

Koncepce dalšího rozvoje a fungování ČT jako televize veřejné služby.

(Vytýčení jednotlivých kroků a priorit v horizontu funkčního období GŘ)

V roce 2011 došlo v ČT k předčasnému odstoupení GŘ. Zákonným i logickým důsledkem je vyhlášení výběrového řízení na tuto pozici.

Úvodem tohoto projektu považuji za rozumné zdůraznit, že současný management ČT se nachází v necelé polovině šestiletého řídicího cyklu a tudíž se zcela jistě, dle svého nejlepšího svědomí, snaží realizovat představy o doposud přijatém modelu řízení ČT, tzn., že celý organizmus firmy je nastaven směrem, který prošel konfrontací s vnitřními i vnějšími vlivy a pravděpodobně by s většími či menšími problémy a kosmetickými změnami, fungoval další čtyři roky. Výsledek by pak byl podroben kritice a souboji s novými koncepcemi při výběrovém řízení vyvolaném ukončením řádného volebního cyklu GŘ.

Z tohoto pohledu se každý nový projekt přinášející změny, dostane do rozjitřeného prostředí a jeho realizace bude vyžadovat objektivní zmapování současného stavu s využitím interních informací, zvenku pochopitelně nedostupných.

Přesto si dovoluji v tomto projektu předložit **nástin základních kroků budoucí koncepce dalšího rozvoje a fungování ČT jako media veřejné služby.** Považuji za důležité soustředit se na strategicky důležité oblasti vyjádřené v následujících bodech:

- I. Program
- II. Ekonomika
- III. Organizační uspořádání
- IV. Rozvoj nových mediálních možností a distribuce obsahu
- V. Priority, kroky, termíny

I. Program

Za rozhodující prvek dodržování Zákona o ČT, Kodexu ČT a Statutu ČT z pohledu naplnění veřejnoprávního poslání ČT **je bezesporu PROGRAM**, který musí působit jako výkonný nástroj řídicí programovou strukturu v rámci celé struktury ČT.

Tento prvek byl, v rámci předchozího vývoje autonomie programových okruhů (ČT 1, ČT 2, ČT 24, ČT 4), rozmělněn. V rámci svého projektu navrhuji **zavedení jednotného a silného programového centra**, které bude garantem dodržování principů veřejnoprávnosti, kvality, využívání synergických efektů a provázanosti programové skladby jednotlivých programových okruhů. Důsledkem bude následné zefektivnění vytěžování výrobních kapacit ČT, zlepšení ekonomiky, vyjasnění pravomocí zadavatele výroby a v neposlední řadě vylepšení možnosti naplnění veřejnoprávních principů ČT, včetně uplatnění kontrolních mechanismů.

Pro zajištění objektivitu při zajišťování principu veřejnoprávnosti a kvality pořadů navrhuji ustanovit **odborný poradní orgán GŘ**, který bude garantem diskuze o budoucí programové skladbě a její kvalitě z hlediska dlouhodobé strategie i krátkodobého směřování s ohledem na aktuální vývoj ve společnosti. Je důležité, aby se této diskuse zúčastnilo široké spektrum umělecké, odborné i laické veřejnosti.

Nedílnou součástí se musí stát i vyhodnocení každého uplynulého roku a **provedení SWOT** analýzy do let následujících, nejlépe do následujících tří let.

Jsem **přípraven se z pozice generálního ředitele ČT stát moderátorem této diskuse** a na základě jejích závěrů a po odsouhlasení Radou ČT, prosadit jejich realizaci do praktického života.

V tuto chvíli a v tomto projektu **nechci sklouznout do polemiky** o kvalitě, vhodnosti a hodnocení jednotlivých programů a skladbě programové náplně jednotlivých programových okruhů, neboť jsem přesvědčen, že **úkolem vrcholového manažera je vytvoření systémových podmínek a kontrolních mechanismů**, které na jedné straně umožní zvýšit kvalitu a rozvoj vlastní domácí tvorby, na druhé straně nepřipustí negativní tendence motivované mnohdy pouze snahou o „soutěžení“ s komerčními televizemi z důvodu sledovanosti v hlavních vysílacích časech. Naopak je **potřeba soustředit se na kvalitu, zvýraznění vlastních výhod** a schopností, kterými je ČT vybavena (vysoká profesionalita zaměstnanců v rozhodujících profesích, archiv ČT, husté pokrytí regionálními pracovišti, dobrá výrobní a technická vybavenost, tradice).

V rámci výše uvedeného by bylo vhodné **zvýšení podílu** vzdělávacích pořadů, pořadů pro děti, pořadů zaměřených na zdůraznění českých úspěchů v oblasti historie, kultury, průmyslu, podnikání, vědy, školství, vojenství, policejních a hasičských služeb, atd. Veřejnoprávní televize by měla přispívat k uvědomování si

národní hrdosti díky řadě našich významných předků, o kterých má informace jen mizivé procento lidí.

Novým trendem by se měla stát **systematická spolupráce s veřejnoprávními televizemi zemí EU** na bilaterálním principu s využitím možnosti nejen výměny pořadů, ale i spolupráce v oblasti společných projektů a podpory projektů na nadnárodní a příhraničně regionální úrovni.

II. Ekonomika

Zde je nutno hned v první větě definovat **axiom**, který zní:

Česká televize po dobu funkčního období nového GŘ nebude zvyšovat koncesionářské poplatky.

Znamená to nejen závazek k **dlouhodobě vyrovnanému hospodaření ČT**, ale vytvoření podmínek pro nastavení přebytkového rozpočtu. K tomuto cíli lze dojít uplatněním následujících principů:

- Prověření (**audit**) vlastních výrobních kapacit v televizním studiu Praha, Brno, Ostrava s cílem jejich posouzení a konfrontací s externími dodávkami z hlediska kvality, kapacit, použitých technologií, termínového plnění a ekonomiky.
- Výsledkem by mělo být efektivní prosazování principů vytěžování vlastních výrobních kapacit, v případě neefektivního navýšení nákladů využít raději externích kapacit, ale jejich používání pouze v odůvodněných případech.

Hlavním zdrojem příjmů ČT jsou ze zákona koncesionářské poplatky, ke kterým se řadí příjmy z vlastního podnikání, tj. reklama, prodej pořadů, poskytování licenčních práv atd.

Další možný zdroj, který doposud nebyl dostatečně využíván, je hospodaření s vlastním majetkem, a to jak s movitým, tak nemovitým.

Jsem přesvědčen, že **současná úroveň příjmů ve výši cca 7 miliard Kč je dostatečná minimálně do roku 2017** s tím, že jejich případné navýšení nebude po tuto dobu navýšováno formou zvýšení koncesionářských poplatků, ale výhradně zlepšením výsledků vlastního podnikání v rámci daných pravidel a lepšího hospodaření se svěřenými majetky.

V dalším období je tedy nutné, aby vedení ČT se zaměřilo na následující oblasti možných úspor, které by veřejnoprávní ČT měly dostat do přebytkového hospodaření. Odrasovým můstkem je **komplexní audit hospodaření zaměřený na:**

1. **Náklady na výrobu** - vlastní i externí
2. **Nákupy pořadů** – prověření efektivity z hlediska poměru kvalita / cena
3. **Administrativa** – režijní náklady s možností výrazného zdroje úspor díky vytvoření nových pravidel nákladových středisek
4. **Kalkulace cen** v oblasti výroby, techniky, vlastních obchodních aktivit, pronájmu, případně dalších podnikatelských aktivit
5. **Výběru koncesionářských poplatků** s cílem maximálního zefektivnění

6. **Hospodaření s movitým a nemovitým majetkem**

7. **Centrální nákup** spotřebního materiálu (výběr dodavatelů dle efektivnosti, včetně pravidelné účasti na burze energetických zdrojů)
8. **Uzavřené dodavatelské smlouvy** s cílem snížení jejich finanční náročnosti cca o 20 %

III. Organizační uspořádání

Mají-li vstoupit v platnost a mít účinnost výše uvedené principy, je nutná **změna organizační struktury ČT**, viz graf na následující straně. Jedná se o **maticovou organizační strukturu**, kde zůstává zachován princip přímé odpovědnosti GŘ za rozhodující organizační složky v členění:

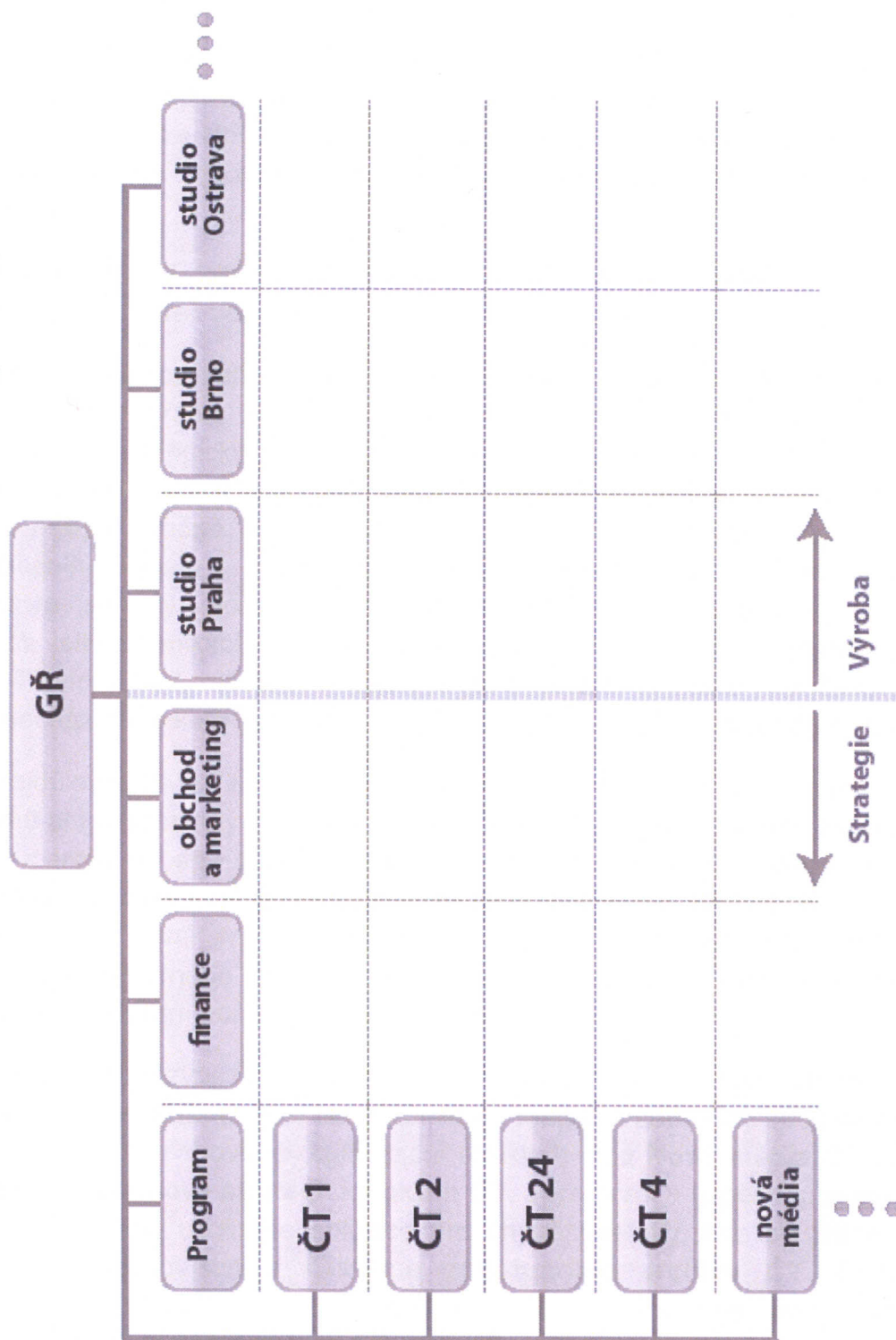
- **na straně svislé - programové okruhy** (ČT 1, ČT 2, ČT 24, ČT 4, Nová media ČT, ...),
- **na straně vodorovné - strategické útvary** (Program, Finance, Obchod a marketing) a **exekutivní složky** (Studia Praha, Brno, Ostrava).

Jsem si vědom toho, že se jedná o nové řešení, ale vychází z ověřených principů nadnárodních firem, které potřebují při produkci více samostatně brandově orientovaných produktů využít synergických efektů strategicky centrálně řízených útvarů, s ponecháním tvůrčí kreativity produktovým útvarům (Programové okruhy), při zachování ekonomicky efektivního využívání výrobních, technických a ostatních servisních organizačních složek.

Tato změna si vyžádá:

- organizační **ustavení Studia Praha**, jako exekutivní složky korespondující s dnešním pojetím Studia Brno a Studia Ostrava – dojde tudíž ke sjednocení organizačního začlenění výrobních a technických kapacit ČT
- přiznání **centrální strategické role Programu, Financím, Obchodu a marketingu, jako rozhodujícím útvarům pro řízení ČT**
- vytvořit jednotný manažerský tým, který bude ČT vést směrem k společně definovaným cílům, tzn., že všechny strategické, exekutivní i programové útvary jsou na stejné řídicí úrovni v přímé podřízenosti Generálního ředitele – je tím zachován **princip ploché organizační struktury**
- uplatňování jednotného a důsledného controllingu
- stanovování jednotných cílů
- zpětná vazba v jednom bodě bude akceptovatelnou zkušeností pro celou strukturu

Nová maticová struktura pro efektivní řízení a výrobu pořadů



IV. Rozvoj nových mediálních možností a distribuce obsahu

Jako speciální oblast pro další fungování a rozvoj ČT vnímám oblast, kterou nazývám **Nové mediální a distribuční možnosti**. Musím konstatovat, že ČT prostřednictvím divize Nová media rychle a dobře zareagovala, například spuštěním aplikací pro většinu nejrozšířenějších platforem mobilních sítí, na dynamický rozvoj v této oblasti.

Přesto bych se rád tomuto fenoménu rozvoje moderních technologií ve vztahu k budoucnosti ČT šířeji věnoval:

V době prudce se rozvíjející mobilní elektroniky se pro médium televize otevírá nové pole distribuce programu, který vyrábí. I ve snaze vyhnout se jakémukoliv předjímání kudy půjde technologický pokrok, nelze ignorovat zřejmý efekt, který to přináší. **Televizní divák získává možnost sledovat obsah na místech a v časech, kdy to dříve nebylo možné.** Lidé se odklání od klasické televize jako jednosměrného komunikačního kanálu a stále častěji konzumují obsah přes jiné mediální kanály (internetové servery, sociální sítě, mobilní aplikace). Podobný vývoj proběhl i v oblasti telekomunikací, kdy se význam slova mobilní zcela a jednou provždy změnil. Telefonujeme mobilně. A nijak nejsme závislí na místě, ani času, kde se zrovna nacházíme a kolik je hodin. Na tento fakt se musí ČT urychleně připravit.

Snad nejdůležitější je, uvědomit si, že divák již není omezen nejen místem, ale hlavně ani časem, kdy se na obsah může dívat. **Díky pohodlnému zpřístupnění zdrojů z archivu se stává divák v podstatě tvůrcem svého vlastního programového okruhu.** Opět díky novým technologiím je jakákoliv událost včetně videa k dispozici divákům téměř v reálném čase. To jen posiluje tendenci diváka vybírat si z nepřeberného množství možností dle svého zájmu. Doba, kdy celý národ sledoval jeden večerní pořad, je nenávratně pryč.

V nové koncepci rozvoj ČT tedy nesmí scházet zohlednění **Nových mediálních a distribučních možností** jako takových, které reagují a současně spoluvytváří nové návyky diváka. V navrhované organizační struktuře jsou **Nová média ČT vnímána jako další programový strategický okruh ČT.** Jako první a úspěšnou vlašťovku lze považovat nedávno uvolněné aplikace pro chytré telefony, kde se jedná o nový pohled na zpravodajství a částečné **zpřístupnění archivu ČT.** Podíl takto poskytovaného obsahu sílí a v neposlední řadě umožňuje nové distribuční a obchodní modely i mimo hranice ČR.

Za klíčové je tedy nutné považovat správnou údržbu obsahové platformy (archivu) a tvorbu procesů, které zkvalitňují a zrychlují obousměrný přístup k jeho obsahu.

Výsledným efektem je možnost nabídnout divákovi různé pohledy na obsah podle jeho zájmů, a současně nabídnout rozšířenou službu i z jiných zdrojů, a to zcela mobilně.

Jako jeden příklad za všechny, lze poukázat na fenomén serveru You Tube, kde je možné k obsahu navázat další informace – hodnocení, diskuze, tvořit nové kanály s příbuzným obsahem atp... a tento veškerý obsah je možné zcela personifikovat. Pochopitelně model služeb serveru You Tube je jiný než model ČT, nicméně z hlediska možností technologií se jedná o velmi zajímavý a poučný projekt.

Závěrem lze konstatovat, že ČT jako veřejnoprávní instituce **musí podnikat stále inovativní kroky, aby si své diváky udržela a obstála v technologické konkurenci komerčních televizí.**

Jít cestou naproti přání diváka a poskytovat obsah těmito novými kanály má ČT šanci stát se nejúspěšnějším médiem na českém trhu.

V. Kroky, priority, termíny

Aby bylo možné základní kroky nastíněné v této koncepci úspěšně realizovat, je nutno dodržet následující časovou posloupnost:

Ustanovení **poradního orgánu GŘ pro programovou skladbu**, který bude garantem objektivitu při dodržování principu veřejnoprávnosti a kvality pořadů, viz kap. I.

T: 31. 10. 2011

Analýza současného stavu, přípravná fáze, během které se rozpracují detailní kroky vedoucí v konkrétních podmínkách ČT k naplnění základních tezí projektu. Souběžně musí proběhnout řada jednání a konzultací se spolupracovníky, profesními svazy, odborovou organizací a členy Rady ČT, s cílem vysvětlit základní teze a přesvědčit o jejich přínosech a nezbytnosti změn, včetně získání široké, maximálně možné podpory.

T: 30. 11. 2011

Komplexní audit hospodaření zaměřený na oblasti uvedené v kap. II.
Audit výrobních kapacit
Personální audit

T: do 31. 1. 2012

Realizace organizačních změn dle kap. III.

T: do 31. 3. 2012

Vypracování a schválení střednědobé strategie ČT
pro roky 2012 až 2015 s rámcovým výhledem do roku 2020

T: do 31. 4. 2012