

# Česká televize v digitálním věku

## Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

**Ing. Michal Klíma**

### Obsah projektu

ÚVOD

JAK BUDEME PLNIT SVÉ POSLÁNÍ V DIGITÁLNÍ DOBĚ

JAKÉ JE POSLÁNÍ ČT VE TŘETÍM DESETILETÍ OBNOVENÉ DEMOKRATICKÉ SPOLEČNOSTI

JAK POSÍLÍME IDENTITU KANÁLŮ ČESKÉ TELEVIZE

JAK BUDEME ZVYŠOVAT ÚROVEŇ A PROFESIONALITU

JAK SE BUDEME LIŠIT OD KOMERČNÍCH TELEVIZÍ

JAK SE BUDEME PODÍLET NA PRODUKCI ČESKÝCH FILMŮ

JAK BUDEME POSILOVAT POVĚDOMÍ O ČESKÉ TELEVIZI

JAK BUDEME ROZVÍJET ČT NA INTERNETU A V OBLASTI NOVÝCH MÉDIÍ

JAK ZAJISTÍME PROSPERITU ČESKÉ TELEVIZE I V DALŠÍCH LETECH

JAK BUDE VEDENÍ SPOLUPRACOVAT SE ZÁSTUPCI ZAMĚSTNANCŮ

JAKÉ JSOU MÉ PRIORITY

JAKÉ KROKY CHCI UDĚLAT

ZÁVĚR

## ÚVOD

Generální ředitel instituce velikosti České televize nemůže fungovat jako solitér – úspěch jeho práce závisí na tom, jak se mu daří spolupracovat s týmem nejbližších spolupracovníků. V projektu, který předkládám, se proto chci soustředit především na **základní východiska a kroky své koncepce**.

Nepovažuji za smysluplné, abych opakoval faktické informace, které jsou obsahem Zákona o české televizi a dalších vnitřních dokumentů jako jsou Statut ČT a Kodex ČT, protože by to byly jen variace na to, co už bylo mnohokrát probráno mimo jiné i v koncepcích kandidátů na generálního ředitele ČT v minulosti. Obecně je v těchto dokumentech také popsán smysl televize veřejné služby. Za důležité naopak považuji zabývat se **postavením České televize v současnosti**, v době, kterou bych vymezil historicky jako **období třetího desetiletí obnovené demokracie** a technologicky jako **období dokončené digitalizace**. Ačkoliv digitalizace televizního vysílání v České republice postupovala plynule, po jejím dokončení existuje Česká televize ve zcela jiném konkurenčním prostředí, než když do tohoto období vstupovala.

Můj projekt vychází právě z reflexe těchto dvou výše popsanych skutečností, jejichž správné pochopení a zhodnocení považuji za stěžejní pro správné a úspěšné fungování České televize v dalších letech.

## JAK BUDEME PLNIT SVÉ POSLÁNÍ V DIGITÁLNÍ DOBĚ

Digitální vysílání přineslo viditelné zvýšení kvality přenášeného signálu. Změna formátu obrazu a HD zatím alespoň v části vysílání významně zvyšují kvalitu. Hlavní změnou však je způsob přijímání vysílání a **prudký nárůst programové nabídky konkurujících programům ČT** a ovšem i zvýšení počtu programů ČT samé. Podle údajů ve Výroční zprávě o činnosti ČT za rok 2010 mělo vloni 21,4 % domácností možnost přijímat programy kabelové televize a dalších 27,2 % domácností přijímalo televizní vysílání prostřednictvím satelitu. 48,6 % domácností přijímalo digitální pozemské vysílání. Už jen 18,1 % domácností sledovalo analogové vysílání. Je tedy zřejmé, že více než 4/5 domácností měly možnost sledovat více programů než jen ty, na které byly odkázány ještě před několika lety. Tento vývoj pokračuje a plně konkurenčnímu prostředí bude Česká televize brzy vystavena na celém území republiky.

Nástup nových televizí **vede logicky k poklesu podílu sledovanosti** těch, které již na trhu jsou. Tak klesla mezi rokem 2009 a 2010 TV Nova z 38,16 % na 32,92, tedy o 14 %! Program ČT 1 klesl z 19,14 % na 17,28 % (o cca 10 %). Podíl Primy se prakticky nezměnil a činil 16,74 %. Program ČT 2 měl v roce 2010 sledovanost 5,69 %. Nové digitální soukromé televize rostly. Nova Cinema na 3,20 %, Prima Cool na 2,44 % a TV Barrandov dokonce na

4,22 %. Rostl také podíl sledovanosti nových programů České televize. ČT 24 dosáhla podílu 3,40 % a ČT 4 měl sledovanost 2,48 %. **Na českém trhu operuje více než sedmdesát českých mluvících programů.** Přidáme-li k tomu snadno dostupnou nabídku stovek programů cizojazyčných, máme **tvrdě konkurenční trh.**

Tato skutečnost předznamenává budoucí vývoj. Diváci si budou stále více zvykat na možnost výběru z široké nabídky programů a budou ji využívat. Situace povede k přerozdělování reklamy, která bude logicky klesat s poklesem sledovanosti. **Snížené příjmy povedou komerční televize k nutnosti kupovat levnější a tudíž méně kvalitní programy.**

Česká televize musí být na tuto situaci připravena a výrazně se od komerčních televizí odlišovat právě **důrazem na kvalitu.** Plná digitalizace a tedy i celoplošný přístup ke všem programům **osvobozuje ČT od nutnosti dělat kompromisy** v programovém vymezení a rozlišení kanálů a umožňuje vyformátovat je tak, aby **byly programově a divácky vyhraněné.**

Vedení České televize musí dělat účinná opatření, aby se pokles sledovanosti minimalizoval případně zastavil. Má k tomu v zásadě pouze dva nástroje, jimiž může vývoj ovlivnit a těmi je programová skladba a marketing. Oběma těmito oblastem se věnuji níže.

Digitální věk však přináší ještě i další konkurenty. Nikdy v minulosti nebylo tak levné začít vysílat např. skrze internet nebo prostřednictvím lokálních sítí. **Stírají se hranice mezi profesionálním a amatérským žurnalismem.** Amatérské videozáznamy (např. z YouTube) pronikají do hlavních zpravodajských pořadů profesionálních televizí. Tento fenomén ovšem neohrožuje profesionální televize pouze zvýšením konkurence, ale zejména nebezpečím plynoucím ze snižování nároků na novinářskou úroveň. Česká televize bude **čelit této hrozbě cíleným zvyšováním žurnalistické profesionality.**

#### **JAKÉ JE POSLÁNÍ ČT VE TŘETÍM DESETILETÍ OBNOVENÉ DEMOKRATICKÉ SPOLEČNOSTI**

Požadavky na televizi veřejné služby byly jiné krátce po změně politického systému, kdy se teprve tvořily demokratické instituce, a jiné jsou dnes o dvě desetiletí později. V duálním systému televizního vysílání existuje Česká televize na plně konkurenčním diváckém trhu, který se navíc stále rozšiřuje a konkurence se zvyšuje. Přestože nesmíme rezignovat na snahu udržet si svůj tržní podíl, **naším hlavním úkolem je plnit poslání televize veřejné služby.** Zatímco komerční televize musí usilovat o maximální sledovanost, Česká televize by měla odpovídat na společenskou poptávku, tedy **přispívat k řešení celospolečenských problémů.**

Jak vyplývá z Výroční zprávy o činnosti ČT, vzrostl v roce 2010 čas, který lidé denně tráví u televize na tři hodiny a dvacet minut. Tráví-li většina lidí denně cca 9 hodin v práci, hodinu na cestě a osm hodin spí, vychází, že ze zbylých 6 hodin více než polovinu stráví

sledováním televize. Je tedy zřejmé, že **televize má obrovskou možnost ovlivnit chování a myšlení společnosti**. Tento fakt beru za zásadní pro řízení České televize a jako výchozí pro určování jejího směřování.

Česká televize musí plnit svou **službu demokratické společnosti** tím, že bude odpovídat na její aktuální potřeby. Za klíčové považují cílevědomě posilovat demokratické základy společnosti. Ze sociologických průzkumů i z každodenního života víme, že občané vnímají vysoce negativně rostoucí korupci a ekonomickou kriminalitu a neschopnost společnosti se s ní dostatečně účinně vypořádat. To v lidech vyvolává deziluzi a ztrátu víry v demokracii. Česká televize by proto měla **promyšleně posilovat v lidech jistotu a důvěru v demokratický stát a současně posilovat i jejich vnímání zodpovědnosti za věci veřejné**. Nemám tím na mysli prvoplánové nebo didaktické pořady, ale spíše takové programy, které budou představovat pozitivní stránky naší historie a **vyzdvihovat kladné příklady**. Česká televize by měla také důkladněji **seznamovat diváky se společenským děním v zahraničí**, tak aby dokázali v těchto souvislostech **lépe chápat domácí problémy**.

Česká televize je ve svém zpravodajském a publicistickém programu stále příliš centralistická. Přitom problémy, kterými lidé žijí, jsou již dávno mnohem více problémy lokálního a regionálního charakteru, než problémy vysoké politiky. Musíme najít způsob, jak **dát více prostoru oblastní problematice a neztratit přitom přitažlivost i pro diváky z jiných regionů**.

Jsme-li u společenského poslání České televize, patří sem i působení na vkus diváků. Nemám na mysli zařazování teoretických intelektuálních diskusí, ale **přijetí zodpovědnosti za formování obecného vkusu**, zejména s ohledem na to, že Československá televize v období tzv. normalizace významnou měrou přispěla k jeho zkažení svými pokleslými programy. Je celá řada programů, které dokazují, že mohou mít **vysokou sledovanost, i když se nepodobízejí a nekazí vkus diváků**. Je zřejmé, že pro valnou část populace tvoří televize jediný prostor, kde se mohou setkat s kulturou. Těmto divákům musíme poskytnout pokud možno **co nejširší kulturní nabídku a současně cílevědomě přispívat k rozšiřování povědomí o současné české i světové kultuře i kulturním dědictví**.

Česká televize musí cíleně přispívat i ke **zvýšení mravnosti ve společnosti posilováním povědomí o etických zásadách**, které tvoří základ naší civilizace. Společenská zodpovědnost veřejnoprávní televize se musí uplatnit i zde a přispět ke zvýšení vnímání rozdílu mezi etickým a zákonným jednáním a neetickým případně nezákonným.

Přijetí zmíněných rolí považuji za podstatné, protože mohou v delším horizontu významně **přispět ke zlepšení situace v naší společnosti**. Chci však rovnou odmítnout, že bych měl v úmyslu změnit televizi v nějaký mravokárný nástroj. Výše uvedené principy musí mít formu, která bude pro diváky **přijatelné a atraktivní**.

## **JAK POSÍLÍME IDENTITU KANÁLŮ ČESKÉ TELEVIZE**

Ukončení digitalizace umožňujeme České televizi plně **využít svých čtyř kanálů a jasně je vyprofilovat**. V souladu s přijatou koncepcí bude ČT 1 programem zaměřeným na širokou populaci. Bude to **první program nejen číslem ale i významem**. Budeme na něj zařazovat významné pořady, přenosy z význačných událostí nezpravodajského charakteru apod. ČT 2 bude programem zacíleným na **náročného diváka**. Nebudeme se obávat zvyšovat náročnost, ovšem s vědomím, že to nemá znamenat nudu. I specializovaný program může mít úroveň a nekazit vkus, jak to potvrzují třeba divácky atraktivní pořady BBC. ČT 24 se bude věnovat **aktuálnímu zpravodajství, publicistice, diskusním pořadům**, přinášet aktuální vysílání při mimořádných událostech apod. Mým cílem je, aby zpravodajství bylo jednoznačně kvalitnější, profesionálnější a aktuálnější než v ostatních televizích. ČT 4 bude pokrývat **sportovní události**. Obrovský prostor, který ČT prostřednictvím tohoto kanálu věnuje sportu, je však třeba využívat racionálně a věnovat se poměru nákladům a přínosům jednotlivých pořadů. Při profilaci jednotlivých kanálů se budeme opírat o marketingové výzkumy, kterými budeme zjišťovat preference cílových skupin. Samozřejmostí je vyhodnocování sledovanosti na základě peoplemetrových šetření.

Programová skladba bude orientována podle cílových skupin (věku, regionu, vyznání, zájmů apod.) Potřeby cílové skupiny budou naplňovány nejen volbou témat a forem, ale také vysílacími časy těchto programů.

Velký důraz bude kladen na kvalitní a atraktivní pořady pro děti a mládež, neboť včasné podchycení této cílové skupiny zároveň přispívá k věrnosti diváka v pozdějším věku. Nebudeme však zapomínat ani na seniory, tvoří významnou a stále rostoucí část společnosti i televizního publika.

## **JAK BUDEME ZVYŠOVAT ÚROVEŇ A PROFESIONALITU**

Kvalita programů České televize je nevyvážená. Vedle kvalitních se **objevují i programy, které do dobré veřejnoprávní televize nepatří**. Přitom **vysoká úroveň programu by mělo být to, co na první pohled odlišuje ČT od komerčních televizí**. Budeme **cíleně hledat autory, pracovníky a spolupracovníky**, kteří zvýší úroveň vysílaných programů. Bude také potřeba systematicky **vyhodnocovat programy zahraničních televizí** a tipovat, co může být přínosem pro vysílání veřejnoprávní televize v České republice.

Přes profesionalitu a kvalifikovanost mnoha pracovníků České televize jsem přesvědčen o **nutnosti permanentního vzdělávání**, zvyšování kvalifikace a kritického přístupu ke všem článkům v řetězci přípravy televizního programu. Mám v úmyslu využívat pro klíčové pracovníky možností **zahraničních stáží a studijních pobytů** a naopak zvát odborníky ze zahraničních televizí k nám. Při partnerské spolupráci se zahraničními

televizemi můžeme **dosáhnout vysokých efektů při zanedbatelných nákladech**. Budeme se také intenzivně zabývat hledáním zdrojů financování z evropských fondů.

Vyšší profesionalita musí být také lépe finančně ohodnocena. Každý zaměstnanec bude znát kritéria hodnocení své práce. Odměna bude vázána na kvalitu a profesionalitu odváděné práce.

#### **JAK SE BUDEME LIŠIT OD KOMERČNÍCH TELEVIZÍ**

Zatímco cílem komerčních televizí je zvyšovat sledovanost, na niž je vázán prodej reklamních časů, pro veřejnoprávní televizi slouží výsledky sledovanosti především k ověření správnosti dramaturgického záměru zařazení příslušného programu.

Zatímco komerční televize poskytují divákovi primárně zábavu bez ohledu na její úroveň, veřejnoprávní televize musí především sledovat **kvalitu a úroveň vysílaných pořadů**. Současně by se měla stále snažit získávat důvěru diváků. Výzkumy (např. SANEP 2010) ukazují, že diváci řadí ČT na první místo v pořadí důvěryhodnosti médií. I tak má ale ČT důvěru jen necelé poloviny dotázaných. Mou snahou bude důvěru diváků posílit tak, **aby Česká televize platila mezi médii za standard důvěryhodnosti**. Cesty leží především v programové oblasti, ale i v dobrém marketingu, který dokáže na přednosti ČT zdůraznit.

#### **JAK SE BUDEME PODÍLET NA PRODUKCI ČESKÝCH FILMŮ**

Česká televize je největším koproducentem českých filmů. V loňském roce koprodukovala 20 filmů do nichž vložila celkem 70 miliónů korun. Je to nezanedbatelná částka, avšak při sedmimiliardovém obratu **by se ČT měla podílet částkou vyšší**. Navíc je třeba sledovat nejen počet, ale i úroveň filmů, které ČT koprodukuje. Chtěl bych, **aby si ČT zachovala postavení největšího koproducenta českých filmů**, aby se částka, kterou na koprodukcí poskytuje, zvýšila a současně, aby byly vybírány **ty filmy, které jsou po umělecké stránce nejcennější**.

#### **JAK BUDEME POSILOVAT POVĚDOMÍ O ČESKÉ TELEVIZI**

Česká televize musí výrazně posílit svůj **marketing**. Upozorňovat na připravované programy a zvát diváky k jejich sledování. Kromě toho musíme posilovat pozitivní vnímání značky České televize. České televize by měla v lidech asociovat **záruku kvalitních programů, spolehlivosti a důvěryhodnosti**. Společensky prospěšné akce, které ČT podporuje stejně jako podíl na financování českých filmů, jsou záslužné aktivity, které mohou být lépe využity při posilování image ČT. Kromě posílení a zlepšení vlastních upoutávek a cross promotion mezi jednotlivými kanály, musí ČT **posílit svou viditelnost i v jiných médiích**. Nabízí se možnost **barterové spolupráce s velkými vydavatelskými domy, internetovými společnostmi, billboardovými firmami** apod. Tyto formy propagace

nevyvolávají **žádné hotovostní náklady a přitom mohou být velmi účinné**. V minulosti Česká televize marketingovou podporu nepotřebovala zdaleka v takové míře, jako ji potřebuje dnes.

Česká televize bude marketingově **využívat i absenci reklamy**. Bude zdůrazňovat, že divák ČT **není rušen reklamou**. Budeme diváky učit nepřepínat a zůstat při sledování ČT. Dosáhneme tak **zvýšení věrnosti a loajality a tím i vyšší sledovanosti**.

#### **JAK BUDEME ROZVÍJET AKTIVITY ČT NA INTERNETU A V OBLASTI NOVÝCH MÉDIÍ**

Nová média se v posledním období v České televizi začala vyvíjet výrazně dynamičtěji než dříve, což je nepochybně způsobeno organizačními a personálními změnami. Chtěl bych, aby tato **dynamika pokračovala** a současně, aby nová média více podporovala i samotné vysílání, více ho rozvíjela a poskytovala mu zázemí. **Webové stránky** by měly více sloužit jako **prostor pro zpětnou vazbu diváků** a pro obsahové rozšíření televizního pořadu. Taková provázanost současně dokáže zvýšit návštěvnost našich webových stránek. Za velmi správné považuji to, že Česká televize sleduje **poslední technologické trendy** v oblasti nových médií, poskytuje divákům dobře vyvinuté aplikace pro chytré telefony a tablety.

#### **JAK ZAJISTÍME PROSPERITU ČESKÉ TELEVIZE I V DALŠÍCH LETECH**

Česká televize vstupuje do období, kdy pravděpodobně ztratí i poslední příjmy z reklamy. Vzhledem k dlouhodobě vyrovnanému rozpočtu a současně přirozenému růstu všech vnějších nákladů je zřejmé, že musíme hledat a nalézat rezervy v nákladové části rozpočtu. **Česká televize potřebuje plán dlouhodobě udržitelného rozvoje**.

Mezi roky 2004 a 2010 stoupl počet zaměstnanců České televize z 2574 na 2825 (o 10 %) a to i přes to, že mezi roky 2009 a 2010 naopak počet pracovníků klesl. Za stejné období se současně více než zdvojnásobil počet hodin výroby pořadů, takže roste počet hodin na jednoho zaměstnance. I přes to se však Česká televize nemůže vyhnout **restrukturalizaci a optimalizaci počtu zaměstnanců**.

Nový management musí **analyzovat přijatý realizační plán restrukturalizace** pro roky 2010 – 2013, zhodnotit jeho plnění a porovnat jeho předpoklady s aktuální situací a navrhnout kroky k jeho **rozšíření nebo modifikaci**.

**Snížení nákladů** lze dosáhnout i spoluprací s dalšími médii v ČR i v zahraničí. Nabízí se **spolupráce s veřejnoprávními médii v ČR, tedy s Českým rozhlasem a Českou tiskovou kanceláří** např. v oblasti zahraničního a regionálního zpravodajství ale i v jiných oblastech. Podobně je možné spolupracovat s tištěnými médii apod.

Současně se snižováním nákladů budeme rozvíjet i vlastní obchodní činnost, kterou umožňuje zákon. I když dominantním příjmem budou poplatky, **je možné získat doplňkové**

**výnosy**, které zlepší hospodaření ČT. Prostředky lze získat i **v oblasti publicity evropských projektů** pro něž je ČT přirozeným partnerem z hlediska zásahu cílových skupin.

#### **JAK BUDE VEDENÍ SPOLUPRACOVAT SE ZÁSTUPCI ZAMĚSTNANCŮ**

Česká televize má kvalifikované zaměstnance. Důkazem toho je, že všechny komerční televize, které u nás vznikaly, vždy sáhly po odbornících z ČT. Mým cílem je **posílit roli zaměstnanců při rozhodování** o zásadních krocích, jakými je aktuálně zejména restrukturalizace a zefektivnění fungování ČT. Jsem přesvědčen, že profesionálové v ČT vidí nevyhnutelnost těchto kroků a že pro ně bude možné získat jejich podporu. Základem této spolupráce se zástupci zaměstnanců musí být jejich plná informovanost o vývoji trhu, stavu České televize a záměrech vedení. Zástupci zaměstnanců budou mít možnost se **na tvorbě těchto záměrů podílet**. Jen tak je možné po nich požadovat podporu při jejich realizaci.

#### **JAKÉ JSOU MÉ PRIORITY**

Za hlavní úkol generálního ředitele České televize považuji **zvýšit úroveň ČT, udržet její prosperitu** i v nových plně tržních podmínkách a při současném plnění všech úkolů, které ČT ukládá zákon, vnitřní předpisy a usnesení Rady ČT. V tomto smyslu vidím tyto tři hlavní priority:

1. **Zvýšit úroveň programů** České televize.
2. **Restrukturalizovat náklady** tak, abychom dosáhli úspor, ale současně, **posílit nákladové položky, které přímo ovlivňují kvalitu vysílaných pořadů**.
3. **Zefektivnit řízení**, aby společnost mohla lépe a rychleji reagovat na změny tržního prostředí a **posílit marketing**.

#### **JAKÉ KROKY CHCI UDĚLAT**

I když Česká televize v uplynulých dvou desetiletích nebyla existenčně ohrožena, musíme vnímat výraznou změnu vnějších podmínek. Vývoj Slovenské televize, která se chybnými kroky resp. nerealizací potřebných kroků dostala do vážných ekonomických problémů, musí být vážným varováním pro příští management České televize.

1. Vytvořit **kvalifikovaný manažerský tým**, který bude mít odborné schopnosti i odvalu k provedení restrukturalizačních kroků. Předem nevylučuji nikoho ze stávajících vedoucích pracovníků ani přivedení nových.
2. Zaměřit se na **zlepšování úrovně kvality programů**, tj. na zlepšování programové nabídky. Kritériem musí být plnění poslání veřejnoprávní televize.



3. Navrhnout **efektivní restrukturalizační a racionalizační program** založený na revizi současného stavu a aktualizaci stávajícího restrukturalizačního programu.
4. Navázat **aktivní dialog se zástupci zaměstnanců**, zapojit je do přípravy změn a získat je pro jejich uskutečnění.
5. **Dobudovat programové rozdělení kanálů**. Čtyři kanály ČT musí být výrazně profilovány, aby se v nich divák dobře orientoval a věděl, co má kde hledat.
6. Výrazně **posílit aktivní spolupráci s dalšími veřejnoprávními médii v ČR** tedy s Českým rozhlasem a Českou tiskovou kanceláří s cílem nalézt vzájemné synergie a snížit tak náklady všech tří veřejnoprávních mediálních organizací v ČR.
7. Prohloubit spolupráci s vybranými médii i s jednotlivými novináři a odborníky v zahraničí s cílem **přispět k větší atraktivitě programu při minimalizaci vynakládaných prostředků**.
8. **Rozvinout marketingovou strategii** České televize. Zaměřit se na posílení značky, spojit její vnímání s moderností, důvěryhodností a přitažlivostí. **Zlepšit propagaci programů a pořadů ČT**. V té souvislosti využít i možnosti bártrové spolupráce s předními mediálními domy.
9. **Zlepšit kvalitu upoutávek a křížových upoutávek na vlastní pořady**. Častěji je obměňovat, zkrátit a zvýšit jejich účinnost.
10. Dále **rozdvíjet nová média, posilovat multimedialní a interaktivní charakter ČT**, zpětnou vazbu diváků v diskusních a publicistických pořadech. Pro tuto zpětnou vazbu a komunikaci s diváky více využívat možnosti, které poskytuje internet a mobilní komunikace. Držet krok s vývojem a častěji tyto metody inovovat.

## ZÁVĚR

Česká televize hraje klíčovou roli v životě občanů České republiky. V tomto projektu jsem se pokusil představit záměr vedoucí k **udržení postavení a významu České televize při současném zvýšení její kvality** i při zásadní změně podmínek, která nastává v této době ukončením digitalizace televizního vysílání v České republice.

Pokud dostanu příležitost Českou televizi řídit, jsem přesvědčen, že se tento záměr podaří splnit.

*V Praze dne 12.8.2011*

*Ing. Michal Klíma*