

Направление «Журналистика»

Профили:

«Менеджмент в СМИ»

Код: 030

«Мультимедийная журналистика»

Код: 031

«Медиапроизводство в креативных индустриях»

Код: 032

Время выполнения задания – 180 мин.

Выберите и выполните только один из блоков заданий в соответствии с выбранной вами программой магистерской подготовки.

Блок 1. «Менеджмент в СМИ»

Код: 030

Выберите одну из предложенных статей на том иностранном языке, которым Вы владеете (английский, французский или немецкий), и напишите рецензию на нее, стараясь придерживаться списка вопросов, приведенных в конце каждой статьи.

Английский

**Does Media Management Matter?
Establishing the Scope, Rationale, and Future
Research Agenda for the Discipline**

Journal of Media Business Studies. Lucy Küng, “Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale and Future Research Agenda for the Discipline,” 4(1):21-39 (2007).

ABSTRACT: The field of media management has grown frenetically. Over the past ten years a rash of courses have sprung up all over the world, two journals have been established, as well as two professional associations for academics working in the field. Yet despite—or perhaps because of—this fast growth it remains a confused field, particularly concerning its scope, purpose and methods. This paper addresses these issues in three ways. First, it analyses the current state of play in the field, with specific reference to the theoretical orientations of key players in the field and the implications these have had for scholarship output to date. Second, it adopts the perspective of the media organization and identifies which aspects characterise, or even differentiate, the management task in this context. Finally, by synthesising these contextual insights with research emphases to date, it makes recommendations for future work in the field, both in terms of theoretical perspectives and methodological orientations.

The cable news channel CNN has always attributed a large part of its early success to simply being in the right place at the right time. In part “the right place” meant being where stories were breaking, but in part it also meant being in at the beginning of cable television, acquiring “must carry” status from the start, and therefore simply growing on the back of the cable industry as it expanded and established itself.

The establishment and growth of the field media management has many parallels. It emerged in response to growing interest from researchers and scholars in the profound developments underway in the media, communications and technology fields and then enjoyed vibrant growth over the last decade as these industries have grown in influence and size. Postgraduate courses have been launched all over the world, new academic journals have been established, and academic associations created to further discussion between the growing number of academics active in the field.

Now however, over a decade after the field's inception, the field of media management is out of its infancy, and it is an appropriate time to take stock. This paper attempts to do this by asking three questions: (1) what is the current state of play? Where does media management stand now; (2) because media management is an applied discipline, what is happening in the empirical context? What are the critical management issues for from the industry perspective? And, (3) how should academia respond to these? How should we shape and approach our research and methodological priorities for the next decades?

The scope of the field

In contrast to the closely allied field of media economics which emerged in the 1970s media management is a young discipline. Its primary academic journals are both recent: The International Journal of Media Management was founded at St Gallen in 1998 and the Journal of Media Business Studies in Jönköping 2004. It has two key academic associations, one founded in 2004, the European Media Management Association (EMMA), and one in 2005, the International Media Management Academics Association (IMMAA)¹. Teaching activity has been around longer. UCLA Anderson School of Management launched the first course in 1980, but the real growth in the sector took off around the turn of the millennium, when a flurry of new media management courses appeared all over the world. While a small group of initiatives have come from business schools, the majority have come from nonmanagement institutions or departments. This has a number of ramifications.

While the field is acquiring critical mass in terms of students and scholars, it has yet to establish an accepted set of theoretical foundations. Its literature is fragmented and diverse—a loose agglomeration of work by researchers approaching the topic from different academic backgrounds. Within this broad terrain a number of clear strands can be discerned:

Media Economics Much of the analysis of the media from a business perspective has been conducted by media economists. They tend to work at an aggregate level—sector or market—and study the structure of sectors and markets, and the deployment of resources, particularly financial ones, to meet the needs of audiences, advertisers, and society (Picard, 2002). A number of media economists have moved into strategy, employing in the main rationalist models to provide insights into diversification strategies, environmental alignment, and competitive positioning.

Political Economy Political economists are interested in the structure of the media industries from the perspective of regulatory and policy issues. Applying a combination of economics, politics, and sociology, they focus on economic determinants, ownership structures, and political allegiances in the media industry.

Media Studies This is a relatively new cross-disciplinary field that applies concepts from sociology, cultural studies, anthropology, psychology, art theory, information theory, and economics to analyse the output of media organizations as a means of understanding society, its value system, and the cultural discourses at play (Cottle, 2003).

Mass Communication and Journalism The nature of media content and how it is processed and delivered to audiences is the focus of this discipline. It encompasses why the mass media have come to be organised in the way they are, how they function—how content is produced and delivered—and the effect such content has on audiences, individually and collectively.

The net result is that while the field displays deep specialist knowledge of the sector, and a rich and broad spectrum of theoretical knowledge, application of management theory is surprisingly weak. Media firms are in the main addressed as businesses rather than organizations, at a macro rather than micro level, and the majority of attention is focused on exogenous changes

¹ Two significant organizations, the Association for Education in Journalism and Mass Communication and the Broadcast Education Association, have subgroups on media management but the associations themselves are not focused on management.

(technology, regulation and consumption for example), and relatively little on internal firm dynamics and how these impinge on performance outcomes.

There has, of course, been a large stream of work on media firms' strategy but this tends to apply a narrow set of concepts, namely rationalist models from the industrial organization school. These studies add fine detail to our understanding of how the industry is changing, but those of us who have spent time in media firms—or inside academic institutions for that matter—know life can be more complicated than these models assume. Organizations are complex systems which include a host of intangible and irrational factors that make outcomes uncertain and often preclude generalization.

Rationale—why study media management

The goal of studying media management must be to build a bridge between the general discipline of management and the specificities of the media industry and media organizations. This sounds relatively straightforward, but is actually complex, with both management theory and the nature of the media industry presenting significant challenges.

To take management theory, three factors cause complications. First, there is the problem of breadth. The body of scholarship relating to matters of management is quite simply enormous. Which of these concepts are the most relevant? Second there is the problem of fragmentation or pluralism. Management is not a coherent science. In the 1960s, when business schools started to gain ground, it once rested on a widely accepted set of premises, assumptions, instruments and techniques. But successive waves of research and critical reflection have generated a profusion of different concepts, approaches and schools. This has left the field richer and more subtle, but also differentiated and complex. Further, as we shall see, media firms are not thoroughbred commercial entities, but must also comply with public interest and artistic and creative imperatives. This means it cannot be assumed that the theories most relevant to general management will be those most appropriate for the media. The third problem concerns compartmentalism or incommensurability as it is expressed in scholarly literature. The various concepts and theories contained within the field of management are not only diverse, but in many cases inconsistent if not contradictory.

The task of defining a teaching or research agenda is further complicated by the diversity of the sector. Although the collective term “the media industry” is commonplace, in reality the sector is far from monolithic. It comprises a broad range of subsectors, ranging from trade journals to Hollywood movies, that have little in common except perhaps the activities of content generation and the presence of regulation. Each of these subsectors has different histories, markets, technologies and regulatory influences. The industry is also inhabited by a unique array of organization-types that cut a swathe through different branches of management theory, ranging from small regional newspapers and startup book publishers, to public service broadcasting entities, to complex global conglomerates. Family businesses are surprisingly common, even at the top of the industry—News Corporation and Viacom are two obvious examples.

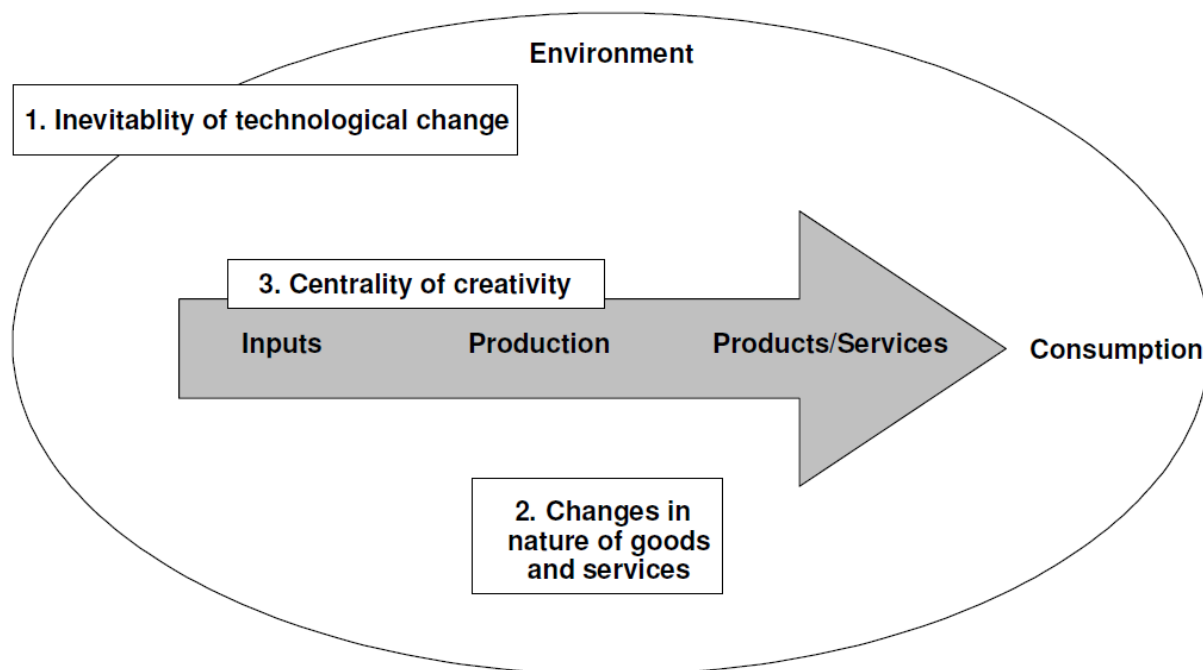
How, then, can we begin to decide which of this plethora of available management theories are most relevant? Management, unlike “purer” scientific fields is an applied discipline, as Mintzberg once observed, an art rather than a science. A way forward therefore is to adopt a constructivist perspective, that of the manager in the media firm. What, if any, are the elements that characterise or even distinguish this management task from that in other sectors? What insights do they provide in terms of identifying research imperatives or methodological orientations?

Factors shaping the task of media management

Management is always situational, and the appropriateness of any given approach will depend on the industry context (Hambrick, 1983). Figure 1 shows a model developed at the Media Management and Transformation Centre at Jönköping International Business School to introduce

coherence into our research initiatives. In the centre we have the media organization, engaged in transforming various types of creative, intellectual and cultural inputs into products and services to be consumed by audiences/markets. The organization exists in a broader environment, comprising many elements, but particularly significant for the media are audiences/markets, technological advances, and regulation/policy influences.

Figure 1. Model of Management Research at MMTС



A decade spent in academic research in the media field, a further prior decade spent managing and creating content within it, and a current project interviewing industry leaders on their strategic priorities, pinpoint three factors which currently play a disproportionate role in shaping the task of management in the media industry, and these are shown in Figure 1. To gather insights for future research orientation and we need to explore these.

The Inevitability of Technological Change

Despite the focus that tends to be placed on content, the media industry is symbiotically linked with technology and technological developments and viewed longitudinally, technological change has been a consistent and longstanding management challenge. Each of the three core dimensions that constitute the sector, content, distribution systems, and devices that display content, came into existence because of technological invention (for example, photography, printing, sound recording, broadcasting) and technology, inevitably, continues to evolve.

The erosion of markets and business models as a result of technological advance is inevitable: the emergence of television in the 1940s contributed to the demise of Hollywood's studio system in the US and ultimately caused newspapers' share of total advertising revenues to fall from 90% in the 1940s to 20% by the 1960s. The emergence of the CD Rom undermined many segments of the reference book industry, particularly the print encyclopaedia. Desktop publishing systems rendered craft newspaper printing skills redundant. The Internet and peer-to-peer file sharing systems contributed to the near collapse of the music industry over the past few years.

However, while technological change is always present in the media field, it can be argued that the volume and velocity of the changes now underway—broadband, the Internet, mobile telephony, social networking sites, MP3 players and so on—have created a peculiarly challenging environment for the media, where existing business models are clearly expiring, but

the volume and velocity of change makes outcomes nonlinear and unpredictable. What was widely predicted for the first dotcom revolution and never transpired has finally come to pass with the second one. The industry is confronted with the significant changes threatened a decade ago.

Centrality of Creativity

Creativity is central to all organizations—a good new idea is uncircumventable first stage in all new organizational initiatives - whether involving products, processes or procedures (Amabile, 1988; Staw, 1990). These new products, processes and procedures are the cornerstone of an organization's ability to adapt, grow, and compete (Kanter, 1983, 1988; Van de Ven, 1986, Porter, 1985).

Creativity is arguably even more important for media firms—they don't need the odd great idea, but rather an ongoing supply (Towse, 2000; Caves, 2000; Hesmondhalgh, 2000). Media organizations live ultimately by the content they create, with “create” being the operative word. The act of content generation is the sector's fundamental activity and *raison d'être*, and their requirement for creativity is constant. In economic terms this derives from the fact that cultural goods can rarely be standardized on a long-term basis. This, combined with the fickle nature of customer demand, means there is an incessant need for novelty. The higher the levels of creativity, the greater the potential for competitive advantage, and thus the primacy of creativity as an organizational resource: “without their employees coming up with ideas that can be turned into commercial, saleable commodities [media firms] are dead” (Scase, 2002:8).

Inside the sector, creativity is so much part of the DNA of everyday activities that it is often hard to find. Researchers without empirical exposure to the sector are often surprised by the absence of elements overtly tasked with “innovation” or “research and development”. They conclude that the industry places little emphasis on such an important resource. What they miss is that creativity is deeply embedded in many routine activities and that new project development is a consistent task.

The need for creativity—in all firms not just media ones—is exacerbated when environments become more turbulent (Bartlett and Ghoshal, 1993; Dutton et al, 1997; Bettis & Hitt, 1995; Hitt et al, 1998; Schumpeter, 1942; Eisenhardt & Martin, 2000), and especially when that turbulence involves emerging technologies (Yoffie, 1997), as is currently the case with the media sector. Thus while creativity has always been critical to the media industry, the current spate of technological changes underway have enlarged that need to include activities concerned with the organization's systems, process and strategy. In a recent study of media majors' convergence strategies, Dennis, Wharley and Sheridan (2006: 39) commented that:

once associated with writers, producers and designers, creativity is now mentioned as an essential quality for managers and executives as well. Partly because some content producers are medium centric and have little experience across platforms, business executives are increasingly asked to think creatively about integrating content, marketing strategies and audience data beyond decades old distribution channels as they seek new formats and communicative styles. Given the need for business models that exploit convergence, creativity is a critical skill set.

Research has shown that creativity in an organizational setting arises from relatively prosaic aspects of the work environment and it is in this area that day to day management within the media firm can influence levels of creativity and therefore performance outcomes. The critical issue is intrinsic motivation. High levels of creativity require high levels of intrinsic motivation. Intrinsic motivation is also known as “flow”, and can be best described wanting to do something for its own sake, because the task is pleasurable and rewarding, rather than because it provides a means to meet an extrinsic goal. Under such conditions we are more likely to take risks, explore new solutions and be playful with ideas and materials. Intrinsic motivation explains why so many talented and highly educated individuals work in the media industry (and creative arts)

despite frustration with management and relatively low salaries: the experience of flow is so gratifying that people will tolerate financial losses, and even discomfort or pain to achieve this state, something that the media industry wittingly or unwittingly has long exploited².

Five aspects of the work environment affect levels of intrinsic motivation: encouragement, autonomy concerning goal solving processes, adequate resources (neither too generous which would create “resource slack” nor too parsimonious, which would limit the creative options considered), clearly defined and feasible overall project goals, and a team that represents a diversity of perspective and backgrounds. These elements need to be present in the organizational context, in the social environment of the media firm, and we as academics need to understand their origins and interplay.

Changes in the Nature of Content

In the current context, content is changing fast. Three developments stand out, all of which are contributing to undermine the mass model that has underpinned the media sector for nearly a century.

Acceleration of the Hit Model A constant strategic challenge in the media industry is that content is supremely unpredictable. Despite decades of research and increasingly sophisticated marketing techniques, it is impossible to predict reliably which products will succeed, or to manufacture a guaranteed hit. However hard analysts try to extrapolate formulae from past successes, at base it is a game of chance. As screenwriter William Goldman axiomatically put it, “nobody knows anything”. Content involves alchemy—informational, creative and entertaining elements are combined in a way that may or may not strike a chord with public taste. Thus the music industry expects that 80 percent of its new CDs will fail to cover their costs (the industry’s stiff ratio), and during Katzenberg’s decade at Disney, of the thousand plus projects he oversaw, just ten percent accounted for 91 percent of the studio’s operating income.

In response to these existential uncertainties the media industry developed two responses. The first which was employed for decades and is still employed in sectors of the industry that do not have the resources or infrastructure to play the blockbuster game described below is known as the “mud against the wall” formula. This seeks to increase the odds of success by increasing the number of attempts (“throw enough different products at the market and sooner or later something will stick”). In product terms it means generate high volumes of unique products in the hope that some will spark random interest. The underlying assumption is that “cream rises to the top”: the market, prompted by critical acclaim, decides which products are best and sales will follow as positive word of mouth spreads.

An alternative approach is the hit or blockbuster model is a risk reduction strategy. This is becoming both more entrenched and more extreme in the broadcasting and entertainment fields, where blockbusters increasingly dominate the revenues of the largest media firms (Aris & Bughin, 2005).

A blockbuster strategy involves identifying in advance a handful of products that offer the greatest market potential and then devoting to them the lion’s share of investment and attention. The primary content origination impulse is economic rather than artistic, and the creative and marketing strategies are closely intertwined. It is based on two assumptions. First, that larger budgets—for talent, production and marketing—mean larger audiences, and, second, that those audiences choose products according to how heavily they are marketed, that audiences can be “herded to the cinema” (De Vany & David Walls, 1999).

For example blockbuster movies conform to tight specifications and little is left to chance. First, the concept must have the potential to be reincarnated in different media forms and become a franchise. This dictates the creative components: narratives and characters are simple, plots explore broad themes with universal appeal, but special effects are extremely sophisticated

² This text draws primarily on Amabile’s work on the social psychology and creativity in organizational settings (Amabile, 1983, 1993, 1996; Amabile et al., 1994, 1996).

(cynics have suggested blockbusters are designed to work for subliterate audiences with short attention spans). There must be soundtrack strong enough to support linked CD and music videos. The term “blockbuster” is inextricably linked with the “high concept”, a term attributed to Steven Spielberg, High concept movies can be condensed into a simple sentence that is easily understood and exerts strong public appeal.

The film that marked the arrival of the blockbuster model is *Jaws*, which “recalibrated the profit potential of the Hollywood hit, and redefined its status as a marketable commodity and cultural phenomenon as well” (Schatz, 1993: 17). It revolutionised standard movie industry practice in a number of ways. First, a multiplatform strategy was designed to create a virtuous circle. The film was based on a bestselling novel. The paperback version of the book re-issued to coincide with the film’s release using artwork from film on cover (Wyatt, 1998). The print advertisement used the same image as the book cover (and the same strap line “Just when you thought it was safe to go back into the water”). The score, which was central to the emotional appeal of the film was used in broadcast adverts and sold as a CD.

Jaws also marked the arrival of a new role for agents: the deal was packaged by ICM who represented both the book author and filmmakers, and publicity from the deal spurred sales of the book and interest in the movie. From a marketing perspective it was the first film to “front load” the audience, that is, use saturation national television advertising in conjunction with nationwide release (building on the new phenomenon of multiplex cinemas in suburban areas) to achieve the best possible performance in the opening weekend and establish hit status from the start. Thus *Jaws* opened in 465 cinemas and in just 78 days had broken box office records. It also ignored received wisdom that summer was an off-season for movies.

Blockbuster strategies have become more prevalent in recent years for a number of reasons:

Technological Advances Improvements and innovations in recording, processing and transmission have increased the possible number of reincarnations that can be created from a single concept, and also the number of revenue streams. Successful content can be reproduced and distributed on a massive scale. An animated film can show in cinemas, on network television, on cable TV, on DVD, and be the basis of a video game, not to mention the merchandising opportunities—toys, clothes, fast food meals etc.

Globalization Globalization, coupled with the new global distribution architectures, means that products can be multi-market as well as multi-media. As the possible number of product incarnations or brand extensions has increased, so too has the number of markets in which products can be sold. The “winnings” that accrue from successful content have grown, and as a result the amount media organizations are prepared to blockbuster content has grown correspondingly.

Consolidation Consolidation in the sector means media organizations have more to spend on content, although that consolidation is also a response to the hit model: media organizations need substantial resources to play the hit game, both to finance the content and its marketing, but also to control access to the media platforms that will allow content investments to be multiply leveraged and to reach global markets. This was a prime driver behind the 1990s merger and acquisition wave (Chan-Olmsted, 2006).

Audience Changes Audiences have become more fickle as the range of entertainment and leisure options has increased. Proliferating outlets mean a battle for attention (or “eyeballs” as the industry terms it), and an oversupply of product. Against this backdrop, the value of content or talent that can guarantee audience attention is grows dramatically.

“Killer Content” This must-see content has proved to be one of the most powerful means of persuading consumers to abandon existing patterns of consumption and adopt new technologies and products. Again, this has inflated the cost of particular content categories.

The acceleration of the blockbuster model has implications for the management of media organizations. First, it has inflated talent costs and marketing budgets. For example by 2000 the average major studio film cost \$55 million to produce and \$27 million to advertise and market

(<http://mpaa.org/anti-piracy>). This in turn has increased the gap between the handful of individuals who have become global celebrities and the pool of creative talent who have not is becoming wider (Hesmondhalgh, 2002). The more money that goes to the handful of global starts, the less that is available to everybody (Rosen, 1981). Such “winner takes all markets” have long existed in the performing arts and professional sports (Frank & Cook, 1995), and have now taken firm hold in the media³. Third, agents and lawyers have acquired a larger role in the media firmament. This development runs parallel to the growth of the blockbuster. Senior managers in the media need to be able to deal with this disproportionately influential stakeholder group (Schatz, 1993). Lastly, the scale of investments and extent of internal coordination required for implementing the blockbuster strategy mean that the media become less of a cultural field and more of a business, and the management task becomes more complex and challenging.

Demassification and the Emergence of the Niche The second change in the content realm concerns the rise of niche products. While the largest entertainment organizations continue to seek to perfect “one-size-fits - all products”, the blockbusters that will appeal to the largest audience possible, some of the most energetic growth in the sector comes from a contradictory trend, the emergence of the niche.

Mass media products are designed to reach large cross sectional audiences and are based on technologies that allow massive duplication at low cost for huge audiences (newspaper or printing presses, radio or television networks, for example). However technological advances have reduced the barriers to entry in content creation, made professional-level production tools widely available, and provided global distribution and promotion architectures. The result is that across all segments the mass media product—the television channel, the daily national newspaper, the general interest magazine, which owed their success to catering to many different groups of consumers simultaneously, are declining in favour of specialised products aimed at specific segments. Technology now allows specialised content to be matched with specialist audience niches, and audiences have embraced this possibility. It appears that in many fields they prefer targeted products over generalised ones.

This may not, however, result in the contraction of the mass media system that some observers predict (see, for example, Meyer, 2004). First, customers can now consume media in more ways and more places, which has expanded the market. For example many listen to Internet radio while at work. Plus when niche products are combined with global distribution architecture then global niches markets can emerge.

Personal and Participatory Content If the media are “demassifying”, the question is what type of media products are replacing the mass ones the industry has long specialised in. Two parallel trends can be observed. The first concerns the niche products described above. The second concerns user-created social-network-spawned media content—participatory media or peer content.

A vast amount of information is now being created, stored and shared by users often in social networking sites that combine personalized content with a participatory context. The content spans a broad spectrum from restaurant and film reviews to more complex products such as blogs, wikis (server programmes that allow users to collaborate in forming the content of a website—the best known is probably the Wikipedia), discussion forums, photo blogs and podcasts. Audiences for participatory content models are often very small, but mass market products exist, ones such as YouTube.com, where members can post homemade video clips, and MySpace.com, a social-networking and blogging service bought in 2005 by News Corporation for nearly half a billion dollars.

³ They can however be traced back to the 1940s when the Hollywood studio system began to crumble. As control over actors and distribution fell, pressure increased on studios to produce hits, and they started to invest disproportionate amounts in specific products to ensure this happened (Croyteau and Hoynes, 2001).

These products are hybrids and hard to categorise. They are communications products as much as media ones. They are designed to look amateur, and be extremely easy to use: anyone who can send a email attachment can upload a video to YouTube.

Not surprisingly, they have also led to a surge in consumer content. For some this development represents a loosening the big media's stranglehold. Certainly their popularity poses a challenge for the established media industry which depends on the aggregation of mass audiences, especially as major consumer brands are beginning to advertise on the most popular sites. But they are not unproblematic for users either. This type of content is certainly fresher and more spontaneous than professional content, but these sites and products do not subscribe to the public interest strictures of the traditional media. The content is unedited they provide a personal voice—indeed that is part of their appeal. But the filtering, editing and quality control systems employed by the established media (and demanded by the market and regulators) are often absent except in the largest sites.

A research agenda for the future

To conclude, and to reverse the standard order, we need to explore what insights this practitioner perspective provides for theoreticians seeking to strengthen the field of media management. The industry developments discussed here create two common organizational imperatives: an increased pressure for adaptive change, particularly in terms of responses to new technologies, and a broadened requirement for creativity and experimentation that extends beyond the need for novel content ideas into new concepts for processes, strategy and business models.

We have seen that media management researchers to date have focused primarily on the external environment, structural characteristics, industry output, and consumers. In addition there is a substantial body of work applying rationalist strategy models, looking particularly at the content of media firms' strategies.

The inevitable result is that understanding of the media industry is uneven, and that a number of important dimensions and developments in the field are under addressed. To correct this researchers need to focus on the media as organizations as well as businesses, which means exploring their internal organizational aspects and strategy processes, and recognise the heterogeneity of the sector. Taken together, these two sets of conclusions provide a basis for insights into future research directions, both in terms of theoretical perspectives and methodological orientations.

Shift from Rationalist Approaches towards Adaptive and Interpretative Ones

Concretely, this will involve applying a broader span of management theories. Strategy is characterised by a profusion of divergent models and theories—Starbuck once observed that everything every written about an organization can be counted as referring to strategy. As a way of imposing order on this chaos we can turn to a model proposed variously by Johnson (1987) and Chaffee (1985) that places strategic theory on a continuum moving from rationalist approaches on the left to symbolic interpretative ones on the right.

So far, rationalist approaches have dominated media management research. They concentrate on issues of analysis, choice and implementation, and their relevance is clear: positioning, diversification, resource base and competitive dynamics play an important role in performance. However they also carry intrinsic shortcomings. First, the insights provided are one dimensional, and if we are to truly increase our understanding of the media, and generate findings that are relevant to it, we need to broaden our scope to encompass more industry and organizational phenomena, in practice this means applying also adaptive and interpretative concepts.

As its name suggests, the adaptive school is concerned with strategic change, with how change unfolds and why. Shifts in strategy require shifts in the organization—in structure, people and processes. If models in the rational school seek to find the right unique strategic position to guarantee sustainable advantage, the concepts in this school of strategy seeks to find the systems

and processes that enable dynamic strategic positioning, and resolve the tensions that can arise. An underlying assumption is that in dynamic and uncertain situations, rational approaches can slow adaptation and blind an organization to important but perhaps hard to classify environmental developments (Mintzberg, 1990). The focus in the adaptive school is particularly on the internal steps, such as the design and redesign of structures and processes in their widest sense, by which an organization can respond to changes in the environment. Concepts particularly relevant to the media sector are those concerning responses to technological advance. For example, the BBC faced an enormous dilemma concerning how to absorb its highly successful online operation into the parent in a way that both preserved the sub-culture of the new venture but also ensured learning concerning new content forms and business practices was transferred to the rest of the organization (Küng, 2005). Similarly, The Guardian newspaper in the United Kingdom has been a leader at absorbing technological developments and is now a market leader in online, blogs and podcasts. However it also recognises that these are just early stages in the long term transformation of what was a relatively simple industry, and the aspects of its operation that were once barriers to entry—printing and distribution—are set to become liabilities as more and more content is transmitted electronically, and at the same time free newspapers are likely to move upmarket into their market⁴. Adaptive models are capable of analysing and interpreting complex environmental developments, delineating the scope and fine texture of the challenges they present, and providing insights into organizational responses.

Adaptive approaches can also accommodate the dualities or dilemmas that a changed environment can provoke. This is not another reference to the conflict between “managers” and “creatives”, or between commercial and editorial interests. Yes, there are tensions between creative and managerial imperatives, but there are also other more significant tradeoffs that need to be resolved, and which research into media management should address.

For example, media organizations face a central tension between the need to optimise and to innovate. This has a number of sub-dilemmas. First is the diversity versus coordination. Because audiences are fragmenting, demand is fickle and attention spans are shrinking, media firms need to produce a wide range of different products. However at the same time mechanisms must be in place to ensure maximum returns from large investments in content and the opportunities for multiplatform use to be exploited.

This brings us to a second dilemma—autonomy versus centralization. Optimization in the media industry, especially in an era of “bet the farm” content investments, requires critical mass and tight coordination. This is to ensure that potential synergies are exploited, that cross platform leverage is achieved, and that cross promotion can take place. However as we have seen, creativity requires small organizational units and autonomy—as evidenced by the fact that innovation in the sector traditionally comes from smaller players (Davis & Scase, 2000).

Rationalist approaches in particular have been criticised for failing to accommodate the diversity and disorder of organizational life - Mintzberg once famously claimed that 90 percent of rational strategies are never implemented successfully—and also for failing to address the habits of mind that so often prevent strong players from bridging from one type of environment to another. The interpretative school of strategy focuses on exactly those elements that often prevent strategic plans being implemented, namely the deeper “hidden” aspects of the organization such as mindset and belief systems, values, motivation, emotions, purpose, power and politics. These elements are often sidelined by researchers because they concern subjective and unconscious phenomena that are difficult to access and interpret. However symbolic, cognitive and cultural elements are particularly important in media organizations, partly because the individuals who choose to work in the sector are often motivated to do so because of their own “higher order” needs, and partly because of the tremendous influence that the media industries exert over our lives and societies.

⁴ Interview with Simon Waldman, Director Digital Developments, 2006.

There is ample evidence of the strategic relevance of concepts from this school. Culture is an important factor in established firms' ability to respond to new technology. Meyer (2004) describes how the high levels of cash traditionally generated by the newspaper industry led to a complacent culture that slowed their ability to respond to the threat of new technology. The new content forms that seize the potential of the same technologies are being created by non-journalists who have developed outside the journalism culture. Staying with the entertainment sector we have seen how mental models impede organizations' ability to respond to new technologies—for example the music majors' responses to the Internet, or indeed to a raft of earlier advances including compact cassettes, VCRs, CDs, and so on. The blockbuster strategy is a good example of the impact of cognitive assumptions on investment decisions: although the movie industry steadfastly clings to the beliefs that big budgets mean big audiences and that consumers respond to saturation advertising, there is quite strong evidence to the contrary. Ravid (1999) found there is no statistical correlation between stars and success in the film industry. Rather De Vany and Walls (1997) showed that top stars actually increase risk because if they “are paid their expected contribution to profit, their movies almost certainly will lose money” (the “superstar’s curse”).

A Broader Research Orientation

In addition to broadening the range of theories applied, we also need to adopt new research methodologies, ones that allow us to simultaneously increase and reduce the level of resolution. Specifically, we need to adopt a research orientation that combines contextualist, constructivist, processual and pluralist perspectives.

A contextualist orientation will mean that research must be placed within a broad frame that includes the organization's internal and external environments in the widest sense, and particularly social and historical influences (regulatory and technological ones are well-covered). A constructivist perspective is necessary because organizational realities do not exist independently of their observers. Environments, organizations, and strategies are constructed rather than natural objects. Objectivity is never absolute, processes of strategic evaluation are strongly affected by nonrational elements, and our research must recognise this fact. Processual approaches explore how change takes place. They do not assume a linear relationship between formulation and implementation, but rather seek to understand strategic processes, including the multiplicity of non-rational elements that can affect them. They provide a vehicle that can accommodate the intangible covert organizational elements that are so important to the performance of media firms. Finally, pluralism is necessary because both the industry and the changes taking place in it are complex phenomena. Multi-lens analysis can accommodate the untidy, idiosyncratic and dynamic interrelatedness of organizations and their strategic activities. Indeed they do not simply accommodate, but build on the diversity and disorder of the organizational experience, and use these factors to increase understanding. All these are necessary if media management is to move forward.

Conclusions

The title of this paper asks “does media management matter?” The second, unasked question is, of course, “to whom?” Currently it appears that the discipline of media management matters a great deal to a growing number of researchers and students, but less so to the industry, and further, that those researchers and students active in the field do not share a consensus concerning what the discipline entails and how it should approach research.

To move forward the field of media management needs simply to do what its name suggests. As is implied by the term media management, it needs to adopt an applied approach and deepen its knowledge of management in the media through a focus on organizations and exposure to them, and it must conduct research that reflects industry's concerns and produces findings that explain developments. Tangibly, this means that more of our researchers need to be out in the field.

More of our students need to be exposed to practitioners. Second, if it is entitled media “management”, then it should concentrate on management issues. In practice this means greater application of theories from management rather than other media-related fields, and the application of a broader and more representative set of management theories and concepts. In this way, can be move the field forward, and demonstrate that media management does matter.

Вопросы к статье:

1. Какова, по мнению автора, специфика медиаменеджмента по сравнению с менеджментом других видов отраслей?
2. Какие научные поля охватывает медиаменеджмент?
3. Какие основные изменения (драйверы) развития медиаменеджмента выделяется автор? Опишите их.
4. Почему «модель блокбастеров» стала преобладать в последние годы по мнению автора?
5. Как меняется медиаконтент в последнее время и как это стимулирует медиаменеджмент как науку?
6. Какие основные направления развития менеджериальных исследований в области медиа выделяет автор в будущем?

Французский

La question des industries créatives en France

Philippe Bouquillion

CEMTI - Paris 8

Bernard Miège

GRESEC - Grenoble 3

Pierre Moeglin

LabSIC - Paris 13

*Cet article est la version complétée et peu remaniée d'un article publié dans la revue *Economia della Cultura* (Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura), Roma, N° 1/2009, pp. 37-47.*

Alors que dans les pays anglo-saxons et dans plusieurs pays d'Europe du nord, la question des industries créatives mobilise depuis au moins une décennie un nombre conséquent de professionnels du design, de la mode, de la publicité, de l'architecture et d'autres secteurs de ce type et qu'elle retient l'attention de spécialistes et chercheurs en industries culturelles, y compris de ceux qui y appliquent le point de vue critique de l'économie politique de la communication, cette question n'a encore en France gagné le devant de la scène ni même chez les praticiens, mais depuis peu il est vrai chez des consultants et des publicistes, et certains responsables publics et privés.

Sans doute des publications lui sont-elles consacrées, des colloques commencent-ils à en traiter, certains experts ministériels s'y intéressent-ils de près. Mais l'on aurait du mal à trouver déjà une réflexion d'envergure à son propos. Ce n'est pas une raison, nous semble-t-il, pour différer l'occasion de nous pencher, sinon sur l'état de cette question, du moins sur les conditions dans lesquelles nous pressentons qu'elle a des chances de se poser et de se développer en France dans les mois et années à venir.

Pour ce faire, nous nous attacherons successivement aux trois points suivants : l'émergence de la question en relation avec les politiques en matière d'industries culturelles, dans les stratégies territoriales et du côté des industries éducatives et de l'éducation.

Dans les politiques culturelles

La question des industries créatives et son émergence récente, encore embryonnaire, dans la politique culturelle française et dans la recherche d'une industrialisation nouvelle, parfois caractérisée comme « immatérielle », « numérique (digitale) » ou « intelligente », revêtent plusieurs aspects spécifiques qu'il importe de souligner.

Le premier tient à ce qu'au moment où un livre Vert est en préparation au sein de l'Union Européenne et où d'autres pays européens s'engagent dans la direction prise par la Grande-Bretagne, il y a une décennie, le discours de la créativité reste confiné, en France, à quelques spécialistes, économistes de la culture ou conseillers des pouvoirs publics. Tout se passe en effet comme si la situation d'attente qui a précédé l'actuelle crise financière et économique et que celle-ci prolonge ne favorisait pas chez les décideurs et acteurs politiques une conscience claire de ce qu'il est possible d'attendre ou d'espérer des industries créatives.

Il est significatif, à cet égard, que lors de l'important colloque européen « Les nouvelles frontières de l'économie de la culture : des industries culturelles aux industries créatives ? » qui s'est tenu à Paris les 2-3 octobre 2008, dans le cadre de la Présidence française de l'Union Européenne, l'impulsion en faveur d'une politique en matière d'industries créatives ne s'est pas produite. Plus exactement, il ne s'est trouvé que quelques experts, surtout économistes de la culture, qui avaient réussi à faire coïncider ce colloque officiel avec leurs 3e Journées internationales, pour se faire les porteurs d'un projet un peu consistant dans ce domaine depuis, l'expression "industries créatives" a incontestablement gagné en influence mais elle est surtout portée par des consultants.

Deuxième aspect important : il est patent que l'on n'a en France qu'une connaissance imprécise de ce qui a été mis en oeuvre en Grande-Bretagne au nom des industries créatives. Et l'on connaît encore moins les bilans assez ténus au demeurant, qui commencent à en être tirés, ainsi que les critiques qui ont été formulées; de même on s'est peu intéressé aux approches, différentes, qui sont celles d'autres pays européens: Allemagne, Italie, etc.. Plus grave, l'on se soucie assez peu de ce en quoi consiste la doctrine de politique industrielle, telle qu'elle ressort d'une décennie de réalisations. Pourtant, l'on aurait intérêt à tenir compte des conclusions auxquelles de bons observateurs parviennent, tel Philip Schlesinger⁵, lorsqu'il écrit :

« ...the doctrine of creativity is now (in the UK) an animating ideology for so-called digital age... (and) may be seen as the latest attempt to rationalize interdepartmental cooperation, to make effective the flow of business intelligence, to encourage the networking, to bring together dispersed creative clusters and to foster talent » (p. 387).

Les fondements économiques de cette doctrine sont à rechercher chez les économistes libéraux de la culture qui en sont les porte-parole, D. Throsby, chef de file de l'Ecole australienne par exemple. Selon ceux-ci, si des travailleurs créatifs travaillent dans l'ensemble des secteurs industriels, les industries créatives sont composées d'organisations où le management de la créativité est central, offrant des produits à forte charge symbolique et capitalisés par le biais des droits de la propriété intellectuelle. C'est en cela que ces industries sont ou seraient potentiellement fortement créatrices d'emplois. Et de citer parmi les domaines où elles sont le plus à même de se déployer la mode, le design, la publicité, la gastronomie, les plates-formes digitales, l'architecture, l'artisanat d'art (pour partie), le patrimoine culturel (pour partie également), etc.

Or, troisième aspect, ces domaines sont, pour la plupart, pris en compte par les politiques industrielles de la culture depuis le milieu des années 80, notamment à l'initiative du ministère de la culture lorsque Jack Lang était à sa tête. À l'époque, toutefois, leur importance pour la production de richesses n'était pas jugée aussi décisive que c'est le cas aujourd'hui.

⁵ Schlesinger, Philip (2007): "Creativity: from discourse to doctrine?", Screen, Oxford University Press, 48,3, autumn, 377- 387.

Cette situation pose un problème d'ordre théorique tout autant que stratégique : quels sont les rapports entre industries créatives et industries culturelles ? Les premières englobent-elles les secondes ? ou, au contraire, sont-elles amenées à se fondre dans les industries culturelles, lesquelles ont l'avantage d'être plus anciennes et de se structurer selon des filières plus homogènes et durables que celles des industries créatives ? À moins que les unes et les autres ne doivent être considérées comme distinctes, tout en ayant entre elles quelques frontières communes ? Force est de reconnaître que, jusqu'à aujourd'hui, les décideurs ne se sont guère préoccupés de ce problème. Sans difficulté apparente, ils rapprochent par exemple l'activité d'un restaurateur étoilé et d'un créateur de mode de celle d'un écrivain de romans, d'une équipe de réalisation de films ou de séries télévisées et de musiciens vivant de leurs tournées et de l'enregistrement de leurs oeuvres musicales sur divers supports.

Pour ce qui nous concerne, nous ne pouvons nous satisfaire de tels amalgames. De fait, l'on ne saurait confondre la créativité – c'est-à-dire la capacité à inventer idées originales et voies nouvelles – et la création culturelle ou intellectuelle. De même, l'on ne saurait mettre sur le même plan ce qui doit être soigneusement distingué, autant dans les actions des acteurs économiques que sur le plan théorique: les industries créatives et ce qui se rattache à l'économie créative. Dès lors, il convient d'insister sur deux aspects décisifs :

- Premièrement, deux pratiques qui jouent un rôle fondamental dans les industries créatives sont loin d'avoir la même importance dans les industries culturelles (et même informationnelles). Ce sont, d'une part, le recours aux techniques de management de la créativité et, d'autre part le recours aux stratégies de marque. En effet, si l'objectif de rationalisation et de modélisation de la conception de la production culturelle et informationnelle est affirmé de manière récurrente dans les industries culturelles, ces techniques n'interviennent pas centralement dans l'écriture d'un scénario ou dans la réalisation d'une enquête journalistique. Au contraire, les personnels artistiques et intellectuels se montrent particulièrement réticents à les adopter, et lorsqu'ils le font, l'efficacité de ces techniques ne produit pas de résultats probants, sauf dans des secteurs spécifiques, comme par exemple les jeux vidéo ou les séries télévisées.
- Deuxièmement, les industries créatives ne répondent pas, ou fort peu, aux critères qui, au contraire, sont déterminants dans les industries culturelles et informationnelles. Ainsi en va-t-il de l'exigence de reproductibilité, fort peu présente dans les industries créatives, du caractère aléatoire des valeurs d'usage, alors que les stratégies de marque ont une importance majeure dans les industries créatives, de la présence de modèles spécifiques d'exploitation: édition, flot, club, portail, etc. (à ne pas confondre avec les business models, de nature gestionnaire) qui, comme l'internationalisation, ne se retrouvent pas, du moins de façon similaire, dans les industries créatives. Certes, l'autonomie de conception se retrouve de part et d'autre, mais ses modalités diffèrent, liées dans un cas aux droits d'auteur ou au copyright, dans l'autre aux droits de la propriété intellectuelle, systèmes dont le « rapprochement », effectivement envisageable, est seulement engagé.

Telles sont les raisons qui nous conduisent à estimer qu'a priori la fusion des unes et des autres est encore hypothétique. Le devenir à moyen terme des industries créatives serait-il à rechercher ailleurs ?

Du côté des stratégies territoriales

Si encore peu d'opérations ont été menées à bien par les collectivités territoriales françaises dans le domaine des industries créatives, force est de constater que l'intérêt de nombre d'élus pour cette question devient réel, tandis que des actions sont en cours dans les agglomérations de Nantes, Lyon ou Lille.

Des mouvements sont donc en cours, qui demandent à être cernés et évalués. Pour ce faire, il convient, tout d'abord, d'identifier les acteurs qui les portent, ensuite, de cerner les thématiques et registres d'action concernés, enfin, d'examiner comment des actions en faveur des industries

créatives peuvent rencontrer les modalités d'intervention habituelles des collectivités territoriales.

Première observation : seules, deux institutions territoriales sont citées pour leurs initiatives en matière d'industries créatives par les organismes internationaux qui recensent, encadrent et promeuvent la thématique des industries créatives ou des territoires créatifs. Ces institutions sont le Grand Lyon et Lille Métropole.

En région lyonnaise, la volonté est, semble-t-il, de favoriser les échanges entre des secteurs tels que le jeu vidéo, le design, le textile, l'habillement, la musique ou l'ameublement, sources d'innovation et facteurs d'accroissement de la compétitivité du territoire métropolitain. En 2008, Lyon est également la première ville française à devenir membre du Réseau international des Villes créatives de l'Unesco.

L'agglomération lilloise est la seule collectivité territoriale française à être membre du réseau URBACT (Integrated Urban Development Transnational Exchange, Social Inclusion in Europe), dont elle est d'ailleurs le chef de file. Il s'agit d'un programme financé par le Fonds européen de développement régional (Feder) dont l'objectif est de favoriser les échanges d'expériences entre les villes européennes et de diffuser les connaissances acquises en matière de développement urbain durable.

Si ce bilan est relativement maigre, c'est que, deuxième observation, les acteurs des industries créatives sont moins à rechercher du côté des collectivités territoriales que du côté d'autres structures menant des actions territorialisées, au premier rang desquels des organismes internationaux, ou du moins étrangers. L'Unesco fonde en 2004 son réseau des villes créatives ; l'Union européenne est également active et, en janvier 2009, la présidence tchèque de l'Union européenne et la Commission européenne proclament officiellement 2009 «Année européenne de la créativité et de l'innovation», avec, pour slogan, «Imaginer. Créer. Innover». Semblablement, «l'agenda européen de la culture », adopté en novembre 2007, intègre la culture dans la perspective dite « de Lisbonne », qui vise, selon les discours officiels, à faire de l'économie européenne l'économie de la connaissance la plus performante au monde.

Parmi les autres organismes à visibilité internationale, il convient de citer des instances universitaires qui contribuent, surtout à travers des colloques, à légitimer la thématique des industries créatives et les actions territoriales en ce domaine. Enfin, les agences de communication jouent un rôle fondamental. Il est significatif, par exemple, que le terme « industries créatives » a été créé ou, du moins, installé dans le discours de l'aménagement urbain international à la suite des propositions de l'agence Comedia et de son emblématique fondateur, Charles Landry, qui publie en 2000 un ouvrage de référence *Creativ City : A Toolkit for urban innovators*. L'agence organise des colloques auxquels sont associées des collectivités territoriales clientes de l'agence. Des auteurs tels que Richard Florida ont cautionné cette notion, l'ont développée et construite sur le plan théorique. En 2002, Florida affirme dans *The Rise of the Creative Class* que le dynamisme économique et social d'un territoire est lié à la présence d'artistes, d'écrivains, d'acteurs, de designers ou d'architectes, autant qu'à celle de scientifiques, ingénieurs et intellectuels et que, par conséquent, les villes devraient se doter des équipements et infrastructures les mieux à même d'attirer ces types d'habitants.

Au niveau national, il faut mentionner les réflexions conduites par la Délégation Interministérielle à la Ville ainsi que la création d'un secrétariat d'État au Développement de la Région Capitale (la région parisienne) en 2008. La lettre de mission attribuée au Secrétaire d'État évoque l'économie de la connaissance, vers laquelle s'orienteraient les grandes métropoles internationales et « la concentration des potentiels créatifs, scientifiques, industriels et culturels » qui seraient les fondements de la création et de l'innovation.

Au niveau local, ce sont surtout des structures associatives, généralement financées par des collectivités territoriales qui impulsent des actions. Des universitaires ou des consultants peuvent aussi organiser des événements destinés à promouvoir la thématique des industries créatives

auprès des institutions et acteurs locaux. A titre d'exemple, le projet « Creacity », hébergé à la Maison européenne des sciences de l'homme et de la société (à Lille) :

« vise à tester l'hypothèse de la transformation d'une ressource individuelle et collective, la créativité, en ressource économique pour le développement des territoires, par le biais de réseaux sociaux et spatiaux à différentes échelles. »

Troisième observation, l'ensemble de ces propositions forme un cadre auquel les acteurs territoriaux se réfèrent, du moins dans leurs discours, mais qui porte la marque d'une certaine incohérence. De fait, la créativité, référence centrale dans la définition des industries créatives, est présente dans d'autres thématiques, complémentaires, mais aussi concurrentes, de celle des industries créatives. Dès lors, l'alternative suivante se pose : soit l'action publique soutient un secteur limité, considéré comme clef de voûte de la nouvelle division du travail, soit l'accent est mis sur le développement des processus de créativité dans des domaines d'activité différents et assez nombreux.

Le discours de certains consultants milite en faveur du second terme de cette alternative, lorsqu'ils passent des industries créatives ou territoires créatifs aux « territoires 2.0 ». Ici, la créativité n'est pas seulement une affaire d'industriels ou d'institutions, mais elle concerne aussi les citoyens ou les habitants, considérés comme la principale source de créativité. Charles Landry affirme, à cet égard, que la ville créative est un espace où des habitants appartenant à différents univers sociaux et catégories socio-professionnelles se rencontrent, ce qui favorise l'épanouissement de nouvelles idées permettant d'améliorer la qualité de vie, de travail et de loisirs. Bernard Guesnier⁶, à propos des reconversions industrielles, affirme à son tour que :

« les territoires incitent les citoyens à exploser de créativité dans tous les domaines : artistiques (art contemporain, arts de la rue...), culinaires (les saveurs des terroirs), artisanaux (soutenus par une politique patrimoniale), naturels (parcs, jardins...), entrepreneuriaux (nouvelles activités liées aux TIC, aux biotechnologies, aux industries de pointe). »

Or, alors que l'accent est mis sur la participation citoyenne dans les projets de territoires 2.0, cet objectif se révèle potentiellement contradictoire avec les propositions de politique publique qui accompagnent les projets de développement des industries créatives. En effet, plutôt que de soutenir des acteurs industriels, il s'agit, selon les discours sur « l'explosion de la créativité », de donner les moyens aux citoyens, grâce au numérique et à la logique dite 2.0, de prendre en main le développement urbain. De surcroît, plutôt que d'insister sur les activités culturelles ou à dimension culturelle, la priorité est donnée aux Tic, au numérique.

« Regardons de près les villes et les quartiers : partout, des dizaines, des centaines d'initiatives petites et grandes, individuelles, entrepreneuriales ou associatives, s'appuient sur les outils numériques et les réseaux pour résoudre des problèmes locaux, recréer du lien, organiser une fête ou une campagne, voire pour inventer de nouveaux modes de transports, de nouvelles formes de présence des services publics [...] En faisant des citoyens les coauteurs des réponses à leurs propres besoins, elle élargit aussi, d'une manière nouvelle, l'espace de la démocratie quotidienne. »⁷

Par ailleurs, l'hypothétique développement de politiques territoriales en faveur des industries créatives pourrait être facilité par des modalités d'action bien ancrées au sein des collectivités territoriales.

- Il s'agit, tout d'abord, de la volonté ancienne de légitimer par des considérations économiques des activités culturelles. Sans pouvoir faire ici la généalogie de cette politique, rappelons qu'elle s'est accentuée dans les années 1980, avec l'orientation

⁶ Guesnier, Bernard (2006) : Connaissance, Solidarité, Création. Le Cercle D'or Des Territoires, Paris, L'Harmattan.

⁷ Kaplan, Daniel, Marcou, Thierry (2009) : La ville 2.0, plateforme d'innovation ouverte, Paris, Editions Fyp, collection

La fabrique des possibles. L'extrait ci-dessus est reproduit sur le site Ville 2.0, consulté le 1er février 2009, <http://www.villes2.fr/index.php?action=article&numero=281>

libérale prise par les interventions du ministère de la Culture. Les réflexions sur les retombées économiques du festival d'Avignon, engagées en 1986 et conduites par le Bureau d'information et de prévisions économiques, en offrent une illustration. Le forum qui a réuni à Avignon en novembre 2008 des personnalités de premier plan de la politique, de l'économie et des médias et intitulé « Culture, économie, médias : la culture facteur de croissance » relève de la même préoccupation.

- Ensuite, la logique de « gouvernance », très présente dans les discours sur les industries créatives, est déjà à l'oeuvre au sein des collectivités territoriales, en particulier lorsque les moyens d'intervention des collectivités sont réduits ou lorsque les actions visées concernent des domaines qui sortent des champs d'action habituels des collectivités territoriales. Dans ces deux situations, les collectivités soutiennent des actions conçues et exécutées par d'autres institutions ou acteurs.
- Enfin, le marketing territorial est une préoccupation fondamentale des collectivités territoriales, qui ne cesse de s'accroître avec la mondialisation. Les collectivités cherchent en permanence à renouveler leur attractivité et, si possible, à se différencier des territoires concurrents. La thématique des industries créatives satisfait à cette exigence et, de surcroît, elle est porteuse de valeur de consensus et même de « réconciliation ». Conformément à la politique culturelle de Jack Lang, emblématique ministre de la Culture, et aussi de l'Education Nationale des années 1980 et 1990 qui visait à « réconcilier la culture et l'économie », les actions en faveur des industries créatives sont supposées articuler la culture, la participation des habitants à la gouvernance du territoire et la promotion d'activités économiques, qui reposent sur l'intelligence humaine, qui sont respectueuses de l'environnement et qui échapperaient aux menaces de délocalisation. La culture, le travail, le capital et la démocratie ne sont ainsi pas présentés sous l'angle de leurs contradictions et des conflits mais sous celui du renforcement du lien social fondé sur la communication sociale et le développement durable.

Reste à nous interroger sur l'ampleur de la transformation de l'action publique liée à l'introduction de la thématique des industries créatives. La nouveauté réside-t-elle principalement dans un changement des thèmes du marketing territorial ? Dans cette hypothèse, les actions territoriales en faveur de l'innovation, du soutien aux entreprises et de l'environnement se poursuivraient, accompagnées de la volonté de mieux se positionner les uns par rapport aux autres.

L'autre hypothèse suggère que des transformations significatives sont en cours dans plusieurs des grands domaines d'intervention des collectivités : les politiques culturelles s'orienteraient en direction des industries culturelles ou du design, du jeu, de l'artisanat d'art et d'autres composantes des industries créatives, au détriment des arts légitimes, notamment du spectacle vivant. De même, les agglomérations pourraient profiter de la structuration des acteurs économiques autour des territoires métropolitains mis en réseau à l'échelle mondiale pour affirmer leur rôle socio-économique au détriment des régions. En outre, la délégation d'actions publiques à des organismes représentant les intérêts industriels pourrait s'accroître, ainsi que la « participation citoyenne » qui dépasserait alors le stade de la communication politique orchestrée par les collectivités. Dans les mutations en cours ou prévisibles, il sera particulièrement intéressant d'observer quelle est la capacité des collectivités territoriales à s'emparer de cette thématique en l'absence, du moins aujourd'hui, d'une politique nationale incitative. Peut-être un changement significatif est-il en train de se produire dans les rapports de pouvoirs entre collectivités publiques et État.

La question éducative

L'état embryonnaire des relations entre industries éducatives et industries créatives soulève les mêmes problèmes et appelle les mêmes diagnostics que ceux suscités par les relations entre industries créatives et industries culturelles.

D'un côté, des initiatives isolées, en provenance d'experts proches des pouvoirs publics et des entreprises, visent à soumettre aux principes du management de la créativité la production industrielle des biens et services éducatifs, spécialement en éducation à distance, e-learning et formation « tout au long de la vie ». Mutatis mutandis, les mêmes arrière-pensées que pour les relations entre industries culturelles et industries créatives motivent ces initiatives⁸ : orienter les subventions de l'État et crédits d'impôt vers un type d'industrie que la nouveauté de son intitulé est censée rendre plus attractif, même si l'objectif reste le recyclage des industries éducatives traditionnelles ; identifier et exploiter des gisements de productivité dans des activités encore faiblement industrialisées, notamment la conception de didacticiels et tutoriels, où domine une production atomisée et souvent artisanale ; faire face à l'émergence de demandes différenciées en provenance des apprenants en généralisant l'usage des plates-formes d'intermédiation pour instiller variété et nouveauté dans des domaines tels que l'édition scolaire et le ludoéducatif, traditionnellement orientés vers la production et la reproduction à grande échelle de ressources standardisées.

De l'autre côté, l'absence de dispositions concrètes en vue d'inciter les industries éducatives à se convertir aux pratiques et marchés des industries créatives trahit ce qu'il y a de lacunaire et de foncièrement idéologique dans les projets cherchant à faire de celles-là un sous-ensemble de celles-ci. Il est significatif, à cet égard, que les rapports publiés en France et à l'étranger dont les experts s'autorisent pour prôner l'intégration des industries éducatives dans les industries créatives se gardent soigneusement de fournir des données chiffrées, notamment sur la part des premières supposée rejoindre les secondes. Tel est le cas de l'enquête réalisée par la plate-forme IIP Create, lancée à Amsterdam en 2007⁹, qui insiste sur la place centrale du jeu éducatif dans l'Education et la Training Industry, mais sans comporter aucune estimation statistique précise. Il en va de même, à peu de choses près, pour l'étude réalisée par l'Idate en juin 2008, Serious Games, Advergaming, edugaming, training..., et a fortiori pour celle, moins approfondie, effectuée par la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement Île-de-France¹⁰.

Exemple caractéristique du contraste entre velléités et réalités : au sein du Pôle de compétitivité francilien, l'un des trois « clusters » lancés en 2006 sur l'industrie numérique significativement intitulé « Image, Multimédia et Vie Numérique » avant d'être rebaptisé « Cap Digital », le groupe de travail « Éducation » intervient sur l'un des six chantiers de départ et, après plus de deux ans de fonctionnement, reste l'un des plus actifs au sein du Pôle. Or, si la référence aux industries créatives revient régulièrement dans ses travaux¹¹, force est de reconnaître que les faits ne suivent guère. Ainsi, lorsqu'en 2008, le groupe prend l'initiative de lancer un réseau national regroupant les entreprises spécialisées dans les « serious games », ses promoteurs ne mobilisent réellement qu'une vingtaine de sociétés de petite taille et ne faisant généralement figurer à leur catalogue qu'un nombre restreint de produits. Les grands groupes, Hachette et Editis en tête, se tiennent prudemment à l'écart, et le marché français, écartelé entre éditeurs scolaires, éditeurs de bandes dessinées, producteurs multimédias, sociétés informatiques et institutions auto-productrices (défense, santé, université) est très loin du décollage attendu, avec un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros, lui-même probablement surévalué.

⁸ Sur ce point, voir, s'ajoutant à la contribution de P. Schlesinger citée plus haut : Garnham, Nicholas (2005) : « From Cultural to Creative Industries. An analysis of the implications of the 'creative industries' approach to arts and media policy making in the UK », *International Journal of Cultural policy*, Vol. 11, n° 1 ; Tremblay, Gaëtan (2008) : « Industries culturelles, économie créative et société de l'information », *Global Media Journal - Canadian Edition*, 1(1), 65-88, consulté en février 2009 sur http://www.gmj.uottawa.ca/inaugural_tremblay.pdf

⁹ Les résultats en sont évoqués dans l'agenda stratégique de cette structure, sur le site consulté en février 2009 : http://83.98.156.43/~iipcreate/wp-content/uploads/2008/05/iip_create_book_sra.pdf

¹⁰ Drire (2007) : *Enjeux et défis de l'industrie du jeu vidéo en Île-de-France*, Paris, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

¹¹ Notamment à travers la référence au « design pédagogique » présenté comme le point d'articulation entre créatif et technologique.

N'est pas moins caractéristique du décalage entre annonces et réalité la tenue d'un événement comme le « Forum des enseignants innovants », organisé en mars 2007 au Musée du Louvre conjointement par Microsoft et l'Unesco, avec le soutien de France 5, du « Café pédagogique » et de Samsung, regroupant plus de 200 représentants d'Europe, du Moyen Orient et d'Afrique. Si le but officiel de cette manifestation est de faire connaître les « usages créatifs des systèmes d'information et de communication en éducation » et si son but officieux est de célébrer les partenariats public/privé, son impact dans les milieux concernés est inversement proportionnel à l'écho qu'il reçoit dans les médias.

Aussi sans préjuger des interactions à venir entre industries créatives et industries éducatives, convient-il de s'en tenir à un diagnostic réservé : les unes et les autres présentent trop de traits structurels différents et le périmètre des premières est trop flou pour qu'il soit question, pour le moment au moins, de l'intégration des unes dans les autres ou, simplement, de la redynamisation des unes par les autres.

Par un autre biais, toutefois, la question éducative intéresse les industries créatives : il ne s'agit plus, cette fois, de produire des environnements créatifs pour l'éducation, mais de former les futurs cadres des industries créatives.

Comme l'a écrit en 2006¹², James Purnell, ministre britannique des industries créatives et du tourisme, dans l'avant-propos du rapport publié par la Division « Industries créatives » de son ministère, *Developing Entrepreneurship for the Creative Industries. Making the case for Public Investment*,

« One of the key factors behind the success of the sector is the role played by our educational institutions in developing a constant supply of creative and innovative graduates who form the backbone of the sector and help consistently to re-invent it. We know that the Creative Industries is one of the most highly qualified sectors with around 43% educated to degree level or above, and the figure is even higher for some subsectors. »

Sont alors sollicités les travaux des pionniers des théoriciens de la créativité, passablement oubliés depuis vingt ou trente ans, tels que ceux de J. P. Guilford et C. Rogers. En l'occurrence, ce sont d'ailleurs moins les départements d'économie ou de gestion des universités qui entrent dans la course que leurs départements d'art graphique et de design ou les écoles de Beaux Arts, architecture et publicité. En témoigne le Document d'orientation de l'Association Européenne des Conservatoires (AEC) et de la Européenne des Instituts d'Art, qui regroupe plus de 400 institutions, intitulé *Vers des disciplines artistiques créatives fortes en Europe*, rédigé en 2008 et qui, comporte l'indication suivante¹³ :

« Le secteur des industries créatives s'étend au niveau international à une vitesse supérieure au reste de l'économie industrielle et commerciale en Europe. La demande croissante de communication dans toutes ses manifestations, les progrès technologiques rapides et l'intérêt grandissant du public pour les arts et les médias contribuent ensemble à une demande accrue d'éducation dans les disciplines associées à ces activités. Les diplômés des disciplines artistiques ont démontré qu'ils sont pourvus des compétences et connaissances appropriées pour fonctionner efficacement sur le marché du travail. Ils font notamment preuve de ressource, d'esprit d'entreprise, et de capacité à entreprendre des activités nouvelles et innovantes. »

Si, dans les spécialisations en Creative Technologies and Media, les établissements d'enseignement

anglo-saxons ont pris de l'avance sur leurs homologues français, ceux-ci commencent à rattraper leur retard. Ainsi presque toutes les écoles régionales de Beaux Arts en France disposent-elles aujourd'hui d'une section ou, à défaut, d'un programme « technologies créatives ». Il est d'ailleurs remarquable que les projets de ces établissements s'inscrivent dans les préoccupations

¹² <http://www.culture.gov.uk/images/publications/PublicInvestment.pdf> (consulté en février 2009).

¹³ <http://www.elia-artschools.org/> (consulté en février 2009).

territoriales évoquées plus haut. Exemple parmi beaucoup d'autres, l'École régionale des Beaux Arts de Nantes, contribue activement à la mise en oeuvre d'un accord conclu en juin 2008 entre Nantes Métropole et Microsoft, décidément très présent sur les industries éducatives, pour accélérer la formation des « talents en design numérique ».

L'analyse de ce que cache la conversion d'un pan si important de disciplines artistiques aux pratiques et à l'idéologie des industries créatives demanderait plus de place que nous n'en avons ici. Contentons-nous donc de relever trois phénomènes dont la mesure n'a probablement pas encore été prise entièrement, même si l'un et l'autre commencent à susciter en Europe et outre-atlantique de virulents débats à propos des enseignements artistiques en particulier et dans l'éducation en général¹⁴.

Premièrement, des outils et systèmes de conception coûteux sont désormais introduits dans des enseignements et pratiques professionnelles qui, à l'exception de secteurs précocement informatisés comme l'architecture, échappaient jusqu'alors aux contraintes dues à des équipements lourds. Cette introduction est lourde de conséquence sur les budgets et modes de fonctionnement des établissements concernés.

Deuxièmement, la diffusion de valeurs privilégiant l'esprit d'entreprise et la rationalisation de la créativité prend à contre-pied des milieux professionnels affichant volontiers un attachement, réel ou fantasmé, à leur indépendance culturelle et idéologique. Le paradoxe est qu'artificiellement mais très efficacement, ces valeurs centrées sur la créativité s'autorisent de la « critique artiste » du capitalisme¹⁵ et, référence plus récente, du Pop Art et de la contre-culture des années 1960.

Troisièmement, l'on assiste à une inscription de plus en plus marquée des politiques universitaires dans des politiques locales en faveur de l'économie créative. L'implantation des universités est de longue date un enjeu majeur des gouvernements territoriaux. Ainsi, au début de la IIIe République, entre 1880 et 1900, chaque grande métropole française réclame-t-elle et obtient-elle généralement « son » université ; les implantations connaissent un nouveau développement important après la seconde guerre lorsque les villes universitaires passent de 16 en 1945 à 40 en 1968. Mais ce sont les lois de décentralisation de 1982, la loi Savary sur l'enseignement supérieur en 1984 et le lancement en 1990 du plan Université 2000 (qui encadre les initiatives des collectivités territoriales davantage qu'il ne les stimule), dans le contexte de la progression considérable de la démographie étudiante et des nouvelles formes d'urbanisation, qui donnent le coup d'envoi d'une véritable diffusion des structures d'enseignement supérieur sur tout le territoire : on compte aujourd'hui 90 universités, généralement dotées d'antennes dans les villes de moindre importance de leurs alentours, auxquelles il faut ajouter plusieurs centaines d'écoles d'ingénieurs et de structures postsecondaires d'enseignement public et privé présents sur une grande partie du territoire national. Or, cette profusion de sites pose des questions complexes touchant à la viabilité des établissements concernés, au financement de leurs bâtiments et équipements (résidences étudiantes, services de restauration, bibliothèques, équipements sportifs, etc.), et aux conditions de leur inscription dans des environnements qui sont souvent à requalifier ou à dynamiser. Le rôle économique joué par ces établissements, de même importance que celui de grandes entreprises locales, ne fait que donner plus d'actualité à ces questions. Tel est le contexte dans lequel un nombre croissant de collectivités territoriales cherche à faire jouer aux universités et aux autres structures d'enseignement postsecondaire implantés localement un rôle d'animation locale au service de l'enrichissement du capital humain et de l'entretien d'un « esprit créatif » censé favoriser la conversion du tissu socio-économique aux exigences néo-industrielles. L'avenir dira quel seront les résultats de telles initiatives, mais le fait est qu'à courte échéance, il est très probable qu'à défaut d'être réellement

¹⁴ Voir notamment Lois, Hetland, Winner, Ellen, Veenema, Shirley (2007) : Studio thinking: The real Benefits of Visual

Arts Education. New York, Teachers College Press.

¹⁵ Boltanski, Luc, Chiapello, Ève (1999) : Le Nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard, nrf essais.

mis en oeuvre, un lien de plus en plus marqué sera affiché au sein des politiques territoriales entre éducation et économie créative.

Amorcée en 1982 (avec les premières lois de décentralisation) et favorisée en 1984 par la loi Savary sur l'enseignement supérieur, la politique de territorialisation des structures universitaires s'est traduite par la multiplication des créations d'universités et de composantes universitaires dans les villes françaises. L'inscription territoriale des universités ne date évidemment pas d'aujourd'hui.

En guise de conclusion

Si, à l'instar des étoiles qui brillent encore alors qu'elles sont déjà mortes, il arrive à certaines questions de continuer à produire des effets quand bien même elles ne se posent plus, d'autres questions produisent de semblables effets avant même d'avoir été posées. Tel est le cas, assez paradoxal, de la question des industries créatives en France.

Importée de pays et de contextes où elle a été conçue et où, depuis plusieurs années, les industries créatives sont, pour le meilleur et pour le pire, organisées, encouragées et pratiquées, cette question connaît aujourd'hui les contradictions auxquelles l'expose le retard de son acclimatation : en concurrence avec des politiques qui, en France davantage qu'à l'étranger, ont l'habitude de privilégier les industries culturelles, en porte à faux par rapport à des stratégies territoriales qui se cherchent encore, en décalage par rapport au fonctionnement des industries éducatives, elles ne trouvent guère un point d'ancrage concret que dans les politiques éducatives de certains établissements, dans celles des collectivités locales et, peut-être à terme, dans les plans ministériels en faveur de la formation de « talents créatifs ».

Pour autant, il serait prématuré de prédire à cette question un destin sans éclat : l'intégration de pratiques artistiques, intellectuelles et culturelles dans un ensemble économiquement et industriellement organisé dont elles ne faisaient pas partie jusqu'à maintenant, l'expansion des exigences de la gestion de la créativité jusques et y compris dans les industries culturelles et informationnelles et l'appropriation et le détournement de tendances contre-culturelles au service de la relance d'économies durement frappées par la crise constituent des objectifs politiques et idéologiques trop importants pour que les tenants des industries créatives y renoncent rapidement. Gageons au contraire que, selon un phénomène récurrent en France, l'on invoquera les industries créatives avec d'autant plus d'intensité que leur réalité sera moins visible.

On insistera également sur le fait que, d'ores et déjà, une tension apparaît entre deux visions, les industries créatives d'une part, l'économie créative d'autre part. Elle est particulièrement visible dans les discours des différents rapports officiels produits en Europe. L'une de ces visions met l'accent sur les seules industries créatives. Ces dernières sont alors présentées comme un secteur économique en soi, en croissance, qui occupe désormais un rang significatif dans l'économie, sur le plan de la contribution au PNB mais, plus encore, sur le plan de l'emploi. Les industries créatives, en particulier parce qu'elles reposent assez largement sur un important tissu de petites entreprises voire d'entreprises individuelles, créeraient de nombreux emplois, supposés peu facilement délocalisables dans les pays en développement. Ancrées dans des territoires devenus créatifs, les industries créatives sont ainsi au coeur des stratégies de marketing territorial, sur les plans local, régional, national. Les autorités nationales sont alors appelées à soutenir les efforts des acteurs économiques et des collectivités territoriales, notamment en adaptant aux spécificités des industries créatives les dispositifs de soutien à la recherche ou au démarrage d'activités et les systèmes de garanties bancaires aux très petites entreprises. Plus largement, les Etats devraient offrir un cadre économique, politique et idéologique favorable au déploiement de ces industries. L'affirmation du rôle de l'Etat, qui presque partout en Europe continentale se produit après que des initiatives aient été prises par les collectivités territoriales, traduit certainement une volonté de rentrer dans le jeu, à l'heure où les industries créatives deviennent un des critères de comparaison de la compétitivité des économies nationales entre elles.

L'autre vision insiste sur le déploiement de la créativité dans l'économie, soit dans un ensemble assez flou d'activités relevant de l'économie créative –il s'agit d'activités qui reposeraient largement sur des tâches créatives- soit dans l'ensemble de l'économie. Les rapports, du moins ceux qui adhèrent le plus à cette perspective, pronostiquent et préconisent de profondes libéralisations des économies européennes. Ils mettent notamment l'accent sur le nécessaire accroissement de la flexibilité du travail. Il serait d'ailleurs d'ores et déjà en cours, au fur et à mesure que les modèles de production et d'occupation des personnels à l'oeuvre dans les industries culturelles se répandent dans les autres secteurs de l'économie. De même, l'insistance sur la créativité, considérée comme une courroie de transmission de l'innovation, légitime, dans ces rapports officiels, des politiques de la recherche, de l'éducation, et de la culture plus tournées vers des objectifs entrepreneuriaux. Plus globalement, l'ensemble des politiques publiques est à définir, à conduire et à évaluer dans des logiques de partenariats public/privé approfondies.

Ces deux conceptions ont un point commun, qui d'ailleurs est central depuis l'apparition des thématiques des industries créatives et de l'économie créative au Royaume-Uni dans les années 1990, il s'agit de la défense et de l'extension des droits de la propriété intellectuelle. Extension sur le plan géographique, d'une part, c'est-à-dire en direction des territoires où cette propriété n'était pas ou n'est pas encore bien protégée. Et, d'autre part, extension sectorielle. L'objectif est alors d'étendre les dispositifs conçus pour les industries culturelles dans d'autres domaines.

En somme, il apparaît clairement que ces perspectives se veulent porteuses de consensus autour d'une représentation néo-libérale de l'économie, de la société, du travail et de la culture. Selon, Mark Banks et David Hesmondhalgh¹⁶, les discours sur le travail créatif présentent son développement comme servant à la fois les intérêts du capital et du travail, en particulier parce que le travail créatif est présenté comme non aliénant, favorisant l'expression individuelle et le développement personnel et comme une source de revenu, voire de consécration et de gloire (p. 417). Du côté du capital, il est intéressant de souligner que les antagonismes entre capital et travail ne sont plus à l'oeuvre et, en particulier, que les travailleurs sont décrits comme plus impliqués dans leurs activités, réconciliés avec l'entreprise. Les auteurs notent que cela correspond à une intégration par le capitalisme de la critique artiste comme le décrivent Luc Boltanski et Eve Chiapello.

Вопросы к статье:

1. Что критикуют авторы данной статьи?
2. Какие основные концепции креативных индустрий приводят авторы?
3. В чем, по мнению авторов, сходства и различия культурных и креативных индустрий?
4. Как появление креативных индустрий влияет, по мнению авторов, на национальную территориальную политику и систему образования?
5. В чем Вы согласны, а в чем не согласны с авторами статьи?

¹⁶ Banks, Mark, Hesmondhalgh, David, (2009), "Looking for work in creative industries policy", International Journal of Cultural Policy, Vol. 15, No. 4, November, 415–430.

Немецкий

**Public Service Broadcasting als Voraussetzung europäischer
Öffentlichkeit - Leistungen und Desiderate**

Barbara Thomaß

Im Rahmen des Tagungsthemas „Medialer Wandel und europäische Öffentlichkeit“ ist die Frage zu stellen: Welcher Wandel ist in den Medien notwendig, damit europäische Öffentlichkeit entstehen kann? Dies soll hier am Beispiel des öffentlichen Rundfunks, der im Weiteren mit dem internationalen Gattungsnamen Public Service Broadcasting (PSB) bezeichnet wird, ausgeführt werden.

Ausgangspunkt bei den folgenden Überlegungen ist folgende These: Normative Öffentlichkeitstheorien und das Konzept des Public Service Broadcasting haben wesentliche Schnittmengen. Diese lassen sich in ihrer Erweiterung im Hinblick auf eine europäische Öffentlichkeitskonstituierung nutzen. Diese Schnittmengen werden nicht nur aufgrund der Wortgemeinschaft Public Sphere – Public Service Broadcasting angenommen, die mehr ist als ein Wortspiel, sondern auf den geteilten Gehalt verweist, sich auf ein öffentliches Interesse verpflichtet zu sehen. Sechs Fragen sollen behandelt werden:

1. Was ist europäische Öffentlichkeit?
2. Wie kann sie entstehen?
3. Was ist die Rolle der Medien darin?
4. Warum kann PSB eine besondere Rolle dabei spielen?
5. Wie nimmt er diese Rolle derzeit wahr?
6. Welche weiteren Desiderate ergeben sich für sein Tun?

1 Europäische Öffentlichkeit

Beim Versuch, das komplexe Konzept europäische Öffentlichkeit zu fassen, lässt sich zunächst folgende Unterscheidung treffen. Denken wir Öffentlichkeit empirisch oder normativ? Bei der empirisch vorfindbaren Öffentlichkeit ist wichtig – wie schon bei nationaler Öffentlichkeit – festzuhalten, dass wir es mit keinem holistischen System zu tun haben, sondern mit einer Vielfalt ineinander verschränkter Öffentlichkeiten (Hickethier 2000), die sich nach dem Raum, den sie erschließen, nach den Medien, die beteiligt sind, nach den Publika, die entweder entstehen oder bedient werden, nach Themen, Gruppen etc. unterscheiden.

Wenn von einer Entstehung europäischer Öffentlichkeit die Rede ist, wird politische Öffentlichkeit allerdings in ihrem normativen Gehalt, in dem emphatischen wünschbaren und wünschenswerten Konstrukt gedacht, wie es einst von Habermas analysiert und vorgegeben worden war, und dann wird zumeist wieder der Singular verwandt. Aber auch hier sind zwei Arten politischer Öffentlichkeit zu konzeptionieren (Gerhards 1997):

- das repräsentativ-liberale Modell, das Öffentlichkeit als ein Beobachtungssystem fasst, bei dem Bürger Informationen über die politische Elite erhalten, auf dass sie ihre Wahlentscheidungen treffen; aber auch die Herrschenden erhalten Informationen über die Wähler, auf dass sie ihre politischen Programme deren Wünschen anpassen können. Massenmedien vermitteln dabei diese gegenseitige Beobachtung;
- das deliberative Modell, bei dem nach der Qualität der Funktionen, die Medien erfüllen sollen, gefragt wird, und Teilhabe an Öffentlichkeit als Rückkoppelung in die Zivilgesellschaft verstanden wird, die Rationalität und Diskursivität der Debatte voraussetzt. Resultate der Debatte beruhen nicht auf einfachen Mehrheitsentscheidungen, sondern auf der Annäherung der Kommunikationspartner.¹

Legen wir letzteres als das „normativere“ der normativen Konzepte zugrunde – also jenes mit den höheren Ansprüchen –, so lassen sich daraus Erfordernisse an die Kommunikation von Öffentlichkeit ableiten:

- Gleichheit und Reziprozität bei der Einbeziehung der an Öffentlichkeit Beteiligten,
- Offenheit und adäquate Kapazität für Themen und Beiträge bei gleichzeitig hoher gegebener Kompetenz der an Öffentlichkeit Beteiligten,
- Diskursive Struktur: Argumente, Einwände, Kritik.

Dies sind sehr weit reichende Forderungen; sie sind jedoch im Weiteren nützlich, um einen Beitrag der Medien bestimmen und eingrenzen zu können. Übersetzt man diese Kategorien in die politische Realität Europas, dann heißt dies – und hierbei wird das oft beklagte Demokratiedefizit der EU in Rechnung gestellt: Europäische Öffentlichkeit braucht

- die Demokratisierung des politischen Prozesses, damit Identifikationen im Sinne von Interesse und Teilhabe möglich werden;
- die Vermittlung dieses Prozesses, also die Darstellung europäischer Politik in den Medien, die ihrer Aufgabe, Öffentlichkeit herzustellen, auf europäischer Ebene gerecht werden müssen, und dies auf vielfältigste Art.

2 Die Entstehung europäischer Öffentlichkeit

Hier stellt sich die Frage, ob europäische Öffentlichkeit bedeutet, dass in den Nationalstaaten und nationalen Medien zunehmend mehr über europäische Themen berichtet und diskutiert wird, oder ob die Zusammenführung und Homogenisierung nationaler Öffentlichkeiten auf einem europäischen Parkett geleistet wird. Gerhards beschreibt diese zwei Möglichkeiten wie folgt (Gerhards 2002, 142):

- Eine länderübergreifende europäische Öffentlichkeit entsteht als ein einheitliches Mediensystem, über das Inhalte und Informationen in verschiedenen Ländern der EU rezipiert werden. Nach den vielen gescheiterten Versuchen, europäische Medien herzustellen, ist dieser Weg allerdings nicht mehr vorstellbar.
- Es findet eine Europäisierung der nationalen Öffentlichkeiten in dem Sinne statt, dass eine zunehmende Aufnahme europäischer Themen in die nationalen Medien, das Aneinanderangleichen der Themenagenden, ein Austausch von Sichtweisen, Wissen um den Blick der anderen etc. erfolgt (vgl. van de Steeg 2000).

Unterscheiden lässt sich ferner zwischen der Herausbildung einer europäischen Massenöffentlichkeit und der Entstehung einer – derzeit eher vorstellbaren – transnationalen europäischen Elitenöffentlichkeit. Während bei ersterer ein großer Teil der Bürger in den öffentlichen Kommunikationsprozess einbezogen wäre, würde bei letzterer eine Minderheit von politisch interessierten und kompetenten Akteuren dafür sorgen, dass ein Mindestmaß an Rückkoppelung zwischen den europäischen Meinungsbildungsprozessen in diversen nationalen Foren stattfindet (Kremer 2004).

Europäische Öffentlichkeit ist bislang eher eine Elitenöffentlichkeit, weil sie vor allem von europäischen Politikern, von Experten, von Journalisten in Brüssel, von Europa-Lobbyisten und Sprechern der europäischen Zivilgesellschaft getragen wird. Es ist aber daran zu erinnern, dass in der Geschichte solche Elitenöffentlichkeiten die Entwicklung der Demokratie im Westen effektiv vorangetrieben haben (Kaelble 2004).

Für die Wahrscheinlichkeit einer Elitenöffentlichkeit spricht einerseits die Tatsache, dass Öffentlichkeit in Europa mehrsprachig funktioniert, Zugänge also oft eine gewisse Sprachkompetenz erfordern. Andererseits zeigen Länder wie Spanien oder die Schweiz, dass auch in mehrsprachigen Demokratien eine funktionierende Öffentlichkeit aktiv sein kann.

Voraussetzung für den zweiten Weg der Entstehung von europäischer Öffentlichkeit (Europäisierung nationaler Öffentlichkeit) ist, dass die politischen Akteure, das Publikum und auch die Medien ein Interesse an europäischen Themen haben und zur Interaktion bereit sind (Gerhards 2002). Dazu gehört ein komplexes Zusammenwirken von Journalisten, Publikum und politischen Akteuren, das sich in die Demokratisierung der EU einbettet. Erforderlich ist dabei außerdem, dass europäische Themen für die Bürger Relevanz erlangen, dass es also einen Anreiz für die Berichterstattung darüber gibt und von einer Responsivität der Repräsentanten gesprochen werden kann.

3 Die Rolle der Medien bei der Entstehung europäischer Öffentlichkeit

Wenn also die Medien ein Interesse an europäischen Themen haben sollen, so ist zu fragen, unter welchen Bedingungen dies entstehen kann. Medien haben ein Interesse an europäischen Themen, wenn dafür schon ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit gegeben ist. Dieser

Zusammenhang ist für kommerzielle Medien besonders ausgeprägt, weil sich Aufmerksamkeit für ihre Angebote als Markt, über den Gewinn erzielt werden soll, darstellt. Dieser Markt für europäische Themen ist umso schwieriger zu entwickeln, je kleiner die Sprachräume sind, die die Medien bedienen. Gerade die vielfältigen Sprachräume sind aber eine Gegebenheit, der europäische Öffentlichkeit gerecht werden muss.

Europäische Berichterstattung zu verstärken, erfordert, die entsprechenden Ressourcen dafür bereitzustellen (kompetente Korrespondenten und Heimatredakteure, die die Thema-

tik für die nationalen und lokalen Publika aufbereiten können, Programmplätze etc.) – auch wenn sich dies nicht unmittelbar in Aufmerksamkeit und Quoten – letztlich Einnahmen – ausdrückt. Europäische Berichterstattung erfordert also Vorleistungen; sie ist ein Angebot, während der kommerzialisierte Medienmarkt als ein Nachfragemarkt funktioniert. Diese Ressourcen werden in der Regel erst dann bereitgestellt, wenn es sich lohnt, wenn also ein Markt für entsprechende Themen vorhanden ist. Für die verstärkte Darstellung von Europaberichterstattung, die beim Publikum noch nicht auf das Interesse stößt, das einen bestimmten Einsatz von Ressourcen ökonomisch rechtfertigen würde, bedarf es also eines Anreizes oder Anstoßes jenseits dieses Marktmechanismus, Publika für Inhalte zu gewinnen, der für die verstärkte Darstellung europäischer Themen im Programmangebot zu mobilisieren ist. Dies wird im Rahmen der Eigenlogik kommerzieller Medien schwerlich gelingen.

Des Weiteren wäre es eine Voraussetzung – folgt man dem deliberativen Modell –, dass Medien den oben genannten Kriterien der Gleichheit und Reziprozität, der Offenheit und der diskursiven Struktur zumindest in Ansätzen Genüge täten.

4 Die besondere Rolle des PSB bei der Entstehung europäischer Öffentlichkeit

Aufgrund dieses strukturellen Defizites, das kommerzieller Rundfunk für das Angebot europäischer Themen mitbringt, ist eine nähere Betrachtung der Voraussetzungen des PSB sinnvoll. Dabei sei vorausgeschickt, dass zunächst zwischen seinen strukturellen Voraussetzungen und der realen Leistung, die er erbringt, unterschieden wird.²

PSB hat den Vorteil, dass er aufgrund der gesellschaftlichen Bindung, die ihn auf grundlegende kulturelle oder gesellschaftliche Zwecke verpflichtet, leichter in den Prozess der Europäisierung von Öffentlichkeiten einzubinden ist. Denn PSB ist eine Form der Rundfunkregulierung, die auf dem Konsens beruht, dass Rundfunk bestimmte gesellschaftliche und kulturelle Bedürfnisse zu befriedigen hat, die jenseits von Konsumenteninteressen liegen. Dafür wird er in gewissem Maße vor den Kräften des Marktes geschützt (z.B. durch die Rundfunkgebühr), es werden ihm Verpflichtungen auferlegt (z. B. zur Grundversorgung, zur Berücksichtigung von bestimmten Programminhalten zu maßgeblichen Anteilen in seinem Programm), und diese Privilegien und Verpflichtungen werden durch Kontrollstrukturen abgesichert (Syvertsen 2003).

Es wird daher angenommen, dass ein Rundfunk, der nicht kommerziellen Interessen dient, besser dazu beitragen kann, Öffentlichkeit i.S. einer informierten partizipierenden Öffentlichkeit zu schaffen als ein kommerziell ausgerichteter. Dazu ist er in der Lage, weil (bzw. vorausgesetzt, dass):

- eine wie auch immer geartete Form sozialer Verantwortlichkeit gegenüber der Öffentlichkeit bzw. ihren Vertretern gegeben ist, die durch administrative Strukturen sichergestellt wird;

- eine (teilweise) öffentliche Finanzierung vorliegt, die für die definierten öffentlichen Dienstleistungen eingesetzt werden kann (nicht Gewinnmaximierung bestimmt die Zwecksetzung);
- eine Regulierung des inhaltlichen Angebotes vorgenommen wird, hinsichtlich Ausgewogenheit, Unparteilichkeit, Berücksichtigung von Minderheiteninteressen;
- ein universales Angebot erstellt wird, das alle Rezipienten erreicht, und sie als Bürger, nicht nur als Konsumenten anspricht;
- ein reguliertes Angebot im Sinne der legitimen kulturellen und gesellschaftlichen Ziele des Public Service gegeben ist (Brants/Siune 1992, 102).

Das bedeutet, dass die Organisationsstruktur der öffentlichen Sender, ihre gesellschaftliche Kontrolle, die Normen, die sie explizit und implizit leiten, die Möglichkeit bieten, die verstärkte Thematisierung europäischer Themen zur Aufgabe des PSB zu machen. Das strukturelle Potential und die normative Bindung lassen sich in dieser Perspektive nutzen.

5 Gegenwärtige Leistungen des PSB für die Europäisierung der Öffentlichkeit in Deutschland

Es lässt sich als ein Anzeichen für eine entstehende europäische Öffentlichkeit deuten, dass eine Änderung der Präsentation von Europaanachrichten in den Medien stattgefunden hat (Kaelble 2004). Zwar sind, soweit wir wissen, die Europaanachrichten in den Medien nicht eindeutig häufiger geworden. Europa nimmt – von besonderen Zeiten wie den Beratungen der europäischen Verfassung abgesehen – keinen breiteren Platz in den Medien ein. Aber die Präsentation der Europaanachrichten hat sich verändert. In den 1950er und 1960er Jahren wurden Europathemen in der Regel ganz unter nationaler Perspektive präsentiert und vor allem berichtet, wie die jeweilige nationale Regierung agierte und welche nationalen Interessen berührt wurden. In den letzten beiden Jahrzehnten hingegen wurden Europaanachrichten mehr und mehr unter der europäischen Perspektive präsentiert. Eilders und Voltmer (2003) fanden im Rahmen einer Inhaltsanalyse der europa-politischen Kommentierung der deutschen Qualitätszeitungen zwischen 1994 und 1998 heraus, dass der Grad der Europäisierung der Öffentlichkeit deutlich hinter der Europäisierung der Politik zurückbleibt. Das sind zunächst Befunde zu den Medien allgemein.

Bei der Unterscheidung zwischen kommerziellen und öffentlichen Rundfunkanbietern gibt es folgende Befunde: Kleinsteuber (2004) führt einen Mangel an funktionierender Öffentlichkeit u.a. auf die auf europäischer Ebene dominierende privat-kommerzielle Medienlandschaft zurück. Er argumentiert dabei (wie oben) mit ihrem Desinteresse, für die notwendige öffentliche und politische Kommunikation zu sorgen (einem Desinteresse, das auf der oben beschriebenen Eigenlogik beruht).

Empirische Befunde sind hinsichtlich der Bewertung der Leistungen öffentlicher Sender für europäische Öffentlichkeit jedoch widersprüchlich. Einerseits fanden Lauf/Peter (2004) wenig Evidenz dafür, dass eine zunehmende Kommerzialisierung des Mediensystems – also eine abnehmende Bedeutung des öffentlichen Sektors – zu einer geringeren Aufmerksamkeit für die EU führen würde. Sie untersuchten dafür die Europawahlen von 1999 daraufhin, inwieweit EU-Repräsentanten im Vorfeld der Wahlen in den Fernsehnachrichten präsent waren. Im Ergebnis fand sich ein hoher Anteil von Europawahlberichterstat-

tung und Präsenz der Mitglieder der EU-Kommission und der Europa-Parlamentarier in den skandinavischen Ländern, in Spanien, Italien und Österreich. Andererseits stellte Kevin (2001) fest, dass sich in PSB-Sendern mehr Nachrichten über die EU und Europa als in kommerziellen Sendern finden.

Nun lässt sich vermuten, dass gerade die Wahlberichterstattung mit der Verführung und Neigung zur Personalisierung nicht ein sehr geeignetes Beobachtungskriterium ist, um die Thematisierung von Europathemen zu untersuchen, da der Trend zur Personalisierung von Politik bei kommerziellen Sendern ohnehin stark ausgeprägt ist, und: erst eine vielfältige Thematisierung würde dienliche Hinweise auf die Umfassendheit der Europaberichterstattung geben.

Eine Berichterstattung, die zur Europäisierung von nationalen Öffentlichkeiten beiträgt, müsste sich europäischer Themen also auch annehmen, wenn nicht gerade Spitzenergebnisse wie Wahlen in die Nachrichten drängen. Ein Programmangebot, das europäische Themen normalisieren will, müsste Lebensverhältnisse, Ereignisse, Perspektiven behandeln, die sich auch jenseits von „großen“ europäischen Themen wie sie beispielsweise die Verabschiedung der Verfassung, die Befragung und Ernennung der neuen EU-Kommissare o.ä. darstellen, bewegen. Denn soviel europäische Öffentlichkeit hat sich doch schon in Ansätzen entwickelt, dass an den genannten Themen kein Medium, egal wie es rechtlich verfasst ist, vorbei kommt.

Dieses Zusatzangebot ließe sich feststellen, wenn man Kategorien mit europa-bezogenen Themen entwickelte, und das gesamte Programm auf entsprechende Inhalte durchforsten würde. In einem ersten Schritt im Hinblick auf eine solche Gesamterhebung, wurde hier untersucht, welches Programmangebot zu finden ist, das europa-bezogene Inhalte erkennbar im Titel führt. Dafür wurde ein laufender Monat ausgesucht, der weitgehend frei von herausragenden europäischen Themen war: vier Wochen im Monat September 2004, vom 4. September bis zum 1. Oktober. In dieser Zeit wurden alle öffentlich-rechtlichen Programme in Deutschland ausgewertet, also ARD, ZDF, die dritten Programme, BRalpha, Arte, 3sat und Phoenix, so wie sie sich in einschlägigen Programmzeitschriften präsentierten, sowie ORF 2 in Österreich. Es fand sich ein stark divergierender Programmumfang europa-bezogener Sendungen in den genannten Sendern, wobei das Regionalprogramm des WDR – eines der dritten Programme der ARD – mit Abstand die höchste Gesamtdauer europa-bezogener Sendungen aufweist (Tabelle 1).

Dabei kommen im Wesentlichen nur zwei verschiedene Sendeformate zum Einsatz: Dokumentationen bzw. Reportagen und Magazine (Tabelle 2). Bei der inhaltlichen Zuordnung entfällt der höchste Anteil der Sendedauer auf Programme, die Reiseaspekte thematisieren, an zweiter Stelle stehen Sendungen mit politikbezogenen Inhalten (Tabelle 3).

Tabelle 1: Programmumfang europabezogener Sendungen im deutschsprachigen PSB

Sender	Zahl der wöchentlichen Sendungen	Zahl der Einzelsendungen	Gesamtzahl der Sendungen	Gesamtdauer der Sendungen in Min.
ORF 2	1	-	4	120
ARD	1	-	4	120
NDR	1	3	7	240
WDR	8	2	34	1080
BR	3	4	16	490
Rbb	1	3	7	239
MDR	1	1	5	150
HR	2	-	8	340
Südwest	-	4	4	165
Phönix	-	3	3	285
3sat	2	8	16	740
Bralpha	11	9	53	1846
Arte	4	1	17	650
ZDF	5	-	20	300
<i>Summe</i>	<i>40</i>	<i>38</i>	<i>198</i>	<i>6765</i>

Zeitraum: September 2004

Tabelle 2: Sendeformate europabezogener Sendungen im deutschsprachigen PSB

Sendeformate	Zahl der wöchentlichen Sendungen	Zahl der Einzelsendungen	Gesamtzahl der Sendungen	Gesamtdauer der Sendungen in Min.
Dokumentation/Reportage	21	30	113	4730
Magazin	18	7	80	1825
Andere	1	1	5	210
<i>Summe</i>	<i>40</i>	<i>38</i>	<i>198</i>	<i>6765</i>

Zeitraum: September 2004

Tabelle 3: Inhalte europabezogener Sendungen im deutschsprachigen PSB

Sendeeinhalte	Zahl der wöchentlichen Sendungen	Zahl der Einzelsendungen	Gesamtzahl der Sendungen	Gesamtdauer der Sendungen in Min.
Politik	15	6	66	1900
Geschichte	-	11	11	466
Reise	10	15	55	2104
Kultur	4	3	19	690
Kulinarisches	7	-	28	840
Natur	3	2	14	555
Andere	1	1	5	210
<i>Summe</i>	<i>40</i>	<i>38</i>	<i>198</i>	<i>6765</i>

Zeitraum: September 2004

Diese Programmaufstellung ist also als ein Ansatz zu werten, mit dem der deutsche öffentliche Rundfunk versucht, das Thema „Europa“ in die Öffentlichkeit zu bringen – mit unterschiedlichen Sendeformaten und Inhaltsbereichen jenseits der aktuellen nachrichtlichen Berichterstattung. Er kommt der oben gestellten Forderung entgegen, dass das Programmangebot vielfältige Genres und Thematisierungen berücksichtigen sollte.

Das Angebot von europabezogenen Sendeinhalten lässt sich auch vor dem Hintergrund betrachten, der den öffentlichen Sendern strukturell und normativ gegeben ist. Dazu sollen die personellen Ressourcen, die den öffentlichen Sendern für diese Aufgabe zur Verfügung stehen, dargestellt sowie Rundfunkstaatsvertrag und die Landesrundfunkgesetze betrachtet werden.

Die Auslandskorrespondenten der ARD sind entweder als ARD-Korrespondenten für die Arbeitsgemeinschaft oder als Gruppenkorrespondenten für eine Gruppe von ARD-Anstalten tätig, zuständig für die Berichterstattung aus dem Land, in dem der Korrespondent seinen Sitz hat, oder auch für ein weiteres Berichtsgebiet. So werden z.B. von Brüssel die Benelux-Staaten abgedeckt, von Rom aus auch der Vatikan, Malta und Griechenland, von Wien auch aus die Staaten Südosteuropas.

Weltweit gibt es 29 Korrespondentsitze, davon liegen 12 in Europa (Brüssel, Genf, London, Madrid, Moskau, Paris, Prag, Rom, Stockholm, Straßburg, Warschau, Wien), bzw. 13, wenn man Istanbul mitberücksichtigt, das aber als weiteres Berichtsgebiet Iran inkludiert. In diesen zwölf Korrespondentsitzen sind insgesamt 19 Korrespondenten für das Fernsehen tätig – eine größere Zahl ist für den Hörfunk tätig (ARD Jahrbuch 2003, 236).

Im Rundfunkstaatsvertrag und in den Landesrundfunkgesetzen finden sich nur wenige Hinweise auf einen europabezogenen Programmauftrag. Dieser ist angesprochen, wenn der Rundfunkstaatsvertrag fordert, dass der Hauptteil von (dort näher spezifizierten) Sendungen europäischen Werken vorbehalten werden soll.³ Allerdings zeigen die Überprüfungen des entsprechenden Paragraphen aus der EG-Fernsehrichtlinie, aus der er übernommen worden ist, dass die weiche Formulierung durchaus Defizite bei der Umsetzung ermöglicht.

Die gesetzlichen Grundlagen, die den Programmauftrag der öffentlich-rechtlichen Sender regeln, machen ihrerseits keine Vorgaben in europäischer Hinsicht. Bei der Mehrländeranstalt NDR heißt es im Staatsvertrag lapidar: „Der NDR hat den Rundfunkteilnehmern und Rundfunkteilnehmerinnen einen objektiven und umfassenden Überblick über das internationale, nationale und länderbezogene Geschehen in allen wesentlichen Lebensbereichen zu geben“ (§ 5 NDR Staatsvertrag)⁴. Auch beim WDR, der als Landesrundfunkanstalt

nur eines Bundeslandes ein Landesgesetz zur Grundlage hat, sind keine weiteren Vorkehrungen hinsichtlich der Europäisierung der Berichterstattung getroffen worden: „Der WDR hat in seinen Sendungen einen umfassenden Überblick über das internationale und nationale Geschehen in allen wesentlichen Lebensbereichen zu geben“ (WDR Gesetz § 4)⁵. Im Weiteren sehen die Landesgesetze zwar Spezifizierungen für die Ausgestaltung des Programmauftrages in Hinblick auf regionale Gliederungen des Sendegebietes vor, jedoch nicht auf übergreifende Räume.

6 Desiderate europabezogener Aktivitäten des PSB

Aus den genannten Ressourcen leitet sich das Potenzial ab, das öffentliche Sender für die Herstellung europäischer Öffentlichkeit bereitstellen können. Allerdings lassen sich über diese Gegebenheiten hinaus weitere Desiderate denken, die PSB konsequenter als einen Faktor europäischer Öffentlichkeit positionieren könnten. Sie sollen hier im abschließenden Teil erläutert werden. Dabei wird durchaus mitgedacht, dass einige der hier aufgestellten Forderungen weitgehende Veränderungen der bisherigen medienpolitischen Rahmenbedingungen erfordern würden. Sie sollen hier als Ansatzpunkt zur Diskussion eines möglichen Beitrages des Public Service Broadcasting für die Europäisierung von Öffentlichkeit dienen.

- Die Öffnung von Senderräumen: Diese ist de facto schon existent, wenn man beispielsweise an die Sprachräume in Europa denkt, in denen nationale Sender grenzüberschreitend in andere Sendegebietes strahlen. Dies ließe sich systematisch im Public-Service-Verbund ausbauen, beispielsweise durch grenzüberschreitende Vereinbarungen zur Übernahme von öffentlichen Sendern in die Netze, die auch die Programmangebote kleiner Nationen in die Aufmerksamkeit großer tragen (Must carry Regelungen).
- Die Erweiterung der nationalen Mandate um eine europäische Dimension: Für solch eine technisch zu bewerkstelligende Erweiterung der Senderräume wäre eine Erweiterung des Auftrages des PSB notwendig. Die könnte sich dann im Weiteren auch in der Programmgestaltung niederschlagen. Die Bemühungen der EU-Kommission, den Stellenwert des PSB zurückzudrängen, laufen dieser Perspektive gegenwärtig zuwider; es müsste also zu europäischen Einigungen hierzu kommen.
- Die Erweiterung bzw. Vertiefung des Vielfaltsgebotes im Hinblick auf europäische Realitäten: Vielfalt (im Hinblick auf Meinungen, Programmformate und Genres weltanschauliche Sendungen etc.) gehört zu einer konsentierten Grundnorm medienpolitischen Handels. Sie ließe sich entsprechend weiter interpretieren.
- Die medienpolitische Strukturierung des europäischen audiovisuellen Raumes im Hinblick auf ein Rezipientenbild, das den Konsumenten *und* den Bürger umfasst: Hier ist die schon erwähnte Prägung der Normierungen durch die EU-Kommission angesprochen.
- Kooperationen über nationale Grenzen hinweg: In Einzelfällen (z.B. Rundfunk Berlin-Brandenburg RBB mit dem polnischen Fernsehen) findet solche Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen Sendern in grenzüberschreitenden Regionen bereits statt. Sie ließe sich europaweit ausbauen.

- **Die Entwicklung von Austauschbeziehungen: Gegenseitige Hospitationen von Redakteuren und Journalisten in den PSB-Sendern anderer europäischer Länder könnten das gegenseitige Verständnis, Interesse und ganz praktisch auch Recherchemöglichkeiten jenseits der bestehenden Ressourcen fördern.**
- **Die Nutzung von Online-Medien durch PSB für die Ansprache von Publika außerhalb der nationalen Grenzen: Nationale Senderäume werden durch das Internet endgültig obsolet. Darauf können und müssen sich die Sender einstellen. Im Hinblick auf eine Europäisierung nationaler Öffentlichkeit ließe sich dies produktiv nutzen.**
- **Die Entwicklung und Diversifizierung von europabezogenen Sendeformaten: Sicherlich sind die hier genannten Formate noch weit davon entfernt, das ganze mögliche Spektrum auszubauen. Mit der Etablierung von Videobrücken (bei Arte), europäisch dimensionierten Unterhaltungsshows etc. liegen Einzelbeispiele vor, die weiterzuentwickeln wären.**

Diese Vorschläge laufen dem Trend zuwider, Deregulierung als das oberste Gebot im europäischen Rundfunksektor zu sehen, sondern setzen auf die bewusste Nutzung eines gesellschaftlich verantworteten Mediums, das für gesellschaftliche Zwecke zu optimieren ist.

In den 80er Jahren haben viele Europa-Parlamentarier den Fehler gemacht, europäische Öffentlichkeit über ein Medienangebot herstellen zu wollen, dass top down beschlossen worden war und nicht die gegebenen Rundfunkstrukturen berücksichtigt hatte. Hier wird für ein Vorgehen plädiert, das Strukturen und medienrechtliche Voraussetzungen der Rundfunkversorgung in Augenschein nimmt, und die Perspektive einer – oder vieler – europäischer Öffentlichkeiten ernst nimmt und medienpolitisch begleitet.

Вопросы к статье:

1. Какую основную исследовательскую задачу решает автор в данной статье?
2. Как Вы понимаете идею общественного телевидения, изложенную в статье?
3. В чем специфика общественного телевидения в Европе, по мнению автора?
4. В чем принципиальное различие между контентом общественного и коммерческого ТВ в Германии?
5. Каковы ресурсные ограничения существования общественной службы в Германии?

Блок 2. «Мультимедийная журналистика»

Код: 031

Выберите одну из предложенных тем и напишите эссе по этой теме:

1. **Обратная связь с аудиторией СМИ: за и против?** Только 20 процентов аудитории готовы комментировать, участвовать в опросах и другом интерактиве на информационных сайтах. Сформулируйте и обоснуйте свою позицию, стоит ли развивать интерактивные формы взаимодействия с пользователями.
2. **Готово ли общество финансировать СМИ?** Новосибирский портал sib.fm объявил, что если пользователи хотят поддержать независимую региональную журналистику, то они могут перечислить на счет редакции средства “кто сколько может”. Аргументируйте свою позицию, есть ли будущее у такого способа финансирования СМИ.
3. **Журналист, пиарщик, блогер: перед кем и за что они отвечают?** В мире, где журналисты перепечатывают посты блогеров и пресс-релизы пиарщиков, где пиарщики называют журналистов “коллегами”, где блогеры компилируют свои тексты из нескольких чужих, читателю достаточно трудно понять, где ему искать достоверную информацию, кому доверять. Какую ответственность и перед кем

несут журналисты, специалисты PR и блогеры? Как можно регулировать эти отношения в медиасреде?

4. **Что такое мультимедийная журналистика?** По каким критериям вы определите, мультимедийный перед вами проект или нет? Как вы определяете термин “мультимедийная журналистика”, и чем она отличается от “традиционной”?
5. **Как продать журналистский материал и не стать продажным?** В практике международного агентства Groundreport корреспонденты получают гонорар в зависимости от количества посетителей и показов рекламных баннеров на странице новости. Как отражается такая гонорарная система на качестве журналистского материала? Каким образом можно сбалансировать зависимость журналистики от конкретных коммерческих интересов?

Блок 3. «Медиапроизводство в креативных индустриях»

Код: 032

Вам предлагается на выбор написать заявку на медиапроект или написать эссе по одной из тем, связанных с медиапроизводством. Выберите одно из предложенных заданий и выполните его.

Написание заявки на медиапроект

Выберите один из предложенных медиапроектов и напишите заявку на получение финансирования по данному проекту. В Вашей заявке должны содержаться следующие характеристики будущего проекта: потенциальная аудитория (ее специфика), особенности предлагаемой медиаплатформы, описание концепции (принципиальные особенности проекта, его отличие от существующих аналогов; специфика драматургии отдельной программы и / или проекта в целом («фирменные» драматургические ходы), регулярность выхода программы и хронометраж), творчески-производственная модель (специфика команды сотрудников, режим съемок).

1. Цикл программ (игровых или документальных), посвященных будущей Олимпиаде в Сочи (для телевидения, радио или нескольких медиаплатформ) [*Речь может идти не только о подготовке, а о портретах спортсменов, об истории, проблемах и т.д.*]
2. Кабельный телеканал для узкой целевой аудитории. [*Можно выбрать достаточно экзотичную зрительскую группу*]
3. Кроссмедийный проект о цирке. [*Не только как об "искусстве", а о цирке как таковом*].

Написание эссе

Выберите одну из предложенных тем и напишите эссе по этой теме:

1. Телевидение перед лицом новых технологий: пути развития.
2. История, которая потрясет зрителей. [*Расскажите историю, о которой, на Ваш взгляд, должны узнать все. Объясните, почему она так важна для общества*].
3. Креативный город: как медиа могут помочь возрождению провинции.