

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize

Česká televize poskytuje službu veřejnosti tvorbou a šířením televizních programů, popřípadě dalšího multimediálního obsahu a doplňkových služeb na celém území České republiky za účelem **naplňování demokratických, sociálních a kulturních potřeb společnosti** a potřeby zachovat mediální pluralitu. Prezentace **kulturní rozmanitosti**, podpora **sociální soudržnosti ve společnosti**, spravování **národního kulturního dědictví**, uvádění **občanských potřeb** v nejširším slova smyslu, to jsou všechno **veřejné hodnoty**, na kterých se musí Česká televize podílet jako poskytovatel veřejné služby. Česká televize patří mezi nejdůležitější instituce, které se aktivně podílejí na **rozvíjení těchto veřejných hodnot**. Jde o značku s výjimečnou tradicí a historickými hodnotami, na které lze navazovat.

Zároveň však Českou televizi čekají nevyhnutelné změny, které musejí reagovat na změnu sociálního, ekonomického a především technologického prostředí. Především **pokrok charakterizovaný vrcholícím přechodem na digitální vysílání a sblížením informačních technologií** s televizním vysíláním mění postavení České televize. Na rozšíření nabídky mnoha nových komerčních televizních stanic musí odpovídajícím způsobem reagovat i programová nabídka České televize, která musí dokázat svého prostoru účinně využívat ke zdokonalování poskytované veřejné služby. Vystává proto **potřeba definovat jasnou vizi rozvoje a fungování České televize** v novém, digitalizací změněném prostředí.

Tento dokument, který odráží výše popsané základní úkoly, obsahuje koncepci dalšího rozvoje a fungování České televize a je členěn do čtyř základních kapitol: **základní východiska** koncepce, **diagnóza současného stavu** České televize (slabé a silné stránky) a **definice cílové stavu** (strategické cíle a akční kroky včetně stanovení priorit vedoucích k jejich naplnění). Poslední kapitolu tvoří přehledné **shrnutí** nejdůležitějších myšlenek.

1 Základní východiska koncepce

Návrh koncepce odráží **základní východiska**, která mají zásadní význam a ovlivňují do značné míry další rozvoj a fungování České televize.

ČESKÁ TELEVIZE V DIGITÁLNÍM PROSTŘEDÍ

Česká televize se nachází na prahu plně digitálního prostředí. Postupný přechod na pozemní digitální televizi znamená pro Českou televizi nezbytnost adaptace na nové mediální prostředí a digitální technologii. **Penetrace digitálního vysílání** dosahuje v současnosti **více než 90%**, což mění zásadním způsobem situaci na celém televizním trhu. **Skokový nárůst počtu televizních programů, širší diversifikace přenosových platform, vznik internetových archivů pořadů**, rozvoj aplikací pro mobilní příjem, vznik hybridní televize, přechod na televizi s vysokým rozlišením HDTV, digitalizace archivu, rozvoj nových služeb pro handicapované (audiopopis scény), konec limitovaného vysílacího prostoru pro televizní sektor, to jsou všechno **dopady digitalizace**, se kterými se musí Česká televize vyrovnat.

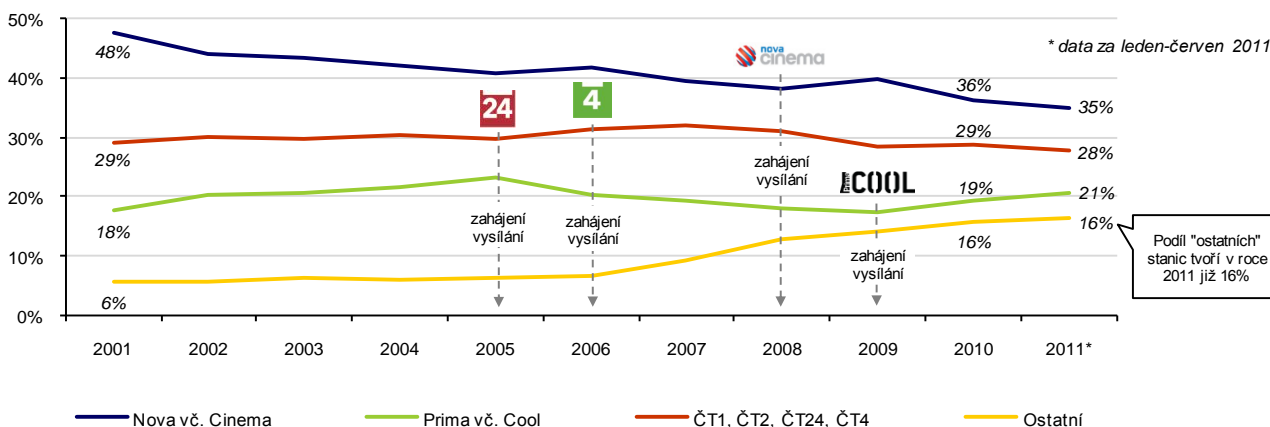
Digitalizace způsobila masivní přesun domácností na satelitní platformu, kde lze v současné době najít více než šedesát televizních kanálů v českém jazyku!

Technologický vývoj podporuje rostoucí diversifikaci způsobů přijímání televizních programů. **Multidistribuční prostředí** zahrnuje pozemní, kabelové, satelitní, internetové a mobilní platformy, čímž vzniká potřeba přehodnocení strategie České televize v oblasti distribuce a nových multimediálních služeb. Satelit se postupně stává významnou distribuční platformou s dnešním podílem na trhu okolo 30%. Významný nárůst vysílacího prostoru logicky znamená podstatné zvýšení nabídky pro TV diváka, jež je z naprosté většiny tvořena akvizičními pořady.

Akviziční (zahraniční) pořady tvoří v současnosti 20% vysílací plochy kanálu ČT1. Jejich průměrný podíl na sledovanosti (share) činí 11,5% až 12%, což je o téměř 4pct body méně než průměrný výkon celého kanálu ČT1.

V programové oblasti spočívají dopady digitalizace zejména ve **vytváření nových, především tematických kanálů**, které postupně ubírají podíly ve sledovanosti hlavním plinofarmátovým kanálům.

Na následujícím grafu (graf 1) je patrný prudký pokles TV Nova (prakticky trvalý od roku 2001, zejména výrazný pak od roku 2009). Rovněž první program České televize je postižen dlouhodobým poklesem podílu na trhu, který je však z pohledu České televize jako celku, na rozdíl od TV Nova, kompenzován růstem podílu na trhu dvou tematických kanálů ČT24 a ČT4. Na celoplošné pokrytí digitálních televizních kanálů, které způsobilo skokové navýšení nabídky televizních programů, reaguje Česká televize od 1. 1. 2011 hlubší profilací programových okruhů.

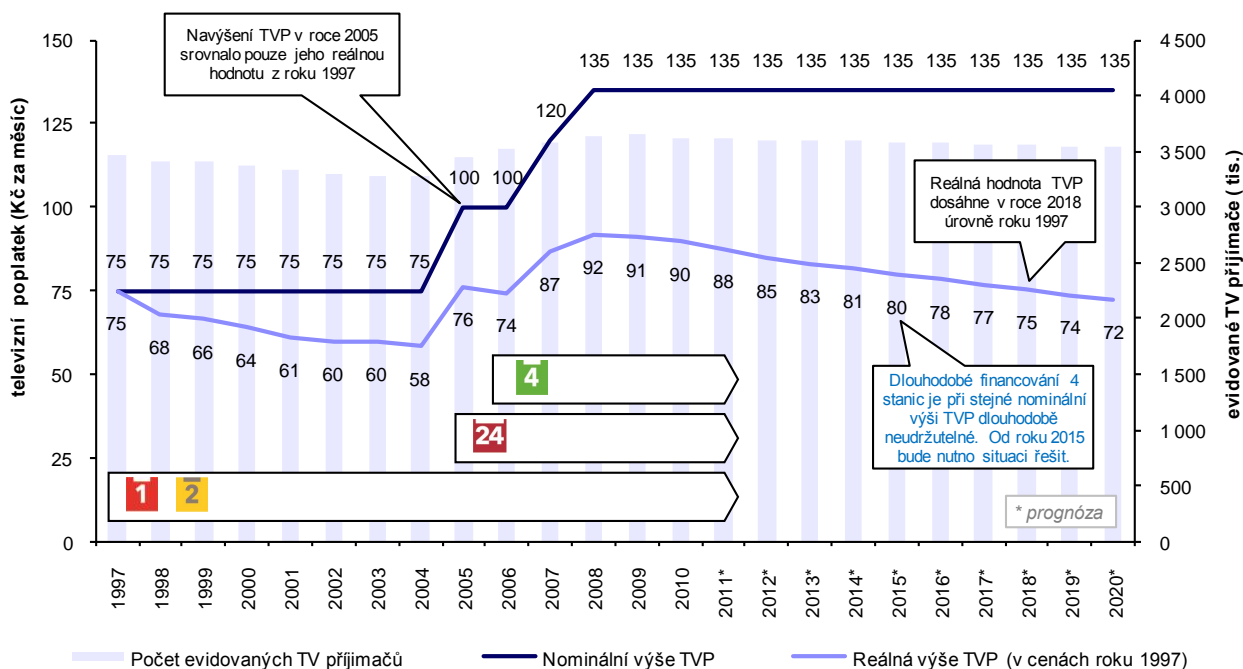


Graf 1: Podíl stanic na televizním trhu v letech 2001 až 2011 (zdroj: ATO)

Existence nových tematických kanálů začala ovlivňovat doposud zaběhlé profily plnoformátových programů a synergický potenciál, který se objevil napříč všemi kanály České televize, vytvořil zcela nové prostředí pro vzájemnou meziprogramovou podporu, která ve spojení s novými medií přináší novou přidanou hodnotu pro diváka.

EKONOMICKÁ SITUACE ČESKÉ TELEVIZE

Hlavním zdrojem příjmu České televize zůstává televizní poplatek, jehož reálná hodnota vlivem inflace postupně klesá, zatímco se roční vysílací doba po rozšíření programové nabídky o dva televizní kanály (ČT24 a ČT4) zdvojnásobila z tehdejších 17,5 tis. na současných 35 tis. hodin ročně. Otázka financování České televize tak zůstává z dlouhodobého hlediska nedořešená. Jak vyplývá z následujícího grafu (graf 2), reálná hodnota poplatku v roce 2018 klesne až na úroveň roku 1997.



Graf 2: Vývoj výše koncesionářského poplatku a počtu evidovaných TV přijímačů (zdroj: VZ ČT, MF ČR, ČNB)

Snižování objemu reklamy vysílané na obrazovkách České televize přináší omezení finančních zdrojů pro započatou digitalizaci Archivu České televize. Dosud byla část výnosů z reklamy dle zákona o České televizi použita právě na tento proces (v rozpočtu ČT na rok 2011 se například počítá s částkou 66 mil. Kč).

Ekonomické možnosti České televize determinují rozsah vlastní hrané tvorby, která má ve srovnání s akvizičními pořady či archivními pořady nejvyšší jednotkové náklady (až 125 tis. Kč/min). Hraná tvorba však spolu se zábavními pořady představuje nejvýkonnější složku vysílání ČT1 z pohledu sledovanosti. Z toho vyplývá jednoduchý závěr: **dojde-li k nutnosti snížit objem vlastní hrané tvorby, která bude nahrazována akvizičními pořady, musí nevyhnutelně dojít k významnému poklesu sledovanosti ČT1, jakožto plnoformátového kanálu České televize, který nese největší břemeno sledovanosti z celkového výsledku České televize.**

RESTRUKTURALIZAČNÍ PLÁN ČESKÉ TELEVIZE

V reakci na probíhající digitalizaci televizního prostředí zahájila Česká televize postupné **naplňování schváleného restrukturalizačního plánu**, jehož pilířem se měla stát programová profilace jednotlivých kanálů a ekonomicko-organizační opatření vedoucí ke zvýšení efektivity (úspory) provozu i výroby pořadů.

Zatímco programová profilace byla nastartována, **personální a ekonomická část restrukturalizace zatím de facto nezačala**. K úspěchům prvního pololetí restrukturalizačního procesu lze bezesporu v programové oblasti zařadit začínající **emancipaci dvou tématických kanálů** (ČT24 a ČT4). Divácká veřejnost velmi hladce přijala změny, spočívající v tom, že např. sportovní přenosy může sledovat výhradně na ČT4 (a nikoli rovněž na ČT2). Podobně je tomu i s všeobecnou akceptací ČT24 jako hlavního zpravodajského kanálu v českém mediálním prostředí. Pro náročné diváky orientované na kulturní a vzdělávací pořady se profiluje ČT2, jež logicky opustil pořady pro nejmenší diváky. **Profilace ČT1 a ČT2 však není zdaleka završena a musí se na ní i nadále intenzivně pracovat.**

2 Diagnóza České televize

Pouze dokonalá znalost vnitřního prostředí umožňuje **stanovit okamžitou diagnózu televize veřejné služby**, jež zdůrazňuje **slabé stránky**, které je potřeba posílit - při návrhu koncepce se na ně primárně zaměřit. V další části tohoto materiálu jsou popsány **silné stránky**, u kterých musí být kladen důraz na zachování jejich kontinuity a v rámci dlouhodobého rozvoje České televize je zohlednit a patřičně využít.

2.1 Slabé stránky České televize

1. Nedostatečná komunikace stavu, významu a cílů ČT z hlediska naplňování televize veřejné služby směrem k odborné i laické veřejnosti

Česká televize je vnímána jako:

- personálně předimenzovaná,
- neefektivní ve spotřebě nákladů na provoz a na výrobu pořadů,
- špatně řízená,
- uzavřená a neobjektivní vůči tvůrcům,
- klientelistická.

2. Nedokončená úvodní fáze restrukturalizace - je třeba zvýšit tempo a realizovat významné kroky razantnějším způsobem a dokončit proces profilace jednotlivých kanálů České televize

Česká televize ohlásila zásadní změnu v podobě Plánu restrukturalizace, jehož realizace byla zahájena k datu 1. 1. 2011. Kromě změny organizační struktury k žádné zásadní změně nedošlo.

3. Absence jasné vize a strategie v oblasti naplňování úkolů televize veřejné služby

Tato by měla být zpracována v Dlouhodobém plánu rozvoje. V současnosti zpracovaný a předložený DPR musí být dopsán a projednán s Radou České televize.

4. Slabá úroveň interní komunikace a firemní kultury, slabá úroveň řízení

- řídicí a schvalovací procedury jsou příliš zdouhavé a účastní se jich velké množství článků všech stupňů řízení,
- odpovědnost a kompetence nejsou v souladu s interními předpisy; např. nedodržování RGR 68/2010,
- nedostatek manažerských dovedností a zkušeností na 1. a 2. řídicí úrovni,
- potřeba posílení týmové spolupráce; teambuilding,
- potřeba občerstvení středního managementu mladými lidmi; nízký podíl odborníků se zkušenostmi z oboru a z fungování jiných firem.

5. Nízká intenzita spolupráce se zahraniční TV v oblasti koprodukčních TV projektů

Je třeba navázat na úspěšnou tradici koprodukční spolupráce za účelem sdílení nákladů na tvorbu pořadů, specializace např. na seriály, dramatiky pro děti apod.

6. Centralizace obslužných procesů a maximální využití jejich synergií v rámci celé České televize

- vysoká míra autonomie některých úseků způsobuje nejednotnost v řízení a neumožňuje využít synergické efekty v plné míře,
- centralizace správy majetku, nákupu, IT a techniky, personalistiky a ekonomie.

7. Nedostatečná komunikace s Radou České televize

2.2 Silné stránky České televize

1. Respektovaná, objektivní a vyvážená zpravodajství ČT24

- neustále rostoucí sledovanost (jeden z nejrychleji rostoucích zpravodajských kanálů v Evropě),
- vysoký kredit v očích veřejnosti,
- „úspěšně“ naplňuje veřejnou službu.

2. Instituce s tradicí původní tvorby (zejména dramatické), největší koproducent českých filmů

- Česká televize je synonymem zachování původní televizní a filmové tvorby pro děti i dospělé v České republice,
- veřejná instituce neziskového poslání může realizovat i projekty komerčně neatraktivní nicméně v kulturním spektru nepostradatelné.

Zpravodajský kanál	Země	Podíl na sledovanosti share za období 1-5/2010
TVP Info	Polsko	~5,00%
ČT24	Česká republika	2,95%
TA3	Slovensko	~2,60%
TV2 Nyhetskanalen	Norsko	2,20%
Hír TV	Maďarsko	1,90%
BBC News	Velká Británie	1,10%
N24	Německo	1,00%
YLE24	Finsko	<1,00%
N-TV	Německo	0,90%
N-TV	Rakousko	0,80%
BFM TV	Francie	0,80%
RTVE	Španělsko	0,70%
I Tele	Francie	0,60%
B92 Info	Srbsko	0,50%
N24	Rakousko	0,50%
Rai News	Itálie	0,17%
Journaal 24	Nizozemí	0,10%
EinsExtra	Německo	0,10%

Sledovanost ČT24 v evropském kontextu

Poznámka: Průměrný podíl na sledovanosti ČT24 za 2.Q/2011 vzrostl na 4,78%!

3. Financování zajišťované prostřednictvím TV poplatků

- garantuje ekonomickou i politickou nezávislost České televize,
- zajišťuje čitelnost (předvídatelnost) výše příjmů i v budoucích letech,
- umožňuje realizovat i finančně náročnější projekty střednědobého a dlouhodobého charakteru (seriály, časosběrné dokumenty, realizačně náročnější dramatiky a pohádky).

4. Instituce s bohatým archivem programových fondů

- velké bohatství spojené se závazkem o APF pečovat a udržovat jej v použitelném stavu i v době prudkého rozvoje reprodukčních a distribučních technologií,
- využitelnost materiálů z APF pro výrobu nových pořadů čerpajících z úspěšnosti archivních pořadů,
- potřeba sladit zájem vysílatele s obchodními zájmy a dosahováním výnosů z prodeje archivního obsahu.

5. Vysoká dramaturgická a producentská tradice, špičkový dabing

6. Špičková výrobní základna a technické vybavení na vysoké úrovni

- technologické zázemí pro SD a HD výrobu (probíhající rekonstrukce hlavních studií), HD přenosový vůz, HD filmový snímač, moderní odbavovací pracoviště včetně HD odbavování, bezpásková serverová technologie ve zpravodajství, multikanálové zvukové postprodukční pracoviště.

7. Leader v oblasti rozvoje nových technologií a služeb

- nasazování automatického rozpoznávače řeči pro automatickou generaci skrytých titulků,
- testování hybridní televize,
- rozvoj aplikací pro chytré telefony a tablety,
- zavedení skrytých titulků k archivním pořadům na internetu.

8. Znalostní instituce v televizním oboru

- přítomnost řady zaměstnanců-profesionálů oceněných jak doma, tak v zahraničí,
- velmi kladně hodnocená instituce zahraničími televizemi/asociacemi při zajišťování výroby mezinárodních signálů z významných akcí a při poskytování postprodukčních služeb; reference pro ostatní televize.

9. Teletextové služby

- nejsledovanější textový informační servis na obrazovce v České republice.

2.3 Mýty o České televizi

1. Pokles sledovanosti ČT1 je zásadní neúspěch současné České televize

- pokles sledovanosti ČT1 je logickým důsledkem skokového nárůstu počtu nových televizních kanálů na trhu vlivem digitalizace, sledovanost tematických kanálů České televize naopak roste,
- celková sledovanost všech kanálů České televize výrazně neklesá.

2. Sledovanost pořadu Události je nízká, je to „ostuda“ České televize

- kontinuální zpravodajství zavedené ve vysílání ČT24 zcela přirozeně postupně „ruší“ hlavní pozornost na zaběhlé zpravodajské relace vysílané na plnoformátovém kanálu ČT1. To má a dále bude mít za následek postupnou změnu formátu Událostí, nikoliv však jejich bulvarizaci/komeracionalizaci,
- divácké skupiny ČT1 a ČT24 se významně liší, z toho plyne potřeba minimalizovat identické pořady souběžně vysílané na obou kanálech,
- zásadním cílem v oblasti zpravodajství České televize je vnímání a hodnocení zpravodajského kanálu ČT24 jako celku, nikoli jednoho ze zpravodajských pořadů (Událostí s výkonem 23-25% share 15+).

3. Ze sedmimiliardového rozpočtu spotřebuje Česká televize na výrobu pouze 2 mld. Kč

- na tomto nesmyslném tvrzení je možné ukázat nedostatečnou schopnost České televize komunikovat ekonomická témata směrem k veřejnosti - tento stav je důležité velmi rychle napravit aktivní komunikací vůči veřejnosti,
- přesto je třeba razantně zvýšit tlak na zvyšování efektivity ve všech oblastech hospodaření České televize, zejména v oblasti výroby pořadů.

3 Definice cílového stavu

Strategické cíle koncepce dalšího rozvoje a fungování vychází z diagnózy současného stavu České televize a jsou stanoveny ve třech základních oblastech – programové, distribuční a ekonomické.

3.1 Strategické cíle v programové oblasti

Strategický cíl 1	Pokračovat v profilaci programových kruhů České televize v plně digitálním prostředí a prohlubovat jejich vzájemné synergie
Akční kroky a priority:	
<ul style="list-style-type: none">• plnoformátová ČT1 cílená na mainstreamové divácké skupiny; priority: původní dramatika pro dospělé (cca 20 premiér ročně) i pro děti, seriálová tvorba (trvalé udržení alespoň jednoho premiérového okna), zkvalitnění dětských vzdělávacích pořadů, inteligentní a vkusná zábava, infotainment, aktuální publicistika,• multitématická ČT2 zaměřená na menšinového diváka a menšiny; priority: kultura, vzdělávání, vědu, pořady pro věřící a o víře, klubová kinematografie; zaměřit se a zacílit na specifické cílové skupiny diváků,• docílit plné „emancipace“ dvou tematických kanálů (ČT24 a ČT4) ve smyslu rovnocenných a plnohodnotných „mladších sourozenců“ tradičních kanálů ČT1 a ČT2, kladně vnímaných odbornou i laickou veřejností,• v ekonomické realitě rostoucích cen vysílacích práv sportovních akcí nalézt optimální mix tuzemských i zahraničních přenosů sledující především „českou stopu“ v rámci finančních možností České televize,• otevřít Českou televizi dalším tvůrcům (vytvořit nový systém transparentní spolupráce),• redefinovat programovou radu České televize, změnit její složení a zajistit její faktické fungování jako poradního orgánu projednávajícímu zásadní programová rozhodnutí České televize a spoluvytvářející její střednědobou programovou strategii.	

Strategický cíl 1		Pokračovat v profilaci programových kruhů České televize v plně digitálním prostředí a prohlubovat jejich vzájemné synergie	
1	<p>Jednička jako garant zachování původní dramatické tvorby se zaměří především na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dramatickou tvorbu pro dospělé, • tvorbu pro děti (včetně dětských vzdělávacích pořadů) zahrnující i pořady vhodné k tzv. rodinnému sledování, • vkusné zábavné pořady a pořady populárně-naučné, • aktuální publicistiku a dokumentární tvorbu (mainstream), • filmovou koprodukcí s cílem naplnit plnoformátový televizní program zaměřený na většinového diváka. 	2	<p>Dvojka bude prostorem pro náročnějšího diváka, který bude vyplněn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • původní i převzatou dokumentární tvorbou, • přenosy (záznamy) z divadelních představení, hudebních koncertů, opery a baletu, • významnými filmovými díly vymezenými tzv. klubovou kinematografií, • pořady věnovanými vědě, vzdělávacími pořady s důrazem na interaktivitu a intelektuální diskuse, • pořady pro osoby se specifickými potřebami (smyslově a fyzicky postižení, osoby postižené důsledky přírodních katastrof či bez rodinného zázemí a další specifické minoritní cílové skupiny).
24	<p>Čtyřadvacítka bude zejména zpravodajským tokem aktuálních informací z domova a zahraničí.</p> <p>Profilově se bude zaměřovat zejména na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pokrývání významných společenských událostí se zaměřením na rychlost získávání informací, • analýzy společensky závažných témat, • posilování a rozvíjení občanské gramotnosti, • využívání občanské žurnalistiky, • regionálnímu zpravodajství. 	4	<p>Čtyřka je sportovně laděný kanál, bude profilově zaměřen nejen na sportovní události značného společenského významu, nýbrž také na menšinové národní sporty. Čtyřka bude i nadále:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sledovat národní stopu českých reprezentantů ve světě, • nabízet v maximální možné míře přímé přenosy sportovních utkání, • vyplňovat programové schéma sportovním zpravodajstvím, sportovní publicistikou a sportovními magazíny, • plnit vzdělávací funkci v oblasti sportu (podpora mládeže), • populární formou prezentovat vybrané sportovní disciplíny (podpora menších sportů).

Strategický cíl 2		Poskytovat moderní, seriózní a vyvážené zpravodajství s důrazem na denní kontinuální vysílání	
Akční kroky a priority:			
<ul style="list-style-type: none"> • zpravodajství s akcentem na vlastní zahraniční zpravodajství, • s vrcholícím přechodem na digitální vysílání další rozvoj regionálního domácího zpravodajství, • modernizace propojení do mezinárodní výměnné příspěvkové sítě, • navázání partnerských vztahů s televizemi veřejné služby ve svém nejbližším okolí na bázi programové spolupráce a denní podpory ve formě výměny zpravodajských příspěvků, • důraz na ověřování a rychlost získávání informací, • posílení role etického panelu České televize zejména v oblasti zpravodajství a publicistiky. 			

Strategický cíl 3		Plnit úlohu normotvorné instituce a zvyšovat občanskou gramotnost	
Akční kroky a priority:			
<ul style="list-style-type: none"> • plnit úlohu normotvorné instituce garantující rozmanitost původní i převzaté tvorby způsobem, který kultivuje míru vkusu diváků (Česká televize má jiné mantinely vkusu než komerční televize), • vyvíjet formáty podporující zvyšování občanské gramotnosti jako součást televize veřejné služby (například v oblasti kulturní, ekonomické, zdravotně-preventivní, environmentální, mediální atd.), • Česká televize musí být vnímána jako alternativa ke komerčním televizím, ambicí není „soupeřit“ s komerčními televizemi o co největší podíl na trhu, Česká televize má jako instituce veřejné služby jiné hodnotové cíle zejména v oblasti rozvíjení kulturních hodnot české společnosti (naplňování veřejné služby). 			

Akční kroky a priority:

- Vyhledávání látek a témat s evropským přesahem zajímaví diváky a televize i mimo Českou republiku,
- realizaci koprodukčních projektů (solitérní dramatika pro děti i pro dospělé, seriálová tvorba, hrané dokumenty apod.) zajistit sdružené financování náročnějších a výpravnějších pořadů, které by jinak neúměrně zatížily rozpočet České televize nebo by dokonce byly nad jeho možnosti,
- mezinárodní spolupráce při snímání/výrobě významných kulturních, uměleckých, společenských či sportovních událostí mezinárodního dosahu,
- navázání partnerských vztahů s televizemi veřejné služby ve svém nejbližším okolí na bázi programové spolupráce a denní podpory ve formě výměny zpravodajských příspěvků,
- prohloubení spolupráce a komunikace s Rozhlasem a televizí Slovenska (RTVS) s cílem maximalizace synergií;
- aktivní spolupráce s Evropskou vysílací unií (EBU):
 - získávání vysílacích práv na významné události,
 - napojení na světovou programovou výměnnou síť,
 - působení ve všech základních oblastech své činnosti (programová, technická, ekonomická),
- napojení na jednotnou evropskou archivní síť,
- sdílení zkušeností (the best practices) se zahraničními partnery například:
 - vysílání zahraničních televizí veřejné služby svým krajanům žijícím v zahraničí,
 - zkušenosti s posuzováním přidaných hodnot u nově zaváděných služeb (ORF, BBC),
 - školení vybraných zahraničních reportérů pro působení ve válečných oblastech,
 - možnosti čerpání evropských fondů,
 - sdílení zkušeností zejména s vývojovými laboratořemi spolupracujícími s EBU (IRT, RAI, NHK, CBC) s cílem zabezpečit optimální technickou základnu pro výrobu a vysílání televizních programů (Česká televize nemůže disponovat všemi možnými laboratořemi na různé oblasti),
- oblast nových médií (zkrácení doby výskytu vybraných pořadů v internetovém archivu - např.: Německo, Rakousko, Belgie, Holandsko).

3.2 Strategické cíle v distribuční oblasti

Akční kroky a priority:

- distribuce obsahu na všechny významné digitální platformy (pozemní, satelit, kabel). Kontinuální analýza distribučních platforem se zaměřením na míru pokrytí, divácký zásah, univerzálnost atd.,
- zvyšování kvality obrazu a zvuku - přechod na HDTV (výrobní základna a vysílací technologie) včetně stanovení distribuční strategie,
- internetové šíření obsahu jako součást úkolů televize veřejné služby:
 - lineární služby (tj. vysílání),
 - souběžné vysílání pořadů na webu a hlavních digitálních platformách,
 - mimořádná vysílání vybraných pořadů (například sportovní pořady ze zimní a letní olympiády),
 - nelineární služby - archiv odvysílaných pořadů,
 - doplňkové služby - hodnocení pořadů, interaktivní služby, tvorba vlastního programu z archivu pořadů atd.,
- podpora mobilního příjmu, zajištění mobilního přístupu k archivu odvysílaných pořadů. Zaměření na mladou generaci využívající nekonvenčních distribučních platforem pro sledování specifických televizních pořadů,
- podpora hybridní televize, strategie přístupu k chytrým televizorům, zajištění nelineární služby v televizorech, využití synergie širokopásmové a vysílací platformy, podpora otevřených platforem,
- pokračování digitalizace APF a napojení na jednotnou evropskou archivní síť,
- rozšiřování služeb pro osoby se speciálními potřebami (handicapované) - v rozsahu zákonných povinností,
- poskytování služeb ve standardním televizním vysílání - elektronický programový průvodce, vícekanálový zvukový doprovod, teletext/superteteletext atd.

3.3 Strategické cíle v ekonomické oblasti

Strategický cíl 6 Postupně dokončit komplexní restrukturalizaci České televize a vytvořit z ní dobře řízenou moderní, efektivní společnost

Akční kroky a priority:

- zahájit a dokončit personální a ekonomickou část restrukturalizace:
 - vertikalizovat organizační strukturu (snížení počtu manažerů na 1. stupni řízení na 5 plus 2 – ŘTSB a ŘTSO),
 - sestavit silný a spolupracující tým lidí (odborné zkušenosti zevnitř i mimo Českou televizi),
 - revidovat **kalkulace vnitropodnikových nákladů a cen** s cílem dosáhnout jejich zrealizování pro účely manažerského řízení,
 - zmapovat rozsah a následně zrevidovat funkčnost systému **externích spolupracovníků** České televize,
 - posílit roli procurementu s cílem **zprůhlednit a zefektivnit nákupní procesy**, dosahovat vyšší míry synergických efektů z centralizovaného nákupu,
 - jasně vymezit pravomocí a odpovědností a zajistit jejich dodržování,
 - **změnit dominantní způsob výroby** pořadů tak, aby umožnil snížení počtu kmenových zaměstnanců a externích spolupracovníků České televize znamenající absolutní úsporu v nákladech ČT,
- prohlubovat a trvale zdokonalovat systém strategického a operativního řízení,
 - aplikovat principy systému řízení změn a projektového řízení jako procesu trvalého zlepšování a optimalizace všech interních procesů České televize,
- zefektivnit systém plánování stanovením pravidel pro převádění nevyčerpaných prostředků (rozlišení úspor a odložené spotřeby) s eliminací nadměrného čerpání finančních prostředků na konci roku.

Strategický cíl 7 Z dlouhodobé perspektivy ekonomicky stabilizovat financování od roku 2015

Akční kroky a priority:

- nalezení dodatečných příjmů,
- hledání vnitřních úspor - avšak to samo o sobě nestačí,
- další zefektivňování výběru TV poplatků,
- využití evropských fondů k spolufinancování náročných projektů,
- dodatečné výnosy z obchodních aktivit.

Strategický cíl 8 Vymezit priority a přístup k realizaci investic České televize

Akční kroky a priority:

- zajistit optimální řešení složité situace brněnského studia, nalezení finančně přijatelného řešení pro Českou televizi umožňující optimální fungování TSB,
- stanovit priority investic do obnovy budov a technologií,
- stanovit priority rozvojových investic.

Strategický cíl 9 Zlepšit celkovou komunikaci směrem k veřejnosti a dovnitř České televize

Akční kroky a priority:

- pravidelně, nejméně 2x ročně organizovat pracovní setkání pracovníků vyššího a středního management formou tzv. management meetingů za účelem lepší vzájemné informovanosti, výměny názorů, stanovení dalších cílů a hodnocení plnění úkolů,
- zlepšit komunikaci s Radou České televize, vč. kvality pravidelného informačního servisu Radě České televize,
- zkvalitnit systém informování veřejnosti (odborné i laické) o strategických rozhodnutích, záměrech či úspěších veřejnoprávní instituce s ohledem na pěstování image České televize jako fungující moderní televize přinášející občanům veřejnou službu,
- zkvalitnit systém získávání zpětné vazby od veřejnosti, posílení zodpovědnosti vůči veřejnosti, zjišťování poptávky ze strany veřejnosti,
- zvyšovat efektivnost zásahu v oblasti selfpromo České televize, a to nikoli jen na obrazovce, ale s využitím marketingového multimediálního mixu nástrojů komunikace,
- v komunikaci s veřejností systematicky vysvětlovat hodnotu veřejné služby, kterou divák za TV poplatek získává,
- v rámci PR komunikace permanentně budovat pozitivní vnímání značky České televize.

4 Závěrečné shrnutí

Česká televize poskytuje službu veřejnosti tvorbou a šířením televizních programů, aktivně se podílí na **rozvíjení veřejných hodnot**. Čekají ji však **nevyhnutelné změny**, které musí reagovat na změnu především technologického a ekonomického prostředí. Digitalizace způsobila masivní přesun domácností na satelitní platformu, kde lze v současné době najít **více než šedesát televizních kanálů v českém jazyku**. V programové oblasti spočívají dopady digitalizace zejména ve **vytváření nových, především tematických kanálů**, které postupně ubírají podíly ve sledovanosti hlavním plnoformátovým kanálům. Od 1. 1. 2011 reaguje Česká televize **hlubší profilací** programových okruhů, ve které je třeba i nadále **pokračovat**.

Hlavním zdrojem příjmu České televize zůstává **televizní poplatek**, jehož reálná hodnota vlivem inflace postupně klesá. Financování čtyř kanálů je při stejné nominální výši televizního poplatku dlouhodobě neudržitelné. **Po roce 2015 bude nutné situaci řešit. Snižování objemu reklamy vysílané na obrazovkách České televize přináší omezení finančních zdrojů pro započatou digitalizaci** Archivu České televize. Ekonomické možnosti České televize determinují **rozsah vlastní hrané tvorby**, která spolu se zábavnými pořady představuje nejvýkonnější složku vysílání nejsledovanějšího kanálu České televize ČT1.

V reakci na probíhající digitalizaci televizního prostředí zahájila Česká televize postupně **naplňování schváleného restrukturalizačního plánu**. Zatímco programová profilace jednotlivých kanálů byla nastartována, personální a ekonomická část restrukturalizace zatím de facto nezačala.

Programová oblast	<ol style="list-style-type: none">1. Pokračovat v profilaci programových kruhů České televize v plně digitálním prostředí a prohlubovat jejich vzájemné synergie,2. Poskytovat moderní, seriózní a vyvážené zpravodajství s důrazem na denní kontinuální vysílání,3. Plnit úlohu normotvorné instituce a zvyšovat občanskou gramotnost,4. Navázat na úspěšnou tradici mezinárodní TV spolupráce České televize,
Distribuční oblast	<ol style="list-style-type: none">5. Využívat technologických možností digitalizace a zvýšit význam nových médií - integrovat služby do kompaktního celku,
Ekonomická oblast	<ol style="list-style-type: none">6. Postupně dokončit komplexní restrukturalizaci České televize a vytvořit z ní dobře řízenou moderní, efektivní společnost,7. Z dlouhodobé perspektivy ekonomicky stabilizovat financování od roku 2015,8. Vymezit priority a přístup k realizaci investic České televize,9. Zlepšit celkovou komunikaci dovnitř České televize a směrem k veřejnosti.

Tabulka 1: Strategické cíle koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize

Naplňování strategických cílů koncepce bude znamenat to, že se Česká televize stane **moderní, standardně řízenou, ekonomicky efektivní společností, která bezzbytku naplňuje poslání veřejné služby**. Bude **institucí dostatečně komunikující s laickou i odbornou veřejností**, televizí všeobecně respektovanou a televizí respektující přání a očekávání televizních diváků, kteří si vysílání České televize platí.

Ve vztahu k tvůrcům bude Česká televize **otevřeným prostorem pro nové tváře, mladé i zkušené autory a kromě divácky atraktivních pořadů bude vyrábět i pořady mající užší diváckou obec**, jejichž existence v širokém kulturním spektru je z pohledu kulturní tradice i dalšího formování společnosti nepostradatelná.

V oblasti zpravodajství bude Česká televize **garantem vyváženého mediálního přístupu pro všechny demokratické strany politického spektra**. Zpravodajství České televize **nebude politiku spoluvytvářet či usměrňovat**. Česká televize bude **moderátorem výměny názorů, komentátorem a popularizátorem aktuálních témat**. ČT24 bude udržovat síť zahraničních zpravodajů a rozvíjet regionalizaci domácího zpravodajství.

Nezastupitelné místo bude Česká televize plnit **při výchově mládeže, od kvalitních zábavných nebo vzdělávacích pořadů pro děti a mladistvé po nabídku sportovních pořadů motivující mládež k volnočasovým aktivitám a zdravému životnímu stylu**. Vysíláním přenosů tzv. „menších sportů“ bude Česká televize zásadním způsobem podporovat financování sportovních svazů ze soukromých zdrojů (od sponzorů), bez nichž by financování sportu zůstalo zcela na bedrech státního rozpočtu.