



Ivo Draganov. Features of Television Management. Publishing Valentin Trayanov Publishing House

ABSTRACT

This work is an attempt to provide a systematic account of the established practice in the management, programming and financing of terrestrial and cable televisions. Television business and management are comparatively new for Europe and Bulgaria. The liberalisation of the electronic media took place in the late 1980 s. Established programming and management models resulting from the development of the television and its regulations in the United Kingdom and the United States were copied.

With the emergence of the commercial televisions, a new industry was developed whose management exhibits a number of specific features and principles. In the television business the good programming concept, the qualities of management, programming and planning are fundamental criteria for the high-level and principal management and are crucial for the success of any particular television channel.

The financial and intellectual challenge is discussed, encompassing the process from the generation of an idea up to its final realization and analysing at each step the so called 'tricky points' of the general, programming and financial management. The key issues of these activities will be presented.

- **Chapter One** is an introduction to the importance of the television as one of the mass media and its turning into a powerful instrument of influence.
- **Chapter Two** represents the development of the public and commercial televisions in Europe.
- **Chapter Three** discusses the liberalisation of the electronic media market in Bulgaria after the political changes of 1989.
- **Chapter Four** presents the programme profiles as a key choice for the development of a socio-cultural model and as a marketing strategy.
- **Chapter Five** develops a thesis about the notion of government, analysing the features of the television management in the light of the specificity of the political change. The features of the TV channel management as well as the professional roles and the personal traits of the director-general of the TV, such as work criteria and the guarantee of success, are presented.
- **Chapter Six** outlines a model of a universal basic management-organisational structure of a television channel with the main levels and functions of the principal management.
- **Chapter Seven** presents the specificity of the television programming as an art for the development of a socio-cultural model, standards of behaviour and a marketing strategy.
- **Chapter Eight** reveals some aspects of the influence of the television programming over the viewers's minds.
- **Chapter Nine** presents a model of business planning for a television channel.

Иво Драганов. Особенности на телевизионния мениджмънт.

Издательство: Валентин Траянов. ISBN: 9789549928600

РЕЗЮМЕ

Обща характеристика

Настоящият текст има за цел да систематизира досегашния опит в управлението, програмирането и финансирането на ефирни и кабелни телевизии. Телевизионният бизнес и мениджмънт са сравнително нови за Европа и България. Либерализирането на електронните медии става през втората половина на 80-те години на миналия век. Възприемат се готови програмни и управленски модели от развитието на телевизията и нейната регулация във Великобритания и САЩ. Това е така, защото в Европа, с две-три изключения, телевизиите са държавни, докато в САЩ, главно поради тяхното антимонополно законодателство, те са частни, при това, свързани в сложна мрежа - т.н. affiliated stations. Практиката в различните европейски страни е крайно разнородна, правните рамки също и поради това, те са хармонизирани в края на 80-те години с приемането на обща европейска директива 89/552/ЕИО, станала известна като „Телевизия без граници” – задължителна за всички страни членки и кандидат-членки на Европейската общност. Десетилетие по-късно нейните задължителни членове са пренесени в България в Закона за радиото и телевизията (ЗРТ).

С появата на търговските телевизии се създава нова индустрия, в чийто мениджмънт има редица специфични особености и принципи. Във времето на видео компютърните

технологии създаването на телевизия е относително лесно, а много често успешно и доходоносно занимание. Техниката разрешава студийната част на телевизията да се разположи в сравнително малко пространство. Леките и мобилни снимачни камери също не изискват много място. При това положение, проблемите, които могат да възникнат, ще бъдат повече на територията на управлението, програмирането и бизнес планирането. Изведени са общите принципи и специфичните особености на телевизионния мениджмънт именно в този аспект. Поради критично голямата маса от субективни фактори, които могат да бъдат предвидени и в известна степен коригирани, акцентът е поставен върху субективните качества на генералния мениджър и програмния мениджмънт. В тях естествено са включени голям комплекс лични качества като талант, опит, дързост, проникателност, пазарен нюх. Бизнесът изисква добра идея, пазарна ниша, ниски стартови разходи и качествен мениджмънт. В телевизионния бизнес добрата програмна концепция, качествата за управление, програмиране и планиране са базови критерии за висшия и главен мениджмънт, и ключови за успеха на съответния телевизионен канал.

Разглеждаме това финансово и интелектуално предизвикателство, от зараждане на идеята до нейната окончателна реализация, като във всяко ниво и област на генерален, програмен и финансов мениджмънт анализираме т.н. „тесни места” в управлението. Ще се спрем на ключовите места в тези дейности. Ще коментираме скритите пречки, които могат да се превърнат в провал, ако липсват умения за управление, програмиране, бизнеспланиране и постоянен контрол на риска. В днешно време телевизионният пазар е претоварен от субекти. В моята практика откривам, че студенти с лекота създават нови програмни формати, интересни проекти за телевизионни канали, отделни предавания и намират съответните празни ниши в програмно отношение. А това е базово условие за успешна маркетингова стратегия.

Създаването на кабелна телевизия е среден, а на ефирна, едър бизнес по отношение на капиталовложенията, ангажираните в производството и очакваните финансови резултати, в зависимост от избрания програмен профил. Но най-важното условие е, отношението към телевизията и гледната точка към нея да бъде социо-културната ѝ мисия, а не само като средство за масово осведомяване. От такава гледна точка съм разгледал сложната и изключително важна връзка и взаимно влияние между програмния и маркетингов мениджмънт. Единствено пълното взаимодействие между програмата и маркетинга би осигурило успех и финансова печалба.

Развитието на телевизията в Европа поставя различни изисквания към програмите и мениджърите на обществената телевизия, и тези в търговските телевизии. В мениджмънта принципите на управление са общи, особено в светлината на формулираните от Макс Вебер в началото на 20-ти век. В телевизията, която функционира в много динамична и променяща се обстановка, извън традиционните принципи се изискват и много субективни качества на ръководния състав. Основната теза е, че управлението на телевизията протича в условия на перманентна промяна. Именно тези черти са условие без което не може и важна особеност в телевизионния мениджмънт. Това, което за други предприятия е извънредна ситуация, в телевизията е ежедневие.

След дълъг анализ и наблюдение мога да твърдя, че за успеха на една телевизия от ключово значение са: изборът на програмен профил, разработката и реализацията на програмната концепция, успешното програмиране и персоналните качества на генералния мениджър, програмния мениджър и мениджъра на маркетинг и реклама. От такава гледна точка частите от този текст, посветени на програмирането и качествата на генералния мениджър (директор), заемат централно място.

Основно съдържание

- Първата глава е въведение в значението на телевизията като средство за масово осведомяване и превръщането ѝ в мощен инструмент за влияние. Проследено е нейното развитие в Европа и България от държавна в обществена, появата на търговски телевизии, което е революция в схващанията за взаимоотношенията държава – общество.
- Във втора глава е представено развитието на обществените и търговските телевизии в Европа, и обстоятелствата, довели до директивата „Телевизия без граници“, която променя гледната точка към телевизията, слага край на контрола и цензурата от държавата и поставя началото на телевизионния бизнес и мениджмънт.
- В третата глава е проследено бурното и противоречиво развитие на телевизията и либерализирането на пазара на електронни медии в България след промените през 1989 година.
- В четвърта глава са представени програмните профили като ключов избор за изграждане на социокултурен модел и като маркетингова стратегия.
- В пета глава е развита тезата за понятието управление като са анализирани особеностите на телевизионния мениджмънт от гледна точка на специфичното управление на промяната. Разгледани са особеностите в управление на телевизионен канал, както и професионалните роли и субективни качества на генералния директор като критерии за работа и гаранция за успех.
- В шеста глава е изведен модел на универсална базова управленско-организационна структура на телевизионен канал с основните нива и функции на главния мениджмънт.
- В седма глава е представена спецификата на телевизионното програмиране като изкуство за изграждане социо-културен модел, стандарти на поведение и маркетингова стратегия.
- В осма глава са разкрити някои аспекти от влиянието на телевизионната програма върху съзнанието на зрителите.
- В девета глава е представен модел на бизнеспланиране на телевизионен канал.

Приноси

- Систематизиран е историческият опит на световните телевизионни страни и тяхната практика в развитието на телевизията като държавна, обществена и търговска. Проследено е взаимното влияние на съответните модели на мениджмънт и постепенната либерализация на телевизионния пазар и логичният крах на държавната форма на управление на телевизията.
- Анализирана е логиката на развитието на обществените телевизии в континентална Европа след Втората световна война, въвеждането на регулацията на базата на опита от САЩ след 62 години практика и отражението на тези събития за либерализирането на телевизионния пазар и прякото му влияние върху развитието на гражданското общество. Доказано е, че моделът на обществено управление в BBC, който цитирам често като контрапункт на останалите форми на държавно управление, е по-ефективният, трайният и обществено полезен. Констатирано е, че само в три страни този модел е ефективен. Систематизирани са характеристики от негативната практика на неумело ръководство на националните обществени оператори, политическата зависимост на техните органи на управление, което води до желание за ревизия на

мястото, ролята и финансирането на националните обществени оператори през 1996-1999 година по време на еврокомисаря на телекомуникациите Мартин Бангеман.

- Анализирани са причините, довели до забавянето на либерализацията на телевизионния пазар в България и оттам до забавяне развитието на телевизионния бизнес. Систематизирани са факти, които доказват, че след оттегляне на политическите пречки (блокирането на процедурата по лицензиране от страна на Народното събрание в продължение на пет години) телевизионният бизнес през 2008-ма година се развива бурно като общата сума на продажбите на кабелни и ефирни телевизии надхвърля един милиард евро. Размерът на тези инвестиции изисква силен, специфичен мениджмънт, поставен на научна основа.

- Анализирано е значението на избора на телевизионен профил като философия на комуникацията, фрагментиране на зрителите и избор на целева аудитория. В социокултурен план, поради феноменалната сила на въздействието на телевизионната програма в емоционален, рационален и сугестивен аспект, това е от изключително важно значение за обществото и държавата. От друга страна, то е съдбоносно за собствениците на телевизията, защото възможностите да бъдат изпращани послания в определен ред, на съответно културно равнище (например разликата в качеството на посланията на чалга-телевизия и такава за класическа музика е огромна) моделира мислене и създава представи. Дали публиката ще размишлява или халюцинира, зависи от мениджмънта на телевизионния канал. Изведена е зависимостта, че избраният профил в социо-културен аспект определя качеството на програмата, а маркетинговия аспект – количеството на аудиторията, което предопределя финансовия успех. Основата на проблема се крие във факта, че не винаги качеството е гаранция за успех, особено в шоубизнеса.

- За първи път в България, на базата на анализ на управленските ситуации които възникват ежедневно в една телевизия и техните типови характеристики, се извеждат и систематизират особеностите на телевизионния мениджмънт. От своя страна те поставят специфични изисквания към личността и качествата на генералния директор. Неговата фигура е централна и съдбоносна за успеха на канала, защото превес имат субективните фактори в създаването на програмата. Това изисква комплексни умения, подчинени на основната черта на телевизионния мениджмънт – управление на вкусовете и предпочитанията на публиката чрез налагане на социокултурни модели на поведение. В тази обстановка моето мнение е, че въпреки кризисните ситуации, управлението чрез лично влияние на базата на собствен опит, авторитет, талант, умения, познания, почтенност, коректност, висок личен морал и владеенето на експертен език в програмно, финансово и технологично отношение е задължително за успеха на телевизията. Поради това, тези качества трябва да притежава генералният мениджър. Анализирани са всички фактори, които въздействат активно върху крайния екранен продукт. Те отчетливо доказват, че както във всяка творческа дейност, така и в телевизията, субективни качества като: талант, умения за работа в екип, комуникативни способности, оценка на риска и способност за предвиждане, са водещи при избора на проектиране на различните предавания и като цяло за програмата на телевизията. Това води до висока степен на неизвестност, на риск, който може да бъде неутрализиран чрез качествата на висшия мениджмънт.

- Предложен и защитен е модел на управленско-организационна структура на базата на сравнителен анализ на повече от 100 телевизии в Англия, Уелс, Франция, Германия, САЩ и България, личен, практически и консултантски опит. Той претендира да бъде оптимален, ефективен и изключително гъвкав при преформатиране на програмния профил или смяна на програмните приоритети.

- Изведена е тезата, че програмирането е творчески акт, реализиращ идеята за подреждането на определени по жанр, тематика и проблеми предавания в протежението на деня, седмицата, месеца, годината. Най-малкото което програмирането прави е, информирайки и развличайки, да създава, предлага и налага гледни точки и позиции към актуални събития, отношение към обществено-икономически и политически процеси, модели на социално поведение, представи за добро и зло, за успех и неуспех. Изведена е тезата, че освен средство за масова информация, която е позиция на всички журналисти, телевизията е социо-културен институт от първостепенно значение за взаимоотношенията в обществото и държавата.
- Програмирането е изкуство да се познава добре зрителят, неговите навици и предпочитания, свободното му време, хобито му, начините му на общуване и да се програмира точното предаване към съответната целева група, в най-сполучливо избрания час за излъчване. В този смисъл програмирането, освен практическа психология, в много отношения има маркетингово измерение. Тази взаимна връзка е анализирана като най-съществена черта в творчеството на програмния мениджър.
- Анализирано е влиянието на телевизионната програма като съвкупност от телевизионни образи на идоли на младото поколение. Търговските телевизии разпространяват масова продукция особено във филмите, разнообразни риалити програми и развлекателно-музикалните жанрове. Техният екранен образ е всъщност търговски бранд, възприеман от младите зрители като реалност. В голямата си част тази възрастова група от аудиторията не е неспособна да направи разграничение между задължителната сценична, драматизирана карнавализация на звездите по законите на жанра в шоупрограмите, музикалните клипове, екшън филмите и реалното им поведение в действителността. Пренесени механично в делника, те разместват норми на поведение, правила на общуване и общоприет морал, и водят до битова агресия. Изведена е тезата за ролята на телевизията като мощен фактор за създаване на културни модели на поведение, понятия и възгледи, които все повече изместват и принизяват ролята на семейството, училището, социалните мрежи, в които се развиват младите хора.
- Изведена е тезата за бизнес планирането като функция на телевизионното програмиране. Изготвянето на бизнес стратегия и бизнес план са действия, които не трябва да следват, а успоредно да се предвидят и планират с изготвянето на собствена програма. Тя се явява в бизнес аспект като пазарната ниша, която инвеститорите в телевизионен бизнес искат да заемат. Доказано е, че е ненужно и безсмислено двете дейности – програмиране и бизнес планиране да се разделят и, както често става в практиката, да се противопоставят. В крайна сметка това е социална реализация на телевизионния продукт и гаранция за печалба. Подготовката на телевизионни мениджъри и специалисти е сложна задача. Те трябва да бъдат наясно с информационните задължения, социокултурния аспект на телевизията и с нейната маркетингова насоченост. Тези особености поставят специфични изисквания към генералния директор и към мениджърите на главно ниво. Всички те трябва да бъдат личности с комплексни качества като общата им култура и информираност трябва да бъде с много широк диапазон. По силата на своята същност на средство за масова комуникация и мощен продуцент на информация, образование, култура и развлечения, информационният поток към и от телевизията е огромен, и поставя на изпитание психиката на всеки мениджър. Качествата да бъде овладян, осмислен, редуциран и интерпретиран този поток, дарбата да бъдат откривани талантиливи модератори, интригуващи предавания и атрактивна готова продукция, да бъдат изслушвани всякакви предложения, да бъдат селектирани най-интересните от тях,

да бъдат решавани конфликти в зародиш, да се взимат светкавични решения, са задължителни качества за всеки мениджър на оперативно, главно и висше ниво. Това, което за другите е изключение, за телевизията е норма. Към този сложен комплекс от качества се изисква и условието, телевизията да бъде финансово печеливша.