

БИЗНЕС ПЛАН НА ТЕЛЕВИЗИОНЕН КАНАЛ

Иван Драганов – НБУ

e-mail: idraganov@nbu.bg

Бизнеспланирането е в пряка зависимост с телевизионното програмиране. Изборът на програмен профил, концепция и схема е не само творчески акт в социокултурен аспект, но и маркетингов подход по отношение на финансовата възвръщаемост на направените разходи. Това е избор на стратегия, която да гарантира финансовата устойчивост на телевизионния канал. Философията на движението на парите в една телевизия е проста – откъде идват парите и къде отиват? В телевизионния канал нещата следват следната схема. Намерени са необходимите средства и оттам нататък те трябва да се “завъртят” в т.н. **“парична въртележка”**: **идеен проект-финанси-телевизия-програма-реклама-финанси прим.**

Как изглежда на практика това?

Създава се идейна концепция за телевизия, прави се убедителен бизнесплан и се намират инвестиции. Примерно чрез стартов заем от банка.

Влага се определено количество финансови средства в направата на телевизия. С тях се купува техника и съоръжения, необходими за реализация на програмата, съобразно програмната концепция.

Назначава се управленски, творчески, технически и помощен персонал.

С помощта на персонала и техниката се произвежда собствена програма и закупува чужда.

Тази програма се програмира и излъчва.

Тя трябва да привлече максимум аудитория.

Зрителите, от своя страна, се превръщат в предмет на интерес от страна на рекламодателите.

Приходите от реклами, които ще влязат в телевизията, трябва да покрият разходите. С част от тях ще бъде произведена нова програма /обикновено това са между 18% и 25% от приходите/ и трябва да остане печалба.

Това уравнение съдържа много неизвестни, които трябва да се сведат до минимум. Най-важното е да се изясни и систематизира разходната част. Преди всичко базовият капитал от два основни източника – свой и чужд, /кредит/ се разделя на три главни дяла:

Дялов капитал – това е участието на юридическото лице /АД, ООД и т.н./ Този капитал е уместно да се насочи към инвестиционните разходи. По-надолу ще видим в какво се изразяват те.

Кредитен капитал – препоръчително е да се насочи към оборотните разходи.

Резервен капитал – обикновено това е капитал за непредвидени обстоятелства, за иновации, осъвременяване на техниката и т.н.

Това е принципът. В телевизията той се означава като остойностяване на програмата. Остойностяването на програмата върви по следните главни показатели:

ИНВЕСТИЦИОННИ РАЗХОДИ

Инвестиционната програма се основава на следните планирани нормативни величини:

Основна инвестиция е закупуването на техника. Малка кабелна телевизия с едно студио, състоящо се от три декора с три камери клас PROFESSIONAL, шест камери за репортажи /същият клас/ и новини, четири видеокомпютърни монтажни апаратни с цялата апаратура и съоръжения към тях излиза **към 500 000 евро**. Съществуват възможности за двугодишен лизинг. Това ще бъде основният разход и главната тежест в изплащането през първите две години.

Друг значителен инвестиционен разход е наемането и оборудването на помещения в централна градска част /с оглед на бързите комуникации/ и с възможност за разширение – съобразено с темповете на растеж и разширението на програмната схема.

Вътрешен дизайн на студия и офис пространства

Закупуване на автомобилен парк

Осигуряването на офис техника и автомобили ще подsigури нормалното развитие на работния процес и комуникациите на телевизията с контрагентите ѝ. Телевизия се прави на колела. За телевизия са необходими до осем маневрени компактни автомобили, също взети на лизинг, които лесно да се обслужват и паркират.

Инвестиционната програма се основава на строго планиране на дейността и нейното подsigуряване с необходимите активи. Планирането трябва да бъде разчетено на месечна програма на паричните потоци, които ще подsigурят реализирането на инвестиционната програма.

Разходната и инвестиционна политика трябва да бъде строго консервативна, особено що се отнася до заемния капитал. Първите три години, трябва да се разчита на собствени инвестиции, докато стигнете "критичната" точка, т.е. до етапа, на който ще може да се самофинансират дългосрочни и краткосрочни проекти.

Малката телевизия трябва да разчита повече на собствена програма. Годишният обем от програма е **8 760 часа**. От тях трябва да се заложи поне 3 000 часа премиерна програма, която е по-скъпа. Покупката на готова програма е приоритет на ефирните телевизии и специализираните монотематични канали.

По-малките телевизии /нишови канали/ трудно ще се конкурират с тях, но пък може да насочи вниманието си към хората, които са негова аудитория, към техните проблеми в живота им, което предполага повече собствено производство програма. Тя излиза по-евтино от посредствените филми, които се продават по 2 евро на минута и се показват по всички кабелни телевизии по няколко пъти. А добрите, премиерни филми се продават на пакети и всеки от тях струва поне 1 000 000 евро. Това не е по силите на малките телевизии. Алтернативата е да се произвежда. Малките телевизии може да впечатлят и да привлекат аудитория с интелигентни и атрактивни водещи, със съдържание, коментар, анализ, разследване и т.н. Това не са скъпи дейности. Реализацията на тази цел налага насочване на значителни средства в оборудване на студия, и вътрешен дизайн, закупуване на качествени и разнообразни мобилни декори. Чрез тях ще бъде постигнато визуално впечатление за повече студия, а всъщност те са едно или две, но в тях би трябвало да се снимат по 8 – 10 предавания. Те се нуждаят от различен декор, който трябва лесно и бързо да се монтира и демонтира. Не трябва да се подценяват възможностите, които предлагат компютрите по отношение създаването на виртуално студио. За съжаление софтуерът, който е наличен у нас, не е на необходимото естетическо ниво, виртуалните декори съдържат много условности. Те са по-подходящи за един водещ. Условността на аранжирана действителност по време на дебат повече ще смущава, отколкото предразполага гостите.

ОПЕРАТИВНИ РАЗХОДИ

Планирането на оперативните разходи трябва да се основава на заложените тенденции за развитие и разширяване на програмата. Разрастването на дейността налага бързо увеличени на персонала и съответно на разходите за него /заплати, хонорари, разходи по социално и трудово осигуряване, застраховки, професионално израстване и др./ Затова планирането на персонала трябва да се прецизира в съответствие с постъпателното изпълнение на програмната схема.

В програмните документи, представени в СЕМ, са заложен етапите, в които трябва да бъдат достигнати 100% изпълнение на заложените програмни планове. Винаги трябва да се има предвид и заплащането, което конкуренцията предлага, за да бъде мотивиран и задържан персонала. Най-голямото перо в тези разходи са:

Собствена продукция. Необходимо е да се развива собствената продукция. Погледнато в общата схема, трябва на базата на направените инвестиции, събрано с всички останали разходи, да се получи обща сума, която разделена на 8 760 часа, а след това и на 60 минути, да даде себестойността на една минута екранно време. Съпоставено с цените на закупуваната програма, става видно, че собствената продукция е по-изгодна в това отношение. Но, не само това е приоритет. Програмната физиономия на канала е кодирана в собствената продукция. Тя изразява философията, гледната точка към събитията и отношение към потенциалната аудитория. В своята книга "Властта на новините" проф. Хенинг Рьол – директор на МДР казва :*"Който пръв съобщи за ново положение на нещата, пръв определя гледната точка и тона на дебата!"*

Собствената продукция изразява вашата гледна точка към събитието, готовата – изразява чужда. От това можем да заключим, че собствената продукция идентифицира и легитимира в медийното пространство. Тя е визитна картичка на канала. Гръбнак на собствената продукция е публицистиката. Фактите са еднакви за всички, но връзката между тях и тяхната интерпретация е това, което отличава. А в естетиката разликите са по-важни от приликите. За тази цел трябва да се развиват собствени предавания водещите лица на телевизията. Това са модераторите на предавания. Те са капитал във визуален и съдържателен план. С тях и тяхната позиция към обществените взаимоотношения се идентифицира както телевизията, така и аудиторията. Затова трябва да се развиват авторски предавания, да се инвестира в откриването, създаването и лансирането на водещи - млади и амбициозни журналисти и творци. Аудиторията ще оцени не само тях, но и усилията да й бъде предложено нещо ново, непознато, автентично и убедително. Това е алгоритъма на успеха. В САЩ такъв подход и успех постигна FOX NEWS. За 13 години Роджър Ейлс успя да изгради канала като заложи на ярки, пристрастни надъхани журналисти като Глен Бек, Бил О, Райли и Шон Ханити. Те са известни с републиканските си възгледи, взривиха всички етични стандарти на журналистиката, но привличат аудитория с ярките си позиции. В сравнение с Шон Ханити мога да отбележа, че професор Юлиан Вучков е тих, възпитан и спокоен джентълмен. В интерес на обективността професор Вучков е от малкото модератори на предавания, които представят, преживяват своите послания, а не ги докладват като чиновници, както много водещи у нас правят. Второто качество на професора е, че той винаги лично се ангажира с позицията си, докато други негови колеги се лутат между позициите на политици и политолози. Резултатите са скучна, суха и беззъба програма.

Закупуване на чужда програма

Това е много променливо перо. При спортните канали закупуването на права за съответно първенство е много скъпо, но пък носи аудитория. В България каналите ДИЕМА спечелиха много аудитория и реклама със закупуването на правата на различни футболни първенства от европейски страни.

С относително висок рейтинг се ползват филмовите и музикалните канали, но успехът на тази територия ще зависи до голяма степен от уменията за програмиране и усет за вкуса на зрителите.

В същото време не бива да се забравя и задължението за излъчване на 50% европейска продукция от общия обем излъчена програма. В този процент влиза и собственото производство, но все пак в контекста на нашата европеизация трябва да бъде осигурено и европейско звучене на канала.

Трябва да бъде преценен потенциала на аудиторията, да се определи себестойността на рекламата в различните пояси и тогава да се вземе рисковото решение дали да се закупи едно или друго първенство, сериал или скъпоструващо шоу. В крайна сметка водещи са концепцията, програмните намерения, стремежът да бъде привлечена аудитория и да бъде увеличена

рекламата, но не трябва да се забравя свеждането на коефициента на неизвестност до поносим минимум, за да не се стига до загуби.

Т.е. трябва да се търси публиката, но с инструментите на разума! Желаното не винаги се оказва реално и достижимо. В динамиката на съвременният свят, вкусът на публиката се мени буквално с дни и седмици, а планирането на телевизионна програма е трудно занимание с дългосрочни цели.

Заплати и хонорари, съответно с ДОО и другите осигуровки по закон.

Това е много сериозно перо в работата на една телевизия, която произвежда програма. При средна заплата от 300 лева за страната / 400-500 за бранша/ + 40% ДОО и т.н. ще се убедите, че това перо е значителна величина. От моята практика знам, че това перо варира между 220 000 до 350 000 лева на месец при 95% собствена продукция. То може да се намали единствено чрез разумно увеличаване на производството на собствен, атрактивен, аудиовизуален продукт и ефективно използване на човешките и материални ресурси. Вече отбелязахме ролята на планиране на труда като ключов фактор за разрешаването на този проблем. Истината е, че в канала, който визирам имаше натрупване на неефективни длъжности и раздут щат, но това е друга тема.

Професионално развитие и обучение на персонала

На трудовия пазар специалистите са малко. Особено в областта на мениджмънта, авторските предавания, реализация на програмна схема, техническо обезпечаване. Трябват и кореспонденти по места, но това е по-лесно разрешим въпрос. Какво следва от това? Основна задача е да се подготвят, но и задържат хората, които искат и ще работят в телевизията. Има неправителствени организации, които оказват безценна помощ в подготовката на специалисти за електронни медии. На първо място поставям Център за развитие на медиите, които организират безплатни курсове. На изключително високо професионално ниво са курсовете в PRO MEDIA. Извън тях са водещите институти в тази област НАТФИЗ и НБУ, които могат да организират спецкурсове по места. Решение има, а инвестициите ще се възвърнат десетократно. Има и още един проблем. Често явление е някой да израстне професионално в малка телевизия, а после да го привлекат в по-голяма – с повече известност, по-добро заплащане и т.н. Това трябва да бъде въпрос на персонална кадрова политика, внимателно сключване на договори, като инвестираните в обучението средства да се сметнат, като задочно задължение на служителя, в случай, че той реши да напусне внезапно...Защото проблемът "изтичане на мозъци" или т.н. "лов на глави" е явление в глобален мащаб. И изходът е в регламентиране на взаимоотношенията с точно фиксирани права и задължения на всяка от страните. Защото скандалите в малките телевизии влияят отрицателно.

PR, маркетинг и реклама

Новият канал трябва да се легитимира в публичното пространство, като програмна физиономия, цел и яснота за своята мисия. За това е необходима целева дейност с маркетингово-рекламен подход в преследването на стратегията за приобщаване, задържане на аудиторията и конкурентност на програмата. За това има шест основни приоритета:

- Промотиране на излъчваните програми с цел тяхната популяризация.
- Изграждане на доверие към тв канала, което е ключово условие за печелене на аудитория.
- Поддържане на зрителски интерес в целия обхват на деня – т.н. драматургия на деня.
- Максимална комуникативност на излъчените програми с вкусовете и интересите на потенциалната ви аудитория.
- Изграждане на конкурентоспособност спрямо останалите ТВ канали.
- Определяне на основните ви конкуренти.

Изпълнението на изброените приоритети ще идентифицира уникалността на тв канала сред аудиторията и ще го впише в програмния пейзаж на зрителските предпочитания. А за това са необходими сериозни инвестиции. И още нещо. Ако не могат да бъдат отделени достатъчно средства за сериозен ПР и атрактивна реклама, по-добре да не се прави нищо. По-добре никаква, отколкото лоша реклама.

Командировки

За да бъде пълноценна една телевизия в информационен аспект, тя трябва да използва собствени кореспонденти, а също така и да покрива с репортажи важни точки на обществено-политически събития, места на природни аномалии, криминални престъпления и т.н., което налага повече командировъчни разходи. Водеща в телевизията е картината и нейната достоверност, а това се постига с присъствие на мястото на събитието. Това изисква наличието на бърз, мобилен и ефективен транспорт, който е в състояние да обслужи репортерските екипи и да се върне в най-кратък срок за емисията. За по-скъпи канали е възможно използването на SNG коли, които директно излъчват от мястото на събитието.

ПОСТОЯННИ РАЗХОДИ

Постоянните разходи представляват близо половината от оперативните разходи.

Трябва да се планират по следните базови показатели с цифрово изражение:

- Наем офис и консумативи;
- Електричество, отопление , комуникации.

Такса трансмисия за сателитно излъчване – само това перо е 12 000 долара месечно. Това перо ще поевтинее десетократно при навлизането на цифровия пренос в Европа и България след 2012 година.

Такса трансмисия на БТК /за релейните връзки, ако има такива, и трасетата на кореспондентите от страната/

- Носители и материали;
- Транспорт и транспортни разходи;
- Куриерски разходи.

Тези разходи се изчисляват по норматив и тяхното фиксиране е относително лесно...

РАЗХОДИ ЗА КОНСУЛТАНСКИ УСЛУГИ

Една малка телевизия не е необходимо да поддържа огромен щат. Затова се използват консултантски услуги:

- финансово-счетоводни / одити и т.н./;
- правни; маркетингови проучвания консултации и стратегии;
- проучване на телевизионния пазар;
- проучване на телевизионната аудитория;
- програмни консултации и т.н.

АНАЛИЗ НА РЕКЛАМНИЯ ПАЗАР, ПРОГНОЗИ ЗА РАЗВИТИЕ И ОЧАКВАНИ ПРИХОДИ ЗА ТЕЛЕВИЗИЯТА .

Следващата част от бизнесплана трябва да заеме анализа на рекламния пазар, прогнозите за развитие и очакваните приходи. Това е собствената бизнес стратегия. Понятието стратегия е заимствано от военната наука и изкуство, но се среща и в древните китайски книги. Стратегията показва характера на явления, които подлежат на наблюдение, изучаване и промяна. Има няколко стратегически принципа:

- овладяване на инициативата;
- насочване на усилията към най-слабия и изгоден пункт;
- съгласувана употреба на сила.

Можем да дефинираме нещата така – стратегията е глобален анализ на заобикалящата ни среда и предприемане на определени действия от индивиди, организации и общности с цел ефективното им интегриране около наши идеи и цели.

Как да се изготви прилична бизнес стратегия?

Това означава да се знае общата стойност на рекламните разходи за миналата година, общо за страната.

Каква част от тях е за телевизионната реклама?

Каква част отива за ефирните телевизия?

Колко остава за кабелните и какъв пазарен дял би могло да се очаква?

Тези данни могат да се закупят от маркетингови агенции или от Асоциацията на рекламните агенции. Най-голям пазарен дял имат националните ефирни оператори БТВ, БНТ, НОВА ТВ. Какъв приход би могло да се очаква, се разбира чрез анализ на телевизионната аудитория. Според доцент д-р Михаил Мелтев под това понятие разбираме съвкупност от фактори, които се свеждат до детайлното познаване на следните величини:

- Процент домакинства, които имат по един /цветен/ тв приемник;
- Процент от домакинствата, които имат два или повече тв приемници;
- Процент от домакинствата, свързани с кабелно-разпределителни системи.
- Колко време отделя дневно едно домакинство за гледане на телевизия?
- Какъв процент от аудиторията ползва телевизията като основен източник на информация?
- Колко часа отделя среднестатистическия зрител за телевизия?
- Какъв е бюджетът от свободно време на потенциалната аудитория?
- Колко е т.н. "твърда" аудитория на вашата телевизия?
- Колко е т.н. "мека" аудитория на вашата телевизия? – хората, които гледат при вас определени предавания, а не цялата програма.
- Какъв е демографският състав на вашата аудитория? – предпочитана целева група за рекламодателите са жените между 25 и 55 годишна възраст.
- Какъв е brutния годишен приход на домакинство?

Сегментацията на пазара се разделя според мен на три части:

- **национален** – покрива цялата или по-голямата част от територията на страната. По принцип под национален се разбира повече от 67% от населението;
- **регионален** - в рамките на един или повече региона на страната;
- **софийски** – в него е концентрирана част от населението, с най-високи потребителски възможности и са съсредоточени, както национални така и регионални телевизии.

Трябва да се уловят тенденциите за развитие на пазара. За една година неговия общ обем спадна с 30% според данни на АРА. Преструктурирането на пазара е завършено в общи линии до 2010 година. Ще се променят регионалните рекламни пазари с появата на местни ефирни телевизии. Рекламният пазар ще запази свити нива през тази и следващата година до задължителната цифровизация. Тогава вероятно ще се появят още национални ефирни телевизии, както и регионални такива. Има технологически данни, че в

скоро време ще бъде възможен преносът на видеосигнал чрез електрическата мрежа. Как ще се развиват кабелните телевизии е проблем, който е предмет на професионален дебат?

Но влизането на България в ЕС в дългосрочен план означава свободно движение на стоки и капитали и това се отрази благоприятно на потреблението, а оттам и на рекламния пазар. Рекламата може да се изчислява и по формулата - един инвестиран долар в реклама трябва да носи седем до единадесет долара в увеличението на продажбите. В България се очаква да влезнат над 5 милиарда евро. Пет процента от тях да се инвестират по косвен път в реклама означава 250 милиона евро. А то води след себе си оживление на медийния пазар. За съжаление ние сме усвоили едва 1% от еврофондовете. Точното предвиждане на тези величини ще помогне да се сведе коефициентът на неизвестност до най-ниския минимум и да се контролира максимално риска. Затова никога не бива да се подценява ролята на предварителната информация. Важно е как и от какви надеждни източници ще бъде придобита, обработена и оползотворена.

ОЧАКВАНИ РЕКЛАМНИ ПРИХОДИ

Преди всичко трябва да се определят потенциалните рекламодатели. Те се разделят условно на групи.

От една страна това са представителите на дребния и среден регионален бизнес.

От друга страна **/люксов вариант/** са крупните чуждестранни рекламодатели и големи национални производители. Трябва да се сравнят стоките и услугите, които те предлагат, с вкусовете, стилът и начин на живот на аудиторията, която се преследва. Така ще бъде определена целевата група рекламодатели. Това е условието, без което не може да се направи следващата крачка. Следва най-трудното - да се предвидят очакваните рекламни приходи. За целта трябва да се извършат следните действия:

- остойносттаване на тарифите за праймтайма и другите пояси;
- разумната преценка за влияние на конкретната телевизия на общия пазар;
- кои и колко са потенциалните рекламодатели;
- кои са непосредствените конкуренти;
- очакваният дял и реализация на реклама във вашата програма.

Трябва да се остойности целият прайм-тайм за годината. След това да се направят разчети върху 20% за първата година, 40% за втората година, а от тях да се приспадне данък печалба. Нормално е да се зложат 14% развитие на година за рекламните приходи. Това е реалистичен подход. Разбира се, винаги има резерви за повече приходи, но те нарастват с практиката. А тя показва, че много често през първата година се излъчва на промоционален режим /като

дори далекосъобщителните оператори от пет години изискват да се заплаща за включване в мрежа/ и по времето на постепенното въвеждане на цялата програмна схема. През втората година надеждите са аудиторията да бъде привлечена и вече да има зрители, за които този канал е предпочитана програма. По нататък е по-лесно, като „рубикона“ се минава на третата година. Най-важното е да се калкулира какво е общото рекламно време. То е 12 минути на час, според закона за радиото и телевизията за търговски оператори и 6 минути на час за обществени оператори.

Следващата стъпка е да се извадят т.н. **“мъртви”** часове във времето между 24.00 и 06.00 ч.

След като се събере общото време, умножено по условните проценти, за които говорихме в началото, ще се получи прогностична картина на очаквани приходи. Те са ориентир, не са реалност. Те ще създадат представа за развитие. В същото време трябва да се правят на всеки шест месеца социологически и маркетингови изследвания. Не трябва да се повишават цените, защото каналът трябва да бъде привлекателен за рекламодателите. От друга страна не трябва да се прави дъмпинг, защото след това трудно ще бъдат убедени рекламодателите да плащат по-скъпо, освен ако няма качествени подобрения в програмата.

Трябва да се предлагат отстъпки - примерно да се излъчва рекламния клип и в повторенията на предаванията. Те ще бъдат през нощта. Така без да се губи, се печели.

За 18 часа програма има 216 минути рекламен обем на ден. Програма максимум е да се реализират 20% от това време през първата година, 40% през втората и 60% през третата. Не трябва да се поставят по-високи изисквания, за да няма разочарование и демотивиране. Най-удобният вариант е обслужването на рекламни клиенти да поеме голяма рекламна агенция срещу 50% от приходите от реклама. Но, тези агенции се интересуват от обема продажби, а той е най-голям при ефирните телевизии. Има и други подходи, но това се научава от практиката. Това е много удобен, но труден път. Особено, когато все още се формира аудитория, а това става през първите две години. И, ако този подход не проработи, трябва да има резервен вариант. Най-лесно е да се ангажират рекламни агенти на процент от продадената реклама и бонуси за обем. Трябва да се насочи вниманието към дребния производител на стоки и услуги. Изгодни са пакетните предложения - например по 100 излъчвания за 5000 лева в рамките на месец. Не трябва да се очаква клиентът да дойде при телевизията – телевизията трябва да отиде при него. По този начин ще се добие максимална представа за реално очаквани приходи. Съпоставят се с производствената цена на програмата, начислява се процент печалба и така се добива търговската цена на минута програмно време. Както отбелязах, тя трябва да струва до 25% от приходите от реклама на час предаване. Тогава телевизията ще бъде в рамките на контролираните разходи и очакваните приходи и ще бъде реализирана печалба. И начинанието ще има успех – социокултурен и търговски. От което следва, че интересите на обществото ще съвпадат с интересите на телевизионния канал. А това е най-голямата печалба...

В същото време трябва да се отчитат и неблагоприятните условия за финансиране на телевизиите. Единствените реални ресурси са реклама и спонсорство. С поправките на ЗРТ в светлината на директивата 07/65/ЕС формите на позициониране на реклама ще станат по-гъвкави. Това е от изключителна важност, защото нашият закон забранява акции на приносител. За съжаление, това пречи акциите на телевизията да се листват на борсите и така да се търсят допълнителни източници на доходи. Втората поправка среща съпротива сред някои медийни експерти, но според мен е разумна. Досега ЗРТ забраняваше собственици на рекламни агенции да бъдат собственици на телевизионни и радиостанции. Целта е да не влияят комерсиално върху редакционната и програмна политика. Но това обричаше телевизиите /особено малките/ на практика да продават рекламното си време с огромен процент търговска отстъпка на рекламни агенции и медия шоп организации. В същото време, убеден съм, че личната заинтересованост е най-успешната форма на мотивация и всеки притежател на акции в телевизионен канал би сторил всичко, за да бъде той печеливш. Ситуацията е като с лобизма – по-добре е явно да знаеш кой какви интереси в кои телевизии има, отколкото да се правят догадки и волни съчинения в пресата. Явно проблемът е в намирането на баланс между теорията и практиката, но така че интересите на аудиторията да съвпадат с целите на телевизията.