

KAZALO

PREDGOVOR.....	9
UVOD	11
Cilji preučevanja	14
Predmet preučevanja.....	16
METODOLOGIJA PREUČEVANJA	19
Utemeljitev izbire predlagane študije primera.....	21
Organizacija preučevanja.....	23
ELEKTRONSKI MEDIJI V DRUŽBI.....	27
Teorije o množičnih medijih.....	27
Komuniciranje in družbene spremembe	30
Funkcije medijev	33
Javni interes v vseh medijih	35
Medijske institucije	38
Preučevanje medijske politike in njene uspešnosti	40
Televizija kot množični medij.....	43
Radiotelevizija in vidiki preučevanja	45
Javna televizija kot javni televizijski servis	48
Komplementarna vloga javne televizije.....	50
Družbeni interes in tržna naravnost radiotelevizije	52
Kompleksnost preučevanja množičnih medijev.....	58
UPRAVLJANJE ORGANIZACIJ	61
Upravno vodstvena dejavnost	61
Sodobne teorije upravljanja organizacije.....	63
Prvine upravljaljske dejavnosti.....	67
Ravni upravljanja	72
Dejavniki vplivanja na upravno vodstveno dejavnost	72
Uspešnost organizacije.....	76
Upravljanje javnega sektorja.....	77
Javni vs. zasebni sektor.....	80

Medijska organizacija	82
Dileme radiotelevizijske politike	84
Teoretični pristopi k upravljanju javne televizijske organizacije	86
Drugi teoretični pristopi k upravljanju javne televizije	91
Etičnost v medijskem upravljanju.....	95
Upravljanje v televizijskih organizacijah.....	98
RAZLIČNI TELEVIZIJSKI SISTEMI	101
Različnost televizijskih sistemov.....	102
Komercialna odvisnost in minimalna državna regulacija v ZDA.....	104
Komercialne televizijske postaje	107
Javna televizija.....	109
EVROPSKI DUALNI TELEVIZIJSKI SISTEM	117
Komercialne televizije	123
Javne televizije.....	127
<i>Financiranje</i>	128
<i>Odgovornost</i>	129
<i>Okvir evropske medijske politike</i>	132
Trendi dualnega televizijskega sistema.....	133
Televizijski sistem v Veliki Britaniji.....	137
BBC kot osrednja javna televizija	139
Komercialna televizija	140
Hibridni televizijski model.....	142
<i>Zgodovinska utemeljitev nastanka Kanala 4</i>	143
<i>Zgodovinska »finančna formula«</i>	145
<i>Zakonske obveznosti in nadzorovanje delovanja Kanala 4</i>	147
<i>Posebnosti Kanala 4 na britanskem medijskem trgu</i>	148
Neodvisne produkcijske hiše.....	149
DOLOČANJE USPEŠNOSTI MEDIJSKE ORGANIZACIJE	151
Določanje uspešnosti medijske organizacije	152
Javna podpora za javno televizijo ni zagotovljena	153
Ocenitev delovanja televizijskega servisa	156
Tradicionalni kriteriji uspešnosti televizije	158
Vloga in pomen ekonomskih meril delovne uspešnosti.....	160
Profitne ali neprofitne institucije	161
Komercialna televizija.....	162

Televizija kot javni servis.....	163
Ekonomska merila delovne izvedbe	166
ANALIZA UPRAVLJANJA HIBRIDNEGA TELEVIZIJSKEGA MODELA	
(ŠTUDIJA PRIMERA).....	171
Upravljaljske strategije in delovanje Kanala 4.....	171
Časovna opredelitev predmeta raziskovanja	171
Tradicionalna merila vs. ekonomska merila	173
Tradicionalna merila.....	174
Programska strategija Kanala 4 na osnovi tradicionalnih meril.....	176
Merila tržnega deleža	178
Upravljaljske strategije po merilih tržnega deleža	181
Merila produktivnosti	182
Upravljaljske strategije po merilih produktivnosti.....	184
Finančna merila.....	186
Upravljaljske strategije po finančnih merilih	188
Merila vodenja.....	189
Strategije upravljanja po merilih vodenja	194
Strategije in pozicioniranje Kanala 4 na britanskem medijskem trgu.....	195
Model upravljanja Kanala 4 in kritični momenti upravljaljskih pristopov1 ...	204
Kontekst delovanja Kanala 4	206
Politično-ekonomski kontekst Kanala 4	209
Politično-kulturni kontekst Kanala 4.....	210
Institucionalni kontekst Kanala 4.....	211
UGOTOVITVE PREUČEVANJA UPRAVLJANJA TELEVIZIJE	215
Uporabnost ugotovitev in nadaljnja preučevanja	217
Uporabni pristopi v medijskem upravljanju	221
Zaključek	225
PRILOGE	227
EXECUTIVE SUMMARY	233
LITERATURA	237
TABELE.....	263
STVARNO IN IMENSKO KAZALO	273

KAZALO SLIK

Slika 1: Model medijske organizacije	25
Slika 2: Medijska modela	57
Slika 3: Javne televizije in njihovi najpomembnejši tekmeci.....	103
Slika 4: Prvih 10 lastnikov televizijskih skupin v ZDA	109
Slika 5: Javna televizija v ZDA se osredotoča na drugačnost v programski shemi.....	110
Slika 6: Tipologija nacionalnih sistemov (1980/1990/1999) glede na vire prihodkov.....	122
Slika 7: Merila za ocenjevanje televizijske organizacije	165
Slika 8: Organigram Kanala 4 za leto 2001	272

KAZALO TABEL

Tabela 1: Programske obveznosti.....	263
Tabela 2: Ure programa 1991–2001.....	2
Tabela 3: Stroški programov 1991–2001.....	2
Tabela 4: Pestrost UK programov.....	2
Tabela 5: Delež različnih zvrsti programa v najbolj gledanih terminih.....	2
Tabela 6: Posebna določila programa.....	2
Tabela 7: Povprečni dnevni delež gledanosti po demografskih skupinah.....	2
Tabela 8: Gledanost različnih zvrsti programov po demografski strukturi / skupinah.....	2
Tabela 9: Zaposleni na Kanalu 4.....	2
Tabela 10: Prihodek, zaposleni.....	2
Tabela 11: Zaposleni in količina programov.....	2
Tabela 12: Oglaševanje.....	2

PREDGOVOR

Elektronski mediji zavzemajo pomembno mesto v demokratični družbi. Njihova dinamična narava jim nalaga usklajevanje raznoterih zahtev javnosti, lastnikov, oglaševalcev in družbe. Zato je njihovo upravljanje postalo izjemno kompleksen proces. Za doseganje uspešnega delovanja je treba upoštevati različne interese, upoštevati tehnološki razvoj, spremenjen regulatorni okvir in spremembe v družbenih trendih. Delovanje medijev je odsev družbenega dogajanja, njihovo upravljanje pa pogosto lovljenje neulovljivega: zagotavljanje javnega dobra in dobrega tržnega proizvoda. S knjigo zastavljam mnoga vprašanja, dileme, hkrati pa prikazujem možnosti, kako je ta kompleksni proces upravljanja in iskanja mogoče uresničiti v dobro vseh, ki delujejo v družbi. Ponujanje nekaj relevantnih izsledkov s področja medijev, javne televizije, upravljanja in primerov uspešne prakse upravljanja elektronskih medijev kaže na to, da lahko mediji tudi v tržnem okolju igrajo pozitivno vlogo. A poznavanje vseh pasti, tako ponujanja dolgočasnih vsebin kot zgolj izrazito komercialnih programov, je zelo pomembno za iskanje dobrih rešitev. Prav zato je knjiga lahko dober pripomoček ne le študentom, ki spoznavajo medije, temveč vsem, ki so z medijskim delovanjem povezani kot ustvarjalci ali aktivni opazovalci medijske ponudbe.

Pri zbiranju gradiva in pisanju knjige me je usmerjala želja po prikazovanju bistva delovanja medijev, ki sem jo spoznala ne le z raziskovanjem na akademski ravni, temveč tudi z dragocenimi izkušnjami v medijski produkciji. Velika zahvala za nastanek knjige gre sodelavcem na javni in na komercialni televiziji v Sloveniji, s katerimi smo precej časa skupaj ustvarjali medijsko podobo v slovenskem prostoru. Z izkušnjami v slovenski produkciji sem še bolj odprto spremljala izkušnje v britanskem medijskem okolju, kjer so mi izjemno veliko pomagali sodelavci na BBC in predvsem Kanalu 4 ter še mnogi drugi medijski strokovnjaki. Še posebna zahvala gre

Marku Thompsonu (takrat generalni direktor Kanala 4, pozneje generalni direktor BBC), Barryju Coxu (Nadzorni svet Kanala 4) in še mnogim drugim. Podpore za raziskovanje v Veliki Britaniji mi je nudil britanski svet skupaj z britansko ambasado v Sloveniji; za to sem jim izjemno hvaležna. Delo v medijski industriji mi je omogočilo drugačno, bolj aplikativno raziskovalno delo, pri katerem so mi bili v oporo ugledni profesorji v slovenskem in mednarodnem prostoru: naj omenim vsaj zaslužnega prof. Vincenta Porterja, prof. Bogomila Ferfilo, prof. Sandro Bašič Hrvatini. Na tem mestu bi morala dodati še mnoge posameznike, ki so mi s strokovno ali osebno pomočjo pomagali najti poti iz pogosto slepih ulic. Knjiga izraža tudi težnjo po zblíževanju raziskovalnega sveta in profesionalnega delovanja v medijski produkciji.

Pomembno vodilo pri pisanju knjige je zaznavanje medijske organizacije kot institucije za razvoj in napredek družbe. A ta je mogoč le v primeru, ko medij sledi družbenim vrednotam, ko uresničuje svojo nadzorno vlogo družbenih akterjev in ko s svojo močjo vpliva ravna odgovorno.

Upam, da bo ta knjiga v oporo mnogim, ki želijo bolje razumeti delovanje medijev, obenem pa tistih, ki medijske vsebine ustvarjajo. Brez dvoma sta tesna povezanost in sodelovanje med enimi in drugimi, ponudniki in odjemalci vsebin, nujno potrebni za dobrobit celotne družbe. Verjamem, da imajo množični mediji v tej družbi več vpliva kot vse šole in univerze skupaj. Zato verjamem v odgovorno delovanje medijev. Prav tako pa upam, da dobivajo dobre in odgovorne vsebine na trgu visoko ceno.

UVOD

Spremenjeno medijsko okolje v zadnjem desetletju kaže na dejstvo, da se značilnosti delovanja medijev spreminjajo, saj so se mediji morali soočiti s spremembami, ki so jih vodile tehnološke, ekonomske in politične sile. Televizija prehaja skozi obdobje tržno orientiranega sistema in njeno delovanje ni ločeno od dogajanja v okolju, ki je zaznamovano s hitrimi tehnološkimi, ekonomskimi in političnimi spremembami ter z medijskimi akterji, ki prihajajo od zunaj ali znotraj nacionalnih meja. Prekrivanje med medijskimi industrijami, povezovanja in prevzemi, odstranitev zakonskih ovir, rast strateških povezav in partnerstev med medijskimi družbami ter globalni medijski prostor za zabavo in informacije so prispevali k spremenjeni naravi medijskega upravljanja.

Elektronski mediji zavzemajo pomembno mesto v demokratični družbi. Ob tem, da zagotavljajo javnosti različne zabavne, informativne in druge »proizvode«, pa elektronski mediji vplivajo na kulturo in pomagajo oblikovati družbeno realnost (McQuail 1994). Hkrati elektronski mediji delujejo kot pomemben element ekonomskega sistema. Ekonomska uspešnost medija postaja vse pomembnejši element v preučevanju, saj medijska politika ne more biti omejena na politične in kulturne vrednote. Vsekakor postaja medijska politika pomemben del ekonomske strategije celotne družbe in ne gre prezreti, da je vloga medijev vse bolj uvrščena v celoten družbeni razvoj. Ekonomska racionalnost družbe pomeni zagotavljanje čim bolj uspešne ekonomske produkcije in to se uresničuje kot dodajanje četrte, ekonomske dimenzije k demokratičnim funkcijam množičnega medija¹ (Van Cuilenburg in Slaa 1993).

Medtem ko mediji usklajujejo zahteve, ki jim jih nalagajo javnost (po informacijah in zabavi), lastniki (po dobičku), oglaševalci (po dostopu) in družba (uresničevanje javnega interesa), je njihovo vodenje

1 Ob politični, družbeni in kulturni blaginji.

in upravljanje postalo zelo kompleksen proces. Potrebno je uresničevati različne interese, upoštevati tehnološki razvoj, spremembe v regulaciji in družbenih trendih. Upravljanje televizije je posebnost tudi zaradi njene izjemne vloge v družbi. Televizija je s posebnim vplivom in močjo v družbi pomembna institucija, ki ima osrednjo vlogo v funkcioniranju sodobne demokratične družbe, še posebno v prenosu vrednot. Prav zaradi teh posebnosti in posebnosti okolja, v katerem televizijska organizacija deluje, je preučevanje upravljanja televizije zahteven proces, ki posega na različna področja znanstvenega preučevanja.

Tržni liberalizem zahteva postavljanje strožjih kriterijev uspešnosti delovanja javnih institucij. V družbenem sistemu, ki ga vodi trg in deluje množica zasebnih akterjev, ki sledijo principu racionalnosti in največje mogoče učinkovitosti, je prenašanje racionalnega delovanja iz zasebnega v javni sektor nujen trend v sistemu. Mešanje zasebnih in javnih upravljavskih praks pomeni postavitev ustrežnejših kriterijev za delovanje množice družbenih storitev. Z vidika televizijskih institucij so novi upravljavski pristopi odgovor na izzive trga: kako proizvajati več in z omejenimi sredstvi (produkcijskimi in programskimi zmogljivostmi) na izjemno konkurenčnem trgu. Najpomembnejša zahteva, ki je v zadnjem obdobju naložena upravljanju televizijskih organizacij, je zagotovo zahteva po učinkovitem delovanju, ki ne obsega le ekonomske učinkovitosti, ampak tudi operacijsko in organizacijsko² učinkovitost. Ta zahteva je posledica novega konkurenčnega medijskega okolja, v katerem delujejo javni televizijski servisi.

Knjiga predstavlja posebno vlogo televizije kot medija, s tem pa tudi posebni položaj televizijske organizacije v družbenem sistemu. Televizijska organizacija deluje v družbenem okolju, ki je zaznamovano s posebnimi političnimi, ekonomskimi in kulturnimi pritiski, zato bodo v nadaljevanju predstavljeni različni medijski sistemi, odsev okolja, v katerem televizija deluje. Upravljanje javnega sektorja,

2 Operacijska učinkovitost se nanaša na produktivnost organizacijskih delov in kvaliteto proizvodov, organizacijska pa na fleksibilnost organizacije v odzivanju na spremembe v okolju.

ki upošteva elemente poslovnega sistema, je nov trend v raziskovanju upravljanja, ki ga knjiga upošteva in išče ustrezna teoretična izhodišča za upravljanje televizije. Za preučevanje delovanja in uspešnosti upravljaljskega procesa je potrebno postaviti kriterije, ki so definirani kot merila za ocenitev delovne izvedbe, zato bo v knjigi predstavljen model ocenjevanja, ki vključuje tradicionalna in ekonomska merila preučevanja.

Za metodo preučevanja je izbrana študija primera, v kateri je v različnih dimenzijah preučevana javna komercialna televizijska organizacija Kanal 4.³ Postavitev teoretskih izhodišč upravljanja televizije, preučevanje upravljaljskega procesa, ocenitev delovne izvedbe in upoštevanje posebnega družbenega okolja in različnih pritiskov je pripomoglo k verifikaciji hipotez in odgovorov na raziskovalna vprašanja.

Osrednje raziskovalno vprašanje, ki izhaja iz študije primera upravljanja mešanega komercialno-javnega upravljaljskega sistema, je, kako v upravljaljskem procesu usklajevati kolizije interesov televizijske organizacije. V knjigi nameravam preučiti upravljaljski proces televizije, ki deluje v javnem interesu in upošteva ekonomsko uspešnost, in določiti morebitne pristope za preseganje kolizije interesov posebnega družbenega poslanstva in finančnega uspeha. Preučevanje in izsledki analize bodo prispevali k teoretičnemu fondu interdisciplinarne znanosti o političnem komuniciranju, ki se tudi sooča z dilemo med zadovoljevanjem javnega in profitnega interesa. Pričujoča knjiga pomeni prispevek k teoriji in praksi upravljanja medijev nasploh in televizije posebej oziroma k širšemu področju političnega komuniciranja, med raziskovanjem pa sem posegala na področje politološko-upravnih, komunikoloških in ekonomskih dimenzij televizije.

V poglavju »Elektronski mediji v družbi« predstavljam vlogo množičnih medijev, še posebno televizije, v odnosu do okolja, v katerem delujejo. Predstavljene so posebnosti medijske ekonomije in

3 Predmet preučevanja je britanska televizijska korporacija Channel 4. Četudi gre za razpoznavno znamko Channel 4, uporabljam slovenski prevod, torej Kanal 4, kot ustrezen slovenski prevod imena korporacije.

kompleksnost preučevanja medijske politike. Poglavje »Upravljanje organizacij« predstavlja različne pristope v upravljavskih teorijah in omejitve v njihovih aplikacijah na medijsko industrijo. Poglavje »Različni televizijski sistemi« je namenjeno analizi stanja in delovanja medijskih sistemov ter raznih ovir na medijskem trgu. Predstavljene so značilnosti komercialnega medijskega sistema v ZDA in dualnega televizijskega sistema v Evropi. Posebna pozornost je posvečena televizijskemu sistemu v Veliki Britaniji, kjer deluje hibridni televizijski model Kanal 4, ki je predmet študije primera. Poglavje »Določanje uspešnosti medijske organizacije« predstavlja model ocenjevanja delovne izvedbe javne komercialne televizije, s katerim lahko analiziramo upravljavski proces televizijske organizacije. Poglavje »Analiza upravljanja hibridnega televizijskega modela« pa je osrednji empirični del raziskave, ki temelji na obširni študiji primera. V poglavju »Ugotovitve preučevanja« predstavljam sodobne upravljavske pristope, ki so lahko uporabni v različnih, tudi slovenskih medijskih organizacijah.

CILJI PREUČEVANJA

Osnovni namen raziskave, ki je predmet knjige, je predstaviti in kritično ovrednotiti različne pristope ter načine izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti delovanja televizijskih organizacij; poseben poudarek je na javnih medijih kot ključnem elementu medijskega sistema v Evropi.

Cilji, ki so v okviru obravnavane tematike zastavljeni na začetku raziskovanja, so naslednji:

- opredeliti vlogo in pomen televizijske organizacije v družbi;
- predstaviti pomen in načine upravljanja organizacije;
- predstaviti posebnosti medijske ekonomije in posebnosti upravljanja televizijske organizacije;
- identificirati različne televizijske sisteme in določiti izzive in tenzije, ki se postavljajo zunaj in znotraj nacionalnih televizijskih sistemov;

- postaviti kriterije za preučevanje delovne izvedbe televizije, poudariti in pokazati pomen aktivnega delovanja na trgu in zagotavljanja ekonomske uspešnosti v javni televizijski organizaciji;
- predstaviti izsledke analize preučevanja delovne izvedbe upravljanja mešanega javno-komercialnega televizijskega sistema in kritično ovrednotiti upravljalvske strategije preučevane korporacije.

V knjigi iščemo splošne trditve o naravi, delovanju in učinkih televizijskega upravljanja, ki temeljijo na sistematičnem in objektivnem opazovanju televizijskih organizacij in drugih relevantnih faktorjev. Raziskava odkriva fenomen delovanja komercialnega javnega televizijskega servisa in njegovo odzivnost na družbeno okolje ter preučuje kompleksen proces upravljanja televizijske organizacije. Knjiga ne predpisuje delovanja za doseganje določenih družbenih vrednot, ampak identificira in preučuje upravljalvski proces, ki je zaznamovan s kolizijo interesov, uresničevanjem javnega poslanstva in ekonomske uspešnosti v televizijski organizaciji.

V preučevanju množičnih medijev, medijskih sistemov in upravljalvsko-vodstvenih procesov izhajam iz predpostavke, da je z nastankom televizije povezano njeno posebno družbeno poslanstvo; temu se mora doseganje dobička podrežati oz. ga nujno priznavati in upoštevati. Prav tako upoštevanje javnega dobra in posebnega družbenega poslanstva ne izključuje aktivnega delovanja na trgu in ekonomske uspešnosti. Zato upravljanje televizije nosi v sebi usklajevanje dveh nasprotujočih si, a vendarle združljivih ciljev zagotavljanja posebnega družbenega poslanstva in ekonomske uspešnosti.

PREDMET PREUČEVANJA

Glede na izhodišča in opredeljeni namen ter cilje raziskave je v nadaljevanju podana opredelitev osnovne hipoteze.⁴ Za uspešno delovanje javnega medija (v preučevani raziskavi televizijske organizacije) je treba upoštevati oba cilja (posebno družbeno poslanstvo in ekonomsko uspešnost), s sodobnimi upravljavskimi pristopi pa je mogoče doseči celovito uspešnost in uresničevati oba cilja, saj dinamični medijski trg zahteva prilagoditev na nove razmere v tržnem liberalizmu.

Predmet preučevanja je le del medijskega sistema, in sicer predvsem organizacije javnega televizijskega servisa. Razlogi za to so:

- Javni televizijski servisi so še vedno ključni akterji v evropskem medijskem okolju.
- Dinamične spremembe v okolju, s katerimi se soočajo javni televizijski servisi, zahtevajo tudi dodatne obveznosti v upravljanju organizacije.
- Zaradi velikega družbenega vpliva, vpetosti v nacionalna okolja ter ekonomske in politične družbene strukture, pa tudi zaradi njihove vloge javnega dobra, so najbolj na udaru kritik, češ da so njihove upravne strukture toge; tako so najbolj zanimivi za preučevanje njihovega delovanja po »podjetniškem« principu.
- Komercializacija in množica akterjev na medijskem trgu ter

4 V poteku raziskovanja smo postavili še štiri izvedene hipoteze, ki jih v knjigi posebej ne razčlenjujemo. 1. Za uresničitev vloge posebnega družbenega poslanstva in doseganje ciljne skupine je nujno učinkovito upravljanje vsebin, ki zagotavlja uresničitev posebnega družbenega poslanstva in upošteva ekonomsko delovanje na medijskem trgu, saj tako korporacija zrcali svoj javni in ekonomski interes. 2. Določanje ciljne javnosti in preučevanje demografije je ključnega pomena za doseganje ekonomske uspešnosti, saj je v tesni povezanosti z doseganjem pričakovanega tržnega deleža. 3. Financiranje na svobodnem trgu (brez zagotovljenih državnih finančnih virov) je lahko prednost, saj zahteva nenehen nadzor nad učinkovitim programskim planiranjem. 4. Vključevanje novih tehnologij v delovanje televizije je nujnost, saj ji omogoča večjo pripadnost javnosti, ki jo dosegamo prek različnih platform in tako krepimo posebno družbeno in hkrati ekonomsko poslanstvo.

- mešanje zasebnih in javnih upravljavskih praks zahteva postavitev ustrežnejših kriterijev za delovanje množice družbenih storitev.

Komercialni medijski sektor ni podvržen zahtevam po uresničevanju javnega interesa, zato trenja v uresničevanju javnega in ekonomskega interesa niso tako očitna. Prav tako so že njihovi ustanovitveni akti usmerjeni v gospodarno ravnanje in imajo le komercialne finančne vire. Preučevanje javnega komercialnega televizijskega servisa je edini način preučevanja transparentne kolizije interesov, ki se odvija na trgu, v primeru preučevane ustanove pa je kolizija prenese na tudi znotraj korporacije ter zahteva mešanje upravljavskih praks.

Področje upravljanja v televizijski organizaciji ne ponuja velikega teoretičnega fonda za raziskovanje; zaradi posebnosti preučevanega primera je bilo treba opredeliti delovanje komercialnih in javnih medijskih sistemov ter poseči na področje politološko-upravnih, komunikoloških in ekonomskih dimenzij medijev.

METODOLOGIJA PREUČEVANJA

V naslednjih poglavjih predstavljam teoretska izhodišča iz preučevanja elektronskih medijev v družbi, določene koncepte iz preučevanja upravljanja organizacij, ki so lahko relevantni za preučevanje televizijske organizacije, in oris različnih delujočih medijskih sistemov. Teoretska podlaga iz poglavij o preučevanju medijev in preučevanju upravljanja ponuja ustrezno podlago za predstavitev modela ocenjevanja uspešnosti medijske organizacije in empiričnih izsledkov iz študije primera v poznejših poglavjih.

Zaradi posebnosti preučevanega primera upravljanja, ki posega na različna področja, sem pregled relevantne literature in teoretskih konceptov vključila v različna poglavja, in niso zbrana le na enem mestu. V poglavju o delovanju komercialnih in javnih medijskih sistemov so predstavljeni dosedANJI relevantni teoretski izsledki preučevanja medijev, ki se nanašajo na upravljanje televizije. V poglavju o upravljanju organizacij predstavljam različne pristope v upravljaljskih teorijah in omejitve v njihovih aplikacijah na medijsko industrijo. V iskanju teoretskega okvira za analizo upravljanja v medijski organizaciji, še posebno v javni televiziji, predstavljam in vključujem različne teoretske pristope, ki prispevajo h kvalitetni analizi upravljanja medijske organizacije. Ustrezna teoretska izhodišča o medijskem delovanju in upravljanju so pomagala sestaviti ogrodje za analizo delovanja televizijske organizacije s študijo primera.

Za osnovno metodo raziskovanja je izbrana študija primera, ki je običajna kvalitativno raziskovalna tehnika. V študiji primera izbrane televizijske organizacije gre za televizijski model, ki je unikatni. Temeljna metoda raziskovanja je študija primera, ki omogoča natančno razumevanje kategorij in relacij med njimi, s pridobljenimi informacijami in vedenjem pa bo mogoče odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. V knjigi bodo postavljeni kriteriji za ocenitev uspešnosti televizije in njenega upravljanja; v procesu preverjanja

hipotez bodo omogočili razpoložljivost potrebnih kvantitativnih elementov raziskave.

Podatki za pričujočo študijo primera so bili zbrani iz različnih virov. Ti vključujejo intervjuje s ključnimi osebnostmi radiodifuznega sektorja v Veliki Britaniji in na Kanalu 4, kratke intervjuje s ključnimi zaposlenimi v televizijski organizaciji ter analizo velike količine zbranih podatkov iz različnih virov. To so radiodifuzna zakona iz leta 1990 in 1996 in dodatne analize in informacije iz Ministrstva za medije, kulturo in šport, dokumenti Neodvisne televizijske komisije (*Independent Television Commission*, ITC), pregledi letnih poročil in študij ITC, poročila ITC in Kanala 4 od leta 1982, Določila za frekvenco iz leta 1993 in 1998 z amandmaji iz 1997 in 1998, statistični podatki Ustanove za raziskovanje gledanosti televizij (*Broadcasting Audience Research Board* – BARB), ITC, akademske razprave o britanskem televizijskem sistemu in o preučevani televizijski družbi ter množica izdanih publikacij o Kanalu 4. Cilj pregledovanja množice različnih virov je bil oblikovati zgodovinski skelet, orisati določene pomembne zadeve in dogajanja v nekem časovnem obdobju ter pripraviti podlago za vodenje intervjujev.

Na osnovi dolgoletnega zbiranja podatkov in izvajanja intervjujev v različnih obdobjih v ključnih televizijskih organizacijah v Veliki Britaniji (študijsko potovanje po britanskih televizijskih organizacijah in nadzornih medijskih institucijah leta 1997, raziskovalno delo na University of Westminster v Londonu 2001–2004) in z upoštevanjem izsledkov iz delovanja v RTV Slovenija in v osrednji komercialni televizijski organizaciji v Sloveniji (vodenja produkcijske enote televizijske organizacije) je bilo mogoče sestaviti ogrodje za podrobno raziskovanje, ki omogoča tudi vpogled v običajno težko dostopno notranjost medijske institucije.

Dokumentirani zapiski so omogočali pripraviti uporaben skelet dogodkov, a niso zagotavljali orisa pomembnih motivacijskih sil ali določenih pomembnih vidikov delovanja Kanala 4. Intervjuji s ključnimi osebnostmi so bili nujni za zapolnitev manjkajočih pomembnih podrobnosti, omogočili so širšo pojasnitev dogodkov in oživitvev zgodovinskih dogodkov; kot takšni so primarni razisko-

valni material v tej študiji. Zaradi tega predstavlja velik del raziskovalnega dela osredotočanje na intervjuvanje posameznikov, ki imajo ali so imeli ključne pozicije moči v televizijski industriji v Veliki Britaniji.

UTEMELJITEV IZBIRE PREDLAGANE ŠTUDIJE PRIMERA

V 50. letih prejšnjega stoletja je bila v Veliki Britaniji ustanovljena prva komercialna televizijska korporacija, ki je obenem pomenila tudi začetek komercialnega televizijskega oddajanja v Evropi. Na dualnem medijskem trgu je v 80. letih istega stoletja začel delovati nov medijski akter, Kanal 4, ki je pomenil začetek delovanja novega modela televizijske organizacije v nasprotju z javnim in s komercialnim modelom televizije.

Sistem, v katerem je nastal Kanal 4, je bil že po okoliščinah delovanja drugačen od medijskih sistemov v drugih državah. Edina komercialna televizija ITV ni bila v oglaševalski konkurenci z BBC, bila je vsebinsko precej močno regulirana in notranje vsebinsko komplementarna z javno televizijo. V primerjavi s takratnim britanskim okoljem lahko v današnjem slovenskem (ali drugem evropskem) okolju zasledimo vsaj tri ključne razlike: 1.) prisotnih je več komercialnih akterjev, ki so si konkurenčni, 2.) ki vsaj delno tekmujejo za oglaševalce z javno televizijo, 3.) in ki so veliko manj regulirani in omejeni v upravljanju v primerjavi s prvo britansko komercialno televizijo.

Posebni položaj in status televizijske organizacije Kanal 4 na britanskem medijskem trgu sta razloga za izbiro študije primera Kanala 4. To je javna komercialna televizija, ki predstavlja mešani (komercialno-javni) upravljavski sistem. Medtem ko se v Evropi soočamo z dualnim televizijskim sistemom, v katerem so na eni strani javni, na drugi pa komercialni televizijski sistemi, je Kanal 4 hibridni televizijski model, ki združuje karakteristike obeh sistemov, tako javnega kot komercialnega. Narava televizijske ustanove, ki združuje uresničevanje javnih in ekonomskih ciljev, predpostavlja mešanje

upravnih praks, tako javnih kot komercialnih. Usklajevanje in morebitno reševanje kolizije interesov posebnega družbenega poslanstva in ekonomskih interesov pomeni izziv za upravljanje tovrstne organizacije in kaže na možnosti preživetja mešanega televizijskega upravljaljskega sistema v Evropi. Javne televizije v Evropi, ki so soočene s potrebo po ponovni opredelitvi svoje vloge in določanju strategij za uresničevanje javnih in komercialnih ciljev, lahko vidijo Kanal 4 kot možen model svojega razvoja v prihodnosti.

Medtem ko je cilj knjige preučitev upravljanja televizije z različnih zornih kotov in iskanje značilnosti uspešnih upravljaljskih pristopov, je bilo za preučevanje smiselno izbrati televizijski model, ki ima značilnosti različnih upravljaljskih sistemov na trgu, tako komercialnih kot javnih. Kanal 4, ki uresničuje posebno družbeno poslanstvo kot javni televizijski servis in hkrati deluje kot komercialna televizija, je izvrsten model za preučevanje upravljanja televizije in reševanja realnega družbenega protislovja med javnim interesom in tržno usmerjenostjo. Kanal 4 je televizijska korporacija, ki jo je ustanovila država in ima posebno družbeno poslanstvo, obenem pa je zagotavljanje ekonomske uspešnosti nujno za njegovo delovanje, saj so prihodki na trgu edini vir financiranja televizijske organizacije. Obravnavamo ga kot komercialni javni televizijski servis.

Na dinamičnem medijskem trgu, ki je zaznamovan z ekonomskimi, tehnološkimi in političnimi spremembami, se spreminja tudi vloga javnih in komercialnih televizijskih servisov (upravljaljskih sistemov). Kanal 4, ki je hibridni model med obema televizijskima modeloma, ki delujeta na dualnem medijskem trgu, je korak naprej v prilagajanju medijskega trga spremembam, ki zaznamujejo sedanjost in predvsem prihodnost medijskega okolja, saj rešuje dilemo med javnim in profitnim interesom in obravnava javno televizijo kot poslovni sistem.

Osrednji cilj študije primera je orisati natančno zgodovinsko perspektivo, v kateri je nastal koncept televizijskega modela Kanal 4, in preučiti zadnjih pet let delovanja. To vključuje analiziranje ključnih politik korporacije, strategij in »kulturnih« odločitev ter

njihove implikacije na identiteto in upravljanje Kanala 4. Prav tako namerava študija oceniti »uspeh« Kanala 4 ne le v finančnem smislu, ampak tudi njegov prispevek h kulturnemu in političnemu dogajanju v Veliki Britaniji.

Ob analizi medijske organizacije je treba opisati in preučiti okolje, v katerem deluje in na katerega vzajemno vpliva. Prav zato bo predstavljena vpetost v politično-ekonomske in politično-kulturne tokove okolja, v katerem deluje, na katerega vpliva in katerega vplive korporacija sprejema. Ekonomsko-politični in kulturno-politični pritiski ustvarjajo institucionalni kontekst medijske organizacije. Tovrstni pritiski in okolje pa dajejo posebni pečat »unikatnosti« televizijskega modela.

Ugotovite, pridobljene s preučevanjem upravljanja korporacije Kanal 4, bodo pripomogle k odgovoru na vprašanje, kako preučevana korporacija premaguje trenja interesov uresničevanja javnega poslanstva in ekonomske uspešnosti. Ugotovljeni uspešni upravljalovski pristopi in strategije bodo lahko uporabni v javnih televizijah, ki se srečujejo z ekonomsko, organizacijsko in operacijsko neučinkovitostjo.

ORGANIZACIJA PREUČEVANJA

Zaradi večje preglednosti preučevanja je izbran splošni model medijske organizacijske strukture in procesa, na katerega se naslanja študija primera. Hkrati je treba poudariti nekatere relevantne značilnosti medija kot podjetja ali kot javne korporacije.

V knjigi je medijska organizacija razdeljena na tri dele, ki so med seboj povezani in odvisni drug od drugega. Struktura okolja je določena v okvirih medijskih sistemov, v katerih delujejo medijske organizacije. V ta namen bodo opisani različni medijski sistemi, v katerih televizije delujejo, izpostavljena pa bo tudi povezanost medijev z družbenim in političnim okoljem. Vodenje, ki bo predstavljeno skozi različna teoretska izhodišča in aplicirano na medijske organizacije, bo predstavljeno v poglavju o upravljanju organizacij.