

Články

POČÁTKY DUÁLNÍHO TELEVIZNÍHO VYSÍLÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

*Změny ve strategii České televize
a hlavní příčiny úspěchu TV Nova v roce 1994*

Pavel Krumpár

Úvod

Česká televize, která je v České republice médiem veřejné služby ze zákona, byla v roce 1994, po nástupu komerčních televizních stanic, konfrontována se zcela novou situací. Divák si rychle zvykl na svobodu volby mezi programy, resp. pořady veřejnoprávní a komerční televize, a na televizním trhu se začal rozvíjet konkurenční boj, který vyvolal zásadní změny v přístupu a strategii České televize. Nová situace si vyžádala nejen programová (skladební i formátová), ale také systémová a organizační opatření. Strategie hlavních aktérů tohoto mediálního souboje byly do značné míry ovlivněny osobnostmi, které v té době stály v jejich čele – a sice Ivo Mathém, generálním ředitelem ČT, a Vladimírem Železným, generálním ředitelem TV Nova.

Pokusím se najít odpověď na otázku, jakou strategii v této napjaté atmosféře mezi dvěma stěžejními subjekty duálního systému vysílání zvolila právě veřejnoprávní Česká televize a zda tato strategie korespondovala s posláním média veřejné služby. Vzhledem k tomu, že službu veřejnosti naplňuje Česká televize především tvorbou a šířením televizních programů,¹⁾ zaměřím svou pozornost zejména na proměny vysílacího schématu a programové skladby.

Pro studium této problematiky není k dispozici mnoho veřejně dostupných odborných studií. Několik publikací se sice věnuje z různých úhlů pohledu historii Československé či České televize, ale jejich zaměření neodpovídá tématu ani časovému zařazení mé práce. Nedostatek studií, které by se na vědecké úrovni věnovaly programu a vysílání České televize ve zkoumaném období, mě proto přiměl zaměřit pozornost na výzkum unikátních primárních pramenů, které jsou přístupné v České televizi. Mezi tyto prameny řadím především interní předpisy, programové plány, interní informační bulletin ČT *INFO* a ročenky České televize. Spisové dokumenty jsou v České televizi uloženy v centrálním Spisovém archivu České televize.

1) Viz § 2 zákona č. 483/1991 Sbírky zákonů ČR, o České televizi, Praha. Ministerstvo vnitra České republiky.

Koncept média „veřejné služby“

Mediální analytik Milan Šmíd napsal, že „přídavné jméno veřejnoprávní, kterým označujeme v České republice Český rozhlas a Českou televizi, je převzaté z německé jazykové oblasti, kde öffentlich-rechtlich označuje právní formu vysílací organizace, nikoli náplň její činnosti“.²⁾ Podle mého soudu ale není důležité, zda vysílatel je „veřejnoprávní“, nýbrž zda vykonává či nevykonává „veřejnou službu“. Podívejme se tedy nejprve, co zákon o České televizi vysílateli veřejné služby v České republice ukládá. Podle § 2 zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi

Česká televize poskytuje službu veřejnosti tvorbou a šířením televizních programů, popřípadě dalšího multimediálního obsahu a doplňkových služeb na celém území ČR [...]. Hlavními úkoly veřejné služby v oblasti televizního vysílání jsou zejména: a) poskytování objektivních, ověřených, ve svém celku vyvážených a všestranných informací pro svobodné vytváření názorů, b) přispívání k právnímu vědomí obyvatel ČR, c) vytváření a šíření programů a poskytování vyvážené nabídky pořadů pro všechny skupiny obyvatel se zřetelem na svobodu jejich náboženské víry a přesvědčení, kulturu, etnický nebo národnostní původ, národní totožnost, sociální původ, věk nebo pohlaví tak, aby tyto programy a pořady odrážely rozmanitost názorů a politických, náboženských, filozofických a uměleckých směrů, a to s cílem posílit vzájemné porozumění a toleranci a podporovat soudržnost pluralitní společnosti, d) rozvíjení kulturní identity obyvatel ČR včetně příslušníků národnostních nebo etnických menšin, e) výroba a vysílání zejména zpravodajských, publicistických, dokumentárních, uměleckých, dramatických, sportovních, zábavných a vzdělávacích pořadů a pořadů pro děti a mládež.³⁾

Přestože se v posledních letech stále častěji ozývají hlasy, které volají po zanesení přesné a konkrétní definice veřejné služby do zákona o České televizi, doposud se tak nestalo a veřejná služba je předmětem častých diskusí a polemik o jejím smyslu, funkci a podstatě.⁴⁾ Britská BBC těmto nejasnostem předchází tím, že pravidelně zveřejňuje dokument *BBC Statements of Programme Policy*, v němž transparentně deklaruje britské veřejnosti své programové záměry na nadcházející období a především přijímá měřitelné závazky, pomocí nichž poté naplňuje veřejnou službu.

Nelze opomenout, že veřejnoprávní koncept vysílání nemá v České republice žádnou tradici – je z velké části převzatý ze zahraničí. V Německu jsou například vysílací organizace označovány „öffentlich-rechtliche Anstalten“, tj. instituce veřejného práva, zatímco v anglosaské oblasti jsou to organizace veřejné služby (BBC je např. „public ser-

2) Milan Šmíd, *Média, internet, TV Nova a já*. Praha: nakladatelství ISV 2000, s. 8.

3) Zákon č. 483/1991 Sbírky zákonů ČR, o České televizi, Praha, 1991. Ministerstvo vnitra České republiky, § 2.

4) Za vrcholy těchto diskusí lze mj. označit seminář *Veřejná služba ve veřejnoprávních médiích*, který zorganizovala v Českém Krumlově ve dnech 8. a 9. listopadu 2002 spol. Česká média ve spolupráci s Vysokou školou J. A. Komenského Praha a s podporou České televize, TV Nova a TV Prima, či *Seminář k problematice médií veřejné služby*, který se pod záštitou předsedy Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR Lubomíra Zaorálka uskutečnil dne 3. 2. 2004 v budově Poslanecké sněmovny PČR.

vice broadcaster“). A je to právě Velká Británie, kde koncept média veřejné služby spatřil světlo světa.⁵⁾ Není tedy náhodou, že britská BBC je do dnešních dnů v řadě ohledů vzorem pro evropské televizní vysílatele veřejné služby, Českou televizi z tohoto výčtu nevyjímaje.⁶⁾

Není mnoho těch, kteří by zpochybňovali fakt, že televizní vysílatel veřejné služby tvoří nezastupitelnou součást systému svobodných a nezávislých médií v demokratické společnosti. Ne náhodou otevíral v roce 2000 tehdejší generální ředitel ČT Dušan Chmelíček sborník textů k diskusi o roli televize veřejné služby v české společnosti na počátku 21. století větou: „Jedno spojuje všechny názory zde vyjádřené: víra v potřebnost televize veřejné služby“.⁷⁾ Daleko více pochybností se však objevuje v otázkách kritérií hodnocení média veřejné služby. Je pro veřejnoprávního vysílatele klíčová sledovanost, nebo kvalita – a nebo obojí? Přestože je sledovanost především kritériem hodnocení komerčních vysílatelů, nezřídka se jako důkaz špatné práce České televize využívaly při hodnocení v rámci výroční zprávy Rady ČT i výsledky měření sledovanosti. Jako příklad lze uvést následující citaci z Výroční zprávy o činnosti ČT v roce 2002:

Rada dále konstatovala, že ve sledovaném období, tj. 1. pololetí 2002 ČT svým programem zákonné povinnosti sice naplnila, ale v obecném vývoji sledovanosti se neprojevily pozitivní trendy. [...] Rada požádala GŘ o přijetí opatření k optimalizaci programové nabídky a sledovanosti ČT [...].⁸⁾

Tento latentní tlak vedl k tomu, že Česká televize na konci 90. let 20. století a na počátku 21. století částečně podlehl lákání zvýšit procenta sledovanosti přejímáním metod práce komerční televize v programu i např. ve zpravodajství, včetně napodobování jejích vnějších formálních prvků. Lucie Samcová ve své absolventské práci v této souvislosti uvádí: „Programové vedení rozhodlo, že Česká televize bude muset učinit krok směrem ke komerci. [...] Snaha o diváckou atraktivnost se do jisté míry projevila i ve změně programových znělek a znělky hlavních zpravodajských pořadů“.⁹⁾

Shodou okolností se v Praze v termínu od 7. do 8. listopadu 1994 konala ministerská konference Rady Evropy o médiích, jejímž výstupem byl mj. dokument *Budoucnost vysílání veřejné služby*. V tomto i v řadě dalších dokumentů se opakuje stále stejná myšlenka: existence vysílání veřejné služby má bezprostřední vazbu na demokratické, sociální a kulturní potřeby každé společnosti, a navíc toto vysílání přispívá k mediální pluralitě v daných zemích.¹⁰⁾ Vysílání veřejné služby nadto vychází z evropské kulturní tradice a evropské státy sdružené v Evropské unii jej jednoznačně podporují.

5) Britská BBC také zahájila jako první stanice na světě pravidelné televizní vysílání dne 2. 11. 1936.

6) Autor v rozhovoru s Nikolajem Savickým, 18. 1. 2007.

7) Dušan Chmelíček, úvodní slovo generálního ředitele ČT. In: Česká televize (eds.), *Česká televize: věc veřejná*. Praha: Česká televize, Public Relations & Promotion 2000, s. 3.

8) Rada České televize, *Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2002*. Praha: Rada České televize 2003, s. 107.

9) Lucie Samcová, *Proměny programového schématu České televize v letech 1992–1999*. Absolventská práce. Praha: Vyšší odborná škola publicistiky 2003, s. 20–21.

10) Srov. např. Katarína Bilková – Jana Soprová – Vít Šnábl, *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1993*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko ČT 1994, s. 68–78.

Za zmínku stojí rovněž kritéria pro členství v Evropské vysílací unii (dále jen „EBU“), která sdružuje evropské vysílatele veřejné služby. Dle článku 3, § 3 Statutu EBU musí:

- a) program členské televize být dostupný v dostatečné kvalitě v podstatě všem domácnostem daného státu, b) členská televize vysílat rozmanitý a ve svém celku vyvážený program pro všechny části populace, včetně přiměřeného podílu pořadů odpovídajícím minoritním zájmům různých částí populace bez ohledu na poměr programových nákladů ve vztahu ke sledovanosti a je vázána povinností plnit tyto požadavky, c) televizní stanice sama vyrábět nebo nechávat produkovat pod svým redakčním řízením podstatnou část svých vysílacích programů.¹¹⁾

Česká televize je členem tohoto mezinárodního sdružení vysílatelů veřejné služby od 1. ledna 1993.¹²⁾ Zjednodušeně lze tedy koncepci veřejné služby postavit na dvou základních pilířích: poskytování objektivních, vyvážených a všestranných informací a utváření původní audiovizuální kultury. Česká televize se od počátku své existence hlásí k tradici veřejné služby, pro kterou není vysílání pouze obchodním podnikáním, ale také šířením kulturního obsahu, který může ovlivňovat veřejné mínění a působit na utváření hodnot ve společnosti.

Vznik média veřejné služby v České republice

Nepochybně nejvýznamnější kapitolou televizní historie v českých zemích je proměna televize ve službách státu v televizi, která slouží veřejnosti. K tomuto významnému kroku došlo v roce 1992. Záměr byl přitom naprosto zřejmý – zajistit, aby vysílání bylo více službou veřejnosti než nástrojem vládnoucí moci.

Před přijetím zákonů, které tuto proměnu umožnily,¹³⁾ byl v platnosti zákon č. 18/1964 Sb., o Československé televizi (dále jen „ČST“), ze dne 31. ledna 1964. Podle § 5 tohoto zákona odpovídal ústřední ředitel ČST do roku 1967 přímo vládě, která jej zároveň jmenovala a odvolávala z funkce. Od roku 1967 ústřední ředitel podléhal podle zákona č. 1/1967 Sb. ministru kultury a informací, který navrhoval vládě jeho jmenování a odvolání z funkce. Toto zařazení Československé televize přirozeně umožňovalo politikům přímo zasahovat do chodu instituce. Vliv Komunistické strany Československa je jasně patrný zejména z § 1, podle něhož „Československá televize svou činností založenou na politice Komunistické strany Československa provádí masově politickou

11) European Broadcasting Union, *Membership conditions* [cit. 29. 4. 2007]. Dostupné z <http://www.ebu.ch/departments/legal/activities/leg_membership.php#regulation>. Česká televize je členem tohoto mezinárodního sdružení vysílatelů veřejné služby od 1. ledna 1993. Viz např. Katarína Bílková – Jana Soprová – Vít Šnábl, *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1993*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko ČT 1994, s. 9.

12) Viz např. Katarína Bílková – Jana Soprová – Vít Šnábl, *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1993*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko ČT 1994, s. 9.

13) Konkrétně se jednalo o zákon č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, a zákon č. 483/1991 Sb., o České televizi, jímž byla zřízena Česká televize jako televizní služba veřejnosti.

a výchovnou práci, podporuje tvůrčí iniciativu lidu a přispívá k dovršení kulturní revoluce“.¹⁴⁾ Detailněji se úloze Komunistické strany Československa v Československé televizi věnuje Jarmila Cysařová, která mimo jiné uvádí:

Vedoucí funkce v televizi, od ústředního ředitele a jeho náměstků až po vedoucí zvuku, střihu a další, podléhaly kádrovému pořádku ÚV KSČ. Usnesení ÚV KSČ z roku 1960 kritizovalo televizní program a ČST přikázalo, aby pracovala výhradně v komunistickém duchu. Tuto podřízenost televize komunistické straně následně stvrdil zákon o Československé televizi z 31. ledna 1964.¹⁵⁾

Oproti současnému stavu měla navíc ČST jako samostatná ústřední organizace výhradní oprávnění vytvářet televizní programy na území našeho státu, tj. byla jediným subjektem, který byl oprávněn provozovat televizní vysílání. Výše citovaný § 1 a výhradnost vysílání ČST patřily mezi první zrušená ustanovení zákona č. 18/1964 Sb. Stalo se tak zákonem č. 468/1991 Sb. ze dne 30. října 1991. Československá televize pak byla zrušena k datu 31. prosince 1992 zákonem č. 597/1992 Sb. ze dne 2. prosince 1992. Stejným zákonem byl zrušen rovněž zákon č. 18/1964 Sb., o Československé televizi.

Česká televize jako instituce veřejné služby nevznikla ze dne na den, ale vyvíjela se postupně v rámci procesu zásadních přeměn politického systému, které byly nastartovány po listopadu 1989. V oblasti rozhlasového a televizního vysílání se po roce 1989 objevily tři zásadní úkoly: „1) demonopolizovat rozhlasové a televizní vysílání, 2) federalizovat stávající centralistický systém organizace vysílání, 3) přeměnit státní organizace Československého rozhlasu a Československé televize v moderní nezávislé vysílací instituce veřejné služby“.¹⁶⁾ Jasný signál zazněl již v roce 1990, kdy při projednávání programového prohlášení uložilo usnesení Federálního shromáždění č. 33/1990 vládě, aby znemožnila monopolizaci sdělovacích prostředků a podnikla legislativní kroky k zajištění jejich plurality a nezávislosti.

Nezadržitelnost tohoto vývoje dokládá rovněž odpověď místopředsedy vlády ČSFR Jozeфа Mikloška ze dne 6. září 1991 na interpelaci podanou skupinou poslanců Federálního shromáždění na 16. společné schůzi Sněmovny lidu a Sněmovny národů ve věci personálních a systémových změn v oblasti sdělovacích prostředků a rozhlasového a televizního vysílání. Poslanci mj. poukazovali na zdlouhavost legislativního procesu,¹⁷⁾ který by umožnil vytvoření zákonného rámce nezbytného pro vznik pluralitního demokratického systému vysílání na území ČSFR a nezávislost sdělovacích prostředků, a motivaci spatřovali ve snaze vlády ČSFR udržet monopol státu. Mikloško připustil potřebu razantní změny celého fungování státních sdělovacích prostředků a vytvoření demokratického modelu vysílání. Podle názoru tehdejšího místopředsedy vlády bylo nutné změnit posta-

14) Zákon č. 18/1964 Sbírky zákonů ČSSR, o Československé televizi, Praha, 1964. Národní shromáždění ČSSR, § 1.

15) Jarmila Cysařová, *Padesát let televize: dlouhá cesta k nezávislosti* [cit. 2. 6. 2007]. Dostupné z <<http://www.listy.cz/archiv.php?cislo=033&clanek=030304>>.

16) Milan Šmíd, *Desetiletí České televize*. In: Jiří Pitterman – Jitka Saturová – Vít Šnábl (eds.), *(První) 10 let České televize*. Praha: Česká televize, edice PR a Promotion 2002, s. 9.

17) Konkrétně poslanci kritizovali zdlouhavý proces přijímání zákona o rozhlasovém a televizním vysílání.

vení a charakter sdělovacích prostředků dosud státních ve veřejnoprávní a doplnit jejich činnost působením soukromých rozhlasových a televizních stanic, tj. zavést konkurenční prostředí duálního vysílacího systému. Tyto kroky považoval za nezbytné podmínky zřízení skutečně demokratických sdělovacích prostředků v naší zemi.

O zřízení České televize se poprvé zmiňuje zákon č. 136 ze dne 20. března 1991, o rozdělení působnosti mezi Českou a Slovenskou Federativní Republikou a Českou republikou a Slovenskou republikou ve věcech tisku a jiných informačních prostředků. V § 4 tohoto zákona je konkrétně uvedeno:

Československý rozhlas, Československá televize a Československá tisková kancelář provedou do tří měsíců ode dne zřízení Českého rozhlasu a České televize, Slovenského rozhlasu a Slovenské televize a Československé tiskové kanceláře České republiky a Československé tiskové kanceláře Slovenské republiky rozdělení a převod majetku a vypořádání jiných právních poměrů majetkové povahy.¹⁸⁾

První krok ke konci centralizovaného televizního vysílání Československé televize učinila Slovenská národní rada, která již 24. května 1991 schválila zákon o Slovenské televizi. Česká národní rada tak byla nucena reagovat na tento krok a přistoupit k urychlené přípravě zákona o České televizi. Samostatná Slovenská televize vzniká dne 1. července 1991 na základě výše zmiňovaného zákona č. 254/1991 Sb., o Slovenskej televízii. Česká národní rada schválila zákon o České televizi č. 483/1991 Sb. dne 7. listopadu 1991. Česká televize vzniká jako vysílací organizace veřejné služby k datu 1. ledna 1992 s tím, že byla ustanovena jako na státu nezávislá instituce, jejíž programové posláním, struktura, financování a kontrola odpovídaly standardním modelům evropských demokracií. Jak vyplynulo z vyjádření přímých účastníků přípravných jednání o vzniku České televize, hlavním vzorem pro nastavení struktury a fungování média veřejné služby v České republice byla britská televize veřejné služby BBC. Z hlediska systémového je nezávislost média veřejné služby na státu v České republice problematická pouze v otázce financování, kdy měsíční výši televizního poplatku stanoví zákon o rozhlasových a televizních poplatcích, tj. o navýšení televizního poplatku rozhodují zákonodárci. Vzhledem k tomu, že zákon neobsahuje inflační doložku, dochází tak logicky k tomu, že se postupem času rozevírají existenční nůžky mezi nákladovou a výnosovou částí rozpočtu České televize. Výrobní a provozní náklady přirozeně rostou, zatímco výše poplatku stagnuje. V této napjaté atmosféře pak může být oslabena stabilita a nezávislost média veřejné služby, které je přímo závislé na rozhodnutí poslanců.

K významným legislativním změnám dochází v roce 1993, kdy zákon č. 483/1991 Sb. snížil České televizi od 1. ledna 1993 limit vysílané reklamy ze tří procent na jedno procento celkového vysílacího času ČT1 a ČT2 a zákon č. 36/1993 Sb. jí v zájmu názorové plurality uložil, aby po dobu trvání svého vysílacího monopolu vysílala na prvním a na druhém programu dvě nezávislá a navzájem si konkurující zpravodajství. Zatímco druhá

18) Zákon č. 136/1991 Sb., o rozdělení působnosti mezi Českou a Slovenskou Federativní Republikou a Českou republikou a Slovenskou republikou ve věcech tisku a jiných informačních prostředků, Praha, 1991. Federální shromáždění České a Slovenské Federativní Republiky, § 4.

zákonná úprava směřuje k poskytování vyváženého a objektivního zpravodajského servisu občanům naší země, první připravuje půdu pro nástup komerčních vysílatelů. Byl vytvořen prostor na televizním reklamním trhu pro vznik a životaschopnost nových subjektů, které budou financovány pouze jednodrožově – a sice z reklamních výnosů.

Česká televize v návaznosti na výše uvedené změny skutečně od 1. ledna 1993 omezuje reklamu na jedno procento s tím, že reklamní bloky přesouvá do divácky nejatraktivnějších časů tak, aby maximalizovala své příjmy z této obchodní činnosti. Pravidelně jsou nasazovány pětiminutové reklamní bloky před a po hlavní zpravodajské relaci UDÁLOSTI v 19.25 hod. a ve 20.00 hod. na ČT1. Reklamě se nevyhne ani program ČT2, na němž se reklamní bloky vyskytují rovněž především v hlavním vysílacím čase. Paradoxně je v roce 1993 více reklamních bloků otevíráno na programu ČT2 než na programu ČT1. Dne 12. června 1993 je kupříkladu na programu ČT2 otevřeno celkem osm reklamních bloků a na ČT1 pouze dva. Zatímco v roce 1992 činily výnosy z reklamy 488 399 tis. Kč při limitu tří procent denního vysílacího času na okruzích ČTV a OK3, v roce 1993 dosahují výnosy do výše 1 331 217 tis. Kč při limitu jednoho procenta denního vysílacího času na ČT1 a ČT2 a sedmi procent na ČT3.¹⁹⁾

Obdobně jako v případě reklamy i druhou legislativní změnu Česká televize bezesbýtku naplnila. V návaznosti na zadání zákona č. 36/1993 Sb. byla vytvořena instituce intendanta zpravodajství a publicistiky pro okruh ČT2 s cílem nepřipustit monopolní televizní zpravodajství. Intendanta vybírala v prvních dnech roku 1993 Rada ČT pod vedením předsedy Jiřího Grygara, jak jí ukládal zákon ČNR o některých opatřeních v oblasti rozhlasového a televizního vysílání z 22. prosince 1992, jenž nabyl účinnosti dne 30. prosince 1992.²⁰⁾ Dne 18. ledna 1993 zvolila Rada ČT intendantem Ing. Jana Šterna (s nástupem od 1. února 1993) s tím, že intendant bude odpovědný přímo Radě ČT, a nikoli generálnímu řediteli ČT, a ponese odpovědnost za zpravodajské a publicistické pořady na programu ČT2 do doby privatizace kanálu F1 (tedy nejpozději do 4. února 1994). Ná-zory na zřízení této pozice byly různé. Tehdejší generální ředitel ČT Ivo Mathé v této souvislosti uvedl, že si instituce intendanta vybaveného samostatnými pravomocemi vyžádala značně nákladné a nepřilíš systémové rozhodnutí vyrábět „dvojí“ zpravodajství.²¹⁾ Opačný názor zastávala Rada ČT, která v roce 1993 věnovala právě situaci ve zpravodajství zvýšenou pozornost – v průběhu prvního pololetí roku 1993 si vyžádala celkem 12 analýz zpravodajství a několikrát se kriticky vyjádřila k jeho profesionální úrovni.²²⁾ Výstupem z této činnosti Rady ČT byla *Zpráva o stavu zpravodajských a publicistických pořadů ČT*, kterou Rada ČT odevzdala Parlamentu České republiky dne 30. listopadu 1993.

Výsledkem odděleného fungování redakce zpravodajství České televize pod vedením šéfredaktora Petra Studenovského a nezávislé skupiny redaktorů, kteří vytvořili k datu

19) Zdroj: Jiří P i t t e r m a n – Jitka S a t u r k o v á – Vít Š n á b l (eds.), (*Prvních*) *10 let České televize*. Praha: Česká televize, edice PR a Promotion 2002.

20) Srov. např. Katarína B í l k o v á – Jana S o p r o v á – Vít Š n á b l, *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1993*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko ČT 1994, s. 23–24.

21) Tamtéž, s. 17–18.

22) Tamtéž, s. 23–24.

1. února 1993 v čele s intendantem Janem Šternem redakci zpravodajství ČT2, bylo následující rozdělení zpravodajských relací České televize:

- **ČT1:** hlavní zpravodajský pořad UDÁLOSTI v tradiční délce 30 minut od 19.30 hod., analytický zpravodajský pořad UDÁLOSTI, KOMENTÁŘE v délce 30 min. od 22.05 hod.;
- **ČT2:** zpravodajský pořad DENÍK v délce 15 min. od 19.00 hod., pořad komentovaného zpravodajství DENÍK PLUS v délce 30 min. od 21.30 hod.

Přestože byly podle pamětníků především zpočátku vztahy mezi redakcemi ČT1 a ČT2 napjaté, brzy se podařilo toto nežádoucí napětí odstranit a obě redakce zdravě soutěžily o co možná nejprofesionálnější podobu zpravodajství.²³⁾ Vzájemná konkurence se tak stala tou nejlepší motivací pro neustálé vylepšování obou zpravodajství a zároveň zcela naplnila představy zákonodárců – na ČT2 vzniklo paralelní nezávislé zpravodajství, doplňující a zároveň konkurující zpravodajství na ČT1. Intendant Jan Štern ukončil svou činnost v České televizi den před spuštěním TV Nova 3. února 1994.

Programový profil České televize v roce 1993

Abychom mohli vyhodnocovat a blíže analyzovat změny v chování a přístupu České televize po nástupu komerčních vysílatelů, musíme se nejprve zaměřit na období, které této změně bezprostředně předcházelo – tedy na rok 1993.

V roce 1993 dochází z hlediska programového schématu České televize k jasnému vyprofilování a vymezení programů ČT1 a ČT2. Nikolaj Savický v této souvislosti uvedl: „Právě od roku 1993 je ČT1 primárně kanál určený co nejširší divácké veřejnosti, plnící základní a rekreativní funkce, zatímco ČT2 je alternativním programem, který je určený spíše menšinám volbou či osudem“.²⁴⁾ Program ČT2 tak představuje bezprostřední službu národnostním, etnickým, kulturním, názorovým a zájmovým menšinám, stejně jako smyslově a tělesně postiženým, seniorům a dalším ohroženým skupinám obyvatel. Hlavním cílem skladby tohoto programu je prolomit stereotypy chování příslušníků většinové společnosti vůči jednotlivým minoritám.

Přes různé dílčí obměny přetrvává tato základní charakteristika obou programů České televize dodnes. Ke změnám dojde zřejmě až po přechodu do prostředí digitálního televizního vysílání, kdy bude nutné přejít z horizontálního programování, které je charakteristické pro dnešní plnoformátové stanice zaměřené na nejširší diváckou obec, na programování vertikální, které naopak uplatňují specializované televizní stanice,²⁵⁾ zaměřené na vybranou konkrétní cílovou skupinu diváků (např. na sportovní fanoušky, milovníky hudby či dětského diváka). Současné vedení České televize ve svých strategických plánech na období 2008–2012 definuje cílovou programovou strukturu jako je-

23) Autor v rozhovoru s Václavem Kvasničkou, 10. 4. 2007.

24) Autor v rozhovoru s Nikolajem Savickým, 18. 1. 2007.

25) Typickým představitelem specializované televizní stanice je na české mediální scéně hudební televize Óčko, zaměřená na mladé publikum do cca 25 let.

den plnoformátový celoplošný program a tři specializované programy, které budou především monotematické (zpravodajství, sport atd.).

Vraťme se však k zastoupení jednotlivých programových typů v roce 1993 ve vysílání České televize. Největší podíl na vysílání v roce 1993 měla podle sociologického výzkumu ČT dramatická tvorba, která tvořila 21,4 procent vysílání (celkem 2851 hodin). Mimo jiné je v tomto roce uvedeno celkem 16 velkých a 8 malých původních pohádek, 2 dětské seriály a 36 původních inscenací. Profilová vysílací okna²⁶⁾ dramatické tvorby byla umístěna do středečního (rodinný seriál na ČT1 od 20.00 hod.; mj. je v tomto okně premiérově uveden čtyřdílný televizní film PŘÍTELKYNĚ Z DOMU SMUTKU režiséra Hynka Bočana), čtvrtečního (původní dramatická tvorba od 20.00 hod. na ČT1; např. komorní televizní hra KADEŘ KRÁLOVNY BERENIKÉ v režii Oldřicha Daňka) a sobotního večera (zahraniční filmy cca od 21.30 hod. na ČT1; mj. americký snímek VZPOMÍNKY NA AFRIKU režiséra Sydneyho Pollacka). Z hlediska diváckého zájmu dominují celovečerní hrané filmy: HŘÍŠNÝ TANEC (USA, 86 procent TVR), JAK BÁSNÍKŮM CHUTNÁ ŽIVOT (ČR, 85 procent TVR) a JAK BÁSNÍCI PŘICHÁZEJÍ O ILUZE (ČR, 82 procent TVR). Druhým programovým segmentem z hlediska divácké oblíbenosti jsou převzaté a původní seriály: SEVER A JIH (USA, 83 procent TVR), NÁVRAT DO RÁJE (AUS, 74 procent TVR) a ARABELA SE VRACÍ (ČR, 74 procent TVR). Největší diváckou spokojenost z dramatické tvorby vykazují pohádky TŘI OŘÍŠKY PRO POPELKU (ČR) s koeficientem spokojenosti 8,8 a PRINC A VEČERNICE (ČR) s koeficientem 8,1.²⁷⁾

Druhým programovým typem v pořadí za dramatickou tvorbou bylo zpravodajství s podílem na vysílání 18,7 procent (celkem 2089 hodin). Pevná časová pásma určená pro zpravodajské relace byla ukotvena v 19.30 hod. na programu ČT1, kde byly vysílány UDÁLOSTI, a ve 22.00 hod. rovněž na ČT1, kde divák pravidelně nacházel UDÁLOSTI, KOMENTÁŘE. Na programu ČT2 se v průběhu roku vyprofilovaly dva další zpravodajské pořady – v 19.00 hod. patnáctiminutový DENÍK a ve 21.30 hod. třicetiminutový DENÍK PLUS. Zpravodajský servis doplňovaly ZPRÁVY vysílané na ČT1 průběžně každý všední den.²⁸⁾ Tradičně nejsledovanější zpravodajskou relací byly UDÁLOSTI na ČT1 s průměrným podílem na publiku 63 procent TVR a koeficientem spokojenosti 5,4.²⁹⁾

Za zpravodajstvím následují publicistika (14,9 procent a 1978 hodin), hudebně zábavné pořady (8,8 procent a 1175 hodin) a dokumentaristika (7,7 procent a 1028 hodin). Je překvapivé, že se divácký zájem u těchto programových typů soustředil na zahraniční převzatou tvorbu. V žebříčku sledovanosti se na prvním místě umístil americký dokumentární snímek TAJEMSTVÍ PYRAMID (57 procent TVR), následovaný dokumentárním cyklem Velké Británie ZÁHADY SVĚTA (52 procent TVR) a pěti americkými portréty slavných žen LEGENDY LÁSKY (51 procent TVR). Původní česká tvorba obsadila až sedmou příčku díky rozsáhlému projektu nezávislé filmové a televizní společnosti Febio GEN – 100 ČE-

26) Profilovým vysílacím oknem je zde míněn pravidelný vysílací čas České televize se stabilní diváckou základnou, do něhož je opakovaně umisťován tentýž typ pořadu.

27) Data poskytl oddělení Výzkumu programu a auditoria ČT (analýzy sledovanosti a divácké spokojenosti, statistické přehledy odvysílaných pořadů a podílů jednotlivých programových segmentů na celkové vysílací ploše).

28) Zprávy byly zpravidla vysílány vždy v 9.00 hod., 14.00 hod., 18.00 hod. a ve 24.00 hod.

29) Data poskytl oddělení Výzkum programu a auditoria ČT (analýzy sledovanosti a divácké spokojenosti).

Tab. č. 1. Žebříček pořadů s nejvyšším koeficientem spokojenosti v roce 1993³⁰⁾

	Název pořadu	Koeficient spokojenosti	Sledovanost dle DKV (%)	Datum a čas odvysílání
1.	Silvestry Vladimíra Menšíka	9,0	39,6	31. 12., 22:00
2.	Tři oříšky pro popelku	8,8	70,3	24. 12., 10:00
3.	Ve společnosti velryb (1)	8,4	8,7	25. 12., 13:01
4.	O krtkovi	8,1	13,7	11., 12. měsíc
5.	Kufr	8,1	75,4	31. 12., 19:06
6.	Princ a Večernice	8,1	45,8	29. 12., 9:06
7.	Videobox 93	8,1	7,2	22. 12., 14:20

Tab. č. 2. Žebříček nejsledovanějších pořadů v roce 1993³¹⁾

	Název pořadu	Sledovanost dle DKV (%)	Datum a čas odvysílání
1.	Videostop	87,4	3. 1., 20:05
2.	Videostop	86,9	28. 3., 20:05
3.	Hříšný tanec	86,3	2. 1., 20:05
4.	Sever a Jih (24. epizoda)	85,8	14. 2., 20:45
5.	Kufr	85,5	14. 2., 20:05
6.	Videostop	84,9	10. 10., 20:07
7.	Jak básníkům chutná život	84,9	6. 7., 20:06

30) Zdroj: data poskytl oddělení Výzkumu programu a auditoria ČT dne 22. 1. 2007. Úroveň spokojenosti s pořady byla získána Denním kontinuálním výzkumem. Koeficient spokojenosti nabývá hodnot – 10 až + 10.

31) Zdroj: data poskytl oddělení Výzkumu programu a auditoria ČT dne 22. 1. 2007. Sledovanost pořadů byla získána Denním kontinuálním výzkumem ČT. Peplemetrové projekty jsou realizovány až od 1. 6. 1997.

CHŮ DNEŠKA (40 procent TVR). V této kategorii považuji za profilový pořad České televize právě dokumentární cyklus GEN, který začal od prvních lednových dnů 1993 uvádět federální program Československé televize v pondělním hlavním vysílacím čase. GEN ve své první sérii v letech 1993 a 1994 zaznamenával v krátkých portrétech STO ČECHŮ DNEŠKA elitu národa, o které se před rokem 1989 často nesmělo mluvit. Zároveň se stal společenským fenoménem a nejsledovanějším původním dokumentárním cyklem celých devadesátých let.

Za dokumentaristikou následují zábavné pořady (5,2 procent TVR a 688 hodin), které tradičně strhávají diváckou pozornost a tvoří základní stavební kameny především víkendových hlavních vysílacích časů. Mezi ty nejpopulárnější v roce 1993 patřily především VIDEOSTOP (13 dílů, 80 procent TVR), KUFR (14 dílů, 79 procent TVR) a TUTOVKA (13 dílů, 75 procent TVR). Z hlediska programových trendů stojí za povšimnutí, že jednorázová velká událost typu VYHLÁŠENÍ ANKETY TÝTÝ zůstala s podílem 71 procent TVR až za výše uvedenými zábavnými cykly.

Menšinovými z hlediska zastoupení ve vysílání České televize jsou sportovní (5,0 procent TVR a 660 hodin), vzdělávací (2,2 procenta TVR a 290 hodin) a hudební pořady (3,2 procenta TVR a 424 hodin). Z této skupiny pořadů, které jsou zpravidla nasazovány na programu ČT2, se pravidelně těší značné divácké pozornosti sportovní přenosy. V roce 1993 se mezi nejsledovanější události zařadilo Mistrovství světa v ledním hokeji, když např. utkání Česká republika – Kanada sledují více než 3 milióny diváků (42 procent TVR).

Česká televize, na rozdíl od komerčních stanic v následujícím období, vždy upřednostňovala vlastní pořady před pořady převzatými ze zahraničí. Nejinak tomu bylo i v roce 1993, kdy vlastní tvorba představovala 70,7 procent vysílání, zatímco převzaté pořady pouze 29,3 procent. Stejně tak převažují premiérové tituly (53,4 procent) nad reprízami (46,6 procent).³²⁾

Vrátíme-li se k § 2 zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi, a k hlavním úkolům televize veřejné služby, mezi které patří podle písmene e) „výroba a vysílání zejména zpravodajských, publicistických, dokumentárních, uměleckých, dramatických, sportovních, zábavných a vzdělávacích pořadů a pořadů pro děti a mládež“,³³⁾ pak lze rok 1993 alespoň z hlediska kvantitativního a proporčního zastoupení jednotlivých programových typů označit z pohledu zákona za vyhovující.

Nástup komerčních televizních stanic na našem území

Především obavy před příliš dominantním postavením České televize vedly naše zákonodárce k tomu, že se snažili vytvořit co nejpříznivější podmínky pro nástup komerčních televizí na náš trh. Jednoznačnost tohoto zadání potvrzuje rovněž *Výroční zpráva Rady*

32) Data poskytl oddělení Výzkum programu a auditoria ČT (statistické přehledy podílů jednotlivých programových segmentů na celkové vysílací ploše).

33) Viz § 2 zákona č. 483/1991 Sbírky zákonů ČR, o České televizi, Praha. Ministerstvo vnitra České republiky.

České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání za rok 1993, v níž je konkrétně uvedeno:

Ve sledovaném období byla prioritou Rady licenční činnost garantující pluralitu masmédií, svobodu projevu, volný tok informací a uspokojení rozmanitého vkusu diváků a posluchačů. [...] Na základě analýzy stavu vysílání v České republice Rada dospěla k přesvědčení a považuje si za čest oznámit Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR a veřejnosti, že Česká republika zahájením vysílání celoplošných soukromých rozhlasových stanic a celoplošné stanice televizní završila úvodní etapu demokratické reformy vysílání. Stala se tak první postkomunistickou zemí, která [...] postupně a důsledně realizuje duální systém vysílání.³⁴⁾

Ale vraťme se na samotný počátek. Federální shromáždění přijalo dne 30. října 1991 zákon č. 468/91 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, který demonopolizoval televizní scénu, umožnil vysílání soukromým subjektům na základě udělování licence, definoval provozovatele ze zákona a jejich povinnosti a oprávnění a položil základy nového duálního systému vysílání, jehož podstata spočívá ve vyvážené koexistenci veřejnoprávního a soukromého vysílacího sektoru.

První náznak soukromého televizního vysílání se objevil několik let před nástupem TV Nova na 3. programu Československé televize OK3, který vysílal na základě usnesení vlády ČSFR č. 39 ze dne 13. dubna 1990 na frekvencích uvolněných po odchodu sovětských okupačních vojsk³⁵⁾ od 14. května 1990 do 1. ledna 1993, kdy jej nahradil program ČT3. Základem dramaturgie programu OK3 byly převzaté pořady zahraničních televizí a záhy také regionální okna, v nichž mezi 18. a 19. hodinou vysílaly od 2. dubna 1991 první soukromé televize na našem území. Tyto malé „televizní stanice“ vznikaly velmi progresivně ve všech větších městech České republiky. Bývalý místopředseda Rady pro rozhlasové a televizní vysílání Petr Štěpánek k tomu podotýká: „Kupříkladu ve Východočeském kraji vysílala vždy v pondělí, ve středu a v pátek spol. Videopuls Martina Kindernaye a Václava Patky, zatímco v úterý a ve čtvrtek spol. RTR Intes“.³⁶⁾ V programových průvodcích se regionální vysílání objevovalo pod názvy HODINA REZERVOVANÁ PRO REGIONY nebo REGIONÁLNÍ PROGRAM (ALTERNATIVNÍ VYSÍLÁNÍ NA MÍSTNÍM OKRUHU). Tento typ spolupráce však brzy naráží na legislativní komplikace, kdy Česká televize nemůže nést plnou odpovědnost za vysílání a programovou skladbu, kterou připravuje externí subjekt. Česká televize sice zpočátku tuto kontrolní funkci řeší ustanovením tzv. garantů regionálního vysílání, kteří byli nominováni většinou z řad regionálních zpravodajů České televize a kteří dohlíželi na regionální vysílání tohoto typu, ale brzy toto vysílání zcela zrušila.³⁷⁾ Poslední vysílání se uskutečnilo dne 30. prosince 1992. Pro úplnost je

34) Rada České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání, *Zpráva o stavu vysílání a o činnosti Rady České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání*. Praha: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky 1994.

35) Na těchto frekvencích byl dle usnesení vlády ČSFR č. 5/1984 původně šířen ústřední program sovětské televize.

36) Petr Š t ě p á n e k, *Válka o Novu aneb Podvod za 10 miliard*. Praha: Formát 2005, s. 12.

37) Tamtéž.

nutné dodat, že se v obdobné podobě tzv. regionálních oken vrací někteří provozovatelé regionálního vysílání v roce 1995, kdy mají možnost již s vlastními licencemi vysílat na kmitočtech sdílených s TV Prima.

V roce 1993 vzniká první plnoformátová soukromá komerční televize s vlastní licencí na našem území – pražská **Premiéra TV**, která začala vysílat dne 17. června 1993. Rada ČR pro rozhlasové a televizní vysílání (dále jen „RRTV“) udělila spol. FTV Premiéra, s. r. o., licenci s platností od 26. listopadu 1992 do 26. listopadu 1994. Udělená licence však nebyla celoplošná, ale jen regionální. O licenci žádala spol. FTV Premiéra, která se od roku 1990 zaměřovala na vydavatelskou činnost a komerční a televizní produkci, v čele s režisérkou a scenáristkou Marií Poledňákovou a Jitkou Markvartovou. Do projektu se však zapojily i další respektované osobnosti. Za všechny jmenujme například režiséra Jiřího Menzela. Licenci k celoplošnému vysílání získala spol. FTV Premiéra v roce 1994 s podmínkou, že část svého vysílacího času musí poskytovat provozovatelům lokálního a regionálního vysílání. O financování projektu Premiéry TV se blíže zmiňuje Milan Šmíd na internetových stránkách Louče:

Jitka Markvartová jako bývalá referentka Filmexportu měla dobré konexe v Itálii, odkud pocházel i první financier společnosti Premiéra TV a. s., která veškeré vysílání pro FTV Premiéru organizovala. Byl to podnikatel Mario Volani. Někteří lidé říkají, že do toho byznysu šel hlavně proto, protože se domníval, že tu obchodní účast se ziskem střelí Berlusconi. Důkazy o tom chybějí, nesporným faktem však je, že peněz měla Premiéra od začátku velice málo.³⁸⁾

V roce 1994 získala FTV Premiéra nového vlastníka, kterým se stala Investiční a poštovní banka. IPB ji převzala od původních vlastníků se souhlasem RRTV. Od 3. ledna 1997 se stanice jmenuje Prima TV.

Premiéra TV se svým vysíláním pouze pro Prahu a část středních Čech a s laciným programem nebyla pro Českou televizi zpočátku vážnější konkurencí, přestože se na vysílání nové stanice podílela řada odborníků. FTV Premiéra si vytvořila dokonce několik odborných týmů. Například v týmu pro strategii byli Miroslav Ondříček, Vít Olmer a Zdeněk Svěrák. Odborníkem pro zpravodajství byl Karel Hvíždala. Negativní roli v této fázi nepochybně sehrálo nedostatečné finanční zázemí televize:

Pro její zpravodajství v improvizovaném studiu z Kongresového paláce pracovaly pouhé dva štáby, odpoledne se vysílal nepřeložený satelit, tehdy hlavně Super Channel. Repríza kdysi slavné SÁGY RODU FORSYTHŮ proběhla bez ohlasu. Paní, ženy a dívky přitáhla jediné první telenovela v Česku – italský BŘEČTAN.³⁹⁾

Hlavními pilíři programu Premiéry TV, která měla v úmyslu oslovit rodinného diváka, byly již zmiňované telenovely vysílané v ranních a odpoledních hodinách,⁴⁰⁾ zahraniční

38) Milan Š m í d, *Co znamená pád ředitelky TV Prima?* [cit. 15. 5. 2009]. Dostupné z <<http://www.louc.cz/louc10.html>>.

39) Tamtéž.

40) V roce 1994 Premiéra TV například uvedla seriály SANTA BARBARA a MANUELA.

animované seriály pro děti (např. CALIMERO) a především zahraniční filmy. Ze zahraniční produkce převládají filmy a seriály německé, italské a americké. V nejexponovanějším víkendovém hlavním vysílacím čase nasazuje Premiéra TV především takové žánry a formáty, s nimiž se divák na obrazovce České televize až na výjimky nesetkává (např. akční filmy, seriály či filmy erotické). Z ambicióznějších pořadů, které se naopak přibližují k vysílání televize veřejné služby, lze zmínit například živý hudební odpolední blok S.O.S., nedělní cyklus, v němž Jiří Menzel prezentoval klasická díla světové kinematografie, nebo převzaté přírodopisné dokumenty. Své místo v programové nabídce Premiéry TV měl i sport. Vedle sportovního zpravodajství z domova GÓL REVUE a ze zahraničí GILLETTE WORLD SPORT SPECIAL zařazuje Premiéra TV do svého vysílání také sportovní dokumenty a především 1. italskou fotbalovou ligu.

Skutečně vážnou konkurencí se pro Českou televizi stává až program televize **Nova**, jejíž vysílání zajišťovala od 4. února 1994 Česká nezávislá televizní společnost, společný podnik držitele licence CET 21, amerického investora CEDC/CME a České spořitelny. Vraťme se však ještě krátce k situaci, která vzniku první celoplošné komerční televize předcházela. Z hlediska obecného kulturního kontextu je pro první polovinu 90. let minulého století charakteristický především významný pokles produkce českých filmů. Největší propad nastal krátce před nástupem TV Nova v roce 1992, kdy mělo v kinech v České republice premiéru pouze šest nových českých filmů oproti přibližně čtyřem desítkám titulů v letech minulých. Divadlo se ve stejné době potýkalo s nedostatkem nových českých divadelních her a v oblasti literatury se díla dříve zakázaných autorů ocitala ve výprodejích.

Česká televize vysílala v roce 1993 na třech programech – ČT1, ČT2 a ČT3. Petr Štěpánek popisuje rozdělení frekvencí pro jednotlivé programy takto:

Program ČT1 vznikl z programu ČTV, který byl za federace českým národním programem, tj. z hlediska významu a pokrytí druhým programem za F1. Naopak program ČT2 vznikl z bývalé „jedničky“ na frekvencích, které uvolnil federální program F1. A program ČT3 zaujal pozici kanálu OK3. Uvedené přesuny programu ČT2 na místo programu F1 a ČT1 na místo programu ČTV nastaly na přání České televize, která si pro svůj budoucí první program vybrala technicky lepší sadu frekvencí, respektive vysílačů.⁴¹⁾

Budoucí vývoj ukáže, že tímto rozhodnutím Česká televize, v jejímž čele stál Ivo Mathé, de facto „ponechala“ TV Nova zastaralou síť po bývalém programu F1 (později ČT2). Z ČT3 se posléze stává dnešní program ČT2.

Při rozhodování o tom, jaký kanál bude zprivatizován pro potřeby komerčního vysílatele, kterým se později stává TV Nova, existovaly mezi politiky dva názory.⁴²⁾ Dle prvního názoru, který zastávala vláda i předseda ODS Václav Klaus, měl být zprivatizován program ČT3, jenž v roce 1993 zdaleka ještě nepokrýval celou Českou republiku, a vyžadoval tak další investice. Zatímco podle druhého názoru, který byl nakonec schválen a kte-

41) P. Š t ě p á n e k, c. d., s. 15.

42) Srov. tamtéž.

rý mj. prosazovala poslankyně Hana Marvanová, měl být určen k privatizaci bývalý kanál F1. Kanál F1 nebyl sice technicky dokonalý, ale, což je pro nástup nového vysílatele mnohem podstatnější, jeho pokrytí bylo bezmála stoprocentní. Toto rozhodnutí mělo ještě jeden velmi výrazný efekt, k němuž se vrátím i v dalších částech mé práce, a sice, že většina občanů naší země měla novou televizi automaticky uloženou na svém ovladači pod prvním tlačítkem. Nový komerční subjekt tak, aniž by si v konkurenčním prostředí musel postupně budovat své postavení, vstoupil ze dne na den do řady domácností naší vlasti na privilegovaném místě. V opačné situaci se později ocitá TV Prima, respektive Premiéra TV, která si své postavení musela upevňovat v o poznání obtížnějších podmínkách.

Licence k vysílání televizní stanice, která později získala označení Nova, byla udělena RRTV dne 30. ledna 1993. Licenci s platností na 12 let (tj. do 31. ledna 2005) k provozování celoplošného televizního vysílání, tj. k šíření programu na televizním okruhu stanoveném kmitočtovým přidělem a licencí, získala společnost CET 21, s.r.o. Spol. CET 21 založili režiséri Peter Kršák a Vlastimil Venclík, sociologové Fedor Gál a Josef Alán a psychiatr Peter Hunčík. Vladimír Železný, který se později stal hlavním představitelem TV Nova, byl zpočátku pouze přizván, aby projekt obhajoval při slyšeních před RRTV. Podílníkem CET 21 se stal až později (přesně 5. dubna 1993). Spol. CET 21 tedy měla po přistoupení Železného šest vlastníků – fyzických osob, přičemž každý z nich držel podíl mírně nad 16 procent. Záhy však přibývají dva minoritní spoluvlastníci s podílem 1,25 procenta, zastupující investory TV Nova. Prvním z nich je německá firma CEDC amerického podnikatele Ronalda Laudera a druhým Česká spořitelna. Současně vzniká rozdvojená organizační struktura TV Nova, kdy vedle sebe existují český držitel licence, spol. CET 21, a jeho servisní organizace, Česká nezávislá televizní společnost (dále jen ČNTS), většinově vlastněná americkým investorem. Původní vlastnická struktura ČNTS byla následující: 66 procent CEDC, 22 procent Česká spořitelna a 12 procent CET 21.⁴³⁾

Nutno dodat, že s udělením licence souvisela řada dohadů a spekulací. První velkou pochybnost vyvolala skutečnost, že takto důležitou licenci udělila RRTV v neúplném složení. RRTV, jejímž předsedou byl v té době PhDr. Daniel Korte, byla dle *Výroční zprávy RRTV za rok 1993* pouze šestičlenná. Přestože zůstává otázkou, proč členové Rady nevyčkali na volbu tří zbývajících členů, která proběhla 4. února 1993, tedy pouze pět dní po udělení licence, nelze popřít, že vše proběhlo v souladu se zákonem – RRTV měla nadpoloviční stav a hlavní zásada, že pro přijetí jakéhokoli usnesení musí hlasovat nadpoloviční většina všech (tedy devíti) členů Rady, byla naplněna. Pro udělení licence spol. CET 21 hlasovalo pět ze šesti tehdejších členů RRTV. Kritika, která se na RRTV snesla po udělení licence především ze strany neúspěšných účastníků licenčního řízení, vyústila dokonce v rezignaci Daniela Korte na funkci předsedy RRTV dne 27. května 1993.

Neméně problematickým jevem, který souvisel s udělováním licence pro vysílání na bývalém federálním televizním okruhu F1, byl rozpor mezi původním projektem nezávislé

43) Tamtéž, s. 20–23.

televize předloženým spol. CET 21 v rámci licenčního řízení a faktickým programem TV Nova v prvních letech vysílání. Spol. CET 21 zvítězila nad dalšími zájemci o licenci s programovou koncepcí, která odpovídala spíše koncepci televize veřejné služby, zatímco dva zbývající finalisté jasně deklarovali, že chtějí získat licenci pro televizní vysílání s typicky komerční programovou skladbou. Do závěrečné fáze licenčního řízení v lednu 1993 postoupily vedle spol. CET 21 také společnosti Art Production K a CLT Czech. V této souvislosti lze vnímat jako etický problém, že spol. CET 21 ve výběrovém řízení porazila uchazeče, kteří na rozdíl od ní transparentně prezentovali svůj programový zájem komerční stanice, kterou se však záhy stává částečně v rozporu se svým projektem i TV Nova. Tato skutečnost mohla v konečném důsledku ovlivnit rovněž přístup České televize, která na základě dostupných informací zřejmě očekávala začátek vysílání televize s programem blízkým veřejné službě.

Jak vyplývá ze zdůvodňujících zpráv RRTV pro parlament, které cituje Milan Šmíd ve své publikaci *Média, internet, TV Nova a já*, vedle kvality projektů rozhodovaly mimo jiné také vlastnická struktura předkladatele a jeho finanční zázemí. Odmítnutí spol. CLT Czech zdůvodnila RRTV následujícím způsobem: „Vysoký podíl zahraničního kapitálu, velmi silná produkční společnost, obavy z likvidace menších produkčních skupin a dominantního postavení na trhu reklamy“.⁴⁴⁾ Za spol. CLT Czech stálo sdružení lucemburského koncernu CLT/RTL a AB Barrandov s příslibem účasti České spořitelny. V případě spol. Art Production K, která na poslední chvíli fúzovala s regionálními zájemci a vystupovala pod značkou Bohemia TV, Rada uvedla: „Jeden z nejvážnějších uchazečů, mírné rezervy v obchodním plánu, programové pojetí se silnou preferencí komerčních prvků, deklarovaná možná, avšak vztahově nevyjasněná účast americké mediální skupiny News Int. (Murdoch)“.⁴⁵⁾ Skupina Art Production K deklarovala příslib podpory českých finančních ústavů a právě Murdochovy News Int. Milan Šmíd definoval filozofii, kterou se RRTV v rozhodující fázi licenčního řízení řídila, následujícím způsobem: „Vybereme si raději neznámé Američany ochotné se nám přizpůsobit, než silné CLT nebo Murdocha, které bychom museli poslouchat“.⁴⁶⁾

Ve *Výroční zprávě RRTV za rok 1993* nejsou o samotném průběhu licenčního řízení ani o subjektech, které se ho účastnily, téměř žádné bližší informace. V kapitole „Televizní vysílání“ se pouze praví:

[...] monopol ČT skončil až na počátku roku 1994. Rada po svém vzniku udělila regionální a celoplošnou licenci v maximálně zkráceném čase. Příprava televizního vysílání však vyžaduje minimálně roční lhůtu, proto zahájila vysílání [...] první celoplošná televize NOVA TV (CET 21) až 4. února 1994. [...] Přípravy k vysílání společnosti CET 21 (NOVA TV) byly Radou průběžně kontrolovány. Společnost předkládala Radě zprávy o dodržování časového harmonogramu příprav nejméně jedenkrát měsíčně. Rada zčásti vyhověla žádosti společnosti CET 21 a upravila znění některých podmínek licence s ohledem na prokázaný nedostatek výrobních

44) Milan Šmíd, *Média, internet, TV Nova a já*. Praha: nakladatelství ISV 2000, s. 89.

45) Tamtéž.

46) Tamtéž.

kapacit domácích nezávislých producentů a neúměrnou tvrdost původních podmínek. K podmínkám licence poskytla Rada závazný výklad (Příloha č. 4). Společnost CET 21 dodržela zákonnou roční lhůtu k zahájení vysílání a pod názvem NOVA TV zahájila vysílání 4. února 1994.⁴⁷⁾

Přílohou č. 4 *Výroční zprávy RRTV za rok 1993* jsou podmínky k licenci (programové a ostatní) TV Nova a usnesení RRTV ze dne 11. května 1993, kterým se programové a ostatní podmínky k licenci č. 001/1993 spol. CET 21 mění a vysvětlují. Vzhledem k charakteru tohoto článku se zaměřím především na programové podmínky (k programu se vztahuje celkem 13 z 31 podmínek), v nichž se držitel licence zavazuje:

- 2/ že ve svém vysílání bude uvádět pouze objektivní, vyvážené a ověřené informace a nedá svým vysíláním možnou příčinu k rozněcování šovinismu, netolerance a rasové nenávisti;
- 3/ že bude odrážet názorovou pluralitu demokratické společnosti zejména tím, že vysílání nebude jednostranně přihlížet pouze k jednotlivým názorovým orientacím, k jednomu náboženskému vyznání nebo světovému názoru, k zájmu jedné politické strany, hnutí, skupiny nebo části společnosti;
- 4/ že jeho pořady nebudou v rozporu s pravidly slušného chování a zvláště nebudou obsahovat pornografii;
- 5/ že vysílání bude respektovat lidskou důstojnost a základní práva třetích osob;
- 8/ že dodrží programovou skladbu a rozsah vysílání obsažené v žádosti o licenci s ohledem zejména na celoformátovost programu a části programu věnované tuzemskému zpravodajství, publicistice a dramatické tvorbě;
- 9/ zpravodajství bude uváděno v časech v souladu s programovým návrhem a bude zajišťováno v souladu s pravidly nezávislé žurnalistiky;
- 10/ že od počátku druhého roku vysílání bude nejméně 40 procent vysílacího času věnováno pořadům vlastní tuzemské produkce. [...] Během prvního roku vysílání dosáhne vlastní tuzemská produkce nejméně 25 procent vysílacího času. [...];
- 11/ že bude respektovat minimální procento programových nákladů vynaložených na tuzemskou dramatickou tvorbu [...];
- 12/ že od druhého roku vysílání minimálně 27 procent vysílacího času bude věnováno pořadům vyrobeným producenty nezávislými na držiteli licence a jím kontrolovaných subjektech, z toho polovinu pořadům vyrobeným tuzemskými producenty. [...];
- 13/ že nejméně 50 procent vysílacího času vyhradí evropským dílům, s výjimkou času určeného zpravodajství, sportovním událostem, soutěžím a teletextovým službám. [...];

47) Rada České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání, *Zpráva o stavu vysílání a o činnosti Rady České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání*. Praha: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky 1994, I 1.

- 14/ že procento produkce starší deseti let nepřesáhne 10 procent vysílacího času [...];
- 15/ že více než 20 procent pořadů tuzemské produkce nebude přebírat od České televize nebo vyráběno ve spolupráci s Českou televizí [...];
- 16/ že v souladu se svým projektem vyhradí vysílací časy pro vstup veřejnosti do vysílání, a to v rozsahu nejméně jedné hodiny týdně [...].⁴⁸⁾

Podmínky č. 2, 3, 4 a 5 jsou prakticky identické s povinnostmi, kterými je vázána rovněž Česká televize, a jejich hlavním posláním je chránit demokratické principy země, objektivitu zpravodajství a mravní vývoj dětí a mladistvých. Chceme-li se blíže zaměřit na ty licenční podmínky, které byly pro TV Nova hned od počátku problematické a obtížně splnitelné, pak postačuje monitorovat rozhodnutí o změně licence č. 001/93, vydaná RRTV v následujících letech.

Rozhodnutím ze dne 26. července 1996 se z podmínky č. 8 např. vypouští formulace „[...] a dramatické tvorby“. TV Nova totiž velmi záhy narazila na úskalí tuzemské televizní dramatické tvorby, která měla velmi dlouhou tradici právě v produkci Československé, resp. České televize. Tímto úskalím byla ekonomická náročnost a dlouhodobá návratnost vložených finančních prostředků u původní dramatické tvorby. Například k vlastní seriálové tvorbě přistupují komerční vysílatelé až o několik let později, a navíc v omezených výrobních podmínkách. Obdobný vztah mají komerční televize k českým celovečerním hraným filmům a k televizním inscenacím, které dosud žádná z komerčních televizí nezačala vyrábět.

V rozhodnutí o změně licence ze dne 13. prosince 1996 se dále upravuje podmínka č. 10, která původně provozovateli ukládala povinnost věnovat nejméně 40 procent vysílacího času pořadům vlastní tuzemské produkce, na znění: „provozovatel se zavazuje uplatnit v maximální míře, kterou dovoluje rozvinutost trhu, zájem diváků a kterou předepisují mezinárodní normy závazné v ČR, věnovat prostředky na vlastní výrobu pořadů“. Z uvedeného je zřejmé zvolnění podmínky č. 10 ve prospěch komerčního provozovatele, který v prvních letech svého působení na televizním trhu sázel daleko více na osvědčené a v neposlední řadě méně nákladné zahraniční pořady a formáty než na drahou a nejistou tuzemskou produkci.

K nejradikálnější změně pak dochází v roce 1999, kdy RRTV rozhodnutím o změně licence ze dne 5. 10. 1999 přistupuje na změnu programové skladby a vysílacího schématu TV Nova. Podkladem pro toto rozhodnutí byla údajně studie TV Nova, zaměřená na komparaci konkurenčního prostředí, ve kterém Nova vysílala, jakož i na posouzení diváckého vkusu tak, jak se v průběhu trvání vysílání Novy měnil.⁴⁹⁾ Studie TV Nova však není veřejně dostupná.

48) Tamtéž.

49) Srov. Rada České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání, *Zpráva o stavu vysílání a činnosti Rady České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání za období 1. 1. 1999 – 31. 12. 1999*. Praha: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky 1999.

*Vznik a počáteční projevy
konkurenčního prostředí*

Je zcela přirozené, že s nástupem nových televizních stanic na český trh vznikají konkurenční vztahy, které se projevují v několika různých podobách. Trvalo několik let, než se tyto vztahy „normalizovaly“ a přenesly z osobní do neosobní – profesionální roviny. Počáteční rivalita, která existovala zejména mezi Českou televizí a TV Nova, byla do značné míry způsobena vztahy a rivalitou dvou mužů, kteří stáli v čele těchto institucí. Na jedné straně Vladimír Železný, generální ředitel TV Nova, na straně druhé Ivo Mathé, generální ředitel ČT. Není rovněž bez zajímavosti, že se oba muži zúčastnili výběrového řízení na pozici generálního ředitele České televize, které vyhlásila Rada ČT v roce 1992. Vítězem tohoto výběrového řízení se stal Ivo Mathé.

Ale nebyli to pouze oni, kdo určovali klima počátečních vztahů České televize a TV Nova. Osobní vazby existovaly rovněž mezi řadovými zaměstnanci obou televizí. Důvod byl přitom nasnadě: „Velká většina zaměstnanců Novy přišla právě přímo z České televize, kde jejich odchod nebyl vítán s nadšením, ale naopak oslaboval zkušený tým České televize“.⁵⁰⁾ Z programových pracovníků odcházejí z České televize na TV Nova v roce 1993 např. Libuše Šmuclerová, Petr Sládeček, Alice Nemanská nebo Jarmila Turnovská. Z výrobního úseku to byla především Kateřina Fričová. Později se přidávají také Mirka Čejková či zástupce zpravodajství Pavel Zuna.⁵¹⁾

Důvody častých počátečních rozepří mezi televizí veřejné služby a komerční televizí v prvních letech vzájemné koexistence velmi přesně pojmenoval Vladimír Železný v rozhovoru pro *Týdeník Televize*:

Osobně vidím důvod v rozepřích ve třech sférách. Oba soutěžíme o stejný koláč peněz na malém, zdevastovaném trhu. ČT na něj ovšem vstupuje s dotovanou cenou, zvykla si pohybovat se na trhu suverénně a náhle je překvapená, že se musí dělit s razantním, agresivním a tvrdým protihráčem. ČT nás podcenila. Je překvapená z konkurence. Druhý důvod je v pocitu budovatelství. [...] Třetí důvod je zvláštní. S panem ředitelem Mathé jsme prošli do úzkého výběru na ředitele ČT. Byl zvolen on.⁵²⁾

Na první pohled jsou viditelné především otevřené výpady formou tiskových zpráv či cílených prohlášení např. ve zpravodajských relacích. Vhodným příkladem, byť z pozdější doby, je tiskové prohlášení TV Nova k pořadu ČT FAKTA ze dne 3. června 2003. Petr Kostka, tehdejší tiskový mluvčí TV Nova, v tomto prohlášení konkrétně uvádí:

Vedení TV Nova se důrazně ohrazuje proti pořadu FAKTA odvysílanému dne 2. června 2003 na ČT1. Reportáž o TV Nova napadla v tomto pořadu zpravodaj-

50) Autor v rozhovoru s Václavem Kvasničkou, 10. 4. 2007.

51) Zdroj: informace poskytl Personální útvar České televize (interní evidence nástupů a odchodů zaměstnanců ČT).

52) Simona Matásková, Ředitelský duel. *Týdeník Televize*, 1994, č. 26, s. 10–11.

skou relaci *TELEVIZNÍ NOVINY* ze dne 27. dubna 2003. Ze strany ČT jde o pokračování účelové kampaně vedené proti televizi Nova. TV Nova se v poslední době stala cíleným terčem publicistiky veřejnoprávní televize. Účelové a tendenční reportáže nejsou podle vedení TV Nova v souladu s posláním ČT, a proto bude podán Radě ČT podnět, aby přezkoumala, zda vysílání publicistických a zpravodajských pořadů nepřekračuje statut veřejnoprávní televize [...].⁵³⁾

Zvláštní pozornost si zaslouží pořad TV Nova *VOLEJTE ŘEDITELI*, v němž Vladimír Železný odpovídal na dotazy diváků. Dle vyjádření Petra Sládečka, bývalého vedoucího úseku strategického plánování TV Nova, odhalily analýzy tohoto pořadu, že nadpoloviční většina jeho obsahové náplně nebyla věnována televiznímu vysílání, ale „osobní agendě“ Vladimíra Železného, do které lze zařadit mimo jiné i výpady vůči České televizi či glosování aktuální politické situace v zemi.⁵⁴⁾

Pravidelně se televizní vysílatelé vůči sobě vymezují také v otázce sledovanosti jednotlivých pořadů. Cílem je především přesvědčit zadavatele reklamy o stabilitě a silném postavení dané stanice na trhu. Charakteristické jsou především tiskové zprávy, v nichž televizní vysílatel informuje o porážce konkurenčního vysílatele v určitém časovém pásmu. Velmi často je tento postup aplikován v případech, kdy se ve stejném čase střetávají pořady stejného typu (např. hlavní zpravodajské relace, nedělní politické diskuse, původní dramatická tvorba atp.). Tiskové zprávy však nemusí být vždy adresné, ale mohou také obecně informovat o vítězství televizní stanice např. v celodenní sledovanosti.

Vedle výše zmiňovaných tiskových zpráv zveřejňují jednotlivé televize pravidelně také své výsledky sledovanosti (tzv. „koláče sledovanosti“) formou placené inzerce v rozhodujících odborných titulech. Důvodem je opět snaha upoutat pozornost reklamních zadavatelů a zvýšit výnosy z prodeje komerčního prostoru. Nelze opomenout ani skryté projevy konkurenčního prostředí, které lze vystopovat např. v obchodních postupech či v přetahování klíčových zaměstnanců z konkurenčních televizí. TV Nova dokonce přibližně rok postupovala ve svém obchodování nelegálně, když nabízela klientům vkládání reklamy přímo do pořadů. Tento komerční produkt TV Nova úspěšně prodávala reklamním agenturám, přestože zpočátku neměl oporu v platné legislativě. Ceny této reklamy přirozeně přesahovaly ceny reklamy v České televizi, neboť se jednalo o atraktivnější produkt, který v nabídce České televize chyběl. Kateřina Fričová při osobním rozhovoru uvedla, že vedení TV Nova pouze využilo mezery v platné legislativě, která sice tuto možnost nezmiňovala, ale na druhou stranu ji ani nezakazovala.⁵⁵⁾ Rada ČR pro rozhlasové a televizní vysílání upozorňovala TV Nova, že nepostupuje v souladu se zákonem, ale lhůtu k odstranění nedostatku stanovila až na konec roku 1994. Novelu zákona, která toto vkládání reklam do pořadů zlegalizovala, přijala sněmovna dne 6. února 1995.

Téměř ze dne na den pocítila Česká televize konkurenci TV Nova při nákupu zahraničních i tuzemských pořadů do vysílání. Česká televize nedokázala zareagovat na dravou

53) Petr Kostka, *Tiskové prohlášení TV Nova k pořadu ČT Fakta ze dne 3. 6. 2003* [cit. 29. 4. 2007]. Dostupné z <<http://tv.nova.cz/archiv//pressweb/>>.

54) Autor v rozhovoru s Petrem Sládečkem, 12. 6. 2007.

55) Autor v rozhovoru s Kateřinou Fričovou, 13. 5. 2009.

a agresivní obchodní politiku TV Nova, která byla založena na rychlém a operativním rozhodování,⁵⁶⁾ nákupu ve velkých objemech a z pohledu zahraničního držitele práv také na zajímavých cenových podmínkách. Petr Sládeček, který byl v uvedeném období nákupčím TV Nova, mimo jiné vzpomíná:

Nova vyjela ve dvou lidech několik dní před klíčovým trhem MIPCOM, na který se chystala Česká televize, přímo za držiteli práv do Londýna, kde přes noc vybrala a druhý den koupila na 170 filmů. Česká televize pak neměla na trhu co nakupovat a utrpěla cosi jako šok z rychlosti. Později, když TV Nova zjistila v roce 1994, že jsou české filmy sledované minimálně stejně jako filmy zahraniční, nakoupila na Barrandově obratem 40 českých filmů.⁵⁷⁾

Česká televize si své obchodní neúspěchy vysvětlovala pouze vysokými cenami, které TV Nova údajně za filmy platila, ale jak je z výše uvedeného patrné, byla to jen část pravdy. Navíc byla otázka vysoké ceny velmi diskutabilní. Podle vyjádření Petra Sládečka nakupovala TV Nova za ceny, které byly odvozeny od ceny reklamy v časovém pásmu, kde byl daný pořad odvysílán. V průměru údajně nakupovala TV Nova v prvních letech svého vysílání pořad za cenu jednoho spotu v délce 30 sekund, tj. zbývající prostor v reklamním bloku byl čistým výnosem TV Nova. Při srovnání se zahraničními komerčními stanicemi se TV Nova podle Sládečka řadila v těchto letech mezi nejúspěšnější stanice s nejnižšími nákupními cenami.

Razantní propad sledovanosti České televize

Ani největší optimisté a příznivci komerčního televizního vysílání neočekávali, že již v průběhu prvních čtyř měsíců získá TV Nova větší sledovanost než oba programy České televize dohromady. Kdo si dnes vzpomene na nesčetná tvrzení, že se nikdo nebude dívat na pořady přerušované reklamou, kdo si vzpomene na hlasy, podle nichž nemá vedle vši technikou a personálem vybaveného „obra“ z Kavčích hor nikdo šanci. Podstatné bylo, že Nova na českou televizní scénu přinesla to, co se od ní očekávalo – razantní změnu, oživení, nové tváře, novou dynamiku programového plánování s využitím osvědčených nástrojů komerčních televizí: amerických seriálů, akčních filmů, zábavných show a senzacechtivé publicistiky. Jediné, v čem Nova zaostávala, byla původní dramatická tvorba. Postavení České televize příliš nepomohla ani nepřehlédnutelná osoba generálního ředitele TV Nova Vladimíra Železného, který vedl hned od počátku proti České televizi kampaň, pravidelně ji obviňoval z těžkopádnosti a neváhal zahrát ani na nejcitlivější strunu České televize, když ji označoval za přežitý socialistický moloch.⁵⁸⁾

56) Zatímco v České televizi realizovalo nákup pořadů více než deset dramaturgů a výsledný seznam pořadů podléhal schválení odpovědného vedoucího dramaturga, za TV Nova nakupovali dva lidé vybaveni všemi potřebnými rozhodovacími pravomocemi.

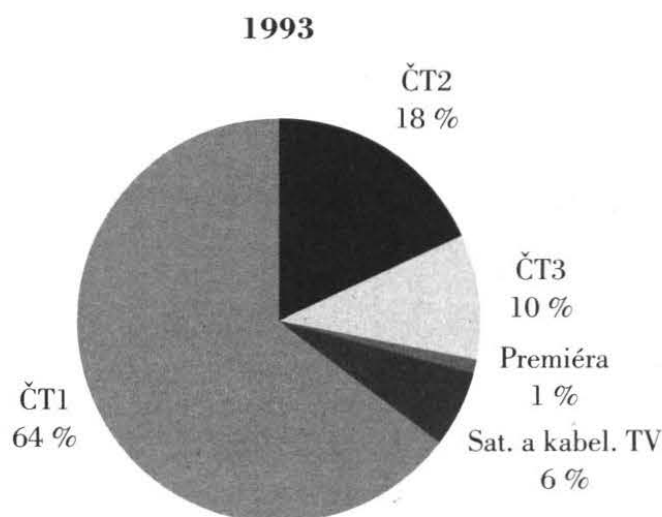
57) Autor v rozhovoru s Petrem Sládečkem, 12. 6. 2007.

58) Srov. S. M a t á s k o v á, c. d.

TV Nova od samého počátku velmi dobře věděla, že televize není jen sledem pořadů a že stejný film na jedné televizi zaboduje úplně jinak na televizi jiné, mj. z důvodu rozdílného autopromotion a divácké základny. Proto TV Nova vsadila na vytváření milieu kolem sebe sama. Výběrem moderátorů, volbou grafických prvků, programovou skladbou, znělkami a upoutávkami, tím vším se pro diváky postupně stávala televizí s konkrétní atmosférou. Neméně podstatným faktem je, že se TV Nova vždy chovala z hlediska diváka srozumitelně – typická je pro ni přehlednost programové skladby a pravidelnost programových oken.

Jistě velikým překvapením pro všechny byla skutečnost, že nejsledovanějším pořadem Novy byly večerní zprávy a že komerční televize v tomto oboru výrazně předčila televizi veřejnoprávní. Recept tohoto úspěchu naznačil Vladimír Železný v rozhovoru pro *Týdeník Televize*, v němž uvedl, že se „stejně jako zpravodajství jakékoli jiné komerční televize bude i zpravodajství TV Nova věnovat tématům, která jsou lidem blízká“.⁵⁹⁾ Z přibližně 85 procent tvořily zpravodajský servis TV Nova domácí události, jimiž lidé žili ze dne na den: zdraví, důchody, daně, katastrofy, neštěstí, soudní případy, vraždy atp. Světové problémy a světová témata se našich spoluobčanů tolik nedotýkají. Obdobným překvapením byla kvalita a sledovanost publicistiky TV Nova. Negativní dojem naopak vyvolalo neúnosné zaplnění programu Novy druhořadou evropskou produkcí. Co však překvapením v žádném ohledu nebylo nebo nemělo být, byla strategie TV Nova, jednoznačně zaměřená na maximalizaci zisku, kdy každá minuta vysílání, která nenaplněovala očekávání diváků, znamenala a znamená pro komerčního vysílatele ušlé zisky.

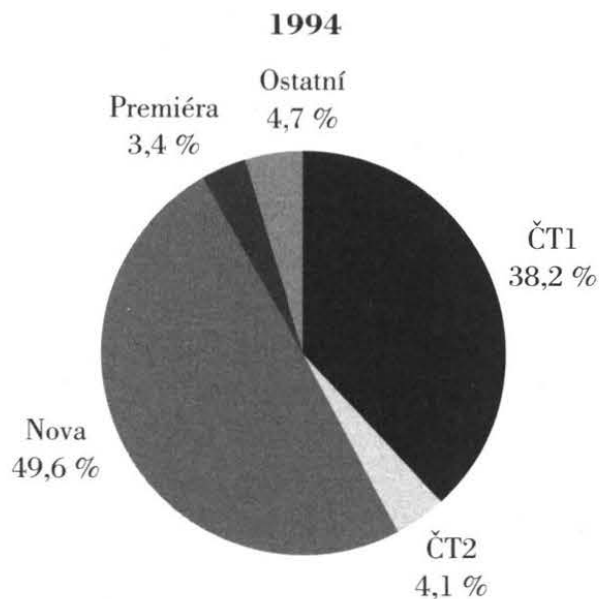
Graf. č. 1. Podíly hlavních televizních stanic na trhu roce 1993 v čase 05:00–24:00 (cílová skupina: dospělí 14+; ČR)⁶⁰⁾



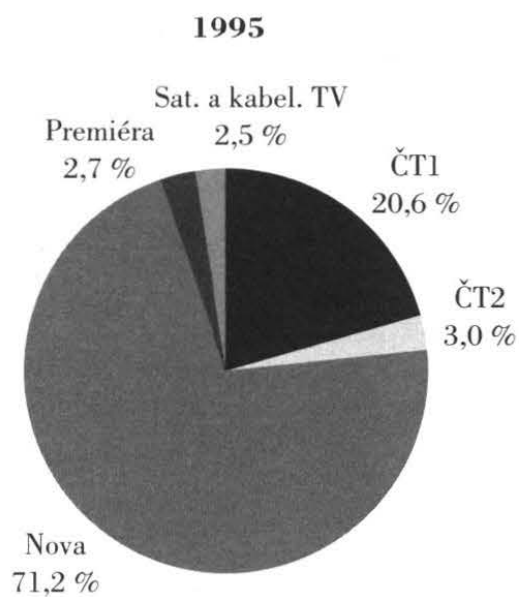
59) Václav K u t i l, Nova: právě teď! *Týdeník Televize*, 1994, č. 7, s. 32–33.

60) Zdroj: data jsou převzata z výzkumu společností MEDIA PROJEKT 94–95, GfK Praha, MEDIAN, SKMO a úseku marketingu TV Nova. Výsledky výzkumu byly zveřejněny in Česká nezávislá televizní společnost, *Nova a její diváci*. Praha: TV Nova, Odbor výzkumu TV Nova 1995, s. 2.

Graf. č. 2 Podíly hlavních televizních stanic na trhu v roce 1994 v čase 05:00–24:00 (cílová skupina: dospělí 14+; ČR)⁶¹⁾



Graf. č. 3. Podíly hlavních televizních stanic na trhu v roce 1995 v čase 05:00–24:00 (cílová skupina: dospělí 14+; ČR)⁶²⁾



61) Zdroj: data jsou převzatá z výzkumu společností MEDIA PROJEKT 94–95, GfK Praha, MEDIAN, SKMO a úseku marketingu TV Nova. Výsledky výzkumu byly zveřejněny in Česká nezávislá televizní společnost, *Nova a její diváci*. Praha: TV Nova, Odbor výzkumu TV Nova 1995, s. 4.

62) Zdroj: data jsou převzatá z výzkumu společností MEDIA PROJEKT 94–95, GfK Praha, MEDIAN, SKMO a úseku marketingu TV Nova. Výsledky výzkumu byly zveřejněny in Česká nezávislá televizní společnost, *Nova a její diváci*. Praha: TV Nova, Odbor výzkumu TV Nova 1995, s. 5.

Ač se to tak na základě výše uvedeného nemusí jevit, Česká televize se na příchod komerční konkurence připravovala a do roku 1994 vstupovala s novým vysílacím schématem, novou strukturou zpravodajství a s novými pořady.⁶³⁾ Jen namátkou lze zmínit půlhodinový hlavní zpravodajský pořad dne na ČT2 s názvem „21“, cyklus zkrácených záznamů zahraničních sportovních událostí SPORTISSIMO, měsíčník ZPRÁVA O DIVADLE, týdeník KULTURNÍ MAGAZÍN, týdeník informací ze světa vědy a techniky TELESKOP či publicistický týdeník pro mládež TĚKÁNÍ.

Dokonce ještě v roce 1993, v předtuše nadcházejících změn, uvedla Česká televize některé programové inovace. Mimo jiné zahájila vysílání ranního informačně zábavného bloku STUDIO 6 a od října 1993 zařadila po běžném programu na ČT1 výběr z Teletextu, čímž dosáhla čtyřřadvacetihodinového vysílání. Žádné opatření však nezabránilo tomu, aby Česká televize minimálně po dva nadcházející roky výrazně neztrácela podíl na publiku, které se z více než 50 procent přemístilo na TV Nova. Přestože byl tento nástup komerční televize razantní, nebyl nevysvětlitelný. Ambiciózní management v čele s Vladimírem Železným, novost komerčního televizního programu u nás, citelná divácká poptávka po nových formátech (především z oblasti zábavy), konfrontační programová politika, silné finanční zázemí zahraničního investora a další okolnosti vedly nezadržitelně Novu na vrchol diváckého zájmu.

I Česká televize měla na tomto úspěchu Novy svůj podíl. Svou programovou strnulostí, nepružností programování a vysílacího schématu, nedostatečným autopromotion a především podceněním nové situace na české televizní scéně přispěla i ona k impozantnímu nástupu první celoplošné komerční televize v České republice. Pochybení České televize nepopírá ani tehdejší ředitel programu ČT Jiří Pittermann, který připustil, že TV Nova zaznamenala svůj překvapivý počáteční úspěch „též naší programovou nedůsledností, nekázní a nedocenením nové situace v českém televizním prostoru“.⁶⁴⁾ Další ne zcela šťastná rozhodnutí České televize zmínil při osobním rozhovoru Václav Kvasnička, který zastával v roce 1994 v České televizi funkci vedoucího koordinace a plánování programu. Václav Kvasnička mj. uvedl, že Česká televize v daném období až příliš rezignovala na divácky atraktivní formáty (např. americké filmy a seriály či lidovou zábavu) a profilovala se jako televize pro intelektuály, když například do hlavních vysílacích časů nasazovala diskusní pořady a náročné dokumenty s nízkou sledovaností.⁶⁵⁾ Velmi nešťastné bylo podle Kvasničky rovněž rozhodnutí změnit název hlavní zpravodajské relace z TELEVIZNÍCH NOVIN na UDÁLOSTI. Název TELEVIZNÍ NOVINY převzala TV Nova a využila tak zavedené značky, která byla v širokém diváckém povědomí. Za pochybení České televize lze rovněž považovat pozdní reakci na růst mezd na trhu televizních profesí v důsledku zvýšené konkurence, kdy z České televize odešla za lepšími podmínkami řada odborníků. V turbulentním prostředí byla pro Českou televizi handicapem také složitá organizační struktura a dlouhé schvalovací procesy, které například negativně ovlivňovaly nákup pořadů či operativní změny vysílacího schématu. Proti tomu stála TV Nova

63) Srov. např. Katarína B í l k o v á – V í t Š n á b l, *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1994*. Praha: Česká televize, styk s veřejností ČT 1995, s. 64–69.

64) Tamtéž, s. 65.

65) Autor v rozhovoru s Václavem Kvasničkou, 10. 4. 2007.

jako flexibilní organizace „jednoho muže“, který na sebe přenesl většinu rozhodovacích pravomocí.

Ze souboje o diváka se velmi záhy stal boj o přežití, kdy Česká televize musela přesvědčit veřejnost a poslance o tom, že nekomerční televize veřejné služby je pro televizního diváka a občana přínosem, že je nutnou součástí demokratické společnosti a že si zaslouží dva vysílací okruhy. To se jí i přes všechny potíže skutečně podařilo, když jí Poslanecká sněmovna novelou zákona o České televizi z prosince 1995 přidělila dočasné svěřené frekvence ČT2 natrvalo. Tímto krokem došlo k vyváženosti naší televizní scény – mezi komerčním a veřejným sektorem vzniká poměr 2:2.

Pro Českou televizi tedy znamená nástup TV Nova především:

- zásadní ztrátu diváckého zájmu (pokles sledovanosti);
- ztrátu reklamních příjmů.⁶⁶⁾

Sledovanost České televize začala stoupat až v roce 1997, kdy po zavedení peoplemetrů od 1. června 1997 dosáhla na třetinový podíl na trhu, zatímco Nova klesá na cca 50 procent sledovanosti. Před zavedením peoplemetrů se sledovanost (spolu se spokojeností) zjišťovala pomocí tzv. deníčkového výzkumu. Výzkum sledovanosti a spokojenosti diváků se však objevuje v Československu již v polovině 60. let minulého století. Tehdy používali tazatelé telefony a volali lidem, na co se v televizi dívali. Nepravidelné telefonáty nahradila Československá televize v roce 1972 kontinuálním výzkumem prováděným deníčkovou metodou. Pět set respondentů starších 15 let se střídalo průběžně každé čtvrtletí. V této souvislosti uvádí Jan Kálal na serveru DigiZone.cz:

V realizaci průzkumu sehrály významnou roli poštovní doručovatelky, které oslovovaly diváky, aby se průzkumu zúčastnili. Ne každému ale stačil časopis *Československá televize* (dnešní *Týdeník Televize*) jako kompenzace za jeho úsilí. Odtud vzniká kritika vybraného panelu už při jeho tvorbě. Další stinnou stránkou je lidská svědomitost ve vyplňování. Člověku nic nebránilo zaškrtnat si tabulku sledovaných pořadů předem a mít pak klid. Ne vždy proto uvedená data odpovídala skutečné volbě diváka.⁶⁷⁾

V polovině 90. let se panel respondentů zdvojnásobil na tisíc lidí. Dne 1. června 1997 sledovanost začaly i v České republice měřit peoplemetry, které záhy odhalily disproporce mezi výsledky deníčků a skutečnými preferencemi diváků. Peoplemetry potvrdily výhodnost elektronicky měřené sledovanosti a veličin z ní odvozovaných, jako jsou podíl na publiku, velikost zásahu (*reach*) či délka času tráveného sledováním televize (ATS). Proto jak v České televizi, tak na TV Nova deníčkové zjišťování sledovanosti

66) Zatímco v roce 1993 činily výnosy České televize z reklamy a teleshoppingu 1 331 217 tis. Kč, v roce 1994 poklesly na 988 942 tis. Kč.

67) Jan Kálal, *Jak se z diváka dělá koláč?* [cit. 15. 5. 2009]. Dostupné z <<http://www.digizone.cz/clanky/jak-se-z-divaka-dela-kolac/>>.

skončilo, ačkoli v prvních měsících bylo uskutečňováno souběžně s jejím elektronickým měřením. V důsledku jiné metodiky sběru dat (a jiného panelu) nelze data o sledovanosti před 1. červnem 1997 porovnávat s údaji z peoplemetrů.

Při sledování vývoje na našem televizním trhu v uvedeném období není možné zcela opomenout ani televizi Premiéra, která se právě v letech 1994 a 1995 začala rozvíjet do podoby dalšího, tedy již čtvrtého celoplošného programu. Je třeba znovu připomenout, že od roku 1994 měla TV Premiéra nového vlastníka, a sice Investiční a poštovní banku. Premiéra TV reaguje na nástup TV Nova velmi pozvolna. V prvních měsících působení nové komerční televize nečiní prakticky žádné změny ve svém vysílacím schématu a i nadále sází především na akvizici. Právě v oblasti akvizice jsou naznačeny první snahy o oslovení širšího publika přechodem od nákupu druhořadých pořadů k divácky atraktivnějším titulům. V průběhu roku se tak v hlavním vysílacím čase objevují např. americký detektivní seriál MAGNUM, britský seriál SÁGA RODU FORSYTHŮ či americké filmy. Stranou nezůstávají ani archivní české filmy a seriály.⁶⁸⁾

Ekonomické dopady

Zahájení celoplošného komerčního vysílání v České republice vedlo mj. k odlivu pracovníků z České televize, ke zvyšování nákladů na mzdy v důsledku větší poptávky o televizní profese na trhu či ke zvyšování nákladů na nákup zahraničních pořadů. Bývalý šéf akvizice ČT a pozdější programový ředitel Primy Jan Rubeš k nákupu pořadů uvedl:

Některé divácky nejatraktivnější tituly se záhy staly, vzhledem k prakticky neomezeným možnostem komerční stanice při vysílání reklamy,⁶⁹⁾ pro televizi veřejné služby zcela nedostupnými, neboť jejich vysílání distribuční firmy podmiňují odvysíláním určitého množství reklamy v rámci tzv. barterového obchodu.⁷⁰⁾

Atmosféru období nástupu TV Nova na trh v České republice nejlépe ilustrují slova tehdejšího generálního ředitele ČT Ivo Mathé, která zazněla v jeho reakci na otevřený dopis člena Rady ČT Petra Uhla z března 2007:

Po celých víc než pět let (1992 až 1998) však bez kompenzace (!) příjmů ČT rozšiřovala své výkony, výrazně počet vyrobených i odvysílaných hodin (nepřetržitě vysílání), musela přežít (a přežila!) nástup dravých a ne vždy korektních privátních stanic (programovou akvizici stejně jako poptávku po profesionálech potkala cenová spirála), vybojovat mnoho existenčních zápasů (např. o počet vysílacích programů), výrazně podporovala českou kinematografii a stala se respektovanou televizí poskytující důvěryhodnou službu veřejnosti.⁷¹⁾

68) V pondělí 3. 10. 1994 např. Premiéra nasazuje od 20.00 hod. legendární seriál NEMOCNICE NA KRAJI MĚSTA.

69) Komerční vysílatelé mohou dle platné legislativy osadit až 10 % denní vysílací plochy reklamou.

70) Autor v rozhovoru s Janem Rubešem, 23. 11. 2006.

71) Dopis Ivo Mathé, Praha, březen 2007.

Hodnocení Iva Mathé je přirozeně zaujaté pohledem zevnitř organizace, nicméně ve stručnosti popisuje atmosféru sledovaného období a nejdůležitější okamžiky z hlediska ekonomického fungování České televize. Ivo Mathé však opomíjí uvést řadu důležitých souvislostí. Například v průběhu zmiňovaných let 1992–1998 Česká televize významně kompenzuje pokles příjmů a nárůst nákladů rozpouštěním rezervních fondů ČT či prodejem nemovitostí.⁷²⁾ Stejně tak tehdejší generální ředitel ČT neuvádí, že Česká televize často využívala při podpoře české kinematografie svého dominantního postavení a vyžadovala od svých partnerů kupříkladu televizní licenci na dobu autorskoprávní ochrany bez patřičného ocenění této licence, čímž znemožňovala další obchodování filmů na území našeho státu a znevýhodňovala své koprodukční partnery.

Není pochyb o tom, že vznik konkurenčního prostředí měl dopad také do výnosů z podnikatelské činnosti České televize. Zatímco u hlavního zdroje příjmů ČT, kterým jsou výnosy z televizních poplatků,⁷³⁾ na něž nemá konkurence přímý vliv, dochází k mírnému nárůstu v návaznosti na získání 2 413 nových plátců poplatku, tržby z podnikatelské činnosti neúprosně klesají. Tržby za vysílání reklamy a teleshoppingu, které se na celkových výnosech podílejí cca z 30 procent, se v roce 1994 snížily oproti roku 1993 o 342 275 tis. Kč. Naplněnost reklamních bloků od druhé poloviny roku 1994 klesala se snižující se sledovaností programu ČT1. Stejně tak byl zaznamenán pokles u výnosů za vysílání sponzorovaných pořadů o 31 392 tis. Kč. Ještě výrazněji se tento trend projevuje v roce 1995, do něhož již vstupuje TV Nova jako osvědčený a úspěšný vysílatel, garantující reklamním klientům vysokou sledovanost.

Jediným způsobem, jak Česká televize mohla alespoň částečně ztlumit propad výnosů a zabránit zápornému hospodářskému výsledku, byla redukce nákladů. Využitím restriktivních opatření v těch nákladových položkách, které mohlo vedení ČT ovlivnit, skutečně došlo v roce 1994 v porovnání s rokem 1993 ke snížení celkového objemu nákladů o cca 6 procent. K významnému snížení nákladů dochází i přes to, že ČT zvýšila v roce 1994 oproti roku přecházejícímu rozsah vysílání a zvýšila také objem výroby pořadů. Zajímavým ukazatelem je rovněž průměrný náklad na jednu hodinu výroby pořadů, který se rovněž snížil o 3,7 procenta a v roce 1994 činil 250,1 tis. Kč.⁷⁴⁾ Na druhou

Tab. č. 3. Hospodaření České televize v letech 1993–1995⁷⁵⁾

	1993	1994	1995
Náklady celkem	3 338 924 tis. Kč	3 168 140 tis. Kč	3 170 943 tis. Kč
Výnosy celkem	3 844 444 tis. Kč	3 322 094 tis. Kč	2 945 797 tis. Kč
Hospodářský výsledek	505 520 tis. Kč	153 954 tis. Kč	-225 146 tis. Kč

72) Autor v rozhovoru s Petrem Beranem, 15. 5. 2006.

73) Výnosy z televizních poplatků tvořily v roce 1994 56,6 % celkových výnosů České televize.

74) Katarína Bílková – Jana Šprová – Vít Šnábl, *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1993*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko ČT 1994, s. 236–244. Též Katarína Bílková – Vít Šnábl, *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1994*. Praha: Česká televize, styk s veřejností ČT 1995, s. 180–188.

75) Zdroj: Jiří Pitterman – Jitka Saturová – Vít Šnábl (eds.), *(Prvních) 10 let České televize*. Praha: Česká televize, edice PR a Promotion 2002, s. 57–93.

Tab. č. 4. Přehled hlavních ukazatelů ovlivňujících hospodaření ČT v letech 1993–1995⁷⁶⁾

	1993	1994	1995
Výše televizního poplatku	50,- Kč	50,- Kč	50,- Kč
Počet evidovaných přijímačů	3 208 833	3 212 908	3 585 364
Výnosy z televizních poplatků	1 885 mil. Kč	1 880 mil. Kč	2 043 mil. Kč
Výnosy za reklamu a teleshopping	1 331 mil. Kč	988 mil. Kč	463 mil. Kč
Výnosy za sponzoring	93 178 tis. Kč	61 786 tis. Kč	22 000 tis. Kč
Ostatní výnosy	535 mil. Kč	391 mil. Kč	418 mil. Kč
Průměrná mzda	8 897,- Kč	10 671,- Kč	12 395,- Kč

Tab. č. 5. Hospodaření TV Nova, Premiéry TV a ČT v letech 1993–1995⁷⁷⁾

	1993	1994	1995
Česká televize			
Náklady	3 338 924 tis. Kč	3 168 140 tis. Kč	3 170 943 tis. Kč
Výnosy	3 844 444 tis. Kč	3 322 094 tis. Kč	2 945 797 tis. Kč
Hospodářský výsledek	505 520 tis. Kč	153 954 tis. Kč	-225 146 tis. Kč
Premiéra TV			
Náklady	---	185 766 480 Kč	366 232 967 Kč
Výnosy	---	77 466 589 Kč	48 033 285 Kč
Hospodářský výsledek	---	-108 299 891 Kč	-318 199 682 Kč
TV Nova			
Náklady	---	917 499 082 Kč	1 035 898 tis. Kč
Výnosy	---	1 506 998 tis. Kč	2 687 931 tis. Kč
Hospodářský výsledek	---	589 498 918 Kč	1 652 033 tis. Kč

76) Zdroj: tamtéž. Průměrné mzdy v České televizi v jednotlivých letech poskytlo Oddělení práce a mzdy ČT.

77) Zdroj: tamtéž. Dále Finanční zpravodaj ze dne 12. 1. 1995. Praha: Ministerstvo financí ČR 1995, s. 338. Obchodní věstník 16/96 z května 1996. Praha: Economia 1996.

stranu je důležité poznamenat, že tato nákladová restrikce nepředstavovala dlouhodobé řešení a do budoucna mohla ohrozit strategický rozvoj České televize (např. nežádoucí omezení nutných investic do nových technologií).

Jak je patrné z tabulek č. 3 a 4, prošlo hospodaření České televize v letech 1993–1995 významnou proměnou. Především stagnující výše televizního poplatku na straně jedné a zásadní pokles výnosů z reklamy, teleshoppingu a sponzoringu na straně druhé znamenají propad hospodářského výsledku ČT v roce 1995 do ztráty 225 mil. Kč. Této ztrátě přitom nezabránila ani redukce nákladů v roce 1994, ani postupný nárůst počtu evidovaných příjemců.

Porovnáme-li v tabulce č. 5 hospodaření všech tří televizních vysílatelů na našem trhu, získáme základní informaci o jejich ekonomické stabilitě a možnostech dalšího rozvoje. Není pochyb o tom, že TV Nova svou vynikající sledovaností v letech 1994 a 1995 téměř zdvojnásobila výnosy, a to částečně na úkor dvou zbývajících vysílatelů, kteří naopak zaznamenávají pokles výnosů. V nejhorší situaci se ocitá Premiéra TV, která je v roce 1995 nucena do svého programu vložit více finančních prostředků, aby obstála v silné konkurenci, a to při současném poklesu výnosů. Výsledkem je ztráta 318 mil. Kč. Hospodářský výsledek TV Nova je v letech 1994 a 1995 nesmírně progresivní a vytváří tak značný prostor pro další rozvoj nové televizní stanice.

Programová skladba – dravost versus konzervatismus

V konfrontaci s agresivní a divácky úspěšnou komerční televizí se ČT rozhodla pro promyšlenou programovou strategii, explicitně vyjádřenou v programových plánech roku 1995 a v náznacích tušenou v roce 1994. Základem této strategie byla již zmiňovaná diferenciací dvou vysílacích programů: program ČT1 se zaměřil na divácky atraktivnější programové typy a pořady a program ČT2 naproti tomu náročnějšími tématy oslovoval náročnějšího diváka. Nicméně vztah dvou alternativních programů, které se navzájem doplňovaly, bylo možné naplno rozvinout až od září 1995, kdy vysílání programu ČT2 mohlo sledovat už více než 80 procent obyvatel České republiky. Kladný ohlas zvolené programové strategie, která respektovala potřeby a zájmy menšinových diváků, znamenal, že Poslanecká sněmovna České televizi přidělila frekvence bývalého programu OK3, které zákon původně svěřil ČT jen do konce roku 1995.

V evropském kontextu nepřišla TV Nova na český trh z hlediska programu a programování s ničím novým. Svou programovou strategii založila především na vizuální velkoleposti a současně lidové zábavnosti. Nova také zohlednila některá naše národní specifika a vyvarovala se časté chyby jiných evropských komerčních stanic, které dogmaticky přebíraly americké modely komerčního programování. Nepřehlédnutelný je zejména akcent TV Nova na živost a dravost zpravodajství, které opouští klasické pojetí zpravodajské relace a vydává se směrem k tzv. „infotainmentu“.

Účinné bylo rovněž zacílení TV Nova na vyzkoušenou zahraniční produkci. Filmy, které byly donedávna distribuovány pouze na pirátských kopiích v omezeném množství, jsou nyní volně dostupné ve vysílání. Právě nákup převzatých pořadů označil Petr Sládeček

při osobním rozhovoru za klíčový aspekt počátečního úspěchu TV Nova a za hlavní podnikatelskou příležitost pro komerčního vysílatele na trhu. Díky zdrženlivosti České televize měla TV Nova možnost premiérově uvést ve svém vysílání takové legendy, jakými po roce 1989 bezesporu byly například série filmů s agentem 007 Jamesem Bondem, televizní sci-fi seriál STAR TREK či filmy, v nichž ztvárnil hlavní roli Bruce Lee. Téměř 70 procent vysílací plochy TV Nova tvořily právě zahraniční pořady, z nichž většina byla uvedena v České republice v premiéře. V hlavním vysílacím čase TV Nova se tak objevovalo až pět filmů týdně. Agresivní vstup TV Nova na trh převzatých pořadů demonstroval Petr Sládeček na příkladu, kdy TV Nova získala pokračování několika seriálů, které byly v České republice úspěšně uvedeny na jiných programech ještě před nástupem TV Nova. Jednalo se například o americké televizní seriály DALLAS, BEVERLY HILLS 902 10 či JAKE A TLUSTOCH.⁷⁸⁾

Úspěch Novy přiměl Českou televizi realizovat řadu kroků směřujících k zefektivnění a zatraktivnění programové skladby. Již v lednu 1994 se např. objevují nové zpravodajské pořady (UDÁLOSTI na ČT1, „21“ na ČT2, nedělní diskusní pořad DEBATA). Dále ČT hledá a přebírá nové formáty (ARÉNA, S POLITIKY NETANČÍM, NEVÁHEJ A TOČ! apod.). Samostatnou kapitolou je vylepšování starších a osvědčených formátů, jako byly KUFR či VIDEOSTOP. Především z pohledu programu ČT2 bylo klíčové vyjít vstříc menšinám – ať již kulturním, národnostním, sociálním, regionálním, náboženským, zájmovým, věkovým nebo sportovním a zdravotním. Právě tyto zbraně a prostředky totiž měly naději alespoň částečně paralyzovat nápor vulgarizace komerčního televizního vysílání.

V průběhu několika let působení televize Nova se česká televizní scéna významně proměnila. Nova ukázala veřejnosti nejen své přednosti, ale také své limity. Její programová nabídka přirozeně nedosahovala rozmanitosti programové nabídky televize veřejné služby. Důvod byl nasnadě. Komerční televize se podřizovala zákonitosti provozu všech komerčních televizí na světě – generovat co největší sledovanost s vynaložením co možná nejmenších nákladů. Je proto zcela pochopitelné, že se v takovýchto podmínkách některé žánry a programové typy do výroby komerčních stanic vůbec nedostávají. Na prvních místech lze jmenovat původní dokumentární, dětskou a animovanou tvorbu. Pro posílení této teze použiji část rozhovoru s Kateřinou Fričovou, která pracovala v TV Nova ve funkci ředitelky výroby, techniky a vysílání:

Vzpomínám si z Novy, když byl jednou ředitel Vladimír Železný v zahraničí a já ho zastupovala, že jsme s Petrem Sládečkem odsouhlasili, že budeme vysílat HAMLETA. Železný byl potom na poradě velmi, velmi nepříjemný, a nakonec se ještě omlouval divákům. Nicméně se Sládečkem jsme měli představu, že i soukromá televize naučí diváky sledovat jiný typ filmů.⁷⁹⁾

I z tohoto vyjádření Kateřiny Fričové je zřejmé, že TV Nova skutečně měla hned od počátku jasné zadání získat co největší podíl na publiku bez ohledu na kvalitu či význam vysílaných pořadů.

78) Autor v rozhovoru s Petrem Sládečkem, 12. 6. 2007.

79) Tomáš M e n s c h i k, Lakomá Kateřina. Týden, 2007, č. 25, s. 36.

*Skladba hlavních vysílacích časů
programů ČT1, TV Nova a ČT2 v roce 1994*

Vzhledem k tomu, že se hlavní pozornost všech diváků, inzerentů i televizních stanic upíná směrem k hlavnímu vysílacímu času, zaměřím se blíže právě na analýzu večerní programové skladby České televize a TV Nova v roce 1994. Programy ČT1 i TV Nova v roce 1994 vstupovaly do večerních časů od pondělí do neděle identicky, a sice hlavními zpravodajskými relacemi v 19.30 hod. Po celý rok 1994 tak docházelo k přímému střetu UDÁLOSTÍ České televize a TELEVIZNÍCH NOVIN TV Nova. TV Nova v tomto čase postupně získávala převahu, což se zpravidla projevilo i ve sledovanosti následujícího programového bloku.

Pro potřeby analýzy hlavního vysílacího času programu ČT1 jsem si zvolil časový rámec mezi hlavní zpravodajskou relací UDÁLOSTI a večerními ZPRÁVAMI, které začínaly v čase mezi 22.00 a 23.00 hod. Pondělní večerní vysílání zahajoval v cca 20.05 hod. dokumentární cyklus GEN – 100 ČECHŮ DNEŠKA, za kterým následovaly zahraniční a české seriály (např. americký seriál PRÁVO V LOS ANGELES I.), HLEDÁNÍ ZTRACENÉHO ČASU s Karlem Čáslavským, publicistický pořad (ČERNÉ OVCE, STÍNY atp.), který se později střídal se společenským magazínem Haliny Pawlowské V ŽITĚ, a hudební pořad (např. HUDEBNÍ SETKÁNÍ). Dominantou úterního večera byly domácí a zahraniční filmy, které zpravidla začínaly po hlavní zpravodajské relaci. Po filmu následovaly hudební pořady (např. klipový pořad O 106 nebo COUNTRY EXPRESS PRAHA – NASHVILLE). Na středu Česká televize překvapivě zařazovala po UDÁLOSTECH dokumenty (např. francouzský dokumentární cyklus LÉKAŘKA DIVOČINY), které byly výrazně zastoupeny především na programu ČT2. Dokonce měly ve stejném čase na programu ČT2 své pravidelné místo. Po hodinovém dokumentu následovaly seriály a publicistický pořad (např. ARÉNA). Čtvrteční hlavní vysílací čas zahajovala na ČT1 původní česká dramatika (např. cyklus obrazů ze života Jana Nerudy LASKAVÝ DIVÁK PROMINE či seriál na motivy románového vyprávění Lojzka Lapáčka NANEBEVSTOUPENÍ L. L.). Poté byly do vysílání zařazovány publicistické pořady (např. KARLE, PŘEPNI TO!) a zahraniční seriály (např. americký seriál ZAPADÁKOV). Pro páteční a víkendové večerní schéma programu ČT1 byly v roce 1994 charakteristické zábavné pořady, které začínaly hned po zpravodajské relaci. Po pátečním zábavném pořadu (např. soutěž HRY BEZ HRANIC nebo PODIVUHODNÝ SVĚT GUINNESSOVÝCH REKORDŮ) následoval celovečerní film. Stejně rozložení se uplatnilo i v sobotu s tím rozdílem, že zábavné pořady měly většinou delší stopáž (např. galavečery LEGENDY TANEČNÍ HUDBY a SNÁŘ ANEB VEČER SPLNĚNÝCH PŘÁNÍ). Měl-li naopak delší stopáž film, docházelo k vypuštění zábavného pořadu. V takovém případě se před i za hlavním pořadem večera často objevila ŠPRŤOUCHLATA, krátký zábavný pořad využívající skryté kamery. V neděli po zábavném pořadu (např. soutěžní hry TUTOVKA a VIDEOSTOP) následoval seriál. Jak je z výše uvedeného rozboru patrné, program ČT1 v roce 1994 v hlavním vysílacím čase osciloval mezi snahou o většinového diváka (zábavné pořady, filmy atp.) a menšinovými žánry (např. dokumentární a hudební pořady).

TV Nova v roce 1994 zahajovala pondělní večer po TELEVIZNÍCH a SPORTOVNÍCH NOVINÁCH celovečerním filmem. Nejčastěji do tohoto okna nasazovala americké velko filmy (např. VÁLKU ROSEOVÝCH nebo válečný snímek TORA! TORA! TORA!). V čase kolem 22.00 hod.

následovalo patnáctiminutové TÉMA DNE (později PRÁVĚ DNES), které zpracovávalo vždy od pondělí do pátku aktuální události dne, a zahraniční seriál (např. americký komediální seriál M.A.S.H. nebo britský detektivní seriál MAIGRET). Úterní hlavní vysílací čas doznal v průběhu roku několika změn. Po zahájení vysílání TV Nova byla na osmou hodinu večerní zařazována americká rodinná sága DYNASTIE, po které následoval investigativní pořad NA VLASTNÍ OČI. V závěru večera pak na diváky čekal zahraniční televizní seriál. Pořad NA VLASTNÍ OČI později nahradilo OBČANSKÉ JUDO a DYNASTII od září 1994 zábavné pořady typu RUSKÁ RULETA s Oldřichem Kaiserem, Jiřím Lábusem a Markem Ebenem. Po této změně byl mezi zábavný pořad a PRÁVĚ DNES zařazován ještě zahraniční televizní seriál (např. americký romantický krimiseriál MĚSÍČNÍ SVIT). Prioritou středečního večera byly opět celovečerní filmy. Zatímco v pondělí se Nova zaměřila na americké velkofilmy, ve středu nabízela zejména českou tvorbu. Je zde uvedena např. ŽEBRÁČKÁ OPERA Jiřího Menzela nebo POZOR, VIZITA! Karla Kachyni. V podzimním schématu střídají české filmy zahraniční filmy a seriály (např. dobrodružný seriál POBŘEŽNÍ HLÍDKA II). Po filmu následovalo OBČANSKÉ JUDO, které se v průběhu roku přemístilo do úterního večera a bylo nahrazeno rozhovorem s vybranou osobností PROČ? a od září 1994 pořadem NA VLASTNÍ OČI. Pozdní večer opět zaplnily zahraniční televizní seriály (např. DIVADLO RAYE BRADBURYHO nebo detektivní seriál MAIGRET). Ve čtvrtčním schématu TV Nova byl po TELEVIZNÍCH NOVINÁCH do vysílání zařazen zahraniční hodinový seriál (např. americký seriál MATLOCK), po němž následoval do září 1994 pořad NA VLASTNÍ OČI, dále TÉMA DNE a druhý zahraniční seriál (např. M.A.S.H. nebo americký kriminální seriál HARDCASTLE & MCCORMICK). V září TV Nova nahradila pořad NA VLASTNÍ OČI soutěží o milionové výhry s Janem Rosákem TELEBINGO. V pátek ve 20.05 hod. dostávaly již potřetí ve schématovém týdnu TV Nova prostor celovečerní filmy. Nejčastěji se v tomto okně uplatňovaly lehké žánry, jako jsou komedie nebo romantické filmy. Po TÉMATU DNE, které v červenci na čas nahradily pětiminutové ZPRÁVY TV NOVA, pak byl zařazován komediální nebo detektivní seriál (např. britský komediální seriál HOTÝLEK a M.A.S.H.). Zajímavým formátem, který se v průběhu roku dostává do pátečního večera na cca 23.00 hod., bylo TABU, v němž skrytý host otevřeně odpovídal na často choulstivé otázky. V sobotu ve 20.05 hod. nasazovala TV Nova zpočátku překvapivě zahraniční seriály (např. americký romantický krimiseriál MĚSÍČNÍ SVIT), po nichž následovaly ZPRÁVY TV NOVA a původní zábavný pořad. Zprávy se velmi záhy přesunuly za zábavný pořad. Hodinové původní zábavné pořady se v sobotním hlavním vysílacím čase často střídaly. Nasazovány byly například PRÁKOVINY se skrytou kamerou, ČUNDRCOUNTRY SHOW Ivana Mládka či ŠKOLA ŽIVOTA Milana Markoviče. Ve druhé polovině roku se v tomto okně, zřejmě z nedostatku původní zábavy, vyskytovaly také filmy (nejčastěji komediální). Večer zakončovaly napínavé zahraniční filmy a filmy erotické. Poslední den týdne byl ve 20.05 hod. vysílán opět – již počtvrté v týdnu – celovečerní film. Po filmu přicházely na řadu ZPRÁVY TV NOVA a fotbalový magazín PENALTA. V závěru dne byl vysílán pětiminutový pořad, v němž promlouvala veřejnost prostřednictvím televizního automatu, VOX POPULI. PENALTU v červnu nahradil druhý celovečerní film. Nepřehlédnutelnou dominantou hlavního vysílacího času TV Nova v prvním roce vysílání byly celovečerní filmy a seriály, s nimiž se divák setkával v hlavním vysílacím čase od pondělí do neděle.

Porovnáme-li blíže vysílání programů ČT1 a TV Nova v hlavním vysílacím čase v roce 1994, všimneme si na straně jedné téměř jednostranné skladby programu TV Nova a na straně druhé sice pestřejší, ale z hlediska cílového diváka nevyjasněné skladby programu ČT1. TV Nova jednoznačně sází na divákův hlad po filmech a seriálech, které mu byly léta odpírány, a zaplavuje jimi své vysílací schéma. Česká televize naproti tomu přebírá některé základní skladební prvky z let minulých a pokouší se nabízet i jiné typy pořadů, než jsou filmy, seriály a zábava. Příkladem je středeční dokumentární pořad ve 20.00 hod. nebo pondělní cyklus GEN – 100 ČECHŮ DNEŠKA. Další rozdíl je ve flexibilnějším přístupu TV Nova k vysílaným pořadům, které v průběhu roku přesouvá tak, aby lépe zasáhly svou cílovou skupinu, tj. optimalizuje jejich nasazení ve vysílacím schématu. Stejně tak TV Nova operativně reaguje na změny ve vysílání České televize. V neposlední řadě komerční televize koncentruje do atraktivních časů hned několik atraktivních pořadů, zatímco v případě České televize musel divák čekat na atraktivní zábavný pořad například až do soboty. Obdobně přistupuje TV Nova k televizním seriálům, když divákům předkládá více než jeden díl oblíbeného seriálu týdně, přestože do té doby Česká televize tuto frekvenci upřednostňovala a divák na ni byl zvyklý.

Zcela odlišnou cestou než programy ČT1 a TV Nova se v roce 1994 vydal program ČT2, který primárně oslovoval náročnějšího diváka s náročnějšími tématy. Páteří hlavního vysílacího času programu ČT2 byl zpravodajský pořad „21“, který byl vysílán každý den s výjimkou soboty ve 21.00 hod. Dalším pravidelným vysílacím oknem byly od pondělí do pátku regionální ZPRÁVY v 19.00 hod., po nichž zpravidla následovaly pořady osvětové (např. jazykové kurzy či TELESKOP ze světa vědy a techniky) a hudební (např. klipový pořad z Ostravy MEDÚZA). Pouze v neděli byl před dvacátou hodinou zařazován celovečerní film. Do pondělního hlavního vysílacího času vstupoval program ČT2 ve 20.00 hod. hudebním pořadem (např. portréty významných hudebníků), který po zpravodajském pořadu „21“ střídá FILMOVÝ KLUB. FILMOVÝ KLUB přinášel náročnějším divákům klasická díla světové kinematografie (často v ucelených řadách věnovaných například významným režisérským osobnostem). V úterý jsou v hlavním vysílacím čase uváděny nejprve pořady kulturně publicistické (např. NOVÉ KNIHY, KULTURNÍ MAGAZÍN či ZPRÁVA O DIVADLE 94), poté zpravodajský pořad „21“ a dále krátká publicistika (např. STÍNY s Milanem Šírou) a pořady zábavné (např. VSAĎME SE, ŽE...). Ve středu je před pořadem „21“ zařazován do vysílání dokument (např. britský dokumentární seriál o dějinách sportu KREV, POT A SLÁVA) a po něm následují domácí a zahraniční celovečerní filmy. Čtvrteční schéma počítalo ve 20.00 hod. s publicistickým pořadem (např. je v tomto okně uveden magazín o filmových novinkách KINOBOX 94) a v cca 21.30 hod. s pořadem dokumentárním (např. zajímavá řada FILM A SOCIOLOGIE). Mezitím je opět uveden zpravodajský pořad „21“. Stejně jako na programu ČT1 má i na programu ČT2 v pátek ve 20.00 hod. své místo zábava. Charakteristickými pořady v tomto okně jsou TROCHA ŠAFRÁNU Z TELEVIZNÍHO ARCHIVU a PROČ BYCHOM SE NEBAVILI. Po zábavě následuje pořad „21“ a publicistika (např. měsíčník studentského a nezávislého filmu FILMOVÉ OČI či FILMOPOLIS). Sobotní hlavní vysílací čas patřil pořadům dramatickým, po nichž následovaly pořady publicistické (např. brněnský KLUB NETOPÝR). Dramatické okno nabízelo například záznamy divadelních představení nebo britské televizní inscenace z cyklu SOUBORNÉ DRAMATICKÉ DÍLO W. SHAKESPEARA. Nepravidelně se v tomto okně objevovaly také přímé přenosy z předávání výročních cen

(např. CENY THÁLIE nebo GRAMY CLASSIC 93). Nedělní večer na ČT2 patřil po osmé hodině dokumentárními pořady. Připomeňme si například dokumentární film o historii židovského národa ODSOUZENÍ K PŘEŽITÍ nebo americký dokumentární seriál NETVOR JMÉNEM STALIN. Dále následoval pořad „21“ a publicistika typu STUDIO REPORTÉRŮ či Z OČÍ DO OČÍ. Pravidelné vysílací schéma však bylo na programu ČT2 v roce 1994 často narušováno sportovními přenosy (např. z extraligy ledního hokeje). Přestože sport nebyl v souvislosti s hlavním vysílacím časem zmiňován, byl na programu ČT2 v roce 1994 výrazně zastoupen především v odpoledním a pozdně večerním čase. Dominantami programu ČT2 v roce 1994 nicméně byly dokumentární, publicistické, hudební a osvětové pořady. Skladba programu ČT2 se tak zcela zřetelně odlišila od programů ČT1 a TV Nova, na nichž byly tyto typy televizních pořadů zastoupeny pouze menšinově. Naopak k přiblížení programu ČT2 k programům ČT1 a TV Nova docházelo při vysílání zábavných pořadů, filmů a seriálů. Dramaturgie výběru konkrétních titulů však byla i v tomto případě jiná.

Odlišná dynamika programového plánování

Z hlediska ročního, tj. střednědobého programového plánování fungují komerční i veřejnoprávní televizní vysílatelé na našem území v obdobném režimu. Přibližně na podzim daného kalendářního roku je připravováno rámcové vysílací schéma na rok nadcházející. Toto rámcové vysílací schéma dále dělíme na schémata jarní, letní, podzimní, zimní a specifické schéma vánoční, přičemž k naplnění těchto čtvrtletních schémat konkrétními tituly zpravidla dochází ve čtvrtletí předcházejícím.

Až do tohoto okamžiku neexistují významné rozdíly ve fungování České televize a TV Nova. Zásadní rozdíl však nacházíme v operativním plánování a ve flexibilitě programových změn. Zatímco komerční televize je schopna pružně reagovat na aktuální podněty, které mohou spočívat např. ve změně chování diváka, v nových formátech konkurenčních stanic či ve změně počasí, Česká televize jen velmi obtížně mění jednou vytyčený kurz. Jak uvedl Nikolaj Savický, „uplatnění každé významnější změny trvá v podmínkách České televize přibližně jedno čtvrtletí, tj. např. změny učiněné v létě se projeví nejdříve v podzimním vysílacím schématu“.⁸⁰⁾

Velmi účinným programovým nástrojem, který nejčastěji uplatňuje právě TV Nova, je tzv. „kontra-programování“. Kontra-programování znamená záměrné a účelové nasazení pořadu jiného typu proti pořadu konkurenčního vysílatele ve stejném časovém pásmu s cílem získat větší podíl na publiku. Nejčastěji je tento postup uplatňován v reakci na úspěšný formát konkurenční stanice. Přestože se nejedná o nástroj systematického dlouhodobého plánování, jeho efektivita je značná a v případě rychlého nasazení umožňuje zastavit nebo alespoň zmírnit nečekaný propad sledovanosti.

Důležitou veličinou při kontra-programování je čas. Všechny televizní stanice přísně tají své programové plány až do posledního okamžiku, kterým je zpravidla předání detailního vysílacího schématu vydavatelům programových průvodců, přičemž nejzazší termín

80) Autor v rozhovoru s Nikolajem Savickým, 18. 1. 2007.

pro předání je zpravidla tři týdny před vlastním vysíláním. Opomímám zde tiskové konference jednotlivých vysílatelů, na nichž jsou představovány hlavní dominanty jarního, letního, podzimního či zimního vysílacího schématu. Na těchto konferencích jsou zveřejňovány pouze vybrané formáty bez uvedení kontextu a často také bez informace o konkrétním dni a čase nasazení.

Viditelným příkladem kontra-programování z poslední doby je krok České televize, která tiskovou informací Martina Krafla ze dne 22. září 2006 oznámila, že se rozhodla změnit termín zahájení vysílání nového seriálu z hokejového prostředí POSLEDNÍ SEZONA (Hynek Bočan, 2006). Z původně plánovaného pondělí, kde má premiérový seriál České televize své stále vysílací okno, byla POSLEDNÍ SEZONA přesunuta krátce před zahájením vysílání na pátek do okna archivních seriálů. Jako důvod Krafl uvedl snahu České televize vyjít vstříc divákům, kteří chtějí současné sledovat další nové seriály na jiných televizních stanicích. Pokud by totiž Česká televize k této změně nepřistoupila, nastal by přímý střet POSLEDNÍ SEZONY s druhou řadou divácky nejúspěšnějšího původního českého televizního seriálu od roku 1997 POJIŠŤOVNA ŠTĚSTÍ (Jiří Adamec, 2006), který začala vysílat TV Nova.

Dalším programovým nástrojem, který dle vyjádření Petra Sládečka používala TV Nova, byl tzv. „head-on scheduling“. Základem tohoto postupu je nasazení pořadu stejného typu proti pořadu konkurenční stanice ve stejném vysílacím čase. Je-li tento pořad alespoň o 20 procent atraktivnější, pak je velmi pravděpodobné, že na sebe strhne pozornost také většiny diváků z konkurenční stanice. Tento krok například TV Nova úspěšně uplatnila při nasazení hlavní zpravodajské relace TELEVIZNÍ NOVINY proti hlavní zpravodajské relaci ČT UDÁLOSTI v 19.30 hod. Tyto postupy, které začal uplatňovat Vladimír Železný, přirovnal Sládeček k „taoistickému šermování“ či „stínování“, kdy bojovník jde tam, kam jde soupeř – tedy v tomto případě Česká televize.⁸¹⁾ Tento průměr ukazuje jednak silné sebevědomí TV Nova a jednak konfrontační přístup Vladimíra Železného k souboji o diváka s Českou televizí.

Hlavní příčiny úspěchu TV Nova

Vstup TV Nova do české mediální krajiny byl velmi přesvědčivý. Dne 4. února 1994 v 19.00 hod. zahájila oficiálně celoplošné vysílání, již v květnu téhož roku převzala vedoucí pozici na trhu a v 1. čtvrtletí 1995 překročila dokonce hranici 70 procent podílu na trhu. Václav Kvasnička v této souvislosti uvedl: „Přestože i zástupci vedení ČT v roce 1994 očekávali propad České televize a dominanci nového komerčního vysílatele, málokdo předvídal rychlost a hloubku tohoto pádu“.⁸²⁾ Jak vyplynulo z rozhovoru s dr. Savickým, vedení České televize očekávalo vývoj obdobný jako u německé veřejnoprávní televize.⁸³⁾ Programy ARD i ZDF v Německu v osmdesátých letech rovněž zaznamenaly pokles sledovanosti, nicméně tento pokles byl na rozdíl od poklesu ČT postup-

81) Autor v rozhovoru s Petrem Sládečkem, 12. 6. 2007.

82) Autor v rozhovoru s Václavem Kvasničkou, 10. 4. 2007.

83) Autor v rozhovoru s Nikolajem Savickým, 18. 1. 2007.

ný. Jak je patrné z níže přiloženého přehledu, vrchol sledovanosti TV Nova nastal již ve 3. čtvrtletí roku 1995, kdy TV Nova získala 71,2 procent podílu na publiku. Od tohoto okamžiku nastává zlom, kdy Česká televize a později i TV Premiéra postupně snižují podíl TV Nova. V roce 2007 si TV Nova stabilně udržuje přibližně 50 procent podílu na trhu, Česká televize 30 procent a Prima TV 20 procent.

Tab. č. 6. Vývoj sledovanosti v letech 1992–1995 (cílová skupina: dospělí 14+; ČR)⁸⁴⁾

	1992	1993	1994				1995		
			1. Q	2. Q	3. Q	4. Q	1. Q	2. Q	3. Q
ČTV - ČT1 - ČT1	38%	64%	38,2%	32,1%	28,6%	24,2%	22,6%	22,2%	20,6%
F1 - ČT2 - Nova	45%	18%	49,6%	56,5%	63,5%	68,4%	70,1%	70,4%	71,2%
OK3 - ČT3 - ČT2	9%	10%	4,1%	4,2%	3,1%	2,3%	2,8%	3,2%	3,0%
Satelity	6%	6%	4,7%	4,4%	3,4%	3,4%	2,9%	2,8%	2,5%
Premiéra TV	0%	2%	3,4%	2,8%	1,7%	1,7%	1,6%	1,4%	2,7%

Nebývalou výkonnost a úspěšnost TV Nova v roce 1995 dokládají i další skutečnosti. TV Nova v roce 1995 např. sledoval každý občan České republiky starší 14 let v průměru 130 minut denně, zatímco ČT1 38 minut, ČT2 6 minut a Premiéru TV pouze 5 minut denně. Překvapivé je i to, že TV Nova získává v prvních letech svého vysílání vyšší podíl i v těch cílových skupinách, které byly vždy tradiční doménou České televize. Zatímco například ve skupině dětí od 4 do 6 let má ČT v roce 1995 ještě mírný náskok nad TV Nova, u dětí od 7 do 10 let již výrazně ztrácí s podílem 24,3 procent proti 66,9 procent TV Nova. Ještě větší rozdíl je v cílové skupině 11–15 let, u které má ČT podíl pouze 17,4 procent a Nova 76,5 procent.⁸⁵⁾

V následující části se zaměřím na hlavní trumfy, s nimiž TV Nova na český trh vstupovala a na nichž stavěla svou počáteční kampaň, která byla spuštěna několik týdnů před zahájením vlastního televizního vysílání. Významnou část této kampaně realizovala TV Nova v *Týdeníku Televize*, kde od 3. ledna 1994 pravidelně prezentovala svou koncepci.

84) Zdroj: data jsou převzata z výzkumu společností MEDIA PROJEKT 94 – 95, GfK Praha, MEDIAN, SKMO a úseku marketingu TV Nova. Výsledky výzkumu byly zveřejněny in Česká nezávislá televizní společnost, *Nova a její diváci*. Praha: TV Nova, Odbor výzkumu TV Nova 1995, s. 6.

85) Česká nezávislá televizní společnost, *Nova a její diváci*. Praha: TV Nova, Odbor výzkumu TV Nova 1995, s. 3–14.

*Základní pilíře vysílání
TV Nova v roce 1994*

- **Hlavní zpravodajská relace TELEVIZNÍ NOVINY v 19.30 hod.** TV Nova si hned od počátku uvědomovala, že televizní noviny patří k nejsledovanějším pořadům, které do značné míry ovlivňují také oblíbenost stanice a divácký úspěch v hlavním vysílacím čase. Proto věnovala zvýšenou pozornost především výběru moderátorů a redaktorů. Nova prozíravě vsadila na nové tváře, které „nechala zaškolit zahraničními odborníky ze CNN a BBC“.⁸⁶⁾ Mezi hlavní osobnosti se v prvních letech vysílání zařadil např. moderátor Zbyněk Merunka, který předtím působil jako hlasatel Českého rozhlasu. Nova také věděla, že nemůže s Českou televizí soutěžit v redakčním zájmu ani v šíři zpravodajského servisu, a snažila se proto přesvědčit diváky, že zprávy lze dělat nejenom seriózně a objektivně, ale také zábavně. Petr Sládeček trefně označil tento typ zpráv za „zprávy s uvolněným límečkem“.⁸⁷⁾ Dalšími inovacemi, které přineslo zpravodajství TV Nova pod vedením Jana Vávry, byly moderátorské dvojice, kdy mezi moderátorem a moderátorkou průběžně probíhala uvolněná konverzace, osobní přístup reportérů, kteří se ohlašovali do vysílání jmény, dynamický pohyb reportérů, kteří na rozdíl od reportérů ČT informovali diváky v pohybu, či odlišné řazení zpráv. Tím vším se Nova jasně vymezila vůči zpravodajství České televize. Velice odvážný byl konfrontační čas nasazení zpravodajství v 19.30 hod., kdy začínala na ČT1 hlavní zpravodajská relace UDÁLOSTI. Tento krok se Nově vyplatil a Česká televize z důvodu nízké sledovanosti později ustoupila do dřívějších časů.
- **Původní tvorba TV Nova.** TV Nova hned od počátku vyvíjela také vlastní formáty. Mezi profilové pořady tohoto typu patřily zejména: hudební hitparáda ESO pro teenagery, zábavná soutěž TAJNÝ ZÁVOD, sportovní magazín SPORTŽURNÁL, publicistické pořady UZEL a OBČANSKÉ JUDO ANEB JSME NA VAŠÍ STRANĚ V PODTRZÍCH VŠEDNÍHO DNE, analýzy a komentáře nejdůležitějších událostí právě uplynulého týdne v pořadu SEDM DNÍ, zábavný pořad RUSKÁ RULETA a neotřelý formát VOX POPULI, v němž si občané mohli sdělovat své názory prostřednictvím televizního automatu umístěného na veřejném prostranství.⁸⁸⁾
- **Nákup zahraničních pořadů.** Hlavní náplň vysílacího schématu TV Nova tvořily atraktivní převzaté pořady. Nova např. „v roce 1994 podepsala s americkou filmovou společností 20th Century Fox důležitou smlouvu o vysílacích právech na několik desítek filmů a seriálů (např. úspěšné seriály DYNASTIE a M.A.S.H.)“.⁸⁹⁾ Vedle seriálů dominují také filmové hity. V roce 1994 jsou to např. celovečerní snímky HONBA ZA

86) Hana M a h l e r o v á, Aby byli nejlepší. *Týdeník Televize*, 1994, č. 2, s. 36.

87) Autor v rozhovoru s Petrem Sládečkem, 12. 6. 2007.

88) Pořadem VOX POPULI naplnila spol. CET 21 licenční podmínku č. 16, podle níž měla TV Nova povinnost vyhradit „vysílací časy pro vstup veřejnosti do vysílání, a to v rozsahu nejméně jedné hodiny týdně. [...]“

89) Hana M a h l e r o v á, Nova TV se dohodla s 20th Century Fox. *Týdeník Televize*, 1994, č. 5, s. 28.

DIAMANTEM režiséra Roberta Zemeckise či VÁLKA ROSEOVÝCH v režii Dannyho DeVity. Pilířem dětského vysílání jsou na rozdíl od České televize, která preferuje původní dětskou tvorbu, převzaté animované a hrané seriály a solitéry. TV Nova proto v roce 1994 uzavřela smlouvu s americkou společností Walta Disneyho a uvedla například animovaný seriál DUMBO či slavnou filmovou pohádku MARY POPPINS.⁹⁰⁾

- **Ranní vysílání SNÍDANĚ S NOVOU.** Ranní show TV Nova poskytovala divákům zpravodajský a informační servis, řadu rad a zajímavostí. Pořad byl rozdělen do sekvencí po třiceti minutách tak, aby vždy zasáhl tu sociální skupinu, která právě vstává. Přátelskou tvář ranního vysílání SNÍDANĚ S NOVOU každý všední den od 5.00 hod. do 8.30 hod. umocnil výběr moderátorů. Mezi hlavní tváře ranního vysílání patřili např. Libor Baselides nebo Lenka Hornová.
- **Koncept rodinné lidové televize.** TV Nova se nikdy netajila svým záměrem zasáhnout masivní diváckou obec. Pro naplnění tohoto cíle je třeba jednak vybrat vhodnou programovou náplň a jednak za pomoci odpovídajících marketingových nástrojů budovat konzistentní mediální obraz instituce. První signál Nova vysílá spojením názvu stanice s nejfrekventovanějším příjmením v České republice Novákovi. Ve svém PR článku z roku 1994 výstižně charakterizuje s trochou nadsázky svého „typického diváka“. „Pan Novák je připešatělý pán, k němu patří poněkud korpulentní paní Nováková a jejich dvě děti. Ten hlavní je však jejich pes, který jako pan Novák nosí stejné šle i stejného motýlka“.⁹¹⁾ Zmiňované postavy, které Nova využívá ve svém vysílání, nakreslil Adolf Born. Mezi hlavní slogany TV Nova pak patřily: „Nova vás baví“, „Kdy se všichni sejdou? U seriálů na TV Nova“ atp.
- **Hvězdný systém TV Nova.** Další koncept, který TV Nova výrazně odlišil od České televize, byl založen na systematickém a dlouhodobém budování televizních hvězd z vybraných osobní TV Nova. TV Nova přitom využívá některých nástrojů, které se osvědčily již na počátku minulého století v americké kinematografii. TV Nova své „tváře“ zapracovává do televizních znělek a grafických prvků stanice, odhaluje jejich soukromí, využívá je i v jiných pořadech, než jsou jim vlastní (vystupují v zábavných estrádách, zpívají a tančí), zprostředkovává pro ně rozhovory v tisku atp.
- **Moderní a atraktivní programová grafika.** Každý dobrý obchodník ví, že nejen obsah, ale především obal prodává. TV Nova proto věnovala zvýšenou pozornost právě tvorbě jednotného uměleckého výrazu stanice a jejího vysílání. „Na přípravě programové grafiky TV Nova se vedle profesora elektronické grafiky Petra Vraný podílela také renomovaná francouzská agentura Gaia spolu se studenty pražské AVU“.⁹²⁾ Výsledkem byly neotřelé a moderní firemní symboly a programová grafika, která nastavila neúprosné zrcadlo velmi konzervativní grafice České televize.

90) Hana M a h l e r o v á, Nova dětem. *Týdeník Televize*, 1994, č. 2, s. 28.

91) Jiří T r a p e k, Nova a Novákovi. *Týdeník Televize*, 1994, č. 3, s. 54.

92) Hana M a h l e r o v á, Umělecký výraz Nova TV. *Týdeník Televize*, 1994, č. 5, s. 22.

Významný vliv na úspěch TV Nova mělo také zřízení Úseku strategického plánování TV Nova v roce 1995. Tento úsek měl za úkol systematicky sledovat zahraniční trendy v televizním vysílání, analyzovat vybrané programové typy a nabízet nové formáty, které se osvědčily v zahraničí. Podle Petra Sládečka patřila „mezi konkrétní výstupy tohoto úseku například analýza žánru sitcom před tím, než TV Nova uvedla situační komediální seriál NOVÁCI, nebo návrh systému nasazování programových upoutávek podle vzoru německé komerční televize RTL“.⁹³⁾ Česká televize tuto oblast výrazně podcenila, když zaměstnávala pouze jednoho analytika strategického rozvoje, zatímco v odborném úseku TV Nova pracovalo pod vedením Petra Sládečka pět zaměstnanců. TV Nova tak dokázala daleko rychleji reagovat na zahraniční trendy.

Kateřina Fričová, která stála u počátečních úspěchů TV Nova v roli ředitelky výroby, techniky a vysílání, vidí hlavní příčinu úspěchu TV Nova v roce 1994 v ojedinělém klimatu doby, ve které stanice na trh vstupovala. Hlad diváků po „něčem novém“, touha vidět dlouho odpírané filmy a seriály, mít své vlastní hvězdné televizní tváře, to vše bylo určující pro razantní vstup nové komerční stanice na český trh.⁹⁴⁾

Jasný signál o tom, kudy se bude ubírat programová skladba nové komerční televize, byl dán již první den vysílání TV Nova. Dne 4. února 1994 v 19.00 hod. zahajoval oficiální vysílání velkolepý přímý přenos z Národního muzea v Praze, v 19.30 hod. následovaly TELEVIZNÍ NOVINY, ve 20.05 český film OBECNÁ ŠKOLA, ve 22.00 hod. americká filmová komedie KROTITELÉ DUCHŮ a v 00.15 hod. erotický magazín PENTHOUSE. Divácky atraktivní české tituly, americké filmové trháky, velké zábavné estrády, uvolněné zpravodajství či dosud divákům odpírané žánry, to vše tvořilo programový „koktejl“ TV Nova, který českému publiku zachutnal.

V roce 1994 odvysílala TV Nova z moderně vybaveného televizního pracoviště v Měšťanské besedě v Praze celkem 6 382 hodin (průměrně 19 hodin denně), z toho 42 procent pořadů vlastní výroby, 5 procent převzatých českých titulů a 53 procent převzatých zahraničních pořadů.⁹⁵⁾

Interní strategická opatření (programová, ekonomická a organizační) přijata vedením České televize v roce 1994

V roce 1994 vydává Česká televize dva druhy interních předpisů: a) rozhodnutí generálního ředitele (dále jen „RGŘ“), b) opatření. Z hlediska sledování strategie instituce jsou klíčová rozhodnutí generálního ředitele, která je oprávněn vydávat pouze statutární zástupce ČT a která jsou závazná jak pro ČT v Praze, tak pro televizní studia Brno a Ostrava. Česká televize přijala v roce 1994 celkem 34 rozhodnutí generálního ředitele.

93) Autor v rozhovoru s Petrem Sládečkem, 12. 6. 2007.

94) Autor v rozhovoru s Kateřinou Fričovou, 13. 5. 2009.

95) Česká nezávislá televizní společnost, *Nova a její diváci*. Praha: TV Nova, Odbor výzkumu TV Nova 1995, s. 2.

Programová strategie

O programové strategii organizace pojednává celkem pět interních předpisů, přičemž klíčový význam má především *RGŘ o programové koncepci a organizaci ČT*, které bylo v roce 1994 celkem třikrát novelizováno. Tento statistický údaj vypovídá o procesu hledání nové úlohy média veřejné služby po nástupu komerčních vysílatelů.

Při zachování chronologického postupu je prvním předpisem, u něhož bych se rád zastavil, *RGŘ č. 8 ze dne 9. února 1994, o etice žurnalistiky v ČT*. Česká televize se touto formou jednak hlásí k Rezoluci č. 1003 o etice žurnalistiky, kterou schválila v roce 1993 Rada Evropy, a jednak činí první krok k vymezování zpravodajství ČT vůči žurnalistice a tzv. „infotainmentu“ komerčních stanic. Tento rozdíl se velmi záhy projevuje především při porovnání kvality a sledovanosti zpravodajství České televize a TV Nova. *RGŘ č. 8* z roku 1994 tedy shrnuje nejdůležitější žurnalistické zásady, které jsou závazné pro zaměstnance ČT při výrobě a vysílání zpravodajských pořadů. Jasný směr zaznívá již v prvním článku směrnice, kde se v odst. č. 1 praví:

Kromě zákonných práv a povinností stanovených v právních normách [...], má ČT etickou odpovědnost vůči občanům a společnosti. Ta musí být zdůrazněna právě v současné době, kdy informace a komunikace hrají velmi důležitou úlohu při vytváření osobních postojů občanů i ve vývoji demokratické společnosti.⁹⁶⁾

Zcela konkrétní a adresné vymezení vůči komerčnímu pojetí zpravodajství vyplývá z odst. 11, článku 2:

Česká televize nikdy nesmí zacházet s informacemi jako se zbožím, nýbrž výhradně jako se základním právem občana. Za tímto účelem nebude využívat ani kvalitu ani podstatu zpráv nebo názorů ve snaze zvýšit počet diváků za účelem zvýšení příjmů z reklam. Máme-li zajistit etické zacházení s informacemi, musí být diváci pokládáni za jednotlivce a nikoli za masu.⁹⁷⁾

V této linii směrnice dále obsahuje např. apel na nezaměňování kontroverzních nebo senzačních záležitostí za důležité informace atd. Obecně pak *RGŘ č. 8/1994* klade důraz na objektivitu zpravodajství a nezávislost a nestrannost žurnalistiky ČT.

Z hlediska dopadu na programovou strategii je nejdůležitější interní normou z roku 1994 *RGŘ č. 18 ze dne 16. května 1994, o programové koncepci a organizaci ČT*. Hned první věty programové koncepce nenechávají nikoho na pochybách, že hlavním motivem bude obhajoba a vymezení programového prostoru pro televizního vysílatele veřejné služby na mediálním trhu v České republice. Programová koncepce totiž začíná slovy:

96) Česká televize, *Rozhodnutí generálního ředitele č. 8 ze dne 9. února 1994, o etice žurnalistiky v České televizi*. Praha: Česká televize 1994, s. 1.

97) Tamtéž, s. 3.

Dnem 4. února začala vysílat celoplošná soukromá televizní stanice Nova. Vznikne konkurenční prostředí, v němž se ČT vynasnaží obstát především tak, že se pokusí plnit všechny funkce, které plynou z jejího postavení jako televize veřejnoprávní.⁹⁸⁾

Slovní obraty jako „vynasnaží obstát“ či „pokusí plnit“ naznačující defenzivní a porážeckou náladu v České televizi, která je patrná i po několik následujících let.

Programová koncepce především definuje základní směřování programů ČT1 a ČT2. Nutno dodat, že toto obecné skladební vymezení se do dnešních dnů nezměnilo. Program ČT1 je zde koncipován jako program pro nejširší divácký okruh a program ČT2 jako doplňkový program alternativní, zaměřený na diváka se zájmem o kvalitní a hlubší informace ze všech oblastí a o hodnotné, obsahově a formálně náročnější pořady všech žánrů, zejména uměleckých. V programové koncepci jsou přirozeně nejčastěji zmiňovány ty programové typy, s nimiž se divák nesetká na komerční stanici. Jen namátkou lze zmínit osvětové a vzdělávací relace či původní dokumentární tvorbu.

Programová koncepce z roku 1994 je implicitně protkána dlouholetým vnitřním rozporům České televize, který vzniká napětím mezi snahou o významný podíl na trhu a náročným programem pro menšinového diváka. Tento rozpor je však charakteristický pro většinu evropských veřejnoprávních televizí. První směr uvažování je explicitně vyjádřen záměrem více se soustředit na divácké pořady a vycházet vstříc široké divácké obci a jejímu očekávání a druhý pak akcentem na kulturní a osvětové poslání média veřejné služby. Přestože Česká televize od nástupu komerčních vysílatelů na trh bojuje svými prostředky o většinového diváka, uvědomuje si zároveň, že její existence je více závislá na uspokojování potřeb menšin. Kulturní a osvětové poslání České televize je v programové koncepci označeno za prostor, „který komerční televize ve srovnatelném rozsahu obsadit nemohou“.⁹⁹⁾ Hlavní závazek, který na sebe vedení České televize v programové koncepci bere, je vyrábět více původních českých pořadů, pěstovat domácí tvorbu a kulturu, sloužit širokým spektrem tzv. „účelových relací“ a v neposlední řadě poskytnout půdu pro experiment.

RGŘ o programové koncepci a organizaci ČT bylo v roce 1994 celkem dvakrát novelizováno, a sice RGŘ č. 23 ze dne 24. srpna 1994 a RGŘ č. 33 ze dne 21. prosince 1994. Není pochyb o tom, že obě novelizace vznikají v důsledku změn na mediálním trhu. Toto tvrzení nejvýstižněji dokládají poslední dva odstavce preambule RGŘ č. 23, které byly doplněny oproti RGŘ č. 18/1994 v následujícím znění:

ČT průběžně prochází řadou změn, které se odrážejí i v její vnitřní organizaci. Ta je rozvíjena v zájmu o stále větší efektivnost, pružnost a racionalitu řízení při zachování maximální přehlednosti. Proces změn je důvodem k vydání nového interního předpisu.¹⁰⁰⁾

98) Česká televize, *Rozhodnutí generálního ředitele č. 18 ze dne 16. května 1994, o programové koncepci a organizaci České televize*. Praha: Česká televize 1994, s. 2.

99) Tamtéž, s. 2–3.

100) Česká televize, *Rozhodnutí generálního ředitele č. 23 ze dne 24. srpna 1994, o programové koncepci a organizaci České televize*. Praha: Česká televize 1994, s. 2.

Přestože se změny dotýkají především organizačního uspořádání České televize, nalezneme zde několik drobných úprav i v programové koncepci. Za zmínku stojí například doplnění přenosů z kvalitních sportovních událostí mezi programové priority. Jak odhalí následující roky, byla to úprava nanejvýše příhodná, neboť právě sportovní servis České televize se ukáže jako jeden z mála skutečných pilířů televize veřejné služby v České republice, který se dosud nepodařilo komerčním stanicím ani zviklat, natožpak zbořit.

Poslední poznámka, kterou v tomto bodě učiním, je založena na zcela nepatrné změně, kterou přineslo RGŘ č. 23 oproti RGŘ č. 18 z roku 1994. Přestože se jedná pouze o doplnění dvou slov oproti původnímu znění, domnívám se, že jde o slova charakteristická pro celkový stav České televize v roce 1994. Zatímco v RGŘ č. 18 z roku 1994 začíná druhá věta programové koncepce formulací: „Vznikne konkurenční prostředí, v němž se Česká televize vynasnaží [...]“, ¹⁰¹⁾ stejná věta v RGŘ č. 23 z téhož roku je uvedena slovy: „Vznikla zvláštní forma konkurenčního prostředí, v němž se Česká televize vynasnaží [...]“. ¹⁰²⁾ Právě ona „zvláštní forma“ podle mého soudu demonstruje neujasněnost situace a tápání České televize v novém prostředí a v nových podmínkách, které je charakteristické pro její vývoj i ve druhé polovině 90. let 20. stol.

Další strategické kroky vedení České televize v roce 1994

Přestože těžiště mého textu spočívá v oblasti programu a jeho proměn, považuji za důležité zde alespoň okrajově zmínit také další oblasti České televize, které prošly výraznou proměnou v návaznosti na změny na našem mediálním trhu. Význam pro tento článek mají zejména proto, že měly zásadní vliv na klima České televize, na pracovní podmínky, v nichž programové výstupy vznikaly, i na celkové vnímání média veřejné služby v českém kontextu 90. let.

Mzdová a personální politika České televize

Vedle přirozeného tlaku na změnu programové strategie České televize se projevují rovněž tlaky na mzdovou politiku média veřejné služby. Nástup komerčních televizí totiž znamená nedostatek televizních profesionálů na trhu práce. Pracovníci, které si Česká televize vychovala, začínají dostávat finančně atraktivnější nabídky z komerčního sektoru, a Česká televize je tak nucena čelit odlivu své zaměstnanecké základny. Především se tato situace dotýká uměleckých pracovníků a pracovníků umělecké realizace, tj. režijních, dramaturgických a štábových (osvětlovači, kameramani, zvukaři atd.) složek. ¹⁰³⁾

101) Česká televize, *Rozhodnutí generálního ředitele č. 18 ze dne 16. května 1994, o programové koncepci a organizaci České televize*. Praha: Česká televize 1994, s. 2.

102) Česká televize, *Rozhodnutí generálního ředitele č. 23 ze dne 24. srpna 1994, o programové koncepci a organizaci České televize*. Praha: Česká televize 1994, s. 2.

103) Informace poskytl Personální útvar České televize (interní evidence nástupů a odchodů zaměstnanců ČT).

V reakci na tento trend byly v roce 1994 vydány tři důležité interní předpisy, které upravují odměňování pracovníků České televize. *RGR č. 12 ze dne 15. března 1994, o odměňování pracovníků ČT*, stanoví základní mzdová pravidla ČT, jako jsou: zařazení pracovníků do tarifních stupňů, kvalifikační předpoklady, základní plat, formy příplatků a odměn a především vydává novou stupnici mzdových tarifů. Následuje *RGR č. 16 ze dne 7. dubna 1994, o odměňování režisérů*. Tímto rozhodnutím vedení televize přistupuje na požadavky Asociace českých audiovizuálních režisérů a mění sazebník odměn režisérů při vytváření televizních děl pro ČT, přičemž stanovené odměny jsou považovány za minimální částky, které musí ČT vyplatit. Tím se přirozeně výrazně zlepšuje vyjednávací pozice režisérů při jednání o konkrétní výši odměny. Třetím důležitým předpisem je *RGR č. 31 ze dne 10. listopadu 1994, o odměňování zaměstnanců ČT*, kterým se vydává katalog prací České televize. Katalog prací obsahuje všechny funkce, které jsou v České televizi zastoupeny, a zařazuje tyto funkce do příslušných tarifních stupňů. U každé funkce je navíc uveden stručný popis pracovní náplně.

V souvislosti se mzdovou politikou nelze opomenout ani politiku personální. Zatímco na mzdovou politiku působí tlak trhu a nových pracovních příležitostí, personální strategii ovlivňují především požadavky zákonodárců na celkové zeštíhlení instituce, od něhož si politici i veřejnost slibují zvýšení hospodárnosti a efektivity České televize. V tiskových článcích z roku 1994 se nezhledka objevují útoky na personální přebujelost České televize a veřejnoprávní televize je přirovnávána k „socialistickému molochu“. Výsledkem těchto tlaků jsou organizační změny a direktivní snižování počtu zaměstnanců.

Tab. č. 7. Průměrné počty zaměstnanců České televize v letech 1993–1995¹⁰⁴⁾

	1993	1994	1995
Průměrné počty zaměstnanců ČT	4 039	3 919	3 564

Jak je z výše uvedeného rozboru patrné, Česká televize přijala v roce 1994 řadu interních opatření, jejichž cílem bylo především zabránit dalšímu snižování podílu České televize na sledovanosti a stabilizovat postavení média veřejné služby ve společnosti i na trhu. Nelze se však ubránit poznámce, že Česká televize až zpětně reagovala na řadu podnětů, které mohla před nástupem TV Nova očekávat a na něž se mohla připravit.

104) Zdroj: informace poskytl Personální útvar České televize (interní databáze personálního útvaru).

Programové změny České televize ve faktech a číslech

Tab. č. 8. Podíly vlastních a převzatých pořadů a premiér a repríz na vysílání ČT¹⁰⁵⁾

	1993	1994	1995
Vlastní pořady ve vysílání ČT	70,7 % (9395 hod.)	63,5 % (9740 hod.)	58,1 % (8937 hod.)
Převzaté pořady ve vysílání ČT	29,3 % (3902 hod.)	36,5 % (5596 hod.)	41,9 % (6432 hod.)
Podíl premiér na celkové vysílací ploše	53,4 % (7105 hod.)	57,0 % (8739 hod.)	55,8 (8572 hod.)
Podíl repríz na celkové vysílací ploše	46,6 % (6192 hod.)	43,0 % (6597 hod.)	44,2 (6797 hod.)

Tab. č. 9. Zastoupení vybraných programových typů ve vysílání ČT¹⁰⁶⁾

Programový typ	1993	1994	1995
Dramatické pořady	21,4 % (2851 hod.)	23,0 % (3526 hod.)	26,9 % (4134 hod.)
Zpravodajství	18,7 % (2089 hod.)	19,5 % (2989 hod.)	13,8 % (2120 hod.)
Publicistika	14,9 % (1978 hod.)	9,2 % (1410 hod.)	9,4 % (1445 hod.)
Dokumentaristika	7,7 % (1028 hod.)	8,3 % (1276 hod.)	7,7 % (1188 hod.)
Hudebně zábavné pořady	8,8 % (1175 hod.)	8,1 % (1246 hod.)	5,0 % (773 hod.)
Sportovní pořady	5,0 % (660 hod.)	6,1 % (928 hod.)	4,9 % (759 hod.)
Zábavné pořady	5,2 % (688 hod.)	3,9 % (598 hod.)	2,9 % (445 hod.)
Vzdělávací pořady	2,2 % (290 hod.)	2,5 % (388 hod.)	1,9 % (297 hod.)
Hudební pořady	3,2 % (424 hod.)	2,1 % (326 hod.)	3,4 % (527 hod.)
Reklama	1,4 % (188 hod.)	0,6 % (90 hod.)	0,4 % (65 hod.)

105) Zdroj: data jsou převzata z výzkumu oddělení Výzkumu programu a auditoria ČT. Výsledky výzkumu byly zveřejněny in Jiří P i t t e r m a n – Jitka S a t u r k o v á – Vít Š n á b l (eds.), *(Prvních) 10 let České televize*. Praha: Česká televize, edice PR a Promotion 2002, s. 57–93.

106) Zdroj: data poskytl oddělení Výzkumu programu a auditoria ČT.

Tab. č. 10. Patnáct nejsledovanějších pořadů ČT a TV Nova v roce 1994 (cílová skupina: dospělí 15+)¹⁰⁷⁾

	Název pořadu (originální název)	Vysílatel	Typ pořadu	Podíl na publiku
1.	Obecná škola	TV Nova	film	72 %
2.	Dědictví aneb Kurvahošigutntag	TV Nova	film	72 %
3.	S tebou mě baví svět	TV Nova	film	71 %
4.	Vesničko má středisková	TV Nova	film	71 %
5.	Návrat do ráje	ČT	seriál	71 %
6.	Císařův pekař a pekařův císař	TV Nova	film	71 %
7.	Scarlett	TV Nova	seriál	70 %
8.	Jak básníci přicházejí o iluze	TV Nova	film	69 %
9.	Policajt nebo rošťák	TV Nova	film	67 %
10.	Kufr	ČT	zábava	67 %
11.	Jak svět přichází o básníky	TV Nova	film	67 %
12.	Kryštof Kolumbus	TV Nova	film	67 %
13.	Marečku, podejte mi pero	TV Nova	film	66 %
14.	Černí baroni	TV Nova	film	65 %
15.	Honba za klenotem Nilu	TV Nova	film	65 %

Tab. č. 11. Zastoupení autopromotion ve vysílání ČT v letech 1993–1994¹⁰⁸⁾

Rok	Počet odvysílaných hodin			Počet odvysílaných příspěvků		
	ČT1	ČT2	Celkem	ČT1	ČT2	Celkem
1993	38,1	42,1	80,2	2392	2549	4941
1994	70,0	63,5	133,5	4075	3594	7669

107) Zdroj: data jsou převzatá z výzkumů České televize SAPA-DKV (500 respondentů) a RAPID-DEMA (750 respondentů). Výsledky výzkumu byly zveřejněny in Marion C h a b r i e r – Didier L e f é v r e – Fredy T a c h e n y – Wouter W e r s c h (eds.), *Television 95 – European Key Facts*. Neulily-sur-Seine: IP Groupe 1995, s. 73.

108) Zdroj: data poskytl oddělení Výzkum programu a auditoria ČT.

Pokles podílu vlastních pořadů ve vysílání České televize na úkor pořadů převzatých, jak vyplývá z tabulky č. 8, byl součástí úsporného režimu, k němuž byla ČT nucena přistoupit v návaznosti na nepříznivé výsledky hospodaření. Tabulka č. 9 odhaluje snahu České televize posílit dramatickou tvorbu, která jako jedna z mála obstála z hlediska diváckého zájmu v konkurenci především zábavných pořadů a zahraničních filmů komerčních stanic. Naopak pokles zaznamenaly v letech 1993–1995 pořady hudebně zábavné, zábavné a zpravodajské. Tabulka č. 10 pak odhaluje zájem tuzemských diváků především o českou filmovou tvorbu, kterou TV Nova pořizovala formou nákupu licence.¹⁰⁹⁾ Česká televize změnila v letech 1993–1994 zásadním způsobem rovněž svůj přístup k propagaci vlastních pořadů, jak je patrné z tabulky č. 11. V roce 1994 téměř zdvojnásobila oproti roku 1993 počet spotů i počet odvysílaných hodin autopromotion na obou programech České televize, zkrátila délku spotů a přijala řadu dalších opatření. Tato nová koncepce autopromotion byla logickým vyústěním konkurenčního prostředí, které vzniklo po nástupu silné komerční stanice. Vedle atraktivního obsahu je to právě autopromotion, které se významným způsobem podílí na úspěchu pořadu.

Závěr

Hlavní úkol, který jsem si v úvodu tohoto článku vytyčil, bylo najít odpověď na otázku, jakou strategii zvolila Česká televize po nástupu komerčních televizních vysílatelů na audiovizuální trh v České republice a zda tato strategie korespondovala s posláním média veřejné služby.

Strategie České televize procházela stejně jako česká mediální krajina specifickým vývojem. V roce 1993 byla do značné míry ovlivněna zákonem č. 483/1993 Sb., který od 1. ledna 1993 snížil limit vysílané reklamy v ČT ze tří procent na jedno procento celkového vysílacího času. Zatímco na straně jedné byl vytvořen na reklamním trhu prostor pro vznik nových vysílatelů, na straně druhé muselo vedení České televize přijmout taková opatření, která by i do budoucna umožňovala zachovat vyrovnané hospodaření. V této souvislosti byl nastartován dlouhodobý proces zvyšování efektivity práce a snižování nákladů ČT, který se projevoval například postupným snižováním počtu zaměstnanců a režijních nákladů. Stranou pozornosti však nezůstala ani programová strategie. V roce 1993 dochází z hlediska programového schématu České televize k jasnému vyprofilování a vymezení programů ČT1 a ČT2. Právě od roku 1993 je ČT1 primárně programem určeným co nejširší divácké veřejnosti, plnícím základní a rekreativní funkce, zatímco ČT2 je alternativním programem, který je určený spíše menšinám volbou či osudem. Před nástupem TV Nova v únoru 1994 měla Česká televize na trhu v České republice dominantní postavení a do roku 1994 vstupovala s novým vysílacím schématem, novou strukturou zpravodajství a s novými pořady. Konfrontace České televize s první soukromou komerční televizní stanicí Premiéra TV, která zahájila regionální vysílání 17. června 1993, ani zahraniční zkušenosti nenasvědčovaly tomu, že by po nástupu celoplošné

109) Česká televize na rozdíl od TV Nova volila strategii koprodukční spolupráce na vybraných filmových projektech.

komerční stanice mělo dojít k zásadním změnám na mediálním trhu. Opak byl však pravdou. Již v průběhu prvních čtyř měsíců získala TV Nova větší sledovanost než oba programy České televize dohromady, a postavila tak vysílatele veřejné služby do zcela nové situace.

Žádné další opatření již nezabránilo tomu, aby Česká televize minimálně po dva nadcházející roky výrazně neztrácela podíl na publiku, které se z více než 50 procent přemístilo na TV Nova. Ambiciózní management v čele s Vladimírem Železným, novost komerčního televizního programu u nás, citelná divácká poptávka po nových formátech (především z oblasti zábavy), konfrontační programová politika, silné finanční zázemí zahraničního investora a další okolnosti vedly Novu nezadržitelně na výsluní diváckého zájmu. Nelze se ubránit dojmům, že i Česká televize měla na úspěchu Novy svůj podíl. Svou programovou strnulostí a především podceněním nové situace přispěla i ona k impozantnímu nástupu komerční televize. Neméně podstatný vliv na budoucí rozdělení sil na trhu mělo také rozhodnutí poslanců zprivatizovat pro potřeby komerčního vysílatele bývalý kanál F1, který sice nebyl technicky dokonalý, ale jeho pokrytí bylo bezmála sto procentní. Většina občanů naší země tak měla novou televizi automaticky uloženou na svém ovladači pod prvním tlačítkem.

Razantní nástup TV Nova na trh v České republice je v evropském kontextu do značné míry ojedinělý. Vedle nesporně kvalitní strategie vedení TV Nova se na tomto úspěchu podíleli rovněž zákonodárci a sama Česká televize, jak již bylo zmíněno výše. Rozhodující vliv měl podle mého soudu právě legislativní rámec, který vytvářel pro komerčního vysílatele ideální podmínky. V první řadě TV Nova v roce 1994 zahajovala vysílání s bezmála stoprocentním pokrytím, zatímco řada evropských komerčních stanic se musela vyrovnávat s postupným nárůstem penetrace, a tím také s postupným nárůstem diváckého zájmu.¹¹⁰⁾ Další velmi častou překážkou v rozvoji komerčních stanic je státní regulace majetkového podílu zahraničních společností v tuzemské televizi. Zatímco např. v Polsku byl povolen pouze 33procentní podíl zahraničních investorů, v České republice žádné omezení neexistovalo. Nelze opomenout ani limit pro vysílání reklamy, který je klíčový pro ekonomický úspěch a obchodní politiku vysílatele. Limit jednoho procenta, který náležel České televizi, patří mezi vůbec nejnižší v Evropě. Naproti tomu TV Nova povolal zákon pro vysílání reklamy 10 procent celkového denního vysílacího času. Tím byla přirozeně velmi limitována obchodní politika České televize, která se ve svém důsledku stávala nekonkurenceschopnou.

Ze souboje o publikum se záhy stal boj o přežití, když Česká televize musela přesvědčit veřejnost a poslance o tom, že nekomerční televize veřejné služby je pro diváka a občana přínosem, že je nutnou součástí demokratické společnosti a že si zaslouží dva vysílací okruhy. To se jí i přes všechny potíže skutečně podařilo, když jí Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR novelou zákona o České televizi z prosince 1995 přidělila dočasně svěřené frekvence ČT2 natrvalo.

Vraťme se však ještě na okamžik do roku 1994, kdy byla Česká televize nucena reagovat na zásadní ztrátu diváckého zájmu a propad reklamních příjmů, přičemž provázanost

110) Např. polská komerční televize Polsat pokrývala po dvou letech vysílání v roce 1994 pouze 20 % území Polska.

obou těchto kategorií byla zřejmá – naplněnost reklamních bloků od druhé poloviny roku 1994 klesala se snižující se sledovaností prvního programu České televize. Vzhledem k setrvalému růstu sledovanosti TV Nova nebylo možné předpokládat okamžité zastavení propadu tržeb ČT za vysílání reklamy. Ekonomická strategie České televize pro dané období se proto zaměřila do oblasti výnosů z televizních poplatků. Zlepšením této činnosti a především příznivější legislativou získává ČT v letech 1994–1995 celkem 376 531 nových koncesionářů, čímž zvyšuje svůj roční příjem o 157 649 000,- Kč.¹¹¹⁾ I přes tento dílčí úspěch a řadu restriktivních opatření ve vybraných nákladových položkách nedokázalo vedení České televize v roce 1995 udržet kladný hospodářský výsledek a končí se ztrátou 225 mil. Kč.

V průběhu několika let působení TV Nova se česká televizní scéna významně proměnila. Nova ukázala veřejnosti nejen své přednosti, ale také své limity. Její programová nabídka přirozeně nedosahovala rozmanitosti programové nabídky televize veřejné služby. Důvod byl nasnadě. Komerční televize se podřizovala zákonitosti provozu všech komerčních televizí na světě – generovat co největší sledovanost s vynaložením co možná nejmenších nákladů. Je proto zcela pochopitelné, že se v takovýchto podmínkách některé žánry a programové typy (např. dokumentární tvorba) do výroby komerčních stanic vůbec nedostávají.

Základem programové strategie České televize v letech 1994 a 1995 byla již zmiňovaná diferenciací dvou vysílacích programů: program ČT1 se zaměřil na divácky atraktivnější programové typy a program ČT2 oslovoval náročnějšího diváka s náročnějšími tématy. Přestože strategie TV Nova postavená na vizuální velkoleposti a lidové zábavnosti slavila u diváků úspěch, nepodlehlo vedení České televize těmto trendům a pokračovalo v koncipování promyšleného a spíše konzervativního vysílacího schématu, jehož pilíři byly právě ty pořady a formáty, které se do výrobních plánů komerčních stanic nedostávají. A právě v této souvislosti se dostávám k otázce souladu strategie České televize s posláním média veřejné služby.

Základní zadání pro televizního vysílatele veřejné služby v České republice nabízí § 2 zákona č. 483/1991 Sbírky, o České televizi. Úkoly, které zákon ČT ukládá, jsou však příliš vágně formulovány a umožňují celou škálu výkladů. Tento jev není v Evropě ojedinělý. Úkoly a funkce vysílání veřejné služby nejsou velmi často předem přesně určené a ve velké míře odrážejí společenská očekávání dané komunity v dané době. Obecně řečeno však vzniká oprávněnost existence veřejného sektoru tam, kde soukromý sektor vysílání objektivně nemůže nebo subjektivně odmítá plnit funkce masové komunikace (mj. informace, zábava, integrace, kulturní kontinuita či vzdělávání) v celé komplexnosti tak, jak to život moderní civilizované společnosti vyžaduje. Vzhledem k tomu, že se TV Nova soustředila především na funkci zábavnou, otevřel se před Českou televizí široký prostor pro uplatnění. Česká televize tento prostor dokázala zaplnit a splnila tak podle mého soudu primární poslání média veřejné služby.

Tím, že Česká televize akcentovala divácky méně atraktivní formáty, dostala se v roce 1994 do dilematu, které je charakteristické pro většinu evropských veřejnoprávních te-

111) Zdroj: Jiří P i t t e r m a n – Jitka S a t u r k o v á – Vít Š n á b l (eds.), *(Prvních) 10 let České televize*. Praha: Česká televize, edice PR a Promotion 2002, s. 74–93.

levizí. Buď se zaměří pouze na menšiny a její sledovanost klesne natolik, že zcela nepochybně nastoupí otázka legitimacy koncesionářského poplatku, který musí platit všichni diváci. Nebo se pokusí s komerční nabídkou soutěžit, a pak vznikne otázka, zda je existence poplatkem financovaného subjektu nezbytná, když produkuje totéž, co jeho komerční konkurence. Z tohoto existenčního dilematu vedou pouze dvě východiska. Poplatek lze zrušit a Česká televize se stane kulturní institucí dotovanou ze státního rozpočtu, jejímž úkolem bude sloužit menšinám. S tím samozřejmě souvisí omezení diváckého zájmu a rozšíření možností politiků ovlivňovat chod instituce. Nebo se vysílatel veřejné služby může pokusit o kompromis mezi masovou a menšinovou produkcí tak, aby mu sledovanost neklesla natolik, že by někdo mohl zpochybnit jeho legitimitu poskytovatele veřejné služby pro většinové publikum. Česká televize si zvolila druhou z nabízených variant. Masovou produkci zařadila na program ČT1 a menšinové pořady na program ČT2.

Přestože lze vytknout České televizi řadu chyb, kterých se v době nástupu komerčních vysílatelů na trh v České republice dopustila, jsem přesvědčen, že zvolila z hlediska dlouhodobého směřování správnou cestu, která odpovídá jak smyslu zákona, tak především poslání média veřejné služby v demokratické zemi. Pokud v některých dílčích aspektech není naplněno společenské očekávání, pak je to podle mého soudu především z důvodu nedostatečné veřejné diskuse o funkci a poslání média veřejné služby v České republice.

Pavel Krumpár (1975)

V současné době je ředitelem pro strategický rozvoj České televize. Studoval na Divadelní akademii múzických umění v Praze a na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity v Brně obor Teorie a dějiny filmu a audiovizuální kultury. Jako dramaturg a scenárista spolupracoval mj. s režisérem Jurajem Jakubiskem.

(Adresa: pavelkrumpar@email.cz)

Citované filmy:

Císařův pekař a pekařův císař (Martin Frič, 1951), *Černí baroni* (Zdeněk Sirový, 1992), *Dědictví aneb Kurva-hošigutntag* (Věra Chytilová, 1992), *Honba za diamantem* (Romancing the Stone; Robert Zemeckis, 1984), *Honba za klenotem Nilu* (Jewel of the Nile; Lewis Teague, 1985), *Hříšný tanec* (Dirty Dancing; Emile Ardolino, 1987), *Jak básníci přicházejí o iluze* (Dušan Klein, 1984), *Jak básníkům chutná život* (Dušan Klein, 1987), *Jak svět přichází o básníky* (Dušan Klein, 1982), *Kadeř královny Bereniké* (Oldřich Daněk, 1992), *Krotitelé duchů* (Ghost Busters; Ivan Reitman, 1984), *Kryštof Kolumbus* (Christopher Columbus; Alberto Lattuada, 1985), *Marečku, podejte mi pero* (Oldřich Lipský, 1976), *Mary Poppins* (Robert Stevenson, 1964), *Obecná škola* (Jan Svěrák, 1990), *Policajt nebo rošťák* (Flic ou voyou; Georges Lautner, 1979), *Pozor, vizita!* (Karel Kachyňa, 1981), *Princ a Večernice* (Václav Vorlíček, 1978), *S tebou mě baví svět* (Marie Poledňáková, 1982), *Tora! Tora! Tora!* (Kinji Fukasaku, Toshio Masuda, Richard Fleischer, 1970), *Tři ořšky pro Popelku* (Václav Vorlíček, 1973), *Válka Roseových* (War of the Roses; Danny DeVito, 1989), *Vesničko má středisková* (Jiří Menzel, 1985), *Vzpomínky na Afriku* (Out of Africa; Sydney Pollack, 1985), *Žebrácká opera* (Jiří Menzel, Menahem Golan, 1991).

PŘÍLOHA

Prameny

Literatura:

- ALISAUSKIENE, Rasa & BAJARUNAS, Dovydas & SUKYTE, Edita (1996): *Past Glories Forgotten: Lithuania*. In: Mahon, David & Trappel, Josef (eds.): *The Development of the Audiovisual Landscape in Central Europe since 1989*. Luton: University of Luton, s. 231-251.
- BEDNAŘÍK, Petr & ČÁBELOVÁ, Lenka & KÖPPLOVÁ, Barbara & KRYŠPÍNOVÁ, Jitka & MORAVEC, Václav & ŠÁDOVÁ, Eva (2003): *Dějiny českých médií v datech (rozhlas, televize, mediální právo)*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum.
- BERÁNEK, Josef & HEKERLOVÁ, Silvie (eds.) (2005): *10 let v českých médiích*. Praha: nakladatelství Portál.
- BÍLKOVÁ, Katarína (1994): *Rámcová analýza tisku o České televizi (2. a 3. čtvrtletí 1994)*. Praha: Česká televize, Odborové dokumentační a informační středisko ČT.
- BÍLKOVÁ, Katarína & SOPROVÁ, Jana & ŠNÁBL, Vít (1994): *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1993*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko ČT.
- BÍLKOVÁ, Katarína & ŠNÁBL, Vít (1995): *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1994*. Praha: Česká televize, styk s veřejností ČT.
- BLAŽEK, Bohuslav (1994): *Dva týdny zpravodajství na stanicích ČT a NOVA (14.–27. 11. 1994), kritická analýza a komparace*. Praha: EcoTerra.
- CYSAŘOVÁ, Jarmila (1996): *Televize a moc 1953–1967*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky.
- CYSAŘOVÁ, Jarmila (1998): *Televize a totalitní moc 1969–1979*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky.
- CYSAŘOVÁ, Jarmila (1999): *Československá televize v období zániku komunistického režimu a vítězství demokratické revoluce (1985–1990)*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky.
- CYSAŘOVÁ, Jarmila (2002): *Československá televize a politická moc 1953–1989*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky.
- CYSAŘOVÁ, Jarmila (2003): *Listy. Padesát let televize: dlouhá cesta k nezávislosti*. <<http://www.listy.cz/archiv.php?cislo=033&clanek=030304>> (verifikováno dne 2. června 2007).
- ČEPELKOVÁ, Jana & JETMAR, Luboš & LÍŠKA, Dušan & NÁHLOVSKÝ, Marcel & PÁTÍK, Ladislav & RICHTER, Michael & SEHNALOVÁ, Regina & SLAVÍČEK, Pavel & WOLDE, Štěpán (2000): *Mediální slovník ARBOmedia*. Praha: ARBOmedia.net Praha, spol. s r. o.
- ČESKÁ NÁRODNÍ RADA (1991): *Zákon č. 483/1991 Sbírky zákonů ČR, o České televizi*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.
- ČESKÁ NEZÁVISLÁ TELEVIZNÍ SPOLEČNOST (1995): *Nova a její diváci*. Praha: TV Nova, Odbor výzkumu TV Nova.

- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Rozhodnutí generálního ředitele č. 8 ze dne 9. února 1994, o etice žurnalistiky v České televizi*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Rozhodnutí generálního ředitele č. 12 ze dne 15. března 1994, o odměňování pracovníků České televize*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Rozhodnutí generálního ředitele č. 16 ze dne 7. dubna 1994, o odměňování režisérů*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Rozhodnutí generálního ředitele č. 18 ze dne 16. května 1994, o programové koncepci a organizaci České televize*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Rozhodnutí generálního ředitele č. 23 ze dne 24. srpna 1994, o programové koncepci a organizaci České televize*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Rozhodnutí generálního ředitele č. 31 ze dne 10. listopadu 1994, o odměňování zaměstnanců České televize*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Rozhodnutí generálního ředitele č. 33 ze dne 21. prosince 1994, o programové koncepci a organizaci České televize*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1994): *Sto dnů s Novou – přehled pořadů ČT1 a Novy podle vysílání v časových pásmech jednotlivých dnů během týdne*. Praha: Česká televize, oddělení programových analýz.
- ČESKÁ TELEVIZE (1995): *Statut, Kodex, Strategie České televize*. Praha: Česká televize, tiskové a informační středisko.
- ČESKÁ TELEVIZE (1996): *Fakta o financování České televize aneb Opravy nejčastěji šířených dezinformací*. Praha: Česká televize.
- ČESKÁ TELEVIZE (1996): *Televize v ekonomickém a společenském kontextu*. Praha: Česká televize a IP Praha.
- ČESKÁ TELEVIZE (ed.) (2000): *Česká televize: věc veřejná*. Praha: Česká televize, Public Relations & Promotion.
- ČESKÁ TELEVIZE (ed.) (2000): *Televize veřejné služby v zahraničí*. Praha: Česká televize, Public Relations & Promotion.
- ČESKÁ TELEVIZE (online): Historie. <<http://www.ceskatelevize.cz/ct/historie/>> (verifikováno 22. dubna 2007).
- ECONOMIA (1996): *Obchodní věstník 16/96*. Praha: Economia.
- EUROPEAN BROADCASTING UNION (online): Membership Conditions. <http://www.ebu.ch/departments/legal/activities/leg_membership.php#regulation> (verifikováno 29. dubna 2007).
- EUROPEAN COMMISSION (1996): *The Development of the Audiovisual Landscape in Central Europe since 1989*. Luton: University of Luton.
- CHABRIER, Marion & LEFÉVRE, Didier & TACHENY, Fredy & WERSCH, Wouter (eds.) (1995): *Television 95 – European Key Facts*. Neulilly-sur Seine: IP Groupe.
- JAKUBOWICZ, Karol (1996): Improving on the West – the Native Way: Poland. In: Mahon, David & Trappel, Josef (eds.): *The Development of the Audiovisual Landscape in Central Europe since 1989*. Luton: University of Luton, s. 253–284.
- KROUPA, Vladimír & ŠMÍD, Milan (1996): The Limitations of a Free Market: Czech Republic. In: Mahon, David & Trappel, Josef (eds.): *The Development of the Audiovisual Landscape in Central Europe since 1989*. Luton: University of Luton, s. 61–109.
- KUTIL, Václav (1994): Nova: právě teď! *Týdeník Televize*, č. 7, s. 32–33.

- LAPRAILLE, Erwin & TACHENY, Fredy (eds.) (1994): *Television 94 – European Key Facts*. Neulily-sur Seine: IP Groupe.
- MAHLEROVÁ, Hana (1994): Nova dětem. *Týdeník Televize*, č. 2, s. 28.
- MAHLEROVÁ, Hana (1994): Aby byli nejlepší. *Týdeník Televize*, č. 2, s. 36.
- MAHLEROVÁ, Hana (1994): Umělecký výraz Nova TV. *Týdeník Televize*, č. 5, s. 22.
- MAHLEROVÁ, Hana (1994): Nova TV se dohodla s 20th Century Fox. *Týdeník Televize*, č. 5, s. 28.
- MAHON, David & TRAPPEL, Josef (1996): Television in the Enlarged European Audiovisual Area – a Community Perspective. In: *The Development of the Audiovisual Landscape in Central Europe since 1989*. Luton: University of Luton, s. 15–26.
- MATÁSKOVÁ, Simona (1994): Ředitelský duel. *Týdeník Televize*, č. 26, s. 10–11.
- MATHÉ, Ivo (1998): Televize veřejné služby pro třetí tisíciletí. <<http://louc.cz/milenium.rtf>> (verifikováno 10. června 2007).
- MENSCHIK, Tomáš (2007): Lakomá Kateřina. *Týden*, č. 25, s. 36.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR (1995): *Finanční zpravodaj*. Praha: Ministerstvo financí České republiky.
- NÁRODNÍ SHROMÁŽDĚNÍ ČSSR (1964): *Zákon č. 18/1964 Sbírky zákonů ČSSR, o Československé televizi*. Praha: Národní shromáždění ČSSR.
- PITTERMAN, Jiří & SATURKOVÁ, Jitka & ŠNÁBL, Vít (eds.) (2002): *(Prvních) 10 let České televize*. Praha: Česká televize, edice PR a Promotion.
- POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR (1994): *Zákon č. 252/1994 Sbírky zákonů ČR, o rozhlasových a televizních poplatcích*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR.
- POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČR (1997): *Zákon č. 135/1997 Sbírky zákonů ČR, kterým se mění a doplňuje zákon č. 252/1994 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích, zákon č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů, zákon České národní rady č. 103/1992 Sb., o Radě ČR pro rozhlasové a televizní vysílání, ve znění pozdějších předpisů, a zákon České národní rady č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlasu, ve znění pozdějších předpisů*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR.
- RADA ČR PRO ROZHLASOVÉ A TELEVIZNÍ VYSÍLÁNÍ (1994): *Zpráva o stavu vysílání a o činnosti Rady České republiky pro rozhlasové a televizní vysílání*. Praha: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky.
- RADA ČR PRO ROZHLASOVÉ A TELEVIZNÍ VYSÍLÁNÍ (1999): *Zpráva o stavu vysílání a činnosti Rady ČR pro rozhlasové a televizní vysílání za období 1. 1. 1999 – 31. 12. 1999*. Praha: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky.
- RADA ČESKÉ TELEVIZE (1993): *Zpráva o stavu zpravodajských a publicistických pořadů ČT*. Praha: Rada České televize.
- RADA ČESKÉ TELEVIZE (2003): *Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2002*. Praha: Rada České televize.
- SAMCOVÁ, Lucie (2003): *Proměny programového schématu České televize v letech 1992 – 1999*. Absolventská práce. Praha: Vyšší odborná škola publicistiky.
- SATURKOVÁ, Jitka (1994): *Svět televize 4/94*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko ČT.

- SLOVENSKÁ TELEVÍZIA (online): História. <<http://www.stv.sk/stv/o-stv/historia/>> (verifikováno 20. dubna 2007).
- ŠMATLÁK, Martin & ZMEČEK, André (1996): Market Intentions Restrained: Slovak Republic. In: Mahon, David & Trappel, Josef (eds.): *The Development of the Audiovisual Landscape in Central Europe since 1989*. Luton: University of Luton, s. 307–351.
- ŠMÍD, Milan (2000): *Média, internet, TV NOVA a já*. Praha: ISV nakladatelství.
- ŠTĚPÁNEK, Petr (2005): *Válka o Novu aneb Podvod za 10 miliard*. Praha: Formát.
- TRAPEK, Jiří (1994): Nova a Novákoví. *Týdeník Televize*, 3 (leden), s. 54.
- TÝDENÍK TELEVIZE (1993): Programový přehled. *Týdeník Televize*, 24 (červen), s. 26.
- ŽANTOVSKÝ, Petr (ed.) (2003): *Veřejnoprávní služba ve veřejnoprávních médiích*. Praha: Česká média spol. s r. o.

Periodika:

INFO (interní informační bulletin ČT).
TV týden.
Týdeník Televize.

Archivy:

Archiv Rady pro rozhlasové a televizní vysílání.
Archiv sekretariátu generálního ředitele České televize.
Spisový archiv České televize.

Interní informace poskytnuté odbornými útvary České televize:

- Oddělení práce a mzdy (průměrné mzdy v ČT v jednotlivých letech).
- Personální útvar (interní evidence nástupů a odchodů zaměstnanců ČT, interní databáze personálního útvaru).
- Výzkum programu a auditoria (analýzy a grafy sledovanosti a divácké spokojenosti, statistické přehledy odvysílaných pořadů a podílů jednotlivých programových segmentů na celkové vysílací ploše).

Elektronické databáze:

<http://en.wikipedia.org/wiki/Television>.
<http://inventors.about.com/library/inventors/bltelevision.htm>.
www.ceskamedia.cz.
www.ceskatelevize.cz.
www.cybercollege.com/frtv/frtv028.htm.

www.louc.cz.

www.nova.cz.

www.psp.cz.

www.rrtv.cz.

www.terramedia.co.uk.

www.tvhistory.tv.

Osobní rozhovory:

BERAN, Petr: květen 2006 (Praha).

FRIČOVÁ, Kateřina: květen 2009 (Moskva).

KVASNIČKA, Václav: duben 2007 (Praha).

RUBEŠ, Jan: listopad 2006 (Praha).

SATURKOVÁ, Jitka: září 2006 (Praha).

SAVICKÝ, Nikolaj: leden 2007 (Praha).

SLÁDEČEK, Petr: červen 2007 (Praha).

ZEMÁNKOVÁ, Zuzana: červen 2007 (Praha).

Korespondence:

BARTOŠ, Petr: leden 2007 (Praha).

MATHÉ, Ivo: březen 2007 (Praha).

SUMMARY

THE BEGINNINGS OF DUAL TELEVISION BROADCASTING IN THE CZECH REPUBLIC

*Changes in Czech Television's Strategy
and the Main Causes of TV Nova's Success in 1994*

Pavel Krumpár

This text covers television broadcasting in the Czech Republic in 1994, when the first national commercial television station, TV Nova, made a strong entry on the Czech media market. Attention is devoted mainly to the strategy adopted by Czech Television, which is the public service broadcaster in the Czech Republic, and the correspondence between that strategy and the mission of a public service broadcaster.

Like the Czech media landscape, Czech Television's strategy developed. In 1993 it was influenced to a considerable extent by Act No. 483/1993 Coll., which reduced with effect from 1 January 1993 the limit for advertising broadcast on CT from three to one percent of total broadcasting time. That created room for new broadcasters to appear on the advertising market, and it also forced the CT management to adopt measures to allow it to operate in the future with a balanced budget. Nor was its programme strategy overlooked. In 1993 there was a clear profiling and defining of programming for CT1 and CT2. Since 1993 CT1 has primarily been the channel intended for the broadest possible audience, fulfilling basic and recreational functions, while CT2 is the alternative channel intended more for minorities, whether by choice or by fate.

Before TV Nova started broadcasting in February 1994 Czech television dominated the Czech market. CT's confrontation with the first private commercial television station, Premiéra TV, which began regional broadcasting on 17 June 1993, and experience from other countries did not indicate that there should be any fundamental changes with the arrival of a national private station. However, the opposite was true. In its first four months TV Nova had higher viewing figures than both Czech Television channels, and Czech Television found itself in an entirely new situation. The ambitious management led by Vladimír Železný, the novelty of a commercial television channel in this country, a tangible demand for new formats, a confrontational programming policy, strong financial backing from a foreign investor and other factors gave Nova the highest viewing figures. A no less important influence on that division of powers on the television market was parliament's decision to privatise the former F1 channel, with almost 100% coverage, for the needs of a commercial broadcaster. Every citizen of this country had the new television station automatically stored under the first button on the remote control.

Over a number of years TV Nova's influence on the Czech television scene changed significantly. Nova revealed its limits as well as its strengths. Its programmes naturally could not match the diversity of public service television. TV Nova concentrated above all on entertainment, leaving plenty of room for Czech Television, which managed to fill the gap and therefore satisfy its primary mission as a public service broadcaster. Although it can be criticised for the many errors it made when commercial broadcasters first appeared on the Czech market, I am convinced that it chose the right path for its long-term orientation, one that corresponds both to the spirit of the law and above all to its mission as a public service broadcaster in a democratic country.

Translated by Adrian Dean