

LUCYNA SZOT  
ORCID: 0000-0001-5045-3276  
UNIwersytet Wrocławski

# Pionierska cyfryzacja Radia Wrocław

**Abstrakt:** Zastosowanie technologii cyfrowych — internetowych — i opartych na nich nowych mediów wyznacza kierunki rozwoju tradycyjnych przedsiębiorstw medialnych, w tym Radia Wrocław SA. Technologia cyfrowa oparta na algorytmach jest nie tylko przyczyną zmian technologicznych w tej redakcji, lecz także bodźcem do przebudowy struktury, modelu działalności i sposobu zarządzania. Interesujące jest studium przypadku obrazujące ten proces. Na podstawie analiz własnych i doświadczeń autorki związanych z obserwacją uczestniczącą w artykule ukazane zostaną zmiany, które były wprowadzane w Radiu Wrocław od 2006 do 2018 roku. Objęły one zarówno modernizację infrastruktury, w tym kompletną przebudowę głównego zespołu emisyjnego, jak i wymianę sprzętu oraz oprogramowania służącego do obsługi programu Radia Wrocław i redakcji informacji. Fundamentalna zmiana dotyczyła statusu zawodowego dziennikarzy i kultury tej organizacji, która przeszła w ostatnim okresie znaczną ewolucję — od technologii analogowej do cyfrowej — i jest przykładem struktury redakcyjnej mediów elektronicznych, reprezentatywnej dla wszystkich radiowych redakcji regionalnych w Polsce.

**Słowa kluczowe:** technologia cyfrowa, algorytmy, redakcja radiowa, redaktor naczelny, prezes zarządu, model działalności programowej, model biznesowy.

## Wprowadzenie

Na stronie internetowej Polskiego Radia zamieszczono następującą informację dotyczącą technologii cyfrowej:

Cyfryzacja radia to nowy rozdział w historii radiofonii. DAB+ (Digital Audio Broadcasting Plus) czyli nowa technologia radiofonii cyfrowej jest przyszłością analogowego medium i odpowiedzią na oczekiwania współczesnego odbiorcy. Wprowadzenie zmian oznacza lepszą jakość dźwię-

ku, większy wybór i nowe możliwości. DAB+ umożliwia emisję dźwięku cyfrowego, oferując szereg dodatkowych rozwiązań, m.in. przysyłanie opisów, obrazów oraz informacji o ruchu drogowym dla systemów nawigacji. Polskie Radio jest prekursorem nadawania w sygnale cyfrowym<sup>1</sup>.

Pionierem w zakresie pilotażowego wdrażania technologii DAB+, począwszy od 2014 roku, było Radio Wrocław SA. Choć radiofonia publiczna powinna być partnerem w rozwoju społeczeństwa w cyfrowym świecie, uwarunkowania rozwoju systemu DAB+ w Polsce są złożone. Przedstawione studium przypadku stanowi kompendium uwarunkowań i danych, które dowodzą, że olbrzymie znaczenie w spółce radiowej dla wdrażania technologii cyfrowych mają kapitał i zaplecze kadrowe.

## 1. Studium przypadku

Proces przeobrażeń i niebywała ekspansja mediów, przenikających wiele dziedzin życia społecznego i absorbujących coraz więcej czasu i uwagi odbiorców, ma własną logikę. Proces ten — stymulowany postępem technologicznym, komercjalizacją i globalizacją systemów medialnych — zyskuje nową cyfrową jakość. Nowe technologie komunikacyjne przyczyniły się do powstania nowych form zatrudnienia w zawodach zajmujących się przetwarzaniem i rozpowszechnianiem informacji. Odbiorcy mają coraz większy wybór i coraz więcej źródeł informacji. Zmiana paradygmatu komunikowania dokonała się we wszystkich redakcjach w Radiu Wrocław, a objęła zarówno modernizację infrastruktury, w tym kompletną przebudowę głównego Zespołu Emisyjnego oraz wymianę sprzętu i oprogramowania służącego do obsługi programu Radia Wrocław i redakcji informacji. Co ważniejsze dla słuchaczy, poważne zmiany dotyczyły stylistyki muzycznej, ramówki, czyli układu treści antenowych, oraz sposobu prezentowania informacji. Wprowadzenie tak głębokiej restrukturyzacji było złożonym procesem. Zarządzanie nim było dużym wyzwaniem dla kierownictwa rozgłośni. Ostatecznie jednak bilans zmian okazał się pozytywny. Radio Wrocław jako jedyna polska rozgłośnia w historii zostało uhonorowane prestiżowym tytułem International Radio of The Year podczas paryskiej konferencji poświęconej rozgłośniom radiowym „Salon de la Radio 2017”.

Radio Wrocław SA to jedna z siedemnastu rozgłośni publicznego radia nadająca odrębne programy regionalne. Emituje program całodobowo na obszar województwa dolnośląskiego, docierając także do ościennych oraz na tereny przygraniczne Czech i Niemiec. Ma lokalne oddziały w Legnicy, Wałbrzychu i Jeleniej Górze. Pierwszy program został nadany 29 września 1946 roku. Radio Wrocław

---

<sup>1</sup> Portal Polskie Radio — Cyfrowe Radio DAB+, <https://www.polskieradio.pl/240,Cyfrowe-radio-DAB> (dostęp: 29.08.2019).

oprócz programu głównego emitującego głównie muzykę rockową utrzymuje Radio RAM<sup>2</sup>, czyli antenę miejską rozpowszechniającą głównie chillout na częstotliwości 89,8 MHz, oraz nadawany w internecie i radiu cyfrowym kanał Radio Wrocław Kultura.

Regionalna Rozgłośnia Radiowa Polskiego Radia we Wrocławiu z dniem 1 grudnia 1993 roku została przekształcona w Regionalną Rozgłośnię we Wrocławiu — Spółkę Akcyjną<sup>3</sup>. Minister finansów działający w imieniu Skarbu Państwa z mienia Regionalnej Rozgłośni we Wrocławiu zawiązał jednoosobową spółkę Skarbu Państwa pod pełną nazwą Polskie Radio — Regionalna Rozgłośnia we Wrocławiu „Radio Wrocław” SA z siedzibą we Wrocławiu. Szczególną rolę odgrywa Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji<sup>4</sup>.

Zarząd w Radiu Wrocław SA pełni podwójną funkcję. Jako organ wykonawczy rozpatruje sprawy dotyczące działalności spółki, a ponadto nadzoruje poszczególne stanowiska i komórki organizacyjne wynikające ze struktury organizacyjnej. Prezes zarządu, który pełni jednocześnie obowiązki redaktora naczelnego, poza realizacją funkcji kierownika zakładu pracy<sup>5</sup> nadzoruje bezpośrednio pracę pionów programowych oraz sekretariatu programowego. Jego zadania polegają między innymi na określaniu kierunków i zasad działalności programowej Radia Wrocław, zatwierdzaniu planów audycji radiowych i ramowego układu programu oraz szczególnej odpowiedzialności za „dyscyplinę antenową”, przestrzeganiu prawa prasowego (w tym ustawy o radiofonii i telewizji), autorskiego i praw pokrew-

<sup>2</sup> Oprócz Programu Regionalnego Radio Wrocław SA realizuje i emituje drugi niezależny program radia publicznego — Program Miejski RAM (Radio Aktywne Miasto). Jest on programem lokalnym, przeznaczonym dla mieszkańców Wrocławia i najbliższych okolic. Polskie Radio Wrocław, jako pierwsza rozgłośnia regionalna w kraju, uruchomiło drugi program radiowy i nadal jest jedyną rozgłośnią radia publicznego emitującą na mocy koncesji jednocześnie dwa całodobowe programy radiowe.

<sup>3</sup> Polskie Radio Regionalna Rozgłośnia we Wrocławiu Radio Wrocław SA została zarejestrowana z dniem 1 grudnia 1993 roku.

<sup>4</sup> Do szczegółowych zadań KRRiTV należą w szczególności: projektowanie (w porozumieniu z Prezesem Rady Ministrów) kierunków polityki państwa w dziedzinie radiofonii i telewizji, określanie — w granicach upoważnień ustawowych — warunków prowadzenia działalności przez nadawców programów radiowo-telewizyjnych oraz sprawowanie kontroli tej działalności, podejmowanie rozstrzygnięć w sprawach koncesji na rozpowszechnianie i rozprowadzanie programów oraz określanie opłat abonamentowych i opłat za udzielanie koncesji, opiniowanie projektów aktów ustawodawczych oraz umów międzynarodowych dotyczących radiofonii i telewizji.

<sup>5</sup> Prezes (w dwuosobowym zarządzie wiceprezes) Zarządu jest odpowiedzialny za prawidłową działalność ekonomiczną i administracyjno-techniczną oraz politykę kadrową. Sprawuje więc nadzór nad pracą dyrektora ekonomicznego-głównego księgowego, dyrektora technicznego oraz kierownika kadr i organizacji, a pośrednio szefa pionu administracji i inwestycji. Jego zadania w szczególności koncentrują się na kontroli efektywności ekonomicznej i wykorzystywania środków finansowych, a także poziomu stanu technicznego i działań inwestycyjno-remontowych w spółce. Zajmuje się także zagadnieniami związanymi z szeroko rozumianą promocją Radia oraz problemami dotyczącymi sprzedaży własnej.

nych. Redakcje informacji (która wchłonęła dawne redakcje terenowe), muzyczna, internetowa i sportowa podlegają bezpośrednio zastępcy redaktora naczelnego. Dziennikarze tworzą tak zwany zespół dziennikarzy w ramach redakcji informacji obsługującej dwie anteny — Radio Wrocław i Radio RAM. Redakcję internetową tworzy zespół najmłodszych dziennikarzy. Sekretariat programowy i taśmoteka, także realizatorzy i ośrodek szkolenia realizują zadania wspierające produkcję radiową. Istotną rolę odgrywają podległe dyrektorowi technicznemu: dział eksploatacji, serwisu technicznego i transmisji oraz dział informatyki.

Analizowane diagnozy postawione przez zarządzających Radiem Wrocław w 2006 roku i wdrożone strategie rozwojowe sprawiły, że w wyniku wprowadzonych zmian stacja w znacznym stopniu zmieniła swój charakter<sup>6</sup>. Spłaszczenie struktury organizacyjnej połączone z bardziej efektywnym wykorzystaniem zasobów materialnych i potencjału pracowników dało wymierne efekty w postaci zwiększenia przychodów i utrzymania w ryzach kosztów produkcji i działalności stacji. Przykładem racjonalnej modyfikacji struktury organizacyjnej spółki było powołanie newsroomu, czyli wspólnej redakcji informacji z działających dotąd oddzielnie zespołów w Radiu Wrocław i Radiu RAM. Od tej pory zarówno wydawcy serwisów informacyjnych obu stacji, jak i reporterzy działali w ramach jednej struktury. Korzyści z tego tytułu dotyczyły nie tylko ograniczenia kosztów, lecz przede wszystkim lepszego planowania obsługi wydarzeń medialnych we Wrocławiu i na Dolnym Śląsku oraz większych możliwości powstałego w ten sposób zespołu dziennikarskiego<sup>7</sup>. Nieuchronna naturalna rotacyjność zawodowa (wiek emerytalny, zmiana zawodu, decyzje osobiste itp.) nie była związana ze szczególnym procesem restrukturyzacji zatrudnienia wśród dziennikarzy<sup>8</sup>. Zasadniczo jednak w ciągu prawie kilkunastu lat doszło do systemowych zmian, między innymi poprzez likwidację specjalistycznych redakcji/zespołów i połączenie wszystkich dziennikarzy w zespół obsługujący redakcję informacji (z wyjątkiem redakcji sportowej, muzycznej i informatycznej). Wielu doświadczonych dziennikarzy nie dostosowało się do wymogów pracy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii w redakcji informacji i dobrowolnie z niej odeszło. Nieliczni reprezentujący

<sup>6</sup> Dane źródłowe wynikają z obserwacji uczestniczącej autorki, która jako radca prawny obsługiwała Radio Wrocław SA w latach 2007–2018, a także pracy magisterskiej Dariusza Literę, który jako zastępca redaktora naczelnego i szef redakcji informacji przeprowadził dziesiątki spotkań i rozmów z pracownikami, czego efektem była praca magisterska pod tytułem *Zarządzanie zmianą na przykładzie Regionalnej Rozgłośni Polskiego Radia we Wrocławiu*, napisana i obroniona w dniu 3 lipca 2019 roku pod kierunkiem prof. Bogusława Nierenberga na Uniwersytecie Jagiellońskim.

<sup>7</sup> W 1992 roku były 33 etaty dziennikarskie, w 1997 roku — 43,5, w 2000 roku — 36,5, natomiast w 2011 roku 31 etatów, ten stan utrzymał się w 2019 roku; zaledwie kilku dziennikarzy podjęło współpracę w ramach przedsiębiorstwa jednoosobowego, a troje z redakcją internetową, w formie umów o dzieło.

<sup>8</sup> Zasadniczo redukcja zatrudnienia objęła w większym zakresie pracowników administracyjnych, gdyż z 34 etatów jeszcze w 2000 roku pozostało w 2011 roku jedynie 11 etatowych pracowników.

klasyczny warsztat dziennikarski byli w stanie dostosować się do „kultury newsa”, w której w zasadzie jest coraz mniej przestrzeni dla form publicystycznych. Konflikty pokoleniowe na tle zmian kulturowych, uwarunkowań ekonomicznych i technologicznych są nieuchronne i w pewnym sensie sprzyjają rozwojowi.

We wszystkich mediach wrocławskich w ciągu kilkunastu lat zauważalne były tendencje polegające na odchodzeniu od redakcji tematycznych, ich łączeniu i ujednoczaniu, skutkujące upraszczaniem hierarchicznych struktur organizacyjnych i przekształceniami poszczególnych redakcji tematycznych w redakcje informacji (newsroomy)<sup>9</sup>, internetowe i sportowe. Jednocześnie następowało stopniowy rozwój pionów marketingu (reklamy) i promocji. Radio Wrocław odświeżyło ofertę antenową, a w warstwie muzycznej postawiło na modną wówczas na rynku radiowym rockową stylistykę. To właśnie wtedy zapoczątkowano serię koncertów „Nowe Brzmienie Radia Wrocław” oraz plebiscyt dla młodych dolnośląskich zespołów pod nazwą „Muzyczna Bitwa”. Obie akcje spotkały się z pozytywnym przyjęciem słuchaczy i środowiska muzycznego w regionie<sup>10</sup>.

## 1.1. Uwarunkowania technologiczne

Od 1 sierpnia 2014 roku rozgłośni można słuchać na radioodbiornikach naziemnej radiofonii cyfrowej DAB+ na częstotliwości 225,648 MHz — Wrocław/RTON Żórawina. Niezwykle ważną rolę w tym procesie odegrał Mirosław Ostrowski, wizjoner nowoczesnych technologii, pełniący funkcję dyrektora technicznego. Radio Wrocław postawiło pionierskie kroki, uruchamiając pierwszą w kraju emisję cyfrowego sygnału radiowego w standardzie DAB+. To system stosowany w Europie, Australii, Azji i w Afryce. Europejska Unia Nadawców EBU rekomenduje ten standard jako następcę analogowej emisji FM, która nie może się dalej rozwijać między innymi ze względu na rosnące zakłócenia i brak wolnych częstotliwości (rekomendacja EBU R-138, Digital Radio Distribution In Europe: <https://tech.ebu.ch/docs/r/r138.pdf>).

Emisja radiowa w Polsce jako jedyna pozostaje dziś w domenie analogowej. Radiofonia cyfrowa wolna jest od ograniczeń; daje możliwość rozwoju oraz może zwielokrotnić ofertę programową dla coraz bardziej posegmentowanych grup odbiorców. Radiofonia cyfrowa DAB+ niesie z sobą wiele dodatkowych funkcjonalności niedostępnych w dziedzinie analogowej. Oprócz dźwięku w systemie radia cyfrowego można przysyłać obrazy i teksty w prostej i bardziej zaawansowanej formie (warto podkreślić szerokie możliwości radiofonii cyfrowej DAB+ w kontekście bezpieczeństwa ludności). Obecnie sygnał cyfrowy dociera do niespełna

<sup>9</sup> W zespołach redakcji informacji (newsroom) oprócz dziennikarzy informacyjnych (reporterów) występują publicyści i inni dziennikarze, wcześniej specjalizujący się w różnych gatunkach dziennikarskich.

<sup>10</sup> Dane z pracy magisterskiej D. Litery.

21 milionów mieszkańców kraju — pokrycie: 21,2 miliona mieszkańców (55,52%), pokrycie powierzchniowe: 103 900 km<sup>2</sup> (33%).

We wdrażaniu technologii DAB+ problemem okazały się nie same zmiany technologiczne, lecz konflikt interesów nadawców komercyjnych i publicznych, brak środków finansowych i woli politycznej w upowszechnieniu wdrażania tej technologii oraz jej kontynuacji w kolejnych latach. W efekcie Radio Wrocław działało jako rozgłośnia pionierska w wymiarze technologicznym, o rockowym profilu muzycznym, podkreślająca swój informacyjny i regionalny charakter.

Kolejnym technologicznym przedsięwzięciem był projekt „Tu Polskie Radio Wrocław” — upowszechnianie dziedzictwa kulturowego zdigitalizowanych zasobów archiwum dźwiękowego Radia Wrocław<sup>11</sup>. Dzięki temu projektowi najcenniejsze zasoby archiwalne zostały zdigitalizowane, tym samym zachowane w technologii cyfrowej dla przyszłych pokoleń, dzięki zakupionemu i wdrożonemu specjalistycznemu oprogramowaniu wraz z niezbędnym sprzętem.

Następnym wdrożonym projektem był projekt „Sieć jednoczesnościowa stosująca platformę nadawczą DAB+ na potrzeby lokalnych nadawców w Polsce”<sup>12</sup>. Była to naturalna kontynuacja procesu wdrażania technologii DAB+ na Dolnym Śląsku.

## 1.2. Kryterium słuchalności

Słuchalność jest miarą oceny, jaką rozgłośnia wystawiają wszyscy potencjalni odbiorcy. Radio Wrocław w 2015 roku dzięki badaniom zmierzyło się z koniecznością zweryfikowania swojego wizerunku w tym zakresie. Problemem zdefiniowanym na podstawie badań socjologicznych przeprowadzonych przez pracownię badawczą Beeline Research z Wrocławia była starzejąca się główna grupa słuchaczy. Według wskazań socjologów najbardziej reprezentatywną grupą odbiorców Radia Wrocław byli słuchacze w grupie wiekowej 60–75 lat, w dodatku ludzie słabo wykształceni<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Nr projektu RPDS.06.04.00-02-018/12. Okres realizacji: 1.04.2013–28.12.2014. Dane beneficjenta: Polskie Radio Regionalna Rozgłośnia we Wrocławiu Radio Wrocław S.A. Program operacyjny: Regionalny Program Operacyjny dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2012–2013. Oś priorytetowa (priorytet) nr 6: Wykorzystanie i promocja potencjału turystycznego i kulturowego Dolnego Śląska. Działanie nr 6.4: turystyka kulturowa.

<sup>12</sup> Projekt realizowany w ramach Programu Badań Stosowanych w ścieżce A na podstawie umowy nr PBS3/A3/19/2015 o wykonanie i finansowanie projektu z dnia 11 maja 2015 roku. Okres realizacji: 1.01.2015–31.12.2017 r. Lider — Wykonawca: Konsorcjum Politechnika Wrocławskiego z siedzibą we Wrocławiu. Umowa Konsorcjum naukowego z dnia 31 grudnia 2014 roku. Pozostali wykonawcy: Polskie Radio Regionalna Rozgłośnia we Wrocławiu Radio Wrocław S.A. i Instytut Łączności — Państwowy Instytut Badawczy z siedzibą w Warszawie.

<sup>13</sup> J. Bujko, *Raport BEELINE Research & Consulting dla Radia Wrocław*, Wrocław 2015, s. 9.

Wynikająca z tych badań sugestia skierowania mocniejszego i wyrazistszego przekazu do młodszych grup odbiorców skłoniła decydentów rozgłośni do zmian w ramówce, sposobie komunikowania treści na antenie oraz profilu muzycznym. Implikowała też konieczność wykorzystania narzędzi internetowych w celu dotarcia do potencjalnych odbiorców, którzy mogliby zostać słuchaczami Radia Wrocław. Świadomość presji wywieranej na tradycyjne media przez internetową konkurencję była jednym z czynników, który doprowadził do zmian w funkcjonowaniu wrocławskiej rozgłośni zapoczątkowanych w 2015 roku. To założenie okazało się czymś więcej niż tylko zapowiedzią korzystania z nowych internetowych narzędzi. Wpłynęło na wiele zmian w strukturze i organizacji pracy Radia Wrocław, a także wymusiło zdefiniowanie na nowo zakresu obowiązków dziennikarzy zatrudnionych w rozgłośni. Konieczność wykorzystania nowych mediów w celu zwiększenia atrakcyjności oferty Radia Wrocław była też przyczyną wielu modyfikacji technologicznych<sup>14</sup>, a nawet zmian w infrastrukturze stacji.

Muzyka i słowo to podstawowe środki wyrazu, poprzez które radio oddziałuje na swoich odbiorców. Wysoka jakość obydwu tych czynników oraz właściwie dobrane proporcje stanowią o unikalnym charakterze konkretnej rozgłośni. Przyjmując konieczność zmiany głównej grupy odbiorców, zarządzający radiem w 2015 roku podjęli decyzję o zmianie sposobu komunikowania się ze słuchaczami oraz poważnej modyfikacji muzycznego profilu stacji. Dziennikarze muzyczni, którzy przez lata kształtowali rockowy charakter rozgłośni, zgłaszali wiele zastrzeżeń dotyczących zmian w radiowej playliście, czyli zestawie utworów prezentowanych na antenie. Ostatecznie o wprowadzeniu zmian — dla dobra słuchaczy — przesądziły wyniki badań<sup>15</sup>. Znalazło to odzwierciedlenie w nowej ramówce Radia Wrocław wprowadzonej w styczniu 2016 roku.

### 1.3. Inwestycje w 2016 roku

Pierwsza decyzja w 2016 roku o modernizacji wynikała z konieczności remontu głównego studia emisyjnego (zespołu emisyjnego 4). W ramach tej przebudowy postanowiono przenieść w bezpośrednie sąsiedztwo modernizowanego studia newsroom Radia Wrocław, który był zlokalizowany w innej części budyn-

---

<sup>14</sup> Darmowa aplikacja dostępna z poziomu portalu [www.wroclaw1945.pl](http://www.wroclaw1945.pl). Prowadzi po miejscach pamięci po Wrocławiu. W tych konkretnych lokalizacjach mogą się otwierać zdjęcia z epoki, archiwalne nagrania radiowe, kopie stron ówczesnych gazet. Uruchomienie portalu odbyło się w 2016 roku.

<sup>15</sup> W badaniach przeprowadzonych przez pracownię Beeline słuchacze opowiedzieli się za radiem bardziej skoncentrowanym na lokalnych tematach, grającym muzykę popularną, dostosowaną nastrojem do pory dnia. Ważnym aspektem okazała się także proporcja słowa i muzyki w poszczególnych audycjach. Uczestnicy badań zwracali uwagę na konieczność położenia większego nacisku na warstwę muzyczną.

ku. To pociągnęło za sobą wiele prac związanych między innymi z wydzieleniem dodatkowej przestrzeni do pracy dziennikarzy i budową zaplecza socjalnego. Już na etapie projektowania okazało się, że studio i newsroom będą wymagać nowego wyposażenia technicznego (między innymi komputerów, monitorów, stołu mikserskiego czy mikrofonów). Spółka zrealizowała te plany dotyczące zintegrowanego systemu produkcji i emisji radiowej oraz modernizację zespołu emisyjnego ZE-4, czyli studio PRW, zakupiono komputery, stół mikserski i pozostały niezbędny sprzęt. Zadanie migracji systemu mikserów cyfrowych do nowej platformy częściowo pokrywało się z modernizacją ZE-4 oraz z zadaniem zintegrowanego systemu produkcji i emisji radiowej. Niezbędny okazał się także zakup oprogramowania systemu Dawid. Do wprowadzenia nowego systemu konieczne było przeszkolenie całego zespołu technicznego oraz wszystkich dziennikarzy. Zmieniły się zasady importowania, edycji i archiwizowania nagrań oraz sposób ich prezentacji na antenie. Nowe studio Radia Wrocław wyposażone zostało także w system MULTICAM, czyli zestaw specjalistycznych kamer umożliwiających rejestrację i transmisję obrazu w standardach telewizyjnych. W konsekwencji nowe studio rozgłośni przestało być jedynie studiem radiowym, a stało się miejscem tworzenia multimedialnych treści, możliwych do przekazywania za pośrednictwem internetu. Tym samym Radio Wrocław, postrzegane do tej pory wyłącznie jako stacja radiowa, zostało przedsiębiorstwem (multi)medialnym.

Nowe (multimedialne) możliwości w zakresie rejestracji, obróbki i transmisji obrazu skłoniły kierownictwo rozgłośni do zaplanowania i realizacji kolejnych inwestycji w tym zakresie. W 2017 roku redakcja internetowa otrzymała do dyspozycji pomieszczenia zespołu emisyjnego 3, wyposażone w sprzęt do produkcji materiałów wizualnych. To tam powstawały pierwsze odcinki cotygodniowego *Raportu Wideo Radia Wrocław*, czyli magazynu internetowego podsumowującego najważniejsze wydarzenia na Dolnym Śląsku. Inwestycje w nowe media — studio wideo ZE-3 (pomieszczenie do kręcenia krótkich materiałów wideo), które zostało włączone do realizacji ze względu na analizę tendencji na rynku europejskim i światowym do dodawania elementów wizualnych do przekazu radiowego (*visual radio*, podcasty wideo, możliwość powrotu do programu) — wpływają na większą słuchalność niż audycja na żywo.

#### 1.4. Modyfikacja programu i przekazu stacji

Na podstawie analizy wyników ankiet i badań fokusowych pracowni Beeline powstał łagodniejszy i bardziej „przebojowy” profil muzyczny Radia Wrocław. Od początku 2016 roku priorytetem były lokalne treści uzupełnione neutralną energetyczną muzyką typu AC (*adult contemporary*), czyli utworami współczesnymi i nieco starszymi dobieieranymi dla słuchaczy z grupy wiekowej 40+.



Kolejnym wyzwaniem programowym było uporządkowanie rozkładu treści antenowych. W styczniu 2016 roku zaczęła obowiązywać nowa ramówka, która w ocenie jej pomysłodawców zagwarantowała klarowny podział anteny<sup>16</sup>. Zmodyfikowany podział miał uporządkować treści antenowe i dawać słuchaczom pewność oraz przewidywalność odnośnie do tego, co będzie się pojawiało o określonej porze dnia.

Lepszemu zarządzaniu treścią i czasem antenowym służyła też kolejna zmiana wprowadzona w 2016 roku. Zespół zajmujący się pracą prezenterów kierowany przez Tomasza Sikorę opracował zestaw tak zwanych „zegarów”, czyli diagramów kołowych opisujących każdą godzinę programu. U podstaw wprowadzenia takiego rozwiązania leżało podzielane przez kierownictwo i pracowników przekonanie, że czas antenowy to jeden z najcenniejszych zasobów rozgłośni. Z tego względu nie może być marnowany na niewłaściwie zaplanowane zapowiedzi prezenterkie, niewłaściwie dobraną muzykę lub błędy realizacyjne. Rygorystyczne podejście do zarządzania czasem antenowym w wypadku Radia Wrocław wynikało także z przyczyn technicznych. Uruchomiony w 2016 roku nowy system emisji dźwięku wymuszał na realizatorach i prezenterach bardzo dokładne planowanie programu z uwzględnieniem wcześniejszego miksowania (łączenia) utworów muzycznych, dzingli i nagrań reporterskich. To rozwiązanie zapewniło nowe możliwości odnośnie do muzycznej oprawy audycji, ale jednocześnie zobowiązało zespół do zachowania dyscypliny czasowej.

Badania przeprowadzone przez pracownię Beeline wskazały bardzo istotną zmianę związaną z miejscem słuchania radia. Okazało się, że dla 75% ankietowanych takim miejscem jest samochód<sup>17</sup>. Te wyniki skłoniły kierownictwo do przygotowania specjalnego serwisu dla zmotoryzowanych<sup>18</sup>. W poniedziałkowe poranki oraz piątkowe popołudnia informacje drogowe realizowane były w formie programów wyjazdowych. Dziennikarze przygotowywali relacje drogowe z wozów satelitarnych Radia Wrocław zlokalizowanych w najbardziej newralgicznych punktach na trasach Dolnego Śląska.

Realizacja kompleksowego projektu zmian w Radiu Wrocław w latach 2015–2017 oznaczała nie tylko reorganizację, lecz także poszerzenie oferty programowej rozgłośni<sup>19</sup>. Wszystkie nowe audycje, oprócz atrakcyjnej formy i najwyższych standardów przygotowania, łączyła jedna charakterystyczna cecha — zaangażowanie

<sup>16</sup> Znalazły się w niej pasma muzyczno-informacyjne: 6:00–9:00, 15:00–18:00, pasma muzyczne: 9:00–12:00, 13:00–15:00, 18:00–20:00 oraz audycje publicystyczne, wypełnione wyłącznie słowem: 12:00–13:00, 20:00–23:00.

<sup>17</sup> J. Bujko, *op. cit.*, s. 15.

<sup>18</sup> Informacje drogowe pojawiające się co kwadrans od poniedziałku do piątku w godzinach szczytów komunikacyjnych 6:00–10:00 i 15:00–18:00 miały w założeniu być wzmocnieniem informacyjnego charakteru rozgłośni.

<sup>19</sup> Wśród audycji, które pojawiły się w ramówce w odpowiedzi na oczekiwania słuchaczy, były między innymi: *Reakcja24* — codzienny program interwencyjny, *TOP 5* — weekendowy magazyn

słuchaczy do interakcji za pośrednictwem telefonów, portalu Radia Wrocław lub serwisów społecznościowych. Takie połączenie treści antenowych z ich rozszerzeniem w internecie oraz bezpośrednia komunikacja z odbiorcami miały zwiększyć zakres oddziaływania rozgłośni dzięki efektowi synergii. By go osiągnąć, konieczna była zmiana struktury organizacyjnej Radia Wrocław oraz przekonanie zespołu dziennikarskiego do korzystania z narzędzi, jakimi operują media internetowe. Od 2016 roku każdy z pracowników stacji jest jednocześnie dziennikarzem portalu Radia Wrocław i ma wobec niego określone obowiązki.

Okazało się, że zmiana powinna być postrzegana jako ewolucyjny, konsekwentny proces, a nie jednorazowa, krótkotrwała rewolucja. Ponadto wprowadzenie zmian powinno być poprzedzone profesjonalną diagnozą i analizą danych, która wyznaczy kierunki działań i pozwoli zrealizować je według ściśle określonego planu w oczekiwaniu na pożądane efekty przyjętej strategii.

## 2. Status zawodowy dziennikarzy

Oczekiwania wobec dziennikarzy wiążą się z łączeniem specjalizacji — ich uniwersalizmem. Liczne przykłady wskazują, że dziennikarze z doświadczeniem prasowym o dobrym warsztacie bardzo dobrze sprawdzają się w radiu, gdyż zdaniem redaktorów w redakcjach radiowych najważniejsza jest merytoryczność. Satysfakcjonujące efekty pracy osiągają dziennikarze, którzy zdając sobie sprawę z realiów ograniczonego rynku pracy, potrafią się dostosowywać do permanentnie zmieniających się wymogów redakcyjnych.

Niezmiernie ważnym elementem przeobrażeń dokonanych w Radiu Wrocław w ostatnich latach było nowe podejście do zadań dziennikarzy (tak zwana wielozadaniowość). Dzięki nowoczesnym oprogramowaniom (systemom algorytmicznym) zyskali oni nie tylko narzędzia do szybszego i sprawniejszego realizowania swoich dotychczasowych obowiązków, lecz także dostęp do zasobów wiedzy i informacji oraz możliwość interakcji z odbiorcami. Wszystko to sprawiło, że w przypadku pracowników redakcyjnych coraz mniej trafne jest określenie „dziennikarz radiowy”. By w pełni oddać charakter profesji, powinniśmy mówić raczej o dziennikarzu wielozadaniowym czy „pracowniku mediów”, który oprócz nagrań i dźwiękowych relacji wydarzeń zapewnia także tekst na stronę internetową oraz zdjęcia i filmy. Ponadto udostępnia te materiały w portalach społecznościowych, a nierzadko także na blogu lub w formie specjalnego podcastu<sup>20</sup>.

---

z plebiscytem poświęconym atrakcjom Dolnego Śląska oraz sobotni *Hamburger na śniadanie* — program kulinarny autorstwa Michała Hamburgera.

<sup>20</sup> Praca magisterska D. Litery.

Ważnym aspektem zmian była również możliwość pracy zdalnej. Nowe formaty zapisu i metody edycji dźwięku oraz internet jako kanał służący do przesyłania gotowych nagrań sprawiły, że dziennikarze radiowi przestali być uzależnieni od technicznego zaplecza, dostępnego wyłącznie w rozgłośni. To w praktyce oznaczało, że cały proces tworzenia materiałów do prezentacji na antenie może odbywać się poza redakcją. Wystarczy laptop i dobre połączenie z internetem. Oprócz oczywistych zalet, z których największą jest redukcja kosztów, aktualna sytuacja jest także sporym wyzwaniem. Oznacza konieczność zmiany sposobu zarządzania i nadzoru nad zespołem redakcyjnym. W wypadku Radia Wrocław wymusiła wprowadzenie nowych narzędzi umożliwiających sprawną komunikację z zespołem oraz efektywne planowanie treści antenowych. Tu także z pomocą przyszedł internet. W 2016 roku wszystkim pracownikom Radia Wrocław udostępniony został działający online system Nawigator. Narzędzie dostosowane do specyfiki pracy rozgłośni radiowej pozwoliło uprościć komunikację wewnętrzną w stacji i zamieniło ramówkę radiową w dostępny dla wszystkich godzinowy harmonogram wypełniany przez autorów poszczególnych audycji.

### 3. System Nawigator

Spółka korzysta z narzędzia informatycznego Nawigator do komunikowania się pracowników w zakresie wykorzystania sprzętu reporterskiego, wykorzystania samochodów, informacji o obecnie realizowanych materiałach dziennikarskich i reporterskich.

Nawigator jako narzędzie dostępne online sprawia, że wszyscy zainteresowani mogą w każdej chwili sprawdzić planowaną zawartość poszczególnych programów i dowiedzieć się, czy przygotowywane przez nich materiały są planowane do emisji. Dla kadry zarządzającej korzystanie z Nawigatora oznacza możliwość natychmiastowego informowania wszystkich członków zespołu dziennikarskiego o planowanych akcjach antenowych, wydarzeniach objętych radiowym patronatem czy zmieniających się dżinglach sponsorskich w poszczególnych audycjach. Zamiast wysyłania kilkudziesięciu maili wystarczy zredagować jeden komunikat. Pod warunkiem jednak, że dziennikarze mogą otworzyć tę platformę w swoich smartfonach lub tabletach. Jak się okazuje, nie zawsze było to takie oczywiste. Wdrażanie systemu trwało przez cały 2016 rok. Niewątpliwą zaletą Nawigatora jest działanie systemowe, gdyż pracownicy różnych działów ściśle współpracują z sobą i są w ciągłym kontakcie, natomiast wszelkie informacje dotyczące różnych przedsięwzięć realizowanych przez rozgłośnię są błyskawicznie publikowane w Nawigatorze, co zapewnia efektywność i spójność działań różnych działów. Dodatkowo na bieżąco i regularnie cała załoga jest informowana o przedsięwzięciach, ważnych sprawach czy wynikach wspólnych działań za pośrednictwem przesyłanych

do wszystkich newsletterów prezesa zarządu. Istotną modyfikacją struktury okazało się wzmocnienie redakcji internetowej. Do pracy przyjęto trzy osoby, których zadaniem było wyłącznie tworzenie materiałów foto i wideo dla radiowego portalu internetowego. Ponadto specjalne szkolenia w zakresie przygotowywania i publikacji materiałów na portalu przeszli wszyscy wydawcy i reporterzy. W ten sposób dziennikarze radiowi zyskali zupełnie nowe kompetencje, a portal wzbogacił się o grupę pracowników umiejących profesjonalnie tworzyć i publikować treści w internecie. Znalazło to odzwierciedlenie w grafiku pracy redakcyjnej, w którym oprócz wydawców serwisów informacyjnych Radia Wrocław i Radia RAM (miejskiego programu rozgłośni wrocławskiej) oraz wydawcy wiadomości drogowych zapisano dyżur wydawcy internetowego. Ta decyzja poza wymiarem organizacyjnym miała w pewnym sensie także znaczenie symboliczne. Po raz pierwszy w historii Radia Wrocław działalność przedsiębiorstwa w przestrzeni internetowej (za pośrednictwem portalu) została postawiona na równi z jego podstawową formą funkcjonowania, czyli nadawaniem tradycyjnego programu za pośrednictwem fal radiowych.

## 4. Skutki zmian technologicznych oraz infrastrukturalnych

Skutki zmian technologicznych są oczywiste. Dostawcy technologii, czyli producenci sprzętu, urządzeń, oprogramowania, technicznego wyposażenia niezbędnych przedsiębiorstwom medialnym do produkcji zawartości mają decydujący wpływ na proces produkcji i jakość techniczną produktów medialnych. Media zmieniają się wraz z postępem technologicznym i wdrażają najnowsze rozwiązania. Prasa ewoluowała wraz z rozwojem technik drukarskich i przekazu informacji, a telewizja i radio dzięki przenośnym kamerom wideo, satelitom, a obecnie technologiom cyfrowym. Wyjątkowym wyzwaniem jest obecnie rozwój internetu. Efekt presji technologicznej tworzą przede wszystkim wynalazki pozwalające osiągać wyższe standardy techniczne za niższą cenę. Organizacje medialne muszą wciąż dotrzymywać kroku postępowi technicznemu. Konieczność inwestowania w sprzęt mobilizuje do maksymalnego wykorzystania nowych możliwości, a prestiż staje się takim samym czynnikiem jak użyteczność. Nowe technologie wiążą się często ze zwiększeniem szybkości przekazu, elastyczności i przepustowości, co automatycznie staje się normą, do której muszą się dostosować inne organizacje medialne, gdyż kształtuje ona wyobrażenie odbiorców o profesjonalizmie mediów i ich oczekiwania<sup>21</sup>. Wdrażanie nowoczesnych technologii wiąże się z potrzebą

<sup>21</sup> D. McQualil, *Teoria komunikowania masowego*, przeł. M. Bucholc, A. Szulżycka, Warszawa 2007, s. 330.

ponoszenia olbrzymich nakładów finansowych oraz pociąga za sobą zmiany organizacyjne i strukturalne w redakcjach. Skutkiem ubocznym tych procesów jest często optymalizacja i restrukturyzacja zatrudnienia.

W rozwoju zawodowym dziennikarza nowe technologie (cyfryzacja) i nowe media (internet) mają kolosalne znaczenie. Zauważalna szybkość przepływu informacji niesie także zagrożenia związane ze spływaniem informacji. Dlatego niezbędna będzie merytoryczna wiedza. Ewolucyjne wymogi wszechstronności w dziennikarstwie w związku z nowymi formami przekazu będą wymagać pogłębiania zawartości przekazu na podstawie wiedzy. Poglądy badaczy na temat znaczenia nowych mediów w rozwoju dziennikarstwa znalazły odzwierciedlenie w wywiadach bezpośrednich z redaktorami naczelnymi redakcji informacyjnych<sup>22</sup>.

W odpowiedzi na pytanie o znaczenie nowych mediów (internetu, cyfryzacja itp.) w rozwoju zawodowym dziennikarza redaktorzy zgodnie podkreślali ich istotną rolę<sup>23</sup>. Generalnie oceniali, że dla rozwoju dziennikarstwa nowe media mają fundamentalne znaczenie<sup>24</sup>. Szczególne znaczenie przypisywano multimedialności<sup>25</sup>. Redaktor naczelny „Gazety Wyborczej” oddział Wrocław wskazał na przełomowe znaczenie nowych mediów i multimedialności: „Tak będzie, że dziennikarz będzie robił wszystko. Pisanie wymaga myślenia. Dziennikarz musi być doświadczony”. Redaktor naczelny „Gazety Wrocławskiej” uznał, że „Dziennikarze na to są skazani”<sup>26</sup>. Jeśli tego dziennikarze nie uchwycą, to umrą zawodowo. Tak zwana multimedialność to umiejętność pisanie do Internetu i na papier (na ten sam temat). Przyszłością będzie dziennikarstwo zdalne<sup>27</sup>. Redaktorzy podkreślali

<sup>22</sup> Technika był osobiście przeprowadzony indywidualny pogłębiony wywiad swobodny (tak zwany wywiad bezpośredni) z redaktorami naczelnymi lub zastępcami badanych osiemnastu redakcji środowiska wrocławskiego; L. Szot, *Dziennikarze mediów lokalnych w Polsce. Między profesjonalizmem a koniecznością przetrwania*, Wrocław 2013, s. 267–272.

<sup>23</sup> Prezes Radia Publicznego Wrocław podkreślał ogromne znaczenie nowoczesnych technologii: „To nas pochłonie. Internet jest źródłem informacji. Powinny istnieć redakcje (newsroomy), bo to daje możliwość wymiany poglądów”. Podobny pogląd dotyczący tak zwanego zdalnego dziennikarstwa wyraził redaktor naczelny Radia Opole: „Dziennikarz ma łatwy dostęp do informacji [tj. w internecie — L.S.]. Dawniej się rozwijał, bo miał kontakt z ludźmi. W internecie wypróbowałem pracę zdalną. Praca zdalna się sprawdzała ale nie do końca; dziennikarz pracujący w domu stawał się »gospożą« i jakość spadała. Twórczy ferment daje tylko redakcja, to jest inny rozwój”.

<sup>24</sup> Rozmówcy uznali, że bez nowych mediów nie ma pracy codziennej, między innymi kierownik redakcji internetowej radia publicznego.

<sup>25</sup> Dyrektor Oddziału TVP Wrocław: „Szczególne znaczenie ma nowa sieć telewizyjna (bezpłatne łącze z Warszawą nie poprzez internet). Dziennikarz poprzez wykorzystanie komputera sam na miejscu (w terenie) dokonuje montażu wstępnego materiału itd. Wymaga to ciągłego uczenia się. Konieczna jest praktyka przez pół roku, bo obsługa montażowa jest specjalistyczna. Tego uczą się dziennikarze. To na przykład robią już korespondenci. Istotna jest też wiedza techniczna”.

<sup>26</sup> Do nieuchronności zmian pod wpływem nowych technologii nawiązał prezes TD: „Musimy się na nie przestawić i umiejętnie wykorzystywać”.

<sup>27</sup> „Psychika jest ważna. Dziennikarze muszą się socjalizować. W redakcji występują setki modeli zachowań. Przyszłością będzie dziennikarstwo zdalne, dziennikarstwo internetowe — odpowiednio

potrzebę ciągłego doskonalenia zawodowego<sup>28</sup>. Szef oddziału TVN zaznaczył, że rozwój to umiejętność korzystania z nowoczesnych technologii i możliwość przesyłu materiału<sup>29</sup>.

Wskazane przesłanki ekonomiczne i technologiczne zmieniają styl pracy dziennikarzy i powodują radykalne zmiany w sposobie uprawiania zawodu, a także zmiany w pozycji dziennikarza w zhierarchizowanej strukturze organizacyjnej redakcji<sup>30</sup>. Zmniejsza się radykalnie zakres autonomii i wolności dziennikarza, przez co dziennikarstwo traci atrybuty wolnego zawodu. Tendencje do komercjalizacji mediów skutkują tym, że dziennikarstwo ulega stopniowej redukcji do roli dostawcy czy przekaznika faktów — nie zawsze prawdziwych, ale zawsze atrakcyjnych i sensacyjnych.

Jednak skutkiem modernizacji przeprowadzonej w Radiu Wrocław było stworzenie nowej przestrzeni do pracy dla prezenterów, realizatorów i dziennikarzy rozgłośni. Nowe studio, zaplecze socjalne, newsroom są niezaprzeczalnym dowodem na realizację projektu zmian infrastrukturalnych. Dowodem na modernizację w sensie technicznym są nowe urządzenia, w które wyposażono cały zespół emisyjny 4. Nowe oprogramowanie służące do nagrywania, montażu i emisji dźwięku oraz obrazu to z kolei skutki zmian o charakterze technologicznym, które sprawiły, że Radio Wrocław w ocenie specjalistów z branży znalazło się w czołówce rozgłośni wprowadzających nowoczesne rozwiązania<sup>31</sup>.

Wskazane przykłady skutków modernizacji dotyczą wyłącznie sfery środków i narzędzi służących działaniu i rozwojowi rozgłośni. Z punktu widzenia obserwatora uczestniczącego w procesie zmian w Radiu Wrocław równie istotne okazały się zmiany w ramówce i przekazie stacji oraz w jej strukturze organizacyjnej i sposobach zarządzania. Łatwiejsze planowanie i komunikacja w zespole, bardziej przejrzysty podział obowiązków i zdefiniowane na nowo zasady pracy na poszczególnych stanowiskach dały wymierny efekt. Chodzi o program radiowy i przekaz internetowy budzący coraz większe zainteresowanie odbiorców<sup>32</sup>. Pod

---

zarejestrowane. W redakcji już od czterech lat działa nowy system informatyczny pod nazwą »Mileniu« (jest to produkt hiszpański)».

<sup>28</sup> Redaktor funkcyjny w telewizji publicznej z ponad pięćdziesięcioletnim stażem stwierdził: „Kolosalne znaczenie mają nowe media. To się będzie ciągle rozwijało. Każdy dziennikarz ma obowiązek ciągłego doskonalenia zawodowego”.

<sup>29</sup> „Gdyby nie było internetu, nie byłoby kontaktu 24 — to nieocenione źródło. Warszawa selekcjonuje i regionalnie przesyła do realizacji. To jest interaktywność. Publiczna TV powstaje w oparciu o tę technologię (to za pomocą Skype’a). W tym zakresie musi być rozwój”.

<sup>30</sup> T. Kononiuk, *Zasada przejrzystości w polskich mediach*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1997, nr 1–2, s. 7–15.

<sup>31</sup> <https://www.press.pl/tresc/45796,radio-wroclaw-ma-nowoczesne-studio-emisyjne-wyposazone-w-inteligentne-kamery> (dostęp: 31.05.2019).

<sup>32</sup> <https://www.radiowroclaw.pl/articles/view/70584/Radio-Wroclaw-najbardziej-opiniotworczym-radiem-regionalnym> (dostęp: 31.05.2019).

koniec 2017 roku nastąpił znaczny wzrost słuchalności Radia Wrocław (grudzień 2015–luty 2016 — 4,56%, grudzień 2016–luty 2017 — 4,58%, grudzień 2017–luty 2018 — 7,28%<sup>33</sup>).

## Wnioski

Ostatnia dekada to okres burzliwych zmian na rynku medialnym. Widoczny jest regularny spadek nakładów prasy drukowanej i obniżenie wyników oglądalności głównych programów telewizyjnych. Na rynku wyraźnie dało się odczuć odpyły widzów do telewizyjnych kanałów tematycznych. Wzrosła też popularność internetowych portali informacyjnych oraz aplikacji służących do dystrybucji utworów muzycznych i serwisów streamingowych. „Dokonująca się rewolucja technologiczna jest tak głęboka, że mówimy dzisiaj o zmierzchu starych mediów drukowanych i elektronicznych i wyłanianiu się nowych”<sup>34</sup>. W tej wyjątkowej sytuacji media tradycyjne, do których zalicza się Radio Wrocław, zmuszone są do konkurencji nie tylko z rywalami ze swojej branży, lecz także z wszystkimi, którzy dostarczają odbiorcom treści i muzykę za pośrednictwem internetu. „Funkcjonowanie personelu kierowniczego w okresie transformującej się gospodarki przebiega w warunkach niespotykanych trudności”<sup>35</sup>. W ich przypadku regulacje prawne nie nadążają za dynamicznym rozwojem całej branży medialnej. Nie ma w nich ani słowa o portalach internetowych i mediach społecznościowych, a tym bardziej o finansowaniu działalności stacji publicznych w tych obszarach. Brakuje jakiegokolwiek polityki medialnej w zakresie wdrażania w całej Polsce technologii DAB+.

Tymczasem jak wskazuje obserwacja zmian dokonanych w Radiu Wrocław w latach 2006–2017, zaistniała konieczność konkurencji z wszystkimi podmiotami na rynku medialnym i zapewnienia odbiorcom jak najszerszego zasobu treści na wszystkich możliwych platformach dystrybucji. Radio Wrocław musiało dopasować się do zmieniającej się rzeczywistości medialnej. Obecnie bez uczestnictwa w internetowej przestrzeni nie ma możliwości rozwoju. W wypadku Radia Wrocław powodzenie projektu szerokiej modernizacji uzależnione było nie tylko od świadomości i determinacji kadry kierowniczej, lecz w dużej mierze od pozyskania środków finansowych na inwestycje oraz przekonania pracowników, by włączyli się do realizacji śmiałego planu. Dopiero połączenie wszystkich tych czynników umożliwiło rozpoczęcie procesu, który zmienił Regionalną Rozgłośnię Polskiego Radia we Wrocławiu w przedsiębiorstwo multimedialne dysponujące trzema antenami radiowymi (Radio Wrocław, Radio Wrocław Kultura, Radio

<sup>33</sup> Radio Wrocław w zestawieniach Radio Track, Kantar Millward Brown, Zbiory Archiwalne Radia Wrocław.

<sup>34</sup> S. Jędrzejewski, *Radiofonia publiczna w Europie w erze cyfrowej*, Kraków 2010, s. 160.

<sup>35</sup> S. Tokarski, *Model interakcyjny efektywności kierowania*, Bydgoszcz, 2001, s. 141.

RAM), dwoma internetowymi portalami (www.radiowroclaw.pl, www.radoram.pl) oraz zestawem aplikacji mobilnych i specjalnym systemem dostępu do archiwalnych nagrań w formie cyfrowej (www.tu.prw.pl).

Nowe techniki medialne usprawniły produkcję i dystrybucję przekazów, a także zapewniły nowe środki wyrazu, wzbogacające formalną stronę treści. Jednakże nic nie wskazuje na to, by wprowadzanie nowej techniki cyfrowej oznaczało równoczesną poprawę zawartości, by automatycznie stawały się lepsze pod względem wartości informacyjnej, poznawczej czy artystycznej. Nie ma żadnego dowodu na to, że wartość intelektualna czy artystyczna przekazu zrealizowanego w technice cyfrowej, na przykład z komputerową animacją czy efektami specjalnymi, jest większa niż przekazu zarejestrowanego w technice analogowej (w tradycyjnej formie). Z pewnością jednak dzięki nowym środkom wyrazu może on być bardziej widowiskowy i atrakcyjny. Poprawa wartości intelektualnej i artystycznej przekazów medialnych, o ile w ogóle następuje, jest uwarunkowana ogólnymi procesami rozwoju społecznego, których integralnym elementem jest wzrost poziomu wykształcenia zarówno po stronie nadawców, jak i odbiorców. Zawsze jednak na wysoką jakość i zawartość przekazu medialnego ma wpływ profesjonalizm i osobowość dziennikarzy oraz nowoczesne metody zarządzania informacją w organizacjach medialnych<sup>36</sup>.

Brakuje w Polsce strategii i polityki wdrażania technologii cyfrowej DAB+ oraz spójnej analizy rynku radiowego w skali całego kraju (dostępne dane i informacje są z sobą nieporównywalne). Nieliczne profesjonalne analizy nie uprawniają do generalizacji (przykładowo w badaniach nie wszystkie podmioty medialne są traktowane z równą rzetelnością). Dlatego studium przypadku Radia Wrocław oparte na empirycznym materiale źródłowym zyskuje na znaczeniu i stanowi podstawę do pogłębionej refleksji.

## Bibliografia

- Bujko J., *Raport BEELINE Research & Consulting dla Radia Wrocław*, Wrocław 2015.  
 Goban-Klas T., *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Kraków 2011.  
 Jędrzejewski S., *Radiofonia publiczna w Europie w erze cyfrowej*, Kraków 2010.  
 Kononiuk T., *Zasada przejrzystości w polskich mediach*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1997, nr 1–2.  
 Litera D., *Zarządzanie zmianą na przykładzie Regionalnej Rozgłośni Polskiego Radia we Wrocławiu*, praca magisterska napisana i obroniona 3 lipca 2019 roku pod kierunkiem prof. Bogusława Nierenberga, Uniwersytet Jagielloński.  
 McQualil D., *Teoria komunikowania masowego*, przeł. M. Bucholc, A. Szulżycka, Warszawa 2007.  
 Szot L., *Dziennikarze mediów lokalnych w Polsce. Między profesjonalizmem a koniecznością przetrwania*, Wrocław 2013.  
 Tokarski S., *Model interakcyjny efektywności kierowania*, Bydgoszcz 2001.

<sup>36</sup> T. Goban-Klas, *Wartki nurt mediów. Ku nowym formom społecznego życia informacji*, Kraków 2011, s. 480–482.



## Źródła internetowe

<https://www.press.pl/tresc/45796,radio-wroclaw-ma-nowoczesne-studio-emisyjne-wyposazone-w-inteligentne-kamery> (dostęp: 31.05.2019).

<https://www.radiowroclaw.pl/articles/view/70584/Radio-Wroclaw-najbardziej-opiniotworczym-radiem-regionalnym> (dostęp: 31.05.2019).

Portal Polskie Radio — Cyfrowe Radio DAB+, <https://www.polskieradio.pl/240,Cyfrowe-radio-DAB> (dostęp: 29.08.2019).

[www.wroclaw1945.pl](http://www.wroclaw1945.pl).