



Концепция за развитието на БНТ
като обществена медия
2013 - 2016

**ПРОЕКТЪТ БНТ:
КОНКУРЕНТНА ПРОГРАМА, ДОВЕРИЕ, АДЕКВАТНО УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИ ПРОЕКТИ**

I. АНАЛИЗ НА СИТУАЦИЯТА В МОМЕНТА

1. Силни страни

А. Обективност и плурализъм на гледните точки

През последните три години БНТ защити позицията си на обществена телевизия, която гарантира достъп на различни позиции и гледни точки, запазва неутралитет по отношение на властта и политическото говорене, не провокира гражданско напрежение и едновременно с това в пълнота отразява процесите в обществото.

Новините и публицистичните предавания на БНТ се ползват с високо доверие и успяха да защитят позицията на медията като независима обществена институция, използвана като основен достоверен източник на информация и от чужди медии и дипломатически мисии.

Особено през последната година, когато в обществото се наблюдават силно поляризиращи политически и граждански процеси, БНТ запази неутралитет и за разлика от някои от комерсиалните канали, опази публичното говорене от силно пристрастни и едностранни коментари, не се превърна в "играч" на политическата сцена, а затвърди статута си на обективен "наблюдател", медиатор и анализатор на случващото се.

Б. Продукция на висококачествени телевизионни програми, които задават стандарти на пазара

БНТ успешно се включи в общите процеси на развитие на българския телевизионен пазар като "извади" на екран безспорно най-висококачествения продукт в жанра български телевизионен драматичен сериал - ниша, чието запълване беше една от основните тенденции за последните три години.

Във висококонкурентна среда сериалът "Под прикритие" зададе стандарти за качество на продукция, които бяха високо оценени не само от българската аудитория и критика, но и събудиха интереса на световни дистрибутори и доведоха до закупуване на правата за излъчването му извън България. Висококачествената и високобюджетна продукция на БНТ раздвижи българския пазар като създаде възможност за реализация на български актьори, режисьори, сценаристи и пр.

В. Профил на аудитория

В последните години, като пряко следствие от политиката на БНТ, профилът на аудиторията се промени в посока на привличане на по-млада, активна и градска аудитория особено в поясите, когато се излъчва публицистика, късното вечерно шоу на БНТ, сериалът "Под прикритие" и определени културно-развлекателни програми. БНТ продължава да бъде телевизията на най-образованите и

будни граждани.

2. Слаби страни

А. Липса на интегрирана програмна стратегия, която да създаде цялостен образ на БНТ като **модерна телевизия на гражданите**, да гарантира прехвърляне на зрителския интерес през различните програмни пояси и да бъде част от цялостното позициониране на медията на българския телевизионен пазар.

Успешните предавания на БНТ до момента не са вкарани в обща програмна концепция, поради което не успяват да достигнат до максимално широк кръг от своята потенциална аудитория, а се "изгубват" в хаотичността на програмната схема.

Б. Липса на цялостна стратегия за развитие на каналите на БНТ като "bunch of channels" или "букет" от канали.

Подобен тип стратегия се изгражда на базата на един водещ политематичен канал и "букет" от няколко допълнителни канали, които отговарят на определени нужди на специфични групи от аудиторията, а като цяло разширяват "ветрилото" и обхващат максимално широк кръг, изграждайки един втори зрителски пояс около основния канал. Особено за обществени медии подобен подход е от изключителна важност, за да може да се отговори на очакванията групи от обществото, които поради своята малобройност са пренебрегвани от комерсиалните медии. Основният замисъл на този подход, използван от редица обществени медии, е в повишаването на гледаемостта на основният канал, покрай което да се оформи нова лоялна аудитория за каналите, изпълняващи обществените функции в по-тесен смисъл.

В. Липса на цялостна он-лайн стратегия за позициониране на БНТ в интернет пространството.

Ползването на медийни услуги и продукти он-лайн е от изключително значение за разширяването на влиянието на традиционните медии, а БНТ драстично изостава от този процес дори в сравнение с основните си комерсиални конкуренти на българския пазар. Развитието на проекта БНТ и като он-лайн платформа ще привлече допълнителна аудитория, основно от млади хора, ще допринесе за модернизирването на маркетинг и рекламната политика на медията и за цялостното позициониране на БНТ като обществена медийна институция. В момента БНТ няма модерен новинарски портал, не предлага различно съдържание, съобразено със спецификата на он-лайн потребителите на медийни продукти и услуги, не предлага мобилна версия на уеб страницата си и трудно може да бъде следена на живо, за разлика от частните си конкуренти.

Г. Липса на съвременно бюджетиране и оптимизиране на разходите на медията.

БНТ до момента не използва нито един от познатите съвременни методи за бюджет, контрол на излъчванията, правата, архивирането и "отписването" на програмни продукти, което не й позволява да прилага гъвкави бюджетни модели.

Д. Липса на цялостна визуална и технологична концепция на БНТ

Технологичната база, студиата и цялостната визия на БНТ са далеч от съвременните стандарти за модерна обществена телевизия, нововъведенията се прилагат "на парче", няма единна стратегия за създаване на модерна технологична база, която да е гаранция за качествено различна визия

Е. Липса на стратегия "човешки ресурси" в БНТ

Концепцията за развитие на човешки ресурси в БНТ е остаряла и не отговаря на съвременните изисквания. Структурните реформи започнаха "плахо" и не бяха част от общ план за развитие на медията, а по-скоро решаваха моментни кризисни ситуации "на парче". Липсват конкретни програми за включване на студенти и млади специалисти в производствения цикъл на телевизията, липсват съвременни проекти за създаване на нови телевизионни кадри и съвременно обучение на съществуващите.

Ж. Остарял модел на мениджмънт на телевизията

Телевизионният бизнес винаги е бил сред най-динамичните, което е в тясна връзка с необходимостта от адекватна структура на управление, позволяваща, съобразеното с динамиката на бизнеса и развитието на конкурентната среда, взимане на решения. Изработването и прилагането на адекватен модел на управление на медията ще гарантира и успешното изпълнение на обществените ѝ ангажменти.

3. Липса на бизнес подход при управлението на финансовите ресурси на медията.

Обществената функция на БНТ като медия ѝ дава правото и задължението да не се ръководи от

комерсиални принципи при създаването на съдържание, но не я освобождава от отговорност да управлява финансовите си ресурси като модерно бизнес предприятие. До момента обществените функции при програмирането на медията са били "обърквани" с немарливото и некомерсиално отношение към използването на финансовите ресурси, което е изцяло грешен подход при управлението на медията. В това число поставям и липсата на работещ модел за усвояване на европейски субсидии за различни дейности, свързани с БНТ, и липсата на пазарна стратегия за използване на материалната база на БНТ, и подценяването на алтернативните източници за финансиране на медията.

II. ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА БНТ КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ

За да може да се развива успешно като обществена медия, първият въпрос на който БНТ трябва да даде ясен отговор, е къде се позиционира, кои са основните ѝ приоритети и как участва в общия медиен контекст.

И този отговор предстои да бъде "облечен" в програмно, финансово, технологично, визуално, комуникационно и административно поведение на медията.

БНТ - телевизия на гражданите!

Което означава, БНТ да бъде медиен гарант и инструмент гражданското общество в България не просто да се случва, но и да се повишават изискванията на гражданите към него, както и да се активизира тяхното участие и роля. Изпълнявайки тази стратегическа цел, БНТ може и трябва да следва европейските стандарти и примери за развитие на обществените телевизии и да се превърне в пълноправен член на европейското семейство на обществените телевизии.

За да може това да се случи, БНТ трябва да развие своето "критическо" телевизионно присъствие като, спазвайки равна дистанция, не само "проблематизира" случващото се и го вкарва в контекст, но задава стандарти и критерии.

БНТ трябва да се превърне в основен коментатор на процесите в обществото, включително и медийните, като използва различни, будещи любопитство формати, които да провокират зрителя да си създава информирано мнение за случващото се.

Възползвайки се от статута си на некомерсиална, БНТ независимо дали става дума за публицистика, ентъртейнмънт или смесени жанрове, винаги трябва да търси интелигентите и провокиращи мислене телевизионни продукти като не "бърка" интелигентното със скучното и интелектуалното с претенциозното.

БНТ трябва да си постави амбициозната цел да бъде телевизия на всички граждани без това да означава да "вкарва" най-масовия и нисък вкус в ефира, а по-скоро постепенно да "възпита" своята лоялна аудитория като ѝ предлага качествено забавление и информация, които да се превърнат в нейна запазена марка и конкурентно предимство, а не в недостатък, спрямо комерсиалните канали.

БНТ трябва да бъде възприета като иновативен медиен проект, телевизионна "лаборатория", в която традиционните и консервативни програми, задължителни за изграждането на дългосрочно доверие у зрителя, се провокират от иновативни и концептуално различни жанрове и формати; утвърдените имена биват предизвиквани от младите и обратното, като целта е създаването на полифонично звучене на медията.

БНТ трябва да гарантира, че всички социални групи имат своето равнопоставено присъствие като обърне специално внимание на малцинствените и различните общности.

Всичко това е възможно само ако БНТ успее да създаде, наложи и упорито следва свои единен уникален стил, който да е разпознаваем през различните проекти и програми "във" и "извън" ефира ѝ.

III. ПРОГРАМНА СТРАТЕГИЯ

В рамките на два месеца след приемането на общата концепция за развитие на БНТ, програмният екип на БНТ изработва официален документ за 3-годишна програмна стратегия, включващ:

1. Детайлен анализ на аудиторията,
2. Анализ на поведението на зрителите спрямо отделните канали и часови пояси,
3. Анализ на конкурентите на пазара,

4. Основни етапи на обновяването на програмните схеми
5. Детайлни, финансово обосновани на базата на проектобюджета, сезонни програмни схеми.

Основни опорни точки на програмната стратегия, които да залегнат в бъдещата детайлна концепция:

Новини и новинарски блокове

Новинарските емисии са "гръбнак" на програмата в политематичните канали, особено тези с обществена функция, затова и БНТ няма да прави изключение.

Професионализъм, бързина, адекватна реакция, отразяване на всички гледни точки, съблюдаване на основните журналистически принципи и етичен кодекс са задължителните условия за това новинарските емисии да се ползват с високо доверие и да се превърнат в "институция". За съвременната телевизия тези базисни изисквания към съдържанието, задължително трябва да се съчетаят с технологично иновативни подходи в продукцията на емисиите, модерна визия, разнообразни жанрови формати и силно репортерско присъствие. Отличителен белег на новините на БНТ, спрямо тези на комерсиалните канали, ще продължи да бъде липсата на "сензационно жълт" подход в подбора и подредбата на емисията, спазването на спокоен и сериозен журналистически тон без да е офизиозен, задълбоченост на поднасяне на новините, което означава поставянето им в по-широк контекст, не само вътрешнополитически, но и външнополитически, което да позволи информираното изграждане на гражданска позиция спрямо случващото се в България и по света.

На централната новинарска емисия в 20 часа се пада основната информационна и институционална тежест, но предлагания стратегическия подход към програмирането предполага тясно обвързване с емисиите в другите часови пояси, така че заедно да изградят общия информационен профил на телевизията като в зависимост от различните часови пояси се предлагат различни съдържателни акценти.

Сутрешните емисии са кратки, съдържат повече сервисна информация и задават основните теми за деня.

Обедните и ранните следобедни емисии имат относително по-висок дял на социални, селскостопански и потребителски новини.

Предлагам и нов подход към късната новинарска емисия, която да стане част от по-голям вечерен инфотеймънт пояс, в който освен новините от деня има коментари, забавни анализи и разширена културна част.

В този контекст сутрешния блок запазва политическо-новинарската си част като там основно се изявяват политици и общественици в дебатен формат по горещи теми, а на мястото на културния пояс, който се измества в късната вечер, се разработва ежедневен здравно-социален пояс. Считам, че подобно разпределение на темите е по-адекватно спрямо профила на аудиторията, разпределен по часови пояси.

Публицистика

Публицистиката е основен жанр за обществената телевизия, но за да отговори на очакванията на съвременния зрител, тя трябва качествено да се модернизира и да стане част от различни формати, които съчетават информацията, критиката и забавлението.

Работещи формати като "Референдум", "Панорама", "Открито" и някои други трябва да бъдат запазени в програмната схема на БНТ, но да се преразгледа позиционирането им в отделните часови пояси, така че да се съчетават по-хармонично с останалите елементи на програмната схема и да следват общата логика на зрителския интерес.

Заедно с това, предлагам, за да се повиши конкурентоспособността на програмата на БНТ в прайм тайм, да се разработи и един авторски български реалити проект с работно заглавие "България търси лидер", в който на принципа на формати от типа на Apprentice и формати от типа на "Училище за политици" да се направи атрактивно състезание между млади хора с политически амбиции, които досега не са били в политиката, но имат гражданска позиция и харизма, за да станат лидери. Така "на живо" бъдещите избиратели ще могат да проследят израстването на новото поколение политици, ще вникнат по-дълбоко в механизмите на професията политик и забавлявайки се, ще повишат своята култура на граждани и отговорни избиратели.

Образователни програми

Липсата на качествено образование във всички възрастови групи е един от големите проблеми на българското общество. Това превръща казусът за образованието в гореща тема, но нейното показване единствено като част от обществено-политическия дебат в обществото не е достатъчна. Считам, че БНТ като обществена медия трябва да разработи такива образователни формати, които да отговарят на интересите на различните възрастови групи и да образоват, забавлявайки своята аудитория, както и да предложи и алтернативни образователни подходи. Предлагам в програмната схема на БНТ да намерят място утвърдени формати като "Най-умното дете" на ББС, популярната игра на руската телевизия "Къде, какво, кога", както и специално разработени български формати, в които по популярен начин да се подпомогне "запълването" на ниши, които училищното образование не успява да обеме.

Забавни програми

Освен продължаването на сериала "Под прикритие", БНТ трябва да си постави за стратегическа цел разработването на ежедневен многосезонен сериал, който да се превърне във "втори гръбнак" на програмната схема, след централните новини и да допринесе за стабилност на резултатите и преливане на аудитория, както и да се превърне в запазена марка на медията. Разработването на съботно-неделни инфотеймънт програмни блокове е другата стратегическа цел и ниша, като в тях трябва да намерят място отделни тематични пояси - автопромоция на програмите на БНТ, критически анализ на останалите медии, културни и социални теми, забавно-хумористична част, женски и потребителски рубрики и пр. За да се намали стойността на подобни блокови предавания, те трябва да предполагат органично свързване на собствената продукция с излъчване на закупени забавни и образователни програми.

Филмова програма

Стратегическа цел в рамките на тригодишния период е, БНТ да си възвърне позицията на лидер в областта на филмовата програма. Това изисква специална стратегия за закупуване на филмови пакети, стратегическо програмиране на отделите филми, така че те да изградят определени тематични пояси, гарантиращи лоялност на аудиторията - българско кино, европейско кино, американско кино, разпределено по жанрове. Доброто програмиране и маркетизиране на филмовата програма на БНТ е от съществено значение, за да може чрез нея да се изгради профил на БНТ, различаващ я от останалите комерсиални политематични и филмови канали, създаващ лоялна аудитория.

Културни програми

Специално внимание в програмната стратегия на БНТ във връзка с функцията ѝ на обществена медия имат културните програми. При разработването на конкретни предложения и тяхното позициониране в програмната схема, ще приложим интегриран, различен от досегашния, подход към телевизионните продукти с културна насоченост. На културната тематика няма да се гледа отделно, а като на част от общественения дебат в неговата цялост, тоест предлаганите културни програми ще бъдат интегрирани в общото говорене на БНТ като обществена медия и всички теми и проблеми в обществото ще бъдат обект и на "културна" рефлексия. Липсата на адекватна критика и критическо мислене за културните продукти у нас пречи за развитието на пазара на култура и на превръщането на културните продукти в естествена част от лайфстайла на съвременния човек. Предлагам като основна част от стратегията за развитие на БНТ да се възстанови художествената критика и рецензия, като това се прави по изцяло съвременен начин, така че БНТ да се превърне в културна институция, налагаща модели на мислене и възприемане на културата. Подобен мащабен проект трябва да се свърже и с адекватна он-лайн платформа за критика и анализ, която да се превърне в основен източник на информация и критика за културни и лайфстайл събития. Освен предаване за критика на културата, в програмната схема на БНТ ще намерят място вече информационен пояс за култура в късната вечер, където има по-адекватна аудитория за подобен тип информация, предавания свързани със съвременната градска култура като лайфстайл, исторически предавания за култура, в които ще се разглеждат основни направления и събития, свързани с история на кино, литература, музика и прочие, както и предавания за дебати, свързани с култура.

IV. МАРКЕТИНГ И АВТОПРОМОЦИЯ

Позиционирането на БНТ като обществена медия чрез програмната ѝ стратегия е тясно свързано с маркетинговата стратегия и стратегията за автопромоция на медията.

Под маркетингова стратегия разбирам изграждането на ясен и последователен механизъм за комуникация на предложеното позициониране на БНТ като иновативен проект за обществена медия на гражданите пред широката аудитория, а автопромоцията е част от общата маркетингова стратегия, което се отнася до начина, по който медията се позиционира чрез специализирани форми в собствения си ефир.

Маркетинг стратегията трябва да съдържа конкретен, последователен план за налагането на БНТ като цяло, както и за стратегическите проекти поотделно. Тя трябва да обвързва различните комуникационни канали като предлага иновативни форми за присъствие във всеки от тях. Като стратегическа цел възприемам он-лайн комуникацията на БНТ, както и различни форми на промоционална активност, която да наложи БНТ като обществена медия.

Неразделна част от маркетинг стратегията е и предлагането на алтернативни форми за финансиране на БНТ като модерни, съобразени с пазарните условия спонсорски пакети, съдържателно обвързани предложения за продуктово позициониране, включване в европейски програми за финансиране или ко-финансиране на програмни продукти и прочие.

Стратегията за автопромоция на БНТ включва цялостна концепция за визуална идентичност, разработване на модулни форми за различните типове автопромоционни клипове, както и цялостна концепция за налагането на лицата на БНТ чрез участието им в различни формати на медията и извън нея.

V. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА БНТ

Считам, че за да бъде БНТ успешна и модерна обществена телевизия е необходимо да има адекватен модел на управление, отговарящ на съвременните стандарти. Досега акцентът е бил върху различни механизми за "изваждане" на отговорността за дейността на медията от административното и оперативно ръководство като "гаранция" за изпълнението на обществената ѝ функция.

Без да подценявам необходимостта от по-широк обществен пояс за управление на БНТ, какъвто вече съществува като структура, но предстои да се оптимизира дейността на отделните звена – Управителен съвет, Обществен съвет и Креативен борд, смятам, че оперативният мениджмънт на телевизията трябва да се модернизира, да стане ефективен гарант за случващото се в медията. Модерният оперативен мениджмънт е и единствената възможност да се случат така отлаганите административни реформи, както и да се изпълнят всички програмни и други стратегически цели, които БНТ си поставя.

Предлагам следната структура:

Генерален директор, който е отговаря за изпълнението на цялостната стратегия на БНТ и прилежащите ѝ канали. Към генералният директор на директно подчинение са **отдел "Правен"**, **отдел "Корпоративни връзки с обществеността"**, **отдел "Стратегическо планиране и иновативни проекти"** и **отдел "Вътрешен одит и контрол"**.

Финансовият, програмният, директор "Продажби" и **директор "Вътрешен одит и контрол"** са със статут на изпълнителни директори, директно подпомагащи дейността на генералния директор.

Финансов директор, който отговаря за разпределението на бюджета на БНТ по пера и управлява неговото разходване. Към финансовия директор има следните отдели: **"Счетоводство"**, **"Човешки ресурси и развитие на кадри"**, **"Финансов анализ и връзки с останалите дирекции"**

Директор "Продажби", който отговаря за приходите на БНТ от реклама, спонсорство, алтернативни форми на финансиране, европейски субсидии, управление на материалната база на БНТ. Към него са следните отдели: **"ТВ реклама, продуктово позициониране и спонсорство"**, **"Маркетинг и управление на он-лайн и социални медии"**, **"Продуктов ПР"**, **"Управление европейски проекти и субсидии"**, **"Управление на материалната база на БНТ"**

Програмен директор, който отговаря за цялостната програмна стратегия и нейното изпълнение. Към него са следните отдели: **"Вътрешни продукции"**, **"Външни продукции"**, **"Продукции кино и сериали"**, **"Закупуване на чуждестранни продукции"**, **"Анализ на рейтинги и нагласи на аудиторията"** /този отдел е разделен на два подотдела с един директор, които обслужват

съответно отдел продажби и отдел програма/, "Програмна координация и реализация на програмни схеми"

Директор "Новини и актуални предавания", който отговаря за качеството на съдържанието и реализацията на всички новинарски емисии и актуални предавания и е гарант за изпълнението на обществената функция на новини и актуални предавания на БНТ. Към него са следните отдели: **"Новини", "Актуални предавания", "Документални филми", "Спорт" и "Он-лайн новини"**. Важен аспект в субординацията е, че директор "Новини и актуални предавания" не отговаря за позиционирането на произвежданите от него телевизионни програми в програмната схема на медията. Отговорността за това се носи от Програмния директор.

Директор "Технология и техническо обезпечаване", който отговаря за цялостната техническа реализация на продукциите, техниката и материалната база, необходима за обезпечаване на продукциите и администрацията на медията, цялостното IT обслужване. Към него са следните отдели: **"Телевизионна техника", Техническа поддръжка", "Координация на оператори, осветители и шофьори", "IT отдел", "Ефирни оператори" "Дигитални платформи"**

Директор "Визуална комуникация", който отговаря за цялостната визуалната стратегия на БНТ, включваща дизайн и производство на студия, оптимизация на студийните комплекси, визуална концепция за всички шапки, кашове и цялостната "опаковка" на БНТ, съобразена с програмната и маркетинг стратегия на БНТ. Към него са следните отдели: **"Стратегия и дизайн" и "Производство и сервиз"**.

За да се осъществи предлаганата стратегия за развитие на БНТ е предвиден следният план за действие:

Всички директори на дирекции в рамките на 2 месеца след приемане на общата рамка да представят детайлни тригодишни стратегии за развитие на своите области, които са съобразени с бюджетните рамки и общата стратегическа рамка.

В едномесечен срок след това генералният директор, заедно с избран от него екип, ще изготви единна детайлна стратегия, взаимно свързваща отделните направления и ще предложи структурна реформа, улесняваща нейното приложение.

Тази единна стратегия ще бъде предложена за гласуване и одобрение на Управителния съвет на БНТ. След одобрението ѝ, етапното изпълнение на заложените параметри също ще бъде обект на проследяване от страна на УС, ОС и Борда на директорите.

Изключително важно е, за да се осъществи предлаганата стратегия и да се спазва динамиката на процесите и бързината на взимане на решения, в оперативен план отговорността да се носи от Генералния директор и неговата структура.

За да се осъществи прозрачност на управлението, всички необходими документи ще бъдат предоставяни на структурите за обществен контрол върху медията, както и на СЕМ.

За да функционира правилно оперативното управление на медията ще се използват следните механизми:

Съвет на Генералния директор - на седмична база. На него присъстват всички директори на дирекции /11 души/ и директорите на отделите, от които има нужда и се решават текущи въпроси
Стратегически съвет на Генералния директор - на тримесечна база. На него присъстват всички директори на дирекции /11 души/ и се решават стратегически въпроси на сезонна база - два високи и два ниски сезони.

Бюджетен съвет - на тримесечие. На него присъстват Финансовия директор, Генералния директор, Директор "Вътрешен одит", Директор "Продажби%", Директор "Технологии и техническо обезпечаване", Програмен директор

Съвет на всяка дирекция поотделно - на седмична база

VI. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ С ОГЛЕД НА ЦИФРОВИЗАЦИЯТА

Разбира се High Definition/Ultra High Definition!

Разбира се мощно и ярко 24/7 присъствие в Интернет чрез собствен високотехнологичен портал!

Мриоритет в технологичното развитие на БНТ е анализ на формите, които цифровизацията предлага, за отстояването и налагането на функциите на обществената медия. Въпреки че БНТ е готова технологично за смяната в модела на разпространение, тя е закъсняла в осъзнаването на

реалните възможности, които се откриват от цифровизацията и следва да се работи в тази насока. От фундаментално значение е, че цифровизацията повишава нивото на интерактивност и обратна връзка от страна на зрителя и отразява много по-реално неговите предпочитания. Моделът се обръща, тъй като зрителят вече не е само приемник и ползвател на услугите, но заема и централна роля в генерирането им. Ето защо е необходимо обособяването на работна група, което да работи по концепция за „цифрова интерактивна връзка“, свързана тясно с програмната и маркетинговата стратегия на БНТ. Нужно е да се прочете, изследва и приложи опитът на по-напредналите технологично обществени медий и да се потърсят адекватни модели за прилагане от страна на БНТ защото:

- телевизорът вече не командва цялото ни внимание, а е едно от устройствата, които използваме едновременно,
 - "търсенето" на съдържание или услуги е мостът между различните устройства,
 - вниманието е разделено/разпределено между четири основни медийни устройства,
 - все по-голяма страст към интерактивност и публикуване на собствено/персонално съдържание.
- Защото телевизията окончателно "излезе" от телевизора!

Проникването на смарт телефони на българския пазар ще достигне 50-60 процента до средата на 2015г. В световен мащаб в държави като САЩ и Германия 70% от потребителите на мобилни услуги използват смарт телефони, като много интересна тенденция е рязкото увеличаване на потребителите във възрастовата група 60+.

От друга страна, броя на таблетите ще задмине броя на персоналните компютри през 2017г. И двете са основен фактор за промяна на навигацията на потребителите относно достъпа до телевизионно и видео съдържание. Все по-малко хора прекарват времето си пред телевизионния екран, превключвайки между 200 и повече канала. Новото поколение потребители сами определят какво да гледат и кога да го гледат. Това, в комбинация с използването на социални мрежи като Facebook и twitter, сайтове за споделяне на видео съдържание Youtube, vbox, Vine, прави бъдещето на линейната телевизия доста несигурно.

В USA има един феномен, който за сега е само местно явление – cut the cord. Все повече потребители прекратяват договорите си с кабелните и сателитни компании и стават абонати на Netflix и подобни, които предоставят съдържание on-demand. Тази тенденция може да се пренесе и в Европа. Една от пречките в момента е езиковото разнообразие в Европа. За да има успех съдържанието, то трябва да е локализирано, което прави услугата непазарно скъпа, тъй като много трябва да поддържа 20-30 езика на общността и част от държавите имат задължителни изисквания за дублаж на съответния език.

Но това няма да спре Netflix и подобни компании. Те вече оперират във Великобритания, Франция, Холандия...!

Задължително телевизията трябва да се интегрира със социалните мрежи. Това променя изцяло концепцията за телевизия и от информационна медия (one way communication), я превръща в комуникационна (two way communication).

В Google research има един много интересен факт – 70% от хората, които гледат телевизия използват и друго устройство за допълнителна информация (consecutive usage). Много важно е съдържанието за различните устройства (телефони, таблети, PC) да е адаптирано за тях, за да се осигури добър потребителски интерфейс и за да се извлече максималното от комуникацията с потребителите.

VII. ФИНАНСИРАНЕ НА БНТ, ФОРМИ НА КОНТРОЛ И ОТЧЕТ

Стабилното финансово състояние на БНТ е пряко свързано с мястото ѝ на пазара на телевизионна продукция. За утвърждаването на БНТ на този пазар е необходимо създаването на бизнес-правила и развитие на способностите на БНТ за работа в силно конкурентна среда при оценка и съблюдаване на обществените функции и задачи на медията. В тази връзка предлагам да се разработят, освен стратегия за предлагането на качествена продукция, и промени в структурата на БНТ, даващи възможност за бързо вземане на решения и стимулиране на инициативата и отговорността. От фундаментална важност е да се приемат мерки с цел **повишаване уменията и професионалните знания на работещите** в БНТ, в това число чрез отделянето на финансов инвестиционен ресурс и влагането му в **професионално обучение, квалификация и развитие на кадрите**. Ще се внедри **система за заплащане, основана на принципите на постигнатите резултати**, като отделните възнаграждения бъдат обвързани с резултатите от изпълнението на възложените задачи и постигнатите конкретни ефекти за медията, определени чрез обективните

пазарни механизми. Ще се утвърди ефективен проектен мениджмънт като основна форма на управление, даваща яснота и прозрачност на цялата дейност
Като основен механизъм за финансово управление ще се използва балансът между приходите и разходите, като ще се дава приоритет на увеличението на приходите пред намаляването на разходите.

Основен лост за увеличението на финансовите приходи ще бъде **предлагането на телевизионен продукт, генериращ интерес у зрителите, а чрез това и заинтересованост от страна на рекламодатели и спонсори**. В тази връзка ще се даде приоритет на разходването на **средствата за телевизионна програма** – нови рубрики, нови формати, нови кампании и интересно съдържание, като естествени форми на привличане на зрителски интерес. Увеличението на приходите на БНТ ще бъде постигнато с различни методи, между които **намаляване на зависимостта на БНТ от държавната субсидия**, като основна форма на финансиране, поради рисковите фактори, свързани с това и настояване пред различните компетентни органи за обвързването на субсидията с реалните разходи по изпълнение на възложените от Държавата обществени функции и реалната стойност на един час телевизионна продукция. Освен това, следва да се предлага продукцията на базата на **бизнес-планове с ясно изработени цели и задачи**, чрез които правилно да се мотивират исканията за държавно финансиране. Други съществени мерки включват:

- Разработването, съвместно с общественения сектор и външни организации, на обоснована концепция за премахване на ограниченията за реклама в прайм-тайм, като се балансират обществения интерес и пазарните механизми за управление на приходите.
- Разработване на механизми за смесено финансиране на скъпо-струващи проекти и формати, като се създадат инструменти за едновременно привличане на няколко участници, в това число програми за извънбюджетно финансиране, рекламодатели и спонсори.
- Разработване на конкретни печеливши проекти за финансиране на отделни дейности на БНТ по европейски програми, включващо проучване на възможности за създаване на механизъм за привличане на опитни хора и организации за изготвянето на евро-проекти при ясно обвързване на финансовия ресурс, отделен за това, с обема на спечелените евро-средства за финансиране на различните дейности на БНТ.
- Целенасочена дейност за работа с общините, неправителствения сектор и частната инициатива за включването на БНТ като фактор при изпълнението на спечелените евро-проекти на основата на наличния производствено-технически и експертен капацитет.
- Включване на РТВЦ в програмите на съответните общини за привличане и усвояване на европейски средства
- Анализ на наличните в БНТ активи и мерки за изваждането им на пазара и насочването им към използване за различни търговски цели, както чрез пряко отдаване така и чрез съвместно включване в чужди проекти и начинания
- Рязко увеличаване на използването на интернет, БНТ САТ и регионалните центрове като възможности за реализация съдържание и реклама, включително превръщането на интернет-страницата на БНТ в портал, генериращ значителна част от приходите.
- Създаване на нови програмни линии, използващи аудиовизуалния архив и фонд на БНТ, както и реализация на наличния фонд в чужди продукции.
- Развитие на формите на „телепазарен прозорец“, като се анализират и въведат практиките на други обществени телевизии в това направление.
- Размяна на пакети от продукция, в това число програми, документални и телевизионни филми и други, с телевизиите, членуващи в Европейския съюз за телевизионно и радиоразпръскване.

Успоредно с мерките за увеличаване на приходите ще се приложат широка мрежа от **мерки, водещи**

към оптимизиране или пряко намаляване на разходите, сред които **постоянен контрол** за ефективното разходване на средствата, **оптимизиране на излишни или раздути разходи в административни звена**, преглед и оценка на задълженията, ефективни антикорупционни мерки за предотвратяване на източване на средства на БНТ. Това включва **преглед на всички договори на БНТ** с външни продуценти, доставчици и изпълнители на дейности и прекратяване на неизгодните и ощетяващите медията, както и налагането на принципа на **прозрачност при договарянето**, като се изостави порочната практика на прикриване на конкретните договорни условия зад формулировката „търговска тайна“.

За постигане на очаквания ефект от прилагането на тези финансово-икономически дейности са необходими значителни организационни усилия и реорганизация като инструмент за прилагане на набелязаните мерки. В организационно отношение следва да се предприеме **искане за проверка на Сметната палата за установяване на моментното състояние на БНТ** като отправна точка на дейността и функционален анализ на ефективността на програмата и ефективността на активите. Нужна е **максимална ефективност при договарянето с външни продуценти**, както и търсене на подкрепа от страна на МФ с експертен потенциал за обучение и развитие на ангажираните с бизнес-планиране и анализ кадри. Важно е **да се определи оптималния производствен капацитет и неговото максимално използване**, като у служителите се създаде на **атмосфера на лична заинтересованост и отговорност**. Основна стъпка е **централизиране на финансовото управление**, в това число и на РТВЦ, както за повишаване на ефективността на използването на наличния финансов ресурс, така и за засилване на контрола върху разходването му. За да са ефективни предложените, е необходимо **назначаването на финансист за член на УС**, чиято функция да бъде изработването на система за вътрешен финансов контрол и надзор на ефективността на финансово-икономическата дейност.

Автор: Константин Каменаров

20 юни 2013 г