

Mé zamyšlení nad koncepcí dalšího rozvoje a fungování České televize

1. Úvodem

Myslím, že smyslem této několikastránkové úvahy není zabíhat do podrobností ani zobrazovat statistické teploměry. Toto si může každý najít na příslušných webových stránkách ČT a jiných. Pokusím se nastínit problémy, které úzce souvisejí se změnami, které bych chtěl realizovat za účelem dosažení lepších výsledků veřejnoprávní ČT.

Nepatřím do okruhu (týmu) spolupracovníků vyššího vedení ČT a neměl jsem tedy přístup k aktuálním informacím určeným pro tento stupeň řízení. Pro tuto úvahu jsem použil vlastní zkušenosti, neboť jsem se několik posledních měsíců pohyboval v prostředí ČT a také informace získané z webových stránek ČT a jiných. Při získávání informací jsem se bohužel setkal i s neochotou a přímo i nechutí mi aktuální informace, kterých bych využil pro přesnější nastavení konceptu reorganizace ČT, poskytnout.

Tato úvaha - v případě mého svolení obohacena o přesnější údaje – se stane mým pracovním kodexem, tedy hlavní pracovní náplní. Činnosti ostatní, též náležející do okruhu pracovní náplně ředitele ČT chápu jako podružné.

2. Cíl

Česká televize, by svou podstatou veřejně právní televize, neměla být přímým konkurentem komerčních soukromých televizí a používat tedy stejné postupy pro udržení se na čele sledovanosti. Dosáhnout tedy co největšího zisku z reklamy, který tvoří často 100%. A je tedy jediným příjmem soukromých televizních společností.

Česká televize díky příjmům z koncesionářských poplatků má tedy „volnější ruce“ při skladbě programů.

Myslím si, že vzdělanost a informovanost dává člověku možnost se správně orientovat, zadat si svůj životní cíl a snažit se cíle dosáhnout. Vychovávat novou generaci – tedy své potomky, napomáhat k duševnímu a ekonomicko – vědeckému rozvoji společnosti.

Nebude-li jedinec za svého života sledovat pouze své ekonomické výsledky a naopak bude-li navíc konat v souladu s morálními a etickými zásadami – bude dosaženo ideálního stavu ve společnosti.

Pomáhat k dosažení tohoto ideálního stavu, a přes jedince, českého televizního diváka, působit na celou českou společnost, v tomto spatřuji hlavní poslání veřejnoprávní České televize.

Zde je namístě se rozepsat i o nezastupitelné úloze veřejnoprávní televize při odpočinku české společnosti před televizní obrazovkou. Prožíváme období hektičnosti a tak tím spíše je třeba nabídnout českému divákovi i program odpočinkový, zábavný. Vždyť stále platí a platit bude: „Nejen prací, živ je člověk“.

Při vývoji a tvorbě programu zábavy bych, čas od času vyšel vstříc i vkusu méně náročného diváka. Prostě napsáno: Posezení před zábavnou obrazovkou české televize by mělo být určitou formou pohlazení, mělo by diváka uvolnit a přispět tak k regeneraci duševních sil.

Konečný cíl je tedy – pravdivě a včas informovat, vzdělávat ale i pobavit českého televizního diváka.

3. Dosažení cíle

Stanovit cíl je sice hezké, ale jak cíle dosáhnout? Prioritou je disponovat s kvalitním lidským potenciálem, který bude účelně využívat potencionálu ekonomického. Určil jsem si pět oblastí, kam bych soustředil svou hlavní pozornost pro další rozvoj a fungování ČT.

1) LIDSKÝ POTENCIÁL

2) VÝVOJ A VÝROBA PROGRAMU, JEHO SLOŽENÍ

3) EKONOMIKA PROVOZU

- a) administrativa
- b) technika
- c) budovy

4) VYUŽITÍ STÁVAJÍCÍCH A HLEDÁNÍ NOVÝCH FINANČNÍCH ZDROJŮ

- příjmy z reklamy, kooperace při tvorbě projektů, marketing a nová média..atd.

5) BUDOVÁNÍ Public Relation – dlouhodobé umístění ČT v očích veřejnosti

ad1) Lidský potenciál

Myslím si, že know-how jakékoli výrobní společnosti tvoří lidé a používané technologie, které tito lidé dokonale ovládají. Jinými slovy: „vše záleží na lidech!“

Můžeme vlastnit dokonalou, špičkovou výrobní techniku, avšak bez jejího dokonalého ovládnutí, špičkových výsledků se nedočkáme. Není to však jen fundovanost lidí v příslušných oborech, ale i pracovní nasazení těchto lidí pro svého zaměstnavatele, co tvoří kýžené ekonomické ukazatele.

Mám pocit, že v České televizi přetrvává jakési nechutenství ke splnění požadavků ze strany nadřízeného vůči podřízenému. Několikrát jsem byl svědkem odpovědí typu : „To nejde“, „To by měl udělat někdo jiný, popřípadě: „kolik za to“. To, co je běžné v soukromých televizích, kde si nikdo nedovolí oponovat a bez řečí splní požadované, zde v ČT neplatí.

Jako by si někteří zaměstnanci nevážili určité jistoty svého působení v ČT. Více méně splní to, co je jejich pracovní povinností a požadavek udělat něco navíc, berou skoro jako opovážlivost a narušení zažitých zvyklostí. Řešení se nabízí formou zavedení většího podílu variabilní části mzdy a ostatních podpůrných prostředků.

Naskytá se i otázka udělení větších pravomocí v závislosti na stupni řízení. Je třeba působit na poli přístupu zaměstnanců, ale i externích spolupracovníků k osobní zodpovědnosti. Nepřehlížet zažitý ráz: „Co tě nepálí, nehas!“ a naopak podpořit ty spolupracovníky, kteří se ozvou a mají nové a oprávněné připomínky.

V této oblasti „Lidského potenciálu“ je třeba mnohé změnit a nabízí se poměrně velká škála působení pro zodpovědné pracovníky v personalistice a tím spíše v oddělení lidských zdrojů. Výsledkem by měl být tým zaměstnanců, tzv. „kopajících za svůj tým“, tým zaměstnanců hrdých na svůj cech, cech pracovníků ČT, protože svou prací naplňují poslání veřejnoprávní televize.

ad2) Oblast programů, jeho vývoje a výroba

Nemusím asi příliš připomínat, že kvalitní program je alfou-omegou veřejnoprávní televize. Aby si zachovala svou sledovanost, měla by nabízet ty programy, které absentují v nabídce komerčních TV a ve větší míře nabízet programy, které sice se v nabídce komerčních televizí vyskytují, ale není jim dán větší vysílací prostor.

V prvé řadě jsou to programy vzdělávací, dokumentární. Pořady určené pro dětského diváka či pro seniory – mám na mysli pořady postihující více jednotlivé generace. Do tohoto bych též započítal možnosti nových médií – interaktivní formou. Tady si myslím, že posílení dramaturgie je nevyhnutelné.

U hrané tvorby a zábavy pociťuji snad největší nedostatek divácky zajímavých programových projektů. Bez dobrého scénáře, je takřka nemožné docílit divácky úspěšného projektu. Televizní divák, koncesionář, je schopen v jiném programovém okruhu si cosi odpustit či oželet, ale v hrané a zábavné tvorbě je tomu jinak, chce si odpočinout a pobavit se. Předložit mu plytké, duševně chudé televizní sitcomy, televizní novely, či seriály nám neodpustí. Český koncesionář nabude dojmu, že za své peníze nedostal, co očekával. Hrané a zábavné programy jsou nejvíce diskutovány širší diváckou veřejností a kladná „šuška“ je nejlepší reklamou a má přímý vliv na sledovanost televizního okruhu. Zde se může nejvíce nevyplatit podceňovat úsudek českého diváka.

Již při tvorbě scénářů je třeba mít na paměti ekonomické možnosti hrané tvorby. Scénáře zahrnující více prostředí, větší počet herců jsou samozřejmě ve svém důsledku ekonomicky náročnější, než-li scénáře komornější. Následná skladba projektů je věcí vývoje programů, tento vymezuje specifikaci jednotlivých vysílacích okruhů. Spolupráce mezi vývojem programů na jedné straně a ekonomickým oddělením výroby na straně druhé by z hlediska kvality a kvantity měla být samozřejmostí.

Při tvorbě programu ČT 24 a ČT 2 zastávají pozici scénáristů redaktori. Samotná specifikace pořadů zásah scénáristů či dramaturgů ani nevyžaduje a ani neumožňuje. Avšak v současnosti na těchto okruzích vznikají i koncipované relace (pořady), kde by přítomnost scénáristů či dramaturgů byla přínosem.

Samotná výroba programu – nejdůležitější část (složka) tvorby programových projektů

Scénáře projektu se ujme režisér a ten si volí hlavní tvůrčí spolupracovníky včetně producenta, který je podřízen šéfproducentovi – potud zažitá praxe. Pro výrobu projektu má producent k dispozici sumu financí v určené odsouhlasené výši. Tato suma se skládá ze dvou složek. První hotovostní, ze které producent platí veškeré externí dodavatelské služby včetně tvůrčích pracovníků, herců, cateringu a pod. Druhá složka je bezhotovostní, ze které jsou placeny vnitřní cestou všechny služby poskytující ČT, tzn. technika, studia, scéna, kostýmy, masky ... atd. V těchto interních cenách jsou započítány i všechny další režijní náklady provozu ČT. Zamýšlím se nad tím, zda tyto náklady jsou správně určeny, zda nejsou nadhodnoceny a tím neodčerpávají více finančních prostředků z celkového rozpočtu.

U částky hotovostní je producent daleko více pod „zkoumavým drobnohledem“. Je daleko více vázán různými vnitřními předpisy a nařízeními. Často je zatěžován dle mého názoru byrokracií a vykonáváním různě zbytečných administrativních úkonů. Tímto narážím na absolvování koleček za získáváním schvalovacích razítek různých nadřízených a nejen přímo nadřízených. A to již u malých finančních položek, často zanedbatelné výše vzhledem k celkovému rozpočtu, na které se pozapomnělo, nebo nebyly zřejmé při určování výše rozpočtu. Při realizaci výroby je normální, že něco stojí méně, než se očekávalo, tedy ušetřím nebo naopak jinde zaplatím více. Pro producenta je směrodatné nepřekročení celkového rozpočtu a ne jeho dílčí položky. Zde je namístě navýšení pravomocí producentovi. Toto je jen jeden z mnoha příkladů, který vyžaduje změnu vnitřních nařízení při realizaci programových projektů.

Často nemalou částku v rozpočtu odčerpávají různé zábory a pronájmy veřejných prostor spadajících pod magistráty či radnice různých měst a městských částí. Zde vzniká prostor pro jednání na vyšších místech. Dovedu si představit, že generální ředitel České televize vyjedná lepší podmínky nájmu pro Českou televizi právě z titulu veřejnoprávní televize, chápané jako veřejnou službu v oblasti televizního vysílání dle zákona 483/91 Sb. v platném znění o České televizi. Výše popsané má i aspekt zpětné vazby pro posílení důvěry ve vedení ČT ze strany zaměstnanců.

ad 3) Ekonomika provozu

Zaměřím se na tři podčásti v této oblasti. Jsou to: technika, budovy a jejich využití a s tím spojená administrativa.

Vše v kompetenci ekonomického oddělení. Mým cílem bude, a po reorganizaci, která se ostatně týká všech složek tohoto oddělení, získat úsek, kde fundovanost a zdravý úsudek bude rozhodující ukazatel pro sestavení finančního plánu. Tento finanční plán ČT by měl mít vyrovnaný či mírně plusový rozpočet s ohledem na ukončení procesu digitalizace a pokles příjmů z reklamy v příštích nejbližších letech.

3.1. *Jedním z míst, kdy mohou zbytečně protéci finanční prostředky je nákup techniky nutné pro modernizaci studií a podpůrných technických provozů. Rychlý vývoj techniky umožňuje nástup nových TV technologií. Správná prognóza dalšího vývoje TV technologií je nezbytná pro oblast plánování nákupu příslušné techniky. Modernizace technických provozů a studií, v souladu s trendy vývoje TV technologie a navíc v určených časových horizontech je činnost nesmírně náročná a vyžaduje naprostou technickou fundovanost, ale i obezřetnost, kterou musí disponovat odpovědní pracovníci. Úloha zodpovědnosti je nezastupitelná. Toto by mělo být hlavním úkolem útvaru hlavního inženýra. Mým přáním je spolupracovat s tímto útvarem a přijmout odpovědnost za závažná rozhodnutí spadající do této oblasti.*

3.2. *ČT Kavčí hory disponují velkým množstvím výrobních i nevýrobních prostor. Nejsem přesvědčen o uceleném využití prostorů v těchto budovách, a proto bych chtěl uplatnit přímý vliv ve spolupráci s ekonomickým oddělením a správou majetku. Pronájem vybraných částí budov by ČT získala nejen určité finanční prostředky, ale nabízí se zde i možnost spolupráce s těmito nájemci.*

3.3. *Reorganizace ČT si vyžádá i zásah do schématu nevýrobních a podpůrných oddělení. Není správné, aby ČT byla zatížena přebujelou administrativou, umělé udržovanou zaměstnaností. Budí to totiž dojmem, že některé úseky jsou spíše „sociálním ústavem“ a podle toho vypadají i pracovní výsledky. Lidově používané rčení: „jdu do zaměstnání“ tady nabývá pravdivosti. V mnohých případech se v těchto pracovních úsecích v pracovní době nepracuje, nýbrž je pracovník zaměstnáván a jeho činnost je diskutabilní. Je možné, že při mé restrukturalizaci dojde ke střetu s odbory, ale i odboráři si musí uvědomit, co je prospěšné, co tedy napomůže trvale obsazovat jednu z předních pozic v žebříčku sledovanosti TV společností.*

ad4) *Využití stávajících a hledání nových zdrojů pro financování ČT*

K 30.11.2011 by měl být ukončen proces digitalizace. K tomuto datu, by podle pozměňovacích návrhů, měla být zachována reklama pouze na vysílacím okruhu ČT2 a ČT4 (0,5%).

Výše napsané chápu jako důsledek tlaku komerčních televizí v poslanecké sněmovně ČR prostřednictvím různých lobbistů. Kdyby tento návrh prošel sněmovnou ČR, znamenalo by to výraznou ztrátu příjmů z reklamy pro ČT jako celek. Co by se stalo, až by nestačily příjmy z televizních poplatků? Muselo by dojít na úsporná opatření s následným omezením vlastní tvorby. A to by byl začátek sebe destrukce ČT. Tato situace nesmí nastat a je tedy povinností managementu ČT hledat nové zdroje financování.

Od roku 2008 nebyl zvýšen televizní poplatek. Lobbovat v poslanecké sněmovně ČR za zvýšení tohoto poplatku, je běh na dlouhou trať s nejistým výsledkem. Proto by se neměl opomenout žádný finanční zdroj, který by přinesl byť jenom slabý pramínek financí. Staré české přísloví „Každá korunka dobrá“ by se mohlo stát hlavním mottem obchodního oddělení.

V době neustálého růstu nákladů a za současného omezení příjmu z reklamy je hledání cesty jak provoz ČT profinancovat nezbytný.

Jedna z možností navýšení zisku je zvýšení počtu pořadů vlastní tvorby a jejich následný prodej, včetně prodeje distribučních či vysílacích práv v rámci ČR, ale i v zahraničí. Předpokládá to však výrobu obsahově silných titulů, které by partnery skutečně zaujaly. Je třeba pokračovat v úloze mecenáše české kinematografie, zaměřit se na výběr scénářů splňujících předpoklad prodejnosti, ale současně pojednávajících o „žhavých tématech“ současné společnosti. Následná prezentace těchto titulů na festivalech a případný prodej by jistě přineslo finanční efekt.

Též kooperace při uskutečňování projektů se zahraničními televizními společnostmi ve svém důsledku přináší zdroj financí. Výměna pořadů, interaktivní soutěže ve spolupráci s telefonními operátory..aj., to jsou vše možnosti, které ve svém konečném výsledku přináší nové finanční zdroje.

Posílení pozice ČT v EBU (European Broadcasting Union) vidím též jako futurologicky správné.

Je třeba se ještě více zaměřit na finanční možnosti reklamních produktů „Nákupu Extra“, „Teleshoppingu“ v současnosti již využívaných. Použít poznatků z hlediska specifčnosti a též efektivnosti těchto produktů pro získání většího počtu klientů.

Rezervy existují i v nabídce titulů v rámci Edice ČT.

Co může přinést Product placement – nová možnost umístění produktu (obchodního sdělení) různých firem, platící od 1.6.2010. Zde se mohou objevit vyšší čísla příjmů z této nepřímé reklamy. Je ale potřeba včas oslovit potencionální zájemce vzhledem k danému procesu televizní výroby. Řada pořadů je vyráběna s časovým předstihem. Proto vytipovat a oslovit případné zájemce o tento produkt je nutné načasovat do období psaní konečné verze scénáře.

Použití „nových médií“ je fenomén, který se jeví jako nejperspektivnější možnost nových příjmů. Předpokládá však výrobu interaktivních programů a jejich umístění na webové portály. Velmi zajímavá je příprava aplikací pro chytré telefony ze strany ČT a doufám, že již ne v příliš vzdálené budoucnosti nastoupí možnost tzv. hybridních televizí.

.Nevyjmenoval jsem samozřejmě všechny možnosti případných finančních zdrojů. Toto je v kompetenci obchodního oddělení. A právě existence profesně silného obchodního oddělení je jedním z důležitých úkolů pro budoucí užší vedení ČT.

ad5) Public relation

Neustálý proces budování P.R. České televize – jde o vytvoření kladného pohledu širokého spektra televizních diváků, tedy české veřejnosti na ČT. To by měl být výsledek souborů činností P.R. oddělení. Tento výsledek netvoří jen vlastní programová skladba jednotlivých vysílacích okruhů ČT, ale a to především, jak se ČT prezentuje morálně a eticky vůči veřejnosti. Toto je hlavní náplň P.R. oddělení.

Z historie existence různých firem víme, jak dlouhodobě budovaly své postavení na trhu a pak stačil jediný chybný krok, který způsobil zdiskreditování v očích veřejnosti a následoval propad či zánik společnosti. Velikost ztráty kreditu společnosti, proto v tomto nepřijemném období má zmírnit tým P.R. pomocí tzv. Krizového scénáře. Není to nic jiného než mít připraven plán na rychlou nápravu kreditu společnosti.

V období "klidu" vymýšlí P.R. tým různé akce převážně zábavného charakteru, vymýšlí formy sponzoringu, či pomoci potřebným nebo chcete-li charitativní činnost.

Vzhledem ke zkušenostem, které v této oblasti mám je pro mne přirozené těchto, využít při spolupráci s P.R. oddělením.

Závěrem:

Podívám-li se do dřívějších výročních zpráv České televize a porovná-li je s údaji nejnovějších statistik, konstatuji, že postavení ČT na trhu televizního vysílání není špatné.

Většina všech vysílacích okruhů ČT z hlediska sledovanosti je lehce nadprůměrná a dokonce ČT24 má sledovanost takovou, že ji patří první pozice mezi obdobnými formáty ostatních televizních společností a to i v evropském měřítku. To ovšem znamená, že případnou úlohu ve funkci generálního ředitele ČT nebudu mít tak jednoduchou jako v případě "záchrany potápějící se lodi.," Jinými slovy: v případě, kdyby se ČT pohybovala na konci úspěšnosti všech TV stanic pohybujících se na českém trhu.

V případě mého zvolení, mě čeká z pozice generálního ředitele, ale radši použiji výraz z pozice šéf manažera široká škála změn. Jejich uskutečněním bude Česká televize odlehčená, pružná, aktivní, a v plném rozsahu splňující úlohu veřejnoprávní televize.

Mgr. Jan Vyčítal v.r.