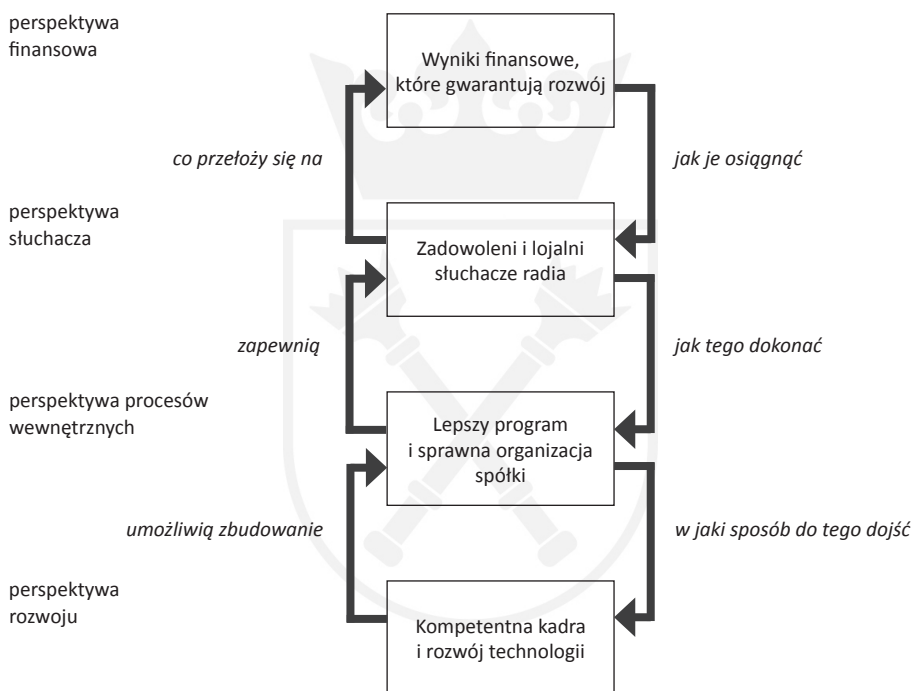
¹ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1996, s. 28.

² K. Blanchard, S. Johnson, *Jednominutowy menedżer*, Warszawa 2011.

³ S. Tilles, *Jak ocenić strategię firmy?*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 84, luty.

Związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy kluczowymi obszarami tworzenia wartości łączą:

- perspektywę ekonomiczno-finansową, która zawiera cele ekonomiczne radia
- perspektywę słuchacza, zawierającą propozycje programowe oferowane różnym odbiorcom i przyjęte cele, by przyciągnąć uwagę najbardziej pożądanym słuchaczy
- perspektywę programowo-organizacyjną, która zawiera cele sprawnej organizacji tworzenia atrakcyjnego programu i pozyskiwania reklamodawców
- perspektywę rozwoju i uczenia się, która zawiera cele w zakresie podnoszenia wiedzy, kompetencji i wsparcia technologicznego do zrealizowania strategii wzrostu wartości⁴.



Schemat 1. Związki pomiędzy kluczowymi obszarami tworzenia wartości w ujęciu zrównoważonej karty wyników

Autorzy strategii Radia Koszalin rozpoczęli pracę od określenia priorytetów działań strategicznych. Przyjęta koncepcja zakładała usystematyzowanie tych działań w tzw. projekty strategiczne przy uwzględnieniu takich kryteriów, jak:

⁴ J. Kania, A. Zelek, *Strategie komunikacji społecznej w organizacjach gospodarczych*, Szczecin 2007.

- pilność projektu z punktu widzenia obecnej sytuacji spółki
- istotność projektu z punktu widzenia realizacji strategii spółki
- ograniczoność zasobów: jak zasoby ludzkie, finansowe i czasowe, jakimi spółka dysponuje.

Synteza strategii Radia Koszalin

Punktem wyjścia do zbudowania strategii Radia Koszalin na lata 2012–2014 była sformułowana przez Zarząd nowa misja spółki:

Jesteśmy radiem publicznym regionu Pomorza Środkowego eksponującym w swej działalności treści związane z tematyką społeczną, morską, rolniczą, turystyczną i ekologiczną oraz mniejszości narodowych (kaszubska, ukraińska, romska i inne). Radio Koszalin ma służyć integracji małych społeczności lokalnych, budować tożsamość mieszkańców regionu, ożywiać kulturę, aktywność społeczną i przedsiębiorczość⁵.

Istotą nowej misji jest orientacja na słuchacza – mieszkańca regionu, człowieka aktywnego zawodowo i edukacyjnie, czującego związek z miejscem zamieszkania, pracy, nauki, świadomego własnej tradycji, pochodzenia, kultury. W warunkach ostrej, narastającej konkurencji orientacja taka stanowi podstawę nie tylko rozwoju, lecz w pierwszej kolejności dalszego przetrwania radia.

Nadrzędnym celem Radia Koszalin w optyce długofalowej jest zdobycie i utrzymanie dominującej pozycji na rynku mediów regionu Pomorza Środkowego oraz rozwój działalności medialnej w wybranych obszarach z respektowaniem wymogów ustawowych i specyfiki regionu, a w rezultacie zwiększenie wartości zarówno jako medium masowego o specyfice działania nadawcy publicznego, jak i organizacji gospodarczej opartej na przepisach prawa handlowego.

W szczególności syntetyczne cele strategiczne Radia Koszalin obejmują:

- wzrost słuchalności – poprzez zamiany programowe i wizerunkowe
- zdobycie nowego słuchacza – poprzez wprowadzenie nowej oferty
- wzrost przychodów z reklam i sponsoringu dzięki lepszej słuchalności
- budowę i wzmocnienie marki radia regionalnego i rozgłośni miejskiej
- wzrost wartości spółki i trwałe umocnienie jej pozycji na rynku.

Autorzy strategii założyli, że dokonywać się to będzie przez:

- budowanie szerokich i stabilnych relacji ze słuchaczami usatysfakcjonowanymi treściami programowymi
- budowanie atrakcyjnego, efektywnego programu reklamowego wykorzystującego potencjał oddziaływania kontentu oraz wzmacnianie marki
- zmianę kultury medialnej i organizacyjnej spółki.

⁵ *Strategia Radia Koszalin na lata 2012–2014*, Opracowanie RK, Koszalin 2012.

Diagnoza strategiczna

1. Radio Koszalin jako nadawca publiczny

Zgodnie z ustawami i założeniami Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji Polskie Radio Koszalin SA wypełnia następujące zadania publiczne:

- tworzy i rozpowszechnia ogólnokrajowe i regionalne programy radiowe
- buduje i eksploatuje nadawcze oraz przekaźnikowe stacje radiowe
- rozpowszechnia przekazy tekstowe
- prowadzi prace nad nowymi technikami tworzenia i rozpowszechniania programów radiowych
- prowadzi działalność produkcyjną, usługową i handlową związaną z twórczością audiowizualną
- wspiera twórczość artystyczną, literacką, naukową oraz działalność oświatową
- upowszechnia wiedzę o języku polskim
- tworzy i udostępnia programy edukacyjne na użytek środowisk polonijnych oraz Polaków zamieszkałych za granicą.

Stacja nadaje swój całonocny program na terenie wschodniej części województwa zachodniopomorskiego, zachodniej części województwa pomorskiego i północnej części województwa wielkopolskiego. Zasięg emisji obejmuje tereny dawnych województw koszalińskiego, słupskiego i pilskiego. W pasie wybrzeża Bałtyku jest słyszalne od Międzyzdrojów do Łeby. Program Radia Koszalin jest również odbierany za pośrednictwem Internetu. Redakcje terenowe znajdują się w: Słupsku, Pile, Szczecinku i Kołobrzegu. Dzięki rozszczepieniu sygnału Radio Koszalin w godzinach 7.00–10.00, od poniedziałku do piątku nadaje program miejski pod nazwą Radio Słupsk, przeznaczony dla mieszkańców Słupska i powiatu słupskiego.

Spółka zatrudnia 72 osoby, w tym 31 dziennikarzy. Z tego w redakcji w Słupsku pracuje 9 osób.



Rys. 1. Zasięg emisji programu Radia Koszalin

Źródło: <http://www.radio.koszalin.pl/pl/page/main/czestotliwosci.html>

2. Miejsce na rynku regionalnym i lokalnym

Program Radia Koszalin jest skierowany do różnych grup wiekowych i zawodowych. Wśród rozgłośni regionalnych na swoim obszarze nadawania jest Radio Koszalin liderem ze średnią słuchalnością około 10% (2010/2011), ale przegrywa ze stacjami ogólnopolskimi, zarówno publicznymi (Jedynka i Trójka), jak i komercyjnymi (RMF FM i ZET). Latem 2010 roku słuchalność radia wynosiła zaledwie 3,46%.

W badanym okresie Radio Koszalin to:

- czwarta stacja na terenie Koszalina (za RMF FM, Radiem ZET i Radiem Eska Koszalin)
- czwarta stacja na terenie dawnego woj. koszalińskiego (za RMF FM, Radiem ZET i Jedyneką)
- czwarta stacja w regionie koszalińskim (za RMF FM, Radiem ZET i Jedyneką).

Tabela 1. Radio Koszalin w regionie 2010–2011

	Miasto Koszalin	Dawne woj. koszalińskie	Region koszaliński	Woj. zachodniopomorskie	Wszyscy respondenci
Radio ZET	15,77%	23,08%	22,99%	26,11%	16,17%
Radio RMF FM	22,24%	27,95%	25,41%	25,13%	25,96%
Radio Maryja	1,93%	1,48%	2,83%	1,85%	2,16%
Czwórka – Program 4 Polskiego Radia / do lipca 2010 Polskie Radio Euro	1,19%	0,98%	1,40%	0,86%	0,38%
Trojka – Program 3 Polskiego Radia	9,13%	6,53%	6,74%	7,43%	8,23%
Dwójka – Program 2 Polskiego Radia	0,76%	0,63%	0,98%	0,62%	0,65%
Jedynka – Program 1 Polskiego Radia	8,22%	10,45%	10,29%	8,12%	12,07%
Polskie Radio Szczecin	0,11%	0,18%	0,10%	3,38%	0,15%
Polskie Radio Koszalin	9,49%	10,12%	8,85%	3,67%	0,26%
Radio CHILLI ZET	1,73%	0,40%	0,22%	0,61%	0,43%
Radio RMF MAXXX (Pomorze) / do czerwca 2006 Radio Vigor FM (Słupsk)	7,38%	4,69%	8,11%	1,52%	0,19%
Radio ESKA Szczecinek / do sierpnia 2003 Radio Reja (Szczecinek)	0,20%	3,04%	2,25%	0,90%	0,06%
Radio ESKA Koszalin / do lipca 2008 Radio Pólnoc (Koszalin)	10,49%	5,61%	3,07%	1,57%	0,07%
Radio ESKA Rock	5,54%	1,70%	0,97%	2,55%	1,39%
Radio Plus Szczecin / do września 2010 Radio VOX FM Szczecin	0,00%	0,05%	0,02%	0,48%	0,02%
Radio Plus Koszalin / do września 2010 Radio VOX FM Koszalin	4,93%	2,37%	1,55%	0,66%	0,06%

Źródło: MillwardBrown SMG/KRC. Fala badawcza: październik 2010 – listopad 2011

Na podstawie badań słuchalności SMG/KRC (12 trzymiesięcznych fal) w okresie od września 2010 do października 2011 roku można wnioskować, że statystyczny słuchacz Radia Koszalin ma 45 i więcej lat, jest głównie mieszkańcem małych miast i wsi – łącznie 63%. Około 11% odbiorców mieszka w miastach od 100 do 199 tys., czyli w przypadku tego parametru mamy do czynienia (oprócz słuchaczy internetowych) tylko z dwoma miastami – Koszalinem i Słupskiem. W grupie wiekowej 40–60 lat (około 55%) i 60–75 lat (około 20%) parametry słuchalności są wysokie i stabilne, natomiast w grupach docelowych 15–25 lat (około 6%) i 25–40 (około 19%) do 2011 roku nie udaje się uzyskać większej liczby słuchaczy. Grupa celowa 25–40 lat jest ze względu na aktywność zawodową najbardziej pożądana przez rynek radiowy – zarówno komercyjny, jak i publiczny. Najtrudniejsze z punktu widzenia nadawcy publicznego jest uzyskiwanie lepszych parametrów właśnie w tej grupie docelowej. Jest to spowodowane dużą ilością słowa w programie ramowym narzuconym przez KRRiT. W ten sposób nacechowany słowem program przegrywa w konkurencji ze stacjami komercyjnymi o nastawieniu typowo muzycznym, z minimalną ilością słowa, dedykowanym właśnie tej grupie docelowej.

Radio Koszalin jest stacją najchętniej słuchaną przez osoby z wykształceniem średnim i wyższym (około 64%). Rozgłośnia ma też sporą grupę słuchaczy z wykształceniem zasadniczym zawodowym (około 23%), co należy uznać za typowe na obszarze Pomorza Środkowego.

Porównując pozycję Radia Koszalin z bezpośrednią konkurencją na terenie dawnego województwa koszalińskiego w 2011 roku, otrzymujemy następujące wyniki zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Pozycja radia Koszalin na terenie dawnego województwa koszalińskiego w roku 2011

	Znajomość spontaniczna	Znajomość wspomagana	Zasięg tygodniowy	Zasięg dzienny
Polskie Radio Koszalin	56	121	55	4
Radio RMF MAXXX (Pomorze) / do czerwca 2006 Radio Vigor FM (Słupsk)	69	118	92	33
Radio ESKA Koszalin / do lipca 2008 Radio Północ (Koszalin)	70	104	59	33
Radio Plus Koszalin / do września 2010 Radio VOX FM Koszalin	12	64	20	3

Dawne województwo koszalińskie, grupa celowa 15 : 35, MillwardBrown SMG/KRC fala badawcza sierpień 2011 : październik 2011, dane w tys. osób

Badanie pokazuje dość dobre wyniki w zakresie rozpoznawalności Radia Koszalin. Zarówno znajomość spontaniczna, jak i wspomagana nie odbiega od wyników

stacji konkurencyjnych, jednak źle wygląda zasięg dzienny Radia Koszalin. Kategoria ta ma kluczowe znaczenie dla klientów, którzy chcą wiedzieć, ilu słuchaczy będzie miało szansę usłyszeć przekaz reklamowy.

3. Struktura programowa

Analizując strukturę programową, należy stwierdzić, że elementem wyróżniającym Radio Koszalin jest przewaga tematyki regionalnej oraz emisja pasm publicystycznych, w których prezentowane są reportaże i dokumenty radiowe. Ze względu na specyfikę terenu, na którym nadawany jest program, w ramówce stacji znalazły się także audycje emitowane w języku kaszubskim i ukraińskim.

Najważniejsze audycje na antenie to:

- „Studio Bałtyk” – pasmo informacyjno-muzyczne
- „Zawsze blisko was” (w okresie wakacji „Lato na gorąco”) – pasmo o charakterze audycji towarzyszącej
- „Dwie strony medalu” – interaktywna audycja, w której słuchacze mogą wypowiadać się na kontrowersyjne tematy
- autorskie pasma publicystyczne i muzyczne (por. tabela 3).

Rozgłośnia organizuje koncerty muzyki poważnej w ramach Salonu Muzycznego Radia Koszalin oraz rozrywkowej w ramach Muzycznej Sceny Radia Koszalin. W Studiu Koncertowo-Nagraniowym im. Czesława Niemena, które znajduje się w siedzibie Radia Koszalin, są także realizowane sesje nagraniowe.

Jednak to, co powinno być atutem rozgłośni, jest postrzegane często jako jej słaba strona. Zdaniem młodych odbiorców Radio Koszalin miało w 2010 roku ofertę programową skierowaną głównie do starszego słuchacza. Audycje są mało dynamiczne, „przegadane”, a muzyczna play-lista zawiera zbyt mało przebojów z aktualnych list. Brakuje programów skierowanych do młodego odbiorcy (15–35 lat).

W ramówce brakowało też audycji o tematyce morskiej, żeglarskiej, turystycznej, mimo iż radio jest słuchane na ponad 200-kilometrowym odcinku wybrzeża Bałtyku.

Sopocka Pracownia Badań Społecznych PBS przeprowadziła w roku 2012 na zlecenie Radia Koszalin badania jakościowe i ilościowe, zbierając opinie słuchaczy. Z badań tych jasno wynika, że mieszkańcy regionu silnie utożsamiają się z Radiem Koszalin i wysoko oceniają wartość marki. Chcą radia regionalnego i lokalnego, lecz nie oczekują utworzenia miejskiej rozgłośni w Koszalinie, bo za taką uznają publiczne radio regionalne. Słuchacze uważają Radio Koszalin za ważne i wiarygodne źródło informacji. Rozpoznają poszczególne audycje (zwłaszcza „Studio Bałtyk”) i pasma, ale mają problem z rozpoznaniem wizualnym dziennikarzy rozgłośni. Badania wykazały jednak, że największą znajomością wśród odbiorców cieszą się dziennikarze redakcji muzycznej, autorzy list przebojów i muzycznych programów autorskich.

Tabela 3. Ramówka zimowa Radia Koszalin 2011/2012

	6.00–9.00	9.00–12.00	12.00–13.00	13.00–16.00	16.00–17.45	17.45–18.00	18.00–19.00	19.00–21.00	21.00–22.00	22.00–1.00
Poniedziałek	Studio Bałtyk	Zawsze Blisko Was	Dwie Strony Medalu	Przebojowe RK	Studio Bałtyk	KLUB MORSKI	Na Liryczną Nutę	Wieczór RK	PRZEGLĄD MUZYCZNY	Radio Koszalin Nocą
Wtorek	Studio Bałtyk	Zawsze Blisko Was	Dwie Strony Medalu	Przebojowe RK	Studio Bałtyk	BIZNES, RYNEK, EKONOMIA	DOBRE Rockujemy	Wieczór RK	INDEKS	Radio Koszalin Nocą
Środa	Studio Bałtyk	Zawsze Blisko Was	Dwie Strony Medalu	Przebojowe RK	Studio Bałtyk	Interwencja	TO BYŁ ROCK	Wieczór RK	KUŹNIA DŹWIĘKÓW	Radio Koszalin Nocą
Czwartek	Studio Bałtyk	Zawsze Blisko Was	Dwie Strony Medalu	Przebojowe RK	Studio Bałtyk	CAFE EUROPA	JAZZOWE Spotkania	Wieczór RK	RAPNEJSZY	Radio Koszalin Nocą
Piątek	Studio Bałtyk	Zawsze Blisko Was	Dwie Strony Medalu	Przebojowe RK	Studio Bałtyk	SPORTOWY KWADRANS	PO PROSTU BLUES	Wieczór RK	BITY PIĄTEK	Radio Koszalin Nocą
Sobota	Studio Bałtyk	9.00–11.30 Radio Dobrych Wiadomości 11.30–12.00 RAPP	12.00–12.30 Premiera Magazyn Filmowy 12.30–13.00 Radar	Męskie Sprawy	Złota 30-tka Radia Koszalin		SPORTOWY WEEKEND 18.00–20.00	Wieczór RK	Baw się razem z nami	Gorączka Sobotniej Nocy
Niedziela	Niedzielnny Poranek	9.00–10.00 ZA MIEDZĄ 10.00–11.00 Na Forum	11.00–13.00 Rodzima lista przebojów	Radiony Klub Obieżyświata	Powrót do Przyszłości 16.00–18.30		Strefa Młodych 18.30–19.00	19.00–20.00 Magazyny Mniejszości Narodowych 20.00–22.00 KONCZYMY WEEKEND		Radiony Klub Muzyki 22.00–23.00 NOC od 23.00 – 02.00

Słuchacze cenią sobie reportaże radiowy i chętnie uczestniczą w audycjach interwencyjnych („Dwie strony medalu”) i innych interaktywnych. Nie chcą zmiany nazwy radia, także w Słupsku, mimo utrwalonych od lat antagonizmów pomiędzy Słupskiem a Koszalinem.

4. Oddziaływanie reklamowe

Struktura przychodów Spółki Radio Koszalin z tytułu działań promocyjno-reklamowych przedstawia się następująco:

- sprzedaż reklam
- emisja reklam
- produkcja reklam
- emisja ogłoszeń
- koncert życzeń
- produkcja i emisja ogłoszeń wyborczych
- programy sponsorowane
- produkcja i emisja audycji
- sprzedaż programów do emisji poza rozgłośnią
- usługi promocyjne i marketingowe.

W minionych latach Radio Koszalin osiągnęło następujące wyniki:

Rok 2009:

Łączny przychód ze sprzedaży reklam 557 122,00 PLN

Sprzedaż z tytułu działań promocyjno-reklamowych ogółem 792 481,00 PLN

Rok 2010:

Łączny przychód ze sprzedaży reklam 704 179,00 PLN

Sprzedaż z tytułu działań promocyjno-reklamowych ogółem 870 378,00 PLN

Rok 2011

Łączny przychód ze sprzedaży reklam 673 667,00 PLN

Sprzedaż z tytułu działań promocyjno-reklamowych ogółem 832 095,00 PLN

Powyższe zestawienie pokazuje, że przychody z reklam wzrosły w ostatnich latach, ale ich poziom nadal jest niezadowalający. Stale zmniejszające się przychody abonamentowe oznaczają bowiem konieczność częściowego uzupełnienia braków przychodami komercyjnymi. Stopień uzależnienia Radia Koszalin od środków pochodzących z abonamentu jest nadal najwyższy spośród wszystkich spółek radiofonii publicznej⁶.

Radio Koszalin jest udziałowcem i członkiem Audytorium 17 (sieć siedemnastu publicznych rozgłośni regionalnych), które jako dom mediowy wyspecjalizowało się w sprzedaży kampanii reklamowych.

⁶ *Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji*, Warszawa 2010.

W badanym okresie Radio Koszalin to w 2011 roku dziesiąta–jedenasta rozgłośnia regionalna w kategorii „udział w czasie słuchania”, oraz piąta w kategorii „średni czas słuchania” (por. tab. 4).

Tabela 4. Radio Koszalin a inne Regionalne Rozgłośnie Polskiego Radia

	Udział w czasie słuchania (%)	Średni czas słuchania (min)
Radio Zielona Góra 97,1 FM	0,12%	162,53
Radio Szczecin.fm (Szczecin)	0,02%	145,50
Radio Słupsk	0,02%	129,91
Radio RAM 89,8 FM	0,09%	146,02
RMG 95,6 FM Gorzów	0,06%	185,61
MC Radio (Poznań)	0,07%	137,17
Radio Freee (Lublin)	0,08%	135,85
Polskie Radio Zachód 103 FM (Zielona Góra)	0,22%	139,13
Polskie Radio Wrocław	0,44%	145,86
Polskie Radio Szczecin	0,15%	133,34
Polskie Radio Rzeszów	0,41%	135,06
Polskie Radio PiK (Bydgoszcz)	0,35%	146,83
Polskie Radio Opole	0,52%	152,74
Polskie Radio Olsztyn	0,28%	147,63
Polskie Radio Merkury (Poznań)	0,37%	123,67
Polskie Radio Łódź	0,11%	122,59
Polskie Radio Lublin	0,22%	104,23
Polskie Radio Kraków	0,25%	119,33
Polskie Radio Koszalin	0,26%	142,81
Polskie Radio Kielce	0,58%	127,70
Polskie Radio Katowice	0,74%	139,41
Polskie Radio Gdańsk	0,35%	127,85
Polskie Radio dla Ciebie – RDC (Warszawa)	0,18%	105,96
Polskie Radio Białystok	0,26%	128,08

Źródło: MillwardBrown SMG/KRC. Fala badawcza: październik 2010 – listopad 2011

5. Poziom nowoczesności technicznej i technologicznej

Radio Koszalin posiada rozległą sieć stacji nadawczych UKF: 2 nadajniki dużej mocy, 2 nadajniki średniej mocy oraz 2 – małej mocy. Stacje zapewniają statutowe pokrycie programem regionalnym. Sieć dosyłowa programu do wymienionych ośrodków została zbudowana w roku 2002. Emisja programu odbywa się z podstawowego zespołu ZE-I, zbudowanego według niemieckiego systemu miksująco-routingowego DHD RM 3200, i umożliwia emisję różnorodnego programu radiowego z wszystkich możliwych nośników oraz źródeł. Część studyjna emisji jest w dobrym stanie, część reżyserska, ze względu na utrzymanie ciągłości emisji, wymaga wymiany konsol emisyjnych i routerów, ponieważ pracują nieprzerwanie od 10 lat.

Newsroom ma połączenia poprzez IAR ze wszystkimi znaczącymi agencjami informacyjnymi na świecie. Informacje otrzymywane są w postaci tekstowej i dźwiękowej. Newsroom posiada również połączenie dźwiękowe z redakcjami terenowymi w Słupsku, Kołobrzegu, Pile, Szczecinku oraz z korespondentami.

Produkcję materiałów dźwiękowych umożliwia system emisyjno-produkcyjny Dalet, obejmujący 32 stanowiska oraz 12 stanowisk dźwiękowych w redakcjach (muzyczna, publicystyki, informacji, reklama), a także pokój montażu elektronicznego. Stanowiska mają możliwość selekcji wszystkich źródeł, wyposażone są w konsoly, hybrydy telefoniczne, CD, CC, wejścia mikrofonowe. Stanowiska posiadają komputerowe stacje robocze z kartami dźwiękowymi i oprogramowaniem montażowym. System Dalet jest eksploatowany od 12 lat i nie posiada już dostępu do aktualizacji oraz wsparcia technicznego.

Radio Koszalin ma możliwość przeprowadzania wielu równoległych relacji i transmisji, praktycznie z całego statutowego obszaru działania. Stosowane są kodeki ISDN i IP z modemami CDMA. Dział transmisji Radia Koszalin dysponuje samochodem z modułowym, uniwersalnym wyposażeniem transmisyjnym i łącznościowym. Dodatkowo pracują dwa samochody reporterskie z urządzeniami w technologii CDMA i mikrofonami bezprzewodowymi o dużym zasięgu, co daje możliwość natychmiastowej relacji z niemal każdego miejsca. Zasięg tych wozów reporterskich jest porównywalny z zasięgami satelitarnymi, natomiast koszty eksploatacji są nieporównywalnie niższe.

Redakcje terenowe umożliwiają zbieranie lokalnych informacji, ich szybką obróbkę i wysyłkę do rozgłośni. W redakcjach terenowych dziennikarze dodatkowo mają możliwość wejść „na żywo” na antenę regionalną wraz ze swoimi gośćmi. Korespondenci i współpracownicy są wyposażeni w zestawy reporterskie oparte na kodkach ISDN lub interfejsach do sieci komórkowych.

W Radiu Koszalin funkcjonuje Studio Nagraniowo-Koncertowe. Obecne możliwości to złożone nagrania muzyczne i mastering, koncerty z wysokiej klasy nagłośnieniem i prostą funkcjonalnością światła scenicznych (10 wykonawców, ponad 100 widzów).

Archiwum radia posiada bardzo małe możliwości (ze względów finansowych i technicznych) opracowania posiadanych zbiorów fonograficznych. Brak też możliwości ich ekspozycji i dystrybucji (np. w Internecie). Duża liczba zbiorów (kilka-

dziesiąt tysięcy), nieuregulowane prawa autorskie oraz inny właściciel (Archiwum Państwowe) dodatkowo utrudniają rozwiązanie problemu.

Spółka wymieniła niemal cały tabor środków transportu (zakup 6 nowych samochodów) i obecnie zapewniona jest obsługa transportowa rozgłośni.

Budynek siedziby rozgłośni powstał 12 lat temu i spełnia wymagania nowoczesnego radia. Konieczne są jednak bieżące przeglądy, naprawy i konserwacje. Redakcje terenowe znajdują się w lokalach dzierżawionych (poza Kołobrzegiem). Pomieszczenia redakcyjne i studio w Słupsku wymagają modernizacji. Celowe byłoby nabycie własnego lokalu na potrzeby redakcji radia miejskiego i regionalnego.

6. Źródła finansowania działalności spółki

Zgodnie z ustawą o radiofonii i telewizji spółka zobowiązana jest do realizacji misji publicznej, a źródła finansowania jej działalności stanowią wpływy abonamentowe z rachunku KRRiT, wpływy z obrotu prawami do audycji, wpływy z reklam i audycji sponsorowanych oraz inne, np. przychody z wynajmu składników majątku spółki. Zgodnie z ustawą wpływy abonamentowe mogą być wydatkowane wyłącznie na przedsięwzięcia zatwierdzone programowo i finansowo przez KRRiT.

Ze względu na fakt, iż blisko 90% przychodów ze sprzedaży w spółce stanowią wpływy abonamentowe z rachunku KRRiT, a pozostała działalność nie daje możliwości wygenerowania przychodów wystarczających na sfinansowanie działalności spółki w znacznie większym stopniu niż dotychczas, funkcjonowanie rozgłośni w kolejnych latach będzie również uwarunkowane poziomem finansowania ze środków abonamentowych.

W związku z malejącymi z roku na rok wartościami wpływającego abonamentu spółka nie jest w stanie określić, jakimi przychodami będzie dysponowała w latach 2012–2014. Kwota prognozowanych do przekazania dla Radia Koszalin w 2012 roku środków wyniosła 7.935,00 tys. zł. W rzeczywistości rozgłośnia otrzymała na koniec roku 2012 ponad 9.300,00 tys. zł ze środków abonamentowych, co obrazuje skalę rozbieżności i trudność w planowaniu oraz realizacji strategii spółki.

SWOT Radia Koszalin (wybrane czynniki)

Silne strony	Słabe strony
<p>Wartości programowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – lokalność, dobre rozeznanie – bliski kontakt z publicznością – publicystyka – rzetelna informacja – samodzielność i niezależność – możliwość szybkiej zmiany ramówki 	<p>Wartości programowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nieznaną jakością parametrów jakościowych, działanie „na wycucie” – brak sformalizowanej strategii – brak sformalizowanej wizji

<p>Reklamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – znajomość marki – szeroki zasięg oddziaływania <p>Infrastruktura technologiczna:</p> <ul style="list-style-type: none"> – duży zasięg – rozwinięte technologie <p>Organizacja spółki i kadry:</p> <ul style="list-style-type: none"> – prosta struktura organizacyjna – wykształcona kadra – redakcje terenowe <p>Wyniki ekonomiczno-finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wysoka płynność finansowa – stałe zasilenia z opłat abonamentowych 	<p>Reklamy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak nowych reklamodawców – brak atrakcyjnej oferty – niskie przychody <p>Infrastruktura:</p> <ul style="list-style-type: none"> – przestarzałe oprogramowanie emisyjne, brak połączenia intranetowego z redakcją w Słupsku i korespondentami <p>Organizacja spółki i kadry:</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak systemów motywacyjnych, – skostniała struktura komórki marketingu <p>Wyniki ekonomiczne i finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> – niski poziom przychodów poza abonamentowych – niekorzystna struktura kosztów rodzajowych
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie słuchalności – brak silnej lokalnej konkurencji radiowej – dobra baza materialna – stały wzrost słuchalności – możliwość utworzenia rozgłośni miejskich z nowym formatem 	<ul style="list-style-type: none"> – niskie przychody – spadek słuchalności – niekorzystna struktura słuchaczy – ograniczenie możliwości finansowania rozwoju – niskie zainteresowanie reklamą w radiu

Projekty strategiczne

Autorzy opracowania usystematyzowali działania zmierzające do zbudowania strategii Radia Koszalin w tak zwane projekty strategiczne. Pracowali nad nimi wspólnie z kierownikami redakcji – informacji, publicystyki i muzycznej, kierownikiem działu marketingu i reklamy oraz dyrektorami działów finansowego i techniki. Pozwoliło to na solidną ocenę stanu faktycznego spółki, jak i na koncepcyjne, kreatywne wyznaczanie celów i sposobów ich osiągnięcia. Innymi słowy, kadra kierownicza, współtworząc strategię spółki metodą przedsiębiorczą, sama wyznacza sobie cele i szuka najlepszego sposobu ich realizacji.

1. Rozwój lokalnej i regionalnej informacji

Cele projektu:

- zwiększenie dostępu do informacji lokalnej i regionalnej
- zróżnicowanie informacji w zależności od grup społecznych i wiekowych
- dostosowanie formy i czasu przekazu informacji do wieku i poziomu wykształcenia słuchacza
- rozszerzenie sposobów zdobywania informacji

- wprowadzenie nowych systemów motywacji pracowników redakcji do zdobywania i przetwarzania informacji
- poprawienie warsztatu, ujednolicenie formy przekazu, szkolenia.

Główne działania zakładają:

- przystosowanie czasu podawania informacji do potrzeb i aktywności słuchaczy. Największe możliwości słuchania i wykorzystania informacji słuchacze mają pomiędzy godzinami 6.00 a 10.00 oraz 14.00 a 16.00 i w tym czasie należy przygotowywać najbardziej atrakcyjne i aktualne bloki informacyjne. W tych godzinach należy wprowadzić rozszerzone serwisy informacji regionalnych. Po godzinie 19.00 natomiast – w związku ze spadkiem słuchalności rozgłośni radiowych na rzecz stacji telewizyjnych – można przekazać informacje sprowadzić do krótkich i najistotniejszych wiadomości z regionu, kraju i świata;
- stworzenie prężnej redakcji w Kołobrzegu ze studiem i obsługą dziennikarską oraz handlową. Poprawienie wizerunku Radia Koszalin na rynku kołobrzesckim poprzez wzrost ilości informacji, relacji na żywo i rozmów z gośćmi ze studia terenowego na antenie regionalnej. W okresie letnim wyeksponowanie Radia Koszalin przez wspólne akcje, imprezy i wydarzenia w powiecie kołobrzesckim;
- wzmocnienie rozgłośni miejskiej w Słupsku i wydłużenie czasu antenowego z 3 do 6–8 godzin dziennie. Radio miejskie powinno kierować treści do słuchacza miejskiego, zwiększając tym samym słuchalność; więcej informacji lokalnych, więcej informacji skierowanych do słuchacza młodego;
- rozwój redakcji terenowych w Pile i Szczecinku, więcej informacji z tego terenu.

Wprowadzenie wyżej wymienionych zmian ma prowadzić do wzrostu słuchalności i umożliwić dotarcie do nowego, młodego słuchacza. Na antenie powinno być więcej informacji lokalnych i regionalnych.

Zaplanowano szkolenie pracowników redakcji informacji oraz wdrożenie zmian w nowej ramówce w 2012 roku. Przygotowano kampanię promującą nowe serwisy i pasma informacyjne.

2. Rozwój lokalnej publicystyki

Cele projektu

Poszerzenie i wzmocnienie oddziaływania regionalnego poprzez:

- zwiększenie słuchalności w Koszalinie i w regionie
- poszerzenie grup wiekowych odbiorców
- wspieranie ambitnej twórczości radiowej
- utrzymanie szerokiej oferty programowej.

Główne działania to:

- poszerzanie i urozmaicanie dotychczasowej oferty programowej przez wprowadzenie większej ilości atrakcyjnych form dziennikarskich dynamizujących publicystykę

- dotarcie do słuchaczy przez lepsze dostosowanie programu do potrzeb odbiorcy
- utrzymanie i rozwój dotychczasowych pasm programowych oraz autorskiego prowadzenia tych pasm
- realizacja własnych słuchowisk i adaptacja powieści radiowych
- utrzymanie wysokiego poziomu reportaży i audycji dokumentalnych
- wspieranie lokalnych i regionalnych inicjatyw społecznych, a szczególnie działań kulturalnych i charytatywnych oraz informowanie o nich
- współpraca redakcji z organizacjami pozarządowymi i pokazywanie ich działań na rzecz społeczności lokalnych
- organizowanie debat poruszających ważne społecznie tematy
- realizacja audycji plenerowych, przybliżających działania poszczególnych społeczności i promowanie ich pozytywnych działań w zasięgu nadawania Radia Koszalin SA
- promowanie i wspieranie regionalnych twórców oraz ludzi nauki i kultury
- realizacja audycji promujących ochronę środowiska i ekologię
- promocja kultury mniejszości narodowych i współpraca z nimi (z Kaszubami, Romami i Ukraińcami) oraz Kościołem katolickim i Kościołami będącymi członkami Polskiej Rady Ekumenicznej
- rozwój audycji związanych z tematyką morską
- rozwój audycji dla dzieci i młodzieży
- modyfikacja – co najmniej dwa razy w roku – programu ramowego z uwzględnieniem wyników badań, potrzeb społeczności lokalnej, jak też wytycznych KRRiTV
- utrzymanie dwuformatowości Radia Koszalin, polegającej na wyodrębnieniu pasm o charakterze towarzyszącym (od godz. 6.00 do 18.00) oraz pasm mieszano-autorskich (od godz. 18.00 do 1.00).

Projektem cyklicznym są debaty publicystyczne, organizowane co najmniej raz na dwa miesiące spotkania mające na celu dyskusję nad ważnymi lokalnie problemami oraz budowanie silnej pozycji radia jako medium najbardziej opiniotwórczego w regionie.

Celem jest przedstawienie mieszkańcom regionu konkretnego problemu i umożliwienie dyskusji na wybrany temat. Zaplanowano zwiększenie czasu antenowego przeznaczonego na tematykę rolną i ludową. Dotyczy to zarówno pasm cyklicznych, jak i akcji organizowanych wspólnie z poszczególnymi gminami regionu.

Istotne jest poszerzenie oferty odnoszącej się do mniejszości narodowych. Radio Koszalin, jako jedna z nielicznych rozgłośni regionalnych, na swojej antenie posiada audycje dla mniejszości ukraińskiej, kaszubskiej i romskiej. Szczególnie mniejszości ukraińska i kaszubska są zainteresowane zwiększeniem czasu nadawania swoich audycji.

Radio Koszalin powinno poruszać w większym zakresie szeroko rozumianą tematykę morską, także w ramach „studia wyjazdowego” z miejscowości nadmorskich.

Rozgłośnia będzie kontynuować i rozwijać działalność charytatywną, taką jak Pusta Choinka – wspólna akcja Caritas diecezji koszalińsko-kołobrzeskiej i Radia

Koszalin. To działanie polegające na dotarciu ze świątecznymi paczkami do dzieci z rodzin niezamożnych.

3. Rozwój programów rozrywkowych – redakcja muzyczna

Cele projektu:

- rozwój muzycznej marki Radia Koszalin
- zwiększenie dostępu do różnorodnej oferty muzycznej
- szersza prezentacja życia muzycznego regionu
- organizacja koncertów i biesiad w radiowym Studiu Koncertowo-Nagranio-
wym im. Czesława Niemena
- stworzenie własnego festiwalu muzycznego o zasięgu krajowym.

Główne działania tego projektu zakładają poszerzenie bazy muzycznej do pasma towarzyszącego (zawierającej 5–6 tysięcy nagrań w systemie Dalet) odpowiadającej formatowi muzycznemu AC (Adult Contemporary). To jeden z dwóch najszerszych formatów muzycznych, skierowanych do grup docelowych 25–39 oraz w mniejszym stopniu do grupy 40–59 lat, dzięki któremu stacja chce poprawić parametry słuchalności i pozyskać młodszego słuchacza.

W celu lepszego dotarcia do słuchaczy Radia Koszalin oraz bardziej wyrazistego określenia wizerunku radia jako medium prezentującego szeroką ofertę muzyczną (muzykę klasyczną, jazzową, rockową, liryczną, żeglarską, aktorską, smooth-jazzową, klasyczny rock i blues) należy zwiększyć częstotliwości jej prezentacji w formie „Dni monograficznych”, „Kącików melomana”, przedstawiania ważnych rocznic i wydarzeń muzycznych.

Konieczna jest szersza prezentacja życia muzycznego regionu przez nagrywanie oraz relacjonowanie i prezentację na antenie koncertów i festiwali, takich jak np. Hanza Jazz Festiwal, Festiwal Pianistyki Polskiej, Festiwal Organowy, Komeda Jazz Festiwal, Festiwal Legend Rocka, Bałtyk Festiwal Media i Sztuka.

Planowane jest przygotowanie i przeprowadzenie konkursu dla wykonawców z regionu „Nasi grają”, w którym uczestniczyć będą zespoły prezentujące różne gatunki muzyczne. Cykl ten organizowany będzie jesienią i wiosną, a nagrodą będzie m.in. sesja nagraniowa w Radiu Koszalin.

Ponadto odbywać się będą spotkania z zespołami i wykonawcami z regionu oraz z gwiazdami krajowej sceny muzycznej, mające charakter promocyjno-edukacyjny. Koncerty ze wstępem bezpłatnym organizowane w radiu stworzą możliwość obcowania z muzyką na żywo. Odbywać się będą w kilku cyklach:

- Unplugged Radia Koszalin to akustyczne koncerty regionalnych wykonawców – co najmniej raz w miesiącu
- Muzyczny Salon Radia Koszalin – to kameralne spotkania z muzyką klasyczną twórców regionalnych, ale też wybitnych wirtuozów muzyki poważnej – co najmniej raz na dwa miesiące
- Muzyczna Scena Radia Koszalin – to koncerty wykonawców z całego kraju, mających znaczący dorobek muzyczny i prezentujących profesjonalny poziom wykonawczy z gatunku np. poezji śpiewanej, jazzu czy rocka.

Rozgłośnia stawia sobie za cel organizację własnej imprezy masowej pod nazwą Festiwal Piosenki Bałtyckiej „Bałtyk Festiwal”. Impreza taka stwarza możliwość prezentacji młodych piosenkarzy i zespołów amatorskich oraz promuje ich dokonania. Festiwal adresowany jest do wykonawców z całej Polski. To także popularyzacja polskiej muzyki oraz promocja Koszalina i regionu w Polsce. Dzięki organizacji festiwalu, a w ślad za tym transmisji i bezpośredniego kontaktu ze słuchaczami, wzrosła słuchalność Radia Koszalin.

Działania te, ukierunkowane na realizację zamierzonych celów, mają wzmocnić markę Radia Koszalin jako jednego z najważniejszych ośrodków kulturotwórczych, przyjaznych regionalnym twórcom i wykonawcom. Cykle koncertów odmłodzą grupę docelową, a jednocześnie spowodują stworzenie ważnego miejsca na mapie kulturalnej regionu. Oddziaływanie festiwalu w kolejnych latach ma doprowadzić do wyraźnego wyodrębnienia rozgłośni na radiowej, muzycznej mapie Polski.

4. Zarządzanie wizerunkiem i marką Radia Koszalin

Zarządzanie wizerunkiem i marką Radia Koszalin stanowi istotny czynnik warunkujący sukces spółki. Ważne jest więc, aby w dłuższej perspektywie czasowej wizerunek radia był spójny z zawartością antenową. Przyjmując za punkt wyjścia funkcjonowanie marketingu (w znaczeniu kreowania pożądanego wizerunku radia), możemy zaprezentować następującą zależność: interesujący program – przekazanie informacji do potencjalnych odbiorców – zwiększenie liczby słuchaczy – większe zainteresowanie sponsorów i reklamodawców – lepszy wynik finansowy instytucji. O sukcesie radia w stopniu równym zadecyduje zatem oferta programowa oraz skuteczność działań promocyjnych.

Cele działalności wizerunkowej Radia Koszalin:

- efektywna współpraca pomiędzy działami Radia Koszalin (*Internal Relations*)
- budowanie pozycji i dobrego wizerunku Radia Koszalin w otoczeniu zewnętrznym
- realizacja działań promocyjnych wspomagających zwiększenie słuchalności audycji emitowanych w Radiu Koszalin
- podniesienie poziomu znajomości marki Radia Koszalin wśród mieszkańców Pomorza Środkowego i północnej części Wielkopolski
- wzrost świadomego wyboru Radia Koszalin wśród potencjalnych słuchaczy.

Narzędzia wykorzystywane w działalności promocyjno-marketingowej Radia Koszalin:

- program
- patronat medialny
- sponsoring
- organizowanie i współorganizowanie imprez promocyjnych
- promocja zewnętrzna (bilbordy, plakaty, banery, city light)
- relacje z wydarzeń odbywających się w regionie (koncerty muzyczne, rozgrywki sportowe, lokalne przedsięwzięcia biznesowe, debaty polityczne etc.).

Zaplanowane działania:

- usprawnienie przepływu informacji – systematyczna komunikacja na linii Zarząd – pracownicy (spotkania i szkolenia wewnętrzne)
- zaangażowanie Radia Koszalin w akcje charytatywne (WOSP, Pusta Choinka) – wypełnianie funkcji patrona medialnego nad wydarzeniami istotnymi dla lokalnych społeczności, rozdzielenie patronatów Radia Koszalin oraz anten miejskich – określenie kryteriów doboru imprez dla poszczególnych anten,
- organizowanie własnych przedsięwzięć o charakterze prozdrowotnym, prospołecznym (to zarówno debaty w studiu, jak i akcja Biegiem po Zdrowie),
- kampania promująca „nowe otwarcie” Radia Koszalin
- systematyczne kampanie wizerunkowe antenowe (m.in. spoty autopromocyjne, informujące o nowych audycjach oraz zmianach wprowadzanych w ramówce)
- systematyczne kampanie wizerunkowe pozaantenowe.

5. Wzrost przychodów z reklam

Do celów strategicznych w działalności reklamowej spółki należy:

- zwiększenie przychodów pozaabonamentowych w różnych segmentach rynku, zwiększenie sprzedaży czasu antenowego reklam i komunikatów
- pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych z agencji oraz instytucji rządowych i samorządowych, a także organizacji pozarządowych
- pozyskiwanie środków ze sponsorowania programów edukacyjnych, zwiększenie przychodów ze sprzedaży usług promocyjnych i marketingowych, w tym organizacja sesji, seminarium z udziałem przedstawicieli rozgłośni regionalnych z zakresu warsztatu dziennikarskiego, innowacyjnych rozwiązań technologicznych
- zmiana struktury wpływów i dostosowanie jej do wymogów dzisiejszego medialnego rynku, intensywniejsza penetracja rynku regionalnego
- pozyskanie strategicznych partnerów do pozaantenowej promocji zewnętrznej, wylansowanie nowych produktów reklamowych (sprzedaż pakietowa).

Realizacja wyżej przedstawionych celów nastąpi przez:

- silniejsze wypromowanie anten – regionalnej w Koszalinie i miejskiej w Słupsku (poszerzenie pasma i zmiana formuły emitowanego programu)
- wdrożenie mechanizmów i działań wzmacniających elementy przyjętej strategii komunikacji, w szczególności współpracy na linii program – reklama
- uczestnictwo w działaniach generowanych przez Auditorium 17 nakierowanych na ogólnopolskie projekty marketingowe, udział w projektach premium
- elastyczna polityka cenowa z uwzględnieniem ofert promocyjnych, specjalnych rabatów i pakietów dostosowanych do potrzeb lokalnych reklamodawców, konkurencyjna wobec oferty nadawców komercyjnych (niższe koszty dotarcia)

- rozbudowanie współpracy z samorządami lokalnymi – systematyczne oferowanie w zakresie zarówno projektów antenowych (współpraca z zachodniopomorskim Urzędem Marszałkowskim w zakresie współprodukcji audycji „Za miedzą”), jak i projektów wykraczających poza antenę (oferty dotyczące „Wieczorów na ludowo”, które są wysyłane zarówno do urzędów miast i gmin, jak i Urzędu Marszałkowskiego).

6. Wyniki ekonomiczno-finansowe spółki

Cele projektu:

- finansowanie rozwoju spółki i realizacji celów strategicznych
- utrzymywanie płynności finansowej
- podniesienie wartości spółki.

Główne zadania:

- sukcesywne zwiększanie przychodów pozaabonamentowych
- ograniczenie kosztów rodzajowych, takich jak amortyzacja, wynagrodzenia, zużycie materiałów
- zwiększenie przychodów finansowych
- zwiększenie dyscypliny gospodarowania finansami.

Na planowane przychody ze sprzedaży składają się głównie wpływy abonamentowe z rachunku KRRiT. Pozostałe pozycje przychodów ze sprzedaży stanowią te z reklam i komunikatów, sponsoringu, sprzedaży programów i audycji, sprzedaży usług technicznych oraz z wynajmu pomieszczeń i ośrodka wczasowego.

Pozostałe przychody operacyjne to w głównej mierze pochodzące ze sprzedaży zbędnego budynku w 2012 roku. Kolejne przychody finansowe stanowią odsetki uzyskane z lokat posiadanych wolnych środków pieniężnych w bankach.

Prognoza rachunku zysków i strat na lata 2012–2014 kształtuje się zatem następująco:

2012 – zysk w wysokości 900 tys. zł

2013 – zysk w wysokości 400 tys. zł

2014 – zysk w wysokości 400 tys. zł

7. Rozwój nowoczesnej infrastruktury technicznej

Cele projektu to:

- zwiększenie wydajności i atrakcyjności produkcji programu Radia Koszalin przez tworzenie programu regionalnego i programu miejskiego w Słupsku
- zwiększenie szybkości, mobilności i multimedialności produkcji materiałów
- osiągnięcie dużej interaktywności z odbiorcami poprzez nowoczesny portal internetowy
- ułatwienie sposobu przesyłania materiałów, ich archiwizowania i udostępniania

- rozbudowa technicznych możliwości w terenowych redakcjach i w sieci korespondentów
- obniżenie kosztów wytwarzania programu.

Główne działania służące realizacji celów prezentowane poniżej muszą być spójne ze strukturą programu przedstawioną w strategii programowej. Są one następujące:

- opracowanie projektu zintegrowanej sieci (szkieletowej i wewnętrznej), teleinformatycznej łączącej stanowiska redakcyjne, produkcyjne, terenowe, emisyjne dla poszczególnych anten programowych i kanałów tematycznych
- opracowanie projektu modernizacji technologii radiowej w zakresie urządzeń audio, sprzętu informatycznego, oprogramowania oraz uwarunkowań lokalowych w celu zwiększenia produkcji i zwiększenia wykorzystania zbiorów archiwalnych dla poszczególnych anten i kanałów tematycznych
- wykonanie kompleksowej modernizacji systemu technologii radiowej (wymiana konsol, routera, serwerów, macierzy, stacji roboczych, oprogramowania użytkowego, emisyjno-produkcyjnego), z uwzględnieniem wykorzystania archiwalnych zbiorów
- wykonanie modernizacji sieci teleinformatycznej
- dostarczenie narzędzi do łatwego przesyłania materiałów multimedialnych za pomocą sieci intranetowej, internetowej, komórkowej
- modernizacja studia nagraniowo-koncertowego
- przeprowadzenie szkoleń, testów i wdrożeń w zakresie zmodernizowanych elementów systemu technologii radiowej.

Podsumowanie

Zarząd Radia Koszalin SA przyjął nową strategię funkcjonowania rozgłośni w latach 2012–2014. Zakłada ona wzrost słuchalności, pozyskanie nowych słuchaczy, a także inwestycje, intensywną promocję i budowanie oraz wzmacnianie marki, a w konsekwencji – wzrost wartości spółki.

Nadrzędnym celem był wzrost słuchalności do 12–15% (w 2010 roku zaledwie 3,46% w regionie). Już w roku 2012 utrzymywała się ona na poziomie 8–12%. Tymczasem od początku roku 2013 słuchalność wzrosła do 16,55% w regionie oraz do 21,6% w Koszalinie (maksymalna w 2013 roku). To bardzo dobry wynik w regionie, dający trzecią pozycję na rynku (za RMF FM oraz Radiem ZET) oraz rekordowy w mieście, dający Radiu Koszalin pozycję lidera wśród wszystkich rozgłośni.

Taki wynik stał się możliwy wyłącznie dzięki wdrożeniu projektów nowej strategii. Na zlecenie Radia Koszalin pracownia PBS przeprowadziła badania ilościowe i jakościowe, które pokazały konieczne kierunki zmian programowych i wizerunkowych rozgłośni. Zmieniono także oprawę muzyczną stacji i format muzyczny anteny – na Adult Contemporary (AC), czyli przeboje dla dorosłych z domieszką aktualnych nowości. Podstawowa baza zawiera obecnie „złote przeboje” od połowy lat osiem-

dziesiątych do dzisiaj. W redakcjach informacji i publicystyki przeprowadzono liczne szkolenia dziennikarzy, podnosząc ich warsztat, ujednolicając formę, co prowadzi do wysokiej wiarygodności serwisów informacyjnych, dzięki którym Radio Koszalin jest najważniejszym źródłem informacji w regionie. Znacznie wzrosła aktywność dziennikarska w regionie, w tym w Kołobrzegu, w którym w roku 2012 powstała redakcja Radia Koszalin.

Rozgłośnia konsekwentnie utrwała wizerunek radia dwuformatowego, postrzeganego zarówno jako ciekawe radio towarzyszące, jak i ambitne oraz niszowe, ważne z punktu widzenia lokalnego słuchacza, wypełniające założenia szeroko pojętej misji. Następuje stopniowe odmładzanie grupy docelowej, do której kierowany jest program regionalnego radia. Spółka rozwija współpracę z uczelniami wyższymi w Koszalinie i Słusku oraz prowadzi Młodzieżową Szkołę Dziennikarską, co pozwala na pozyskanie „narybku”.

Wprowadzono cykliczne akcje wizerunkowe, wzrosła także częstotliwość studiów wyjazdowych i czynny udział w najważniejszych imprezach w regionie (audycje wyjazdowe, np. współfinansowane przez samorządy). W społeczności lokalnej utrwała się wizerunek Radia Koszalin jako placówki kulturotwórczej. Służy temu „otwarte studio” i poszczególne cykle, takie jak: Radiowy Klub Obieżyświata, bezpłatne koncerty i debaty. Radio przywróciło produkcję słuchowisk, co pozwala na cykliczny udział w Festiwalu Dwa Teatry Polskiego Radia i Telewizji. Jest też współorganizatorem (od roku 2012) Bałtyk Festiwal Media i Sztuka w Darłowie oraz organizatorem ogólnopolskiego konkursu Sesja Reportażu Morskiego.

Uporządkowano kwestie związane z identyfikacją wizualną spółki i wprowadzono nowy logotyp. Kolejnym krokiem było zwiększenie rozpoznawalności marki przy wykorzystaniu nośników reklamy zewnętrznej. Trwa też promocja oferty programowej przy okazji wydarzeń organizowanych bezpośrednio (np. dzień otwarty), współorganizowanych przez radio, m.in. przez rozbudowanie cyklu wyjazdów plenerowych oraz połączenie ich z konkretnymi audycjami skierowanymi do mieszkańców regionu. Silnie lokalny i regionalny charakter programu dał rozgłośni przewagę nad innymi stacjami radiowymi.

Bibliografia

- Badanie wśród słuchaczy. Raport z badania jakościowego*, PBS, Sopot–Warszawa, lipiec 2012.
- Badanie słuchaczy. Raport z badania ilościowego*, PBS, Sopot, lipiec 2012.
- Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy menedżer*, Warszawa 2011.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994.
- Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2012 r.*, Warszawa 2013.
- Jakubowicz K., *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*, Warszawa 2007.
- Kania J., Zelek A., *Strategie komunikacji społecznej w organizacjach gospodarczych*, Szczecin 2007.
- Kosiorowski Z., *Dysjunkcje misji. Media publiczne pomiędzy służbą, rynkiem a polityką*, Szczecin–Poznań 2008.

- Kosiorowski Z., *Radiofonia publiczna. Prawno-ekonomiczne uwarunkowania misji radia publicznego realizowanej przez jednoosobowe spółki skarbu państwa*, Poznań–Szczecin 1999.
- Kosiorowski Z., *Zarządzanie mediami publicznymi: wizerunek a skuteczność oddziaływania, Media publiczne 2012. Aneks do sprawozdania*, Warszawa, marzec 2013.
- Najlepsze stacje radiowe w...* – raport Radio Track Millward Brown za okres luty–kwiecień 2013, <http://www.wirtualnemedial.pl/print/najlepsze-stacje-radiowe-w-sw...> [odczyt: 30.05.2013].
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne*, Kraków 2007.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1996.
- Tilles S., *Jak ocenić strategię firmy* [w:] *Harvard Business Review Polska*, nr 84, luty 2010.
- Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin–Nowy Sącz 2008.
- Radio Koszalin, *O nas*, <http://www.radio.koszalin.pl/pl/page/main/o-nas.html> [odczyt: 30.05.2013].
- Radio Track, *analiza słuchalności*, „Press”, styczeń 2013 oraz „Press”, lipiec–sierpień 2013.
- Sprawozdanie Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji*, Warszawa 2010.
- Strategia Radia Koszalin na lata 2012–2014*, Opracowanie RK, Koszalin 2012.

