

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Osobní rozhovor s Renatou Týmovou, ze dne 1. 3. 2018

Příloha č. 2: Osobní rozhovor se Zdeňkem Šámalem, ze dne 16. 4. 2018

Příloha č. 3: Studio Událostí po změně v roce 2012

Příloha č. 4: Studio Událostí po změně v roce 2014

## **Příloha č. 1: Rozhovor s Renatou Týmovou**

*Renata Týmová zastává od roku 2013 funkci vedoucí útvaru Výzkumu a analýz České televize. Od roku 1998 působila v oddělení výzkumu na televizi Nova, v letech 2006 až 2012 ho vedla. Byla také členkou odborných komisí ATO, Effie či SPIR. Studovala na Pedagogické fakultě i Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy.*

### **Jakou organizační strukturu má Vaše oddělení?**

Na rozdíl od komerční televize, kde se řeší jen sledovanost, já mám v České televizi pod sebou tři oddělení. První z nich jsou analytici, kteří analyzují data z crossmediálního výzkumu – Asociace televizních organizací totiž od ledna roku 2018 nedělá jen peoplemetrový výzkum sledovanosti, myšleno živé sledovanosti pořadů, ale měří i tak zvaný videoobsah. Je to tak zvané digitální měření videoobsahu i obsahu, který máme na webu.

My ráno kolem 7:45 dostáváme denní data sledovanosti za předchozí den, včetně odložené sledovanosti. Televizní den je od 6 do 6 hodin. Pak nastává zpracování dat a distribuce po budově České televize, kde se napřed produkují denní data se základními hodnotami sledovanosti, a pak, pokud nasazujeme nové pořady, probíhá detailnější analýza cílových skupin, zkoumáme upoutávkovou kampaň, jak byla na daný projekt silná, samozřejmě se díváme, jaké výsledky má konkurence a jak nás to ovlivnilo. To je taková denní rutina. Analytici zpracovávají také shrnující prezentace za měsíc i za pololetí, kde děláme hodnocení nových projektů, zejména vlastní tvorby. Tyto materiály prezentujeme tvůrcům pořadů, marketingu, obchodu i komunikaci, aby věděli, jak si pořady vedly z hlediska žánru, z hlediska porovnání s konkurenčními pořady a tak dále.

### **To je tedy první oddělení. Čím se zabývá druhé?**

Na rozdíl od komerční televize, já mám pod sebou tak zvaný denní kontinuální výzkum, což je výzkum, který si ČT realizuje samostatně. Zkoumáme kvalitativní parametry – jak pořadů, tak našich kanálů. Dneska zjišťujeme tak zvanou spokojenost, originalitu a zaujetí, kde jsme se inspirovali hlavně u BBC a v holandské televizi MPO. Jsou pro nás nedílnou součástí zpětné vazby. Tvůrcům a programovým pracovníkům jsou prezentována právě tato kvalitativní data.

Představte si, že je to malá výzkumná agentura, kdy s námi každý týden spolupracuje tisíc respondentů, kteří nám u pořadů, které odsledovali, hodnotí spokojenost na škále od 1 do 10 a pak odpovídají na dvě otázky – jestli je ten pořad originální ve srovnání s ostatními v daném žánru, to samé se týká zaujetí. Data, na rozdíl od komerční televize, jsou na stejné váze. Není to tak, že by byla nejdůležitější sledovanost, která je mantrou v komerční televizi – tam, když to sledovanost nemá, tak to po třech dílech končí a pořad stahují z obrazovky, nebo se dává do jiného časového pásma a tak dále. Takže to jsou kvalitativní data.

### **A co je úkolem třetího oddělení?**

To se zabývá analýzou odvysílaných pořadů. My máme systém, kde jsou zaevidovány všechny pořady, které byly nasazeny do vysílání, a hlídáme si u nich podíl vlastní tvorby, reprízy, kolik pořadů je obohaceno o titulky pro sluchově postižené, pro zrakově postižené, kolik je z regionů... To jsou věci, které ČT musí plnit ze zákona. Samozřejmě si také hlídáme, abychom měli dostatek pořadů pro menšiny, sledujeme, kolik pořadů je obohaceno dabingem, kde je to duální vysílání, vlastní tvorba, reprízy, evropská tvorba, nezávislí producenti... Analýza odvysílaných pořadů je tedy náplní třetího oddělení a jsou to vesměs věci, které nám určuje zákon a které reportujeme Radě pro rozhlasové a televizní vysílání, ale i Radě ČT.

### **Kolik lidí pod Vámi pracuje?**

Teď tu mám 18 lidí. Z hlediska analytiků je to stejný počet, jako jsem měla v komerční televizi. Máme šest programů na pěti frekvencích. Samozřejmě oproti komerční televizi je rozdíl v tom, že tady máme denní kontinuální výzkum, kde pracují kodérky, pak člověk, který organizuje celý výzkum a vyhodnocuje ho. A potom je ta analýza odvysílaných pořadů.

### **Jaký je roční rozpočet oddělení?**

Roční rozpočet činí 1,56 milionu eur, tedy přibližně 40 milionů korun. Je to zhruba 0,6 procenta celkového rozpočtu České televize. Největší položku v budgetu tvoří výdaje na peplemetrová neboli crossmediální data, kde to je téměř polovina rozpočtu. Neděláme ale jen analytickou práci z hlediska crossmediálních a denních dat, součástí mé práce jsou i veškeré předvolební výzkumy, které si sice zadáváme externě, ale spolupracujeme na tom dotazníku, hlídáme metodologie, sběr dat a tak dále. Dále

děláme brandové výzkumy, jak si stojí naše kanály, jak si stojí naši moderátoři, fokusujeme nové pořady, testujeme nové pořady a samozřejmě důležitou součástí je i měření veřejné služby, kdy každého půl roku jdu na Radu ČT a obhajuju tak zvanou zprávu o měření veřejné služby. Vždy za 1. pololetí a potom za celý rok. Tato data jsou součástí výroční zprávy o ČT a Rada z nich dělá hodnocení ČT. Protože většina těch dat je externího charakteru, jsou pro členy rady velmi důvěryhodná. Dvakrát do roka děláme trackingový výzkum o měření veřejné služby, kde si zkoumáme důvěryhodnost, inovativnost a tak dále.

**Jakou mají data, která vám sem přicházejí z crossmediálního výzkumu, podobu? Jsou rozdělená na cílové skupiny, po vteřinách...?**

Cílových skupin je opravdu hodně, máme jich k dispozici asi 75, kdy si můžeme zkoumat hospodyně, sociální kategorie, věkové kategorie, vysokoškolské, lidi podle příjmu, podle příjmu domácnosti, podle volnočasových aktivit. K dispozici jsou i lifestyle data. Český projekt je navíc nadstandardní v tom, že máme vteřinová data. To vyhodnocení probíhá opravdu ze všech možných úhlů pohledu. My se díváme na průběh pořadu, na tu křivku, jestli nám diváci v nějaké fázi odešli, kam přešli, proč přešli. Vidíme tam reklamní přestávky, během nichž lidé odchází, jsou tam vidět propady.

Důležité jsou v dnešní době platformy, jak lidé vysílání konzumují, přes co. To je také důležitá charakteristika analýzy dat. A jak jsem říkala, že od ledna máme projekt měření videoobsahu, tak v tuto chvíli nezkoumáme jenom živou sledovanost v televizi, ale je pro nás důležitá zpětná vazba i z hlediska internetu a odložené sledovanosti, protože některé pořady, které vyrábíme pro produktivní cílové skupiny, tak mladší diváci je konzumují třeba prostřednictvím webu. Nyní v pondělním prime-time vysíláme seriál Dabing Street, kde je 40 procent odložené sledovanosti na internetu, což je jedno z nejvyšších čísel. A je to právě z důvodu, že mladší cílové skupiny televizi nekonzumují živě, ale třeba si pořad pustí až o hodinu nebo o nějaký ten den později. Takže to je nová věc, kterou my tady máme, a je stále důležitější v tom vyhodnocení. Nemělo by se to samozřejmě pomíjet, ale ani přeceňovat, protože je to samozřejmě zajímavé pro určité cílové skupiny a pro určité pořady.

## **Jak si ještě rozdělujete diváky?**

Když probíhá měření veřejné služby, tak třeba u artu si děláme tak zvanou kulturní skupinu diváků, protože je předpoklad, že tito lidé budou art konzumovat více. To samé se týká zpravodajství, máme tak zvanou zpravodajskou skupinu, tedy lidi, kteří preferují zpravodajství, konzumují několik publicistických pořadů a tak dále, takže se díváme i z hlediska těchto charakteristik.

## **Poměrně nová je možnost ještě během sledování pořadu zjistit, kolik lidí se na něj dívá. Využíváte tato data často?**

Máme k dispozici real time data neboli data s desetiminutovým zpožděním. To je unikát na českém trhu. Nejčastěji to využíváme u zpravodajských pořadů. Máme v počítači aplikaci a vidíme vždy tři hodiny dozadu, kolik lidí se v tu chvíli na který program dívalo. Je to vždy jen tři hodiny zpět, delší časové období dostanu druhý den. Teď máme půl jedenácté, a když si to rozkliknu, tak dokážu říct, že dvojku v 10:08 sledovalo přibližně 29 tisíc diváků. Tato data nejsou konečná, protože potom probíhá proces statistického vážení a tak dále, ale jsou to data, která se od konečných výsledků mohou lišit jen do dvou procent, co se týče share a ratingu. To není významné. Pro nás je to ale zpětná vazba, když vysíláme například nový seriál, tak pro management je to dobré, že už večer ví, kolik lidí ho sleduje. To samé, když máme volební studio, tak je atraktivní říct lidem: Právě sleduje ČT24 půl milionu diváků.

## **Takže real time data využíváte hlavně při kontinuálních vysíláních...**

Při kontinuálních vysíláních, při sportovních přenosech, ale hlavně je to důležitá zpětná vazba, že okamžitě, zejména při uvedení novinek, víme, jak si ten pořad vede. Opravdu je to poměrně evropský unikát, má to hodně málo zemí, dokonce snad jenom jedna v Evropě z těch severovýchodních.

## **Vy jste na začátku říkala, že data rozesíláte po budově ČT. Předpokládám, že řediteli, vedoucím jednotlivých stanic... Komu ještě?**

Denní data chodí asi 400 lidem v ČT. Jsou to lidé, kteří potřebují zpětnou vazbu, aby viděli, jak si pořady v předchozím dni vedly, a potřebují třeba i výhled, aby si dokázali udělat porovnání, co funguje a tak dále.

**Vy ke každému pořadu zpracováváte dokument, kde uvádíte kromě sledovanosti i spokojenost?**

Ano a tato kvalitativní data máme k dispozici vždy s týdenním zpožděním.

**Tato data získáváte denním kontinuálním výzkumem. Ten dříve probíhal jen poštou. Změnilo se to v dnešní digitální době?**

Ano, víceméně půlka vzorku probíhá online a půlka pořád poštou. Chceme ten vzorek mít samozřejmě reprezentativní, chceme mít zastoupeny všechny cílové skupiny, takže vycházíme z toho, jak si to respondent přeje. Vzorek máme 1000 lidí.

**A to jsou koncesionáři, kteří jsou ochotní spolupracovat?**

Oslovujeme lidi z databáze plátců koncesionářských poplatků.

**Umíte zajistit, že formuláře vyplňují svědomitě a ne ledabyle?**

Samozřejmě to kontrolujeme. Když tam jsou anomálie, tak ho vyřazujeme ze zpracování. Pokud nám někdo zaškrtně, že sledoval všechny pořady ten den, tak je to nesmysl. Takže takové věci vyřazujeme. Prochází to kontrolou. Pokud nevíme, tak se snažíme toho respondenta i kontaktovat po e-mailu, aby nám to vysvětlil.

**Ještě nějaké další anomálie odhalujete?**

Není to jen v denním kontinuálním výzkumu, ale i v peplemetrovém. Třeba extrémní sledovanost, dlouhá. Tak se ptáme, proč ten den člověk sleduje třeba 10 hodin televizi? A on si mohl zlomit nohu, tak to tam samozřejmě necháváme. Ale ten vzorek, jak kvalitativního výzkumu, tak toho peplemetrového, kontroluje metodologická komise pod ATO, která vypisuje i tendr na peplemetrový nebo teď crossmediální výzkum. Má za úkol kontrolovat statistické proporce, aby vzorek byl vyvážený pro populaci v ČR. Jde o to, že já jako ČT potřebuju, aby ten vzorek byl vyvážený z hlediska vysokoškolsky vzdělaných diváků, takže si hlídám tyto parametry. Nova naopak potřebuje, aby tam byl dostatek lidí se základním vzděláním. Já pracovala přes 12 let u komerční televize, tak vím, jak to chodí i na té druhé straně.

**Na webu ČT píšete, že spokojenost zjišťujete i pomocí tematických otázek týdne a výzkumných sond. Co to znamená?**

Někdy, když si potřebujeme zjistit nějakou zpětnou vazbu od diváků, tak uděláme třeba internetový výzkum, kde se například zeptáme, co se jim nelíbilo na tomto seriálu, proč už se na něj nedívají... Tedy na věci, které nás aktuálně zajímají, ale ne politické.

**Tento druh výzkumů tedy provádíte u pořadů, které mají malou sledovanost?**

Nebo třeba když je poptávka po pokračování a nemusí to být jen seriál, jsou to i pořady, které jdou například na dvojce. Tak se ptáme, co tam bylo klíčové pro ty lidi.

**Odměnou za účast v denním kontinuálním výzkumu je slosování o ceny. Kolik na ně ČT vynakládá peněz?**

Rozpočet je asi 300 tisíc za rok. My teď ale budeme v tomto denním kontinuálním výzkumu dělat velké změny. Chceme to měnit.

**Jak?**

Výzkumné agentury, které fungují na trhu, mají panely, kde si udržují nějaký panel respondentů, kdy s nimi spolupracují lidé několik měsíců i několik let. My po 13 týdnech spolupráce najímáme hned jiného člověka. I kdyby chtěl spolupracovat, tak s ním ukončujeme spolupráci. Myslíme si, že v dnešní době to je poměrně velká škoda, protože pokud ten člověk chce s námi dál spolupracovat a hodnotit pořady, tak si myslíme, že bychom ho mohli v panelu nechat delší dobu. Chceme ten panel změnit tak, aby v něm lidé byli delší dobu a každý ten člověk, který s námi bude spolupracovat, dostal nějakou odměnu. Losování je hrozně malá motivace v dnešní době. Chceme změnit na základě toho ten motivátor – aby všichni byli nějakou malou částkou odměněni. Ne financemi, ale spíš že by si vybírali dárek.

**Když má pořad malou sledovanost, ale extrémní spokojenost, co s ním uděláte?**

Snažíme se pro ten pořad najít časové pásmo, které by mu nejlépe vyhovovalo. Pokud má vysoké kvalitativní parametry, tak má úzkou cílovou skupinu. Snažíme se tedy najít lepší umístění, aby si ho našlo víc diváků. Není to tak, že bychom ho kvůli nízké sledovanosti stáhli. Jsme veřejnoprávní televize.

Naše strategie z hlediska současného managementu je, že chceme, aby veřejná služba byla sledovaná, my se za to nestydíme. Chceme, aby ty pořady, pokud je vyrábíme, byly v cílové skupině, pro kterou jsou určené, sledované. Proto dnes má ČT okolo 30 procent podílu na sledovanosti, v roce 2016 jsme měli dokonce vedoucí postavení na trhu. Když to vyrábíme, tak chceme, aby to ti lidé konzumovali.

Samozřejmě jsou věci, které konzumují míň a které víc. Proto máme kulturní kanál, kde uspokojujeme nějakou skupinu lidí, zpravodajskou stanici... A dneska to tak ve světě funguje. My máme od Evropské vysílací unie zpětnou vazbu, kdy nám dělali posouzení celé struktury kanálů, že to je ideální mix mít dětský kanál, sportovní, zpravodajský, kulturní, pak mít jeden hlavní kanál a vedle toho třeba dokumentární spolu s filmy. Takže my si myslíme, že jsme v tom úspěšní. Zpravodajský kanál je jednička v Evropě mezi zpravodajskými kanály. To samé se týká děčka, ten je do prvních tří, sportovní kanál je taky nejúspěšnější z hlediska minulého roku. Kulturní kanál se pohybuje někde v polovině žebříčku kulturních kanálů. Ředitel Petr Dvořák se velmi angažuje v Evropské vysílací unii, dokonce je v předsednictvu, snažíme se dělat i koprodukční projekty, s ARTE jich děláme spoustu, běžně vyvíjíme vánoční pohádky se Slovenskou televizí. Protože pro nás je to výhodné – jsou to koprodukce a my si tím snižujeme náklady, když do toho přispívá víc zemí. Asi největším koprodukčním projektem od začátku byla Marie Terezie, která byla uvedena 1. a 2. ledna 2018 a podílely se na tom čtyři země. Byl to neobyčejně úspěšný projekt. Měl jak vysoké kvalitativní parametry, tak úplně nadměrně vysokou sledovanost, a to nejen u nás, ale i v Rakousku a na Slovensku. V Maďarsku to bylo trošku slabší.

### **Aplikujete kvalitativní data i na vysílání ČT24, jehož struktura se téměř nemění?**

U ČT24 lidé v současné době promítají do kvalitativních parametrů politickou spokojenost. Takže tam já беру kvalitativní parametry trošku s rezervou. Nejlépe hodnocené máme pořady, kde nejsou politici, typu Hyde Park civilizace nebo Fokus Václava Moravce. Obecně politické debaty jsou hůře hodnocené. Ale začátkem roku jsme měli třeba prezidentskou debatu se Světlanou Witowskou, kde byl úplně nadprůměrný koeficient spokojenosti. Přes devět. Pro zpravodajskou debatu jsem toto číslo ještě neviděla.

Ve vysílání ČT24 opravdu nejsou výkyvy. Máme vždy ranní vysílání, které je koncipované tak, že zatímco na jedničce je víc lifestyle, na ČT24 je víc zpravodajské.



Pak je kontinuální vysílání během celého dne. Máme tam pevné mezníky – zprávy ve 12:00, v 16:00, Události v regionech. Pak je hlavní zpravodajská relace, potom je Devadesátka. Mimochodem, to je věc, kterou tu hodně řešíme – u Devadesátky bychom chtěli trochu vyšší sledovanost, zatím se nám to tolik nedaří. A pak ve 22:00 vysíláme Události, komentáře.

**Od roku 2013 Česká televize měří naplňování veřejné služby. Výsledky mají sloužit i k tvorbě a plánování programu. Jak konkrétně s nimi pracujete?**

Data z měření veřejné služby používáme kontinuálně, když připravujeme programové schéma. Vždy se díváme do výsledků a jak dle kvalitativních parametrů, tak samozřejmě i dle výsledků sledovanosti umisťujeme pořad do vhodného časového slotu tak, aby v cílové skupině, pro kterou je pořad primárně připravován, dosáhl co nejvyšších výsledků sledovanosti.

**Jak v ČT plánujete řešit, že indikátory originality výrazně klesly?**

Parametr originality zaznamenal pokles nejen u České televize, ale i u komerčních stanic. Pokles originality souvisí s krizí na celosvětovém trhu týkající se nedostatku nových programových formátů. Částečně jde i o metodologický problém, kdy respondenti v rámci tohoto parametru hodnotí každý něco jiného, každý si pod originalitou představí trochu něco jiného. Tento jev zkoumáme a chceme v 2. pololetí roku 2018 udělat nějaká opatření z hlediska metodologie.

## **Příloha č. 2: Rozhovor se Zdeňkem Šámalem**

*Zdeňěk Šámal působí od roku 2011 ve funkci ředitele zpravodajství a sportu České televize. Předtím pracoval jako generální ředitel televize Z1, šéfredaktor internetového zpravodajství TV Nova či programový ředitel TV Metropol. V České televizi začínal jako redaktor, později se stal i zahraničním zpravodajem v Rusku. Instituci opustil v roce 2000, kdy se stal šéfredaktorem zpravodajství slovenské televize TA3. V letech 2003 až 2007 byl šéfredaktorem zpravodajství ČT a stál u zrodu zpravodajské stanice ČT24. Vystudoval Fakultu sociálních věd Univerzity Karlovy.*

### **Kterými průzkumy se ve zpravodajství řídíte?**

Já bych nepoužil slovo řídíte, protože průzkumy jsou jedním z vodítek. My neprogramujeme nebo nepřizpůsobujeme relace podle toho, co nám ukazují průzkumy, které by byly zaměřené na obsah, na moderátory... Já takové vlastně vůbec nepoptávám. My pracujeme především s analýzami, to je na prvním místě to, co dělá MediaTenor. Posílá nám čtvrtletní hodnocení, ale zároveň jednou za půl roku máme velké hodnocení, to znamená, že se s nimi setkáme. Setkávají se s nimi nejen zástupci redakcí, ale i editoři redakcí, aby viděli, jak si stojíme v zastoupení jednotlivých témat, jak si stojíme v zastoupení jednotlivých stran, jak si stojíme v neutralitě... Ale to jsou analýzy vysílání, ne průzkumy. Česká televize si ovšem nechává dělat průzkumy od společnosti TNS AISA, jejich součástí je také zpravodajství. Jsou zaměřené na důvěryhodnost, očekávání diváků, na způsoby, odkud konzumují zpravodajství. Tam je to třeba zajímavé v tom, že tyto průzkumy dlouhodobě ukazovaly na to, že lidé nejvíce konzumují zpravodajství z webu a ze sociálních sítí. V tomto okamžiku byste mě mohl chytit za slovo, protože my jsme opravdu posílili naše aktivity na sociálních sítích, které ovšem chápeme jako další platformu šíření obsahu, který vzniká televizní cestou. A pokud to není přímo televizní obsah jedna k jedné, tak je to televizní obsah, který produkujeme pro web, nebo to jsou mutace televizního obsahu. Zkrácené nebo naopak delší verze. Poměrně velký úspěch mají třeba na sociálních sítích naše přímé přenosy. Co vysílá ČT24, tak dáváme živě na Facebooku. Takže do té míry opravdu průzkumy určují to, co děláme, i když spíš ovlivňují. Protože popravdě řečeno, musel bych být úplný blbec, abych si nevšimnul, jak lidé konzumují média, a abych nepovažoval tyto

platformy za jeden z do budoucna důležitých způsobů, jak distribuovat obsah, který tady vzniká. A potom existují ještě analýzy, které si nechává zpracovávat Rada – hodnoty plnění veřejné služby. Tím se samozřejmě řídíme, může nás to upozornit na nějakou výchylku. Většinou nás to neupozornilo na to, že by tady bylo moc TOP 09, ale ukazuje se třeba, že Okamura byl někde málo.

### **Existuje průzkum, který měl v minulých letech vliv na podobu vysílacího schématu ČT24?**

Já si ho nevybavuju. My se v tomto ohledu řídíme opravdu spíš nějakou profesní zkušeností a znalostí mechanismů, které na televizním trhu fungují. Divák si od ČT24 něco slibuje, něco od ní očekává a my se snažíme těmto očekáváním vyjít vstříc. Ale ta očekávání jsou pořád stejná – lidé požadují, abychom byli aktuální a abychom byli na prvním místě důvěryhodní. A na to nepotřebuju průzkum. Já opravdu nepotřebuju průzkum na to, abych stavěl relaci. Občas mi ty průzkumy mohou leccos napovědět, například v jednom bylo zmíněno, že název Devadesátka divákům nic neříká. Takže oni přesně nevědí, co od pořadu očekávat, na rozdíl třeba od pořadu, který se jmenuje Interview. Ale to jsme také nějakým způsobem tušili.

### **Pak existují typické průzkumy sledovanosti a spokojenosti. Ty mají jakou váhu na ČT24?**

Sledovanost je pouze jedním z hledisek a obvykle pořady kvůli nízké sledovanosti nestahujeme. Navíc ČT24 nestojí typicky na ‚pořadech‘, ale na kontinuálním aktuálním zpravodajském vysílání a schopnosti reagovat na nečekané události. To, co vypadá jako pořad, je často spíše tradice a taky to usnadňuje diváckou orientaci v programovém schématu. Pokud má některý pořad dlouhodobě neuspokojivou sledovanost, řešíme spíše to, jak zkvalitnit obsah. Takto jednoduše programování ČT24 nefunguje.

Sledovanost se dozvídáte zpětně, takže z ní můžete být buď smutný, nebo veselý. Ale sledujeme to, samozřejmě s tím pracujeme. Toto jsou naopak průzkumy, a bavíme se o peplemetrových průzkumech, jejichž výstupy sledujeme denně. Občas nás překvapí, mile i nemile, ale obvykle to odpovídá očekávání, jinými slovy když víte, že na ČT sport se bude hrát finále hokejové ligy, tak víte, že vám ti lidi z Událostí utečou. Ale můžete z toho být tak maximálně dopředu smutní, zpětně smutní, ale stejně ty

Události musíte postavit podle svého nejlepšího svědomí. Takže toto nám průzkumy ukazují.

Samozřejmě nám potvrzují i některé věci, které děláme, ale které děláme, protože jsme věděli, že nastanou. Půl osmá byla pro Českou televizi klasický pohřební moment, kdy diváci přepínali na Novu. A my prostě víme, že když tam nasadíme dobře zpracované reportáže na témata, která jsou celospolečensky zajímavá, tak ten sešup je menší. Tam se bavíme o křivkách, které mohou být velmi volné, ve velmi ostrém úhlu, nebo když se nám nepovede téma, tak tam je potom velký sešup. Proto velice pečlivě vybíráme témata, která dáváme po půl v tom rozsáhlejší blok, který se jmenuje Pohled Událostí. A proto se také snažíme, abychom z reportážního hlediska, protože reportáž je asi to nejnáročnější, co můžete divákovi v relaci nabídnout, proto se snažíme je dávat do bloku před půl osmou. Proto je tam tak zvaný reportážní blok.

**Stane se ještě někdy, že onen sešup ve sledovanosti kolem půl osmé je podobný jako před změnou Událostí, nebo se lidé opravdu postupně naučili zůstat a nepřepínat na Novu?**

To se prakticky nestává. Dlouhodobě platí, že tato změna se vyplatila. Česká televize se dostala zpátky před Primu a docela často se stává, že po půl osmé máme třeba menší share, ale větší počet diváků než před půl osmou. Prostě tato změna zafungovala. Na rozdíl od všech pokusů, co tu byly předtím, vlastně od doby, co začala vysílat Nova – takové ty rady: dávejte zahraničí do bloku, dávejte zahraničí po půl, dávejte regionální zpravodajství po půl. Ne, vždycky to zafungovalo jako signál, kdy si lidi řekli: teď už nebude nic důležitého, teď už nebude nic, co mě zajímá, a v půl přešli na Novu. Takže toto zafungovalo a ty průzkumy to potvrzují. V čem mohou korigovat naše uvažování, je to, že jsme vybrali špatné nebo dobré téma na ten pohled na půl, nebo že jsme tam dali dobré, nebo špatné reportáže. Někdy se samozřejmě spleteme, nicméně kdo nic nedělá, nic nezkazí. Občas se spleteme, ale nikdy to nevede k tragickým důsledkům z hlediska sledovanosti. Že by tam nastávaly propady, které dlouhodobě ohrožují postavení zpravodajství České televize, to tak není. Konec konců ta čísla o tom svědčí, drží se na nějaké úrovni a ta je šest let stabilní.

**Kdybyste měl vyjmenovat pár příkladů průzkumů, které jste si nechali externě zadat, tak to byl průzkum před změnou Událostí...**

To byl průzkum na moderátory. A u výběru moderátorů seděla komise, která hodnotila. Bylo tam asi pět lidí zevnitř ČT, čtyři lidi zvenku a bodovali jsme. Bylo to dvoukolové. Zase ten průzkum byl jedním z vodítek. Nebylo to tak, že bychom natočili pilotní díly s lidmi, které jsme vybrali, a pak to pustili respondentům a podle toho jsme si vybrali.

**Byl ještě nějaký další výzkum?**

Já si ho opravdu nevybavuju. My spíš pracujeme s analýzami. Hodně jsme postupovali tak, že jsme se dívali na spoustu zahraničních relací a vybírali jsme si z toho prvky, které nás zaujaly, které nám připadaly inspirativní. My jsme se snažili analyticky pracovat i uvnitř televize, nikoli na základě průzkumů. Ona pravda je taková, protože ředitel Petr Dvořák mě oslovil poměrně brzo, tak jsme věděli, že změna Událostí je nezbytností, a věděli jsme i to, co nám vadilo na předchozích Událostech. Takže ten průzkum nehrál roli.

**Takže to byl vyloženě doplněk.**

Udělali jsme to u těch moderátorů, ale byla to výjimka, chtěli jsme mít komplexní hodnocení – k názorům lidí z branže se zkušeností z ČT i ze zahraničních médií jsme chtěli mít průzkum a chtěli jsme vědět, jak budou reagovat diváci. A oni reagovali tak, jak reagovali. Ale byl to takový poměrně atypický průzkum.

**Průzkum ohledně moderátorů byl dvoukolový. Do druhé fáze postoupilo deset adeptů, ovšem Jan Rubeš a Vendula Krejčová, které diváci hodnotili vysokými známkami, ne, zato Tereza Kručinská, která respondenty příliš nezaujala, ano. Proč?**

Nevzpomínám si už na to pořadí, ale zejména to bylo proto, že hodnocení interních hodnotitelů bylo jiné než pořadí, které vzešlo z průzkumu diváckých sympatií.

**Takže výsledky byly skutečně kombinací průzkumu a vašich názorů, nevycházeli jste jen z výzkumu.**

To byla opravdu kombinace. My jsme tady trávili víkendy, u toho hodnocení byla i Dana Schmidtová, Vítek Kolář, Jaromír Volek a Rob Cameron. A od nás tam bylo asi pět lidí.

**A vy jste s každým z adeptů na moderátory natočili několikaminutový medailonek, kde prezentoval nějakou zprávu v novém studiu?**

Ne, každý točil Události. Nevím, jestli byly jedna k jedné, ale v podstatě každý odmoderoval zpravodajskou relaci.

**A ta se pak pouštěla respondentům?**

To nevím, co jim pouštěli, u toho jsem nebyl. Já dostal jen papír s výsledky. Na druhou stranu, bylo to poměrně časově náročné a v komplexu problémů, které jsme tehdy řešili, to byl jenom jeden z mnoha.

**Z průzkumu také vyšlo, že mladší diváci by chtěli více zahraničního zpravodajství, jiní by naopak ocenili více regionálního. Dá se vůbec řídit těmito požadavky lidí?**

Nedá. Protože ty požadavky jsou mnohdy tak rozporné, že podle toho nepostavíte vůbec nic. Nicméně zákon o ČT a kodex nám ukládá něco, čemu se musíme věnovat, takže my jsme si tu relaci sestavili spíš podle toho. Ale ono to nebylo tak, že jsme to k 1. dubnu postavili a od té doby bylo hotovo. Popravdě řečeno, tehdy to tím teprve začalo. Od té doby se Události vyvíjejí neustále, což je myslím nezbytnost. Pokud chcete na televizním trhu úspěšně žít s produktem, který je letitý, tak ho musíte pořád vyvíjet.

My víme například to, že máme poměrně dost zahraničních zpravodajů a že potřebujeme jejich práci ukazovat. Tak proto tam máme mandatorně zastoupené zahraniční zpravodaje. Víme také, že žádné jiné televizní zpravodajství se nebude v hlavní relaci věnovat kultuře, pokud to nebude třeba Batman na Karlově mostě, takže mandatorně tam musíme mít kulturu. Původně jsme tam měli dvě kultury, ale poté, co vznikly Události v kultuře, jsme to omezili na jednu a jednu v kratším formátu. Víme, že máme regionální zpravodajství, že tam musí být zastoupené regiony. Stejně tak tam musí být zastoupená ekonomika, domácí zpravodajství, stejně tak máme mandatorní zastoupení pro vědu. Takže k tomu jsme se nějakým způsobem dopracovali, a to teď mluvím jenom o tématech. Protože chceme mít zpravodajství i formálně pestré, tak se snažíme pracovat se všemi televizními žánry, které jsou k dispozici – živý vstup,

reportáž, krátká zpráva, živý rozhovor. Takže my máme matici, kterou vyplňujeme. Není to ale tak, že by matrice byla každý den stejná, výhoda současných Událostí je, že jsou hodně pružné, nicméně kdybychom si vzali celoroční průměry podle témat a žánrů, tak to odpovídá zadání, které jsme si definovali. Ale to nevzniklo na základě průzkumů.

Ony ty průzkumy, já ani nevím, jak jim mám věřit. Když začala vysílat Nova, tak všechny průzkumy ukazovaly, že lidi nejraději koukají na dokumenty na ČT2. A ve skutečnosti tam nebyli téměř žádní diváci, protože téměř všichni koukali na Novu. Takže je otázka, co oni do těch svých odpovědí projektují. Proto to беру opravdu jen jako vodítko.

### **Evoluční změny v Událostech v roce 2014 vycházely z nějakého průzkumu, nebo už vyloženě z vašich zkušeností?**

My jsme určitě měli něco zpracovaného k tomu, jak lidé reagují na nové Události. Oslovovali jsme i odbornou obec, aby nám řekla, co jí vadí a co naopak oceňuje. Na spoustu věcí jsme ale přišli sami, řadu jsme jich slyšeli, četli v médiích, radní měli také připomínky. Nové Události rozhodně nebyly dokonalé, když jsme je spustili. Což je ale normální. Když cokoli v televizi spouštíte, tak to napoprvé není takové.

Lidé například kritizovali příliš mnoho upoutávek na další reportáže, to jsme eliminovali. Byla jim nejasná role druhého moderátora, proto došlo k ukotvení. Ve výtkách se objevoval i divácky nepřehledný způsob řazení, my jsme pak vyprofilovali bloky. Někomu vadilo, že moderátoři jsou moc otočení k plazmové obrazovce. A podle některých byla relace příliš dlouhá. Tohle ale bylo věcí záměru. Kdyby tam Česká televize byla schopná vyrobit něco jiného, než je hodinové zpravodajství, tak bychom to tam klidně dali, ale tehdy nebylo jiné řešení. My jsme od ředitele Dvořáka dostali zadání udělat Události na hodinu i se sportem, tak jsme udělali Události na hodinu. A nakonec se ukázalo, že jsme asi uvažovali správně, protože Nova taky prodlužovala. To bylo programové zadání, protože Česká televize dlouhodobě věděla, že když skončí příliš brzo, tak jí diváci utečou. To je to, co jsem vám říkal, že ty hraběcí rady, ať tam dáme regionální zpravodajství, budou akorát signálem, že to důležité skončilo, tak přepněte. To samé kultura, která tam v minulosti byla.

Takhle, ona snaha zkvalitnit Události tady byla od Iva Mathé, dělalo se to různými způsoby, přesunuly se na 19:15, pak se řešilo, jestli půjdeme na sedmou, nebo zůstaneme na čtvrt. Pořád se něco dělo. Hodně medializovanou věcí bylo, že jsme tak zvaně odsunuli Večerníčka ze Sudet, protože Večerníček před Událostmi oslovoval úplně jinou cílovou skupinu.

Takže kdybych to měl shrnout, tak úvodní krok inovovaných Událostí byl sice krok dobrým směrem, ale zároveň byl začátkem nové etapy a opravdu jenom začátkem. Znamenal nutnost udělat i předělat spoustu věcí. Ne všechno, co jsme si mysleli, že bude fungovat, fungovalo. Určitě si vzpomenete, jak se nám všichni posmívali za heslo „jasné a spolehlivé“. Viděli jsme, že to používají ve Velké Británii, Německu, Americe, ale tady jsme to schytali ze všech stran.

Nakonec se ukázalo, že lidé se se změnami sžili a že změny fungují. Součástí zadání bylo vrátit hlavní zpravodajskou relaci na 2. místo ve sledovanosti, což se povedlo. Povedlo se víc než zaplnit tu černou díru, která tam zela vždy mezi půl a Brankami, body, vteřinami. Prostě takto jsme to poskládali a funguje to. Takže jsme šli dobrým směrem, i když to byla chůze obtížná, když se vám za každou blbost posmívají všude kolem. I redaktoři tady z toho byli zdecimovaní.

### **Z čeho konkrétně?**

Z té kritiky. Chodili ven mezi politiky, kteří to četli v novinách, kam to psali holky a kluci, co v životě neodvysílali ani okno. Proto jsme udělali dvoudenní soustředění a v rámci toho jsme připravili srovnání nových Událostí se světovými zpravodajskými relacemi.

*(Zdeněk Šámal pouští v počítači videa, kde je vidět, jak prezentují zprávy v Událostech a jak v zahraničních televizích)*

Někteří kritizovali, že nájezd kamerou ve velkém celku ruší. A podívejte, je to běžná součást zpravodajství ve světě. Nebo nám vytýkali, že moderátoři moc chodí. Opět obvyklá praxe v zahraničí. Co jsme ale odstranili, byl dlouhý příchod druhého moderátora na začátku bloku Naše téma.

Nicméně z toho srovnání se světem jasně vysvítá, že jsme šli spíš konzervativnější cestou. Jak jste viděl u Němců v ZDF ten obrovský stůl, tak ten stál 20 milionů eur. My



jsme celé Události pořídili za dva miliony korun. Takže když se rozhodujete, nevybíráte to nejlepší řešení, vybíráte nejlepší dostupné řešení. Jinými slovy, když jsme řešili, kam to přesunout, protože jsme věděli, že ze studia číslo 9 to chceme přesunout, abychom to vizuálně odlišili od vysílání ČT24, tak jsme měli na výběr dvě studia. Poměrně technologicky zastarale vybavené studio číslo 6, anebo virtuál. A šli jsme do toho virtuálu, protože nám umožňoval největší variabilitu a byl nejmodernější tehdy ve své době. Pokud byste se mě zeptal, jestli považuju virtuál za optimální řešení, tak vám řeknu, že nepovažuju. Ani tehdy jsem to nepovažoval, ale bylo to to nejlepší z dostupných řešení. My jsme nestavěli dokonalost samu, ale v rámci toho, co jsme měli k dispozici, jsme se snažili docílit maximální dokonalosti.

**A studio z roku 2012 vám vůbec nevyhovovalo, že jste ho dva roky nato kompletně změnili?**

My jsme ho nezměnili kompletně...

**Mimo jiné zmizely všechny stabilní obrazovky.**

My jsme měli už dokonalejší technologie, takže jsme mohli přejít k virtuálním plazmám, což v tom roce 2012 nebylo možné. A věděli jsme, že to chceme posunout zase někam dopředu. Na druhou stranu, když se podíváte, tak ta koncepce zůstala. Tam se změnily nějaké prvky, změnila se barevnost, ale nebyla to kompletní změna. Nebyla to stejná změna, jako když jsme se přesunuli z devítky do osmičky. My jsme prostě jen modernizovali koncepci.

**Také zmizel stupínek...**

My jsme mohli eliminovat věci, které nám vadily na předchozím studiu. A ten stupínek vadil i v tom, že moderátorky při chození klapaly, rušilo to.

**A dotýkání se obrazovek jste nahradili používáním tabletu...**

To bychom bývali udělali i v roce 2012, kdybychom to uměli. My jsme ale nejdřív museli přemluvit oddělení techniky, aby nám tablety koupilo. Pak jsme museli zajistit, že začaly být kompatibilní s naším vysíláním. A potom jsme museli docílit toho, že moderátoři s nimi začali být ochotní pracovat.

Přiznám se, že už je to šest let a já už spoustu věcí zapomněl, protože tady všechno hrozně rychle umírá. Teď, když jsem si připomněl to peklo, co kolem toho bylo, tak jsem rád, že už to mám za sebou. Už bych to nechtěl prožít ještě jednou. A další problém byl, že se u nových Událostí vyvolala spousta očekávání, každý si dosadil to svoje, pak to tam neviděl a my jsme byli za blbce. To byl takový zvyk, který si někteří kolegové přinesli z Novy, že se musí dopředu dělat hodně dlouhý marketing, slibovat modré z nebe, hodinky s vodotryskem. My ty změny děláme pořád, ale já už říkám: Stačí tisková zpráva a potom ten den, kdy to půjde, to vysvětlíme a zdůvodníme. A od té doby se nám žije docela klidněji a funguje to. Ono žít ve světě, kdy místo toho, abyste se věnoval odstraňování chyb a rozvoji, tak čelíte útokům, není příjemné.

### **Příloha č. 3: Studio Událostí po změně v roce 2012**



*Zdroj: [www.ceskatelevize.cz](http://www.ceskatelevize.cz)*

### **Příloha č. 4: Studio Událostí po změně v roce 2014**



*Zdroj: [www.ceskatelevize.cz](http://www.ceskatelevize.cz)*