Jan Svoboda, MBA

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

Kvalita, obsah, stabilita

Jan Svoboda, MBA

22. 8. 2011

1 Vize České televize 2017

Česká televize v následujícím funkčním období generálního ředitele **jasněji vyprofiluje všechny 4 televizní kanály**, **zajistí jejich naplnění kvalitním původním obsahem** a bude **hospodařit podle zásad udržitelného rozvoje**. Tím dostojí svým závazkům vůči společnosti a naplní svůj účel vymezený zákonem. **Sehraje primární roli v utváření a kultivaci českého veřejného prostoru a v podpoře české kultury, talentu, vzdělávání a informovanosti**. Bude otevřená v komunikaci s Radou ČT, zaměstnanci i veřejností a s využitím moderních technologií zapojí diváka více do vysílání.

Posláním České televize je v souladu se zákonem č. 483/1991 Sb. o České televizi poskytovat objektivní, ověřené, ve svém celku vyvážené a všestranné informace pro svobodné vytváření názorů, přispívat k právnímu vědomí obyvatel České republiky, rozvíjet jejich kulturní identitu a poskytovat vyváženou nabídku pořadů pro všechny skupiny obyvatel.

Cílem Koncepce České televize v nadcházejícím volebním období generálního ředitele **do roku 2017 je představit strategický rámec směřování České televize**, který respektuje jak jmenovaný zákon, tak Statut a Kodex ČT a rovněž řídící, dohledovou a kontrolní činnost Rady ČT. Koncepce dále zohledňuje vývoj mediálního, právního a ekonomického prostředí České republiky v širším evropském kontextu. Primárně v souladu s účelem České televize bere v úvahu zájmy všech divácých skupin, včetně minoritních, a rovněž ostatní vlivy působící na Českou televizi. Tento dokument čerpá z veřejně dostupných zdrojů.

S ohledem na podmínky okolního prostředí, ve kterých Česká televize působí, a ve vazbě na dosavadní vývoj České televize **koncepce stanovuje a rozpracovává** následující tři základní **strategické pilíře rozvoje**.

1. **Prohloubit jasné zaměření a zřetelné profilování** všech 4 televizních kanálů, zejména ČT1, za současného využití moderních digitálních technologií a platforem a posilováním nelineárního televizního vysílání.	2. **Posílit produkční funkci** České televize se zaměřením na kvalitní obsah, kvalitní vzdělávací a zábavné pořady a prvotřídní nezávislé zpravodajství s cílem informovat a kultivovat divácké publikum.	3. **Zajistit udržitelný ekonomický rozvoj** České televize a zvýšit hodnotu služby poskytované veřejnosti výměnou za privilegium financování prostřednictvím TV poplatků.

Sekundárním cílem koncepce je **stanovit základní měřítka dosažení strategických záměrů** a navrhnout způsob zpracování, projednání a schválení detailního strategického dokumentu České televize do roku 2017, který bude generální ředitel v průběhu svého volebního období implementovat, kterým se bude řídit a vůči němuž bude jeho činnost Radou České televize, potažmo veřejností, posuzována a hodnocena.

Jak konkrétně bude Česká televize v roce 2017 po skončení volebního období, v případě zvolení nového generálního ředitele, vypadat, pokud bude realizována jeho strategie vytvořená na základě předložené koncepce, souhrnně v hlavních bodech představuje následující obrázek.

Zacílené a vyprofilované kanály

1 ČT1 se znova stane vlajkovou lodí ČT s alespoň 20% sledovaností

2 ČT2 posílí kulturní, vzdělávací a společenskou funkci, podpoří talent, osloví menšiny

4 ČT4 nadále posílí v menšinových sportech a bude rozvíjet současnou kvalitu komentátorů

24 ČT24 osloví až 50% domácností a lépe využije sítě zpravodajů pro tvorbu kvalitního obsahu

Kvalitní obsah podmínkou relevance

Menší množství konkrétně definovaných rozvojových iniciativ přinese jednoznačný, měřitelný posun ve vnímání kvality vysílání a ochotě platit koncesionářský poplatek.

Zpravodajství: jednotící prvek společnosti s přesnými, aktuálními a pragmatickými informacemi

Drama a komedie: originalita, různorodost a výjimečnost

Děti, vzdělání, kultura: ČT utváří a kultivuje veřejný prostor

Udržitelný ekonomický rozvoj

Vyšší míra užití disponibilních peněžních prostředků pro zajištění financování nákladů výroby a vysílání pořadů a posílení výběru koncesionářských poplatků jsou klíčovými předpoklady pro udržitelný rozvoj České televize

- Komunikace s poplatníky – růst počtu TV přijímačů
- Čerpání fondu TV poplatků do výše inkasa; promyšlená obchodní strategie – zajištění dodatečných příjmů
- Výroba a vysílání postupně tvoří 85% rozpočtu ČT

Nový manažerský styl

Změnu manažerského stylu z direktivního na pečující, kladoucí důraz na důkladné vysvětlení změn a intenzivní diskuzi nejen s Radou ČT, ale i zaměstnanci a následně veřejností

Zapojení Rady ČT do přípravy a realizace strategických rozhodnutí a posílení její primární kontrolní úlohy

Vytvoření expertního mezinárodního poradního sboru (zahrnujícího profesionály z řad zahraničních veřejnoprávních televizí, akademiků, mediálních expertů)

2 Zhodnocení dosavadního vývoje České televize

Česká televize v uplynulém období spustila 2 nové televizní kanály ČT24 a ČT4. Rozvoj technologií umožnil zavádět postupně prvky interaktivnosti a nelinearity v přenosu obsahu k divákům. Digitalizace pozemního vysílání akcelerovala vznik nových televizních stanic. ČT přichází o část diváků a s výjimkou zpravodajství nedostatečně plní roli producenta a vysílatele kvalitního obsahu. Nedokáže zřetelně profilovat svůj hlavní televizní kanál ČT1. Růst výběru televizních poplatků se zastavil, zatímco rozpočet a čerpání fondu TV poplatků roste.

Sledovanost ČT1 a ČT2	**23%**	pokles z 31% v roce 2007
Podíl premiér ve vysílání ČT1 (2011)	**36%**	pokles z 42% v roce 2008
Výběr televizních poplatků	**3 roky konst.**	na úrovni 5,8 mld. Kč
Růst čerpání fondu televizních poplatků	**+16%**	z úrovně 4,7 mld. Kč v roce 2008 na 5,5 mld. Kč
Podíl nákladů na výrobu a vysílání televizních pořadů	**82%**	rozpočtu ČT (pokles z 85% v roce 2007)

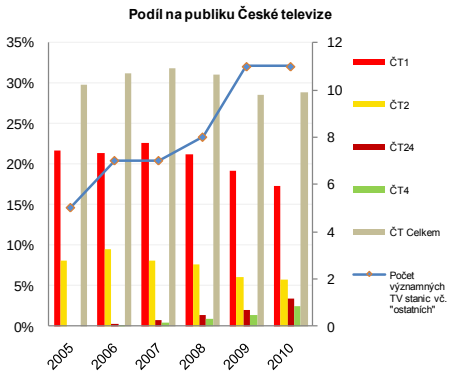
Program a vysílání

Vývoj České televize ovlivnila ve funkčním období minulého generálního ředitele řada událostí. 21. října 2005 ČT zahájila řádné DVB-T vysílání přechodného multiplexu A, který obsahoval programy ČT1, ČT2, **nový zpravodajský kanál ČT24 a od roku 2006 také ČT4 SPORT** (dnes ČT4). **Digitalizace umožnila vznik významného počtu nových televizních stanic**. Na území ČR, představujícím zhruba 3,5 mil. domácností, tak působí více než 70 televizních kanálů vysílajících v českém jazyce. Nastupuje **fenomén sdílení uživatelského videa**. Koncem 1. dekády 21. století sleduje YouTube denně průměrně 3,5 minuty 70 milionů unikátních uživatelů, kteří stáhnou 100 milionů videí. Nejúspěšnější videa jsou shlédnuta až 10milion krát. Rozvoj technologií umožnil **vznik a vysílání pořadů ve vysokém rozlišení** (HDTV). V roce 2011 pořady v HD kvalitě sleduje 12 % domácností, 36 % je připraveno.

ČT přichází o část diváků a s výjimkou zpravodajství nedostatečně plní roli producenta a vysílatele kvalitního obsahu. Nedokáže zřetelně profilovat svůj hlavní televizní kanál ČT1.

Kromě dvou nových televizních kanálů ČT24 a ČT4 spouští ČT v roce 2007 na svých internetových stránkách službu s názvem Videopůjčovna ČT, od roku **2008 zahajuje rozšířené internetové vysílání** a zpřístupňuje online archiv pořadů v plné televizní kvalitě pod značkou iVysílání. V souladu se světovými trendy zahájila Česká televize v roce 2010 de facto etapu **integrace tradičního lineárního televizního vysílání a Internetu**, když na svém portálu zpřístupnila v době XXI. zimních olympijských her vysílání 6 internetových on-line přenosů v televizní kvalitě. V roce 2010 vstupuje s kanálem **ČT24 na sociální síť Facebook** a v době povodní se stává hlavním zdrojem spolehlivých a ověřených informací, k jejichž vzniku přispívají významnou měrou samotní diváci. Česká televize tak úspěšně zachytila trend nástupu nelineárního televizního vysílání. Spouští **aplikaci ČT24 pro chytré telefony** (iPhone).

V závěru procesu digitalizace posiluje ČT v průběhu roku 2011 zaměření svých 4 televizních kanálů. Díky 90% pokrytí domácností digitálním signálem **přesunuje kompletně sportovní pořady z ČT2 na ČT4**. Na ČT1 zůstávají pouze hlavní zpravodajské relace. Celková vysílací plocha se díky nepřetržitému vysílání 4 kanálů od roku 2004 téměř zdvojnásobila na 35 000 hodin v roce 2010.



Přestože Česká televize zachytila díky rychlému rozvoji nových technologií trendy vývoje směřující k nelineárnímu vysílání a příjmu televize nejen prostřednictvím televizní obrazovky a sehrála klíčovou roli v procesu přechodu na pozemní digitální vysílání, **oslovuje svým programem stále menší počet diváků**. Část diváků ČT1 a ČT2 se přesunula ke sledování ČT4 a ČT24, část přešla k ostatním televizím. Zřetelně se profilující kanály, sportovní ČT4 a zpravodajská ČT24, zvyšují svůj podíl na publiku až na 5,9 % v roce 2010. **ČT2 a nevyhraněná ČT1 diváky ztrácejí** (z 31% podílu na publiku v roce 2007 na 23 % vloni). Nejvýznamnější odliv diváků je v mladší věkové skupině (pod 50 let). Televize je kritizována za **nedostatek kvalitního původního**

českého obsahu a snahu konkurovat kanálem ČT1 komerčním televizím. Podíl premiér ve vysílání ČT se snižuje na současných 36 % (42 % v roce 2008).

Ekonomika

Česká televize hospodaří od roku 2004 s vyrovnaným rozpočtem financovaným převážně z výběru televizních poplatků, jejichž hodnota se v minulých letech třikrát zvýšila. V roce 2005 ze 75 Kč na 100 Kč za měsíc. V letech 2007 a 2008 postupně na 120 Kč, respektive na současných 135 Kč za měsíc. Spolu se **zvyšováním TV poplatku** zajistil **růst počtu registrovaných televizních přijímačů do roku 2008** přiměřené zvyšování zůstatku fondu televizních poplatků, jehož čerpání umožnilo plnit rychle se zvyšující rozpočet České televize, který v roce 2010 dosáhl 6,9 mld. Kč.

Vývoj vybraných ekonomických ukazatelů České televize shrnuje následující tabulka.

	2005	2010	Změna
Počet kanálů	3 (od 1. 5. zahájeno vysílání ČT24)	4, vysílající nepřetržitě	+ 1
Počet vysílacích hodin	22 500	35 000	+ 56 %
Rozpočet	4,6 mld. Kč	6,9 mld. Kč	+ 50 %
Čerpání fondu TV poplatků	2,5 mld. Kč	5,5 mld. Kč	+ 120 %
Hodnota TV poplatku	75 Kč/měs., od 1. 9. 100 Kč/měs.	135 Kč/měs. (od 1. 8. 2008)	+ 80 %
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	2 511	2 825	+ 12,5 %

Současně se spuštěním dvou nových specializovaných TV kanálů (ČT24 vysílá od 1. 5. 2005, nepřetržitě pak od roku 2008, ČT4 zahájila provoz 10. 2. 2006) a zvýšením celkové vysílací plochy **roste i rozpočet České televize**. Z důvodu omezených možností financovat ČT z příjmů z reklamy roste adekvátním způsobem **čerpání fondu TV poplatků**. Růst **počtu evidovaných TV přijímačů se od roku 2008 zastavil**. V roce 2010 došlo k jeho poklesu. Roční inkaso přepočtené na 1 TV přijímač se ustálilo na hodnotě 1 600 Kč.

Současně roste průměrný evidenční počet zaměstnanců. Podíl růstu osobních nákladů, které dosahují v roce 2010 1,6 mld. Kč, na růstu rozpočtu České televize se významným způsobem zvýšil. V roce 2009 činil více než 50 %. Zároveň došlo k **poklesu podílu nákladů na výrobu a vysílání na celkovém rozpočtu**. Z 85 % v roce 2008 klesl na současných 82 %. Česká televize tak nedokázala udržet trend zvyšování investic do tvorby, výroby a vysílání pořadů na úkor ostatních servisních a nevýrobních nákladů.

V roce 2010 byla zahájena restrukturalizace ČT s cílem přizpůsobit televizi novým podmínkám v období ukončování pozemního analogového TV vysílání a stabilizovat rozpočet ČT v podmínkách ekonomické krize. **Restrukturalizace přinesla doposud jen dílčí výsledky** zejména v podobě zmrazení přijímání nových zaměstnanců a zastavení růstu osobních nákladů.

Strategické implikace

Česká televize musí v novém volebním období generálního ředitele **navázat na pozitivní aspekty svého dosavadního vývoje**, zejména pokračovat v **posilování pozice ČT24 a ČT4**, ve využití prvků nelineárního televizního vysílání, potenciálu nových médií a nových platforem a podporovat interaktivnost při přenosu obsahu a služeb ČT k divákům a spotřebitelům. Je třeba lépe programově a obsahově **vymezit kanály ČT1 a ČT2** a vhodně situovat televizi s respektem k postavení ostatních aktérů mediálního prostředí s cílem maximálně naplnit účel televize veřejné služby.

Prostřednictvím posílení **investic do původní domácí tvorby a nezávislého zpravodajství**, které jsou podmínkou existence institutu České televize a mají klíčovou roli v rozvoji a kultivaci českého veřejného prostoru, musí ČT přinášet **všem diváckým skupinám vyšší hodnotu obsahu** výměnou za privilegium financování systémem výběru koncesionářských poplatků. Z hlediska udržitelného rozvoje musí Česká televize **posílit výběr koncesionářských poplatků** a stabilizovat rozpočet .

Změnou manažerského stylu a otevřeným přístupem ke komunikaci naváže ČT užší spolupráci se všemi uměleckými a tvůrčími skupinami a bude podporovat rozvoj talentu u mladých a nezávislých umělců.

3 Strategické pilíře rozvoje ČT

Strategický pilíř 1: Prohloubit jasné zaměření a zřetelné vyprofilování televizních kanálů

Česká televize v minulých dvou letech dosáhla významného pokroku v provázanosti obsahů poskytovaných na různých platformách a byl tak učiněn první posun ke vnímání televize jakožto interaktivního nástroje, brány k různorodému multimediálnímu obsahu, a to navzdory tomu, že **dosud nebylo jednoznačně vymezeno poslání jednotlivých kanálů ČT (vůči sobě navzájem ani vzhledem ke kanálům ostatních hráčů na českém televizním trhu)**.

V této oblasti pro ČT nadále zůstávají prioritní následující tři úkoly:

- **Významně zvyšovat kvalitu obsahu ČT1**, aby došlo k nárůstu sledovanosti tohoto kanálu *(pozn.: Pro veřejnoprávní televizi však nemusí být sledovanost hlavním parametrem hodnocení úspěchu, nicméně v současné době je hlavní statisticky měřenou hodnotou)*;
- **Dále posilovat programy ČT24 a ČT4**, aby se upevnila jejich vyhraněná pozice a jejich podíl nadále rostl;
- **Zavést nové hodnotící parametry**, podle kterých bude posuzována úspěšnost jednotlivých kanálů i ČT jako celku.

TV kanál	Současný stav	Příležitosti pro další rozvoj
1	– Program určený nejširšímu publiku uvádějící tvorbu všech žánrů, **schází jednoznačné zacílení** – Celoroční podíl v populaci 15+ v hlavním vysílacím čase 18,74 % (**dlouhodobý pokles**)	– **Vyprofilování programu**, jednoznačné vymezení typů pořadů, které ČT1 vysílá – **Dosažení alespoň 20% sledovanosti** – **Posílení zásahu cílové skupiny diváků do 50 let**
2	– Program prezentující dokumentární tvorbu, zajišťující přenosy z kulturních událostí, vytvářející prostor pro českou i zahraniční kulturu a rozvíjející specilizovanou filmovou dramaturgii, **relativně kvalitní úzká profilace programu** – Celoroční podíl v populaci 15+ v hlavním vysílacím čase 5,26 % (dlouhodobý pokles)	– Nutná jasnější profilace kanálu – **Podněcování společenské diskuze** – **Prostor pro český talent** – **Zahrnování dalších minoritních divácých skupin** do vysílání – Posilování kulturních témat ve vysílání – **Dosažení 6% sledovanosti**
4	– Platforma pro přenos sportovních utkání, **kvalitní úzká profilace programu** – Celoroční podíl v populaci 15+ v hlavním vysílacím čase 2,3 % (**kontinuání růst**)	– **Nákup kvalitních českých i zahraničních pořadů** – Podpora menšinových sportů – **Akcent na problematiku státní podpory volnočasového sportu** a **definici pravidel provozování profesionálního sportu**
24	– Hlavní zpravodajský kanál, **kvalitní úzká profilace programu** – Celoroční podíl v populaci 15+ v hlavním vysílacím čase 2,09 % (**kontinuání růst**)	– Pokračování v dosavadní profilaci kanálu – Kvalitní a nezávislé zpravodajství a publicistika = větší prestiž a autorita ČT u veřejnosti – **Zvýšení schopnost ČT konkurovat zpravodajským webovým serverům** – nastavit efektivní systém publikování vytvořeného obsahu na obrazovce a webových stránkách

Strategie rozvoje jednotlivých programů ČT je detailněji popsána v následujících sekcích.

ČT1

Dosud bylo hlavním úkolem programu ČT1 podporovat původní českou dramatickou tvorbu všech žánrů pro dospělé, děti a rodiny, uvádět zabavné pořady, aktuální publicistiku a dokumentární tvorbu, která by oslovovala široké divácké publikum a zároveň vytvářet prostor pro uplatnění filmových koprodukcí ČT.

Česká televize by se měla koncentrovat na tvorbu kvalitních pořadů, podporu české kultury, navázat užší spolupráci se všemi uměleckými a tvůrčími skupinami a podporovat rozvoj talentu u mladých a nezávislých umělců.

Hlavním nedostatkem programu ČT1 v jeho současné podobě je fakt, že jeho **skladba vysílání není pro široké divácké vrstvy dostatečně atraktivní, což má za následek konktinuální odliv diváků z ČT1 na kanály komerčních televizních stanic**. Poslání a vymezení ČT1 je pro diváka nesrozumitelné a to přispívá k tomu, že diváci vnímají hodnotu veřejné služby, kterou ČT1 v současné době poskytuje, jako neadekvátní výši koncesionářského poplatku.

Primárním úkolem pro nového generálního ředitele tak bude **stanovit strategii ČT1, která zastaví pokles sledovanosti**. Cestou k dosažení tohoto cíle by mělo být **„zvýšit kvalitu na úkor kvantity“**, a to zejména:

- **Koncentrace na kvalitní pořady (menší počet s vyšší kvalitou)** při zachování požadavku na oslovení širokého publika;
- Transparentní **stanovení přísných kritérií na kvalitu vysílaných pořadů** s janým cílem kultivovat prostřednictvím televizního vysílání divácký vkus;
- Efektivně **rozvíjet programovou skladbu ČT1 v samostatných redakčních oblastech** (po vzoru BBC), které budou zárukou kvality a nejlepší znalosti v daném tématu (viz dále oddíl „Strategický pilíř 2“);
- Reprízování pouze nejkvalitnějších pořadů;
- **Prezentace nejkvalitnějších televizních a filmových děl evropské a světové tvorby**.

Program ČT1 by se tak do budoucna měl opět stát vlajkovou lodí programů České televize a poskytovat vysokou hodnotu veřejné služby a současně by měl opět **přitáhnout i diváckou skupinu ve věku do 50 let**.

ČT2

Posláním programu ČT2 je od roku 2011 především prezentovat původní i převzatou dokumentární tvorbu, zajišťovat přenosy a záznamy kulturních představení, přinášet pořady věnované vzdělání a na poskytovaní veřejné služby minoritním cílovým skupinám. ČT2 se jednoznačně profiluje jako progam pro náročné a menšinové skupiny diváků a s tím souvisí postupné vymezování jeho divácké základny. Následkem těchto změn je fakt, že **podíl sledovanosti ČT2 dlouhodobě klesá, zároveň však program nachází své pevné místo** nejen v programové skladbě České televize, ale i **bezkonkurenční pozici vůči programům ostatních televizních stanic**.

Do budoucna zůstává hlavním úkolem **udržovat kvalitu vysílaného obsahu na velmi vysoké úrovni**, více se věnovat okrajovým tématům s celospolečenským významem, **podněcovat diskuzi a přinášet nové pohledy a názory**. Zároveň by program ČT2 měl i nadále **vytvářet prostor pro uskutečnění alternativních a nezávislých tvůrčích projektů**, pro nové formální postupy i zcela nová témata. Jako jedna z možností se nabízí **vytvořit ve spolupráci s českými a moravskými vysokými školami (Zlín, Praha, Plzeň, aj.) kreativní platformu**, která bude na jedné straně dávat **prostor talentovaným mladým umělcům** a na druhé straně **přinese do ČT originální tvůrčí náměty a nová témata**.

V souvislosti s přesunem reklamního prostoru z ČT1 na ČT2 a ČT4 bude nutné rozhodnout o dalším postupu rozvoje ČT2. Nabízejí se dvě základní cesty:

- **Zachovat specifičnost skladby pořadů** v souladu se zájmy diváckých menšin;
- **Přesunout některou z redakčních oblastí či diváckých skupin ČT1 na ČT2**, posílit tak sledovanost ČT2 a zároveň **využít synergického efektu navýšení atraktivnosti vysílacího času ČT2 pro inzerenty**.

ČT4

Progam ČT4 se etabloval jako úspěšná platforma pro přenos sportovních utkání, tuzemských i mezinárodních akcí a jeho sledovanost kontinuálně roste, mimo jiné je posilována i díky tomu, že na ČT4 byly přesunuty všechny sportovní pořady z ČT2. **Komentátoři sportovních přenosů ČT4 jsou dlouhodobě v českém prostředí standardem kvality**.

Program ČT4 by měl do budoucna být více podroben společenské diskuzi na téma svého zaměření ve sportovních oblastech. I nadále by měl **rozvoj směřovat k přenosu i méně známých sportovních disciplín** a nepřímo se tak podílet na jejich podpoře a popularizaci. Druhou prioritou by měl být **nákup kvalitních českých i zahraničních sportovních přenosů** případně magazínů.

ČT24

ČT24 nabízí veřejnosti nejsledovanější zpravodajský servis v ČR, jádrem zpravodajství ČT je dlouhodobě přesnost, nestrannost a nezávislost.

Program ČT24 by měl do budoucna ještě více posílit svůj zpravodajský a publicistický charakter, efektivně pracovat s domácí i zahraniční sítí zpravodajů (např. možným propojením zahraničních reportérských týmů České televize a Českého rozhlasu). **Maximální nezávislost ČT24 je celospolečenskou prioritou**. Kanál ČT24 by se postupně měl stát uznávaným měřítkem kvality a zároveň **primárním zdrojem informací pro veřejnost jak na televizní obrazovce, tak na webových stránkách** a měl by se tak posunout do **pozice přímého konkurenta zpravodajských serverů** idnes.cz, aktualne.cz aj.

Strategický pilíř 2: Posílit produkční funkci České televize se zaměřením na kvalitní obsah a účast na významných koprodukčních projektech

Praktickým řešením směřujícím k posílení kvality produkce České televize je zaměřit se na menší množství konkrétně definovaných rozvojových iniciativ, které přinesou jednoznačný, měřitelný posun ve vnímání kvality vysílání a ochotě platit koncesionářský poplatek.

Posílení kvality obsahu produkovaného Českou televizí lze dosáhnout dvěma hlavními opatřeními. Prvním z nich je **vymezení hlavních redakčních okruhů a rozvoj jejich kvality napříč portfoliem služeb poskytovaných ČT**:

ČT by měla do budoucna posílit svou účast na českých i zahraničních koprodukčních projektech.

- **Zpravodajství:** ČT musí působit jako **jeden z významných aspektů utvářející občanskou a demokratickou společnost** prostřednictvím nezávislého, nestranného a kvalitního zpravodajství a publicistiky a zároveň **být hlavní autoritou při informování v průběhu mimořádných událostí a kritických okamžiků národa** (např. povodně). ČT musí být vnímána jako **jednotící prvek společnosti s přesnými, aktuálními a pragmatickými informacemi, které lidem pomáhají**. Cílem by mělo být do budoucna doručit zpravodajství ČT až 50 % populace ČR.
- **Vzdělání a kultura:** Televize přináší poznání a kulturu. Jádrem poslání České televize musí být informovat, vzdělávat a bavit a zároveň **vyhledávat nové způsoby, jak umění, vědu a jiná specializovaná témata zajímavě prezentovat divákům**. Jednou z vhodných možností je například **uvést na obrazovku ČT nový formát pořadu „DOCU-SOAP"**, tj. zábavný hraný dokument představující historickou postavu či událost dle skutečných historických reálií, avšak hranou a zábavnou formou s profesionálními herci a historiky, moderními efekty a prvotřídní grafikou.
- **Drama a komedie:** ČT musí své publikum bavit a stimulovat, imperativem pro její vlastní produkci se musí v první řadě stát **originalita, různorodost a výjimečnost**.
- **Tvorba pro děti:** Televize pomáhá dětem objevovat svět v rámci bezpečného veřejného prostoru a podporuje učení, ale současně děti baví.

Česká televize by zároveň měla do budoucna posílit svou koprodukční roli napříč výše uvedenými redakčními okruhy a přispívat tak k importu kvalitních koprodukovaných pořadů. Kvalitní koprodukovaný obsah bude navíc ČT moci zhodnotit prostřednictvím sekundárního prodeje.

Dalším opatřením je **zavedení nových měřítek kvality a standardizovaného reportingu**, jehož cílem je monitorovat a pravidelně vyhodnocovat komplexní sadu parametrů. Zejména **měření kvality vysílání (parametrem divácké spokojenosti) musí být diferencováno dle jednotlivých programů** tak, aby bylo možné definovat individuální rozvojovou strategii pro každý program samostatně na základě dosažených výsledků. Zároveň je nezbytné detailně analyzovat a **vyhodnocovat výsledky dalších dosažených parametrů, jako je sledovanost nebo průměrný čas strávený sledováním televize (Average Time Spent, ATS)** v konkrétních cílových skupinách a po jednotlivých

kanálech. Zároveň **musí být každých 6 měsíců vyhodnocena a zveřejněna míra plnění strategického pilíře 2** spolu s prezentací hlavních opatření, která bude ČT realizovat k naplnění tohoto strategického pilíře.

Strategický pilíř 3: Udržitelný rozvoj České televize

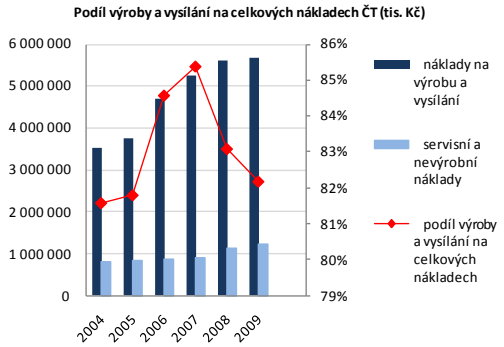
Vyšší míra užití disponibilních peněžních prostředků pro zajištění financování nákladů výroby a vysílání pořadů a posílení výběru koncesionářských poplatků jsou klíčovými předpoklady pro udržitelný rozvoj České televize při současném splnění jejího základního poslání v poskytování veřejné služby.

Investice do vlastní tvorby a českého talentu opírající se o promyšlenou obchodní politiku přinese České televizi dodatečné příjmy v budoucnu.

V oblasti ekonomiky se ČT potýká s řadou problémů. **Výběr koncesionářských poplatků** jakožto primární zdroj financování **stagnuje**. V roce 2010 dosáhl 5,8 mld. Kč. Čerpání fondu TV poplatků ve výši 5,5 mld. Kč tvořilo 80 % rozpočtu ČT. **Nižší výnosy z reklamy zvyšují částku neodpočitatelné DPH**, kterou ČT odvádí státu. V roce 2010 dosáhla tato položka výše 545 mil. Kč. Přestože výnosy z reklamy jsou účelově vázány a Česká televize je nemůže používat pro financování vlastního provozu a investic, jsou účetně součástí jejího rozpočtu. Od roku 2008 propadly o 2/3 na loňských 381 mil. Kč a zaostaly tak o více než 150 mil. Kč za plánem.

Z hlediska **zajištění udržitelného rozvoje České televize** musí její management s primární zodpovědností generálního ředitele řešit jak problematiku rostoucích nákladů, tak zajištění financování provozu a investic, a to zejména v následující oblastech:

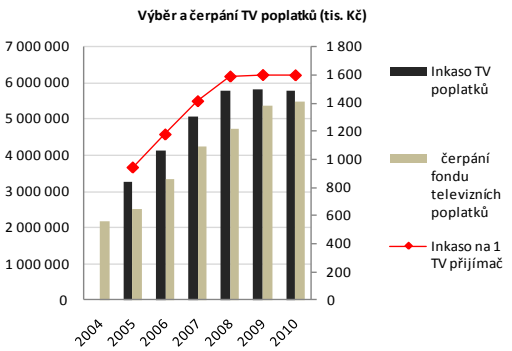
1. **Stabilizovat celkový rozpočet ČT** a **zajistit vyšší míru užití disponibilních peněžních prostředků pro zajištění naplnění účelu ČT**, tedy pro financování nákladů výroby a vysílání pořadů, jejichž podíl na celkovém rozpočtu ČT klesl z 85 % v roce 2007 na 82 % v roce 2009, respektive zpomalit růst servisních a nevýrobních nákladů;



2. **Posílit výběr koncesionářských poplatků** jednak zvýšením počtu registrovaných TV přijímačů (tzn. domácností, fyzických osob podnikajících a právnických osob), jednak zvyšováním výběru na 1 televizní přijímač. Na 1 registrovaný přijímač se v současné době podaří vybrat průměrně 1 600 Kč ročně. Díky tomu, že od roku 2008 nebyl poplatek valorizován, navíc došlo vlivem inflace (průměrná meziroční výše dosahuje 1,95 %) k jeho znehodnocení až na současných reálných 125 Kč.

   Součástí strategie nového generálního ředitele ČT by mělo být zaměřit se ve svém volebním období především na následující úkoly:

   - **Zlepšení práce s databází poplatníků**, její aktualizací a kontrolou vůči ostatním informačním zdrojům, jako jsou **databáze energetických distribučních firem**;
   - **Zkvalitnění komunikace s poplatníky** zejména v raných fázích vymáhání dlužných poplatků a motivací poplatníků k používání moderních platebních metod.



K posílení výnosů musí Česká televize rovněž důkladně **zrevidovat svou obchodní politiku** a zaměřit se na zdroje příjmů mimo vysílání reklamy, které nejsou účelově vázány, např. sponzoring. Tyto příjmy v roce 2010 dosáhly více než 1 mld. Kč a tvořily 15 % rozpočtu ČT. Zejména tvorba a výroba kvalitního obsahu, který obstojí i v mezinárodní konkurenci, přinese vyšší příjmy z prodeje vysílacích práv v příštích obdobích a umožní generovat i další související příjmy, např. z "product placementu", merchandisingu a sekundární komercionalizace obsahu.

4 Změna manažerského stylu a zavedení principů strategického řízení

Prostředkem k naplnění vize České televize a dosažení strategických cílů rámcově vymezených tímto dokumentem se mimo jiné stane změna manažerského stylu v ČT z direktivního na pečující a zavedení principů strategické řízení, které umožní cíle detailněji rozpracovat a popsat a zároveň stanoví měřítka a způsob jejich dosažení prostřednictvím definice a hodnocení veřejné služby poskytované všem diváckým skupinám a společnosti.

Zavedení prvků strategického řízení do prostředí ČT zároveň umožní splnění následujících důležitých cílů.

1. **Naplnění poslání a účelu** vymezených zákonem č. 483/1991 Sb. o České televizi a dále podrobněji rozpracovaných v Kodexu a Statutu ČT;
2. **Zvýšení transparentnosti řízení** České televize a **kvality informování** o důležitých rozhodnutích generálního ředitele a managementu ČT;
3. **Zapojení Rady ČT** do přípravy a realizace strategických rozhodnutí a posílení její primární kontrolní úlohy.

Nový generální ředitel by měl do ČT přinést změnu manažerského stylu z direktivního na pečující, kladoucí důraz na důkladné vysvětlení změn a intenzivní diskuzi nejen s Radou ČT, ale i zaměstnanci a veřejností.

Předmětem práce nově zvoleného generálního ředitele České televize bude společně s ostatními členy managementu ČT koncepci transformovat do podoby **promyšlené strategie dalšího rozvoje a fungování České televize v horizontu roku 2017**.

Strategie, která naváže na probíhající změny, **zajistí kontinuitu dosavadního vývoje**. Poté, co bude detailně rozpracována a předložena k projednání na úrovni Rady ČT, bude poskytnuta jakožto veřejný dokument k připomínkování a doplnění zaměstnancům ČT, odborné veřejnosti a divákům. Zapojí je do jejího projednání a stanoví rozhodující priority, úkoly a termíny. Tím se vytvoří **předpoklady pro dlouhodobé naplňování poslání České televize** v souladu se zákonem, úkoly Rady ČT a Kodexem a Statutem ČT.

Díky tomu, že strategie postihne i otázky udržitelného ekonomického rozvoje a financování ČT, vytvoří tak prvotní podmínky pro **zlepšení vnímání hodnoty veřejné služby diváky**. **Česká televize musí být v budoucnu vnímána jako významný činitel veřejné služby**, jako nástroj podporující národní identitu, společně sdílené hodnoty a národní kulturu. Nutným předpokladem je výše zmiňovaná kvalita obsahu, která zaručí dlouhodobou přízeň širokých diváckých mas a zpětně bude stimulovat Českou televizi k posilování seriózności a různorodosti. Pouze důkladná kvalitativní změna nabídky (zejména prostřednictvím programu ČT1) se může stát základem pro naplnění poslání veřejnoprávního média, jehož povinností je dodávat národu veřejnou službu.

K posílení kvality strategického řízení ČT přispěje vytvoření expertního mezinárodního poradního sboru (zahrnujícího profesionály z řad zahraničních veřejnoprávních televizí, akademiků, mediálních expertů).

Hodnota veřejné služby poskytované Českou televizí bude měřena dle uznávané metodiky měření hodnoty veřejné služby (Public Service Value) kombinující hodnotu vyprodukovaných výstupů ČT porovnávaných s efektivitou vynaložených nákladů. Zároveň **budou zohledněny výsledky pravidelného výzkumu vnímání České televize** širokou (diváckou i nediváckou) veřejností. Kombinace poměřování výsledků činnosti generálního ředitele a managenentu ČT vůči nastaveným kritériím s výzkumem veřejného mínění umožní **transparentním způsobem hodnotit plnění strategických cílů** a **nezávisle kontrolovat práci vedení České televize**.

Cílem strategie je rovněž zpracovat plán realizace a přiřadit zodpovědnost za dílčí úkoly. Zapojení veřejnosti a Rady ČT do přípravy strategie zajistí nastavení kontrolních mechanismů plnění zvoleného postupu. Přijatou strategii se zvolený generální ředitel zaváže v horizontu svého funkčního období realizovat.

Nový generální ředitel by měl do ČT zároveň přinést **změnu manažerského stylu z direktivního na pečující, kladoucí důraz na důkladné vysvětlení změn a intenzivní diskuzi nejen s Radou ČT, ale i zaměstnanci a následně veřejností**. Jednou z preferovaných možností posílení kvality strategického řízení ČT je také **zavedení expertního mezinárodního poradního sboru** (zahrnujícího profesionály z řad zahraničních veřejnoprávních televizí, akademiků, mediálních expertů).

Jan Svoboda, MBA

5 Shrnutí

Proto, aby Česká televize mohla ve funkčním období nového generálního ředitele sehrát primární roli v utváření a kultivaci českého veřejného prostoru a v podpoře české kultury, talentu, vzdělávání a informovanosti, měl by se nový generální ředitel a management České televize soustředit především na následující hlavní oblasti změn.

Oblast	Hlavní oblasti soustředění pozornosti a realizace změn
Zřetelná profilace kanálů, zejména ČT1 	• Primárním úkolem pro nového generálního ředitele tak bude **stanovit strategii ČT1, která zastaví pokles sledovanosti**. Cestou k dosažení tohoto cíle by mělo být **„zvýšit kvalitu na úkor kvantity“**; • **Maximální nezávislost ČT24 je celospolečenskou prioritou, ČT24** by měl být primárním zdrojem informací pro veřejnost a stát se přímým konkurentem zpravodajských serverů idnes.cz, aktualne.cz aj.; • **Udržovat kvalitu vysílaného obsahu ČT2 na velmi vysoké úrovni, podněcovat diskuzi a přinášet nové pohledy a názory** a nadále **vytvářet prostor pro uskutečnění alternativních a nezávislých tvůrčích projektů**; • **ČT4** by měl především směřovat k **přenosu i méně známých sportovních disciplín a nepřímo se tak podílet na jejich podpoře a popularizaci**; • **Posilování nelineárního zpřístupnění obsahu**, aby ČT byla stále více vnímána jako **multikanálová digitální platforma**.
Kvalita obsahu 	• **Posílení koprodukční role ČT napříč všemi redakčními okruhy**; • **Posílení zpravodajství jako etalonu pro nezávislost, nestrannost a kvalitu utvářející občanskou a demokratickou společnost.** Cílem by mělo být do budoucna doručit zpravodajství ČT až 50 % populace ČR; • **Vyhledávání nových způsobů, jak umění, vědu a jiná specializovaná témata zajímavě prezentovat divákům** (například uvedení formátu „DOCU-SOAP"); • **Vytvoření kreativní platformy ve spolupráci s českými a moravskými vysokými školami** (Zlín, Praha, Plzeň, aj.).

Ekonomická stabilita
 	
	• **Posílení výběru koncesionářských poplatků:**
	  ○ **Zlepšením práce s databází poplatníků**, její aktualizací a kontrolou vůči ostatním informačním zdrojům, jako jsou databáze energetických distribučních firem;
	  ○ **Zkvalitněním komunikace s poplatníky** v raných fázích vymáhání dlužných poplatků a motivací poplatníků k používání moderních platebních metod.
	• **Investice do vlastní tvorby a českého talentu opírající se o promyšlenou obchodní politiku přinese dodatečné příjmy v budoucnu;**
	• **Zvýšení vnitřní efektivity s dopadem na vnitřní úspory.**

Řízení ČT 	• **Změna manažerského stylu** z direktivního na pečující, **důraz na důkladné vysvětlení změn a intenzivní diskuzi nejen s Radou ČT, ale i zaměstnanci a následně veřejností**; • **Zapojení Rady ČT** do přípravy a realizace strategických rozhodnutí a posílení její primární kontrolní úlohy; • **Vytvoření expertního mezinárodního poradního sboru** (zahrnujícího profesionály z řad zahraničních veřejnoprávních televizí, akademiků, mediálních expertů); • **Posilování pověsti a prestiže ČT v ČR i zahraničí** prostřednictvím mezinárodních koprodukčních projektů a stáží (např. v BBC).