

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA

Filmové, televizní a fotografické umění a nová média

Produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Komparace strategického a programového
plánování evropských televizí veřejné služby ČT a NRK**

Linda Pilková

Vedoucí práce: MgA. Kamila Zlatušková, Ph.D.

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2020

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

FILM AND TV SCHOOL

Film, Television, Photography, and New Media Production

Producing

BACHELOR THESIS

**Comparison of Strategic and Program Planning of
European Public Service Television Stations ČT and NRK**

Linda Pilková

Thesis Consultant: MgA. Kamila Zlatušková, Ph.D.

Opponent:

Examination Date:

Assigned Academy Degree: BcA.

Prague, 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Komparace strategického a programového plánování evropských televizí veřejné služby ČT a NRK
--

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

V Praze dne 31.8.2020

.....

podpis studenta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

P o d ě k o v á n í

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé práce MgA. Kamile Zlatuškové, Ph.D. za její motivaci, odborné rady a doporučení. Dále bych ráda poděkovala programovému řediteli České televize, Milanovi Fridrichovi. Děkuji oběma, že mi věnovali svůj čas a poskytli informace, jež jsou obsaženy v této práci.

Abstrakt

Jak by měla vypadat televize veřejné služby v době digitalizace, vysoké konkurence a náročného diváka? Do jaké míry se v současnosti těmito body řídí dvě evropská veřejnoprávní masmédia: Česká televize (ČT) a norský rozhlasový a televizní vysílatel Norsk rikskringkasting (NRK)? Záměrem této práce je analýza a následná komparace zmíněných televizních poskytovatelů v oblasti strategického a programového plánování.

Klíčová slova

NRK, Česká televize, veřejnoprávní, komparace, televize, strategie, program, média, masmédia

Abstract

What should public service television look like in an era of digitization, high competition and demanding audiences? To what extent are these points currently followed by two European public service mass media: Czech Television (ČT) and the Norwegian radio and television broadcaster Norwegian Broadcasting Corporation (NRK)? The aim of this work is the analysis and subsequent comparison of the aforementioned television providers in the field of strategic and program planning.

Key words

NRK, Czech Television, public service, comparison, television, strategy, program, media, mass media

Obsah

Seznam příloh.....	8
Seznam zkratk	9
Úvod	10
1. Teoretický úvod do tématu	12
1.1. Terminologie.....	12
1.1. Legislativní ukotvení televizního vysílání.....	14
2. Současnost a televizní vysílání	16
2.1. The European Broadcasting Union	16
2.2. Současná reflexe televizního vysílání	17
3. Strategické cíle.....	20
3.1. NRK.....	20
3.2. ČT.....	20
4. Historický kontext	21
4.1. NRK.....	21
4.2. ČT.....	21
5. Struktura organizace.....	22
5.1. NRK.....	22
5.2. ČT.....	24
6. Financování	27
6.1. NRK.....	27
6.2. ČT.....	28
7. Video platformy a nová média	30
7.1. NRK.....	30
7.2. ČT.....	34
8. Programová strategie.....	39
8.1. NRK.....	39
8.2. ČT.....	40
8.3. Dramatická tvorba.....	41
8.3.1. NRK.....	41
8.3.2. ČT.....	43
8.4. Tvorba pro děti	44
8.4.1. NRK.....	44
8.4.2. ČT.....	45
8.5. Tvorba pro mladé	46
8.5.1. NRK.....	46
8.5.2. ČT.....	46
Závěr	48
Zdroje.....	51
Přílohy.....	56

Seznam příloh

Příloha č. 1: Tržní share televizí veřejné služby dle zemí (2017)

Příloha č. 2–5: Programové profily NRK

Příloha č. 6–7: Programové profily ČT

Příloha č. 8: E-mailová korespondence s ředitelem programu ČT Milanem Fridrichem z 25. 8. 2020

Seznam zkratk

CZK – česká koruna

ČR – Česká republika

ČT – Česká televize

ČTK – Česká tisková kancelář

ČRo – Český rozhlas

EAO – European Audiovisual Observatory (Evropská audiovizuální observatoř)

EBU – The European Broadcasting Union (Evropská vysílací unie)

EU – Evropská unie

EUR – euro

NOK – norská koruna

NRK – Norsk rikskringkasting (Norská vysílací korporace)

VOD – Video on Demand (video na vyžádání)

Úvod

Nacházíme se v době, kdy v mnoha odvětvích ekonomiky, ať už v globálním či lokálním měřítku, nabídka převyšuje poptávku. Přesycenost trhu má za důsledek to, že mezi podnikatelskými subjekty je vysoká konkurence, a tak si spotřebitel musí vybírat z velkého množství nabídek. Z logiky věci vyplývá, že pro uspokojení potřeb musí spotřebitel vyhodnotit, která nabídka je pro něj nejvýhodnější, a tu následně upřednostnit před ostatními.

Tento fakt se týká i televizního průmyslu. Spotřebitel si v současnosti již nevybírá pouze mezi jednotlivými televizními programy. Má mnohonásobně větší výběr, a to nejen v tom, co bude sledovat, ale také kdy, a především jakou formou. Televizní vysílatelé tedy musí též promptně reagovat na poptávku diváků a současné trendy, podle kterých tvoří programovou strategii.

Tato práce se zaměřuje na soudobý stav televizí veřejných služeb (v evropském kontextu), které v důsledku nástupu internetových video platforem čelí částečnému odlivu divácké základny. Cílem práce je analýza stavu, jak si dvě vybraná evropská média veřejné služby v České republice (ČT – Česká televize) a Norsku (NRK – Norsk rikskringkasting) stojí a jaké jsou jejich strategie.

Vzhledem k rozsáhlému tématu, které by se dalo rozpracovat v rámci magisterské diplomové práce, bylo pro analýzu zvoleno pouze několik parametrů, které se u obou vysílatelů zkoumají a porovnávají. Volba parametrů vychází ze současných trendů a témat, které rezonují v televizním prostředí a kterými se zabývá Evropská vysílací unie a Evropská audiovizuální observatoř. Zkoumané oblasti jsou následující¹:

- on-demand služby (VOD) a nová média;
- dramatická tvorba jako způsob udržení diváků;
- tvorba pro mladé publikum.

¹ Viz kapitola 2.2. Současná reflexe televizního vysílání

První kapitola je věnována terminologii a obecnému úvodu do médií veřejné služby. Druhá kapitola se zaměřuje na současný stav televizního vysílání a jaké jsou hlavní oblasti, na které se televizní vysílatelé zaměřují. Analytická část je strukturována dle jednotlivých témat, která byla rozebírána u NRK a ČT. Čtenář tak bude moci snáze porovnávat situace obou televizních vysílatelů ve zkoumaných oblastech. Kapitoly se zabývají stručným historickým kontextem, organizační strukturou, financováním, video platformami a novými médii. V programové strategii je kladen důraz na dramatickou tvorbu a na tvorbu pro děti a mladistvé. Závěr obsahuje sumarizaci poznatků.

Cílem práce je analýza² zmíněných parametrů u ČT a NRK a odpověď na otázku „Jak by měla vypadat televize veřejné služby v době digitalizace, vysoké konkurence a náročného diváka?“

² Data jsou převážně čerpána z výročních zpráv a dalších publikací NRK a ČT za rok 2019.

1. Teoretický úvod do tématu

1.1. Terminologie

Pro lepší orientaci v tématu je vhodné si vymezit terminologii. Tato kapitola definuje základní pojmosloví a nastíní princip veřejné služby.

Médium

Termínem *médium* se označuje komunikační kanál, skrze který se přenáší informace minimálně mezi dvěma komunikujícími stranami (Mediaguru). Typologie médií se v kontextu mediálních studií segmentuje do čtyř základních skupin (Macek, 2011).

- *Primární média* – základní mezilidská verbální a nonverbální komunikace.
- *Sekundární média* – princip interpersonální komunikace, překonání místní a časové bariéry, např. písmo, telefon.
- *Terciární média* – sdělující a přijímací strana disponuje technologickým vybavením pro vzájemnou komunikaci, do této skupiny se řadí média, jejímž příjemcem je masové publikum, tzv. *masmédia*, např. televize, rozhlas a tisk.
- *Kvartérní média* – označována jako *média nová, digitální či síťová*, založena na globálním propojení a různorodých mediálních technologiích.

Médium veřejné služby

Mezi nejrozšířenější média, která spadají do *médií veřejné služby*, jsou rozhlas a televize. Česká republika disponuje třemi takovými médii: Česká televize (dále ČT), Český rozhlas (dále ČRo) a Česká tisková kancelář (dále ČTK). V Norsku je médiem veřejné služby Norská vysílací korporace (dále NRK), která má v gesci jak televizní, tak rozhlasové vysílání.

Evropský trh je charakteristický tzv. *duálním mediálním systémem*, který je založen na koexistenci soukromého a veřejného sektoru. Veřejný sektor se následně dělí na média státní a média veřejné služby.

Pojem médium veřejné služby bývá často zaměňováno za adjektivum „veřejnoprávní“. V původním významu tento termín nedefinoval charakter činnosti, nýbrž právní formu dané instituce. Označení veřejnoprávní se tedy mylně používá jako charakteristika organizace, která vykonává veřejnou službu. V naší společnosti ovšem tento termín domestikoval, proto bývá všeobecně veřejně akceptován a tolerován (Šmíd, 2011).

Státní média jsou plně kontrolována a financována státem, vládou dané země, což má za důsledek zneužívání mediální svobody. Stát tak může skrze svá média šířit propagandu. Vyskytují se zejména ve státech s totalitními režimy, jako je KLDŘ či Kuba (Gawlas, 2015).

Média veřejné služby jsou naopak nestranná a nezávislá na státech, ale často jimi bývají zřizována. Existence je podmíněna již samotným názvem, tedy musí plnit službu pro veřejnost. Evropská vysílací unie (dále EBU) má pro média veřejné služby výstižný popis, a to že jsou vytvářena, financována a kontrolována veřejností pro veřejnost, přičemž jejich výstup má za účel informovat, vzdělávat a bavit celé publikum (The European Broadcasting Union). (Ministerstvo kultury ČR) uvádí, že „odůvodněnost existence médií veřejné služby a jejich nezastupitelná role v současné společnosti je vyjádřena jak v právu EU, tak řadě dalších materiálů institucí EU a Rady Evropy.“ Dle Evropské unie (2012) „(...) systém veřejnoprávního vysílání v členských zemích je přímo spjat s demokratickými, společenskými a kulturními potřebami každé společnosti a s potřebou zachovat mediální pluralitu.“ Hlavní poslání vysílání médií veřejné služby je uvedeno v článku na webových stránkách (Ministerstva kultury ČR), který vychází z evropských směrnic a zásad.

„Média veřejné služby jsou ve vyspělých zemích považována za součást moderní společnosti. Úkoly médií veřejné služby jsou koncipovány na základě *principu universality*, tj. jednoho celkového poslání vůči celé společnosti určené k

uspokojování individuálních zájmů. Za situace, kdy se trh poskytovatelů rychle fragmentuje, silné veřejnoprávní médium slouží jako referenční bod a prostředek sebeidentifikace pro občany celého státu.“

Rating, share, reach

Při analýze sledovanosti se používají základní výpočetní ukazatelé: *rating*, *share*, *reach*. *Rating* je v podstatě sledovanost, tzn. kolik lidí sleduje v určitou dobu daný kanál ve vztahu k celé cílové skupině. Hodnota je uváděna v procentech. *Share* (neboli podíl na publiku) udává, kolik procent diváků sleduje určitý kanál v poměru k celkové sledovanosti v danou dobu (Orlebar, 2012). *Reach* (zásah) zkoumá sledovanost cílové skupiny v konkrétním časovém úseku. Od ratingu se liší tím, že má stanovenou tzv. podmínku *reache*, tj. minimální dobu, kterou divák musí televizi nepřetržitě sledovat. Doba je stanovena absolutně, tj. konkrétní hodnotou (např. tři minuty), nebo poměrově, tj. procentuálně. *Reach* se rovněž uvádí v procentech (Asociace televizních organizací).

1.1. Legislativní ukotvení televizního vysílání

V evropských zemích se řídí rozhlasové a televizní vysílání nejen dle právního řádu EU, ale i daného státu. Obdobně tomu je tak i u orgánů dohlížejících na dodržování dané legislativy, které mívají označení „rada“. V kontextu EU se televizní vysílání řídí *Směrnici Evropského parlamentu a Rady z roku 2018 o audiovizuálních mediálních službách*. Kontrola je v rukou Rady Evropy, organizace chrání zejména lidská práva, která mj. dohlíží i na různé mediální oblasti, např. svobodu médií, média veřejné služby a další (Ministerstvo kultury ČR).

V Kodexu České televize je v preambuli shrnutí, jakým způsobem televize dodržuje a naplňuje podmínky Rady Evropy pro veřejné vysílání. Obecně se program týká podpory soudržnosti společnosti, integrace všech společenských vrstev, skupin, dále platform pro veřejnou diskusi, nestrannosti poskytovaných informací, programové diverzity, původní tvorby či spolupráce s nezávislými a externími výrobci (Česká televize, 2003).

V ČR je pro soukromé vysílatele a vysílatele veřejné služby stanoven *zákon č. 231/2001 Sb. Zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání*, kde se mj. uvádí působnost *Rady pro rozhlasové a televizní vysílání*, jejíž primární funkcí je supervize dodržování všech právních předpisů v ČR (Ministerstvo kultury ČR). Každé médium veřejné služby na českém území je zřízeno zákonem daného média. Jak ČT, tak ČRo a ČTK se tedy řídí svým konkrétním zákonem³.

Norské království, byť není členským státem EU, má v mediální oblasti obdobnou legislativní a kontrolní strukturu. Je totiž členem Evropského hospodářského prostoru, a tudíž se některými zákony EU též řídí. Vysílání soukromých médií a médií veřejné služby je ukotveno v *Zákoně č. 127 o vysílání*⁴ z roku 1992, který dále zřizuje *Norský úřad pro sdělovací prostředky*⁵, což je nezisková organizace dohlížející na vysílání spadající pod norské Ministerstvo kultury.

³ Zákon č. 483/1991 Sb. Zákon České národní rady o České televizi, Zákon č. 484/1991 Sb. Zákon České národní rady o Českém rozhlasu, Zákon č. 517/1992 Sb. Zákon České národní rady o České tiskové kanceláři

⁴ V originálním znění: Lov om kringkasting og audiovisuelle bestillingstjenester, v anglickém znění: The Broadcasting Act

⁵ V originálním znění: Medietilsynet, v anglickém znění: The Norwegian Media Authority

2. Současnost a televizní vysílání

Evropské televizní lineární vysílání má z hlediska sledovanosti dlouhodobě klesající trend zejména mezi mladistvými do 24 let. Zatímco u dospělých se za roky 2014–2019 průměrná denní sledovanost televize snížila o 9 minut z 03:41 na 03:32, u mladistvých je rozdíl markantní, tj. snížení o 31 minut z 02:04 na 01:33. I přes klesající sledovanost ovšem zůstává share televize veřejné služby na trhu přibližně stejný. U dospělých došlo k poklesu o 0,7 % z 25,2 % na 24,5 %, u mladistvých naopak nastal lehký nárůst z 16,7 % na 16,9 % (Cimino, 2020).

Dle autorky studie Evropské audiovizuální observatoře^{6,7} (Schneeberger, 2019) mají severské veřejnoprávní televize nejvyšší share. Pro představu v roce 2017 měly dánské veřejnoprávní televize DR a TV2 kumulovaný market share 75 %, zkoumaná norská NRK lehce přes 40 %. Česká televize má necelých 30 %, což je stále vyšší share než je evropský průměr⁸ (25, 8 %) ve stejném roce⁹.

2.1. The European Broadcasting Union

Jednou z nejvýznamnějších organizací v současnosti se zaměřením na televizní (a rozhlasové) vysílání je Evropská vysílací unie¹⁰ se sídlem v Ženevě. Sdružuje 115 televizních a rozhlasových stanic¹¹ veřejné služby z 56 států. Princip organizace spočívá ve vzájemném sdílení idejí, poznatků a zkušeností všech členů. Spektrum diskutovaných oblastí je široké. Členové se tak mohou vzdělávat a vzájemně si radit v technologických inovacích, finančních, managementových či programových strategiích. Jednou ze služeb EBU je rovněž vědecko-výzkumná činnost. EBU pravidelně vydává publikace (výsledky výzkumů, statistiky, studie) pro odbornou veřejnost, které jejím členům

⁶ V anglickém jazyce: European Audiovisual Observatory

⁷ Název studie: The internationalisation of TV audience markets in Europe

⁸ Dle EAO Evropa zahrnuje členské státy EU, Arménii, Bosnu and Hercegovinu, Švýcarsko, Gruzii, Island, Norsko a Turecko.

⁹ Viz příloha č. 1

¹⁰ V anglickém jazyce: European Broadcasting Union

¹¹ NRK a ČT jsou členy EBU.

zpřístupňuje. Dle Philippota (a další, 2012) se její členové řídí následujícími základními hodnotami:

- *univerzálnost* – obsah je tvořen pro všechny;
- *nezávislost* – řízení a provoz organizace je zcela autonomní, žádné působení vnějších (politických) vlivů;
- *znamenitost* – důraz je kladen na produkci kvalitní programové nabídky;
- *rozmanitost* – bez ohledu na původ, kulturní a sociální zázemí či náboženství je programová skladba vytvářena stejně tak, tj. pestrá a rozmanitá;
- *odpovědnost* – transparentnost, naslouchání a osvěta publika;
- *inovace* – obohacení, motivace, kreativita, vývoj formátů a technologií.

2.2. Současná reflexe televizního vysílání

Jednou z aktivit EBU je mapování televizního trhu, jak se vyvíjí a jaké jsou jeho výzvy. EAO každoročně publikuje ročenku, která se zabývá hlavními evropskými tématy a trendy, které rezonují v oblasti audiovize – televize, kina a VOD¹². Níže je výběr hlavních témat, týkajících se současných změn a vývoje televizního vysílání, která jsou diskutována jednak v rámci EBU, jednak v EAO ročence 2019/2020 (Blázquez, a další, 2020).

Služby on-demand a nová média

Není novinkou, že v posledních letech je evidován odliv diváků od klasického lineárního vysílání ke službám on-demand. V roce 2019 překročil počet evropských předplatitelů on-demand služeb 100 milionů. V členských státech EU v roce 2018 činil průměr podílu VOD na celkovém audiovizuálním sektoru 6,1 %. V severských zemích je hodnota mnohem vyšší, a to následovně: Dánsko 15 %, Norsko 12 %, Švédsko 12 %. Největší podíl v EU v on-demand službách má Netflix a Amazon Prime Video, každý vlastní více než třetinu celého trhu.

¹² Video on Demand (neboli video na vyžádání) umožňuje divákům výběr a sledování pořadů kdy sami chtějí a dle vlastního výběru.

Nárůst výroby dramatické seriálové tvorby

Produkce dramatické tvorby je jedním ze způsobů, jak si zachovat věrné publikum. Televize alokují více financí na dramaturgii (zejména seriálovou výrobu) než dříve. Natáčí se spíše kratší série. Nejčastější produkcí jsou série o šesti až 10 epizodách ve stopáži od 45 do 65 minut. Díky častějším mezinárodním televizním koprodukcím se na tuto tvorbu navyšují rozpočty. Podíl mezinárodních televizních koprodukcí narostl od roku 2015 z 10 % na 16 %. Při výběru koprodukčních partnerů hraje roli z logiky věci teritoriální blízkost či stejný jazyk. Mezi lety 2018 a 2019 byl 10% meziroční nárůst objemu televizní seriálové produkce. V roce 2018 tvořila dramatická seriálová tvorba 52 % celkové televizní výroby.

Tvorba pro mladé publikum

V rámci projektu *Vision2020* EBU definovala jako jednu z primárních problematických oblastí nezájem mladého publika o sledování televizního vysílání. EBU zrealizovala výzkum mezi několika desítkami vysílacích stanic na toto téma a shrnula výsledky (Asseraf, a další, 2014).

Většina dotazovaných organizací označuje mladým publikem osoby ve věku přibližně 15–30 let. Internet je základní strategií, jak mladé oslovit. Vytváření obsahu by mělo být vyvíjeno pro online (webové stránky, VOD, aplikace pro mobily a tablety, sociální sítě), neboť interaktivita je způsobem, jakým se s mladými spojit. Klíčem je vytvářet program pro ně, o nich a s nimi. Nestačí být ovšem jen online, je potřeba vést s mladými dialog a začlenit je do samotného programu. Dalším z hlavních cílů je vytvářet takový obsah, který bude vyvolávat emoce, informovat a vzdělávat. Měly by být produkovány zejména série dramatické, ale i zpravodajství a dokumenty, protože mladé zajímá (nebo by mělo zajímat), co se děje ve společnosti. Oblíbeným žánrem v posledních letech jsou pořady investigativního charakteru. Základem ovšem je, aby líčené příběhy byly relevantní pro mladé a týkaly se jejich samotných, např. hudba, technologie, kultura, společenské problémy, vztahy aj.

Tuto cílovou skupinu je náročné oslovit. Vyrostla v digitální době a internet je její nejvyužívanější platformou ve všech ohledech. Proto je důležité umět zapůsobit, či dokonce provokovat. Co není zakázáno, je povoleno. Nebát se experimentovat a být otevřený novým názorům, postojům a nápadům. Obsah je samozřejmě klíčový, nicméně neméně důležitou složkou je i vizuální atraktivita pořadů. Mladí se potřebují s obsahem ztotožnit. Jedním ze způsobů je zobrazovat realitu takovou, jaká je. „To znamená ukázat prostředí mladých lidí, vyprávět skutečné příběhy o jejich osobních zkušenostech, vést diskuse o otázkách, které mají dopad na jejich životy (např. nezaměstnanost, vzdělání, sociální interakce).“

3. Strategické cíle

3.1. NRK

„NRK má odpovědnost za přispívání k norské mediální diverzitě. Jakožto vysílatel veřejné služby, NRK je sama o sobě důležitou součástí norské mediální rozmanitosti prostřednictvím naplňování mise jedinečnou škálou obsahu a tím, že je dostupná všem,“ (Amlie, a další, 2019).

NRK má dlouhodobou korporátní strategii na období 2018 až 2023, která má tři hlavní cíle:

- posilování a vývoj demokracie;
- začleňování všech obyvatel žijících v Norsku;
- produkce prvotřídní kvality obsahu¹³.

3.2. ČT

„Česká televize poskytuje službu veřejnosti tvorbou a šířením televizních programů, popřípadě dalšího multimedialního obsahu a doplňkových služeb na celém území České republiky za účelem naplňování demokratických, sociálních a kulturních potřeb společnosti a potřeby zachovat mediální pluralitu,“ (Česká televize, 2019).

Radou ČT (Česká televize, 2020) bylo definováno pět cílů, které by vysílání veřejné služby mělo naplňovat:

- poskytovat zpravodajství a publicistiku, udržovat a rozvíjet občanskou společnost a demokracii;
- podporovat vzdělávání;
- podporovat kulturu a sport;
- prezentovat regiony České republiky, Evropy a světa;
- rozvíjet nová média a vysílací služby.

¹³ „Učíme se, spolupracujeme a zkoumáme nové nápady. Posilujeme souhru mezi obsahem, technologiemi a vývojem produktů,“ (Ducket, a další, 2019).

4. Historický kontext

4.1. NRK

Norsk rikskringkasting je norským vysílatelem veřejné služby dvou masmédií – rozhlasu¹⁴ a televize. První zmínka o NRK pochází z roku 1933, kdy záhy bylo spuštěno rozhlasové vysílání. Oficiálně bylo televizní vysílání zahájeno až v roce 1960, což nastalo později než ve většině Evropy. Hlavním důvodem bylo geografické umístění a rozsáhlost norského území. Až do roku 1981 měla NRK vysílací monopol jak na rozhlas, tak televizi. Po zrušení monopolu mohly na norském trhu začít působit i jiné společnosti. Parlament v roce 1995 rozhodl, že NRK založí druhý televizní kanál s názvem NRK2. O rok později se NRK stala nezávislou organizací vlastněnou státem spadající pod norské Ministerstvo kultury. Třetí kanál, poslední, byl založen v roce 2007 – NRK3 (Norsk Rikskringkasting, 2015).

4.2. ČT

Od roku 1954 bylo na území Československa zahájeno pravidelné televizní vysílání. Zprvu se vysílalo pouze několik dní v týdnu, od roku 1958 již bylo televizní vysílání dostupné po celý týden. Během prvních let televize zahájila výstavbu několika studií na území dnešní České republiky (Brno, Ostrava) a Slovenska (Bratislava, Košice). Ikonické budovy na Kavčích horách pocházejí ze 70. let 20. století. Přelomový rok 1973 zahájil barevné televizní vysílání, a to na druhém kanálu. Česká televize byla zřízena k 1. lednu v roce 1992 Zákonem 483/1991 Sb. o České televizi. Na konci téže roku zanikla Československá televize (Česká televize).

¹⁴ Vzhledem k tématu práce je rozhlasové vysílání zcela vyňato z jejího obsahu.

5. Struktura organizace

5.1. NRK

V současné době NRK zaměstnává přibližně 3 400 zaměstnanců (z toho 54 % mužů a 46 % žen) v 50 pobočkách po celém Norsku. Generálním ředitelem je od roku 2013 Thor Gjermund Eriksen. Základní členění organizace má devět divizí: ústřední v čele s generálním ředitelem, programovou, zpravodajskou, sámskou¹⁵, strategickou a mediální, technologickou a produkční, finanční, organizační, právní a personální.

NRK spadá po Ministerstvo kultury, které zároveň zastupuje její valnou hromadu, neboť NRK je společnost s ručením omezeným. Společně s Parlamentem¹⁶ udávají vysílateli základní legislativní a organizační rámec, který je ukotven v Zákoně o vysílání. Parlament dále vydává směrnice¹⁷, které NRK musí dodržovat. V těchto směrnicích jsou definovány požadavky a očekávání Parlamentu od NRK. Směrnice jsou a byly pravidelně aktualizovány v letech 2007, 2014, 2017, naposledy v roce 2019. Směrnice se týkají např. naplňování demokratických, společenských a kulturních potřeb, přispívání norské mediální diverzity, posílení norské kulturní identity, absence reklam ve vysílání, inovací a kvality vývoje, umístování pořadů na webové stránky či podněcování vzdělávání a užívání nových médií mezi diváky všech věkových kategorií (Norsk rikskringkasting, 2020). Směrnice, Zákon o vysílání a stanovy jsou nejdůležitějšími dokumenty pro řízení NRK. Dále se organizace týká zákony z oblasti autorského práva, veřejného přístupu k informacím, veřejných zakázek. Stanovy mj. určují, že 40 % výroby musí být zajištěno mimo NRK u externího výrobce. Podporují tím nezávislé produkční společnosti a jiné dodavatele.

Představenstvo NRK má osm členů a je voleno na dva roky. Složení představenstva je následující: předseda představenstva, jeho zástupce, tři

¹⁵ Pro sámskou menšinu žijící v Norsku v oblasti Laponska.

¹⁶ V originálním znění Storting

¹⁷ V originálním znění plakaten

členové zvolení valnou hromadou a tři členové zvolení zaměstnanci NRK (Norsk rikskringkasting, 2020).

Televizní sekce NRK provozuje tři kanály: NRK1, NRK2 a NRK3/Super. První kanál NRK1 má univerzální, všeobecný a rozmanitý charakter. Jeho program čítá všechny druhy žánrů a je cílen na všechny věkové kategorie. Druhý kanál NRK2 reflektuje současné záležitosti a události ve společnosti a kultuře. Je spíše vzdělávacího rázu, neboť jeho pořady jdou po obsahové stránce více do hloubky, než je tomu u NRK1. NRK3/Super je v současné době hybridním kanálem a je členěn do dvou segmentů. Během dne (od 06:30 ráno) se jedná o kanál určený dětem a nese název NRK Super. Tento kanál je nejsledovanějším kanálem mezi dětmi ve věku 9–11 let, v roce 2019 měl tržní podíl ve výši 38 %. Od 19:30 se kanál mění na NRK 3. NRK 3 určen pro cílovou skupinu ve věku 12–29 let (Norsk Rikskringkasting, 2015).

Pobočky

NRK provozuje několik desítek regionálních poboček po celé zemi. Divize lze rozdělit do čtyř hlavních oblastí: sever, střed, jihovýchod, západ. Samostatnou divizí je Karasjok v regionu Laponsko, který vysílá pouze v sámštině¹⁸. V každém z regionu je několik centrál (10) a menších poboček.

- Sever: Nordland, Troms and Finnmark
- Střed: Inland, Trøndelag, Møre, Romsdal
- Jihovýchod: Sørlandet, Vestfold and Telemark, Oslo a Viken
- Západ: Vestland, Rogaland
- Laponsko: Karasjok

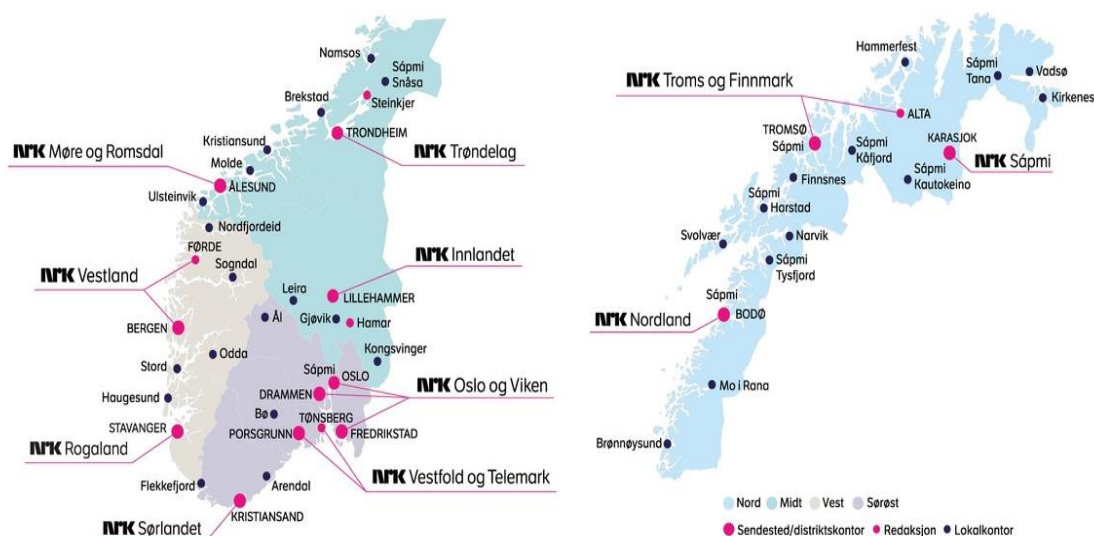
Velikost poboček se pohybuje mezi 60 až 200 zaměstnanci. Po Oslu jsou největší pobočky v Bergenu, Trondheimu a Tromsø. Každá pobočka přispívá do obsahu celostátní NRK, a zároveň vysílá regionálně. Některé pobočky jsou více

¹⁸ NRK musí podporovat národní identitu, vč. všech kultur a jazyků (norština, sámština). Norština má oficiálně dvě spisovné formy. Bokmål (80 % populace), nynorsk (20 % populace).

specializované, např. Bergen se zaměřuje na přírodní tematiku, Trondheim na filozofii a vědu a Tromsø na dětskou tvorbu (Norsk Rikskringkasting, 2020).

Hustá síť poboček po celém Norsku zajišťuje poskytování co nejaktuálnějšího zpravodajství z více míst bez nutnosti využívání leteckých transportů. Dalším důvod uvádí Bakøy (a další, 2017) v knize *Building Successful and Sustainable Film and Television Businesses: A Cross-National Perspective*:

„Regionální filmová a televizní produkce je pro norskou vládu důležitá, protože umožňuje zobrazení různých prostředí a geografických lokalit, příběhů, krajin a lidí v nich. Diverzita je proto argumentem vládního závazku vůči regionálním filmu. Tento závazek spočívá v chápání televizních produkcí jako kulturních projevů norské kultury a identity, a proto by měly představovat celou zemi, nejen Oslo.“



Obrázek 1: Regionální pobočky NRK, zdroj (NRK, 2020)

5.2. ČT

Mimo Prahu má ČT dvě regionální studia, a to v Brně a Ostravě. Počet zaměstnanců ČT jsou necelé 3 000, přičemž 500 z nich jsou zaměstnanci v televizních studiích Brně a Ostravě. ČT má dále zpravodajská studia v Plzni, Ústí nad Labem, Hradci Králové a v Českých Budějovicích. Generálním ředitelem je od roku 2011 Petr Dvořák.

Legislativa ČT je ukotvena v následujících zákonech: Zákon 483/1991 Sb. o České televizi, Zákon č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích, Zákon č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, Zákon č. 132/2010 Sb., o audiovizuální službě na vyžádání. Statutárním orgánem je generální ředitel. Kontrolním orgánem je Rada České televize, jejíž členy (15) volí Poslanecká sněmovna na šest let, přičemž každé dva roky se musí obměnit jedna třetina členů. Zásady naplňování veřejné služby v oblasti televizního vysílání jsou sepsány v Kodexu České televize.

Základními principy organizace, kterými se ČT (potažmo Rada ČT a generální ředitel) musí řídit, jsou definovány ve Statutu České televize. Statut mj. zmiňuje, že Česká televize musí poskytovat objektivní a ověřené informace, vytvářet program pro všechny skupiny obyvatel ČR a rozvíjet kulturní identitu. Rovněž lze ve Statutu nalézt i podmínky, kterými ČT naplňuje veřejnou službu. Organizační struktura je následující: pod generální ředitelství spadají studia v Brně a Ostravě a dále divize korporátních vztahů a PR, vývoj pořadů a formátů, program, zpravodajství a sport, výroba, marketing a nová média, technika a provoz, finance (Česká televize, 2020).

Česká televize má šest televizních kanálů: ČT1, ČT2, ČT24, ČT sport, ČT:D, ČT art. Do seznamu kanálů není zahrnut kanál pro seniory ČT3, jehož vysílání bylo zahájeno v březnu roku 2020 v souvislosti s probíhající pandemií COVID-19. ČT3 byla zřízena dočasně pro potřeby seniorů. Plánované ukončení ČT3 je v současné době stanoveno na říjen 2020.

Kanál ČT1 se zaměřuje na širší veřejnost. Obsah je přizpůsoben tomu, aby jej mohla sledovat celá rodina. Programová skladba je zastoupena dramatickou tvorbou, zpravodajstvím, zábavou a pořady s lifestyleovou tematikou. Vzhledem k široké divácké základně ČT1 se na tomto kanále vysílají i přenosy významných kulturních událostí, jako je *Český lev*, *Ceny Anděl* nebo *Eurovision Song Contest*. Kanál ČT2 divákům nabízí více vzdělávací pořady, dokumenty a zahraniční dramatickou tvorbu. Strategii ČT2 je klást důraz na rozvoj všeobecného poznání ve všech oblastech společenských či vědeckých oblastí. Z tohoto důvodu

dominuje na tomto kanále tvorba dokumentární, která plní funkci osvěty. V žánru publicistiky se zaměřuje na život národnostních menšin, činnost občanských společností nebo obnovitelnost přírody. Mezi nejúspěšnější dokumentární projekty roku 2019 patří časověné snímání manželského soužití ve 21.století *Manželské etudy: Nová generace* a cestopis *Trabantem z Indie až domů*. Úspěch sklídl též dokument (koprodukční projekt) *Planeta Česko*, který získal ocenění od Evropské asociace dětského filmu za nejlepší evropský dokumentární film pro děti a mládež v rámci Zlín Film Festivalu (2018).

ČT24 je zpravodajský kanál s 24 hodinovým vysíláním, nabízí informace týkající se aktuálního dění ve světě. ČT sport vysílá sportovní přenosy a záznamy ze sportovních akcí z ČR i ze zahraničí. Podobný systém členění kanálů NRK3 a NRK Super mají v České televizi kanály ČT:D a ČT art. Dělí se o jeden vysílací prostor (frekvenci). ČT:D vysílá denně od 06:00 do 20:00, ČT art od 20:00 do 06:00. Jak vypovídá z názvu, ČT art se specializuje na vysílání ze světa kultury a umění. ČT:D, též nazývané jako „děčko“, nabízí vzdělávací, zábavní a soutěžní program dětem ve věku 4–12 let. Tento kanál nenabízí žádný prostor pro komerční užití (Maxa, 2019).

6. Financování

6.1. NRK

Roční rozpočet NRK se pohybuje okolo 6 miliard NOK¹⁹, což odpovídá přibližně částce 14,8 miliard CZK. Rozpočet NRK je z 95 % financován státem. Začátkem roku 2020 vešel v platnost nový finanční systém. Původní systém vybírání poplatků měl počátek v 70. letech 20. století. Od té doby nastal velký vývoj. Televize již neposkytuje pouze lineární vysílání, ale zajišťuje služby na dalších platformách. Domácnosti už neplatí fixní televizní poplatky²⁰, nýbrž odvádí přímou daň na základě úhrnu příjmů. Dále je nově zavedeno, že platí každý, kdo má dostatečný příjem bez ohledu na životní situaci, věk či vlastnictví televizního přijímače. To souvisí se zmíněným vývojem vysílání. Již neplatí, že divák sleduje vysílání pouze na televizi jako takové. Může se k NRK připojit přes mobil, tablet, stáhnout si aplikace nebo si číst články na internetu. Parlament je přesvědčen, že veřejná služba má a bude mít nesmírně důležitou funkci ve společnosti, a proto zavedla tento nový způsob financování. Zároveň se nově zohledňují některé znevýhodněné skupiny, jako jsou například rodiče samoživitelé.

Vzhledem k tomu, že peníze putují do státního rozpočtu, je v rukou Parlamentu, aby rozhodl, s jakým rozpočtem bude NRK operovat (Norsk Rikskringkasting, 2020). Od roku 2010 je NRK zcela okleštěná od reklam, vztahuje se to na všechna provozovaná média, tj. rozhlas, televizi a související internetové platformy. Vedení NRK si tento krok obhájí tím, že lidé si již zaplatili za dané služby prostřednictvím poplatku (daně), nezaplatili si za to, aby koukali na reklamy (Norsk Rikskringkasting, 2015).

I když majoritní část je nyní zafinancována ze státního rozpočtu ve výši 95 %, stále zbývá několik procent, které NRK získává z jiných zdrojů. V roce 1997 byla zřízena dceřiná společnost NRK Aktivum, jejíž hlavním záměrem byla správa komerčních aktivit NRK – prodej produktů, služeb, licencí, práv. Jediný prostor ve

¹⁹ Dle kurzovního lístku České národní banky v srpnu 2020 byl průměrný kurz 1 NOK = 2,47 CZK.

²⁰ V roce 2019 činil roční poplatek 3 121 NOK = 7 709 CZK

vysílání vyhrazený komerčním spotům jsou sponzorské vzkazy před vybranými sportovními a kulturními přenosy (Norsk Rikskringkasting, 2020).

Domácnost	Původní poplatek 2019/ročně	Nová daň 2020/ročně
Jednorázová mzda nebo příjemce sociálního zabezpečení	3 121 NOK	1 583 NOK
Rodina se dvěma dospělými a dvěma dětmi	3 121 NOK	3 166 NOK
Jeden rodič se dvěma dětmi	3 121 NOK	1 583 NOK
Minimální důchod	3 121 NOK	0 NOK
Jeden důchodce	3 121 NOK	1 583 NOK
Důchodci v páru	3 121 NOK	3 166 NOK

Tabulka 1: Nový systém financování NRK, zdroj: (Finansdepartementet, 2019)

6.2. ČT

V roce 2019 rozpočet České televize činil 6,5 miliard CZK. Financování rozpočtu pochází v 91 % z televizních poplatků. Zbýlých 9 % rozpočtu je zafinancováno výnosy z vlastní podnikatelské činnosti (např. reklamní prostor, sponzoring, product placement²¹, vydavatelská činnost, prodej práv) a ostatními výnosy (např. z bankovních úroků). Vysílání reklamy je dáno zákonem, který umožňuje reklamní vysílání na stanicích ČT2 a ČT sport v maximální výši 0,5 % denního vysílacího času, přičemž výnosy na ČT sport jsou alokovány na výrobu a vysílání sportovních pořadů. Výnosy²² z ČT2 jsou odváděny do Státního fondu kultury České republiky (Česká televize, 2020).

Televizní poplatky jsou legislativně ukotveny v Zákoně č. 348/2005 o televizních a rozhlasových poplatcích, který říká, že plátcem je fyzická a právnická osoba, která vlastní televizní přijímač. Od roku 2008 se výše poplatků neměnila. Roční

²¹ Product placement je umísťování výrobků, názvů, log existujících značek do filmů, seriálů atd. za finanční odměnu.

²² Výnosy snížené o náklady související s prodejem reklamy.

souhrn poplatků je 1 620 CZK²³. Dle Výroční zprávy o hospodaření České televize (2019) každým rokem klesá reálná hodnota měsíčního poplatku, v roce 2019 odpovídala 109 CZK. Ačkoliv je nominální hodnota poplatku 135 CZK, vlivem inflace se tato částka snižuje, a proto je její reální hodnota daleko nižší. ČT tedy zvažuje revizi výše poplatku obdobně jako je to u jiných evropských zemí (např. Dánska, Polska či Norska), kde se tato revize provádí pravidelně. Po vzoru skandinávských zemí je možným východiskem ustoupit od platby odvozované od vlastnictví televizního přijímače, neboť v době digitalizace čím dál více lidí konzumuje obsah i jinou formou než klasickým lineárním vysíláním.

²³ Měsíční poplatek je 135 CZK * 12 měsíců.

7. Video platformy a nová média

7.1. NRK

NRK nabízí svůj obsah skrze různá média. Dle statistiky denně konzumuje obsah NRK devět z 10 Norů na jedné a více platformách. Jak sami přiznávají, v dnešní době nemají pouze norskou konkurenci, ale čelí i té mezinárodní v podobě VOD platform. V NRK jsou si vědomi čím dál menšího dosahu tradičních médií, jako je i lineární televize. Užívání internetu, sociálních sítí a streamovacích služeb rapidně roste. Neznamená to, že z domácností vymizí televizní obrazovky, změní se pouze způsob jejich využívání (Norsk Rikskringkasting, 2020).

Důležitou zmínkou je webová stránka NRK²⁴, která se v Norsku řadí k jedné z nejnavštěvovanějších. Vedle rozhlasu a televize je to další významnou informační a komunikační platformou. Mimo tuto stránku dále vysílatel spravuje weby dětského kanálu NRK Super²⁵, kanálu pro mladé NRK3²⁶, globálně využívaného meteorologického zpravodajství (zejména mezi sportovními nadšenci) Yr²⁷ a web zaměřený na outdoorové aktivity a oblíbené výlety do chat v přírodě Ut²⁸ (Norsk Rikskringkasting, 2015).

Počet přístupů na webové stránky NRK vzrostl mezi lety 2018 a 2019 o 34 % na 900 tis. uživatelů denně. Co se týká sociálních sítí, Norové je hojně využívají, a proto NRK nezahálí a je aktivní i na těchto platformách. Facebook *NRK Nyheter* (zpravodajství) má 428 tisíc fanoušků, obecná stránka NRK 350 tisíc²⁹. Pro mobilní rozhraní přizpůsobují např. zpravodajství a vytvářejí tzv. video stories³⁰. Uživatelé si mohou do svých mobilních zařízení a tabletů stáhnout a využívat aplikace NRK (obecné zpravodajství), NRK TV (VOD) a NRK Super (dětský kanál). Co se týká popularity sociálních sítí v Norsku, tak Facebook stále vede, neboť tři

²⁴ www.nrk.no

²⁵ www.nrksuper.no

²⁶ www.p3.no

²⁷ www.yr.no

²⁸ www.ut.no

²⁹ Data ze srpna 2020

³⁰ Vertikální videa

ze čtyř Norů jej užívají na denní bázi, YouTube sleduje 43 % norské populace a Snapchat 53 % (Ducket, a další, 2019).

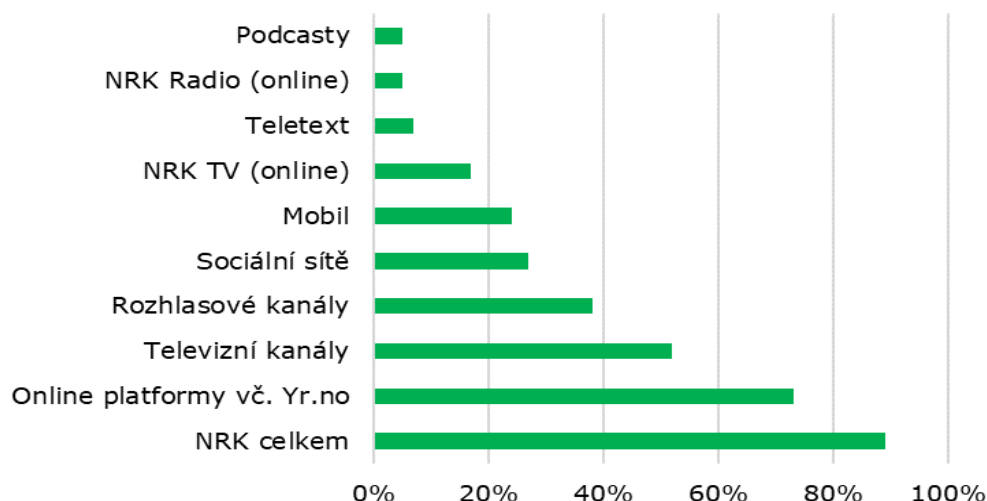
Výzvou, se kterou se potýká nejedna televize veřejné služby, je konektivita s věkovou skupinou 15–29 let. Díky využívání kombinací více platforem³¹ v obsahové strategii se zvýšil zájem o televizní výrobu u této divácké skupiny. NRK se snaží přizpůsobovat svojí komunikaci na sociálních sítích do takové podoby, aby byla atraktivní pro tuto cílovou skupinu. Na Snapchatu má NRK profil NRK Nyheter a nejdůležitější zprávy zveřejňuje v krátkých zajímavě zpracovaných videích, tzv. snapech. Na Instagramu mohou uživatelé najít stránky nejen jednotlivých kanálů, ale také regionálních poboček či přímo konkrétních pořadů. Mladí mohou na Instagramu sledovat i stránku NRK3, která má přibližně stejný počet sledujících jako hlavní instagramový profil NRK a NRK Nyheter³².

Mezi norskými teenagery je pořadí užívání sociálních sítí následující: nejoblíbenější je Snapchat, poté Instagram, YouTube a poslední Facebook. Právě mladí jsou jednou z nejnáročnějších diváckých skupin. NRK se snaží adaptovat na jejich zvyklosti, a proto např. v rámci projektu zpravodajství *N17* pro mladé ve věku 13–19 let začala NRK hojněji sdílet obsah na platformách YouTube a Instagram (Amlie, a další, 2019). To, že NRK ví, co znamená virální marketing, a umí využívat sociálních sítí ve svůj prospěch, dokazuje jeden z nejúspěšnějších teenagerovských seriálů *Skam*³³ (Hanba). V průběhu zveřejňování klipů a epizod existovaly na sociálních sítích uživatelské účty jednotlivých seriálových postav, čímž se vytvářela iluze reálného časoprostoru, ve kterém se postavy pohybují.

³¹ V anglickém jazyce se používá označení cross-platform.

³² Jedná se průměrně o stránky s 200 tisíci fanoušky.

³³ Vysílání v letech 2015 až 2017



Graf 1: Návštěvnost NRK platform na denní bázi za rok 2019, zdroj: (NRK Analyse, 2020)

NRK TV

On-demand bezplatná služba NRK TV nabízí sledování živého vysílání i archivů. U živého vysílání je možné se vrátit až tři hodiny zpět v čase. Zvláštní internetová videotéka je vytvořena speciálně pro děti v rámci kanálu NRK Super³⁴. Uživatelské rozhraní je přizpůsobeno dětem. V souvislosti s tím byla vyvinuta stejnojmenná aplikace pro mobilní zařízení, tablety a televize, která je rovněž přizpůsobena dětskému ovládání. Dle NRK má tato aplikace okolo jednoho milionu návštěv týdně.

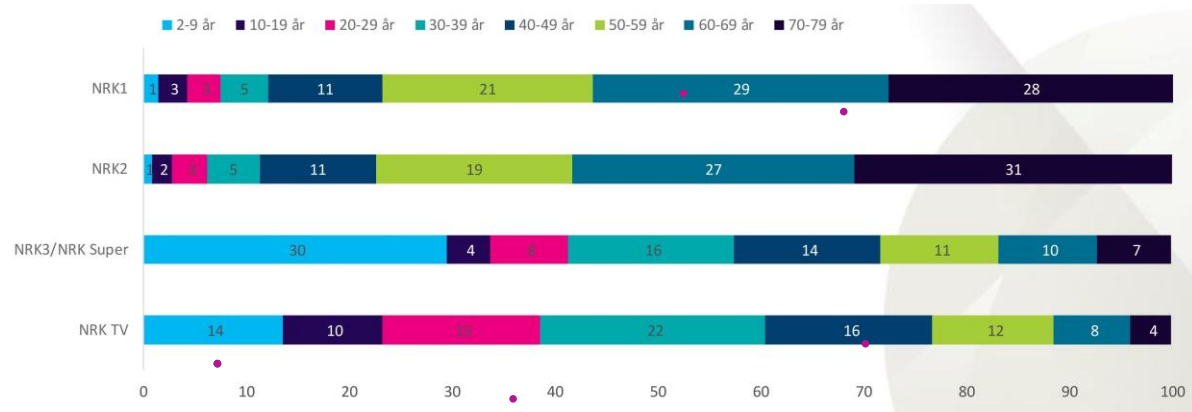
Průměrná denní sledovanost platformy NRK TV je necelých 450 tisíc diváků, přičemž nejslabší je období květen–srpen (konkrétněji červenec a srpen, kdy se sledovanost pohybuje okolo 250 tisíc diváků denně), naopak divácky nejsilnější je prosinec se sledovaností přes 750 tisíc denně. V roce 2019 tuto aplikaci sledovalo norské publikum v 63 % na TV, ve 23 % na počítači, v 8 % na tabletu a v 7 % přes mobil (NRK Analyse, 2020).

³⁴ www.tv.nrksuper.no

Dramatickou tvorbu (seriály) sledují Norové přes lineární vysílání a NRK TV zhruba v poměru 50:50. Výjimkou byla série *Exit* o čtyřech multimilionářích středního věku, kteří utíkají od pracovních a rodinných povinností k večírkům, drogám a nespoutanému sexu. Tento seriál zhlédlo v živém lineárním vysílání 12 % populace, zatímco přes NRK TV 80 % (NRK Analyse, 2020). Stalo se tak poprvé v historii NRK, kdy nějaký pořad sklídl větší úspěch v online vysílání než v lineárním. Série *Exit* byla v březnu 2019 oceněna v kategorii nejlepší seriál v sekci International Panorama na mezinárodním televizním festivalu Series Mania. Šéf dramatiky NRK, Ivar Køhn tento úspěch komentuje: "Exit ukazuje, jak důležité se stalo streamování pro drama v Norsku. Je to fantastický norský úspěch, se stovkami mediálních článků o finančním podnikání, samotném pořadu a jeho hercích," (Pham, 2019).

NRK si je vědoma budoucnosti streamovacích služeb, a proto jednou z jejich hlavních strategií je vývoj a investice do NRK TV. V současné době je jejím největším konkurentem Netflix, který v Norsku jako jedinou video platformu sleduje více diváků. Denní reach má nejmarkantnější rozdíly v diváckých skupinách 12–19 let (NRK: 20,2 %, Netflix: 56,3 %) a 20–29 let (NRK: 26,2 %, Netflix: 48,3 %).

Co se týká divácké základny, klasické lineární vysílání sledují spíše osoby starší 50 let, které tvoří aproximativně 80 % všech diváků u obrazovek. Mladší generace, tj. do 40 let, dává přednost sledování skrze NRK TV – tvoří přes 60 % všech diváků. Specializované kanály NRK3 pro mladé a NRK Super svým obsahem úspěšně lákají tyto diváky ke klasickému vysílání, nejlépe však funguje u dětí do 9 let. Tvoří jednu třetinu všech diváků.



Graf 2: Srovnání divácké základny lineárního vysílání NRK a NRK TV (NRK Analyse, 2020)

Cílem NRK je, aby byl její obsah přístupný všem obyvatelům na všech platformách, tzn. kladení důrazu na přehledné a jednoduché uživatelské rozhraní, které mohou ovládat i lidé s menším hendikepem. Design je navržen tak, aby se textové části daly snadno číst a byl použit dostatečně rozpoznatelný a čitelný font na kontrastním pozadí.

Na jaké pořady se tedy norský divák kouká na NRK TV nejraději? Největší sledovanost měla již zmíněná série *Exit* s více než milionem zhlédnutí, vzápětí s 920 tisíci byl humorný pořad *Førstegangstjenesten* (První služba) líčící historky několika postav (rozmazlený syn, rapper s dredy, transvestita) z jejich vojenské služby³⁵. Na třetím místě se umístil rovněž humoristický pořad *Side om side* (Bok po boku) s půl milionem zhlédnutí (NRK Analyse, 2020).

7.2. ČT

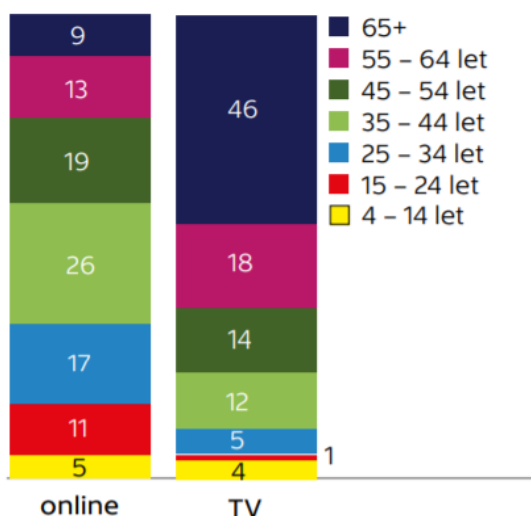
V posledních letech Česká televize usilovně pracuje na implementaci technologických trendů a inovací do svého koncepčního plánování. Uživatelé čím dál častěji konzumují obsah prostřednictvím internetu či odloženého sledování. Radou ČT byl rozvoj nových médií zvolen jako jeden ze strategických cílů televize. Týká se i alternativní distribuce obsahu a interakce s diváky

³⁵ V Norsku je od roku 2015 všeobecná branná povinnost pro muže i ženy.

prostřednictvím různých platform. Výsledkem má být lepší dosažitelnost služeb ČT v kterýkoliv čas a na kterémkoliv místě (Česká televize, 2020).

Generální ředitel, Petr Dvořák, reflektoval ve své koncepci na další funkční období 2017–2023 technologický vývoj, kterému televize v současné době čelí. Postupnými inovacemi chce připravit prostředí pro transformaci přístupu diváků ke konzumaci televizního vysílání – z pasivního na aktivní. Divák se tedy bude sám rozhodovat na co se podívá a kdy. Online platformy je třeba nadále rozvíjet, a proto plánuje zvýšit podíl výdajů vynaložených na online aktivity. „Mou ambicí je úplný průnik našich videoobsahů do sociálních sítí a zavedení systému propojení jednotlivých platform do kompaktního celku,“ (Dvořák, 2017).

Skrze hlavní webovou stránku ČT³⁶ mají uživatelé přístup na zpravodajský portál ČT24³⁷, ČT sport³⁸, dětský kanál ČT:D³⁹, kulturní ČT art⁴⁰ a nový vzdělávací web ČT edu⁴¹, který zprostředkovává přes 3 000 vzdělávacích videí pro předškolní a školní děti.



Graf 3: Srovnání divácké základny lineárního a online vysílání ČT v roce 2019 (Česká televize, 2019)

³⁶ www.ceskatelevize.cz

³⁷ www.ct24.ceskatelevize.cz

³⁸ www.sport.ceskatelevize.cz

³⁹ www.decko.ceskatelevize.cz

⁴⁰ www.art.ceskatelevize.cz

⁴¹ www.edu.ceskatelevize.cz

Podobně jako u NRK dává lineárnímu vysílání přednost spíše starší publikum. Věkové skupiny 55–64 let a 65+ tvoří 64 % všech sledujících ČT. Online sledování nejvíce preferuje věková skupina 35–44 let (26 %) a 45–54 let (19 %). Bez ohledu na způsob vysílání tvoří minoritní část sledujících divácké skupiny děti do 14 let a mladí mezi 15 a 24 lety. V lineárním vysílání jsou mladiství zastoupeni pouze jedním procentem. Pokles zájmu této skupiny o lineární vysílání představuje celosvětový trend. Pro porovnání s NRK: 25 % mladého publika v Norsku sleduje pořady přes internet a 12 % lineární vysílání.

V roce 2019 klesla o 8 % odložená sledovanost nejpoužívanějšího zařízení, tj. počítač, na 59 %. Naopak nárůst o 6 % zaznamenalo odložené sledování ČT přes TV – 21 %. Pro porovnání v Norsku sleduje přes televizi odložené vysílání 63 % populace.

I když v České republice má lineární vysílání stále své místo, některé pořady ho svou sledovaností na internetu dohánějí. V roce 2019 tvořila u nejsledovanějších pořadů tzv. odložená sledovanost⁴² (na TV a internetu) 30 až 60 % z celkové sledovanosti. Po zprůměrování odložené sledovanosti u 10 nejsledovanějších pořadů ČT1 je poměr sledovanosti lineárního a odloženého vysílání 80:20. Nejvyšší odloženou sledovanost měla dramatická tvorba – seriály *Sever*, *Zkáza Dejvického divadla* a *Princip slasti* – průměrně 36 % z celkové sledovanosti. Dále to byly pohádky *Princezna a půl království* a *Čertí brko* – průměrně 25 % z celkové sledovanosti (Česká televize, 2020). Jako průlomové by se dalo označit vysílání seriálu *MOST!*, obdobně jako norský seriál *Exit* (i když ne v takovém měřítku) mělo online vysílání poprvé v historii větší procentuální podíl (52 %) než klasické lineární.

„Celkový počet fanouškovské základny České televize na sociálních sítích Instagram, Facebook a Twitter se meziročně zvýšil o 15,43 %,“ (Česká televize, 2020). Návštěvnost webových stránek ČT narostla mezi lety 2018 a 2019 o 9,6 % a dosáhla výše 2,87 milionu unikátních návštěvníků měsíčně.

⁴² Timeshift

Z hlediska využívání technologických inovací a nových médií je na tom nejlépe zpravodajská stanice ČT24. Návštěvnost webu ČT24 se v roce 2019 pohybovala okolo 1,2 milionu uživatelů měsíčně a zaznamenala tím největší nárůst počtu návštěv (o 26,2 %) ze všech webových stránek ČT. Na sociálních sítích se jí též daří, např. na Instagramu má nyní 144 tisíc sledujících (77 tis. v roce 2019, tzn. hodnota se po půl roce zkoumání zdvojnásobila), což je nejvyšší počet sledujících ze všech instagramových profilů ČT. Meziroční nárůst fanoušků ČT24 v roce 2018 a 2019 byl 182 %. Facebookový profil má přes 470 tisíc fanoušků (388 tis. v roce 2019), Twitter 403 tisíc. Tato čísla vypovídají o dobré komunikační strategii kanálu ČT24. Velký podíl na úspěchu má relevantnost poskytovaných informací, ale způsob komunikace a využívání nových médií je rovněž důležitým faktorem. Pro porovnání facebooková stránka České televize má 180 tisíc sledujících, Twitter 280 tisíc a Instagram necelých 100 tisíc sledujících⁴³. Část obsahu zpravodajství je nově nabízena formou podcastů, které jsou posluchačům přístupné na webu ČT24, Spotify a v Apple Podcasts (Česká televize, 2020).

iVysílání

Online video platformou s archivem pořadů České televize je iVysílání, která má webové i mobilní rozhraní. Uživatelé si jí mohou stáhnout a užívat v mobilních zařízeních, tabletech a také skrze HbbTV⁴⁴. Archiv uživatelům nabízí zhlédnutí a seřazení pořadů dle žánrů, názvů či dat vysílání. Skrze iVysílání je možné sledovat i živé vysílání. V roce 2019 iVysílání zaznamenalo denní průměr 399 tisíc spuštění na všech zařízeních, což představovalo 65 % celkového videoobsahu ČT.

V současné době ČT vyvíjí novou video platformu, která bude mít modernější design a bude více personalizovaná, tzn. přizpůsobená potřebám uživatelů. Součástí by měla být tzv. aktivní dramaturgie, která bude např. propojovat pořady ve větší celky nebo je tematicky rozdělovat (Česká televize, 2020). Dle

⁴³ Data ze srpna 2020

⁴⁴ Hybrid Broadcast Broadband TV neboli hybridní televize. Funguje na principu kombinace televizního vysílání s širokopásmovým internetem (Česká televize).

programového ředitele Milana Fridricha⁴⁵ bude nová platforma natolik technologicky vespělá, aby mohla být srovnávána s těmi nejmodernějšími online službami ve světě. „(...) bude mít mnohem sofistikovanější vyhledávací a navigační systém, členění žánrů, individualizační uživatelské prvky a samozřejmě grafickou podobu,“ dodává Fridrich (2020).

⁴⁵ Viz příloha č. 8

8. Programová strategie

8.1. NRK

V NRK existují tzv. *commissioning editoři*. Sestavování programu je v jejich rukou. Tito editoři jsou v NRK zodpovědní za projekty během celého průběhu realizace, tj. od vývoje až po vysílání. To oni jsou těmi, jež mají pravomoc rozhodovat, které náměty a nápady se budou vyvíjet, neboť disponují rozpočtem, který přerozdělují mezi dané projekty (Traburová, 2019).

V roce 2019 byl share⁴⁶ lineárního vysílání NRK 39,4 %, což patří k jednomu z nejvyšších sharů vysílatelů veřejné služby v Evropě. Aby byli v NRK divákům co nejbližší, pořádají každoročně 400–450 workshopů, jejichž součástí jsou právě samotní diváci. Cílem těchto workshopů je vývoj obsahu pro všechny platformy (Ducket, a další, 2019). Každé setkání je vždy zaměřeno na určitou diváckou skupinu, NRK tým získá vzhled do příslušné cílové skupiny a může tomu svůj obsah přizpůsobit (Amlie, a další, 2019).

Ve své tvorbě NRK usiluje o reflexi současných celospolečenských témat, která souvisí s udržitelností, ekologií, změnou klimatu či genderovou rovnoprávností. V roce 2019 v NRK věnovali čas vývoji oddělení zabývající se klimatem, které má nyní 10 redaktorů. Dle NRK je klima kontroverzním tématem ve společnosti, a proto budou usilovat o to, aby publiku poskytovali co nejdůvěryhodnější informace, a lidé si tak mohli udělat správný názor na věc (Amlie, a další, 2019).

Jedním z pořadů, který reaguje na současné problémy ve společnosti, je série o pěti dílech s názvem *Matsjokket* (Potravinový šok). Zabývá se vyhazováním potravin v Norsku. Obsah byl založen na faktech obohacených dávkou humoru. Zapojeny byly potravinové řetězce, politici a známé osobnosti. V pořadu zazněly tipy, jak jídlům šetřit a redukovat vyhazované množství potravin v celém Norsku (Ducket, a další, 2019).

⁴⁶ V roce 2019 byl share lineárního vysílání NRK 39,4 % (NRK1 31,9 %, NRK2 5,3 % a NRK3/Super 2,2 %) (Medienorge, 2020).

8.2. ČT

Česká televize měla v roce 2019 share lineárního vysílání 29,99 %, což jí zajistilo prvenství na českém televizním trhu. Průměrný týdenní reach všech kanálů ČT byl v roce 2019 na 74 %.

Organizace programu, ale i vývoje a výroby, je v rukou Programové rady, která se následně člení na malou a velkou. Malá rozhoduje o projektech, jejichž externí výrobní náklady nepřesahují 400 000 CZK. O projektech nad 400 000 CZK rozhoduje tzv. velká programová rada ve složení: generální ředitel, programový ředitel, ředitel vývoje, ředitel výroby a výkonný ředitel příslušného programu. V ČT je zaveden systém Tvůrčích producentů skupin, kterých je v současné době 17 (např. TPS hrané tvorby, TPS dětské tvorby, TPS seriálů a cyklické dramatiky, TPS vzdělávací tvorby a nových formátů).

Podobně jako mají v NRK workshopy, na kterých participuje veřejnost, aby zjistili, co vlastně veřejnost od NRK vyžaduje za obsah, tak obdobnou funkci v ČT zastává tzv. Divácká rada. Tato rada je poradním orgánem a jejím hlavním cílem je explorace potřeb a zájmů jednotlivých diváckých skupin. Členové jsou zástupci vybraných institucí, které aktivně působí v oblasti veřejných zájmů nebo ve prospěch obecně prospěšných cílů, např. Česká rada dětí a mládeže, Česká unie sportu, Asociace producentů v audiovizí, Národní galerie či Svaz průmyslu a dopravy ČR (Česká televize, 2020).

Podíl vlastní tvorby na celkovém vysílání v roce 2019 činil 73 %. ČT definuje pojem *výrobní úkol*, tj. náklady na výrobu a pořízení pořadů. Na výrobní úkol bylo v roce 2019 vyčleněno 2,3 mld. CZK, přičemž finance směřovaly do těchto oblastí: zpravodajství a sport (30 %), dramatická tvorba (22 %, v roce 2019 přibližně 600 mil. CZK), publicistika, dokument, kultura (15 %), dětská tvorba (7 %) a zábavní pořady (5 %) (Česká televize, 2018).

Dvořák (2017) vnímá jako jednu z priorit vznik nových formátů, které by stály na pomezí tradičních žánrů – kombinace dokumentu a dramatiky či dokumentu a publicistiky. Reflexi aktuálních témat ve společnosti vnímá jako budoucí

potenciální součást hlavního vysílacího času na ČT. V hrané tvorbě preferuje produkci dětských seriálů, komediálních minisérií a eventové dramatiky.

8.3. Dramatická tvorba

8.3.1. NRK

Vedoucí dramatiky NRK, Ivar Køhn, navštívil v roce 2019 Brno, kde se konal mezinárodní festival televizní tvorby Serial Killer. Vedl zde přednášku na téma *Jak se může malý vysílatel vypořádat s mezinárodními změnami* (Køhn, 2019). Potvrdil, že rok od roku klesá sledovanost lineárního vysílání, neboť čím dál více diváků upřednostňuje sledování streamovacích služeb, jako je Netflix, HBO či Amazon Prime Video. Lineárnímu vysílání dává přednost více diváků při sledování zpravodajství a přímých přenosů, jako jsou sportovní a kulturní akce, např. finále hudební soutěže *Eurovision* zhlédlo v roce 2019 přes 1,25 milionu diváků, což je v poměru k celkové populaci⁴⁷ Norského království velmi vysoká hodnota.

Hlavním důvodem přemístění se od lineárního vysílání k internetovému je široká nabídka dramatické tvorby, kterou tyto platformy nabízejí. V NRK rozhodli vyčlenit větší část rozpočtu na výrobu dramatické tvorby a zvýšit tím její produkci. Køhn zmínil v souvislosti s dramatikou v NRK následující čísla, která se ve všech ohledech zdvojnásobila mezi lety 2015 a 2019.

- Rozpočet: 18 mil. EUR (2015), 35 mil. EUR (2019)⁴⁸
- Počet projektů: 10 (2015), 23 (2019)
- Počet hodin: 40 (2015), 83 (2019)

V NRK museli promptně reagovat na situaci na trhu, neboť v roce 2016 mělo předplatné VOD platforem přes 60 % norských domácností a hrozilo, že NRK bude upozadována. Pro porovnání s ČR byla tato hodnota v téže roce na 2,8 %. Potvrdilo se, že zaměření se na výrobu dramatiky bylo dobrým krokem, protože

⁴⁷K srpnu 2020 žilo v Norsku dle dat Organizace spojených národů 5,43 milionu obyvatel (Worldometer, 2020).

⁴⁸Dle srpnového kurzovního lístku České národní banky odpovídá průměrný kurz 1 EUR = 26,20 CZK. Přepočet 18 milionů EUR = 471,6 mil. CZK (2015), 35 milionů EUR = 917 mil. CZK

diváci prostřednictvím NRK TV sledují z celé programové nabídky nejvíce právě dramatickou tvorbu, a to 30 %. Následují zábavní pořady (15 %), dokumentární tvorba (14 %) a humoristické pořady (10 %).

Køhn ve své přednášce též klade důraz na exkluzivitu práv. Tvrdí, že základem je mít exkluzivní práva na vysílání alespoň po určitou dobu, jinak si vysílatel publikum neudrží. U pořadů vyrobených v NRK je celoživotní exkluzivita, u norských koprodukcí sedm let a u mezinárodních jeden až tři roky. I když NRK byla první organizací v Norsku, která spolupracovala s Netflixem⁴⁹, v současnosti NRK nekoprodukuje pořady s žádnou streamovací službou na norském trhu.

Čím se tedy v NRK řídí, aby dosáhli dobrých výsledků a měli vysokou sledovanost? Køhn zmiňuje, že během uplynulých let ztratili velký počet diváků v lineárním vysílání, a proto se nyní zaměřují na produkci pro streamovací NRK TV. I když share⁵⁰ lineárního vysílání NRK moc neklesá (2019: 39,4 %, 2015: 40,4 %), prokazatelné to je na ratingu: v roce 2019 se v průměru koukalo na lineární vysílání kanálu NRK1 36,9 % populace, zatímco v roce 2010 to bylo 53,8 % (Medienorge, 2020). Věří, že pokud publiku poskytnou dostatečně kvalitní tvorbu, diváci jí zhlédnou, avšak v čase, kdy sami chtějí. Doba časových slotů⁵¹ je pryč.

V NRK říkají, že reagují na potřeby publika. Podle nich publikum potřebuje být provokováno, potřebuje něco, o čem si bude moci povídat. „Naše publikum potřebuje zábavné drama, které říká něco o současném světě, drama, které jde do místností, do kterých se obvykle nechodí, kde mohou vyjádřit to, co si myslí, ale neodvažují se to říct,“ dodává Køhn.

⁴⁹ Seriál Lilyhammer, koprodukce Norsko a USA, 2012–2014

⁵⁰ V roce 2019 byl share lineárního vysílání NRK 39,4 % (NRK1 31,9 %, NRK2 5,3 % a NRK3/Super 2,2 %) (Medienorge, 2020).

⁵¹ Slot v televizním prostředí znamená čas, ve kterém se daný pořad vysílá.

8.3.2. ČT

Jan Maxa, ředitel vývoje pořadů a programových formátů v ČT, vedl rovněž prezentaci během festivalu Serial Killer v roce 2019 a poukázal na fakt, že ČT musí vyrábět větší počet hodin na úkor rozpočtu, neboť ČT má v porovnání s NRK více tradiční strukturu vysílání a svým obsahem musí pokrýt časové sloty, ve kterých NRK již nevidí dlouhou budoucnost. Aby ČT mohla disponovat s větším rozpočtem, tak obnovila mezinárodní koprodukcce. Přibližný objem vyrobeného obsahu dramatiky v ČT odpovídá 120 hodinám ročně (NRK v roce 2019 vyrobila 83 hodin) (Maxa, 2019).

„V rámci střeoevropského regionu má ČT zcela mimořádné postavení, protože se jí daří i při omezených zdrojích udržovat vysoký podíl původní tvorby prakticky všech žánrů, včetně finančně náročné dramatické tvorby. Lze konstatovat, že ČT je jednou z mála skutečně produkčních veřejnoprávních televizí v regionu,“ (Česká televize, 2019).

Dramatika je v ČT členěná na krimi série, komediální série, rodinné série, pohádky, dětské pořady a také celovečerní hrané filmy (výpravné, historické). Premiérovými projekty⁵² na ČT1 v roce 2019 byla zejména seriálová dramatická tvorba. Dominoval oblíbený krimi žánr (např. série *Rapl II*, *Sever* a koprodukční *Princip slasti* a minisérie *Vodník* a *Živé terče*) a dále pořady zábavní tematiky (*Zkáza Dejvického divadla*). Za zmínku stojí jeden z největších úspěchů – komediální seriál *MOST!*. V rámci vánočního vysílání, které dlouhodobě patří k divácky nejsilnějším, ČT uvedla pohádky *Princezna a půl království* či *Čertí brko*.

Ke zvýšení výroby dramatických seriálů na úkor solitérní dramatiky se programový ředitel ČT, Milan Fridrich⁵³ (2020), vyjadřuje následovně: „V minisérii se náklady na vývoj a výrobu efektivněji rozdělí a jednotlivé díly jsou

⁵² Premiérové projekty se vysílají v rámci hlavních programových oken, tj. pondělí, pátek a neděle vždy od 20 hodin.

⁵³ Viz příloha č. 8

pak ve výsledku levnější, než kdyby se točily jako jediný film. (...) Takové vysílání na více týdnů se potom lépe promuje a efektivněji se pracuje s divákem. Každý televizní film – pokud je to solitér – potřebuje svoji vizuální identitu, televizní kampaň. Máte týden na to vše odpromovat a nalákat diváka na sledování. Minisérie se promuje snáze, a když je úspěšná, tak získáte větší prostor úspěch zopakovat.“

V porovnání s NRK Česká televize alokuje část rozpočtu na výrobu televizních filmů, a ne pouze seriálů. Milan Fridrich, tento postoj zdůvodňuje tím, že stále existují témata, která stojí za to zpracovat ve filmovém provedení, a zároveň ani nenabízejí takový rozsah, aby pokryla několika epizodní sérii.

Jelikož je ČT významným českým producentem a koproducentem filmové tvorby, zařadila do vysílání rovněž filmové premiéry. V souvislosti s historickými výročími ČT uvedla několik filmů: *Jan Palach*, *Toman*, *Zlatý podraz*. Odvysílanými koprodukčními projekty byly např. *Po strništi bos*, *Chata na prodej* nebo *Všechno bude*. Koprodukce v roce 2019 čítala 16 hraných a animovaných filmů, 17 dokumentů a 4 krátké filmy (Česká televize, 2019).

8.4. Tvorba pro děti

8.4.1. NRK

NRK Super je na norském trhu nejúspěšnějším dětským kanálem. Mezi oblíbené tituly patří *Supernytt* (Super nové), což je pořad edukativního charakteru, který dětem zprostředkovává zpravodajství v jim přizpůsobené podobě tak, aby zprávy byly srozumitelné a dobře vysvětlené. Samy děti do pořadu přispívají, neboť strategií NRK je vyvolat v dětech zájem o společenská témata a aktivně se o ně zajímat. Každoročně má kanál NRK Super zaměření na jednu problematiku, která se dětského světa týká. V roce 2019 bylo ústředním tématem násilí na dětech. Ve spolupráci s oborovými profesionály a neziskovými organizacemi vznikaly pořady s tímto motivem a měly za cíl rozšířit povědomí o tomto „tabu“ tématu.

Pro nejmenší (jednoleté děti) vznikl v téže roce pořad *Minibarna* (Malé děti), jenž je určen edukaci norštiny zábavným způsobem, kdy malé děti na obrazovce interagují na dění kolem nich, a *Fantasy* (Fantazie), inovativní série založená na dětské imaginaci. Samy děti si vymýšlejí fantazijní koncepty (hry), které následně v NRK přepracují na televizní scénář a natočí s herci.

„Pokud jde o žánr, je to zcela nový terén pro NRK Super, a my jsme to nikde jinde na světě neviděli. Mnozí mohou argumentovat, že to je absurdní humor na nové úrovni. Zároveň jde o způsob, jak uznat a propagovat hru jako nejdůležitější „práci“ v životě dětí.“ *Fantasy* i *Minibarna* byly nominovány na Prix Jeunesse⁵⁴ v roce 2020 (Amlie, a další, 2019).

8.4.2. ČT

ČT:D má dlouhodobě vedoucí postavení v lineárním vysílání u dětí ve věku 4–12 let. V roce 2019 mělo „děčko“ průměrný share 28,22 % u této věkové skupiny ve a v hlavním vysílacím čase dokonce 26,68 %. U menších dětí 4–9 let byl share ještě vyšší – 34,35 %. Průměrní týdenní reach zasáhl polovinu dětí 4–12 let, u mladších 4–9 let dokonce 54 %. Díky těmto hodnotám se kanál umístil v roce 2019 na třetím místě v žebříčku nejúspěšnějších dětských kanálů v Evropě. V souvislosti s dětskou tvorbou ČT provozuje dětský interaktivní web, který nabízí dětem nejen videoobsah, ale i hry.

Nejsledovanější původní tvorbou v roce 2019 byla animovaná série *Bílá paní na hlídání* (238 tisíc diváků, z toho v lineárním vysílání 193 tisíc) a hraný detektivní seriál *Kriminálka 5.C* (168 tisíc, z toho v lineárním vysílání 158 tisíc).

ČT se rovněž snaží o osvětu. Vysílá pořad *Zprávičky*, který dětem zprostředkovává denní zpravodajství. Mimo vysílání ČT realizuje i další aktivity. Ve školním roce 2019/2020 probíhal edukativní projekt se zaměřením na mediální a finanční gramotnost a projekt *S Děčkem bezpečně*, který se věnoval bezpečnosti dětí v silničním provozu (Česká televize, 2020).

⁵⁴Prix Jeunesse je nejstarší mezinárodní festival televizní tvorby pro děti a mladež.

8.5. Tvorba pro mladé

8.5.1. NRK

Mladému publiku je věnován kanál NRK3. Oslovení této divácké skupiny je nelehkým oříškem pro všechny televizní vysílatele. Majoritní část z nich tráví čas sledováním pořadů online skrze mobily, tablety a počítače. Vytváření obsahu takovým způsobem, aby mladé oslovil, vyžaduje znalost jejich prostředí, uvažování, a zároveň musí korespondovat s dobou a sledovat trendy. NRK se v poslední době zaměřila na témata týkající se společenských dopadů s přesahem do investigativní žurnalistiky, protože tím chtějí mladou generaci oslovit. Výsledným produktem je *Innafor* (Uvnitř), dokumentární série o generačních tématech, jako je deprese, sebevražedné sklony, sex, tlak sociálních sítí aj. Pro teenagery má NRK pořad *Lik meg* (Jako já) zaměřující se na slečny a chlapce na sklonu puberty. Ústřední tematikou je především škola a společenské vztahy. Tento pořad vyhrál v roce 2019 Japan Prize a Emmy Kids Awards v roce 2020 (Amlie, a další, 2019).

Hlavní charakteristikou pořadů vyrobených pro diváky NRK3 je kratší stopáž, zpravidla do 15 minut. Ve všech případech se obsah týká témat, které mladí řeší, a zároveň se o tom bojí na veřejnosti mluvit. Příkladem jest série *På date* (Na rande), což jsou kratší skeče vytvořené z trapných randících historek. Pro dospívající dívky je určený pořad *Line fikser kroppen* (Line opravuje tělo), který se zabývá tzv. body pozitivismem. Ústřední postava Line vystupuje z komfortní zóny a snaží se přijmout a najít lásku ke svému vlastnímu tělu.

8.5.2. ČT

Mládež program České televize zřídka vyhledává. ČT v současné době nenabízí téměř žádný obsah pro mladé do 25 let, který by byl určen primárně jim. Touto problematikou se zabýval Dvořák (2017) ve své koncepci pro další funkční období v ČT. Podle něj vývoj nových online formátů, které by mohly přilákat mladší publikum, brzdí současná legislativa. Zákon o České televizi pochází z roku 1991, od té doby televizní vysílání prošlo velkým progresem.

Řešením je návrh obměny zákona, která by reflektovala současný stav mediálního (televizního) prostředí a s ním související konvergenci médií.

V reakci na nedostatek produkce a vysílání tvorby pro mladé Fridrich⁵⁵ (2020) říká: „(...) Česká televize ze své podstaty nemůže tvořit čistou zábavu, jak jsme na ni zvyklí ze soukromých webových projektů. Pořady mají edukativní nadhodnotu a snaží se přijít s něčím, co obohatí televizní prostor, ale zároveň to nebude prvoplánové nebo podbízivé, což jí limituje, ale to je fenomén všech veřejných služeb v Evropě. (...) Televize – myslím tedy veřejnou službu – v tomto smyslu neslábne, jen neplní čistě zábavní formu jako internet a její zadání je tedy trochu jiné. Nové video platformy obohacují audiovizuální sektor a přinášejí nové podněty, není to přímá konkurence, jen jiný typ pořadů a sledování, které se mění spolu s tím, jak lidé zakládají rodiny, rozšiřují a mění pracovní i mimo-pracovní aktivity a tím si uspořádávají svůj čas.“

Dobrou zprávou je, že s vyvíjející se novou video platformou plánuje ČT i pořady pro teenagery a mladé do 30 let.

⁵⁵ Viz příloha č. 8

Závěr

Cílem práce byla analýza televizních vysílatelů veřejné služby České televize a Norské vysílací korporace. Jednotlivé kapitoly se věnovaly historickým kontextům, organizačním strukturám, financování, užívání video platformem a nových médií, ale i programovým strategiím se zaměřením na oblast dramatické tvorby a tvorby pro děti a mladistvé.

Roční rozpočet ČT činil v roce 2019 6,5 miliard CZK. V Norsku se rozpočet pohybuje okolo 6 miliard NOK, což odpovídá přibližně částce 14,8 miliard CZK. Vezmeme-li v potaz cenovou hladinu Norska, kde jsou ceny za produkty a služby v průměru 2,5–3x vyšší než v ČR, tak NRK disponuje velmi podobným rozpočtem jako ČT. Začátkem roku 2020 vešel v Norsku v platnost nový finanční systém, kdy byl zrušen televizní poplatek a byl nahrazen přímým daňovým odvodem (nyní je průměrná roční výše daně 1 583 NOK na osobu). Tyto odvody tvoří 95 % celkového rozpočtu, přičemž zbylá procenta jsou dofinancována prodeji práv, produktů aj. Od roku 2008 je v ČT roční poplatek 1 620 CZK za televizní přijímač. Účtování poplatku na základě vlastnictví TV přijímače se v současné době shledává za zastaralé, a proto se zvažuje nová revize tohoto poplatku. Televizní poplatky tvoří 91 % rozpočtu, zbylých 9 % je obdobně jako v NRK financováno z prodeje práv či reklamního prostoru.

Rozdílný přístup vysílatelů lze pozorovat u využívání nových médií a video platformem. NRK se snaží být aktivní v online prostředí. I když lineární vysílání je podstatnou složkou, nová média vnímají ekvivalentně a věnují jim pozornost, což se promítá na denní sledovanost úspěšné video platformy NRK TV, ale i návštěvnosti NRK webů a aplikací. Jak NRK, tak ČT v roce 2019 zaznamenala historický zlom, kdy lineární vysílání pořadů mělo nižší sledovanost než na internetu. Jednalo se o komediální seriál MOST! (ČT) a seriál z finančního prostředí Exit (NRK). Česká televize též reflektuje technologický vývoj a implementuje inovace do svých koncepcí. Nejúspěšnějším kanálem ve využívání nových médií se ukázal zpravodajský kanál ČT24, kterému roste návštěvnost webu a počty sledujících na sociálních sítích v řádech desítek procent ročně.

Video archiv ČT iVysílání rovněž registruje meziroční nárůst ve sledovanosti, nicméně má lehce zastaralý design a chybí mu některé funkce např. personalizace obsahu. V současné době se ovšem v ČT vyvíjí nová platforma, kde se s modernizací služeb počítá.

NRK je vnímána jako progresivní z pohledu programového obsahu a konkuruje tak i internetovým video poskytovatelům. Strategie NRK je tvořit inovativní obsah a nebát se provokovat. Jsou si vědomi toho, že jim část diváků odchází ke konkurenčním streamovacím službám za dramatickou tvorbou, a proto se nyní v NRK zaměřují na zkvalitnění a zvýšení její produkce. V současné době NRK vyčleňuje přibližně 900 mil. CZK na dramatickou tvorbu. ČT má na dramaturgii vyhrazeno o něco méně, jedná se přibližně o 600 mil. CZK, z čehož ale nemalou část alokuje na výrobu TV filmů, které NRK neprodukuje. Česká televize je trochu konzervativnější z hlediska zpracovávaných látek, což je škoda. Dle statistik ve výroční zprávě ČT za rok 2019 si pouze 58 % obyvatel ČR myslí, že je ČT inovativní. Seriál MOST! dokázal, že i televize veřejné služby se na českém území nemusí bát experimentovat a že diváci jsou na lehkou provokaci a zvrácený humor připravení.

Zaměříme-li se na tvorbu pro děti, obě televize vysílají kanál určený dětem do 12 let (NRK Super a ČT:D). Zmíněné kanály jsou velmi dobře hodnoceny jak v národním, tak v evropském kontextu. Nejmarkantnější rozdíl je v cílení na mladé do 29 let. NRK nejenže produkuje vlastní tvorbu určenou primárně této věkové skupině, nýbrž lineárně vysílá jim určený kanál NRK3. NRK bývá vnímána jako televize veřejné služby, která úspěšně bojuje s klesajícím trendem v televizní sledovanosti právě mezi mladými. Teenagerovská série Skam již dávno není jediným pořadem, který světu dokázal, že televize veřejné služby může produkovat zábavné pořady i pro mladé. Nutné je se o mladé skutečně zajímat a reflektovat to, jaká témata řeší. Česká televize v programové nabídce pro tuto cílovou skupinu lehce zaostává a v současné době nenabízí téměř žádný obsah jim věnovaný. Lze předpokládat, že s nástupem nové video platformy začne vznikat tvorba pro mladé i v České televizi.

Současnou situaci v televizním vysílání popsal již Orlebar (2012) ve známé *Knize o televizi*: „(...) vývoj technologie je hnacím motorem změn ve sledovacích návycích i v obsahu. Když televize přešla v sedmdesátých letech k barvě, v devadesátých pak k širokoúhlému 3D, diváci se na tyto technologie a pořady vrhli. Nová média tento vývoj narušují. Moderní diváci chtějí mít pod kontrolou, na co se dívají, a především kdy se na to dívají. Divák si dnes sestavuje program sám. Divák je v současnosti aktivním účastníkem mediálního světa. Internet patří k budoucnosti distribuování televize.“

Ačkoliv bylo v této práci analyzováno několik parametrů, všechny pramenily z toho samého – technologického vývoje v době digitální. Čím dál důležitější roli hraje konvergence médií, jež ovlivňuje obsah, který diváci vyhledávají. Televizní vysílatelé dnes nemohou spoléhat pouze na lineární vysílání, poněvadž zaznamenává klesající trend ve sledovanosti, a je málo pravděpodobné, že se tato sestupná tendence v budoucnu zastaví. Lidé dnes mají méně času a více možností, jak trávit volný čas. V divácké pozornosti vyhrávají ti vysílatelé, kteří svůj obsah přizpůsobují poptávce a nabízejí ho na více platformách tak, aby si každý mohl vybrat způsob, jakým bude obsah konzumovat.

Jak by tedy měla vypadat televize veřejné služby v době digitalizace, vysoké konkurence a náročného diváka? Měla by reagovat na technologický vývoj a nezaměřovat se již pouze na lineární vysílání. Nacházíme se v digitální době, která mj. vyžaduje transformaci obsahu do nových médií. Pokud chce televize veřejné služby přitáhnout diváky k obrazovkám (televizním, počítačovým či mobilním), musí nabízet jedinečný obsah původní tvorby, který divák jinde (na globálních streamovacích službách) nenajde. Kromě kvalitní dramatické tvorby, zejména seriálové, je dle Fridricha (2020) též důležité uchování silného národního charakteru a výroba kvalitní domácí produkce a dodává: „(...) Bohatstvím každé úspěšné veřejné služby jsou dobří tvůrci. Bez nich nemá žádná televize šanci. Globálních výzev je tolik, že udržet inovativní a tvořivé lidi pro audiovizuální sektor je stejně důležité, jako mít peníze. Jedno bez druhého nedává smysl. Budoucnost není temná, ale na změny musí silná služba reagovat zvýšenou aktivitou.“

Zdroje

Amlie, Helene, Thoresen, Hilde a Heid, Jørgen. 2019. *NRKs allmennkringkasterregnskap 2019*. Oslo : Norsk rikskringkasting, 2019.

Asociace televizních organizací. Definice základních výpočetních ukazatelů. *Asociace televizních organizací*. [Online] <http://www.ato.cz/tv-vyzkum/pcem-v/definice-zakladnich-ukazatelu>.

Asseraf, Madiana a Nyberg-Frankenhaeuser, Annika. 2014. *Summary of interviews with members: Understanding young audiences*. Ženeva : European Broadcasting Union, 2014.

Bakøy, Eva, Puijk, Roel a Spicer, Andrew. 2017. *Building Successful and Sustainable Film and Television Businesses: A Cross-National Perspective*. Chicago, Bristol : Intellect Books Ltd., 2017. ISBN: 978-1-78320-822-7.

Blázquez, Francisco Javier Cabrera , a další. 2020. *Yearbook 2019/2020 Key Trends*. Strasbourg : European Audiovisual Observatory, 2020.

Česká televize. 2020. Divácká rada. *Česká televize*. [Online] 2020. <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/divacka-rada/>.

— . HbbTV. *Česká televize*. [Online] <https://www.ceskatelevize.cz/hbbtv/>.

— . **2003.** Preambule a výklad pojmů. *Česká televize*. [Online] 2003. <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/kodex-ct/preambule-a-vyklad-pojmu/>.

— . Prehistorie. *Česká televize*. [Online] <https://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/historie/ceskoslovenska-televize/prehistorie/>.

— . **2018.** Rozpočet České televize na rok 2019. Praha : Česká televize, 2018.

— . **2019.** Statut České televize. 2019.

—. **2020.** Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2019. *Výroční zpráva.* Praha : Česká televize, 2020.

—. **2019.** Výroční zpráva o hospodaření České televize v roce 2019. *Výroční zpráva.* Praha : Česká televize, 2019.

Cimino, Francesca. 2020. *Audience Trends: Television 2020.* místo neznámé : EBU Media Intelligence Service, 2020.

—. EBU. *Audience Trends:*, . [Online] [Citace: 22. 06 2020.]

Ducket, Hege, Øfsti, Øyvind Werner a Skarrud, Erik. 2019. *NRKs årsrapport og årsregnskap for 2019.* 2019.

Dvořák, Petr. 2017. Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby. 2017.

European Broadcasting Union. Member's Declaration. *EBU.* [Online] <https://www.ebu.ch/about/public-service-media>.

Evropská unie. 2012. *Protokol (č. 29) o systému veřejnoprávního vysílání v členských státech.* 2012. Smlouva o fungování Evropské unie.

Finansdepartementet. 2019. Finansieringen av NRK legges om. *STATSBUDSJETTET.* [Online] 2019. <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2020/Satsinger/?pid=93108#hopp>.

Fridrich, Milan. 2020. *Současné televizní vysílání.* [dotazovaný] Linda Pilková. 25. Srpen 2020.

Gawlas, Vojtěch. 2015. Státní média. *Mediator1.* [Online] 2015. <http://mediator1.upmedia.cz/slovnicek/statni-media/>.

Køhn, Ivar, [účink.]. 2019. *How a small Broadcaster can meet the international changes.* [Video File]. Serial Killer Festival, 2019.

Macek, Jakub. 2011. *Úvod do nových médií.* Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, 2011. str. 12. ISBN: 978-80-7464-025-4.

Maxa, Jan, [účink.]. 2019. *Czech TV Drama: Strategy & Project Pipeline.* [Video file]. Serial Killer Festival, 2019.

Mediaguru. Mediální slovník. *Mediaguru.* [Online]
<https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/medium/>.

Medienorge. 2020. TV-kanalenes seertall per år - resultat. *Medienorge.* [Online] 2020.

Ministerstvo kultury ČR. Rada Evropy. *Ministerstvo kultury.* [Online]
<https://www.mkcr.cz/rada-evropy-496.html>.

—. Rozhlasové a televizní vysílání v ČR. *Ministerstvo kultury.* [Online]
<https://www.mkcr.cz/rozhlasove-a-televizni-vysilani-v-cr-484.html>.

—. Veřejnoprávní vysílání. *Ministerstvo kultury.* [Online]
<https://www.mkcr.cz/verejnopravni-vysilani-489.html>.

Norsk rikskringkasting. 2020. Dette er allmennkringkasting. *NRK.* [Online] 2020. <https://www.nrk.no/informasjon/dette-er-allmennkringkasting-1.6512112>.

—. **2020.** Et bredt og variert medietilbud. *NRK.* [Online] 2020.
<https://www.nrk.no/informasjon/et-bredt-og-variert-medietilbud-1.6511989>.

—. **2020.** NRK-plakaten. *NRK.* [Online] 2020.
<https://www.nrk.no/informasjon/nrk-plakaten-1.12253428>.

—. **2020.** NRKs distriktskontorer. *NRK.* [Online] 2020.
<https://www.nrk.no/informasjon/nrks-distriktskontorer-1.6631072>.

—. **2020.** NRKs eigar og styre. *NRK.* [Online] 2020.
<https://www.nrk.no/organisasjon/nrks-eigar-og-styre-1.3911342>.

—. **2015.** NRK's History in Brief. *NRK*. [Online] 2015. https://www.nrk.no/about/nrk_s-history-in-brief-1.3698330.

—. **2020.** Slik defineres NRKs oppdrag. *NRK*. [Online] 2020. <https://www.nrk.no/etikk/slik-defineres-nrks-oppdrag-1.11371666>.

—. **2020.** Slik er NRK organisert. *NRK*. [Online] 2020. <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>.

Norsk Rikskringkasting. 2020. Slik er NRK organisert. *NRK*. [Online] 2020. <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>.

NRK Analyse. 2020. Så mange ser, surfer og hører. *NRK*. [Online] 2020. https://fido.nrk.no/e6c31a366761d3b823723416dac77dd4ae3a53a6cb7ba3fbd0a97d7d9be24a85/Allmennkringkasterregnskapet%20del%202_statisikk_korrigert1205.pdf.

Orlebar, Jeremy. 2012. *Kniha o televizi*. [překl.] Helena Bendová. Praha : Nakladatelství Akademie múzických umění v Praze, 2012. ISBN: 978-80-7331-246-6.

Pham, Annika. 2019. Norwegians go wild for NRK financial series Exit. *Nordisk Film & TV Fond*. [Online] 2019. <https://www.nordiskfilmogtvfond.com/news/stories/norwegians-go-wild-for-nrk-financial-series-exit>.

Philippot, Jean-Paul a Deltenre, Ingrid. 2012. Public Service Media. *EBU*. [Online] Říjen 2012. https://www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/EBU-Empowering-Society_EN.pdf.

Schneeberger, Agnes. 2019. *The internationalisation of TV audience markets in Europe*. Strasbourg : European Audiovisual Observatory, 2019.

Šmíd, Milan. 2011. *Vysílání veřejné služby v zemích Evropské Unie, jeho organizace a fungování.* Praha : Parlamentní institut, 2011. stránky 3, 5.

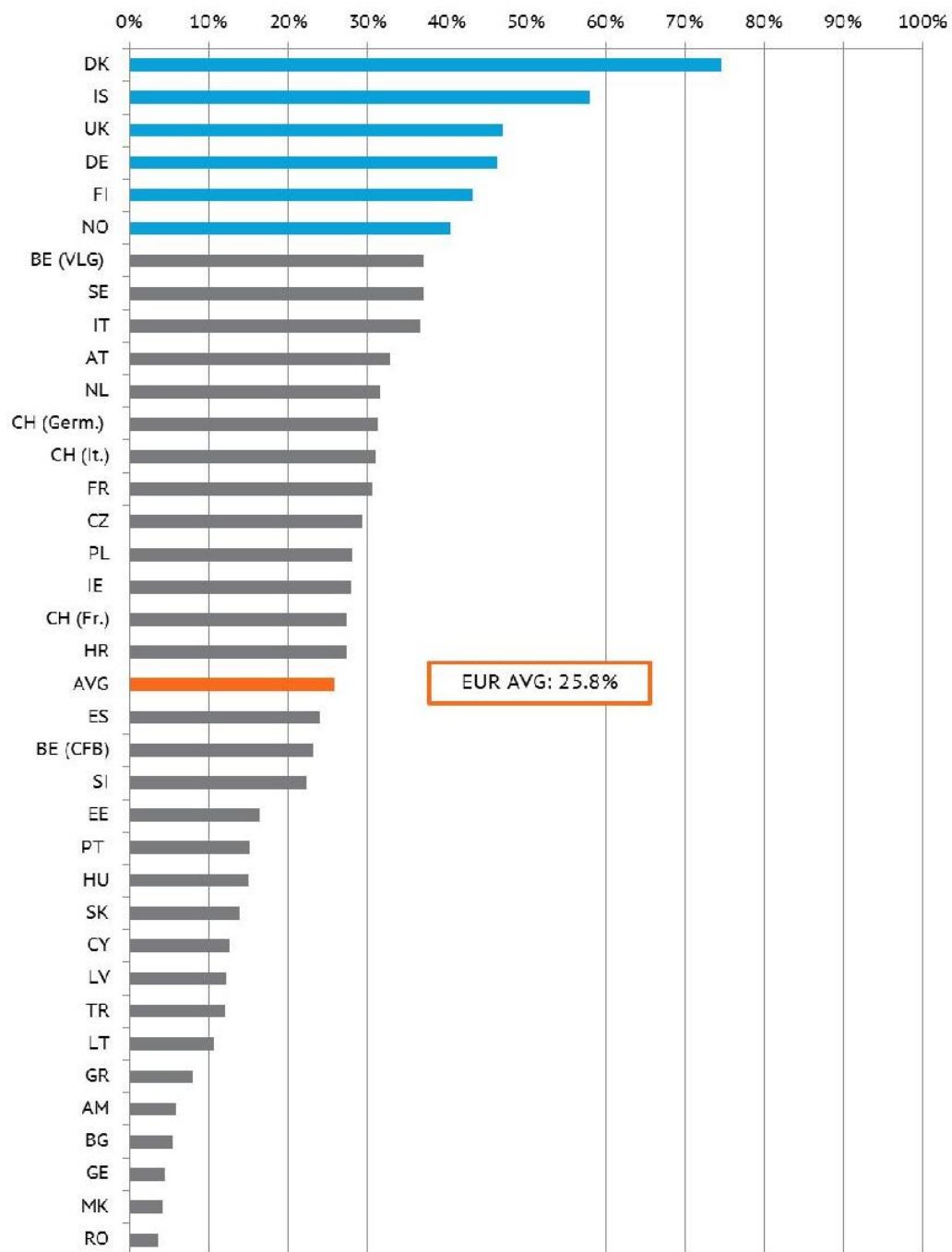
The European Broadcasting Union. What is public service media? *The European Broadcasting Union.* [Online] <https://www.ebu.ch/about/public-service-media>.

Traburová, Kateřina. 2019. Inovace ve strukturách vysílatele veřejné služby NRK: Metoda NABC a její vliv na vývoj obsahu. *Bakalářská práce.* Praha : Akademie múzických umění v Praze, 2019.

Worldometer. 2020. Norway Population. *Worldometer.* [Online] 2020. <https://www.worldometers.info/world-population/norway-population/>.

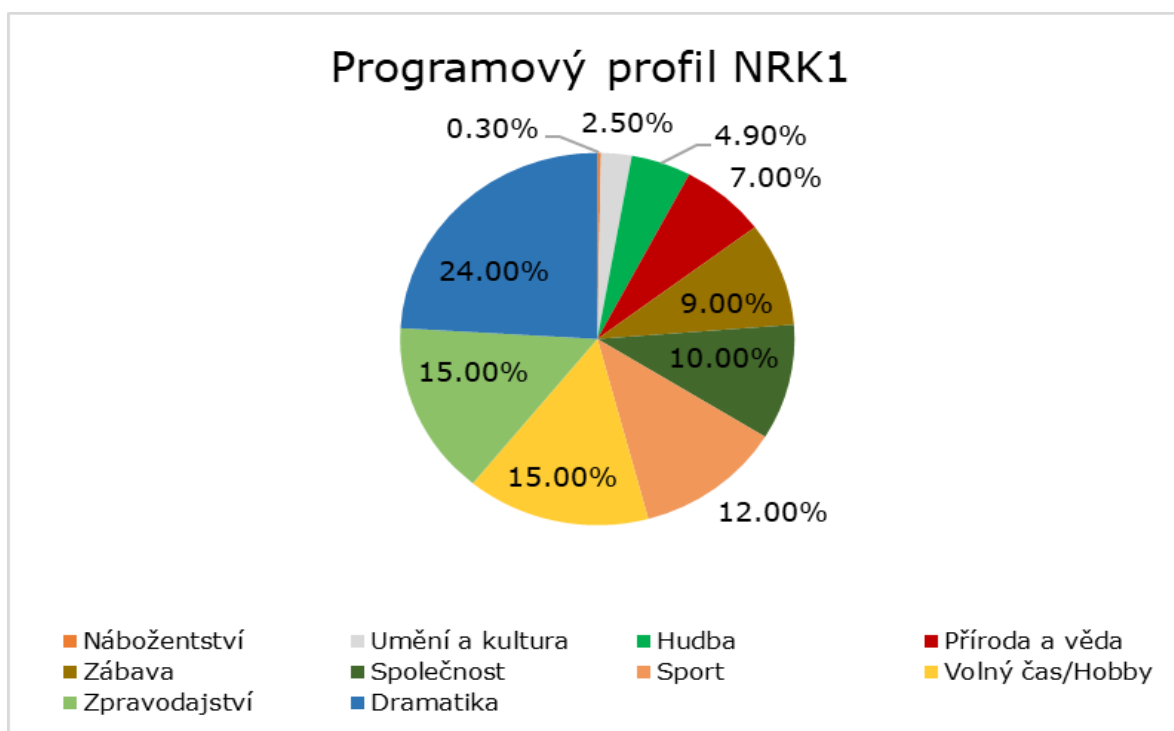
Přílohy

Příloha č. 1: Tržní share televizí veřejné služby dle zemí (2017)

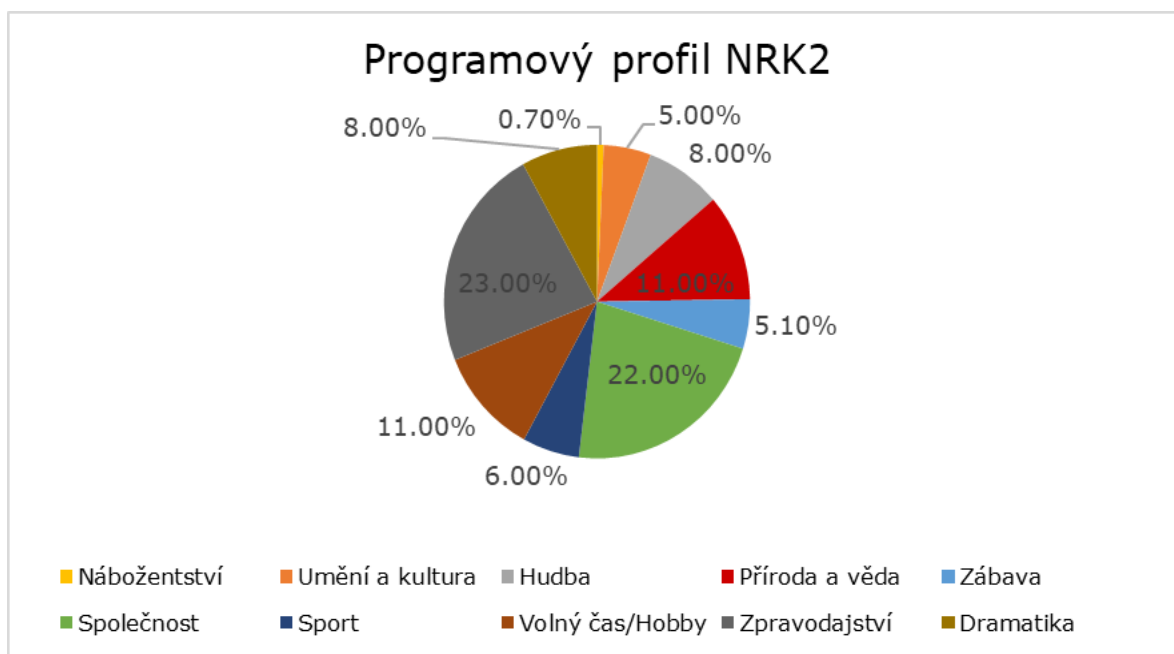


Příloha 1: Graf tržního sharu televizí veřejné služby v roce 2017, zdroj (Schneeberger, 2019)

Příloha č. 2–5: Programové profily NRK



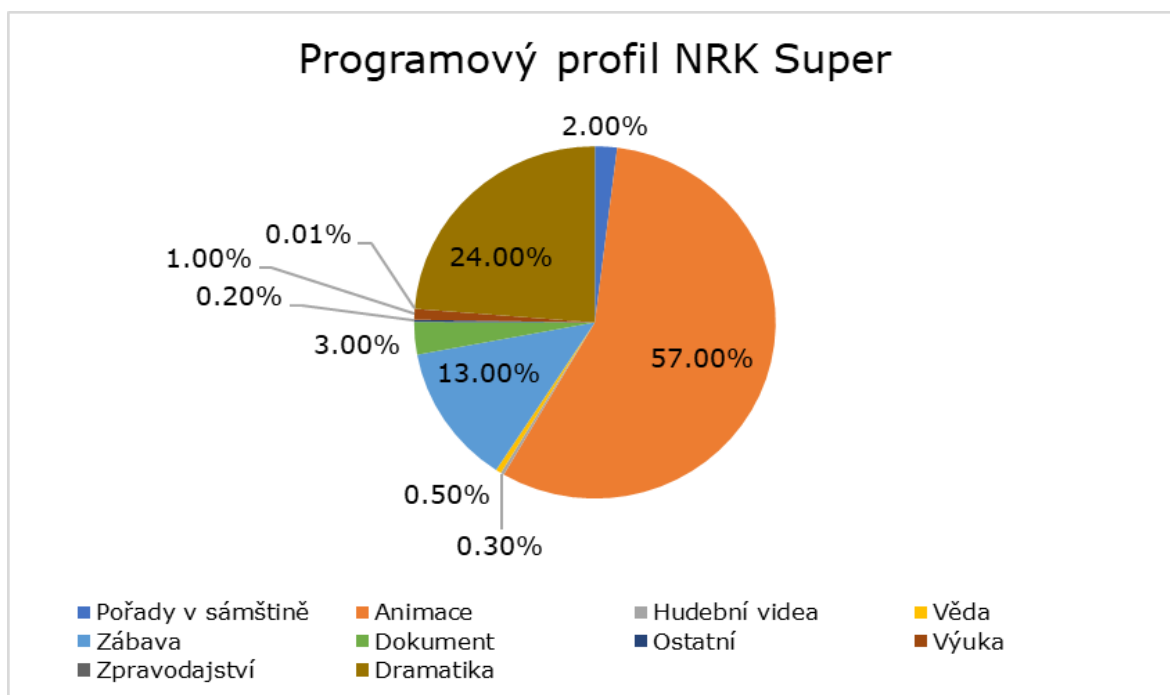
Příloha 2: Programový profil NRK1 v roce 2019 (NRK Analýse, 2020)



Příloha 3: Programový profil NRK2 v roce 2019 (NRK Analýse, 2020)

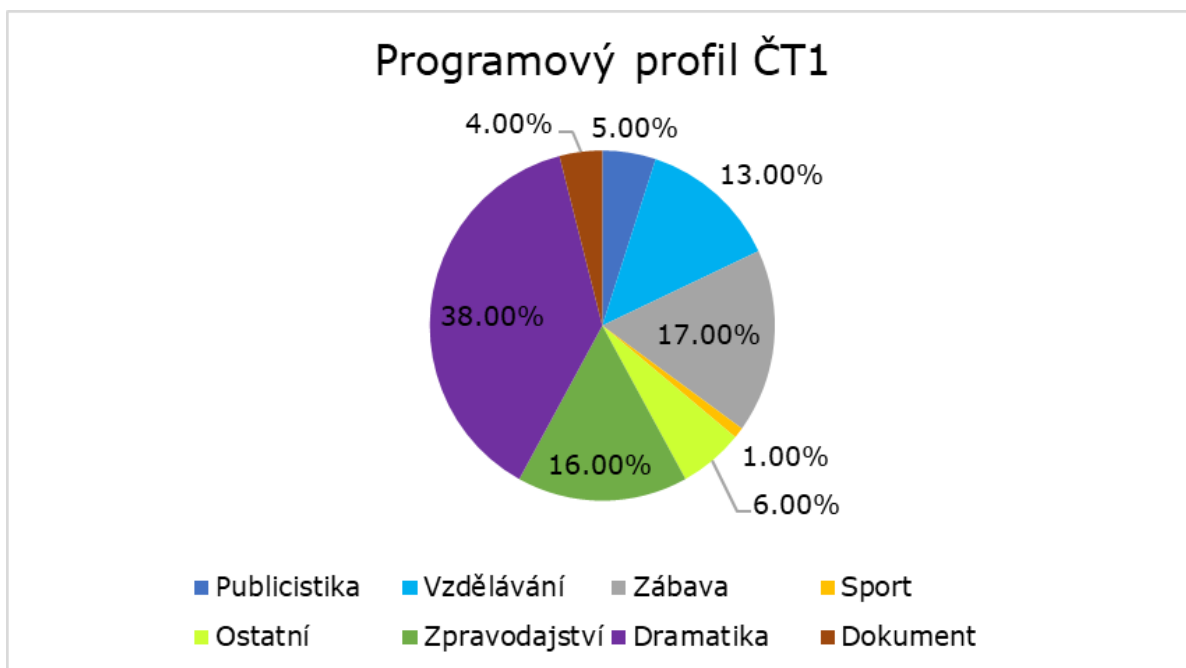


Příloha 4: Programový profil NRK3 v roce 2019 (NRK Analyse, 2020)

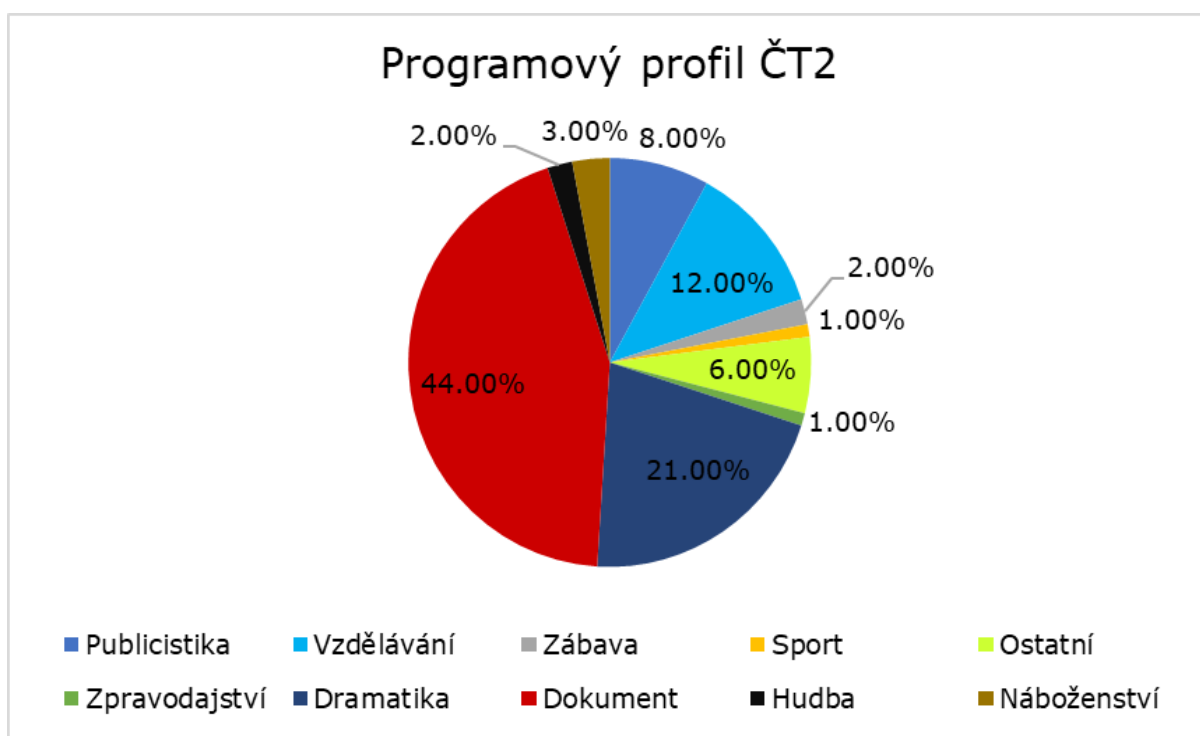


Příloha 5: Programový profil NRK Super v roce 2019 (NRK Analyse, 2020)

Příloha č. 6–7: Programové profily ČT



Příloha 6: Programový profil ČT1 v roce 2019 (Česká televize, 2020)



Příloha 7: Programový profil ČT2 v roce 2019 (Česká televize, 2020)

Příloha č. 8: E-mailová korespondence s ředitelem programu ČT Milanem Fridrichem z 25. 8. 2020

Linda Pilková: *V souvislosti se stále rostoucím tržním podílem on-demand služeb v audiovizuálním sektoru reaguje Česká televize přípravou nové video platformy. Mohl byste mi prosím popsat, jakou bude mít platforma podobu, jak se bude lišit od současného iVysílání a případně i od lineárního TV vysílání?*

Milan Fridrich: Nové iVysílání bude především technologicky mnohem vyspělejší a snese srovnání s nejmodernějšími online službami ve světě. Bude mít mnohem sofistikovanější vyhledávací a navigační systém, členění žánrů, individualizační uživatelské prvky a samozřejmě grafickou podobu. Obsahovým základem budou pořady České televize, jejich jednotlivých kanálů, protože to je unikátní a plní tím veřejnou službu. iVysílání už nyní je velmi populární a web České televize nabízí různým generacím spousty pořadů a doplňkových informací. Pro video platformu samozřejmě vznikne i původní obsah, který bude spolupracovat s klasickým vysíláním, protože tak zní i litera Zákona o ČT.

Linda Pilková: *Jednou z nejnáročnějších diváckých skupin je mladé publikum (řekněme do cca 30 let). Jedná se o první generaci, která vyrostla v digitální době a internet upřednostňuje nejvíce ze všech (mas)médií. Jaká je programová strategie ČT, aby oslovila tyto mladé diváky?*

Milan Fridrich: Už v roce 2013 vznikla dětská stanice Děčko, která oslovuje děti ve věku 4–12 let a je velmi populární. Na původní dramatickou tvorbu nebo i zábavné pořady typu Stardance se dívají různé generace a nedá se říct, že by si mladší internetová komunita nic nenašla. To se týká i sportu nebo zpravodajských pořadů ve vypjatých chvílích země. Česká televize ze své podstaty nemůže tvořit čistou zábavu, jak jsme na ni zvyklí ze soukromých webových projektů. Pořady mají edukativní nadhodnotu a snaží se přijít s něčím, co obohatí televizní prostor, ale zároveň to nebude prvoplánové nebo podbíživé, což jí limituje, ale to je fenomén všech veřejných služeb v Evropě. S novou video platformou vzniknou i pořady pro teens nebo lidi ve věku 20–30 let, které ne všechny pořady současného vysílání osloví. Televize ale odjakživa cílila na střední a starší generaci a nová internetová generace se k takovým pořadům dostává postupně a díky změnám diváckých očekávání a preferencí. Jednak stárne a mění se její mediální chování a trávení volného času a v neposlední řadě i nároky, co sledovat. Televize – myslím tedy veřejnou službu – v tomto smyslu neslábne, jen neplní čistě zábavní formu jako internet a její zadání je tedy trochu jiné. Nové video platformy obohacují audiovizuální sektor a přinášejí nové podněty, není to přímá konkurence, jen jiný typ pořadů a sledování, které se mění spolu s tím, jak lidé zakládají rodiny, rozšiřují a mění pracovní i mimo-pracovní aktivity a tím si uspořádávají svůj čas. Co se originálního typu obsahu týče, tak na českém trhu rozhodně Česká televize má co nabídnout a v původní tvorbě je stále lídrem. Klíčové pro ni je, aby dokázala získat na svou stranu silné a originální tvůrce a měla na výrobu jejich děl dost peněz.

Linda Pilková: *Dle ročenky 2019/2020 Evropské audiovizuální observatoře o současných tématech v AV oblasti je trendem TV stanic zaměření na výrobu TV serií a pomalý odklon od výroby TV filmů. EAO uvádí, že je to reakce TV poskytovatelů na udržení divácké základny. Je to i Vaše strategie v ČT?*

Milan Fridrich: Ta otázka je složitější. Česká televize rozhodně neopouští tvorbu soliterních filmů a dramatik, i když jejich výroba je nákladnější než výroba minisérie se třemi, čtyřmi nebo šesti epizodami nebo tematický cyklus typu Nevinné lži, Škoda lásky, Detektivky podle Proškové atd. V minisérii se náklady na vývoj a výrobu efektivněji rozdělí a jednotlivé díly jsou pak ve výsledku levnější, než kdyby se točily jako jediný film. Sami tvůrci přicházejí stále častěji s látkami na minisérie, neboť mohou vyprávět složitější a komplexnější příběh, který by v jednom filmu musel být redukován. Zvláště u detektivních příběhů nebo životopisných látek je to citelné. Takové vysílání na více týdnů se potom lépe promuje a efektivněji se pracuje s divákem. Každý televizní film – pokud je to solitér – potřebuje svojí vizuální identitu, televizní kampaň a máte týden na to vše odpromovat a nalákat diváka na sledování. Minisérie se promuje snáze, a když je úspěšná, tak získáte větší prostor úspěch zopakovat. ČT v tomto reflektuje evropské trendy, ale soliterních filmů se nezříká, protože jsou látky, které jsou skvělé a důležité a na více než jeden film nevydají.

Linda Pilková: *Jak by měla vypadat televize veřejné služby v době digitalizace, vysoké konkurence a náročného diváka? Dokázal byste podle sebe jasně definovat, jakým největším výzvám ČT v této době čelí a jak k nim přistupuje?*

Milan Fridrich: Televize veřejné služby téměř v každé zemi čelí především výzvě nové mediální identity a diskusím ohledně její společenské role v digitální éře. Audiovizuální trh se silně fragmentuje a zůstat národním kulturním pilířem je stále těžší. Před 15 lety byly v České republice čtyři televizní okruhy volně pozemně šířené, nyní jich je kolem třiceti. O nových online streamovacích službách ani nemluvě. Zvláště na větších trzích s globálním přesahem, kde mizí klasické hranice díky online službám a jsou minimální jazykové nebo kulturní bariéry, je situace komplikovaná. Televize veřejné služby v zemi jako je ČR si proto musí uchovat v první řadě svůj silný národní charakter a tvořit kvalitní domácí protiváhu světové tvorbě. Musí v tomto smyslu pečlivě pracovat s většinovými i individuálními nároky domácího diváka, dobře kombinovat nové autorské pořady se zlatým fondem národní televizní kultury a doplňovat to vhodnou zahraniční akvizicí (Česká televize se v tomto orientuje na špičkovou evropskou televizní veřejnoprávní tvorbu). Alfa a omega při zachování silné role České televize je její financování, protože na něm závisí ochota lidí se dívat (aby měli důvod a chuť se dívat) a tím platit národní televizní službu. Digitalizace ukázala, že ČT dokáže oslovit nové diváky – vznikly nové kanály ČT24, ČT sport, Děcko a Art – a zároveň dokáže najít tvůrce a dát jim prostor v oblasti filmů, minisérií, dokumentů, různých cyklů atd. Bohatstvím každé úspěšné veřejné služby jsou dobří tvůrci. Bez nich nemá žádná televize šanci. Globálních výzev je tolik, že udržet inovativní a tvořivé lidi pro český audiovizuální sektor je stejně důležité, jako mít peníze. Jedno bez druhého nedává smysl. Budoucnost není temná, ale na změny musí silná služba reagovat zvýšenou aktivitou.