

ПРОЕКТЪТ БНТ: ДОВЕРИЕ, ДОБРОСЪВЕДНОСТ, ДИСЦИПЛИНА

I. МОМЕНТНА СНИМКА

Моментната „снимка“ на състоянието на БНТ не претендира за изчерпателност, а е фокусирана върху изваждане на позитивните и негативни акценти в досегашното ѝ развитие, които да послужат за отправна точка на настоящата концепция.

Концепцията е изградена на база осъзната необходимост развитието на медията да бъде „надграждащо“, т.е. стъпващо върху вече постигнатото, а не „отричащо“ и сриващо досегашното ѝ управление.

I.1. ПОСТИГНАТО

А. Обективност, плурализъм и доверие към новините и публицистичните предавания

И през последните три години БНТ е лидер на доверие, обективност и плурализъм на гледните 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 успяват да защитят позицията на медията като независима обществена институция, използвана като основен достоверен източник на информация и от чужди медии и дипломатически мисии. Въпреки че в обществото продължават да се наблюдават силно поляризиращи политически и граждански процеси, БНТ запазва неутралитет, опазва публичното говорене от силно пристрастни и едностранни коментари, не се превръща в „играч“ на политическата сцена, а затвърждава статута си на обективен „наблюдател“, медиатор и анализатор на случващото се.

Б. Евровизия

В последните години БНТ успя да наложи Евровизия като значим за България формат със силен обществен отзвук. „Извади“ конкурентоспособни български лица, които създадоха позитивен имидж на България и получиха силна подкрепа във и извън страната.

Евровизия се превърна в емблематичен формат за БНТ и ѝ донесе позитиви в позиционирането ѝ на медийната и обществена карта.

В. Културни, образователни и публицистични предавания

Важно достижение на програмната схема на БНТ през последните години е, че предлага качествен продукт именно в тези сфери, които я превръщат в значима обществена телевизия, а не се стреми към ненужна конкуренция с частните канали. „Денят започва с култура“, „История БГ“, „Референдум“ са само някои от емблематичните предавания, които задават профила на БНТ и привличат качествено различна аудитория.

Г. Профил на аудитория

Като пряко следствие от тази програмна политика е профилът на аудиторията, който продължава да се развива в посока на градска, образована, активна зрителска публика. БНТ продължава да бъде телевизията на образованите и будни граждани.

Д. Технологично обновяване

В последните години БНТ премина на HD формат, което я прави модерна и конкурентоспособна като качество на изображението.

1.2. СФЕРИ ЗА НАДГРАЖДАНЕ

А. Програмна дисциплина и 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 губят в хаотичността на програмната схема.

Неспазването на точни часове и дни на излъчване на отделните предавания, както и неспазването на посочената продължителност на предаванията водят до „разколебаване“ на гледаемостта и нарушават динамиката на програмната схема.

Липсва и устойчива, дългосрочна програмна схема (минимум с едногодишен хоризонт), насочена към това да се създадат зрителски навици, които да запазят лоялната аудитория и да привличат колебаещите се.

Липсва и визия за алтернативно програмиране спрямо конкурентните канали, така че да се зададе собствен модел на гледаемост на БНТ.

Б. Стратегия за развитие на БНТ2, която към момента е неясна алтернатива на БНТ1, няма разпознаваем профил и програмна схема и по същество представлява по-нискобюджетно и нискокачествено копие на БНТ1. Идеята БНТ2 да представлява регионална телевизия за локациите извън София по същество не отговаря нито на териториалната, нито на социалната структура на България и това създава изначална невъзможност БНТ2 да намери собствено място на ефирната карта.

В. Цялостна стратегия за развитие на каналите на БНТ

В световната практика има два модела на развитие на група от канали. Първият е създаване на няколко равнопоставени, политематични канали, принадлежащи към една медийна група, които във взаимна конкуренция привличат по-широка аудитория, отколкото може да постигне само един канал. Такива са BBC, RAI и пр. В Европа те са по-масово разпространеният тип, особено когато става дума за обществена телевизия, но основният „недостатък“ на този модел за България е, че той изисква сериозни по обем финансови ресурси. Да бъде осъществен успешно, на практика означава дублиране на бюджетите за всеки нов канал. Разбира се, синергия съществува, но при този модел тя е пренебрежимо малка във финансов аспект.

Вторият модел е на базата на един водещ политематичен канал и „букет“ от няколко допълнителни канала, които отговарят на определени нужди на специфични групи от аудиторията, като цяло разширяват „ветрилото“ и обхващат максимално широк кръг, изграждайки втори, „сателитен“ зрителски пояс около основния канал. Този модел е подходящ за обществени медии с по-малък финансов ресурс, защото едновременно може да отговори на очакванията на групи от обществото, които поради своите специфични интереси са пренебрегвани от комерсиалните медии, има силен образователен потенциал, налага високи стандарти и заедно с това е по-нискобюджетен от първия. Основният замисъл на този подход, използван от редица обществени медии, е в повишаването на гледаемостта на основния канал, покрай което да се оформи нова лоялна аудитория за каналите, изпълняващи обществените функции в по-тесен смисъл.

До днес стратегията на БНТ клони към първия модел, но без бюджетът ѝ да позволява необходимите за неговото успешно функциониране ресурси. Така на практика се обезсмисля възможността БНТ2 да привлича аудитория, която да е значима и да може да увеличи потенциала и на двата канала.

Г. Цялостна стратегия за онлайн присъствие и присъствие в социалните мрежи на БНТ за привличане на младата аудитория

За да изпълнява своята обществена функция, важна част от стратегията на БНТ би следвало да бъде образователната линия, с която да участва в изграждането на облика на следващите поколения на България.

Това очевидно е трудноизпълнима, ако не невъзможна функция, ако младата аудитория отсъства от БНТ.

Общозвестно е, че младите ползват основно социални медии и са активни онлайн. Това означава, че БНТ задължително трябва да влезе по адекватен начин в онлайн пространството и в социалните медии, а за момента тя драстично изостава от този процес дори в сравнение с основните си комерсиални конкуренти на българския пазар.

Д. Програмна, финансова и технологична дисциплина и адекватен модел на координация и субординация между тези три основни стълба на медията

Разработване на съвременна система, която да обвързва създаването на програмна схема спрямо определен бюджет на годишна база, разпределен по програмни пояси, налична закупена продукция, бъдеща закупена продукция, спортна продукция и права, така че да се оптимизират разходите.

Отделно от това липсата на твърда програмна схема прави технологичното ѝ обезпечаване като студийна база, опаковка и декори неефективно, капацитетът на студията не може да се запълни 100 процента, защото много често трябва да се реагира *ad hoc* и да се търси място за непредвидени в програмата продукти.

Поддържането на огромна част от собствената продукция на телевизията като „жив“ ефир оскъпява излишно програмата и прави трудно, ако не и невъзможно, спазването на програмна дисциплина във времето на отделните пояси. Например, предаване от типа на „Здравето отблизо“ няма никаква видима причина да се излъчва на живо, вместо да бъде записано в рамките на един снимачен ден, който да покрие излъчванията през седмицата. Подобни примери има достатъчно и всички те са следствие от липсата на адекватен модел и стратегия за координация и субординация между тези три звена.

Е. Остаряла визия на декорите на БНТ, както и липса на единен визуален стил на цялата телевизия

Технологичната база, студията 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.

Ж. Маркетингане и позициониране на БНТ

Липсата на програмна предвидимост е един от факторите, заедно с цялостно подценяване на възможностите на маркетинга, за неправилното позициониране на БНТ, която не е разпознаваема сред аудиторията, няма ясно позициониране, не се използват ефективно възможностите за кроспромоция и посланията на медията рядко, ако не и отсъстващо, намират излаз извън самата медия.

З. Стратегия „Човешки ресурси“

Концепцията за развитие на човешките ресурси в БНТ не е достатъчно модерна и не отговаря на съвременните изисквания. Структурните реформи са плахи и не са част от общ план за развитие на медията, а по-скоро решават моментни ситуации „на парче“. Липсват конкретни програми за включване на студенти и млади специалисти в производствения цикъл на телевизията, няма съвременни проекти за създаване на нови телевизионни кадри и модерно обучение на съществуващите. Необходима е алтернатива за създаване на телевизионни продукти от млади хора.

II. РЕЗЮМЕ НА ОСНОВНИТЕ АКЦЕНТИ НА КОНЦЕПЦИЯТА

Във връзка с посочените по-горе аналитични бележки върху състоянието на БНТ към момента, предлаганата от мен концепция стъпва върху няколко основни посоки за развитие на медията, които в тяхната съвкупност ще надградят вече постигнатото от предишното управление и ще разширят хоризонтите на влияние на обществената телевизия.

Ще ги изброя накратко и схематично в низходящ ред – от генерални и дългосрочни към по-конкретни и краткосрочни стъпки, които на един следващ етап ще се превърнат в план за управление на телевизията.

II.1. Единство на място, време и действие

Този основен закон на драматургията е от същностно значение и при управлението на БНТ.

Финансово, икономически, програмно и управленски е целесъобразно да се изгради един общ комплекс, в който администрация, продукция и творчески екипи да бъдат събрани на едно място, като по този начин да се осъществи по-ефективна координация и да не се разпиляват ресурсите – човешки, технически и финансови.

Подобна визия е трудна за осъществяване в рамките на един мандат, но е изключително важно да се започнат ефективни действия по изготвяне на стратегия за подобно обединяване на отделните звена на телевизията.

Паралелно с физическото обединяване, трябва да се обедини и централизира системата на комуникация и координация между регионалните центрове чрез въвеждане на модерен софтуеър за програма, финанси и отчетност.

Управленската структура на БНТ ще се изгради в съответствие с предлаганото обединение и централизация, като ще се избяга от т.нар. „плосък“ модел на управление, който ще бъде заменен от йерархичен модел. Например, в сега съществуващата управленска структура програмните директори на БНТ и БНТ2 са равнопоставени и не съществува позиция, която да е програмна шапка на медията и да задава цялостната програмна стратегия на каналите, което води до неефективно програмиране. В предлаганата управленска структура ще съществува позиция директор „Програмно съдържание“, в чиято дирекция ще влизат оперативните програмни директори на каналите. На същия принцип ще са разпределени и позициите в останалите управленски звена. Тоест визията на медията ще се задава от директорския екип на ниво едногодишна стратегия, а отделните директори на каналите ще прилагат на практика одобрения модел.

II.2. Програмната стратегия, чрез която ще БНТ ще се позиционира като телевизия на гражданите и ще изпълнява своята обществена функция, ще е приоритет на управлението на медията през следващите 3 години

Най-важният фокус на управлението на БНТ в следващите 3 години ще бъде изграждане на адекватна програмна визия и стратегия.

Основните усилия и ресурси ще бъдат съсредоточени към създаване на съдържание, което да направи БНТ конкурентна не толкова като пазарни показатели, колкото като обществено влияние.

За целта при разпределение на бюджета на медията приоритет ще бъде програмата и съпътстващото ѝ маркетинг, така че програмните усилия да получат по-широка видимост в обществото.

Програмната стратегия ще даде основните насоки, по които ще се изгради програмна схема с едногодишна устойчивост, разпределена по сезони, която ще бъде стриктно спазвана.

Задължително е заетостта на програмната дисциплина, както по отношение на седмичното позициониране по пояси и квадрати на предаванията, което да гарантира предвидимост на програмата и създаване на модел на очакване у зрителя, така и по отношение на стриктно спазване на начален и краен час на предаванията.

Тригодишната стратегия, на базата на която ще бъдат изработени едногодишните детайлни програмни схеми, ще бъде основният документ, по който ще се движат маркетинг, продажби, финанси и технически отдел, който ще обезпечи технологично продукцията.

Всички разходи, които не са пряко свързани с програма, ще бъдат минимизирани, а бюджетирането на програмата ще бъде оптимизирано, като определени предавания поевтиняват продукционно, а чуждестранният закупен програмен инвентар се позиционира по най-целесъобразния възможен начин в програмата на телевизията.

Програмната стратегия и базираните на нея едногодишни програмни схеми ще бъдат изготвени от екипа по съдържанието в отдел „Програма“ в тясна координация с отделите „Маркетинг“, „Продажби“, „Финанси“ и „Техника“.

Генералните концептуални линии, както и конкретни ключови за медията предавания, ще бъдат тествани през фокус групи и други съвременни методи на изследване и анализ за предпочитанията на аудиторията, преди да бъдат предложени и одобрени.

Фокус на програмната стратегия на БНТ ще бъдат обществените интереси.

Програмната стратегия ще бъде подчинена на следните общественозначими ценности: плурализъм, добронамереност, създаване на публичен климат, в който различните гласове имат равнопоставеност, толерантност, разнообразие на съдържание, което покрива интересите и на миноритарни социални групи.

Програмата ще насърчава интелектуалното възприятие на света, ще дава достъп до значими обществени, културни и спортни събития, научни достижения и лидери на обществено мнение.

II.3. Моделът за развитие на БНТ ще е от типа *bunch of channels* (букет от канали) – с един основен политематичен канал и няколко нишови програмни сателити, които ще се появяват постъпателно, като през първите три години ще се разработи един нишов канал, който да замести БНТ2.

С цел финансова целесъобразност концепцията залага на идеята БНТ да е основният политематичен канал, в който отделните пояси се разработват така, че да

отчитат освен централизираната столична гледна точка и регионалните събития и новини. За целта новините в 18:00 часа ще бъдат с подчертано регионален характер, а в останалите дневни емисии, както и в централна и късна емисия, ще има отделни регионални новини.

Сутрешният блок на БНТ в съботно-неделния си вариант ще има регионален сегмент, в който ще се ротират регионални излъчвания, откъдето ще се канят местни гости.

В рамките на тригодишния мандат ще бъде създаден един нишов канал, който ще замести БНТ2. Неговият профил ще е образование и култура, като програмната тежест ще е разпределена поравно между тях.

Програмната обезпеченост на образователния пояс ще се осъществява във взаимодействие с държавните и обществени институции: БАН, университети, научни дружества, младежки организации и т.н., както и чрез закупена образователна продукция. Централно място в програмната схема ще заемат предавания тип „открити“ уроци по история, български език и литература, математика, физика и пр., състезателни образователни игри и др.

В програмата на образователния пояс ще има място и за дискуссионни предавания за настоящето и бъдещето на българското образование, алтернативи, класация на училищата, портрети на български учители, дискусии между родители и учители по актуални теми и пр.

Образователни игри и формати също ще имат място в праймтайма на канала.

В културния пояс ще влизат дискуссионни предавания с културна насоченост, информационно-развлекателни предавания за кино, театър, музика, изобразителни изкуства, дизайн и архитектура, литература, късометражни и пълнометражни игрални и документални филми, сериали, фестивали, оперни постановки и пр.

БНТ „Култура и образование“ ще се реализира от самостоятелен екип, но ще се използва синергията между двата канала, като част от съдържанието ще се произвежда от екипите на специализираните предавания в БНТ „Денят започва с култура“, „История БГ“, „Библиотеката“ и т.н, както и от ресорните репортери на новините, които ще произвеждат по-дълги репортажни форми и студийни предавания по двете теми.

Синергия ще се осъществи и при програмирането на закупено съдържание, като нишовия канал ще може да „поеме“ съдържание, част от пакетна сделка, както и втори и трети излъчвания на подходящи сериали и филми.

II.4. Концепцията *bunch of channels* (букет от канали) ще бъде разширена и от онлайн платформа за споделяне на видео съдържание (алтернативен вариант на комерсиалния Vbox7)

За да може да изпълнява обществения си ангажимент към новото поколение, БНТ трябва да присъства в онлайн пространството с адекватен проект, който да привлича младата аудитория. Предлаганата платформа ще е насочена към креативни, интелигентни млади хора и ще бъде едновременно платформа за обучение и

насърчаване на млади професионалисти, ще се използва и за създаване и привличане на кадри в БНТ.

Платформата ще генерира видео съдържание за изкуство, градски живот, лайфстайл, кухня, спорт и пр., като ще поощрява на конкурсен принцип млади автори да предоставят свое авторско видео съдържание по темите.

Платформата ще се модерира от млади хора и ще е насочена изцяло към тях, ще обедини студенти, работещи творчески професии, млади научни работници и пр.

Студенти по журналистика ще поддържат блог, Facebook страница и цялостната комуникация на платформата, а студентите от филмовите и фотографските училища ще предоставят видео съдържание и ще захранват Instagram профила на платформата.

Освен българско съдържание, платформата ще споделя и най-интересните неща от света по темите, като екипът от студенти по журналистика ще селектира чуждото съдържание.

Платформата ще бъде промотирана от останалите канали на БНТ, а самостоятелно ще влиза в сътрудничество и партньорски отношения с подобни проекти.

II.5. Дирекциите „Маркетинг“ и „Продажби“ ще са с нова, по-голяма тежест

Маркетинг дирекцията на БНТ ще се превърне в ключово звено, от което ще зависи цялостното позициониране на БНТ като обществена медия, а приоритет на дирекция „Продажби“ ще е привличането на алтернативни източници на финансиране, които са съобразени с обществената функция на медията.

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.

Този отговор предстои да бъде „облечен“ в програмно съдържание и „опакован“ в маркетингови послания.

Дирекция „Продажби“ ще се фокусира върху алтернативни форми на финансиране, които ще носят и общественополезно съдържание.

БНТ ще създаде свое звено към дирекция „Маркетинг“ за управление на социално-отговорни кампании на големите компании, като ще създава и предлага адекватно съдържание, което да популяризира тези кампании в полза на обществото, ще интегрира отделни проекти в общи хъбове и ще консолидира бюджетите на частния бизнес, насочени за популяризиране на общественозначими каузи.

II.6. Финансова и технологична дисциплина

За да успее БНТ да осъществи основните стратегически намерения в областта на програма, технологично обновяване и позициониране в общественото пространство, както и да засили своето публично влияние, е необходимо да се заложи принципно нов модел на управление на бюджета на телевизията, основан на ефективност и консервативност, който да гарантира приоритетното разделение на средствата, да е гъвкав и да търси синергия между отделните дирекции.

Принципът на бюджетирание ще е на базата на „бюджетна стълбица“, което по същество означава следното:

- **Първо ниво:** От определения за годината бюджет се приспадат задължителните разходи към трети страни, като преди това те са аналитично оптимизирани, намерени са всички алтернативни възможности за тяхното редуциране, отложени плащания и пр.;
- **Второ ниво:** Целият останал бюджет се разпределя за обезпечаване на програмната схема, което означава, че бюджетът отчита всички преки и косвени разходи по реализацията на програмата, включваща себестойността на продукцията по пояси, технологичното обезпечаване с техника, студия, софтуеър и други технологични ресурси за всеки пояс, обезпечаване с човешки ресурси, и на тази база се задава финансова рамка на съответния програмен пояс и на всяко отделно квадратче в програмната схема, като се отчита потенциалът на гледаемост на отделните пояси. При консервативното бюджетирание се залагат минимални стойности на потенциалните приходи от реклама, спонсорски пакети и други алтернативни форми на финансиране;
- **Трето ниво:** Зададената бюджетна рамка на всяко предаване, всеки пояс и целевото привличане на приходи се следи стриктно на базата на ежемесечни отчети, като ако има реализирано спестяване на бюджетни средства, то остава вътре в рамките на пояса и отделното предаване и продуцентите на дадения пояс имат право да преразпределят ресурсите по целесъобразност.

Важен принцип при този тип бюджетирание е, че технологичните и човешките ресурси следват програмната необходимост, а не действат паралелно и независимо като бюджет. Това е най-правилният начин да се постигне истинско приоритизиране на програмата и да се оптимизират разходваните средства.

Този тип бюджетирание ще се прилага и за нишовия канал, като там ще се залагат по-ниски стойности на продукцията в съответствие с това, че част от продукционното съдържание вече ще е обезпечено от основния канал, както и че голяма част от закупената продукция, наричана програмен инвентар, ще се излъчва като повторение в този канал.

II.7. Структура на управление, която да е адекватна на приоритетите за развитие на медията

Принципът, върху който ще се изгради новата управленска структура и мениджмънтът на човешките ресурси, няма да е на базата на задължителни съкращения, а ще се основава на ефективно разпределение на позициите, което да гарантира оптимизиране на човешките ресурси и да обезпечи качествено изпълнение на основните приоритети.

Например, дирекция „Маркетинг“ и дирекция „Продажби“ ще увеличат своя състав целесъобразно, така че да могат ефективно да посрещнат нарасналите очаквания към тяхната дейност. Също така, за да се избегне потенциален конфликт на

интереси, както и нерационално разпределение на финансови, технологични и човешки ресурси, двата канала на БНТ ще имат управленско звено, под което за всеки канал ще има отделни позиции. Както описах по-горе, например за програма ще има освен програмни директори на двата канала и един директор „Съдържание“, който ще координира цялостната програмна стратегия на двата канала. На същия принцип ще са разпределени дирекциите „Финанси“, „Техника“, „Маркетинг“ и „Продажби“. Съответно за дирекции, за които това не е необходимо, като „Правна“, „Човешки ресурси“ и пр., няма да има подобна йерархизация.

Другият основен принцип, по който ще се изгради управленската структура на БНТ, е гарантиране на оперативна самостоятелност на мениджърския екип, което да доведе съответно и до делегиране на ясно измерими отговорности.

III. ПРОГРАМНА СТРАТЕГИЯ НА БНТ

Анализът на досегашната програмна стратегия, и съответно програмна схема на БНТ, ясно очертава посоките за развитие и за преодоляване на недостатъците на съществуващата програма.

III.1. Принципи

Пет основни принципа ще са водещи при съставяне на програмната стратегия в рамките на тригодишния план на управление на БНТ:

- Първи принцип: Разпределение на програмата по ясно очертани програмни пояси, което да доведе до плавен поток на гледаемостта и да увеличи аудиторията на БНТ;
- Втори принцип: Ясни и категорични програмни акценти, които да позиционират медията като алтернатива на комерсиалните канали, да провокират обществена дискусия и да защитят обществената функция на медията;
- Трети принцип: Програмна дисциплина, която да направи програмната схема на БНТ устойчива и лесна за възприемане и следене от аудиторията;
- Четвърти принцип: Активна автопромоция и кроспромоция на програмните продукти;
- Пети принцип: Избягване на жив ефир, там където това е възможно и не ощетява съдържанието и качеството на предаванията.

III.2. Етапи

Програмната стратегия и програмната схема на БНТ ще бъдат реализирани в следната последователност на етапите:

А. Изработване на официален документ за 3-годишна програмна стратегия, включващ:

- ✓ Детайлен анализ на аудиторията;

- ✓ Анализ на поведението на зрителите спрямо отделните канали и часови пояси;
- ✓ Анализ на конкурентите на пазара;
- ✓ Изведени на базата на този анализ програмни акценти в различните области – новини, публицистика, култура, развлечения, филмова програма, спортна програма;
- ✓ Изведени програмни пояси и съответните програмни акценти за всеки пояс;
- ✓ Стратегическо предложение за екипи за реализация на отделните предавания;
- ✓ Основни етапи на обновяването на годишните програмни схеми;
- ✓ Проектобюджетна рамка за всеки програмен пояс.

Б. На базата на одобрената програмна стратегия се изработват конкретни едногодишни програмни схеми, детайлно финансово обосновани на базата на проектобюджета.

Годишните програмни схеми са разделени на сезонни програмни схеми, които за разлика от сезонните програмни схеми на комерсиалните телевизии не следват пиковите на рекламните кампании, а се базират на пиковите в гледаемостта и по този начин създават алтернативна програма.

Сезоните са разпределени алтернативно както следва:

- Висок сезон: септември – април
- Среден сезон: май – юни
- Нисък сезон: юли – август

Съответно, във високия сезон ще има два програмни пика – септември и януари, като вторият програмен пик ще даде възможност на БНТ да привлече аудитория от комерсиалните канали, за които януари и февруари са нисък сезон и те нямат активно програмиране, а пък именно в тези месеци гледаемостта е най-висока.

В. Програмните схеми освен разпределени по сезони са разпределени и по програмни пояси, както следва:

СЕДМИЧНА ПРОГРАМНА СХЕМА:

- сутрешно-обеден пояс от 6:00 до 13:00 часа;
- следобеден пояс от 13:00 до 17:00 часа;
- пред праймтайм пояс от 17:00 до 20:00 часа;
- праймтайм пояс от 20:00 до 23:00 часа;
- късен пояс от 23:00 до 06:00 часа.

СЪБОТНО-НЕДЕЛНА ПРОГРАМНА СХЕМА:

- дневен пояс от 6:00 до 18:00 часа;
- вечерен пояс от 18:00 до 02:00 часа.

Всеки пояс ще има делегиран продуцент, който ще следи за изпълнението на програмната схема по зададен бюджет и параметри, ще обезпечавя продукционно пояса, ще управлява творческите и техническите екипи, ще предлага творчески концепции и програмни продукти.

Продуцентите на следобедния и късния пояс ще са част от програмния екип за закупуване на чужда и външна продукция, тъй като това ще е основната програма в тези пояси

Продуцентите на сутрешно-обедния, пред праимтайм, праимтайм поясите, както и на съботно-неделните пояси, ще работят в пряка координация с продуцентите на новини и актуални предавания, които съответно имат свой делегиран бюджет за реализация на новини и актуални предавания.

Новини и новинарски блокове

Новинарските емисии са „гръбнакът“ 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 официозен, задълбоченост на поднасяне на новините, което означава поставянето им в по-широк контекст, не само вътрешнополитически, но и външнополитически, позволяващо информираното изграждане на гражданска позиция спрямо случващото се в България и по света.

На централната новинарска емисия в 20:00 часа се пада основната информационна и институционална тежест, но предлаганият 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 сервизна информация и задават основните теми за деня;
- Обедните и ранните следобедни емисии имат относително по-висок дял на социални, селскостопански и потребителски новини;
- Следобедните новини имат най-висок дял на регионални новини, които се превръщат в тяхна запазена марка.

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 сутрешният блок запазва политическо-новинарската си част, като там основно се изявяват политици и общественици в дебатен формат по горещи теми; културният пояс също се запазва, но следва по-новинарски модел и препраща към вечерния блок, където темите се разработват по-задълбочено – с гости, репортажи от току-що случили се премиери, откривания и др.

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“ 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.

Образователни програми

Липсата на качествено образование във всички възрастови групи е един от големите проблеми на българското общество. Това превръща казуса за образованието в гореща тема, но нейното показване единствено като част от обществено-политическия дебат не е достатъчно. Считам, че БНТ като обществена медия трябва да разработи такива образователни формати, които да отговарят на интересите на различните възрастови групи и да образуват, 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 ВВС, 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. Тези формати ще бъдат и част от програмното съдържание на нишовия образователно-културен канал на БНТ, където ще се излъчват техни повторения.

Забавни програми

Проектът Евровизия доказва, че в БНТ добре подбрани забавни програми имат своето естествено място.

В новата програмна схема трябва да намерят място още един музикален формат, поне един кулинарен формат, съчетаващ в себе си образователна, туристическа и лайфстайл част, забавно туристическо предаване, показващо България по различен и любопитен начин, силно и модерно комедийно токшоу, предаване за

модерен градски живот, представящо дизайн, архитектура, заведения, форми на градско забавление и др.

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, дамски 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.

Сериали и филмова програма

БНТ трябва да си постави за стратегическа цел разработването на ежедневен многосезонен сериал тип сага, 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 стане запазена марка на медията.

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 маркетинг 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 и 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 се приложи интегриран, различен от досегашния подход към телевизионните продукти с културна насоченост.

На културната тематика няма да се гледа отделно, а като на част от обществения 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 онлайн 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 тези теми ще намерят място и в пояса 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.

В БНТ ще се излъчва „есенцията“, а нишовият образователно-културен канал ще даде по-голям простор за задълбочаване на критическия анализ, ще организира дебати, ще среща представителите на културните институции с творците и ще способства за диалога помежду им, така че да се намерят най-адекватните форми за подкрепа на българската култура.

Спортни предавания и програми

Спортът е ключова част от програмата на обществената телевизия и стратегическото планиране на спортни права и съответни спортни предавания е от ключово значение за медията, затова спортните права и предавания ще са фокус в програмната стратегия на БНТ.

Освен задължителните за обществената медия спортни събития и прояви, акцент ще бъде и закупуването на спортни права, които да направят БНТ конкурентоспособна на останалите комерсиални канали – като бъдат закупени права, както за традиционните масови спортове, така и за модерни спортове като тенис, сноуборд, сърф и пр.

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 и 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 онлайн 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 съфинансиране на програмни продукти и споменатата по-горе платформа за създаване на съдържание в подкрепа на социално-отговорните кампании на българския бизнес и на големите компании.

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“ отговорността за дейността на медията от административното и оперативно ръководство като „гарантия“ за изпълнението на обществената ѝ функция.

Без да подценявам необходимостта от по-широк обществен пояс за управление на БНТ, какъвто вече съществува като структура, смятам, че оперативният мениджмънт на телевизията трябва да се модернизира и да стане ефективен гарант за случващото се в медията.

Модерният оперативен мениджмънт е и единствената възможност да се случат административните реформи, както и да се изпълнят всички програмни и други стратегически цели, които БНТ си поставя.

Предлагам следната структура:

Генерален директор, който отговаря за изпълнението на цялостната стратегия на БНТ и прилежащите ѝ канали.

Към генералният директор на директно подчинение са дирекции: „Програма“, „Финанси“, „Продажби“, „Правна“, „Информация“, „Човешки ресурси“ и „Корпоративни комуникации“.

Финансовият, програмният, директор „Продажби“ и директор „Човешки ресурси“ ще са със статут на изпълнителни директори, пряко подпомагащи дейността на генералния директор.

Поради стратегическата важност на дирекция „Програма“ в настоящата концепция прилагам и по-детайлно разпределение на функциите и отговорностите в нея.

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“, „Маркетинг и управление на онлайн и социални медии“, „Продуктов ПР“.

Първо ниво: програмен директор или директор „Съдържание“;

Второ ниво: директор „Програма БНТ“ – директор „Програма БНТ – Култура и образование“ – директор „Програма онлайн платформа за видео съдържание“, паралелно на това ниво са директор „Маркетинг и Продуктов ПР“, директор „Анализ на рейтинг и нагласи на аудиторията“;

Трето ниво: продуценти на програмни пояси за двата канала, паралелно на тях са отговорните за всеки канал за програмна координация и реализация на програмни схеми.

Четвърто ниво: продуценти на отделните предавания.

Акцент – нова позиция в управленската структура: директор „Визуална комуникация“, който отговаря за цялостната визуална 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 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 – свикван на седмична база. На него присъстват всички директори на дирекции и директорите на отделите, от които има нужда, и се решават текущи въпроси;
- Стратегически съвет на Генералния директор – свикван на тримесечна база. На него присъстват всички директори на дирекции и се решават стратегически въпроси на сезонна база – висок, среден и нисък сезон;
- Бюджетен съвет – свикван всеки месец. На него присъстват Финансовият директор, Генералният директор, директор „Вътрешен одит“, директор „Продажби“, директор „Технологии и техническо обезпечаване“, Програмен директор;
- Съвет на всяка дирекция поотделно – свикван на седмична база.

VI. ФИНАНСИРАНЕ НА БНТ, ФОРМИ НА КОНТРОЛ И ОТЧЕТ

Предлаганата от мен концепция се базира на консервативен бюджетен модел, в който има ясно разпределение на средствата по приоритети и строг отчет и контрол за разходването им.

Консервативният подход изисква да се бюджетира преимуществено наличните сигурни средства, а бъдещите приходи да се изчисляват на базата на консервативна формула, като превишаването ѝ да бъде стимулирано чрез ясни системи на бонуси.

Реализираните приходи ще бъдат приоритетно разпределяни за реализация на програмни продукти, които са и основен лост за последващо увеличение на финансовите приходи. Създаването на нови рубрики, нови формати, нови кампании и интересно съдържание са естествени форми на привличане на зрителски интерес, а чрез това и на заинтересованост от страна на рекламодатели и спонсори.

Принципът на бюджетна отговорност и самостоятелност е от съществено значение, за да се затегне финансовата дисциплина в БНТ.

Това означава, че на всички отдели ще бъде предварително делегиран точен бюджет, разпределен по пера и определен на принципа на средна пазарна стойност. След това всеки директор ще се отчита на месечна база каква част от бюджета и за какво е разходвана.

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.

Считам, че подобен консервативен модел е задължителен за финансовото оздравяване на БНТ.

Увеличението на приходите на БНТ ще бъде постигнато с различни способи, 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 продукция на базата на бизнес-планове с ясно изработени цели и задачи, чрез които правилно да се мотивират искания за държавно финансиране.

Други съществени мерки включват:

- Разработване на действаща платформа за привличане на средства от българския бизнес за партньорство при осъществяване на корпоративни социално-отговорни кампании. Бюджетите на големите компании предвиждат до 2 000 000 лв. за социално-отговорна дейност, а един от големите проблеми, които срещат компаниите при реализиране на своите проекти, е, че нямат надежден медиен партньор, който с разбиране да подкрепи каузите и да им даде публичност, като ангажира аудиторията. БНТ ще създаде специално креативно звено към маркетинга за създаване на *tailor made* програмни и маркетингови формати, популяризиращи и подкрепящи социално-отговорните кампании;
- Разработване, съвместно с общественения сектор и външни организации, на обоснована концепция за премахване на ограниченията за реклама в праймтайм, като се балансира общественият интерес и пазарните механизми за управление на приходите;
- Разработване на механизми за смесено финансиране на скъпоструващи проекти и формати, като се създадат инструменти за едновременно привличане на няколко участващи, 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, 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;
- 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 приложи и 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 механизми.* 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. Нужна е максимална ефективност при договарянето с външни продуценти. Важно е да се определи оптималният производствен капацитет и неговото максимално използване, като у служителите се създаде атмосфера на лична заинтересованост и отговорност.