

**Interno gradivo: Medijske komunikacije**

Organizacija TV in njeno preučevanje

**FERI**  
**Univerza v Mariboru**  
**2016**  
**Maribor**

**Spoznali bomo organizacijo medijske organizacije, natančneje televizijsko organizacijo ter spoznali načine njenega preučevanja uspešnosti. Prav tako bomo spoznali vzroke in razloge za kriterije preučevanja.**

**Poglavja:**

**Določanje uspešnosti medijske organizacije**

**Upravljanje javnega sektorja**

**Ocenitev delovanja medijske organizacije**

**Komercialna televizija**

**Komercialna televizija**

## **Določanje uspešnosti medijske organizacije**

Evropski javni radiodifuzni prostor se je soočal z izjemnimi spremembami v zadnji dekadi, ki pa izvirajo predvsem iz dveh značilnosti: število televizijskih programov, ki jih ponujajo javne radiotelevizije se je zvečalo in liberalizacija avdiovizualnega prostora je omogočila ekspanzijo komercialnih programov na globalni, nacionalni in lokalni ravneh. Obenem so kableske in satelitske storitve postale širše dostopne kot so bile v 80ih. Omenjene spremembe so prispevali k večji tekmi za pozornost javnosti in posvečanju večje pozornosti za deleže gledanosti.

Javni televizijski servisi, ki so imeli skoraj 100 odstotne tržne deleže še pred dvema dekadama (Picard, str.22, *Assesing Audience Performance of PSB, European Journal of Communication, No.2. 2002*), se danes soočajo z 20 do 40 odstotnimi deleži. Mnogi bodo interpretirali ta padec kot nesposobnost javnih televizij, da bi služila svojemu poslanstvu, drugi pa nesposobnost vodstva javnih televizij, da bi ustrezno reagiralo na spremenjene tržne razmere. V pričujoči raziskavi nameravamo posvetiti pozornost predvsem drugemu, torej upravljanju televizije v spremenjenih tržnih razmerah. Pogosto smo lahko bili priča zanemarjanju argumentov o vlogi (pomembnosti) tržnih deležev za kriterije uspešnosti javnih televizije ter osredotočanju na potrjevanje vloge in pomena javnih televizijskih servisov. Tako je večina razprav o uspešnosti javnih televizijskih servisov temelji zanemarjanju pomena tržnih deležev in deležev gledanosti.

V primeru, da kateri koli televizijski program na stabilnem trgu beleži padec tržnega deleža, potem je to nemudoma razlog za skrb in preverjanje delovanja. Tovrsten padec je običajno indikator za slabše storitve, manj zanimiv televizijski program ali izgubljanje stika z gledalci. To pa so razlogi, ki katerikoli televizijski organizaciji, javni ali komercialni, napovedujejo oslabitev njene vloge na trgu in v širši družbi. Nekateri napovedujejo celo črne scenarije, ko bo digitalna ekonomija okrepila hitrost, še posebej, če bo komercialni televizijski sektor sposoben prav tisto, kar bodo uporabniki (gledalci) želeli, javna televizija pa bo izgubila vso podporo javnosti, ko ne bo služila njenemu interesu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Iz članka *Television's fuzzy future*, v *Broadcast*, 22. 11, 2002, str. 14-15.

V primeru, ko se dogajajo večje spremembe na trgu zaradi vstopa novih akterjev na trg, je padec seveda razumljiv, vendar prav tako pomeni ponovno preučitev poslovne in medijske strategije.

Težko je primerjati uspešnost televizij med različnimi nacionalnimi trgi, saj se značilnosti nacionalnih trgov razlikujejo po številu televizijskih kanalov, številu prebivalstva, tradiciji in zaradi različnih družbeni, kulturnih, socialnih in političnih zahtev do javnih televizij. In vendarle je osnovni namen prispevati h skupnemu merilu uspešnosti za vse javne televizijske sisteme.

### **Javna podpora za javni televizijski sistem ni zagotovljena**

V obdobju množice televizijskih kanalov, ki nam ponujajo različne programe in kanale pomeni javni televizijski servis le eden izmed akterjev na trgu. Njegova vloga že zdaleč ni samo po sebi umevna, poslanstvo samo po sebi ne omogoča njenega obstoja in potreba po njem ni nedvoumna. V avdiovizualnem okolju 21. stoletja se soočamo z zmedo o potrebi in vlogi javne radiotelevizije. Kdo določa njen obstoj: družbeno poslanstvo ali potrebe javnosti? Kdo in kako določa potrebe javnosti? Ali je potreba javnosti družbeno poslanstvo javnega medija? Skratka, gre za mnoga vprašanja, ki pa niso v središču naše raziskave. Želimo le predstaviti sliko stanja okolja, ki spreminja zahteve do javnega medija in tako redefinira njegovo vlogo.

Odnos javnosti do družbenega dogajanja in storitev se spreminja. Privatizacija telekomunikacijskega sektorja, privatizacija bank, poštne sistemov, transportnih storitev in socila-welfare sistemov je odločilna zaznamovala odnos družbe do inštitucij »posebnega družbenega pomena«.

Avdiovizualni sektor je okolje, kjer predstvaljajo javni televizijski sistemi manjše število akterjev. Zasebni (komercialni)<sup>2</sup> mediji usmerjajo kritike javnih medijev na več ravneh. Zasebni sektor napada javni sektor na vsaj treh ravneh. Prvič, nasprotovanje principu posebnega položaja televizije kot javnega servisa. Drugič, težnja k bolj ostri regulaciji javnih

---

<sup>2</sup> Zasebne medije bomo v raziskavi zaradi lažje preglednosti označevali komercialni mediji. Ne-komercialni mediji so v večini medijskih zakonodaj v Evropi označeni mediji posebnega družbenega pomena ali alternativni mediji, ki predstvaljajo medije za posebne družbene skupine.

televizij v nasprotju z bolj ohlapno regulacijo zasebnega televizijskega sektorja. Tretjič, napadanje posamičnega obnašanja televizije v smislu programskih in komercialnih dejavnosti na trgu.

Napadi na javni televizijski sektor običajno ne vodijo do zanikanja potrebe javnega televizijskega servisa v družbi, temveč vse pogosteje do preučevanja in pretresanja delovanja in uspešnosti javne medijske organizacije. Namen našega preučevanja ni zagovor javnega televizijskega servisa samega po sebi temveč determiniranje potrebe po zagovoru uspešnosti delovanja javne televizije. Uspešno operativno delovanje in izvedba nalog vodijo do:

- povečanja kredibilnosti in zagotovitve legitimnosti
- izpolnjevanja strožjih kriterijev ocenitve delovanja.

Javni televizijski servisi v Evropi so financirani na različne načine,<sup>3</sup> a v največji meri polnijo svoje proračune iz nekomercialnih virov. Tako naročnina ali denar iz proračuna vse bolj predstavljajo finančna sredstva, za katere morajo inštitucije nositi odgovornost. To pomeni, da mora biti njihovo delovanje družbeno potrebno in priznано. V primeru, da javni televizijski servis ne zadovoljuje nobenih potreb in okus v družbe, je njegovo delovanje nesmotno, kmalu pa bi postalo delovanje tudi nekredibilno. Legitimnost delovanja je povezana tudi s predstavljanjem določenih interesov v družbi, in v kolikor je delovanje v korist največje možne skupine v družbi tem bolj lahko razumemo, da bo legitimnost družbenega financiranja inštitucije podprta. Prav tako je status javne inštitucije, ki sprejema vse prednosti družbe, da ji omogočijo nemoteno delovanje, upravičen, ko zadovoljuje ustrezne družbene potrebe.

Dinamični medijski trg pa nam nakazuje, da bodo postali viri financiranja iz trga (komercialnih virov) vse pomembnejši viri prihodkov tudi za javne radiotelevizijske sisteme v Evropi. Komercialni prihodki bodo igrali osrdnjo vlogo na televizijskem trgu.<sup>4</sup>

Tržni liberalizem zahteva postavljanje strožjih kriterijev delovanja uspešnosti javnih inštitucij. V sistemu, ki ga vodi trg in deluje množica zasebnih akterjev, ki delujejo po principu racionalnosti in največje možne učinkovitosti, je prenašanje racionalnega delovanja iz zasebnega v javni sektor mogoče zaznati v sodobnih družbenih sistemih. Mešanje zasebnih in

---

<sup>3</sup> Različni načini financiranja predstavljeni v poglavju o PSB v Evropi.

<sup>4</sup> Television's fuzzy future v Broadcast, 22.11. 2002, str.4.

javnih upravljaljskih praks pomeni tudi postavitev ustrežnejših kriterijev na delovanje množice družbenih storitev, od izobraževalnih do zdravstvenih ustanov.

Nove upravljaljske prakse predstavljajo najpomembnejšo spremembo v tradiciji in organizacijski kulturi javnih televizijskih servisov. Naravno so spremembe znotraj organizacije povezane z novo identifikacijo televizije kot kulturne industrije za razliko od preteklega pojmovanja državne birokratske oblike televizije. (Hujanen, 2002, str.87) Narasčajoča tekma programov je povezana z osrednjim transformacijskim procesom v javnem televizijskem servisu, ki ga lahko označimo kot sprememba iz televizijskega oddajanja kot nacionalne institucije v kulturno industrijo. Evropska industrializacija televizijskega oddajanja je posledica tehnoloških in ekonomskih sprememb na globalnem trgu, obenem pa je pospešena z de-regulacijskimi in re-regulacijskimi politikami posameznih držav.

V Evropi smo se dolga leta srečevali z monopolistično tradicijo televizijskega sistema in s tem ponudbe programov, s tem je povezana tudi strateško drugačna vloga javnega televizijskega servisa v primerjavi z ameriškim komercialnim modelom. Prime time<sup>5</sup> in gledanost so postali simboli ameriških televizijskih postaj po svetu. Njihova pomembnost kaže na osrednjo vlogo programiranja<sup>6</sup> in osredotočenosti na »kar javnost želi« usmerjenost ameriškega pristopa k televizijskem delovanju.<sup>7</sup> Seveda želimo poudariti, da je novo dinamično medijsko okolje in paralelna komercializacija v 90 ih vodila k naraščajoči pomembnosti podobnih programskih pristopov v evropskem televizijskem okolju. Ponovno, konkurenčnost je vodilo.

Z vidika televizijskih institucij je industrializacija odgovor na izzive trga: kako producirati več na izjemno konkurenčnem trgu in z omejenimi sredstvi (produksijskimi in porogramskimi zmogljivostmi). Standardizacija produktov, stitev in produkcije in tudi javnosti je izjemno pomembna v tej transformaciji. Zato so razprave o formatih, usmerjenosti kanalov (channel proliferation), blagovnih znamk in ciljnih javnosti danes zelo pomembne. Programska tekma ne pomeni le, da je danes več televizijskih kanalov, temveč so televizijski izdajatelji prisiljeni povečati storitve (programe ) na že obstoječih kanalih. Trend »a round the clock service«

---

<sup>5</sup> Prime time prevajamo kot osrednji programski čas.

<sup>6</sup> Scheduling prevajamo kot programiranje, pomeni pa uredniško programsko politiko izbiranja televizijskih vsebin in njihovega uvrščanja v programsko shemo.

<sup>7</sup> Slogan »kar javnost želi« je privzet iz Ang (1991, 165-166) po Hujanen, 2002, str.23, da bi razlikoval med ameriško komercialno in evropsko javno televizijsko tradicijo. Primerjalni slogan za opis evropske javne televizijske tradicije se glasi »kar javnost potrebuje«.

(24/7)<sup>8</sup> je prevladujočih na tradicionalnih televizijskih izdajateljijh. (hujanen, 24, 2002). Obenem je tipična karakteristika multi-programskega okolja, da se je povečala količina ponujenih storitev in programov televizij brez sorazmerno povečane rasti prihodkov. Naraščajoča količina ponudbe programov in omejena proračunska sredstva sta zančilnosti tako javnih kot komercialnih televizijskih izdajateljev v zadnjem obdobju.

Najpomembnejša zahteva, ki je v zadnjem obdobju naložena v upravljanje televizijskih otgrgabitacije je zagotovo zahteva po bolj učinkovitem delovanju, ki ni le ekonomska učinkovitost, ampak tudi operacijska in orgabitacijska učinkovitost. Ta zahteva je posledica novega konkurenčnega medijskega okolja v katerem javni televizijski servisi delujejo.<sup>9</sup>

### **Upravljanje javnega sektorja**

Z zahtevami po povečanju učinkovitosti ter fleksibilnosti v odnosu na spreminajoče se okolje se srečujejo praktično vse javne institucije v družbi. Te zahteve izhajajo zlasti iz naraščajoče kompleksnosti družbe in okolja ter njenega medsebojnega vplivanja, naraščanja javnega sektorja in s tem naraščajoče potrebe po koordinaciji, naraščajoče participacije in decentralizacije ter predvsem iz omejenosti sredstev. Zahteve po znižanju izdatkov in iskanju novih virov prihodkov se zrcalijo v iskanju učinkovitejših pristopov k vodenju, upravljanju in delovanju ter razvoju sistemov spremljanja delovanja in ugotavljanja delovne učinkovitosti.

Eden izmed odgovorov na omenjene zahteve je tudi uvajanje načel novega upravljanja javnega sektorja. Pojem novo upravljanje javnega sektorja ali novi javni management<sup>10</sup> označuje koncept, ki vpeljuje v upravljanje in delovanje sodobnih javnih (upravnih) sistemov pozitivne elemente iz upravljanja in delovanja privatnega sektorja. Ti elementi se nanašajo predvsem na ekonomijo in ekonomiko poslovanja, pristope in metodologije upravljanja in vodenja, delovne metode in tehnike, organizacijske oblike, podjetniški način razmišljanja in delovanja. Novo upravljanje javnega sektorja poudarja tudi usmerjenost k ljudem, tako uporabnikom kot zaposlenim. Glede na opredelitev poslanstva organizacije ter strategije njenega delovanja, vpeljuje opredelitev izdelkov/storitev, ki jih posamezna organizacija

---

<sup>8</sup> Ponudba storitev 24 ur na dan, 7 dni v tednu.

<sup>9</sup> Hujanen (2002) navaja naslednje cilje javnega tekevizijskega servisa na Finskem (YLE): učinkovitost, naravnost h gledalcem, odgovornost do javnosti, transparentnost in konkurenčnost.

zagotavlja, ustrezno organiziranost za zagotavljanje izdelkov in storitev, uvajanje novih načinov in metod dela, »podjetniško« razmišljanje zaposlenih ter stremi h graditvi nove organizacijske kulture. Uvajanje načel novega upravljanja javnega sektorja se navezuje na novo sodobno organizacijo delovnih procesov, opredelitev in razmejitev odgovornosti ter pristojnosti, predvsem opredelitev odgovornosti za rezultate, povečevanje avtonomije tako organizacije kot posameznikov, »ploščenje« organizacijske strukture.

Uvajanje načel novega upravljanja javnega sektorja pomeni tudi premik v miselnosti od »varnosti delovanja v zaledju zakonitosti« (Huijgevoort, 1994a) (Huijgevoort, J.A.A. van. 1994. Municipalities' Efficiency Examination. Brussels, Belgium: OLGA Conference.) v uspešno in učinkovito delovanje, za doseganje postavljenih ciljev organizacije (institucije).

### **Javne inštitucije kot poslovni sistemi**

Tudi javne organizacije oziroma javne ustanove lahko opredelimo kot poslovne sisteme, ne glede na to, da izraz »poslovni« asociira<sup>11</sup> na organizacije v zasebnem sektorju. Kern (Kern, Tomaž. 2000. Pripravljalna stopnja projektov prenove poslovnih procesov. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije. Štev. 1. Str. 26-31.) (2000: 27) s pojmom poslovni sistem zajame sisteme, katerih temeljni transformacijski proces je ali proizvodni ali storitveni, torej tudi sisteme s področja javne in državne uprave.

V poslovnem sistemu poteka izvajanje poslovnega procesa. Poslovni proces je tisti delovni proces, ki je usmerjen v ustvarjanje poslovnih učinkov – proizvodov in storitev. Avtor Turk (Turk, Ivan. 1997. Podatki in informacije v poslovnem sistemu. Kranj: Moderna organizacija) členi poslovni sistem na izvajalni, upravljalni in informacijski sistem – izvajalni sistem kot celota nalog, ki jih je potrebno izvesti, upravljalni sistem kot celota odločitev, ki jih je

---

<sup>10</sup> Angl. New Public Management, v Žurga, 2000, Zagotavljanje in spremljanje uspešnosti in učinkovitosti v državni upravi disertacija ali 1997, Načela novega upravljanja javnega sektorja in državna uprava. Zbornik 16. Posvetovanje organizatorjev dela: Quo vadis management. Kranj: Moderna organizacija. Str. 470-476.

<sup>11</sup> V praksi smo pogosto priča, da ljudje vežejo izraze *posloven*, *poslovno*, *poslovno področje* ipd. izključno na delovanje organizacije v zasebnem sektorju, ker jih na to napeljuje beseda *poslovno*. In vednarle se dejansko izarž *poslovno* veže na poslovanje organizacije, ne glede na zasebni ali javni sektor in ne glede na to, ali so organizacije profitno ali neprofitno usmerjene, in sicer se veže na njihov predmet oziroma področje delovanja oziroma poslovanja. Povezovanje besede *poslovno* izključno na zasebni sektor kaže na miselnost ljudi, da se samo v zasebnem sektorju ljudje obnašajo »poslovno«, kot da to pomeni, da se v javnem sektorju zaposleni obnašajo neposlovno. Takšno razmišljanje kaže tudi na celoten ugled javnih inštitucij, še posebej vodilnih in zaposlenih v javnih inštitucijah ter odnosj javnosti do javnih organizacij. Prav zato se nam zdi smiselno omeniti dejanski pomen izrazov in potrditi povezanost pojma z delovanjem orgaizacihe, tako javne kot zasebne.



potrebno sprejeti in informacijski sistem kot celota zbiranja in obdelovanja podatkov ter njihovega preoblikovanja v informacije.

Organizacije lahko opredelimo kot poslovne sisteme glede na procese oziroma aktivnosti, ki se v njih odvijajo. Opredelitev se naslanja na ugotovitev A. Chandlerja iz leta 1977 (Lesjak, Dušan. 1990. Uporaba informacijske tehnologije za doseganje konkurenčne prednosti poslovnega sistema. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta. Doktorsko delo.) (Lesjak, 1990:21), da sta za poslovne sisteme bistveni dve skupini aktivnosti:

- usklajevanje poslovnih aktivnosti in
- razporejanje virov poslovnega sistema oziroma družbe.

Poslovni sistem lahko obravnavamo in opredelimo z različnih vidikov:

- vidika celotne družbe in vloge poslovnega sistema v tem okviru,
- z vidika procesov oziroma aktivnosti, ki se v njem odvijajo,
- z vidika njegovih značilnosti,
- kot splet odvisnih proizvodnih in ostalih poslovnih funkcij, ko so le-te predstavljene kot vredostne<sup>12</sup> aktivnosti,
- z vidika obnašanja,
- z vidika njegovih podsistemov, idr.

Poslovni sistem lahko obravnavamo kot del celotne družbene reprodukcije (Lesjak, 1990), v okviru katere poslovni sistem opravlja določene funkcije, odvisno od družbene delitve dela. Namen poslovnega sistema lahko z vidika družbe opredelimo kot zadovoljevanje dela potreb družbe. Seveda pa namen poslovnega sistema ni zgolj zadovoljevanje družbenih potreb, pač pa tudi lastnih potreb, in v okviru tega tudi doseganje lastnih ciljev.

Cilj poslovnega sistema oziroma organizacije v zasebnem sektorju je prav gotovo dobiček – profit. Smoter delovanja organizacij v javnem sektorju pa je običajno izražen s poslanstvom teh organizacij, ne glede na dejstvo, da niso vse organizacije, ki sodelujejo pri zagotavljanju javnih dobrin, neprofitno usmerjene. Zmotno je razmišljanje, ki javne organizacije enači z neprofitnimi organizacijami, organizacije v zasebnem sektorju pa s profitnimi. Tako v javnem kot v zasebnem sektorju obstajajo tako profitne kot neprofitne organizacije.

Za moderne poslovne sisteme je značilno, da delujejo v pogojih hitrih in nepričakovanih sprememb, v turbulentnem okolju. Prav zato morajo biti poslovni sistemi organizirani tako, da so sposobni svoje obnašanje prilagoditi okolju in da sočasno tudi vplivajo na dogajanje v okolju, saj šele takrat lahko govorimo o poslovnem sistemu tudi kot o dinamičnem sistemu.

Poslovne sisteme v splošnem obravnavamo (Kajzer in Marn, 1981) (Kajzer, Štefan; Marn, Ferdinand. 1981. Procesno pojmovanje poslovnih sistemov. Maribor: Naše gospodarstvo. Štev.6. Str. 477-486.) kot:

- odprte sisteme, ki so hkrati celote in tudi deli drugih sistemov,
- dinamične sisteme, katerih zgradba izhaja predvsem iz njihovih procesov ter kot
- celovite sisteme z mnogimi, tudi protislovnimi značilnostmi.

### **Strateško upravljanje (iz Žurga)**

Organizacije v javnem sektorju morajo pri svojem upravljanju upoštevati dinamiko in vedno večjo kompleksnost okolja, v katerem delujejo. Sodobni poslovni sistemi (tako v javnem kot v zasebnem sektorju) delujejo v razmerah, za katere je značilna velika dinamika sprememb. Upravljanje v pogojih spreminajočega se okolja imenujemo strateško upravljanje.

Avtor Byars (1987: 192) (Byars, Lloyd L. 1987. Strategic Management – Planning and Implementation, Concepts and Cases. New York: Harper&Row Publishers Inc.) opredeljuje strateško upravljanje kot postavljanje odločitev o bodočih usmeritvah poslovnega sistema in izvajanje teh odločitev. V splošnem strateško upravljanje razdeli v dve fazi:

- strateško planiranje in
- implementacija strategije.

Bryson in Alston (Bryson, John M.; Alston, Farnum K. 1996. Creating and Implementing Your Strategic Plan. A Workbook for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.) (1996: 7-10) opredelita naslednje korake procesa strateškega planiranja v javnih in neprofitnih organizacijah:

- inicializacija procesa strateškega planiranja in pridobitev soglasja za proces s strani najvišjega vodstva organizacije;

---

<sup>12</sup> Vrednostne zato, ker s svojim odvijanjem teko učinkujejo na vložke, ki jih v okviru poslovnega sistema

- opredelitev mandata organizacije (formalnih in neformalnih podčag delovanja organizacije, ki opredeljujejo področje delovanja organizacije),
- identifikacija (ključnih) nosilcev interesov, kar je osnova za zadovoljevanje njihovih potreb; pri tem koraku je potrebno redefinirati poslanstvo in vredote organizacije;
- analiza notranjega in zunanjega okolja organizacije<sup>13</sup> - za ugotovitev prednosti in slabosti organizacije ter njenih priložnosti in groženj iz okolja;
- identifikacija in opredelitve strateških področij delovanja organizacije;
- opredelitev strategij za doseganje dolgoročnih ciljev organizacije;
- pregled in poreditev strateškega plana, za pridobitev formalne potrditve strateškega plana s strani vodstva organizacije;
- opredelitev, kakšna bo organizacija po implementaciji opredeljenih strategij, kot osnova za pridobivanje podpore s strani vseh zaposlenih za realizacijo strateškega plana;
- razvoj načrta implementacije postavljenih strategij;
- ponoven pregled in ocena strategij ter procesa strateškega planiranja, z namenom akumuliranja znanja in izkušenj za bodoče cikle strateškega planiranja v organizaciji.

Organizacija opredeljuje svoje planske cilje, ki jih je treba postavljati kot rezultate, ki jih želi organizacija doseči. Gre za povsem določene rezultate, tako po obsegu (velikosti) kot po času. Podlaga za postavitev planskih ciljev je opredelitev poslanstva ali misije organizacije. Poslanstvo ali misija – navedba namena, navedba filozofije, navedba prepričanja, navedba poslovnih načel ali navedba svojih poslovnih področij – se nanaša na dolgoročno vizijo<sup>14</sup> organizacije v smislu, kaj želi biti in komu želi služiti.

Opredeljeno poslanstvo mora biti na eni strani zadosti uokvirjeno, da stem izključuje določena poslovna področja, pa vendar tudi dovolj široko, da pušča prostor ustvarjalni rasti organizacije. Njena znčilnost je, da ločuje orgaizacije med seboj. Pomembno je, da je poslanstvo dovolj jasno in razumljivo vsem.

Dolgoročni cilji (Byars, 1987) specificirajo željene rezultate v sledenju organizacijskega poslanstva in so navadno razpotegnjeni v daljše obdobje, kot je tekoče poslovno leto. Kratkoročni cilji so tarče<sup>15</sup>, navadno se nanašajo na obdobje do enega leta, z njimi skuša

---

preoblikujemo v izdelke, da jim spreminjajo oziroma povečujejo (dodajajo) vrednost.

<sup>13</sup> Gre za izvedbo t.i. SWOT analize (S-Strengths, W-Weaknesses, O-Opportunities, T-Threats).

<sup>14</sup> Vizija je zamisel ali sklop zamisli, ki bi jih radi videli uresničene. Zato je osnovna vizija potrebna, da so jasne osnovne namere podjetja in da lahko deluje učinkovito.

<sup>15</sup> Biti morajo številčno izraženi, zmeraj konkretizirani in določeni tako, da so tud uresničljivi.

organizacija doseči dolgoročne cilje. Strategija<sup>16</sup> vpeljuje določanje in ovrednotenje razpoložljivi alternativ za organizacijo za doseganje svojih ciljev in poslanstva ter izbor ustrezne alternative.

Strategijo uresničujemo preko organizacije. V splošnem pojem organizacija pomeni sestav medsebojnih razmerij med ljudmi – subjekti v neki združbi, ki zagotavlja njen obstoj in uresničevanje zastavljenih ciljev. V širšem smislu z organizacijo in oorganiziranostjo razumemo tudi postopke, njihovo zaporedje in njihove medsebojne odvisnosti pri izvajanju nalog, ki so potrebne za doseganje ciljev poslovnega sistema.

Organizacijska struktura sledi opredljeni strategiji. To pomeni, da mora biti organizacijska struktura postavljena tako, da omogoča uresničevati strategijo. Prilagajraje struktur strategijam dosegamo z organiziranjem struktur. Gre za povezovanje in usklajevanje vseh prvin poslovnega procesa v usklajeno celoto in usmerjanje delovanja te celote k postavljenim ciljem.

Številni avtorji so pri raziskovanju povezav med strategijo in organizacijo prišli do zaključka, da ni mogoče nobene strategije zares uspešno implementirati brez razvoja ustrezne organizacijske strukture in njenih komponent, ki podpirajo uresničitev postavljene strategije. (Žurga, disertacija)

Prav tako se mnogi strinjajo, da gre za pomembne razlike med javnim in zasebnim sektorjem, ki prispevajo k temu, da je strateško upravljanje težje v javnem sektorju. (Ring in Perry (1985) poudarjata, da je strateško planiranje v javnem sektorju bolj otežkočeni kot v zasebnem sektorju, predvsem iz naslednjih razlogov (Ring, P.M.; Perry, J.L.1985.Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. Academy of Management Review. Štev.10. Str. 276-286.):

- smernice za oblikovanje politik so slabše opredeljene za javne kot za zasebne organizacije,
- relativna odprtost procesa odločanja povzroča večje omejitve za vodilne in vodstvene delavce v javnem sektorju kot v zasebnem,

---

<sup>16</sup> Strategija pomeni napor za ustvarjanje bodočnosti, ki je materialno drugačna, kot bi bila, če bi prevladujoče sedanje razmere lahko ubrale svojo lastno pot. (schick, 1999)

- oblikovalci politik v javnem sektorju so bolj izpostavljeni direktnemu in stalnemu vplivu različnih interesnih skupin,
- časovne omejitve, s katerimi se srečujejo vodstva v javnem sektorju, so bolj umetno postavljene kot tiste v zasebnem sektorju (spremembe političnih sistemov, volitve),
- manjša stabilnost koalicij v javnem sektorju v času postavljanja politik ter njihova večja nagnjenost k dezintegraciji v času implementacije politik,

kar vodi v naslednje implikacije:

- privzeta verjetnost uspeha za javne programe je razmeroma nizka,
- bolj kot racionalni pristopi so primerni metoda majhnih korakov in druga sredstva poenostavljanja kompleksnih problemov; natančno definiranje ciljev, izdelava analize SWOT ter izdelava eksplicitnih strategij v javnem sektorju ne deluje vedno,
- manj odgovornih, racionalnih strategij in večji delež nujnih in nerealiziranih strategij.

Ring in Perry (1985) opredelita dejavnike, ki vplivajo na strateško upravljanje javnega sektorja, na vsebinske in omejitvene. Vsebinski dejavniki so predvsem: zakonodaja, okviri političnih reform, odprtost zunanjemu okolju (bolj so na očeh javnosti) in pričakovanja javnosti. Omejitvene dejavnike pa opredelita kot:

- strukturalne (nivoji in področja vladnega delovanja, centraliziran sistem javnih uslužbencev, omejena trajnost zakonodajnih okvirov, različne oblike izražanja ljudske iniciative, ombudsman, specialni tožilci, etične komisije, ipd.) in
- proceduralne (dvoumest politik, različne interesne skupine, umetno ustvarjene časovne omejitve, nestabilne koalicije, stopnja odvisnosti med uslužbenci in funkcionarji, odzivnost do volilcev, ipd.).

Kljub mnogim omejitvam javnega sektorja in turbulentnemu okolju, ki pred zasebni sektor postavlja nove izzive in naloge, je očitno, da se od organizacij v zasebnem kot tudi organizacij javnega sektorja zahtevajo višji standardi delovanja, kot so veljali v preteklosti. Hitra komunikacija zahteva disperzirano odločanje. Stare hierarhično zasnovane organizacije so postale preokorne, da bi lahko šle v korak z novo tehnologijo. Organizacije, temeljijo na informacijah kot največji vrednoti, obenem pa bodo potrebovale manjše število managerjev, kot jih potrebujejo današnje. Delavci s širokim znanjem bodo sami odgovorni za delovno izvedbo, za prodobivanje povratnih informacij s strani svojih sodelavcev in s strani strank.

Strukture bodo ploske in bodo zahtevale posameznikovo samodisciplino in poudarjale posameznikovo odgovornost.

Poslovna odličnost (Žurga) str.54

Organizacijska kultura (Žurga) str.56

### **Ocenitev delovanja**

V pričujoči disertacije se ne nameravamo lotevati vprašanja principov in smotrov delovanja javnih televizijski servisov, niti se ne posvečati funkcijam in poslanstvu javnih medijev. Naš namen je le, da preučimo delovanje organizacije, njene strukture in seveda učinkovitost. Še posebej učinkovitosti v odnosu do uresničevanja postavljenih obveznosti in nalog. Kot smo razpravljali v preteklih poglavjih je pomembno, da javni televizijski servis umestimo v okolje, kjer deluje in v obliko preko katere deluje v okolju.

Javni televizijski servisi so od svojega nastanka do danes prehajali skozi različna obdobja svojih institucionalnih oblik in tako vzpostavljali različne odnose z okoljem, v katerem so delovali.

- 1930 in 1940

Gre za obdobje eksperimentiranja z idejo o nastanku televizije. V tem obdobju so vrednote in poslanstvo javni radijskih servisov prenesli na televizijsko področje.

- 1950ih in 1960ih

V tem času lahko govorimo rednem televizijskem delovanju, postavljenem v določene zakonodajne okvire. Organizacije javnih televizijskih servisov se soočajo z močno rastjo števila zaposlenih. V večini družb v Evropi so bile še vedno edine televizijske organizacije, saj je imel zasebni sektor tudi zaradi »redkosti virov«<sup>17</sup> monopolno vlogo na medijskem trgu. Televizijske organizacije so bile velike in centralizirane organizacijske strukture.

- 1970ih

V tem obdobju smo lahko zaznali razmah storitev. Novi televizijski akterji na medijskem trgu so doprinesli k temu, da so se začele glasne kritike organizacijske strukture javnega televizijskega servisa in njegove učinkovitosti.

- 1980ih in 1990ih

---

<sup>17</sup> Redkost virov razumemo kot omejeno število frekvenc za oddajanje. To je botrovalo omejenemu številu televizijskih izdajateljev.

V tem obdobju smo bili lahko priča odgovorom na pritiske dualnega televizijskega sistema na vseh ravneh: ponudba (program), strukture (organizacije) in redefiniranje vloge (promocija). Začeli so se napori za zvečanje učinkovitosti v javnih servisih.

Učinkovitost in uspešnost pa zahtevata tudi jasne kriterije za ocenitev le-teh (uspešnosti in učinkovitosti).

Ocenitev je proces ocenjevanja z namenom preučitve, če so postavljeni cilji in zahteve javnega televizijskega uresničeni. Ocenitev delovanja pomeni pregled zahtev in ciljev ter analize, kako so bili uresničeni.

Delovna izvedba<sup>18</sup> vsebuje merljive indikatorje z različnimi stopnjami, ki jih organizacije dosežejo. Pomembno je, da so indikatorji natančno povezani z zahtevami in cilji, ki jih je organizacija postavila. Kriteriji za ocenjevanje delovanja in delovna izvedba predstavljajo ključna merila in predpostavke pri preučevanju učinkovitosti in uspešnosti organizacije.<sup>19</sup> Kot za mnoge druge, pa je za televizijske organizacije še posebej pomembno ločiti različne ravni uspeha, določiti, kaj pomeni uspeh, kaj učinkovitost in v kakšnem kontekstu so ti kriteriji do širše družbe.

### **Različni pristopi k ocenjevanju delovne izvedbe medija**

V sodobni teoriji preučevanja medijev in delovne izvedbe medijev poznamo različne pristope k ocenjevanju delovanja in uspešnosti medijev. Regulatorna in nadzorna telesa v posameznih okoljih postavljajo različne kriterije uspeha in »kvalitete« medijev.<sup>20</sup> Dennis McQuail (1992) se ukvarja z delovno izvedbo medija<sup>21</sup>, ki bi naj deloval v javnem interesu, zato se osredotoča na kriterije, ki predstavljajo vrednote in potrebe družbe (raje kot države, javnosti in komunikatorjev, ki jih kot družbene ravni za ocenjevanje predvidevajo v japonskem javnem

---

<sup>18</sup> Izraz delovna izvedba uporabljamo za angleški izraz performance. Mnogi slovenski avtorji izraz performance prevajajo kot delovna uspešnost ali delovna učinkovitost. V okviru pričujoče raziskave se takemu prevodu nameravamo zavestno izogibati, saj z uspešnostjo in učinkovitostjo označujemo druge kategorije, delovna izvedba pa ni vedno učinkovita – lahko je slaba, neučinkovita.....

<sup>19</sup> Merjenje delovne izvedbe (Performance measurement) tako opredelimo kot proces kvantificiranja učinkovitosti in uspešnosti aktivnost, merilo delovne izvedbe (performance measure) pa opredelimo kot metriko, ki jo uporabimo za kvantificiranje učinkovitosti in/ali uspešnosti aktivnosti..

<sup>20</sup> Zanimiv primer ocenjevanja kvalitete javne televizije so razvili v raziskovalnem projektu na Japonskem. Določili so tri ravni, na katerih lahko razvijamo kvaliteto in štiri družbene ravni ali perspektive preko katerih lahko delovno izvedbo ocenjujejo. Tri ravni so: celotni medijski sistem, raven televizijskega kanala in raven programa (vsebina in storitev). Štiri ravni, ki so lahko potencialni ocenjevalci kvalitete pa so: država, družba, javnost in profesionalci (komunikatorji). (Ishikava in Muramatsu, 1991) iz McQuail, 1992, str.10.

<sup>21</sup> Media performance prevajamo kot delovna izvedba medija.

servisu NHK).<sup>22</sup> Namen raziskovanja McQuaila je predstaviti kriterije za delovanje medija v javnem interesu, kar pa, priznava, izjemno težko ulovljivo in določljivo. Izhaja iz tradicionalnega razmišljanja, da je »javna komunikacija« velik prispevek splošnemu blagostanju družbe in zato tudi nosi posebno družbeno odgovornost. Zato se njegovi kriteriji ocenjevanja nanašajo na kriterije medija za delovno izvedbo svojega poslanstva javnem življenju, kar pa je povezano z mnogimi vrednotami v družbi.

Drugi možni pristop k ocenjevanju medija je preučevanje njegove učinkovitosti in profitabilnosti ali ravni zadostitve uporabnikov.

Model učinkov je model ocenjevanja, ki se ukvarja z možno povezavo množičnega medija s kriminalom v družbi in deviantnim obnašanjem. V tem modelu ocenjevanja je delovna izvedba enačena z učinkni medija.

Marksistično-kritični pristop raziskovalcev množičnih medijev vodi k predpostavkam, da so kapitalistični ali državnobirokratski mediji nesposobni služiti blaginji družbe zaradi njihovega razrednega značaja. Ta pristop se ukvarja predvsem z negativnimi učinki družbene strukture na delovno izvedbo (npr. razredno vplivane oziroma razredno določene vsebine).

Kulturološki pristop k ocenjevanju medijev lahko označimo z štirimi osrednjimi značilnostmi: povezanost z družbenim dogajanjem, poudarek na izpolnitveni (uporabni-consummatory) verziji komuniciranja, osrednja osredotočenost s tekstom (vsebinami) in zanimanje za povezavo med sprejemanjem vsebin in družbenim dogajanjem. Ta pristop zavrača osnovna pravila za objektivne kriterije in se osredotoča na kulturološki pomen. Prav tako se kulturološki pristop bolj ukvarja z javnostmi, ki sprejemajo medijske vsebine in manj produkcijsko obliko.

Analiza družbene koristnosti medija se ukvarja z ocenjevanjem doseganja družbenih ciljev kot je zdravstvo, izobraževane, družbena blaginja. Vendarle ne obstaja jasnega skupnega cilja medijskega delovanja, saj mediji služijo javnosti dolgoročno in ne izpolnjujejo za družbo določenih kratkoročnih ciljev. Delo medijev je povezano s posredovanjem komunikacije, omogočanjem storitev, vendar je cilj tega delovanja plod kreativnosti vsake medijske institucije posebej.

---

<sup>22</sup> Glej opombo17



Preučevanje medijske etike (Lambeth,1986 v McQuail, 1992 str.14) se osredotoča na preučevanje etičnih zadev, ki so v javnem interesu (npr. zadeva privatnosti, spodobnosti, načini pridobivanja informacij, obravnavanje kriminala). V tem pristopu etični kodeks novinarskega delovanja velja kot vir za ocenjevanje medijskih meril in standardov. Tovrsten pristop ponuja omejeno perspektivo preučevanja in se nanaša na samo-regulacijo medijskega delovanja.

Ocenjevanje delovne izvedbe je v razpravah o množičnih medijih pogosto uporabljena, a nima jasnega in ozkega pomena. Lahko se nanaša na katerokoli samoocenitev v medijski industriji, da doseže ekonomske anli proizvodne cilje, lahko se uporablja za vrednotenje javnih politik množičnih medijev (npr. v odnosu na monopolni položaj ali kulturne standarde), lahko se uporablja za kritično vrednotenje mnogih možnih ravni in primerov delovanja medija, lahko se uporablja za določanje uspeha pri informiranju, prepričevanju, mobiliziranju, prodaji ipd.

Za delovanje javnega televizijskega servisa je potrebno postaviti kazalce, ki se ocenjujejo z kvantitativnimi indikatorji. Zato tudi poznamo tradicionalna merila za ocenjevanje delovne izvedbe<sup>23</sup> javnih televizijskih servisov. Različni regulatorji<sup>24</sup> in nadzorni organi so že od nastanka medijev želeli postaviti okvire njihovega delovanja. Kljub svojim poslovnim ciljem televizija ni bila obravnavana enako kot vse druge industrije. Prav zaradi njenega posebnega položaja v družbi, ki si ga je pridila z izjemnim vplivom v družbi in s povezanostjo z socialnim, kulturnim in gospodarskim razvojem družbe, je podvržena posebnemu obravnavanju in nenehnemu preučevanju njene vloge in poslanstva v družbi. Tradicionalni kriteriji delovanja in ocenitve delovne izvedbe se predvsem nanašajo na proizvod, ki televizijo postavlja na posebno mesto v družbi, na program. Tradicionalni kriteriji se nanašajo na izmerljive kazalce za ugotovitev uspešnosti delovne izvedbe in sicer so:

- število ur ponujenih storitev
- količina ur predvajane izvirne produkcije
- informativni in aktualni programi (vsebine)
- kulturni programi (vsebine)

---

<sup>23</sup> Po Picardu gre za »traditional performance assessment measures«. Glede na to da gre za »performance« uporabljamo prevod delovna izvedba in ker gre za »assessment«, ki ga prevajamo kot ocenitev (delovanja).

- programi (vsebine) za otroke
- programi (vsebine) za manjšine
- domača (nacionalna) in tuja predvajana produkcija
- količina izvirnega programa v primerjavi s ponovitvami
- stopnja univerzalnosti in dostopnosti storitev
- producirana javnost (gledalci)
- ure gledanosti

Vsi ti kriteriji pomenijo zagotavljanja budnosti in spremljanja televizijske organizacije. Vendar je v današnjem dinamičnem okolju tovrstno merjenje uspešnosti in učinkovitosti, natančneje ocenitev delovne izvedbe televizijske organizacije, že preživelo. Najmanj toliko kot pomenijo »vsebinski« kriteriji, predstavljajo kriteriji za preučevanje uspešnosti in delovanja televizijske organizacije na trgu. V prejšnjih poglavjih smo že omenjali, da je za kvalitetno delovanje, ponujanje kvalitetnih storitev potrebno, da organizacija aktivno, uspešno in zavestno deluje na trgu in da s modernimi pristopi vodi svoje notranje aktivnosti (strateško upravljanje).

V pričujoči raziskavi nameravamo upoštevati vlogo tradicionalnih kriterijev, upoštevanje uresničevanja posebnega družbenega poslanstva, a obenem iskati merila za učinkovito delovanje in uresničevanje svojega poslanstva v družbi. Po predlaganih kriteriji je pristop precej blizu pristopu preučevanja organizacijske učinkovitosti, vendar nameravamo iskati širše kot zagovarja ta raziskovalni model (McQuail, 1992, str12). Upoštevanje ekonomskih kazalcev za doseganje družbene uspešnosti nam tako predstavlja poseben izziv v raziskovanju delovne izvedbe televizijske organizacije.

### **Zakaj so ekonomska merila delovne uspešnosti pomembna?**

Evropski javni televizijski servisi so velike organizacije, ki razpolagajo z veliko količino finančnih sredstev. V večini evropskih držav predstavljajo finančna sredstva, s katerimi razpolagajo javni televizijski servisi, precej večjo vsoto kot je tista, ki jo iščejo zasebne televizijske korporacije na trgu. Tako je količina sredstev, ki se steka v javne televizijske proračune potrebna nadzora. Za učinkovito izrabo finančnih sredstev je potrebno zagotoviti učinkovito izrabo vseh finančnih virov.

---

<sup>24</sup> Tukaj mislimo predvsem na institucije, ki so določale pravne okvire delovanja javnega televizijskega servisa

Potrebno je prikazati, da je koristno podpirati javne ustanove, saj to daje rezultate. Če želijo ohraniti javno podporo je nujno, da pokažejo predvidene rezultate. Ekonomski kriteriji so pomembni saj pospešijo napore, da dosežejo dobiček in obenem s tem zmanjšajo odvisnost ustanove od licenčnin in drugih javnih prihodkov.<sup>25</sup> V primeru, da je so javni prihodki organizacije nestabilni, to omogoča njeno delovanje na trgu. Saj s tem, ko se organizacija vodi poslovno politiko tudi po ekonomskih kriterijih, to zveča njeno možnost preživetja na svobodnem trgu. Dobiček, ki ga organizacija ustvari omogoča njeno kvalitetno preživetje na trgu:

- ustvari sredstva (rezerve) za razvoj in izboljšanje delovanja organizacije in storitev

Učinkovito delovanje organizacije in kvalitetna ponudba storitev so ključni kriteriji delovanja organizacije, če želi suvereno delovati na svobodnem trgu. Uporabniki (gledalci) na trgu ocenjujejo proizvode (program), ne glede na to ali prihaja ponudba iz zasebnih ali iz javnih institucij. Kar šteje navsezadnje je le program, ki ga ponujajo.

- ustvari rezerve za večje investicije kot je npr. digitalna televizija

Tehnološki razvoj, ki mu medijske organizacije danes sledijo je nujnost, če želijo ostati pomembni akterji na medijskem trgu. Konvergenca medijev se danes odraža na ponudbi storitev in na poslovnem delovanju. Ponujanje storitev preko različnih platform<sup>26</sup> je danes postalo nujnost in del poslovne strategije medijske organizacije.

### **Profitne ali ne-profitne institucije**

Tukaj se bomo lotili le vprašanja televizijske organizacije kot profitne ali neprofitne organizacije. Koncept »profitni« nosi s seboj zaničljivo konotacijo, ki se je javne televizijske organizacije otepajo, saj jo povezujejo s komercialnimi družbami (podjetji). Obstajajo različne vrste javnih organizacije, ki pa imajo skupno izhodišče le, da delujejo v javnem

---

in nadzorovale uresničevanje določenih kriterijev za javne televizijske servise.

<sup>25</sup> Seveda večina javnih televizijskih korporacij v Evropi vodi kampanje za ohranjanje ali celo povečanje javnih prihodkov, saj jim to pomeni bolj udobno poslovanje.

<sup>26</sup> Z izrazom platforma označujemo vse komunikacijske oblike, ki jih za ponujanje svojih storitev uporabljajo organizacije (terestrialna televizija, digitalna televizija, internet).

interesu. Dejavnost, ki jo opravlja javno podjetje, se lahko opravlja kot profitna dejavnost in na osnovi tega izhodišča se izbere ustrezna organizacijska oblika.<sup>27</sup>

In ne glede na organizacijsko obliko, v kateri delujejo javne televizije v Evropi, je pogosto videti, da zaposleni javnega televizijskega servisa razmislijo o svoji organizaciji kot o neprofitni organizaciji. (Picard, 2002) Picard tako predlaga, da obravnavamo javne televizijske servise kot »not-for-profit« institucije, katerih osnoven cilj ni ustvarjanje dobička, vendar ga lahko ustvarijo. Ustvarjanje dobička naj bi bila tako povezana z obveznostjo in odgovornostjo do zagotavljanje delovanja organizacije. (Picard)

Tovrstno razmišljanje naj bi se po Picardu natančno ločevalo od zasebne televizijske organizacije, katere primarni (osnovni) cilj je ustvarjanje dobička. Po naravi poslanstva medijske organizacije lahko ločimo med cilji in obveznosti »upravljalcev« medija. Kljub temu, da so osnovne naloge, obveznosti in odgovornosti običajno zapisane v statutu organizacije pa lahko na osnovi narave organizacije<sup>28</sup> ločimo med vodstvenimi prioritetami. V nadaljevanju govorimo o prioritetah in obveznostih upravljalcev komercialne in javne televizijske organizacije.

## **Komercialna televizija**

### *1. Maksimiziranje javnosti*

- Povprečna dnevna gledanost

Upravljavsko-vodstveni cilj je doseči največjo možno javnost, za kar je kriterij gledanost programov. Povprečen dnevni delež gledalcev je prioriteta, s katero se največ ukvarjajo snovalci poslovnih in programskih politik organizacije.

- Gledanost programov

Delež gledalcev za določene programe je pomemben kriterij za oblikovanje programskih politik televizijske organizacije. Medtem ko povprečna celodnevna gledanost govori o javnosti preko celega dne, pa je še pomembnejši kriterij gledanost v določenih terminih, kar se navezuje na gledanost določenih programov. Tovrstni kazalci služijo za določanje

---

<sup>27</sup> V slovenski zakonodaji poznamo različne oblike pravnih oseb javnega prava. Poleg javnih podjetij poznamo še gospodarske javne službe, javne zavode in gospodarske javne zavode. RTV Slovenija, ki deluje kot javni radiotelevizijski servis je javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, ki opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti ter druge dejavnosti, v skladu z zakonom in statutom. Ustanovitelj javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija je Republika Slovenija.

<sup>28</sup> Tukaj ločimo med dvema vrstama televizijske organizacije: zasebno komercialno televizijo in televizijo kot javnim servisom.

poslovanja in upravljaljske strategije v prihodnje, saj določanje televizijske zvrsti in vsebine, ki se predvajajo, da dosežajo največjo možno ciljno javnost.

## *2. Maksimiranje oglaševalskega prihodka*

- Povprečen prihodek na gledalca

Upravljaljsko-vodstveni cilj je doseči največji možni prihodek na gledalca. Zato je ukvarjanje s prihodkom na gledalca pomembna prioriteta komercialne televizije. Medtem, ko je maksimiranje gledalcev povezano s kvantiteto populacije, pa je pri prihodu pomemben dejavnik kvaliteta javnosti, demografija. Osnovno obveznost komercialne organizacije je maksimirati prihodek na gledalce. Tako je pomembna kvaliteta dosežene javnosti.

- Povprečen prihodek na televizijski program

Kolikšen je prihodek organizacije na določen program je zelo pomemben kriterij, ki omogoča določanje celotnega oglaševalskega prihodka. Kako napraviti programe dobičkonosne? Maksimiranje oglaševalskega prihodka na določen program je cilj komercialne organizacije, ki daje iztočnice oblikovanja televizijskega programa, ki bi dosegel največjo možno vrednost pri oglaševalcih.

## *3. Maksimiranje dobička*

- Povprečen dobiček na uro oddajanja

Doseganje največjega možnega dobička je povezano z dobičkonosnostjo televizijskega oddajanja. Izjemno pomemben kriterij je povprečen dobiček na uro oddajanja.

- Dobičkonosnost televizijskih programov

Televizijski programi, ki jih televizijska organizacija predvaja, morajo doseči določeno raven dobičkonosnosti, zato je izjemno pomemben kriterij dobičkonosnost posameznih programov. Upravljaljska strategija komercialne televizijske organizacije bo v skrbi za dobičkom določala televizijske programe, ki bodo dosegli določeno stopnjo dobičkonosnosti.

## **Televizija kot javni servis**

### *1. Maksimiranje storitev za družbene, politične in kulturne potrebe*

- Televizija kot javni servis nosi v svojem ustanovitvenem poslanstvu immanentno vlogo skrbi za javno dobro.<sup>29</sup> Le-to se nanaša tudi na obveznosti javne televiziji za zagotovitev

---

<sup>29</sup> V začetnih poglavjih smo govorili o televiziji in javnem dobru.

posebnega družbenega poslanstva skrbi za družbene, politične in kulturne potrebe okolja, v katerem deluje.

## 2. Zagotoviti javnosti učinkovito izrabo virov, ki so na voljo

- Zaradi posebnega položaja javne televizije, ki ji omogoča prednosti pred komercialno televizijo (prihodek oz naročnine ali le oprostitev plačila frekvenc)<sup>30</sup>

- 

## 3. Maksimiranje javnosti<sup>31</sup>

- povprečna dnevna gledanost
- povprečna programska gledanost

## 4. maksimiranje zunanjih virov

- maksimiranje oglaševalskih prihodkov

Svobodni medijski trg vodi k vse izrazitejši vlogi televizij na trgu, od koder bodo morale črpati vedno večji del svojih prihodkov.<sup>32</sup>

- maksimiranje prodaje programov

Iskanje dodatnih virov financiranja in širitev proizvodov in storitev na mednarodne trge bo pomembna prioriteta v upravljavski strategiji javnega televizijskega servisa.<sup>33</sup>

## 5. Maksimiranje učinkovitosti

- učinkovita izraba virov

V Evropi se pogosto srečujemo z dvema različnima sistemoma organizacijskih struktur, fleksibilnih in dokaj ploščatih in velikih, okornih in hierarhičnih. Med ta zadnje spada večina televizijskih servisov v Evropi. Dinamični medijski trg zahteva fleksibilno organizacijsko strukturo, ki omogoča učinkovito izrabo virov.

- proizvodjanje rezerv.

---

<sup>30</sup> V disertaciji smo že omenjali različne načine financiranja javnega televizijskega servisa v Evropi. Medtem ko imajo na eni strani (BBC) televizije popolnoma zagotovljen prihodek (naročnina, licenčnine, druginjavi prihodki) so na drugi strani javne televizije, ki dobijo le majhen del javnega prihodka (plačilo frekvenčin).

<sup>31</sup> Skrb upravljalcev javne televizijske organizacije bi morala biti popolnoma enaka skrb za doseganje največje možne gledanosti kot smo to opisovali pri komercialni televiziji.

<sup>32</sup> Tracey (1998) poudarja vedno večjo vlogo javnih televizijskih servisov na trgu, kjer bodo morali iskati dodatne ali osnovne vire financiranja. Tekma za gledalce in oglaševalce se bo nedvomno povečala in javni televizijski servisi bodo igrali ključno vlogo v tej tekmi.

<sup>33</sup> Javni televizijski servisi v Evropi se trenutno pogosto zapirajo v svoje nacionalno okolje, ker je povezano z kulturnimi in jezikovnimi omejitvami. Delovanje BBC, ki velik del svojih prihodkov pridobi iz prodaje programov in storitev v Evropi, je dokaz, da je kvalitetne programe mogoče in nujno prodajati na druge nacionalne trge in preseči jezikovne ovire.

Še posebej zadnja obdobja<sup>34</sup> so pokazala, da je prihodek iz oglaševalskega trga lahko zelo nestanovit. Prav zato so se televizijske organizacije soočile z nujno potrebo po proizvajanju rezerv, ki jih lahko obvaruje pri potencialnih nevarnostih, ki preživo na trgu. Letnega proračuna prihodkov ni mogoče več tako natančno napovedati kot je bilo to mogoče v 90-ih. Dodatne rezerve pa pomenijo tudi možnost za investiranja v nove tehnologije in nove storitev, ki so lahko vir potencialnih prihodkov.

Bolj kot o ocenjevanju lahko govorimo o nadzorovanju delovanja javnih televizijskih servisov.<sup>35</sup> Za nadzorovanje so bila potrebni izdelani kriteriji, ki so služili določenih merilom, ki jih poimenujemo tradicionalna merila. Tako lahko govorimo o tradicionalnih merilih delovanja javnih televizijskih servisov. Pri predmetu se ukvarjamo z upravljanjem televizijske organizacije, ki za svoje delovanje upošteva določena merila. Poudarjamo vlogo ekonomskih meril za doseganje dobre delovne izvedbe tudi javnih televizijskih servisov.

*Merila za ocenjevanje delovne izvedbe javne televizijske organizacije (javnega televizijskega servisa):*

#### TRADICIONALNA MERILA

1. Maksimiranje storitev za družbene, politične in kulturne potrebe

#### EKONOMSKA MERILA

2. Zagotovitev javnosti učinkovito izrabo vidov, ki so na voljo

3. Maksimiranje javnosti

- povprečna dnevna in programska gledanost

4. Maksimiranje zunanjih virov

- maksimiranje oglaševalskega prihodka in
- maksimiranje prodaje programov

5. Maksimiranje učinkovitosti

- izraba virov
- proizvajanje rezerv

---

<sup>34</sup> Oglaševalska kriza je nenadoma nastopila leta 2001, ki je bila odsev gospodarske recesije.

<sup>35</sup> Nadzorovanje je legitimno delovanje regulatornih teles, ki »skrbijo« za medije. Pomen in nujnost regulacije smo omenjali že v preteklih poglavjih.

## **Ekonomska merila delovne izvedbe**

V disertaciji poudarjamo vlogo ekonomskih meril delovanja javnih televizijskih servisov, saj le tako lahko slednji uspešno delujejo na trgu in zagotavljajo svojo vlogo in poslanstvo, ki sta jim dana ob njihovem nastanku. Tako kot komercialni mediji lahko tudi javni medij delujejo in zagotavljajo svoj uspeh, če imajo zagotovljene kriterije: trga, produktivnost, financiranja in vodenja (upravljanja, vodenja). Tržna merila delovne izvedbe pomenijo zagotavljanje ustreznega<sup>36</sup> deleža javnosti (gledanosti). Produktivnostma merila delovne izvedbe pomenijo skrb za iztržek na zaposlenega, dodano vrednost na zaposlenega in produktivnost kapitala. Finančna merila delovne izvedbe pomenijo skrb o rasti prihodka, finančnih rezultatih in vrednosti premoženja. Managerska merila delovne izvedbe pomenijo skrb za re investiranje in izdatke ter skrb za inovacije in iskanje novih poslovnih priložnosti.

### Tržna merila

Uspešnost na trgu javnih televizijskih servisov še vse do pred kratkim ni bil problem in tudi zagovorniki javnih televizijskih servisov niso posvečali temu kriteriju nobene pozornosti. Razlog za to lahko iščemo v precej stabilnem tržnem deležu javnih medijev vse do sredine 90-ih. Komercialni mediji so s svojim delovanjem na trgu prinesli nove kriterije delovanja in uspeha. Javni televizijski servis ni mogel zagovarjati svoje vloge v družbi medtem ko je izgubljal svoje mesto na trgu. Iz 100 odstotnega tržnega deleža je delež javnega televizijskega servisa upadal na precej manjše vrednosti.

Vprašanje tržnega deleža in uspeha na trgu je vprašanje zagotavljanje vloge, pomena in preživetja v tržnem okolju. Kriterij trga postaja osnovno gibalno delovanje in razvoja na trgu za vse medije, tako zasebne kot javne.

Predpostavljamo, da je vloga delovanja javnih televizijskih servisov določena na nacionalni ravni, s tem pa je tudi predvidena vloga na trgu in tržni delež podvržena posamičnim razpravam na nacionalnih ravneh. Prav zato se posamičnim ustreznim številčnim tržnim kriterijem izogibamo, a predvidevamo da bo vsaka javna televizijska organizacija stremela za

---

<sup>36</sup> Največjega možnega



največjim možnim tržnim deležem.<sup>37</sup> Tako tržni kriterij delovne izvedbe javne televizije temelji na deleži vseh ostalih televizijskih izdajateljev na trgu.

V razpravi predpostavljamo, da javni televizijski servisi kljub stremljenju za največjim možnim tržnim deležem ne stremijo k isti ciljni javnosti temveč k različni javnosti. Najvišja možna gledanost ne predpostavlja, da gre za isto javnost v istem televizijskem času temveč za iskanje demografskih in časovnih vrzeli.

Na osnovi trenutnih razmerij med evropskimi televizijskimi izdajatelji smo priča rezultatom, ki govorijo o tem, da uporaba televizijskih storitev ne narašča s količino ponudbe. Čas, ki ga preživimo pred televizijskimi sprejemniki in ki ga uporabljamo, za izrabo storitev ne narašča proporcionalno s ponudbo storitev. Prekomerna ponudba programov in storitev vodi v fragmentacijo javnosti in v naraščajočo tekmovalnost med televizijskimi izdajatelji.

#### Zagotavljanje pričakovanega tržnega deleža

Share (odstotek gospodinjstev, ki gledajo tv in gledajo specifično TV program),  
rating (odstotek gospodinjstev, ki gledajo TV program izmed vse populacije),  
HUT (število gospodinjstev, ki ima prižgane Tv sprejemnike.) Pringle, str 205

Ko govorimo o delovni izvedbi televizijske organizacije se lotevamo uspešnosti delovanja, ki pa pomeni uresničitev pričakovanj tržnega deleža. Analiza pričakovanega tržnega deleža oblikuje pričakovani delež, ki temelji na povprečnem možnem deležu, ko je dano število televizijskih izdajateljev na trgu ter primerjavi dejanskih rezultatov. Uspeh definiramo na osnovi pričakovanih in doseženih tržnih deležev.

Rezultati, ki jih dobimo pri preračunavanju dejanskega tržnega deleža in pričakovanega povprečnega deleža gledalcev (na osnovi števila delujočih televizijskih izdajateljev) nam kažejo na delovno izvedbo televizijske organizacije.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Tržni delež, ki bi bil ustrezen za javno televizijo ni predmet te razprave, saj se to vprašanje nanaša na velikost trga in število televizijskih izdajateljev v družbi.

<sup>38</sup> Picard predlaga naslednjo formulo:  $CMS(\text{tržni delež}) - EAAS(\text{pričakovani delež gledalcev gledana št. televizijskih izdajateljev kot } 100/\text{št. televizijskih kanalov}) = \text{delovna izvedba}$ . Na osnovi analize ugotavlja, da ohranjajo javni televizijski servisi izjemno močno vlogo na nacionalnih trgih.

### Merila produktivnosti

Produktivnostna merila, ki se nanašajo na prihodek na zaposlenega se lahko uporabljajo za televizijske organizacije, ki se financirajo komercialno. Zaposleni, ki se direktno ukvarjajo s komercialnimi aktivnostmi ali vsi zaposleni so lahko merilo za doseganje uspešnosti komercialnega delovanja. Mnogo javnih televizijskih servisov velik del svojih prihodkov ne dobi na trgu ampak iz drugih virov (državne subvencije, naročnina), zato so njihova produktivnostna merila drugačna od tistih, ki delujejo na trgu. Delovanje na trgu (financiranje izključni iz oglaševanja) omogoča postavitev kriterije, ki kažejo na produktivnost in uspešnost delovne izvedbe. Pri zagotovljenih finančnih virih pa produktivnost delovanja ni transparentna.

Število programskih ur na zaposlenega ali število produciranega programa<sup>39</sup> na zaposlenega kaže na produktivnost televizijske organizacije. Spremljane delovanja in uspešnosti produktivnosti lahko uvrstimo med osnovne naloge skrbi za uspešno delovno izvedbo.

### Finančna merila

Spremljanje finančnega delovanja televizijskih organizacije je ključno pri upravljanju. Finančna merila pomenijo spremljanje rasti prihodka, finančnih rezultatov, dolgov in vrednost premoženja. Tovrstna merila so smiselna za televizijske organizacije, ki se financirajo z oglaševalskim prihodkom. Rast prihodkov na račun vseh komercialnih aktivnosti (tudi prodaje programov) je pomemben kriterij. Vsekakor kažejo smernice delovanja medijskega trga, da postaja komercialno delovanje pomembna aktivnost vseh medijev na evropskem trgu, tako javnih kot zasebnih.<sup>40</sup>

Pregled vrednosti premoženja (tabela) in spremljanje gibanja tega trga je pomembno pri finančnih kazalcih. Javni televizijski servisi v Evropi še vedno predstavljajo gigantske institucije, ki razpolagajo z veliko kapitala. Primerjava vrednosti premoženja zasebnih in javnih televizij v Evropi kaže na to, da je vrednost javnega premoženja dvakrat višja. Tudi zaradi tega je očitno, da gospodarjenje v teh javnih institucija postaja pomembna zadolžitev.

---

<sup>39</sup> Večina izdajateljev televizijskega programa v Evropi producira televizijski program, medtem ko je nekaj izjem (Channel 4), ki ga obravnavamo kot izključno izdajatelja programa, saj ponuja program neodvisnih produkcijskih hiš.

<sup>40</sup> Prodaja programov, prodaja licenc (franchise) za določene programe je postala ključna aktivnost televizijskih in produkcijskih hiš v Evropi.

### Merila vodenja (managerial)

Za upravljanje tako javnih kot zasebnih medijev je ključnega pomena, da ostajajo medijske organizacije konkurenčne v medijskem okolju. Konkurenčnost na svobodnem medijskem trgu pa pomeni *ekonomska konkurenčnost*.

Management medijske organizacije se mora ukvarjati s posodobitvami medija (posodobitvami organizacije, proizvodnje, ponudbe in produktivnosti). V današnjem medijskem okolju, ki ga močno zaznamujejo nove tehnologije pomeni osredotočenje na posodobitve in vključevanje novih tehnologij primarno osredotočenje vodstva medijske organizacije. Nove tehnologije, ki omogočajo kvalitetnejše storitve, ponudbo dodatnih storitev, povečanje produktivnosti izboljšanje celotnega medijskega delovanja, predstavljajo prioriteto nalogo managementa. Del upravljaljske strategije, ki zaznamuje uspešnost celotne organizacije, je tako *vlaganje* kapitala v tehnologijo. Ustreznost vlaganja je pomembno merilo delovne izvedbe oziroma uspešnosti vodstva ali celo širše, televizijske organizacije.

*Inovativnost*<sup>41</sup> na področju produkcije in ponudbe pomeni danes na trgu najbolj cenjeno vrednoto. Razvijanje novih produktov in storitev ter raziskovanje in izboljšanje tehnologij in storitev temelji na kreativnosti in inovativnosti medijske organizacije. Nikoli v zgodovini množičnih medijev ni bila kreativnost tako cenjena. Pomembno merilo za ocenitev delovne izvedbe je tako stopnja inovativnosti in kreativnosti, ki je dosežena v televizijski organizaciji.

---

<sup>41</sup> Inovativnost in kreativnost sta karakteristiki televizije v vsakem njenem obdobju, od njenega nastanka pa do danes. Kreativnost pri televizijskih žanrih je v zadnji dekadi potisnjena v ozadje zaradi pomembnosti kreativnosti uporabe novih tehnologij. Še več, kreativnost talentov (ljudi) je danes razširjena na raznolikost kreativnosti (nove storitev, nove tehnologije, uporaba tehnološkega in človeškega potenciala).

## Preučevanje

Delovanje, uspešnost in učinkovitost različnih medijskih organizacij ocenjujemo s skupnimi kriteriji. Primerjava delovne izvedbe televizijske organizacije poteka z uporabo kriterijev delovne izvedbe in predlaganih meril. Le na tak način lahko osredotočimo pozornost na področja, kjer so največja odstopanja in iščemo vzroke za to.

Preučevanje televizijske organizacije skozi različna obdobja

Primerjava določene organizacije skozi različna obdobja je drug način določanja delovne izvedbe. Odločitev o predmetu preučevanja (primerjava več organizacij ali le ene skozi različna obdobja) sovпада s ciljem raziskovanja. V primeru, ko iščemo potencialne določene organizacije (ki so lahko potenciali podobnih organizacije), je uporaba študije primera, ki preučuje določeno organizacijo skozi različna obdobja, razumljiva odločitev uporabe raziskovalne metode.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Pomembni televizijski dogodki. V Veliki Britaniji:

1936 BBC začne oddajati program iz Alexandrove palače

1955 London ITV začne oddajati kot prvi komercialni televizijski program.

1969 BBC in ITV oddajata na UHF 625 linijah. Tehnično mogoče uvesti četrti kanal.

1971 Združenje neodvisnih televizijskih družb prosi za kontrolo četrtega kanala.

1979 konservativna vlada podeli nadzor četrtega kanala neodvisni televizijski oblasti (IBA).

1979 V zgodovinskem govoru napove prvi mož Channel 4 (Jeremy Isaac), da to mora biti program za vsakega občasn in ne za vse ves čas. 10 odstotni delež gledanosti je njihov cilj.

1979 Neodvisna televizijska oblast izda načrte za »četrti kanal«, ki bo neprofitna izdajateljska hiša, ki ne producira lastnega programa ampak ga kupuje in oddaja.

1980 Televizijski zakon izdan.

1981 Družba Channel 4 začela delovati.

1982 Program Channel 4 začne delovati in doseže več kot 87 odstotkov populacije v Veliki Britaniji.

1986 Določijo novo vodstvo z generalnim direktorjem Michael Gradeom, ki je sprejel bolj komercialno naravnano uredniško politiko z močnejšim vplivom ameriške produkcije.

1990 Televizijski zakon sprejet, ki narekuje, da bo Channel 4 začel prodajati lasten oglasni prostor po dogovoru finančne formule med ITV in Channel 4 (Zakon narekuje, da morajo polovico vseh prihodkov Channel 4, ki presegajo 14 odstotni tržni delež, dodeliti ITV, 25 odstotkov pa odvesti v proračun Channel 4 za rezerve.)

1993 Channel 4 ima 12 odstotni delež gledalcev, kar pomeni rekord za korporacijo.

1993 Obnovljena licenca za Channel 4 s posebnimi odgovornostmi in obveznostmi. Channel 4 začne sama prodajati svoj oglaševalski prostor.

1994 Channel 4 doseže 38 odstotni delež gledalcev v najbolj gledanem programskem času (prime time) in tako prvič premaga BBC in ITV.

1997 Začetek delovanja novega komercialnega televizijskega (terrestrial) programa Channel 5.

1997 Novo vodstvo z generalnim direktorjem Michael Jacksonom, ki je sledil programski strategiji prejšnjega vodstva.

1998 Odstranitev finančne formule, ki je urejevala finančna razmerja med Channel 4 in ITV. Channel 4 začne delovati samostojno na oglaševalskem trgu in skrbeti za svoj proračun.

1998 Neodvisna televizijska komisija je pregledala in obnovila licenco Channel 4 za delovanje.

1998 Channel 4 začel s prvimi plačljivimi programi.

2001 Novo vodstvo z generalnim direktorjem Markom Thompsonom na Channel 4.