

Strategie pro udržitelnost a rozvoj televize veřejné služby v éře internetu

Příklady dobré praxe na základě
mezinárodního srovnání

Petr Szczepanik
Magdaléna Gorčíková
Jana Jedličková
Lukáš Slavík
Klára Smejkal
Jakub Šiler
Pavel Zahrádka

výzkumná zpráva

prosinec 2023

T A
Č R

C → **i** ← **R** → **G**

**Strategie pro udržitelnost a rozvoj televize
veřejné služby v éře internetu: příklady dobré
praxe na základě mezinárodního srovnání
(výzkumná zpráva)**

**Petr Szczepanik, Magdaléna Gorčíková, Jana Jedličková, Lukáš Slavík,
Klára Smejkal, Jakub Šiler, Pavel Zahradka a kol.**

Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, prosinec 2023

**T A
Č R**

Tento projekt je spolufinancován se státní
podporou Technologické agentury ČR v rámci
Programu ÉTA.

www.tacr.cz

Výzkum užitečný pro společnost.

Obsah

Úvod	2
1. Online kurace a UX design	4
2. Obsahová a komunikační specifika online-only tvorby	69
3. Datová analytika České televize	93
4. Vývoj nové videoplatformy jako výsledek působení organizační kultury uvnitř České televize	147
5. Sledování online videa v ČR: Divácké návyky, preference a zkušenosti českých uživatelů internetu	186
6. Přínos veřejných licencí pro online strategii České televize	292
7. Média veřejné služby a test veřejné hodnoty	317

Úvod

Tato výzkumná zpráva vznikla jako hlavní výsledek projektu *Strategie pro udržitelnost a rozvoj televize veřejné služby v éře internetu: příklady dobré praxe na základě mezinárodního srovnání*, který financovala Technologická agentura ČR v rámci programu Éta (projekt č. TL03000251). Výzkum navázal na předchozí přípravnou spolupráci některých členů týmu s Českou televizí (podklady k obsahové strategii iVysílání v letech 2019–2020) a probíhal od června 2020 do listopadu 2023.

Hlavním cílem zprávy bylo zasadit problematiku online platforem televizí veřejné služby do technologického, sociálního, kulturního a právního kontextu, kriticky analyzovat aktuální podobu online platformy ČT iVysílání, porovnat ji se zahraničními službami, a nakonec formulovat doporučení pro její další rozvoj na základě identifikovaných dobrých praxí.

Jádro výzkumného týmu a zároveň autorského kolektivu této zprávy pod vedením Petra Szczepanika tvořili Jana Jedličková (specializace na oblast online kurace a online-only tvorby), Lukáš Slavík a Klára Smejkal (etnografie organizační kultury), Jakub Šiler (datová analytika) a Pavel Zahrádka (právní rámce a kulturní politika).

Doplňkově nebo v dílčích fázích výzkumu se do spolupráce zapojila i řada dalších kolegů: Johana Kotišová (přípravná fáze etnografie), Ivan David a Petra Vodáková (právní otázky cookies, GDPR, licencí atd.), Vojtěch Matoušek, Vojtěch Říha, Michal Mencl a Karel Větrovský (statistická analýza dat), Kateřina Svatoňová (koordinace studentských asistentů ad.), Dorota Vašíčková (spolupráce na etnografickém výzkumu a následná koordinace s týmem iVysílání, autorská spolupráce na případové studii o webseriálu *TBH*), Anna Jurková (spolupráce na analýze publikační strategie iVysílání).

Ačkoli některé činnosti zkomplikovala pandemie covidu-19 (zvláště terénní výzkum a fyzická setkání se zahraničními partnery v letech 2020 a 2021), výzkumný tým zůstal po celou dobu realizace v blízkém kontaktu s týmem iVysílání ČT a prostřednictvím průběžné zpětné vazby směřoval výzkumnou zprávu k praktickým problémům, jež se postupem času vyvíjely a někdy zcela proměňovaly. Za přátelskou a konstruktivní spolupráci se zaměstnanci ČT patří dík jednak vedoucím pracovníkům Janu Maxovi (v době realizace ve funkci ředitele

vývoje a nových médií) a Marku Doleželovi (v druhé fázi realizace výkonný ředitel pro digitální produkty), jednak a především týmu iVysílání pod vedením nejprve Jana Zukala a posléze současné šéfredaktorky Evy Pjajčkové.

Nedílnou součástí výzkumu byl také sběr kvalitativních a kvantitativních dat v České televizi a z externích zdrojů. Děkujeme všem respondentům za ochotu a důvěru při sdílení vlastních zkušeností z procesu vývoje a provozu iVysílání. Citace a parafráze z rozhovorů jsme anonymizovali nebo autorizovali.

Struktura kapitol odpovídá výzkumným okruhům a dělbě práce v týmu. Každá z kapitol má vlastní executive summary a soupis doporučení, která mají usnadnit implementaci poznatků. Jazykovou redakci zajistila Klára Krásenská.

1. Online kurace a UX design

Jana Jedličková, Petr Szczepanik

Obsah

1. Executive summary

1.1 Presentace a obhajoba veřejnoprávní kurace koncovému uživateli

1.2 Kategorizace audiovizuálního obsahu tzv. štítkováním

1.3 Obsah určený generaci Z (a generaci Y)

1.4 Kurační práce s archivním obsahem

2. Presentace a obhajoba veřejnoprávní kurace koncovému uživateli

2.1 Příklady dobré praxe

3. Kategorizace audiovizuálního obsahu tzv. štítkováním

3.1 Typy kategorizace

3.2 Forma štítkování

3.3 Případové studie

3.4. Užití štítků v iVysílání

4. Obsah určený generaci Z (a generaci Y)

4.1 Faktuální formáty

4.2 Fikční formáty

5. Kurační práce s archivním obsahem

5.1 Strategie práce s archivním materiálem

5.2 Příklady dobré praxe

6 UX design a mobilní aplikace

6.1 Kurační strategie a design mobilních aplikací

7 Příloha: Návrh kolekce pořadů ČST pro iVysílání

1. Executive summary

Cílem této kapitoly je představit možnosti kuračních strategií obsahu užívaných převážně evropskými veřejnoprávními televizemi. Zaměřujeme se především na a) prezentaci a obhajobu veřejnoprávní kurace koncovému uživateli, b) systém kategorizace audiovizuálního obsahu na interface tzv. štítkováním, c) trendy a podoby obsahu určeného generaci Z (a generaci Y), d) aktuální podoby kurační práce s archivním obsahem a UX designem v kontextu mobilních aplikací veřejnoprávních VOD portálů. Kapitola disponuje také přílohou s návrhem kolekce pořadů ČST pro iVysílání.

Výzkum kuračních strategií veřejnoprávních VOD portálů a UX design v kontextu mobilních aplikací využívá převážně metody textuální analýzy designu interface s přihlédnutím ke specifickému veřejnoprávnímu kontextu sledovaných online portálů. Při vymezování obecného kontextu postojů veřejnoprávních vysílatelů ke kuraci, práci se štítky, obsahovými trendy či postoji k užívání algoritmů vycházíme z veřejně dostupných strategických dokumentů přítomných na webech zmíněných vysílatelů, stejně jako se obracíme na teoretickou literaturu věnující se tématu veřejnoprávního televizního vysílání a kurace. Předmětem našeho odborného zájmu jsou veřejnoprávní vysílatelé v Evropě, Austrálii, Kanadě a Jižní Koreji. Kapitola se dále věnuje aktuálním podobám interface iVysílání.

1.1 Prezentace a obhajoba veřejnoprávní kurace koncovému uživateli

Dílčí zjištění:

- Evropské veřejnoprávní televize ve svých oficiálních dokumentech určených široké veřejnosti podrobně nevysvětlují proces kurace a personalizace audiovizuálního obsahu. A to ani v lineární, ani online podobě. Z dostupných dokumentů nelze zpravidla ani určit, kdo je za kuraci obsahu či sestavování programu odpovědný.
- V rámci obhajoby a popisu veřejnoprávnosti online služeb nespojují televize hodnoty veřejné služby výlučně s online prostorem a tvorbou, ale spíše s institucí veřejnoprávní televize jako takovou. Při ustavování prvků veřejnoprávnosti nedochází např. k oddělování lineárního vysílání a online VOD. Obě formy distribuce obsahu veřejnoprávních médií jsou tedy spíše chápány jako jeden typ služby, který se odlišuje v distribučních principech, nikoli prostřednictvím hodnot, které komunikuje.

Jednotlivé hodnoty a typy veřejnoprávní služby (např. vzdělávání, diverzita, práce s regiony atp.) se tedy vyčleňují.

- V souvislosti s médii veřejné služby se objevují dva základní přístupy k užití redakční kurace a personalizace. První z nich personalizaci považuje za potenciálně nebezpečnou či přinejmenším omezující. Druhý naopak možnost personalizace, tedy nabídky pořadů na základě počítačového algoritmu, vítá a považuje ji za velmi přínosnou v kontextu veřejnoprávních médií.

1.2 Kategorizace audiovizuálního obsahu tzv. štitkováním

Dílčí zjištění:

- Online televizní portály využívají v průměru 10–20 kategorií – štitků.
- Jeden pás karet se zpravidla objevuje na jednom řádku.
- Některé VOD portály nabízejí namísto jednoslovných štitků vysvětlující popis kategorie.
- Pátevní segmentace obsahu je umístěna zpravidla v horní liště: a) žánrové kategorie, b) narativní mody.
- Typy kategorií mimo pátevní segmentaci: žánry, cílová skupina, přiznaný redakční výběr, TV kanály a jiné brandy, geografická/regionální orientace, témata
- Formy štitkování: pozitivní emoce, využívání hovorového jazyka k upoutání pozornosti a přiblížení k cílové skupině, příležitost ke zviditelnění veřejnoprávních hodnot, prostředek aktivní komunikace s uživatelem

1.3 Obsah určený generaci Z (a generaci Y)

Dílčí zjištění:

- Generace Z (tzv. digital natives, v ČR nar. cca 1995–2010) a generace Y, tzv. mileniálové (v ČSSR a ČR nar. cca 1980–1995)
- Štitky kategorií určených těmito generacím zpravidla akcentují věk nebo generaci cílové skupiny.
- Ve většině případů nedochází k přesměrovávání uživatelů na jiná místa mimo portál, např. YouTube nebo sociální sítě.

- Trendy: krátkometrážní tvorba x plnoformátová dramatika (streamovací potenciál), témata spojená s identitou, témata akcentující různé typy minorit, inspirativní příběhy mladých lidí, pozitivní poselství jdoucí ruku v ruce s autenticitou, výrazný vizuální styl inspirovaný ve faktuálních formátech YouTube estetikou a sociálními sítěmi, fikční formáty frekventovaně zapojující humor, motiv diverzity, zaměření na subkultury a jejich specifické problémy a výzvy

1.4 Kurační práce s archivním obsahem

Dílčí zjištění:

- Kategorie jsou buď přiznaně archivní, nebo remediují reprízovaný obsah: a) audiovizuální obsah, který není vysíláný/streamovaný v premiéře; b) obsah, který je od současnosti časově vzdálen dekádu a víc, c) obsah, který je rámován jako nostalgický pro specifické cílové skupiny publik.
- Typy práce s archivním materiálem dle provozovatele portálu či platformy, na které je archiv/archivní materiál umístěn: a) archivní materiál streamovaný na portálu/platformě vysílatele; b) archivní materiál streamovaný na portálu/platformě externího správce či ve spolupráci s externím správcem
- Proaktivní práce s archivním materiálem: Projekty, které zpravidla pracují s platformou, vytvářejí speciální záložky pro konkrétní archivní kategorie atp. a v rámci nich uveřejňují nejen konkrétní pořady, ale doplňují je také doprovodnými textuálními, auditivními či dalšími audiovizuálními materiály.
- Jeden archivní titul se může na jedné interface v jednom čase objevit hned v několika kategoriích (vzácně).

2. Prezentace a obhajoba veřejnoprávní kurace koncovému uživateli

Online kuraci lze vnímat jako příklad kulturní mediace, tedy zprostředkování kulturních hodnot.¹ Hodnoty kulturních produktů jsou zároveň sociálně vtiskovány, konstruovány a

¹ Viz Jansson, Johan; Hracs, Brian J., Conceptualizing curation in the age of abundance: The case of recorded music. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2018, roč. 50, č. 8, s. 1602–1625. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0308518X18777497>; Jansson, Johan, The online forum as a digital space of curation. *Geoforum*. 2019, roč. 106, s. 115–124. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.08.008>.

soustavně ve společnosti vyjednávány.² Ovšem vzhledem k tomu, že je téměř nemožné předvídat vkus a preference uživatelů, projevuje se na mediálním trhu, který kulturní produkty vyvíjí, vysoká míra nejistoty.³ V kulturních průmyslech jsou tak klíčoví tzv. kulturní prostředníci, ocitající se mezi tvůrci a uživateli, kteří tuto nejistotu pomáhají usměrňovat.⁴ Za pomoci profesionálního statusu prostředníka tyto konstruují tzv. repertoáry kulturní legitimacy.⁵ Pomáhají tak uživatelům navigovat trh s kulturními produkty tím, že identifikují, co je hodnotné a co nikoli, omezují komplexitu, šetří čas, uvolňují kognitivní zdroje, hledají kvalitu a nakonec také překonávají informační přetížení.⁶

Kurace jako pojem nabývá celé řady definicí úzce spjatých s konkrétními kontexty, ve kterých jej používáme. V obecném slova smyslu je kurace akt výběru a uspořádání obsahu s přidáním nějaké hodnoty.⁷ Kurátoři pak aktivně, kriticky a strategicky třídí, hodnotí a připisují ekonomické, symbolické a kulturní hodnoty produktům ve fyzických i dočasných prostorech a také ve virtuálním prostoru,⁸ čímž ovlivňují interpretace a volby uživatelů. Kurace je tak považována za klíčový mechanismus společenskosti v digitální éře.⁹

² Viz Navis, Chad – Glynn, Mary Ann, How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*. 2010, roč. 55, č. 3. Dostupné z: <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.439> ; Negro, Giacomo – Hannan, Michael T. – Rao Hayagreeva, Categorical contrast and audience appeal: niche width and critical success in winemaking. *Industrial and Corporate Change*. Říjen 2010, roč. 19, č. 5, s. 1397–1425. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq003>.

³ Viz Jansson, Johan; Hracs, Brian J., Conceptualizing curation in the age of abundance: The case of recorded music. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2018, roč. 50, č. 8, s. 1602–1625. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0308518X18777497> ; Jansson, Johan, The online forum as a digital space of curation. *Geoforum*. 2019, roč. 106, s. 115–124. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.08.008>.

⁴ Viz Caves, Richard E., *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2000; Foster, Pacey – Borgatti, Stephen P. – Jones, Candace, Gatekeeper search and selection strategies: Relational and network governance in a cultural market. *Poetics*. 2011, roč. 39, č. 4, s. 247–265. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2011.05.004>.

⁵ Viz Maguire, Jeniffer Smith – Matthews, Julian (eds.), *The cultural intermediaries reader*. Thousand Oaks, Cal.: SAGE Publications Ltd., 2014, s. 21. Dostupné z: <https://doi.org/10.4135/9781473912281>; Bourdieu, Pierre, *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1984.

⁶ Viz Maguire, Jeniffer Smith – Matthews, Julian (eds.), *The Cultural Intermediaries Reader*. Thousand Oaks, Cal.: SAGE Publications Ltd., 2014. Dostupné z: <https://doi.org/10.4135/9781473912281>.

⁷ Bhaskar, Michael, *Curation: The Power of Selection in a World of Excess*. London: Piatkus Books, 201, s. 85.

⁸ Balzer, David, *Curationism: How curating took over the art world and everything else*. Toronto: Coach House Books, 2014; Jansson, Johan – Hracs, Brian J., Conceptualizing curation in the age of abundance: The case of recorded music. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2018, roč. 50, č. 8, s. 1602–1625. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0308518X18777497>

⁹ Davis, Jenny L., Curation: a theoretical treatment. *Information, Communication & Society*. 2017, roč. 20, č. 5, s. 770. Dostupné z: [10.1080/1369118X.2016.1203972](https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1203972).

Joosse a Hracs (2015)¹⁰ nabízejí typologii kurátorů, kterou dělí do pěti základních kategorií. Rozlišují individuální jedince, komunity, obchodní subjekty, prostory a technologie. Na kulturním poli nicméně vzniká pnutí a zároveň spolupráce mezi tradičními a profesionálními kurátory (kulturní instituce, časopisy aj.) na jedné straně a na straně druhé mezi aktéry novými nebo neformálními jako jsou např. algoritmy, amatéři, uživatelé nebo platformy sociálních médií. Do procesu kurace se také čím dál častěji zapojují samotní uživatelé, nebo jsou to uživatelé, kdo naopak vyhledávají doporučení od profesionálních kurátorů a algoritmů. Kurátoři samotní pak disponují řadou různorodých motivací, které lze rozdělit do dvou základních skupin: ekonomických a neekonomických imperativů. Z pohledu ekonomického imperativu je kurace klíčovým zdrojem odlišení, hodnoty a loajality soupeřících subjektů s podobnými katalogy pořadů. U neekonomických imperativů vystupují do popředí především veřejné instituce, které tak zviditelňují národní kulturu, lokální kulturní scény, nebo naopak rozsáhlejší trans-lokální hnutí formující vkus, kulturní scénu a budující komunity.¹¹ Veřejnoprávní kurace je v současných diskusích o personalizaci online portálů vnímána jako jedna z možností, jak čím dál tím více fragmentarizovaným publikům nabízet pro ně relevantní obsah. Tato myšlenka nicméně zároveň naráží na evropské pojetí médií veřejné služby, kde se předpokládá, že diváci budou mít stejný přístup ke všem obsahům, které televize nabízí. Veřejnoprávní média tedy čelí dilematu, kde se na jedné straně snaží vyvinout mechanismy nabízení obsahu divákům tak, aby posílila konkurenceschopnost s komerčními subjekty a byla pro diváky relevantní, na druhé straně ale z ideových důvodů nechtějí nabízet divákům pouze takové obsahy, na které se chtějí dívat. V kontextu diskusí o polarizaci společnosti, dezinformačních kampaních či fake news vystupují veřejnoprávní subjekty jako místa, kde by mělo docházet k diskusi mezi těmito zdánlivě nesourodými skupinami publik, a tudíž chápou veřejnoprávní média jako prostor, kde by tito diváci měli být vystavováni i jiným názorovým stanoviskům, než se kterými souznějí. Vzhledem k tomu, že jednu z klíčových hodnot veřejné služby je transparentnost, klademe si nejprve úvodní otázku, zda veřejnoprávní televize svým divákům vysvětlují, co je to kurace a personalizace, kdo a jakým způsobem ji provádí či zda mají tyto televize potřebu užití těchto strategií nějak před veřejností obhajovat. Primárním zdrojem těchto informací jsou pro nás materiály

¹⁰ Joosse, Sofie – Hracs, Brian J., Curating the quest for ‘good food’: The practices, spatial dynamics and influence of food-related curation in Sweden. *Geoforum*. 2015, roč. 64, s. 205–216. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.06.024>.

¹¹ Bourdieu, Pierre, *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*, R. Nice (trans.). Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1984; Maguire, Jeniffer Smith – Matthews, Julian, Are We All Cultural Intermediaries Now? An Introduction To Cultural Intermediaries in Context. *European Journal of Cultural Studies*. 2012, roč. 15, č. 5, s. 551–562. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1367549412445762>.

umístěné na webových stránkách samotných veřejnoprávních televizí: a) materiály určené koncovým uživatelům, b) materiály určené médiím, televizním profesionálům a organizacím, které je sdružují, nebo veřejným institucím, které s televizemi spolupracují.

Na základě námi provedených rešerší lze říci, že evropské veřejnoprávní televize ve svých oficiálních dokumentech určených široké veřejnosti **podrobně nevysvětlují proces kurace a personalizace** audiovizuálního obsahu. A to ani v lineární, ani v online podobě. Z dostupných dokumentů **nelze zpravidla ani určit, kdo je za kuraci obsahu či sestavování programu odpovědný**. Pokud se objeví na webových stránkách informace o programování, je směřována téměř výlučně na lineární TV vysílání. V některých případech se nicméně objevují obecná vysvětlení, proč je a) **důležité kuraci či personalizaci** ve veřejnoprávní televizi využívat, nebo b) že **je nutné obsah personalizovat**, aby byl lépe vyhledatelný a cílený na diváky dané služby.

V kontextu selekce a uspořádávání audiovizuálního obsahu veřejnoprávních médií zmíněná **dokumentace naopak zdůrazňuje ideu veřejné služby** jako takovou. Kurace a personalizace je následně implicitně včleněna do tohoto konceptu, aniž by byla podrobněji vysvětlována. V rámci obhajoby a popisu veřejnoprávnosti online služeb **nespojují televize hodnoty veřejné služby výlučně s online prostorem** a tvorbou, ale spíše s institucí veřejnoprávní televize jako takovou. Při ustavování prvků veřejnoprávnosti **nedochází** např. **k oddělování lineárního vysílání a online VOD**. Obě formy distribuce obsahu veřejnoprávních médií jsou tedy spíše chápány jako jeden typ služby, který se odlišuje v distribučních principech, nikoli prostřednictvím hodnot, které komunikuje. Jednotlivé hodnoty a typy veřejnoprávní služby (např. vzdělávání, diverzita, práce s regiony atp.) se tedy vyčleňují. Online katalogy pořadů zpravidla odrážejí prvky služby veřejnosti, aniž by televizní instituce formálně vysvětlovaly, proč je to třeba. Nechávací za sebe mluvit značku veřejnoprávní televize jako uznávané instituce naplňující principy veřejné služby, jako je např. důraz na společensky a kulturně relevantní témata, péče o minoritní témata nebo podpora kulturní a názorové rozmanitosti.

Nejucelenější prezentaci a obhajobu kuračních strategií a personalizace v současnosti patrně nabízí **britská BBC a skandinávské veřejnoprávní televize**. V následující podkapitole věnované příkladům dobré praxe blíže popisujeme, jak tyto instituce vnímají kurační strategie a personalizaci v kontextu veřejné služby, jak je problematizují a jaká řešení a perspektivy nabízejí.

2. 1. Příklady dobré praxe

BBC

Roční plán BBC z roku 2022/2023¹² (vyd. březen 2022) prezentuje strategické plány, prostřednictvím kterých se BBC restrukturalizuje jak na institucionální, tak programové úrovni. Mezi pěti základními prioritami se nachází i bod *Transforming our digital offer and capability* (Přeměna naší digitální nabídky a možností), který je věnovaný jak stávající podobě, tak budoucím podobám BBC iPlayer a dalším online platformám, kterými BBC aktuálně disponuje.

V ročním plánu **není sice blíže specifikováno, jak přesně vypadají kurační strategie a personalizace obsahu v online prostoru**, zároveň se ale v dokumentu klade několikrát důraz na **nutnost obsah redakčně vybírat a uspořádávat**, stejně jako je **nezbytné využívat možností online prostoru k personalizované nabídce obsahu**. Plán např. zdůrazňuje, že BBC iPlayer není jediná platforma, se kterou se diváci BBC mohou v online prostoru setkat. Vedle iPlayer zmiňuje BBC News Online, BBC Sounds (primárně pro podcasty) a BBC Sport Online. Tyto služby jsou uvedeny slovním spojením „*refreshed and updated user experience and functionality*“, které vyzdvihuje, že užívání těchto platforem má být především **aktivní zkušenost a zážitek**. BBC pak důsledně sleduje technologický vývoj a personalizuje nejen na úrovni obsahu, ale dané technologie se snaží maximálně uzpůsobit dovednostem jejich uživatelů. Dokument se tedy nevyjadřuje k dramaturgické a kurační praxi, ale **věnuje pozornost spíše technologickým parametrům personalizace a dovednostem**, které je třeba mít, aby je divák mohl užívat (zdůraznění uživatelského komfortu a snadné operability technologie). Z povahy dokumentu také vyplývá potřeba obhájit si nikoli kreativní volby, ale spíše finanční investice do personálu a technologií. Personalizace a kurace obsahu je **tedy zmíněna v kontextu rozsáhlých investic do digitálních analytických nástrojů**, které umožní BBC lépe vyhodnocovat data o chování publik, a tím jim nabízet lepší a kvalitnější veřejnoprávní služby: „*This year our focus is investing into platform capabilities that are shared across our product portfolio, such as personalisation, metadata, and content production tooling, as well as investing in specific skills such as data science.*“

BBC se v dokumentu také zavazuje k soustavnému vylepšování online portfolia (explicitní formulace) prostřednictvím následujících bodů:

¹² Dostupné z: <https://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/documents/bbc-annual-plan-2022-2023.pdf>.

- *Continuing to improve iPlayer – our top priority for the year ahead – by giving every user a relevant and rewarding experience on every visit, using our expertise in editorial curation and recommendations to improve content discovery, and making further improvements to the user interface*
- *Completing the rollout of the redesigned and rebranded BBC News app, including a more personalised service*
- *Continuing to improve BBC Sounds with more effective personalisation, curation and search functionality. We will also trial making some BBC radio programme podcasts available for on-demand listening first on BBC Sounds*
- *Delivering a significant increase in editorial content in Bitesize including content for Key Stage 3 pupils and brand-new Reception content in English and Maths.*

Z výše uvedeného vyplývá, že **otázka personalizace a redakční kurace obsahu je pro BBC klíčová**. Televize je vnímá jako prostředek navázání kontaktu s diváky stejně jako technologickou nutnost pro zlepšení vlastní konkurenceschopnosti. Zároveň je nicméně zjevné, že nepreferuje personalizaci před redakční kurací, ale naopak **oba procesy propojuje a využívá jejich schopnosti vzájemně se doplňovat v procesu vyhledávání a nabízení obsahu divákům**.

Skandinávské televize

Skandinávské televize nenabízejí žádný ucelený, veřejně dostupný dokument podobný *Ročnímu plánu BBC*, alespoň tedy ne takový, který by se přímo věnoval kuraci a personalizaci. Prostřednictvím individuálních vyjádření některých pracovníků těchto médií lze dovodit, že i pro Skandinávii je redakční kurace a personalizace důležitým tématem. Liší se ale v perspektivách, které vůči těmto strategiím zaujímají. Níže uvedené příklady přístupu k tématům kurace a personalizace byly prezentovány na konferenci Public Service On Demand – Nordic Streaming Strategies (25. 2. 2021)¹³ pořádané Nordisk Panorama.

Veskrze se v souvislosti s médii veřejné služby objevují **dva základní přístupy k užití redakční kurace a personalizace**. První z nich považuje **personalizaci za potenciálně**

¹³ Dostupné z: <https://nordiskpanorama.com/en/industry/seminars/public-service-on-demand-nordic-streaming-strategies/>.

nebezpečnou či přinejmenším omezující. Druhý naopak **možnost personalizace**, tedy nabídky pořadů na základě počítačového algoritmu, **vítá a považuje ji za velmi přínosnou** v kontextu veřejnoprávních médií.

Personalizace je chápána jako potenciálně škodlivá v případě, že **VOD portály využívají pouze ji, nikoli redakční kuraci**. Zástupci norské NRK a finské YLE vyjádřili **obavy z prohlubování polarizace společnosti**, pokud budou veřejnoprávní televize spoléhat pouze na počítačové algoritmy. Jørgen Svennevig (NRK) upozorňuje, že **norský vysílatel se chce vyhnout situaci dvou extrémů**, kdy jeden uživatel, kterého systém identifikuje jako sledovatele dokumentů, bude na portálu sledovat jenom dokumentární tvorbu, protože mu algoritmus bude nabízet jenom samé dokumentární pořady. A potenciální druhý uživatel naopak dokumentům holdovat nebude, a algoritmus mu tedy žádné nenabídne: „*That path is really dangerous for a public broadcaster because what we are in reality doing, is making a part of the population smarter, more informed, and another population less informed.*“¹⁴ Podle Svenneviga NRK nemá zájem jít touto cestou, zároveň ale upozorňuje, že mezi těmito dvěma extrémy existují další neprozkoumané možnosti. Např. je možné začít milovníkům dokumentů nabízet i tematicky jiné dokumenty, než které obvykle sledují, nebo divákovi při delší absenci na portálu nabídnout po návratu sadu dokumentů, které promeškal.

Johan Aaltonen z Yle upozorňuje, že finský vysílatel již s personalizací experimentuje delší dobu. Ve své podstatě se snaží najít „**veřejnoprávní algoritmus**“.¹⁵ „*There's a real risk in creating more polarization within the society and we can't be the ones doing that.*“¹⁶ Zároveň ale dodává, že **podobné techniky jsou programovým pracovníkům známe již z lineárního vysílání**. Je běžné programovat pořady do bloků dle diváckých preferencí, témat, žánrů. Jak ale použít personalizaci, aby nevyústila do polarizace společnosti, to se dle Aaltonena Yle zatím nepodařilo vyřešit.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ Více viz Kirk Sørensen, Jannick – Hutchinson, Jonathon, Algorithms and Public Service Media. In: Gregory Ferrell Lowe – Hilde Van den Bulck – Karen Donders (eds.), *Public Service Media in the Networked Society*. Göteborg: Nordicom, 2018; Michalis, Maria, Trends and Perspectives on Digital Platforms and Digital Television in Europe | Public Service Broadcasting in the Online Television Environment: The Case for PSB VoD Players and the Role of Policy Focusing on the BBC iPlayer. *International Journal Of Communication*. 2022, roč. 16, č. 20. Dostupné z: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/13096>; Van den Bulck, Hilde – Moe, Hallvard, Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture & Society*. 2018, roč. 40, č. 6, s. 875–892. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0163443717734407> aj.

¹⁶ Dostupné z: <https://nordiskpanorama.com/en/industry/seminars/public-service-on-demand-nordic-streaming-strategies/>.

Odlišnou perspektivu zastupuje Uffe Høy Svenningsen z dánské DR. **Personalizaci nevnímá jako hrozbu, nýbrž jako příležitost.** Ovšem doplňuje, že v budoucnu DR neuvažuje o výhradním používání personalizace, ale o **kombinaci redakční kurace a personalizace.** Konstatuje, že **umělá inteligence nikdy nepřevzme kontrolu nad VOD službami DR,** ale použít ji je nutné. Už jenom proto, že **umožňuje nabízet uživateli právě ten obsah, který by si sám nikdy nevyhledal.** „*It's a really good way how to show people that we have a lot of good content or a variety of content actually.*“¹⁷ Poukazuje také na to, že **lidé si často vybírají obsah podle nálady,** když se objeví na portálu. Televize se tedy může spolehnout na to, že se objeví okamžiky, kdy se uživatelé podívají na pořad, který by jinak nepreferovali, protože na něj budou mít zrovna náladu.

3. Kategorizace audiovizuálního obsahu tzv. štítkováním

Při analýze kuračních strategií veřejnoprávních VOD portálů používáme frekventovaně pojem štítek či štítkování. V našem pojetí se jedná o způsob kategorizace audiovizuálního obsahu, kterému je přiděleno na základě nějakých společných znaků zjednodušené označení – „štítek“ (label, tag), podle kterého se uživatel následně orientuje na interface a v procesu výběru pořadů na portálu. V této části zprávy pracujeme se štítky, které na interface vidí uživatelé. V rámci personalizace obsahu pak mohou existovat i kategorie, které se nutně všem divákům nezobrazí, ale jsou využívány na „back endu“ ke kuraci a připraveny jako potenciální kategorie pro vybrané diváky. Každý portál zpravidla využívá několik různých typů štítků, aby uživateli usnadnil orientaci, zvýraznil v dostupné nabídce některé pořady oproti jiným, či případně pořady uspořádal do logických celků. Níže se věnujeme tomu, jaké charakteristiky takové štítky mají, k čemu jsou na portálech veřejnoprávních televizí využívány a jakých konkrétních podob nabývají. V závěru uvádíme několik příkladů z praxe, které osvětlují, jaké možnosti štítkování veřejnoprávní portály v praxi využívají k oslovení svých uživatelů.

¹⁷ Tamtéž.

3.1 Typy kategorizace

Každý VOD portál nabízí uživatelům zpravidla desítky jedinečných pořadů už při příchodu na hlavní stránku. Pořady je tedy třeba uspořádat do menšího počtu celků, aby uživatele nabídka nezahltila a neodradila jej od pohybu na portálu. Tyto celky jsou následně označeny tzv. **štítkem** (label), **který vystihuje, jaké pořady lze v dané kategorii najít**. Ke kategorizaci obsahu se používají i tzv. **záložky** (folder), které se ve webovém rozhraní zpravidla nacházejí v záhlaví stránky (horní lišta – menu bar). Záložky jsou obvykle členěny na další segmenty, které taktéž používají některé štítky. Obecně tedy dělíme štítky do dvou základních kategorií: a) **štítky umístěné v záložkách horní lišty**, b) **štítky označující kategorie tzv. pásu karet** (někdy také označovaný jako karusel – carousel).

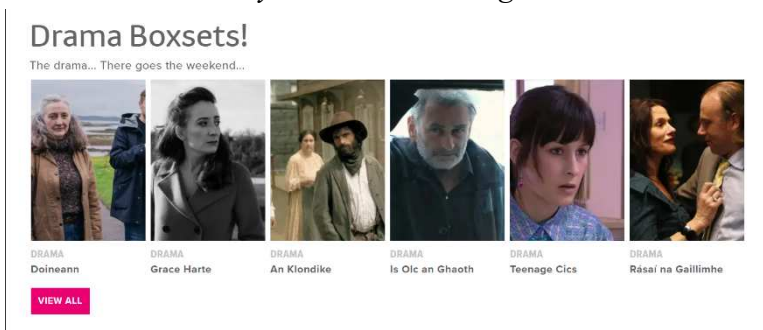
Štítky umístěné v záložkách (tzv. páteří segmentace obsahu) se zpravidla následně objevují i jako kategorie pásu karet níže na interface. Nejedná se tedy o jedinečné kategorie. Jsou charakteristické svojí obecností a zároveň významovou explicitností (dokážeme si hned představit, jaké pořady do nich náleží). Jedná se zpravidla o a) **žánrové kategorie** (*dokument, drama, komedie, sport, zpravodajství, publicistika, reality TV, zábava*) a b) kategorie označující **narativní mody** (*kinofilmy, seriály a minisérie*). Na rozdíl od zbytku interface se v páteří segmentaci neobjevují kategorie subžánrů, štítky orientované dle popularity či formy sledování obsahu ani štítky mající podobu celých vět. Jedná se o jedno či dvouslovná pojmenování, která jsou dostatečně obecná, ale zároveň věcně výstižná, aby si uživatel dokázal ihned představit, co pod daným štítkem najde. Štítky tak ve své podstatě fungují jako klíčová slova.

Ve zbylé části interface veřejnoprávní portály používají **štítky jako označení pro pásy karet**, ve kterých jsou nabízeny **jednotky až desítky pořadů**, dle typu TV portálu. Na jedné interface se v průměru objevuje **10–20 kategorií – štítků**, některé veřejnoprávní portály jich využívají méně, některé i více. Zpravidla se jeden pás karet objevuje v rozsahu jednoho řádku interface. S výjimkou využívání stejných žánrových kategorií jako v páteří segmentaci se pak na interface objevují jedinečné kategorie – štítky, které mohou mít stejnou podobu jako v páteří segmentaci. U některých VOD portálů nicméně nabývají i podob celých vět či souvětí. Nejedná se tedy ani tak o štítek, jako spíše o **vysvětlující popisek** obsahu dané kategorie. Např. irská TG4 vysvětluje uživatelům vybrané kategorie následovně: *Ros na Rún... Celebrating 25 years on-air and going from strength to strength.* nebo *Documentary Boxsets (Another chance to watch award winning documentaries)* aj.

Jaké typy kategorií jsou tedy užívány mimo páteřní segmentaci?

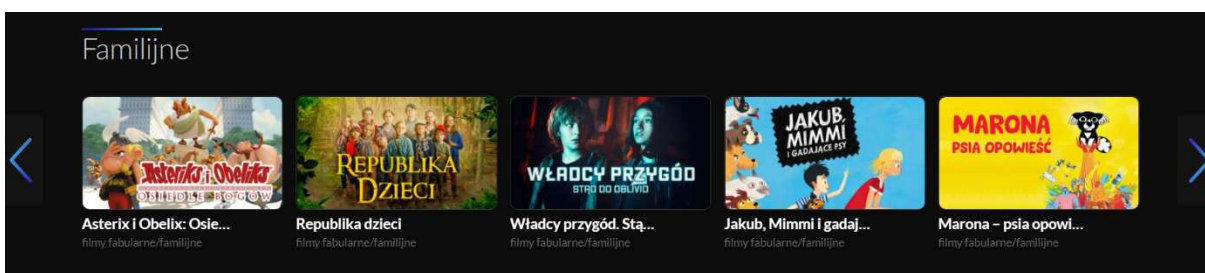
1. **Žánry** – vedle základních žánrových kategorií se regionálně odlišuje akcent na aktuálně populární žánrové a subžánrové kategorie, např. *true crime*, *nordic noir*, *soap*, *sci-fi a fantasy*, *lifestyle*, *krimi*, *thriller*, *stand-up*, *adventure*, *science documentary*, *rom-com*, *period drama*, *factual* aj.

Obrázek 1 TG4 – Využití žánrové kategorie



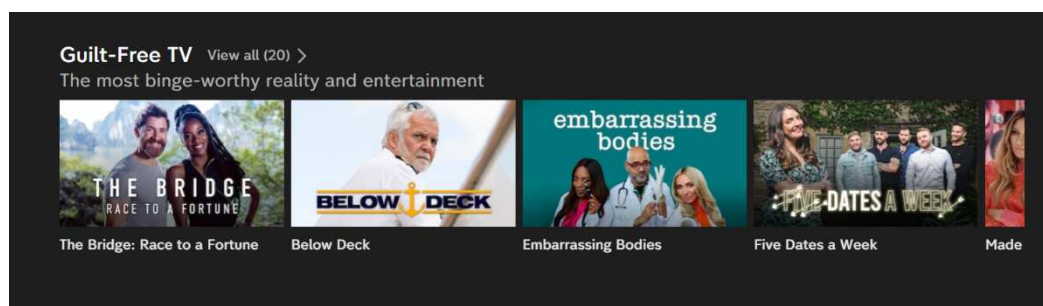
2. **Cílová skupina** – *děti, dospívající* (kids, teens, young adults), *rodina* (family favorites), *genderová orientace* – štítky upozorňující na pořady natočené režisérkami, filmy zobrazující mužské hrdiny aj. (frekvencovanější u komerčních VOD).

Obrázek 2 TVP VOD – Rodina jako cílová skupina



3. **Hodnotová evaluace a recepční praxe** – tento štítek bývá obvykle umístěn v horní části interface či přímo pod horní lištou (*binge-worthy series*, *Bingeable Box Sets*).

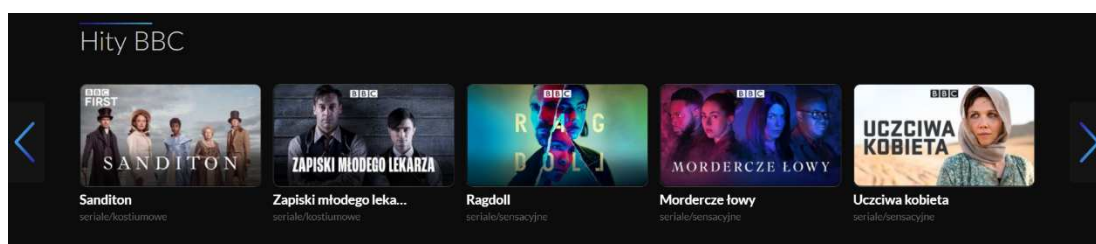
Obrázek 3 All 4 – Užití hodnotové evaluace a recepční praxe



4. **Přiznaný redakční výběr** – využívá se především u starších archivních pořadů, které nejde tematizovat ve spojení s aktuálním děním (*All 4 Favourites, Hidden Gems, Bubble Up with All 4...*, *ITV Shorts – clips, previews, exclusives and more*).

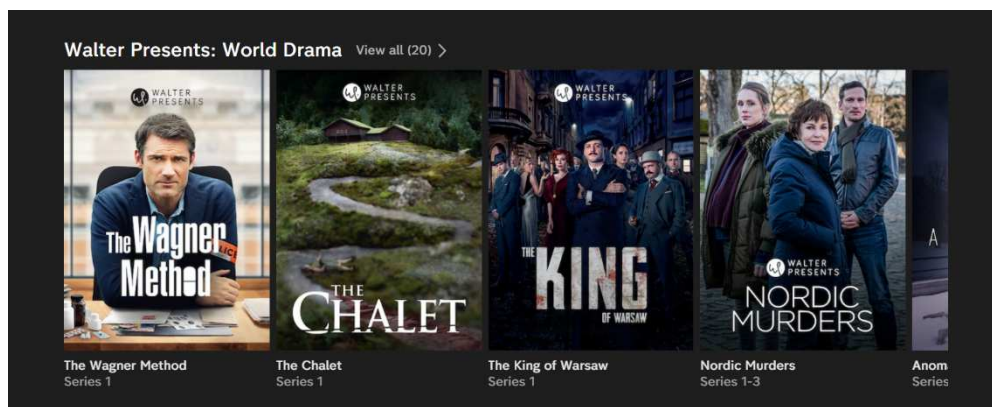
5. **TV kanály aj. brandy** – štítky přebírající pojmenování televizních kanálů a odkazující ke značce pořadů, celebrit či pověsti televize (*featured; channels, Documentaries on BBC Three, CBBC, Cbeebies, Watch on BritBox, Ros na Rún... Celebrating 25 years on-air and going from strength to strength, Disney, Star Wars, #ProTrůn*).

Obrázek 4 TVP VOD – *Spojení štítku s brandem BBC*



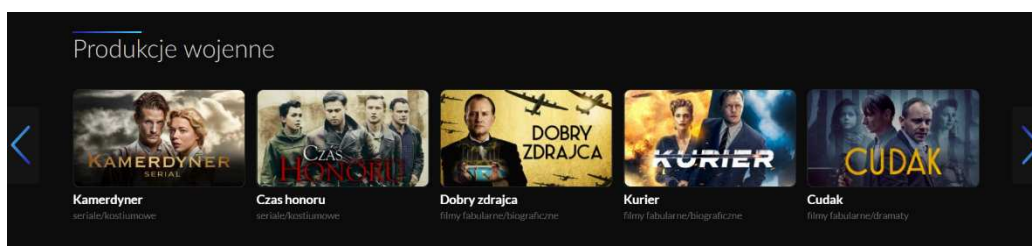
6. **Geografická/regionální orientace** – zpravidla jsou užívané u pořadů zahraniční akvizice. Tento štítek je přítomen téměř vždy, někdy dokonce ve vícero podobách (*Global Stories, International Drama, World Drama, Vyrobeno v Česku, České filmy, Česká originální produkce HBO, Z produkce HBO Europe, Home-Grown Fiction, Foreign Series, International Top-fiction, International Top Documents*).

Obrázek 5 All 4 – *Spojení brandu pořadu s mezinárodní prestiží*

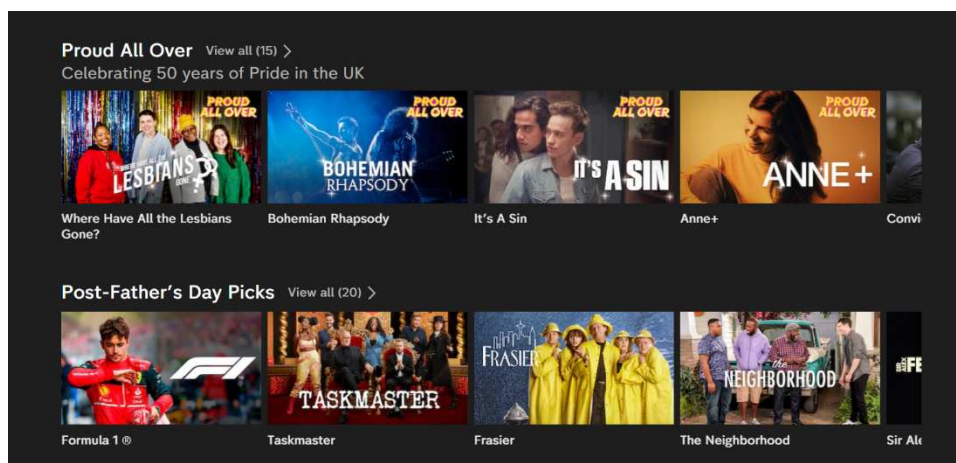


7. **Témata** – tematické rámování navazuje na **aktuální kulturní a zábavní trendy**. Odráží také **historické, společenské a politické události, které probíhají v dané zemi**. Skrze tuto kategorii štítků také veřejnoprávní VOD portály prezentují **službu veřejnosti** – témata spojená s diverzitou, minoritami, sociální tematikou. Takovéto štítky také mívají **vysokou společenskou relevanci**. Na rozdíl od kategorií žánrů se **často proměňují**, aby byly aktuální. Nezřídka se propojují i s cílovou skupinou a jejími zájmy. Např. *Books on Screen* (adaptace = trendy), *Black and Proud*, *We Don't Dis-Ability*, *VICE*, *Human Stories* (lidskoprávní aktivismus – mileniálové), *Home School Hub* (výuka dětí během covidu), *Real People, Real Stories; Homesick... Trad and Folk music from the TG4 schedule* (tematizace niche spotřeby specifických žánrů), *Today's Gaeltacht... Focussing on the biggest issues facing the Gaeltacht communities - today*, *Emmy 2020*, *Festival dokumentárních filmů*, *LGBTQIA+*, *Filmový klub*, *Filmové klasiky*, *Podle knižní předlohy*, *Příběhy, které mění svět*, *Podium 19* (divadlo, koncerty – živé a inscenované umění).

Obrázek 6 TVP VOD – *Filmy s válečnou tematikou*



Obrázek 7 All 4 – *Příklad užití diverzity a odkazu na aktuální společenské dění na úrovni štítků*



Většina veřejnoprávních portálů postupuje v procesu štítkování **od obecných a zřetelně sdělných označení k podrobnějším a více niche štítkům**. V každé kategorii se pak nachází **jedinečné pořady**. Tj. ačkoli se na interface vyskytují desítky pořadů, které jsou uspořádány do desítky až dvou oštitkovaných kategorií, **jeden pořad nebývá zpravidla zařazen do vícero kategorií najednou**. A to i v případě, že z podstaty věci by mohl náležet pod několik různých štítků. Výjimku mohou tvořit kategorie založené na personalizaci. Pak se může stát, že kategorie uspořádaná tematicky nabízí pořad, který zároveň můžeme najít v kategorii *Nejsledovanější* či *Neuteklo vám*.

3.2 Forma štítkování

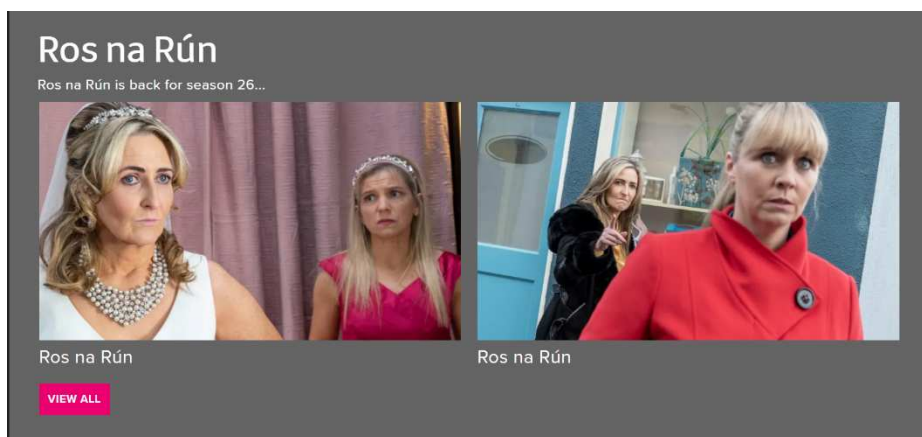
Štítek je zpravidla konstruován tak, aby byl maximálně sdělný a zároveň na interface zabíral co nejméně místa. Klíčová je nicméně jeho funkčnost, a sice je třeba, aby upoutal uživatelskou pozornost. Často se v něm odráží potřeba oslovit konkrétní cílové skupiny (nejčastěji dospívající a děti) či se vztáhnout k aktuálnímu společenskému dění. Pojmenování tedy mívají formu jedno či dvouslovných názvů, které jsou významově jednoduché (*drama, zahraniční filmy, populární seriály* aj.). Z hlediska jazykových forem jsou **bud' neutrální, nebo využívají pozitivních emocí a hovorového jazyka** (např. *Throwback Thursday, Feel Good Collection, Binge-Worthy Series, Homesick*). Časté je to především u kategorií, které se snaží navodit nostalgické pocity nebo upozorňují na archivní obsahy. S pozitivními emocemi portály pracují i v případě kategorií oblíbenosti a divácké popularity (např. při štítkování karet s mýdlovými operami). Štítek také veřejnoprávním portálům poskytuje **příležitost rychle a zřetelně promítnout hodnoty televize** do kategorizace obsahu (např. *Black and Proud, We Don't Dis-Ability, Human Stories, Real People, Real Stories*). Aktuálním trendem je i **aktivní komunikace s uživatelem prostřednictvím štítků**. Některé kategorie jsou formovány jako otázky či jako výzvy uživateli (*Slavíme Pride!, Seriály, se kterými můžete relaxovat, Seriály, které tě pohltní, Zajímá tě kultura?, Miluješ hudbu?*). Kategorizace se pak udržuje stejná ve webovém rozhraní, mobilních aplikacích i smart TV aplikacích. Nedochází tedy k redukci počtu kategorií. Mění se jen jejich pozice na interface.

3.3 Případové studie

V této části prezentujeme dva odlišné příklady, jak využívat na veřejnoprávním portálu tzv. štítkování. Prvním je **irský portál TG4**, jehož cílem je propagovat irskou kulturu a jazyk. Obsahově se portál orientuje na nízkorozpočtové kulturní pořady, publicistiku, dokumenty o Irsku a jeho obyvatelích, populární jsou ale zejména regionálně orientované faktuační programy. Z fikčních pořadů je nejoblíbenější mýdlová opera *Ros na Rún*. Na TG4 se neobjevují zahraniční filmy a seriály, portál se plně soustředí na irskou hrdost a vzdělávací aktivity směřované k ochraně irského kulturního dědictví. Tato skutečnost se promítá jak do obsahu, tak do jeho kategorizace.

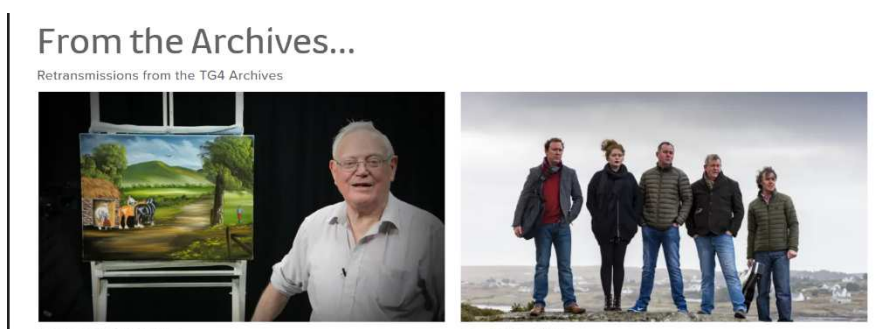
Mýdlová opera *Ros na Rún* má např. svoji vlastní kategorii. Štítek představuje **název pořadu**. Je tedy maximálně sdělný a předpokládá, že uživatelé ví, jaký je to pořad a co od něj mohou očekávat. Na rozdíl od většiny jiných veřejnoprávních portálů TG4 zpravidla svoje štítky dovysvětluje v delších větách. U této kategorie např. upozorňuje, že se jedná o epizody z 26. sezony. Štítky totožné s názvy TV pořadů nejsou ani ve veřejnoprávním, ani v komerčním prostředí frekventované. Používají se pouze tehdy, pokud název pořadu funguje u uživatelů zároveň i jako dobrá značka.

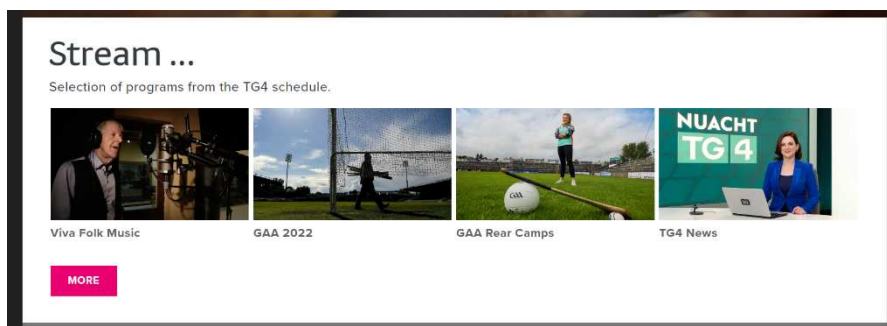
Obrázek 8 – Štítek využívající název pořadu



TG4 na svém portálu nijak nezastírá, že je **propojeno s lineárním TV vysíláním**. Stejně tak využívá toho, že většina pořadů je staršího data, tzv. archivních. Ve štítcích tedy pracuje i s kategoriemi „archiv“ či „TV program“.

Obrázek 9 – Štítkování archivních pořadů





Vlastenectví a národní hrdost spojuje štítky s **potřebou udržovat kulturní dědictví**.

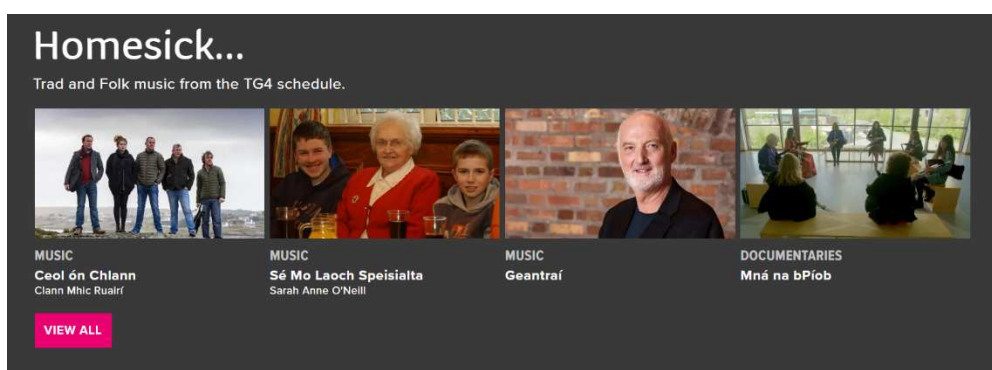
Nabízí tedy řadu pořadů, kterými se uživatelé buď učí irsky, v irštině si mohou poslechnout něco o historii Irska, nebo jde o pořady hudební, věnující se irské folkové hudbě a tanci.

Regionální aspekty veřejnoprávního vysílání se tedy snoubí se specifickým kulturním dědictvím. Mimo jiné je to také zajímavá podoba diverzity, kterou veřejnoprávní média musí podporovat. TG4 se obecně moc nevěnuje rase, genderu, sociálním vrstvám či jiným tématům tradičně s diverzitou spojeným. **Diverzitu chápe regionálně, kulturně a jazykově.**

Obrázek 10 – *Příklad využití kulturního dědictví*



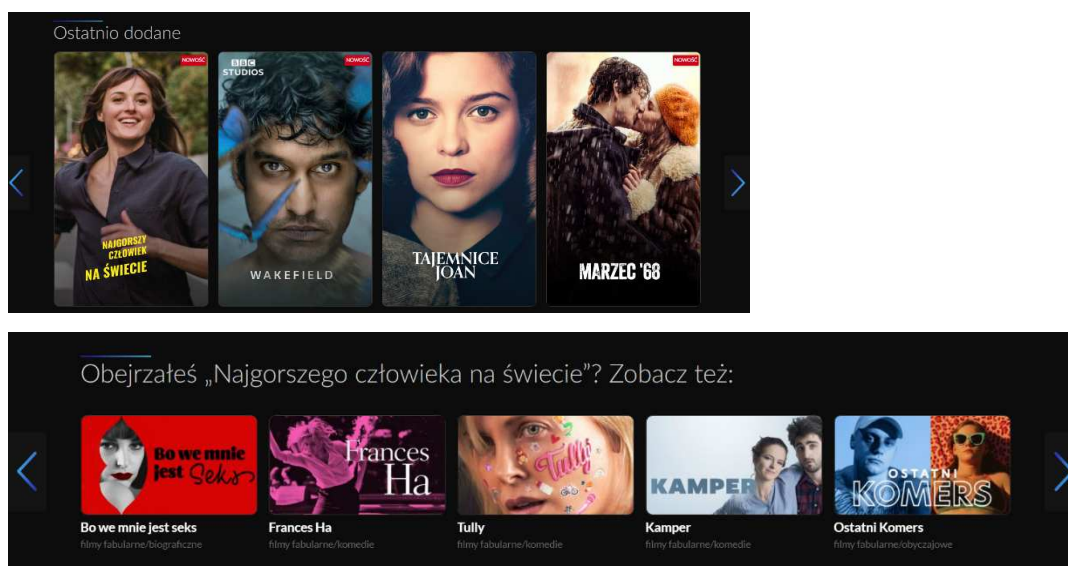
Obrázek 11 – *propojení regionu a tradice*



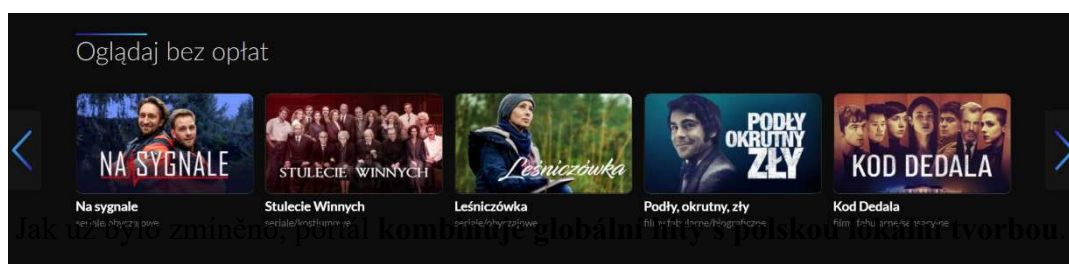
Druhým příkladem užívání štítků ke kategorizaci obsahu je **polský veřejnoprávní portál TVP VOD**. Podobně jako TG4 reprezentuje portál, který se svým obsahem a jeho kurací **snaží v uživateli vzbudit národní hrdost**. Nabízí ale kromě vlastní tvorby i prestižní zahraniční filmy a seriály a podobou se tedy více **přibližuje ostatním veřejnoprávním portálům v Evropě**, ale také řadě komerčních VOD portálů, které s národovectvím většinou nepracují. Ty se snaží oslovit globální, mezinárodní publika a akcent regionálnosti a lokálnosti se tak obvykle jeví jako problematický.

První čtyři kategorie se **snaží oslovit uživatele**, kteří buď s VOD **jsou obeznámeni** a hledají nový obsah (štítek *Naposledy přidané* je umístěn hned pod hlavní kartou prezentující prestižní tvorbu), nebo si **VOD prohlízejí, a portál se je tedy snaží nalákat**. Po kategorii *Naposledy přidané* totiž následuje štítek *Hity BBC* obsazený prestižními BBC seriály. Pod ním je umístěna kategorie *Sledujte zdarma* (pokud nemá uživatel zájem vytvořit si personalizovaný přístup, i tak se může na TVP na produkci dívat), a následuje doporučení dle toho, na jaký předpokládaný pořad jste se na TVP podívali.¹⁸ Až po těchto čtyřech kategoriích následují štítky, které se orientují na žánry, témata a cílové skupiny. Některé z nich na obecné úrovni (*10 nejlepších filmů*), některé více niche (*Válečné filmy*, *Seriály, které pokořily svět*, *Nováčkem v Londýně*, *Kultovní polské kriminálky* aj.). **Se štítky se tedy nepracuje náhodně**, ale důležité je i jejich umístění, či případně **vzájemná návaznost**.

Obrázek 12 – Příklady užití štítků na polské TVP VOD

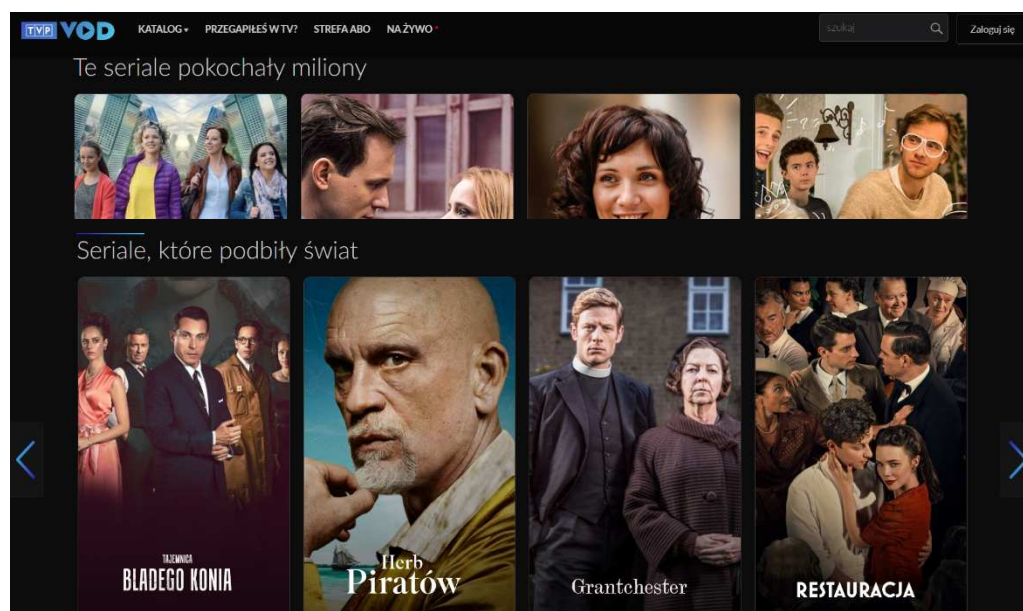


¹⁸ Portál vod.tvp.pl nabízí čtyři způsoby přístupu: 1) zdarma k části obsahu, 2) předplatné, 3) „Sfera ABO“ – uživatel prokáže, že platí koncesionářský poplatek, ale to mu nezaručí přístup ke všem placeným pořadům, 4) nákup jednotlivých titulů v režimu TVOD.



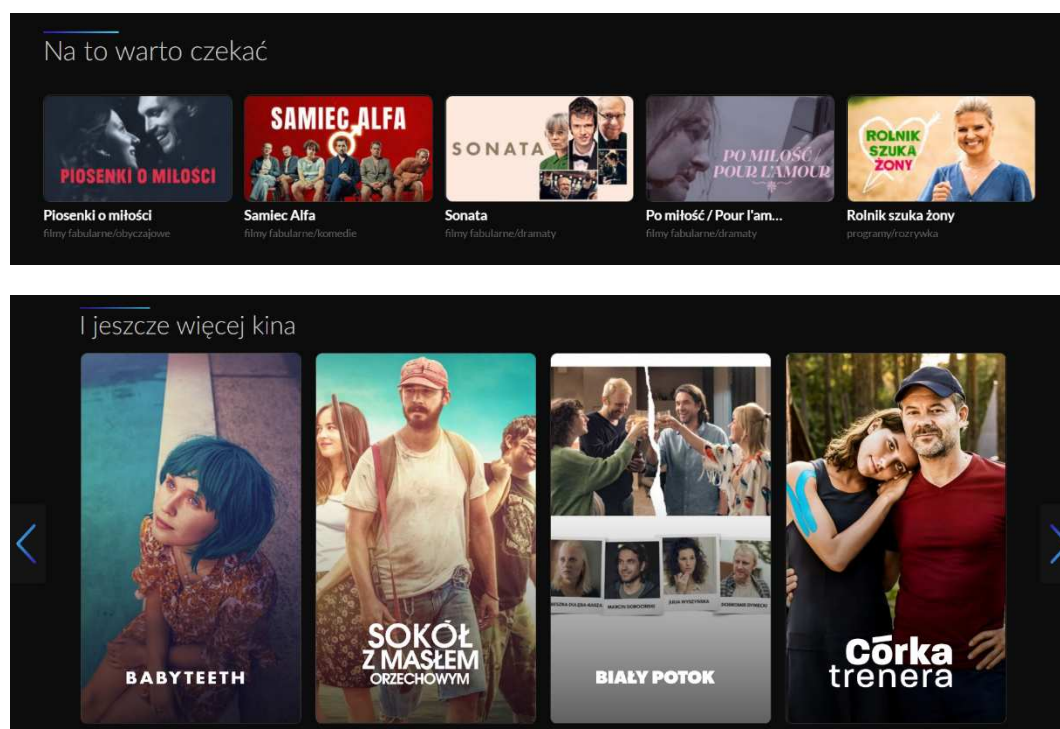
Tato kombinace je akcentována i na úrovni štitkování. Spolu s vizuální podobou interface tak portál TVP VOD budí dojem dalšího prestižního komerčního portálu typu HBO Max nebo Disney+. „Světovost“ se promítá např. do štitků *Seriály, které dobyly svět*, *Nováčkem v Londýně*, *10 nejlepších seriálů* (míněno celosvětově dle obsahu). Regionální zaměření se naopak ve štitcích objevuje jak explicitně, tak implicitně formou zdánlivě regionálně neutrálního pojmenování obsahově zřetelně regionálních pořadů. Např. štítek *Tyhle seriály milují miliony* obsahuje pouze polskou televizní tvorbu, převážně rodinné seriály a denní mýdlové opery.

Obrázek 13 – Příklad kombinace lokální a globální tvorby



Zajímavá je i kategorie *A ještě více filmů* a *Vyplatí se počkat*, které naznačují jednak **aktivní komunikaci s uživatelem a jeho možné přesvědčování** o kvalitách VOD nabídky, jednak ukazují, že **není třeba štitkovat pouze na základě obecných tradičních kategorií** spjatých s žánry. Pokud má VOD širokou filmovou nabídku, nemusí ji nutně rozdělit pouze dle témat a žánrů, někdy stačí jen napsat, že jsou na VOD ještě další filmy, které stojí za zhlédnutí. Takovýto štítek naopak působí velmi bezprostředně a autenticky.

Obrázek 14 – Aktivní komunikace s uživatelem



3.4. Užití štítků v iVysílání

Nová podoba iVysílání.cz (od prosince 2021) sleduje většinu výše popsaných trendů v uspořádání obsahu České televize. Horní lišta obsahuje jednoslovné a významově sdělné kategorie orientované dominantně žánrově a tematicky. Kategorie jsou formulované obecně, přesto ale maximálně sdělně (*Filmy, Seriály, Dokumenty, Zpravodajství, Kultura, Zábava, Historie, Sport a Další*). Vyděleny jsou také záložky *TV program* a *Živé vysílání*, na které je upozorněno i specifickým grafickým zpracováním (ikona červené tečky, připomínající nahrávací světelnou signalizaci na kameře). Portál tedy pracuje i na úrovni kategorizace obsahu s propojením nelineárního a lineárního (primárně živého) TV vysílání.

Níže na interface se v posledních měsících ustálila kategorie *iVysílání doporučuje* následovaná štítkem *Nejsledovanější*. Tato kombinace odráží snahu o vyvažování redakční kurace na základě veřejnoprávních hodnot s popularitou. Stabilní kategorie *Nově ke zhlédnutí* upozorňuje explicitně na nové původní nebo akviziční tituly. Stabilní je také kategorie *Filmy*, která vznikla spojením *Českých filmů* a *Zahraničních filmů*. V aktuální verzi interface

iVysílání národní původ filmů nezohledňuje. Jedná se také o častou kategorizaci pořadů na veřejnoprávních VOD. Umístění těchto štítků do horní části webu můžeme mimo jiné chápat i jako propojení důrazu na popularitu na jedné straně a na estetické a hodnotové kvality na straně druhé. Do tohoto výběru se totiž obvykle dostávají pořady, které jsou všeobecně známé díky své přítomnosti v popkultuře, nebo naopak snímky artové, které zastupují potřebu veřejnoprávního subjektu věnovat se i divácky méně vděčným, leč kulturně důležitým obsahům. V kontextu nové podoby iVysílání je pak klíčová kategorie *Exkluzivně v iVysílání*, obsahující tzv. online-only pořady – nejčastěji původní tvorbu ČT a akviziční webseriály. Na rozdíl od počáteční fáze iVysílání jsou ale do této kategorie již zařazeny i pořady, které byly vysílány i v lineárním programu. Jsou ovšem specifické tím, že během svého premiérového vysílání vzbudily značný divácký a mnohdy i kritický ohlas, což posiluje brand ČT.

Exkluzivně v iVysílání se tak významově otevřela nejen webseriálové tvorbě pro mladší uživatele, ale proměnila se spíše do kategorie s exkluzivní tvorbou České televize obecně, mající potenciál poutat různé cílové skupiny. Tento posun se blíží i strategiím některých evropských veřejnoprávních vysílatelů (např. DR, SVT), kteří jednak produkují televizní pořady s vědomím potřeby streamovacího potenciálu, jednak v primetime i online verzi vysílání podporují pořady, které mají tendenci sdružovat různé cílové skupiny, nikoli pouze úzce vymezená publika.

Nová podoba iVysílání kombinuje jak **štítky orientované žánrově** (*Filmy, Oblíbené české seriály, Napínavé kriminální případy, Zahraniční seriály na jeden záťah, Aktuální publicistika* nebo *Sportovní pořady*), tak **tematické rámování kategorií**. I u žánrových kategorií ale dle kategorizačních trendů iVysílání využívá popisný charakter štítků a **hravý, místy i emotivně zabarvený jazyk**, který dominuje právě tematickým kategorizacím (*Ve víru tance, Má chata, můj hrad* aj.). Naopak vymizelo **dovysvětlování kratších několikaslavných štítků**, které uživatelům přibližují obsah kategorie, nebo přímo souvislost mezi samotným pojmenováním a pořady v kategorii.

V rámci tematicky orientovaných štítků obzvláště vystupují do popředí a) **práce s výročími a významnými událostmi celospolečenského dosahu a dopadu** (např. *Malé velké dějiny; Spříznění volbou – Volby a voliči pohledem nového dokumentu i archivních pořadů; Olympijské hry ve víru dějin a politiky – Nejvýznamnější sportovní událost není jen o sportovních výkonech, Ukrajina pod palbou – Ruská invaze v souvislostech; Hokej v srdci – Návraty k legendárním utkáním; 21. srpen 1968* ad.) a b) **kategorie, které zpřítomňují na portálu iVysílání hodnoty služby veřejnosti** (*10 let bez Václava Havla; Až nasněží a*

uschne – Klimatická změna za našimi dveřmi; Samy s dětmi – Co všechno musí zvládat mámy samoživitelky?; Ať promluví, nebo mlčí navždy – Stejnopohlavní partnerství a manželství v novém dokumentu i archivních pořadech; Bez masa – Tipy a recepty, jak vařit (nejen) v postním období; Zvířata v ohrožení – Mizející druhy a jejich šance na návrat). Tyto kategorie jsou zároveň většinou naplněny archivními pořady či kombinací nového pořadu a několika archivních. Slovo archiv je většinou vynecháno a štítek se zaměřuje primárně na danou událost, emoci nebo význam pro společnost. Tento způsob zacházení s informacemi pomáhá nabízet obsah i divákům, kteří se nutně neztotožňují s tématem jednotlivých pořadů, ale zajímá je téma celé kategorie. V posledních měsících je také patrná orientace na kategorie, které jsou **zaměřené časově** (např. roční období a na ně navázané oblíbené společensko-kulturní aktivity – *Podzimní výlety po Česku*), případně **tematicky odrážejí oblíbenost jiných pořadů z katalogu** (*Ve víru tance* odkazuje na právě vysílané *StarDance*; *Má chata, můj hrad* obsahově rozvádí oblíbený seriál *Osada* aj.).

Nová podoba portálu iVysílání tedy sleduje celou řadu trendů mezinárodně přítomných na jiných komerčních i veřejnoprávních portálech. Přesto níže upozorňujeme na několik možných doporučení, jak některé typy obsahů více zviditelnit. Zejména s ohledem na cílové skupiny nového iVysílání a lepší orientaci uživatelů na interface.

Jestliže se nová verze portálu ČT v něčem odlišuje, je to právě **obsah vysílaný pouze v nelineární podobě** (online-only pořady). V tomto směru je **daný obsah oproti některým jiným kategoriím upozaděn**. Nikoli snad kvůli štítku samotnému – *Exkluzivně v iVysílání*, ale umístěním kategorie na interface. Dne 26. 8. jí např. kromě kategorie *Nově v iVysílání* předchází další tři kategorie. Když si uživatel letmo prohlíží interface a nechce se kurzorem dostat do spodní části, ke kategorii se ani nedostane. Je tedy nasnadě **kategorii buď posunout na interface výše (případně doplnit např. dovětek *Webseriály, které jinde nenajdete*), nebo ji umístit přímo na horní lištu jako samostatný štítek** (např. *Webseriály*).

Vizí portálu je získat i mladší cílová publika, zejména dospívající a mladé dospělé. Tyto cílové skupiny jsou přítomny na úrovni pojmenování dílčích kategorií, prostor je ale také v horní liště, kde se kromě tvorby pro děti prezentuje pouze studentská tvorba. Katalog iVysílání čítá velké množství pořadů. I po jejich kategorizaci a kreativní práci se štítky je to stále velké množství audiovize, ze kterého **není vždy zřejmé, že jsou dané pořady nabízeny primárně např. teenagerům**. Pořady, které jsou na interface iVysílání přítomny např. několik měsíců, se navíc „stěhují“ z viditelné části kategorie do části *Zobrazit více*, a tudíž uživatel nemusí vůbec tušit, že ČT má v katalogu pořad přímo pro něj. **Samostatná**

kategorie, nebo přímo záložka v horní liště (podobně jako *Pro děti* v záložce *Další...*), **je tedy klíčová nejen kvůli propojení značky České televize s mladšími publiky, ale také pro snadnější a rychlejší orientaci na interface**. Klíčová je přitom nejen samotná kategorie, ale také její **stabilní a viditelná přítomnost na webu** – pořady by tak bylo možné potenciálně zpřístupnit efektivněji a rychleji orientovat uživatele na interface ke kýženému obsahu.

Odklon od žánrové kategorizace, hravý jazyk a nápadité štítky odkazující k veřejnoprávním aspektům nabídky pořadů na iVysílání jsou zdařilou konkurencí skandinávským portálům i celé řadě komerčních VOD služeb. Přesto by iVysílání mělo do budoucna zvážit, aby na úrovni kategorizace obsahu více zohledňovalo i mladší publika,¹⁹ která si cíleně a v poměrně krátkém časovém horizontu vyhledávají obsah. Uspořádání pořadů a jejich označení by proto mělo být maximálně sdělné, jednoduché, ideálně kreativní a především dobře viditelné.

4. Obsah určený generaci Z (a generaci Y)

V kapitole věnované kuračním strategiím archivních pořadů zmiňujeme, že štítky řady kategorií reflektují věkové rozpětí cílových skupin. U většiny sledovaných portálů nechybí kategorie orientované na mladé diváky náležející do **generace Z** (tzv. digital natives, v ČR **nar. cca 1995–2010**) a **generace Y**, tzv. mileniálové (v ČSSR a ČR **nar. cca 1980–1995**). Většina nabízeného obsahu, bez závislosti na žánru a typu tvorby, **tyto dvě generace nerozlišuje**, a pokud ano, primárně se obvykle orientuje na starší členy generace Z a mladší mileniály. Na poli zájmů a obsahově-stylových trendů se tyto dvě generace v mnohém překrývají a doplňují, návaznost obsahu tedy dává z hlediska kurace a obsahových trendů smysl.

Pokud dané pořady nejsou aktuálně premiérovány nebo patří mezi divácké hity i během repríz, zpravidla jsou zařazovány do samostatné kategorie náležející divácké skupině nebo jsou seskupeny na základě podobného tématu (např. oblíbené téma *Young and Restless* objevující se nezávisle na sobě hned v několika veřejnoprávních VOD portálech). Tato kategorie bývá umístěna zpravidla někde uprostřed interface, tedy není obvykle viditelná při letmém pohledu na desktop aplikaci nebo mobilní aplikaci. Některé portály ale umožňují uživatelům vyhledávat obsah specificky určený jim i v horní liště, kde mají young adults

¹⁹ K nízkému zásahu skupiny 15-24 u lineárního vysílání obecně viz např.: <https://www.screenvoice.cz/myty-a-fakta-1-zasah-televizni-populace/>.

nebo generace Z samostatné záložky v rozbalovacích lištách. Podobně je tomu u dětí do 12 let. Tuto službu nicméně nenabízí všechny veřejnoprávní VOD portály. Ze strany televizí jde o vstřícný krok, který pomáhá nasměrovat uživatele k tomu pravému obsahu, aniž by museli procházet veškerý obsah katalogu. Ve většině případů pak také nedochází k přesměrovávání uživatelů na jiná místa, např. YouTube nebo sociální sítě (byť výjimky se najdou). A to i v momentech, kdy televize mají své vlastní YouTube kanály, kam umísťují části epizod nebo celé pořady. Portály se i mladé diváky snaží udržet vně interface při sledování obsahu.

Níže nabízíme příklady původní faktuální a fikční tvorby objevující se v nabídce veřejnoprávních a některých komerčních televizních portálů. Výběr je selektivní, s akcentem na zajímavost námětu, jeho zpracování, originalitu formy a stylu pořadu v kontextu věkové kategorie diváků.

4.1 Faktuální formáty

Mezi pravidelné faktuální formáty náleží **krátkometrážní inspirativní dokumentární série**. Irský RTÉ Player nabízí třídílnou dokumentární sérii *Our Land*²⁰ (3x18 minut). Každá epizoda se zaměřuje na několik sociálních aktérů, kteří sice žijí v Irsku a Irsko považují za svůj domov, ale z hlediska společenských a kulturních stereotypů nepředstavují typické irské občany. Zpravidla se totiž narodili mimo Irsko nebo rodičům, kteří z Irska nepocházejí. Série na tematické rovině prozkoumává, jak vypadá dnešní irská **identita** a jak **se definují sami lidé**, kteří v Irsku žijí. Sociální aktéři jsou mladí lidé, buď z generace Z, nebo mileniálové. Vedle úvah, co pro ně znamená Irsko jako země, kultura a společnost, se zamýšlejí i nad tím, jak Irsko vnímá je. V samotné sérii proto často sledujeme v pozadí **diskuse o sociálních podmínkách života přistěhovalců, o povaze Irska jako multikulturní společnosti nebo o rasismu, xenofobii a etnocentrismu**. Podobně jako další takové dokumenty tak pořad pracuje s tématem **diverzity**, kterou se ale **nezabývá v obecném slova smyslu, nýbrž ji vytěžuje skrze osobní příběhy** sociálních aktérů.

Podobnou cestu volí i novozélandská dokumentární série *The Outliers* VOD portálu Maori+, nabízející **inspirativní příběhy mladých lidí z etnicky, kulturně a nábožensky rozmanitých komunit** Nového Zélandu. Setkáváme se tak s komunitními lídry, mladými sportovci a umělci, podnikateli s udržitelnou módou, ekologickými aktivisty a aktivistkami, mladými političkami, lidmi, kteří navzdory své **marginalizované pozici** v novozélandské

²⁰ Dostupné z: <https://www.rte.ie/player/series/our-land/SI0000012696?epguid=PL000007685>.

společnosti v něčem vynikají a svůj talent a píli následně vrací zpět do společnosti. *The Outliers* v prostoru 26 minut představují vždy tři příběhy zajímavých mladých lidí žijících na Novém Zélandu. Každý mikropříběh je následně koncipován jako **velmi dynamická kombinace rozhovoru a monologické formy** vyprávění o sobě. Aktéři vždy začínají vykreslením svého původu, posléze přecházejí k těžkostem, které jim jejich marginalizovaná identita způsobovala, a pokračují tím, jak na tyto reakce a pozici ve společnosti sami reagovali a reagují. Mikropříběh končí **pozitivním poselstvím**, ale monolog se **nevyhýbá náročným tématům** mentálního zdraví, náboženství a víry, neutěšeného sociálního a ekonomického zázemí, rasovým a etnickým predsudkům, nebo dokonce příběhům o fyzickém a sexuálním zneužívání. Na tematické úrovni je tak zdařile **budována autenticita (real stories by real people)**, která je podpořena také **výrazným stylem**. Kamera je dynamická, vždy v pohybu, zabírá aktéry z neobvyklých úhlů (časté jsou podhledy z boku a zezadu, záměrně rozostřené detaily a polodetaily či užití dronů pro panoramatické záběry postavy v rozsáhlém prostoru) nebo sleduje postavu při pohybu prostorem. Ve vizuální stopě se odráží pečlivá kompozice obrazu budící zdání vysoké produkční hodnoty pořadu a zároveň „neučesané“ **realističnosti**.

Obrázek 15 Maori+ – *The Outliers*

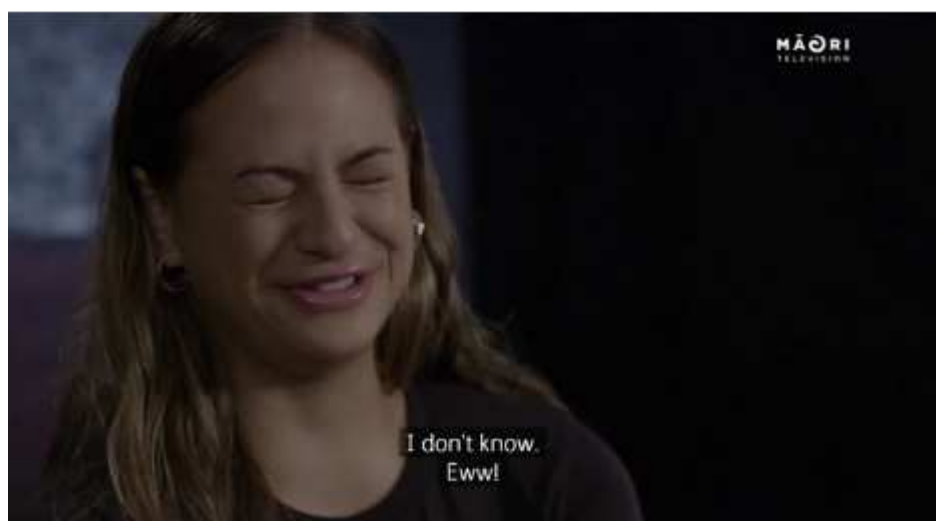




Motivu inspirace se nevyhýbá ani formát rozhovorů s mladými dospělými a dospívajícími. Maorská televize v roce 2020 vyrobila sérii rozhovorů s novozélandskými Maori teenagery *Rage Against the Rangatahi*. Každou epizodu zastřešuje/rámuje jedno téma (např. vaši rodiče, sexualita, umění, maorský jazyk te reo, šikana, peníze, popkultura,

diskriminace aj.), které slouží jako inspirace pro sérii otázek, na které vybraní teenageři odpovídají. Přestože se rozhovory odehrávají ve studiu a jednotliví aktéři a aktérky během nich sedí, vizuálně jsou interview velmi dynamická a působí silně autenticky. Autenticita je konstruována skrze pohyblivou kameru, která zabírá v detailu a polodetailu tváře a postavy odpovídajících. Časté je **využití zoomů** jako výrazového prostředku, **střih mnohdy motivuje samo sdělení** – pokud např. nastane **okamžik trapnosti** plynoucí z konfliktu mezi seriózně položenou otázkou a nečekanou reakcí odpovídajících, jindy se ve studiu rozhostí ticho, nebo se naopak jako výraz nejistoty ozve smích poté, co teenageři nevědí, jak uspokojivě či vhodně odpovědět. Kamera setrvá na tvářích odpovídajících dostatečně dlouho, aby zaznamenala nejen bezprostřední odpovědi, ale i mimické reakce na dotazy a samotné odpovědi. Mimo jiné se tak do záběru dostává i humor, překvapení nebo např. záznam otázek, které klade štáb, které jsou někdy ve zvukové stopě ponechány. Vzácné nejsou ani **švenky na mikrofon, osvětlovače nebo klapku**. Pohledy do zákulisí, které narušují čtvrtou stěnu pořadu, rovněž posilují dojem autenticity.

Obrázek 16 Maori+ – *Rage Against the Rangatahi*





Řada faktuálních pořadů cílících na mladé dospělé a teenagery je zároveň **stylově, narativně a žánrově ovlivněna komunikací na sociálních sítích**. Do popředí vystupuje zejména

Instagram a YouTube. DIY pořad *Huritua* a cestopisný magazín *Paia* čerpají jak tematicky, tak stylově z kultury influencerů na sociálních sítích. *Huritua* se orientuje na mladší zástupce generace Z a poskytuje jim sérii návodů na „udělej si sám“ projekty, např. jak si obarvit vlasy, nebo jak v parném dnu zkrátit džíny na kratásky. *Paia* je zaměřená na teen publika a dodává jim tipy na víkendové výlety. Oba pořady **moderují sami zástupci generace Z** (vždy dívka a chlapec, mladý muž a mladá žena) a **stylem jazyka a obrazovými prostředky napodobují styl instagramových a YouTube videí**. Z televize nicméně čerpají **stálou stopáž, epizodickou strukturu a výraznou dialogičnost**. Ačkoli se jedná o krátké epizody, pořad má vždy stejnou stopáž. Stejně tak je sice pořad vizuálně zajímavý a **imituje estetiku YT a Instagram videí**, na druhou stranu moderátoři stále komentují, co se v obraze děje, a udržují tak informační nasycenost jak vizuální, tak zvukové stopy, tak ve zvukové stopě. U obou pořadů je důležité, aby **si sami moderátoři tzv. prošli stejnou zkušeností, jakou popisují a doporučují svým divákům**. V případě *Huritua* si DIY projekty vyrábí sami moderátoři, u *Paia* si moderátorská dvojice vždy vyzkouší atrakce, které divákům doporučuje. Klíčový je tak nejen popis událostí a toho, co můžeme vidět a slyšet, ale také **sdílení emocí ze zážitků, kterými si mají projít i diváci**. *Paia* – podobně jako u předchozích pořadů po vzoru Instagramu a YouTube – zároveň **boří čtvrtou stěnu** a nechává diváky nahlédnout do **zákulisí vytváření videa**. Proces natáčení pořadu tak není divákům zatajen, nýbrž je přesunut do popředí jako přednost pořadu (**budování realističnosti a authenticity**).

Obrázek 17 Maori+ – *Huritua*





Obrázek 18 Maori+ – *Paia*



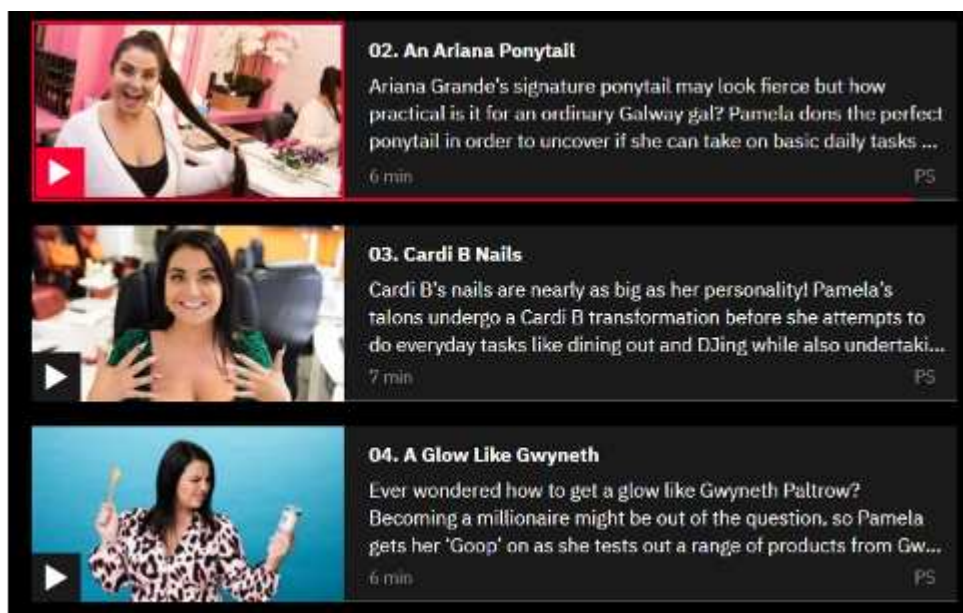
4.2 Fikční formáty

S odkazy na Instagram a YouTube pracuje i fikční televizní tvorba. Irská RTÉ nabízí hned dva pořady, které **parodují svět influencerů**. The Doireann Project²¹ je krátkometrážní příběh fiktivní irské Instagram influencerky. **Vyprávění** je realizováno **epizodicky v rozsahu od 11 do 14 minut**. Děj je tedy koncentrovaný do **jednoduchých událostí** parodujících dílčí situace, ve kterých se hlavní postava snaží propagovat nějaký produkt nebo událost. Např. první epizoda začíná na natáčení reklamního spotu francouzského parfému. Vizuálně seriál vyniká svojí barevností (výrazné pastelové barvy), kostýmy (postava je domnělá módní ikona Instagramu) a užitím **svérázného jazykového humoru**. Krátké epizody jsou ve své podstatě koncipovány jako **skeče**. *Influenced*²² je také parodický formát, který stojí na pomezí fikční a faktuální tvorby. Hlavní aktérkou je Pamela Joyce, známá irská televizní moderátorka, která v každé (krátkometrážní) epizodě **zkouší jeden ze žhavých trendů sociálních sítí**. Mezi jinými si např. zkusí, jak praktické a pohodlné je mít postavu Kim Kardashian nebo ohon Ariany Grande. Délka jednotlivých **epizod se pohybuje mezi 6 a 7 minutami**, **komické situace** jsou proto **koncentrované** a jednotlivé scény se poměrně **rychle střídají**. Pořad ze začátku vždy budí dojem seriózního edukativního videa, kde nám moderátorka nejprve vysvětlí, o jaký trend se jedná, proč je populární a záhy tento trend rámuje jako škodlivý, nebo dokonce nesmyslný. Následuje část, kde sama na sobě onen trend vyzkouší, načež vždy dochází k závěru, že ony žhavé trendy jsou velmi nepraktické, až životu nebezpečné. Pořad staví nejen na slovním humoru, ale také na **vizuální parodii instagramových trendů**. Autenticita je tu budována skrze **moderátorčinu ochotu vystavit se stejné zkušenosti jako celebrity**, které ve své podstatě kritizuje. Je tedy nejen autentická, ale disponuje tzv. integritou – co slíbí, to také udělá.

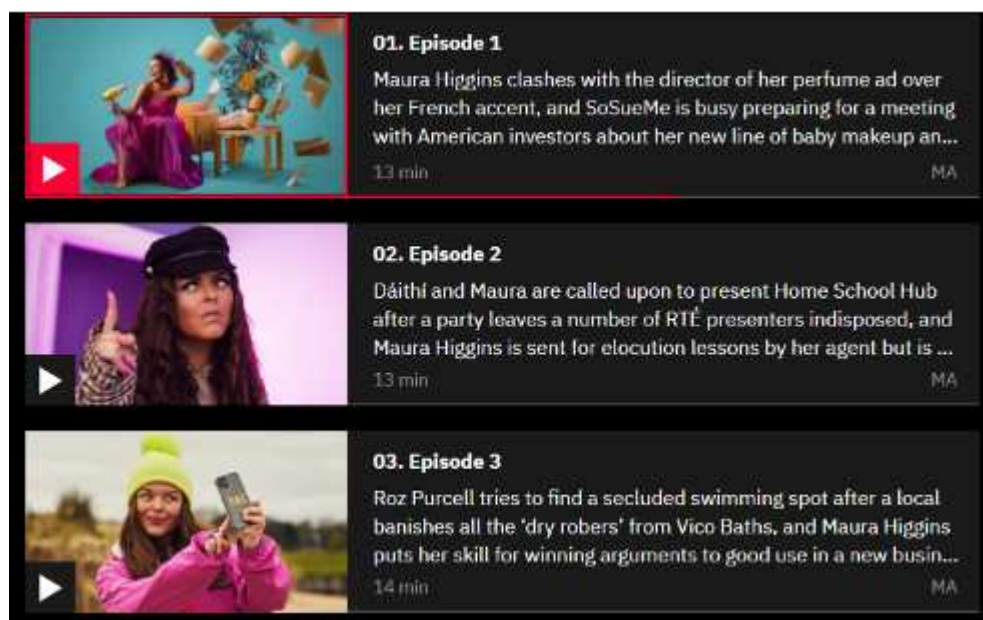
²¹ Dostupné z: <https://www.rte.ie/player/series/the-doireann-project/SI0000002781?epguid=PL000006346>.

²² Dostupné z: <https://www.rte.ie/player/series/influenced/SI0000006442?epguid=PL000001597>.

Obrázek 19 RTÉ Player – *Influenced*



Obrázek 20 RTÉ Player – *The Doireann Project*



Mezi komediálními formáty se více objevují **dramedy**, tedy kombinace komediálních a dramatických žánrů, které umožňují **věnovat se zábavnou formou i tak závažným tématům** jako je trauma, duševní zdraví, neutěšené socioekonomické poměry, rasismus a xenofobie, násilí a zneužívání, environmentální žal aj. Jsou to pořady **kratší**, zpravidla do 25 minut, které se soustředí na kolektiv dospívajících či mladých dospělých postav. Vedle

zmíněné autenticity prostředí, tématu nebo audio-vizuálního stylu se pravidelně objevuje i **motiv diversity**. Nikoli pouze etnické, rasové či genderové a sexuální, ale např. se zde objevují i postavy s handicapem, postavy zastupující různé sociální vrstvy (zpravidla vyloučené lokality a nízkopříjmové třídy) nebo postavy prezentující zajímavé a v TV pořadech nevídané subkultury. Britský sitcom *Dead Pixels*²³ (E4) se např. odehrává v komunitě gamerů. Ti jsou na jednu stranu vykreslováni jako loseři, na stranu druhou ale vytváří uzavřenou kvazi rodinnou komunitu, která je funkčnější než vztahy většiny postav ve fikčním světě seriálu. Seriál působí autenticky ne pro svoji vysokou produkční hodnotu, ale proto, že **jednání a chování postav z velmi specifické subkultury je detailně odpozorováno**, a na úrovni scénáře si tak z postav na jednu stranu děláme legraci, na druhou stranu se s nimi smějeme a nebojíme se s nimi ztotožnit. Hlavními postavami britského pořadu *We Are Lady Parts*,²⁴ kombinujícího **sitkom a muzikál**, jsou mladé muslimské ženy, které si založí punkovou kapelu a skrze svoji hudbu si modelují a vytváří vlastní feministickou identitu. Pořad zaujme nejen netypickou žánrovou kombinací, ale zároveň **dává nebývalý prostor skupině muslimských postav, které jsou navzdory komediálnímu žánru prezentovány jako komplexní postavy**, jejichž muslimská identita je pro ně sice důležitá, ale není ani zdaleka jedinou zajímavou věcí v seriálu.

Obrázek 21 E4 – *Dead Pixels*



²³ Viz <https://www.youtube.com/watch?v=NbJQK4XbDRU>.

²⁴ Viz <https://www.youtube.com/watch?v=MPqzoAjxvI4>.



Obrázek 22 Channel4 – *We Are Lady Parts*



Poslední skupinou pořadů, kterou na tomto místě zmíníme, jsou **typy dramedy seriálů, které se zabývají tématem mentálního zdraví, traumatem a zanedbáním** (často ze strany rodičů). Americký komediální seriál *Reservation Dogs*²⁵ se odehrává v indiánské rezervaci. Skupina dospívajících se po **sebevraždě** svého kamaráda rozhodne naplánovat útěk do L.A., a protože nemají peníze na lístky na autobus, ukradnou nákladník vozící chipsy. Seriál využívá **epizodické formy vyprávění k postupnému představení hlavních a obskurních**

²⁵ Viz <https://www.youtube.com/watch?v=POkrsNVkGNk>.

vedlejších postav pořadu. Přestože se s řadou postav setkáváme jenom ve velmi krátkém čase, jsou vykresleny **komplexně, navzdory stereotypům**, které audiovize obvykle u nativních postav využívá. Každá z hlavních dospívajících postav je nám představována v **sérii tragikomických situací, díky kterým je dokážeme pochopit i poznat, že mají hloubku.** Všechny si prožívají nějaký **typ traumatu**, kterému se zároveň nedokážou uspokojivě postavit, natož jej začít řešit. Seriál proto nespěje k obvyklým komediálním kliše, kde nakonec všechno dobře dopadne. Ač se na sebe vrší jedna absurdní situace za druhou, většinou jenom prohlubují zmar, ve kterém jsou postavy nuceny existovat. Postavy i sám prostor, ve kterém se mikropříběhy odehrávají, využívají faktu, že se jedná o indiánskou rezervaci. V dramedy tak navzdory žánrovým kliše najdeme i bohaté odkazy na indiánské mytologie, seznamujeme se s lokálními zvyky a tradicemi a **jsme nuceni přehodnocovat své představy** o životě amerických původních obyvatel. Australský *High Life*²⁶ nám podobnou formou ukazuje, jaký je život, když máte **bipolární poruchu**. Hlavní postava se s touto nemocí svérázně potýká v situacích, které působí nanejvýš autenticky. **Humor vychází z nepředvídatelného chování v každodenních situacích**, které je ale zapříčiněno tímto onemocněním. Kromě roviny vyprávění jsou **mentální stavy postavy zobrazovány i vizuálně a auditivně. Zkušenost**, která je obvykle nepřenositelná, je nám tak simulována skrze obraz a zvuk. A konečně, finská oceňovaná komediální série *Mental*²⁷ se vydává do prostředí mladých válečných azylantů, kteří se dostávají po dlouhé cestě do Finska. Seriál je **založen na skutečných událostech**, jako ostatně i předešlé dva pořady, a používá komické situace ke zlehčení závažných témat, spojených s vyrovnáváním se s traumatem, kulturními a sociálními střety a nejistotou, kterou jsou tyto postavy obklopeny. Tato **náročná témata** jsou ve všech třech seriálech **zdánlivě v pozadí**, ale čím více času s postavami trávíme, tím jasněji vidíme, jak moc jsou jimi ovlivněny. **Humor naopak divákům pomáhá tyto těžké situace vstřebávat** a s postavami zůstat.

Zmíněné pořady zároveň povětšinou vzbuzují ohlas i u veřejnosti. *Mental (Sekasin)*²⁸ odvysílal tři sezony o celkovém počtu 33 epizod a získal i několik prestižních ocenění za tvorbu pro mládež. Seriál byl také jako formát prodán do Itálie a Francie, tedy do zemí s podobnou potřebou věnovat se tématům, která rezonují v tamních společnostech. Australský webseriál *High Life*²⁹ taktéž patří mezi kriticky oceňované pořady. Podobně jako

²⁶ Viz <https://www.youtube.com/watch?v=3wUIBdwD9u4>.

²⁷ Viz <https://www.imdb.com/title/tt5747072/>.

²⁸ Viz https://www.imdb.com/title/tt5747072/awards/?ref_=tt_awd.

²⁹ Viz https://www.imdb.com/title/tt6228658/awards/?ref_=tt_awd.

u řady jiných australských seriálů byl zároveň prodán do distribuce ve Velké Británii. *Reservation Dogs* se dokonce v letech 2021 a 2022 dostal mezi nejocetovanější a kritiky nejoblíbenější americké seriály, přestože v těchto kategoriích se zpravidla umísťují pořady pro starší publika. Muzikálový sitkom *We Are Ladyparts* aktuálně připravuje natáčení druhé sezony. Ta první zaznamenala úspěch nejen u diváků ve Velké Británii, ale pořad je stálí v řadě evropských a australských VOD portálů. Zpravidla bývá zařazován do kategorií určených právě mladým dospělým.

Obrázek 23 FX – *Reservation Dogs*



Obrázek 24 Channel9 – *High Life*



5. Kurační práce s archivním obsahem

Jak chápat archiv v kontextu VOD služeb?

Pokud máme identifikovat strategie užívané online portály při práci s archivním materiálem, je třeba nejprve vymezit, co oním archivem a archivním materiálem mají dané služby na mysli. V tomto smyslu nevycházíme z oficiálních materiálů televizních institucí, protože archiv, jeho programové funkce ani kurační strategie nejsou zpravidla v těchto dokumentech popsány či jinak zmíněny (výjimku tvoří např. strategický dokument [Collection Policy Sound and Vision](http://files.beeldengeluid.nl/pdf/collectionpolicy_december2015.pdf)³⁰ (2015) nizozemského institutu mediální kultury, sloužícího jako národní archiv nizozemské TV a auditivní tvorby, který podrobně vysvětluje jak historii a motivace vzniku projektu, tak jeho strategie shromažďování, kurace a sdílení audiovizuálního a auditivního materiálu). Zaměřujeme se tedy na kategorie, které jsou buď **přiznaně archivní**, nebo chápou archiv v následujících vymezeních: a) **audiovizuální obsah, který není**

³⁰ Dostupné z: http://files.beeldengeluid.nl/pdf/collectionpolicy_december2015.pdf.

vysílaný/streamovaný v premiéře (filmy a TV seriály, fikční i faktuální tvorba; může být od premiéry časově vzdálena i několik málo měsíců), b) **obsah, který je od současnosti časově vzdálen dekádu a více**, c) **obsah, který je rámován jako nostalgický** pro specifické cílové skupiny publik (např. senioři, mileniálové, rodiče aj.).

Archiv tedy není nutně vymezen pouze jako soubor staršího audiovizuálního obsahu se specifickou kulturní či národní hodnotou, ani není nutně navázán na institucionální archivní fondy televizí. V širším slova smyslu může být archivem (může plnit funkci databáze či repozitáře) např. místo, kde se fyzicky či online shromažďuje a studuje archivní materiál, tedy audiovizuální obsahy, které nemají status televizní premiéry.

5.1. Strategie práce s archivním materiálem

Na základě sledovaných veřejnoprávních vysílatelů můžeme kurační práci s archivním materiálem rozdělit do dvou typů podle provozovatele portálu nebo platformy, na které je archiv/archivní materiál umístěn.

a) **archivní materiál streamovaný na portálu/platformě vysílatele** (v současnosti většina evropských veřejnoprávních vysílatelů)

b) **archivní materiál streamovaný na portálu/platformě externího správce či ve spolupráci s externím správcem** (např. belgická RTBF provozuje spolu s Fédération Wallonie-Bruxelles platformu archivního obsahu SONUMA;³¹ pro švédskou SVT vytvořil externí dodavatel platformu ÖPPET ARKIV,³² na kterou se soustředí videoarchivy SVT pořadů; televizní obsahy se objevují i v archivech a repozitářích společností orientovaných i na jiné typy audiovize či auditivních pořadů, např. francouzská Inathèque a její online portál pro profesionály INA mediapro;³³ Europeana³⁴ Evropské unie, která je otevřena veřejnosti a sdílí mimo jiné i vybrané pořady České televize, zmíněný nizozemský archiv Sound and Vision³⁵ aj.) – tento typ práce s archivními obsahy zároveň bývá redakčně přiznaný na úrovni štitkování či

³¹ Viz <https://www.sonuma.be/homepage>.

³² Viz <https://www.svtplay.se/genre/oppet-arkiv>.

³³ Dostupné z: <https://www.inamediapro.com/Nos-images-et-nos-sons-a-la-une>.

³⁴ Dostupné z: <https://www.europeana.eu/cs>.

³⁵ Dostupné z: <https://www.beeldengeluid.nl/en>.

přímo v horní liště interface jako jedna ze záložek, po jejímž zvolení je uživatel převeden z portálu vysílatele na danou archivní platformu.

V samotné práci s archivním materiálem se pak zpravidla na jednom portálu či platformě projevují různé strategie, závisující kromě jiného na cílových publikách, která se portál snaží oslovit, na tématech aktuálně rezonujících ve společnosti, či na zájmech a potřebách vysílatele, nežádka v kontextu propagace premiérováných projektů. Obecně lze vydělit několik kategorií, které mají vliv na výsledné strategie práce s archivním materiálem:

- **archiv jako samostatná záložka** (redakčně přiznaná kurace archivního materiálu) na interface
- **uvádění archivních pořadů v různých kategoriích**, ne nutně přiznaně archivních, zpravidla orientovaných tematicky a žánrově
- **archivní pořady jako součást platformy s interaktivním obsahem, textem aj.** (doplnění audiovizuálního archivního materiálu o širší textuální a interaktivní kontext, běžné u vzdělávacích pořadů či témat celospolečenské důležitosti – výročí, všední události ukotvené v historickém kontextu atp.)

Kurační strategie archivního materiálu můžeme dále rozdělit podle **tematického rámování**, rámování podle **cílových publik**, archivní materiály využívané jako **doplňěk aktuální filmové a TV tvorby**, rámování archivního materiálu prostřednictvím **pozitivních emocí a proaktivní práce** s archivním materiálem.

Tematickým rámováním archivního materiálu máme na mysli takové užití archivní audiovize, které shromažďuje vybraná díla do větších celků (kategorií, karuselů atp.) podle náležitosti k nějakému tématu srozumitelnému na celospolečenské úrovni. Samo **téma může být na první pohled zřejmé a srozumitelné** – např. výročí či události celospolečenského významu (oslava narozenin britské královny; Vánoce; konec druhé světové války) či nějaké tematicko-historické období (československá nová vlna, kubismus, baroko) nebo je naopak **téma uměle vytvořené** takovým způsobem, aby umožňovalo spojit do jedné kategorie několik různorodých programů, které spolu na první pohled nesouvisejí (např. děti a počítač – magazíny, filmy, dokumentární pořady o vztahu dětí a dospívajících k technologii,

počítačům, videohrám či interaktivním hrám jako takovým – do jedné kategorie tak lze zařadit pořady různého žánru i pořady prezentující různé perspektivy a mířící na různá publika; v hlavní roli žena – filmy a TV pořady, ve kterých jsou hlavními postavami ženy; velká vítězství – filmy a TV pořady o významných sportovních přenosech; český venkov – pořady, filmy a seriály odehrávající se nebo tematizující český, moravský a slezský venkov – od *Toulavé kamery* a *Krajinou domova* přes *Receptář* a vybrané reportáže z regionů až po normalizační TV tvorbu odehrávající se na venkově atp.). V kontextu tematického rámování se může v názvu štítku objevit i **zdůraznění časového rámce, které podporuje vnímání kategorie jako archivní**, i když daná kategorie explicitně se štítkem archiv nepracuje (např. *RetroFocus: Dive into the past* – štítek australské ABC, pod kterým televize nabízí dobové reportáže ze zpravodajsko-publicistických kauz). Obecnější tematizace archivního obsahu je také využíváno ke **kontextualizaci problému, tématu, kauzy** atp. Např. dánský televizní kanál DR2+ pracuje se speciální kategorií pojmenovanou „*Je to i vaše historie*“, ve které nabízí archivní materiály doplněné o pořady prezentující aktuální perspektivy na daná témata či kauzy, tedy archivní materiály tzv. viděné v novém světle, doplněné aktuálním výzkumem, výsledky vyšetřování, soudními rozhodnutími aj.

Spojení archivní materiály implikuje zaměření na starší diváky, nicméně z našeho šetření vyplývá, že **pokud veřejnoprávní portály a platformy spojují explicitně i implicitně archiv s cílovými skupinami, zaměřují se často nejen na seniory, ale především na mileniály a pozvolna také na generaci Z**. V posledních jmenovaných případech pak za archivní materiál často považují audiovizi s popkulturním statutem, premiérovanou v 90. letech a po roce 2000 (mileniálové), nebo 2010–2015 (generace Z), tedy v době, kdy zmíněné cílové skupiny dospívaly a tvořily si „nostalgický televizní kapitál“. Ten je na rozdíl od seniorních diváků a diváček zpravidla tvořen jak produkcí státních/veřejnoprávních televizí, tak již i televizí komerčních. V katalozích pak plošně bez rozdílu regionu dominují zejména americké a britské seriály, doplňované národními kultovními pořady. V českém kontextu lze kromě těchto příkladů uvažovat v případě mileniálů např. i o australských a novozélandských seriálech vysílaných v 90. letech, které se později z českého vysílání vytratily (např. *Skippy* (1968–1970), *Děti z Kouřové hory* (1979), *Škola zlomených srdcí* (1994), *Vládci kouzel* (1995–1997), *Návrat do ráje* (1983), *Co přináší řeka* (1983) aj.). Tyto kategorie dále nebývají s archivem spojeny explicitně, ale jsou implikovány jako stará TV tvorba s nostalgickým nádechem (viz dále archiv a pozitivní emoce). V řadě případů navíc dochází ve štítku kategorie i k reflexi divácké praxe s cílovými skupinami. Vznikají tak např. kategorie

Buffy: Přemožitelka upírů jako binge-worthy seriál, který je navíc cool pro generace mileniálů, nebo populární teen seriály z 90. let, které mohou publika tzv. bingeovat.

Britská veřejnoprávní televize BBC (BBC iPlayer) zároveň např. cíleně nekomponuje pouze kategorie výlučně archivní, ale **archivní materiál používá jako doplnění aktuální televizní a filmové tvorby**. Vznikají tak **tematicky rámované kategorie/karusely, ve kterých se objevují pořady jak nové – premiérované, tak archivní**. Na „stáří“ archivního materiálu pak není upozorněno na úrovni štítkování; ve štítku se pracuje zpravidla s tématem či žánrem. Takový výběr se pak netýká pouze filmů, ale i dobově populárních seriálů a zábavních pořadů (estrády, soutěžní pořady atp.). Některá VOD tuto strategii využívají i u aktuálních společenských témat. I tady se pak dbá na **cílené propojení obsahové nabídky a strategie sledování obsahů ve spojení s většinou cílových skupin**: u seriálů se v archivu neobjevují jen jednotlivé díly, ale je mnohdy publikována celá sezona nebo všechny sezony najednou, aby bylo možné je sledovat okamžitě bez dlouhých časových prodlev.

Archivní kategorie nespolehnají pouze na samotný obsah, úměrně tomu je klíčové využití specifického štítku, který publikům zprostředkovává jak základní informaci o kategorii, tak **emoci, která má být se sledováním obsahu spojena**. Tyto emoce jsou vždy **pozitivní, nezřídka zároveň spojené s nostalgií**. Např. VOD britského Channel4 All4 pracuje explicitně s kategorií *Nostalgia on All4*, s podtitulem *Relive these binge-worthy classics*. Jako „classics“ jsou vnímány filmy a TV pořady, které Channel4 vysílal v době, kdy byla jeho cílová publika mladá či přímo dospívající. Vzhledem k tomu, že Channel4 se obecně orientuje na mladší publika, týká se v současnosti tato kategorie primárně mileniálů, a sice audiovizuálního obsahu z konce 80. a 90. let a obsahu vyráběného a vysílaného na přelomu milénia. Nostalgie, ale také stáří či klasika se na jazykové úrovni pojí s **pozitivními významy, implikujícími ve spojení se stářím a archivem zvýšenou kvalitu, oblíbenost, všeobecnou známost a popularnost, spolehlivost a záruku osvědčené dobré zábavy**. V případě mladších publik pak dochází i k tzv. **remediaci, kdy jsou datově starší tituly přerámovány ve štítku i v náhledových kartách jako cool či popkulturní klenoty**, které je nutné vidět a znát, aby byl člověk in. Nejde tedy o pouhé vzpomínání na oblíbené pořady z dětství, ale navracení starších titulů do centra pozornosti nových diváků a diváček, kterým jsou podsouvány jako pořady, bez jejichž znalosti dnes nelze sociálně interagovat.

Výše uvedené strategie se netýkají pouze fikční televizní a filmové tvorby, ale využívají se i v kontextu faktuální televize a širokého spektra zábavních formátů. Zpravidla také VOD portály nevyhrazují archivním materiálům pouze jednu kategorii/karusel, nýbrž umísťují

archivní pořady do různých kategorií na jedné interface. V omezené míře dochází také k tomu, že **jeden archivní titul se může na jedné interface a v jednom čase objevit hned v několika kategoriích** (zpravidla v max. 2–3), např. snímek Věry Chytilové *Sedmikrásky* lze zařadit jak do kategorie *Ženy v hlavní roli*, tak do kategorie *Československá nová vlna*, nabízí se také kategorie *Generační konflikty v české kinematografii* či *Pocta Věře Chytilové*.

Za **proaktivní práci s archivním materiálem** považujeme takové projekty, které zpravidla **pracují s platformou, vytvářejí speciální záložky pro konkrétní archivní kategorie atp. a v rámci nich uveřejňují nejen konkrétní pořady, ale doplňují je také doprovodnými textuálními, auditivními či dalšími audiovizuálními materiály**. Příkladem jsou výše zmíněné národní audiovizuální archivy či repozitáře, které vizuálně i obsahově představují katalog pořadu s doprovodnými informacemi o tvůrcích, stopáži, formátu aj. a dobovým kontextem, který vysvětluje zařazení pořadu do archivu. V rámci tohoto kontextu jsou mnohdy přítomny i recenze pořadů v dobovém tisku, akademické a popularizační texty věnující se tématu nebo přímo daným pořadům či osobnostem nebo odkazy na další místa, kde lze najít informace k tématu (např. interaktivní online výstava na partnerském webu). Výjimkou zároveň nebývá ani **výzva vysílatele, aby diváci sami archivní materiály zasílali do redakce**, kde dochází k jejich editování a kuraci. Ukázka viz kapitola Příklady dobré praxe.

5.2. Příklady dobré praxe

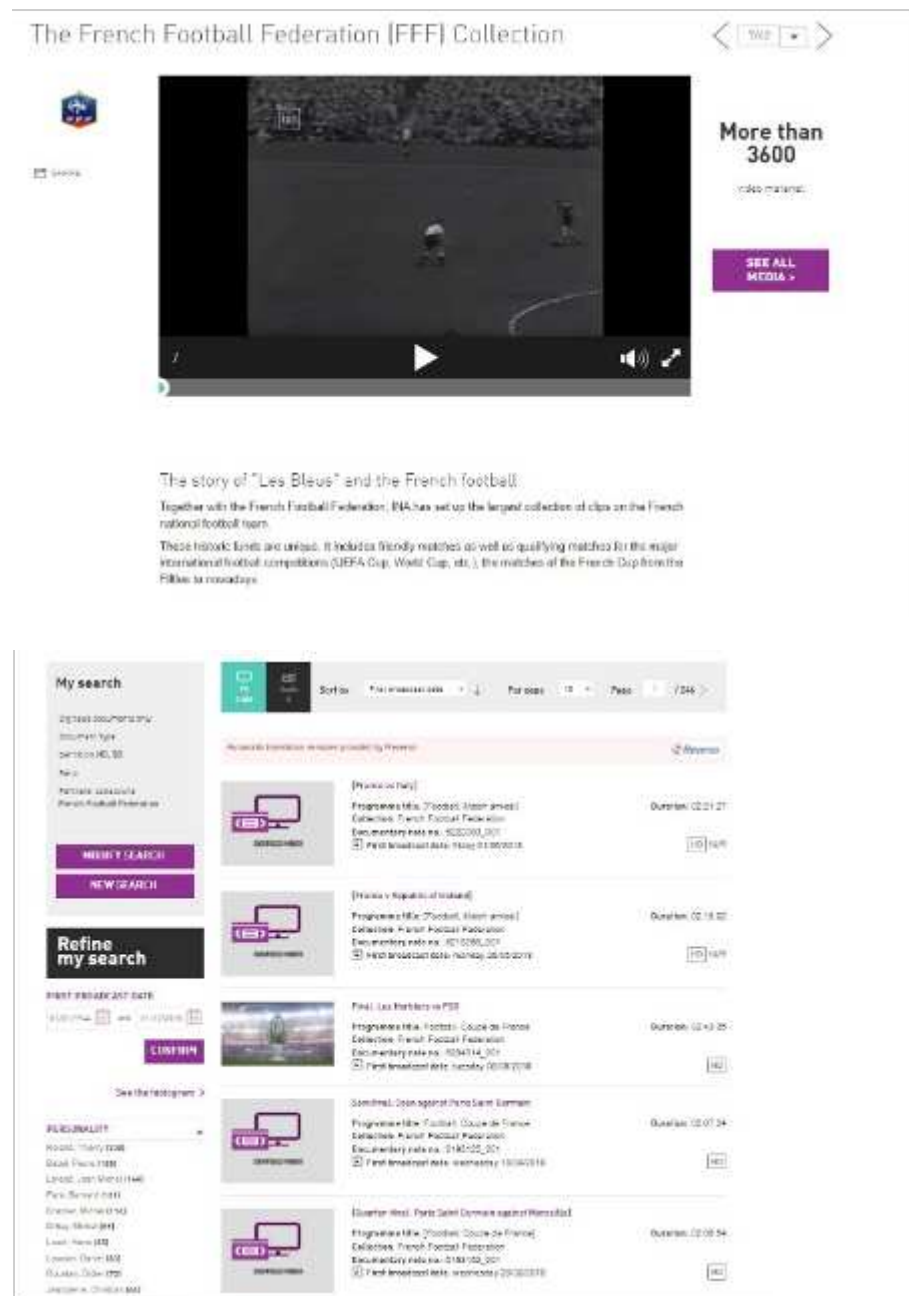
Jak už bylo zmíněno výše, archivním materiálem se nemyslí pouze fikční prestižní TV nebo filmová tvorba. Vysílatelé zpravidla využívají rozmanitosti svých archivů a vytvářejí také **kategorie sestavené z epizod oblíbených mýdlových oper, reality TV pořadů, soutěžních pořadů či dokumentárních sérií**.

Irský TG4 Player např. v kategorii nazvané *Golden Oldies* v roce 2021 shromáždil a nabízel **televizní přenosy legendárních sportovních rugby utkání**, prezentovaných jako zlatý výběr. O několik měsíců později do svého online katalogu pořadů zařadil kategorii *Entertaining Boxsets*, přiznaně archivní katalog **starší zábavní a soutěžní tvorby TG4**.

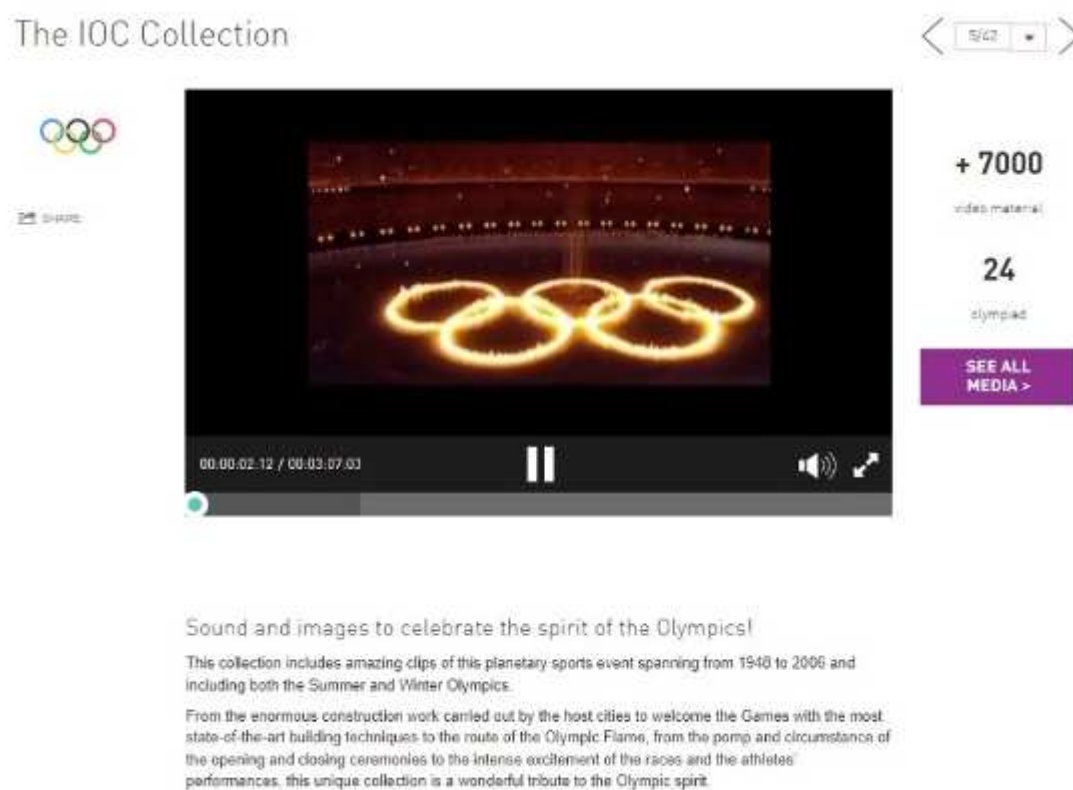
Obrázek 25 TG4 – *Entertaining Boxsets*



Inspiraci kurace faktuálních pořadů můžeme hledat i v národních archivech. Např. francouzská INA mediapro nabízí **kolekci fotbalových utkání francouzského národního týmu nebo kolekci přenosů olympijských her**. Vedle samotných pořadů se uživatel dostane i k informacím o stopáži, štábu či datu premiérového vysílání. Nechybí ani **kontextualizace materiálu** skrze krátký abstrakt vysvětlující povahu materiálu a důležitost zařazení do archivu.

Obrázek 26 INA mediapro – *FFF Collection*

Obrázek 27 INA mediapro – *The IOC Collection*



Americký archiv Library of Congress např. nabízí kolekci *The Life of a City: Early Films of New York, 1898–1906*. Kromě krátkometrážních digitalizovaných snímků je součástí kolekce i rozsáhlý repozitář článků a odborných esejí o životě ve městě na přelomu 19. a 20. století.

COLLECTION

The Life of a City: Early Films of New York, 1898 to 1906

About this Collection

Collection Items

Articles and Essays

Featured Content



Emigrants Arriving at Ellis Island



New York City "ghetto" fish market



Panorama of Flatiron Building

About this Collection

This collection contains forty-five films of New York dating from 1898 to 1906 from the Paper Print Collection of the Library of Congress. Of these, twenty-five were made by the American Mutoscope and Biograph Company, while the remaining twenty are Edison Company productions.

Korejská televize KBS část archivního vysílání zveřejnila na vlastním YouTube kanálu³⁶ a pro své společensky angažované projekty reflektující minulost Korey vytvořila v některých případech i vlastní webové stránky. Např. na speciálním kanálu YT KBS Archive zpřístupnila téměř 450 hodin audiovizuálního materiálu z programu *Finding Dispersed Families* registrovaného v programu UNESCO Memory of the World (zejména téma korejské diaspory v kontextu korejské války). Zároveň KBS pro tento kanál vyhlásila v roce 2019 soutěž, ve které od diváků sesbírala archivní materiál – archiválie a audiovizuální materiál, který také zpřístupnila na svém kanálu a na speciálním webu.³⁷

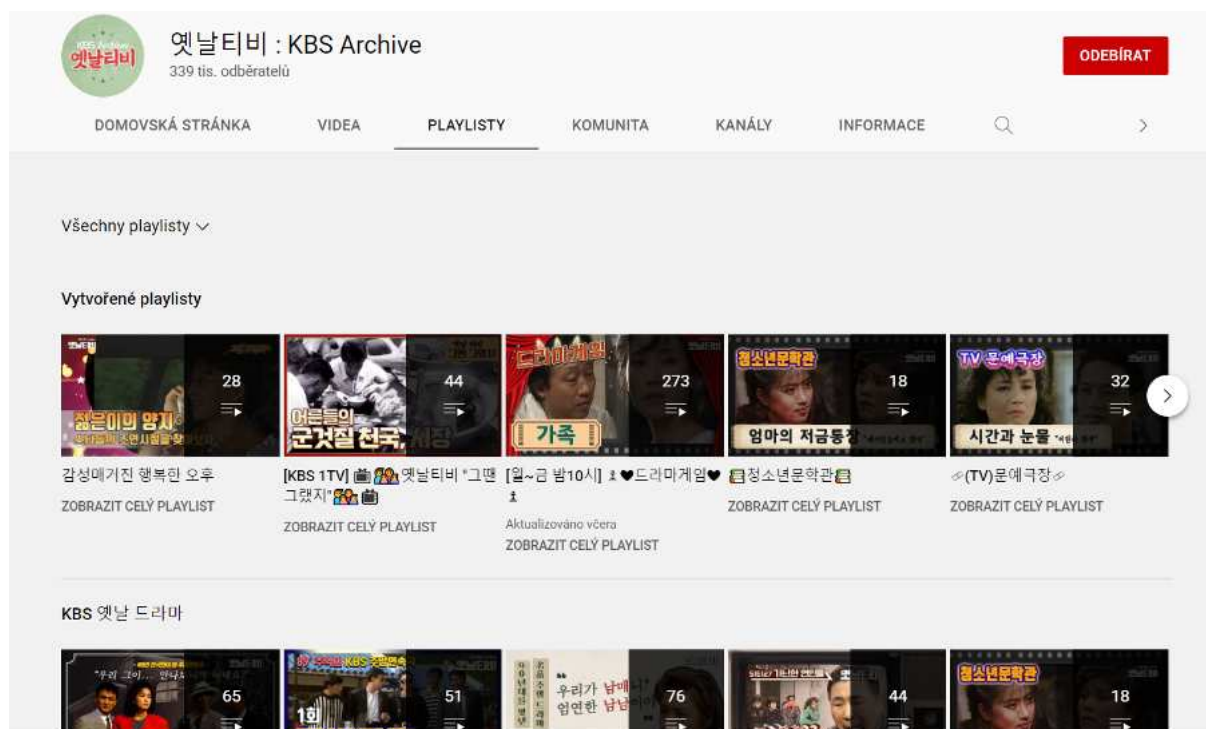
³⁶ Dostupné z: <https://www.youtube.com/c/kbsarchive/playlists>.

³⁷ Viz <http://english.kbsarchive.com/>.

Obrázek 29 KBS – *Projekt Finding Dispersed Families (web)*

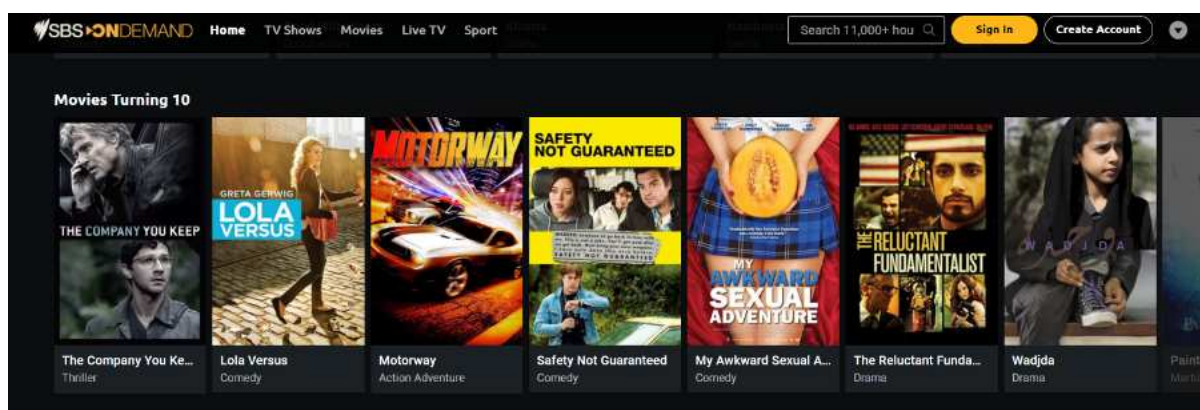


Obrázek 30 KBS – *Projekt Finding Dispersed Families (YouTube kanál)*



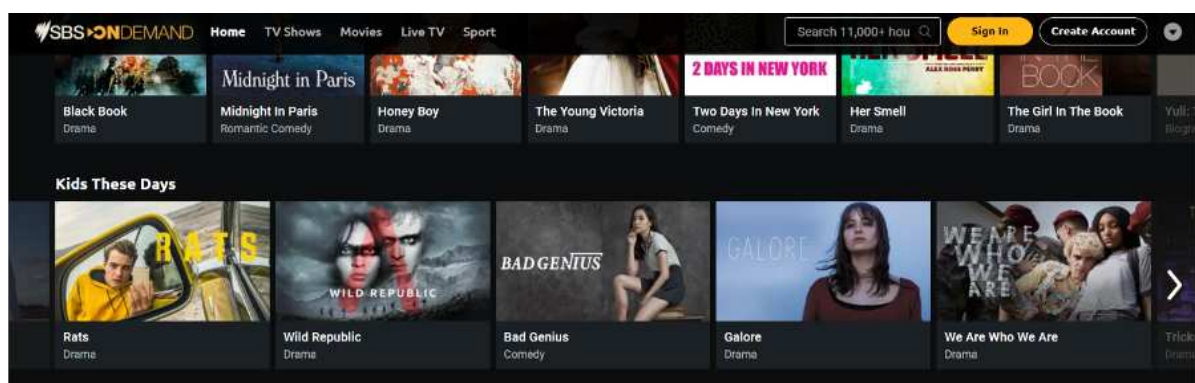
S časovým rámcem explicitně uvedeným ve štítku kategorie se zajímavým způsobem vyrovnává australský portál SBS On Demand. Prezентuje např. štítek *Movies Turning 10* (příklad uměle vytvořeného tématu), kde představuje **filmové tituly, které jsou již cca dekádu staré, ale zároveň ve své době patřily k populárním snímkům**, v nichž se objevují „známé“ herecké tváře.

Obrázek 31 SBS on Demand – *Movies Turning 10*



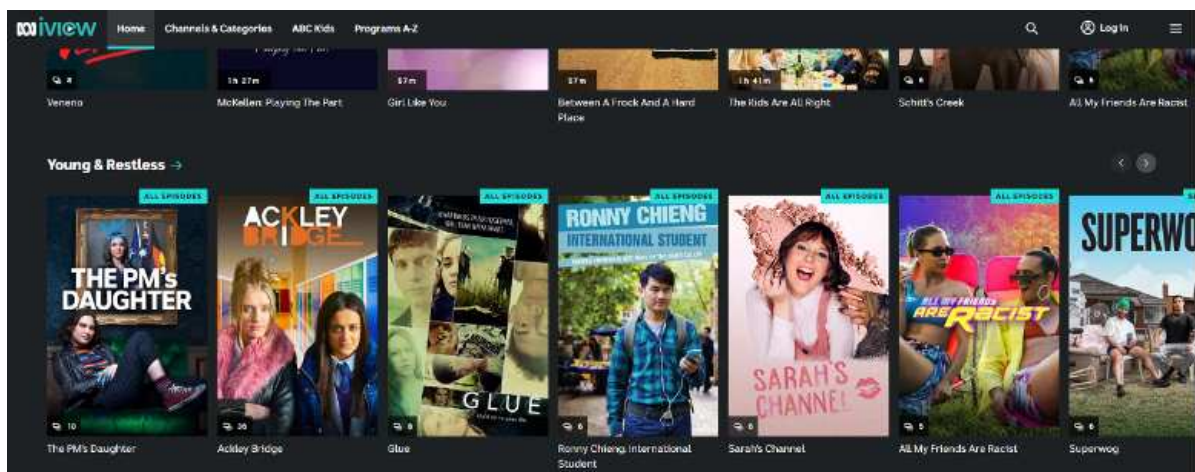
Propojení časového aspektu a kategorie publik pak SBS On Demand vytěžuje štítkem *Kids These Days*, ve kterém prezentuje filmy a seriály s mladými postavami či postavami, které prezentují problematické soužití dospívajících a mladých dospělých s dětmi. Do této kategorie je mimochodem zařazen i seriál České televize *Zrádci*. Opět se jedná o **uměle vytvořené téma, které spojuje pořady na základě dílčí společné narativní linie nebo postav s podobnými charakteristikami** – problematická mládež a mladí dospělí.

Obrázek 32 SBS On Demand – *Kids These Days*

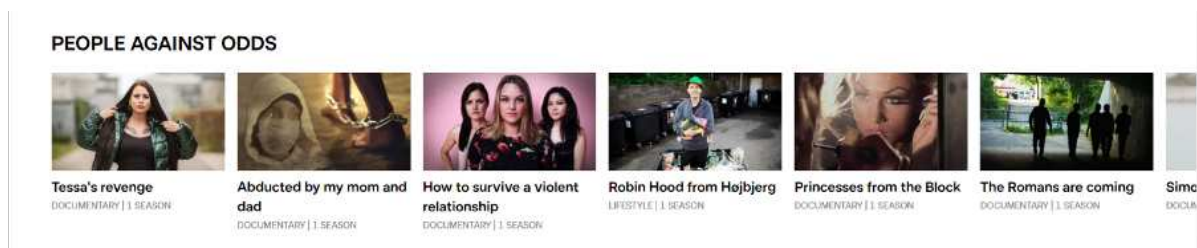


Štítky a kategorie shromažďující podobné pořady a zviditelňující podobná témata se v současnosti objevují v řadě online katalogů napříč veřejnoprávně-komerčním spektrem televizí. Jedním z důvodů je zřejmě také **snaha oslovit mladší diváky fikcí a faktuální tvorbou, ve které se sami mohou poznat**. Australská veřejnoprávní ABC iView pracuje s kategorií *Young & Restless*, ve které najdeme **různé žánrové pořady spojené právě skrze postavy rebelujících teenagerů a mladých dospělých**. Dánský veřejnoprávní portál DRTV nabízí podobnou kategorii snázevem *Mennesker mod odds* (People Against Odds), ze které sice explicitně vynechává věk aktérů, ale při pohledu na dílčí pořady je zřejmé, že se převážně opět jedná o seriály a filmy s mladými protagonisty, kteří se buď musí vyrovnávat s nepřízní osudu (resp. spíše společenských a ekonomických podmínek), nebo nějakým způsobem rebelují proti společnosti.

Obrázek 33 ABC iView – *Young & Restless*



Obrázek 34 DRTV – *People Against Odds*

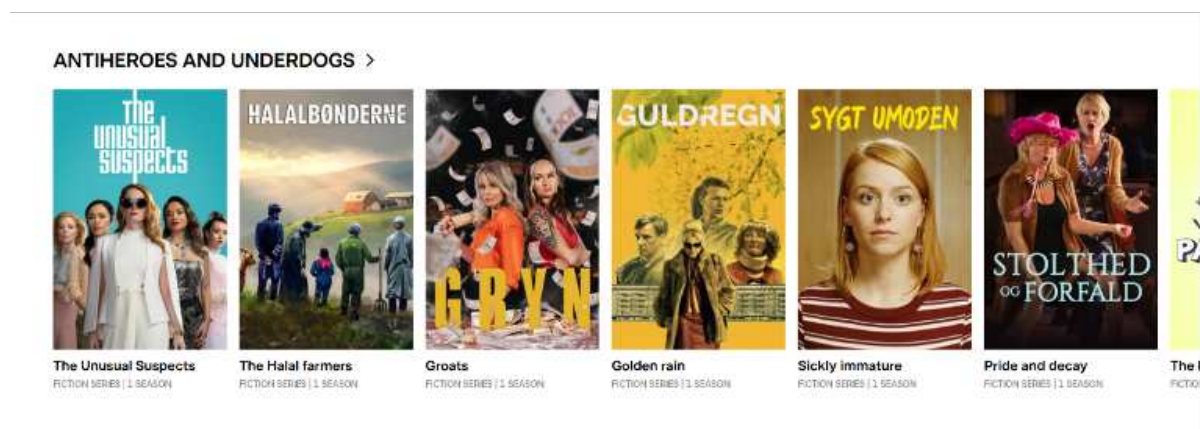


U těchto kategorií je zároveň podstatná nejen **konzistence tématu, nabízených pořadů a štítku uvnitř kategorie, ale současně je důležité si všimnout i umístění kategorie na interface, resp. kontextualizace tématu prostřednictvím pozice mezi ostatními kategoriemi na interface**. Dánský DRTV hned po kategorii *Mennesker mod odds* (People Against Odds) nabízí kategorii *Antihelte og underdogs* (Antiheroes and Underdogs), která s výše uvedeným štítkem implicitně souvisí a prostřednictvím postav a tématu dovádí do důsledků myšlenku předchozí kolekce. Místo se v ní objevují starší postavy, ale zároveň se posiluje **přítomnost subkultur a minorit či marginalizovaných skupin, které musí „bojovat“ o své místo ve společnosti** (silný veřejnoprávní aspekt). Australská ABC iView nad kategorií *Young & Restless* umístila pro změnu kategorii *LGBTQIA+ Interest* zaměřenou na pořady a filmy tematizující sexuální a genderová témata, minority a marginalizované skupiny. Tedy témata, která **mohou zaujmout mladá a liberálněji orientovaná publika, a ta mají následně možnost scrollovat níže ke kategorii tematizující jejich složitý pohyb společností v období dospívání**.

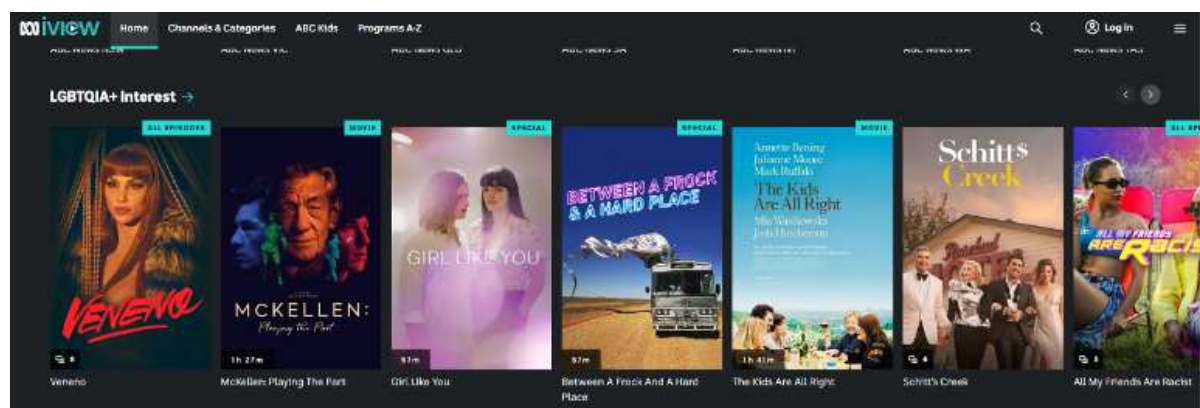
Témata života minorit a marginalizovaných skupin jsou frekventovaně nabízena zejména mladším diváckým kategoriím, nezřídka se překrývají s generacemi Z a mileniálů. Zároveň jsou to témata, která se objevují jak v nabídce veřejnoprávních portálů, tak těch komerčních. Veskrze jsme v rámci našich rešerší nenarazili na portál, který by se tomuto tématu nevěnoval, byť např. „pouze“ skrze kategorii *Ženy ve filmu* nebo různé jazykové varianty pořadů (irské TG4, australské SBS od Demand a ABC iView atp). Časté jsou naopak štítky pracující s tématem rebelie, sexuální orientace a gender identity, rasy či etnika. Obzvláště pokud portály prezentují multikulturní povahu národních společností (typicky např. Dánsko, Nizozemí, skandinávské země, Austrálie a Nový Zéland aj.). Zařazování takovýchto témat do katalogu pořadů veřejnoprávních televizí a jejich vydělování

formou samostatných kategorií je jedním z možných způsobů, jak se v kontextu služby veřejnosti zaměřovat na minority a obecně upozaďovaná témata. Pořady z podstaty věci obvykle lákají menší počet uživatelů, ale na druhou stranu jsou dokladem plnění veřejnoprávní služby. Časté je pak vytváření a zviditelňování takovýchto kategorií u příležitosti kulturních a společenských událostí souvisejících s těmito typy obsahů. iVysílání.cz ostatně v tomto momentu samo takové strategie používá.

Obrázek 35 DRTV – *Antiheroes and Underdogs*



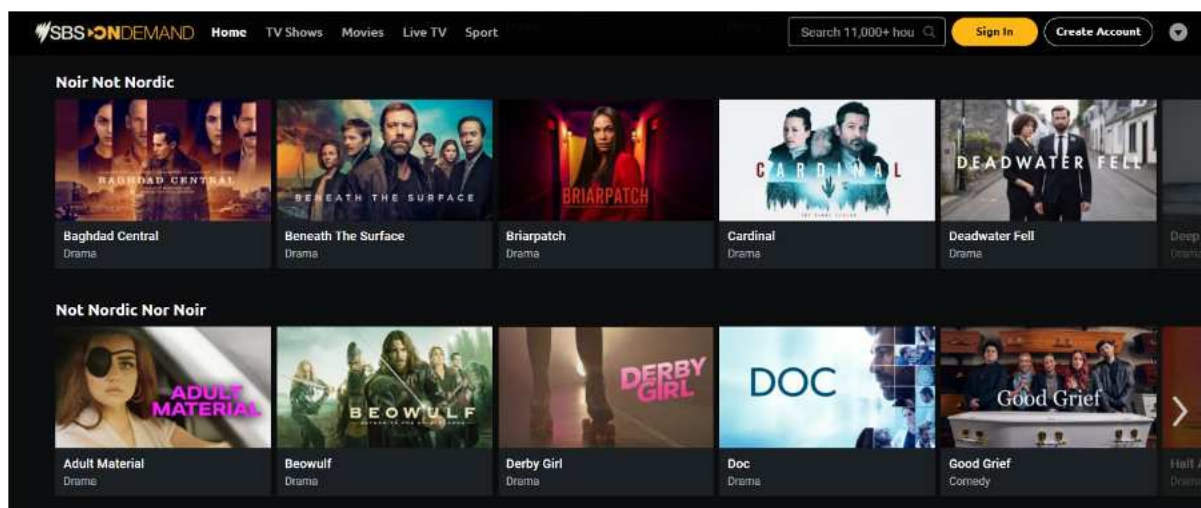
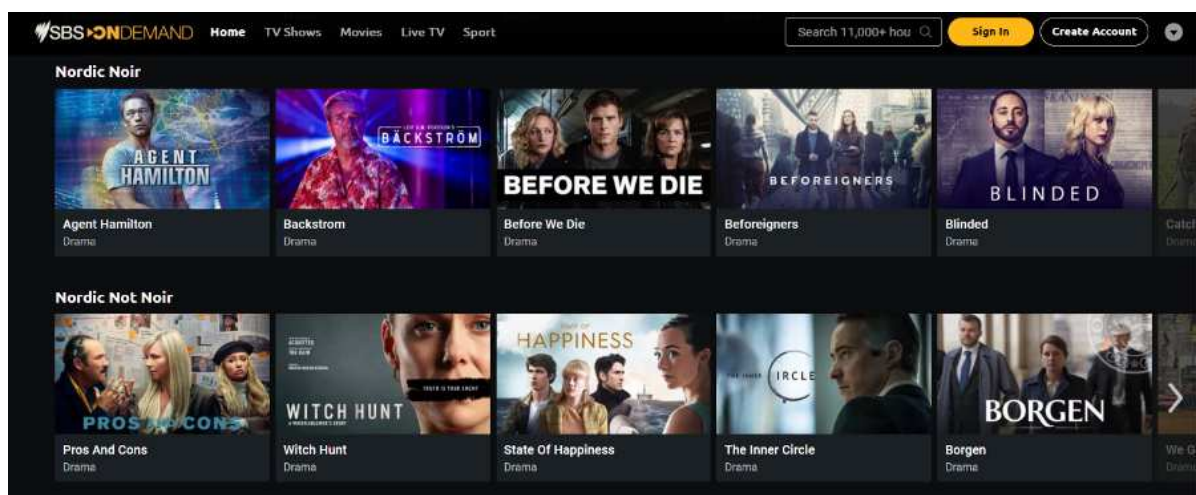
Obrázek 36 ABC iView – *LGBTQIA+ Interest*



Závěrem představujeme **příklad hravé kontextualizace diváckých preferencí v oblasti žánrového rámování pořadů**. Některé portály se nebojí do štítkování obsahu na interface zapracovat i **prvek implicitního humoru a sofistikované práce s popularitou žánrových kategorií v kontrastu s jejich možným protežováním**. Takovým příkladem je i již několikrát zmíněná australská SBS On Demand, která hned ve čtyřech svých kategoriích pracuje s mainstreamovou mezinárodní popularitou žánru nordic noir. Návštěvníkům svého portálu postupně nabízí následující kategorie pořadů: *Nordic Noir* (severský noir), *Nordic not Noir* (severský, ale ne noir), *Noir not Nordic* (noir, ale ne severský), *Not Nordic nor Noir* (ani

severský, ani noir). Tyto kategorie fungují samostatně i společně skrze umístění a předchozí znalost žánru. Zároveň se ve štítku pracuje s jednoduchou jazykovou hříčkou, kde se postupně obměňuje pozice, a tudíž také význam slov noir a nordic. Klíčové je také pořadí těchto kategorií v závislosti na jejich konkrétním štítku: postupujeme od obecné žánrové kategorie nordic noir, kde má divák možnost pustit si pořady nabízející tento specifický subžánr kriminální fikce. Pokud divák nazná, že na nordic noir nemá náladu, může se posunout níže a prohlédnout si kategorii severských pořadů, které ale nejsou žánrově zařaditelné k noiru. Pokud není příznivcem Skandinávie, ale naopak preferuje žánr noiru, posunuje se o kategorii níže. A konečně, pakliže nepreferuje ani severské evropské země, ani žánr noiru, může si vybrat ze zcela jiné nabídky pořadů. Tato strategie je nejen nenuceně humorná, ale zároveň **intuitivně diváka naviguje katalogem na základě jeho preferencí, aktuálních nálad či jiných potřeb**. Konvenuje také již zmíněné práci s pozitivními emocemi, které tento kreativní způsob využití humoru a komiky jenom posiluje. A zejména pak, tato strategie je aplikovatelná na jakýkoli žánr či téma, které si můžeme vymyslet. Kupříkladu v nabídce iVysílání by bylo snadné vygenerovat následující kategorie: české krimi; české, ale ne krimi; krimi, ale ne české; ani české, ani krimi; normalizační televize; normalizační, ale ne televize; televize, ale ne normalizační; ani normalizační, ani televize atd.

Obrázek 37 SBS On Demand – *Nordic Noir*



6. UX design a mobilní aplikace

Zkušenost ze sledování televize výrazně formuje tzv. rámování, se kterým se podle Johnson³⁸ uživatelé primárně potkávali u lineárního programu. Rámce od sebe oddělovaly jednotlivé pořady, ale také zvýrazňovaly či upozadňovaly jejich důležitost v programovém schématu. Naopak primárním rámcem pro online televize jsou interface a algoritmy.³⁹ Jak ukazuje i naše analýza, klíčovou vlastností interface je pomíjivost. Na jednu stranu sice mají relativně stabilní templát a uživatelskou interface (GUI), která je naplněná různými typy obsahů (např. video, zvukové nahrávky, text, grafické prvky atp.), na stranu druhou se ale tento obsah mění v závislosti na čase, místě (geolokace), užití technologii a samozřejmě i uživateli.⁴⁰

Naším cílem je poskytnout textuální analýzu povahy designu interface mobilních aplikací v komparaci s jejich desktop verzemi. Klíčovým rámcem je veřejnoprávní kontext, který zohledňují VOD portály v jakékoli uživatelské verzi. Zároveň je ale nutné podotknout, že jakkoli je pomíjivá a velmi proměnlivá samotná interface, totéž se týká i technologických možností samotných aplikací. Ty následně ovlivňují chování uživatelů na interface. Jak poznamenává Johnson,⁴¹ možnosti, kterými uživatelé disponují, se nutně nemusí odrážet nebo být plně využity při samotném užívání aplikace. Tato kapitola se věnuje vztahu mobilních aplikací veřejnoprávních televizí k jejich desktopovým verzím a způsobům, jakými samy televize možnosti těchto aplikací komunikují s potenciálními uživateli.

Johnson (2017, 2019) a Lotz (2016)⁴² např. vymezují tři základní vlastnosti interface, které jsou pozorovatelné jak v desktop verzích, tak u mobilních aplikací. Online televizní interface vytváří **iluzi hojnosti a mnohosti obsahu**. I proto je klíčové využívat nejen pořadů, které jsou aktuálně divácky populární či jiným způsobem relevantní (obvykle jsou na interface umístěny v horních částech, aby se s nimi uživatelé seznámili nejdříve), ale zakomponovat do nabídky i pořady archivní a nabídnout i možnost sledovat televizní přenos i v lineární podobě. Uživatelé mají tedy zdánlivě nepřehledné možnosti užívání VOD portálu. Jakkoli je ale katalog potenciálně široký, interface neumožňuje viditelně zobrazit všechny obsahy.

³⁸ Johnson, Catherine, *Online TV*. London: Routledge, 2019, s. 109.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Johnson, Catherine, Beyond Catch-Up: VoD Interfaces, ITV Hub and the Repositioning of Television Online. *Critical Studies in Television*. 2017, roč. 12, č. 2, s. 124. <https://doi.org/10.1177/1749602017698159>.

⁴¹ Johnson, Catherine, *Online TV*. London: Routledge, 2019, s. 110.

⁴² Havens, Timothy – Lotz, Amanda, *Understanding Media Industries*. New York: Oxford University Press, 2016.

Obzvláště u mobilních aplikací je prostor limitovaný. Druhá vlastnost se odráží viditelně i v námi sledovaných aplikacích. A sice, online TV interface minimalizují interaktivitu uživatelů, ale zároveň vytváří iluzi angažovanosti. Tento bod souvisí se třetí základní charakteristikou online TV interface. Na rozdíl od sociálních sítí VOD portály orientují uživatele k procesu sledování obsahu – dívání se. Mnohost obsahu a potenciálně široká programová nabídka nesmí zároveň uživatele odradit od používání aplikace a sledování obsahu. I proto se v námi sledovaných aplikacích kromě samotného obsahu objevují i také informace o tom, jak je možné aplikace používat a jak lze proces dívání uživatelům zpříjemnit a zlehčit. Online TV interfaces jsou jednoduše designovány tak, aby jimi divák tzv. procházel a zdržoval se pokud možno na místech, která jsou pro sledování obsahu určena.⁴³ Johnson nicméně zároveň upozorňuje,⁴⁴ že mezi online TV interfaces a lineárními formami televize nepřestává existovat silná vazba. Logika lineárního televizního vysílání stále ovlivňuje strukturu online televizních služeb, jak dokládá i naše analýza. Vazba na lineární formy vysílání byla vysledována ve všech námi sledovaných veřejnoprávních VOD portálech – verze portálů zároveň tyto vazby respektují. Mimo jiné to znamená, že např. i v mobilních aplikacích je možné sledovat lineární formy vysílání online. Vonderau upřesňuje,⁴⁵ že online model a lineární model si nekonkurují, spíše se doplňují. Představují totiž rozdílné strategie, jak angažovat a poutat různé typy uživatelů a koncentrovat je na jedno místo, tj. VOD portál. Z námi sledovaných evropských veřejnoprávních portálů nabízeli všichni možnost sledovat televizní obsah jak na webových stránkách (tzv. desktop verze; buď ve formě speciální záložky na webu televize nebo samostatného webu určeného jen VOD portálu či platformě), tak formou různých typů aplikací (smart TV, mobilní aplikace, aplikace určené pro tablety či notebooky atp.).

Informace o možnostech přístupu k veřejnoprávnímu obsahu, včetně výčtu jednotlivých aplikací, jsou zpravidla umístěny v samostatné záložce na webu dané televize. Uživatelé dostávají informace o technických parametrech aplikací, o místě, kde si je uživatelé mohou stáhnout, a v některých případech dané televize dokonce vysvětlují, jak aplikace užívat nebo co je jejich přínosem a výhodou oproti sledování audiovizuálního obsahu v desktopové verzi.

Např. německá veřejnoprávní ZDF na svých webových stránkách uvádí, že jejich mobilní aplikace se od webové verze liší především tím, že umožňuje uživateli pohodlně a ve vysoké

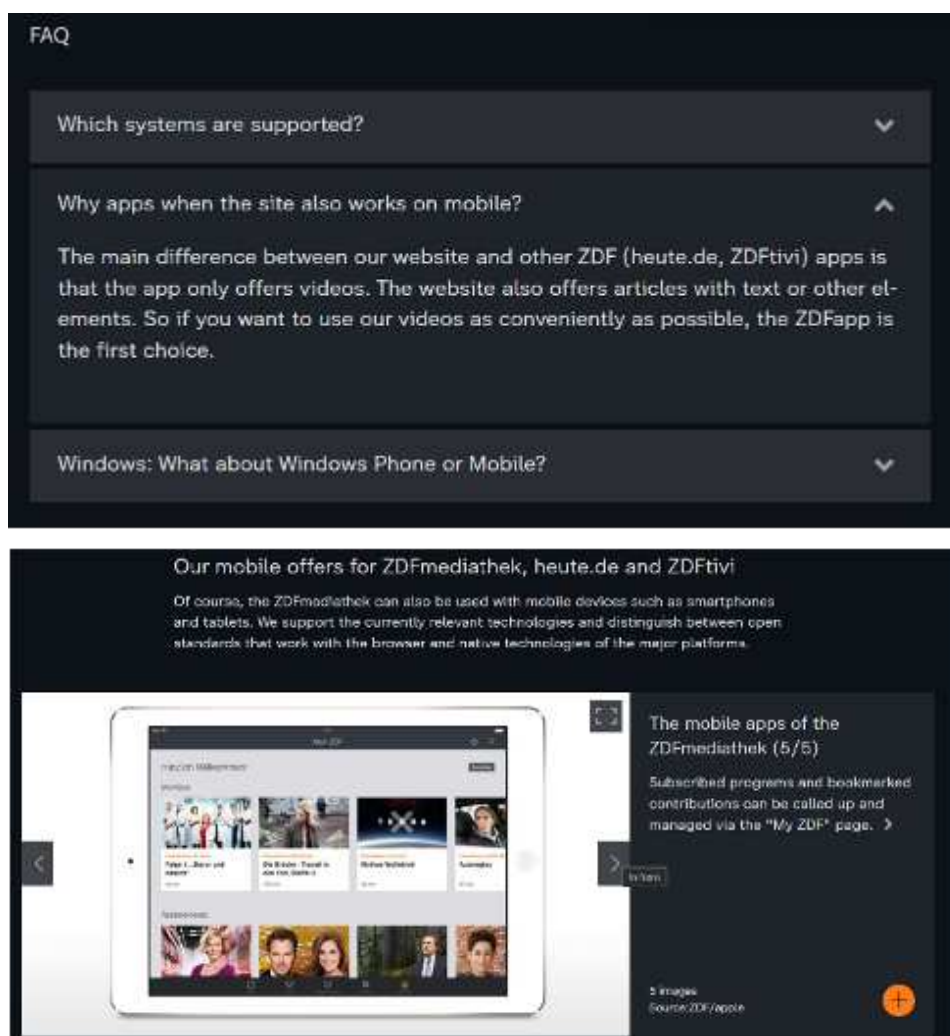
⁴³ Johnson, Catherine, *Online TV*. London: Routledge, 2019, s. 109; Havens, Timothy – Lotz, Amanda, *Understanding Media Industries*. New York: Oxford University Press, 2016.

⁴⁴ Johnson, Catherine, *Online TV*. London: Routledge, 2019, s. 123.

⁴⁵ Vonderau, Patrick, The Politics of Content Aggregation. *Television & New Media*, 16, 2015, č. 8, s. 726.

kvalitě sledovat výhradně videa. Uživatel tedy v aplikaci nenajde žádné doprovodné informace ve formě textů či obrazového materiálu, které se nacházejí na webové platformě. Mobilní aplikace na rozdíl od webu funguje jako portál, kam je divák směřován, aby se primárně podíval na televizní pořady a filmy. Vedle této informace obsahuje sdělení i krátké vysvětlení, proč je zapotřebí vystavět mobilní aplikaci právě takto. Důraz je kladen na divácké pohodlí a kvalitu audiovizuálního obsahu – pokud by se v aplikaci nacházely i texty, množství přenášených informací by mohlo komplikovat plynulé přehrávání pořadů. Jakákoli obhajoba existence technologie, pokud je přítomna, směřuje na potenciální diváky.

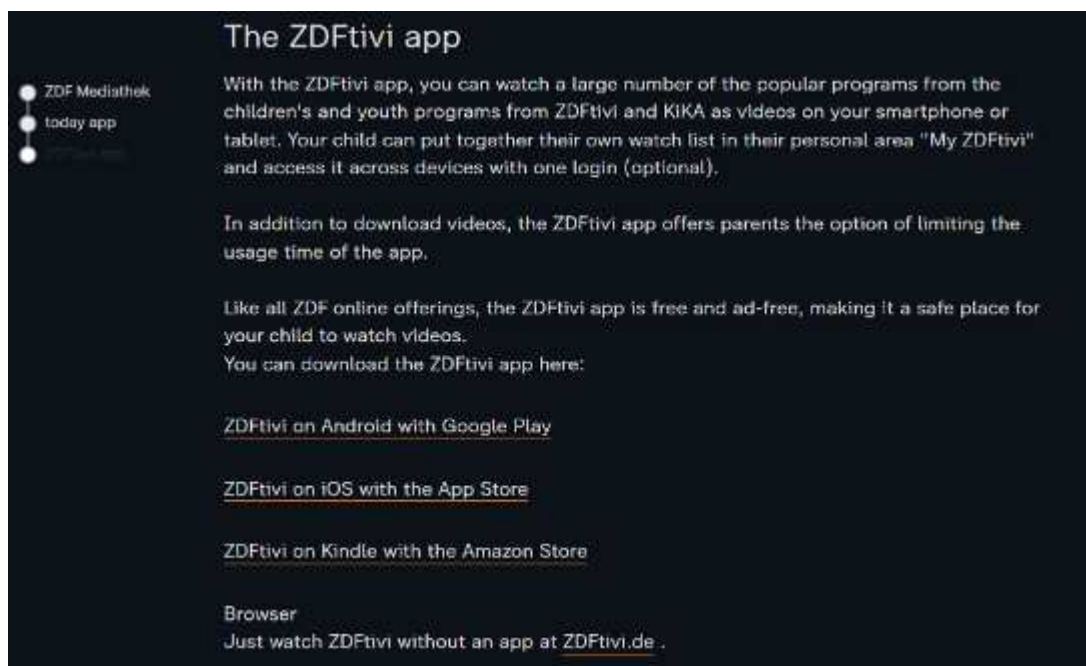
Obrázek 38 ZDF FAQ – *Mobilní aplikace*



Výjimkou pak nebývá ani existence několika mobilních aplikací náležejících jedné televizi či VOD portálu. Aplikace buď prezentují obsah určený specifickým cílovým skupinám (nejčastěji dětem a dospívajícím) nebo obsahy, které jsou odlišitelné tematicky či žánrově (např. sportovní či zpravodajské aplikace domovské TV stanice). Tyto aplikace pak na sebe

vzájemně odkazují, stejně jako je o jejich existenci a obsahové nabídce uživatel obeznámen na webu televize.

Obrázek 39 ZDFtivi app – *Aplikace pro děti a dospívající*



6.1. Kurační strategie a design mobilních aplikací

Mobilní aplikace a jejich desktopové verze se z hlediska audiovizuální obsahové náplně většinou neodlišují. Rozdíl je nicméně viditelný v designu interface a rozmístění prvků interface v prostoru. Zatímco **webové verze** jsou spíše **platformami**, obsahují tedy nejen katalogy pořadů, ale také doprovodné informace, texty, obrazové a zvukové materiály, kontakty na pracovníky televizí, dokumenty související se statutem televizí, **mobilní aplikace** jsou konstruované jako **portály** poskytující prostor pro přehrání videí a případně také sestavení vlastního individualizovaného katalogu pořadů.

Cílem mobilních aplikací je udržet uživatele v aplikaci a zbytečně jej nerozptylovat doprovodnými informacemi. Na interface se tedy neobjevují jiné prvky než na webových verzích. Informace jsou nicméně eliminovány na minimum a dochází tu k jisté informační redukci. Digitální prostor **aplikace orientuje obsah** na rozdíl od desktopové verze **vertikálně**. U námi sledovaných aplikací se od webové verze žádná neodlišovala např. počtem řádků nebo prezentovaných kategorií obsahu. Všechny štítky a katalogy prezentované ve webových verzích se tak objevily i v aplikacích. Výrazně se ovšem odlišoval počet

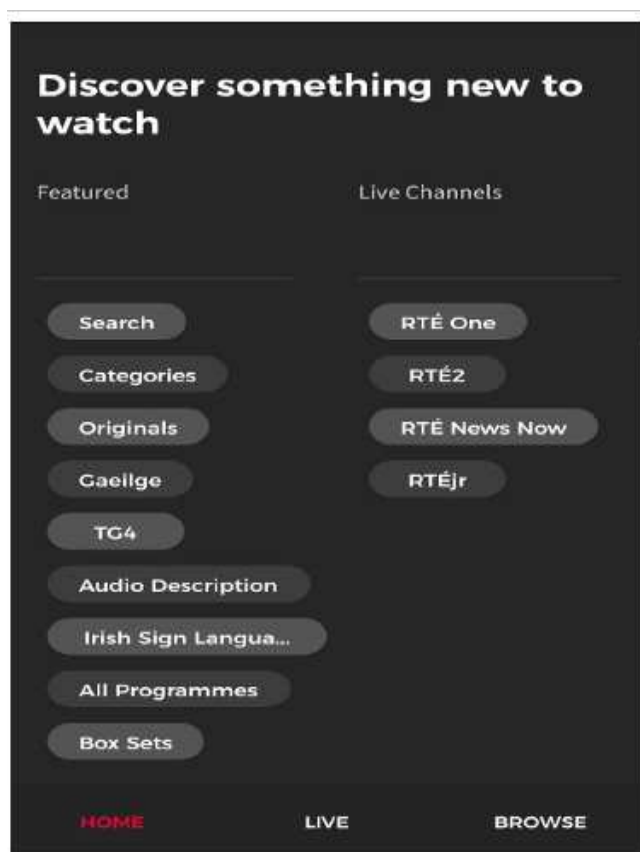
prezentovaných karet. Horizontální orientace desktopových forem umožňuje prezentovat i desítky různých karet s individuálními pořady. Mobilní aplikace se naopak snaží uživatele zbytečně nezahlcovat, design interface je tedy podřízen snaze o přehlednost, orientaci v prostoru a srozumitelnost. **Většina sledovaných aplikací např. používá takzvaný tmavý mód, případně dává uživateli možnost vybrat si mezi světlým a tmavým modelem aplikace.** Obě verze pracují se zřetelným kontrastem a umožňují uživateli snadno se pohybovat po obrazovce. Ten se má v prostoru mobilní aplikace pohybovat intuitivně odshora dolů, vyhledávání pomocí scrollování karet do stran proto ve většině aplikací není podporováno. Uživatelé v závislosti na typu mobilní aplikace sice mohou vyhledávat obsah, většinou je ale třeba po dvou třech viditelných kartách rozkliknout celou nabídku na další stránce. Na webu naopak zpravidla horizontálně vybírají z dvou až tří desítek karet, než je třeba si kategorii rozkliknout. Mobilní aplikace tedy většinou nepracují s tzv. karuselem (pás karet, který se pohybuje), uživatel se proklikává na samostatné stránky s pořady nebo využívá záložek. Vzácností je také karusel s několika superhero kartami, tj. úvodními promo fotografiemi či videi k prestižním pořadům televize. **Mobilní aplikace obecně pracují více se statickými prvky,** aby se datový tok zbytečně nevyčerpával na něco jiného než na přehrávání videí.

Vertikální orientace pohybu uživatele umísťuje **tzv. páteřní segmentaci mobilních aplikací do spodní části obrazovky** (v desktopových aplikacích jsou naopak nahoře). Po přihlášení do aplikace tak zpravidla na interface nejprve vidíme **upoutávku na profilové pořady televize,** následuje několik řádků s ošitkovánými kategoriemi nabízených pořadů (pořadí je zpravidla zcela totožné s desktopovou verzí) a na spodní části mobilní aplikace je nám nabízena páteřní segmentace. Provázanost s lineárním TV vysíláním a programem je zachována ve stejném podobě jako na webu.

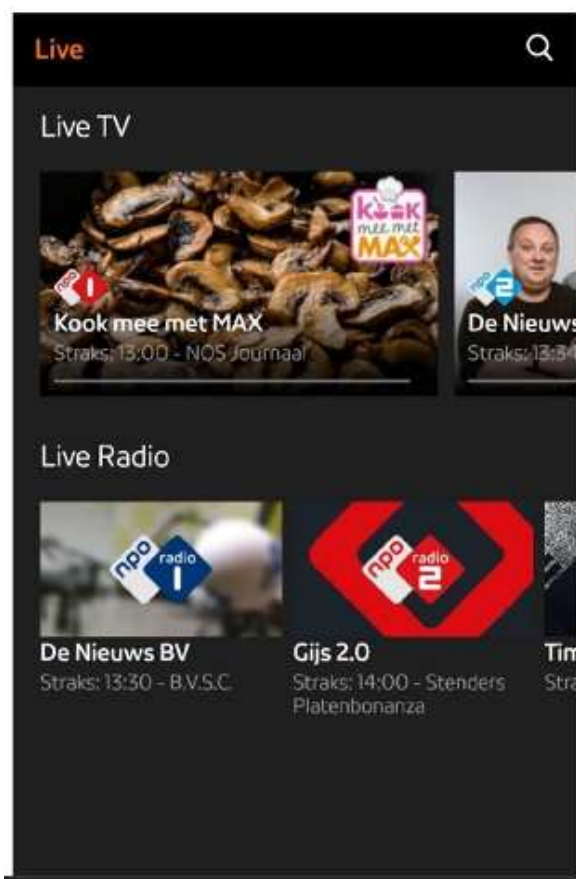
Obrázek 40 RTÉ Player – Horní část aplikace



Obrázek 41 RTÉ Player – Dolní část aplikace



Obrázek 42 NPO – Provázanost s lineárním programem



Pokud mobilní aplikace nabízí možnost vytvořit si **personalizovaný účet**, obsah se zpravidla odlišuje pouze **možností vytvořit si vlastní personalizovaný katalog pořadů**, sledovat **pořady bez reklam** a upravit si **preference marketingových sdělení**. Mobilní aplikace zároveň v tomto modu nabízí také **aktivaci a personalizaci dětského zámku** a možnost propojit a **synchronizovat mobilní aplikaci s dalšími projekčními technologiemi** (např. smart TV). Nabízený obsah se nicméně od veřejně dostupné verze aplikace nemění, ani se nemění jeho uspořádání v aplikaci. Pokud je uživatel přihlášen do účtu na webu i v mobilní aplikaci, nabídka pořadů se synchronizuje. V opačném případě můžeme pozorovat drobné odlišnosti např. ve vizuální prezentaci jednotlivých pořadů prostřednictvím výběru titulní fotografie. Obsah a pořadí pořadů nicméně zůstává totožný.

Mobilní aplikace tedy nenabízí odlišné kurační strategie od tzv. desktopových verzí. Jejich funkcí je poskytnout uživateli především vynikající divácký zážitek. Tomu je podřízen vzhled

aplikací a pohyb uživatele na interface. Obsah aplikace ve veřejném a personalizovaném modu se zároveň odlišuje pouze v několika málo prvcích. Největší výhodou je možnost vytvořit si seznam oblíbených pořadů a zřídit dětský zámek.

7. Příloha: Návrh kolekce pořadů ČST pro iVysílání

Televizní experiment

Participativní publicistické pořady z 60. let

Kategorie pořadů nazvaná **Televizní experiment** představuje vybrané publicistické pořady ČST, které v 60. letech minulého století aktivně zapojovaly diváky, pracovaly s konceptem mockumentu či přímo podporovaly občanskou angažovanost. Řada z nich přitom na mezinárodní úrovni o dekádu až dvě předchází populární formáty reality TV, mockumentární fikce či vědecko-popularizačních dokumentů.

BYLA JEDNOU JEDNA BUDOUCNOST

(1965, 265 310 03593, 71:48)

Forma fiktivní reportáže, kritizující mediální praktiky manipulace s realitou

Režie: J. Dudek

V blíže neurčeném venkovském městečku se jednoho dne na čas zastaví hodiny. Televizní reportér se štábem zkoumají, proč se tak stalo. Reportér dospívá k podivnému objevu, který učinil místní archeolog, že v městečku totiž v době poruchy časových strojů vystoupila žena, která přijde po nás. Tvrzení archeologa, který jediný je o pravdivosti své teorie přesvědčen, odporují odborníci a vědci, kteří ji v duchu dobové terminologie prohlašují za nevědeckou. Nakonec dojde ke konfliktu i v televizní besedě na toto téma. Jediná produkční Helenka, televizní začátečnice, archeologovi uvěří. Vyhledá ho v nemocnici, kam ho umístil jeho přítel psychiatr těsně před jeho násilným skolem. Sama pak pokračuje v archeologově díle tím, že vstoupí na vesmírnou loď a stává se delegátkou našeho času v budoucnosti.

Vítězný pořad z výběrové soutěže Čs. televize na původní hru, vypsané k 20. výročí osvobození Československa. Dílo bylo dále vyznamenáno cenou Čs. televizní kritiky za rok 1965.

INZERÁT

(1968, 268 531 30529/0002, 61:26)

Režie: J. Fairaizl

Vyměnili byste své dítě za nové auto? V roce 1968 s odpovědí neváhalo na tři sta rodičů.

Unikátní dokument Jindřicha Fairaizla nekompromisně odhalil odvrácenou tvář socialistického systému sociální péče.

Původně třídílný dokument *Inzerát* z roku 1968, který byl později zpracován do dílu jediného, nemilosrdně zrcadlí vztah rodičů k bezbranným dětem. Klade si palčivou otázku, jak je možné, že se v dovršeném socialismu rodiče vzdávají péče o své děti, že přibývají případy vražd novorozenců a najdou se i jedinci, kteří své dítě neváhají vyměnit za tuzexový automobil. Právě ti odpověděli na mystifikační inzerát, který filmový štáb nechal otisknout v novinách. Autorskou verzi tohoto provokativního počínu uvidíte s jedinou změnou. Dovolili jsme si zaretušovat tváře jednotlivých aktérů. Ti sice se svým zveřejněním souhlasili, ale uplynulo půl století, a my se domníváme, že dnes jako staří lidé mohli změnit názor. Nejde – a Fairaizlovi nikdy nešlo – o skandalizaci jednotlivce, ale o společenskou analýzu. Díky té je *Inzerát*, oceněný prestižní mezinárodní cenou Prix Italia, živý dodnes. I po mnoha letech vyvolává ztvárněný sociologický experiment silný emocionální zážitek, který nabízí nečekaný kontrast k zažité představě o nadějných a uvolněných šedesátých letech.

ADVOKÁTNÍ PORADNA

(1963, 263 531 15263, 38:23)

První, jediný dochovaný díl

První a jediný zachovalý díl cyklu, který se nedostal na obrazovky, měl podněcovat k odstraňování dogmatismu ve společnosti. Advokát řeší případ „obtížného“ koželuha, soudruha inženýra Jana Davidka, který utrpěl pracovní úraz vinou špatného nastavení norem a bezpečnosti práce na mandlu kůží. Problém je hlubší, než se na začátku zdálo – nešlo totiž jen o pracovní úraz, ale též o nekvalitní práci filiálky v zahraničí, na což Ing. Davídek upozorňoval a posléze na to sám doplatil – byl odvolán z funkce provozního chemika. Namísto řešení problému ho ale všichni zametají pod koberec. Aniž by uznali svůj díl viny na událostech, nepohodlného kolegy se chtějí zbavit zaměstnanci provozu a ředitelství, odborová

centrála i ministerstvo. Nakonec se vzdává i sám Ing. Davídek, protože proti hroší kůži svého okolí už dál nemůže bojovat.

ZVĚDAVÁ KAMERA: RECESE – VŠICHNI SKÝTÁME NA VLASTNÍ ÚČET

(1965, 265 531 00397, 20:40)

Pořad připomíná, že jsme si příliš zvykli brát absurditu jako realitu a vysvětluje, že recese je forma myšlení, které s humorem bojuje proti absurditě, hlouposti a nadutosti. Hra se skrytou kamerou v ulicích Prahy.

ZVĚDAVÁ KAMERA: POHLEDY SKRZE PRSTY

(1967, 267 531 16422, 31:24)

Formou anket a rozhovorů se pořad zamýšlí nad lidskou předpojatostí, netolerancí a nedostatkem pochopení pro druhé. Názory glosuje Miroslav Horníček.

Kritika družstevníků nakupujících v Praze, mladých zmalovaných dívek, neochotných úředníků, drzých prodavačů, moderních umělců, neviditelných strážníků, líných vrchních, horlivých pejskařů. Dotyční se vzápětí hájí a vyvracejí tyto předpojaté názory.

ZVĚDAVÁ KAMERA: UMĚNÍ PROHRÁVAT

(1967, 267 531 16599, 46:39)

Reportáž o sebevraždách mladých. Pohled do činnosti záchranné služby – skutečné případy sebevražd mladých. Osobní výpovědi známých osobností k tématu, jak překonávat v životě překážky a jak se s nimi oni sami vyrovnali. Psychologické experimenty ve školce (děti dostanou nové hračky, pak je musí odevzdat, sledujeme jak se srovnávají s tímto faktem-překážkou), ve škole (dětem je řečena pokusně špatná známka, sledujeme reakce). Na závěr je připraven test pro diváky s hranými kratičkými skeči, přičemž cílem je zjistit, zda si divák umí poradit s překážkami.

ZVĚDAVÁ KAMERA: KTERÝ ZE TŘÍ? 1, 2

(1967, 267 531 31889, 78:43 + 22:02)

Dvoudílná hra na autoritu – diskusní pořad, v němž mají diváci za úkol vybrat ze tří kandidátů svého nadřazeného. Jednotlivé hrané situace doplňují svým výkladem a komentářem poradci z veřejné sféry. Jako poradci zde vystupují politik Martin Vaculík, ekonom Rudolf Kocanda, novinář Jiří Plachetka, spisovatel Josef Škvorecký a psychiatr Zdeněk Dytrych. Po každé hrané situaci následuje diskuse poradců, kteří rozebírají chování kandidátů, fenomén autority, demokracie, jak by měl jednat veřejný pracovník, s jakým vzorem se dnes mládež identifikuje. Závěrem vyzve Vladimír Branislav diváky, aby se rozhodli pro svého kandidáta a poslali korespondenční lístek s hlasováním. V druhém dílu se vyhodnotí výsledky korespondenčního hlasování diváků.

ZVĚDAVÁ KAMERA: ZPRÁVA O STAVU MLÁDEŽE

(1968, 268 531 00540, 43:00)

Nikdy nevysíláno.

Filmové záběry mladých lidí v různých situacích, zvuková stopa zachycuje výpovědi mladých lidí o stavu jejich mysli, osobním tápání či prožitku nejasné budoucnosti. (po srpnu 1968). Proloženo dokumentárními fotografiemi a úvahami na téma kým být, jak jednat, co zachovat, proč pravdu, proč jednotu, nezklameme důvěru?

120 HODIN BEZ SPÁNKU

(1965, 265 531 30255, 97:06)

ČST ve spolupráci s Výzkumným ústavem výživy lidu zaznamenala skrytou kamerou ojedinělý experiment, v němž šestice mladých lidí zkoušela vydržet pět dní bez spánku.

OBYČEJNÁ ULICE

(1963, 263 531 13993, 33:33)

Děti z pražské Kaprovy ulice pátrají po zajímavostech svého bydliště. Některé z nich jsou soudobé (návštěva ve ztrátách a nálezech a pradlence), jiné mají kořeny v minulosti (návštěva

bytu, ve kterém žil hudební skladatel a klavírista Jaroslav Ježek, setkání s jeho maminkou, průzkum románského sklepení, vyprávění strašidelné historky).

2. Obsahová a komunikační specifika online-only tvorby

Jana Jedličková, Petr Szczepanik, Dorota Vašíčková

Obsah

- 1. Executive summary**
- 2. Literatura o online-only produkci: neformálnost, youthification, platformizace**
- 3. Co je to online-only tvorba?**
- 4. Jak prezentovat online-only obsah cílovým skupinám?**
- 5. Případová studie: *TBH* (Česká televize, 2022)**

1. Executive summary

V této kapitole shrnujeme hlavní specifika online-only obsahu produkovaného médii veřejné služby s důrazem na krátkoformátové webseriály, jejich formální znaky, cílová publika, metody propagace a šíření. Případová studie se věnuje *TBH*, prvnímu fikčnímu webseriálu ČT, který do domácího prostředí vnesl principy skandinávské tvorby pro mladé.

Online-only obsah MVS nemá být jen pasivním derivátem nebo přímočarou propagací lineárního programu, ačkoli může sloužit jako jeho nepřímá podpora, a tak přivádět diváky zpět k televizi. Současné strategie online-only obsahu se tímto liší od neúspěšných strategií multiplatformní televize, typických pro minulé desetiletí (viz BBC).

Online-only obsah má rozšiřovat obsahovou nabídku a dosah veřejné služby (její univerzalitu, inovativnost, diverzitu) způsobem, který maximálně využívá možnosti internetu, je pro internet koncipovaný (web-native) a dokáže si najít cestu k (mladým, mobilním) uživatelům sociálních sítí, kteří se od lineárního vysílání a dlouhých televizních formátů odvracejí.

Základní principy online-only obsahu, jak je vyzkoušela západoevropská média veřejné služby, lze shrnout do těchto bodů:

- krátké (cca 3–12 minut, max. do 20 minut) seriálové formáty s vysokou mírou flexibility (např. proměnlivá délka, která by v tradičním TV programu kolidovala s nastavením lineárních vysílacích oken);
- nízké výrobní náklady a rychlé výrobní procesy, umožňující pohotovou práci s vysoce aktuálními tématy a riskantnější tvůrčí experimenty;
- témata cílící na úzce vymezené divácké skupiny (středoškoláky, rodiče a malé děti, sexuální, etnické aj. minority, profesní a fanouškovské komunity) kombinované s osobním pohledem tvůrců na celospolečenské události;
- žánrová hierarchie odpovídající uvedenému profilu divácké praxe: dominantní postavení krátkoformátové komedie, infotainmentu, hudby, sportu a životního stylu, obecně pak „malých“ a praktických každodenních problémů, viděných z perspektivy jasně vymezených sociálních skupin, na úkor vážných dramát, postav s komplikovanou psychologií, observačních dokumentů a zpravodajství a publicistiky orientovaných na celospolečenská „velká témata“ a vysokou politiku;
- orientace na každodennost, humor se ovšem nevylučuje s pokrýváním vážných, nebo dokonce společensky tabuizovaných témat (např. psychické zdraví, sebevražda,

narušené rodinné vztahy nebo sexuální zneužívání) – i tato témata ovšem budou typicky zpracována ve formě krátkých, narativně a stylisticky jednoduchých formátů, s důrazem na autenticitu osobního příběhu spíše než na komplexnost a expertnost.

- šířitelnost napříč médii a platformami, přizpůsobitelnost prostředí různých platforem s cílem smysluplně využít jejich funkcionalitu v zájmu veřejné služby („spreadability“ – viz seriál *Skam* norské NRK);
- laboratoř nových tvůrčích postupů a líheň nových talentů (princip jejich převádění z prostředí internetu do televize), ale také prostor pro experimenty zavedených osobností, pokud je jejich styl s webseriálovým formátem kompatibilní (to platí zvláště pro komedii, která je ze všech žánrů nejtvoárnější);
- interaktivita, zapojení a participace: jejich posilování na základě oslovování zájmových a minoritních skupin (ponor do jejich životního stylu a každodenních problémů), ale také prostřednictvím profesionalizace uživatelské a amatérské tvorby; propojování tradičního pasivního diváctví s komunikačními funkcemi (sdílení, hodnocení, komentování);
- profesionální práce s poetikou uživatelského obsahu a amatérské tvorby na internetu, včetně videoblogů, videopodcastů, live-streamingu, lifecastingu ad.;
- kompatibilita s „prokrastinačními“ diváckými praxemi, s „media snacking“ (žánry, styly a témata odpovídající potřebám mobilního uživatele s krátkodobou a rozptýlenou pozorností, cestujícího ve vlaku, studenta či zaměstnance hledajícího rozptýlení v obědové pauze, chvíli oddechu mezi pracovními činnostmi);
- autentická osobnost namísto odtazité profesionality: efektivnějším katalyzátorem diváckého zaujetí je osobnost tvůrce pořadu jakožto insidera a experta, který svým tématem doslova „žije“, nebo jedinečný styl jeho projevu včetně např. vad řeči (viz webseriály Adama Gebriana nebo *Zmlsané dějiny* Romana Vaňka na Fameplay, dříve na Streamu a Mall.TV);
- kontextová specifická odpovídající každodenním činnostem a krátkým úsekům v životě diváka namísto rigidních programových oken (pořady a metody jejich distribuce stavěné pro dojíždění do práce, pracovní pauzy, chvíli oddechu po práci, krácení dlouhé chvíle v čekárně u lékaře, chvíle s rodinou, rodičovskou péčí o batole atd.);

- zvuk důležitější než obraz: umožňuje sledování na malých obrazovkách chytrých telefonů, v režimu rozptýlené pozornosti, jako doplněk k jiným činnostem; viz popularita podcastů.

Přehled o tématech, žánrech a stylech online-only mimo instituce MVS tvorby mohou nabídnout jednak ceny a festivaly internetové produkce (viz např. Webby, Shorty, Streamy, VidCon), jednak organizace programového schématu existujících portálů médií veřejné služby (viz např. přehled kanálů a pořadů německého Funk).⁴⁶

Kolem roku 2020 a během pandemie covidu-19 se profesionální webseriálová tvorba na českém trhu dostala do silného útlumu, protože výrobci (Stream, Mall.TV) a jejich partneři přestali věřit v rentabilitu založenou na prodeji videoreklamy.⁴⁷ Tato krize koresponduje s mezinárodní paradigmatickou změnou v oblasti online médií, která v druhé polovině 10. let vedla k vytlačení portálů typu BuzzFeed News, HuffPost a Gawker Media platformami sociálních médií.⁴⁸ Trendy v tvorbě krátkých online videí dnes určuje především TikTok. To dává ČT výjimečnou pozici jediného významnějšího výrobce webseriálů na domácím trhu, který může vyvažovat rostoucí moc globálních platforem.

V kapitole nabízíme příklady dobré praxe a doporučení, jak pracovat s vážnými tématy v odlehčené formě, využívat estetiku sociálních médií pro potřeby veřejné služby a jak cílit na mladé publikum.

2. Literatura o online-only produkci: neformálnost, youthification, platformizace

Odborná literatura se oblastí veřejnoprávních médií a online-only obsahu věnuje ze tří základních perspektiv. První zkoumá **formy nezávislé webseriálové tvorby**, druhá se zaměřuje na **obsahové strategie online tvorby veřejnoprávních médií** a třetí se věnuje tzv. **platformizaci kulturní produkce a její cirkulace**. Webovým seriálům se věnují výzkumy především z amerického, australského a asijského prostředí. Dominujícími perspektivami

⁴⁶ Dostupné z: www.funk.net/channel.

⁴⁷ Jetmar, Jakub, Vydavatelé s tvorbou vlastních seriálů skončili. *Mediář*. 15. 05. 2020. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/vydavatele-s-tvorbou-vlastnich-serialu-skoncili>.

⁴⁸ Smith, Ben, *TRAFFIC: Genius, Rivalry, and Delusion in the Billion-Dollar Race to Go Viral*. New York: Penguin, 2023.

jsou alternativní obchodní strategie a inovativní kreativní praktiky. Webseriály jsou v tomto kontextu vnímány jako zajímavý způsob, jak narušovat konvenční postupy vývoje, výroby a distribuce programů, od fáze pitchingu přes schvalovací procesy a tvorbu pilotních dílů až po modely financování skrze reklamu a spoléhání se ne na známé tváře, osvědčené tvůrce a celebrity, ale nové neznámé talenty, prekarizaci a např. také soustavnou práci s fandomem. Aymar Jean Christian upozorňuje, že nezávislé webové seriály jsou charakteristické **horizontální, neformální a na komunitě založenou organizací práce, kde členové štábu zastávají několik pozic najednou**. Krátkoformátové webseriály veřejnoprávních médií se sice prekarizačnímu modelu vyhýbají nebo jej minimalizují, ale i ony musí počítat s výrazně nižšími finančními zdroji než pořady pro lineární program (v přepočtu na stopáž). Zároveň využívají jisté míry **svobody a nekonvenčnosti v procesu výroby, distribuce a propagace pořadů, byť ne takové jako jejich nezávislé protějšky**. To s sebou nese také **potřebu upravit organizaci těchto procesů online prostředí, což přímo vede ke změnám na institucionální a potenciálně také legislativní úrovni**. Jednoduše řečeno, jestliže webseriálová tvorba narušuje konvenční televizní procesy upevněné organizační strukturou a institucionálním charakterem vývoje veřejnoprávních pořadů, je třeba tyto **standards pro online-only tvorbu proměnit**. Nelze předpokládat, že lze vyvíjet webseriálovou tvorbu, jejímž cílem je přivést na portál nová publika stejným způsobem, jako pořady, které tato publika nevyhledávají.⁴⁹

Studie věnované druhému okruhu témat, a sice **online-only obsahům veřejnoprávních médií**, byly v posledních letech inspirovány především úspěchem norského seriálu *Skam*, který se využívá jako vzor tvorby pro mladší diváky. V tomto kontextu se objevují především pojmy jako **youthification** (obrat k tvorbě pro mladší publika),⁵⁰ **etnografický obrat** ve vývoji TV pořadů („**data based**“ příprava scénáře, kterému obvykle předchází detailní výzkum zájmů a potřeb cílové skupiny a z nich je upřesňováno téma, případně i charakterystiky postav, způsoby vyprávění atp.)⁵¹ a tzv. „going small“⁵² produkční model, který bývá někdy

⁴⁹ Viz Christian, Aymar Jean, *Indie TV: Innovation in Series Development*. In: Bennett, James – Strange, Niki (eds.), *Media Independence: Working with Freedom or Working for Free?* New York: Routledge, 2014, s. 159–181; Christian, Aymar Jean, *Open TV: Innovation beyond Hollywood and the Rise of Web Television*. New York: New York University, 2018.

⁵⁰ Srov. např. Lindtner, Synnøve Skarsbø – Dahl, John Magnus, *Aligning Adolescents to the Public Sphere: The Teen Serial Skam and Democratic Aesthetic*. *Javnost – The Public*. 2019, roč. 26, č. 1, s. 54–69. Krauß, Florian – Stock, Moritz, *Youthification of Television Through Online Media: Production Strategies and Narrative Choices in DRUCK/SKAM Germany*. *Critical Studies in Television*. 2021, roč. 16, č. 4, s. 412–432.

⁵¹ Srov. Andersen, Mads Møller T. – Sundet, Vilde Schanke, *Producing Online Youth Fiction in a Nordic Public Service Context*. *View* 2019, roč. 8, č. 16, s. 1–16.

⁵² Viz Sundet, Vilde Schanke, *Television Drama in the Age of Streaming: Transnational Strategies and Digital Production Cultures at the NRK*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2021.

vnímán v opozici vůči tzv. kvalitní vysokorozpočtové televizi týchž institucí veřejné služby. Pořady operující v tomto modelu mají obvykle skromný rozpočet a malý produkční tým, který je omezen nízkým počtem natáčecích dnů. Tyto podmínky jsou nicméně vyváženy akcentem na **autenticitu** (viz níže), **živost** (dříve spjatou s lineární televizí), **transmedialitu** (schopnost šířit se napříč různými online platformami), **vysokou sociální relevanci** a očekávání kvality, které není spjata se „cinematizací“, jako tomu bývá u prestižní televize, nýbrž s konvenčnějšími typy TV produkce, nezřídka vizuálně inspirované sociálními sítěmi, reality TV a dokumentem. I v této výzkumné oblasti se upozorňuje na to, že odlišná povaha vývoje, výroby a marketingu online-only pořadů vede k nutnosti změnit institucionalizované konvence ve veřejnoprávních médiích (například zrychlit proces schvalování, nově propojit různé organizační divize nebo předefinovat profesní role). Tuto institucionální změnu můžeme chápat jako součást procesů přizpůsobování se požadavkům a principům online platform, které lze sledovat napříč širokým spektrem odvětví a institucí a kterým se v odborné literatuře říká **platformizace**.⁵³

Platformizace vnáší do tradičních mediálních organizací **logiku sociálních médií**, kde je obsah budován modulárně, tedy jako volné seskupení stavebních jednotek, vytvářené, doplňované a upravované na základě dat, která platforma v reálném čase shromažďuje o uživateli/divácích, jejich preferencích a interakcích. V obecnějším slova smyslu pak platformizace znamená proces, kdy „tradiční média“ přebírají modely a strategie digitálních platform. Online-only obsah veřejnoprávních médií by v procesu platformizace mohl hrát roli jakéhosi testovacího materiálu, stimulátoru či urychlovače, protože nutí různé aktéry napříč institucí přehodnocovat zavedené praxe s ohledem na požadavky online formátů, distribuce a publik.⁵⁴

Vedle schopnosti lépe oslovovat publika pohybující se v digitálním prostoru ovšem veřejnoprávní média čelí nebezpečí, že nebudou nadále schopna vykonávat službu veřejnosti ve stejné míře jako v minulosti. Obavy se dotýkají zejména užívání personalizace na základě spoléhání se na algoritmické doporučování obsahů, které může vést k uzavírání diváků do specifických názorových bublin, a tím pádem je již nevystavovat univerzálnějším sdělením integrujícím danou společnost, se kterými nutně nemusí souznít. Algoritmické doporučování

⁵³ Srov. Poell, Thomas – Nieborg, David – Duffy, Brooke Erin, *Platforms and Cultural Production*. Cambridge, UK: Polity, 2022.

⁵⁴ Tuto roli online-only obsahu jsme podrobněji popsali v případové studii o webseriálu TBH: Szczepanik, Petr – Vašíčková, Dorota, *Writing Online Drama for Public Service Media in the Era of Streaming Platforms*. In: Davies, Rosamund – Russo, Paolo – Tieber, Claus (eds.), *The Palgrave Handbook of Screenwriting Studies*. London: Palgrave, 2023, s. 431–451.

ovšem prozatím není ve veřejnoprávních online službách využíváno plošně. Často se buď nepoužívá vůbec, nebo je kombinováno s redakční kurací, případně se teprve testuje.⁵⁵ Mnohde i vlivem odporu vně televizních institucí.

3. Co je to online-only tvorba?

Pojem **online-only** je v kontextu této části výzkumné zprávy vnímán jako webseriál nebo webový soliterní pořad určený pro distribuci na online portálu vysílatele, případně i platformě třetí strany, tedy online. V prostředí distribuce pořadu na internetu se dále využívá i pojmenování **online-first**, které označuje model pořadu distribuovaného premiérově v online prostředí (na portálu nebo platformě), ale posléze uvedeného i v lineárním vysílání. Narazit můžeme i na pojem **digital native**, který primárně odkazuje k publikům, která se přirozeně umí pohybovat v online prostředí a generačně disponují dovednostmi, které jim tuto existenci umožňují. Charakteristika „digital natives“ je nejčastěji spojována s mladší generací mileniálů a s generací Z. Samotné sousloví **online-only** je nicméně problematické definovat, protože v sobě skrývá poměrně **velké množství různorodých typů mediálních textů**. Např. v pojetí České televize se může jednat jak o **webseriál kratší stopáže**, tak o **doprovodné materiály uveřejňované na samostatných webových stránkách** jednotlivých pořadů. V širším kontextu mediálních průmyslů je pak takovým online-only pořadem i dlouhoformátová **seriálová tvorba globálních předplatitelských VOD služeb** typu Netflix, Amazon Prime, Apple TV+ aj., původní program online kanálů typu BBC 3 (než se vrátil do on-air vysílání⁵⁶), různorodá krátkoformátová, reklamou financovaná produkce zábavních portálů typu BuzzFeed nebo Stream.cz nebo nezávislá profesionální a (polo)amatérská tvorba distribuovaná prostřednictvím online platform, především YouTube, pro kterou odborná literatura v poslední době používá termín „social media entertainment“ a jejíž tvůrce nazývá „creators“. Za online-only můžeme v jistém slova smyslu považovat i dlouhé a krátké **filmy, které jsou distribuované pouze nelineárně**, a tudíž nebyly uvedeny v kinech, v televizním vysílání či na DVD nosičích. V kontextu vysílatelů veřejné služby se tedy jedná

⁵⁵ Srov. např. Lassen, Julie Münter – Sørensen, Jannick Kirk, Curation of a Personalized Video on Demand Service. A Longitudinal Study of the Danish Public Service Broadcaster DR. *Illuminace*. 2021, roč. 33, č. 1, s. 5–33.

⁵⁶ V oficiálním prohlášení managementu BBC je jako důvod pro návrat BBC3 do lineárního vysílání uváděna snaha rozšířit záběr kanálu na co největší počet mladých publik. Je to tedy zajímavá strategie, kdy řada televizí spoléhá v kontextu mladších diváků výhradně nebo preferovaně na online portály. BBC nicméně upozorňuje, že věk nutně nedeterminuje distribuční modely. Více viz Creamer, Jon, BBC3 back as linear channel in 2022. *Televsual.com*. 2. 3. 2021. Dostupné z: <https://www.televsual.com/news/bbc3-back-as-linear-channel-in-2022/> (cit. 6. 10. 2022).

o jakékoli pořady, které jsou určeny primárně pro internet, a nikoli pro lineární program. Na druhou stranu je otázkou, zda jsou tyto **pořady skutečně online-only, a nikoli pouze online-first**. V éře digitalizace a IPTV jsou i streamovací portály pravidelně součástí nabídky televizních balíčků různých operátorů a nezdá se, že jsou pořady, které byly vyrobeny a brandovány jako exkluzivně online, vysílány jako akviziční v lineárním televizním programu (např. *Dům z karet* od Netflixu).

Pokud máme vymezit technologická specifika tzv. online-only pořadů, je nutné si nejprve upřesnit, co tímto termínem máme na mysli. Předně, online-only obsahy rozšiřují obsahovou nabídku a dosah veřejné služby způsobem, který maximálně využívá možností internetu, pro něž jsou také přímo koncipovány. Nejsou tedy pouhou odvozeninou lineárních forem pořadů. Vedle vlastností online tvorby, více rozvedených níže, je důležité upozornit i na institucionální a výrobní specifika, kterými tyto formáty disponují. Online-only pořady jsou obvykle relativně levné oproti formátům určeným do lineárního vysílání. Jejich výroba je zpravidla rychlá a dynamická, často se vymykající zavedeným výrobním procesům v televizních institucích (obecněji v tzv. „legacy“ čili „tradičních“ médiích). To pořadům mimo jiné umožňuje i rychle reagovat na aktuální témata, společenské události a při výrobě a distribuci i více experimentovat. Žánrově a formátově je pozornost směřována na krátkoformátové komedie, infotainmentový obsah a pořady zabývající se životním stylem a tématy s ním souvisejícími (např. hudba, sport, kultura, hraní her). Dramaticky orientované pořady nejsou výjimečné, ale jedná se spíše o mikropříběhy s jasně vymezenou perspektivou, která konvenuje tzv. niche publikům (viz níže). Oblíbené jsou kombinace komediálních a dramatických krátkometrážních forem, které umožňují věnovat se závažným společenským tématům odlehčenou komediální formou.

V kontextu této studie o online-only pořadech veřejnoprávních televizí přemýšlíme ve **spojení s mladšími publiky** (především generace Z a mileniálové), která jsou **zvyklá konzumovat audiovizuální obsah online** (jak na legálních či pololegálních portálech, tak na sociálních sítích) a zároveň si jej také **aktivně vyhledávat**. Neznamena to nicméně, že by online-only obsahy sledovala pouze teen publika a dvacátníci. Pro mladší cílové skupiny je zpravidla typická **vyšší digitální gramotnost** (oproti předchozím generacím, ne nutně ovšem univerzálně daná) a s pohybem v online prostoru pak také **roztříštěná pozornost**, která má

následně vliv zejména na stopáž pořadů.⁵⁷ A zapomínat bychom v českém kontextu neměli ani na fakt, že tyto **generace jsou znalé zahraniční televizní produkce** i přes to, že se v českých televizích pořady, které je zajímají, nevysílají. V oblasti vkusových preferencí je to očekávání autentického zobrazení životního světa vrstevníků, sofistikované narativní konstrukce příběhu, témat a společensko-politických perspektiv, které jsou dnes v evropském prostředí ovlivněny především americkou, britskou a skandinávskou televizní produkcí. Pro české pořady jsou tyto zahraniční vlivy tudíž pomyslnou konkurencí, se kterou se chtě nechtě musejí vyrovnávat. Ne nutně ji však napodobovat.

Jaká jsou tedy specifika online-only tvorby veřejnoprávních médií? V současné době jsou tyto pořady téměř výhradně **vyráběny pro mladší cílové skupiny diváků mezi 12–34 lety**. Výjimkou jsou např. platformy a portály typu DVTv nebo Mall.tv (komerční, nicméně frekventovaně pracující s hodnotami veřejné služby), které se soustředí na zpravodajství a publicistiku či popularizačně-vzdělávací pořady a jejichž ambicí není toliko oslovovat (jenom) teenagery, jako spíše zaujmout pracující generace, které časově omezuje lineární program (v těchto případech může horní věková hranice přesáhnout 34 let). Tyto cílové skupiny jsou samy o sobě značně různorodé, ale spojují je výše uvedené charakteristiky. Ve skandinávských zemích jsou tyto pořady dokonce cíleně využívány k tomu, aby **zaujaly diváky v online prostředí a dovedly je k veřejnoprávní televizi, ideálně i k lineárnímu vysílání**, a proto nelze hovořit o online-only pořadech v pravém smyslu. Jsou zpravidla vysílány i lineárně (podobně s tímto modelem v současnosti pracuje i BBC Three, která byla mezi lety 2016 a 2022 jenom online, než se vrátila do on-air vysílání). Australské televize naopak „online“ seriály na svém portálu (nebo na YouTube) vysílají zpravidla v předpremiéře, ale pak jsou odvysílány i v lineárním programu.

Způsob distribuce online-only pořadu má vliv na jeho **stopáž**. Jednak je zpravidla **pohyblivá**, jednak se jedná v případě veřejnoprávních televizí téměř výhradně o **kratší formáty** (na rozdíl od globálních streamingových portálů). Pokud je nicméně pořad určen **pouze pro veřejnoprávní portál**, jedná se o videa v rozsahu **od několika minut po max. 18 minut** na díl. Kupříkladu pořady vznikající přímo jako webseriály, velmi často komediálního charakteru, mívají od 3 do 12 minut (např. *Alles Liebe*, *Annette*, *Hnědá rodina*, *Nerd: Dragonslayer666* aj.), dramatictější krátkometrážní formy se pohybují od 12 do 20 minut

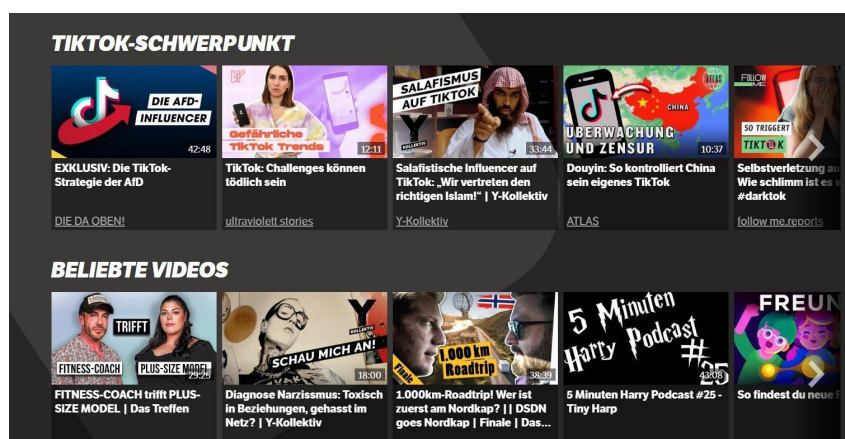
⁵⁷ Nelze ale říci, že čím mladší je publikum, tím kratší formáty preferuje. Mezi věkem a preferencemi délky obsahu existují komplikovanější a méně jednoznačné závislosti, jak ukazuje kapitola této zprávy o diváckém chování.

(např. *Anne+*, *Hashtag*, *Nudes* aj.) Pokud jsou pořady určeny **zároveň k on-air lineárnímu vysílání**, blíží se zpravidla **programovým slotům v rozsahu 20–30 minut** a strukturou vyprávění i produkčními hodnotami se přibližují **konvenčnější televizní produkci**. Můžeme tedy konstatovat, že existuje vztah mezi modelem distribuce, stopáží pořadu a mírou odchylek pořadu od tradičních televizních formátů. **Čím kratší pořad a čím mladší publika, tím větší prostor pro experiment.**

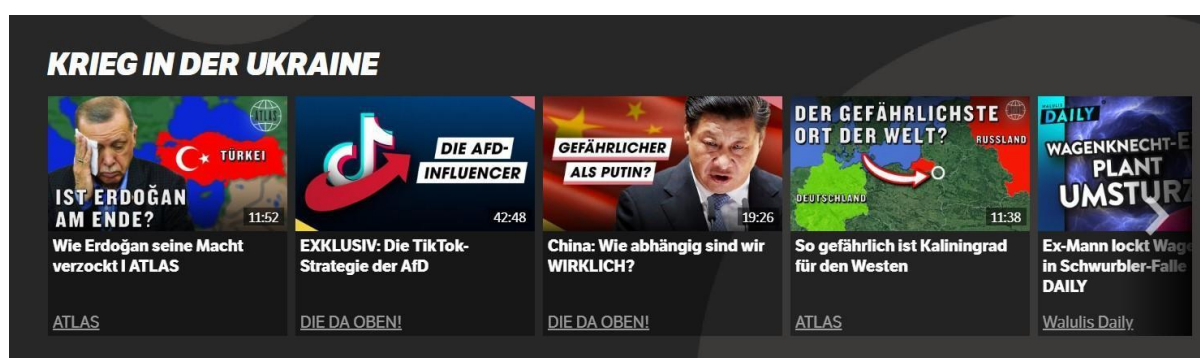
S délkou stopáže online-only pořadů souvisí i **rozpočet**. Jak již bylo zmíněno, takové pořady mají zpravidla **nižší rozpočet** a jsou také **natáčeny** v mnohem **kratší době** než standardní lineární televizní dramatika. Tvorba online-only pořadů je svojí podobou a logikou hybridem **mezi dramatickou tvorbou a výrobou faktuálních pořadů pro denní vysílání**. Nižší rozpočet a kratší doba natáčení spolu s kratší stopáží nutí tvůrce a tvůrkyně pracovat s **kreativitou v rámci těsných omezení** (a tedy vymýšlet nestandardní způsoby realizace projektu).

S ohledem na cílové skupiny těchto pořadů, které chce zasáhnout tam, kde se nejčastěji zdržují, je potom část online-only pořadů **inspirována estetikou YouTube videí a obecně příspěvků na sociálních sítích**, z nichž čerpá metody dosahování efektů autenticity, neformálnosti a živosti. Novozélandský portál Maori+ např. vytváří magazínové pořady pro teenagery inspirované beauty tutoriály z YouTube a TikToku nebo nabízí cestopisné programy (tipy na víkendové výlety pro dospívající) vizuálně a narativně přebírající konvence youtubových a instagramových cestopisných vlogů. Německý portál Funk.net se podobou svých online-only pořadů přibližuje infotainmentové estetice videí YouTube a TikToku. Veřejnoprávnost se promítá do výběru témat – např. videoblogy o válce na Ukrajině a světové politice, případně témata wellbeingu a mentálního zdraví, které ne nutně mohou zaujmout pouze teen publika. Většina pořadů je nicméně orientovaná na **kulturu a lifestyle** a zdůrazňuje **zábavní charakter**. Na portálu převažují faktuální videa s vlogovou YouTube a TikTok estetikou, fikční dramatika je rozsahem upozaděná. Nabývá nicméně na důležitosti v brandu portálu a televize jako takové.

Obrázek 1 funk.net – Infotainment inspirovaný sociálními sítěmi



Obrázek 2 funk.net – Veřejnoprávní tematika



Např. německý seriál *Druck*, adaptace norského *Skam*, je vlajkovou lodí tohoto portálu a vždy je na interface vidět, i když se jiné obsahy v čase stěhují. Estetikou sociálních sítí máme na mysli akcent na výraznou infografiku, formáty orientované na postavy moderátorů nebo průvodců, kteří komunikují zábavnou nebo odlehčenou formou s diváky, a především nenucenou atmosféru pořadu, kde je vám ukazováno to, co se zrovna děje. Tyto pořady cíleně navozují dojem autenticity. Jednak výběrem tématu relevantního pro cílové skupiny, jednak navozením dojmu bezprostřednosti skrze střih a kameru, případně chováním sociálních aktérů či herců.⁵⁸ Faktuální videa i fikční pořady pracují s **realističností a „opravdovostí“**, která je ovlivněna **konvencemi sociálních sítí**. Buď přímo vizuálně a auditivně, nebo tím, že se postavy v online prostředí pohybují a komunikují (vizualizace podoby sms v obraze, pro diváky zviditelněné posty na sociálních sítích, atp.). V současné době navíc **vlivem**

⁵⁸ K sociálnímu a ekonomickému významu efektu autenticity na sociálních sítích srov. Poell, Thomas – Nieborg, David – Duffy, Brooke Erin, *Platforms and Cultural Production*. Cambridge, UK: Polity, 2022, s. 151–153.

pandemie covidu-19 rezonují videa, která se přímo zaměřují na **témata mentálního zdraví** nebo se cíleně snaží vytvářet tzv. **komfort** (v televizní teorii pojem comfort television, jejímž cílem je navodit dojem bezpečí a spokojenosti a diváky vjemově uklidnit; jeho protipólem je např. současná krimi fikce či quality television, které se snaží diváky vyprovokovat). Když použijeme příklad faktuální comfort TV z komerčních portálů, pěknou ukázkou je franšíza Netflixu *Queer Eye*. Jedná se o konvenční make over televizní magazín, kde skupina gay mužů „předělává“ život vybraným sociálním aktérům. Pořad je **silně melodramatický** a vedle adaptace Netflixu se zejména v německé a brazilské verzi odklání od, se odklání od standardní make over struktury a vpouští do pořadu i **okolní realitu**. Covid nutně ovlivnil život nejen natáčecímu štábu, ale i samotným účastníkům, a **pořad jejich nesnáze týkající se mentálního zdraví nebo socioekonomické situace neskrývá**, nýbrž staví do popředí. Účastníci se tak běžně baví o svých manželských problémech, problémech se seznamováním nebo mentálním zdravím, v brazilské verzi se dokonce vyskytuje i epizoda zobrazující zkušenost s finančním poradenstvím. **Cílem pořadu ale není řešit sociální a ekonomické problémy, nýbrž divákům ukázat, že v této těžké situaci nejsou sami.** Poskytnout jim **komfort a virtuální objetí**. Ačkoli je tedy Netflix z institucionálně-právního pohledu komerčním médiem, věnuje se frekventovaně ve svých zábavních formátech i hodnotám týkajícím se široké veřejnosti. Cílem není na první pohled někoho edukovat, ale **poskytnout mu naději**, že to bude lepší a že jeho či její situace není tak beznadějná, jak se může na první pohled zdát. S tímto konceptem pracuje i řada kratších veřejnoprávních pořadů faktuálního typu.

Cílové publikum v neposlední řadě ovlivňuje i **složení tvůrčího týmu a tematickou orientaci pořadu jako takového**. Online-only pořady jsou zpravidla **úzce divácky vymezené** a více než primetimová tvorba dávají **prostor pro minoritní a marginalizovaná témata** (jak na úrovni sociálních aktérů, tak tvůrců a tvůrkyň). Ne nutně ve smyslu sexuálních menšin, politických idejí či společenských trendů, nýbrž témat, která se v primetimu zpravidla neobjevují, protože mohou odradit některou z částí divácké obce. **Kratší formáty naopak takovou vyhraněnost vítají**, protože jsou **srozumitelné a snadněji brandovatelné** konkrétním divákům a divačkám. Krátká stopáž navíc není vázána na konkrétní programový slot, často vymezený právě cílovou skupinou a denní dobou. Příběh se tedy nemusí „vejít“ do fixní stopáže, a poskytuje tudíž prostor pro experiment. Není třeba uspokojit různé cílové skupiny, **cílem je oslovit jednu jasně vymezenou skupinu lidí**. Takových krátkých videí je pak možné vyrobit větší množství a v rámci portálu je zároveň

společně uspořádat do jedné kategorie, nebo naopak vytvořit různé kategorie dle specifických témat. **Veřejnoprávní potřeba oslovovat různé skupiny diváků tak nemusí být nutně spojená s jednotlivými pořady, lze ji navázat na portfolium pořadů jako celek a na uměle redakčně či algoritmicky vytvářené kategorie v distribuční fázi.**

Podoby online-only veřejnoprávní tvorby jsou závislé na potřebách konkrétních vysílatelů. Zároveň se jedná o dynamicky se rozvíjející pole, které je úzce propojeno s uživatelskými návyky cílových skupin a jejich digitální gramotností. V roce 2022 je online-only tvorba ovlivněna estetikou sociálních sítí a tematicky potřebami mladších cílových skupin. Aktuálně na veřejnoprávních portálech rezonují témata spojená s válkou na Ukrajině, geopolitickou situací v Evropě a mentálním zdravím. Tyto seriózněji pojaté veřejnoprávní formáty pak pomyslně vyvažují krátkometrážní infotainmentové pořady, odvádějící naopak pozornost od každodenní politicko-ekonomické reality a soustředící se na dění v kultuře a životním stylu.

4. Jak prezentovat online-only obsah cílovým skupinám?

Prezentace webového či online-only obsahu úzce souvisí tzv. fragmentarizací televizních publik. Potenciálních diváků v televizních krajinách přibývá jen vzácně (aktuálně např. váleční migranti z Ukrajiny, kterým ČT vytváří ukrajinské verze pořadů), zato roste množství streamingových portálů a platform, na kterých je možné sledovat audiovizí. Zviditelnění pořadu a televizní stanice je tedy klíčové pro samu existenci pořadu. Zároveň je ale třeba rozlišovat mezi **viditelností značky pořadu či televize** a vytvářením **loajality vůči značce**. Pro televize stejně jako pro online služby je charakteristické, že potřebují diváky nejen **získat**, ale především si je **udržet**. Musí tudíž nejen nabízet obsah relevantní pro cílové skupiny, které se snaží oslovit, ale zároveň s nimi musí také **kontinuálně komunikovat**. Česká televize v tento moment začíná nabízet relevantní obsah mladším cílovým skupinám, ale ještě není dostatečně vidět, a hlavně s takovými diváky a diváčkami kontinuálně nekomunikuje. Důležité je tedy nejprve pochopit, koho chceme oslovit, jaké má potřeby a jak je zvyklý či zvyklá komunikovat.

První otázkou je, **kde a v jaké formě online-only pořady distribuovat**, aby si své **diváky našly**, a aby naopak **diváci věděli, kde najít obsah**, který odpovídá jejich preferencím a potřebám. Evropské veřejnoprávní televize používají dva základní modely: a) **online-only obsah je součástí katalogu na portálu mateřské televize** (např. BBC iPlayer, RTÉ Player, SVT, YLE, ABC iView aj.), b) **online-only obsah má vlastní portál**, který je zdánlivě

nezávislý na obsahu propojeném s on-air vysíláním (např. Funk.net, France TV Slash, Webcreation, NRK P3, kanadský Zone Jeunesse atd.), c) online-only obsah je distribuován primárně prostřednictvím komerčních platforem třetích stran (Funk.net). Pokud je online-only obsah součástí katalogu portálu mateřské televize, lze jej zpravidla vyčlenit několika způsoby: a) vlastní záložka v horní liště hlavní stránky (odkazuje zpravidla na samostatnou stránku s nabídkou online-only pořadů), b) samostatná stabilní kategorie/štítek, fungující zároveň jako název kanálu a značka online-only pořadů (např. SBS Viceland). V rámci brandu a zviditelnění samotného obsahu je zároveň důležité, aby byla **značka dobře viditelná**, bylo ji **snadné a rychlé najít** i při zběžném surfování portálem, a aby byl **název kategorie srozumitelný**.

Modely distribuce pořadů se napříč veřejnoprávními televizemi odlišují a zpravidla **souvisejí** s tím, zda jsou **pořady ponechány striktně v online prostředí** (online-only model), nebo jsou v nějaké **verzi posléze uváděny i v lineárním programu** (online-first model). Nelze tedy tvrdit, že by např. v online prostředí převažovala distribuce celé sezony najednou (metoda tzv. box sets). Zejména u skandinávských televizí je patrná konvenční distribuce v týdenním či dokonce denním intervalu, když jsou pořady navázané na lineární vysílání (viz model *Skam*, kdy jsou části týdenních epizod distribuovány nejprve online každý pracovní den několik minut a posléze jsou spojeny v lineárním vysílání do 20minutových epizod vysílaných jednou za týden. Tyto experimenty ovšem opět potvrzují tendenci producentů online-only pořadů **kreativně pracovat s televizními konvencemi** s cílem uspokojit specifické potřeby cílové skupiny). U faktuálních pořadů ovlivněných infotainmentem sociálních sítí je např. běžné pravidelné zveřejňování, i když jsou distribuovány pouze online (viz Funk.net). Sociální sítě jsou ostatně samy o sobě důležitým distribučním kanálem, nikoli pouze pro propagační materiály, ale i pro samotné pořady. Řada portálů distribuuje seriály nikoli pouze na veřejnoprávním portálu, ale hojně využívané je i YouTube, které má potenciál zviditelnit pořad, případně televizi, u jiných cílových skupin. Kratší webseriály pak lze distribuovat i přes Instagram či Tiktok, byť tyto dvě sítě jsou více využívány jako prostředek šíření marketingových obsahů a budování značky pořadu a portálu.

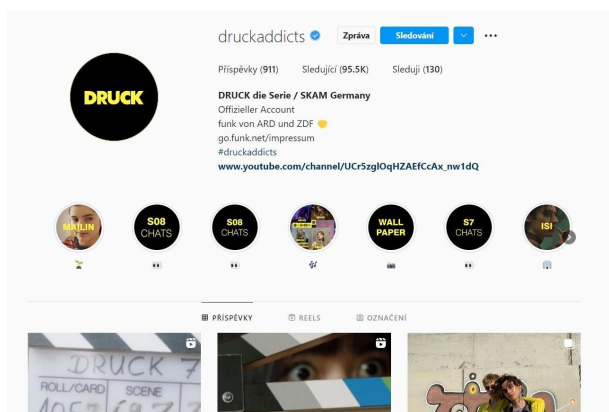
V procesu propagace pořadu jsou opět klíčové **sociální sítě a tzv. live eventy**. Události, které se odehrávají kontaktně a diváci na nich mohou fyzicky participovat, případně je virtuálně zaznamenat a propagovat na svých vlastních účtech. Cílem je především zjistit, **kde se naše cílová publika pohybuje**, a tomu následně kampaň a komunikační strategie uzpůsobit.

Kupříkladu německý portál Funk.net nejen že s diváky komunikuje na sociálních sítích, ale zároveň je aktivně propojuje s platformami a samotným portálem prostřednictvím vzájemného odkazování. Dle statistické analýzy propojení kanálů portálu Funk.net se sociálními sítěmi⁵⁹ je nejvíce pořadů z Funk.net přítomných na YouTube. Následuje Instagram, Facebook, Spotify, Apple Podcasts, ARD Audiothek, Twitter, Snapchat a v jednom případě dokonce Github. A nechybí ani profil portálu na Tiktoku, kde k datu 24. 9. 2023 sleduje Funk 307 tisíc uživatelů (pro srovnání: tiktokový profil ČT má ke stejnému datu 64 tisíc sledujících).

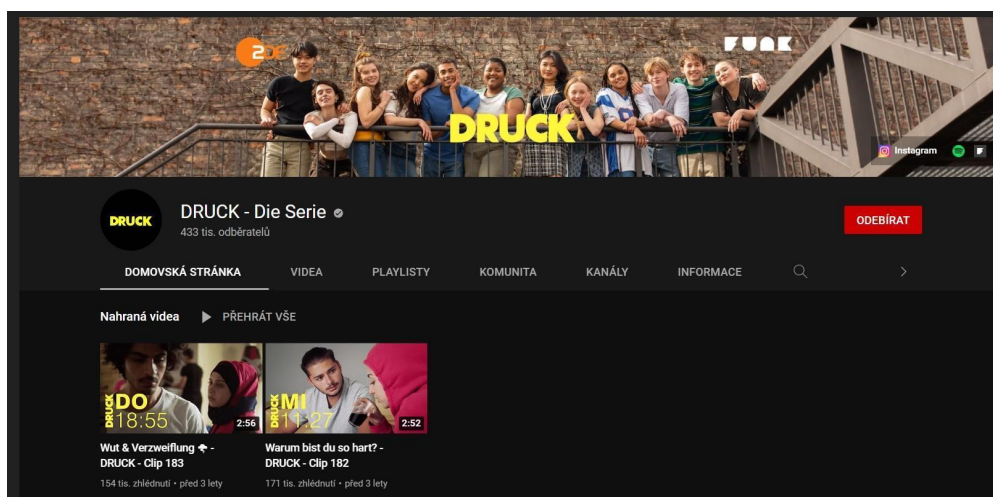
Českotelevizní pořady jsou např. úspěšné na filmových a televizních festivalech jak v Česku, tak v zahraničí. Na takové akce nicméně cílová publika online-only pořadů ČT zpravidla nemají přístup. Výjimkou je starší generace mileniálů, resp. ta část, která se aktivně zajímá o kulturu a často na ní i participuje. To ale není charakteristické pro celou skupinu této generace. Je tedy důležité tyto úspěchy propagovat na relevantních komunikačních kanálech. U online-only pořadů ČT aktuálně navazuje spolupráci s influencery (např. *RapStory*). Důležité je ovšem nejenom navázat kontakt a využít jej u specifického pořadu, ale tuto **spolupráci udržovat a opakovat ji**. Vedle toho je také nutná aktivní participace na straně České televize. V současnosti mají **vlastní stránky pořadů a vlastní účty na sociálních sítích pouze ty nejúspěšnější pořady** (typicky *StarDance*). Pořady určené mladším divákům vyžadují **péči, trpělivost a soustavnost v komunikaci**. Pokud diváci vyhledávají dodatečný obsah k českému pořadu a zjistí, že na webu ČT se nic nenachází a pořad na sociálních sítích prakticky neexistuje, nemají mnoho důvodů se na kanál vracet. **Nikdo s nimi nekomunikuje**. Webové stránky jednotlivých pořadů navíc neobsahují ani odkazy na sociální sítě, které by mohly pomáhat šířit povědomí o konkrétních pořadech a posléze případně také budovat značku portálu. V zahraničí, jak v komerční, tak ve veřejnoprávní sféře, je zcela běžné, že pořady existují v online prostoru i dávno poté, co byly premiérově odvysílány. Je to jedna z klíčových strategií, jak budovat loajalitu, jak si diváky udržet a jak jim nabízet další obsahy, nutně nesouvisející s jejich prvním iniciačním pořadem. Investice do týmu soustavně pečujícího o sociální sítě se může televizím mnohonásobně vrátit. **Cesta pořadu ČT jako by skončila v momentě, kdy je vyvěšen na portál iVysílání**. V éře digitalizované televize je to ale **pouhý začátek cesty televizního pořadu k divákům**.

⁵⁹ Statistickou analýzu provedl student FF UK Martin Audrlický.

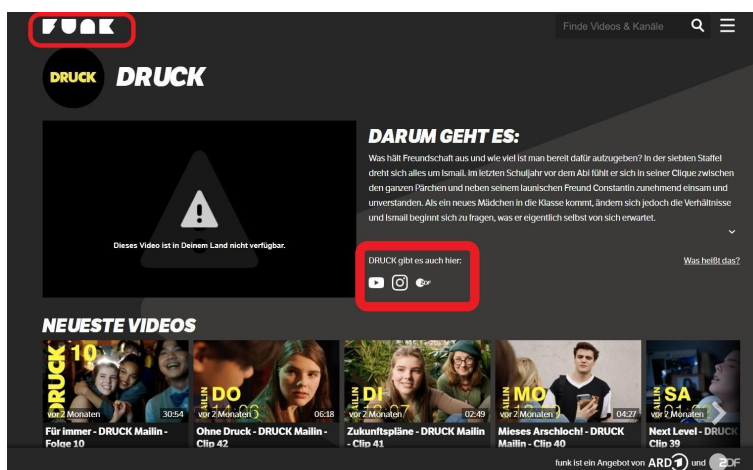
Obrázek 3 funk.net (ZDF) – *Druck* Instagram účet



Obrázek 4 Druck (ZDF) – *Vlastní YouTube kanál*



Obrázek 5 Druck (ZDF) – *Odkazy na sociální sítě na stránce pořadu*



Potřeba zviditelnit obsah a soustavně udržovat komunikaci s diváky a divačkami je v dnešním televizním prostředí klíčová. Určuje úspěšnost projektu. Pod vlivem fragmentarizace publik dneš komerční televize běžně upřednostňují menší, ale loajální publika před diváky, kteří se na pořad podívají jen jednou a k televizi se již nikdy nevrátí. Veřejnoprávní televize mají zdánlivě jiné priority, ale pokud se zaměříme na potřebu a zákonnou povinnost vysílat pro všechny bez rozdílu, vyvstává otázka, zda televize skutečně pro všechny vysílají a se všemi komunikují. Pokud totiž zviditelňují jen pořady, na které se dívá nejvíce diváků, vytváří se představa průměrného diváka, který ve skutečnosti neexistuje. Tato strategie navíc odcizuje publika, která by si na portálu potenciálně mohla najít relevantní obsahy.

5. Případová studie: *TBH* (Česká televize, 2022)

První původní online-only seriál České televize byl sice české veřejnosti prezentován již na podzim 2021 v rámci programu televizního festivalu Serial Killer (*TBH* získalo ocenění nejlepší webseriál), ale premiéru měl až 17. února 2022. Byl uveden jako jeden z českotelevizních projektů přímo spojených s inovací nové platformy iVysílání.cz, která se začala více orientovat na mladší, dříve opomíjená publika. Zároveň se jedná o jeden z mála teen seriálů, které po revoluci v Česku vznikly. Jeho ambicí tudíž bylo přilákat na iVysílání.cz divácké segmenty, které nebyly zvyklé hledat zábavu v programu České televize.

TBH je v mnoha ohledech poměrně nestandardní český televizní projekt, který ovšem zároveň naplňuje aktuální mezinárodní trendy. V mezinárodním porovnání tedy sice není příliš originální (což nebylo ani ambicí tvůrčího týmu), ale v česko-slovenském regionu se jedná o poměrně unikátní seriál. Vybrali jsme ho proto jako příklad tvorby, na které se dobře demonstrují specifika online-only pořadů, a zároveň je to seriál, který v mnoha ohledech ještě nenaplnil potenciál těchto typů programu. V závěru této podkapitoly proto přikládáme i několik doporučení směřujících ke zlepšení propagace a viditelnosti pořadu, stejně jako k navýšení potenciálu, který takový pořad má v budování loajality vůči značce iVysílání a České televize.

TBH byl od počátku zamýšlen jako online-only seriál, který bude streamovaný pouze na iVysílání.cz. Stejně tak byla předem specifikována cílová skupina pořadu, která byla oproti standardní českotelevizní dramatičce velmi úzce vymezena. Tento aspekt odpovídá aktuálním

mezinárodním trendům (nejen mezi online-only pořady). Televize pracují s tzv. narrowcastingem a orientují se na niche publika. **Jeden pořad tak může být zaměřený na jediný úzce vymezený segment diváků** (např. teenageři, rybáři, fanoušci tenisu aj.), nebo je **koncipovaný tak, že se s ním může identifikovat hned několik takových niche publik.** Výhodou takové konstrukce je, že **jeden pořad může zaujmout různá cílová publika** (a mít vyšší sledovanost, protože osloví různorodé segmenty, i když není tzv. „pro všechny“), která mohou dokonce vytvářet zcela protikladné interpretace toho, na co se dívají. V české televizní fikci je takovým příkladem třeba seriál *MOST!*. Oproti tomu současné teen a young adult seriály, podobně jako *TBH* preferují orientaci na jedno cílové publikum, často definované věkem, případně v kombinaci s politickými a společenskými preferencemi (např. liberálně orientovaní young adults, na které se dnes zaměřuje většina americké a britské TV fikce pro mladší publika). Výhodou tohoto modelu je, že pořad působí v dané cílové skupině silně autenticky, a pomáhá tak posilovat sounáležitost s programem, postavami, nebo dokonce i s televizí samotnou. Takové pořady se totiž obvykle zabývají tématy, která jsou **důležitá pro danou cílovou skupinu** a zároveň je zpravidla obtížné je najít v jiných pořadech. **Sledovanost je tedy zpravidla menší než u předchozího modelu, ale zároveň nabízí větší loajalitu a silnější sounáležitost se značkou pořadu a televize.** *TBH* Lucie Kajánkové využívá druhého modelu, kdy se seriál primárně orientuje na české teenagery a po vzoru zahraničních teen seriálů (což je neobvyklé pro české rodinné pořady) z narativu vyděluje postavy dospělých. Když se ve vyprávění objevují, prezentují spíš selhání a neschopnost s mladými lidmi komunikovat, což je nejen jeden z hlavních rysů teen seriálů, ale také autentická reprezentace dospívání jako takového. Cílová skupina pořadu pak přímo ovlivnila jak vznik seriálu, tak jeho následnou distribuci a propagaci.

V rozhovoru s naším výzkumným týmem dne 20. 7. 2020 uvedla showrunnerka a režisérka pořadu Lucie Kajánková, že na počátku vývoje *TBH* stála výzva České televize orientovaná na online-only projekty zaměřené na mladá publika. Dorota Vašíčková naopak v diplomové práci *Malé pořady ve velké televizi* (2022) uvádí, že první open-call z podzimu 2019 byl nezvykle široký a nekonkrétní, což způsobilo, že se sešla řada velmi různorodých projektů. Výzva dle Vašíčkové oslovila i autory a autorky, kteří se v předchozích letech v podobných iniciativách neobjevovali. „*Když se podíváme do původní formulace poptávky z roku 2019, není zde uvedený formát, vybraná cílová skupina ani upřednostňovaná stopáž, a jedinou specifikací byla výše rozpočtu, který byl nastavený na maximálně 5 milionů korun externích*

nákladů. “⁶⁰ Projekt *TBH* tedy **vznikl přímo v reakci na výzvu ČT**, která byla součástí proměny online archivu iVysílání. Tu ve své koncepci budoucího vývoje ČT oznámil generální ředitel Petr Dvořák v roce 2017 (mimo jiné tehdy slíbil zvýšit investice do online aktivit z 1 na 5 % celkového rozpočtu ČT) a následně byl projekt vybrán k realizaci přímo pro iVysílání. Je to jeden ze způsobů, jak televize běžně online-only pořady vyrábějí: a) **televize vypíší soutěž na nové náměty**, b) je jim **zaslán námět bez závislosti na aktuální výzvě**, c) mají **vlastní laboratoře mladých tvůrců a tvůrkyň, ve kterých takové projekty organicky vznikají** (např. TV lab France TV), d) **spolupracují s externí společností, která online-only obsah vyrábí na zakázku** (Docland irské RTÉ, jihokorejské KBS a Studio K).

Specifické zadání (poptávka obsahu, který bude distribuován pouze v online prostředí) a cílová skupina (předpokládané mladé publikum, které se primárně pohybuje v online prostředí) projektu se také odrazily ve výběru tvůrčího týmu. Už jsme zmínili, že Lucia Kajánková funguje jako tzv. **showrunnerka** (kreativně-manažerská pozice, jejímž úkolem je převzít finální odpovědnost za projekt a operovat jako prostředník mezi pořadem, tvůrčím týmem a televizní institucí). Tedy v modelu, který není v českém audiovizuálním prostředí běžný. Kajánková zároveň před *TBH* neměla zkušenost s režii a scenáristikou televizní serializované fikce, byť filmové projekty za sebou již měla. Seriál byl novou zkušeností i pro scenáristický tým, který Kajánková koncipovala v **modelu writer's room**, tedy skupiny scenáristů a scenáristek, kteří byli navíc – po mezinárodním vzoru scenáristů teen a young adult pořadů – věkově blízcí postavám seriálu. Tvůrčí tým si dle svých slov Kajánková zvolila sama, bez přímého zásahu ČT. Pořad zároveň vznikl jako cvičení v rámci výuky na filmové škole FAMU. Nejednalo se o formální prostředí televizní instituce, kde by spolupracovali lidé s letitými zkušenostmi tvorby pro Českou televizi, nýbrž o **relativně mladý a nezkušený tým lidí**, z nichž část má **velmi blízko zkušenostem postav** vytvářeného seriálu a zároveň **očekáváním cílové skupiny pořadu**. Dle slov Kajánkové a jejího scenáristického týmu byla součástí příprav také rešerše existujících zahraničních vzorů, které *TBH* silně ovlivnily. Explicitně např. britský seriál *Sex Education* nebo norský *Skam*. Skandinávské teen seriály obecně ovlivnily nejen podobu a brand *TBH*, ale mají vliv také očekávání cílové skupiny pořadu. Nesnažit se nutně vytvořit něco originálního, ale inspirovat se u existujících a divácky úspěšných zdrojů tak dává smysl. Jak nicméně Kajánková

⁶⁰ Vašíčková, Dorota, *Malé pořady ve velké televizi - online-only obsah České televize*. Magisterská práce. Praha: FF UK, 2022, s. 36.

upozorňuje, pro *TBH* byla zároveň důležitá **autenticita českého prostředí** a také akcent na **veřejnoprávnost**.

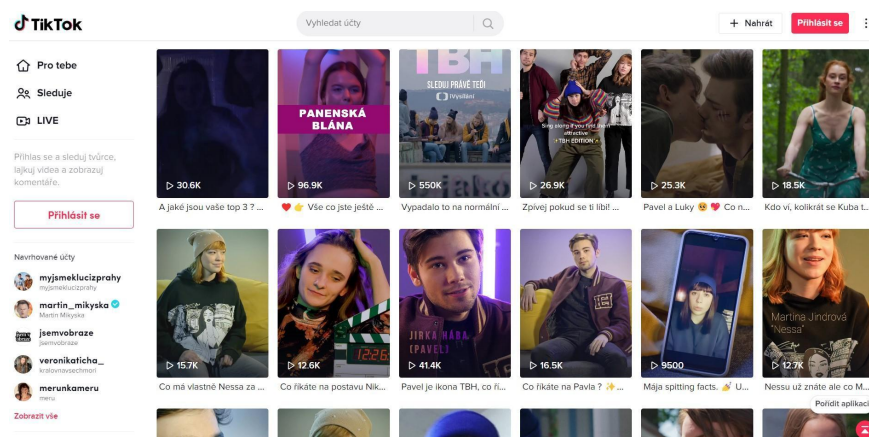
Inspirace zahraničními vzory se netýkala pouze způsobu výroby pořadu a konstrukce tvůrčího týmu. Dle Kajánkové byl vedle inspiračních zdrojů ze zahraničí důležitý i akcent na **reálné zkušenosti cílové skupiny**. Pro seriál tedy vznikl **dotazník určený pro sběr témat** a zkušeností českých teenagerů (dotazník nicméně nebyl ve fázi natáčení využit tak, jak bylo naplánováno, ale spíše k dodatečné kontrole autenticity jazyka dialogů). Takovýto postup je běžný v současné skandinávské fikci. Ne nutně pouze u teen a young adult seriálů. Podrobná rešerše tématu, rozhovory se sociálními aktéry či dotazníková šetření pomáhají nejen propagovat pořad, ale především konstruovat fikční světy a vytvářet efekt autenticity, která je zejména ve spojení s mladými publiky důležitá. V pořadech je vytvářena nejen skrze realistické zobrazování událostí, ale také emocionální stavy postav nebo výběr členů a členek tvůrčího týmu. Zejména u pořadů pro dospívající a pořadů orientovaných na niche publika je klíčové, aby součástí týmu byli lidé, kteří **danému tématu rozumí a ideálně s ním mají také zkušenosti**. V případě *TBH* se tedy jedná jak o scenáristy, tak o herce a herečky, kteří jsou věkově blízcí postavám seriálu a kteří skrze svoje specifické perspektivy dodávají pořadu tzv. punc **realističnosti, uvěřitelnosti a autentičnosti**. Kajánková i několik dalších členů širšího realizačního týmu mají svými aktivitami i identitami blízko k LGBT subkulturám, feminismu a liberálním politickým postojům, což jsou témata, která následně rezonují v narativu *TBH*. Kromě vyhledávané autenticity je to tak jeden ze způsobů, jakými může pořad a potažmo i sama televizní instituce získat u diváků tzv. **integritu**. Jakýsi dojem opravdovosti a upřímnosti, skrze který se dnes brandují právě pořady pro dospívající a young adults. Principem integrity v televizním prostředí je ukázat divákům a divačkám, že pořad či **instituce si stojí za hodnotami, které prezentuje, a aktivně je naplňuje**. V kontextu veřejnoprávních projektů je to pak jeden ze způsobů, jak **naplňovat službu veřejnosti, získat na svoji stranu niche publika, která byla historicky opomíjena, a v neposlední řadě jde také o strategii, jak budovat u těchto diváckých skupin loajalitu a důvěru ve značku**.

Již ve výzvě ČT bylo zároveň zjevné, že televize poptává **krátkometrážní formát**. Stopáž *TBH* je pohyblivá. Pořad čítá celkem 10 dílů v rozmezí 11–17 minut. Každý díl je vyprávěný z **perspektivy jedné z postav**, a stopáž je tudíž ovlivněna situačně. Dle Kajánkové to byla jedna z výhod natáčení pořadu pro webové prostředí. Prime time tvůrce omezuje jak tematicky, tak narativně. Standardizovaná stopáž pořadů by minimálně vyžadovala jinou

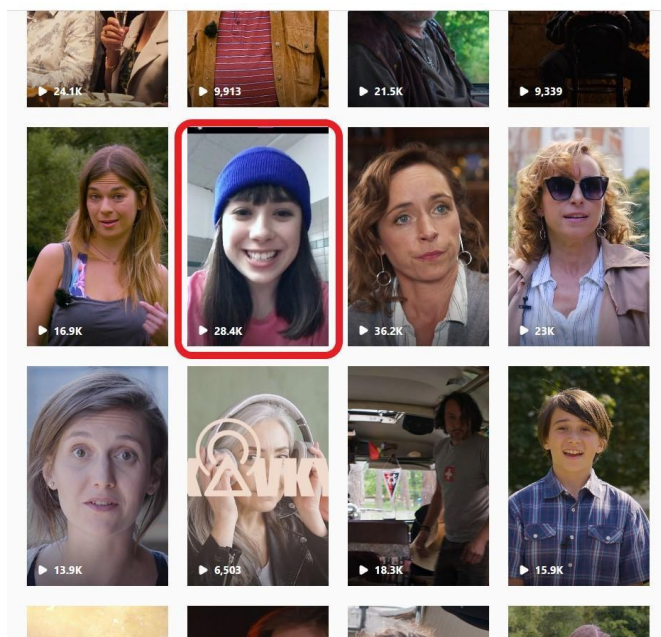
konstrukci vyprávění a pravděpodobně by se proměnila i tematická struktura pořadu. Dotčen by byl také rozpočet. Krátkometrážní tvorba bývá zpravidla **levnější a rychleji vyráběná** (u *TBH* se uvádělo v průměru 350 000 Kč na jeden díl, který se natáčel v průběhu dne a půl), nicméně **ne nutně méně audiovizuálně a narativně propracovaná**. Koneckonců, mladší divácké skupiny jsou zvyklé vyhledávat si obsah online, znají YouTube tvorbu a obvykle se orientují v zahraniční seriálové tvorbě od národních televizí až po globální portály typu Netflix, Amazon Prime či HBO Max. Nízký rozpočet a kratší rozsah tak online-only seriály zpravidla kompenzují **experimentem**.

Jak jsme zmínili, *TBH* bylo vyrobeno pro Českou televizi, kterou si teen publika nutně neasociuje s původní teen tvorbou. A to dokonce ani s akviziční. Pro seriál bylo tedy důležité **upoutat nejprve pozornost**. Tu na sebe strhl na televizním festivalu *Serial Killer*, když vyhrál na podzim 2021 cenu za nejlepší webseriál. Ohlas díky tomu zaznamenal i v českých médiích. Jak na podzim 2021, tak při vypuštění na portál iVysílání v únoru 2022. Tvůrčí tým Lucie Kajánkové zároveň uvedl seriál na několika zahraničních filmových a televizních festivalech. Před vypuštěním seriálu na iVysílání.cz a krátce před i během prvních týdnů streamování pořadu se také objevovaly příspěvky na sociálních sítích, zejména na TikToku. Dá se tedy tvrdit, že seriál měl **potenciál být viděn**. Problém je nicméně v tom, že **propagace teen pořadu na filmových a televizních festivalech upoutá převážně pozornost profesionální a akademické komunity**, případně nadšenců do audiovize. Teen publika, zvyklá pohybovat se na pololegálních a nelegálních streamovacích serverech, na YouTube a dalších sociálních sítích, **taková kampaň příliš neosloví**, protože **není určena pro ně**. Prestiž pořadu a jeho autenticita jsou velmi důležitými prvky, které pořadu pomáhají publika získat a potenciálně je také udržet. Přesto ale nestačí. Nejvyužívanější sociální platformou při propagaci *TBH* byl TikTok. Vhodně zvolená síť, na které je ale poměrně velká konkurence, takže v důsledku se nabízí otázka, proč se propagace *TBH* např. neposílila i na Facebooku, YouTube nebo na Instagramu. Sice to nejsou sociální sítě a platformy, na kterých by dnes bylo nejvíce teen publik, ale jsou tam jiné cílové skupiny, které mohou ovlivnit chování mladších publik nebo doplnit teen publika. *TBH* je např. atraktivní titul i pro generaci mileniálů, dnešních young adults a mladších lidí produktivního věku, kteří v době svého dospívání neměli původní český teen pořad. V dnešní televizní produkci je zcela běžné, že pořady orientované na niche publika oslovují i publika jiná, se kterými tvůrci primárně nepočítali. Obzvláště u veřejnoprávních televizí však není důvod s nimi nepočítat.

Obrázek 6 *TBH* (ČT) – *TikTok přítomnost*



Obrázek 7 *TBH* (ČT) – *TBH příspěvek na Instagramu ČT*



Pozornost si zaslouží i samotná distribuce a propagace pořadu na iVysílání. V době své únorové premiéry *TBH* obsadilo na cca tři týdny prominentní místo na interface portálu. Postupně se nicméně jeho pozice umenšovala na úkor dalších pořadů – jak nové původní tvorby ČT, tak akvizičních pořadů určených teen a young adult skupinám. V polovině září 2022 je *TBH* „schované“ v katalogu dalších exkluzivních pořadů iVysílání a **bez vědomí jeho existence jej na portálu nenajdeme**. Ve věku odložené sledovanosti je běžné, že diváci objevují pořady i několik týdnů až měsíců po jejich premiéře. Pokud je ale nemohou na portálu najít, zmenšuje se šance, že se pořad stane relevantním. Řešení pro

zviditelnění takového pořadu existuje hned několik: a) můžeme vytvořit **speciální záložku v horní liště**, která bude odkazovat na pořady pro teen a young adult publika, b) můžeme **kategorii Exkluzivně na iVysílání ukotvit na jedné z prvních pozic na interface**, namísto aby „cestovala“ a mizela ze zorného pole nepozorného diváka, c) můžeme **pořad nabízet ve vícero kategoriích**, naskytne-li se příležitost (např. pořad může být stále zařazen v kategorii Exkluzivně na iVysílání a být zároveň součástí nové kategorie, např. Zpátky do školy, která by nabízela seriály a dokumenty z prostředí škol).

Posledním okruhem, kterému se v případové studii věnujeme, jsou tzv. **paratexty**. A sice **doplňující materiály, které mohou, ale nutně nemusí rozšiřovat fikční svět pořadu či doplňovat informace o tvorbě pořadu**, relevanci témat atp. Před proměnou iVysílání to byly typicky online-only krátkometrážní bonusy z natáčení, edukativní texty k výuce dějin atp. Pořady jako *TBH* mají velký potenciál nabídnout divákům víc než „jenom“ seriál. Sama Kajánková vzpomíná, že ve fázi přípravy scénáře a práce s herci a herečkami tým vytvořil fiktivní komunikace ve WhatsApp, aby si tvůrci udělali představu o charakteru postav a jejich interakci. Takový materiál se běžně sdílí s diváky na sociálních sítích (podpora brandu pořadu na Instagramu a TikToku či na YouTube), **pomáhá je vtahovat do světa seriálu** a učí je **navštěvovat sociální sítě a portály televizní instituce**. Ačkoli *TBH* zjevně takovými materiály disponuje, na portálu iVysílání se žádné nevyskytují a na sociálních sítích se s nimi nepracuje. Postavy *TBH* běžně užívají mobilní telefony, komunikují spolu na Instagramu a TikToku a během hovorů používají kamery. Na stránce pořadu ale není žádný odkaz na sociální sítě daného pořadu. Za prvé **samostatný účet *TBH* neexistuje**, takže obsah seriálu je schován mezi dalšími příspěvky České televize, za druhé jej **musí uživatel aktivně sám hledat**. Pokud tedy neví, že takový pořad existuje, nebo si nepamatuje jeho název, je **pořad prakticky nedohledatelný**.

Ačkoli je *TBH* jako první původní online-only teen drama České televize v mnoha ohledech trendy seriál s velkým potenciálem oslovit cílová publika a přitáhnout je k iVysílání.cz, zároveň by **potřeboval výrazně posílit brand a samotnou propagaci pořadu**. Především je třeba zohlednit **specifickou zkušenost mladších publik s televizními pořady**, které mají možnost vidět a sledovat je na různých typech platform a portálů. Mladí diváci jsou tudíž zvyklí, že mediální obsahy o jejich pozornost doslova bojují. Nelze se tedy spoléhat na to, že televize vytvoří nový pořad, který získá ceny na filmových a TV festivalech a cílová publika si jej automaticky všimnou. Dnešní publika jsou zároveň **zvyklá na divácký servis a aktivně vyhledávají doplňující obsahy**. Ty lze využít jak k propagaci pořadu samotného, tak

k nalákání diváků na tvorbu ČT jako takové. Ostatně to je i důvod pro vznik řady skandinávských online-only pořadů, které cíleně vznikaly jako snaha dostat dospívající diváky zpět k veřejnoprávním televizím.

3. Datová analytika České televize

Jakub Šiler, Vojtěch Matoušek, Vojtěch Říha, Zuzana Glacnerová, Anna Jurková

Obsah

1. Executive summary

2. Úvod

3. Datová analytika a online metriky

3.1. Big data v mediálním světě

3.2. Video-genom

3.3. Umělá inteligence

4. Datová analytika veřejnoprávních online služeb

4.1. Obecné informace o zpracovávání dat

4.2. Doporučování

4.2.1. BBC

4.2.2. CBC Gem

4.2.3. DR.DK

4.2.4. YLE

4.3. Segmentace obsahu

4.3.1. BBC

4.4. AB testování

4.4.1. BBC

4.5. Nejčastěji používané nástroje

4.6. Real-time analytika (RTA)

4.7. DMP a CDP platformy

4.7.1. Piano (příklad DMP nástroje)

5. Zhodnocení stavu analytiky iVysílání před spuštěním nové platformy

5.1. iVysílání – obecné informace a popis původní struktury

5.2. Analytika původního iVysílání

5.2.1. Hlavní problémy analytiky ČT před spuštěním nového portálu

5.2.2. Způsoby využití dat

6. Segmentace uživatelů původního iVysílání na základě dat z webové analytiky

6.1. Segmentace obsahu

6.1.1. Klastrová analýza

6.1.1.1. Aplikace v prostředí České televize

6.1.1.2. Charakterizace klastrů

6.1.1.3. Základní cíle, ke kterým tým České televize směřoval při konstrukci hypotéz

6.1.1.4. Klastry pomohly v následujících oblastech:

7. Změny v analytice po spuštění nového videoportálu a kritická reflexe navrženého způsobu měření nového videoportálu

7.1 Stav hlavních problémů analytiky ČT po spuštění nového portálu

7.2 Nová klastrová analýza

8. Reflexe změn v rámci organizace

9. Metoda benchmarkingu pro stanovení datové maturity mediálních domů

1. Executive summary

Zpráva se zaměřuje na datovou analytiku a online metriky v kontextu mediálního průmyslu, s důrazem na službu iVysílání České televize. Zahrnuje analýzu mezinárodních veřejnoprávních organizací, zhodnocení stavu analytiky před a po spuštění nové platformy iVysílání, segmentaci uživatelů a změny v analytice po zavedení nového videoportálu.

Zpráva také klade důraz na potřebu strukturálních změn v organizaci a nabízí návrhy na budoucí rozvoj datové analytiky v České televizi. Celkově se uvádí, že i když organizace již dosáhla pokroku v oblasti datové analytiky, stále existují příležitosti pro další zlepšení, včetně koordinované strategie a zvýšení datové gramotnosti zaměstnanců.

Ve strategické oblasti zpráva doporučuje jasněji definovat odpovědnost za klíčové výkonnostní ukazatele (KPI), optimalizovat využití dat mezi zaměstnanci a implementovat automatizované notifikace pro významné změny v trendech (např. sledovanosti v rámci jednotlivých zařízení).

V oblasti obsahu navrhuje hlubší analýzu obsahových dat pro hodnocení výkonu jednotlivých audiovizuálních děl a usnadnění diskusí o novém obsahu. Také prosazuje automatizované souhrny výkonnosti, a to buď přes jednotky obsahu, nebo přes zodpovědné týmy a osoby.

V technické oblasti doporučuje zejména širší zajištění dostupnosti dat v reálném čase nebo implementaci systému štítkování pro kategorizaci obsahu.

Celkově Česká televize dosáhla v oblasti datové analytiky značného pokroku, ale stále existují příležitosti pro další zlepšení. Koordinovaná strategie, která integruje datovou analytiku do všech aspektů tvorby obsahu a reportingu, může zvýšit efektivitu organizace a její schopnost rozhodovat na základě dat. Aktivní řešení výzev a přijetí datově orientovaných postupů může umožnit České televizi plně využít potenciál datové analytiky ve svůj prospěch.

2. Úvod

Následující kapitola se zabývá webovou analytikou služby iVysílání České televize v kontextu zahraničních (převážně) veřejnoprávních médií a s ohledem na produktovou změnu nové video platformy.

Nejprve je předložen srovnávací přehled veřejnoprávních online služeb, dále se zabýváme zhodnocením stavu analytiky iVysílání před spuštěním nové platformy, segmentací uživatelů na základě dat z webové analytiky a v poslední kapitole věnujeme reflexi nutných změn v rámci organizace, pokud se chce relevantně zabývat prací s daty.

Kapitola je založena na několika datových zdrojích – od klasické rešerše dostupných zahraničních zdrojů, včetně informací uvedených na samotných online službách, přes individuální rozhovory s týmem České televize, zejména pak se členy datového týmu Šárkou Ludvíkovou,⁶¹ Václavem Rášem nebo s šéfredaktorkou iVysílání Evou Pjajčíkovou, po dlouholeté profesní zkušenosti dílčího řešitelského týmu TAČR, který má datovou oblast na starosti.

V části o segmentaci uživatelů a obsahu pracujeme rovněž s daty z longitudinálního scrapingu webové stránky iVysílání a dáváme do kontextu reálné chování uživatelů s tím, co je jim na videoplatformě nabízeno.

Longitudinální studie probíhala pod vedením Jannicka Kirk Sørensen, ⁶² docenta v oboru digitálních médií na katedře elektronických systémů, Aalborg University, Dánsko. Z hlavní stránky iVysílání tým pod vedením Jannicka a s pomocí asistentky Anny Jurkové analyzoval celkem 275 dní (1. 6. – 8. 3. 2021). Data byla získávána prostřednictvím tzv. webového scrapování⁶³ hlavních stránek iVysílání, přičemž se jednalo o anonymní a nepersonalizované verze stránky, neboť Sørensen nevyužíval účet „Moje ČT“. S daty z webového scrapování se pracovalo ve formě html souborů a screenshotů a tyto soubory byly prostřednictvím scriptů napsaných v programovacích jazycích Python či BASIC dále upraveny a vyčištěny.

⁶¹ V době dokončování této kapitoly na mateřské dovolené

⁶² Sørensen, Jannick Kirk, Google Scholar Profil Autora. [Online]. Dostupné z: <https://scholar.google.dk/citations?user=mgOOAPQAAAAJ&hl=en>, ke dni 19.12.2023.

⁶³ Webové scrapování je proces automatizovaného stahování, analyzování a organizování dat z webových stránek. Srov. Vanden Broucke, Seppe – Baesens, Bart, *Practical Web Scraping for Data Science*. Berkeley: Apress, 2018.

Data byla analyzována novátorskou metodou ze studie *'Recommended for you': A distant reading of BBC iPlayer*, kterou publikoval J. P. Kelly z University of London a která spočívá v kombinaci close a distant reading Franca Morettiho. V rámci analýzy byly zkoumány tři nejvýznamnější rysy dat vycházející z této studie: velikost a struktura rozhraní, míra opakování obsahu v rámci rozhraní ve stejný den a míra opakování obsahu v rámci rozhraní v průběhu po sobě jdoucích dnů. Tato metoda slouží především k porozumění tomu, jak je obsah publikován, nicméně už nebere tolik v potaz, o jaký obsah se jedná. Doplnkově byly proto sledovány také další vybrané aspekty – struktura žánrů, výběrů a jednotlivých titulů a jejich pozice na stránce nebo například nejčastěji se opakující tituly. Pro tuto analýzu byly použity programy Microsoft Excel a Tableau Desktop.

3. Datová analytika a online metriky

Usnadnění každodenního života, možnost přijímat rozhodnutí postavená na datech, nikoliv pocitech, inovace a v konečném důsledku i pohled na novou realitu, která nám pomáhá chápat svět, ve kterém žijeme. To vše jsou big data, která se v posledních letech stávají ústředním motivem řady nejen technologických společností, které chtějí být pro své uživatele (stále) relevantní.

Data jsou všude kolem nás a společnost je jimi doslova zavalena. Digitální doba nám v mnoha aspektech ulehčuje život, přičemž většinu našich rutinních činností lze díky moderním technologiím pozorovat i analyzovat v reálném čase. Odvrácenou tvář je pak fakt, že je velmi obtížné v online prostoru neexistovat, neboť systém nás v tomto ohledu do velké míry pohltil.

Big data mají nespočet podob a jejich objem je tvořen množstvím detailních údajů. Sběr, uchovávání a ochrana dat se staly zejména v posledních letech velmi diskutovaným tématem a ve stále větší míře se dostávají do povědomí běžné populace. Prakticky každý, kdo v online světě žije, se tak setkal s cookies soubory a je jen na jeho rozhodnutí a znalostech, do jaké míry dovolí třetím stranám proniknout do svého soukromí, využít anonymizace, či naopak personalizace.

Data jsou cenný zdroj informací a společnost je v současné chvíli zavalena jejich kvantitou, neznamenají ovšem nic, pokud neumíme pracovat s jejich kvalitou, nedokážeme je propojit, přemýšlet o nich v hlubších souvislostech, a vytěžit tak z nich to důležité.

3.1 Big data v mediálním světě

Od nového umění přes informační, vzdělávací a relaxační funkce až po propagandu – média od svého vzniku prošla řadou signifikantních proměn a v životě jedince hrají významnou a do jisté míry i nezastupitelnou roli. Zatímco televize byla řadu desetiletí nejmocnějším masmédiem své doby, nová média se stala aktérem mediální scény, která jí svým přesahem i dosahem sekundují a v blízké budoucnosti ji pravděpodobně převýší.

Televizní médium proto v reakci na technický pokrok a s ním související společenské změny, představované zejména širokopásmovým televizním vysíláním, zvyšující se dostupností internetového připojení i neupadající popularitou sociálních sítí, započalo další etapu své evoluce. Výčet výše uvedených proměnných zapříčinil změnu distribuce televizního vysílání směrem k širšímu využití internetu a k nabízení jednotlivých audiovizuálních děl. Aby mohl audiovizuální průmysl na tyto změny aktivně reagovat a následně realizovat nové strategie pro oslovení stávajícího cílového i získání nového publika, bylo nezbytné začít využívat nové nástroje a prostředky představované big daty. Ty totiž vytvářejí výzvy a příležitosti pro posílení vztahů mezi televizními společnostmi, publikem a inzerenty v rámci digitálního televizního vysílání, a tedy i audiovizuální tvorby.

Jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly, dostatek dat nemusí nutně znamenat jejich pochopení a maximální výtěžnost. Pro efektivní využití dat v rámci audiovizuální tvorby je nutné splnit několik podmínek:

- **zavedení datových analýz do firemní strategie** za účelem osvětlení možného využití,
- **reorganizace firemní struktury** k optimalizaci potenciálu dat,
- **asistence zaměstnancům** s nakládáním a chápáním dat,

- **výběr vhodných metrik k posouzení účinnosti používání dat.**⁶⁴

Možnost zlepšení obsahu audiovizuálního díla i lepšímu oslovení cílového publika, to jsou bezesporu jedny z hlavních výhod datové analýzy. Řada odborníků na big data však upozorňuje i na jejich sociálně negativní dopad představovaný zejména těmito limitacemi:

1. **Nutnost kvalifikovaného týmu** – pokud si producenti audiovizuálního materiálu přejí efektivně využívat big data, potřebují specializovaný personál schopný big data správně zpracovat a analyzovat. Často se obrací na externí analytické agentury jako cenově výhodnější alternativu k zaměstnávání vlastních expertů.
2. **Otázky kvality dat** – producenti audiovizuálního obsahu musí garantovat, že pracují s daty, která jsou spolehlivá, správně formátovaná a umožňují komplexní analýzu. Použití nespolehlivých dat může vést k neefektivnosti a zvýšeným nákladům.
3. **Zajištění soukromí osobních dat** – je důležité, aby tvůrci audiovizuálního materiálu dbali na ochranu osobních informací svých zákazníků a dodržovali relevantní legislativu. Uložení osobních a citlivých údajů o zákaznících je možné pouze za předpokladu adekvátního zabezpečení a ochrany.⁶⁵

Využití dat v audiovizuální tvorbě pak nutně nemusí být limitováno pouze nedostatkem kvalifikovaného personálu, legislativou či kvalitou dat. Velkou roli hraje také vlastnictví médií. Soukromá média či společnosti realizují svou činnost za účelem dosažení zisku a big data vnímají jako jeden z investičních prostředků. Obsah je ovlivňován sledovaností a popularitou žánrů tak, aby bylo dosaženo co největší reakce nebo aktivity diváků, která se poté lépe monetizuje v rámci inzerce, předplatitelů i atraktivnosti média samotného v konkurenčním prostředí.

⁶⁴ Murschetz, Paul – Schlütz, Daniela, Big Data and Television Broadcasting: A Critical Reflection on Big Data's Surge to Become a New Techno-Economic Paradigm and its Impacts on the Concept of the „Addressable Audience“. *Fonseca.*, 2018, č. 17, s. 23–38.

⁶⁵ Davies, Aran, Pros and Cons of Using Big Data in Movie Making. *Sofy.tv*. 2019. Dostupné z: <https://sofy.tv/blog/proscons-using-big-data-movie-making/>, 2019;. Citováno z Rálek, Jakub, *Využití dat při vývoji, výrobě a distribuci audiovizuálního obsahu na vyžádání. Magisterská práce*. (Diplomová práce). Magisterská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Filmová a televizní fakulta, 2020.

K průkopníkům v oblasti využití big dat za účelem hledání potřeb diváků a dosažení jejich loajality patří Netflix. Společnost na denní bázi začala shromažďovat a analyzovat data o událostech na své službě – nejen kolik lidí vybraný pořad, seriál nebo film vidělo, ale rovněž detaily o návazné interakci s videem, denní harmonogram diváka či detaily o návazné tvorbě. Sběr big dat umožnil společnosti prognózu zákaznické poptávky, díky které její analytici dále vyvozovali závěry o pravděpodobnosti úspěchu budoucích filmů a seriálů. Dokladem úspěchu založeném na datech je do té doby nevídaná investice ve výši 100 milionů dolarů do seriálu *House of Cards*, která se vrátila za pouhé tři měsíce.

V opozici vůči soukromým médiím však stojí některé veřejné televizní společnosti (tedy například klasičtí poskytovatelé veřejnoprávního televizního vysílání), které si nemohou dovolit v takové míře s big daty pracovat z důvodu nákladnosti i omezených personálních zdrojů, zároveň však také tato média plní roli definovanou zákonem či statutem a jejich obsah je – v rámci plnění klíčové veřejné hodnoty univerzality – do jisté míry zaměřen i na minoritní skupiny zájmů.⁶⁶

3.2 Video-genom

Jedinečná – taková je každá lidská bytost tvořená genomem, který obsahuje veškerou genetickou informaci, tedy nepřeborné množství informací, díky kterým se stáváme unikátními.

A právě unikátnost či jedinečnost je pojem, se kterým v čím dál tím větší intenzitě začaly pracovat společnosti Netflix, Hulu či Pandora (projekt hudebního genomu), aby svým uživatelům přinesly na základě vysoce komplexní analýzy co nejvíce personalizovaný zážitek. Právě kladení správných otázek při hledání jedinečnosti může analytikům dopomoci k zisku klíčových odpovědí.

Žijeme ve zlaté éře obsahu, kde zdánlivě každý existující film, televizní pořad, píseň či hra je k dispozici v digitální podobě, nebo přesněji, streamovací společnosti prostřednictvím prezentace svých katalogů tento dojem vyvolávají. Zatímco na počátku streamovacích

⁶⁶ Sørensen, Jannick Kirk – Hutchinson, Jonathon, Algorithms and Public Service Media. In: Ferrell Lowe, Gregory – Van den Bulck, Hilde – Donders, Karen (eds.), *Public Service Media in the Networked Society*. Göteborg: Nordicom, 2017, s. 91–106.

platformou stačilo zpřístupnění obsahu, nyní mají spotřebitelé na všech platformách problém s kvantitou obsahu, neboť nepřeborné množství znesnadňuje uživatelům najít to, co chtějí nebo co se jim líbí.

Brett Danaher,⁶⁷ hlavní datový vědec v zábavním start-upu Katch,⁶⁸ se zabývá genomem videa a upozorňuje na fakt, že přestože dva lidé mohou milovat stejný film, každého může oslovit z jiného důvodu. Zatímco někoho osloví prostředí a bohatá estetika filmu, jiného zajímá výslovně jen napínavý příběh. Reklamy na tento film by pak měly odrážet odlišný vkus obou diváků. Společnost Katch pak shromažďuje tisíce genomických charakteristik pro film, televizi i další obsah. Koncept mikro-kategorizace a dynamické produkce obsahu umožní mikro-cílení, které lze použít pro všechny typy videoobsahu, včetně her i virtuální reality.

Detailněji se můžeme podívat na příklady jednotlivých mikro-kategorií videoobsahu, díky kterým lze přiřadit segment spotřebitelům na základě vlastností obsahu, který preferují:

1. téma
2. celková nálada nebo vyznění
3. příběhové oblouky
4. hodnocení od ostatních uživatelů
5. pohlaví, národnost, etnicita nebo příslušnost ke kultuře hlavních protagonistů
6. prostředí.

Thomas Burns, CTO Dell pro média a zábavu pak zmiňuje další z pokročilých nástrojů jménem Valossa, díky kterému můžeme rozeznávat celou řadu parametrů rychleji než v reálném čase:

1. rozpoznat jednotlivé herce na scéně
2. rozpoznat prostředí, rekvizity, dekorace
3. rozpoznat jazyk, jakým protagonisté hovoří

⁶⁷ Burns, Tom, Data as the Creative Catalyst [konference]. Orange, USA. Citováno z Rálek, Jakub, Využití dat při vývoji, výrobě a distribuci audiovizuálního obsahu na vyžádání. Magisterská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Filmová a televizní fakulta, 2020.

⁶⁸ Katchdata. Dostupné z: <https://www.katchdata.com/>, ke dni 19. 12. 2023.

4. určit barevné spektrum a nejvíce zastoupené barvy v obraze
5. určit v procentech nebo celkové stopáži díla výskyt produktu nebo
6. představitele
7. určit v procentech nebo celkové stopáži díla množství hudebních doprovodů, ruchů nebo dialogů
8. vyhledat konkrétní obrazové nebo slovní zmínky určitého produktu, značky nebo termínu
9. určit množství a druh obsahu nevhodného dětem (nevhodný jazyk, nahota, násilí apod.) a mnoho dalšího.⁶⁹

Je vidět, že data jsou a budou nezbytná, aby společnosti napříč obory udržely kontakt se svými klienty, neboť kdo neinovuje a přizpůsobí se, zůstane pozadu.⁷⁰

3.3 Umělá inteligence

V posledních letech se umělá inteligence (AI) stala důležitým nástrojem v mediálním průmyslu. Od předpovídání preferencí uživatelů až po generování obsahu, umělá inteligence má v tomto průmyslu širokou škálu aplikací. V této kapitole si prohlédneme některé z nejzajímavějších příkladů využití AI v mediálním průmyslu.

Personalizované doporučování obsahu

Jedním z nejvíce viditelných způsobů, jak je umělá inteligence využívána v mediálním průmyslu, je personalizace doporučení obsahu. S pomocí algoritmů strojového učení jsou vytvářeny doporučení obsahu na základě historie prohlížení a chování uživatele. Tento typ personalizace může být nalezen na platformách jako Netflix, Amazon Prime Video nebo YouTube.

⁶⁹ Burns, Tom, Data as the Creative Catalyst. Prezentace na konferenci Filmmaking by the Numbers: How Data is Revolutionizing the Media, Orange, USA, 15. listopadu 2019. Citováno z Rálek, Jakub, Využití dat při vývoji, výrobě a distribuci audiovizuálního obsahu na vyžádání. (Diplomová práce). Magisterská práce. Praha: Akademie múzických umění v Praze, Filmová a televizní fakulta, 2020.

⁷⁰ Granados, Nelson, Tech disruptions are underway for consumers. *Forbes.*, 23. 5. 2022. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/nelsongranados/2022/03/23/tech-disruptions-are-underway-for-consumers-to-enjoy-the-best-entertainment-bye-bye-word-of-mouth/?sh=6e2729c22f9d> (ke dni 19.12.2023).

Vylepšení kvality videa

Umělá inteligence se také využívá k vylepšení kvality videa. AI může být použita např. k odstraňování šumu z videa, zvýšení kontrastu a vylepšení detailů. To umožňuje výrobcům videa produkovat kvalitnější obsah s menšími náklady.

Automatizace tvorby obsahu

Dalším způsobem, jak umělá inteligence může pomoci v mediálním průmyslu, je automatizace tvorby obsahu. Generování textů, videí a obrázků s pomocí strojového učení může ušetřit spoustu času a nákladů. Například AI může být použita k vytváření zpráv zpravodajských webů, kde strojové učení dokáže efektivně vytvořit zprávy z různých zdrojů informací.

Identifikace deepfake videí

S nárůstem popularity deepfake videí se objevila potřeba detekce a identifikace těchto videí. Umělá inteligence může pomoci v identifikaci deepfake videí a snížení rizika jejich šíření. Například AI může být použita k analýze hloubky videa a detekci odlišností mezi skutečným a falešným videem.

Specifika využívání umělé inteligence ve veřejnoprávních médiích

Vzhledem ke specifickému mandátu, který veřejnoprávní média mají, je třeba brát při využívání nástrojů umělé inteligence zřetel na odpovědnost vůči veřejnosti. Zejména by měla být umělá inteligence využívána transparentně, což znamená, že by veřejnost měla být informována o tom, jak a proč je AI využívána a veřejnoprávní média přebírají odpovědnost za její výsledky.

Jedním z nejvíce diskutovaných témat bývá využívání umělé inteligence pro personalizované doporučování obsahu. Veřejnoprávní média musí usilovat o objektivitu a nestrannost a musí také dbát o to, aby algoritmy nepodporovaly žádné předsudky nebo zkreslení a aby byly trénovány na pokud možno co nejobjektivnějším datasetu. Algoritmy nesmí vést k vytváření informačních bublin nebo izolaci některých názorů.

4. Datová analytika veřejnoprávních online služeb

Cílem této kapitoly je poskytnout přehled o tom, jak s daty v online prostředí pracují zahraniční, převážně veřejnoprávní služby, a to se zaměřením na práci s obsahem jako takovým, jeho kurací a segmentací. Součástí je i vhléd do nástrojů, které pro tuto práci využívají.

Vzhledem k tomu, že média až na výjimky (jako je např. BBC) zpravidla neposkytují ucelené informace o tom, jak přesně s daty nakládají, významná část kapitoly čerpá z informací, které jsou dostupné v rámci odkazů z tzv. cookie listů, kdy uživatel při otevření stránky v prohlížeči (ne)poskytuje souhlas se zpracováním naměřených údajů o jeho chování na dané službě.

Na začátku kapitoly představujeme několik příkladů, jak obecně služby o zpracování dat informují, a to s ohledem na práci s obsahem a publiky, a zdůvodnění, proč data potřebují. Dále se zaměřujeme detailněji na oblasti, které se segmentací obsahu a publika bezprostředně souvisejí, a to je **doporučování obsahu**, **AB testování** a **klastrová analýza**. Na druhou stranu se nezabýváme cílením reklamy, protože to není předmětem této zprávy.

4.1 Obecné informace o zpracovávání dat

Informace o nakládání s osobními údaji se zpravidla nacházejí v rubrikách nazvaných typově „Zásady ochrany osobních údajů a souborů cookie“. Zajímavé je sledovat rozdíly v konkrétních formulacích, které se snaží nakládání s daty obhájit na základě prospěšnosti pro uživatele. V textu níže jsou uvedeny pouze některé příklady, díky kterým lze dobře demonstrovat rozdílnost přístupů.

Co se týče práce s obsahem, britská BBC se v Zásadách ochrany osobních údajů omezuje na poměrně běžné a fádňí fráze, jako je např. tato: „*Vaše údaje používáme k personalizaci služeb, aby byly více přizpůsobeny vašemu vkusu.*“⁷¹ Na druhou stranu má BBC vlastní datový blog, na kterém jde do mnohem větších detailů a o kterém píšeme více níže. Oproti tomu další britská veřejnoprávní televize Channel 4 využívá ve svých „Zásadách“ řádově hravější formu, která může být lidem přístupnější a srozumitelnější, a to pomocí videa,⁷²

⁷¹ BBC, Privacy Policy. Dostupné z: <https://www.bbc.co.uk/usingthebbc/privacy/privacy-policy/>.

⁷² Channel 4, Your Data. Dostupné z: <https://www.channel4.com/4viewers/your-data>.

ačkoliv podstata sdělení zůstává stejná (viz obrázek č. 1). Podíváme-li se na další ostrovní příklady, irskou TG4⁷³ nebo RTÉ,⁷⁴ sekce „Privacy“ je psána velmi stroze a formálně. U TG4 chybí podrobnější informace o nakládání s obsahem, zmiňuje se pouze „personalizovaný obsah“, u RTÉ se o něco konkrétněji píše o „*zhodnocení uživatelských zájmů a diváckých preferencí, a promo nabídek, na míru*“.

Obrázek 1 – Snímek video přehrávače na Channel 4



Australská televize SBS je ve vztahu k práci s obsahem o něco sdílnější. Na svých stránkách píše,⁷⁵ že jsou data využívána k „*monitorování, vývoji a zlepšování našich služeb a vašich zkušeností, včetně vytváření, získávání, správy a doručování a personalizace obsahu a reklamy, které vidíte*“.

Kanadská televize CBC, respektive její digitální streamingový servis CBC Gem,⁷⁶ používá zjednodušující frázi, která se lidem snaží přístupnou formou vysvětlit, jak se statistická data obecně používají: „*Jinými slovy: chceme vědět, o co máte zájem, nikoliv, kdo jste.*“ Stejně jako Channel 4 využívá navíc video⁷⁷ (viz obrázek č. 2). Podobnou vysvětlující frázi používá i dánská DR (Danish Broadcasting Corporation),⁷⁸ když se na jejích stránkách píše: „*Chceme vědět, jak používáte náš obsah. Tedy ne vy osobně – ale vy jako jeden z tisíců uživatelů.*“

Kanadská CBC, dánská DR nebo finský kanál YLE rovněž velmi umně vysvětlují, jak pracují

⁷³ TG4, Privacy Information. Dostupné z: <https://www.tg4.ie/en/information/privacy/>.

⁷⁴ RTE, Privacy Policy. Dostupné z: <https://about.rte.ie/ie/reports-and-policies/privacy-policy/>.

⁷⁵ SBS, Privacy at SBS. Dostupné z: <https://www.sbs.com.au/aboutus/privacy-at-sbs>.

⁷⁶ CBC Gem, What is CBC Gem?. Dostupné z: <https://cbchelp.cbc.ca/hc/en-ca/articles/360013585533-What-is-CBC-Gem->.

⁷⁷ CBC, CBC and Your Data. Dostupné z: <https://www.cbc.ca/mycbc/cbc-and-your-data-1.5514726>.

⁷⁸ DR, About DR. Dostupné z: <https://www.dr.dk/om-dr/about-dr>.

s doporučováním v kontextu veřejnoprávního média, což je podrobněji popsáno v následující podkapitole o doporučování.

Obrázek 2 – Snímek video přehrávače na CBC



Ale ještě zpět k BBC, která zveřejňuje informace⁷⁹ o využití webové analytiky a dat obecně na svém blogu s názvem BBC Data Science,⁸⁰ kde se uživatelé mohou dozvědět, jakým způsobem se data sbírají, interpretují a vizualizují. To vše z toho důvodu, aby případní zájemci mohli nahlédnout pod pokličku veškeré práce související s produkcí, distribucí a vyhodnocováním audiovizuálního obsahu stanice. BBC tak i v tomto ohledu plní svoji veřejnoprávní funkci a srozumitelnou formou pomáhá vzdělávat uživatele i v takto specifické oblasti.

Na blogu lze nalézt velmi konkrétní popisy využívaných metod, a to včetně skriptů, které jsou k analýzám potřeba. Každý si tak může vyzkoušet práci na svých datech. Zároveň se nejedná pouze o datové analýzy jako takové, ale můžeme se zde dočíst i informace ohledně doporučujících algoritmů, využití machine learningu či umělé inteligence, tedy procesů, které běží „na pozadí“. Níže uvádíme několik příkladů z oblasti doporučování obsahu, segmentace publika nebo AB testování.

⁷⁹ Stránky byly aktivní do června roku 2021. Od té doby nejsou stránky nadále aktualizovány.

⁸⁰ BBC, Data Science Blog. Dostupné z: <https://medium.com/bbc-data-science>.

4.2 Doporučování⁸¹

Doporučovací algoritmy jsou hojně využívány komerčními subjekty, které se snaží povětšinou maximalizovat čas, který s nimi uživatelé stráví. Spojovány jsou pak zejména s platformami YouTube nebo Netflix, které se snaží ostatní komerční subjekty povětšinou „dohnat“.

Veřejnoprávní televize jsou oproti komerčním ve významně odlišném postavení, protože nemohou hledět pouze na optimalizaci času (popř. jiné metriky, jako může být např. počet přehraných videí za jednu návštěvu, proklikovost videí atp.), ale musí zohledňovat také svůj veřejnoprávní charakter, a to z hlediska servisu pro rozličné cílové skupiny. Níže se podíváme na to, jak to některé z nich komunikačně řeší.

4.2.1 BBC

Na blogu se autor neomezuje pouze na konstatování, jaká metodika doporučování se v BBC využívá, ale seznamuje čtenáře se samou podstatou zvoleného přístupu, protože pouze při pochopení této podstaty můžeme lépe pochopit i samotné uživatelské chování a vazby mezi obsahem. Konkrétně je zde popsáno využití tzv. maticové faktorizace, přičemž také zde můžeme najít vzorečky nebo skripty ke stažení.

Maticová faktorizace byla v BBC využita konkrétně k tomu, aby se podchytilo chování uživatelů napříč platformami iPlayer a Sounds. V tomto případě se však nejednalo pouze o proces na „pozadí“ k vytvoření doporučovacího algoritmu, ale analytici z daného datového modelu načerpali i mnoho užitečných insightů o uživatelském chování. V rámci analýzy lze odhalit latentní faktory, které ovlivňují uživatelské chování a nemusely by být na první pohled zřejmé. Vše je tedy nutné správně interpretovat. Autor v tomto ohledu připomíná, že ačkoliv je algoritmus, potažmo celý přístup veskrze technická záležitost, vždy je potřeba výsledky kvalitativně popsat na základě dlouhodobé zkušenosti výzkumníka a znalosti daného obsahu. Nezřídka se tak na interpretacích podílejí kromě analytiků rovněž lidé pracující s obsahem jako takovým (např. editoři).

⁸¹ BBC, Matrix Factorisation for Content and Consumer Insight. Dostupné z: <https://medium.com/bbc-data-science/opening-the-black-box-matrix-factorisation-for-content-and-consumer-insight-428c34f09b81>.

Na závěr článku najdeme i velmi praktické rady ohledně toho, jak přístupy typu maticové faktorizace vysvětlovat laickému publiku, resp. netechnicky orientovaným kolegům. V zásadě je doporučeno se metodologii nevěnovat vůbec (a už vůbec nepoužívat názvy typu „maticová faktorizace“), ale přejít rovnou k interpretaci. Odhalené latentní faktory mohou být ve výsledku totiž velmi pochopitelné, budeme-li používat výrazy z běžné komunikace.

4.2.2 CBC Gem

Veřejnoprávní postoj ohledně doporučování komunikuje neobvykle otevřeně a srozumitelně kanadská CBC Gem, která se vyjadřuje k tzv. filter bubbles⁸² (v našem kontextu se používá výraz informační nebo názorová bublina) a ubezpečuje, že algoritmy nepreferují žádné vybrané názory.

Na svých stránkách píše, že *„některé vyhledávací a informační algoritmy přispívají k vytváření názorových bublin. Pokud kliknete na clickbait nebo na obsah, který obecně podporuje předsudky, tyto algoritmy vám jich zobrazí ještě více. Naším úkolem je nabízet různé názory, a přestože s některými z těchto názorů můžete nesouhlasit, nebudeme je před vámi skrývat.“* Dále se dočteme, že *„CBC/Radio-Canada používá algoritmy k přizpůsobení vašeho online zážitku bez zkreslování konkrétních názorů a postojů [které se mohou ve společnosti objevovat, pozn. autora]. Algoritmy nenahradily zkušené lidi, kteří připravují naše příběhy a rozhodují o tom, co na našich stránkách uvidíte. Vytvářejí funkce, jako jsou naše widgety ‚Nejoblíbenější ve vašem regionu‘ nebo ‚Hlavní příběhy‘. Naše přizpůsobené obsahové prostředí udržuje naše digitální platformy bez názorových bublin.“*⁸³

4.2.3 DR.DK

Dánská DR je další z institucí, která informuje své uživatele nad běžně využívaný rámec.⁸⁴ Začíná poměrně obvykle: *„Pokud vám máme poskytnout uživatelskou zkušenost, která vám bude vyhovovat, chceme vědět, jaký obsah používáte. Proto používáme systémy, které vám*

⁸² CBC, Personalization at CBC. Dostupné z: <https://www.cbc.ca/mycbc/personalization-1.4669512>.

⁸³ Tamtéž.

⁸⁴ DR, Personal User Experience. Dostupné z: <https://www.dr.dk/om-dr/dr-og-dine-data/personlig-brugeroplevelse>.

mohou ukázat personalizovaný obsah, jaký jste ještě neviděli, nebo něco, o čem víme, že se vám bude líbit. “

Dále však podobně jako CBC Gem informuje o tom, že vše neřídí pouze umělá inteligence: *„DR využívá systémy od dodavatelů, jejichž odborností je tvorba personalizovaných uživatelských zkušeností. Metody jsou založeny na algoritmických výpočtech, které berou v úvahu chování a historii uživatele a které jsou porovnávány s metadaty o zhlédnutém obsahu. Přestože probíhá automaticky, systémy jsou založeny na některých základních pravidlech stanovených DR. Rozsah personalizovaného obsahu vybírá také DR. DR tak vytváří rovnováhu mezi tím, že uživatelům zobrazuje více stejného typu obsahu a novým obsahem, který může překvapit, vyzvat a inspirovat.“*⁸⁵

Obsah, který DR považuje za důležitý, je vždy zobrazován všem uživatelům s top prioritou, a je tak spravován přímo editory.⁸⁶

4.2.4 YLE

Jako poslední příklad dobré praxe ve vysvětlování doporučovacích algoritmů ve veřejnoprávním prostředí poslouží finská YLE, která chce razit absolutní transparentnost:⁸⁷ *„Máte právo vědět, jaké osobní údaje jsou o vás shromažďovány, k jakým účelům jsou tyto údaje používány, jaký je právní základ pro zpracování vašich údajů a komu jsou vaše údaje zpřístupněny. “*

YLE ve svých materiálech spojuje hodnoty společnosti s bezpečností dat, když píše, že *„Zpracování osobních údajů se řídí zákony na ochranu údajů a hodnotami Yle, kterými jsou spolehlivost, nezávislost a úcta k člověku. “*

Problematiku v kontextu veřejnoprávní televize popisuje s tím, že: *„Doporučování obsahu [v rámci YLE, pozn. autora] nezužuje váš svět: chceme podporovat pluralismus a také nabídnout překvapení v našem obsahu. “* YLE se zavazuje, že tuto problematiku bere vážně a

⁸⁵ Tamtéž.

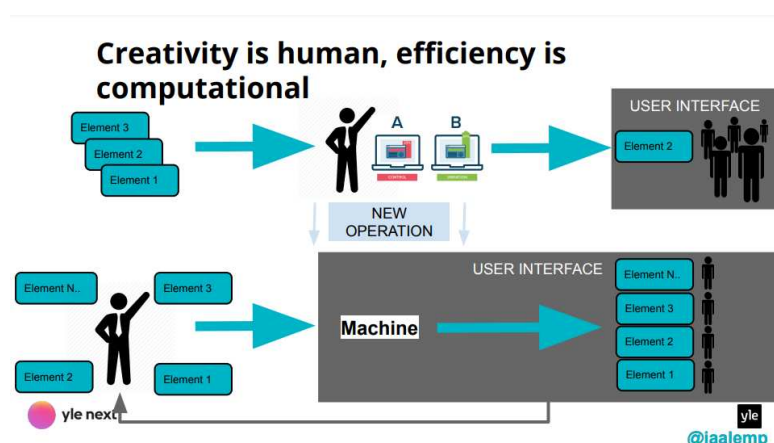
⁸⁶ Nezávislá analýza využívání doporučovacího algoritmu v publikační praxi DR viz in: Lassen, Julie Münter – Sørensen, Jannick Kirk, Curation of a Personalized Video on Demand Service. A Longitudinal Study of the Danish Public Service Broadcaster DR. *Iluminace.*, roč. 33, 2021, roč. 33, č. 1, s. 5–33.

⁸⁷ Yle, Privacy Information. Dostupné z: <https://yle.fi/aihe/yleisradio/tietosuoja>.

snaží se svým divákům doporučovat různorodý obsah, a naopak nabízet obsahy co nejrozdílnějším divákům.

Progresivitu YLE prokazuje i konferenční příspěvek⁸⁸ Jaakko Lempinena (Head of AI) z roku 2020, ve kterém je popsán jak technický přístup k doporučování, tak i praktické rady pro budování datové kultury v organizaci. Jedno z hlavních poselství prezentace by se dalo shrnout výstižnou větou „*Creativity is human, efficiency is computational.*“

Obrázek 3 – Snímek z prezentace Jaako Lempinena z finské YLE



4.3 Segmentace obsahu⁸⁹

4.3.1 BBC

Jednou ze základních metod, která se používá k segmentaci obsahu, je klastrová analýza (konkrétně metoda Louvain Clustering). Na základě provedené analýzy dokáže nejen obsahový, ale např. i produktový tým lépe pochopit, jak se uživatelé služby chovají. V zásadě se jedná o to, že jsou na základě analýzy vytvořeny skupiny obsahu, které jsou konzumovány podobnou skupinou uživatelů.

⁸⁸ Yle, Aalto Share. Dostupné z: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1195023/mod_resource/content/1/Kopio_%20Yle%20-%202020%20-%20Aalto_share.pdf.

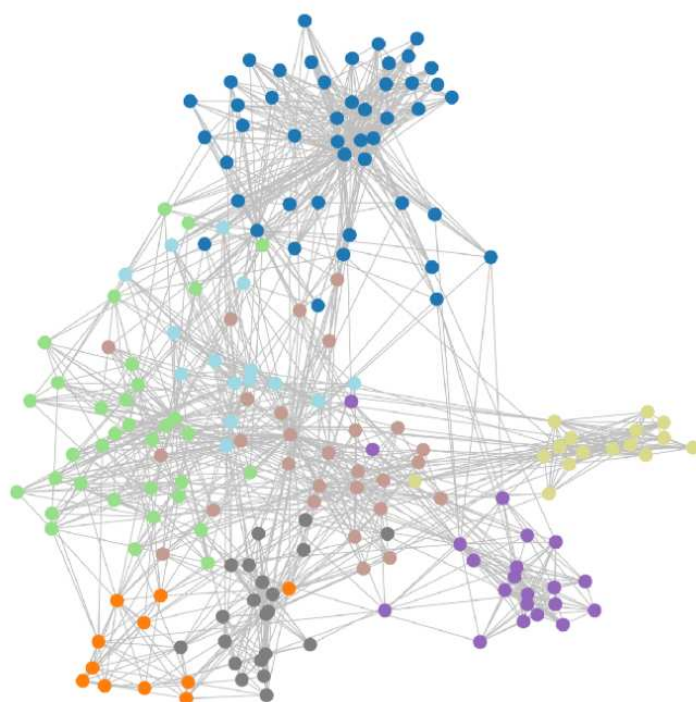
⁸⁹ Crooks, Matt, Louvain Clustering for Genre Generation. Dostupné z: <https://medium.com/bbc-data-science/louvain-clustering-for-genre-generation-57eee60c9ee5>.

Dalo by se namítnout, že skupiny obsahu již máme standardně vytvořené a říkáme jim žánry, lidé se ale ne vždy chovají tak, jak jim předepíšeme (tj. nerozhodují se nutně pro konzumaci obsahu podle editorsky vytvořených žánrů). Implicitní chování uživatelů je přitom velmi prospěšné například pro doporučovací algoritmy.

Jak již bylo uvedeno výše, na blogu se nepíše pouze o tom, že je používána daná metoda, ale je zde uveden zcela přesný popis, jak byla aplikována, a tvoří tak zároveň jakýsi návod, jak lze uvedenou metodu použít (a to včetně takových detailů, jako je např. instalace potřebných analytických knihoven).

Z pochopitelných důvodů se zde nezveřejňují žádné konkrétní výsledky analýz, nicméně v tomto případě sloužila klastrová analýza k popisu a definování žánrů. Obecný výsledek je ten, že **v důsledku toho mohou doporučující algoritmy BBC doporučovat obsah, který je osobnější a rozmanitější.** Ukázku anonymizovaného grafického zobrazení klastrové analýzy můžeme na tzv. síťovém grafu vidět níže.

Obrázek 4 – Ukázka anonymizovaného síťového grafu z klastrové analýzy BBC



U ostatních veřejnoprávních médií neexistují takto podrobné popisy provedených analýz, nicméně na základě zkoumaných informací o sběru dat lze s jistotou prohlásit, že prakticky

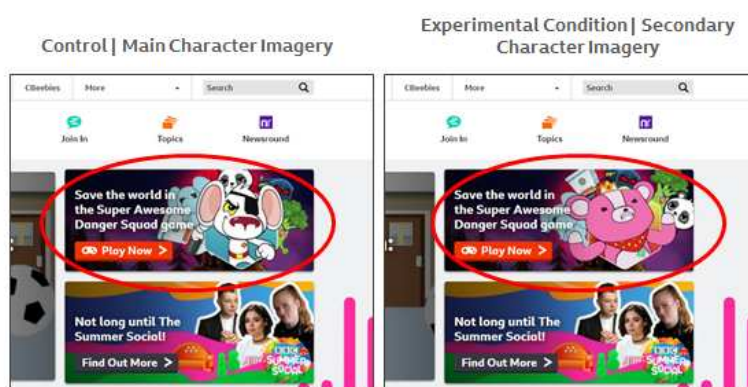
všechna výše zmíněná média by byla schopná na svých datech podobnou klastrovou analýzu provést. V zásadě k tomu totiž stačí pouze informace o tom, kolikrát a s jakou cookie byla stránka daného pořadu navštívena, což umožňují i základní analytiky.

4.4 AB testování⁹⁰

4.4.1 BBC

AB testing, který se běžně využívá pro produktové úpravy, může být stejně dobře využit i pro prezentaci obsahu. BBC v tomto ohledu provádí řadu experimentů, o kterých opět píše na svém blogu a díky kterým dokáže určovat, zda je např. lepší v titulku použít otázku či tvrzení (statement) nebo jaký náhledový obrázek funguje lépe k přilákání pozornosti uživatelů.

Obrázek 5 – Ukázka AB testování náhledových obrázků od BBC



Důležité je v tomto případě zmínit, že zatímco individuální AB testování se vyhodnocuje snadno, složitější už je vyvodit nějaké generalizující závěry o tom, co je klíčové pro zaujetí diváka. V tomto případě je silným nástrojem tzv. meta-analýza, která dokáže zhodnotit kombinovaný efekt vícero individuálních experimentů, např. při hledání optimální délky titulku.

Stejně jako ve všech ostatních případech poskytuje BBC přesnou syntaxi k dané statistické metodě a analýze, a to v programovacím jazyku R.

⁹⁰ Hopkins, Frank, Synthesizing Long-term Findings with Meta-Analysis at the BBC. *Medium*. 29. 11. 2019. Dostupné z: <https://medium.com/bbc-data-science/synthesizing-long-term-findings-with-meta-analysis-at-the-bbc-2c4bab71368a>.

4.5 Nejčastěji používané nástroje

Mediální domy využívají celou řadu měřicích a analytických nástrojů, které řeší několik potřeb. Mezi ty patří například nezávislý audit výkonu webů (v českém kontextu se bavíme o měření Netmonitoru), real-time analytika právě konzumovaného obsahu, detailní obsahová analytika na základě dlouhodobějších datových podkladů, segmentace uživatelů, personalizace obsahu, marketingové aktivity nebo například cílení reklamy.

Nyní se zaměříme zejména na nástroje, které v mediálním a audiovizuálním průmyslu používají obsahové týmy, nebo se jejich práce bezprostředně dotýkají:

1. **real-time nástroje** – řeší analytiku v reálném čase
2. **ostatní nástroje pro měření webové návštěvnosti** a dlouhodobější analýzy
3. **nástroje na doporučování obsahu**
4. **data Management platformy (DMP)** – řeší povětšinou správu inzerce a její cílení za pomoci dat cookies třetích stran
5. **customer Data platformy (CDP)** – zaměřují se na všechny marketingové aspekty, pracují tedy s více zdroji dat, včetně tzv. first party dat nebo registrací
6. nástroje na **správu premium obsahu**
7. **kombinace** výše uvedených

Stejně jako je dynamický celý online trh, a to včetně právních úprav souvisejících s ochranou uživatele, jsou dynamické i nástroje, které lze pro naplnění výše uvedených potřeb využívat. Na trhu lze navíc pozorovat snahu o vývoj nástrojů, které by ideálně řešily všechny potřeby najednou. Níže se podíváme na nejčastěji využívané nástroje zejména u veřejnoprávních médií.

4.6 Real-time analytika (RTA)

Mediální domy nedají dopustit na real-time analytiku, která jim bezprostředně poskytuje informace o tom, jak se danému obsahu (článku nebo videu) právě daří. Zkušené editoři dovedou na základě takových dat určit, jestli budou výsledná čísla lepší, nebo horší než průměr, popřípadě umí upravovat nasazení konkrétního článku nebo videa na domovských stránkách služeb.

Real-time analytika ovšem nemusí být vhodná pro všechny typy obsahu. Pokud se bavíme o denním, například zpravodajském obsahu, tato analytika zde má nezastupitelné místo. Jestliže chceme nějaký obsah, který považujeme za mimořádně důležitý, divákům předložit, lze na základě real-time analytiky optimalizovat například jeho umístění na stránce nebo čas publikace.

Pokud se bavíme o lifestylovém obsahu dlouhodobějšího charakteru (např. článek typu „Jak posílit imunitu v období chřipek“), není RTA pro vyhodnocování vhodná, neboť obsah, který je úspěšný v delším horizontu, se v reálném čase může jevit naopak jako neúspěšný.

Co se týče konkrétních nástrojů, mezi nejčastěji používané patří:

1. Chartbeat,⁹¹ který používají např.:

- norská NRK
- australská ABC iView
- kanadská CBC Gem
- finská YLE

Chartbeat je platforma pro sledování chování uživatelů na webových stránkách a analyzování údajů v reálném čase. Tento nástroj umožňuje vydavatelům sledovat, jak uživatelé interagují s jejich obsahem a jak se chovají na stránkách, což jim umožňuje optimalizovat svůj obsah a zlepšit zážitek uživatelů.

Chartbeat poskytuje různé informace, jako jsou statistiky návštěvnosti, údaje o čase stráveném na stránkách, procento odskoků, průměrný počet zobrazení na stránku a další. Tyto informace jsou prezentovány v reálném čase, což umožňuje vydavatelům okamžitě reagovat na chování uživatelů a optimalizovat svůj obsah.

Chartbeat také umožňuje vydavatelům sledovat úspěšnost jejich reklamních kampaní a optimalizovat je pro maximální výkon. Tento nástroj umožňuje vydavatelům sledovat, jak

⁹¹Chartbeat. Dostupné z: <https://chartbeat.com/>.

uživatelé reagují na jejich reklamy, jak dlouho zůstávají na stránkách a jaké jsou jejich konverzní míry.

Chartbeat je široce používán v mediálním průmyslu, včetně novin, časopisů, blogů a dalších webových stránek. Tento nástroj umožňuje vydavatelům získávat cenné informace o chování uživatelů, což jim umožňuje optimalizovat svůj obsah a zlepšit své výkonnostní ukazatele.

2. Google analytics⁹² – „Přehled v reálném čase“

Google Analytics lze sice využívat ke sledování real-time analytiky a některé mediální domy to dělají, ale nejedná se o vhodný nástroj pro mediální účely, protože neposkytuje dostatečný detail pro rozhodování. Navíc v roce 2023 končí podpora Universal Analytics a bude fungovat pouze služba Google Analytics 4, která nemá RTA pro mediální domy vyladěné už vůbec.

3. Apache Kafka⁹³

Apache Kafka je open-source platforma pro zpracování dat v reálném čase, která je často používána v mediálním průmyslu pro sběr a zpracování dat z různých zdrojů, jako jsou mobilní aplikace, webové stránky a další. Tento nástroj umožňuje vytvářet datové toky, které jsou dostupné v reálném čase, což umožňuje rychlé a efektivní zpracování dat.

4. Amazon Kinesis⁹⁴

Amazon Kinesis je cloudová platforma pro zpracování dat v reálném čase, která umožňuje vydavatelům sbírat, zpracovávat a analyzovat data z různých zdrojů v reálném čase. Tento nástroj umožňuje vydavatelům lépe pochopit chování uživatelů a personalizovat obsah a reklamy.

⁹² Google Analytics. Dostupné z: <https://marketingplatform.google.com/about/analytics/>.

⁹³ Apache Kafka. Dostupné z: <https://kafka.apache.org/>.

⁹⁴ Amazon Kinesis. Dostupné z: <https://aws.amazon.com/kinesis/>.

5. Optimizely⁹⁵

Optimizely je platforma pro personalizaci obsahu, která umožňuje vydavatelům optimalizovat a personalizovat obsah v reálném čase na základě chování uživatelů. Tento nástroj umožňuje vydavatelům testovat různé varianty obsahu a zjišťovat, co funguje nejlépe.

6. DoubleClick⁹⁶ by Google

DoubleClick by Google je platforma pro správu reklam, která umožňuje vydavatelům optimalizovat a spravovat reklamní kampaně v reálném čase. Tento nástroj umožňuje vydavatelům sledovat výkonnost reklam a upravovat je v reálném čase pro maximální efektivitu.

4.7 DMP a CDP platformy

Mediální domy používají data management platformy (DMP) k získávání, shromažďování, organizování a analýze dat o uživateli, kteří interagují s jejich online obsahem a reklamami. Tato data mohou zahrnovat informace o demografických charakteristikách, chování, zájmech a preferencích uživatelů.

DMP umožňují mediálním domům lépe porozumět jejich cílové skupině, přizpůsobit jejich obsah a reklamy konkrétním uživatelům a optimalizovat jejich marketingové kampaně.

Konkrétní příklady využití DMP mohou zahrnovat:

- **Personalizace obsahu:** Mediální domy mohou použít data o uživateli k personalizaci obsahu na svých webových stránkách a mobilních aplikacích. To může zahrnovat doporučování obsahu na základě předchozího chování uživatele a poskytování relevantních zpráv, článků a videí.

⁹⁵ Optimizely. Dostupné z: <https://www.optimizely.com/>.

⁹⁶ Google FAQ. Dostupné z: <https://support.google.com/faqs/answer/2727482?hl=en>.

- **Cílení reklam:** Mediální domy mohou použít data o uživateli k cílení reklam na základě sociodemografických údajů, zájmů a chování. To umožňuje vytvářet reklamy, které jsou relevantní a oslovují konkrétní cílovou skupinu.
- **Optimalizace kampaní:** Mediální domy mohou použít data o uživateli k měření účinnosti svých marketingových kampaní a optimalizaci jejich výkonu. DMP umožňují mediálním domům sledovat chování uživatelů a měřit vliv reklam na konverze, návštěvnost webových stránek a jiné klíčové ukazatele výkonu.

Celkově lze říci, že data management platformy jsou pro mediální domy důležitým nástrojem pro získávání a využívání dat o uživateli, což umožňuje lépe porozumět jejich chování a potřebám a vytvářet účinnější marketingové kampaně.

CDP (Customer Data Platform) platformy jsou určeny pro shromažďování, propojování a správu dat o zákaznících a uchovávají komplexní soubor dat o zákaznících z různých zdrojů. CDP umožňuje firmám poskytovat personalizované a relevantní zážitky pro zákazníky napříč různými kanály a výběrovými cestami. CDP umožňuje podnikům vytvářet jednotný profil zákazníka, který lze použít například pro segmentaci, personalizaci obsahu, řízení kampaní a mnoho dalšího.

Na rozdíl od DMP se CDP zaměřuje výhradně na zákazníky a jejich jednotlivé interakce s firmou, zatímco DMP se zaměřuje na data o uživateli a jejich interakce s obsahem a reklamami online. Zatímco DMP jsou především používány pro marketingové účely, CDP jsou používány pro personalizaci a zlepšení zákaznického zážitku.

Hlavní rozdíly mezi CDP a DMP jsou:

- **Data:** CDP zpracovávají všechny druhy dat o zákaznících, zatímco DMP se zaměřují na data z digitálních zdrojů, jako jsou webové stránky a aplikace.
- **Personalizace:** CDP umožňují firmám poskytovat personalizované zážitky pro zákazníky napříč kanály, zatímco DMP umožňují personalizaci pouze pro digitální reklamy.
- **Flexibilita:** CDP jsou flexibilnější a umožňují firmám řídit všechny úrovně zákaznických dat, zatímco DMP jsou zaměřeny na řízení reklamních kampaní.

Celkově lze říci, že CDP platformy jsou přínosem pro firmy, které se snaží poskytovat personalizované zážitky zákazníkům napříč různými kanály, zatímco DMP jsou využívány pro digitální reklamy.

4.7.1 Piano⁹⁷ (příklad DMP nástroje)

Piano je cloudová platforma pro řízení přístupu k obsahu a monetizaci digitálních produktů v mediálním průmyslu. Nástroj Piano nabízí různé funkce a nástroje, které pomáhají vydavatelům využít plně potenciál svého digitálního obsahu a generovat příjmy.

Některé z funkcí, které Piano nabízí, zahrnují:

- **Správa přístupu k obsahu**

Piano umožňuje vydavatelům spravovat přístup k obsahu na jejich webových stránkách a aplikacích pomocí různých metod, jako jsou paywalls, metered paywalls, freemium modely nebo kombinace těchto přístupových modelů. Tímto způsobem mohou vydavatelé ovládat, kdo má přístup k jakému obsahu a v jakém rozsahu.

- **Monetizace obsahu**

Piano umožňuje vydavatelům generovat příjmy z digitálního obsahu pomocí různých metod, jako jsou předplatné, jednorázové nákupy, affiliate marketing a reklamy. Platforma nabízí rozsáhlé nástroje pro správu těchto zdrojů příjmů, včetně integrace s platebními bránami a sledování výnosů.

- **Personalizace pro uživatele**

Piano nabízí nástroje pro personalizaci obsahu a zážitku uživatele na základě dat o chování uživatele. Pomocí těchto nástrojů mohou vydavatelé nabízet relevantní obsah pro každého uživatele, což může vést k vyššímu počtu zhlédnutí a zvýšení loajality uživatelů.

- **Analýza dat**

Piano umožňuje vydavatelům sledovat a analyzovat data o chování uživatelů, včetně počtu zhlédnutí, přístupů k obsahu, příjmů a konverzních poměrů. Tímto způsobem mohou

⁹⁷ Piano DMP. Dostupné z: <https://piano.io/product/dmp/>

vydavatelé lépe pochopit, co funguje a co ne, a přizpůsobit své strategie a obsah tak, aby byly úspěšnější.

Celkově jsou podobné nástroje využívané spíše v komerčním sektoru, kde se vyplatí právě díky zmíněné práci s monetizací obsahu. V případě České televize je ideální postavit a rozšiřovat interní analytiku na nástrojích, které jsou v současnosti již používané, tedy Google Analytics 4, BigQuery, popřípadě výhledově využít optimalizaci skrze Server Side GTM,⁹⁸ což je metoda, která umožňuje nastavit měření uživatelské aktivity, kdekoliv se odehrává. Zároveň zlepšuje výkonnost stránek z hlediska metrik důležitých například pro internetové vyhledávače (rychlost načítání atp.) a zvyšuje datovou kvalitu.

5. Zhodnocení stavu analytiky iVysílání před spuštěním nové platformy

5.1 iVysílání – obecné informace a popis původní struktury

iVysílání je tzv. BVOD platforma (služba videa na vyžádání nabízená tradičním vysílatelem), jejíž předchůdce fungoval zdarma jako online archiv a služba zpětného zhlédnutí (catch-up) od roku 2008. 6. prosince 2021 pak bylo spuštěno nové iVysílání s exkluzivním obsahem, intuitivnějším rozhraním, propracovanější kategorizací obsahu a (se zpožděním od dubna 2023) s novou personalizovanou sekcí „Moje ČT“, které se tak od modelu catch-up (plnění čistě služebné funkce ve vztahu k lineárnímu vysílání) posunulo směrem k autonomnější VOD platformě.⁹⁹

Struktura původního rozhraní byla rozdělena do 7 následujících výběrů:

1. Hlavní část
2. Nejsledovanější videa dne / Týdne
3. Moje pořady
4. Nepřehlédněte / Z archivu

⁹⁸ Google Tag Manager – Server-side. Dostupné z: <https://developers.google.com/tag-platform/tag-manager/server-side>.

⁹⁹ ČT24, Nové iVysílání. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelivize.cz/media/3408472-ceska-teleivize-spusti-nove-ivysilani-prinese-novy-design-funkce-i-porady>.

5. Nejnovější: Všechny pořady / Zprávy / Sport
6. Ostatní právě sledují
7. Jinde na webu ČT¹⁰⁰

Původní iVysílání mělo pevně stanovený počet 38 obsahových položek za den, ty byly přesně rozděleny do zmíněných výběrů, přičemž každý z nich byl pojmenován, vyjma hlavní části, která představovala tzv. superhero card. V průběhu času se měnil pouze obsah v jednotlivých výběrech, struktura zůstala stabilní. Jak už bylo zmíněno v úvodu, data scrapoval nepřihlášený uživatel, v opačném případě by struktura rozhraní čítala 46 obsahových položek, protože by byla vlastně vybraným obsahem zaplněna i sekce „Moje pořady“, která byla ale defaultně prázdná, a proto s ní neoperujeme.

Jednotlivé obsahové položky byly zobrazeny pomocí náhledové fotografie a doplňkových textových metadat, přičemž nikdy nechyběl hlavní titul, další informace se ale napříč výběry lišily. V superhero card většinou obsahovaly ještě podtitul, kterým mohlo být upřesnění žánru, původu nebo název konkrétního dílu, ve zbylých výběrech byl ale tento podtitul přidáván velmi sporadicky a mnohdy bylo na jeho místě určité datum, které má smysl především u zpravodajských pořadů, nebo označení série či kolekce, kam dané dílo můžeme zařadit. V tomto aspektu uživatel nedostával klíčové informace, které by mu pomohly rychle identifikovat a vybrat obsah, který ho zajímá. Navíc, s výjimkou jednoho titulu zobrazeného hned v úvodu stránky v superhero card, není uveden popis obsahových položek, tedy nikde jinde není k dispozici anotace, která by uživatelům přiblížila, co mohou očekávat.

Hlavní část představovala aktuální nabídku čtyř nejzajímavějších pořadů na základě priorit celé ČT, nejčastěji se zde objevovaly zahraniční a české filmy a seriály nebo dokumentární pořady, jen výjimečně se zde nacházelo zpravodajství či publicistika. Zaměstnanci tuto část popisují jako „ty největší taháky“, která má ČT na určité období,¹⁰¹ přičemž většinou se shodují s tím, co bylo vysíláno na ČT1 v primetime.¹⁰² Nejopakovanějšími tituly zde byly kriminální seriály Hercule Poirot a Maigret. Společně s výběry Nepřehlédněte a Jinde na

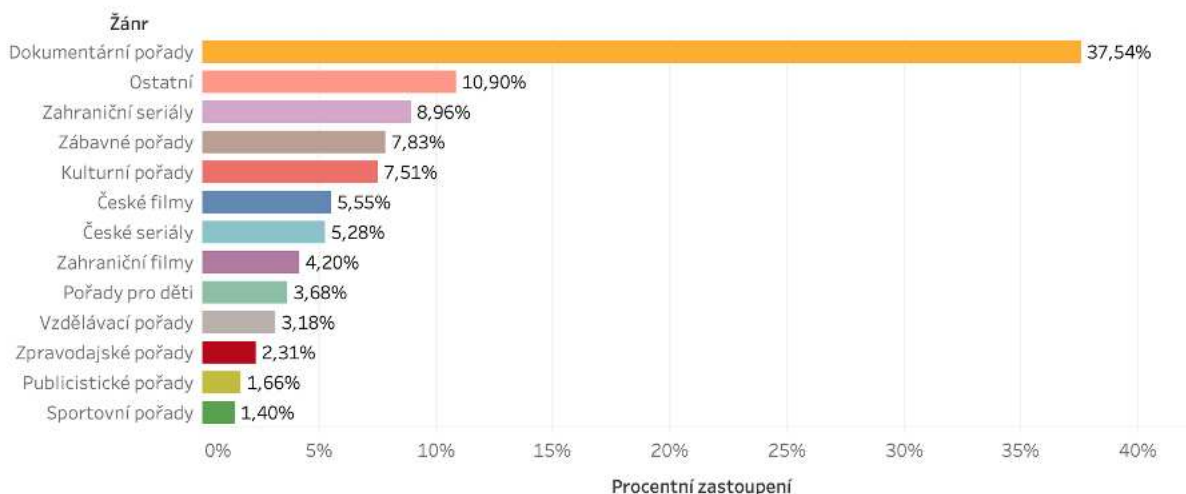
¹⁰⁰ Přičemž defaultně se zobrazoval pouze obsah ve výběrech před lomítkem.

¹⁰¹ Rozhovor s Jakubem Šponerem. Vedenou Annou Jurkovou v Praze dne 11. 7. 2023.

¹⁰² Rozhovor s anonymizovaným respondentem 2: (2023). Vedenou Annou Jurkovou online dne 13. 7. 2023.

webu ČT¹⁰³ se jednalo o ručně vyplňované výběry, které měl na starosti jeden editor. V rámci těchto výběrů byly nejčastěji exponované dokumentární pořady, viz graf č.1 níže.

Graf 1 – Žánrová skladba kurátorovaných výběrů (původní i Vysílání)



V rámci studie bylo zkoumáno, kolik obsahu se duplikuje v rámci rozhraní ve stejný den¹⁰⁴ a v průběhu po sobě jdoucích dnů.¹⁰⁵ V rámci jednoho dne se ve sledovaném období průměrně opakovalo 8 % obsahu, v po sobě jdoucích dnech to bylo 44 % obsahu, přičemž míra opakování nepřesáhla 63,16 %. Tyto duplicity měly dle zaměstnanců několik důvodů. Za prvé šlo o to, že část výběrů byla zaplňována automaticky, což zaměstnanci nemohli ovlivnit, za druhé vyvstal problém s nedostatkem obsahu a za třetí určité obsahy pasovaly do více výběrů.¹⁰⁶

Nejčastěji se ve sledovaném období opakovaly dokumentární pořady, české seriály a zpravodajské pořady. Pokud se ale na duplicity podíváme z hlediska konkrétních titulů, na grafu níže můžeme vidět, že nejčastěji se opakujícím titulem byl zpravodajský pořad Studio 6.

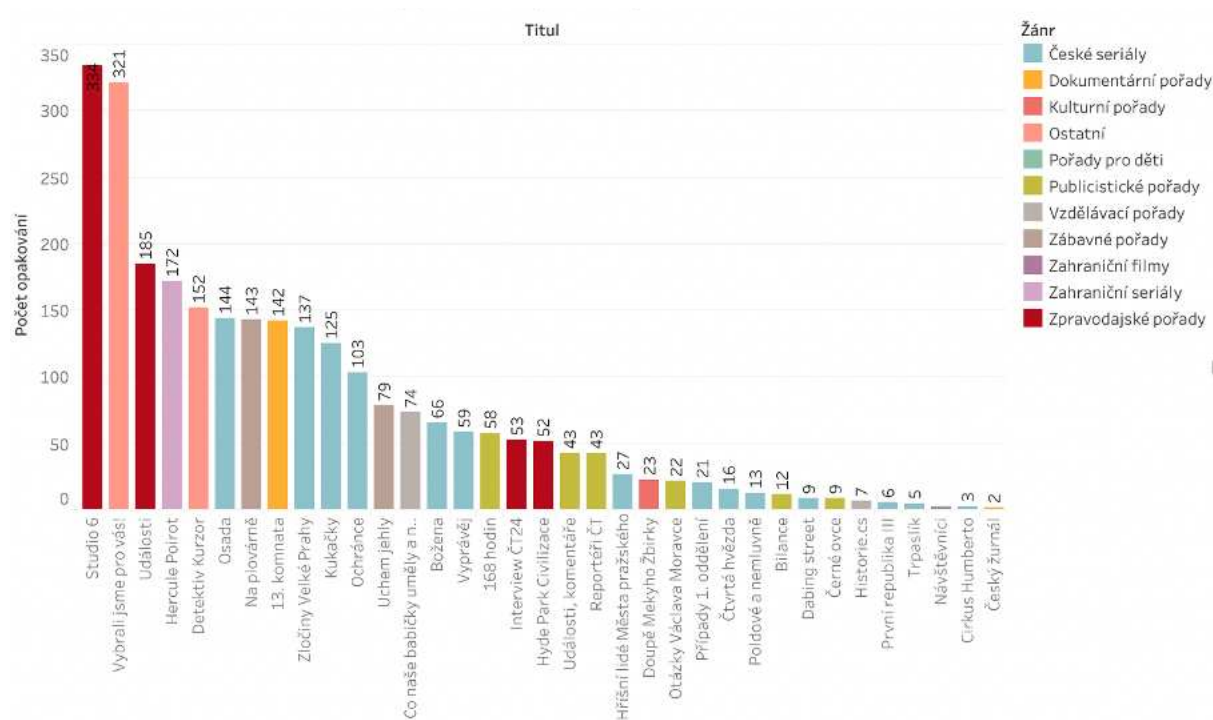
¹⁰³ Ručně byla také vyplňována záložka „Z archivu“, která se ale defaultně na hlavní stránce nezobrazovala, uživatel se k ní musel prokliknout.

¹⁰⁴ Výpočet: počet duplikátních položek je vydělen počtem položek v daném dni a je zobrazen v procentech.

¹⁰⁵ Výpočet prováděl Sørensen následovně: Nejprve byla vybrána všechna období, pro které bylo k dispozici více než pět po sobě jdoucích dnů, následně byly vytvořeny dva seznamy obsahových položek (jedna pro první den, druhá pro druhý den), vyřazeny všechny tituly, které se objevovaly více než jednou, a poté byly porovnány oba seznamy a ptal se, kolik položek je v obou seznamech, kolik je v prvním dni, a ne ve druhém a naopak. Nakonec tato čísla vydělila počtem obsahových položek v rámci prvního i druhého dne.

¹⁰⁶ Rozhovor s Jakubem Šponerem. Vedeno Annou Jurkovou v Praze dne 11. 7. 2023.

Graf 2 – Nejopakovanější tituly na původním iVysílání



Obecně můžeme říci, že staré rozhraní představovalo pevnou strukturu s 10 řádky, 7 výběry a s fixním počtem 38 obsahových položek denně, přičemž pouze tři výběry byly vyplňovány ručně jedním editorem, který dle dat ve sledovaném období upřednostňoval dokumentární pořady. Oproti tomu automaticky vyplňované výběry nejčastěji obsahovaly české seriály (24,72 %) a zpravodajské pořady (18,90 %). Denně se duplikovalo malé procento obsahu, ale pokud se podíváme na obměňování hlavní stránky v čase, v průběhu po sobě jdoucích dnů zde bylo až 63,16 % duplicitního obsahu, průměrně 44 %.

5.2 Analytika původního iVysílání

Online ekosystém ČT se skládá z různých online produktů, které částečně kopírují strukturu terestriálních kanálů, přičemž některé jsou vytvořené čistě pro online prostředí – iVysílání.

Tyto produkty mají zpravidla vlastní analytiku, vlastní systém měření a metodiku implementace. Produkty spadají pod různé týmy, které je rozvíjejí i z hlediska analytiky relativně autonomně:

- **Zpravodajské produkty** – ČT24, ČT Sport
- **Video Platforma** – iVysílání
- **Dětské a artové produkty** – ČT :D, ČT Art
- **Korporátní produkty** – ČT Edu, Vše o ČT atd.

Pro měření, uchování a prezentaci dat využívala (a stále využívá) Česká televize standardní služby z ekosystému Googlu, a to kombinaci nástrojů:

- **Google Tag Manager**
- **Google Analytics (free verze)**
- **Google Big Query**
- **Google Data Studio**

Struktura dat, kterou Česká televize shromažďovala, byla velmi roztržštěná. Struktura účtů v Google Analytics neumožňuje vyhodnocování návštěvnosti webu pohromadě. Důvodem tohoto stavu je, že se využívala neplacená verze Google Analytics, v rámci kterých není správa takového množství dat v jediném účtu možná.

Části webu jsou rozdělené na:

1. Hlavní weby (account)
 - a. ČT24 (property)
 - b. ČT Sport
 - c. iVysílání
 - d. ČT Děčko
 - e. ČT Art

- f. a další...
- 2. Infostránky
 - a. Pořady
 - b. a další...

Vyhodnocování návštěvnosti webu a jeho výkonu jako celku je možné až na úrovni BigQuery. I tady ale práce s daty trpí tím, že různé produkty mají různou úroveň podrobnosti dat a různé jmenné konvence pro pojmenování událostí a dimenzí.

5.2.1 Hlavní problémy analytiky ČT před spuštěním nového portálu

Hlavní problémy datové analytiky v České televizi jsme definovali na jaře roku 2021 společně s analytickým týmem, v této době konkrétně pod vedením Šárky Ludvíkové a s přispěním Václava Ráše. Je tak třeba dodat, že analytický tým si byl nedostatků sám plně vědom a většinu bodů tak definoval samostatně. Náš tým v kontextu ostatních bodů upozorňoval zejména na nedostatečný důraz na data při každodenní práci.

- **Roztříštěnost dat**, omezená schopnost pohledu na data jako celek, chyběla jednotná metodika napříč ČT.
- **Nedostatečná přesnost a validace dat v průběhu měření**, chybějící automatické procesy kontroly správnosti a systém alertů při chybách v měření. Důsledkem byla nižší důvěra ve správnost dat.
- **Snížená schopnost reagovat na měnící se požadavky**, vyplývající z různých způsobů implementace různých produktů a nedostatečné dokumentace.
- Malá provázanost požadavků produktových manažerů a reálné implementace na některých produktech – **stávající implementace již neodpovídá aktuálním KPIs** a metrikám, které vedení České televize zajímá.
- Nedostatečný důraz na data při každodenní práci, využívání pouze doplňkových obsahů a sledovanosti.

5.2.2 Způsoby využití dat

Data z online analytiky Google Analytics si v mnoha ohledech konkurovala (a stále konkurují) s daty z online monitoringu médií Nielsen Admosphere – PEM D.¹⁰⁷ Z výše uvedených důvodů není důvěra¹⁰⁸ v data z Google Analytics zejména ve vztahu k videoobsahu příliš vysoká, a proto je jako zdroj informací o přehrání videí na online platformách používán spíše systém Kite, kde jsou data PEM D k dispozici.

Online data z Google Analytics se běžně využívají těmito způsoby:

- **Základní přehled návštěvnosti** produktů a produktové dashboardy – podle potřeb a specifik jednotlivých produktů (např. videoplatforma měla dashboard, nepoužíval se ale příliš aktivně; redakce videoplatformy měla dashboard s přehledem sekundárního obsahu, ČT Edu měla k dispozici dashboard s přehledem KPIs).
- **Základní reporting hlavních metrik** – návštěvnost, počty zobrazených stránek, počty událostí apod.
- **Ad hoc přehledy a analýzy**, které z BigQuery nebo Google Analytics připravoval datový tým - př. Využití doporučených pořadů na webu, proklikovost tlačítka, návštěvnost určitého typu stránek apod.

Jakákoliv pokročilejší práce s daty měla z výše popsaných důvodů množství bariér, které by však s postupnou implementací nového iVysílání a analytické struktury měly být postupně odstraňovány. Změny, které se již podařily, jsou uvedeny v dalších kapitolách hodnotících stávající iVysílání a jeho analytiku.

¹⁰⁷ Nielsen Admosphere, Parametry měření sledovanosti TV. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/parametry-mereni-sledovanosti-tv>.

¹⁰⁸ Diskuse s Šárkou Ludvíkovou a Václavem Rášem. Dne 11. 5. 2021. Důvěrou je myšlena důvěra v analytiku od všech oddělení, která pracují s více analytickými daty najednou, např. s daty z netmonitoru a s daty z Google Analytics.

6. Segmentace uživatelů původního iVysílání na základě dat z webové analytiky

Přestože data z původního měření pomocí neplacené verze Google Analytics měla řadu nedostatků a neobsahovala například ani údaje o přehrání videa, byli jsme schopni s interním datovým týmem České televize analýzu zkonstruovat pouze na základě počtu zobrazení stránek daného pořadu, a to v rámci prvního kvartálu roku 2021. Z tohoto důvodu si lze např. v ukázce dendrogramu níže povšimnout, že název pořadu je abstrahován z URL adresy zobrazené stránky pořadu (tj. pořad je pojmenován jako newsroom-ct24 místo Newsroom ČT24). i díky této analýze můžeme pochopit, jak se diváci na původní platformě chovali a jaké druhy obsahu konzumovali.

6.1 Segmentace obsahu

6.1.1 Klastrová analýza

Klastrová neboli shluková analýza je vícerozměrná statistická metoda, která se používá ke klasifikaci objektů – v našem případě pak k segmentaci obsahu. Týmy napříč danou organizací, konkrétně Českou televizí, dokážou lépe uchopit shluk představovaný skupinou obsahu, která je konzumována obdobnou skupinou uživatelů.

Z výše uvedené kapitoly zabývající se genomy pak víme, že obsah nelze jednoduše shlukovat dle předem daných žánrů, ale je nezbytné analyzovat hlubší detail uživatelů, a nabídnout jim tak personalizovanější obsah. Historie interakcí a reakce uživatele s různými položkami jdou pak ruku v ruce s doporučovacími algoritmy, které se snaží předpovídat, jaké další položky by mohly být pro uživatele zajímavé. Čím silnější formu interakce uživatel zanechá, tím větší preference personalizovaného obsahu je mu posléze nabídnuta.

6.1.1.1 Aplikace v prostředí České televize

Řešitelský tým TAČR poskytl datovému týmu České televize nezbytné podklady a know-how pro přípravu a interpretaci klastrové analýzy, na základě čehož byli analytici schopni pracovat plně samostatně.

Je třeba říci, že tým České televize (obsahující jak analytiku, tak zástupce produktu i redakce), přistoupil k práci s klastrovou analýzou nad rámec očekávání řešitelského (analytického) týmu TAČR i standardů např. v komerční sféře. Ačkoliv analýza obsahuje na 500 pořadů (z důvodu vysokého počtu pořadů, které by vedl k obtížné čitelnosti, je níže vložena pouze ukázka dendrogramu a miniatura celkového dendrogramu), interní tým poctivě popsal všechny klastry a vytvořil k nim hypotézy, proč se daný pořad vyskytuje v konkrétním klastru.

Kapitola je tak postavena převážně na reflexi daného přístupu ze strany České televize, a to jak na analytické, tak na redakční úrovni. Cílem kapitoly tak není přednést výsledky klastrové analýzy jako takové, ale spíše pochopit směry a úvahy, kterými se tým České televize ubírá. Na úvod je možné citovat analytika Václava Ráše, který se k danému tématu vyjádřil takto: „Klastrovka obecně udělala v ČT docela rozruch. Proběhla díky ní spousta diskuzí nad daty a chováním diváků. Uchopit a ověřit veškeré vzniklé hypotézy ani nebylo v našich silách. :-).“¹⁰⁹

6.1.1.2 Charakterizace klastrů

Datový tým České televize postupně vytvořil několik variant, z nichž vzešla jedna, tzv. **konsensuální**.

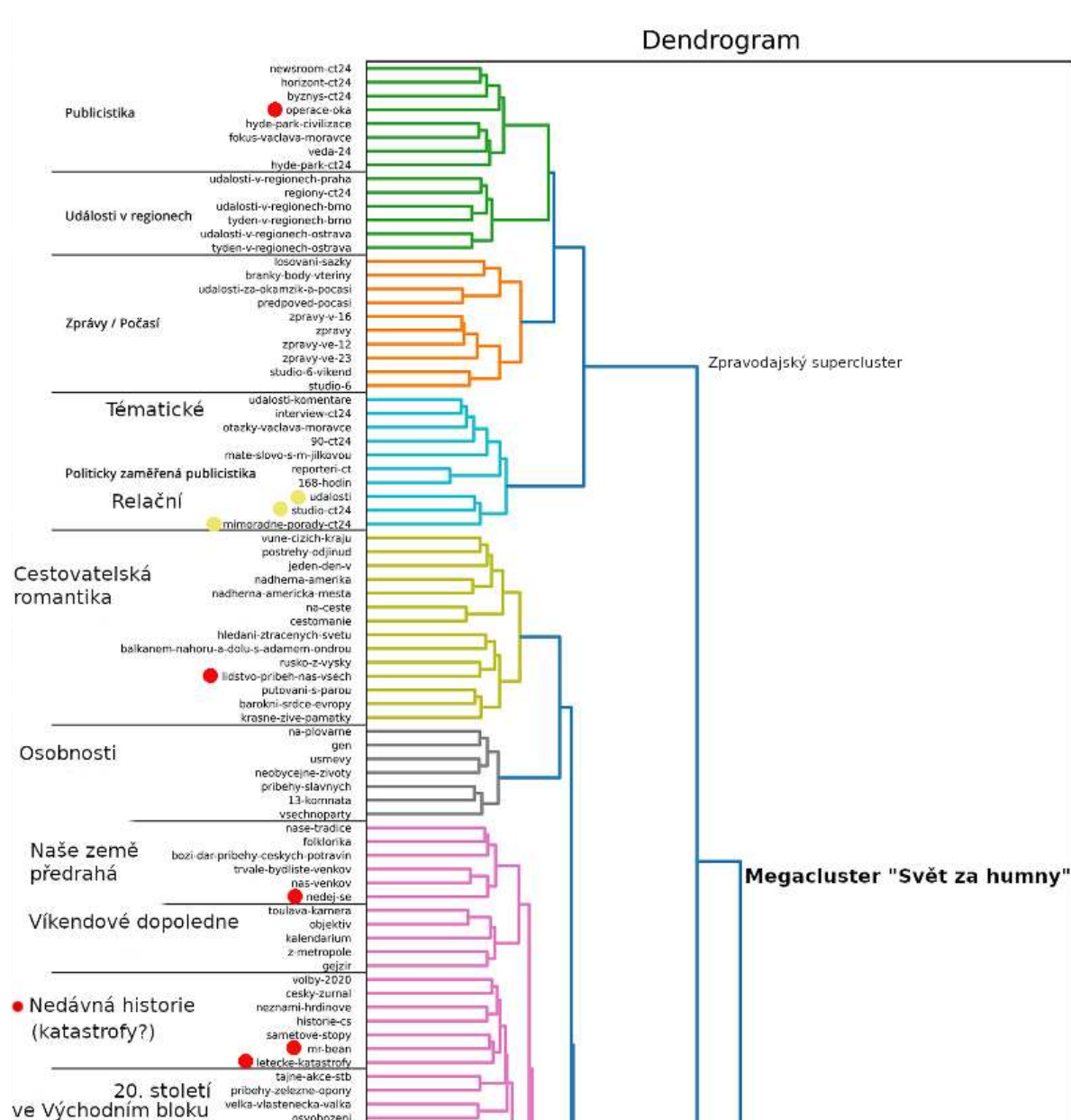
Pojmenování každého klastru je pak třeba chápat jako hypotézu týmu České televize ohledně vlastností, které tento klaster vytvářejí. Jako cíl další práce s klastrovou analýzou si tým stanovil mj. zlepšení schopnosti vytvářet i verifikovat takovéto hypotézy. Jako základ charakterizace byl vzat dendrogram, který týmu pomohl vizuálně pochopit hierarchizaci obsahu na několika úrovních, a to:

- **téma** (historie, rodina, cizí kraje, osobnosti, druhá světová válka...)
- **formát/žánr** (dokument, krimi, publicistika...)
- **cílová skupina** (intelektuálové, děti, rodiče s dětmi, high-brow, mainstream...)
- **tonalita/nálada** (dark, nostalgy, romantika, liberation, starostlivost...)

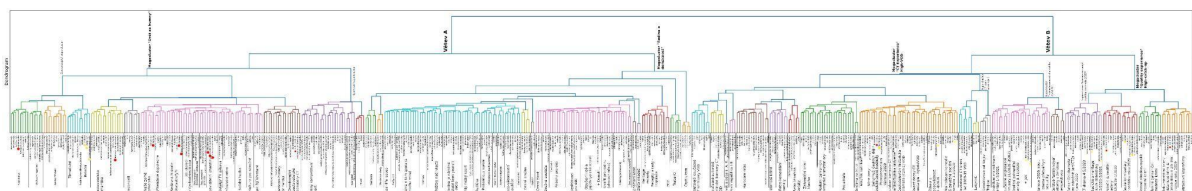
¹⁰⁹ Emailová komunikace s Václavem Rášem ze dne 1. 5. 2021.

- **hodnoty** (heritage, rodina, elitářství, republikánské...)
- **provenience** (české, evropské, západní, zahraniční...)
- **stáří** (retro, klasiky, současné...)
- **on-airové programování: cykly** (neděle večer art, pondělí odpoledne ČT2)
- **on-airové programování: doba** (leden 2021, jaro 2019...)
- **licenční režim** (VOD vs. catch-up)
- **divácká situace** (denní cykly...)

Graf 3 – Ukázka dendrogramu z konsenzuální klastrové analýzy na původním iVysílání



Graf 4 – *Miniatura dendrogramu*



6.1.1.3 Základní cíle, ke kterým tým České televize směřoval při konstrukci hypotéz

- **Objevit osamocené pořady nebo (mikro)klastry**, které by měly být lépe integrovány do zbytku katalogu.
- **Objevit potenciál pro nová propojení**, jejichž vzniku mohou napomoci.
- **Poznat a nejlépe izolovat vlivy on-airu** na tvorbu clusterů (vliv licencí, repríz etc. – a oproti tomu VOD návyky).
- Zjistit, **podle jakých obsahových kritérií se nejčastěji tvoří klastry v „čistém“ VOD režimu.**

6.1.1.4 Klastry pomohly v následujících oblastech:

- **Definování způsobů ruční kurace** dat a výběru pořadů na hlavní stránku iVysílání – např. pro oslovení širšího publika (více různých skupin) zvolit pořady ze vzdálenějších klastrů.
- **Pomohly vzniku části štítků** a ukázaly bližší divácký pohled na propojení obsahu. Vznik štítků speciálně pro pořady s více sezonami (návrhy na *StarDance* nebo skupina okolo Dejvického divadla).
- **Přínos pro redakci** (špatně měřitelný, ale velmi důležitý) – redakce se více přiblížila pochopení mechanismů, jak divák konzumuje obsah. Mimo jiné se ukázalo, jak velký vliv má programové on-air vysílání na sledování v onlinu (např. korelace *Branky*

body vteřiny na Losování Sazky, které se vysílají v TV hned po sobě a na webu jsou k dispozici pouze v simulcastu).

- **Ruční doporučování souvisejících pořadů** na stránkách jednotlivých pořadů.
- Pomoc pro **stanovení strategie na „praskání“ informačních bublin** skrze kombinaci výše zmíněných přístupů. Menší klastry mohou sloužit jako podklady pro štítky nebo různé výběry na stránce. Obsah, kterým je štítkem zastřešen, se může následně podle potřeby zvětšovat nebo zmenšovat, a tím může interní tým lépe porozumět tomu, jaký obsah se s čím konzumuje. Pokud by se například divák uzavřel v jedné malé kategorii, lze na základě této znalosti s jednotlivými klastry dále pracovat, posilovat nebo oslabovat jejich vazby.

Na základě získaných poznatků z analýzy původního iVysílání a z přístupu řešitelského týmu České televize je patrné, že i z ne zcela čistých a úplných dat lze vytvořit smysluplnou a užitečnou analýzu. Tým samozřejmě narazil na několik bodů, které nebylo možné zcela jednoznačně vysvětlit, jako například umístění některých pořadů v konkrétních klastrech, což ilustruje citace „*Zdá se, jako kdyby se do určitých clusterů v dendrogramu jaksí vklínily pořady, které tam obsahově nepatří, čistě na základě silné externí souvislosti s jediným obsahem tohoto clusteru (např. následné vysílání v onairu),*”¹¹⁰ ale i díky tomu se mohl lépe připravit na práci s novým iVysíláním a nastavením analytiky, kterému se věnujeme v dalších kapitolách.

¹¹⁰ Forejt, Matěj, – Černý, Ondřej, Interní dokument České televize, datován ke dni 26. 3. 2021.

7. Změny v analytice po spuštění nového videoportálu a kritická reflexe navrženého způsobu měření nového videoportálu

Ruku v ruce se spuštěním nového videoportálu bylo potřeba řešit novou analytiku, a to koncepčněji, než tomu bylo původně. V době příprav již bylo známo, že Google brzy ukončí provoz tzv. Universal Analytics,¹¹¹ tedy stávajícího způsobu měření, a proto se datový tým České televize rozhodl implementovat za pomoci externí agentury Signals nové řešení – Google Analytics 4.¹¹²

V Google Analytics 4 (GA4) se změnilo téměř vše, uživatelské prostředí, logika měření i samotné uvažování nad daty. V Google Analytics Universal je datový model postavený na „návštěvách“, kdežto v Google Analytics 4 na „událostech“, protože akce, které návštěvník na stránkách provádí, jsou mnohem důležitější než samotná návštěva. Díky novému datovému modelu se tak dá mnohem lépe zmapovat tzv. uživatelská cesta, což v našem případě znamená např. přesnější konstrukci klastrové analýzy.

Nové iVysílání spolu s novým způsobem měření dává datovému týmu příležitost nastavit procesy práce s daty od začátku a lépe. Ačkoliv vybraní zaměstnanci mají sami přístup do Google Analytics 4, potřebují podporu datového týmu, aby se v datech orientovali a správně je interpretovali. Za tímto účelem je vhodné data vizualizovat pro konkrétní usecases pomocí reportů a dashboardů, k čemuž Česká televize využívá Looker Studio (dříve známé jako Google Data Studio.)¹¹³ V rámci každého takového reportu je koncovému uživateli k dispozici nápověda, ve které je uvedeno, k čemu daný report slouží a jaké otázky lze jeho pomocí zodpovědět. Díky tomu jsou poté případné doplňující otázky uživatelů specifitější.

Václav Ráš, který má datový tým na starost, vytvořil konstrukt tzv. „Datové otázky“, díky kterému může kdokoli položit jakoukoliv otázku k datům, a to přes komunikační nástroj Slack, popř. přes email. Denně chodí 5–10 otázek, z nichž se v systému Jira¹¹⁴ vytvoří 1–2 souhrnné otázky týdně. Uživatelé mají zároveň možnost o otázkách hlasovat, a tím je posunout v žebříčku priorit výše. Zpravidla se jedná o komplexnější systematické otázky, z nichž některé lze zodpovědět pomocí již existujících reportů vytvořených pro iVysílání

¹¹¹ Google Analytics Support. Dostupné z: <https://support.google.com/analytics/answer/11583528?hl=cs>.

¹¹² Google Analytics Support. Dostupné z: <https://support.google.com/analytics/answer/10759417>.

¹¹³ Google Data Studio. Dostupné z: <https://datastudio.google.com/u/0/>.

¹¹⁴ Jira Atlassian. Dostupné z: <https://jira.atlassian.com/>.

(aktuálně 8 dashboardů). K některým je však potřeba vytvořit report nový, popř. vyžadují jiný přístup. Systém funguje dobře v prostředí týmu okolo iVysílání, nicméně jej alespoň prozatím nereflektují vyšší manažeři, kteří jsou zvyklí pokládat dotazy skrze emaily.

V rámci grantového projektu jsme měli příležitost konkrétně se podílet na jednotlivých úkolech, které do systému přicházejí, protože se Vojtěch Říha osobně připojil na několik dnů do týmu Václava Ráše.

V rámci grantu jsme se tak podíleli například na těchto konkrétních úkolech a analýzách:

- Zjistit, kolik uživatelů se proklikává v rámci navigace na www.ivilani.cz na kategorii TV Program, proklikává různé dny a následně se vrátí na Dnešní den.
- Vyzkoumat, co všechno lze zjistit o uživateli, kteří používají skryté titulky.¹¹⁵
- Zjistit, jak se chovají uživatelé na iVysílání podle toho, zda sledují Živé vysílání, catch-up nebo VOD pořady, filmy a seriály.

7.1 Stav hlavních problémů analytiky ČT po spuštění nového portálu¹¹⁶

- **V oblasti roztržštěnosti dat** udělal tým České televize velký pokrok. Zatímco ještě na jaře roku 2023 nebyla nová analytika implementována na všech produktech, na konci léta je podle odhadu Václava Ráše¹¹⁷ pokrytých přibližně 99 % webů a řeší se jen rozšiřování implementace. Od webů tým postupoval přes HbbTV až po mobilní a televizní aplikace. Zbývají tak pouze okrajové oblasti (např. aplikace Děčka), popř. části, u kterých se čeká na redesign, čili je zde nasazen pouze analytický základ (např. Sport). Vzhledem k tomu, že oficiální přechod Google Analytics Universal na Google Analytics 4 (respektive ukončení podpory Google Analytics Universal ze strany společnosti Google) nastal až 1. července 2024, je patrné, že Česká televize začala s novými Google Analytics 4 pracovat jako jedna z prvních na celém trhu. Postupně se tak bude edukovat celý trh, profesionálové z oblasti implementace analytiky budou sdílet své zkušenosti a Google bude věnovat ještě více kapacit

¹¹⁵ V rámci iVysílání lze zapnout v nastavení přehrávače.

¹¹⁶ K 31. 8. 2023.

¹¹⁷ Komunikace s Václavem Rášem. V rámci sdíleného Google dokumentu dne 13. 9. 2023.

podpoře nového nástroje. Dá se předpokládat, že následující kroky a úpravy tak budou rychlejší a Česká televize bude benefitovat z velmi včasného nasazení nového systému.

- **Nedostatečná přesnost a validace dat v průběhu měření** je na dobré cestě.

Základní data z GA4 (jakou jsou např. Zobrazení stránek) se validují oproti auditovanému měření Gemiusu, jehož měření je technicky nasazeno jiným způsobem (nikoliv přes Google Tag Manager jako GA4, ale přímo v kódu dané stránky). Křivky v rámci dlouhodobých trendů spolu korelují (u Zobrazení stránek s odchylkou do 20 %, čili data z GA4 lze považovat za validní). Tento stav jistě posiluje důvěryhodnost dat napříč společnostmi. Co se týče videoviews, zde je odchylka oproti měření Nielsenů vyšší, a to v řádech 40–50 %. Důležité ovšem je, že i tak spolu křivky v dlouhodobých řadách korelují, a odchylka je tak stabilní. Důležitým pravidlem pro správnou interpretaci je nově rozlišení metrik Reálný uživatel podle Netmonitoru¹¹⁸ a Uživatel v rámci GA4, který je počítán na základě cookies.¹¹⁹ Z tohoto důvodu se Uživatel z GA reportuje jako „Zařízení“. „*Bylo by krásné mít GA4, Gemius netmonitor i nielsen Admosphere na jednom místě a vidět odchylky od jednotlivých metrik. Na to bohužel nejsou kapacity, spíše je to zaparkované v back-logu vizí.*“¹²⁰

- **Snížená schopnost reagovat na měnící se požadavky**, vyplývající z různých způsobů implementace různých produktů a nedostatečné dokumentace. Tento bod se částečně napravil, aktuálně mají produkty větší možnost si upravit dokumentaci k obrazu svému. Momentálně má také analytický tým České televize dobře popsané metriky a dimenze v tabulkách a co se týče datových transformací, využívá nástroj Dataform,¹²¹ díky kterému lze například nastavit závislosti v datových pipelinech jako součást dokumentace, definovat často používané funkce nebo unifikovat

¹¹⁸ Reálný uživatel (RU) - skutečný, reálný člověk, který navštívil daný web ve zkoumaném období. Tento ukazatel je získáván pomocí unikátního algoritmu, jenž využívá celou řadu informací, mj. i znalost velikosti internetové populace, která je zjišťována externím offline výzkumem viz SPIR, Metodika NetMonitor. Dostupné z: https://www.spir.cz/wp-content/uploads/2022/04/220615_Metodika_NetMonitor.pdf.

¹¹⁹ Cookies jsou krátké textové soubory, které navštívený web odesílá do vašeho prohlížeče. Umožňují webu zaznamenat informace o vaší návštěvě. Příští návštěva tak pro vás může být snazší a web bude užitečnější. Pro tyto účely lze použít také další technologie, jako jsou jedinečné identifikátory prohlížeče, aplikace nebo zařízení, pixely, případně místní úložiště. Cookies a další technologie popsané na této stránce lze použít pro účely uvedené níže. Dostupné online ke dni 31.8.2023 (<https://policies.google.com/technologies/cookies?hl=cs>)

¹²⁰ Komunikace s Václavem Rášem. V rámci sdíleného Google dokumentu dne 13. 9. 2023.

¹²¹ Dataform. Dostupné z: <https://dataform.co/>.

regulární výrazy ve skriptech. Možnou limitací pak může být i objem finančních částek vynaložených do datového skladu – v našem případě se jedná o BigQuery. Původní investice ve výši 10.000 Kč měsíčně v průběhu roku 2022 se postupně zvýšila na 30.000 Kč měsíčně v polovině roku 2023.

- **Implementace neodpovídá aktuálním KPIs** a metrikám, které vedení České televize zajímá. Hlavní ukazatele výkonnosti nejsou nadále dostatečně definovány, případně redefinovány tak, aby mohla analytika plně reflektovat jednotné směřování mezi analytickým týmem a managementem. Management často vyžaduje odpovědi z oblastí zabývajících se konkrétními pořady, sledovaností, demografií, málokdy ho však zajímají například produktové otázky, se kterými se nicméně musí vypořádat právě BI oddělení. Je proto nezbytné si uvědomit, že se jedná o spojité nádoby, neboť kvalitní analytika zajistí kvalitní data. V polovině roku 2023 však nastoupil do iVysílání nový produktový manažer, který by měl tuto situaci zlepšit.
- **Nedostatečný důraz na data při každodenní práci**, neboť i nadále přetrvává prostor pro zvýšení datové gramotnosti napříč různými specializacemi online týmů. Ačkoliv se redakční či UX týmy o data zajímají ve stále větší míře, otázkou zůstává fakt, zda ve svém rozhodování využívají poskytnutá data ze strany BI týmu. Je však nesporné, že k progresu ve využívání analytiky na denní bázi v určité míře došlo, což dokazuje například implementace dashboardů s vývojovými trendy. Limitace popsané ve výše uvedených bodech však s užitím analytiky na denní bázi korelují. Nadále při využití online analytiky přetrvávají ad hoc úkoly jakožto nejčastější use case běžné praxe. Lze však předpokládat, že při uplatnění a zpřesnění výše uvedených nástrojů dojde k vytvoření hlubších analýz, které mohou předcházet vzniku úkolů zaměřujících se na konkrétní účel a díky větší komplexitě budoucích analýz jednodušeji zodpoví na větší množství otázek. Podle Václava Ráše¹²² je však patrný velký posun u iVysílání, a to díky novému produktovému manažerovi, který nastoupil v polovině roku 2023.

K dalším palčivým problémům, se kterými by se měla Česká televize vypořádat, patří špatná **analytika mobilních aplikací**, jejíž narovnání zahrnuje dlouhý proces testování a vratek

¹²² Komunikace s Václavem Rášem. V rámci sdíleného Google dokumentu dne 13. 9. 2023.

(tento problém řeší externí analytik zaměstnaný na jeden den v týdnu) a **Hbbtv**, kde se měří pouze základ, který ovšem alespoň nějaké informace ukazuje. Zcela pak chybí analytika televizních aplikací (Apple TV, Samsung TV, LG TV, Android TV), které budou z pohledu implementace komplikovanější.

Kapacita BI týmu je pak pro další rozvoj implementace pokročilé analytiky **nedostatečná**, neboť v současné době vede analytický tým Václav Ráš, v týmu pracuje Filip Korecký, který má na starosti spíše zpravodajské weby a Sport, jeden externista na mobilní aplikace s 20 % úvazkem a jedna posila na tvorbu dashboardů s 50 % úvazkem. Tým rovněž není ukotven ve struktuře organizace, ačkoliv reportuje i na vysokou úroveň managementu (2. a 3. stupeň řízení organizace).

7.2 Nová klastrová analýza

Nová klastrová analýza z března 2022 přinesla význačný posun oproti té původní. Z vizualizace přiložené níže je patrné, že došlo k výraznému zjednodušení, které však dostatečně reflektuje potřeby České televize. V analýze se aktuálně odráží přibližně 50 nejsledovanějších pořadů, přičemž některé z klastrů pak zůstaly nezměněné vůči původní verzi. Jedná se například o pořad Události, který je plně závislý na on-air vysílání.

Samostatnou skupinou i nadále zůstávají tzv. jednohubky – tedy pořady, které jsou nezávislé vůči jiným pořadům. (*RapStory*, *Osada*, *MOST!* aj.).

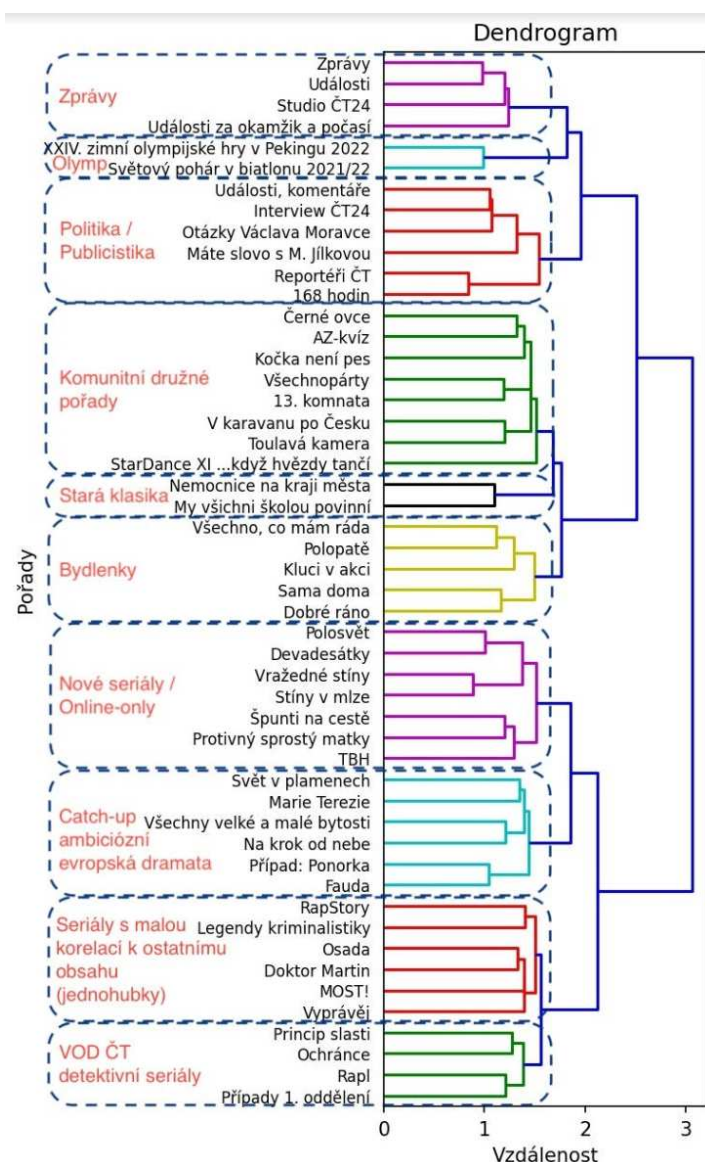
Další specifickou skupinou klastru jsou pak pořady závislé na momentální programové nabídce – ta tvorba, která je vázána na aktuální televizní vysílání.

Jednou z nejvýznamnějších změn, kterou bylo díky revizi klastrů možno provést, bylo doplnění sledovanosti konkrétních pořadů – tato metrika v původní analýze zcela chyběla, neboť data ani nebyla v rámci tehdejšího měření k dispozici. Síťový graf zobrazený níže ukazuje nejen, jak jsou mezi sebou jednotlivé pořady provázány, ale také již zmíněnou velikost publika, které pořad sledovalo, včetně vzájemné síly vazeb mezi pořady (čím tlustší čára, tím silnější vazba).

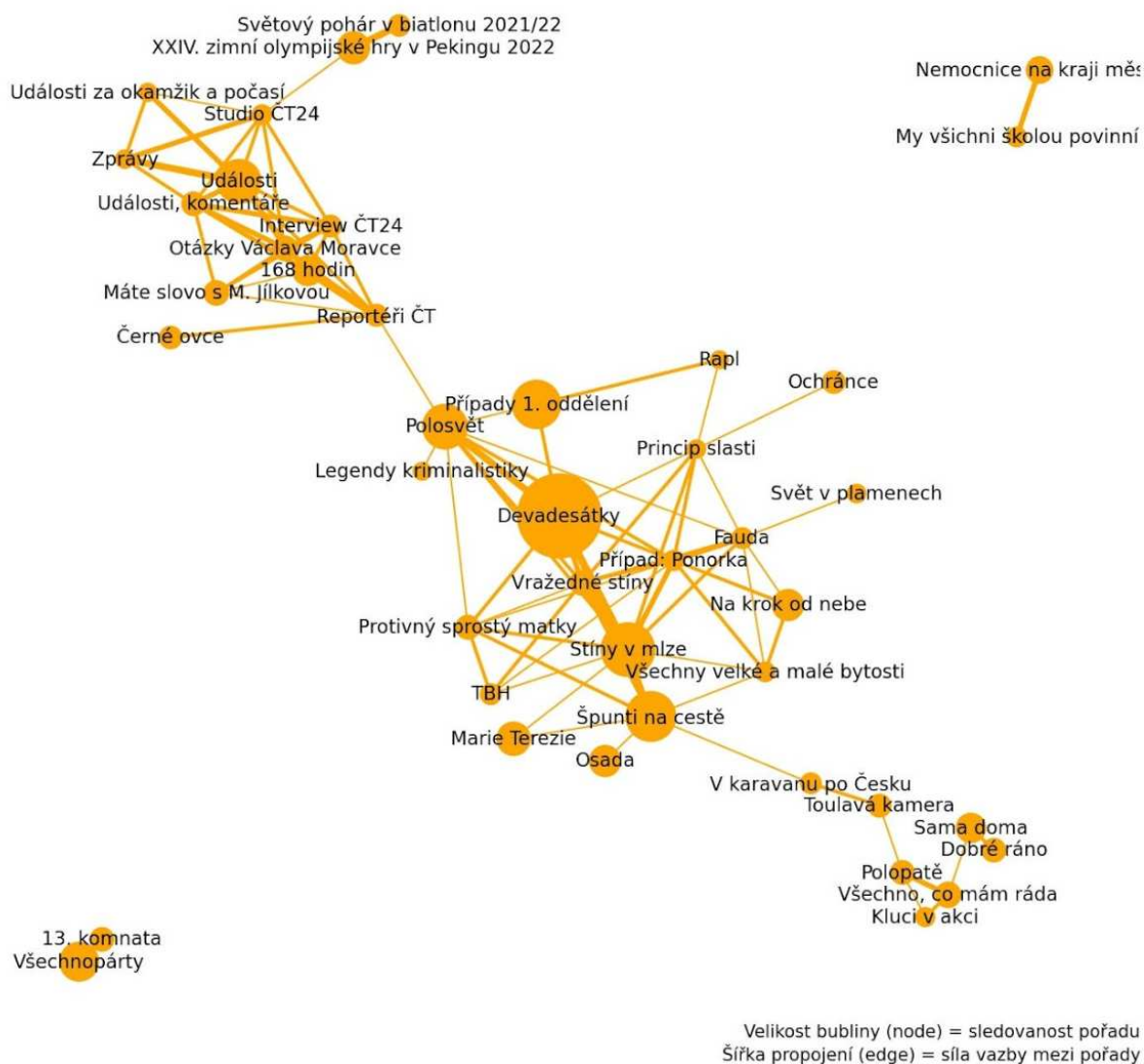
Korelační matici obohacenou o sledovanost pořadů pak pro své účely mohlo využít i marketingové oddělení, aby lépe cílilo své kampaně (loajální uživatelé versus konzumenti jednohubek).

Limitací se v tomto ohledu staly marketingové výdaje, jelikož kampaně běžely v předchozích dnech oproti pořadu samotnému, konkrétní data o výtěžnosti kampaní pak bylo nutné upravovat tak, aby byla data vzájemně propojena.

Graf 5 – ukázka dendrogramu z klastrové analýzy na novém iVysílání



Graf 6 – síťový graf vazeb mezi nejsledovanějšími pořady na novém iVysílání 3 měsíce po spuštění



8. Reflexe změn v rámci organizace

Jak bylo uvedeno hned na začátku kapitoly o datové analytice, pro organizace je klíčové provést rovněž strukturální změny, aby byly s daty schopné efektivně nakládat. Zpravidla nemusí být nejsložitějším úkolem nastavit technologie nebo naimplementovat nový způsob měření webových stránek, jako jsou v našem případě Google Analytics 4, protože na tyto úkoly lze v případě potřeby snadno najmout externí agentury. Složitější však bývá zvyšování datové gramotnosti (nejen) klíčových zaměstnanců organizace tak, aby byli pokud možno co nejsamostatnější ve správné interpretaci dat a zavádění klíčových změn (např. nové kategorizace pořadů).

Hodnocení přístupu České televize k práci s daty v rámci nového iVysílání má dvě úrovně. Pokud bychom měli zhodnotit velikost datového týmu v poměru k velikosti celé organizace a objemu potřebné práce, můžeme prohlásit, že jsou kapacity týmu nedostatečné, ačkoliv se v poslední době (začátek roku 2023) navýšily. V současné době vede analytický tým Václav Ráš, v týmu pracuje Filip Korecký, který má na starosti spíše zpravodajské weby a Sport, jeden externista na mobilní aplikace s 20 % úvazkem a jedna posila na tvorbu dashboardů s 50 % úvazkem (situace na trhu práce je v datovém odvětví dynamická a nábor nových lidí je složitý a zdlouhavý). Pro porovnání uvedme, že tým webové analytiky v Czech News Center čítá pět lidí, dalších pět lidí se věnuje datové architektuře a datovému engineeringu a šest lidí se věnuje datovým konzultacím a školením směrem do firmy, v Seznamu zastává obdobné pozice přibližně deset lidí. Z tohoto důvodu je strategická práce na změnách v organizaci České televize směrem k používání dat prakticky nemožná. Tým Václava Ráše navíc není ve struktuře pevně ukotven, pohybuje se někde na úrovni 2. a 3. stupně řízení po generálním ředitelství.¹²³ Rizikem je, že neexistuje žádná dlouhodobá strategie pro efektivní nakládání s daty napříč organizací.

Na druhou stranu se dá počínání datového týmu České televize hodnotit jako v daném kontextu nadprůměrné. Aktivita jsou zaměřeny převážně směrem k novému produktu iVysílání a celý realizační tým vykazuje zcela dostačující míru datové gramotnosti, což dokazuje například sofistikovaná práce s klastrovou analýzou, a to jak v rámci původního

¹²³ Oficiálně patří dle Organizačního řádu České televize účinného od 1. ledna 2021 do oddělení B.3.1.2. Analytika a výzkum. Odpovědný vedoucí zaměstnanec: vedoucí analytiky a výzkumu, stupeň řízení 3
Přímý nadřízený: manažer produktu.

iVysílání, tak v rámci nového. Vzhledem k tomu, že realizační tým kolem nového iVysílání není tolik rozsáhlý (resp. počet lidí, kteří mohou s daty efektivně pracovat a realizovat změny, např. z hlediska kategorií pořadů), jsou datové podklady (dashborady, popř. dílčí analýzy) úzce a efektivně zaměřené, čemuž pomáhá pravděpodobně i dobře nastavený systém prioritizace.

Pro dokreslení aktuální situace se dá citovat z LinkedIn profilu Václava Ráše: „*V České televizi stavím analytiku pro všechny platformy (Weby, Mobilní appky, HbbTV, Televizní appky) od píky. Především mám na starosti zpracování (transformaci a obohacení) dat v BigQuery z GA4 a následnou správnou interpretaci v reportech Data Studio. Jde o velmi široký projekt kde s právním oddělením řeším GDPR a cookies, s Technologickou agenturou ČR pokročilé klastrovací metody v Pythonu a s redakcí iVysílání segmentaci uživatelů vůči sledovaným pořadům.*”¹²⁴

Vzhledem k popsaným kapacitám lze celkovou práci v oblasti dat hodnotit jako obdivuhodnou, avšak neumožňující další výrazný posun organizace. V této situaci je práce udržitelná pouze v „zakonzervovaném“ stavu bez dalšího rozvoje. Pokud by chtěla Česká televize naplno využít potenciálu „nové doby datové“ a pracovat efektivně s různorodými cílovými skupinami při zachování veřejnoprávní funkce, je potřeba datový tým výrazně posílit a začít se intenzivně věnovat zvyšování datové gramotnosti napříč institucí.

9. Metoda benchmarkingu pro stanovení datové maturity mediálních domů

Tato kapitola se zaměřuje na metodu benchmarkingu, která slouží k určení úrovně datové maturity mediálních domů. Tato metoda je založena na konceptech datové maturity vyvinutých společnostmi Dell,¹²⁵ Google¹²⁶ a WAN-IFRA,¹²⁷ které byly propojeny a doplněny odborným týmem společnosti Carl Data Company¹²⁸ za účelem využívání pro mediální a audiovizuální. Cílem této metody je standardizovat procesy a postupy v oblasti

¹²⁴ LinkedIn profil Václava Ráše. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/in/vaclavras/>.

¹²⁵ Dell Data Maturity Model. Dostupné z:

<https://hservers.org/kobo/Papers/The%20Four%20Stages%20of%20the%20Data%20Maturity%20Model.pdf>.

¹²⁶ Google Digital Maturity Benchmark. Dostupné z:

<https://digitalmaturitybenchmark.withgoogle.com/en/advertisers/>.

¹²⁷ WAN-IFRA Table Stakes Europe Programme. Dostupné z: <https://wan-ifra.org/cases/>.

¹²⁸ Carl Data Company. Dostupné z: <https://carldatacompany.com/> (ke dni 16.10.2023), byznysová složka společnosti Czech Video Center, a.s.

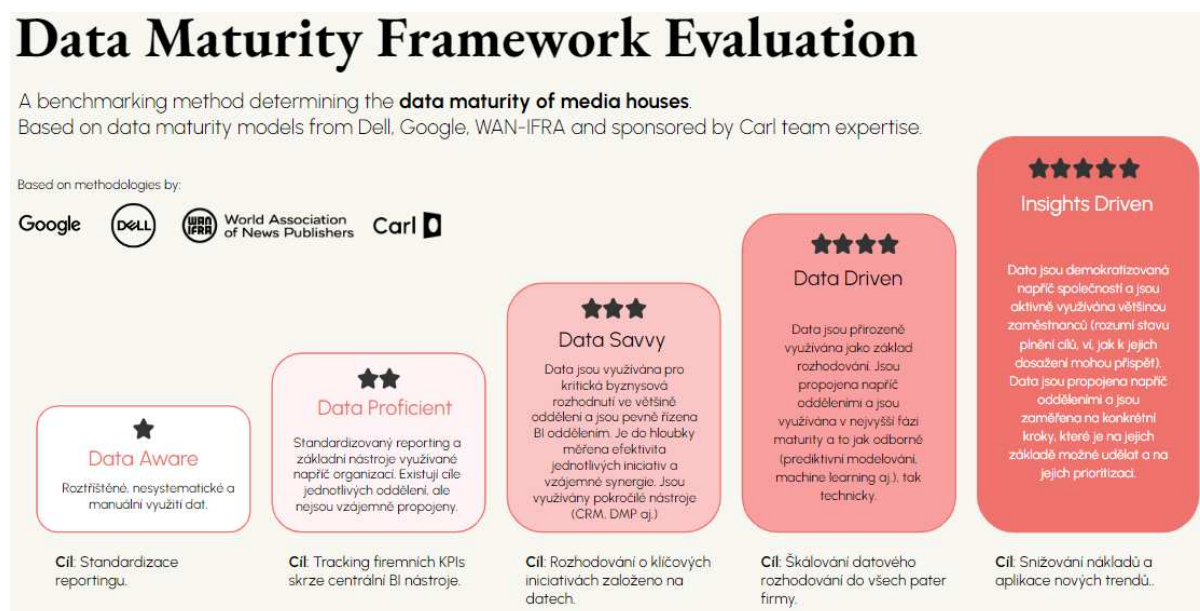
datového řízení v mediálních domech a pomoci jim dosáhnout vyšší úrovně efektivity a konkurenceschopnosti.

9.1 Data Maturity Model

Pro hodnocení datové maturity mediálních domů používáme model datové maturity, který je složen z pěti úrovní:

- **Data Aware (Úroveň 1 – Datově uvědomělá):** Cílem této úrovně je standardizace reportingu. Mediální dům na této úrovni rozpoznává hodnotu dat, ale zatím není schopen je systematicky využívat.
- **Data Proficient (Úroveň 2 – Datově zdatná):** Na této úrovni je cílem sledovat firemní klíčové výkonnostní ukazatele (KPIs) prostřednictvím centrálních nástrojů pro business intelligence (BI). To znamená, že organizace začíná systematicky využívat data k monitorování a řízení svého byznysového výkonu.
- **Data Savvy (Úroveň 3 – Data přemýšlející):** V této fázi organizace začíná rozhodovat na základě dat. Data jsou aktivně využívána pro identifikaci klíčových iniciativ a strategických rozhodnutí.
- **Data Driven (Úroveň 4 – Datově řízená):** Tato úroveň znamená, že organizace úplně přijímá datové rozhodování a integruje data napříč odděleními. Zahrnuje pokročilé techniky, jako je prediktivní modelování a strojové učení, k vylepšení datového rozhodování.
- **Insights Driven (Úroveň 5 – Hodnotou řízená):** Nejvyšší úroveň maturity zahrnuje demokratizaci dat napříč organizací. Data jsou aktivně využívána většinou zaměstnanců, kteří jsou informováni o cílech a mohou přispět k jejich dosažení. Data jsou propojena napříč odděleními a jsou využívána pro konkrétní akce a prioritizaci.

Obrázek 6 – Data maturity framework pro mediální domy



9.1.1 Hodnocení datové maturity

Pro hodnocení datové maturity mediálního domu používáme kombinaci dotazníků a analytických nástrojů. Dotazníky jsou navrženy tak, aby posoudily úroveň plnění cílů a prvků každé úrovně maturity. Analýza dat z dotazníků je poté prováděna ve spolupráci s týmem odborníků společnosti Carl Data Company.

Dotazník

V rámci dotazníku se pracuje se čtyřmi úrovněmi otázek. První úroveň je technické zpracování dat, druhou úrovní je využívání dat pro strategické směřování firmy, třetí úrovní je aplikace dat na byznysová rozhodnutí a čtvrtou úrovní je využívání dat v praktické denní činnosti. V rámci vyhodnocení poté oblasti 2–4 spojujeme pod zastřešující oblast nazvanou „Byznysové rozhodování na základě dat.“

V rámci každé oblasti se mediální dům hodnotí na základě několika otázek, které nabývají odpovědí v rámci výše zmíněných kategorií, tedy 1. Data Aware, 2. Data Proficient, 3. Data Savvy, 4. Data Driven, 5. Insights Driven.

Příklady otázek:

Kategorie Technické zpracování dat

- Jak je ve vaší organizaci strukturován tým věnující se práci s daty?
 - Analytice se věnují lidé, kteří mají v popisu práce i jiné role (např. IT specialisté).
 - Máme jednoho nebo několik specialistů na data, spíše na úrovni správců databází než business analytiků.
 - Máme datové inženýry, datové architekty a datové vědce.
 - Máme Machine learning inženýry a roli Chief Data Officer.
 - Máme deep learning inženýry, AI inženýry, datové vědce pro specifické oblasti i výzkumníky pro nové technologie.

Kategorie Byznysové rozhodování na základě dat

- Existují cíle/KPIs pro celou firmu, jednotlivá oddělení až po úroveň jednotlivců?
 - Firma nemá nastavena ani základní centrální KPIs, sleduje pouze základní finanční ukazatele.
 - Firma má nastavena několik klíčových KPIs na úrovni celé společnosti, ale chybí konkrétní KPIs pro jednotlivá oddělení. Měření výkonnosti je obecné a nemusí být pravidelně aktualizováno.
 - KPIs jsou definovány pro hlavní oddělení a týmy. Pravidelné monitorování a revize těchto KPIs probíhají, ale ne všichni jednotlivci mají vlastní kvantifikované cíle.
 - Většina oddělení a týmů má své vlastní KPIs a měřitelné cíle. Někteří jednotlivci, zejména ve vedoucích pozicích, mají své osobní KPIs, ale ještě nejsou zavedeny pro všechny relevantní zaměstnance.
 - Většina relevantních zaměstnanců má své vlastní kvantifikované cíle, které je možno změřit (a tato data jsou k dispozici).

9.1.2 Výsledky a doporučení

Na základě výsledků hodnocení datové maturity mediálního domu jsou poskytovány doporučení pro zlepšení. Tyto doporučení zahrnují konkrétní kroky a iniciativy, které by měly být podniknuty pro dosažení vyšší úrovně maturity. Dále jsou identifikovány oblasti, ve kterých lze dosáhnout synergií a zlepšit efektivitu využívání dat.

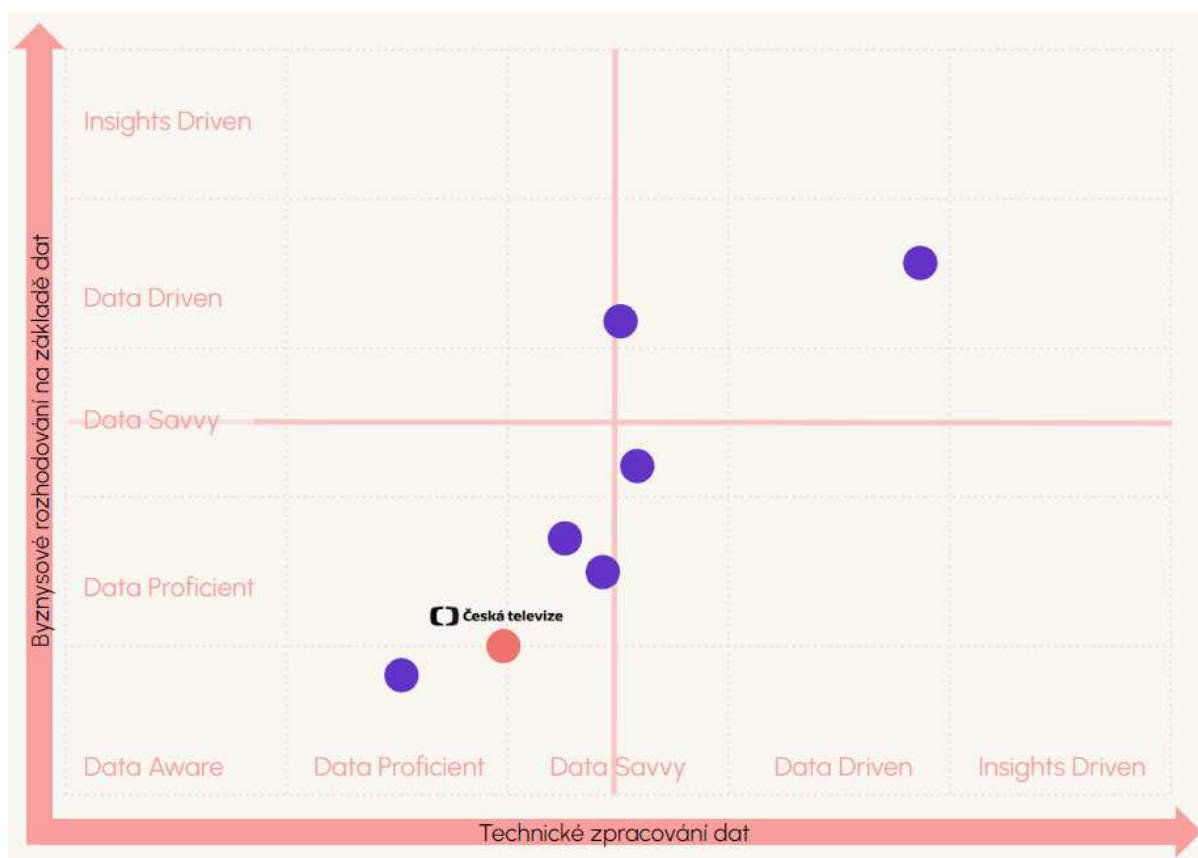
9.2 Evaluace České televize na základě Data Maturity Frameworku

Ačkoliv jsme s Českou televizí neprošli přímo metodologický dotazník, dokážeme na základě akademického projektu, kterému se věnuje tato zpráva, poměrně přesně určit, na jakém stupni Data Maturity se nachází.¹²⁹ V rámci technického zpracování dat se Česká televize pohybuje na pomezí mezi úrovněmi Data Proficient a Data Savvy, na úrovni byznysového rozhodování na základě dat na pomezí Data Aware a Data Proficient. Celkově tedy můžeme Českou televizi zařadit do kategorie Data Proficient.

Pro širší kontext uvádíme v grafu níže postavení České televize vzhledem k dalším mediálním domům v České republice. Nejedná se o kompletní výčet mediálních domů, ale pouze o ty, se kterými jsme evaluaci provedli, popřípadě máme detailní znalost o jejich fungování v oblasti dat. V zájmu ochrany obchodního tajemství však uvádíme pouze pozice v grafu bez označení konkrétní společnosti.

¹²⁹ Hodnotíme však převážně online analytiku spojenou s iVysíláním, nikoli analytiku zastřešující veškeré aktivity České televize.

Graf 7 – Postavení České televize v porovnání se zástupci mediálního trhu v České republice



10. Návrh rozvoje analytiky v České televizi

V současné době má Česká televize (ČT) nastavenou technickou strukturu datové analytiky, zejména v online oddělení. Tato struktura umožňuje sofistikovanou práci s daty, avšak stále chybí aktivní využívání dat pro data-driven rozhodování jednotlivců, což má potenciál snížit zátěž na BI tým a zrychlit a zpřesnit fungování celé organizace.

10.1 Prioritní oblasti pro rozvoj

- strategické: zvýšení využitelnosti dat jednotlivými odděleními
- obsahové: rozvoj online analytiky (obsahová analytika – iVysílání, ČT24 atd.)
- technické: technický rozvoj datové infrastruktury

Strategické

- nejasně nastavená odpovědnost za cíle (KPIs)

- neoptimální využívání dat zaměstnanci
- nedostatek automatických notifikací při zásadní změně trendu

Obsahové

- rozdrobenost mezi vnitřními analytickými týmy
- nedostatek automatické interpretace dat a call to action

Technické

- data nejsou dostupná v reálném čase (T-2)
- chybí automatizovaná kategorizace obsahu

10.2 Dostupné příležitosti

Strategické

- **demokratizace dat:** přenos práce s daty na úroveň jednotlivých rolí v organizaci, což pomůže snížit počet požadavků na custom reporting
- **projekty:** personalizace reportů, automatický upozorňovací systém, úprava nastavení KPIs a reportů

Obsahové

- **Deep Dive do obsahových dat:** využití dat pro hodnocení aktuálního výkonu pořadů, diskusi o nových pořadech a další
- **projekty:** Zpětná obsahová analýza, automatizované shrnutí výkonu, reporting proměnných pro vznik nového obsahu

Technické

- **projekty:** Near to real-time data, tagový systém pro kategorizaci obsahu

V datové analytice České televize lze vidět pokročilý vývoj, avšak s jasně definovanými příležitostmi pro další zdokonalení. Pro dosažení optimálního využití datového potenciálu je klíčové strategické zaměření na demokratizaci dat, hlubokou analýzu obsahových dat a technologický posun v oblasti datové infrastruktury. Tím by se mohla v celé organizaci zvýšit efektivita, přesnost a využitelnost dat.

Ideální stav by zahrnoval několik aspektů. Především by datová analytika měla fungovat jako efektivní pomocník ve tvorbě, distribuci a nakládání s obsahem. Nástroje pro reporting by pak měly umožnit jednoduché a přehledné sledování dlouhodobých i krátkodobých trendů na všech platformách ČT. Rovněž je potřeba automatických systémů pro rychlou diagnostiku technických i netechnických problémů, které by naváděly týmy k rychlým řešením. Nakonec, uživatelsky přívětivé a informačně bohaté reporty by měly být dostupné všem zaměstnancům, aby mohli snadno najít odpovědi na své otázky.

V současnosti Česká televize čelí několika problémům. Mimo jiné chybí jasná zodpovědnost za plnění klíčových výkonnostních ukazatelů (KPI), což by dlouhodobě mohlo vést k nižší motivaci zaměstnanců. Fragmentace mezi týmy, které se věnují různým typům dat, vede k neefektivnímu využití informací. Také je zřejmé omezené využití dat v obsahové tvorbě a nedostatky v kvalitě reportingu, což lze však přičíst nedostatečným analytickým kapacitám v organizaci.

Pro řešení těchto výzev je několik návrhů. Krátkodobé cíle zahrnují přepracování KPI, analýzu stávajícího obsahu a větší orientaci na data-driven rozhodování. Dále by mělo dojít k aktivnímu upozorňování stakeholderů na důležité trendy a změny (například prostřednictvím automatických emailů). Dlouhodobě by se měla datová analytika postupně integrovat do všech fází tvorby obsahu a reporting by měl obsahovat bohatší grafické zpracování.

V závěru lze říci, že Česká televize stojí před výzvami, které je nutné proaktivně řešit. S koordinovanou strategií a podporou na všech úrovních managementu je ale možné těmto výzvám čelit, a výrazně tak zlepšit využití datové analytiky ve prospěch celé organizace.

4. Vývoj Nové videoplatformy jako výsledek působení organizační kultury uvnitř České televize

Klára Smejkal, Lukáš Slavík

Obsah

1. Executive summary

2. Úvod

3. Teoretický rámec

4. Analytická část

4.1 Vznik NV jako setkávání dvou organizačních kultur

Fragmentovaná organizační kultura

Komunitní organizační kultura

4.2 Představy platformy

5. Závěr

5.1 Limity výzkumu

5.2 Rozšířený popis zjištění a doporučení

1. Executive summary

Cílem výzkumu bylo porozumět, jak organizační kultura uvnitř České televize podmiňovala tvorbu a implementaci nové videoplatformy (dále jen NV¹³⁰). Výzkum probíhal formou etnografického zkoumání mezi podzimem 2020 a podzimem 2023 a byl založen zejména na hloubkových výzkumných rozhovorech se zaměstnanci a zaměstnankyněmi Oddělení nového iVysílání (dále jen ONV), ale i oddělení spadajících pod divizi Vývoj a Nová média, Marketingu, PR, či Programu (celkem 39 rozhovorů). Doplnkovým materiálem bylo také polozúčastněné pozorování v prostředí ONV. Na základě tohoto výzkumu zde formulujeme ve zkrácené verzi závěry a doporučení, o nichž věříme, že mohou být České televizi prospěšné v případě podobných (tedy rozsáhlých a zásadních) inovačních projektů, ale i pro další práci na projektu NV. Formulujeme však také Rozšířený popis zjištění a doporučení, vč. odkazu na relevantní zdroje (viz s. 181 této zprávy).

Zejména v iniciační fázi vývoje produktu, ale posléze částečně i v čase zbývajícím do spuštění nové verze iVysílání v prosinci 2021, docházelo ke vzájemnému vymezování dvou typů organizačních kultur. Jednak šlo o tzv. fragmentovanou kulturu, již představovalo ONV, jednak o tzv. komunitní kulturu, do níž patřila ostatní sledovaná oddělení. Zatímco ONV bylo silněji orientováno na autonomní vývoj vysoce inovativního produktu NV (vize VOD platformy), okolí se orientovalo zejména na maximální technologické vylepšení prostředí stávajícího iVysílání. Setkávání představitelů těchto organizačních kultur bylo tehdy nezřídka poznamenáno limity ve vzájemném porozumění.

Doporučujeme proto:

- Zajistit systematické ošetření elementární integrace zaměstnanců v nově utvořených organizačních jednotkách.
- Do nově utvořených oddělení zařadit osoby zprostředkující kontakt a poskytující případné „poradenství“ týkající se současných postupů a zvyklostí.

Definice tzv. obsahové strategie i softwarový vývoj probíhaly určitou dobu (do léta 2020) ze strany ONV velmi autonomně a „uzavřeně“. Zaměstnanci a zaměstnankyně však také upozorňovali na možnou absenci organizační analýzy dopadů, která by předem měla

¹³⁰ V celém textu označujeme pro přehlednost novou verzi iVysílání ČT jako Novou videoplatformu, ačkoliv byla označována také jako „nové iVysílání“ apod. Jsme si vědomi, že rozdíly v pojmenování mohou ukazovat také na rozdílné vnímání této technologické inovace a tam, kde je to z hlediska zjištění důležité, na rozdílnost v názvu explicitně upozorňujeme a tuto rozdílnost interpretujeme.

napovědět, jakou vývojovou strategii pro vývoj a implementaci inovace stanovit, a předejít tak potížím v mezilidské i technické oblasti.

Doporučujeme proto:

- Minimálně v přípravné fázi projektu realizovat organizační analýzu dopadů inovace.¹³¹
- Zjistit možná „místa“ a důvody rezistence inovaci v organizaci a adresovat je.
- Stanovit plán řízení změny (change management plan) a realizovat jej.

Ačkoliv byli všichni zaměstnaní obecně obeznámeni s vizí bývalého generálního ředitele ČT Petra Dvořáka, samotný vývoj NV nebyl podle zaměstnanců strategicky komunikován. Zaměstnanci a zaměstnankyně ONV tak museli plnit dvojí roli: oznamovat a vysvětlovat podstatu zamýšlené změny a zároveň úkol prakticky realizovat. Tyto situace vyvolávaly nejasnosti a nepochopení týkající se identity inovátorů (Co je to za člověka?), účelu (Proč něco takového?) i legitimacy jejich práce (Z jakého titulu se na mne obrací?).

Proto doporučujeme:

- Stanovit komunikační strategii inovačního procesu, a tím zaměstnance udržovat informované.
- Zakotvit provádění této komunikace do organizačních procesů: stanovit konkrétní osoby odpovědné za komunikaci a zároveň příjemce jednotlivých typů komunikačních výstupů.
- Komunikace by měla přispívat minimálně v úvodní fázi k posilování tzv. klimatu změny, a to s důrazem na neadekvátnost současného stavu.

Celý projekt NV se podle zpovídaných zaměstnanců ČT dlouhodobě nachází ve stavu absence jasného cíle a poslání projektu. Na jedné straně totiž dlouhodobě existuje vize digitální adaptace ČT, na druhé straně není jasné, zda má jít další vývoj NV cestou catch-upové služby, nebo svébytné VOD služby s vlastní dramaturgií. V některých ohledech dokonce ČT činí kroky, které variantu VOD platformy činí obtížněji realizovatelnou (odprodej klíčových titulů konkurenci), nebo naopak neřeší dostatečně intenzivně licenční (nevhodné, nedostatečné licence) a organizační překážky.

¹³¹ Známé jako Impact Analysis, Change Impact Analysis, Impact Change Analysis apod.

Pro další rozvoj NV proto doporučujeme:

- Na úrovni nejvyššího vedení stanovit možné varianty poslání NV a jejich pozitivní a negativní potenciál a následně stanovit, kterou variantu řešení ČT bude realizovat.
- Komunikovat toto rozhodnutí a jeho implikace v souladu s komunikační strategií a adresovat hlavní argumenty „rezistence“. Ty míří zejména k nemožnosti překonat licenční potíže a velkou ekonomickou náročnost, jak vyplynulo z naší analýzy.

2. Úvod

Tato kapitola výzkumné zprávy si klade za cíl sumarizovat zkoumání Oddělení Nové videoplatformy (dále ONV), které probíhalo od roku 2020 do roku 2023. Výzkum byl veden na základě principů etnografického zkoumání¹³² a klade důraz na zachycení významů, které relevantní osoby uvnitř ČT připisují dění okolo vzniku a implementace Nové videoplatformy (NV). Hlavním cílem je pochopit, jak hodnoty, normy a postoje osob uvnitř ČT podmiňují jejich náhledy na NV jako organizační inovaci a zejména úspěšnost její implementace. V souladu s principy sociálního výzkumu nám nejde o to odhalit „jednu objektivní pravdu nebo realitu“, ale spíše různé verze náhledů na situaci týkající se NV, protože právě ty ve výsledku rozhodují o jednání osob a jeho výsledcích¹³³. Primárním zdrojem dat jsou pohledy a promluvy jednotlivých aktérů a akterek, které zachycují výzkumné polostrukturované rozhovory, které byly pořízeny částečně prostřednictvím videokonferenčních platform a částečně v průběhu osobních setkání, a to jak mimo budovy České televize, tak přímo uvnitř ČT. V budově ČT byly při těchto příležitostech realizovány také polozúčastněná pozorování, jejichž cílem bylo lépe se zorientovat a porozumět každodennímu fungování ONV.

Níže uvedené poznatky pocházejí zejména z těchto zdrojů: okruhu zaměstnanců ONV, týmu, který poskytoval podporu staré verzi iVysílání, některých představitelů nižšího a vyššího managementu a pracovníků, kteří jsou v kontaktu s ONV, ale jsou zaměstnanci jiných oddělení (konkrétně se jednalo o zaměstnance spadající pod divizi Vývoj a Nová média, Marketing, PR a Program). Celkově bylo provedeno 39 rozhovorů s 31 osobami. Rozhovory byly vedeny Klárou Smejkal a Lukášem Slavíkem, nezávislými výzkumníky médií z Katedry mediálních studií a žurnalistiky na Masarykově univerzitě v Brně. Rozhovory uskutečněné na podzim 2020 vedla výzkumnice Johana Kotišová, která byla původní iniciátorkou studie a

¹³² Hammersley, Martyn – Atkinson, Paul, *Ethnography: Principles in Practice*. New York: Routledge, 2007.

¹³³ Merton, Robert King, *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press, 2000.

kteřá ji následně předala autorům k dokončení. Přepisy výzkumných rozhovorů byly analyzovány a kategorizovány podle schématu tzv. zakotvené teorie,¹³⁴ která definuje analytický postup pro analýzu kvalitativních dat, zejména výzkumných rozhovorů.

3. Teoretický rámec

Výzkum se dívá na NV jako na klíčovou technologicko-organizační inovaci vznikající uvnitř české veřejnoprávní televize. V tomto ohledu vnímáme inovaci jako kombinaci dvou procesů: (1) generování nových nápadů a (2) vlastní zavedení změny.¹³⁵

Vznik NV může být chápán jako součást trendu, který se objevuje i v dalších evropských zemích, jejichž média veřejné služby přizpůsobují své online portály komerční konkurenci VOD platformem typu Netflix, ale zároveň se přitom snaží zachovat a rozvíjet hodnoty veřejné služby.¹³⁶ Jádrem zmíněného trendu je především snaha reflektovat, že (zejména mladší) publikum obrací svou pozornost k digitálním platformám a využívá je jako hlavní zdroj informací o dění ve světě.¹³⁷ Podobný trend se objevuje i v souvislosti s konzumací audiovizuálních obsahů.¹³⁸ Konkrétně v České republice působí hned několik platform videa na vyžádání (tzv. VOD = video on demand). Co do počtu uživatelů je na českém trhu nejúspěšnější společnost Netflix, u které se počet uživatelů odhaduje na 600 tisíc.¹³⁹ Netflix je následovaný platformou Voyo, kterou provozuje česká komerční televizní stanice Nova a čítá 376 tisíc uživatelů v České republice.¹⁴⁰ Média veřejné služby jsou nicméně oproti

¹³⁴ Strauss, Anselm L. – Corbin, Juliet, *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce; Boskovice: Albert, 1999; Charmaz, Kathy, *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks, Cal.: SAGE Publications Ltd., 2014.

¹³⁵ Caldwell, David. F. – O'Reilly, Charles A., Norms supporting innovation in groups: an exploratory analysis. Paper presented at the 54th Annual Meetings of the Academy of Management, 1995.

¹³⁶ Donders, Karen, Public Service Media beyond the Digital Hype: Distribution Strategies in a Platform Era. *Media, Culture & Society*. 2019, roč. 41, č. 7, s. 1011–1028. <https://doi.org/10.1177/0163443719857616>.

¹³⁷ Vysloužilová, Kristýna, Public service media versus digital platforms: a threat or opportunity? *Communication Today*. 2019, č. 2, s. 74–88; Schulz, Anne, et al., *Old, Educated, and Politically Diverse: The Audience of Public Service News*. Oxford: Reuters Institute, University of Oxford, 2019, s. 26.

¹³⁸ Túnéz-López, Miguel, et al., *The Values of Public Service Media in the Internet Society*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2021. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-56466-7>.

¹³⁹ Král, Lukáš, Voyo šlape Netflixu na paty. O jaké streamovací platformy je v Česku největší zájem? *Kinobox*. 7. 8. 2023, Dostupné z: <https://www.kinobox.cz/clanky/vod/24362-voyo-slape-netflixu-na-paty-jaky-je-zajem-o-streamovaci-platformy-v-cesku>

¹⁴⁰ Semecký, Petr, Česká televize začala rozprodávat filmy a seriály. Spojuje se s konkurencí. *Filmtoro*, 28. 2. 2023. Dostupné z: <https://filmtoro.cz/blog/ceska-televize-prodej-serialu>.

komerčním médiím postavena při vstupu na novomediální trh před specifické dilema: totiž, jak naplňovat hodnoty veřejné služby novým způsobem a v novém prostředí.¹⁴¹

Vedení České televize začalo o vzniku NV vážně uvažovat již v roce 2018 a v rámci divize Marketingu pro ni tenkrát vznikl provizorní tým. Ten nakonec v roce 2019 získal oficiální mandát pro vývoj nové VOD platformy.¹⁴² Generální ředitel České televize Petr Dvořák v roce 2017 nejprve mluvil o tom, že nový portál by měl plnit především vzdělávací a archivní funkci,¹⁴³ už o dva roky později ale zmiňoval, že by nová videoplatforma měla konkurovat platformám typu Netflix a stát se předním producentem lokálního původního obsahu.¹⁴⁴ Kromě výrazné technologické inovace stávajícího iVysílání se tak na stole ocitla i otázka, zda by se nějakým způsobem neměl změnit také způsob, jakým Česká televize na internetu působí.

Již na tomto příkladu je tak možné ukázat, že ačkoliv byl od počátku projekt NV zamýšlen z velké části jako technologická inovace, byl zároveň i společenským produktem, do kterého se promítaly hodnoty osob (v tomto případě tehdejšího generálního ředitele ČT), které ji projektovaly, implementovaly nebo konzumovaly.¹⁴⁵ V případě NV se pak tato inovace týkala zejména otázek spojených s obsahovou produkcí a konstrukcí mediálních publik, byla tedy silně spjata s tím, jak si osoby uvnitř ČT představovaly její poslání a společenskou relevanci.

Jakákoliv větší technologická a organizační inovace má navíc potenciál destabilizovat zaběhlé hodnoty, vztahy a normy nebo posílit rozpory, které v organizaci působí, zároveň je

¹⁴¹ Horsti, Karina, et al., *National Conversations: Public Service Media and Cultural Diversity in Europe*. 1. vyd., Bristol: Intellect Books, 2014. <https://doi.org/10.2307/j.ctv36xw4tq>; Bruun, Hanne. *Re-scheduling Television in the Digital Era*. New York: Routledge, 2019. <https://doi.org/10.4324/9780429276309>; van Es & Poell, 2020, D'Arma, Alessandro, et al., *Public Service Media in the Age of SVoDs: A Comparative Study of PSM Strategic Responses in Flanders, Italy and the UK*. *Media, Culture & Society*. 2021, roč. 43, č. 4, s. 682–700. <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>.

¹⁴² Szczezanik, Petr – Dorota Vašíčková, *Writing Online Drama for Public Service Media in the Era of Streaming Platforms*. In: Davies, Rosamund et al. (eds.), *The Palgrave Handbook of Screenwriting Studies*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2023, s. 431–451. https://doi.org/10.1007/978-3-031-20769-3_23.

¹⁴³ Dvořák, Petr, *Koncepce dalšího rozvoje České televize jako televize veřejné služby*, 2017. Dostupné z: https://img.ceskatelevize.cz/boss/document/996.pdf?v=1&_ga=2.155181691.292854941.1643191562-1181038139.1464633631

¹⁴⁴ stk., Dvořák, Petr, *ČT se snaží tvorbou vyrovnat HBO nebo Netflixu*, 2019. *Mediaguru*. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/07/dvorak-ct-se-snazi-tvorbou-vyrovnat-hbo-nebo-netflixu/>

¹⁴⁵ Miller, Boaz, *Is Technology Value-Neutral? Science, Technology, & Human Values*. Leden 2021, roč. 46, č. 1, s. 53–80. <https://doi.org/10.1177/0162243919900965>.

ale umožňuje zviditelnit.¹⁴⁶ Díky tomu je tak možné analyzovat, jaké podmínky organizační kultura vytváří pro jakékoliv inovační pokusy uvnitř organizace. Organizační kultura se tak ve výsledku podepisuje na výkonu organizace na trhu a její úspěšnosti ve vztahu ke konkurenci.¹⁴⁷

Konvenčně lze o organizační kultuře uvažovat jako o souboru hodnot, norem a způsobů jednání charakteristických pro danou organizaci.¹⁴⁸ Organizační kultura je charakteristikou sociálních vztahů a vůči cílům a jednání osob uvnitř organizace má stmelující (ale i konfliktní) a regulující funkci.¹⁴⁹ Organizační kultura tak individuální a kolektivní jednání spojuje se strategickými cíli organizace.¹⁵⁰ Nabývá ale specifických forem i pro dílčí sociální skupiny (tzv. organizační subkultury¹⁵¹) uvnitř organizací.¹⁵² Ty spolu mohou být více či méně kompatibilní a kooperovat, nebo naopak vstupovat do sporů a vzájemného soupeření.¹⁵³ Rozdíly v organizační kultuře se mohou objevovat například na úrovni inklinace k inovacím, nebo tradicionalismu,¹⁵⁴ míře otevřenosti ke kooperaci, nebo naopak tendence ke konfliktnosti,¹⁵⁵ síle zvnitřnění dominantních hodnot instituce,¹⁵⁶ orientaci na vnějšího

¹⁴⁶ Turner, Barry, A., *Exploring the Industrial Subculture*. London: Macmillan, 1971; Ehrhart, Mark G., et al., *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge, 2014.

¹⁴⁷ Cartwright, Susan, et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001.

¹⁴⁸ Cartwright, Susan, et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001; Ehrhart, Mark G., et al., *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge, 2014; Schneider, Benjamin – Karen M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>.

¹⁴⁹ Alvesson, Mats, *Understanding organizational culture*. 2nd edition. Thousand Oaks, Cal.: SAGE Publications Ltd., 2013.

¹⁵⁰ Kaplan, Robert. S. – Norton, David. P., *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Brighton, Mass.: Harvard Business Publishing Corporation, 2001.

¹⁵¹ Pro zjednodušení v tomto dokumentu rozdíl mezi organizační kulturou a subkulturou zanedbáváme.

¹⁵² Cartwright, Susan et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001; Ehrhart, Mark G., et al., *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge, 2014.

¹⁵³ Schneider, Benjamin – Karen M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>.

¹⁵⁴ Cartwright, Susan et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001.

¹⁵⁵ Ahmed, Pervaiz K., Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management* 1998, roč. 1, č. 1, s. 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>; De Dreu, Carsten K. W., Conflict at Work: Basic Principles and Applied Issues. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*; Sheldon Zedeck, American Psychological Association, 2011, s. 461–93. <https://doi.org/10.1037/12171-013>.

¹⁵⁶ Wetlaufer, Suzy, Common sense and conflict: an interview with Disney's Michael Eisner. *Harvard Business Review*. 2000, roč. 78, č. 1, s. 114–124.

klienta, nebo naopak na vnitřní řád,¹⁵⁷ míře její univerzálnosti, nebo naopak fragmentovanosti.¹⁵⁸ Organizační kultura je tedy prostředkem běžného provozu nebo implementace jakékoliv organizační změny.

Naším cílem je tedy zmapovat, jakým způsobem organizační kultura uvnitř ČT funguje jako podmínka úspěšnosti a „hladkosti“ procesu implementace NV.

Abychom tento vliv organizační kultury odhalili, mapujeme různé podoby tzv. představ platformy (platform imaginaries),¹⁵⁹ což jsou způsoby, jak osoby uvnitř ČT o NV přemýšlejí z hlediska jejího cíle a publika a jak vůči ní orientují své jednání.¹⁶⁰ Představy platformy totiž nevznikají náhodně a na individuální bázi, ale s ohledem na konkrétní nastavení organizační kultury uvnitř ČT.

V mediálních studiích dlouhodobě dochází ke zkoumání adaptačních strategií, kterými mediální organizace reagují na inovace v mediální krajině.¹⁶¹

1. Strategie „spokojené ignorace“ inovace, kdy je dané médium přesvědčeno o neochvějnosti vlastní pozice na mediálním trhu.
2. Strategie rezistence, která je charakteristická snahou stávajícího média nebo jejich uskupení aktivně marginalizovat nového hráče nebo nový postup v mediální sféře (typicky právními nebo ekonomickými prostředky).
3. Strategie diferenciacce, kdy se stávající médium snaží aktivně odlišit důrazem na svou unikátnost oproti dalším (novým) hráčům na trhu. Stávající médium tak upravuje své

¹⁵⁷ Quinn, Robert E. – John Rohrbaugh, A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*. 1983, roč. 29, č. 3, s. 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>; Cooke, Robert A. – Janet L. Szumal, Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*. 1993, roč. 72, č. 3, s. 1299–1330. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>;

Denison, Daniel. R. – Neale, William, Denison organizational culture survey. Denison Consulting, 2000.

¹⁵⁸ Schneider, Benjamin – Karen M. Barbera, *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press, 2014. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.001.0001>.

¹⁵⁹ Van Es, Karin – Thomas Poell, Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media. *Social Media + Society*. 2020, roč. 6, č. 2. <https://doi.org/10.1177/2056305120933289>.

¹⁶⁰ Je nutné poznamenat, že koncept představ platformy pro naše účely používáme poněkud volněji, resp. méně akcentujeme její technologickou rovinu, protože je náš zájem více zaměřen na interní, organizační a sociální rovinu zkoumání. (srov. Van Es, Karin – Thomas Poell, Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media. *Social Media + Society*. 2020, roč. 6, č. 2. <https://doi.org/10.1177/2056305120933289>.)

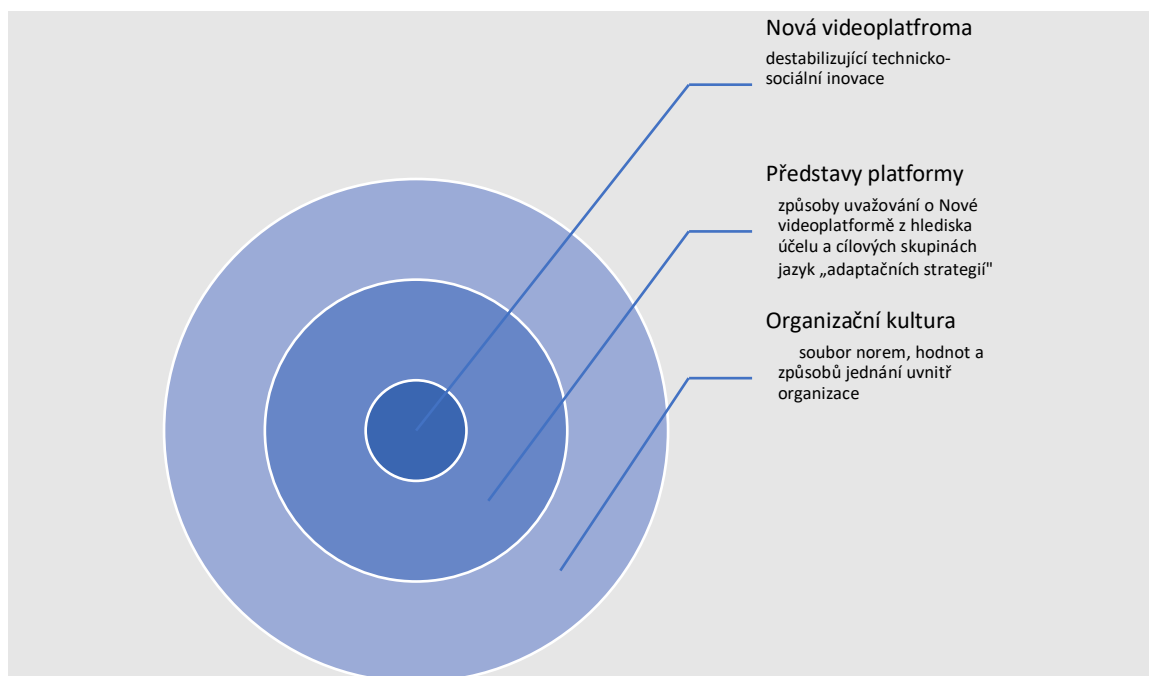
¹⁶¹ D'Arma, Alessandro, et al., Public Service Media in the Age of SVoDs: A Comparative Study of PSM Strategic Responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*. 2021, roč. 43, č. 4, s. 682–700. <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>; Napoli, Philip M., Mass Communication Institutions. *Communication Theory: A Reader*, Kendall/Hunt, 1998, s. 315–322.

produkty, fungování nebo obraz tak, aby se od konkurenčního inovačního subjektu odlišilo a zachovalo svou přitažlivost pro cílové skupiny na mediálním trhu.

4. Prostřednictvím strategie diverzifikace, resp. mimiker, kdy stávající médium adaptuje postupy, technologie a způsoby fungování nového vyzyvatele nebo produkuje obsah pro tuto novou technologii (např. produkce původně printového zpravodajství také pro web) a těmito způsoby se jej snaží napodobit ve snaze udržet svou vlastní relevanci.

My takto definované strategie používáme jako interpretační pomůcku pro popis různých představ platformy, tedy vlivu organizační kultury na proces implementace NV, a to tak, abychom odhalili a vysvětlili, zda a případně jak se uvnitř České televize projevují linie souladu a nesouladu v organizační kultuře, které se následně propisují do ochoty nebo naopak neochoty implementovat NV. Pro lepší názornost ilustrujeme náš analytický model na následujícím obrázku č. 1.

Obrázek 1 – *Analytické schéma výzkumu*



4. Analytická část

4.1 Vznik NV jako setkávání dvou organizačních kultur

Organizační kultura se v rozhovorech objevovala zejména v promluvách týkajících se rozdílů mezi jednotlivými odděleními nebo osobami. Tyto rozdílnosti byly některými¹⁶² zaměstnanci ČT vnímány od samého počátku a dále v průběhu času. Šlo o běžnou součást snahy vytvořit si o nově přichozích lidech nějakou představu. Konkrétně docházelo k tomu, že naši komunikační partneři pojmenovávali klíčové motivy, normy, hodnoty a ideály, které byly podle členů jednotlivých oddělení důležité nejen pro fungování jejich oddělení, ale i ČT jako celku. Tyto promluvy byly často vedeny formou srovnání „jejich“ oddělení s oddělením nebo osobami z ONV a naopak.

Nejen s ohledem na závazek anonymizace v této zprávě tak odkazujeme na promluvy zaměstnanců ČT buď jako na „INTERNÍ POHLED“, čímž myslíme pohled osoby ONV, nebo „EXTERNÍ POHLED“, čímž máme na mysli osoby, které organizačně nepatří do ONV. Podstatné je nicméně dodat, že u některých zpovídaných osob v souvislosti s organizačními změnami nutně docházelo k proměně jejich příslušnosti k ONV. Jejich označení jako „interní“ nebo „externí“ v těchto případech koresponduje s pozicí v organizační struktuře v době, kdy s se zaměstnanci rozhovor probíhal.

Právě tyto promluvy a srovnání odhalily existenci dvou rozdílných organizačních kultur. Při jejich popisu vycházíme ze sociologicky poučeného přístupu odborníka na korporátní kulturu Roberta Goffeeho a odborníka na studia v oblasti personalistiky a organizační behaviorální studia se zkušeností z BBC Garetha Jonese.¹⁶³ Ti přišli se čtyřmi ideálními typy organizační kultury – síťovou, fragmentovanou, komunitní a námezdní. Dvě z těchto čtyř kultur jsme při analýze výzkumných rozhovorů identifikovali v promluvách uvnitř a vně oddělení NV.

¹⁶² Oddělení nové videoplatformy není pochopitelně relevantní pro všechny zaměstnané stejně. Někteří se o tomto oddělení dozvěděli a přicházeli do kontaktu s ním více méně náhodou. Například, když si povšimli rekonstrukce prostoru „televizních salónek“, z doslechu zaznamenali přítomnost „někoho takového“, nebo je někdo z ONV kontaktoval. V průběhu času se vědomí existence zvětšuje spolu s tím, jak se ONV integruje a začíná spolupracovat na praktické bázi s dalšími odděleními (viz dále).

¹⁶³ Goffee, Robert – Jones, Gareth, *Organizational Culture: a Sociological Perspective*. In: Cartwright, Susan et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001, s. 3–20.

1. Fragmentovaná organizační kultura

Fragmentovaná organizační kultura se vyznačuje nastavením hodnot a norem, které jsou typické zejména pro inovativní malé firmy nebo jejich sekce. Jejich fungování je založeno na tom, že jsou z velké části tvořeny mladými profesionály, kteří pracují na společném projektu. Právě takovým způsobem byl tým NV nahlížen jak interně, tak externě. Zaměstnanci se v zásadě shodovali, že v případě ONV můžeme sledovat vyšší zastoupení vysoce expertních a technologicky orientovaných členů, kteří jsou svou expertizou nebo zkušeností někdy i zcela unikátní (zkušenost z komerčních streamovacích platforem, odborníci na pokročilé segmentační přístupy apod.).

INTERNÍ POHLED: „...mám pocit, že to není tak, že by člověk na podobné lidi nenarazil jinde, protože spousta redakcí má třeba online produkty a potřebují sledovat trendy, pracují s moderními designovými principy a potřebují lidi s podobným backgroundem a podobným způsobem smýšlení. U nás je vysoká koncentrace těchto lidí, kteří mají perspektivu informovanou především moderním internetovým průmyslem.“

Z citace je patrné, že právě inovativnost a invenčnost byly vnímány jako vlastnosti, které jsou pro ONV obzvlášť typické. Stejně tak byl ale důležitý i cíl, kterým byl minimálně v iniciační fázi fungování tohoto týmu primárně technologický vývoj. Kromě zaměstnanců orientovaných na nové technologie a inovace ale ONV tvořilo i několik lidí, kteří měli mít na starost budoucí obsah NV. Ti se vyznačovali zejména sociálněvědním a humanitním vzděláním s řadou zkušeností v akademické sféře.

I z vnějšku bylo na ONV nahlíženo jako na inovativní tým velmi mladých lidí, pocity z nich ale měli zaměstnanci mimo ONV smíšené. Na jednu stranu je vnímali jako žádoucí „čerstvý vítr“ v jinak konzervativně fungující zaběhlé instituci typu ČT, na druhou stranu zavdával příležitost ke vzájemnému sebevymezení a neshodám. To, že ONV z vnějšku působilo víceméně cizorodě, si jeho představitelé taktéž uvědomovali.

INTERNÍ POHLED: „Myslím, že jsme v průměru dost mladí, jsme hodně služebně mladí... myslím si, že jsme do velké míry dost akademičtí... spolupráce s akademickou sférou je pro nás přirozená nějakým způsobem. Všichni máme nějaké vzdělání, které jde nad rámec nějaké profesní

kvalifikace, a bereme to tak, že všichni máme shodou okolností humanitně-sociálně-vědní vzdělání a bereme to tak, že ta naše kvalifikace spočívá v tom, že se snažíme porozumět společnosti a České televizi a AV obsahu ČT v trochu širším kontextu. Takže ano, jsme možná trochu... nevím... Řekl bych, že kreativita je jednou z takových věcí, kterou překypujeme.”

EXTERNÍ POHLED: *„Nikdo je nebral vážně, všichni si mysleli, že jsou to... prostě mladí ambiciózní ajťáci, kteří přišli... v barevných kalhotách. Já jsem je teda nikdy neviděla v barevných kalhotách, ale slyšela jsem...”*

Dalšími prvky fragmentované organizační kultury, které v sobě ONV neslo, byla nízká provázanost s externím prostředím uvnitř ČT a s tím spojené autonomní fungování. To bylo zapříčiněno mimo jiné způsobem ukotvení ONV ve struktuře organizace. Toto oddělení totiž zpočátku fungovalo pod Projektovou kanceláří generálního ředitele – jakýmsi inkubátorem, kde mělo dojít k ujasnění, jak bude inovace vypadat. Toto ujasňování (tzv. iniciační fáze) nicméně probíhalo nezávisle na fungování zbytku instituce. Druhým důvodem, proč ONV fungovalo autonomně, byl fakt, že do něj drtivá většina lidí přišla z jiných institucí/společností, a neměli tudíž na Českou televizi vazbu z minulosti.

INTERNÍ POHLED: *„Vnímám to jako enklávu, takové hnízdečko progresivně svobodomyšlného myšlení, které je do nějaké míry autonomní a dostatečně chráněné, aby se dařilo tyto strategie prosazovat ven. V rámci ČT mi to přijde jako ohraničené území, které není tak pevnou součástí instituce jako ostatní oddělení, která tam jsou. Jsou tam noví lidé, kteří se to snaží vzít lehce z jiného konce. Sice to trochu naráží, ale snaží se proplout různými překážkami, které tam vnímám.”*

Zatřetí byla autonomnost zajištěna tím, že ONV vytvářelo pozice paralelní k těm, jež fungovaly v rámci celé instituce. Typicky šlo například o pozice analytiků, kteří se starali o nastavování analytických měřítek NV. Dalším takovým příkladem je pak tým, který měl na starost kuraci obsahu NV a produkci online-only obsahu (tzv. obsahový tým nebo redakce NV). Tento tým byl totiž svým způsobem paralelní k produkci televizního obsahu. Minimálně částečně se na tomto stavu podílí i rys charakteristický právě pro fragmentovanou organizační kulturu, totiž přesvědčení, že kooperace je buď vyloučena, nebo minimálně v některých momentech není žádoucí nebo užitečná, protože odvádí pozornost a zdroje od

vymezeného cíle a vyvolává nutnost vypořádávat se s potřebami vyplývajících z jiných typů organizační kultury. Fragmentovaná organizační kultura, vyznačující se vyšší mírou „individualismu“, je totiž kompatibilnější se zaváděním nových technologií a funkcionalit formou tzv. radikální inovace,¹⁶⁴ která vyžaduje soustředěnou autonomní práci bez nutnosti rutinní komunikace spojenou s postupným inovováním. Inovace se totiž implementuje „v jeden moment“ (ideálně formou tzv. big bang release)¹⁶⁵.

2. Komunitní organizační kultura

Organizační kultura bývá charakteristická pro velké formální organizace s dlouhou historií, které jsou na trhu dobře zavedené. Jejich součástí bývají osoby s vysoce rozvinutým smyslem pro kontinuitu, obeznámené se spletností a komplexností fungování instituce. Hlavním cílem a hodnotou je zde ztělesňovat a reprodukovat zavedené hodnoty a procesy, protože vzhledem k cíli organizace jsou vnímány jako funkční. Skupiny charakteristické převládající komunitní organizační kulturou dokážou produkovat a udržovat organizační paměť. Právě tento důraz na kontinuitu a znalost bývá nejen zdrojem sebeidentity, ale také měřítkem jednání ostatních. Tyto rysy organizační kultury byly akcentovány ze strany osob vně ONV i uvnitř tohoto oddělení. Zatímco ze strany ONV byly tyto rysy vnímány jako do určité míry obstrukční, ze strany některých externích oddělení šlo o žádoucí normativ.

EXTERNÍ POHLED: „*A my jsme byli ti, co říkali: ,Tohle ale nejde protože, tohle nejde protože...‘. Protože jsme byli zvyklí na ten systém a znali jsme jeho mantinely a limity. Jenže ono to opravdu nepůjde... to opravdu nejde. Ale když proti sobě postavíte dva lidi, kteří mají v uvozovkách úplně jinou povahu...*“

INTERNÍ POHLED: „*...mám pocit, že mě tady všechno brzdí a že je tady všechno takové zpomalené, až skoro směšné. Často možná nemám pokoru k lidem, kteří jsou tady třicet, čtyřicet let a jedou tady takovou svoji klasiku.*

¹⁶⁴ Flynn, Francis. J. – Chatman, Jennifer. A., Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? In: Cartwright, Susan et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001, s. 263–287.

¹⁶⁵ Ryan, H. W., Managing Development in the Era of Large Complex Systems. In: Tinnirello, Paul C. (ed.), *New Directions in Project Management*. Boca Raton, Fla.: Auerbach, 2002, s. 355–360.

[...] Bloudíš tady těmi chodbami, akceptuješ ty meetingy, na kterých víš, že jsou o ničem, místo toho, abys bouchl do stolu a řekl, že řešíme blbosti.“

Komunitní organizační kultura však principiálně nevylučuje otevřenost vůči inovativnosti nebo porozumění snaze vypořádat se například s posunem trhu a nutností udržet nebo vydobýt pozici organizace na něm. Tyto motivace a snahy i cíle jsou v zásadě vnímány jako legitimní a žádoucí (viz další oddíl). Požadavkem ze strany nositelů tohoto typu organizační kultury je nicméně určitá míra pokory a osvojení si přehledu o specifikách tkvících v historickém fungování organizace. Určitá míra averze k inovacím vychází z uvědomění si nutnosti enormní mobilizace a úsilí pro realizaci změny – averze je pak tím větší, čím radikálnější a komplexnější je povaha změny a čím je komplexnější organizace, ve které se tato změna má uskutečnit. Tento typ kultury založené na „komunitní orientaci“ je tedy kompatibilní spíše s tzv. rutinními inovacemi¹⁶⁶ malého rozsahu (kompatibilnější s tzv. phased release¹⁶⁷ – uvedením inovace v menších postupných krocích).

EXTERNÍ POHLED: *„Takže už když ta videoplatforma přišla... tak tehdy jsem si říkala opět jako jsou to mladí, nadějní, šikovní... rozuměj mnohým věcem mnohem víc než já, ale vůbec nemají ponětí, jak složité to je. No my jim musíme připadat..., vůbec ta televize jim musí připadat opravdu neskutečně stará struktura. Ono to tak je, ale nedá se s tím nic dělat.“*

S postupujícím časem uvnitř ONV slábne klíčový rys fragmentované kultury, který spočívá v uzavřenosti a vysokém důrazu na inovativnost. Pokud bychom měli toto slábnutí popsat na časové ose, vypadalo by takto:

S přechodem od iniciační fáze k fázi realizační, která začíná v květnu 2019, dochází k zásadnímu omezení kooperace mezi ONV a týmem „starého iVysílání“. V tu chvíli se z ONV stává téměř dokonalý reprezentant fragmentované organizační kultury, který funguje vysoce autonomně, s primárním důrazem na technologickou inovaci i inovaci produkčně-obsahovou. Z pohledu zaměstnanců ONV jde o reakci na pocíťované neporozumění jejich vizím a cílům ze strany pracovníků „starého iVysílání“, které vnímali jako příliš konzervativní. Důraz na celkovou proměnu logiky práce s obsahem i rozhraním NV (důraz na kratší formáty, důraz na

¹⁶⁶ Flynn, Francis. J. – Chatman, Jennifer. A., Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? In: Cartwright, Susan et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001, s. 263–287.

¹⁶⁷ Ryan, H. W., Managing Development in the Era of Large Complex Systems. In: Tinnirello, Paul C. (ed.), *New Directions in Project Management*. Boca Raton, Fla.: Auerbach, 2002, s. 355–360.

video, upozadění textu a obecně sekundárního a doprovodného obsahu a redukce stránek pořadů) se nesetkal s žádoucí odezvou. Jejich výtky a obavy byly vnímány jako překážka produktivní a pozitivní změny. Naopak zkušenost redakce „starého iVysílání“ akcentuje poměrně jednostranné „vytěžování“ již tak zaneprázdněných pracovníků dotazy na technicko-obsahově-organizační fungování spojené se zajišťováním provozu iVysílání. Konstatují navíc, že jejich kritické připomínky k technické nemožnosti navrhovaných řešení nebo přílišné radikalitě inovace, která nebere v potaz potřeby mnoha dalších klientů iVysílání, nebyly respektovány. Ukončení kooperace a komunikace bylo vnímáno jako důsledek těchto neshod.

INTERNÍ POHLED: „*Je teda pravda, že je to takový koncepční střet toho, že... mě vždycky strašně tahalo za uši nebo jsem si vždycky uvědomila, že to řekli, vždycky když řekli něco jako: ‚No my jsme zvyklí na ten starý systém.‘ Nebo: ‚Když to funguje, tak to neměňte.‘ Nebo: ‚Chtěli jsme tohle, tak jak to, že to tam není, říkali jsme před rokem, že to tam chceme.‘“*

EXTERNÍ POHLED: „*Začali za náma chodit lidi z ONV a pokládat spoustu otázek, které se pořád opakovaly, protože oni byli i trochu chudáci, protože se neorientovali v tom (co iVysílání dělalo a dělá a co je možné). [...] A my jsme se stávali takovými potížisty v očích toho nového týmu, protože ten nový tým sem přišel čerstvý, ničím nezatížený a chtěl stavět na zelené louce skvělé věci. A my jsme byli ti, co říkali: ‚Tohle ale nejde protože, tohle nejde protože...‘. Protože jsme byli zvyklí na ten systém a znali jsme jeho mantinely a limity. A možná jsme se znelíbili Věčku.“*

EXTERNÍ POHLED: „*Oni po nás furt něco chtěli, analyzovaly se ty potřeby, dostávali jsme nějaké úkoly a my jsme na tom dělali v šibeničních termínech. [...] To iVysílání je navíc strašně všeobjímající ‚problém‘, musí fungovat pro všechny, tím zákazníkem není jenom divák, je to i Česká televize. Tuhle zprávu jsme jim tam neustále posílali. Oni nám vždycky řekli, že se to staví na zelené louce. To ONV fungovalo jako černá díra. Furt něco nasávalo, ale nic nešlo ven.“*

Po vydání první Obsahové strategie v létě 2020, kterou můžeme v tomto ohledu vnímat jako jakýsi manifest inovativnosti, dochází k oslabení této organizační kultury. Děje se tak především proto, že kvůli práci na druhé verzi tohoto dokumentu pocítuje ONV nutnost začít

komunikovat s ostatními odděleními České televize. Tím se dostává do situací, kdy musí zjišťovat, jakou roli NV může/bude hrát v České televizi a jaké vůbec existují procesní spojitosti s ostatními odděleními.

Další zásadní milník sbližování obou kultur přichází na jaře v roce 2021, a to jak na úrovni obsahově-organizační, tak na úrovni technologické.

Na obsahově-organizační úrovni se začátek tohoto sbližování dá spojit s potřebou začít vkládat již hotové online-only pořady do systému Provys České televize. Zároveň průběžně dochází ke zjištění, že technická základna starého iVysílání je velmi komplexně provázána s potřebami mnohých dalších aktérů uvnitř i vně ČT, nebo že některá technologická řešení nelze zatím, nebo možná vůbec, nahradit. Bez napojení na „staré“ systémy tedy v této fázi není možné NV realizovat.

K další úrovni slučování těchto dvou organizačních kultur dochází ve chvíli, kdy v průběhu roku 2021 redakce NV přijímá některé pracovníky „starého iVysílání“, což reflektují jako možnost, jak znovu získat know-how ztracené v kreativní fázi. Jedním z hlavních žádaných atributů nově příchozích však byla kompatibilita v oblasti klíčových hodnot a cílů v podobě pozitivního vztahu k inovativnosti. Tato integrace se dělá v souvislosti s proměnou řízení digitálních aktivit ČT, tedy přechodem k horizontálně-vertikálnímu řízení,¹⁶⁸ obecnější reorganizací. Oznámení tohoto sloučení spolu s definitivním rozhodnutím, že NV nemá být jen aktualizací stávajícího systému s vidinou svého následného vrácení stávajícím editorům a správcům ve „starém iVysílání“, však bylo vnímáno s překvapením. Podle informací z iniciační fáze totiž měl být vývoj NV časově omezeným projektem, který má doručit aktualizovanou platformu stávajícímu oddělení iVysílání.

EXTERNÍ POHLED: *„Nám bylo řečeno, že dostaneme nový nástroj. Že oni to vyrobí a na základě našich znalostí toho, co funguje a kde jsou nedostatky, co by mělo být jinak, co v tom kdo potřebuje dělat, nám to vyrobí. [...] Pak za námi přišli, ‚Tak a teď to přechází do Věčka‘. Nám to*

¹⁶⁸ Jde o organizační změnu, která se uskutečnila v roce 2021 rozhodnutím ředitele divize Vývoj Jana Maxy. Tato změna si kladla za cíl řešit rozptýlenost a paralelnost digitálních aktivit ČT napříč kanály, platformami i organizačními jednotkami ČT jejich podřízením pod jednu divizi (Vývoj pořadů a nových médií), která má dvě části. ONV se tak stává jako svébytný produkt součástí části divize Nová média, jehož výkonným ředitelem se stane Marek Doležel. Důležitou změnou je zavedení maticového uspořádání řízení, „kde v jedné linii jsou manažeři produktů a v druhé linii manažeři horizontál, které plní kontrolní a servisní funkce napříč produkty.“ (Maxa, Jan, *Informace o činnosti ČT v oblasti nových médií za rok 2020 pro Radu České televize*. Divize Vývoj pořadů a programových formátů, 2020, s. 6). Manažerem produktu NV se tak stal Josef Zukal a důležitou osobou pro organizační fungování ONV na pozici Manažera produktových standardů i Zdeněk Lanc.

připadalo, že někde v mezičase vyrostlo úplně nové oddělení, které nás ale mělo rozpráshit a naši práci dělat oni. “

EXTERNÍ POHLED: „(Mělo se to) přebudovat, to je asi nejlepší slovo. Že by se měl přebudovat celý web, tak se přišlo s koncepcí, na kterou byl najatý Zdeněk Lanc [...]. Měli jsme dostat ,nové auto‘, se kterým jsme pak měli jezdit. A pak bylo asi roční období ticha a temna a v rámci covidu k nám doputovala zpráva, že už přestáváme být součástí marketingu a přesouváme se pod vývoj. “

Na technologické rovině dochází v první polovině roku 2021 k zásadnímu manažerskému rozhodnutí výkonného ředitele pro nová média Marka Doležela, že NV bude s ohledem na technické obtíže na konci roku 2021 spuštěno zatím na stávajících systémech, protože vývoj nového systémového řešení je nerealizovatelný ve smysluplném časovém horizontu. Právě zmiňované technické potíže vedly mimo jiné k tomu, že musela být započata spolupráce s programátory ze „starého iVysílání“, kteří se o fungování těchto starých systémů (Provys a redakční systém iVysílání) dosud starali.

Zhruba tou dobou navíc pracovníci částečně přestávají používat pojmenování „Nová videoplatforma“ a nahrazují ho slovním spojením „Nové iVysílání“, což v diskurzivní rovině naznačuje částečný návrat k původním řešením.

ONV se tak po dvou letech odtržení od fungování systémů v České televizi díky pevnému začlenění do organizační struktury postupně dostalo do fáze uznané nutnosti napojení na staré obsahové i technologické systémy, čímž de facto uznalo legitimitu stávajících procesů a technologií a započalo proces jakéhosi „kreativního napojování“.

EXTERNÍ POHLED: „Vím, že se každý týden setkávají (s různými odděleními), takže nějakým způsobem se to posouvá. [...] Už byli lidi z webu ČT24, z webu sportovního a všichni už vědí, že se musí začlenit. “

INTERNÍ POHLED: „(Musíme začít chodit za ostatními,) protože tam bude větší pohled do toho, jak ty věci fungovaly a co si třeba slibovali od té změny, že oni pracují v nějaké kontinuitě a tohle se mění někde bokem. My jsme vlastně v tom protipohledu, kde začínáme od nuly, zatímco všichni ostatní už pracují kontinuitně už dlouhou dobu. “

Toto sbližování organizačních kultur nicméně probíhalo podle většiny zpovídaných poměrně komplikovaným a místy bolestným způsobem. V popsané „první fázi“ před spuštěním a intenzivnějším manažerským patronátem Marka Doležela totiž došlo k souběhu několika komplikujících faktorů, které integraci ONV a vývoj NV poznamenaly.

- 1) Vzájemné narážení dvou jmenovaných organizačních kultur bylo posíleno zejména tím, že ačkoliv byli zaměstnanci obecně obeznámeni s koncepcí digitálního rozvoje ČT Petra Dvořáka (2017), již nebyli systematicky informováni o tom, že byla uvedena do pohybu. Opakovaně tedy vyjadřovali zklamání, že nedošlo ke strategické komunikaci přípravy, spuštění ani průběhu tohoto procesu v režimu top-down (tedy od nejvyššího vedení směrem k řadovým zaměstnancům v jednotlivých divizích). S tím souviselo i to, že se na straně externích oddělení objevovalo překvapení a nejasnost ohledně toho, kdo a z jakého titulu za nimi přichází a proč požaduje kooperaci na záležitostech, které se jim osobně zdají zbytečné nebo nemožné realizovat. Zaměstnanci uvnitř ONV pak komunikovali potíže související s nutností plnit zároveň roli strategického komunikátora změny, který informuje o účelu projektu inovace a zároveň jejího realizátora, který ji prakticky uvádí v činnost.

EXTERNÍ POHLED: „*Chtělo to od začátku vysokého manažera, který by byl na úrovni ředitelů prvního stupně... (aby tu změnu komunikoval). Protože ta televize je košatá, ona dělá strašnou spoustu věcí. Trošku bych to přirovnala k nemocnici, kdy už oční neví, co dělá ortopedie...*“

INTERNÍ POHLED: „*Komunikace v ČT je taková disciplína, o které se ví, ale moc se nepraktikuje. Takže i když ředitelé všech divizí jsou o tom informováni, tak že by to nějak předávali svým podřízeným, kteří by to předávali dál, to se evidentně neděje. Člověk občas zavolá tomuhle, nebo tomuhle člověku a říkáme, že jsme z ONV a něco potřebujeme řešit a oni vůbec neví, co to má být a kdy to bude. A člověk je pak neustále Kristem, který má přinést tu spásu, ale i Janem Křtitelem, který teprve ohlašuje příchod.*“

- 2) Zaměstnanci ONV i ostatních oddělení akcentovali přesvědčení (v případě ONV) a silný dojem (v případě ostatních oddělení), že projekt NV postrádá předběžnou a následnou analýzu technicko-organizačních dopadů projektu, tedy zmapování, čeho všeho a jak se implementace inovace dotkne a kde případně leží sféry potenciálního

úskalí. Zaměstnanci ONV v té době poměrně často naráželi na nepředpokládané technické těžkosti a na limity související s nutností zohledňovat potřeby a cíle ostatních oddělení, potažmo ČT jako celku, od kterých byli nějaký čas naprosto izolováni. Absence zevrubné analýzy dopadů spolu s absencí strategické komunikace se také projevovala v tom, že se nově najatí pracovníci ONV museli pracně seznamovat s podobou procesů, kompetencí a odpovědností až ve chvíli, kdy řešili nějaký problém.

EXTERNÍ POHLED: „*Stratég tomu chyběl. Stratég, který ale zná jak televizi, tak internet. Ti, co přišli, tak jsou ‚jenom‘ internetáci, byť strašně šikovní, ale opravdu strategie... zamyšlení se nad tím, jak má ta televize existovat v té internetové době, a co to bude znamenat, tak já mám dojem, že vůbec nikdo takovou analýzu neučinil.*“

EXTERNÍ POHLED: „*Asi nejvíc narážíme na to, že oni (zaměstnanci ONV) byli postaveni na start, ale vůbec netušili, kam běží. Protože za toho plného pochodu se teď teprve roubují věci, ta samotná metodická logistika toho fungování. [...] Já tady trochu vlastně vyčítám to, že je vůbec na ten start pustili, aniž by jim poskytli to zázemí. A oni netušili vůbec, kam vybíhají, vůbec. A teď se po cestě snaží to nějakým způsobem vybrat.*“

EXTERNÍ POHLED: „*Generální ředitel si prostě myslel, že stačí říct šéfům (Nové) videoplatformy tehdy – máte zelenou, máte i zdroje. Ale třeba nikdo neřekl šéfový právního, aby delegovala nějakou osobu z právního, která bude součástí toho týmu. Přitom třeba právní oddělení má na starosti organizační řád a procesy uvnitř firmy, taky práva užití všech možných pořadů na internetu. Takový člověk tam měl být od začátku, protože o právních věcech neměli ani ponětí a nevěděli, jak s tím naložit.*“

EXTERNÍ POHLED: „*Tady je vůbec problém s komunikací. Občas se stane u takových (velkých/strategických) projektů, že se to vesele chystá, takzvaně ‚všichni to vědí‘, akorát to nevědí ti, kterých se to pak týká pracovně. [...] A to přesto, že se to týkalo sakra toho (našeho) oddělení, protože naroste práce, bude chtít hodně (času, rozpočtu a přípravy, než se budeme moct s potřebami NV sladit). Naštěstí tady jako za léta existují*

osobní vztahy, víme o sobě, a tak si tak nějak dáváme echo, ale ten systém není na tohle dobře nastavený. “

Na úrovni samotného ONV v době iniciace a první fáze implementace (před spuštěním) tak i vlivem okolností docházelo k četným nedorozuměním a změnám v souvislosti s prioritami a cíli pracovních úkolů, které procházely poměrně častými změnami. Právě tato nedorozumění byla dalším z praktických důsledků toho, že s vizí technické architektury jako celku bylo komplexně obeznámeno poměrně málo osob (zevnitř ONV), že bylo třeba neustále reagovat na nenadálé těžkosti a zvyšující se komplexitu přestavby NV a že pracovníci pravidelně řešili nedorozumění s odděleními mimo ONV.

INTERNÍ POHLED: „Zadání nám neustále morfovalo. Čtrnáct dní se pracovalo na jedné záležitosti, pak se zjistilo, že je třeba více něco jiného, protože proběhla nějaká schůzka a zjistilo se, že to nejde nebo je potřeba něco jiného. Tak se ta práce vzala a dala ,do šuplíku‘. Mnohdy tam ležet zůstala, protože to pak už nikoho nezajímalo. “

INTERNÍ POHLED: „Neustále mění scope toho, co to bude a nebude umět. My něco navrhujeme a pak se zjistí, že to potřebují úplně jinak a začne se to předělávat a ohýbat. Pokud v tom procesu není nikdo, kdo by řekl: ,ted' už je hotovo‘, tak se to tak dělá donekonečna. “

INTERNÍ POHLED: „Časem se z NV stala elektrárna, která se takhle nedá uřídit. “

Zjistili jsme tedy, že v ČT existovaly dvě poměrně odlišné organizační kultury, které se v průběhu času začaly střetávat, ovlivňovat se a ztrácet svou vyhraněnost, ačkoli v jádru je jejich odlišnost nadále patrná. Tato rozdílnost organizačních kultur a jejich sbližování ovlivňovaly i způsob nahlížení na poslání a funkce NV, tedy tzv. představy platformy. Rozdílnosti a podobnosti představ platformy v návaznosti na organizační kulturu tedy mapujeme v následující části textu.

4.2 Představy platformy

Ačkoliv se průběhu analýzy ukázalo, že typ organizační kultury může v mnoha ohledech určovat, jakou představu o platformě daný zaměstnanec má (viz níže), je důležité nejdříve

ukázat, že napříč jednotlivými organizačními kulturami existovala podobná bazální vize toho, jak by NV měla vypadat a jakou funkci by měla plnit.

Tato shoda byla dána všeobecnou obeznámeností s koncepcí digitálního rozvoje ČT Petra Dvořáka (viz výše). Komunikační partneři se v zásadě shodovali, že NV by měla umožnit zpřístupnění rozsáhlého archivu České televize, dohnat tak tzv. „technologický dluh“, a v důsledku toho zachovat relevanci ČT jako hráče na mediálním trhu, a to i v době fragmentovaných mediálních publik a streamovacích platforem. Tento „technologický dluh“ je vnímán zejména v rovině:

1. Uživatelské přívětivosti – zde šlo zejména o existenci obsahu na mnoha nejednotných webech jednotlivých kanálů a redakcí, nedokonalé a konkurenční způsoby vyhledávání obsahu, nejednotný vizuální styl, nedokonalá kategorizace obsahu apod.
2. Technologicko-právního systému – web i Vysílání byl před vznikem NV spravován prostřednictvím celé řady i ad hoc vzniklých systémů, které byly vyvinuty nezávisle na sobě. Komunikační partneři se shodovali, že by tyto systémy měly být sjednoceny. Částečná shoda panovala také ve věci nutnosti překonat licenční bariéry pro zpřístupňování obsahu podle potřeb současného publika (VOD).

INTERNÍ POHLED: „...je to obří kolos, jako systémy v Český televizi, dokumentace k tomu není, a doted' se pořádně neví, jak to funguje... (to je třeba změnit).“

INTERNÍ POHLED: „To jádro, na kterém to běží, je pořád z toho roku 2004. I proto se přistoupilo k tomu, že se to celé musí předělat, protože snažíte se jezdit Mercedesem, který má ale motor ze Škodovky. A to nejde. [...] Přestože jsme se moc snažili, moc jsme s těmi šroubováky chodili a moc jsme ty matky utahovali, narazili jsme, že už to nejde líp. [...] Návštěvnost se vám zvyšuje, množství dat se zvyšuje. Takže když běžíme na systému, na kterém chodí tisíc lidí denně a je v něm deset tisíc pořadů, tak je to úplně jiné, než když vám tam chodí milion lidí denně a máte tam milion pořadů. Takže dříve před 20 lety ten systém mohl běžet na nějakým PC, který byl zavřený v komoře. Dneska na to potřebujete mít systémy, databáze, servery a miliony věcí, které stojí miliony.“

EXTERNÍ POHLED: „*Ale prošvihnete ten pořad, chcete se podívat, už i zahraniční věci jsou chvilku na internetu po tom, co to je odvysílané – 14 dní máme takzvaný catch-up, kdy se na to lze podívat, pak to nejde. Ta televize se musí zamyslet nad tím... že se strašně změnilo chování lidí, že si nemůžeme do budoucna myslet, že máme čtyři nebo pět kanálů v TV. Starý lidi to potřebují, při covidu to hrozně potřebovali, jako by měli společníka v pokoji. Ale to je fakt jenom starší generace a ta mladá tenhle pocit vůbec nemá. Ta chce něco rychle, hned, v mobilu, teď okamžitě si to pustím, protože jedu autobusem.*“

Toto uvažování koresponduje s poznatky z oblasti studií platformizace médií veřejné služby (MVS), které stojí před výzvou udržet si svou relevanci a technologickou úroveň v době masivní přítomnosti digitálních, resp. streamovacích platform poskytujících VOD služby.¹⁶⁹

Kromě sdílené představy o tom, jak by platforma měla fungovat a vypadat, přišlo ONV ještě s jednou vizí, která byla v první fázi implementace (do spuštění) unikátní jen pro ně – jejich ambicí totiž bylo, aby NV naplňovala hodnoty veřejné služby, a to nejen zvýšením dostupnosti již existujících obsahů a jeho stávajících forem, ale také produkcí zcela nových formátů, které budou pouze online a budou speciálně vyvinuty s ohledem na nová a různá cílová publika (online-only obsah).

INTERNÍ POHLED: „...často si to představuju jako takové sjednocení té České televize, která je v tuto chvíli především ‚backwards looking‘, dívá se na svou tradici zpátky a identifikuje se s tím, že tady vždycky byla a vytvářela nějaké uživatelské návyky, které pořád známe, protože jsme s nimi vyrůstali, a z toho se snaží těžit. A pak je tady nějaký úkol, jak se promítnout do budoucna, jak televizi redefinovat pro nějakou budoucnost, která přichází a která tyto návyky ničí. Tyto návyky asi přirozeně odumírají s tím, jak se mění technologie, jak se mění společnost. Teď je úkol vzít to, co za to stojí ze starých návyků, a přenést je do těch nových. To, co stojí za to, vzít ze staré definice ČT a přenést to do nové. Vyvažovat extrémy toho, že ČT má být taková ta konzervativní a pojedeme ty staré pohádky na Štědrý večer a běda, kdybychom tam tahali něco, co je edgy a co by mohlo

¹⁶⁹ Van Es, Karin – Poell, Thomas, Platform Imaginaries and Dutch Public Service Media. *Social Media + Society*. 2020, roč. 6, č. 2. <https://doi.org/10.1177/2056305120933289>.

někoho naštvat. A druhý přístup, který je takový, pojďme být edgy, fresh, abychom oslovovali ty mladé.“

Jak ale zmiňujeme výše, podoba představ platformy byla v mnoha ohledech určena typem organizační kultury, se kterou se daný komunikační partner identifikoval. V případě nositelů fragmentované organizační kultury totiž byly již od počátku představy NV silně propojeny s ambicióznější a rozsáhlejší inovací – obsah je nejen nutné více zpřístupnit, ale také jej doručit publikům, která se České televizi daří zasahovat méně (primárně mladá publika), a nově jej produkovat. V případě nositelů komunitní organizační kultury byla očekávání konzervativnější.

Naopak na úrovni představitelů výše zmíněné komunitní kultury jsme našli soubor cílů, které se vázaly k představě, že by sice NV měla přinést jistou míru inovace, ale zároveň by neměla narušit organizační stabilitu týkající se produkce obsahů a neměla by ani překračovat zavedené principy produkce a naplňování cílů ČT jako celku. Zde se odrážela adaptační strategie nazvaná mimikry.¹⁷⁰ Tato tendence se projevovala zejména v rovině důrazu na technologickou aktualizaci již existujícího iVysílání, práci na produkci sekundárního obsahu pro obsah již existující nebo primární (např. v podobě různých bonusů a doprovodných materiálů) a pomoci s plněním zavedených indikátorů výkonnosti vysílání. Tato strategie vznikla v České televizi primárně díky uvědomění, že se v mediálním prostředí zvyšuje důraz na uživatelsky vysoce přívětivý digitální přístup k vlastním obsahům (tzv. platformizace¹⁷¹), na který by Česká televize měla reagovat. Představa podoby této reakce pak dle zaměstnanců mimo ONV měla spočívat primárně v technické a vizuální aktualizaci stávajícího iVysílání a vytvoření uživatelsky přívětivého „okna do archivu“. Mimičnost by tedy spočívala v tom, že by ČT přebrala vybraný znak nové technologie a přejala nebo napodobila jednu nebo více klíčových [technických] charakteristik nového, ohrožujícího média.¹⁷² ČT již zároveň

¹⁷⁰ D'Arma, Alessandro, et al., Public Service Media in the Age of SVoDs: A Comparative Study of PSM Strategic Responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*. 2021, roč. 43, č. 4, s. 682–700. <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>, Napoli, Philip M., Mass Communication Institutions. In: Lederman, Linda Costigan (ed.), *Communication Theory: A Reader*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1998, s. 315–322.

¹⁷¹ Viz Grainge, Paul – Johnson, Catherine, From Catch-up TV to Online TV: Digital Broadcasting and the Case of BBC iPlayer. *Screen*. 2018, roč. 59, č. 1, s. 21–40. <https://doi.org/10.1093/screen/hjy002>.

¹⁷² Mierzejewska, Bożena I., et al., Evaluating Strategic Approaches to Competitive Displacement: The Case of the U.S. Newspaper Industry. *Journal of Media Economics*. 2017, roč. 30, č. 1, s. 19–30. doi: 10.1080/08997764.2017.1281817.

nepočítala s tím, že by toto napodobení nové technologie nebo přejmutí jejích charakteristik novým způsobem naplňovalo nebo rozšiřovalo veřejnou službu.

NV se tedy v případě této konkrétní představy nacházela ve vztahu k lineárnímu vysílání stále spíše v pozici servisního nástroje, který měl zpříjemňovat dlouho zavedenou uživatelskou praxi v podobě catch-up sledování. Hlavním cílem ale stále bylo udržet nebo posílit sledovanost, k čemuž měl sloužit i zdatně prováděný marketing.

EXTERNÍ POHLED: „*Co jsem úplně nechápala a co nás všechny překvapilo, byly web-only pořady. [...] Protože i Vysílání, bylo vždycky postavené tak, že to byl terestriál pro novou generaci, kteří se nechtějí vázat na nějaké skladby pořadů lineárně, kteří si chtějí k tomu (obsahu) přijít, kdy chtějí. Je to vlastně služba, která rozšiřuje terestriální vysílání. A ve chvíli, kdy se z toho stává samostatný prostor, tak tam nám to teda unikalo. Co to má vlastně přinést, protože pokud se pod značkou České televize vysílají pořady, tak co je toto?*“

EXTERNÍ POHLED: „*Nižší cíle jsou prostě klasické výkonnostní metriky, které definují, jak ta služba funguje, v čem je lepší nebo horší než původní řešení v tom, jak je kvalitní uživatelská návštěva atd.*“

EXTERNÍ POHLED: „*(Cíl NV je) v tom, že se vyrobí nějaký soubor a v nějaké logice, i jako marketingově zdatně, se to dá na internet tak, aby se docílilo co největší návštěvnosti, sledovanosti...*“

Na úrovni představitelů fragmentované organizační kultury byly představy o cílech NV ústředním způsobem spojeny s cílem redakční kurace obsahu,¹⁷³ která 1) má obohacovat prostou zjednodušenou přístupnost zavedením seskupování a doporučování obsahu na základě obsahové i uživatelské kategorizace a profilování, 2) oproti konvenčnímu pojetí tohoto pojmu však má být tato kurace založena i na svébytné produkci obsahu a oslovování cílových skupin, které jsou standardním lineárním vysíláním obtížně zasažitelné.

INTERNÍ POHLED: „*To mi dneska připadá stěžejní, uvažovat nad propojováním těch archivů s novým materiálem, vést toho diváka nějakým*

¹⁷³ Guallar, Javier, Content Curation in Digital Media: Between Retrospective and Real-Time Information. In: Freire, Francisco Campos et al. (eds.), *Media and Metamedia Management*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2017, s. 37–46. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46068-0_6.

způsobem k tomu archivu, který by si třeba sám o sobě neotevřel, protože ty věci nezná atd.“

INTERNÍ POHLED: „*A pak (obsah podle kuračního plánu) naskládat za sebe, aby celý příští rok na videoplatformu chodili lidé ve fázích, kdy chceme postupně oslovovat cílové skupiny, které tam zatím nejsou zvyklé chodit.“*

NV tedy měla v této představě platformy získat větší míru autonomie vůči lineárnímu vysílání a tvůrcům obsahů i návykům tradičních televizních diváků. Učiněno tak mělo být prostřednictvím kurace přizpůsobené návykům internetových uživatelů a principům komerčních VOD služeb (včetně interface upřednostňujících video před doprovodným textem a personalizovaného algoritmického doporučování). Oddělení NV se touto představou vztahovalo k probíhající reflexi trendu v oblasti změny distribuční strategie od média jako na konkrétní platformy (nejčastěji TV a rozhlas) vázaného vysílače (public service broadcasting) k médiu jako veřejné službě (public service media). Jde o posun „*od entit, jejichž misí je sloužit národu prostřednictvím rádia a TV, k médiím veřejné služby přispívajícím k rozvoji digitálních společností a poskytujícím obsah napříč různorodými platformami různorodým publikům.*“¹⁷⁴ Oddělení NV se tímto současně dále hlásilo k debatě o zapojení principů produkce a technologické mediace veřejnoprávního obsahu pomocí nových technologických prostředků, charakteristických pro komerční streamovací platformy. Jde o debatu týkající se vývoje tzv. algoritmu veřejné služby,¹⁷⁵ který by měl v porovnání s komerčními platformami primárně napomáhat novému naplňování hodnot veřejné služby namísto snahy o maximalizaci zisku, ale zároveň by měl využívat principy automatického doporučování známého z komerčních platforem.

Kolem tohoto ústředního cíle se pak v promluvách a představách aktérů v rámci ONV seskupovaly další dílčí představy o cílech, které měly vést k naplnění tohoto primárního cíle. Zde šlo zejména o uvědomělé a přiznané cílení na mnoho „malých“ publik, kde výlučnou pozici zastávalo publikum mladé. Dále šlo o cíl v podobě systematické snahy o inovaci a experimentování v oblasti technických nástrojů platformy směrem k interaktivitě, v oblasti obsahových formátů s důrazem na vysokou kvalitu a autenticitu. I v tomto důrazu na

¹⁷⁴ Flew, Terry, Rethinking public service media and citizenship: digital strategies for news and current affairs at Australia's Special Broadcasting Service (SBS). *International Journal of Communication*. 2011, roč. 5, s. 215–232.

¹⁷⁵ Bruun, Hanne, *Re-scheduling Television in the Digital Era*. New York: Routledge, 2019.
<https://doi.org/10.4324/9780429276309>

autenticitu se projevoval obecnější trend pronikající do tradičních médií v posledních letech¹⁷⁶ zejména v souvislosti s nástupem kultury „influencerů“, tedy celebrit působících v prostředí sociálních sítí. Autenticitou zde bylo myšleno co nejvěrnější zachycení skutečnosti pohledem cílové skupiny. Ostatně proto také měla být tvorba NV v souladu s takzvaným etnografickým obratem,¹⁷⁷ který je založený na výzkumu potřeb publika.¹⁷⁸

INTERNÍ POHLED: „*V ideálním případě budeme regulérní objednavatel nového online obsahu, nějaký budeme vyrábět... který bude nějak kultivovat český internet a bude to jeden z lepších zdrojů obsahu na internetu.*“

INTERNÍ POHLED: „*(Je)... třeba hledat cesty, jak se vyzout z toho formátu. Myslím jako obdélníčku, ve kterém hraje video. Třeba bude cesta, jak tady to úplně narušit, jít buď do 3D, nebo zůstat placatí a opustit ten rámeček a připravovat určité prvky, které by vytvořily platformu pro nové typy děl. To slovo multimediální je příliš zprofanované. Ale opravdu myslím něco, co kombinuje různé typy informací a jejich přenosu, ne jenom to klasické přenesení té televize do toho internetu.*“

INTERNÍ POHLED: „*Co sleduju ten mediální trh, že tady nikdo tyhle věci vyrábět nebude, když to nezačneme vyrábět my, tady nikdo webseriály pro teenagery nebo pro teenagery o teenagerech, pokusy nebo nevýdělečné věci nebo hlasy nějakých okrajů dělat nebude. Komerční televize by to dělaly jedině, kdyby byl za to velký reach a pro nás jako ČT do on-airu je to strašně okrajové. Je to jediný prostor, kde tyhle věci mohou do budoucna vznikat, to je ten důvod, proč na to tlačíme, abychom to začali dělat, aby ta platforma vznikla. Tady se užíví věci na onlinu jen, když je to nějaká politická satira, mluvící hlava někde na Seznamu nebo na Mallu.*“

Při celkovém pohledu na představy platformy pracovníků ONV tak byla v iniciační a realizační fáze jasně patrná strategie adaptace na změnu v mediálním poli nazvaná jako

¹⁷⁶ Viz Poell, Thomas – David B. Nieborg, et al., *Platforms and cultural production*. Cambridge: Polity Books, 2022.

¹⁷⁷ Andersen, Mads Møller – Vilde Schanke Sundet, Producing Online Youth Fiction in a Nordic Public Service Context. *VIEW Journal of European Television History and Culture*. 2019, roč. 8, č. 16, s. 110–125. doi: <http://dx.doi.org/10.25969/mediarep/14780>.

¹⁷⁸ Redvall, Eva Novrup, Reaching Young Audiences Through Research: Using the NABC Method to Create the Norwegian Web Teenage Drama SKAM/Shame. *True Event Adaptation*, ed. Thornley, David. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2018, s. 163–183. *Palgrave Studies in Adaptation and Visual Culture*. doi: 10.1007/978-3-319-97322-7_8.

diferenciace.¹⁷⁹ V jejich představách se totiž měla ČT přizpůsobit posunům v mediální oblasti nejen tím, že bude napodobovat logiku digitálních platform uživatelskou přívětivostí a přístupem ke stále většímu katalogu, ale také kreativním naplňováním „tradičního poslání“ ČT s užitím přizpůsobených postupů nových platform. Šlo tedy o snahu zdůraznit relevanci a autentičnost tvorby, nalézat nové formáty a aktivně je přizpůsobovat hodnotám veřejné služby namísto maximalizace času sledování a retence uživatelů, důrazu na preferenční kuraci, pokrývání témat s velkou diváckou potencií apod.

I v rovině představ platformy lze nicméně pozorovat jistou proměnu v čase, která navazuje na změny v oblasti organizační kultury. Jeden z posunů souvisí s uznáním legitimacy NV v oblasti produkce obsahů i ze strany externích struktur. To se děje mimo jiné tím, že na jaře roku 2021 došlo k vydání druhé verze Obsahové strategie a jejímu schválení vedením ČT. V kapitole obsahové strategie se jasně deklaruje, že tým NV bude zodpovědný za tvorbu online-only obsahu. K dalšímu stupni uznání legitimacy představ NV dochází především ve chvíli, kdy online-only obsahy získávají vlastní identifikační čísla v systému Provys, a stávají se tak v zásadě regulární součástí oficiální tvorby ČT (přelom léta a podzimu 2021). Externí prostředí ČT se tak do jisté míry přizpůsobilo kreativním cílům v pozadí představ platformy ze strany ONV. To se odráží v poměrně stabilním a formalizovaném způsobu získávání a hodnocení námětů pro původní online-only tvorbu i její pravidelné schvalování. Zaměstnanci obsahového oddělení ONV také zmiňují, že orgán tzv. Digitální rady¹⁸⁰ je k návrhům pro tvorbu těchto typů obsahů poměrně vstřícný.

S přesunem ONV pod divizi pro Vývoj a Nová média a postupným zapracováním agilního a produktového, respektive vertikálně-horizontálního řízení v průběhu roku 2022, které je spojeno zejména s nástupem Marka Doležela na pozici Ředitele pro nová média, také dochází k větší rutinizaci setkávání a formalizaci pracovních agend. Kromě toho dochází i k ustanovení pravidelných schůzek mezi ONV a dalšími klíčovými odděleními. Na jejich iniciaci se z velké části podílí řadoví zaměstnanci napříč odděleními, kteří pocítují potřebu se navzájem informovat o svých agendách a nastavit si pracovní procesy. V důsledkem pocitu, že vedení instituce nedostatečným způsobem komunikovalo strategický cíl platformy, totiž u

¹⁷⁹ D'Arma, Alessandro, et al., Public Service Media in the Age of SVoDs: A Comparative Study of PSM Strategic Responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*. 2021, roč. 43, č. 4, s. 682–700. <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>, Napoli, Philip M., Mass Communication Institutions. In: Lederman, Linda Costigan (ed.), *Communication Theory: A Reader*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1998, s. 315–322.

¹⁸⁰ Jde o orgán schvalující tzv. Roční produktové plány a „životaschopnost“ nových digitálních produktů, viz také pozn. Pod čarou č. 39.

zaměstnanců vzniklo přesvědčení, že tíhu implementace nesou především oni sami, protože jsou zodpovědní za řešení praktických problémů.

Nastavení vzájemných vztahů a pravidelných schůzek, ale i dalších zmíněných příčin pak přispívá k tomu, že se ONV v očích svých i svého okolí stává součástí ČT, profesionalizuje se a jejich vize a úsilí má nejen praktické výsledky (spuštění NV, jeho rozvoj a viditelné úspěchy některých web-only pořadů), ale také se stává srozumitelnější.

EXTERNÍ POHLED: „*(V oblasti digitalizace a platformizace) mají srovnání nejen co se týče České republiky, ale i zahraničí. Bylo jasné, že je bude čekat nějaký první náraz a budou se muset srovnat, rozkoukat, jak to tady vlastně funguje a rozmyslet se, co dál, ale já když se v rámci pracovních schůzek setkávám s [jméno zaměstnanců ONV] tak tam vnímám velkou akceptaci instituce, veřejné služby. Některé věci třeba chtějí schválně dělat i trošku kontroverzně, ale rozhodně nám tady nechtějí nic zbořit. Velmi dobře už tady zapadají a neztrácejí navíc ten drive a ani ambici. Ale museli to mít určitě těžké.*“

INTERNÍ POHLED: „*To, že se Pět let odvíjelo v primetimeovém čase (v lineárním vysílání) o víkendu, je super a беру to jako potvrzení toho, že je tady nějaká cesta [...], jako dobrý signál toho, že i ta televize v těch větších strukturách rozumí tomu, že tady může vzniknout něco zajímavého.*“

Druhý posun souvisí se změnou v míře ambicióznosti ze strany ONV. Mnoho funkcí NV bylo totiž odsunuto do budoucna kvůli rozhodnutí rozběhnout NV na starých technologických řešeních, které padlo v létě roku 2021 (solistikované doporučování obsahu, uživatelský profil, implementovaný v létě 2023 apod.).

Další změna v představách platformy se odehrála ze strany obsahové redakce, která si po uvedení online-only obsahů v prosinci 2021 začala uvědomovat, že samotná produkce a uvedení nových formátů s důrazem na autenticitu zatím nestačí k naplnění cíle přilákat nová publika a je třeba další a delší systematické práce,¹⁸¹ ale také reflexe stanovených ideálů vzhledem k jejich úspěšnosti mimo jiné i v zahraničí.

¹⁸¹ Vašíčková, Dorota. Malé pořady ve velké televizi: Online-only obsah České televize. Magisterská práce. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2022.

INTERNÍ POHLED: „Některé věci bylo snazší škrtnout, třeba ten uživatelský účet. Ten v tom starém produktu byl, ale téměř nefungoval. Neměl na sebe zavěšené téměř žádné benefity, a proto ho většina lidí, která si ho zaregistrovala, tak ho nepoužívala. Takže to nebylo tak bolestivé ho odříznout. Byly tam ale věci, které jsme uřízli a které si myslím, že ti uživatelé vnímají negativně, a to je především vyhledávání...“

INTERNÍ POHLED: „Už nejsme úplně v tom, že (to musí být) co nejmenší mikro-definovaná cílová skupina, je to náročný, ale trochu už to směřujeme k tomu, že to má být (primárně) pro mladé, ale může to být i širší, třeba pro 15 až 35 (let), když to bude takové téma, které je bude zajímat a bude to všem připadat autentický. Ty severské televize, které začaly třeba s téma SKAM Ama, tak už se od toho taky trochu odklání a říkají, že budou dělat širší cílovky. Má to pak větší dopad, těch děcek to stejně vidí nakonec víc.“

Ze strany ONV dále došlo k uznání potřebnosti a hodnoty sekundárních obsahů a textových doprovodných informací pořadů apod., nadále však trvá snaha, aby jejich funkce nebyla dominantní.

Jádro dělicí linie mezi rozdílnými představami videoplatformy zůstává nicméně stále viditelné. V případě zaměstnanců ONV přetrvává víra, že do budoucna by se z nového iVysílání mohla stát plnohodnotná VOD platforma s vlastním obsahem, dostatečně velkým rozpočtem a strategií fungování, která navíc bude představovat významný pilíř budoucího fungování ČT v kontextu digitalizace a měnících se návyků a preferencí publik. Zároveň však u zaměstnanců narůstá frustrace, která pramení z jakési „strategické nejednoznačnosti“¹⁸² – nejasného směru a cíle projektu NV, respektive rozporuplných signálů ze strany nejvyššího vedení. V odborné literatuře existuje evidence o tom, že nejasnost strategických cílů organizace sice může mít pozitivní dopady v podobě pocitu svobody a velkého manévrovacího prostoru pro hledání kompromisního pohledu na strategické směřování,¹⁸³

¹⁸² Hoffmann, Olaf, Between Strategic Clarity and Strategic Ambiguity – Oscillating Strategic Communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 2022, roč. 27, č. 2, s. 284–303. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0037>.

¹⁸³ Botti, Antonio – Antonella Monda, Goal Ambiguity in Public Organizations: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 2019, roč. 14, č. 7, s. 137. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n7p137>.

zároveň ale přináší potíže v oblasti motivace, míry zapojení, vytrvalosti i spokojenosti zaměstnanců, a v důsledku tedy také výkonu organizace.¹⁸⁴

V případě zaměstnanců ONV se přitom zmíněná strategická nejednoznačnost projevuje primárně tím, že v České televizi stále chybí sdílená představa, zda by NV měla sloužit jako catch-up¹⁸⁵ lineární produkce, resp. vysílání, nebo být svébytnou VOD platformou. Existuje tak přesvědčení, že tento strategický cíl NV by měl být společně stanoven a komunikován primárně nejvyšším vedením ČT, což se dle těchto zaměstnanců neděje. Projekt NV je totiž již od počátku komunikován jako jedna ze strategických priorit, stále ale přetrvávají nejasnosti ohledně míry přípustnosti čistě internetové produkce ČT, akviziční politiky ČT, míře nutnosti zohledňovat při produkci a zadávání tvorby využitelnost také pro lineární vysílání, žádoucnosti pokročilých kuračních mechanismů, přizpůsobení organizačních procesů ostatních organizačních jednotek (např. možnost recipročně sdílet a případně konzultovat produkční plány/vysílací plány zamýšlené pro on-airové vysílání, flexibilnější plánování PR kampaní a adekvátní prostor pro propagaci) a adekvátnosti rozpočtu nejen na propagaci, ale také na produkci. Navzdory zmiňované prioritnosti projektu NV se navíc vedení ČT rozhodlo část svých unikátních obsahů poskytnout platformě TV Nova, tedy Voyu.¹⁸⁶

Zaměstnankyně ONV tak sice pozitivně reflektují, že jejich oddělení v zásadě nebylo zasaženo úspornými finančními opatřeními v souvislosti s neutěšenou situací týkající se financování ČT, nicméně absenci budoucí finanční jistoty (finanční strategie), ale i jistoty stability a exkluzivity klíčových titulů pro vlastní využití, do budoucna vnímají jako rozporuplný signál.

INTERNÍ POHLED: „*My tak máme službu, která funguje podle svého obsahového plánu, dokážeme dodávat web-only obsahy, z nichž některé z nich byly úspěšné, některé méně úspěšné. To si myslím, že funguje dobře. Samozřejmě, kdyby byly finance desetinásobný, tak budeme dělat desetinásobně, ale ten start a ten rozjezd, který máme za sebou, byl dobrý. To, co je ale potřeba prodiskutovat v rámci celotelevizní strategie je, jak*

¹⁸⁴ Song, Miyeon, et al., Goal Ambiguity, Management, and Performance in U.S. Nursing Homes. *Administration & Society*. 2020, roč. 52, č. 8, s. 1170–1208. <https://doi.org/10.1177/0095399720901343>.

¹⁸⁵ To, že NV stále primárně funguje jako catch-up lineárního vysílání dokládá i nedávno provedená studie, která byla součástí diplomového výzkumu Mgr. Anny Jurkové (viz Jurková, Anna, Česká televize na vyžádání: Kurace hlavní stránky i Vysílání mezi lety 2020 a 2022. 2023. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy.)

¹⁸⁶ Semecký, Petr, Voyo dotahuje Netflix. Oznamilo impozantní nárůst předplatitelů a podzimní nabídku. *Filmtoro*. 3. 8. 2023, Dostupné z: <https://filmtoro.cz/blog/voyo-pocet-predplatitelu-srpen-2023>.

nakládat s akvizičními pořady, protože to jsou ty pořady, které mají týdenní licenci, ale to je o financích. Může to ale být i o větší výrobě web-only věcí, nebo uvádění nějakých věcí v předpremiéře. Pro nás, respektive pro iVysílání, je programová divize velmi důležitá v té struktuře, ve které teď fungujeme, ale zatím vedení České televize (generální ředitel) napřímo neartikulovalo konkrétní rozvojový cíl o iVysílání (ve smyslu strategické povahy iVysílání).“

INTERNÍ POHLED: „*My už jsme se několikrát snažili ptát se ‚Tak co, kam teda? Jaká je ta (strategická) vize?‘, ale zatím jsme žádnou uspokojivou odpověď nedostali. Takže se snažíme si ji zase definovat sami, ale nemáme žádnou záruku, jak to bude. Neví se, jak budou nastavené licence, neví se, jak to bude s nákupem obsahů... Je třeba si říct, ‚Jsme catch-up?‘ protože teď jím jsme. Tváříme se, že jsme VOD, ale nad procesem dramaturgie teď nemáme velkou kontrolu. Máme to, co odvysílá televize, a něco z toho můžeme pak týden mít. Nebo jsme něco jiného? (než VOD), a co to tedy bude znamenat [...], potřebujeme pak totiž nastavit podmínky.“*

INTERNÍ POHLED: „*Vypadá to tak, že nejvyšší vedení si (po peripetiích s vývojem NV) hodně oddychlo, že nakonec dostalo nové iVysílání a tím to pro ně (po spuštění) tak trochu skončilo. [...] Ta původní představa byla přitom daleko více průkopnická, neměl to být jen nový web, což sice úplně není... Mám takový dojem, že ČT teď vlastně neví, co s tím dále. Dělají se dílčí technické změny a některá řešení se posouvají i intenzivně, ale zájem o celkové směřování jako by opadl.“*

Že napříč ČT neexistuje sdílená představa toho, co je cílem NV, akcentují i další oddělení, přičemž část z nich je, v návaznosti na získané vazby, a v některých ohledech i vzájemně získané uznání, podporovateli myšlenky, aby iVysílání odpovídalo parametrům VOD platformy. U části oddělení mimo ONV ale přetrvává představa, že VOD platformy sice pro televizi veřejné služby představují hrozbu, i tak ale stále vnímají lineární produkci ČT jako její jádro. Objevují se u nich navíc jisté „rezistentní“ prvky,¹⁸⁷ kterými demonstrují

¹⁸⁷ D'Arma, Alessandro, et al., Public Service Media in the Age of SVoDs: A Comparative Study of PSM Strategic Responses in Flanders, Italy and the UK. *Media, Culture & Society*. 2021, roč. 43, č. 4, s. 682–700. <https://doi.org/10.1177/0163443720972909>; Napoli, Philip M., Mass Communication Institutions. In:

nemožnost existence i Vysílání v jeho VOD verzi. Nutno poznamenat, že tyto rezistentní prvky mají charakter primárně ekonomických a právních argumentů vyplývajících z „nepředstavitelnosti“ takového řešení, nikoliv z principiálního odmítnutí. Ekonomické argumenty spočívají především v prohlášeních, že maximalistická verze není možná, protože Česká televize nemá na tak rozsáhlé fungování NV peníze, případně že je třeba tyto peníze využít primárně na tradiční lineární tvorbu.

EXTERNÍ POHLED: „*Samozřejmě za vším hledej peníze. Můžete mít ideály a velký vzdušný zámky, můžete si je zkusit postavit, ale musíte vědět, jestli na to máte. Můžeme udělat to, že když budeme vysílat nejnovější řadu Downtown Abbey, tak že k tomu zopakujeme třeba všechny předchozí řady [...]. Ale musíte na to mít. To je otázka rozpočtu.*“

Jako rezistentní prvky právního charakteru pak mohou být označena prohlášení, která se týkají složitého procesu získávání licencí pro online produkci a jejich vysoké finanční náročnosti.

EXTERNÍ POHLED: „*Myslím si, že i ten tým NV kouká, co je, nebo vlastně není možné. My třeba přijdeme na to, že buď by bylo dobré koupit, nebo i v archivu leží něco pro ně vhodné, ale to pro internet nemůžeme použít, protože nemáme práva. Ty totiž vznikly v takové době, že zajistit je dneska, na tom je taková práce, že na ni ani nemáme lidi.*“

Obecně nicméně zpovídání zaměstnanci České televize čím dál tím více sdílí názor, že cíl videoplatformy je nejasný, což v minulosti velmi přispívalo k řadě nedorozumění a tato tendence nadále trvá.

Kromě sbližování v rovině představ platformy ale dochází i k výraznému posílení komunikace mezi ONV a partnerskými odděleními. Děje se tak jednak díky tomu, že byla v řadě případů navázána úzká spolupráce napříč odděleními na úrovni řadových zaměstnanců, jednak díky tomu, že byly napříč odděleními zavedeny pravidelné schůzky a porady. Dále již například existují ustálené procesy pro vývoj a výrobu online-only pořadů, které jsou jim přizpůsobeny a odlišují se od procesů vývoje a výroby pořadů pro lineární produkci. Zároveň je vnímáno, že video-platforma musí mít v instituci určitou míru priority, protože jí jako

Lederman, Linda Costigan (ed.), *Communication Theory: A Reader*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1998, s. 315–322.

jedné z mála nebyl snížen rozpočet ve chvíli, kdy Česká televize na podzim roku 2022 přistupovala k rozsáhlým rozpočtovým opatřením. I přesto je ale znát, že fungování České televize je stále řízeno lineární logikou. Typickým příkladem jsou metriky, jejichž jádro je stále plně usazeno v televizní sledovanosti a veškerá sledovanost na platformě je vnímána jako sledovanost odložená. Upřednostňování lineární logiky se ale odráží i v PR plánech, většinou založených na promu obsahů, které jsou určeny pro lineární televizi.

5. Závěr

Cílem výzkumu bylo porozumět tomu, jakým způsobem organizační kultura uvnitř České televize podmiňovala procesy vývoje a implementace Nové videoplatformy. Jako strategii pro dosažení cíle jsme zvolili studium vnímání a představ zaměstnanců ČT směrem k NV.

V rámci našeho výzkumu jsme identifikovali dva typy organizační kultury a příslušné představy platformy, které se k nim váží. První typ organizační kultury, tzv. fragmentovaná kultura, byl spojen se samotnými tvůrci NV a byl založen na snaze aktualizovat působení ČT tak, aby mohla uspokojovat potřeby publik v době intenzivní platformizace mediálního trhu a změny mediálních návyků i demografické struktury diváctva ČT. Pro představitele fragmentované organizační kultury byl v prvních fázích charakteristický důraz na poměrně rozsáhlou inovaci nejen uživatelského rozhraní NV, ale i v oblasti tvorby nových audiovizuálních formátů a práce s archivem. Představa platformy tedy odpovídá veřejnoprávní VOD platformě se svou online-only tvorbou i kurací, inovativním způsobem doporučovaným a strukturovaným obsahem. Proces „sebedefinice“ ONV i reálné tvorby NV probíhal v souladu s preferencemi charakteristickými pro tento typ organizační kultury nejdříve vysoce autonomně, tedy s nízkou mírou kooperace s okolím, aby bylo možné překonat jeho pocíťovaný přílišný konzervatismus.

Druhý typ organizační kultury, tzv. komunitní, jsme pak identifikovali především u osob, které působily vně ONV. Pro ně nová video-platforma představovala v prvních fázích implementace platformy především možnost, jak zveřejnit rozsáhlý audiovizuální archiv instituce a příležitost k redesignu již existujícího iVysílání. V tomto případě byl nicméně původ této představy zakotven ve smyslu pro kontinuitu a v detailní obeznamování s komplexností fungování organizace, která je pro tento typ organizační kultury typická. Náhled těchto osob byl zejména do spuštění NV v prosinci 2021 charakteristický jistou

nedůvěrou pramenící z vnímané „bláhovosti“ (nerealističnosti aspirací a neobeznámenosti s organizační strukturou a procesy uvnitř ČT) ONV.

Obě kultury se nicméně postupem času sbližovaly v návaznosti na precizaci cílů a poslání NV ze strany ONV a dále v souvislosti se slučováním ONV s osobami „starého iVysílání“. K procesu sbližování přispěly velkou měrou i změny v řízení a organizaci ČT jako celku, ale i v ONV po nástupu výkonného ředitele pro nová média. Stejně tak ke sbližování přispěla nutnost překonávat technické nedostatky stávajících systémů a zohledňovat potřeby jiných organizačních jednotek ČT. V procesu sbližování došlo ze strany ONV k jistému přizpůsobení stávajícím technickým i organizačním procesům a uznání znalostí a preferencí dlouhodobých zaměstnanců i k reflexi úspěšnosti a vhodnosti některých vlastních strategií a představ. Na druhé straně došlo vlivem společného setkávání, zvyšující se vzájemné informovanosti a reálných úspěchů ONV i ze strany (dřívějších) představitelů komunitní organizační kultury k uznání legitimacy ONV. Oddělení tak začalo být nahlíženo jako součást instituce a zvyšovalo se i porozumění jeho cílům. Celý proces sbližování se však neobešel bez problémů, konfliktů a nedorozumění, přičemž podle zaměstnanců bylo možné tyto problémy přinejmenším zmírnit, pokud by byla provedena kvalitní analýza dopadů před a v průběhu vývoje NV a pokud by ze strany nejvyššího vedení ČT došlo ke strategické komunikaci celého projektu. Ze strany zaměstnaných existuje přesvědčení, že proces zavádění změny v podobě NV byl až příliš ponechán na bedrech řadových zaměstnanců.

I přes popsané sbližování organizací kultur a představ nicméně přetrvává jistá rozdílnost pohledů na očekávané cíle a ambice NV. Zatímco u ONV je stále přítomná motivace vybudovat regulérní VOD platformu ČT včetně svébytné tvorby, nadále existuje i přesvědčení, že něco takového není možné realizovat zejména z ekonomických a licenčních důvodů, ale i proto, že NV má být zkrátka „jen“ oknem do archivu.

Není divu, že tato rozdílnost představ existuje, napříč zaměstnanci ČT (uvnitř i vně ONV) panuje v zásadě shoda, že samo nejvyšší vedení nemá o statutu a budoucnosti NV zcela jasno. Vedení ČT podle pracovníků musí strategicky stanovit, zda chce jít cestou VOD platformy, nebo zůstat u catch-upového portálu a tomu uzpůsobit očekávání, organizační procesy i dílčí cíle organizace. Pro zaměstnance se tím zvýší čitelnost situace, dojde k usnadnění jejich praktické práce, ale i k naplnění „velkých slibů“ o digitální budoucnosti ČT. Česká televize při tomto úsilí může čerpat ze všeobecné obeznámenosti s potřebou inovovat pro „novou éru“.

5.1 Limity výzkumu

V tomto bodě je třeba upozornit, že tento výzkum nemohl z několika důvodů proběhnout ve své „maximalistické verzi“. Výzkumníci byli z velké části odkázáni zejména na informace pocházející z výzkumných rozhovorů a dokumentů týkajících se fungování ČT a jejích organizačních jednotek. Naopak pozorování probíhalo velmi limitovaně. Jedním z důvodů je jednak pandemie onemocnění covid-19, která rozptýlila pracovníky ČT mimo jejich pracoviště, ale ztížila také jejich dosažitelnost a responzivitu ve vztahu k výzkumníkům. Druhým důvodem je dočasné pozastavení výzkumu rozhodnutím vedení ČT (od cca srpna 2021 do cca února 2022). Výzkumníci tak nebyli schopni zkoumat všechny úrovně organizační kultury v dostatečné intenzitě (a to zejména v rovině artefaktů a rutin, viz Teoretický rámec). Stejně tak není zohledněn pohled některých relevantních organizačních jednotek ČT, a to kvůli ztížené dostupnosti. Přesto jsou výzkumníci přesvědčeni, že výzkumné úsilí přináší zajímavé a podnětné výsledky.

5.2 Rozšířený popis zjištění a doporučení

Zejména v iniciační fázi a částečně i v čase do spuštění nové verze iVysílání v prosinci 2021 docházelo ke vzájemnému vymezování dvou typů organizačních kultur, kdy první, tzv. fragmentovanou, představovalo ONV a druhou, tzv. komunitní, ostatní sledovaná oddělení. Zatímco ONV bylo silněji orientováno na autonomní vývoj vysoce inovativního produktu NV (vize VOD platformy) spolu s vizí samostatné produkce a kurace obsahu, jeho okolí se věnovalo zejména zachování důrazu na současný způsob produkce a maximálně technologické vylepšení prostředí stávajícího iVysílání. Setkávání představitelů těchto organizačních kultur bylo v této době nezdědka poznamenáno limity ve vzájemném porozumění.

Doporučujeme proto:

- Minimálně v přípravné fázi projektu realizovat organizační analýzu dopadů inovace,¹⁸⁸ tedy analyzovat dopady na organizační strukturu, procesní strukturu,

¹⁸⁸ Znamé jako Impact Analysis, Change Impact Analysis, Impact Change Analysis apod.

alokaci zaměstnanců a finančních prostředků, organizační kulturu, případně na cíle organizace a veřejnost (jako klienta).¹⁸⁹

- Na základě této analýzy předem odhadnout, jak a kde může v organizaci může vznikat rezistence vůči zamýšlené inovaci¹⁹⁰ a navrhnout, jakým způsobem tyto důvody adresovat (nedostatek informací, reálná změna agendy, více práce, obavy o prostředky, předchozí hodnotový nebo procedurální konflikt, existující organizační postupy neodpovídají vizi změny...).
- Na základě obou předchozích analýz stanovit plán řízení změny (change management plan) a určit osoby odpovědné za jeho provádění (tzv. strategie změny) a cílové příjemce. Je nutné, aby počáteční fáze plánu byla orientována na vytváření tzv. klimatu změny, tedy propojení sdílené potřeby změny a zároveň pobídky k její realizaci,¹⁹¹ viz také další bod.

Definice tzv. obsahové strategie i softwarový vývoj probíhaly určitou dobu (do léta 2020) ze strany ONV velmi autonomně a „uzavřeně“, což je jedna z možností v případě, že je třeba zavést „radikální inovaci“. ¹⁹² Zaměstnanci však také upozorňovali na možnou absenci organizační analýzy dopadů, která by měla předem napovědět, jakou vývojovou strategii pro vývoj a implementaci inovace stanovit. Absence této analýzy podle mohla podle pracovníků přispívat k obtížím s následnou komunikací a kooperací ONV s dalšími aktéry uvnitř ČT a k problémům souvisejícím s odhalováním neočekávaných technologických překážek při vývoji a implementaci NV. Těmto potížím by se případně dalo vyhnout stanovením jiné strategie vývoje a implementace NV (např. kaskádové).

Doporučujeme proto:

- Zajistit systematické ošetření elementární integrace zaměstnanců v nově utvořených organizačních jednotkách, zejména v situaci, kdy nově příchozí tvoří

¹⁸⁹ Viz např. Whelan-Berry, Karen S., et al., Strengthening Organizational Change Processes: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2003, roč. 39, č. 2, s. 186–207. <https://doi.org/10.1177/0021886303256270>.

¹⁹⁰ Pieterse, Jos H., et al., Professional Discourses and Resistance to Change. *Journal of Organizational Change Management*, editoval Donna Carlon. 2012, roč. 25, č. 6, s. 798–818. <https://doi.org/10.1108/09534811211280573>.

¹⁹¹ Více viz např. Cameron, Esther – Mike Green, *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*. Kogan Page, 2012; Kotter, John P., *Leading change*. Brighton, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

¹⁹² Flynn, Francis. J. – Chatman, Jennifer. A., Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? In: Cartwright, Susan et al. (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester: Wiley, 2001, 263–287.

většinu nebo celek v těchto organizačních jednotkách. Doporučujeme tyto zaměstnance minimálně systematicky seznámit s organizační strukturou ČT, respektive jejich domovské divize a organizačními procesy.

- Doporučujeme také, pokud je to možné, do těchto oddělení zařadit zkušenější kolegy, kteří mohou fungovat jako „poradci“ a „klíčníci“ (gatekeepers), tedy osoby, které zprostředkovávají kontakt na stávající zaměstnance/kyně a seznamují nově příchozí s existujícími postupy a informacemi. Popřípadě lze tyto osoby určit/sjednat v příbuzných odděleních.

Ačkoliv byli všichni dotazovaní zaměstnanci obecně obeznámeni s dlouhodobou vizí bývalého generálního ředitele ČT Petra Dvořáka, kterou představil ve svém kandidátském projektu na post v roce 2017, samotný vznik nového oddělení a iniciace nebo průběh implementace nebyl podle zaměstnanců strategicky komunikován. To podle nich vedlo k neinformovanosti a netransparentnosti, což bylo problematické zejména po započetí tzv. realizační fáze, při které zaměstnanci ONV intenzivněji začínali kooperovat se zaměstnanými ostatních oddělení a divizí. V tomto případě museli zaměstnanci ONV plnit dvojí roli – jednak roli strategického komunikátora (oznamovat a vysvětlovat podstatu zamýšlené změny) a jednak roli realizátora (praktická realizace dílčích pracovních úkolů). Tyto situace vyvolávaly nejasnosti a nepochopení týkající se identity inovátorů (Co je to za člověka?), účelu (Proč něco takového? Proč takto?), i legitimacy jejich práce (Z jakého titulu se na mne obrací? Je to má povinnost? Je to v mém popisu práce?).

Doporučujeme proto:

- V návaznosti na provedenou organizační analýzu stanovit komunikační strategii inovačního procesu,¹⁹³ která bude strukturovaná podle organizační obecnosti (např. celoorganizační, divizní, v rámci oddělení) a podle důležitosti/významnosti (např. strategický význam, operační/praktický význam, informativní význam), a tím nejen zaměstnance udržovat informované o procesu změny, ale také o dosažených výsledcích, což je zejména v implementační fázi důležitým předpokladem pro udržení inovačního úsilí a procesu.¹⁹⁴

¹⁹³ Pfeffermann, Nicole – Julie Gould, *Strategy and Communication for Innovation*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2017. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-49542-2>.

¹⁹⁴ Kotter, John P., *Leading change*. Brighton, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

- Zakotvit provádění této komunikace do organizačních procesů – stanovit konkrétní osoby odpovědné za komunikaci a zároveň příjemce jednotlivých typů komunikačních výstupů (např. vedoucí oddělení, všichni zaměstnanci oddělení, divize apod.) a okolnosti, za kterých se dané typy komunikace dějí (splnění milníků, běžná operativa, změna v organizační struktuře apod.)
- Komunikace by měla přispívat minimálně v úvodní fázi k posilování tzv. klimatu změny, a to s důrazem na neadekvátnost současného stavu (vyvolávat pozitivní nespokojenost se současným stavem) a potřebu inovace (posiluje motivaci a vyvolává očekávání změny).¹⁹⁵

Celý projekt NV se podle zpovídaných zaměstnanců ČT dlouhodobě nachází ve stavu jakési strategické nejednoznačnosti,¹⁹⁶ tedy absence jasného cíle a poslání projektu, což intenzivněji vnímali zejména s tím, jak postupoval čas od spuštění NV. Právě počátek fungování NV byl pro zaměstnance ČT důležitým mezníkem, kterým se potvrdilo, že ONV má svou legitimitu a ČT to s digitální transicí myslí vážně. Podle zaměstnanců však vedení ČT o její další rozvoj poněkud ztratilo zájem, respektive ohledně jejího dalšího osudu vysílá protichůdné signály. Na jedné straně dlouhodobě existuje vize digitální adaptace ČT na proměňující se výzvy v mediální krajině, diváckých návycích a demografii a existuje srozuměnost zaměstnaných, že v případě NV má jít o jeden z prioritních strategických projektů, což se projevuje i veřejnou komunikační kampaní (upozorňuje mj. na exkluzivní obsah v iVysílání) a mělo by se projevat i v oblasti financí (vedení se vyhýbá krácení rozpočtu ONV). Na druhou stranu, v očích zaměstnaných zájem nejvyššího vedení ČT o další strategický vývoj NV po jejím spuštění opadl, respektive není jasné, zda má další vývoj NV jít směrem catch-upové služby, která funguje jako internetový doplněk k lineárnímu vysílání, nebo svébytnou VOD službu s vlastní dramaturgií a tvorbou, kuračním managementem i fungujícím algoritmem veřejné služby. V některých ohledech dokonce ČT činí kroky, které variantu VOD platformy činí obtížněji realizovatelnou (odprodej klíčových titulů konkurenci), nebo naopak neřeší dostatečně intenzivně licenční (nevhodné, nedostatečné licence) a organizační překážky. Tato akcentovaná strategická nerozhodnost v zaměstnaných vyvolává zklamání (velká vize a očekávání x výsledek v podobě „aktualizovaného iVysílání“) až jistou frustraci související s nejasnostmi, jakým způsobem mají k NV přistupovat a uzpůsobovat jí svou práci a očekávání.

¹⁹⁵ Kotter, John P., *A sense of urgency*. Brighton, Mass.: Harvard Business Press, 2008.

¹⁹⁶ Hoffmann, Olaf, Between Strategic Clarity and Strategic Ambiguity – Oscillating Strategic Communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 2022, roč. 27, č. 2, s. 284–303. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2021-0037>.

Právě veřejné instituce ke strategické nejednoznačnosti mívají větší sklony. Děje se tak často proto, že zisk není jediným a hlavním kritériem jejich úspěchu a smyslem fungování.¹⁹⁷

Nejasnost cílů navíc může otevírat prostor pro nalézání kompromisu uvnitř organizace, může ale také vyvolávat výše zmíněné negativní pocity a snižovat motivaci zaměstnanců i výkonnost instituce.¹⁹⁸

Pro další rozvoj NV proto doporučujeme:

- Na úrovni nejvyššího vedení stanovit možné varianty poslání NV a jejich pozitivní a negativní potenciál a následně stanovit, kterou variantu řešení ČT bude realizovat. V souladu s tímto rozhodnutím vytvořit rozvojový plán NV a jeho cíle pravidelně přenášet do plánů a cílů jednotlivých divizí.
- Komunikovat toto rozhodnutí a jeho implikace v souladu s komunikační strategií (viz také výše). Lze přitom stavět na již existující připravenosti v inovacích pokračovat (očekávání NV jako nástroje pro zachování budoucí relevance již existuje, ONV se integrovalo a má svou legitimitu, kooperace ONV s ostatními odděleními zvýšila porozumění i jejich „maximalističtější“ aspiracím). Stejně tak je nutné adresovat hlavní argumenty „rezistence“. Ty míří zejména k nemožnosti překonat licenční potíže a velkou ekonomickou náročnost, jak vyplynulo z naší analýzy.

¹⁹⁷ Botti, Antonio – Antonella Monda, Goal Ambiguity in Public Organizations: A Systematic Literature Review. *International Journal of Business and Management*. 2019, roč. 14, č. 7, s. 137. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n7p137>.

¹⁹⁸ Song, Miyeon, et al., Goal Ambiguity, Management, and Performance in U.S. Nursing Homes. *Administration & Society*. 2020, roč. 52, č. 8, s. 1170–208. <https://doi.org/10.1177/0095399720901343>.

Sledování online videa v ČR: Divácké návyky, preference a zkušenosti českých uživatelů internetu

Magda Gorčíková, Petr Szczepanik, Jakub Šiler, Klára Smejkal



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Tato kapitola vznikla za podpory projektu „Kreativita a adaptabilita jako předpoklad úspěchu Evropy v propojeném světě“, reg. č.: CZ.02.1.01/0.0/0.0/16_019/0000734, financovaného z Evropského fondu pro regionální rozvoj.

Obsah

- 1. Executive summary**
- 2. Změny ve společnosti jako východisko pro výzkum konzumace online videí**
- 3. O výzkumu**
 - 3.1. Struktura respondentů
 - 3.2. Struktura dotazníku
 - 3.3. Analýza dat
- 4. Internet a jeho používání aneb divácké praxe**
 - 4.1. Frekvence používání internetu dle charakteristik uživatelů
 - 4.1.1. Zařízení a místa pro používání internetu
 - 4.2. VOD a sociální sítě
 - 4.2.1. VOD služby
 - 4.2.2. VOD služby – frekvence sledování ve vztahu k charakteristikám diváků
 - 4.2.3. Tři nejčastěji užívané platformy
 - 4.2.4. Sociální sítě
 - 4.2.5. iVysílání
 - 4.3. Krátká vs. dlouhá videa
 - 4.4. Žánrové preference
- 5. Segmentace diváků na základě klastrové analýzy**
 - 5.1. Klastry obecných diváckých návyků
 - 5.2. Klastry žánrových preferencí
 - 5.3. Klastry dle platforem
- 6. Fokusní (ohniskové) skupiny**
 - 6.1. Výzkumný vzorek
 - 6.2. Průběh FG
 - 6.3. Podrobná analýza výsledků
 - 6.3.1. Co je to krátké online video?
 - 6.3.2. Kategorie videí
 - 6.3.3. Sledování online videí v rámci denní rutiny
 - 6.3.4. Krátká a dlouhá videa
 - 6.3.5. Způsoby výběru videí
 - 6.3.6. Aktivní stránka sledování videí

6.3.7. Reflexe společně zhlédnutého videa

7. Přílohy

1. Executive summary

Tato zpráva zkoumá chování a preference diváků krátkých a dlouhých online videí pomocí dvou metod sběru dat: dotazníkového šetření na reprezentativním vzorku české online populace a explanační kvalitativní analýzy diskusních skupin s představiteli různých segmentů dle preference délek online videí, identifikovaných kvantitativní analýzou.

Kvantitativní analýza

Mladší uživatelé (tj. ti do 34 let) – spíše muži – bez dokončeného vyššího vzdělání tráví během dne na internetu více času než muži s vyšším vzděláním (ale pozor: 59 % z těch, kteří uvedli, že absolvovali pouze ZŠ, jsou studenti středních škol).

Vzdělanější lidé mají možnost více používat internet ve své práci.

Internet využívá 85 % respondentů, přičemž 55 % všech uživatelů jej sleduje i několikrát denně, více než dvě třetiny (73 %) jej používají za účelem zábavy, chatu, surfování (polovina všech uživatelů internetu v našem vzorku používá internet pro zábavu i několikrát denně), přibližně stejný počet sleduje zprávy (40 % i opakovaně během dne), dvě třetiny vzorku pak nevyužívají internet ke hraní her (58 %) a polovina jej používá k nakupování. Zejména mladší generace využívá internet pro zábavu. Asociace věku se vedle zábavy projevuje i u dalších souvisejících proměnných – chatování a surfování (0,33), u studia a hledání informací na internetu (0,32), poslechu hudby (0,41) a například i sledování krátkých videí (0,40).

Konzumace online videa během pandemie covidu-19 narostla především u nejmladší věkové kategorie, která má obecně nejvíce volného času a s přechodem na distanční výuku a zrušením kroužků či možností setkávání se s přáteli se jim tento čas ještě navýšil.

Nejsledovanějšími VOD službami obecně jsou ty bezplatné: nejužívanější VOD platformou je YouTube (66,2 % dotazovaných deklaruje, že ho využije minimálně jednou za půl roku), druhý je Stream.cz/Televize Seznam, který využívá necelých 30 % respondentů, teprve za nimi následuje placený Netflix s 27 % uživatelů. VOD služba České televize iVysílání (v době sběru dat ještě před spuštěním nové verze) je uživatelsky na čtvrtém místě a využívá ji 22,2 % uživatelů internetu. Následují služby českých televizí

a telekomunikačních služeb (iPrima, O2 TV, Nova Plus). Po sběru dat v roce 2022 se na přední místa dostala ještě placená služba Voyo, spojená s TV Nova.

Dvě třetiny respondentů si neplatí žádné VOD služby, přičemž se jedná hlavně o starší uživatele – zdá se, že ve společnosti ještě není většinově rozšířen zvyk platit si za online služby. Z 37,3 % respondentů (1123), kteří využívají placené VOD služby pro sledování filmů nebo seriálů, většina platí mezi 100 až 400 Kč měsíčně. Nejčastěji předplácenou službou je Netflix, který využívá 61 % ze všech 1123 předplatitelů, následuje HBO GO (od r. 2022 změněnou na HBO Max a od r. 2023 na Max) (tj. 268 lidí, resp. 24 % ze všech předplatitelů) a O2 TV (15,1 % z předplatitelů, 170 lidí).

Muži preferují sledování videí na platformách Televize Seznam/Stream.cz, Mall.TV, O2 TV a iVysílání. Naopak mezi preferenty iPrimy, Netflixu, Google Play a Nova Plus převažují spíše ženy. Mladší generace (tj. diváci do 34 let) upřednostňuje spíše využívání platforem, jako je Netflix, YouTube, HBO GO, Mall.TV a Twitch.tv. Naopak starší ročníky (nad 55 let) využívají tradičnější a starší služby na našem trhu, jako je Barrandov.TV a Google Play. Rovněž iVysílání zasahuje mladší věkovou kategorii spíše méně, ale nelze mluvit jen o preferenci starší generace – je zde viditelný zásah středních ročníků ve věku od 35 do 54 let. Podobná situace nastala i u videoarchivu iPrima a u Televize Seznam. Mezi lidmi, kteří preferovali online platformy zřizované jednotlivými celoplošnými televizemi, převažovali především příslušníci střední generace. Pro sledování iVysílání a Televize Seznam je typické spojení s vysokoškolským vzděláním. Konzumaci iVysílání deklaruje 30,2 % internetových diváků s vysokoškolským vzděláním, videa na Televize Seznam/Stream.cz konzumuje 34,7 % uživatelů internetu s vysokoškolským vzděláním. Naopak konzumace Twitch.tv či Netflixu je typická především pro studenty středních škol (u Netflixu je to v případě této skupiny až 64 % – lze uvažovat, že tito respondenti nebudou respondenti, kteří dosáhnou pouze středoškolského vzdělání, ale že jde spíše o budoucí vysokoškoláky). Kromě toho je konzumace obsahu Netflixu typická pro lidi s ukončeným středním (30 %) a vysokoškolským vzděláním (28 %).

VOD služby lze třídit také podle uživatelských potřeb, které uspokojují. Obecně uživatelé VOD služeb nejvíce oceňují, že na nich lze snadno najít, co chtějí sledovat. Osm nejsledovanějších služeb se dělí do skupin, kde převládá spokojenost s a) širokou

nabídkou oblíbených filmů a seriálů (HBO, Netflix), b) bezplatným přístupem (YouTube, Stream.cz, iVysílání, iPrima) a snadnou orientací v nabídce (O2 TV, Nova Plus).

Respondenti tráví na sociálních sítích velké množství času, což nahrává budoucímu rozmachu sledování krátkého videa: 75 % respondentů používá sociální sítě každý den (23 % méně než jednu hodinu a 10 % více než čtyři hodiny).

Obecně převažuje intenzita sledování krátkých videí nad intenzitou sledování videí dlouhých, což poukazuje na velký význam krátkého videa v každodenním životě respondentů, který koresponduje s výše popsanou vysokou oblibou platform zaměřených na krátké video (YouTube, Facebook, Seznam/Stream ad.).

V rámci našeho výzkumu se ale nepotvrdila preference určitých délek videí. Zdá se, že současní konzumenti videa sledují oblíbené typy pořadů, aniž by se při tom řídili preferencemi délky (k tomuto zjištění jsme dospěli i v našich ohniskových skupinách). Do charakteristik diváků krátkých videí obecně nevstupují žádné sociodemografické ani osobnostní charakteristiky. Pomocí logistické regrese jsme však identifikovali ukazatele, díky nimž můžeme sestavit charakteristiku diváků videí o maximální délce pěti minut, kteří konzumují krátká videa při výkonu zaměstnání: spíše muži, mladší jedinci, s vyššími (či středně vysokými) příjmy, spíše extrovertní, kteří ve svém volném čase využívají internet zejména k poslechu hudby, sledování filmů a hraní her.

Kratší videa o něco více sledují mladší konzumenti, avšak jen ve specifických kategoriích, jako jsou krátká hraná videa a zábavná videa. Celková intenzita sledování krátkých videí se u mladších skupin ukazuje jako vyšší jen v případě delšího času věnovaného sledování (nad 0,5 hod. denně), a to ve volném čase i v práci (lze uvažovat, že jde o stejné uživatele). Konzumenti krátkých videí ve volném čase vykazují i slabší věkovou souvislost s mladší generací a mladší uživatelé častěji sledují krátká videa ze zařízení smartphone (ale to platí i pro jiná zařízení, nejde výhradně o chytré telefony).

Co se týče preferencí žánrů dlouhých hraných filmů a seriálů, 90 % diváků preferuje komedie, 80 % dobrodružné filmy, 70 % akční filmy (zde převažují spíše diváci-muži), 66 % historické a životopisné, 60 % sci-fi a mystery (mírně oblíbenější jsou u mužů), 35 % romantické filmy (více je preferují ženy), 60 % dotazovaných pak vyhledává animované a rodinné filmy bez ohledu na další sociodemografické charakteristiky. Dvě třetiny diváků

upřednostňují žánr dramatu a stejné množství diváků má v oblíbě thriller. Zajímavé je, že třetina diváctva oba naposledy zmíněné žánry (drama, thriller) v oblíbě nemá vůbec.

U krátkých videí se projeví zajímavé rozdíly u formátů i žánrů. Zaměříme-li se na nejoblíbenější formáty krátkých videí do 20 minut a jejich souvislost s věkem diváků, lze sledovat nepřímou úměru mezi věkem a oblíbou krátkých hraných seriálů a filmů, hudebních pořadů a klipů a videoblogů. Naopak existuje vztah přímé úměry mezi sledováním zpravodajství, sportovních přenosů a dokumentárních filmů a seriálů a rad a tipů (vč. vaření) a věku uživatele. U krátkých poučných videí je oblíba vysoká u nejmladších a nejstarších skupin a klesá ve středním věku. Krátká zábavná videa, která jsou emblematickým obsahem tzv. prokrastinačních praxí, vykazují vysokou oblību u nejmladší skupiny a posléze zůstávají stabilně nadprůměrně oblíbená ve zbylých věkových kategoriích.

Z hlediska oblíby žánrů nehraných (převážně krátkých) videí je nejpopulárnější žánr vzdělávání (78 %), následuje cestování a turistika (76 %), humor (73 %), zpravodajství a publicistika (69 %) a vaření (66 %).

Faktorová analýza pomohla rozdělit žánry nehraných krátkých videí do čtyř obecných kategorií: a) životní styl (hudební pořady, videoherní a game videa, sport, zpravodajství, videa ze života apod.), b) „domácí a spotřebitelské“, tedy jakási péče o sebe sama a oddech, c) „vzdělávací a humorná“, c) videa na téma auto-moto s tzv. clickbaitovými sestřihy šokujících scén jsme označili jako „auto-moto“. Navazující logistická regrese identifikovala prediktory sledování videí spadajících do těchto kategorií: například žánr „domácí a spotřebitelská videa“ je predikován vyšším vzděláním (vysokoškolské), pohlavím (je vyšší pravděpodobnost, že bude daný žánr sledovat muž), kulturním kapitálem (diváci se více zajímají o četbu knih, vlastní větší množství knih, rádi hrají hry), spíše extrovertní a komunikativní povahou. Tento typ žánrů preferují osoby, které častěji sledují i Vysílání.

Při výběru videí ke sledování respondenti nejvíce čerpají z informací, které získali při osobním setkání s přáteli, známými a rodinou (59 %), dále na základě uživatelského hodnocení na databázích typu ČSFD (49 %), na sociálních sítích na internetu (47 %). Když měli respondenti vybrat tři nejdůležitější vlastnosti, podle kterých si vybírají videa,

jako nejvýznamnější faktor se ukázalo doporučení přátel či rodiny, dále doporučení v nabídce streamovací služby a herecké obsazení.

Typologie diváků online videí (shluková analýza)

S pomocí shlukové neboli klastrové analýzy jsme vytvořili tři typologie diváků: první je obecná a má za cíl segmentovat uživatele na základě diváckých návyků, druhá poté rozděluje uživatele na základě konzumace vybraných video platforem a sociálních sítí, třetí se zaměřuje na žánrové preference uživatelů.

Obecná typologie dle diváckých návyků rozdělila diváky do pěti shluků na: rekreační konzumenty, diváky lineární televize, nezajištěné konzumenty, konzumenty neplaceného obsahu a konzumenty placeného obsahu. Rozsahem největší klastr „konzumentů placeného obsahu“ se vyznačuje nejvyšší intenzitou sledování a patří do něj nejaktivnější uživatelé online platforem i nejnáruživější diváci všech formátů videoobsahu. Rozsahem nejmenší klastr „rekreačních konzumentů“ naopak sleduje online video nejméně, vyznačuje se celkově vlažným vztahem ke všem typům videoobsahu, pasivitou v používání online zdrojů a konzervativními obsahovými preferencemi. Celkově představuje protipól klastru konzumentů placeného obsahu. „Diváky lineární televize“ spojuje se skupinou „rekreačních konzumentů“ inklinace ke sledování lineárního televizního vysílání a tradičního televizního obsahu (české seriály typu *Ordinace v růžové zahradě* a *Ulice*), liší se ale aktivnějším způsobem života a častějším používáním smartphonu a internetu v práci. „Nezajištění konzumenti“ jsou aktivními uživateli online služeb a diváky obsahů pro mladší cílové skupiny: 60 % sleduje denně nebo několikrát týdně seriály nebo filmy na internetu, ale dávají přednost středně dlouhým a dlouhým formátům. „Konzumenti neplaceného obsahu“ se orientují na sledování neplacených, nonfiktčních online obsahů ve volném čase: jsou nejčastějšími sledovači krátkých videí ve volném čase, ale jen v rozmezí půl hodiny denně.

Typologie dle žánrových preferencí rozlišuje těchto pět klastrů: „pasivní bez preferencí“, „geekové: mužské žánry“, „mainstream: ženské žánry“, „edukativní: zvědaví a občansky aktivní“ a „náruživí konzumenti náročnější zábavy“.

Typologie dle platformy zahrnuje tyto typy: „čtenáři odmítající sociální sítě i placené VOD služby“, „TV diváci odmítající online video“, „TV diváci se zálibou v neplacených online videích“, „SVOD a Instagram: mladší ženy“ a „SVOD a sociální sítě pro mladé: mladí muži“.

Analýza focus groups

Kvalitativní analýza skupinových diskusí v návaznosti na kvantitativní analýzu zjistila diverzitu online chování, zájmů a potřeby sledovat videa, včetně rozdílů ve sledování dle délky videí a věku, kdy mladší uživatelé preferují hlavně kratší videa, uživatelé ve středním věku vyhledávají delší formáty a nejstarší diváci sledují TV.

Na krátká videa se dívají všichni (aniž by si to mnohdy uvědomovali či dovedli takto pojmenovat). Motivem u mladší generace (do 34 let) a hlavně mužů je spíše zábava a případně i vzdělávání, střední generace preferuje delší videa oproti krátkým, a to spíše z důvodů zájmů, a nejstarší generace upřednostňuje praktická videa, ale občas i zábavná, sledování videa je u ní tedy více zacíleno a zaměřeno (na rozdíl od nejmladší generace, kde se častěji projevuje tendence k prokrastinaci, sledování videa ve volném času, binge watching). Střední a starší generace obsah sledovaného daleko více pod kontrolou (hlavně z časových důvodů, protože mají častěji práci a rodinu).

Je zajímavé, že respondenti mají velmi kritický vztah k reklamním funkcím krátkého videa a k doporučovacím algoritmům online platformy, které (možná překvapivě) silně kvitují.

2. Změny ve společnosti jako východisko pro výzkum konzumace online videí

V posledních desetiletích došlo ve světě k významným změnám, které ovlivnily každý aspekt našeho života – od proměny podoby pracovní činnosti a komunikace po způsoby trávení volného času. Za touto proměnou stojí zejména rozmach informačních a komunikačních technologií. Z dat Českého statistického úřadu za rok 2019 víme, že 81 % Čechů starších 16 let používá internet (70 % z nich vlastní chytrý telefon). Bez internetu je necelá pětina českých domácností, přičemž tři čtvrtiny z nich tvoří domácnosti seniorů bez zájmu o přístup k internetu nebo bez kompetencí pracovat na PC/internetu. Co je však podstatné, počítač a internet se na území ČR nacházejí už téměř ve všech domácnostech, které o to stojí.

Využívání internetu za účelem surfování proniká do všech společenských tříd bez ohledu na věk. Senioři nad 65 let například využívají internet v 39 %. Téměř dvě třetiny osob nad 16 let využívají internet v mobilním telefonu. Také více než polovina dospělých používá sociální sítě za účelem kontaktu se svými přáteli.¹⁹⁹ Tomuto trendu také odpovídají data provozovatelů telekomunikačních služeb, které dlouhodobě hlásí nárůst objemu datových služeb a také předplatitelů pravidelných měsíčních internetových paušálů.

Na pozadí těchto společenských změn se tento výzkum sledování online videí zaměřuje hlouběji na chování, preference a zkušenosti internetové populace v ČR. Vedle dotazníkového šetření dnešních konzumentů online videí jsme se v kvalitativní studii konkrétněji zaměřili na konzumenty určitých typů videa.

3. O výzkumu

V období od 6. 1. – 2. 2. 2021 byl v souladu s cíli projektu KREAS uskutečněn kvantitativní sběr dat. Kvantitativní výzkum sledování videí zkoumal uživatele internetu ve věku od 15 let prostřednictvím dotazníkového šetření administrovaného metodou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Výzkum byl realizován online v rámci existujícího online panelu kvótním nepravděpodobnostním výběrem respondentů. Výsledný výzkumný vzorek

¹⁹⁹ Český statistický úřad sleduje údaje o rozšíření vybraných informačních technologií v českých domácnostech prostřednictvím samostatného ročního statistického zjišťování: výběrové šetření o informačních a komunikačních technologiích v domácnostech a jejich využívání jednotlivci (VŠIT) provádí pravidelně od roku 2002 na výzkumném vzorku cca 10 tisíce osob starších 16 let v přibližně 6 tisících soukromých domácnostech.

činí 3010 osob. Pro výběr bylo osloveno 8412 respondentů, návratnost byla 36 %. Výběrové šetření realizovala jako subdodávku společnost Median, s.r.o.²⁰⁰

Kontrola kvality dotazníků probíhala na několika úrovních. V případě CAWI dotazníků se kontrolovaly délky vyplnění a součástí monitoringu kvality byla i kontrola pozornosti pomocí kontrolních otázek zařazených do dotazníku. Tyto kontrolní body byly v dotazníku umístěny celkem na dvou místech. Participace na výzkumu byla svobodným rozhodnutím každého z respondentů, výzkumné šetření bylo zcela anonymní. Vyplnění dotazníku trvalo přibližně 35 minut.

3.1 Struktura respondentů

Reprezentativita sběru byla zajištěna vymezením kvót odvozených od reálného rozložení požadovaných znaků v online populaci ČR. Kvótní výběr je případem záměrného výběru, při kterém se výběrový soubor sestavuje tak, aby rozdělení relativních četností pomocných statistických znaků ve výběrovém souboru odpovídalo jejich rozdělení v základním souboru. Při daném celkovém rozsahu výběru jsou tak určeny tzv. kvóty jednotek s určitými vlastnostmi. V rámci výzkumu sledování videí byla oporou k nastavení kvót data ze Sčítání lidu a dále informace z VŠIT; byly zvoleny tyto kvóty: pohlaví, věk (šest kategorií) a vzdělání (čtyři kategorie), kraj (čtrnáct kategorií), velikost místa bydliště (pět kategorií). Dále byla stanovena křížená kvóta na denní čas strávený u internetu (čtyři kategorie) a tři věkové kategorie. Drobné rozdíly oproti teoretickým četnostem v populaci jsou vyrovnány pomocí vah. Vážilo se jednorozměrně podle všech kvótních ukazatelů. Kromě toho jsme také do vážení zahrnuli křížené vážení: denní čas strávený na internetu a věkovou kategorii. Minimum základních použitých vah ve finálním datovém souboru je 0,5 a maximum je 2, efektivní velikost vzorku je 85 %. Strukturu respondentů podle základních parametrů ukazuje tabulka č. 1. a parametry křížené kvóty jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Vzorek zahrnuje 3010 respondentů, z toho polovinu tvoří muži (1509). Průměrný věk respondentů je přibližně 42 let, přičemž věkové rozpětí respondentů je 15–92 let. V souboru je 36 % (1075) respondentů ve věku do 34 let, ve střední věkové kategorii (35–54 let) přibližně 43 % (1279), nejmenší zastoupení má věková kategorie nad 55 let (656

²⁰⁰ Tato společnost je přední výzkumná agentura s dlouholetou tradicí v oblasti výzkumu trhu, médií a veřejného mínění. Společnost MEDIAN s. r. o. se zavazuje k dodržování etických standardů a požadavků na kontrolu kvality dat, které jsou definované společnostmi ESOMAR a SIMAR, jichž je členem.

respondentů, tj. 22 %). Lidí se základním vzděláním je v souboru 11 % (322 respondentů), středoškoláků máme celkově 67 % (z toho 40 % absolvovalo maturitní obor) a 22 % (675 respondentů) dosáhlo vysokoškolského vzdělání. V rámci výzkumného souboru má 36 % (1072) respondentů děti, většina (59 %) žije s partnerem.

Tabulka 1 – *Struktura výběrového souboru*

Pohlaví respondenta

Muž	50 %
Žena	50 %

Věk respondenta

15–24 let	15 %
25–34 let	20 %
35–44 let	24 %
45–54 let	18 %
55–64 let	13 %
65 let a více	9 %

Vzdělání

ZŠ	11 %
SŠ bez maturity	27 %
SŠ s maturitou	40 %
VŠ+VOŠ	22 %

Kraj

Praha	13 %
Středočeský	13 %

Jihočeský	6 %
Plzeňský	5 %
Karlovarský	3 %
Ústecký	8 %
Liberecký	4 %
Královéhradecký	5 %
Pardubický	5 %
Vysočina	5 %
Jihomoravský	11 %
Olomoucký	6 %
Zlínský	5 %
Moravskoslezský	11 %

Velikost místa bydliště

do 999 obyvatel	17 %
1 000–4 999 obyvatel	20 %
5 000–19 999 obyvatel	18 %
20 000–99 999 obyvatel	21 %
100 000 obyvatel a více	23 %

Dále byla stanovena křížená kvóta na denní čas strávený u internetu a tři věkové kategorie (viz tabulka 2). K tomuto kroku nás vedly výsledky současných uživatelů internetu a frekvence jeho používání dle dat Českého statistického úřadu z výběrového šetření o využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci (VŠIT 2021).

Tabulka 2 – *Křížená kvóta*

	15–34 let	35–54 let	55 +	Celkem
Méně než 1 hodina denně	4 %	11 %	7 %	23 %
1–2 hodiny	7 %	13 %	7 %	27 %
2–3 hodiny	11 %	8 %	5 %	24 %
Více než 4 hodiny	13 %	10 %	4 %	27 %

3.2 Struktura dotazníku

Dotazník je rozdělen na několik částí. Nejprve sleduje obecně používání internetu a intenzitu sledování online videí, dále se zaměřuje na vztah ke konkrétním elektronickým zařízením, streamingovým službám, sociálním sítím i televizním kanálům, které běžně čestí internetoví konzumenti používají, následně se ptá na obsahové preference (témata, formáty a žánry videí) a na sociální kontext sledování (doma, v práci, sám nebo s dalšími osobami apod.). Základní optiku dotazníku tedy určují návyky a preference konzumentů online videa ve vztahu k sociálním kontextům sledování. Vedle konkrétních aktivit na internetu jsme sledovali i volnočasové aktivity.

Dotazník konkrétně pokrývá tyto oblasti: (1) sociodemografické charakteristiky, (2) životní styl a volnočasové aktivity, (3) internet a jeho používání, (4) obsahové preference na internetu, (5) používání streamingových služeb, (6) sociální sítě, (7) televizní chování a preference, (8) kulturní vkus a (9) dovednosti a schopnosti.

3.3 Analýza dat

Používáme základní deskriptivní statistiky (třídění prvního a vyššího řádu) a také základy explorační analýzy dat (např. faktorová analýza dat). Zobrazení jsou většinou grafická.

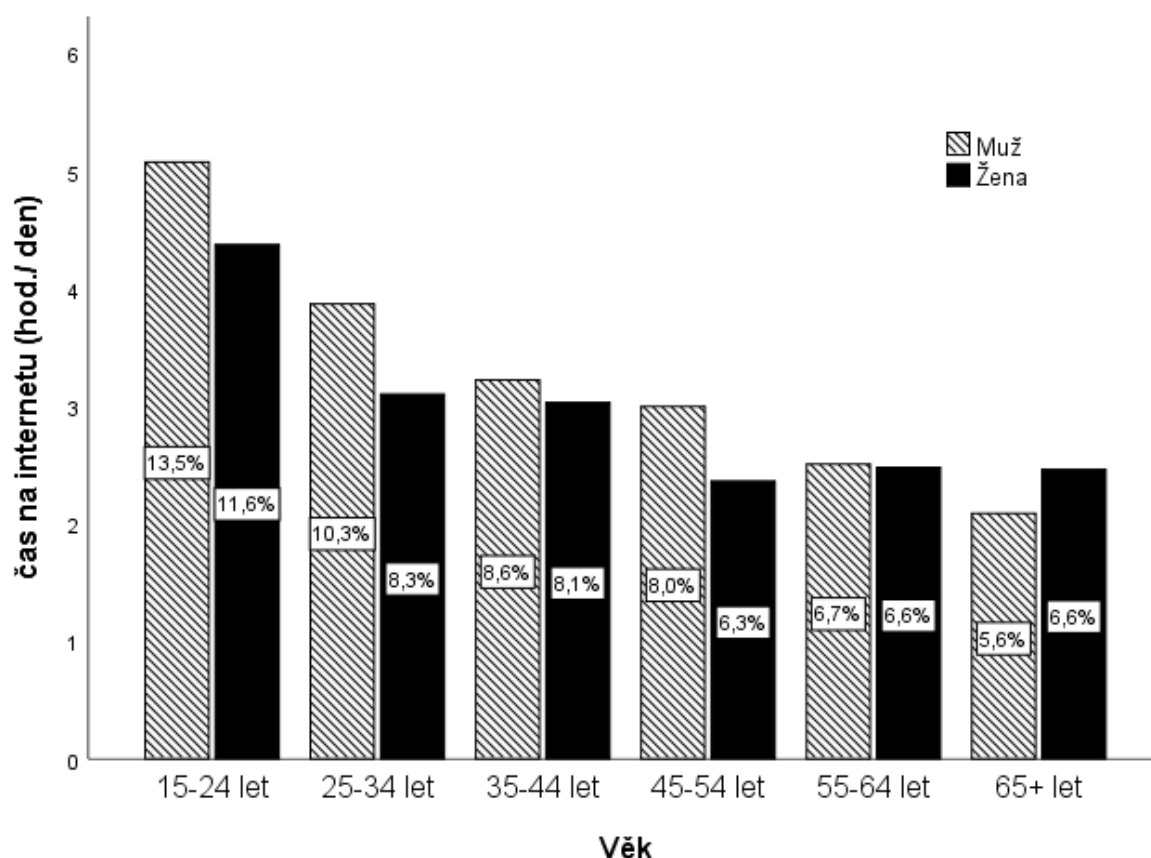
4. Internet a jeho používání aneb divácké praxe

4.1 Frekvence používání internetu dle charakteristik uživatelů

V roce 2021 už mají celé čtyři pětiny českých domácností přístup k internetu (tj. jde o 83 % populace a o 7,3 milionů obyvatel ČR, ČSÚ). 98 % uživatelů používá internet pravidelně, tj. alespoň jednou týdně, každý nebo skoro každý den jej užívá 90 %. Nikdy internet nepoužívá 12,3 %. V našem výzkumném vzorku máme pouze výběr online populace a vidíme, že 77 % respondentů používá internet každý den (z toho 27 % jednu až dvě hodiny, necelá čtvrtina dvě až tři hodiny a 27 % více než čtyři hodiny denně – tyto hodnoty se pak liší dle věku a vzdělání). Každodenní (či téměř každodenní) uživatelé internetu tráví online v průměru 3 a čtvrt hodiny (sd = 3,01; mediánová hodnota je však dvě hodiny). Ve svém volném čase využívá internet většina respondentů – 81 % dokonce několikrát denně. Dvě třetiny všech respondentů využívají internet v práci, přičemž 50 % (1496) respondentů ho v práci používá denně (či vícekrát průběhu dne) a téměř každý den (nicméně nevíme, zdali za účelem zábavy, nebo jde o pracovní povinnost), viz přílohy 1–3.

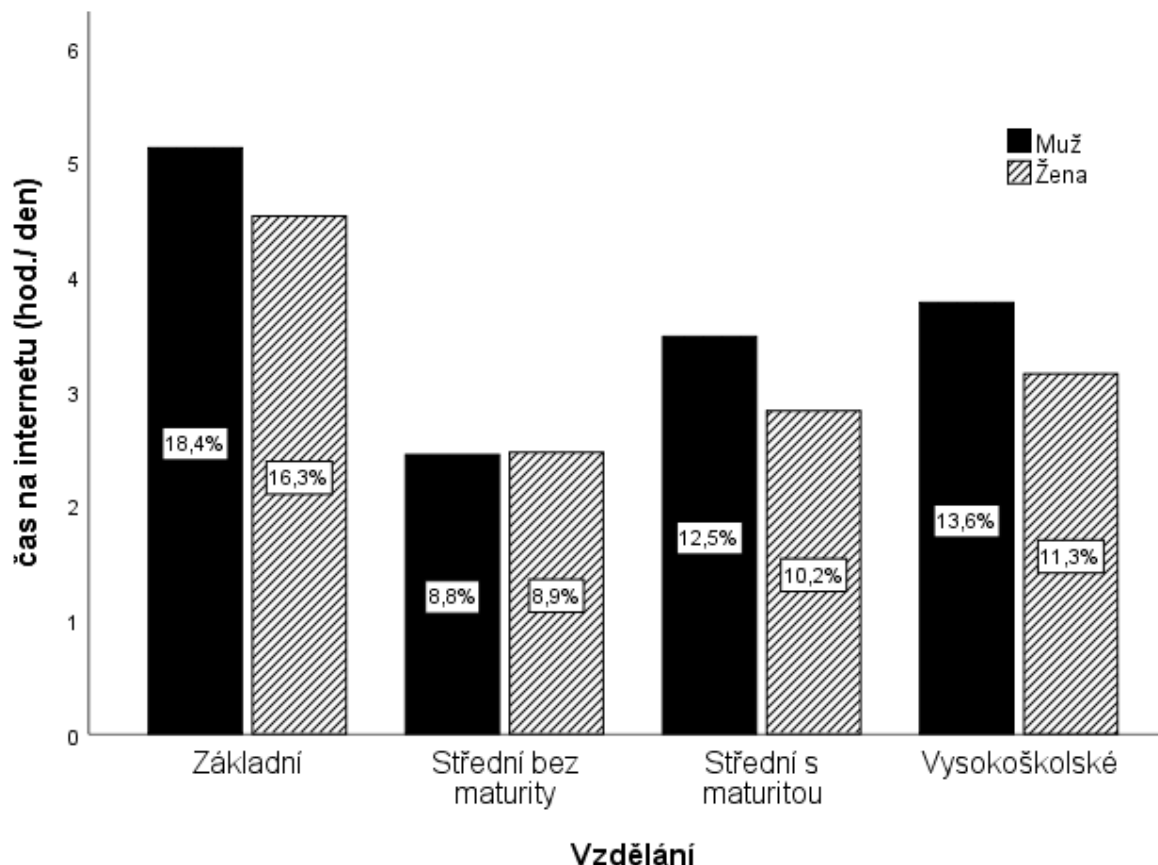
Pokud nás zajímá frekvence používání internetu v běžném dni pro osobní nebo pracovní potřebu dle věku a pohlaví, informace můžeme vyčíst z grafu 1. Mladší uživatelé (ve věku 15–34 let) tráví na internetu nejvíce času opakovaně během dne (94 %, resp. 75 % z nich je na internetu několikrát denně ve svém volnu, resp. práci). S rostoucím věkem tento trend jen velice pomalu klesá. Takže v kategorii do 34 let tráví mladí denně v průměru na internetu necelé čtyři hodiny (mladší do 24 let tam jsou v průměru necelých pět hodin), ve věku do 55 let jde o necelé tři hodiny a starší 55 let jsou pak na internetu během dne asi jen dvě hodiny a 24 minut. Rozdíly se projevují i vzhledem k pohlaví, zejména v mladší věkové kategorii. S rostoucím věkem však tyto rozdíly velmi nepatrně až zanedbatelně klesají.

Graf 1 – Frekvence používání internetu v běžném dni pro osobní nebo pracovní využití dle věku a pohlaví



Pokud se ještě blíže podíváme na uživatele dle vzdělání (graf 2), vstupuje do hry i to, že mladší uživatelé – spíše možná muži – bez vzdělání tráví během dne na internetu více času než muži s vysokým vzděláním. Zde musíme ale interpretovat výsledky opatrně, poněvadž v této kategorii jsou zahrnuti i studenti a nejde ve své podstatě o osoby s nižším vzděláním. V našem vzorku je totiž bohužel 59 % z těch, kteří uvedli, že dokončili pouze základní vzdělání, studenty středních škol.

Graf 2 – frekvence používání internetu v běžném dni pro osobní nebo pracovní využití dle vzdělání a pohlaví



Nyní se podíváme podrobněji na vztah mezi vzděláním, věkem a pohlavím a používáním internetu ve volném čase a v pracovní době. Už bylo uvedeno výše, že 81 % respondentů používá ve volném čase internet několikrát denně, 17 % každý nebo téměř každý den a něco přes 1 % uživatelů internetu využívá internet alespoň jednou za týden. Pokud se podíváme na výsledky z korelací, pak zde máme statisticky významnou pozitivní korelaci mezi věkem a používáním internetu ve volném čase (korelační koeficient je 0,31), vzděláním (korelační koeficient je záporný a spíše hodně slabý -0,11, zde jen dodejme, že proměnná používání internetu je zde kódována obráceně, tedy nejvyšší četnost má nejnižší hodnotu, a proto je tato korelace negativní) a také je zde vztah (opět spíše slabší korelace 0,3) k využívání internetu v práci. Vliv genderu nebyl potvrzen, takže ačkoliv vidíme jakýsi možný trend, vliv této

proměnné se neprokázal. Pokud se podíváme na používání internetu v práci, pak jsou statisticky významné výsledky možná nepřekvapivě podobné, avšak korelační koeficient má vyšší sílu v případě vzdělání ($-0,42$), a můžeme tak skutečně potvrdit, že vzdělanější lidé mají možnost používat internet ve své práci. Protože se v případě proměnné vzdělání jedná o ordinální proměnnou, byl využit polychorický korelační koeficient, který nepodhodnocuje výsledek, jako je tomu v případě Spearmanova koeficientu.

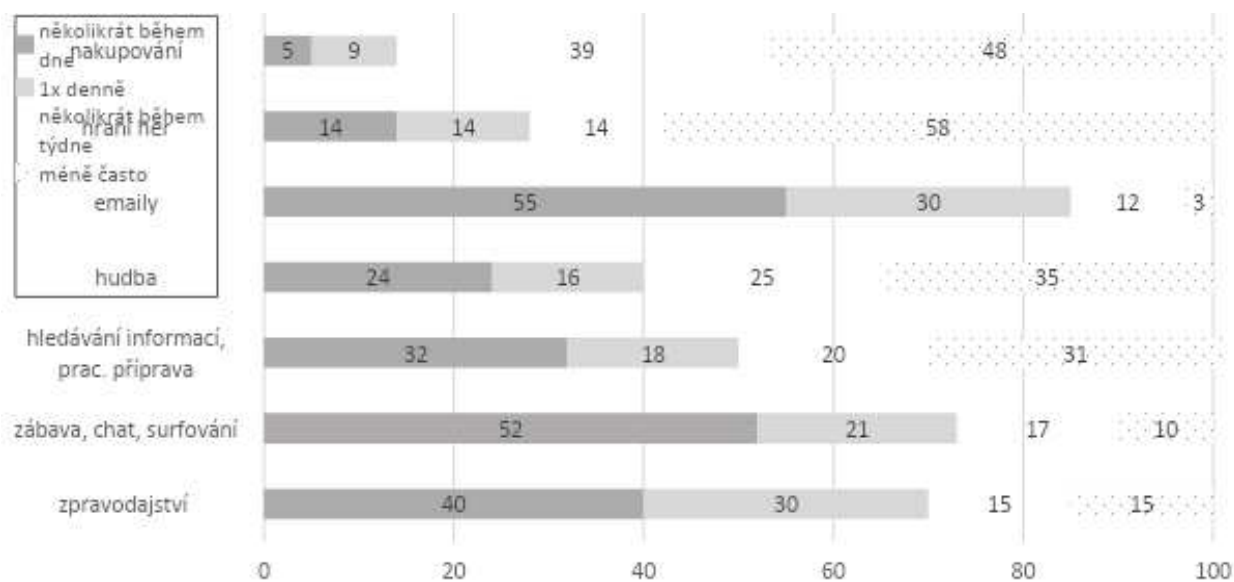
V grafu 3 pak můžeme vidět využití internetu ve volném čase podle toho, jak často jej respondenti používají. Využívání internetu patří mezi nejčastější denní aktivity u 85 % respondentů, přičemž 55 % všech uživatelů jej sleduje i několikrát denně, více než dvě třetiny (73 %) jej používají za účelem zábavy, chatu, surfování (polovina všech uživatelů internetu v našem vzorku používá internet pro zábavu i několikrát denně), přibližně stejný počet sleduje zprávy (40 % i opakovaně během dne), dvě třetiny vzorku pak nevyužívají internet na hraní her (58 %) a polovina na internetu nakupuje.

Pokud by nás opět zajímaly asociace mezi sociodemografickými proměnnými, pak vyčteme z korelační matrice tyto vztahy (tabulka č. 3): U sledování zpravodajství máme statisticky významný vztah s pohlavím (tedy častěji jde o ženy, Pearsonův korelační koeficient je $0,22$), k věku máme záporný a velice malý vztah (opět se nám ukazuje asociace s mladými vzdělanými, kteří jsou v této kategorii zahrnuti, a spíše s mladšími ročníky před staršími). Pohlaví se objevuje ještě u vztahu s poslechem hudby a hraní her, ale korelační koeficient je velice malý ($0,08$, resp. $0,05$). Asociace s věkem je kromě zpravodajství u všech proměnných, tj. jak u chatování a surfování ($0,33$), tak u studia a hledání informací na internetu ($0,32$), poslechu hudby ($0,41$) a například i sledování krátkých videí ($0,40$). Vzdělání má pak vliv na používání elektronické pošty, jinde je úroveň koeficientu velice malá. U činností, jako je konzumace zábavy na internetu, vyhledávání informací, poslech hudby a používání emailu, je sice malá, ale statisticky významná asociace, pakliže mají respondenti v rodině děti.

Tabulka 3 – *Používání internetu ve volném čase k různým účelům dle sociodemografických charakteristik – korelační tabulka*

	Věk	Vzdělání	Zpravodajství	Surfování, chatování	Informace	Hudba	Email	Filmy	Hry	Nákupy
Věk	1.00									
Vzdělání	-0.10	1.00								
Sledování zpravodajství	0.03	0.18	1.00							
Surfování, chatování	-0.42	0.05	0.26	1.00						
Vyhledávání informací	-0.37	0.18	0.24	0.38	1.00					
Poslech hudby	-0.47	-0.10	0.14	0.36	0.34	1.00				
Elektronická pošta	-0.14	0.29	0.37	0.32	0.38	0.17	1.00			
Sledování filmů a krátkých videí	-0.49	0.03	0.08	0.21	0.28	0.65	0.34	1.00		
Hraní her	-0.13	-0.17	0.02	0.21	0.05	0.19	0.01	-0.05	1.00	
Výběr a nákup zboží	-0.11	0.04	0.19	0.18	0.23	0.22	0.28	0.23	0.11	1.00

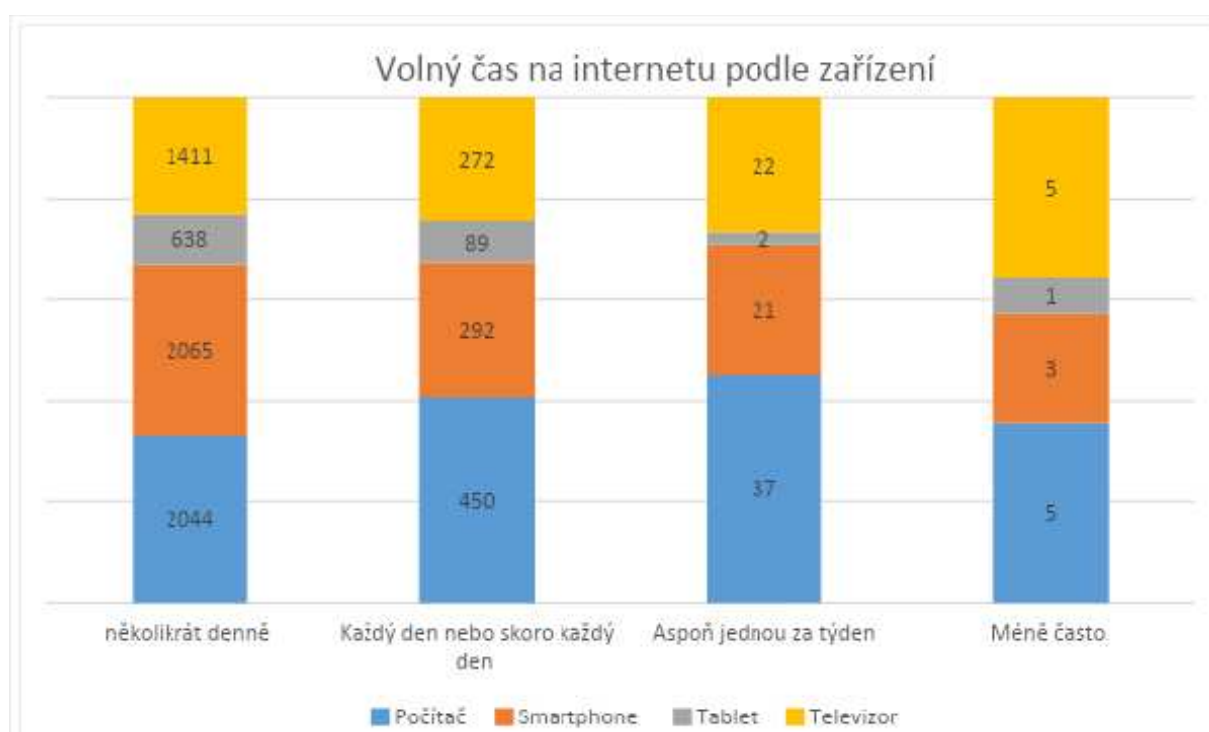
Graf 3 – využití internetu ve volném čase dle jeho četnosti v %



4.1.1 Zařízení a místa pro používání internetu

Téměř 35 % všech respondentů používá internet na počítači, 32 % na chytrém telefonu, 10 % na tabletu a 20 % na telefonu. Tyto výsledky také kopírují používání zařízení dle frekvence používání internetu, viz graf 4 (kde vidíme absolutní čísla). V případě, že nás zajímalo místo, kde respondenti využívají přístup k internetu, mohli označit vícero odpovědí (celkové skóre tak nečiní 100 %, protože šlo o mnohočetnou odpověď tzv. multiple choice). Téměř všichni (98 %) využívá internet doma, 74 % ve škole či práci, 47 % u přátel/příbuzných, 42 % při cestování a 22 % v knihovně či kavárně.

Graf 4 – Využití internetu ve volném čase dle zařízení



4.1.2 Konzumace filmů a seriálů v průběhu covidové krize

Před koronavirovou krizí deklarovalo necelých 70 % lidí, že se na film či seriál podívá alespoň 1x týdně. 11 % populace se pak na filmy či seriály dívá méně často než jednou do roka či vůbec.

V průměru intenzivněji sledují filmy a seriály spíše muži než ženy. Intenzita se také výrazně snižuje s rostoucím věkem. Z hlediska výše vzdělání se mezi nejintenzivnější konzumenty audiovizuálních obsahů řadí lidé se základním vzděláním (mezi něž ovšem patří početná skupina studentů středních škol).

Zvýšení konzumace filmů a seriálů v průběhu covidové krize deklaruje necelých 45 % lidí. Konzumace narostla především u nejmladší věkové kategorie, která má obecně nejvíce volného času a s přechodem na distanční výuku a zrušením kroužků či možnosti setkávání se s přáteli se jim tento čas ještě navýšil.

4.2 VOD a sociální sítě

4.2.1 VOD služby

63 % (1889) respondentů si neplatí žádné služby určené ke sledování filmů a seriálů – jde zejména o lidi ve středním věku (35–54 let, cca 46 %). Celkově 37,3 % respondentů (1123) využívá předplatného pro sledování filmů nebo seriálů. Z toho 28 % lidí (841) si předplatné hradí samo, 9 % (tedy 282) respondentů má někoho, kdo platí službu za ně (56 % resp. 159 je ve věku do 34 let, 40 % je ve věku do 24 let). Většina z platících respondentů si nejčastěji platí za služby mezi 100 až 400 Kč (celkově 24 % resp. 717 respondentů). Konkrétně uveďme, že 296 respondentů si platí mezi 201 až 400 Kč a 268 mezi 101 až 200 Kč, nicméně 153 respondentů si platí do 100 Kč (viz příloha č. 4–5).

Zajímalo nás, jak se chovají ne/předplatitelé ve vztahu k času sledování online videa, a proto jsme překódovali proměnnou (a dále ji využíváme v tabulce č. 4) tak, že jsme získali předplatitele do částky 200 Kč a nad 201 Kč. Vztah mezi frekvencí sledování videa na internetu a předplatným je velmi slabý (0,14), ale statisticky významný. Tedy ti, co si neplatí za VOD služby, sledují online videa méně často než ti, kteří si za online videa platí nebo za ně

platí někdo jiný. Vyšší útraty za VOD služby ale neznamenají automaticky vyšší frekvenci sledování online videa – následující tabulka ilustruje víceméně konstantní dobu sledování napříč úrovněmi pravidelných výdajů na předplatné, přičemž nejvyšší podíl na častém sledování online videa mají paradoxně lidé, kteří předplatné neplatí vůbec (zde hraje roli, že jich je nejvíce a že nejsledovanějšími VOD službami jsou ty bez předplatného, především YouTube), a nejmenší podíl mají lidé, kteří platí nejvíce (při útratě nad 400 Kč měsíčně navíc frekvence sledování razantně klesá). Když se ale podíváme podrobněji na skupinu těch, kdo předplatné nemají, a nesoustředíme se tedy na všechny uživatele, převládají zde logicky uživatelé, kteří sledují videa na VOD službách méně (tj. méně než týdně). Doplňme, že osob, které platí částku vyšší než 401 Kč měsíčně, je v našem výzkumném vzorku pouze 124 (tj. 4 % z celého vzorku).

Tabulka 4 – *Frekvence sledování videa na internetu a placení za VOD služby (sloupcová procenta)*

	Frekvence sledování videa		
	<i>Denně</i>	<i>Týdně</i>	<i>Méně</i>
Neplatím	610 (46 %)	493 (66 %)	785 (84 %)
Platí někdo jiný	165 (12 %)	61 (8 %)	57 (6 %)
100 až 200 Kč	283 (21 %)	101 (14 %)	37 (4 %)
Nad 201 Kč	276 (21 %)	89 (12 %)	55 (6 %)
Celkem	1334	744	934

N = 3012

Co se týče sledování placených VOD služeb, je nejčastěji předplácenou službou Netflix, který využívá 61 % ze všech 1123 předplatitelů, následuje HBO GO (od r. 2022 HBO Max) (tj. 268 lidí, resp. 24 % ze všech předplatitelů) a O2 TV (15,1 % z předplatitelů, 170 lidí). Všechny další služby si pak již pravidelně předplácí méně než 5 % lidí: Novu Voyo konkrétně necelých 5 % (53 lidí), 4 % YouTube Premium, Novu Plus 2,7 %. Z 1123 respondentů, kteří využívají

placené streamovací služby, 13,5 % (151 osob) nevybralo žádnou navrženou službu a 8 % (89 lidí) uvedlo, že si platí jinou službu.

Předplacení Netflixu je výrazně typičtější pro konzumenty mezi 15 a 34 lety: množství předplatitelů v této věkové kategorii vyšplhalo až k 38 % procentům (z celkového množství lidí v této věkové kategorii). Konkrétně jde nejčastěji o studenty středních škol. Z našich dat vyplývá, že si Netflix předplácí až 64 % lidí z této skupiny.

HBO GO přitahuje zejména věkovou kategorii mezi 15 a 34 lety, ale skupina mezi 35 a 54 lety je na tom velmi podobně. Výrazně méně populární je tato platforma ve věkové kategorii nad 65 let a u lidí, kteří dosahují spíše nižšího vzdělání. Ti však obecně méně často sledují nebo si předplácí videa na internetu.

U O2 TV se žádná základní sociodemografická charakteristika neprokázala jako signifikantní. Alespoň jednou za měsíc využívá Netflix 27,3 % české populace. To je jen o 5 % populace více, než kolik si Netflix přímo předplácí. Rozdíl tvoří část lidí, kteří Netflix využívají prostřednictvím svých kontaktů, ale sami si ho nepředplácí. Doplňme, že předplatitel Netflixu může na svém účtu aktivovat až pět profilů, a tedy sdílet svůj účet s maximálně čtyřmi dalšími kontakty, což dle uvedeného procentního rozdílu není v ČR příliš rozšířená praxe. Podobná situace je i u HBO GO (nyní HBO Max), které si předplácí sice 8,9 % populace, minimálně jednou za měsíc ho ale využije 10,5 % populace. Nejvýraznější rozdíl je pak u O2 TV, kterou alespoň jednou za měsíc sleduje dvakrát tolik lidí (11,4 %), než si tuto platformu předplácí (5,6 %). Důvod, proč k této situaci dochází, nejsme schopni z našich dat vyčíst. Možná k tomu ale přispívá fakt, že O2 TV je hojně sledována na televizorech (rodinné sledování) a kromě klasického předplatného nabízí i možnost platby za jednotlivé pořady zvlášť. Ještě výrazně větší rozdíl pak nacházíme u videoarchivů iPrima a Nova Plus. Víme totiž, že videoarchiv iPrima minimálně jednou do měsíce sleduje 16,8 % internetové populace, pravidelně si ho ale nepředplácí ani jedno procento populace. Podobná situace se objevuje u Nova Plus, kterou si předplácí 1 % internetové populace a minimálně jednou do měsíce ji sleduje 10,5 % populace. K tomuto nepoměru může možná opět docházet kvůli tomu, že tyto videoarchivy nabízejí velkou část svého obsahu zcela bez poplatku, případně s možností platby za konkrétní mediální obsah.

4.2.2 VOD služby – frekvence sledování ve vztahu k charakteristikám diváků

V tabulce 5 můžeme vidět četnost užívání jednotlivých služeb včetně služeb neplacených. Obecně nejužívanější VOD platformou (nehlédě na to, zda je zdarma, nebo za předplatné) je YouTube (66,2 % dotazovaných deklaruje, že ho využije minimálně jednou za půl roku). Druhý se umístil Stream.cz/Televize Seznam, který využívá necelých 30 % respondentů, třetí místo obsadila platforma Netflix s 27 % uživatelů. Česká VOD služba iVysílání od České televize je užívatelsky na čtvrtém místě a využívá ji 22,2 % uživatelů internetu. Přes 5 % české populace pak sleduje ještě Mall.TV (6 %) a Google Play (6,4 %).

Podívejme se ještě na genderové preference. Muži preferují videa na Televize Seznam/Stream.cz, Mall.TV, O2 TV a iVysílání. Naopak u preferentů iPrimy, Netflixu, Google Play a Nova Plus převažují spíše ženy. Zdá se, že u některých platforem můžeme zaznamenat souvislost s věkem. Mladší generace (tj. diváci do 34 let) více preferuje využívání platforem jako je Netflix, YouTube, HBO GO, Mall.TV a Twitch.tv. Naopak starší ročníky (nad 55 let) využívají tradičnějších a déle poskytovaných služeb na našem trhu, jako je Barrandov.TV a Google Play. Rovněž iVysílání zasahuje mladší věkovou kategorii spíše méně, ale nelze mluvit jen o preferenci starší generace – je zde viditelný zásah středních ročníků (ve věku od 35 do 54 let). Podobná situace je i u videoarchivu iPrima a Televize Seznam. Obecně mezi lidmi, kteří preferovali online platformy zřizované jednotlivými celoplošnými televizními stanicemi, převažovala především střední generace. Co je možná zajímavé, že pro sledování iVysílání a Televize Seznam je pak ještě typické spojení s vysokoškolským vzděláním. Konzumaci iVysílání deklaruje 30,2 % internetových diváků s vysokoškolským vzděláním, videa na Televize Seznam/Stream.cz konzumuje 34,7 % uživatelů internetu s vysokoškolským vzděláním. Naopak konzumace Twitch.tv či Netflixu je typická především pro studenty středních škol (Twitch využívá minimálně jednou za měsíc 21,6 % všech lidí, kteří uvedli, že stále studují střední školu, u Netflixu je to v případě této skupiny až 64 % – lze uvažovat, že tito respondenti nebudou respondenti se střední školou, ale jde spíše o budoucí vysokoškoláky). Kromě toho je Netflix ještě typický pro lidi s ukončeným středním (30 %) a vysokoškolským vzděláním (28 %). Koneckonců o uživatelích placené VOD služby Netflix, ale i tedy např. HBO) zahraniční výzkumy hovoří jako o náročných divácích, tj. vzdělanějších.

Tabulka 5 – Respondenti, kteří sledují VOD službu alespoň 1x měsíčně, a z toho počet předplatitelů

	N	%	N předplatitelů
YouTube, YouTube Premium	1992	66,2	45
Televize Seznam / Stream.cz	895	29,7	0
Netflix	822	27,3	687
iVysílání (online videoarchiv České televize)	669	22,2	2 ²⁰¹
iPrima (online videoarchiv pořadů skupiny Prima)	506	16,8	0
O2 TV	345	11,4	170
HBO GO	317	10,5	268
Nova Plus (online videoarchiv televize Nova)	315	10,5	30
Žádnou z uvedených	263	8,8	89
Google Play	192	6,4	31
Mall.TV	183	6,1	0
Barrandov.TV – videoarchiv	117	3,9	0
Twitch.tv	115	3,8	29
Nova Voyo	80	2,7	53
Apple TV+	35	1,2	28
Kuki	35	1,2	16
Prima Videopůjčovna	34	1,1	26
iTunes	28	0,9	24
iDnes Kino	21	0,7	0
Amazon Prime Video	18	0,6	13
Disney+ (přes VPN)	10	0,3	4
Aerovod	9	0,3	4
MyPrime (Amazon Prime)	6	0,2	6
DAFilms.cz	4	0,1	2
Rakuten	3	0,1	1
Mojekinolive	3	0,1	2
Starmax	0	0	0
CELKEM			3010

²⁰¹ Tito respondenti omylem označili iVysílání jako předplatitelskou službu.

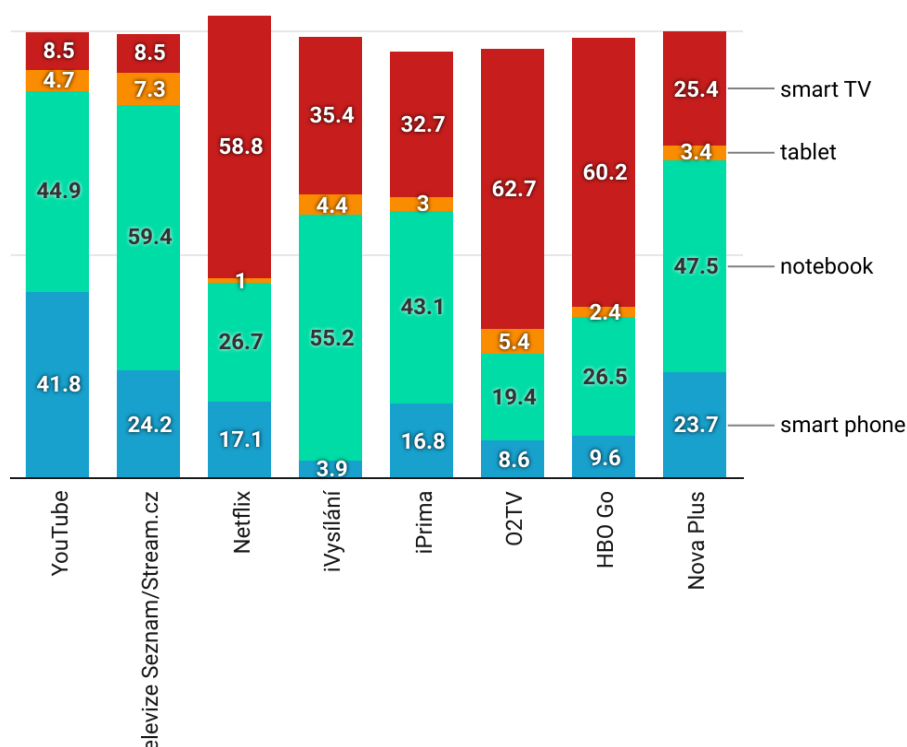
4.2.3 Tři nejčastěji užívané platformy

Vedle předplatného konkrétní VOD služby a sledování VOD služeb alespoň 1x za měsíc jsme se našich respondentů ptali i na to, jaké tři platformy sledují nejčastěji. Jako nejčastěji užívanou VOD službu respondenti na prvním místě ze tří možných pozic uvedli YouTube (48,4 % lidí, kteří využívají alespoň některou z platforem). Druhý se nepřekvapivě umístil Netflix (jako nejčastěji užívanou službu jej uvedlo 17,8 % dotázaných, kteří využívají některou z VOD služeb). Až daleko za ním se s necelými 7 % objevuje O2 TV a iVysílání České televize. Další v pořadí je pak Televize Seznam se 6 %. Ostatní VOD služby již dosahují méně než 5 % uživatelů, kteří danou službu preferují.

Drtivá většina těch, kteří sledují na internetu nějaké VOD služby, je nevyužívají déle než tři roky. U Netflixu je navíc tato situace ovlivněna tím, že v České republice tato služba ani výrazně déle neoperuje (byla spuštěna v lednu 2016, ale teprve v říjnu 2019 se její prostředí dočkalo české lokalizace). Naopak delší doba využívání je typická zejména v případě uživatelů iVysílání, YouTube a streamovací platformy Twitch.tv.

Placené VOD služby typu Netflix, HBO GO nebo O2 TV si uživatelé zapínají nejčastěji prostřednictvím chytrých televizí. Naopak neplacené online služby celoplošných televizních stanic, VOD služby českého původu a YouTube jsou konzumovány nejčastěji prostřednictvím počítače, na druhém místě pak prostřednictvím mobilního telefonu. Využívání tabletu pro sledování obsahu prostřednictvím VOD služeb je pak spíše marginálním jevem.

Graf 5 – Podíly preferovaných zařízení u uživatelů VOD služeb



Jaké se vyskytují důvody pro volbu sledování konkrétní platformy? VOD služby lze třídit také podle uživatelských potřeb, které prioritně uspokojují, nebo naopak podle nejčastějších kritických výhrad uživatelů. Obecně si uživatelé VOD služeb nejvíce cení toho, že je na nich možné snadno najít, co chtějí sledovat. U Netflixu a HBO GO nicméně na plné čáře vítězí možnost vybrat si z velmi široké nabídky obsahů. U iVysílání pak uživatelé za největší výhodu považují bezplatnost platformy. Široká nabídka pořadů je vyzdvihována až na druhém místě (viz graf 6).

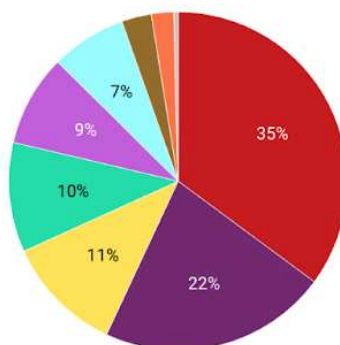
Hodnoty proměnné důvodů pro sledování (či uspokojování potřeb) rozdělují osm nejsledovanějších portálů předvídatelně do skupin, kde převládá spokojenost s a) širokou nabídkou oblíbených filmů a seriálů (HBO, Netflix), b) bezplatným přístupem (YouTube, Stream.cz, iVysílání, iPrima) a snadnou orientací v nabídce (O2 TV, Nova Plus). Zároveň lze sledovat i další podobnosti a rozdíly mezi jednotlivými portály dle obchodního modelu: např.

televizní catch-up služby mají podobné zastoupení respondentů, kteří ocenili různorodost a objem nabídky, ale liší se v hodnocení uživatelské přívětivosti katalogu (stará verze iVysílání před restartem z prosince 2021 v tomto ohledu dopadla hůře než Nova Plus, iPrima a O2 TV). Netflix se od HBO GO odlišuje vyšším podílem respondentů, kteří vyzdvihli „nekonečné množství pořadů“ v jeho katalogu. K překvapivým zjištěním patří, že automatické doporučení oceňují respondenti častěji u Stream.cz než Netflixu nebo nejvyšší podíl atributu spolehlivosti u O2 TV.

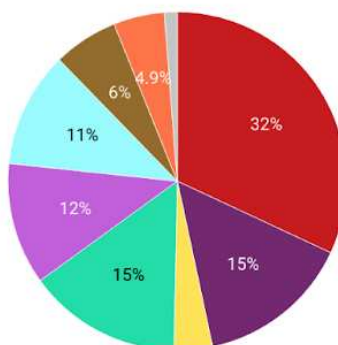
Graf 6 – Důvody pro využívání jednotlivých platforem

Důvody volby nejvyužívanější VOD služby

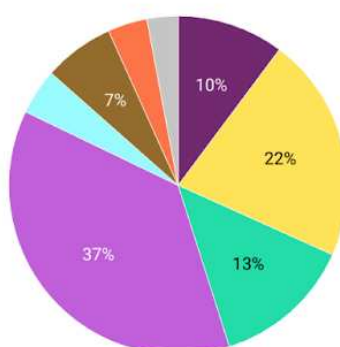
- Je to zdarma
- Snadno najdu, co chci sledovat
- Je zde nekonečně množství pořadů a filmů ke zhlédnutí
- Snadno zde naleznu něco ke shlédnutí, i když mě nic nenapadá
- Je zde široká nabídka filmů a TV pořadů, které mám rád/a
- Snadné (intuitivní) používání
- Je to spolehlivé
- Automatické doporučování pořadů podle toho, na co se nejvíce dívám já nebo ostatní
- Obsahuje žádné nebo minimum doplňků (tzv. Add-ons)



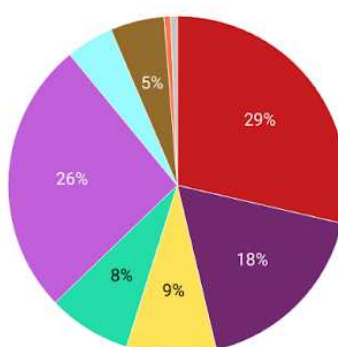
YouTube



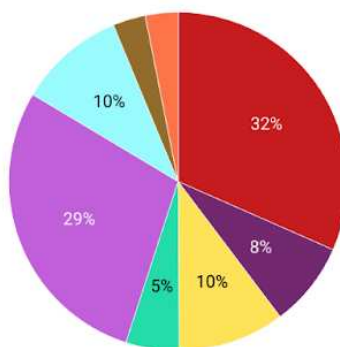
Televize Seznam / Stream.cz



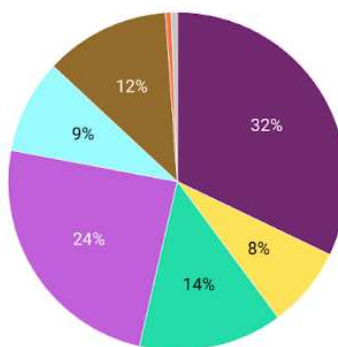
Netflix



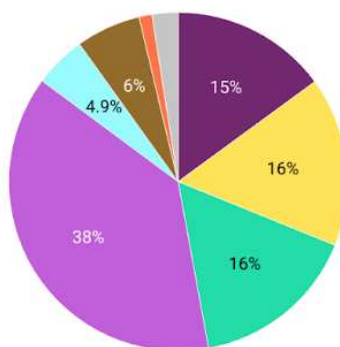
iVysílání (online videoarchiv České televize)



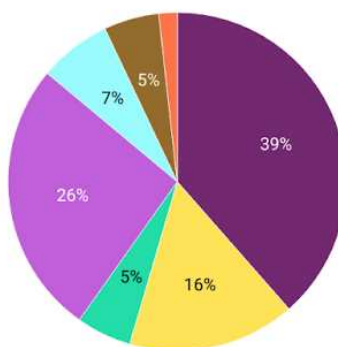
iPrima (online videoarchiv pořadů skupiny Prima)



O2TV



HBO Go



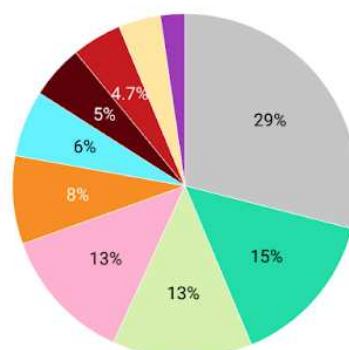
Nova Plus (online videoarchiv televize Nova)

Z odpovědí na otázku, co byste chtěli na své nejpoužívanější platformě změnit, neplynou signifikantní rozdíly mezi VOD službami, protože u většiny hodnot se objevují jen velmi nízké počty respondentů (otázka vyfiltrovala jen ty respondenty, kteří danou službu označili jako svou nejpoužívanější). Odpovědi spíše kopírují zaměření jednotlivých služeb, než aby ukazovaly na potřebu jejich změny (viz např. požadavek na více nových českých filmů a seriálů nebo více dabovaných zahraničních titulů u služeb, které jsou na tento typ obsahu již zaměřeny). Přesto lze říci, že vyšší míru potřeby něco měnit vykazují nadnárodní placené služby Netflix a HBO GO na rozdíl od neplacených služeb YouTube a Stream.cz nebo služeb spojených s televizními stanicemi. Nižší cenu respondenti předvídatelně požadovali rovněž u Netflixu a HBO GO a také u domácí O2 TV. České televizní služby naopak spojuje s Netflixem a HBO požadavek většího zastoupení nového obsahu a speciálně pak českých filmů a seriálů, zatímco otázka na vyšší zastoupení amerických filmů a seriálů vykazovala všeobecně velmi nízké hodnoty, a proto se v níže připojeném grafu ani neobjevuje. Požadavek na více dabovaných zahraničních titulů dosáhl očekávatelně nejvyššího podílu u Netflixu, který má po YouTube největší katalog a dabuje jej jen selektivně.

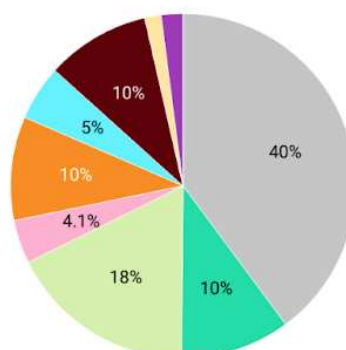
Mezi dalšími požadavky, které respondenti jmenovali sami, jednoznačně dominovala přání, aby videa běžela bez reklam (YouTube, iPrima), ale objevila se i řada dalších, například aby české služby zpřístupnily i zahraniční pořady (iVysílání) a aby pořady zůstaly přístupné déle (Nova Plus).

Graf 7 – Co byste chtěli na dané platformě změnit?

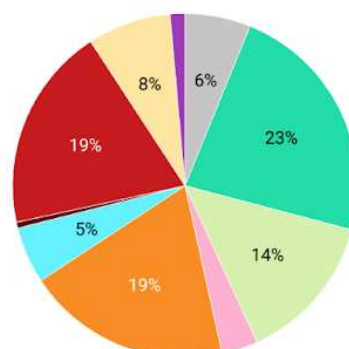
- Nic bych neměnil/a
- Více nových filmů a seriálů
- Více českých filmů a seriálů
- Technické řešení (stažení offline, přepínání rozlišení aj.)
- Více nadabovaných zahraničních filmů a seriálů
- Doporučování mně na míru
- Více krátkých zábavných videí
- Nižší cena
- Více amerických filmů a seriálů
- Grafické zpracování



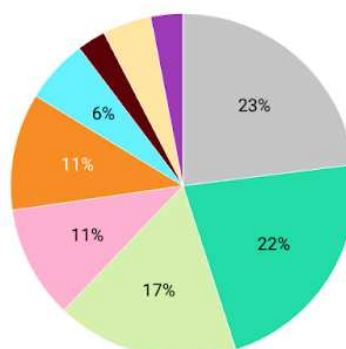
YouTube



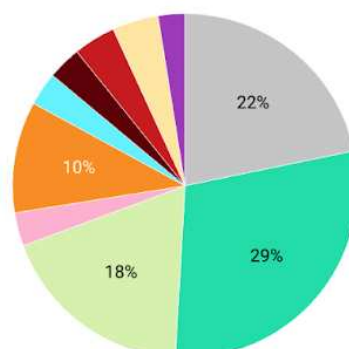
Televize Seznam / Stream.cz



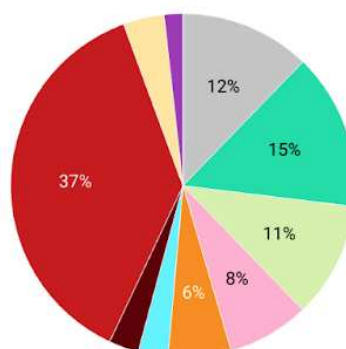
Netflix



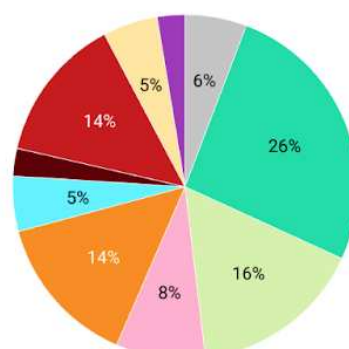
iVysílání (online videoarchiv České televize)



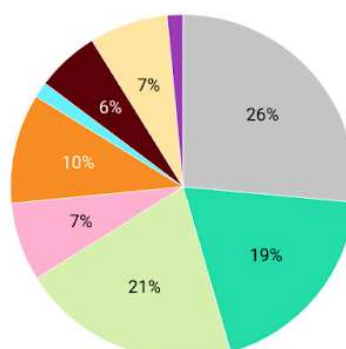
iPrima (online videoarchiv pořadů skupiny Prima)



O2TV



HBO Go



Nova Plus (online videoarchiv televize Nova)

3.2.4 Sociální síť

Pokud bychom se podívali na čas trávený na sociálních sítích (tabulka 6), pak 10 % konzumentů online videa v našem výzkumu vůbec nevyužívá sociální sítě, ale 75 % je na nich každý den (23 % však méně než jednu hodinu a 10 % více než 4 hodiny). Asociace času na sociálních sítích je velmi slabá se vzděláním, pohlavím (jde častěji o muže), o něco silnější je s věkem. Přesto jde o malé síly korelačních koeficientů.

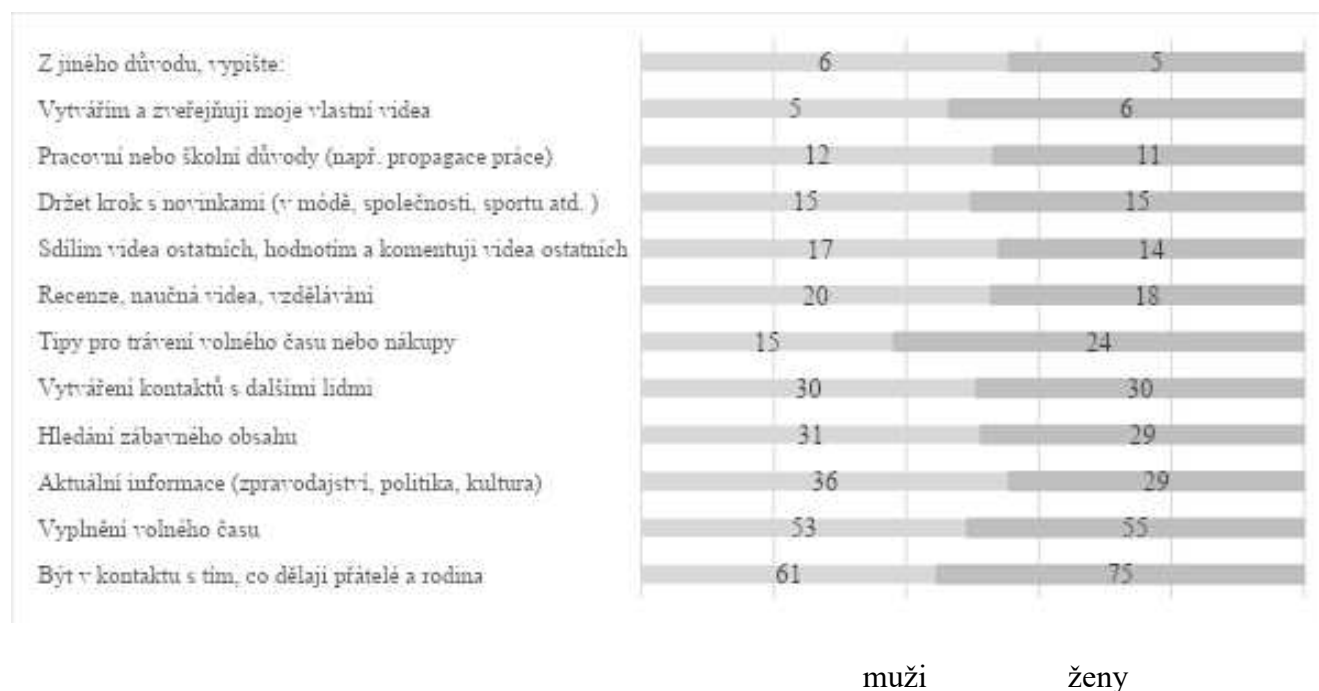
69 (2,3 %) všech oslovených respondentů nám uvedlo, že využívá jiné sítě mimo námi zadanou nabídku – namátkově jde o 11 lidí, kteří používají Viber, objevili se 4 uživatelé Redditu a ve zbytku jde o jednoho až dva uživatele dalších sítí). 9 % všech respondentů nevyužívá žádné sociální sítě pravidelně, což odpovídá těm, kteří uvedli, že sociální sítě nevyužívají (viz výše). Nyní se zaměříme na většinu vzorku, tj. 89 % dotazovaných. Z nich nejvíce využívá Facebook (37 % všech respondentů), dále LinkedIn, Twitter, Youtube, Instagram; blíže viz tabulka 6.

Tabulka 6 – Pravidelně používané sociální sítě alespoň 1x za měsíc a výpovědi respondentů o tom, kterou síť sledují nejčastěji

	Četnost (%) – 1x za měsíc	Dvě nejčastěji sledované platformy
Facebook	1119 (37,2)	1691 (56,2)
LinkedIn	738 (24,2)	16 (0,5)
Twitter	560 (18,6)	47 (1,6)
YouTube s vlastním profilem	316 (10, 5)	122 (4,1)
Instagram	164 (5,4)	388 (12,9)
Snapchat	67 (2,2)	11 (0,4)
Pinterest	30 (1,0)	25 (0,8)
TikTok	14 (0,5)	24 (0,8)
Goodreads	1	2 (0,1)
WhatsApp	1	375 (12,4)
Jiná	69 (2,3)	35 (1,1)
Celkem	3010 (100 %)	

Ačkoliv jsme u sociálních sítí nezaznamenali souvislost se sociodemografickými charakteristikami, zajímaly nás i další věci. Když se podíváme na vztah zařízení a sítí, vidíme, že 69 % z námi sledovaných 2736 respondentů využívá sítě nejčastěji na chytrém telefonu (69 %) a třetina uživatelů na počítači nebo přenosném notebooku (26 %). Zdá se, že ženy (ve srovnání s muži) tráví jen nepatrně více času na chytrém telefonu než na počítači, tento výsledek ovšem není příliš silný. Naopak výrazné rozdíly se objevují na základě věku – obecně mladší generace (do 34 let) více využívá častěji chytrý telefon (84 % ve srovnání se 70 % u střední generace a 40 % u osob nad 55 let). Vzhledem ke vzdělání se rozdíly naopak tolik neprojevují. Pokud by nás zajímal obsah sociálních sítí, který naši respondenti nejčastěji sledují, 68 % z našich 2736 respondentů využívá sítě ke komunikaci, polovina (64 %) na vyplnění volného času, třetina pro získání informací (32 %) a zábavy (30 %) či vytváření kontaktů s dalšími lidmi (30 %). Čtvrtina využívá svou primární sociální síť pro trávení volného času nebo nákupy a stejný počet lidí zde sleduje naučná videa a vzdělává se. Z genderových rozdílů (graf 8) vidíme jen o něco vyšší zájem žen o sociální kontakty. Rozdíly na základě vzdělání a věku se téměř stírají, mladší generace používá sociální sítě o něco méně (statisticky nevýznamně) k tomu, aby držela krok s aktuálními trendy, a nepatrně více kvůli zábavě na internetu.

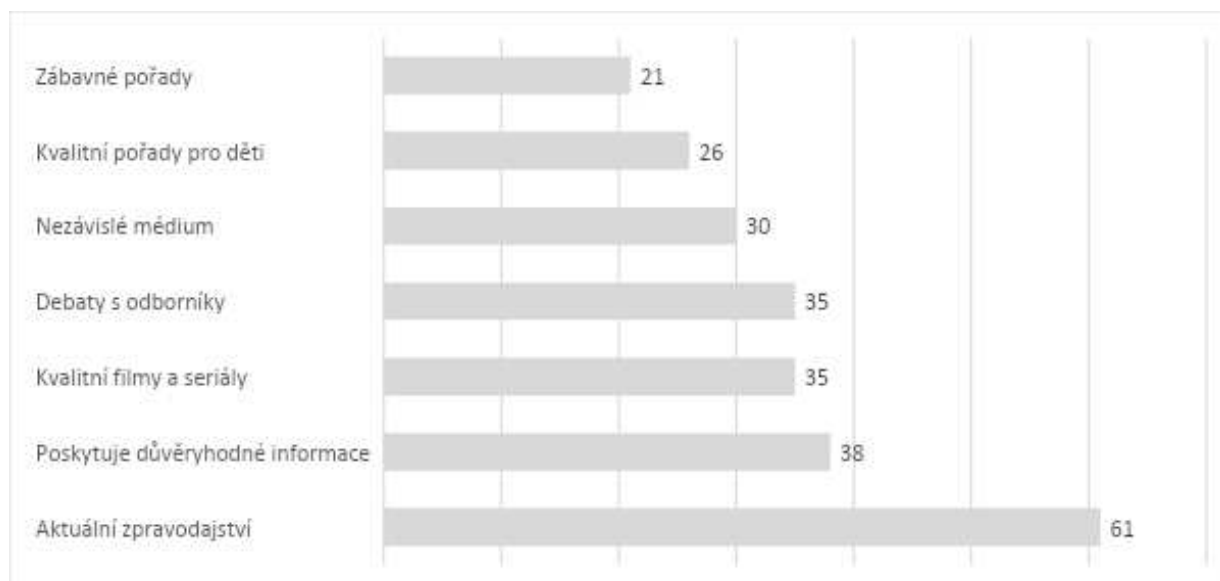
Graf 8 – Obsah na nejčastěji používané sociální síti dle pohlaví



4.2.5 iVysílání

Aktivní využívání iVysílání deklaruje necelých 27 % lidí. Přes 22 % ho pak sleduje minimálně jednou měsíčně. Tuto platformu zná, ale nepoužívá zhruba 9 % populace. 13 % uvedlo, že platformu zná pouze povrchně a téměř polovina dotázaných (49 %) službu nevyužívá. Rozdíly mezi pohlavím ani věkem u respondentů nejsou statisticky významné, častěji iVysílání využívají vzdělanější lidé (střední a vysokoškolské vzdělání). Když se podíváme na graf 9, vidíme, že lidé se nejčastěji domnívají, že by veřejnoprávní televize měla sloužit k poskytování důvěryhodných zpravodajských informací.

Graf 9 – Hlavní přínos veřejnoprávní televize



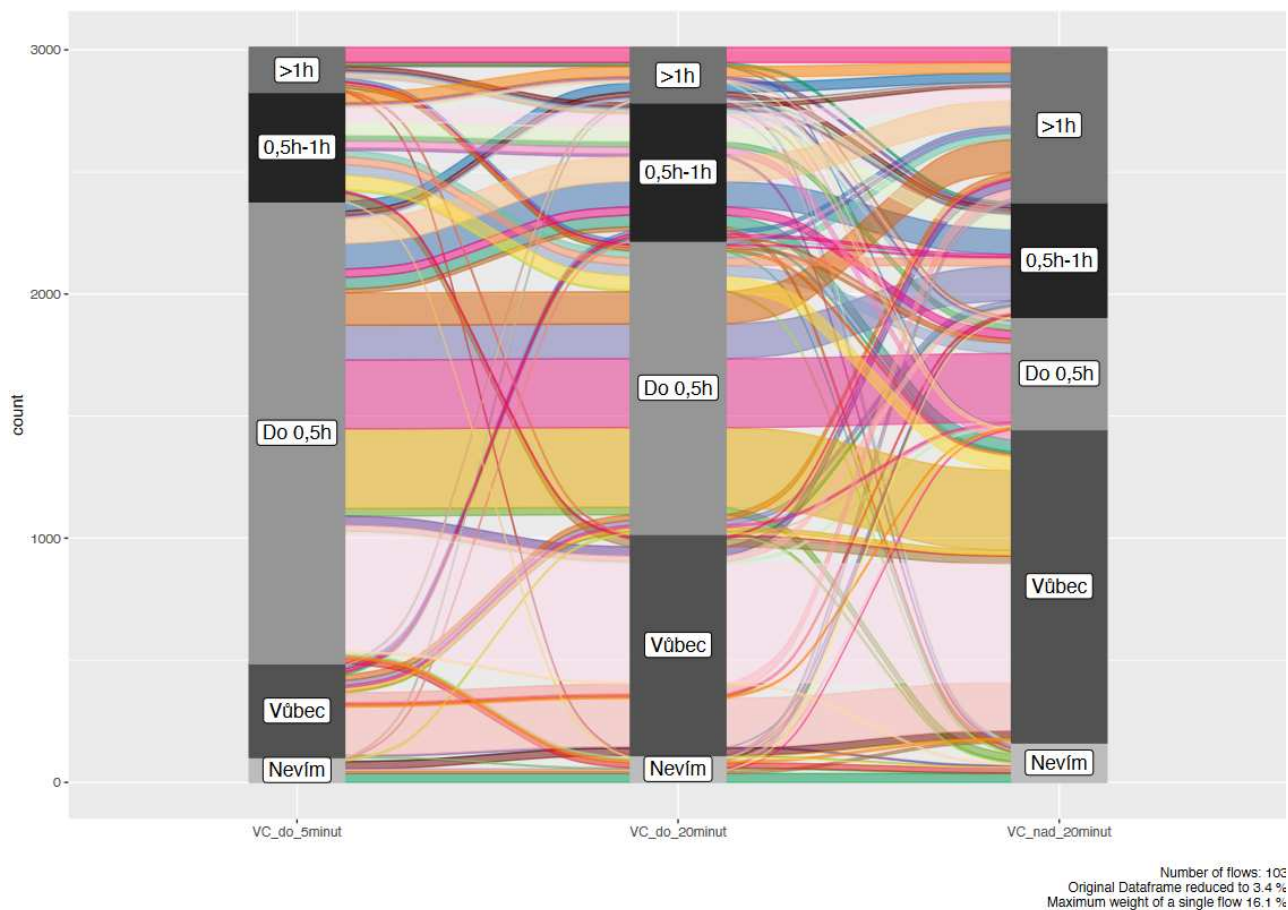
N = 3010

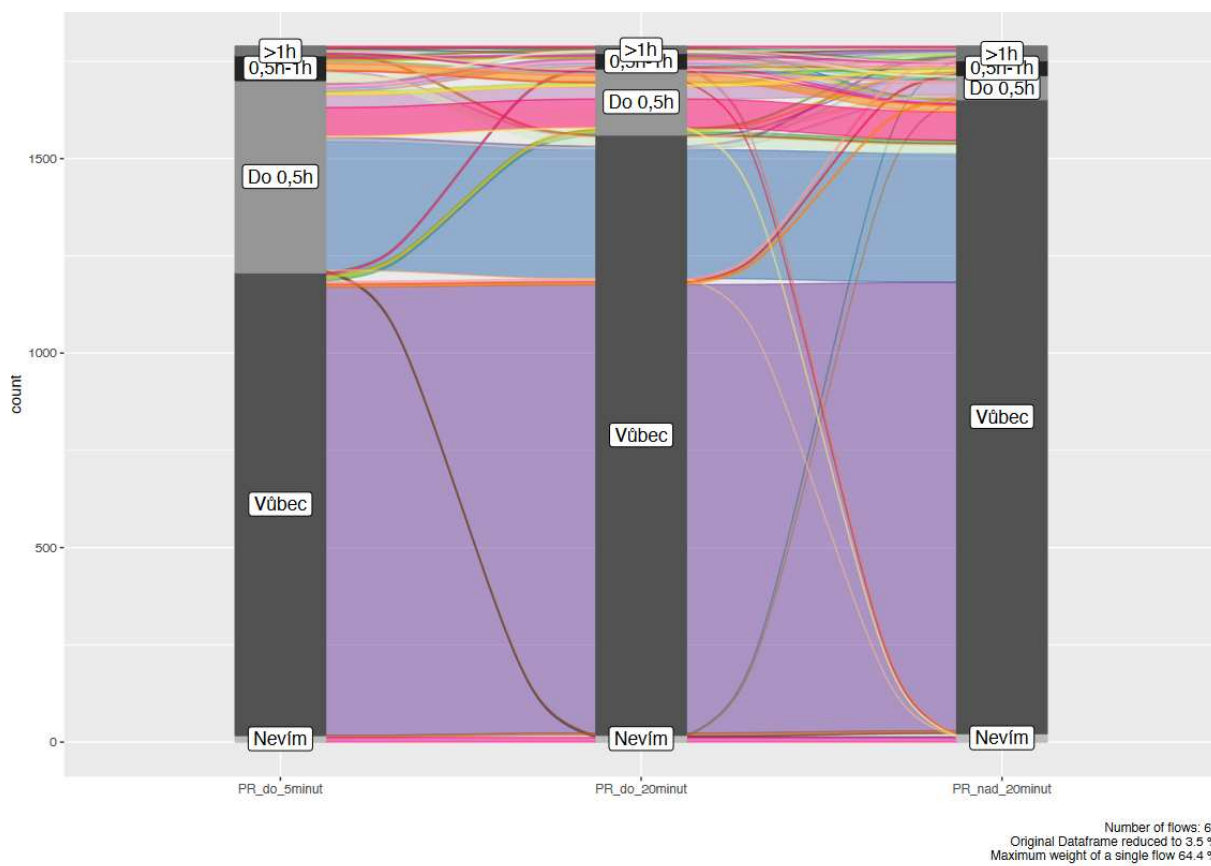
4.3 Krátká vs. dlouhá videa

Rozdíly mezi významem krátkých a dlouhých videí ve struktuře každodenního života tvořily jádro výzkumných otázek a hypotéz, na nichž byl postaven náš dotazník. Výsledky ukázaly, že dlouhá a krátká videa nekorespondují s jasně odlišnými a vnitřně soudržnými mody diváctví ani s odlišnými sociálními skupinami a že rozdíly mezi nimi nelze připsat specifickým demografickým, technologickým nebo vkusovým charakteristikám. Tato skutečnost se potvrdila také při modelování a predikování proměnných v rámci regresní analýzy. Data spíše ukazují, že dlouhá a krátká videa se u různých skupin respondentů kombinují v závislosti na sociální situaci sledování, uživatelských potřebách a typu obsahu. Tedy nejsilnějším prediktorem sledování krátkého videa je to, že uživatel sleduje i video dlouhé.

Následující graf 10 ukazuje kategorie podílu uživatelů dle frekvence sledování videa ve vztahu k délce videa, a to zvlášť ve volném čase a v práci. V práci uživatelé sledují videa maximálně půl hodiny či vůbec. Zobrazeny jsou také přechody mezi délkou videa a časem, který respondent s tímto typem videa denně strávil. Obecně se zde ukazuje převaha intenzity sledování krátkých videí nad dlouhými, a tudíž velký význam krátkého videa v každodenním životě respondentů, který koresponduje s výše popsanou vysokou oblibou platform zaměřených na krátké video (YouTube, Facebook, Seznam/Stream ad.).

Graf 10 – Frekvence sledování různě dlouhých videí ve volném čase a práci





V rámci našeho výzkumu se nepotvrdila preference určitých délek videí. Zdá se, že současní konzumenti videoobsahu sledují oblíbené typy pořadů, aniž by se při tom řídili preferencemi délky (toto je také zjištění z našich ohniskových skupin). Do charakteristik diváků krátkých videí obecně nevstupují žádné sociodemografické a osobnostní charakteristiky.

Přesto lze říci, že kratší videa o něco více sledují mladší konzumenti, avšak jen ve specifických kategoriích, jako jsou krátká hraná videa a zábavná videa. Celková intenzita sledování krátkých videí se u mladších skupin ukazuje jako vyšší jen v případě delšího času věnovaného sledování (více než 0,5 hod. denně), a to ve volném čase i v práci. V grafech odlišujících sledování krátkého videa do 5 minut ve volném čase a v práci se navíc ukazuje, že ve volném čase převládá sledování do 0,5 hod. denně a v práci výrazně převládá skupina lidí, kteří krátká videa nesledují vůbec (zde je ovšem oslabena přítomnost nejmladších skupin, mezi nimiž je mnoho studentů, kteří byli dotazníkem vyfiltrovaní). To znamená, že respondenti – v rozporu s naší výchozí hypotézou – nedeklarovali výraznou tendenci prokrastinovat prostřednictvím sledování krátkých videí v pracovní době.

Ve vztahu ke krátkým videím jsme předpokládali, že jejich sledování se bude ve zvýšené míře pojít s používáním mobilních zařízení, tj. u krátkých videí budou uživatelé preferovat sledování na mobilu.

Rozdíly ve sledování krátkých videí v práci na chytrém telefonu i na počítači jsou statisticky významné. Velmi podobné vztahy jsou i u těch, kteří sledují videa o maximální délce 5 minut ve volném čase. Konzumenti krátkých videí ve volném čase vykazují i slabší souvislost s nižším věkem a mladší uživatelé častěji sledují krátká videa ze zařízení smartphone (ale to platí i pro jiná zařízení, nejde výhradně o chytré telefony). Žádné další charakteristiky nelze u této skupiny identifikovat. Pro nás je však důležité, že nenalézáme silnou souvislost mezi mobilním sledováním v práci a ve volném čase. Lze tak usuzovat, že chápání toho, co lze zahrnout pod kategorii krátké video do 5 minut, je na straně respondentů problematické (to se pak významně prokázalo i ve výsledcích ohniskových skupin), a odpovědi tedy nebudou zcela odpovídat realitě.

Nyní se podrobněji podívejme na každodenní činnosti ve vztahu k délce videa. Ve volném čase krátká online videa sleduje výrazná většina respondentů, nejvíce v délce do 5 min. (87,4 %), a to bez ohledu na gender. Nicméně výrazně převažují mladší diváci, kteří však sledují spíše pořady o délce půl hodiny a více.

Jedna z výchozích hypotéz výzkumu předpokládala, že krátká videa se začleňují do každodenních činností respondentů více než ta dlouhá, což by se logicky mělo projevit především tzv. prokrastinačními praxemi sledování v pracovní době. Výsledky nicméně ukázaly, že i v případě krátkých videí převládá sledování ve volném čase.

Když se podíváme na strukturu činností diváků krátkého videa, většina diváků (77 %) sleduje krátká videa do 5 minut při odpočinku či relaxaci, čtvrtina na toaletě, přibližně čtvrtina při jídle, pětina v čekárně, při cestování a domácích činnostech využívá krátké video jako kulisu. Menší množství diváků využívá video do 5 minut při usínání (cca 15 %). Krátká videa do 20 minut využívá stejné procento diváků (76 %) k relaxaci a odpočinku, čtvrtina při domácích činnostech jako kulisu a také při jídle, 17 % diváků využívá video do 20 minut při cestování a usínání (také 17 %). V případě dlouhých videí nad 20 minut jsme svědky stejného trendu. Nejčastěji využívají diváci dlouhá videa k relaxaci a odpočinku, čtvrtina (28 %) při domácích činnostech jako kulisu, pětina (20 %) při jídle a při usínání (18 %).

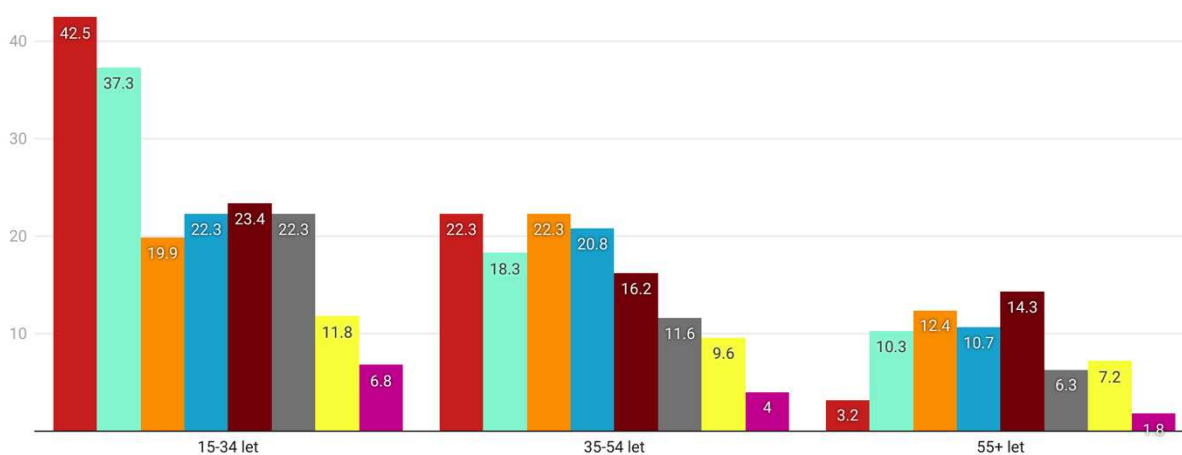
Pokud se podíváme na výsledky z deskriptivních statistik, zdá se, že porovnáme-li věkové skupiny, intenzita spojení každodenních činností se sledováním velmi krátkých videí má

plošně jen velmi slabou souvislost s věkem, a že se zároveň liší skladba nejčastějších kombinací krátkých videí s každodenními aktivitami. Nicméně respondenti do 34 let nejvíce sledují krátká videa na WC, při jídle, u domácích prací, při cestování a při usínání; ve střední skupině 35–54 let se sledování na WC a při jídle vyskytuje v menší intenzitě, dále i sledování při cestování a v čekárnách; u nejstarší skupiny nad 55 let dominuje spojení s domácími pracemi a čekárnami. Obecně lze říci, že pro mladší skupiny je typické prolamování hranic mezi sledováním videí a ostatními každodenními činnostmi, pronikání krátkých videí do intimní sféry (WC, jídlo, usínání) a vazby na celkově aktivnější životní styl (cestování, cvičení). U starších skupin je naopak patrný význam kombinace videí s domácími činnostmi a čekáním u lékaře.

Graf 11 – Činnosti spojené se sledováním krátkého videa

Při jakých činnostech sledujete krátká videa do 5 minut (%)?

■ Na WC ■ Při jídle ■ V čekárně (např. u lékaře) ■ Při cestování ■ Při domácích činnostech jako kulisu ■ Při usínání
■ Při pracovních činnostech jako kulisu ■ Při cvičení



Created with Datawrapper

Asociace mezi věkem a sledováním videa do 20 minut při konkrétní činnosti je spíše slabá v případě usínání, totéž platí pro konzumaci videa jako kulisy při domácích i pracovních činnostech, nejvíce u jídla (Pearsonův korelační koeficient je 0,32) a používání WC (0,2 stejně slabý korelační koeficient jako při usínání, i když statisticky významný). Podíváme-li se ještě blíže, vidíme zde přítomný vliv dětí v rodině (proto mladší ročníky, tzn. přibližně čtvrtina dotázaných do 24 let a 20 % do věku 34 let, sledují videa do 20 minut při usínání). Shrnutí, mezi věkem a sledováním videí do 20 minut v konkrétních situacích je vztah spíše

velmi slabý a v případě mladších ročníků může být navíc umocněn například absencí vlastní rodiny.

Charakteristiky diváků krátkých videí lze zkoumat i pomocí logistické regrese, tedy pravděpodobnosti prediktorů nezávislých proměnných ve vztahu ke sledování krátkých videí. V tabulce 7 vidíme ukazatele charakteristických rysů diváků videí do 5 minut v práci. Krátká videa vyhledávají spíše muži, mladší jedinci, osoby s vyššími (či středně vysokými) příjmy, extrovertnější, kteří ve svém volném čase využívají internet zejména k poslechu hudby, sledování filmů a videí a hraní her.

Tabulka 7 – Prediktory sledování krátkých videí do 5 minut v práci

	Estimate	Std. error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	1.002664	0.198007	5.064	0.00000	
Žena	-0.152928	0.038097	-4.014	0.00006	***
Věk	-0.005940	0.001904	-3.120	0.00184	**
Příjem doma nad 40tis.	-0.113684	0.049183	-2.311	0.02092	
Extraverze	0.096646	0.048773	1.982	0.04769	*
Internet na hudbu	0.130579	0.017146	7.616	0.00000	***
Internet na filmy, videa	0.045084	0.016077	2.804	0.00510	**
Internet na hraní her	0.092135	0.022609	4.075	0.00004	***

Residual standard error: 0.7428 on 1746 degrees of freedom

(1232 observations deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.1361, Adjusted R-squared: 0.1208

F-statistic: 8.874 on 31 and 1746 DF, p-value: < 0.00000000000000022

Další logistická regrese v tabulce 8 modeluje ukazatele diváctví krátkého videa do 5 minut ve volném čase. Častěji se jedná o mladší bohatší muže – středoškoláky a vysokoškoláky, kteří mají internet k dispozici v práci či ve škole, tedy vykonávají spíše nemanuální práci ve službách s volným přístupem na internet. Tito lidé častěji využívají internet na ověření nějaké informace do školy/ práce, poslech hudby a hraní her.

Tabulka 8 – prediktory sledování krátkých videí do 5 minut ve volném čase.

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	1.364634	0.230041	5.932	0.0000 ***
SŠ s maturitou	-0.228602	0.079551	-2.874	0.004107 **
VŠ	-0.332315	0.086559	-3.839	0.000128 ***
Žena	-0.231262	0.044289	-5.222	0.0000 ***
Věk	-0.012179	0.002209	-5.514	0.0000 ***
Internet ve škole/práci	0.104694	0.052171	2.007	0.044931 *
Příjem doma do 40tis.	-0.112822	0.050195	-2.248	0.024723 *
Příjem doma nad 40tis.	-0.145919	0.057129	-2.554	0.010728 *
Vyhledávání informací	0.044266	0.020031	2.210	0.027239 *
Internet poslech hudby	0.182285	0.019957	9.134	< 0.000000 ***
Hraní her	0.051407	0.018635	2.759	0.005865 **

Residual standard error: 0.8603 on 1739 degrees of freedom
 (1239 observations deleted due to missingness)
 Multiple R-squared: 0.2064, Adjusted R-squared: 0.1923
 F-statistic: 14.59 on 31 and 1739 DF, p-value: < 0.00000000000000022

3.4 Žánrové preference

V této části se podrobněji zaměříme na preferenci formátů a žánrů, a to jak u krátkého, tak dlouhého videa, ale i hraného a nehraného obsahu. Současně nás zajímá i obliba žánrů u lineárního sledování – tj. televize. Vše je vidět v tabulce 9.

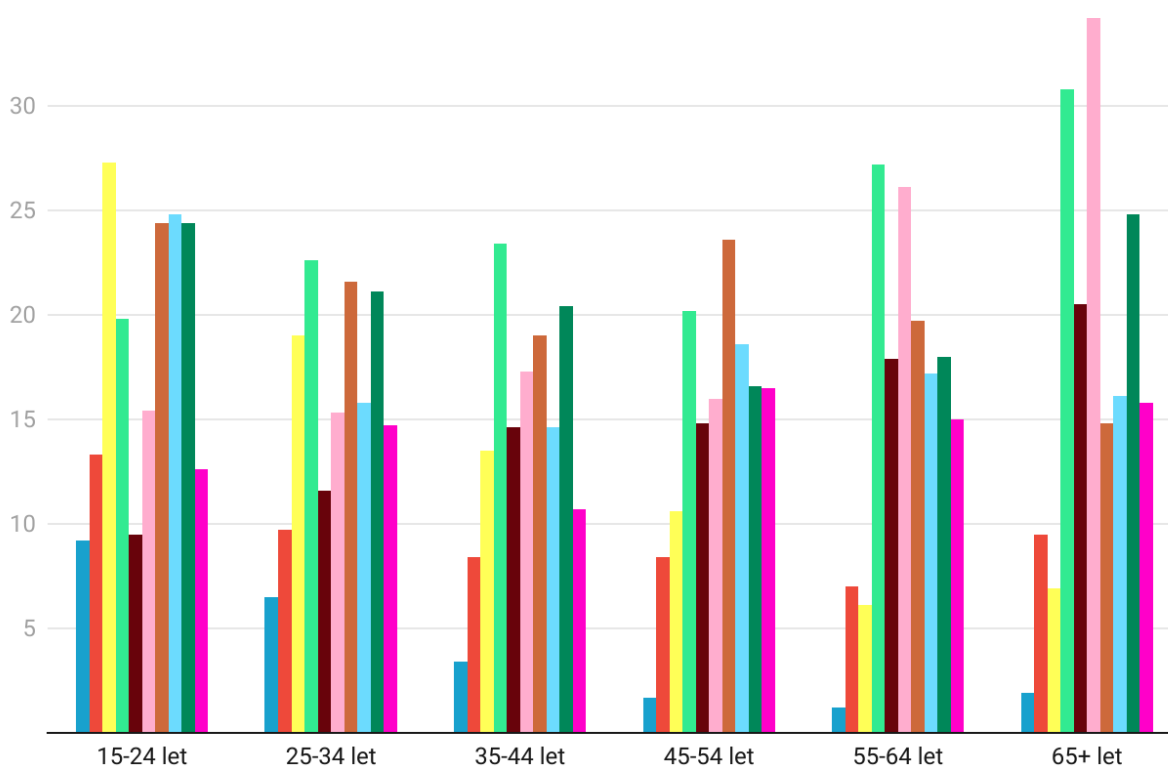
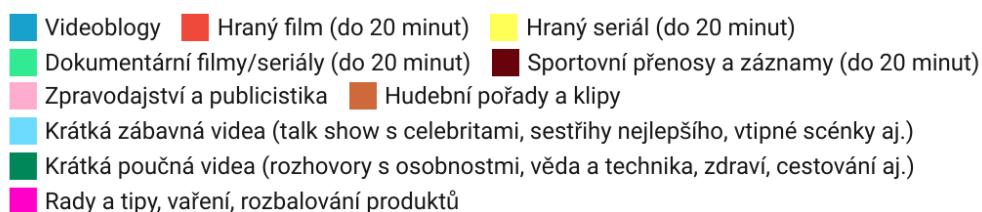
Mezi nejoblíbenější formáty dlouhého videa (nad 20 minut) patří podle 86 % respondentů celovečerní hrané filmy, dále dokumentární filmy a seriály (80 %), hraný film (75 %), zpravodajství a publicistika (58 %), polovina respondentů deklaruje i oblibu rozhovorů s osobnostmi, talentových show a hudebních pořadů, menšina pak má v oblíbě televizní vysílání (28 %).

Zaměříme-li se na nejoblíbenější formáty krátkých videí do 20 minut ve vztahu k věku, lze sledovat několik zřetelných tendencí: projevuje se nepřímá úměra mezi věkem a oblibou krátkých hraných seriálů a filmů, hudebních pořadů, klipů a videoblogů. Přímá úměra naopak platí pro vztah mezi věkem a sledováním zpravodajství, sportovních přenosů, dokumentárních filmů a seriálů, dále rad a tipů (vč. vaření). U krátkých poučných videí je obliba vysoká u nejmladších a nejstarších skupin, ale ve středním věku klesá. Krátká zábavná videa, která jsou emblematickým obsahem prokrastinačních praxí, vykazují vysokou oblibu u nejmladší

skupiny a posléze zůstávají stabilně nadprůměrně oblíbená ve zbylých věkových kategoriích (viz graf 12).

Graf 12 – *Obliba formátů krátkých videí do 20 minut*

Formáty krátkého videa (do 20 minut)– rozhodně oblíbené



Vytvořeno nástrojem Datawrapper

Pokud se podíváme na žánry u hraných videí, které z hlediska oblíbenosti hodnotilo 1172 respondentů, nejoblíbenějšími žánry jsou komedie, krimi a detektivky, nejméně oblíbené pak horory a hudební/muzikály. U nehraných videí jde o zpravodajství, vaření a humor. Co se týče žánrů u hraných filmů a seriálů, 90 % diváků preferuje komedie, 80 % dobrodružné filmy, 70 % akční filmy (zde převažují spíše diváci – muži), 66 % historické a životopisné, 60 % sci-fi a mystery (mírně oblíbenější jsou u mužů), 35 % romantické filmy (preferují je spíše ženy), 60 % diváků pak má rádo bez ohledu na další sociodemografické charakteristiky animované a rodinné filmy. Dvě třetiny diváků vyhledávají drama a thriller, přičemž třetina diváctva oba jmenované žánry nemá v oblíbenosti.

Když se podíváme na nehraná videa, struktura je následující. Z hlediska oblíbenosti žánrů nehraných (převážně krátkých) videí vede vzdělávání (78 %), cestování a turistika (76 %), humor (73 %), zpravodajství a publicistika (69 %) a vaření (66 %).

Tabulka 9 – *Přehled žánrů hraných a nehraných videí dle ne/oblíbenosti*

	Hraná videa			
	<i>Oblíbené</i>	<i>(%)</i>	<i>Neoblíbené</i>	<i>(%)</i>
Komedie	1576	(90 %)	143	(8 %)
Drama	1075	(61 %)	610	(35 %)
Thriller	1371	(78 %)	614	(35 %)
Horor	596	(34 %)	1077	(61 %)
Akční	1211	(69 %)	485	(28 %)
Dobrodružný	1406	(80 %)	289	(16 %)
Sci-fi, fantasy	1093	(62 %)	591	(34 %)
Rodinné, pohádky	1088	(62 %)	553	(32 %)
Krimi, detektivní	1249	(71 %)	441	(25 %)
Erotický, pornografický	693	(40 %)	873	(50 %)
Hudební, muzikály	765	(44 %)	906	(52 %)
Historický, životopisný	1172	(67 %)	513	(29 %)

N = 1752

	Nehraná videa			
	Oblíbené		Neoblíbené	
Hudební a taneční	1546	(56 %)	1087	(39 %)
Videoherní, gaming	544	(20 %)	1973	(71 %)
Sportovní přenosy, záznamy, sestřihy	1246	(45 %)	1390	(50 %)
Videa ze života influencera	419	(15 %)	2051	(74 %)
Zpravodajství a publicistika	1908	(69 %)	767	(28 %)
Rozhovory s osobnostmi (politická a společenská témata)	1380	(50 %)	1258	(45 %)
Cestování a turistika	2108	(76 %)	557	(20 %)
Vaření, jídlo, recepty	1836	(66 %)	832	(30 %)
Zdraví, fitness, cvičení	1318	(47 %)	1287	(46 %)
Domácí, rodinná (amatérská) videa, mazlíčci	1326	(48 %)	1327	(48 %)
Móda a krása	994	(36 %)	1634	(59 %)
Talk show, reality show a talentové soutěže	1195	(43 %)	1438	(52 %)
Produktové recenze, rozbalování balíčků, tipy na nákupy	781	(28 %)	1799	(65 %)
Kutilství, rady a tipy, videonávody	1827	(66 %)	828	(30 %)
Humor a satira - např. stand-up, komické scénky, vtípky, výzvy	2028	(73 %)	647	(23 %)
Vzdělávání, věda, příroda	2171	(78 %)	498	(18 %)
Historie, umění	1528	(55 %)	1111	(40 %)
Technologie, elektronika, software	1252	(45 %)	1414	(51 %)
Auto-moto	1086	(39 %)	1522	(55 %)
Šokující a zajímavé sestřihy nehod, srážek, rvaček apod.	961	(35 %)	1668	(60 %)

N = 2778

Z důvodu zpřehlednění žánrů dle uživatelů byla pro další fázi analýzy zvolena metoda faktorové analýzy, která se snaží vysvětlit rozptyl proměnných menším počtem tzv. latentních proměnných, které nazývá faktory. U hraných videí se zdá, že strukturu žánrů tvoří tři faktory. Dodejme, že oblíbené komedie jsou hraniční a spíše by se dalo uvažovat, do které skupiny je zařadit. Nicméně z výsledků analýzy (tabulka 10) i sutinového grafu lze odhadnout existenci tří faktorů – první, nazvěme jej „Napětí a akce“ – zahrnuje drama, thriller, horor, akční, dobrodružné, krimi a historické žánry. Řekněme, že jde spíše o náročná témata, vyžadující soustředění. Druhý faktor by byl zábavní a nazvěme jej např. „Rodinná zábava“. Ten zahrnuje žánry jako komedie, romantické pořady, telenovely a muzikály. Poslední faktor je velmi specifický, zahrnuje sci-fi a fantasy a budeme mu říkat „Fantazie“. Zvláštní posouzení by si žádalo zařazení hororů, nicméně jejich diváci jsou velmi minoritní.

Tabulka 10 – *Struktura žánrů hraných videí*

	Napětí a akce	Rodinná zábava	Fantazie
Komedie	0,525	0,437	0,188
Drama	0,659	-0,111	-0,386
Thriller	0,717	-0,364	-0,061
Horor	0,538	-0,328	0,275
Akční	0,7	-0,274	0,159
Dobrodružný	0,749	0,046	-0,055
Romantický, telenovela	0,307	0,631	0,075
Sci-fi, fantasy, mysteriózní	0,562	-0,241	0,421
Animované, dětské a rodinné filmy, pohádky	0,466	0,502	0,382
Krimi, detektivní	0,642	-0,041	-0,359
Historický, životopisný	0,486	0,105	-0,548
Hudební, muzikály	0,387	0,554	-0,082
Erotický, pornografický	0,337	-0,276	0,216

Druhou rozsáhlou skupinu žánrů tvoří nehraná krátká videa. Po využití faktorové analýzy můžeme hovořit o přítomnosti čtyř faktorů, z nichž první bychom mohli nazvat „Životní styl a společenské trendy“ (hudební pořady, videoherní a game videa, sport, zpravodajství, videa ze života apod.), druhý zahrnuje videa „Domácí a spotřebitelská“, tedy jakási péče o sebe sama a oddech, třetí sdružuje převážně „Vzdělávací“ obsah a poslední, který kombinuje videa na téma auto-moto s tzv. clickbaitovými sestřihy šokujících scén, jsme označili jako „Auto-moto“.

Tabulka 11 – *Struktura faktorů žánrů nehraných videí*

	Životní styl a společenské trendy	Domácí a spotřebitelská	Vzdělávací, kulturní a humorná	Auto- moto
Hudební a taneční	0,8	-0,21	0,08	-0,01
Videoherní, gaming	0,6	0,2	-0,26	0,06
Sportovní přenosy, záznamy, sestřihy	0,57	0,09	-0,22	0,23
Videa ze života influencera	0,56	-0,06	0,24	-0,07
Zpravodajství a publicistika	0,55	-0,07	0,18	0,02
Rozhovory s osobnostmi (politická a společenská témata)	0,52	0,32	-0,11	-0,02
Cestování a turistika	0,51	0,13	0,07	-0,11
Vaření, jídlo, recepty	0,5	-0,01	0,16	0,04
Zdraví, fitness, cvičení	0,23	0,21	0,08	0,13
Domácí, rodinná (amatérská) videa, mazlíčci	-0,11	0,75	0,1	0,05
Móda a krása	-0,04	0,72	0,15	-0,04
Talk show, reality show a talentové soutěže	0,18	0,54	-0,22	0
Produktové recenze, rozbalování balíčků, tipy na nákupy	0,04	0,53	-0,17	0,01

Kutilství, rady a tipy, videonávody	-0,02	0,34	0,05	0,2
Humor a satira	-0,01	0,12	0,63	0,17
Vzdělávání, věda, příroda	0,21	0,03	0,52	0,11
Historie, umění	0,05	0,06	0,48	0,26
Technologie, elektronika, software	0,26	0,28	0,4	-0,13
Auto-moto	0,06	-0,05	-0,03	0,83
Šokující a zajímavé sestřihy nehod, srážek, rvaček apod.	-0,11	0,08	0,19	0,67

V další části se podíváme na prediktory redukovaných žánrů (shluků žánrů) u nehraných videí (častěji se vyskytující u krátkého videa). Vymodelovali jsme logistickou regresi a hledali pravděpodobnosti prediktorů nezávislých proměnných na vždy daný – nový – žánr. Následně se podíváme na žánry jako vysvětlující proměnné u uživatelů sledujících videa do 5 minut. V tabulkách ponecháváme pro přehlednost jen signifikantní vlivy.

V tabulce 12 vidíme, že prediktory sledování videí technického rázu (tj. domácí a spotřebitelská videa) jsou vzdělání (vysokoškolské), dále pohlaví (je vyšší pravděpodobnost, že bude daný žánr sledovat muž), kulturní kapitál (divák se více zajímá o četbu knih, vlastní větší množství knih, má rád hry, je osobou spíše extrovertní a komunikativní). Zajímavostí je, že tento typ žánrů preferují osoby, které častěji sledují iVysílání. Tento model vysvětluje sledování technického rázu z 38 %.

Tabulka 12 – *Prediktory ovlivňující sledování videí domácího a spotřebitelského rázu*

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	-0,013104	0,123187	-0,106	0,915296
VŠ	-0,137611	0,068479	-2,01	0,044601 *
Žena	-0,942327	0,036788	-25,615	< 2e-16 ***
Víc než 100 knih	-0,087586	0,037077	-2,362	0,018252 *
Vadí nehrát PC hry	0,299766	0,022086	13,573	< 2e-16 ***
Sledování volný čas	0,025986	0,007659	3,393	0,000703 ***
> 100 knih	-0,019635	0,006517	-3,013	0,002619 **
Citlivý	0,020077	0,007291	2,754	0,005942 **
iVysílání	0,077662	0,03924	1,979	0,047925 *

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05

Residual standard error: 0.7896 on 2194 degrees of freedom

(796 observations deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.382

Adjusted R-squared: 0.3767

F-statistic: 71.39 on 19 and 2194 DF, p-value: <2.2e-16

Pokud by nás zajímaly obsahy zaměřené na životní styl (faktor „Životní styl a společenské trendy“), můžeme identifikovat následující prediktory: nižší vzdělání (středoškolské a vysokoškolské), vyšší pravděpodobnost, že tento typ videí budou sledovat ženy, lidé s vyššími příjmy a bohatším kulturním kapitálem, kteří se zajímají o četbu knih, vlastní větší množství knih a jsou spíše extrovertní a komunikativní.

Tabulka 13 – *Prediktory ovlivňující sledování videí zabývajících se životním stylem a společenskými trendy*

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	-0,627279	0,137694	-4,556	5,51E-06 ***
SŠ s maturitou	-0,210861	0,069687	-3,026	0,002508 **
VŠ	-0,305078	0,076535	-3,986	6,93E-05 ***
Žena	0,732988	0,040983	17,885	< 2e-16 ***
Příjem doma nad 40 tis.	-0,11907	0,052409	-2,272	0,023186 *
>100 knih	-0,165363	0,041367	-3,997	6,61E-05 ***
Vadí nesledovat seriály	0,112958	0,031077	3,635	0,000284 ***
Vadí neposlouchat hudbu	0,158617	0,034725	4,568	5,20E-06 ***
Vadí neposlouchat mluvené slovo	0,059711	0,02654	2,25	0,024555 *
Vadí nečíst knihy	-0,058471	0,027983	-2,089	0,036776 *
Sledování volný čas	0,053653	0,008576	6,256	4,72E-10 ***
Extroverze	-0,036958	0,007267	-5,086	3,96E-07 ***

Residual standard error: 0.8878 on 2230 degrees of freedom

(760 observations deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.2232,

F-statistic: 33.72 on 19 and 2230 DF, p-value: < 2.2e-16

Adjusted R-squared: 0.2166

V tabulce 14 jsme se zaměřili na prediktory ovlivňující sledování videí vzdělávacího charakteru (faktor „Vzdělávací, kulturní a humorná videa“), přičemž model je spíše slabší (vysvětluje cca 15 % ekvivalentu variance). Vzdělávací pořady tedy častěji sledují starší vysokoškoláci a ženy s bohatším kulturním kapitálem, kteří současně sledují i Vysílání.

Tabulka 14 – *Prediktory ovlivňující sledování videí vzdělávacího a humorného charakteru*

Predikce vzdělání (standardizované Y)

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	-1,443301	0,143059	-10,089	< 2e-16	***
VŠ	0,226563	0,079487	2,85	0,004408	**
Žena	0,108241	0,04241	-2,552	0,010769	*
Věk	0,014334	0,001597	8,977	< 2e-16	***
Příjem doma nad 40 tis.	0,110271	0,045856	2,405	0,016265	*
>100 knih	0,098507	0,042757	2,304	0,021321	*
Vadí nesledovat seriály	0,134658	0,032093	-4,196	2,82E-05	***
Vadí neposlouchat hudba	0,12105	0,035758	3,385	0,000723	***
Vadí neposlouchat mluvené slovo	0,103208	0,02756	3,745	0,000185	***
Vadí nečíst knihy	0,210184	0,028945	7,261	5,26E-13	***
Sledování volný čas	0,03352	0,008876	3,776	0,000163	***
iVysílání	0,098986	0,045424	2,179	0,029425	*

Residual standard error: 0.9213 on 2246 degrees of freedom

(744 observations deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.1467,

F-statistic: 20.32 on 19 and 2246 DF, p-value: < 2.2e-16

Prediktory ovlivňující sledování videí s tematikou auto-moto a sestříhů jsou velmi podobné, jako je tomu v případě vzdělávacích videí. Jedná se o velmi podobný model, tedy půjde o osoby, které preferují oba typy žánrů videí současně, viz tabulku č. 15. Videá zpravodajského charakteru vyhledávají spíše ženy a starší jedinci, kteří mají více knih, vyšší příjmy a vyšší vzdělání.

Tabulka 15 – *Prediktory ovlivňující sledování videí s tematikou auto-moto a zpravodajského charakteru*

Predikce zpravodajství (standardizované Y)

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	0,8319947	0,1414989	-5,88	4,72E-09 ***
SŠ bez maturity	0,1736983	0,0771207	-2,252	0,0244 *
VŠ	0,1571677	0,0786687	1,998	0,045853 *
Žena	0,2097284	0,0422047	-4,969	7,22E-07 ***
Příjem doma nad 40 tis.	0,1205616	0,0539419	2,235	0,025513 *
>100 knih	0,1331087	0,0425887	3,125	0,001798 **
Vadí neposlouchat mluvené slovo	0,2140751	0,0273622	7,824	7,81E-15 ***
Vadí nečíst knihy	0,0991561	0,0287798	3,445	0,000581 ***
Sledování volný čas	0,0263154	0,0088324	2,979	0,002919 **
iVysílání	0,3328017	0,0453057	7,346	2,85E-13 ***

Residual standard error: 0.9192 on 2256 degrees of freedom

(734 observations deleted due to missingness)

Multiple R-squared: 0.1549,

Adjusted R-squared: 0.1478

F-statistic: 21.77 on 19 and 2256 DF, p-value: < 2.2e-16

Z hlediska používání nadnárodních platforem je důležité se podívat, zda a do jaké míry sledují diváci různé jazykové mutace videa (tabulka č. 16). Pouze videa v českém jazyce sleduje 38 % diváků, v angličtině 45 %, pětina (22 %) ve slovenštině, pouze s českým dabingem desetina diváků (9 %). Z jiných jazyků bylo bezkonkurečně nejvíce zastoupeno sledování videa v ruštině, dále španělštině a francouzštině.

Když se zaměříme na diváky sledující filmy v angličtině (tj. 1285 diváků), pak dvě třetiny, resp. 63 %, sledují pořady a videa s titulky v češtině. 60 % sledujících si pustí videa bez titulků a 43 % s titulky v originálním znění (tedy v angličtině).

Tabulka 16 – *Sledovanost online videa v různých jazycích*

Jazyk videa	Počet sledovatelů v dané kategorii (%)
Pouze česky	1066 (38 %)
Slovensky	610 (22 %)
Anglicky	1281 (45 %)
Německy	160 (6 %)
Jiný jazyk	137 (5 %)

N = 3010

Divácké praxe se organizují také podle tzv. divácké kurace, tzn. způsobu, jak uživatelé získávají informace a vybírají si videa. Respondenti nejčastěji získávají informace při osobním setkání s přáteli, známými a rodinou (59 %), dále na základě uživatelského hodnocení na filmových databázích (49 %) a na sociálních sítích na internetu (47 %). Diváky také ovlivnila reklama, doporučení z nabídek a doporučení streamovacích služeb (39 %, resp. 34 %), čtvrtinu ovlivňují i (video)recenze profesionálních recenzentů v novinách a časopisech.

Když měli respondenti vybrat tři nejdůležitější vlastnosti, podle kterých si vybírají videa, ukázalo se být nejvýznamnějším faktorem doporučení přátel či rodiny, dále doporučení v nabídce streamovací služby a herecké obsazení.

5. Segmentace diváků na základě klastrové analýzy

Na otázku, zdali lze odlišit diváky krátkých videí od diváků dlouhých videí, případně od diváků „nevyhraněných“, jsme se pokusili odpovědět také pomocí shlukové analýzy. Shluková (též klastrová a lépe seskupovací) analýza je metoda vícerozměrné analýzy struktury dat, jež data sdružuje na základě podobných vlastností případů do smysluplných celků (shluků), na rozdíl od faktorové analýzy (viz výše), která data shlukuje a hledá mezi nimi podobnosti na základě proměnných. Tímto v datech vytváří smysluplnou strukturu, redukuje je, třídí a zobrazuje tak, aby se objekty s danými vlastnostmi uvnitř shluku co nejvíce podobaly a současně co nejvíce odlišovaly od ostatních shluků. Volba shlukové analýzy se nabízí proto, že pracujeme s rozličnými typy proměnných. Konkrétně jsme využili metodu shlukové analýzy pracující s vytvářením shluků najednou (na rozdíl od hierarchického postupu). Shluková analýza založená na metodě K-means spočívá v tom, že daná pozorování se rozděluje na shluky dle nejbližšího průměru. V nich pak algoritmus vyhledává řetězce skorů s nejmenším rozdílem od průměru každé množiny shluků. Postup je takový, že se nejprve zadají „středů“ shluků co nejdále od sebe, postupně se k nim přiřazují pozorování (tj. respondenti a jejich skóre) s nejbližšími hodnotami k průměru. Z nově vzniklých středů se vypočítají nové středy a opět se k nim přiřazují nejbližší hodnoty a postup se opakuje až není žádné pozorování. Počet shluků si zadává sám badatel.

S pomocí uvedené metodologie jsme přistoupili k pokusům o segmentaci respondentů zaměřenou na divácké návyky, oblíbené platformy a žánrové preference. Ve finální podobě pracujeme se třemi klastrovými analýzami. První je obecná a má za cíl segmentovat uživatele na základě vztahu ke konzumaci online videa, druhá poté rozděluje uživatele na základě konzumace vybraných video platforem a sociálních sítí, třetí se zaměřuje na žánrové preference uživatelů.

Do první klastrové analýzy jsme nejprve vstupovali s obecnými předpoklady, na základě čeho by se měly skupiny diváků nejvíce lišit. Tyto předpoklady jsme následně statisticky validovali, aby výsledné proměnné opravdu statisticky přispívaly k segmentaci publika. Ukázalo se například, že přístup k internetu doma nemá na rozdělení klastrů zásadní vliv, protože penetrace internetu v domácnostech je obecně vysoká. Naopak, co se týče otázky přístupu k internetu ve škole nebo v práci, měla proměnná na rozdělení klastrů sice významný

vliv, nicméně naopak vylučovala z analýzy všechny ekonomicky neaktivní občany (vyjma studentů).

Obecná klastrová analýza tedy vychází z těchto proměnných:

- využívání placených služeb ke sledování filmů a seriálů (PS12);
- frekvence sledování filmů, seriálů a jiných videí na DVD, počítači nebo na internetu (OK0202VF);
- využívání počítače, smartphonu, tabletu a televize (OT01-01-04);
- kolik času denně sledují respondenti krátká videa do 5 minut a do 20 minut (OT02A02, OT02B02);
- kde všude využívají přístup k internetu – u přátel nebo příbuzných (OT0302), při cestování (OT0304), v knihovně, kavárně, na zastávce, v čekárně (OT0305), kdekoliv s mobilním připojením (OT0306);
- sledování videí v cizím jazyce – pouze v češtině (OT0901), ve slovenštině (OT0903), v angličtině (OT0904) a v němčině (OT0905).

Vzhledem k tomu, že některé z výše uvedených proměnných podléhaly filtru v rámci dotazníku, nevstupuje do analýzy celkový vzorek, ale vzorek mírně ponížený na 2831 respondentů.

U obecné klastrové analýzy se ukázalo, že je poměrně složité jednotlivé klastry smysluplně pojmenovat podle jednoho prizmatu, např. z hlediska vztahu k online videu. Některé skupiny jsou si totiž velmi podobné v míře konzumace videa, ale liší se například „jen“ věkem nebo pohlavím. Z tohoto důvodu je potřeba nedomýšlet si při čtení následující části analýzy vlastnosti segmentů pouze podle názvů klastrů, ale sledovat podrobněji rozdíly v klíčových proměnných.

Jako doplněk obecné klastrové analýzy jsme vytvořili ještě další dvě, které obecnou analýzu obsahově doplňují – na základě streamovacích platforem a sociálních sítí, které uživatelé sledují (OT17, OT23), a na základě žánrů krátkých a dlouhých videí, které preferují (OT07, OT08, OT12, OT13). Zatímco na platformy a sociální sítě odpovídali všichni respondenti, žánrová analýza má respondentů nejméně, protože na dané otázky neodpovídali respondenti, pro které nebyla otázka v dotazníku relevantní (např. ti, kteří vůbec nesledují krátká videa, neodpovídali na preferenci žánrů u krátkých videí). Celkový počet respondentů u žánrové klastrové analýzy je tak pouze 1697.

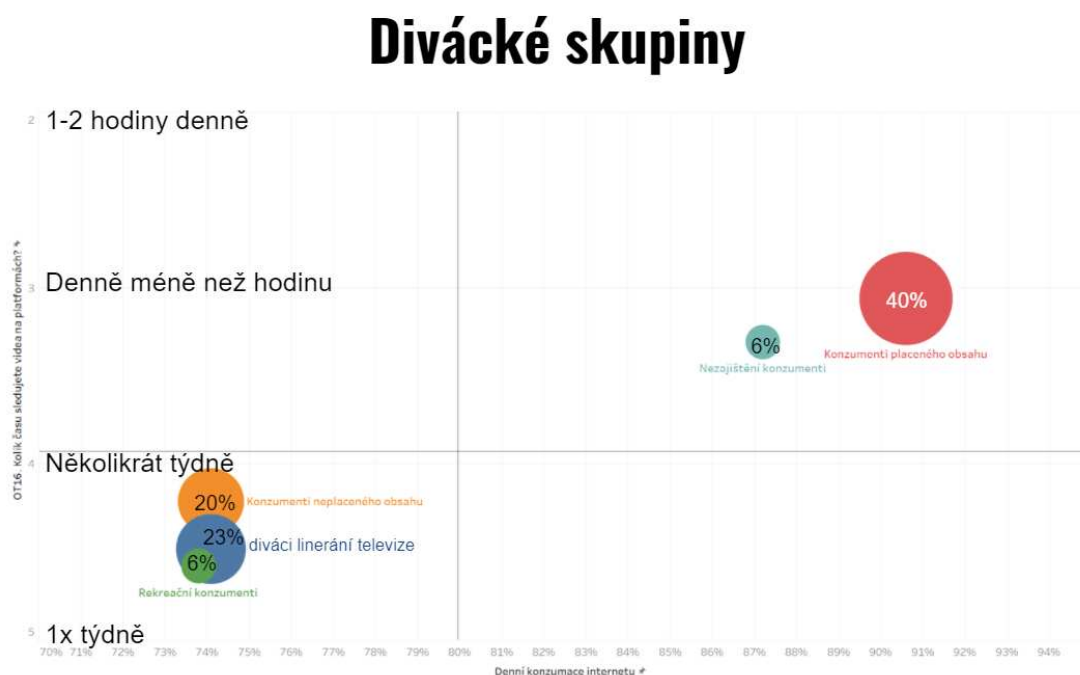
5.1. Klastry obecných diváckých návyků

Klastrová analýza diváckých návyků nám umožnila respondenty rozdělit do pěti obecných segmentů:

- a) Rekreační konzumenti
- b) Diváci lineární televize
- c) Nezajištění konzumenti
- d) Konzumenti neplaceného obsahu
- e) Konzumenti placeného obsahu

V grafu 13 znázorňujeme rozdělení klastrů podle jejich velikosti a podle intenzity sledování online videa na streamovacích platformách. Rozsahem největší klastr „konzumentů placeného obsahu“ se zároveň vyznačuje nejvyšší intenzitou sledování, zatímco rozsahem nejmenší klastr „rekreačních konzumentů“ sleduje online video nejméně.

Graf 13 – Rozdělení klastrů podle velikosti a intenzity sledování online videa



Tabulka 17 – Charakteristiky jednotlivých klastrů dle diváckých návyků

		Klastry diváckých návyků									
Oranžová = není signifikantní vliv		Diváci lineární televize		Rekreační konzumenti		Konzumenti neplaceného obsahu		Konzumenti placeného obsahu		Nezajištění konzumenti	
		Count	Column Total N %	Count	Column Total N %	Count	Column Total N %	Count	Column Total N %	Count	Column Total N %
Pohlaví	Muž	284	41,7 %	67	40 %	334	55 %	689	57 %	73	45 %
	Žena	397	58,3 %	101	60 %	274	45 %	521	43 %	91	55 %
Věk	15–24 let	54	8 %	10	6 %	71	12 %	263	22 %	55	34 %
	25–34 let	111	16 %	34	20 %	99	16 %	323	27 %	34	21 %
	35–44 let	170	25 %	41	25 %	143	24 %	301	25 %	32	20 %
	45–54 let	150	22 %	39	23 %	131	22 %	178	15 %	18	11 %
	55–64 let	117	17 %	23	14 %	105	17 %	91	8 %	11	7 %
	65+ let	79	12 %	21	13 %	59	10 %	54	5 %	14	9 %
Věk (3 kategorie)	15–34 let	165	24 %	44	26 %	170	28 %	586	48 %	89	54 %
	35–54 let	320	47 %	80	48 %	274	45 %	479	40 %	50	30 %
	55+ let	196	29 %	44	26 %	164	27 %	144	12 %	25	15 %
Věk (Průměr)	Kolik je Vám let?	681	46	168	45	608	44	1210	37	164	36
Vzdělání	Základní	47	7 %	20	12 %	60	10 %	154	13 %	26	16 %
	Střední bez maturity	191	28 %	55	33 %	209	34 %	257	21 %	35	21 %
	Střední s maturitou	281	41 %	62	37 %	214	35 %	513	42 %	75	46 %
	Vysokoškolské	161	24 %	31	19 %	126	21 %	286	24 %	28	17 %
Velikost místa bydliště	do 999 obyvatel	121	18 %	35	21 %	118	19 %	201	17 %	24	15 %
	1.000–4.999 obyvatel	147	22 %	27	16 %	128	21 %	248	21 %	30	18 %
	5.000–19.999 obyvatel	107	16 %	30	18 %	118	19 %	221	18 %	31	19 %
	20.000–99.999 obyvatel	154	23 %	35	21 %	116	19 %	253	21 %	30	18 %
	100.000 nebo více obyvatel	152	22 %	40	24 %	128	21 %	286	24 %	48	30 %
Pracovní status	Zaměstnanec / zaměstnankyně	368	54 %	80	47 %	341	56 %	698	58 %	64	39 %
	OSVČ / podnikatel/ka bez zaměstnanců	28	4,2 %	18	11 %	37	6 %	58	5 %	6	4 %
	OSVČ / podnikatel/ka se zaměstnanci	6	0,8 %	<5	0 %	<5	0 %	14	1 %	<5	1 %
	Student/ka VŠ	29	4,3 %	<5	2 %	25	4 %	103	9 %	27	17 %
	Student/ka jiného stupně (např. SŠ, nástavba)	20	2,9 %	<5	2 %	38	6 %	117	10 %	22	13 %
	Nezaměstnaný/á	14	2,1 %	6	4 %	25	4 %	32	3 %	6	4 %

	Důchodce (invalidní, starobní)	131	19,3 %	37	22 %	95	16 %	98	8 %	23	14 %
	Na rodičovské/mateřské dovolené, v domácnosti	69	10,2 %	16	10 %	41	7 %	81	7 %	16	10 %
	Jiný	15	2,2 %	5	3 %	6	1 %	8	1 %		
dětí	Ne	411	60 %	115	68 %	399	66 %	784	65 %	108	66 %
	Ano	270	40 %	53	32 %	210	35 %	425	35 %	57	35 %
rodinný stav	Svobodný/á, nežijí s partnerem/partnerkou	94	14 %	35	21 %	129	21 %	397	33 %	61	37 %
	Svobodný/á, žijí s partnerem/partnerkou v nesezdaném soužití	88	13 %	24	14 %	106	18 %	256	21 %	36	22 %
	Ženatý/vdaná, registrované partnerství	366	54 %	64	38 %	250	41 %	425	35 %	48	29 %
	Rozvedený/á	108	16 %	37	22 %	100	17 %	114	9 %	12	7 %
	Ovdovělý/á	24	4 %	7	4 %	23	4 %	18	2 %	7	4 %

1. Rekreační konzumenti představují 6 % vzorku a vykazují tyto základní charakteristiky:

- častěji **ženy** (60 %)
- **starší** (49 % starší 45 let), průměr 45 let
- současný rodinný stav: častěji **rozvedení** (22 %)
- **méně vzdělaní**: 33 % vyučení bez maturity, jen 9 % umí velmi dobře anglicky, 37 % neumí vůbec, 24 % má matku, která dosáhla jen základního vzdělání
- **chudší** (nejvyšší podíl rodin, které vycházejí s příjmy s obtížemi, a nejnižší, které vycházejí docela snadno): 18 % vychází obtížně se svými příjmy, 11 % OSVČ (podnikatel bez zaměstnanců)
- častěji jsou „**politicky nevyhranění**“, 41 % se nechce přiřadit ani k levici, ani k pravici, nejsilnější je u nich středolevá politická orientace
- **pasivnější** životní styl: 33 % prakticky nečte noviny a časopisy, 37 % se prakticky vůbec nevěnuje sebevzdělávání, 26 % vůbec nesportuje
- vztah k technologiím a internetu: obecně **méně často využívají internet**, **34 % nevlastní smartphone**, **méně často vyhledávají informace**
- vztah k streamovacím a sociálním platformám: obecně nižší míra obliby napříč všemi platformami, **66 % neplatí za žádné služby ke sledování filmů a**

seriálů, 76 % používá FB, což je jen lehce pod průměrem, ale častěji než ostatní ho používají pouze pro vyplnění volného času (63 %).

Divácké návyky a preference:

Klastr se vyznačuje celkově vlažným vztahem ke všem typům videoobsahu, pasivitou v používání online zdrojů a konzervativními obsahovými preferencemi. Celkově představuje protipól klastru konzumentů placeného obsahu.

Krátká videa na internetu prakticky vůbec nesledují a nevidí v nich žádný přínos (90 % nesleduje videa do 5 minut, 93 % nesleduje videa do 20 minut, nejméně ze všech klastrů hodnotí krátká videa jako zábavná), ale nízké hodnoty mají i u sledování dlouhých online videí (43 % nesleduje vůbec ani videa nad 20 minut). Naopak **23 % sleduje více než 4 hodiny denně televizní vysílání**. Přesto i u této skupiny narostla během pandemie konzumace online videa: když už si lidé z této skupiny nějakou službu předplácejí, je u nich vyšší podíl těch, kteří si ji předplácejí jen od doby začátku pandemie (27 %).

Ve svých preferencích jsou velmi konzervativní, ale vymezují se spíše negativně. 51 % sleduje videa výhradně v češtině. **Oproti ostatním klastrům mají raději české TV seriály** (*Ordinace v růžové zahradě*, *Ulice*) a **odmítají vážné, náročnější fikční žánry** (drama, thriller, sci-fi & fantasy). Z nonfikčních online žánrů nemají výrazně oblíbené žádné, odmítají i **prakticky zaměřená a bulvární videa** (auto-moto, šokující sestřihy).

Česká televize má u této skupiny nejnižší důvěru jako médium veřejné služby (neoceňují ji za zpravodajství, **debaty s odborníky**, důvěryhodné informace, jako **nezávislé médium**).

2. Diváci lineární televize představují 23 % vzorku a vykazují tyto základní charakteristiky:

- častěji **ženy** (58 %)
- **nejstarší** (51 % starší 45 let), průměr 46 let
- současný rodinný stav: častěji v **manželském** svazku (54 %), pokud žijí v domácnosti s nezletilými dětmi, častěji jsou to jejich **rodiče** (91 %)
- méně vzdělaní: **jen 11 % umí velmi dobře anglicky**, 35 % neumí vůbec

- oproti rekreačním konzumentům mají aktivnější, ale **prakticky** a na soukromí zaměřený životní styl: vyšší podíl lidí, kteří se denně věnují rukodělným pracím – zahrada, šití, pletení, kutilství, údržba domu, chaty nebo auta (41 % denně, 67 % alespoň 1x týdně), 52 % čte praktické knihy
- vztah k technologiím a internetu: 67 % využívá v práci několikrát denně internet (průměr 65 %), ale 23 % nevlastní smartphone
- vztah ke streamovacím a sociálním platformám: 71 % neplatí za žádný obsah, 85 % používá Facebook zejména ke sledování přátel a jejich fotek

Divácké návyky a preference:

Se skupinou rekreačních konzumentů je pojí inklinace ke **sledování lineárního televizního vysílání a tradičního televizního obsahu** (české seriály typu *Ordinace v růžové zahradě* a *Ulice*). Od skupiny rekreačních konzumentů se ale liší aktivnějším způsobem života. Častěji používají smartphone a internet v práci.

Podobně jako rekreační konzumenti **sledují na internetu krátká i dlouhá videa málo**. Delší videa nad 5 min na internetu téměř nesledují ani v práci, ani ve volném čase: **99 % vůbec nesleduje videa do 20 minut ve volném čase**, 83 % vůbec nesleduje videa nad 20 minut. Ale na rozdíl od rekreačních konzumentů sledují poměrně hojně **krátká videa do 5 minut ve volném čase**, a to v krátkých časových úsecích – celkem do půl hodiny denně (91 %). Pokud pracují a sledují videa v práci, tak také jen videa do 5 minut do půl hodiny denně (27 % z pracujících). Obecně inklinují **spíše k dlouhým než krátkým** formátům – mají (pod)průměrná čísla ve většině dlouhých i krátkých formátů (nejnižší ve fikci) a např. zpravodajství raději sledují v dlouhém formátu nad 20 min než v krátkém pod 20 min (na rozdíl od všech ostatních klastrů).

Svémi **preferencemi** jsou to **konzervativní** diváci: v zásadě online zdroje moc nevyužívají, starší věk může naznačovat nižší „znalost“ online prostředí, mají **nízkou ochotu konzumace jiného nežli českého obsahu** (50 % sleduje pouze česká videa), **nejsou ochotní za obsah platit** a nezajímají je počítačové hry (71 % by vůbec nevadilo, pokud by nemohli hrát). Ve fikci dávají přednost **spíše (českým) fikčním seriálům** než filmům, přičemž jsou rozkročení mezi zájmem o **komedii** (93 %) a drama (68 %) – v obou dosahují nejvyšších hodnot ze všech klastrů. Z nonfikčních žánrů mají oblíbená videa o **jídle a vaření, rady a tipy**, naopak odmítají videoherní žánry a videa ze života influencerů.

Českou televizi vnímají jako zdroj zábavy, zpravodajství, filmů a seriálů, ale **neoceňují ji primárně za nezávislost a kvalitní informace (debaty s odborníky, nezávislé médium)** – protipólem v tomto ohledu jsou konzumenti placeného obsahu.

3. Nezajištění konzumenti představují 6 % vzorku a vykazují tyto základní charakteristiky:

- vyrovnaný podíl mužů a žen
- **mladí** (34 % do 24 let, 54 % do 34 let)
- 20 % bydlí v **Praze**
- 17 % studenti VŠ
- **vzdělanější**: 27 % umí velmi dobře anglicky, 26 % čte a domluví se
- 37 % **svobodní/nežijí s partnerem**
- životní styl: během koronakrizy se častěji věnovali sebevzdělávání (25 %), sportování (30 %) a setkávání s přáteli (13 %), častěji poslouchají hudbu (48 % denně), mají zájem o **kosmopolitní populární kulturu cílící na mladé**: 42 % čte sci-fi a fantasy, 30 % čte komiksy
- **vztah k technologiím a internetu**: na internetu obecně tráví suverénně **nejvíce času** (přes 4 hodiny denně v průměru), 87 % používá internet ve volném čase několikrát denně, 31 % se věnuje **zábavě na PC/internetu více než 4 hodiny denně**
- **vztah k platformám**: 17 % sleduje placený obsah, ale neví, kolik stojí, protože jej **platí někdo jiný**, 39 % Netflix, 6 % Apple TV (nejvíce ze všech).

Divácké návyky a preference:

Jsou aktivními uživateli online služeb a diváky obsahů pro mladší cílové skupiny: **60 % sleduje denně nebo několikrát týdně seriály nebo filmy na internetu**, ale dávají přednost středně dlouhým a dlouhým formátům (**odmítáči krátkého videa do 5 minut**. 82 % vůbec nesleduje krátká videa do 5 minut, naopak všichni sledují krátká videa do 20 minut a 82 % sleduje delší videa než 20 minut).

V žánrových preferencích **odmítají lehké české seriály** (*Ordinace v růžové zahradě, Ulice*), v nonfiktčních žánrech oproti jiným klastrům častěji preferují videoherní videa (25 %) a videa ze života influencerů (20 %), naopak **odmítají videa o kutilství** a šokující videa.

Českou televizi oceňují za zpravodajství a důvěryhodné informace, ale **nejnižší hodnocení ČT dávají jakožto konkurenci komerčních TV a VOD služeb, tedy jakožto vysílatele zábavního obsahu**, filmů a seriálů (**kvalitní filmy a seriály**, zábavné pořady, kvalitní pořady pro děti), v čemž jsou protipólem klastru konzumentů neplaceného obsahu (kteří ČT oceňují jako zdroj kvalitních filmů a seriálů).

4. Konzumenti neplaceného obsahu představují 20 % vzorku a vykazují tyto základní charakteristiky:

- častěji **muži** (55 %, ale není statisticky signifikantní vůči celku)
- **starší** (49 % starší 45 let), průměr 44 let
- 41 % v manželském svazku, 17 % rozvedených
- spíše **méně vzdělaní**: 34 % vyučení nebo SŠ bez maturity, jen 10 % umí velmi dobře anglicky, jen 21 % čte a domluví se
- životní styl: 43 % se věnuje sebevzdělávání maximálně jednou do roka (27 % méně často nebo vůbec), mají vlažnější vztah k hudbě
- vztah k technologiím a internetu: „jen“ 74 % používá internet doma několikrát denně (celek: 81 %)
- vztah k platformám: **83 % neplatí za žádný obsah**, 58 % uvádí jako svou nejpoužívanější platformu **YouTube** (73 % celkem sleduje – nejvíce ze všech klastrů), 36 % sleduje alespoň jednou měsíčně online Televizi Seznam/Stream, ale **jen 12 % sleduje Netflix, jen 4 % HBO GO** (nejméně ze všech klastrů).

Divácké návyky a preference:

Orientují se na **sledování neplacených, nonfiktčních online obsahů ve volném čase: jsou nejčastějšími diváky krátkých videí ve volném čase, ale jen v rozmezí půl hodiny denně (83 % krátká videa do 5 min., do půl hodiny nebo do hodiny denně, 76 % totéž pro krátká**

video do 20 min.). Relativně často hodnotí krátká videa jako zábavná a **spíše zábavná** (18 % + 46 %).

Téměř vůbec však nesledují krátká ani dlouhá videa v práci, s výjimkou krátkých videí od 5 min. do 0,5 hod (27 %). Naopak vykazují relativně nižší hodnoty u delších časů sledování dlouhých online videí za den a **nižší míru prokrastinačního a příposlechového sledování** (při práci a dalších aktivitách).

Vykazují spíše vlažný vztah k tradičním formátům filmů a seriálů: **nejméně ze všech klastrů by jim vadilo, kdyby nemohli doma sledovat filmy (60 %) a seriály (40 %)**, 42 % by nevadilo, kdyby nemohli chodit do kina, 62 % by vůbec nevadilo, kdyby nemohli hrát počítačové hry doma. Mírně podprůměrně je baví fikce a popkultura obecně a nadprůměrně je zajímají prakticky nebo společensky zaměřené nonfikční žánry. Video si chtějí vybírat sami (ne sledovat, co zrovna běží v TV). V oblíbenosti žánrů **filmů, seriálů a TV pořadů se výrazněji neodchylují od zbytku klastrů** (nejoblíbenější komedie, nejméně oblíbený horor a romantika), ale v **nonfikčních žánrech vykazují preference společensky a prakticky orientovaných témat** (cestování a turistika, zpravodajství a publicistika, humor a satira), naopak odmítají unikovější žánry jako videoherní videa, videoblogy, videa ze života influencera (tedy žánry pro mladší, zaměřené na individuální zábavu a lifestyle).

Českou televizi oceňují nejvíce jako zdroj **kvalitních filmů a seriálů (protiklad konzumentů placeného obsahu)**, více než ostatní jako zdroj zábavných pořadů a kvalitních pořadů pro děti.

5) Konzumenti placeného obsahu představují 40 % vzorku a vykazují tyto základní charakteristiky:

- častěji **muži** (57 %)
- mladší: 48 % do 34 let, průměr 37 let
- 19 % **studenti**
- 33 % **svobodní**, nežijí s partnerem
- vzdělanější: 44 % umí dobře anglicky
- relativně **lépe ekonomicky zajištění**: nejvyšší podíl z klastrů u nich mají vyšší příjmové skupiny nad 50 000 Kč ročního příjmu – celkem 26 %, nejvyšší

podíl domácností, které vycházejí s příjmy docela snadno nebo velmi snadno (60 %)

- převládá **středoprávní politická orientace**
- životní styl: celkově **aktivnější a intelektuálněji zaměřený**, častěji čtou knihy, častěji se sebevzdělávají, 28 % se několikrát týdně setkává s přáteli, 13 % navštěvuje kavárny, vinárny, restaurace
- vztah k technologiím a internetu: obecně jsou **na internetu aktivnější a mobilnější**: 91 % používá internet doma několikrát denně (nejvíce ze všech), 87 % vlastní smartphone, 62 % vlastní TV/Smart TV, 59 % využívá internet (i) u přátel, 55 % při cestování v dopravním prostředku, 66 % kdekoli s mobilním připojením
- vztah k obsahu a platformám: **53 % platí za VOD služby** (za 8 % platí někdo jiný), 22 % platí víc než 200 Kč měsíčně, 40 % sleduje **Netflix** a 16 % **HBO GO** (nejvíce z klastrů), ale mají nejvyšší sledovanost i u **iVysílání** (33 %) a druhou nejvyšší u Seznam/Stream (34 %) a YouTube (72 %)

Divácké návyky a preference:

Celkově tento klaster tvoří **nejaktivnější uživatelé online platform a nejnáruživější diváci všech formátů videobsahu**. Obecně sledují častěji **filmy a seriály na PC**, v této skupině neexistuje nikdo, kdo by je vůbec nesledoval.

Relativně **hodně sledují krátká videa do 5 min. ve volném čase** (69 % do půl hodiny denně, 26 % do hodiny, 0 % nesleduje vůbec), podobně i u krátkých videí do 20 min. ve volném čase (89 % do půl nebo do hodiny denně, 0 % nesleduje vůbec). Vykazují nejřetelnější znaky **prokrastinačních praxí**: pokud sledují krátká videa a mají zaměstnání, jsou **nejintenzivnějšími (v porovnání s ostatními klastry) sledujícími videí ve všech délkách v práci** (byť i u nich je to menšinová praxe): celkem 41 % (59 % naopak videa nesleduje v práci vůbec). Hodně sledují krátká videa do 5 min. **u jiných činností**: na WC (36 %), při jídle (32 %), při cestování (24 %), při domácích činnostech (23 %). Více než ostatní sledují také videa do 20 min. **u jiných činností**: mají nejvyšší hodnoty ze všech klastrů u **sledování krátkých videí při jiných (aktivních) činnostech**: při práci (13 %), při domácích činnostech (30 %), při cestování (21 %), druhé nejvyšší hodnoty u relaxu, usínání, jídla, cvičení. Přesto i oni, stejně jako ostatní klastry (ba mírně nadprůměrně), preferují „**samotářské**“ sledování dlouhých i krátkých formátů („**sám doma**“), druhá nejoblíbenější možnost je „s

partnerem/kou“. Stejně jako ostatní klastry (ale ještě více) se na **krátká videa ve srovnání s dlouhými lépe soustředí, považují je za aktuálnější, spíše zábavná než nudná, časově úsporná.**

Vyhledávají informace a **vybírají si obsahy aktivněji, individuálnějším a expertnějším způsobem** (recenze, uživatelské hodnocení, online fóra). Zároveň ale více spoléhají na **automatické doporučování streamovacích služeb**. Nejvíce ze všech klastrů souhlasí s výrokem, že **krátká videa si vybírají spíše pečlivě** než namátkově. Nejvíce z klastrů hodnotí krátká videa jako **zábavná** spíše než nudná (jejich protipólem jsou v tomto ohledu rekreační konzumenti), jako **aktuální** spíše než zastaralá (oproti divákům lineárních televizí a konzumentům neplaceného obsahu).

Ve svých žánrových preferencích častěji než ostatní upřednostňují **zpravodajství** (45 % sleduje několikrát během dne, jen 10 % nesleduje vůbec), z fikce mají rádi **náročnější a vážné žánry (thriller, sci-fi & fantasy)**, ale zároveň sledují i **talk shows**, naopak **odmítají oddychové české seriály** (*Ordinace v růžové zahradě, Ulice*). Z nonfikčních internetových videí dávají přednost širokému spektru témat: humor a satira, šokující a zajímavé sestřihy, technologie, gaming. Nejvíce z klastrů by jim **vadilo**, kdyby se nemohli **doma se dívat na filmy** (79 %) a **seriály** (65 %), chodit do kina (31 %) a poslouchat hudbu (78 %).

Mají největší důvěru k ČT jako instituci veřejné služby (zpravodajství, **debaty s odborníky**, důvěryhodné informace, **nezávislé médium**), protipólem je jim v tomto klastr rekreačních konzumentů (debaty s odborníky, **nezávislé médium**).

Protože poslední popsany klastr konzumentů placeného obsahu vykazoval nejvyšší hodnoty u proměnných sledujících preference krátkého videa a mobilních prokrastičních praxí, vytvořili jsme pro větší názornost fiktivní modelový portrét typického představitele tohoto diváckého segmentu:

Typický náruživý konzument placeného obsahu

35letý Zdeněk je svobodný, bydlí v Brně ve vlastním dvoupokojovém bytě s přítelkyní, je absolvent vysoké školy technického zaměření a pracuje jako programátor v nadnárodní firmě. Vydělá 60 000 Kč měsíčně a s příjmy vychází bez problémů, zbývá mu dost na volnočasové aktivity včetně aktivního společenského života a kulturního vyžití. V posledních parlamentních volbách volil koalici SPOLU. Mluví plynule anglicky a kvůli cestování se ve volném čase učí španělsky.

Na celovečerní filmy a dlouhé seriály se dívá čtyřikrát týdně, z televizních stanic preferuje ČT, které důvěřuje více než komerčním televizím, je pro něj garantem nezávislého zpravodajství a oceňuje na ní také debaty s odborníky. Kromě toho si několikrát týdně čte večer knihu, dvakrát týdně chodí hrát s partou kamarádů z vysoké fotbal, během týdne má občas pracovní schůzky v kavárně, v pátek večer si po práci zajde s kolegy z práce do baru a o víkendech vyráží s přítelkyní na výlety do přírody. Jednou za čtvrt roku navštíví s přítelkyní divadelní představení, výjimečně i rockový koncert nebo taneční party.

Na internetu je téměř neustále, v práci na notebooku, na iPhoneu má mobilní data bez omezení, doma má širokoúhlou smart TV. Projíždí sociální sítě, chatuje s kamarády a známými, sleduje online zpravodajství, poslouchá hudbu ze Spotify, velmi často se dívá na nejrůznější online videa, a to ve všech denních dobách, během pandemie covid ještě o dost častěji než dříve. Hned po probuzení si projede sociální sítě a klikne na několik videí sdílených jeho přáteli, delší filmy a seriály sleduje až večer doma ve volném čase, kratší zábavná videa si pouští pro oddech po práci nebo při různých činnostech (na WC, při jídle, ve veřejné dopravě) a občas i v práci o přestávce. Videa si pouští nejčastěji na YouTube (běžně i v angličtině bez českých titulků), ale před rokem si pořídil také předplatné Netflixu a HBO GO, kde sleduje nové americké filmy a seriály, navíc občas používá i několik českých neplacených VOD služeb, především Stream a iVysílání. Filmy a seriály si vybírá podle uživatelského hodnocení na ČSFD a doporučení přátel na sociálních sítích, často se nechá ovlivnit i automatickým doporučováním Netflixu, občas dokonce čte profesionální filmové kritiky. Většinou se dívá sám na notebooku, protože má odlišný vkus než přítelkyně (kterou tolik nebaví zahraniční zpravodajství a sci-fi), ale několikrát týdně se spolu dívají na smart TV na film nebo seriál, který vybere ona. Je to pro ně příjemně strávený čas, který jim dává pocit intenzivního sdílení, kdy si mohou dát víno, něco k zakousnutí a popovídat si o věcech, na které v běžném shonu není čas. Když narazí na opravdu strhující seriál a venku je sychravo, stráví společně víkend takzvaným binge-watchingem celé seriálové sezóny, obvykle na notebooku v posteli nebo na gauči.

Z dlouhoformátových žánrů Zdeněk preferuje thriller, sci-fi a fantasy, v televizi se dívá na zpravodajství a rozhovory s osobnostmi, mezi krátkými online videi si vybírá humorné a satirické, s tematikou nových technologií a gamingu. S přítelkyní se rád se podívá i na jiné žánry, ale vyloženě odmítá české soap opery typu *Ordinace v růžové zahradě* a *Ulice*. Kdyby se měl vzdát oblíbených kulturních aktivit, nejvíc by mu vadilo, kdyby nemohl sledovat

kvalitní celovečerní filmy a poslouchat hudbu, velmi by mu chyběly i seriály a o něco méně chození do kina.

5.2. Klastry žánrových preferencí

Klastrová analýza žánrových preferencí nám umožnila respondenty rozdělit do pěti segmentů:

- Pasivní bez preferencí
- Geekové: mužské žánry
- Mainstream: ženské žánry
- Edukativní: zvědaví a občansky aktivní
- Náruživí konzumenti náročnější zábavy

Následující tabulka ukazuje rozdíly v preferencích žánrů jak filmové a televizní tvorby, tak krátkého online videa.

Tabulka 18 – *Charakteristiky jednotlivých klastrů dle žánrových preferencí*

Žánry – hraná tvorba		Pasivní		Geekové		Mainstream		Edukativní		Náruživí	
		count	column total n %	count	column total n %	count	column total n %	count	column total n %	count	column total n %
Komedie	oblíbené	33	57 %	356	89 %	429	95 %	175	78 %	536	95 %
Dobrodružný	oblíbené	16	27 %	350	88 %	337	74 %	131	58 %	532	94 %
Historie	oblíbené	15	27 %	241	60 %	244	54 %	164	73 %	476	84 %
Krimi	oblíbené	14	25 %	290	72 %	313	69 %	108	48 %	486	86 %
Akční	oblíbené	22	39 %	350	87 %	243	54 %	80	36 %	481	85 %
Drama	oblíbené	13	23 %	229	57 %	269	59 %	106	47 %	431	76 %
Thriller	oblíbené	13	22 %	288	72 %	233	51 %	51	23 %	452	80 %
Sci-fi	oblíbené	18	32 %	317	79 %	247	55 %	73	32 %	415	74 %
Animované	oblíbené	16	27 %	211	53 %	352	78 %	96	43 %	385	68 %
Hudba	oblíbené	9	15 %	87	22 %	272	60 %	83	37 %	291	52 %

Erotika	oblíbené	18	31 %	198	49 %	133	30 %	45	20 %	288	51 %
Horor	oblíbené	<5	7 %	178	44 %	144	32 %	14	6 %	244	43 %
Romantický	oblíbené	14	24 %	52	13 %	308	68 %	32	14 %	178	32 %
Žánry – nehraná tvorba											
Auto-moto	oblíbené	9	16 %	198	49 %	65	14 %	72	32 %	357	63 %
Cestování a turistika	oblíbené	17	31 %	243	61 %	337	74 %	181	81 %	500	89 %
Domáci, rodinná (amatérská) videa, mazlíčci	oblíbené	13	22 %	107	27 %	291	64 %	67	30 %	329	58 %
Historie, umění	oblíbené	9	16 %	187	47 %	202	45 %	161	72 %	421	75 %
Hudební a taneční	oblíbené	11	18 %	122	30 %	337	75 %	102	45 %	401	71 %
Humor a satira	oblíbené	18	31 %	276	69 %	350	77 %	145	65 %	508	90 %
Kutilství, rady a tipy, videonávody	oblíbené	14	24 %	228	57 %	282	62 %	145	65 %	434	77 %
Móda a krása	oblíbené	8	13 %	26	7 %	297	66 %	63	28 %	206	36 %
Produktové recenze, rozbalování balíčků, tipy na nákupy	oblíbené	6	10 %	74	18 %	172	38 %	41	18 %	252	45 %
Rozhovory s osobnostmi (politická a společenská témata)	oblíbené	9	16 %	136	34 %	196	43 %	166	74 %	404	72 %
Sportovní přenosy, záznamy, sestříhy	oblíbené	12	21 %	125	31 %	91	20 %	116	52 %	444	79 %
Šokující a zajímavé sestříhy nehod, srážek, rvaček apod.	oblíbené	<5	7 %	175	44 %	98	22 %	53	24 %	280	50 %
Talk show, reality show a talentové soutěže	oblíbené	9	15 %	88	22 %	282	62 %	62	28 %	350	62 %

Technologie, elektronika, software	oblíbené	11	18 %	266	67 %	76	17 %	68	30 %	405	72 %
Vaření, jídlo, recepty	oblíbené	13	23 %	147	37 %	375	83 %	133	59 %	436	77 %
Videa ze života influencerů	oblíbené	7	12 %	20	5 %	132	29 %	17	8 %	152	27 %
Videoherní, gaming	oblíbené	10	18 %	137	34 %	53	12 %	7	3 %	227	40 %
Vzdělávání, věda, příroda	oblíbené	17	30 %	304	76 %	325	72 %	197	88 %	515	91 %
Zdraví, fitness, cvičení	oblíbené	8	14 %	102	26 %	293	65 %	92	41 %	352	62 %
Zpravodajství a publicistika	oblíbené	12	21 %	256	64 %	233	52 %	195	87 %	490	87 %
formáty nad 20 minut											
Celovečerní filmy	oblíbené	19	34 %	350	87 %	381	84 %	176	78 %	531	94 %
Hrané seriály	oblíbené	12	21 %	288	72 %	373	83 %	105	47 %	489	87 %
Dokumentární	oblíbené	22	39 %	310	77 %	319	71 %	188	84 %	528	94 %
Sportovní přenosy a záznamy	oblíbené	8	14 %	125	31 %	68	15 %	108	48 %	421	75 %
Zpravodajství a publicistika	oblíbené	7	12 %	200	50 %	160	35 %	177	79 %	442	78 %
TV zábava	oblíbené	13	22 %	96	24 %	303	67 %	69	31 %	397	70 %
Hudební koncerty	oblíbené	22	38 %	141	35 %	250	55 %	127	57 %	428	76 %
Rozhovory	oblíbené	13	22 %	120	30 %	242	54 %	157	70 %	407	72 %
Co je zrovna v TV	oblíbené	<5	3 %	70	18 %	112	25 %	48	22 %	245	43 %
Formáty pod 20 minut											
Videoblogy	oblíbené	<5	2 %	53	13 %	177	39 %	27	12 %	237	42 %
Hrané filmy	oblíbené	7	11 %	167	42 %	273	60 %	90	40 %	395	70 %
Hrané seriály	oblíbené	10	17 %	244	61 %	335	74 %	77	34 %	454	80 %
dokumentární	oblíbené	13	22 %	281	70 %	280	62 %	191	85 %	504	89 %
Sportovní přenosy a záznamy	oblíbené	10	18 %	107	27 %	67	15 %	102	46 %	396	70 %
Zpravodajství a publicistika	oblíbené	7	12 %	211	53 %	197	44 %	192	86 %	470	83 %

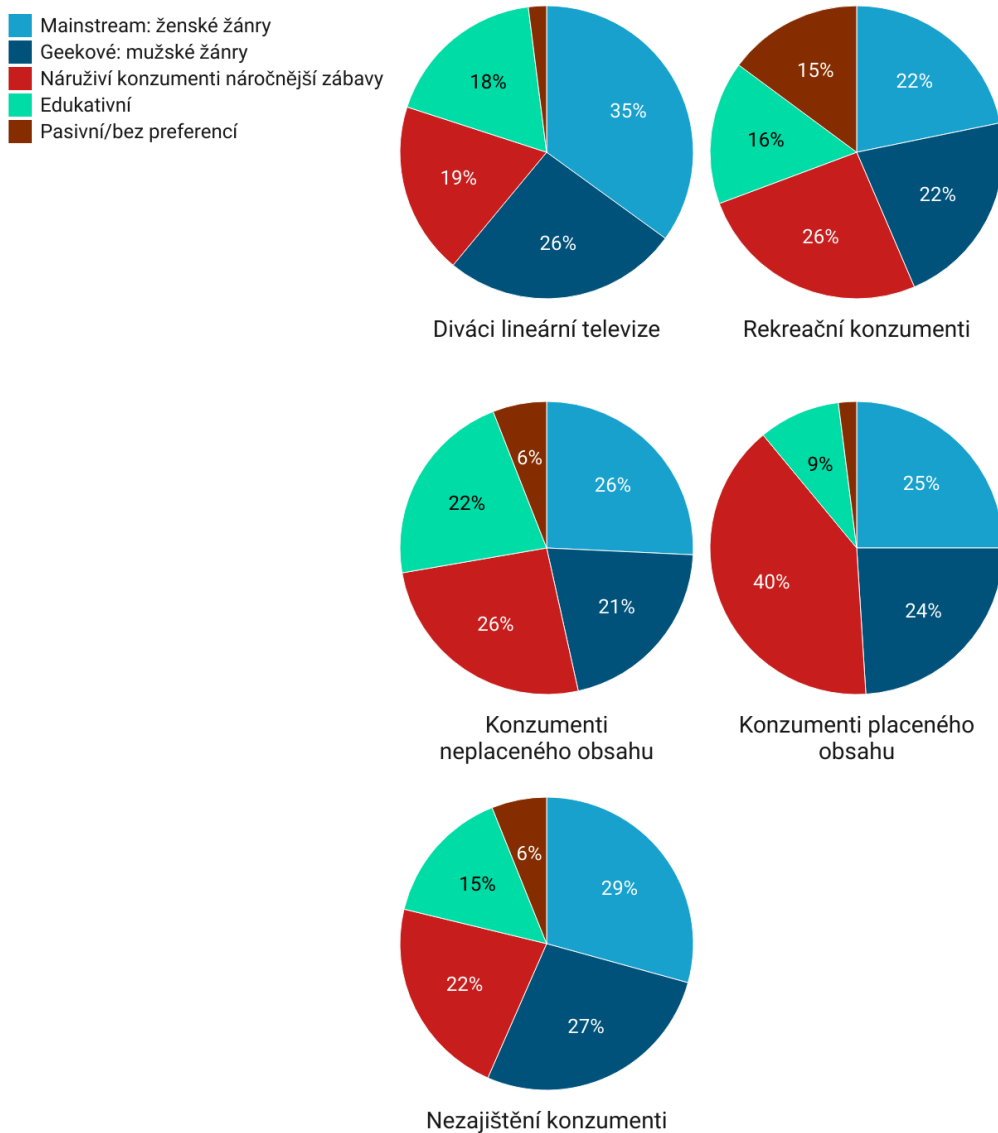
Hudební pořady a klipy	oblíbené	18	31 %	187	47 %	371	82 %	139	62 %	482	85 %
Krátká zábavná videa	oblíbené	14	25 %	211	53 %	346	77 %	103	46 %	462	82 %
Krátká poučná videa	oblíbené	13	22 %	260	65 %	320	71 %	186	83 %	487	86 %
Rady a tipy	oblíbené	9	15 %	121	30 %	314	70 %	109	49 %	387	69 %

Rozložení žánrových klastrů v klastrech diváckých návyků, vizualizované v následujícím grafu, ukazuje výrazné průniky zvláště u těchto dvojic klastrů:

- „Diváci lineární televize“ a „Mainstream: ženské žánry“
- „Konzumenti placeného obsahu“ a „Náruživí konzumenti náročné zábavy“
- „Rekreační konzumenti“ a „Pasivní/bez preferencí“
- „Konzumenti neplaceného obsahu“ a „Edukativní: zvědaví a občansky aktivní“
- „Nezajištění konzumenti“ a „Geekové“

Graf 14 – Rozložení žánrových klastrů v klastrech diváckých návyků

Klastry dle žánrů v klastrech dle diváckého chování



Created with Datawrapper

Do následujícím přehledu charakteristik jednotlivých klastrů zařazujeme pro názornost ukázkový fiktivní portrét ideálního představitele prvního segmentu.

1. Pasivní bez preferencí (2 %)

- celkově nejmenší skupina
- 52 % **muži**

- středně staří (41 let)
- nejméně studentů a nejvíce **nezaměstnaných** (14 %)
- celkově **méně aktivní ve volném čase** (před koronakrizí): nejnižší intenzita v sebevzdělávání, sportu i sledování filmů, seriálů a jiných videí (denně jen 7,5 %)
- ve volném čase se nejčastěji zabývají **rukodělnými pracemi** – zahrada, šití, pletení, kutilství, údržba domu, chaty nebo auta
- relativně **nižší míra používání internetu** ve volnu i v práci
- **menší intenzita zábavy na počítači/ internetu** (surfování, chatování, hraní her)
- 71 % **neplatí žádné VOD služby**; pokud už platí za VOD služby, tak mají nejnižší podíl Netflixu a HBO a nejvyšší **Voyo**
- **nesledují příliš TV (30 % vůbec)**
- **nečtenáři: 35 % nečte knihy**
- relativně **nízká míra příposlechového sledování krátkého videa** při jiných činnostech (kromě jídla)
- 50 % sleduje videa **pouze v češtině** (nejvíc z klastrů)

Žánrové preference: Prakticky ve všech kategoriích vykazují nízkou intenzitu a zájem.

Typický pasivní konzument bez preferencí:

Janovi je 41 let, na rozdíl od svých rodičů se vyučil s maturitou, bydlí s manželkou a 10letým synem v severomoravské vesnici Milíkov a je zaměstnaný jako truhlář v menší rodinné firmě v nedalekém Jablunkově, kde si vydělá 30 000 Kč měsíčně. Ve volném čase zůstává většinou doma, věnuje se údržbě domu a zahradě nebo si opravuje auto. Jednou týdně se potká s kamarády ve vesnické hospodě u piva. Na četbu ani návštěvy jiných kulturních akcí nemá čas a v jeho blízkém okolí žádná kulturní zařízení ani nejsou. Ke sledování filmů nebo seriálů se dostane jen párkrát týdně, většinou si sám nevybírá a buď jednoduše sleduje film, který běží večer na Nově, nebo mu ho pustí manželka. Českou televizi moc rád nemá a jejímu zpravodajství nedůvěřuje. Se synem na nic nedívá a ani neví, co ho baví, a že by si pouštěl videa v práci společně s kolegy, to ho ani nenapadne. Internet sice využívá denně v práci i

doma, ale převážně k praktickým účelům a komunikaci s rodinou, žádné VOD služby si neplatí. Při relaxaci se doma po práci na svém notebooku nebo mobilu dívá na Facebook, YouTube nebo Stream. Na tyto služby je už řadu let zvyklý, dobře se na nich orientuje a líbí se mu, že jsou zdarma, nic by na nich neměnil. Často kliká na videa, která sdíleli jeho známí, někdy i přímo při večeři, ale víc než půl hodiny denně takovou činností nestráví. Sledování videa mu pomáhá jednoduše relaxovat, vyplnit volný čas a být v kontaktu s rodinou nebo známými.

Na většinu žánrů a témat nemá jasný názor, nijak zvlášť ho nezajímají. Kdyby se nemohl dívat na filmy a seriály, nijak zásadně by mu to nevadilo, víc by mu chyběla hudba. Vyloženě odmítavě se staví k „ženským“ žánrům jako muzikály a taneční filmy, u dlouhých seriálů nevydrží. Když už se na něco dívá, jsou to obvykle filmové komedie a tradiční „mužské“ fikční žánry (akční, krimi, thriller), ale i ty ho málokdy opravdu baví. Online video, které sleduje, musí být zábavné, zdarma a v češtině (anglicky umí jen pár slov), raději kratší než půl hodiny, nesmí to být nic naučného, žádné zprávy a rozhovory, žádná politika, historie nebo umění. Protože nesportuje, nevaří a kromě rodinné dovolené necestuje, nezajímají ho ani sportovní přenosy, kuchařské a cestovatelské pořady.

2) Geekové: mužské žánry (13 %)

- 84 % **muži**
- mírně **mladší** (36 let), vyšší podíl svobodných, nižší podíl ženatých/vdaných
- nejvíce **ekonomicky aktivních**: 63 % zaměstnanců a 9 % OSVČ (z toho 1,2 % OSVČ se zaměstnanci)
- ve volném čase (před koronakrizí) málo provozují kulturní aktivity: návštěvy **divadel, koncertů** vážné hudby, **výstav** výtvarného umění, veřejné **knihovny**
- 90 % používá **internet** ve volném čase několikrát denně, v součtu nejvíc denně (4,13 hod.)
- **vysoký podíl uživatelů smartphonů s internetem (86 %)**
- poměrně hodně **platí za VOD služby** (55 % neplatí vůbec), ale spíše nižší částky za měsíc

- pokud platí za VOD, mají relativně nejnižší podíl O2 TV a Voyo a nejvyšší podíl **Twitch.tv**
- klasickou TV sledují spíše méně (v porovnání s „náruživými konzumenty“)
- nejintenzivněji provozují **zábavu na počítači/internetu (surfování, chatování, hraní her)** – 27 % více než 4 hod. denně
- nejvíce z klastrů hraje ve volnu na internetu **hry** (21 % několikrát denně)
- vysoká míra **příposlechového sledování krátkého videa** při jiných činnostech (WC, jako kulisa při pracovní činnosti)
- největší podíl sledování videí **v angličtině** i bez překladu
- **divácká kurace**: nejvíce informací získávají **při osobním setkání s přáteli, známými a rodinou** (68 %), nejvyšší podíl v **uživatelských databázích** (ČSFD – 64 %)

Žánrové preference: **Maskulinnější**, pasivnější a méně vzdělaná verze „náruživých konzumentů“: podobně jako náruživí konzumenti vyhledávají „**mužské**“ žánry napětí a akce, ale ještě oblíbenější je u nich **sci-fi a fantasy**. Drama nemají příliš v oblibě a ještě více než „náruživí“ **odmítají „ženské“ žánry** (romantické a telenovely, hudební a muzikály, taneční). Oproti „náruživým“ celkově projevují menší zájem o krátké poučné i zábavné formáty. Z krátkých videí je nezajímá sport a videa ze života influencerů. Ve srovnání s „náruživými“ je méně zajímá zpravodajství. Odmítají sledovat videa o zdraví, fitness nebo vaření, případně domácí a rodinná. **Nikdy by si nepustili videa o módě a kráse**. Příliš je nezajímá sport, vzdělávání a věda ani historie a umění (méně než „náruživé“).

3) Mainstream: ženské žánry (15 %)

- 87 % **ženy**
- **nejmladší (průměr 34 let)**
- nejvyšší podíl se základním vzděláním a nejnižší podíl s vysokoškolským
- nejnižší podíl ženatých/vdaných, častěji žijí s rodiči
- největší podíl žijících v Praze (20 %) a lidí z měst nad 100 000 obyvatel (31 %)
- relativně **méně ekonomicky aktivní**: nejmenší podíl zaměstnanců (46 %) a OSVČ (2,7 %), nejvyšší podíl středoškolských (15 %) a vysokoškolských

studentů (13 %), nejvíce na rodičovské dovolené (14 %), ale nejméně důchodců (5 %)

- ve volném čase (před koronakrizí) **nejčastěji z klastrů sledují filmy, seriály** a jiná videa (denně 28 %), setkávají s přáteli/známými, chodí na procházky/výlety do přírody a navštěvují **diskotéky/taneční akce**, ale také se oddávají pasivnímu odpočinku, **nicnedělání**
- **za covidu se u nich výrazně zvýšila míra sledování filmů, seriálů a jiných videí** (u 63 %) i **televize** (55 %), ale také pasivního odpočinku/nicnedělání a procházek/výletů do přírody
- 87 % používá **internet** ve volném čase několikrát denně
- **vysoký podíl uživatelů smartphonů s internetem (86 %)**
- **vyšší intenzita zábavy na počítači/ internetu** (surfování, chatování, hraní her), nejčastěji z klastrů provozují několikrát denně: **surfování**, čtení zábavných věcí, **chatování** s rodinou/přáteli (67 %), ale naopak **málo používají internet ke sledování zpravodajství** ve volném čase (27 % několikrát denně)
- 17,3 % jim **platí VOD někdo jiný**
- **relativně hodně sledují krátká online videa ve volném čase** (68 % do půl hodiny denně, 18 % do hodiny denně)
- relativně vyšší míra příposlechového sledování krátkého videa při jiných činnostech – ale jen některých (**domácí práce, při jídle**)
- nejvyšší míra příposlechového sledování dlouhého videa u **domácích prací a při jídle**

Žánrové preference: Preferují „**ženské**“ žánry lehké únikové fantazie (**romantické a telenovely**, hudební a muzikály) a **rodinnou** zábavu (animované, pohádky), spíše fikci (dlouhou) než nonfikci. Mají velmi rádi **komedii**, humor a satiru, nemají rádi erotické a pornografické. Mají též rádi dobrodružné filmy, ale jsou vlažní k maskulinnějším žánrům akce a napětí, odmítají horor. Z krátkých video žánrů preferují ty, které jsou zaměřené na **hudbu a tanec, péči o sebe** (zdraví a fitness, vaření a jídlo, móda a krása) a spíše **domácí** než veřejný prostor (vaření a jídlo, domácí a rodinná videa). Příliš je nezajímá historie a umění, odmítají videoherní, sportovní, technologická a auto-moto videa. Mají rádi tradiční TV

zábavu zaměřenou na **celebrity** (talk show a reality show), nezajímá je příliš zpravodajství a sport.

4) Edukativní: zvědaví a občansky aktivní (7 %)

- 56 % muži
- **nejstarší** (průměr **45** let), více ženatých/vdaných (47 %)
- **vzdělání**: výrazně nejvyšší podíl **vysokoškolsky** vzdělaných (39 %), nejméně se základním vzděláním
- nejaktivnější **čtenáři** knih, novin a časopisů
- ve volném čase (před koronakrizí) nejčastěji z klastrů: návštěva **divadel**, **koncertů** vážné hudby, **výstav** výtvarného umění + veřejné **knihovny** + **sebevzdělávání**, naopak nejméně diskotéky/taneční akce
- za 1. a 2. vlny covidu měli nejvyšší podíl home office (41 %), který přetrval i do zimy 2020/21 (35,4 %)
- mírně **menší podíl intenzivních uživatelů internetu ve volném čase** než ostatní klastry (77 % několikrát denně), ale větší podíl střídmejších uživatelů internetu (každý den nebo skoro každý den: 21 %), ale nejvíce používají internet v práci (70 %), celkem **kratší čas na internetu** za den (3,18 hod.)
- **nejmenší intenzita zábavy na počítači/internetu** (surfování, chatování, hraní her), ale **nejvyšší podíl využití internetu ke sledování zpravodajství** (53 % několikrát denně)
- **nejnižší podíl uživatelů smartphonů s internetem (68 %) a televizorů/smart TV (46 %)**
- odmítají platit za online video: nejvíce (74 %) neplatí žádné VOD služby
- pokud už platí za VOD, je to v 74 % **Netflix** a ve 23 % **O2 TV**
- **klasickou TV sledují spíše méně, pokud ano, tak kratší časy za den** (17 % vůbec)
- **nejvíce z klastrů sledují krátká online videa (do 5 min.) ve volném čase do půl hodiny**
- ale: relativně nízká míra **příposlechového sledování krátkého videa** při jiných činnostech

- **nižší** podíl sledování videí v **angličtině** (43 %), ale vysoký podíl němčiny a jiných jazyků

Žánrové preference: Preferují žánry **nonfikční** nebo vycházející z reality (nikoli však čistě zábavné talk show a reality show): **zpravodajství, dokumentární, vzdělávací**, společensky angažované (rozhovory), historie/umění, obsah věnovaný intelektuálně aktivnímu trávení volného času mimo domov (oblíbené cestování a turistika, méně vaření, neoblíbené fitness, móda a krása a domácí mazlíčci), prakticky užitečné (kutilství). Z dlouhé fikce přijímají nejvíce komedii a historické/životopisné, naopak **odmítají dlouhé žánry akce, napětí, hrůzy (horor), romantiky, erotiky (obecně únikové fantazie)**. Z **krátkých video žánrů odmítají únikové, čistě komerční/zábavné**: videoherní, talk/reality show, produktové recenze a rozbalování, ze života influencera, videoblogy, šokující sestřihy. Nejsou to technologičtí nadšenci: odmítají technologická/software/elektronická videa i auto-moto.

5) Náruživí konzumenti náročnější zábavy (19 %)

- 73 % **muži, mírně mladší** (průměr 38 let)
- relativně více zaměstnanců (60 %) a OSVČ (6 %), ale také důchodců (11 %)
- ve volném čase (před koronakrizí) velmi často **sledují filmy, seriály** a jiná videa (denně 25 %) a poslouchají **hudbu** (denně 48 %), ale také nejvíce **sportují** a relativně často se **sebevzdělávají**, spíše aktivnější **čtenáři** knih, novin a časopisů
- **za covidu** u nich hodně narostla **míra sledování filmů, seriálů a jiných videí** (u 60 %) i **televize** (57 %)
- 88 % používá **internet** ve volném čase několikrát denně
- nejvyšší podíl uživatelů **smartphonů s internetem (87 %)** a **televizoru/smart TV (66 %)**
- **nejvíce platí za VOD služby** (jenom 46 % neplatí vůbec, 22 % platí více než 200 Kč)
- nejvíce sledují **TV** (nejvyšší podíl sledování přes 4 h denně – 17 %)
- **nejvíce z klastrů sledují krátká (do 5 i do 20 min.) (ale i dlouhá) online videa v práci** – byť celkově i u nich je to výrazná menšina

- **relativně hodně sledují krátká online videa i ve volném čase** (64 % do půl hodiny denně, 23 % do hodiny denně)
- **v práci celkově nejvíce dělají mimopracovní činnosti na internetu** (zpravodajství, surfování a chatování, poslech hudby)
- vysoká míra **příposlechového sledování krátkého videa** při jiných činnostech (WC, cestování, jídlo)
- vysoká míra **příposlechového sledování dlouhého videa (cestování)**
- **vysoký** podíl sledování **videí v angličtině** (55 %)
- **divácká kurace**: vysoká míra sociální kurace (od přátel), relativně vysoká v **expertní** (nejvyšší) a poloexpertní kuraci (**recenze, databáze**)

Žánrové preference: Preferují „**mužské**“ žánry **napětí**, dobrodružství, technologické fantazie (**sci-fi**), mají zájem o historii. Fikci mají rádi v dlouhých i krátkých formátech. Nejvíce ze všech klastrů mají rádi **drama**. Zároveň mají velmi rádi komedie, humor a satiru (dlouhé i krátké). Méně preferují hudební a muzikály, **odmítají romantické a telenovely**. Ačkoli upřednostňují fikci, zajímá je i zpravodajství, dokumenty, poučná videa. Zájem o videa o „mužském“ trávení volného času: **sportovní záznamy**, technologie a auto-moto, kutilství.

5.3. Klastry dle platforem

Klastrová analýza vztahu k platformám nám umožnila respondenty rozdělit do pěti segmentů:

- a) Čtenáři odmítající sociální sítě i placené VOD služby
- b) TV diváci odmítající online video
- c) TV diváci se zálibou v neplacených online videích
- d) SVOD a Instagram: mladší ženy
- e) SVOD a sociální sítě pro mladé: mladí muži

Tabulka 19 – Charakteristiky jednotlivých klastrů dle platforem

Měsíční sledovanost platform		Čtenáři odmítající sociální sítě i placené VOD služby		TV diváci odmítající online video		TV diváci se zálibou v neplacených online videích		SVOD a Instagram: mladší ženy		SVOD a sociální sítě pro mladé: mladí muži	
		Count	Column Total N %	Count	Column Total N %	Count	Column Total N %	Count	Column Total N %	Count	Column Total N %
Aerovod	Ano	<5	0 %	<5	0 %	<5	0 %	<5	0 %	<5	1 %
Amazon Prime Video	Ano	<5	1 %	<5	0 %	<5	0 %	<5	1 %	6	3 %
Apple TV+	Ano	9	2 %	<5	0 %	<5	0 %	13	2 %	7	3 %
Barrandov.tv – Videoarchiv	Ano	15	4 %	31	3 %	58	8 %	8	1 %	5	2 %
DAFilms.cz	Ano			<5	0 %	<5	0 %			<5	1 %
Disney+ (přes VPN)	Ano			6	1 %	<5	0 %	<5	0 %	<5	1 %
Google Play	Ano	17	4 %	64	6 %	75	10 %	28	4 %	9	4 %
HBO GO	Ano	17	4 %	77	8 %	38	5 %	105	17 %	79	37 %
iDnes Kino	Ano	<5	1 %	<5	0 %	10	1 %	<5	0 %	<5	1 %
iPrima (online videoarchiv pořadů skupiny Prima)	Ano	49	12 %	94	9 %	284	38 %	41	7 %	38	17 %
iTunes	Ano	<5	1 %			9	1 %	8	1 %	9	4 %
iVysílání (online videoarchiv České televize)	Ano	69	17 %	89	9 %	399	53 %	44	7 %	68	32 %

Mojekinolive	Ano	<5	0 %	<5	0 %	<5	0 %				
Kuki	Ano	<5	1 %	10	1 %	8	1 %	8	1 %	<5	2 %
<u>Mall.TV</u>	Ano	14	4 %	17	2 %	90	12 %	16	3 %	45	21 %
MyPrime (Amazon Prime)	Ano	<5	0 %	<5	0 %	<5	0 %	<5	0 %	<5	1 %
Netflix	Ano	34	9 %	202	20 %	79	11 %	357	57 %	151	70 %
Nova Plus (online videoarchiv televize Nova)	Ano	15	4 %	76	7 %	172	23 %	40	6 %	13	6 %
Nova Voyo	Ano	5	1 %	24	2 %	17	2 %	28	5 %	5	3 %
O2 TV	Ano	34	9 %	106	10 %	58	8 %	120	19 %	27	13 %
Prima Videopůjčovna	Ano	<5	1 %	7	1 %	15	2 %	9	1 %	<5	1 %
Rakuten	Ano	<5	0 %							<5	0 %
Starmax	Ano										
Televize Seznam / Stream.cz	Ano	161	40 %	13	1 %	590	79 %	51	8 %	80	37 %
<u>Twitch.tv</u>	Ano	10	2 %	20	2 %	7	1 %	23	4 %	55	25 %
YouTube, YouTube Premium	Ano	189	47 %	555	55 %	668	89 %	395	63 %	186	86 %

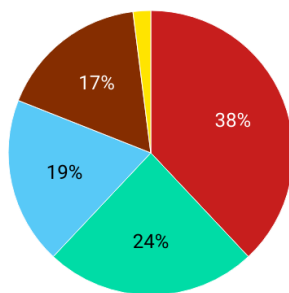
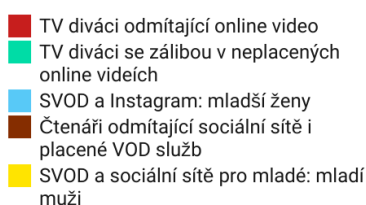
Rozložení platformních klastrů v klastrech diváckých návyků, vizualizované v následujícím grafu, ukazuje výrazné průniky (při zohlednění velikosti klastrů) zvláště u těchto dvojic klastrů:

- „Diváci lineární televize“ a „TV diváci odmítající online video“
- „Rekreační konzumenti“ a „TV diváci odmítající online video“

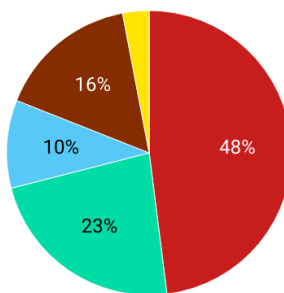
- „Konzumenti placeného obsahu“ a „SVOD a sociální sítě pro mladí: mladí muži“
- „Nezajištění konzumenti“ a „SVOD a Instagram: mladší ženy“
- „Konzumenti neplaceného obsahu“ a „Čtenáři odmítající sociální sítě i placené VOD služby“ a „TV diváci se zálibou v neplacených online videích“

Graf 15 – Rozložení klastrů dle platform v klastrech diváckých návyků

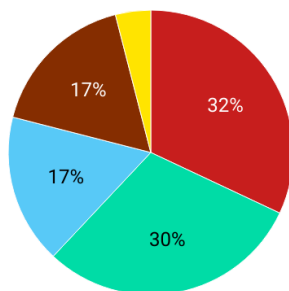
Klastry dle platform v klastrech dle diváckého chování



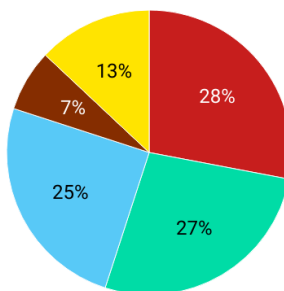
Diváci lineární televize



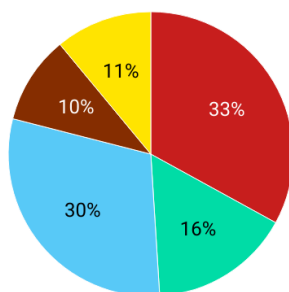
Rekreační konzumenti



Konzumenti neplaceného obsahu



Konzumenti placeného obsahu



Nezajištění konzumenti

Do následujícího přehledu charakteristik jednotlivých klastrů zařazujeme pro názornost ukázkový fiktivní portrét ideálního představitele posledního segmentu.

1. Čtenáři odmítající sociální sítě i placené VOD služby (13 %)

- 70 % nepoužívá žádné sociální sítě: **94 % není ani na Facebooku**
- 19 % nepoužívá žádnou VOD službu
- jedinou výjimkou jsou **bezplatné** služby, kde jejich odmítání není tak výrazné: YouTube, Stream.cz, iVysílání, iPrima
- 66 % **muži**
- **nejstarší** (průměr **52** let), 31 % **důchodci**, **56 % ženatí/vdané (nejvíce)**, v domácnosti **bez dětí**
- **nejstřednější uživatelé internetu doma i v práci**
- **80 % neplatí za platformy**
- průměrní diváci tradiční TV
- nejvíce z klastrů **čtou knihy i časopisy**
- **nejméně sledující filmů a seriálů** (25 % méně často nebo nikdy)
- neaktivnější v kategorii **rukodělné práce** – zahrada, šití, pletení, kutilství, údržba domu, chaty nebo auta.
- v době covidové pandemie nejméně zvýšili aktivitu téměř ve všech kategoriích trávení volného času kromě sledování TV a čtení novin a časopisů (zde naopak největší nárůst)
- **jen 54 % má smartphone** s připojením na internet, ale 86 % má počítač

2. TV diváci odmítající online video (34 %)

- největší z klastrů
- 16 % nepoužívá žádnou VOD službu
- 55 % sleduje YouTube
- **89 % používá Facebook**
- na rozdíl od klustru 1 neodmítají tak silně Netflix
- **nejvýrazněji ovšem odmítají VOD služby spojené s TV vysíláním (91 % nesleduje ani iVysílání)** a české služby zaměřené na krátké online video (nejvýrazněji u **Stream.cz** a **Mall.TV**)

- mírná převaha **žen**
- spíše **starší** (průměr 45 let), často **rodiče dětí**
- **intenzivní sledující tradiční televize (63 % sleduje více než 2 hod. denně)**

3. TV diváci se zálibou v neplacených online videích (25 %)

- na internetu sledují tradiční TV brandy a **neplacené** obsahy (**Nova Plus, iPrima, iVysílání**) + krátká videa na AVOD službách (Mall.TV, **Stream.cz**)
- odmítají zahraniční SVOD (**nejnižší podíly sledování Netflixu a HBO GO**) i české SVOD služby (O2 TV a Voyo)
- nejvyšší sledovanost **YouTube** (89 %), poměrně vysoká přítomnost na Facebooku (90 % – podobně jako ostatní klastry), ale slabá aktivita na ostatních sociálních sítích (**98 % nemá Instagram**).
- mírná převaha mužů
- **nejvzdělanější** (28 % vysokoškolské vzdělání)
- střední až mírně starší věk (44 let), často **rodiče dětí**
- **78 % neplatí za platformy**
- **intenzivní sledující tradiční televize (57 % sleduje více než 2 hod. denně)**

4. SVOD a Instagram: mladší ženy (21 %)

- **57 % sleduje Netflix** a 17 % **HBO GO**
- poměrně méně používají online služby spojené s tradičním TV vysíláním (**jen 7 % sleduje iVysílání**), ale naopak více domácí SVOD (19 % sleduje **O2 TV**)
- méně sledují také neplacené služby s krátkými videi
- více používají sociální sítě pro mladší dospělé (**95 % má Instagram**)
- 61 % **ženy**
- **mladší** (průměr 32 let)
- 29 % **studentů** (SŠ + VŠ), 12 % na **rodičovské** dovolené, často v domácnosti s **děti**
- **37 % svobodné, 24 % v nesezdaném soužití**
- **intenzivnější uživatelé internetu** doma (93 % vícekrát denně) i v práci (74 % vícekrát denně)
- 62 % používá placené platformy, z toho 17 % jim platí někdo jiný

- vlnění diváci tradiční TV
- **intenzivní sledující filmů a seriálů** (59 % několikrát týdně nebo denně)
- hodně poslouchají hudbu, ale méně než klastr 5, naopak knihy čtou více než klastr 5
- hodně se setkávají s **přáteli/známými** a navštěvují kavárny/restaurace (obojí však méně než klastr 5)
- aktivní v kategoriích trávení volného času: návštěva **diskoték**, tanečních akcí + návštěva **divadel, koncertů** vážné hudby, **výstav** výtvarného umění

5. SVOD a sociální sítě pro mladé: mladí muži (7 %)

- nejmenší klastr
- **70 % sleduje Netflix, 37 % HBO GO (největší podíl z klastrů)**
- **82 % má Twitter**
- nejvíce používají sociální sítě pro nejmladší (78 % YT s profilem, **37 % TikTok, 34 % Snapchat, 25 % Twitch.tv**) + Twitter + HBO GO, Netflix + iVysílání + Mall.TV + odmítání Nova Plus, Voyo
- na rozdíl od klastru 4 neodmítají služby spojené s TV vysíláním (31 % sleduje iVysílání, ale velmi nízký podíl u Nova Plus) a 21 % sleduje Mall.TV
- **61 % muži**
- nejvíce (38 %) se základním vzděláním, jen 16 % vysokoškoláci
- důvodem je především **nejnižší věk** (průměr **26 let**) a téměř **60 % z nich jsou studenti** (39 % SŠ + 21 % VŠ), 70 % **svobodní**, většinou v domácnosti **bez dětí do 14 let, ale častěji než ostatní s osobami 15+ (sourozenci, rodiče)**
- největší podíl z **Prahy** (27 %) a velkých měst (34 %)
- **náruživí uživatelé internetu** doma (97 % vícekrát denně) i v práci (80 % vícekrát denně): průměrně **6,1 hod denně, 70 % se věnuje zábavě na internetu 3+ hodin denně**
- **87 % používá placené platformy**, z toho 17 % platí někdo jiný (20 % platí 200–400 Kč měsíčně)
- **nezajímají se o tradiční TV vysílání** (téměř 50 % sleduje TV jen několikrát týdně nebo vůbec)
- nejméně z klastrů čtou knihy a časopisy

- nejčastěji z klastrů se věnují **sebevzdělávání** a nejčastěji poslouchají **hudbu**
- **nejintenzivnější sledovači filmů a seriálů** (75 % několikrát týdně nebo denně)
- nejčastěji z klastrů se věnují **pasivnímu odpočinku** a nicnedělání, ale zároveň i nejvíce **sportují** (mají **nejvíce volného času**)
- **nejvíce se setkávají s přáteli/známými** a nejvíce navštěvují kavárny/restaurace
- nejaktivnější v kategoriích trávení volného času: návštěva **diskoték**, tanečních akcí + návštěva **divadel, koncertů** vážné hudby, **výstav** výtvarného umění
- v době pandemie covidu nejvíce zvýšili aktivitu téměř ve všech kategoriích trávení volného času: zábava na počítači/ internetu (surfování, chatování, hraní her), sledování filmů, seriálů a jiných videí na DVD, počítači/ internetu, čtení knih, poslouchání hudby, sportování, setkávání s přáteli/známými (naopak zvýšili méně než ostatní klastry sledování TV, procházky)
- **nejvyšší míra použití technických zařízení: počítač, smartphone s internetem, tablet** (televizor průměrně)
- **nejvyšší hodnoty ve všech kategoriích intenzity sledování online videí v práci: do 5 min., do 20 min. i nad 20 min.**
- naopak ve sledování online videí ve volném čase mají nejvyšší hodnoty jen v kategoriích intenzivnějšího sledování nad 1 hod. denně.

Typický představitel segmentu „SVOD a sociální sítě pro mladé: mladí muži“

Jáchymovi je 23 let, je svobodný a bezdětný, s přítelkyní se několikrát týdně schází, ale nebydlí spolu. Studuje poslední ročník anglistiky na Univerzitě Karlově v Praze, ale pochází z Berouna, z lékařské rodiny. Bydlí ve Vršovicích ve sdíleném pronájmu s kamarádem a při studiu pracuje na volné noze jako editor webových stránek pro různé klienty, čímž si vydělá asi 30 tis. Kč měsíčně, což mu bezpečně vystačí na aktivní společenský život a kulturní vyžití.

Už dva roky si platí Netflix a využívá také předplatné HBO GO, které hradí rodiče.

Pravidelně také sleduje několik sociálních sítí: Facebook čím dál méně, častěji Instagram, YouTube a několikrát denně Twitter, herní přenosy na Twitch.tv a s přítelkyní občas taneční videa na TikToku. Knihy moc nečte, ale rád poslouchá hip hop ze Spotify. Na univerzitní přednášky už moc chodit nemusí a práci si organizuje sám, takže si několikrát během dne dělá přestávku, během níž prochází sociální sítě a na nich sleduje videa různých délek a žánrů.

Televizi v bytě nemá, videa pro zábavu sleduje na notebooku nebo na smartphonu, čímž obvykle stráví celkem tři hodiny denně.

Několikrát týdně tráví večery s přáteli v klubech a barech, občas zajdou na taneční party, o víkendech s přítelkyní chodí do divadla nebo výstavu, dvakrát týdně navštěvuje posilovnu. Zbytek večerů tráví doma sledováním filmů a seriálů. Krátká videa sleduje kdykoli během dne na smartphonu, na kterém má mobilní data.

6. Fokusní (ohniskové) skupiny

Fokusní (též ohnisková) skupina je výzkumná metoda, která oslovuje a zpovídá malou skupinu lidí (7–9 osob), kteří odpovídají na otázky v moderovaném prostředí. Skupina je vybrána na základě předem definovaných demografických rysů a otázky jsou navrženy tak, aby osvětlily téma zájmu (zde jde o krátké video vs. dlouhé video čili televizní formáty). Fokusní skupiny jsou druhem kvalitativního výzkumu. Pozorování dynamiky skupiny, odpovědi probandů na otázky ve skupině, a dokonce i řeč jejich těla mohou být vodítkem pro budoucí výzkum spotřebitelských rozhodnutí, produktů a služeb nebo kontroverzních témat. Fokusní skupiny se často používají v marketingu, knihovnictví, společenských vědách a v oborech aplikovaného výzkumu. Mohou poskytnout jemnější a přirozenější zpětnou vazbu než individuální rozhovory a oproti experimentům nebo rozsáhlým průzkumům se snáze organizují. Ohniskové skupiny jsou primárně považovány za potvrzující výzkumnou techniku (v našem případě se jedná o reflexi krátkých vs. dlouhých videí, kategorizace, percepční situace vážící se na daná videa, vnímání kvality apod.). Jinými slovy, prostředí plné diskuse je nejužitečnější pro potvrzení nebo vyvrácení již existujících přesvědčení či otázek. Z tohoto důvodu jsou skvělé pro provádění vysvětlujícího výzkumu, kde zkoumáme, proč se něco děje, když jsou k dispozici omezené informace.

Stejně jako jiné výzkumné metody má i metoda ohniskové skupiny své výhody a nevýhody. Výhodou je to, že skupiny jsou poměrně jednoduché na organizaci. Nevýhodou je to však to, že sestavit skutečně reprezentativní vzorek může být obtížné. Ohniskové skupiny nejsou obecně považovány za externě platné kvůli jejich malé velikosti vzorku. Dále vzhledem k malé velikosti vzorku nemůžeme zajistit anonymitu respondentů, což může ovlivnit jejich touhu svobodně mluvit. Hloubka analýzy nemusí být přesná, protože může být náročné získat upřímné názory na kontroverzní témata (např. kvůli vlivu skupiny, sociální desirabilitě). V analýze dat existuje velký prostor pro chyby a vysoký potenciál závislosti na pozorovateli

(analytikovi) při vyvozování závěrů. Z důvodu eliminace chyby byla data zpracována dvěma osobami.

6.1 Výzkumný vzorek

Respondenti byli do kvalitativního výzkumu rekrutováni skrze kvantitativní dotazníkové šetření, kde vyslovili souhlas s účastí ve fokusní skupině. Fokusní skupiny byly koncipovány pro 8 osob, ve 2 případech byl přítomen i náhradník, takže respondentů bylo celkem 9.

Skupina 1: 20210201_Skupinova_diskuze_final.mp4

Lidé, kteří se dívají jak na krátká (do 20 minut), tak na dlouhá (nad 20 minut) online videa, přičemž ve vyšší míře sledují dlouhá videa.

Muž – věk: 63, 37, 47, 30, 23

Žena – věk: 48, 25, 49, 42

Skupina 2: 20210128_Skupinova_diskuze_final.mp4

Lidé, kteří se dívají jak na krátká (do 20 minut), tak na dlouhá (nad 20 minut) online videa, přičemž ve vyšší míře sledují krátká videa.

Muž – věk: 34, 16, 42, 43, 36

Žena – věk: 26, 18, 17, 28

Skupina 3: 20210202_Skupinova_diskuze_final.mp4

Lidé, kteří sledují televizi i krátká online videa, a televizi přitom ve větší míře než online videa.

Muž – věk: 67, 57, 70

Žena – věk: 75, 71, 62, 45, 69

V první skupině byl poměrně jasný vliv silnějších jedinců – starších probandů a mužů, tedy ve výsledku panovala většinová shoda spíše starších (míněno jako střední věk, okolo 40–45 let),

u druhé skupiny byla mnohem dynamičtější atmosféra, kde se i díky věkové shodě (a zřejmě i vzdělanosti) spíše objevovaly diskuse mezi mladšími a staršími (rozpětí od 16 do 43 let), než že by docházelo k formování jednotného názoru jako v první věkově homogennější skupině. Poslední skupina byla složena v podstatě ze seniorů (průměrný věk 65 let), šlo čistě o výběr televizních diváků.

6.2 Průběh FG

Fokusní skupiny byly realizovány v online formě na platformě Zoom, a to z důvodu epidemických rizik a omezení, která byla platná v období realizace (leden/únor 2021).

Fokusní skupiny byly realizovány celkem 3, první skupina zahrnovala osoby, které se dívají jak na krátká (do 20 minut), tak na dlouhá (nad 20 minut) online videa, avšak ve vyšší míře sledují dlouhá videa. Druhou skupinu tvořili lidé, kteří se dívají jak na krátká (do 20 minut), tak na dlouhá (nad 20 minut) online videa, avšak ve vyšší míře sledují krátká videa. Poslední skupina sledovala televizi i krátká online videa s tím, že sledování televize převažovalo. Skupinové diskuse probíhaly podle předem připraveného scénáře. Průměrná délka videa byla mezi 1,5 až 2 hodinami.

6.3 Podrobná analýza výsledků

V této části představujeme výsledky na základě obsahové analýzy. Jednotlivá témata pokrývají oblasti dotazů ze scénáře (viz příloha č. 6).

6.3.1 Co je to krátké online video?

Na otázku „Co je krátké online video?“ respondenti nejčastěji reagovali vymezením délky – ze všeho nejčastěji šlo o 5 minut, někdy 10 minut, popř. i 15 minut; a dále jmenováním příkladů typů/žánrů videí, které znají, platformy (hlavně skupina 1), anebo je vymezovali podle zařízení (skupina 3). Protože jsou skupiny věkově relativně homogenní, odpovědi jsou uvnitř skupiny docela podobné.

V první skupině dvě osoby skoro před rokem nepoužívaly video, jeden starší muž nemá vůbec sociální síť. Definice krátkého online videa byla v této skupině nejasná. Tři osoby uvažovaly nad tím, že jde o označení živého vysílání – například online webkamery z různých míst či sportovišť (nejde však o krátké online video). Mladší část skupiny souhlasně zmiňovala slovo

„reklama“, případně krátké video do 5 minut, videoklipy a také krátká videa na YouTube, Facebooku a Instagramu. Žena (42 let) uváděla i DIY, recepty a pořady pro děti do 20 minut na YouTube. Jedna starší respondentka (48 let) vůbec nebyla schopná definovat krátké video.

Tato skupina neuváděla vždy správnou charakteristiku krátkého online videa. Definovala krátké video skrze média, kde je možné krátká videa sledovat (zejména YouTube), pokračovala určením jeho délky (kromě jedné osoby, i přes upozornění moderátorky, uváděli odpovídající opakovaně, že jde o videa do 5 minut).

Druhá skupina na tom byla s definicí krátkého videa dosti podobně. Objevovaly se výpovědi jako „do 5/10 minut“, dále formulace jako nejoblíbenější trailery, rozhovory, stories na IG, krátké seriály od youtuberů či zajímavých osobností (např. sportovci), seriály do 20 min., informační videa, reportáže, hudební nahrávky. Většina se však shodla na představě krátkých videí do 10 minut, která nabízejí oddechové (zábavné) nebo informačně hodnotné (vzdělávací) obsahy. Nicméně druhy videí si každý člen této spíše mladší skupiny definuje podle svých odlišných preferencí (viz dále).

Třetí skupina byla tvořena staršími lidmi, kteří definují videa podle toho, kde jsou umístěna, obsahově zejména jako reklamy, hudbu a pak informační videa. Rozdíly mezi televizí a krátkým online videem probandi příliš nevnímají, kvitují rozdíly ve srovnání s mladšími generacemi. Preferují dlouhé filmy/seriály v televizi. Obsah a kvalitu je obtížné porovnat dle délky, uživatelsky je pro probandy přívětivější televize nejspíše z důvodu zvyku a lepšího rozlišení. Ale délka videa pak není podstatná. V diskusi probandi kvitují cenzuru, spíše ve smyslu „uhlazené“, připravené a zkontrolované informace. Formulace a labelování je pro tuto skupinu složitější, terminologie je jí neznámá, mnohdy byli moderátory teprve uváděni do problematiky, aby porozuměli dotazům, které jim byly kladeny. Hranice mezi online videem a pořady v TV pro ně byla nejasná a v těchto kategoriích neuvažují, jak sami napříč diskusí upozorňují.

Závěrem lze shrnout, že **v podstatě všichni respondenti sousloví „krátké online video“ chápali odpovídajícím způsobem (dle délky, a to nejčastěji do 5 až 10 minut).** Dva z respondentů ze skupiny 2 pak pod souslovím chápali pouze videa, která jsou živými přenosy, ostatní videa označoval jako „už nahraná“, tzn. umístěná na internet a kdykoli přehratelná, ale nikoli aktuálně přenášena.

6.3.2 Kategorie videí

Respondenti byli požádáni o kategorizaci obsahů krátkých videí. **Na jednu stranu byli schopni navrhnout množství různých dělicích os, nicméně část z nich (zejména nejstarší probandi) obtížně nalézala odpověď na tuto otázku či chápala, co se po nich chce, např. s odůvodněním, že se ve videích nevyznají, nemají dostatečné znalosti, nikdy takto nad videem nepřemýšleli apod.**

Co se týče členění kategorií, probandi ze skupiny 1 nebyli vždy schopni videa dělit na kategorie videí. Opět zaznívala jako dělicí kritérium délka (do 5 minut), poté se uživatelé shodli na členění podle subjektivního hodnocení obsahu či funkce (užitečná/neužitečná, pracovní/nepracovní, ne/zábavná). Dále se většina v rámci diskuse ještě shodla na členění na sportovní a hudební videa, zejména krátké tutoriály/návody, amatérská – domácí vtipná videa, reklamy, zpravodajství, a pouze jednou se objevila videa ze života. Od více uživatelů zaznělo, že vnímají reklamu jako propagaci/recenzi výrobku. Objevilo se i členění podle platformy, na mluvená videa, reklamu před samotným videem, zahraniční/domácí, virální videa, ne/komerční, podle tématu (zábava, vzdělávání), cílové skupiny (děti, studenti, podle náboženství aj.). Tato skupina je v odpovědích velmi heterogenní.

Co se týče určení vztahu k videím v současné době, většina (6) sledujících uvedla, že ráda a více z důvodu izolace sledující videa (obecně) v době pandemie ve srovnání s dobou před rokem. Větší sledovanost opakovaně zazněla u návodů/tutoriálů či recenzí produktů, zábavné či zpravodajské video jako kulisa v pozadí. 3 z 9 uvedli, že sledující stejně (z důvodu přechodu na home office). Nicméně všichni tři hovořili o větší selektivnosti ve výběru videí, že už nedochází tolik k lelkování u videa pro zábavu. Tedy výběr probíhá zejména z důvodu užitečnosti a získání konkrétních informací.

Skupina 2 se shodla, že sleduje video více z důvodu útlumu dalších aktivit v době covidu a dále buď kvůli dětem, nebo zajímavějšímu obsahu, případně vlivem doporučovacího algoritmu. I v této skupině jsou jedinci, kteří sledující krátká videa nárazově a spíše méně než dříve, stejně jako v první skupině zde probíhá specifitější výběr a na videa je méně času. Vliv hraje i to, že sledovat videa obvykle nejde v zaměstnání (nejen z důvodu restrikcí, ale zejména objemu práce). Pracující kvitují, že při studiu je větší prostor, což deklarují studenti. Ti se více orientují v obsahu krátkých videí, kterých přibývá, a tedy tráví na internetu více času pod vlivem doporučovacího algoritmu. Algoritmus nikomu z probandů však nevádí. Shoda je však v tom, že videa jsou doporučována podle vkusu sledujících a mladší sledující u

nich tráví spoustu času zejména v době koronaviru (studenti mluví o nárůstu výrazném, více než dvojnásobném). Shoda se ve skupině objevuje také na tom, že chtějí prokládat videa něčím „intelektuálnějším“, zprávami, vzdělávacími videi apod. „Strávím nad tím mnohem víc času, než bych chtěla,“ říká účastnice (17 let).

Ve třetí skupině nebyla žádná možnost vytvořit kategorie. Témata se objevovala pracovní, většina se zasmála například nad slovem „tutoriál“, nejstarší vůbec nemohou odlišit jiná videa než vzdělávací a hudbu, zaznělo i předvádění (reklama) youtubery. Také zaznělo, že nad tím proband nepřemýšlel (45 let), ale mimo reklamu (testování) ještě odlišuje zábavná, nicméně obecně respondenti videa příliš netřídí. Díky covidu či přechodu do důchodu se polovina (4) shoduje, že sleduje videa více, druhá polovina spíše stejně či méně. Opět se u této druhé skupiny objevuje téma ohledně selektování, či snaha více vybírat videa přínosná anebo pozitivní, pojatá jako návody: „Je to ztráta času, myslím si, že jsou přednější věci“ (muž, 67 let).

Takže pokud bychom výše uvedené výroky shrnuli, pak můžeme uvažovat o dělicích osách:

1. Podle funkce např. videa informační a vzdělávací a videa čistě zábavná, skutečně informativní vs. skrytá reklama („komerční“ vs. „nekomerční“), „virální“ – tzn. „*jen za účelem toho, aby tam byla nějaká blbost, která obletí svět, a druhý den si na to už nikdo nevzpomene*“ (respondentka ze skupiny 1, 28 let), hudební videa vs. mluvené slovo.
2. Podle cílové skupiny diváků či podle tvůrců – např. podle věku, ale také pro skupiny lidí, která věří, či nevěří dezinformacím; z hlediska tvůrců profesionální vs. amatérská (skupina 1, 2).
3. Podle platformy, na níž jsou videa dostupná – např. videa, na něž se vstupuje ze sociálních sítí, vs. videa, na něž se vstupuje ze zpravodajských serverů (skupina 1).

Kromě pojmenování různých možností dělení videí se také objevovaly odpovědi, které spočívaly spíše ve výčtech, jako zahraniční a domácí videa, nebo různě tematicky zaměřená videa: zpravodajství, sport, cestování a dále také podle délky (např. 5 nebo 10 minut). Obecně lze říci, že **nejvíce odpovědí směřovalo k rozlišování různých funkcí videí**. U skupiny 3 (starší, televizní diváci) se nejčastěji setkáváme s obecnou odpovědí nebo s deklarací, že respondent této oblasti nerozumí.

6.3.3 Sledování online videí v rámci denní rutiny

V tom, jakou roli hrají videa v rámci denních rutin a na jaké potřeby v různých denních situacích reagují, se skupiny mezi sebou značně liší. Pro respondenty ze skupiny 1 je typické vysoké sepětí sledování videí pro zábavu s různými denními činnostmi a situacemi a způsob sledování, který má až podobu zlovyku či má občas abusivní rozsah. Tyto podoby sledování videí však nejsou většinou respondenty vnímány jednoznačně negativně, spíše jsou brány s humorem.

Skupina 1: Tři mladší muži hovoří o dopolední přestávce na sociálních sítích, po ránu či dopoledne zábavná videa a zprávy, ale spíše jako kulisa. Dále zaznělo, když nejde o osoby na home office, že sledují hudební videa jako relax po práci po poledni, kuchařské recepty jako inspiraci. Shrnutí, většina se shodla, že se dívá na videa až večer, když jde o videa krátká, tak většinou na videa zábavná, ze života lidí nebo u lidí z rodin pak na specifická a konkrétní (návody, DY, recepty, technické tutoriály). Dva hovořili o videích jako kulise během dne (jedna z důvodu přítomnosti dětí v domácnosti na distanční výuce), nejmladší (2) osoby hovořily o obědové pauze, jeden o dopolední přestávce. Kdo mluvil o kulise, pak specifikoval, že jde většinou o zprávy a zejména hudební videa. Na krátká videa se většina (6 lidí) dívá v drtivé většině sama, dva respondenti uvedli i s dětmi, jeden i s partnerkou (zejména reklamy). Důvody proč jsou různé, zejména odlišné zájmy partnerů – třeba partner ne vždy poslouchá stejnou hudbu. A v kterých situacích si radši respondenti pustí delší video, dlouhé přes 20 minut? To respondenti nebyli schopni specifikovat, záleží na konkrétním tématu, co sledují a jestli třeba pokračující dále ve sledování u kratších videí (zejména u videoklipů, které jim dále navrhuje algoritmus). Jindy zaznělo, že záleží na množství času na to si pustit něco delší než seriál či návod. Takže když je více času, dívají se respondenti na delší film/seriál spíše než krátké video. Protože jde o krátké video pro zábavu nebo kvůli zjištění informací, tak pokud je zaujme, pak sledují i déle. Ale smyslem krátkého videa není úplně to, aby jej sledovali tak dlouho jako film. Delší videa slouží spíše jako relax v době dostateku času a možností se soustředit, v televizi nebo na PC a spíše večer.

Co se týče kvality krátkého vs. dlouhého videa, respondenti se shodli, že nezáleží na délce, ale obsahu. Kratší videa sledují respondenti zejména sami, přes den, a delší videa zase více s někým a večer (ale krátké seriály spíše přes den).

A jak si respondenti vybírají krátká videa? Zde nebyla jasná shoda, někdo jede pouze adresně, podle zájmu a na základě tématu, jiní na základě doporučení algoritmu YouTube. Většina pak kvituje kombinaci algoritmu (více u zábavy) a cíleného vyhledávání (v případě zájmu, a tam už ne vždy je běžné pokračovat v dalších videích doporučená algoritmem).

A sdílejí respondenti videa? Lajkují? První skupina je velmi specifická, spíše zastoupena staršími, kteří pouze v případě komunikace doporučí či sdílí s kamarády či skupiny se stejnými zájmy, o lajkování hovoří jen jeden mladší respondent (23 let), a to jen v případě krátkých videí, případně ještě zaznělo u jednoho dalšího respondenta (30 let), že k tomu dochází v případě podpory nějakého projektu, ale to je výjimečná situace. **Sdílení je tedy spíše sporadické.** Sdílený obsah pak většinou zasílají jen ten specifický, který může skupině či přátelům dodat novou informaci nebo je spojuje (činnost, místo kde byli atd.) V první skupině dva rodiče vytvořili video ze sportovní akce potomka, které sdíleli jen v uzavřené skupině známých – nejde o veřejný obsah. Nikdo další nic aktuálně nevytváří a nesdílí nyní nic v online prostoru (jeden muž dříve, před deseti lety nahrával na YT).

Kompulzivní zvyky skupiny 1 ohledně sledování krátkých videí, které byly popsány výše, dokresluje i použití následujících výrazů: respondent video rozklikne a „*už jede*“, „*když má člověk čas, tak čumí, a čumí, dokud se mu nevybije telefon*“ (respondent 42 let), „*(na sledování videí se) sekne na hodinu*“ (respondent 34 let), „*(jsem) pohlcená*“ (respondentka 18 let), „*Je to pak i hrozné, když se člověk zpětně ohlédne, co za ten den udělal, a zjistí, že celou dobu seděl vlastně jenom u mobilu, tak... strávím na tom mnohem víc času, než bych chtěla*“ (respondentka 17 let).

Skupina 2: Není úplná shoda na tom, kdy se lidé dívají na krátké video. Většina se však shoduje, že hned po ránu (nejmladší probandi 16 let, 17 let, 18 let) či při jídle (snídaně) chodí na internet a sledují i krátká videa na IG, FB a příp. jako součást zpráv. Jeden (42 let) na WC, další (18 let, 36 let) při cestování. Starší dotazovaní se shodují, že sledují videa hlavně po práci (s dětmi apod.). Opět je součástí diskuse, že krátká videa sledují zejména mladší ročníky, a to i při jídle. Starší (28 let, 36 let, 42 let) mají čas na videa, až když děti usnou – vlastně jde o stejnou situaci, jakou zažívali dotazovaní z první skupiny. Mladší (17 let, 26 let, 28 let) ještě uvádějí, že používají videa (dlouhá i krátká) jako kulisu, konkrétně rozhovory a hudbu. Na dlouhá videa se dívají (3) probandi na doporučení od známých, a to zejména večer před spaním. Mohou u toho i usnout, ale není primárním cílem si pustit video za účelem usnutí.

Jeden respondent preferuje videa méně seriózní, spíše pro zábavu (28 let), studenti sahají po kratších a informačně nabitých videích. Čili **nelze ani v této skupině říci, že by kratší videa byla kvalitnější než delší.** V diskusi o doporučovacích algoritmech se objevuje téma tzv. filter bubbles, tedy že člověk je uzavírán do sociální „bubliny“. Doporučování přes kamarády

pak už tolik nefunguje, protože taková videa se nabízejí automaticky – tedy i toto probandi vnímají. Mladší sledují videa podle doporučení algoritmu (17 let, 18 let).

Výběr videí podle specifičnosti, například zájmu či toho, co člověk hledá, je typický pro starší (34 let, 36 let, 42 let). Doporučení od ostatních není vždy relevantní, takže si lidé moc videa nesdílejí či jen velmi málo, a to videa, která mají nějakou pointu (ideálně vzdělávací). U delších videí je pak pečlivější výběr a probandi více kladou důraz na doporučení. U kratších videí nedochází k takovému velkému výběru, a u většiny (7) spíše cíleně. Pouze nejmladší člen skupiny hovoří o zábavě v případě kratších videí, která si sdílí s přáteli při stejné aktivitě (hře) a která jsou cíleně vyhledána jako u ostatních typů obsahu. Shrnuto, v této skupině je zřejmější **větší informační zahlcenost probandů, i to, že reflektují**

doporučování a více se snaží o filtrování podle zájmu (což se jim vždy nedaří a většina se shodne, že u videí prokrastinuje). Sdílení líbivých videí prochází výrazným filtrem, s tím, že by mohla odpovídat něčemu konkrétnímu na osobě adresáta či nést informační obsah. Sdílení probíhá skrze sociální komunikátory v rámci skupiny (např. kolegové v práci, hráči hry), na veřejných sítích hovoří probandi o sdílení či lajkování většinou v případě, kde chtějí činnost podpořit. Výjimku tvoří nemladší člen (16 let) skupiny, který je na sítích velmi aktivní a podporuje a sdílí velmi aktivně. Aktivně obsah tvoří jen dva probandi (na Instagramu)

Skupina 2, tedy skupina lidí, kteří jsou více orientovaní na dlouhá videa, má zvyky poněkud jiné a zejména je u nich sledování videí spojeno do velké míry, ale nikoli výhradně, s jinými potřebami, které by se daly nazvat „potřebami praktického života“. Jako hlavní model sledování videí v rámci denní rutiny se u respondentů ze skupiny 2 ukazovalo sledování videa krátce při snídani, při kávě v práci či při obědě a následně až po práci, resp. večer. Zvyky jsou u této skupiny výrazněji než v prvním případě ovlivněny pracovními a dalšími povinnostmi (respektive u skupiny 1 jsme viděli, jak sledování videí ovlivňuje denní činnosti, ne naopak): *„tím, že moje práce se přesunula zejména do online prostoru, tak mě prostě už nebaví sedět potom, po své pracovní době, u počítače, nebo nedejbože si vzít do ruky telefon nebo tablet, a ještě tam něco zkoumat“* (respondent ze skupiny 2, 37 let). Nicméně pro tuto skupinu je obvyklé také sledování videí vázané na aktuální praktickou potřebu, nikoli na konkrétní čas. Příkladem může být sledování videoreceptu před samotným vařením, sledování videa s testem/hodnocením produktu před jeho zakoupením nebo návodu na montáž něčeho v domácnosti před samotnou realizací. Nejsilněji byl tento princip přítomen u 42leté respondentky, matky dětí na distanční výuce, u níž sledování videí odpovídá na celou škálu aktuálních praktických potřeb – jednak je to zabavení nejmladší dcery sledováním dětských

pořadů, když mají starší děti výuku, dále je to pomůcka při učení se se staršími dětmi v podobě naučných videí např. u předmětů, jako je biologie a fyzika, a také videí typu „jak naučit dítě zlomky“, tedy návodu pro učitele či rodiče, jak srozumitelně vysvětlit látku. Sama respondentka dále sleduje sportovní videa, podle kterých cvičí jógu, jako podkres při domácích pracích si pouští hudební videa a večer relaxuje u sledování seriálů.

Skupina 3: Nejstarší probandka (70 let) sleduje videa jen po ránu, většina pak sleduje videa odpoledne po práci, k večeru, ale přesto **během dne drtivá většina podle nálady a možností čas zhlédnout například obsah emailů či zprávy (tedy i videa)**. Probandi se shodnou, že nemají konkrétní pravidelnou situaci (např. stravování), kdy sledují videa. Někdy při cestování, při relaxu u kávy pak na chytrém telefonu během celého dne. Videa využívají někteří (3) jako kulisu, ale velmi často sledují videa na televizi. Případně si promítnou telefon na chytrou televizi. Televize běží u všech probandů jako kulisa a konkrétní pořady spíše podle toho, zdali je zaujmou či podle záměru – výběru. Na televizi preferují dlouhá videa/pořady. Ale ne všichni (2) účastníci nesledují video na internetu denně, a když, tak se spíše věnují nějaké konkrétní činnosti a videa (spíše krátká) si pouští na odreagování. Tři probandi se sledují videa i s partnerem/partnerkou či nejmladší probandka uvedla ještě s dcerou, ale každý sleduje i videa sám/a. Druhá osoba má vždy i svou televizi. Někdo (3) má i televizi jako kulisu při usínání. Při návštěvě vnoučat sledují probandi i žánr pohádek.

„Televizní“ skupina 3 byla tedy většinově tvořena lidmi, kteří jsou již v důchodu, a tento fakt se samozřejmě promítal i do jejich denních rutin. Sledování videí pro ně bylo nejčastěji výplní mezi různými denními činnostmi, např. po snídani, po vyvenčení psa, po obědě. Poměrně typickou rutinou je u zástupců této skupiny celodenně puštěná televize, podle jejich slov, „jako kulisa“, které věnují pozornost, pouze pokud zazní něco, co je zaujme. Zajímavá je v tomto ohledu interakce televize a online videí, kdy např. respondenti popsali, že pokud je v televizi zaujme nějaká informace, vyhledají si k danému tématu online videa, aby se dozvěděli více, nebo aby si informaci ověřili, někdy dokonce mají puštěné video i televizi paralelně.

6.3.4 Krátká a dlouhá videa

Napříč skupinami platí, že dlouhá videa mají lidé spojena se situacemi, kdy mají klid a dostatek času ke sledování daného videa, konkrétně se typicky jedná o večerní hodiny, popř. sledování v posteli před usnutím, a někdy rovněž sledování společně s partnerem či dětmi.

Zejména u skupiny 1 a 3 se projevuje jistá netrpělivost nebo také časová racionalizace při sledování delších videí (nicméně i delších ve smyslu delších než několik vteřin, např. 5 nebo 10minutových).

„Například zaujme mě video, kde někdo něco maluje, ale koukám, že má 10 minut. Tak si řeknu, no nebudu koukat tady na ten průběh, kouknu do půlky, a pak si zkouknu to finále“ (respondent ze skupiny 1, 42 let)

Jiní respondenti zase popisovali, že se podívají např. na prvních několik vteřin až minutu videa, a pokud je video nezaujme, přepnou na jiné. Jeden z respondentů ze skupiny 1 také popsal, že delší videa odkládá na YouTube do záložky „přehrát později“ a nechává si je tedy na chvíli, kdy bude mít dostatek času, nicméně ne vždy se k videím reálně vrátí.

U skupiny 1 se objevovalo téma, zda lze delší video skutečně považovat za informativnější než krátké. Objevovalo se, že u delšího videa může být obsah „méně hutný“, či je v něm „omáčka“, u příliš krátkého videa mohou být zase informace podány „strašně zrychleně“.

U skupiny 3 se setkáváme poměrně silně s preferencí sledování delšího videoobsahu (ovšem nejedná se pouze o online videa) v televizi, zdůvodňovanou pohodlím a kvalitou obrazu.

Obecně však respondenti nebyli schopni pojmenovat rozdíly mezi dlouhými a krátkými videi co se týče dalších možných vlastností, respektive uváděli, že stejné vlastnosti mohou mít jak dlouhá, tak krátká videa. Jedna respondentka (ze skupiny 1, 28 let) např. uvedla, že delší videa „mají blíže k žurnalistice, jsou serióznější“.

U skupiny 3 byla větší tendence porovnávat online videa s pořady, které sledují v televizi, a poměrně silná byla také tendence přisuzovat televizním pořadům větší kvalitu, což navazuje na již zmiňovanou vnímanou kvalitu obrazu, ale jedná se také o kvalitu a propracovanost obsahu, související s tím, že pořady jsou vytvářeny profesionálními štáby.

Ve skupině 3 se diskuse stočila také k diverzitě informací v internetových videích: „V televizi bude větší cenzura, na internetu jsou informace méně cenzurované, takže tam může být spousta kvalitních informací, i spousta dezinformací“ (respondentka ze skupiny 3, 62 let).

Respondentka později uvedla, že vhodnějším pojmem než „cenzura“ je „selekce“, nicméně respondenti se v zásadě shodovali na dvou věcech – z online videí je potřeba si vybírat, na co má smysl se dívat, a mohou být vhodným nástrojem k rozšiřování penza informací, které se mohou dozvědět z televizních pořadů.

6.3.5 Způsoby výběru videí

Online videa jsou nejčastěji buď systematicky vyhledávána podle aktuálního předmětu zájmu, nebo jsou sledována videa nabízená automaticky skrze doporučovací algoritmy platform. Právě druhý jmenovaný způsob se stával předmětem intenzivní diskuse mezi respondenty a lze říci, že vzbuzuje kontroverze: „*Videa si vybírají nás, i když si to nemyslíme, tak jsem o tom přesvědčený*“ (respondent ze skupiny 1, 42 let). Existence mechanismu automatického doporučování v platformách podle předchozích voleb videí si obecně všichni respondenti byli vědomi, skupiny 1 a 2 se ale vyznačovaly určitým lepším povědomím o tomto fenoménu ve srovnání se skupinou 3.

Názorové póly u otázky doporučovacích algoritmů lze popsat zhruba takto:

- Algoritmy jsou dobré k tomu, že člověku doporučují obsah, který je pro něj relevantní, umožňuje snazší a rychlejší výběr a také rozšíření obzoru v rámci tématu, které dotyčného zajímá (tzn. objevení nových podtémat). Praktické je to např. u seriálu nebo série videí (např. pracovní postup na etapy). Případným negativním důsledkům algoritmů se dá vyhnout tím, že člověk si vybírá v rámci nabízeného (a nedívá se tedy na vše, co se nabízí).
- Respondenti kritičtí k algoritmickému doporučování zdůrazňovali riziko uzavírání lidí do názorových bublin (např. „rouškaři“ a „antirouškaři“) a riziko manipulace, vnucování, ztráty soukromí, podpory pasivity, případně řetězení sledování videí a ztráty času („*nechci se nechat vtáhnout do tohoto způsobu trávení volného času*“, respondentka ze skupiny 2, 48 let).

Odmítavý postoj k algoritmům obecně častěji zastávali starší lidé (jak ze skupiny 3, tak starší lidé v rámci skupiny 2), a ti také ve svých odpovědích zdůrazňovali, že videa vyhledávají cíleně, skrze zadání klíčových slov do vyhledavače.

U respondentů, kteří deklarují, že algoritmy nevyužívají a spoléhají se pouze na přímé vyhledávání, je však i tak možné a pravděpodobné, že se do jisté míry orientují i podle algoritmů, nicméně si to neuvědomují nebo nechtějí přiznat. Tento princip jedna z respondentek v nadsázce popsala takto: „*Napišu si do vyhledavače guláš, a ono to pak nabízí, až skončím u dortu*“ (skupina 3, 62 let). Dvě z respondentek ze skupiny 3 např. zmiňovaly, že používají platformu Pinterest, kde získávají inspiraci pro tvořivé/rukodělné činnosti, a oceňovaly, že jim platforma zasílá do emailu doporučení relevantního obsahu,

nicméně z další diskuse vyplynulo, že si toto doporučování původně vůbec nespojovaly s automatickým algoritmem.

Při diskusi o doporučovacích algoritmech se rovněž vynořilo téma, které původně nebylo explicitně předmětem zkoumání, a sice téma krátkých videí jako byznysu ve vztahu k tomu, že automatické algoritmy zvyšují počet zhlédnutí videí, a umožňují tak vyšší výdělek tvůrcům. Příkladem toho jsou videa, která se „tváří“ jako informativní, ale jsou skrytou reklamou, videa, která se tváří jako amatérská, ale vlastně jsou profesionální, a dále fenomén tvůrců videí jakožto celebrit.

Vzájemné posílání a doporučování videí mezi přáteli a rodinou se oproti dvou výše popsáním způsobům jeví jako méně časté a obvyklé, respektive někteří respondenti přiznávali i to, že videa zasláná od přátel někdy ani nezhlédnou. Pro jednoho z respondentů ve skupině 3 (70 let) však byla do mailu posílaná videa od přátel a známých výhradním zdrojem přístupu k videím.

Ve skupině 3 respondenti měli tendenci akcentovat, že si videoobsah vybírají podle jeho kvality, nicméně ukázalo se, že možnosti, jak kvalitu zjišťovat skrze internetové kanály, tzn. sledováním trailerů, četbou uživatelských a profesionálních recenzí a hodnocení na webech typu ČSFD, v podstatě vůbec nevyužívají. Videoobsah (televizní pořady) je tedy u těchto respondentů nejčastěji vybírán podle televizního programu, předchozí znalosti pořadu a podle toho, zda je pořad na začátku zaujme.

6.3.6 Aktivní stránka sledování videí

Respondenti byli dotazováni také na to, zda a jakým způsobem reagují na videa, která je zaujmou. V tomto ohledu se celkově ukazovalo, že respondenti reagují na menšinu videí a reakce je vázána na nějaký specifický důvod, proč reagovat. V diskusích zazněly následující případy a motivace pro reagování:

- Sdílení na požádání od tvůrce videa (pokud je to např. kamarád), nebo také pokud o zaslání požádá samotný adresát.
- Přeposlání videa kamarádovi/známému/kolegovi/rodině apod., pokud se jedná o společně relevantní obsah, někdy může být i v rámci skupinových chatů, nebo hromadných mailů.
- Lajkování, popř. komentování videí, které vytvořili přátelé a známí.

- Lajkování a sdílení na podporu obsahu s politickým nebo ekologickým tématem, na podporu dané myšlenky (fenomén zvaný také clicktivismus – spojení slov click a aktivismus).
- Komentování videa z žánru tutoriálu/návodu, pokud potřebuje dotyčný něco dovysvětlit, doptat se.

Naopak bariérami, tedy důvody, proč na video nereagovat, mohou být stud/introvertní povaha (např. respondentka ze skupiny 2, 48 let, uvedla, že pokud by odkazy na videa posílala kamarádkám, obává se, že by je tím obtěžovala) a obavy z případného konfliktu s dalšími diskutujícími (respondent ze skupiny 2, 47 let, uvedl, že nerad komentuje, protože se to „*ve zlé obrátí*“).

Může se projevovat také vliv sociální desirability, tedy toho, jak dotyčný chce vystupovat, jak se chce prezentovat, vůči lidem, kteří jej osobně znají: „*Sdílím třeba o Navalnym, protože tím podporuju tu myšlenku, kterou sdílím, a chci, aby to věděli ostatní, a zároveň nechci, aby nutně věděli, jestli se mi líbí víc růžové koťátko, nebo modrý pejsek*“ (respondentka ze skupiny 1, 18 let).

Někteří respondenti popsali také zkušenost s vlastní tvorbou online videí:

Respondent ze skupiny 2, 23 let: v minulosti vytvářel a zveřejňoval videa se sestřihy zápasů a „highlighty sportovců“, dosahoval na YouTube i 100 tis. zhlédnutí, kvůli zpřísnění ochrany autorských práv však byla videa později z platformy odstraňována, tak tvorby zanechal.

Respondentka ze skupiny 2 (42 let) uvedla, že její syn je členem sportovního družstva a družstvo má kanál na YouTube, kam rodiče, i respondentka sama, umísťují videa ze zápasů a soustředění, přičemž videa slouží jednak pro uchování a sdílení vzpomínek, jednak pro zpětnou vazbu hráčům, kde např. v zápase udělali chybu apod.

Respondentka ze skupiny 3 (69 let) vytváří videa pomocí prezentací v PowerPointu, jedná se o sekvenci obrázků doplněnou tematickou hudbou, např. vánoční a velikonoční přání či rodinné fotografie, videa následně umísťuje na YouTube a odkazy na ně také na svůj blog.

Někteří další respondenti uvedli jednorázovou zkušenost se zveřejněním online videa, většinou se jednalo o vtipné krátké video sdílené hlavně mezi přáteli.

6.3.7 Reflexe společně zhlédnutého videa

V závěru fokusní skupiny bylo respondentům puštěno video, a to ve všech třech případech stejné: jednalo se o video youtubera Kovyho na téma spánku, v délce 5 minut.²⁰² Toto video bylo vybráno kvůli tomu, že je v něm obsaženo několik prvků typických pro krátká online videa, téma spánku pak bylo zvoleno pro svou univerzálnost (předpokládanou relevanci pro všechny), video v českém jazyce bylo zvoleno s ohledem na potřebu srozumitelnosti všem respondentům.

Reakce jednotlivých skupin se však značně lišily, pozitivně na video reagovali pouze respondenti ze skupiny 1, kteří je měli tendenci chápat jako inspiraci k lepší spánkové hygieně. Zároveň také byli schopni video popisovat skrze poloodborné pojmosloví, jako je „infotainment“, „product placement“, „youtuber“, přemýšleli nad relevancí pro cílovou skupinu, kterou definovali většinou jako lidi v adolescentním věku („pubertáči“). Zachytili i element parodie: „*video varuje samo před sebou*“ (respondent ze skupiny 1, 34 let). Podle jednoho z respondentů by video bylo vhodné např. k přeposlání někomu, kdo má se spánkem problémy. Diskuse se stočila také k reklamnímu rozměru videa, respondenti se dovítčili, že video bylo sponzorováno firmou Ikea a jedním z jeho smyslů je propagace nových produktů této firmy.

Shrnuto, zaznívalo jako nezajímavé, zdlouhavé, bez nových informací, nepobavilo – trapné; skupiny se shodla, že nejsou cílovou skupinou a že video by možná bylo zajímavé a poučné pro náctileté. Většina nemá ráda obsah youtuberů či Kovyho nezná. Takže nesledují sami tento typ videí, bez hodnotného nebo informačního obsahu pro ně. Shodují se, že by video nedoporučili svým dětem. Ovšem skupina nebyla schopná definovat žánr.

Ve skupině 2 převažují reakce, že video je určeno pro děti či adolescenty, nikdo v této skupině jej tedy nebral jako relevantní pro sebe. Část respondentů pak označovala video za hloupé a nepřinášející nové informace, a také příliš dlouhé, druhá část naopak vyzdvihovala pozitivní vliv na cílovou skupinu: „*říct patnáctiletým dětem: odložte ten telefon, když jdete do postele, je to člověk, kterého oni uznávají, tak to je fajn*“ (respondent ze skupiny 2, 37 let).

Nejčastěji se objevovala slova jako oblíbený, kvalitní tvorba, youtuber, co popularizuje zábavnou formou důležitá témata (18 let). Starší se shodují, že jde o tvorbu pro náctileté. Do diskuse o reklamě ve videu se drtivá většina nezapojuje. Shoda na tom, že hlavní myšlenku

²⁰² Viz <https://www.youtube.com/watch?v=w67W3Rct6F4>.

úplně nepřenesl na své diváky, ale možná přinese nějakou novou informaci (třeba aplikace na ztlumení světla před spaním).

Ve skupině 3, podobně jako ve skupině 1, byl zmiňován reklamní charakter videa, kritizována byla především zmatečnost a chaotičnost (což může souviset spíše s rychlostí prezentování informací, která je pro starší diváky náročná). Zmiňována byla irelevance obsahu: „*Já kdybych šla o hodinu dřív spát, tak stejně neusnu, tak je to jedno*“ (respondentka ze skupiny 3, 62 let). Respondenti také nedokázali najít společné prvky tohoto videa s videi, která sledují běžně. V rámci této skupiny reagovala na video pozitivně pouze respondentka ve věku 45 let, matka dcery v adolescentním věku, která video na základě příkladu vlastní dcery považovala za výstižné a vtipné, a respondent ve věku 70 let, který oceňoval, že video má spád, a zaslal by je mailem přátelům se sloganem: „*Má to spád, dozvíš se, kdy máš jít spát.*“

Použité zdroje

ČSÚ (2021). *Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi osobami za období 2021*. Český statistický úřad: Praha.

7. Přílohy

Příloha 1 – Trávení průměrného času na internetu

	Četnost (%)
Více než 4 hodiny denně	304 (10,1)
Více než 3 hodiny denně, ale ne více než 4 hod	234 (7,8)
Více než 2 hodiny denně ale ne více než 3 hod	340 (11,3)
1 až 2 hodiny denně	693 (23,0)
Méně než 1 hodinu denně	687 (22,8)
Několikrát do týdne	282 (9,4)
Jednou týdně	66 (2,2)
Několikrát za měsíc	54 (1,8)
Jednou za měsíc	44 (1,5)
Vůbec ne	308 (10,2)
Celkem	3010 (100 %)

Příloha 2 – Frekvence používání internetu ve volném čase

S10. Jak často používáte internet? Ve volném čase					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Několikrát denně	2435	80,9	80,9	80,9
	Každý den nebo skoro každý den	523	17,4	17,4	98,3
	Alespoň jednou za týden	43	1,4	1,4	99,7
	Méně než jednou za týden	9	,3	,3	100,0
	Total	3010	100,0	100,0	

Příloha 3 – Frekvence používání internetu v práci (pozor missing values je 40 % odpovědí).

S10. Jak často používáte internet? V práci					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Několikrát denně	1168	38,8	64,6	64,6
	Každý den nebo skoro každý den	328	10,9	18,1	82,7
	Alespoň jednou za týden	101	3,3	5,6	88,3

	Méně než jednou za týden	212	7,0	11,7	100,0
	Total	1809	60,1	100,0	
Missing	System	1201	39,9		
Total		3010	100,0		

Příloha 4 – Výdaje na placené VOD služby

PS12. Využíváte ke sledování filmů a seriálů placené služby? Kolik měsíčně Vás tyto služby zhruba stojí?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nevím, platí je někdo jiný než já	282	9,4	9,4	9,4
	Neplatím	1888	62,7	62,7	72,1
	Platím za tyto služby měsíčně průměrně/celkově méně než 100 Kč	153	5,1	5,1	77,2
	Platím za tyto služby měsíčně průměrně/celkově 101 až 200 Kč	268	8,9	8,9	86,1
	Platím za tyto služby měsíčně průměrně/celkově 201 až 400 Kč	296	9,8	9,8	95,9

	Platím za tyto služby měsíčně průměrně/celkově 401 až 600 Kč	90	3,0	3,0	98,9
	Platím za tyto služby měsíčně průměrně/celkově více než 601 Kč	34	1,1	1,1	100,0
	Total	3010	100,0	100,0	

Příloha 5 – Placení VOD služeb dle věkových kategorií

			3 kategorie			Total
			neplatím	platím já	platí jiní	
Věk (R2)	15–34 let	Count	499	418	159	1076
		% within 3 kategorie	26,4 %	49,8 %	56,2 %	35,7 %
	35–54 let	Count	859	327	93	1279
		% within 3 kategorie	45,5 %	38,9 %	32,9 %	42,5 %
	55+ let	Count	530	95	31	656
		% within 3 kategorie	28,1 %	11,3 %	11,0 %	21,8 %
Total		Count	1888	840	283	3011
		% within 3 kategorie	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Příloha 6 – Osnova skupinové diskuse – sledování online videí

	MODERÁTOR	ÚČASTNÍCI
Zahájení rozhovoru		10 minut
a) <i>Uvítání</i>	Představení moderátora a Medianu	
b) <i>Vysvětlení cílů rozhovoru</i>	Tématem našeho setkání jsou vaše zvyky ve sledování krátkých videí na internetu	
c) <i>Pravidla rozhovoru</i>	- Na otázky nejsou správné či špatné odpovědi, jde o osobní postřehy, pocity, potřeby a postoje, není nutné se vzájemně shodnout. - Účast ve výzkumu je anonymní. Nahrávání diskuse a souhlas respondenta s nahrávkou. - Máte nějaké otázky k průběhu rozhovoru?	<i>Otázky k průběhu</i>
1. Představení účastníka a jeho vztahu ke krátkým videím		15 minut
<i>Základní informace</i>	Křestní jméno, kolik vám je let?	
<i>Krátké online video</i>	Když řeknu: „Krátké online video“, co to podle vás je? Co všechno patří do této kategorie?	
<i>Vztah ke krátkým videím</i>	- Jaká krátká videa máte nejraději? Do jakých skupin nebo žánrů si je dělíte, např. podle tématu nebo způsobu zpracování? – otázku formulovat „Jaké druhy krátkých videí podle vás existují?“ - Sledujete v současné době krátká videa častěji, než dříve? Pokud ano, čím to je?	
2. Příležitosti a recepční situace		20 minut
<i>Krátká videa v rámci denních rutin</i>	Když si představíte běžný den ve vašem současném životě, kdy si pustíte krátká videa? Představte si, že se probudíte, uděláte si snídani, pustíte si krátké video? Pokud ano, jaké?	

<i>Výběr žánru a délky podle příležitosti a recepční situace</i>	Ideálně aby účastníci mluvili spontánně, pokud to bude zadržávat, nahazovat: A co při cestě do práce/školy/kamkoli? V práci? Ve škole? Při vaření, úklidu? Při cvičení? Při odpočinku? Večer v posteli? U všeho se doptávat – o jaký typ videa kde? Od koho/o čem je video? Věnujete videu plnou pozornost, nebo je to spíš kulisa? Sledujete video sám, sama, nebo s někým? • A v kterých situacích si radši pustíte delší video, dlouhé přes 20 minut? • Jak se podle vás liší krátká a dlouhá videa? Např. z hlediska: kvalitní/nekvalitní, realita/fikce, profesionální/amatérské, osobní/společné, zábavná/poučná, autentické/neautentické	
<i>Výběr videí</i>	• Jak si vybíráte, na jaké video se podíváte? • Vlastní vyhledávání vs. výběr z automatické nabídky v platformě (na základě algoritmu) – v jakém případě spíš jedno, jakém spíš druhé? Uvědomujete si, že např. Netflix nebo YouTube vyhodnocuje vaše předchozí volby, a podle toho vám nabízí další videa? Vyhovuje vám to, nebo vadí? • Doporučování – mezi přáteli vs. recenzenti, odborníci (kritici) vs. databáze typu Čsfd – v jakém případě spíš jedno, v jakém spíš druhé	20 minut
<i>Aktivní versus pasivní sledování</i>	• Jak reagujete na videa, která vás něčím zaujala? • Pošlete někomu dalšímu? Sdílíte na sociálních sítích? Okomentujete? Napsali jste někdy recenzi? V jakém případě – u jakých videí reagujete (podle žánru, podle délky, podle platformy), u jakých ne? • Vytvořili jste někdy vy sami video, které jste umístili na internet? (pokud ano, o co šlo? na jakou platformu?) Popř. vytváříte nějaký obsah pravidelně?	
<i>Aktivita</i>	• Puštění videoukázky • Můžete mi říci něco k videu, které jsme právě viděli? Jak byste označili jeho typ nebo žánr? Kdo a proč ho vytvořil? Co nám video mělo sdělit? Co se vám na videu líbilo, co se vám naopak nelíbilo? Pustili byste si ho – kdy a za jakých okolností?	15 minut
3. Doplnění		
	• Chcete ještě něco k tématu dodat či vzkázat?	
4. Poděkování a rozloučení		

6. Přínos veřejných licencí pro online strategii České televize

Pavel Zahrádka

Obsah

1. Executive summary

1.1. Co brání České televizi využívat veřejné licence?

2. Využití veřejných licencí Českou televizí

3. Co jsou licence Creative Commons?

4. Argumenty pro využití veřejných licencí při zpřístupňování obsahu České televize

5. Jaké jsou výhody a přínosy využití veřejných licencí u obsahu veřejnoprávního vysílatele?

6. Rizika a překážky využití veřejných licencí veřejnoprávním vysílatelem

6.1 Komentář k interním překážkám

6.2 Komentář k externím

7. Potenciál veřejných licencí pro Českou televizi

8. Příklad dobré praxe: spolupráce ZDF s platformou Wikipedia

9. Checklist

10. Doporučení

1. Executive summary

- Využití veřejných licencí při zpřístupňování obsahu Českou televizí by napomohlo rozšíření a využívání jí produkováného obsahu v dalších kontextech, jako je například vzdělávání.
- Obsahy veřejnoprávního média jsou spolufinancovány širokou částí veřejnosti, a měly by být proto veřejně a volně dostupné v co možná největším rozsahu.
- Obsahy, které jsou zveřejněny pod veřejnou licenci, lze využít v rámci veřejně prospěšných projektů, jako je například otevřená encyklopedie Wikipedia. Zveřejnění obsahu pod veřejnou licenci je nejjednodušší v případě obsahu, u kterého je Česká televize držitelem veškerých práv.
- Využití veřejných licencí snižuje transakční náklady spojené s vypořádáním práv jak na straně veřejnoprávního média, tak i na straně uživatelů, protože veřejné licence mají standardizované možnosti užití.
- Obsahy zveřejněné pod veřejnými licencemi lze s pomocí příslušných metadat snadno a utřídně vyhledávat podle rozmanitých licenčních modalit.

1.1 Co brání České televizi využívat veřejné licence?

1. **Nízké povědomí o veřejných licencích:** Široká veřejnost není obeznámena s účelem a podmínkami využití veřejných licencí. Především v oblasti silně regulovaného veřejnoprávního média není běžné, aby byly pro zpřístupnění obsahu užívány alternativní způsoby licencování. Je proto třeba zahájit veřejnou informační kampaň, která je nutným předpokladem pro širší využití veřejných licencí veřejnoprávním médiem.
2. **Užití obsahu třetích stran:** Často je v pořadu vyrobeném Českou televizí užitá část díla či celé dílo, k němuž je držitelem autorských práv jiný subjekt. V takovém případě nemůže Česká televize jednoduše tento obsah zpřístupnit pod veřejnou licenci, aniž by k tomu měla oprávnění od příslušného subjektu. Užití veřejných licencí je proto třeba z počátku omezit z praktických důvodů na produkce, které nevyužívají cizí obsah. Ve střednědobém horizontu lze ale uvažovat o možnosti veřejného licencování rovněž při nákupu obsahu od třetích stran.

3. **Užití hudebního obsahu spravovaného kolektivním správcem OSA:** V současnosti není možné, aby umělci byli zastupováni kolektivním správcem OSA a zároveň zveřejňovali svou hudbu pod veřejnou licenci. Užití hudby OSA proto v současnosti znemožňuje využití veřejných licencí. V případě zveřejnění obsahu z produkce veřejnoprávní televize pod veřejnou licenci je proto třeba užít obsah buď bez hudby, nebo s hudbou umělců, kteří nejsou zastupováni kolektivním správcem.
4. **Chybějící licenční svolení k užití veřejné licence:** Česká televize zadává tvorbu obsahu nezávislým producentům. Dojednání licenčních podmínek se přitom řídí standardizovanými smluvními procesy, ve kterých se nepočítá se zpřístupněním obsahu pod veřejnou licenci. To znamená, že širšímu využití veřejných licencí může bránit chybějící svolení nezávislých producentů obsahu, i když veškerá práva k užití obsahu smluvně přecházejí na veřejnoprávní televizi.
5. **Nejasnosti ohledně odměňování autorů a výkonných umělců za opakované užití díla ve vysílání:** Relativně nízké příjmy autorů a výkonných umělců jsou závislé kromě honorářů rovněž na tzv. reprízném (dodatečná odměna nositelům práv za opakované vysílání díla Českou televizí nad rámec rozsahu užití dohodnutého v licenčním ujednání). Bez jasného stanoviska České televize, že veřejné licence neohrozí tento zdroj příjmu autorů a výkonných umělců, resp. bez zavedení alternativního systému odměňování kompenzujícího širokou online dostupnost obsahu zpřístupněného pod veřejnou licenci, se budou tvůrčí pracovníci České televize obávat finanční újmy.

1.2 Jaké typy obsahu jsou vhodné pro veřejné licencování?

Otázku, která z licenčních modalit veřejné licence je nejvhodnější pro nabídku obsahu veřejnoprávního média, nelze zodpovědět paušálně. Záleží vždy na typu obsahu, jeho potenciálu pro další komerční zhodnocení a užitím materiálu třetích stran, jehož užití se řídí rovněž veřejnou licenci. Při užití veřejných licencí se lze nicméně řídit následujícími pravidly:

Jakákoliv veřejná licence je lepší než žádná. Pro uživatele obsahu České televize je i nejrestriktivnější veřejná licence výhodnější než stávající licenční praxe, protože umožňuje další užití obsahu a jeho trvalé zpřístupnění veřejnosti (například v rámci soukromého blogu).

Méně restriktivní veřejné licence umožňují zpřístupnění obsahu České televize v rámci online encyklopedie Wikipedia (a v rámci dalších souvisejících projektů, jako je otevřený zpravodajský portál Wikizprávy či platforma Wikiknihy, shromažďující knihy a učební texty s otevřeným obsahem), která povoluje komerční užití obsahu a jeho další zpracování.

Veřejné licence umožňují veřejnoprávnímu médiu lépe naplňovat „demokratické, sociální a kulturní potřeby společnosti“, protože obsah z produkce České televize může být snadno, tj. bez komplikovaného vypořádání práv, využíván školami a univerzitami a dalšími veřejně prospěšnými subjekty, tj. nejen konzumován, ale také dále šířen a zpřístupňován veřejnosti institucemi formálního i neformálního vzdělávání.

U zpřístupnění obsahu s komerčním potenciálem lze užít veřejnou licenci nepovolující jeho komerční užití. Tím zůstane ochráněna možnost jeho sekundárního zhodnocení v komerčním kontextu.

Obecně platí, že z hlediska širší dostupnosti a dalšího užívání obsahu České televize je vhodné zvolit nejméně restriktivní veřejnou licenci, protože tím zůstane zachována šíře dalších možných způsobů užití obsahu. Kvůli lepší přehlednosti se rovněž nabízí užívat rozmanité licenční formáty, které nabízí systém veřejných licencí, v co možná nejmenší míře.

2. Využití veřejných licencí Českou televizí

Jedním z největších producentů obsahů chráněných autorským právem v České republice je veřejnoprávní televize. Příjmy České televize jsou z velké části (přibližně 90 %) tvořeny koncesionářskými poplatky, které hradí obyvatelé ČR disponující televizním přijímačem. Jedním z hlavních úkolů ČT podle zákona o České televizi je „vytváření a šíření programů a poskytování vyvážené nabídky pořadů pro všechny skupiny obyvatel“ (zákon č. 483/1991, § 2). Kromě toho je posláním Česká televize rovněž přispívat „k právnímu vědomí obyvatel České republiky“ (tamtéž, § 2). Licence Creative Commons (tzv. veřejné licence) jsou jedním

z nástrojů, který se nabízí k efektivnímu naplňování obou cílů ze strany televizního média veřejné služby. Licencování obsahu ČT pod veřejnými licencemi může být nástrojem podporujícím volné šíření obsahu z produkce ČT napříč diváckým spektrem, a přispívajícím tím ke „svobodnému utváření názorů“ (tamtéž, § 2). Využití veřejných licencí coby jednoho z možných způsobů vypořádání autorských práv naplňuje rovněž požadavek přispívat k právnímu vědomí o autorských právech a nutnosti vypořádat autorská práva v prostředí internetu (tamtéž, § 2, odst. 2 písm. b).

V daném kontextu je třeba řešit z hlediska vypořádání autorských práv řešit dvě roviny – právní vztah mezi ČT a autory či výkonnými umělci a dále sekundární užití vysílání ČT ze strany jejích diváků.

U sekundárního užití ze strany diváků sousloví „volné šíření“ neoznačuje volné užití obsahu dle § 30 autorského zákona, které zahrnuje například situaci, kdy se divák dívá na pořad České televize v televizi nebo na webu iVysílání. K tomuto způsobu konzumace obsahu není zapotřebí žádná licence (ani veřejná licence), protože se podle autorského zákona nejedná o užití díla v autorskoprávním významu. Licenci divák potřebuje k užití nad rámec pouhé soukromé konzumace obsahu, totiž například k dalšímu šíření obsahu České televize na internetu pro komerční či nekomerční účely či pro jeho upravování a následné sdílení upraveného obsahu na sociálních sítích. Systém veřejných licencí umožňuje právě tyto způsoby užívání díla: jeho další volné šíření a přetváření nad rámec pouhé pasivní konzumace.

V této části výzkumné zprávy se budeme zabývat příležitostmi a výhodami využití souboru licencí Creative Commons (dále jako „veřejné licence“) veřejnoprávním vysílatelem, ale také problémy a překážkami, kterým čelí veřejnoprávní vysílatel v případě, že by chtěl obsahy ve své online nabídce zpřístupnit veřejnosti pod veřejnými licencemi. Následovat budou doporučení a příklady dobré praxe týkající se využití veřejných licencí pro sdělování obsahu veřejnoprávního vysílatele veřejnosti prostřednictvím online nabídky vlastního webportálu či prostřednictvím online platform třetích stran. Nejprve si ale vysvětlíme, co jsou to licence Creative Commons a jak fungují.

3. Co jsou licence Creative Commons?

Autorská práva²⁰³ náleží původci díla či uměleckého výkonu bez nutnosti splnit jakékoliv formální náležitosti vyžadované zákonem²⁰⁴ (k získání statusu autora či výkonného umělce ve smyslu nositele příslušných absolutních majetkových práv není vyžadována registrace díla či uměleckého výkonu) v momentu jeho vytvoření či provedení. Od této chvíle jsou díla a umělecké výkony chráněny autorským právem či právem k uměleckému výkonu. Pokud třetí osoba chce tato díla či zaznamenané výkony užívat (tj. chce je například šířit, rozmnožit, komerčně využívat či kreativně přetvořit), potřebuje získat individuální svolení (licenci) od původního nositele práv. Tímto výlučným způsobem je autorské právo, které vylučuje ostatní osoby z užívání díla či výkonu, přednastaveno. Autorské právo ztěžuje další užívání a přetváření díla tím, že uživatelé díla jsou povinni získat svolení od původního tvůrce. Vypořádání práv však s sebou často nese časové, informační a finanční náklady.

Zejména v případě on-line užití děl se ovšem vypořádání práv za pomoci standardních licenčních smluv ukazovalo jako nepraktické a jak na straně autorů, tak uživatelů vznikla snaha o nalezení flexibilnějšího systému vypořádání práv. Někteří autoři a autorky si rovněž přejí, aby jejich dílo bylo šířeno a užíváno ostatními subjekty (fyzickými i právnickými osobami) volněji, než jak to umožňuje základní nastavení autorských práv. K tomuto účelu slouží právě licence Creative Commons, jejichž systém vypracoval americký ústavní právník Lawrence Lessig. Systém veřejných licencí umožňuje autorům poskytnout určitá oprávnění, která jim náleží ze zákona, a umožnit tím veřejnosti užívání svých děl. Tímto způsobem licencování autoři usnadňují potenciálním zájemcům určité užití díla, které bude prostřednictvím veřejné licence povoleno. Zatímco tedy autorské právo vyhrazuje autorům veškerá práva dle zákona (například právo dílo rozmnožovat, vystavit, sdělovat veřejnosti prostřednictvím internetové sítě, upravovat atd.), v případě veřejných licencí autor většinu těchto práv poskytuje veřejnosti a vyhrazuje si pro sebe jen některá práva (anebo si vůbec žádná práva nevyhrazuje). Autoři, kteří svá díla zpřístupní pod veřejnou licenci, poskytují standardizovaným způsobem třetím osobám například právo k nekomerčnímu užití a dalšímu šíření díla, které by jim jinak náleželo. Veřejné licence nejsou tudíž v rozporu s autorským právem, ale naopak jsou v souladu s principy jeho fungování. Systém veřejných licencí

²⁰³ V případě uměleckého výkonu jde o tzv. práva související s právem autorským.

²⁰⁴ Hovoříme o tzv. principu neformálnosti, který je v praxi nejčastěji dáván do opozice k principu formálnosti (který zahrnuje zejména požadavek na registraci u příslušného patentového úřadu) u práv průmyslových.

funguje podobně jako skládačka tvořená čtyřmi díly, které mohou být libovolně kombinovány: Uveďte původ (BY), Neužívejte komerčně (NC), Nezpracovávejte (ND), Zachovejte licenci (SA). Autor tak v rámci těchto variant rozhoduje o rozsahu, v jakém práva své dílo šířit veřejnosti poskytuje a v jakém si je vyhrazuje. Základním principem veřejných licencí je přitom šíření díla spíše usnadnit a vyhradit si pouze nejpodstatnější složky autorských práv – jako je právo dílo měnit či užívat ke komerčním účelům. Viz podrobnější popis uvedených variant, který následuje.

Licence CC-BY: Povoluje třetím osobám dílo a díla od něj odvozená, která vznikla jeho zpracováním, rozmnožovat, rozšiřovat, veřejně provozovat a zpřístupňovat veřejnosti, a to za předpokladu, že budou poskytnuty informace identifikující původ díla (tj. za předpokladu, že tyto informace byly nositelem práv uvedeny, je třeba uvést jméno autora, název licence, výhradu autorského práva, prohlášení o vyloučení odpovědnosti a záruk a připojit hypertextový odkaz na samotné dílo), bude uvedena informace o tom, že dílo je licencováno v souladu s danou veřejnou licencí a bude uveden její text či na ní bude odkázáno hypertextovým odkazem a bude uvedena informace o případné úpravě licencovaného díla.

Licence CC-NC: Povoluje třetím osobám dílo a díla od něj odvozená díla rozmnožovat, rozšiřovat, veřejně provozovat a zpřístupňovat veřejnosti pouze pro nekomerční účely.

Licence CC-ND: Povoluje třetím osobám dílo rozmnožovat, rozšiřovat, veřejně provozovat a zpřístupňovat veřejnosti pouze pro nekomerční účely.

Licence CC-SA: Povoluje třetím osobám zpracování původního díla rozmnožovat, rozšiřovat, veřejně provozovat a zpřístupňovat veřejnosti pouze pod licenčními podmínkami, které odpovídají podmínkám, za kterých je původní dílo licencováno.

Výše uvedené modality veřejných licencí lze do značné míry libovolně kombinovat.²⁰⁵ Autor může například povolit komerční užití díla a jeho zpracování pod podmínkou uvedení původu díla a zachování stejné licence u kopií i odvozenin díla (CC-BY-SA).

²⁰⁵ Existují i kombinace, které jsou protismyslné. Například podmínka SA (Zachovejte licenci) není logicky kompatibilní s podmínkou ND (Nezpracovávejte).

Smyslem systému veřejných licencí je vytvoření co možná nejširšího zásobníku alternativně licencovaných děl, u kterých jsou povolené určité způsoby jejich užití, jako například sdílení na sociálních sítích, zpracování (například ve formě remixu) a šíření (například prostřednictvím výměnných peer-to-peer sítí), aniž by bylo třeba podstupovat časově, informačně a finančně nákladné (a tudíž omezující) vypořádání autorských práv. Systém veřejných licencí lze navíc využít i jako alternativu k „vzdání se“ autorského práva, které většina zemí světa autorům nedovoluje (autorovi v případě vytvoření díla autorské právo náleží, i kdyby si to nepřál).

4. Argumenty pro využití veřejných licencí při zpřístupňování obsahu České televize

Zatímco v oblasti vzdělávání a výzkumu v současnosti již převládá názor, že obsah financovaný z veřejných rozpočtů (totiž z rozpočtů přidělených veřejným vysokým školám, výzkumným centřům a akademii věd) by měl být v co největším možném rozsahu přístupný veřejnosti, v kontextu veřejnoprávního vysílání není tento názor samozřejmostí.

Zpřístupňování obsahu ve veřejnoprávním vysílání se v současnosti řídí paradigmatem pasivního diváka, a to navzdory interaktivním možnostem digitálních médií. Další užívání děl – například jejich sdílení na sociálních sítích či jejich zpracování – odvysílaných v České televizi či zpřístupněných online na webportálu iVysílání (včetně in house produkce obsahu bez hudby autorů zastupovaných kolektivním správcem OSA) je povoleno pouze v případech, že splňuje kritéria zákonem stanovených výjimek a omezení z autorskoprávní ochrany, tj. jedná se například o citaci (§ 31), užití díla ve spojitosti se zpravodajstvím týkajícím se aktuálních událostí (§ 34), užití díla pro účely karikatury, parodie nebo pastíše (§ 38g). Například zkopírování části zpravodajského pořadu či televizního rozhovoru (u kterého monetizace na sekundárním trhu nepřichází v úvahu, jako například u hraného filmu či seriálu) zveřejněného na webportálu ČT a jeho zařazení do soukromého internetového blogu není bez získání svolení České televize možné. Přestože by nezákonné užití díla vysílaného Českou televizí soukromou osobou nebylo pravděpodobně v praxi právně postihováno, představuje právní nejistota a parametry licenčních smluv nepovolujících volnější užití obsahu veřejnoprávní televize systémovou překážku pro širší využití obsahu ČT členy mediálních publik a pro spolupráci ČT s institucemi, které plní rovněž veřejně prospěšné cíle (vzdělávací instituce, veřejné kulturní instituce či otevřené webové projekty, jakým je

například online encyklopedie Wikipedia). Kromě toho jsou kritéria citace a parodie (výjimek a omezení z autorskoprávní ochrany) relativně omezující a většina způsobů užití obsahu ČT běžnými uživateli internetu by je nedokázala naplnit. U citace je například zapotřebí, aby citující užil pouze výňatek díla pro účel kritiky, recenze či vědecké tvorby, což většina uživatelů internetu, kteří by obsah České televize jednoduše sdíleli a doporučovali na sociální síti či na soukromém blogu, nesplňuje. U parodie je pak třeba parodovat daný obsah, nikoliv užívat převzatý obsah k parodii něčeho jiného (což je například záměrem většiny tvůrců internetových memů a gifů).²⁰⁶ V případě, že Česká televize má práva k online užití audiovizuálního obsahu vypořádána, je nastavení volnějšiho užití obsahu prostřednictvím veřejného licencování strategickým rozhodnutím vedení ČT.

V této souvislosti je třeba poznamenat, že veřejné licence nejsou vhodným nástrojem pro legalizaci kreativního přetváření obsahu ČT (např. fanfikce, memy, filmové gify apod.). Transformativní užití online obsahu České televize se týká zejména jejích fikčních pořadů, u kterých je možnost jejich zpřístupnění veřejnosti pod veřejnou licenci – jak ještě bude ukázáno – vysoce nepravděpodobná vzhledem k tomu, že 1) Česká televize u zakoupených filmů a seriálů nedisponuje příslušnou licencí, která by tyto způsoby užití umožňovala; 2) volné šíření pořadu vyrobeného ČT je často v rozporu s obchodní strategií veřejnoprávního vysílatele a Česká televize jakožto producent obsahu nemá s příslušnými autory a výkonnými umělci ani vypořádána práva umožňující volné šíření, či dokonce upravování tohoto obsahu. Vhodnějším nástrojem pro legalizaci transformativního užití audiovizuálních děl (v nabídce ČT) se zdá být nový typ zákonné výjimky v autorském zákoně, tzv. pastiš (napodobenina jiného uměleckého díla).²⁰⁷

Potřebuje však ČT využívat veřejné licence vzhledem k tomu, že naprostá většina diváků ČT její obsah pouze soukromě konzumuje a nemá potřebu obsah přetvářet či veřejně užívat (tj. zasahovat do práva veřejnoprávního média sdělovat jím vyprodukovaný či zakoupený obsah veřejnosti)? Za prvé je třeba poznamenat, že tento předpoklad není podložen diváckým průzkumem a může se jednat o nesprávnou domněnku. Kromě toho využití veřejných licencí přináší veřejnoprávnímu vysílateli nové možnosti, jak naplňovat své poslání. Využití

²⁰⁶ Více k tomu viz např. Myška, Matěj, *Výjimky a omezení autorského práva v prostředí digitálních sítí*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. Relevantní v této věci je rovněž rozhodnutí Soudního dvora EU ve věci C-201/13 Johan Deckmyn a Vrijheidsfonds VZW v. Helena Vandersteen a další.

²⁰⁷ Viz novela autorského zákona z roku 2022 (zákon č. 429/2022 Sb.), která vstoupila v platnost 5. ledna 2023.

veřejných licencí navíc umožňuje ČT navázat nová strategická partnerství se subjekty, jejichž posláním je rovněž naplňovat veřejně prospěšné cíle, kterými jsou budování otevřeného, kvalitního a vyváženého informačního prostoru v online prostředí a zajištění co možná nejširšího online přístupu ke kulturnímu dědictví. Přínosem veřejných licencí jakožto nástroje pro zpřístupnění obsahu veřejnoprávního média širokému spektru diváků se bude zabývat následující oddíl.

5. Jaké jsou výhody a přínosy využití veřejných licencí u obsahu veřejnoprávního vysílatele?

Využití veřejných licencí může přispět ke zvýšení uživatelské hodnoty obsahu ČT, který může být uživateli například volně šířen a přetvářen, aniž by k tomu byl zapotřebí souhlas majitele práv. Snížila by se právní nejistota a zvýšila cirkulace obsahu mezi uživateli. Tím by byla vytvořena funkční protiváha jednak vůči populárnímu komerčnímu obsahu, který je uživateli sdílen na sociálních sítích a tvůrčím způsobem zpracováván (fanouškovská videa, memy, gify), a jednak vůči fake news, které jsou v dnešní době volně šířeny na internetu bez jakýchkoliv autorskoprávních restrikcí. Uvedené platí zejména pro zpravodajské a dokumentární pořady.

Užití veřejných licencí při zveřejňování vlastního obsahu prostřednictvím webportálu iVysílání umožní České televizi spolupráci se subjekty, jejichž cílem je rovněž naplňování hodnot veřejné služby. Zveřejnění obsahu ČT pod veřejnou licenci usnadní školám, vzdělávacím zařízením a obecně prospěšným zařízením užívání obsahu veřejnoprávního vysílatele. ČT tím recipročně bude naplňovat své veřejnoprávní poslání. Licencování obsahu ČT pod relativně málo restriktivní veřejnou licenci CC BY-SA (Uveďte původ-Zachovejte licenci) by například umožnilo spolupráci ČT s otevřenou a veřejně prospěšnou encyklopedií Wikipedia, jejíž obsah je licencován právě tímto způsobem (CC BY-SA 4.0).²⁰⁸ Wikipedia patří mezi 10 nejnavštěvovanějších webových stránek na světě a jejím posláním je na bázi dobrovolných příspěvků kolektivně vytvářet a volně šířit veškeré dostupné vědění.²⁰⁹

²⁰⁸ Jedním z důvodů rozsáhlého využívání Wikipedie je, že veřejná licence CC BY-SA povoluje komerční užití obsahu Wikipedie. V opačném případě by nebylo možné, aby byl obsah Wikipedie publikován na komerčních webových stránkách (např. Spiegel Online), aniž by k tomu jejich provozovatelé měli od Wikipedie svolení a zaplatili za něj. Obsah Wikipedie užívají komerčně rovněž vyhledávače, hlasoví asistenti a další služby, které provozují Amazon, Apple, Google, Facebook a Microsoft.

²⁰⁹ Viz Top Websites Ranking. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/top-websites>.

Wikipedii, která nashromážděné poznatky čtenářům zpřístupňuje převážně v textové podobě formou výkladových hesel, chybí kvalitní audiovizuální materiál, kterým naopak disponuje veřejnoprávní vysílatel. Zveřejnění například krátkých vzdělávacích videí, grafů či rozhovorů z produkce České televize na české verzi Wikipedie v rámci encyklopedického hesla by výrazně pomohlo k šíření obsahu ČT ve společnosti, což je i v souladu s posláním tohoto média veřejné služby.²¹⁰

Pro užití veřejných licencí u vybraného typu obsahu České televize hovoří i marketingové či legitimizační důvody. Volná dostupnost děl z produkce ČT široké veřejnosti je signálem, že ČT bere svou úlohu veřejně prospěšné služby vážně a chce svůj obsah učinit volně dostupným pro co možná nejširší okruh zájemců z řad veřejnosti. Lepší dostupnost děl povede nejen k vyšší atraktivitě nabídky ČT, ale rovněž ke zvýšení společenské legitimacy České televize, jejíž příjmy tvoří z 90 % koncesionářské poplatky. Obsah, jehož vznik je z velké části financován z koncesionářských poplatků hrazených veřejností, by měl být veřejnosti dostupný v co možná nejširším rozsahu, tj. volně, bezúplatně a trvale.

Využití veřejných licencí rovněž zvyšuje právní jistotu uživatelů, kteří čelí pochybnostem a nejistotě, zda mohou obsahy ČT zařadit do svých publikací nebo na blogy a webové stránky. Zájem o volné šíření obsahu projevují uživatelé především u regionálně relevantního obsahu či u vzdělávacího obsahu.

Využití veřejných licencí odstraní nerovné postavení uživatelů vůči komerčním platformám třetích stran, na kterých ČT zveřejňuje část svého obsahu, a tím souhlasí se smluvními podmínkami provozovatele platformy. Například vložení obsahu na platformu Facebook jsou v souladu se smluvními podmínkami užívání služby provozovateli platformy poskytnuta nevýhradní práva na celosvětové užívání nahraného obsahu. Využití veřejných licencí u těchto nahrávaných obsahů odstraní nerovné zacházení ČT ve vztahu k uživatelům, kteří na rozdíl od provozovatele sociální sítě nemohou daný obsah volně užívat.

²¹⁰ Více o možnostech spolupráce média veřejné služby s online encyklopedií Wikipedia viz článek Leonharda Dobusche, *Creative Commons im öffentlich-rechtlichen Rundfunk: Probleme und Potentiale*. Berlin: D64, White Paper, leden 2014).

Využití veřejných licencí vzbuzuje ale také na straně veřejnoprávních vysílatelů obavy a čelí rozmanitým problémům. Rizikům a překážkám spojeným s využitím veřejných licencí veřejnoprávním vysílatelem se budeme věnovat v následující kapitole.

6. Rizika a překážky využití veřejných licencí veřejnoprávním vysílatelem

Překážky, kterým čelí veřejnoprávní vysílatel, který by chtěl zveřejnit svůj obsah pod veřejnou licenci, jsme rozdělili na dva typy: externí a interní. Interními překážkami označujeme překážky, jejichž překonání je v kompetenci samotného veřejnoprávního vysílatele nezávisle na dalších subjektech.

K interním překážkám patří (1.1) obavy veřejnoprávní televize ze zneužití volně šířeného obsahu pod veřejnou licenci (například jeho pozměněním a šířením jako falešné zprávy jménem veřejnoprávního vysílatele); (1.2) vysoké transakční náklady při vypořádání práv ke staršímu obsahu vzhledem k velkému počtu nositelů práv, kteří se podíleli na vývoji a produkci audiovizuálního obsahu; (1.3) problémy odměňování nositelů práv k obsahu (včetně např. reprízného sjednaného ve smlouvě s kolektivním správcem INTERGRAM); (1.4) povinnost nakládat s majetkem s péčí řádného hospodáře; (1.5) zvýhodňování jedinců, kteří neplatí koncesionářské poplatky, oproti koncesionářům České televize. Externí překážky jsou takové povahy, že jejich řešení nemůže veřejnoprávní televize dosáhnout nezávisle na jiných subjektech. K externím překážkám patří (2.1) možný konflikt s právem hospodářské soutěže, resp. nejasná pravidla poskytování veřejné podpory v EU ve vztahu k veřejnoprávním médiím; (2.2) váznoucí práva třetích stran na obsah veřejnoprávního vysílatele (OSA, INTERGRAM, nezávislí producenti, jiné osoby, jejichž obsah je použitý).

6.1 Komentář k interním překážkám

(1.1) Manipulaci s veřejnoprávním obsahem nezabrání skutečnost, pod jakými licenčními podmínkami je obsah zpřístupněn veřejnosti. Nicméně kritici využití veřejných licencí veřejnoprávním médiem by mohli argumentovat tím, že je rozdíl, zda se šíření pozměněné a falešné zprávy děje se svolením veřejnoprávního média, či protiprávně. K tomu je ale třeba dodat, že veřejná licence nebrání možnosti právně zasáhnout proti původci pozměněného obsahu, pokud za původce pozměněného obsahu (falešné zprávy) nepravdivě či klamavě

vydává veřejnoprávního vysílatele. Nepravdivé připsání autorství nelze ospravedlnit užíváním veřejných licencí a úpravu díla je třeba v souladu s podmínkami veřejných licencí vyznačit. Stejně tak nezcizitelná osobnostní práva autorská zaručují i po udělení veřejné licence autorům možnost zasáhnout proti užití způsobem snižujícím hodnotu díla.

(1.2) V případě přelicensování staršího obsahu vysílatel čelí vysokým transakčním (časovým, finančním, personálním) nákladům s dodatečným vypořádáním práv k volnějším užití děl, protože se ve většině případů s tímto způsobem užití při přípravě a zveřejnění obsahu nepočítalo. Přestože nositelé práv (režiséři, výkonní umělci, zvukaři, redaktor, moderátor, střihač, scenárista, kameramani a majitelé práv k dílům audiovizuálně užitým, jakým je například hudební skladba či literární předloha) v naprosté většině případů udělují producentovi audiovizuálního díla neomezená práva, tento držitel práv, resp. starých licencí nemá často oprávnění k užití díla jiným způsobem (např. na internetu), než jaký byl v dané době známý.²¹¹ Především vzniká tento problém u archivních obsahů, u kterých je dohledání relevantních nositelů práv časově a finančně obtížné. Přitom je třeba zohlednit, v jakém smluvním postavení vůči České televizi se tito nositelé práv nacházeli a která práva a v jakém rozsahu převedli na vysílatele (s ohledem na právo platné v dané době). Je proto zapotřebí započítat k časové, personální a finanční nákladnosti rovněž náklady, které jsou spojené se samotnou rešerší licenčních podmínek v dříve uzavřených smlouvách mezi veřejnoprávním vysílatelem (nabyvatelem licence) a nositelem práv (poskytovatelem licence). Jen ve velmi málo případech docházelo k tomu, že by u archivních obsahů třetích osob byla nositelem práv Česká poskytnuta licence k neomezenému (co do času a počtu) vysílání obsahu na všech možných distribučních platformách. Rozhodne-li se proto redakce pro online zpřístupnění vybraného archivního obsahu, je třeba dohledat všechny relevantní nositele práv a vyjednat s nimi podmínky pro online užití obsahu. Přelicensování archivního obsahu se proto jeví jako rizikové z hlediska nepřiměřeně vysokých transakčních nákladů a právní nejistoty, resp. vzniku možných právních sporů.

Velký počet nositelů práv nicméně sám o sobě není principiální překážkou pro využití veřejných licencí a příklady ze zahraničí jsou dokladem toho, že lze tuto překážku překonat,

²¹¹ Online užití archivního obsahu může být snazší v případě, že je v licenční smlouvě mezi veřejnoprávním vysílatelem a nositelem práv sjednána odkládací podmínka na dokoupení takových hypotetických později vzniklých práv. Případné ujednání, kterým majitel práv uděluje producentovi oprávnění k užití díla dosud neobjeveným způsobem, je neplatné. Nikdo se totiž nemůže předem vzdát práv, kterých dosud nenabyl (viz § 2372 občanského zákoníku).

pokud veřejnoprávní vysílatel od počátku kalkuluje s využitím veřejných licencí: viz např. fiktivní dokument *Operation Naked* režiséra Mario Sixtuse, který byl zveřejněn pod veřejnou licenci;²¹² videoklipy dokumentárního pořadu Terra X, které jsou zveřejňovány v rámci online encyklopedie Wikipedia pod nejméně restriktivní licenci CC-BY, která je kompatibilní s licenčními podmínkami Wikipedie.²¹³

(1.3) Další překážkou využití veřejných licencí je zavedená praxe veřejnoprávního vysílatele odměňovat nositele práv (např. výkonných umělců a autorů) za opětovné užití díla ve vysílání (tzv. reprízné).²¹⁴ Při opakovaném uvedení audiovizuálního díla nad rámec rozsahu užití dohodnutého v licenčním ujednání jsou nositelé práv k dílu dodatečně finančně kompenzováni. Nicméně v případě trvalé online dostupnosti obsahu či dokonce jeho volného šíření je ohroženo opětovné vysílání pořadu, a tudíž i výběr licenční odměny za opětovné uvedení díla a zaznamenaných uměleckých výkonů. Tento způsob odměňování nositelů práv za opakované vysílání jejich díla není slučitelný s veřejnými licencemi, které umožňují třetím osobám volné užití díla bez finanční kompenzace nositelů práv. Vzhledem k logice online médií a neustálé online dostupnosti obsahu a jeho volnému šíření pod veřejnou licenci nelze koncept reprízneho realizovat a je třeba autorům a výkonným umělcům, kteří se podílejí na produkci audiovizuálního díla, kompenzovat v souladu se zásadou vhodné a přiměřené odměny (srov. čl. 18 směrnice o autorském právu na jednotném digitálním trhu) ušlé příjmy z reprízneho navýšením honoráře (licenční odměny) za udělení souhlasu se šířením obsahu pod veřejnou licenci popřípadě odpovídajícím způsobem upravit smlouvy o reprízneném.²¹⁵

²¹² Viz <http://operationnaked.org>.

²¹³ Srov. např. heslo o globálním oteplování na německé verzi Wikipedie: https://de.wikipedia.org/wiki/Globale_Erwärmung.

²¹⁴ Podstatou reprízneho je, že někteří autoři a umělci podílející se na výrobě audiovizuálního díla, které je vysíláno v České televizi, dostávají za každé uvedení svého díla ve vysílání ČT určitou odměnu. Tato praxe odměňování není zavedena u produkcí komerčních televizních stanic či u výroby pořadů pro ČT formou zakázkové výroby, tedy prostřednictvím najatého externího producenta (jestliže nebylo mezi externí produkcí a umělcem domluveno se souhlasem ČT jinak. V takovém případě není reprízne vypláceno, protože smlouvy s autory a umělci uzavírá nezávislý producent. Absence reprízneho může být ovšem u soukromých produkcí kompenzována vyššími paušálními odměnami. Více k tomu viz David, Ivan. a kol., *Smluvní vztahy mezi tvůrci a producenty v audiovizu*. Olomouc: UPOL, 2019. Idea reprízneho je založena na stejných ideových základech jako autorský zákon z roku 1965, který předpokládal, že za každé jednotlivé užití autorského díla musí být autorovi vyplacena odměna (provozovací honorář). Tento princip byl definitivně opuštěn s aktuálním autorským zákonem z roku 2000. Obvyklejším přístupem je v současnosti sjednávání výnosové odměny (tantiém), jejichž výše je – na rozdíl od reprízneho – přímo odvislá od výše dosaženého výnosu.

²¹⁵ Více k problematice kompenzace ušlých zisků autorům dokumentárních filmů v důsledku jejich trvalého online zpřístupnění na webovém portálu média veřejné služby viz stanovisko německých zástupců tvůrců dokumentárních pořadů Docs for Democracy. Dostupné z: <https://www.docs-for-democracy.de>.

(1.4) Na členy volených orgánů, tj. například na volené orgány veřejnoprávních institucí, se vztahuje povinnost jednat s péčí řádného hospodáře (§ 159 odst. 1 občanského zákoníku) a v zákoně o České televizi zákonodárce po poskytovateli veřejnoprávního vysílání požaduje „účelné a hospodárné využívání finančních zdrojů a majetku České televize podle schváleného rozpočtu“ (§ 8). Mohla by být tudíž vznesena pochybnost, zdali je využívání veřejných licencí v souladu s péčí řádného hospodáře, protože veřejným šířením obsahu ČT sama sebe připravuje o potenciální příjmy ze sekundárního užití děl na základě prodeje licencí k jejich sdělování veřejnosti prostřednictvím vysílání či počítačové sítě zahraničním televizím, poskytovatelům služeb videa na vyžádání apod. Plošné zavedení veřejných licencí by mělo proto hmatatelné negativní dopady na financování výroby dalšího obsahu ČT, protože příjmy z prodeje licencí k vlastní produkci představují nezanedbatelnou součást finančních zdrojů ČT. Nicméně využívání veřejných licencí by se netýkalo veškerého obsahu ČT, ale pouze obsahu, u kterého veřejnoprávní vysílatel se sekundární exploatací nepočítá (například zpravodajský obsah, vzdělávací pořady, dokumentární filmy). Kromě toho by ČT zavedením veřejných licencí naplňovala zákonem stanovený úkol „naplňování demokratických, sociálních a kulturních potřeb společnosti“ (§ 2) a upřednostnění této povinnosti je v porovnání s výší ušlého příjmu z exploatace obsahu bez komerčního potenciálu účelné a přiměřené vzhledem ke společenskému přínosu licencování obsahu pod veřejnou licenci.

(1.5) Využívání veřejných licencí Českou televizí umožňuje užívání obsahu rovněž jednotlivcům, kteří nehradí koncesionářské poplatky. Vzniká pak otázka, proč by měl koncesionář, který hradí koncesi za televizní přijímač, dotovat výrobu pořadu pro někoho, kdo koncesi nemá, protože se na obsah České televize dívá na iVysílání. Koncesionář jako pomyslný akcionář České televize by mohl mít rovněž zájem na tom, aby se vyrobené pořady exploatovaly co nejefektivněji, tj. prodejem licencí dalším uživatelům obsahu ČT, protože vyšší tržby ze sekundární exploatace snižují náklady České televize, a tím přispívají jednak k výrobě dalšího obsahu, jednak ke snížení tlaku na navýšení koncesionářského poplatku. Na tuto druhou námitku je třeba odpovědět, že veřejné licence by se týkaly pouze omezeného množství obsahu ČT bez komerčního potenciálu (například zpravodajských či vzdělávacích pořadů). Česká televize tudíž užíváním veřejných licencí nepřichází o potenciální tržby z prodeje licencí k tomuto typu obsahu. První námitku lze oslabit argumentem, že zákonodárce zvažuje zavedení plošného koncesionářského poplatku (podobně jako byl

zaveden v Německu).²¹⁶ V případě zavedení plošného poplatku by se výše uvedená námitka stala irelevantní. Druhým důvodem, který námitku oslabuje, je skutečnost, že televizní poplatek je relativně nízkým nákladem pro koncesionáře (135 Kč měsíčně) a recepce obsahu České televize není v současnosti exkluzivní záležitostí omezeného okruhu majitelů televizních přijímačů (koncesionářů) jako v dobách vzniku televizního vysílání. Kromě toho obsah ČT mohou online sledovat v současnosti i lidé, kteří koncesionářský poplatek nehradí. Uvedená asymetrie ve vztahu ke koncesionářům je tudíž uplatňována již nyní. V kontextu rozvoje nových médií, sociálních sítí a kultury remixu je očekávaným požadavkem většinové populace (většiny koncesionářů) možnost obsah České televize volně šířit na internetu a přetvářet, spíše nežli potřeba omezovat jeho online dostupnost a bránit jeho zpracování.

6.2 Komentář k externím překážkám

Překonání výše uvedených interních překážek Českou televizí by bylo kompenzováno nejen širší dostupností obsahu veřejnoprávního média, ale také jeho častějším užíváním a dalším šířením prostřednictvím online distribučních kanálů (včetně možnosti monetizovat obsah prostřednictvím reklamy na komerčních platformách třetích stran, jako je například YouTube). S narůstajícím využíváním veřejných licencí veřejnoprávním vysílatelem narůstají ovšem také externí překážky a rizika licencování děl k volnému užívání:

(2.1) Nejasná pravidla poskytování veřejné podpory v EU ve vztahu k veřejnoprávním médiím mohou bránit využívání veřejných licencí ze strany veřejnoprávního vysílatele. Využití veřejných licencí veřejnoprávním vysílatelem by mohlo být totiž vyhodnoceno jako narušení rovných podmínek hospodářské soutěže nepřipustným využíváním subvencí pro veřejnoprávní vysílatele, které mohou nepřiměřeně ohrožovat tržní prostředí a férovou hospodářskou soutěž. Stěžejní je přitom čl. 107 Smlouvy o fungování Evropské unie: *„Podpory poskytované v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo mohou narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby, jsou, pokud ovlivňují obchod mezi členskými státy, neslučitelné s vnitřním trhem.“*

²¹⁶ Viz např. pdm, Vláda zvedne poplatky za ČT i rozhlas. Platit se bude i za mobily. *Echo24.cz*. 5. 9. 2023. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/HPu3B/zpravy-domov-vzrostou-koncesionarske-poplatky-nejen-za-televizi>.

Přestože test veřejné hodnoty nebyl implementován do českého právního rámce, využití veřejných licencí u vybraných obsahů veřejnoprávního vysílatele by mohlo splňovat znaky zavádění nové významné změny a mohla by být vznesena námitka, že šíření obsahu pod veřejnou licenci, jejímž prostřednictvím se majetková práva k vysílanému obsahu vypořádávají bezúplatně, narušuje právo hospodářské soutěže, protože v tržních podmínkách komerčního sektoru je svolení k užívání chráněného obsahu poskytováno úplatně. Pokud by například Česká televize pod licenci CC-BY zpřístupnila vzdělávací materiály pro školní výuku, pak by mohla znevýhodnit vydavatele učebnic, kterým by v důsledku tohoto kroku mohl klesnout příjem z prodeje učebních materiálů. Možná je ale i opačná situace, kdy by zveřejnění výukového materiálu pod veřejnou licenci CC-BY mohlo vést k tomu, že budou zvýhodněni vydavatelé učebních textů, kteří by tyto materiály komerčně zhodnotili, a tím by zprostředkovaně docházelo k jejich nedovolenému zvýhodnění státní podporou.

V roce 2019 zveřejnila Wikimedia Německo odborné stanovisko právních expertů Rolanda Broemela a Hanse-Heinricha Truteho vyjadřujících se k této problematice, resp. k otázce, zda při zveřejnění obsahu veřejnoprávního vysílatele pod licenci CC-BY, umožňující komerční užití obsahu, nedochází k porušení pravidel o státní podpoře.²¹⁷ Závěr analýzy je, že volné licence CC-BY v zásadě (tj. formálně) a vzhledem ke svému obecně prospěšnému charakteru nezvýhodňují konkrétní tržní subjekty či hospodářská odvětví, a proto se na ně nevztahuje kvůli chybějící selektivnosti zákaz poskytování státní podpory. Obecné vylepšení situace pro aktivity třetích osob nenarušuje trh a nepředstavuje zakázanou selektivní subvenci. Přesto může v jednotlivých případech fakticky docházet při užití volných licencí k selektivnímu zvýhodnění určitého podnikatelského subjektu či odvětví (tzv. selektivnost *de facto*) vůči jiným subjektům. K narušení hospodářské soutěže nepovolenou subvencí by docházelo v případě, kdy licencovaný obsah může být lépe využíván jedním tržním subjektem než druhým, a to především pokud druhý subjekt působí v rámci jiného trhu. Pokud by bylo tedy již při udělování licence CC-BY zřejmé, že určité podniky budou více profitovat z možnosti využití obsahu pro vlastní účely než jiné podniky ve srovnatelné situaci, jednalo by se o selektivní podporu navzdory obecně prospěšnému charakteru licence. K takové situaci by podle právního stanoviska například docházelo, pokud by veřejnoprávní vysílatel ve spolupráci s Wikimedií vytvářel obsah s ohledem na její potřeby. To znamená, že k selektivní

²¹⁷ Viz Broemel, Roland – Trute, Hans-Heinrich, Beihilferechtliche Rahmenbedingungen der Einräumung von CC-Lizenzen. *Wikimedia Deutschland*, 2019. Dostupné z: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/7e/Handreichung_Gutachten_Beihilfe.pdf.

podpoře dochází v případech, kdy obsahy jsou vytvářeny s ohledem na konkrétního uživatele, v rámci spolupráce s konkrétním uživatelem či s ohledem na potřeby konkrétního podniku.²¹⁸ Naopak v pořádku by bylo, pokud by obsahy vytvářené veřejnoprávním vysílatelem vznikaly z čistě redakčních důvodů a jejich části či výňatky (například diagramy, grafy, krátké pasáže či statické záběry z audiovizuálního pořadu) by vzhledem ke své informační hodnotě či vzhledem k předpokládanému informačnímu zájmu veřejnosti byly zveřejněny pod licencí CC-BY.

Oddělení rozhodnutí o produkci obsahu od rozhodnutí o zpřístupnění obsahu či jeho části pod licencí CC-BY, přičemž zpřístupněním je sledován veřejně prospěšný cíl, který je kompatibilní s posláním média veřejné služby, je znakem toho, že se nejedná o *de facto* selektivitu.²¹⁹ Závěrem lze konstatovat, že pravděpodobnost porušení soutěžního práva je tím nižší, čím více je sledovaný cíl využití veřejných licencí obecně prospěšný v souladu s posláním televize veřejné služby a čím méně se jedná o specifický projekt spolupráce s externím (komerčním či nekomerčním) partnerským subjektem.

(2.2) K externím překážkám pro zveřejnění obsahu České televize pod veřejnou licenci patří práva třetích stran k obsahu či jeho části. Typicky se jedná například o fikční pořady. U zakoupených fikčních pořadů od třetích stran je jejich zveřejnění pod veřejnou licenci vyloučeno. U pořadů z vlastní produkce je zveřejnění obsahu pod veřejnou licenci složité v případě, že se s tímto způsobem užití nepočítalo již ve fázi vývoje a produkce, a to především u starších pořadů předinternetové éry, kdy se ve smlouvách nepočítalo s možností sdělovat pořad veřejnosti prostřednictvím internetu. Vysílatel v takovém případě čelí vysokým transakčním nákladům při dodatečném vypořádání práv s velkým množstvím nositelů práv k televiznímu seriálu či filmu. Právně složitá je situace rovněž u koprodukcí, u obsahu produkovaného na zakázku nezávislými producenty a obsahu s chráněným materiálem

²¹⁸ Podle stanoviska došlo pravděpodobně k této nepovolené faktické selektivní podpoře v rámci spolupráce veřejnoprávního vysílatele ZDF a organizací Wikimedia při produkci pořadu #ZDFcheck, ve kterém byly za spolupráce producentů ZDF a přispěvatelů Wikipedie vytvořeny obsahy (texty, vizualizace a videa), které byly následně zveřejněny pod licencí CC-BY na Wikipedii a již při jejich výrobě byly zohledněny potřeby Wikipedie. Poskytnutý obsah a podmínky jeho licencování zvýhodnily Wikipedii oproti jiným poskytovatelům podobného digitálního obsahu, a to navzdory obecně prospěšnému způsobu licencování obsahu. Více k tomu viz tamtéž, 14.

²¹⁹ Zjednodušeně řečeno, veřejná podpora je povolena v případě, že se jedná o obecně prospěšné opatření. Koncept selektivity je rozhodujícím kritériem pro to, zda se jedná o veřejnou podporu. *De iure* selektivita je založena na právních kritériích příslušného opatření. *De facto* selektivita vyplývá z faktického dopadu kritérií podpůrných opatření, které na první pohled působí obecně, ale při praktické aplikaci je zřejmé, že se týkají pouze určité skupiny podniků. Viz Sdělení Komise o pojmu státní podpory podle čl. 107 odst. 1 Smlouvy o fungování Evropské unie (2016/C 262/01).

třetích stran (např. užitá hudba v audiovizuálním díle). Rovněž u archivních pořadů médií veřejné služby je jejich zpřístupnění veřejnosti pod otevřenou licencí administrativně náročné z hlediska vypořádání práv k obsahu s majiteli práv (především práv k uměleckým výkonům a užití hudbě). U řady archivních pořadů vysílatel totiž disponuje pouze právy pro televizní vysílání a jejich reprízování, nikoliv ovšem pro jejich online šíření, natož pro jejich online šíření pod volnou licenci. Problém práv třetích stran bránících využití veřejných licencí lze řešit volným zpřístupněním jen částí chráněných děl (vhodných např. pro vzdělávací účely v online encyklopediích), na kterých nevážnou práva třetích stran.

7. Potenciál veřejných licencí pro Českou televizi

Z právního hlediska je pro Českou televizi nejméně riskantní varianta využití nejrestriktivnější veřejné licence: Licence BY-NC-ND umožňuje rozmnožování a šíření díla nekomerčním způsobem pod podmínkou, že budou uvedeny informace o původu díla, odkaz na licenci a dílo nebude přetvářeno. Zákaz přetváření a komerčního užití předchází potenciálním právním problémům.

Užití veřejných licencí není možné v případě užití hudebních děl, jejichž práva spravuje kolektivní správce, v případě souhlasu autora nebo jeho nakladatele by však zřejmě šlo využít relativně nové ustanovení § 97a odst. 5 autorského zákona, podle něhož autor může udělit licenci na určité nekomerční využití i bez souhlasu kolektivního správce, popř. nositel práv může vyloučit účinky hromadné smlouvy (režim tzv. rozšířené kolektivní správy) s kolektivním správcem při poskytnutí bezúplatného oprávnění k výkonu práv (§ 97e odst. 3 autorského zákona). Využít lze naopak hudbu licencovanou na speciálních portálech pod veřejnými licencemi. Užití veřejných licencí rovněž komplikuje situace, ve které je využíván archivní materiál nebo audiovizuální obsah třetí strany. Všechny osoby (například lidé, se kterými je veden rozhovor), jejichž práva jsou dotčena využitím veřejné licence, musí se způsobem užití, který povolují veřejné licence, souhlasit (například podepsáním písemného souhlasu).

Vhodnými obsahy pro zveřejnění pod veřejnou licenci jsou vzdělávací pořady, příspěvky vysvětlující určitou problematiku, rozhovory nebo záznamy přírody. Veřejné licence jsou vhodné rovněž pro zpravodajské a dokumentární pořady z vlastní produkce veřejnoprávního

média, při jejichž výrobě lze již od počátku zohlednit vypořádání potřebných práv. Pokud je audiovizuální obsah vytvářen zaměstnanci České televize na základě uzavřené pracovní smlouvy, jedná se o zaměstnanecké dílo a Česká televize k němu má ze zákona veškerá práva.

V určitých případech (zejména u vzdělávacích, dokumentárních a zpravodajských pořadů) je smysluplné užití méně restriktivních veřejných licencí. Obsahy ČT, které slouží ke vzdělávání a informování veřejnosti, mohou být zveřejněny pod licencí CC BY-SA, která vyžaduje pouze uvedení zdroje a stejných licenčních podmínek. Využití tohoto typu veřejné licence je kompatibilní s licencemi, které užívá online encyklopedie Wikipedia a které kromě uvedení typu licence vyžadují uvedení zdroje a zveřejnění kopií a odvozených děl pod stejnou licencí. Využití tohoto typu licence podněcuje rovněž spolupráci obsahu ze strany běžných uživatelů. Spotřebitelé se v současnosti stávají často spoluvůrci obsahu, obsahy dále šíří, doporučují či dokonce přetvářejí, remixují a sdílí na sociálních sítích. Tato kreativní spolupráce je v rozporu se základním nastavením autorských práv. Lze ji nicméně podněcovat volbou vhodné veřejné licence, která umožňuje přetváření obsahu. Vzhledem k povolenému komerčnímu užití mají obsahy šířené pod nejméně restriktivními veřejnými licencemi větší potenciál zasáhnout uživatele, protože mohou být šířeny ve větším množství spotřebitelských kontextů.

Obsahy, které jsou naopak nevhodné pro zpřístupnění pod veřejnými licencemi, jsou fikční pořady (např. hrané filmy a seriály), u nichž se počítá s dalším zhodnocením v rámci sekvenční distribuce audiovizuálního obsahu (pay-TV, SVOD, televizní vysílání v zahraničí). Příjmy z prodeje tohoto typu obsahu na zahraniční trhy nebo do reklamy tvoří nezanedbatelnou část příjmů ČT a slouží k financování nové tvorby. Pokud by tyto příjmy zmizely v důsledku volného šíření obsahu na internetu, muselo by vedení České televize kompenzovat výpadek příjmu zvýšením koncesionářských poplatků nebo omezením své původní tvorby. Nevhodným typem obsahu jsou rovněž obsahy, na kterých váznou práva třetích stran (typicky například hudba autorů zastupovaných kolektivním správcem OSA nebo zprávy zpravodajských agentur, jejichž obchodní model je založen na prodeji licencí zákazníkům). Přesto existuje mnoho typů obsahu z produkce ČT, u kterých připadá zpřístupnění pod veřejnými licencemi v úvahu: např. vlastní produkce (zprávy a

dokumentární pořady) bez obsahu třetích stran a hudby autorů zastupovaných kolektivním správcem.²²⁰

8. Příklad dobré praxe: spolupráce ZDF s platformou Wikipedia

Média veřejné služby využívají komerční online platformy k šíření vlastního obsahu. Tato forma spolupráce má své výhody (širší dostupnost obsahu MVS a komunikace s cílovou skupinou), ale i svá rizika (ochrana osobních údajů uživatelů, ohrožení značky a důvěryhodnosti MVS, odvedení pozornosti uživatelů skrze doporučovací algoritmy komerčních platforem k nevhodnému obsahu, monetizace obsahu třetí stranou, posílení atraktivity a důvěryhodnosti konkurenčních komerčních platforem, posílení dominance globálních platforem v rámci reklamního trhu). Představitelé veřejnoprávních vysílatelů ale zapomínají na spolupráci s nekomerčními platformami, které sledují dokonce podobné veřejně prospěšné cíle. Příkladem je online encyklopedie Wikipedia, která se zasazuje o to, aby měla široká veřejnost globální online přístup k volně dostupnému a sdílenému vědění. Wikipedia patří mezi 50 nejvíce navštěvovaných webových stránek na světě, je oblíbená u mladšího publika a usiluje o prezentaci nezájatého a vyváženého stanoviska. Tento cíl je v souladu s posláním média veřejné služby. Spolupráce obou subjektů by přispěla k posílení ekosystému volně dostupného vědění a informací. Nabídka obsahu na Wikipedii má převážně textuální podobu. Její doplnění o profesionálně produkováný audiovizuální obsah médií veřejné služby (např. dokumentární a historické pořady, infografika, zpravodajství, vlastní obsah, portréty, rozhovory se svědky událostí) by posílil informační a vzdělávací efektivitu Wikipedie a zvýšil by její atraktivitu. Na druhé straně by se tím zvýšila sledovanost obsahu

²²⁰ Fungování kolektivní správy je v rozporu se systémem veřejných licencí založeném na individuální správě práv. Většina profesionálních umělců v Evropě se nechává zastupovat kolektivním správcem či větším počtem kolektivních správců. Svolením se zastupováním svěřují umělci kolektivnímu správci právo k užívání jejich děl do výlučné správy, a to všech stávajících i v budoucnosti vytvořených děl. Umělec zastupovaný výhradně kolektivním správcem nemůže z tohoto důvodu své dílo zpřístupnit pod veřejnou licenci. Umělci jsou proto nuceni se rozhodnout mezi zastupováním kolektivní správou nebo zpřístupněním svých děl pod veřejnou licenci. Evropské kolektivní správci (dánský kolektivní správce KODA a nizozemský správce Buma/Stemra) povolili užívání veřejných licencí pro nekomerční užití pouze v ojedinělých případech. Sjedení fungování kolektivní správy s veřejnými licencemi komplikuje skutečnost, že některé nové obchodní modely, které konkurují kolektivním správcům, vznikají na základě veřejných licencí. Příkladem je hudební digitální služba Jamendo, která uživatelům umožňuje bezúplatné stahování, další šíření a užívání pro nekomerční soukromé účely. Za komerční užívání poskytnuté hudby (například při veřejném provozování hudby ze záznamu v restauračních zařízeních) Jamendo od uživatelů vybírá licenční odměny a přerozděluje je nositelům práv. Jamendo tím přímo konkuruje kolektivním správcům hudebních děl, jako je například OSA, kteří monitorují tento sekundární způsob užití hudby a vybírají za něj licenční odměny. Více k tomu viz Philippsch, Florian, Die Creative Commons Lizenzen. *Medien und Recht*. 2008, roč. 2, č. 8, s. 82–97.

vytvářeného médií veřejné služby (viz např. trvale dostupné linky na obsah portálu veřejnoprávního média pod články Wikipedie, která vyžaduje uvedení zdroje informací při výkladu encyklopedického hesla), a tato média by tak mohla lépe plnit své poslání.²²¹

Největší překážkou spolupráce mezi médiem veřejné služby (MVS) a Wikipedií je kompatibilita licencí, pod kterými je obsah na Wikipedii a v portálech MVS zpřístupňován publiku. Wikipedia svůj obsah zveřejňuje pod nejméně restriktivní licencí CC-BY-SA (dílo lze užít pod licenční podmínkou uvedení autora a jeho zpřístupnění veřejnosti pod stejnou licencí), nezakazuje úpravu díla (ND) a nevyžaduje nekomerční užití díla (NC). Využití tohoto typu licence lze aplikovat v rámci tvorby veřejnoprávního média na obsahy, u kterých lze předpokládat, že nebudou zhodnocovány v rámci navazujícího hodnotového řetězce audiovizuálního průmyslu. Typicky se jedná například o vzdělávací obsahy, magazíny, diskusní pořady, zprávy, dokumentární pořady apod.²²² Využitím otevřených licencí u těchto typů obsahu by MVS neohrozila příjmy ze sekundárního užití obsahu.

Příkladem dobré praxe je série vzdělávacích dokumentárních pořadů ZDF Terra X. Pořady projektu jsou dostupné jak v mediatéce ZDF, tak i na YouTube. Součástí online nabídky jsou rovněž krátké videoklipy, které tvoří doprovodný audiovizuální materiál (například krátké výkladové video) k příslušnému encyklopedickému heslu na Wikipedii.²²³

9. Checklist

Na co je třeba si dát pozor a jak správně postupovat, pokud by Česká televize chtěla zveřejnit svůj obsah pod licencí Creative Commons?

Redakční rozhodnutí: Zaprvé je třeba učinit redakční rozhodnutí, zvolit redakční strategii a vhodný typ obsahu pro zveřejnění pod veřejnou licenci.

²²¹ Dobusch, Leonhard, Neues aus dem Fernsehrat (2): Mehr Creative Commons im ZDF? *Netzpolitik*. 13. 9. 2016. Dostupné z: <https://netzpolitik.org/2016/neues-aus-dem-fernsehrat-2-mehr-creative-commons-im-zdf>.

²²² Viz Stellungnahme zum Änderungskonzept der Telemedienangebote des Zweiten Deutschen Fernsehens. *Wikimedia Deutschland*. 28. 10. 2019.

²²³ Viz např.

[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:So_wurde_die_Berliner_Mauer_gebaut_\(CC_BY_4.0\).webm](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:So_wurde_die_Berliner_Mauer_gebaut_(CC_BY_4.0).webm).

Vypořádání práv k obsahu: U obsahů zveřejněných na internetu pod veřejnou licenci lze jen velmi obtížně zabránit jejich šíření, a to i když majitel práv obsah smaže na vlastní webové stránce či online portálu. Šíření obsahu třetími osobami je velmi obtížné zabránit. Vypořádání autorských práv a práv na ochranu osobnosti je proto před zveřejněním obsahu obzvlášť důležité, protože právní odpovědnost vysílatele se vztahuje i na další šíření obsahu třetími osobami. Nicméně pokud by uživatel obsahu nerespektoval licenční podmínky nastavené vysílatelem, nelze činit vysílatele právně odpovědným za nepovolený způsob užití. Z hlediska autorských práv je důležité, aby pro zveřejněný obsah a jeho části (hudba, fotografie, grafy aj.) byla vypořádána práva odpovídající zvolenému typu užití obsahu pod veřejnou licenci.

Volba vhodné veřejné licence: Veřejné licence jsou různého druhu. Některé z těchto druhů licencí zakazují jakékoliv zpracování obsahu či komerční užití. Jiné typy licencí tyto úkony naopak povolují. Z právního hlediska je nejméně riziková licence BY-NC-ND (Uveďte autora-Neužívejte komerčně-Nezpracovávejte). Tento typ licence ale vylučuje některé typy užití obsahu, které jsou nutným předpokladem pro spolupráci například s Wikipedií.

Volba vhodného obsahu: Nejvhodnějším typem obsahu pro veřejné licence jsou obsahy z produkce České televize, u kterých se od počátku jejich výroby počítá se zveřejněním pod veřejnou licenci. Vhodným typem obsahu jsou například vzdělávací obsahy, rozhovory, záběry přírody. Užití cizího materiálu při tvorbě obsahu ztěžuje, či dokonce znemožňuje využití veřejných licencí, protože se výrazně zvyšují transakční náklady na vypořádání práv (například užití hudby autorů zastupovaných kolektivním správcem OSA vylučuje užití veřejných licencí).

Kontrola pracovních a licenčních smluv: Pracovní smlouvy zpravidla neomezují užití veřejných licencí. Omezení by se mohlo vyskytovat v licenčních smlouvách tvůrců, kteří nejsou v trvalém pracovněprávním vztahu k České televizi. Je tudíž třeba zkontrolovat tyto smlouvy, zda nevylučují využití veřejných licencí.

Právo na ochranu osobnosti: Všechny osoby, jejichž práva jsou veřejnou licenci dotčena (například osoba, se kterou je veden rozhovor), musí souhlasit s využitím veřejných licencí (například písemnou formou).

Označení: Obsahy zveřejněné pod veřejnou licenci musí být řádně označeny, tj. musí být uvedena příslušná licence s odkazem na její výklad. U textu je třeba licenci jasně připojit k příslušnému textu. U obrazového materiálu může být označení zakomponováno do obrázku či umístěno pod něj. U videa či audio obsahu je licenci třeba uvést v obsahu a rovněž na webové stránce, kde je obsah dostupný. Původ díla (jméno autora, licence, případné změny atd.) musí být uveden.

Technické zpřístupnění obsahu veřejnosti: Obsahy zveřejněné online pod veřejnou licenci musí být k dispozici ke stažení nebo by uživatelé měli mít možnost daný obsah vložit či zabudovat do vlastní webové stránky.²²⁴

10. Doporučení

Pro využití veřejných licencí Českou televizí jakožto veřejnoprávním médiem existují nejen dobré důvody, ale také typy obsahu, u kterých je to relativně snadné. Jedná se zejména o Českou televizí produkováné obsahy, které plní vzdělávací, dokumentární či zpravodajskou funkci a u nichž se nepočítá s jejich prodejem třetím stranám za účelem monetizace.

Pro zavedení veřejných licencí by měla Česká televize podniknout následující kroky:

- Provést klasifikaci veřejnoprávního obsahu, který je vhodný pro sdělování veřejnosti pod veřejnými licencemi.
- Integrovat veřejné licence do systému, který spravuje obsah České televize. Součástí integrace by měl být rovněž seznam rozmanitých verzí veřejných licencí, které při zpřístupňování obsahu přicházejí v úvahu. Využívání veřejných licencí by mělo být zavedeno u toho typu obsahu, u kterého veřejnoprávní televize nenaráží na žádné překážky.
- Má-li být potenciál veřejných licencí plně využit, je třeba zahájit informační kampaň, která objasní funkci veřejných licencí a jejich přínos pro veřejnoprávní médium a společnost.

²²⁴ Poděkování za kritické poznámky a postřehy k textu patří Janu Bartákovi, Ivanu Davidovi, Leonhardu Dobuschovi, Rudolfu Leškovi a Matěji Myškoví. Za případné nesrovnalosti je zodpovědný výhradně autor kapitoly.

Tato kampaň by měla cílit nejen na zaměstnance České televize (zejména na producenty a vedoucí pracovníky), ale také na diváky.

- Přepracovat doposud užívané standardní smlouvy s producenty tak, aby měla ČT možnost zvolit licencování pomocí veřejných licencí, ať už u vlastního obsahu, na kterém nevážnou práva třetích stran k audiovizuálně užitému dílu (např. k hudbě), či u obsahu vytvářeného na zakázku nezávislými producenty.
- Využít v souladu se Směrnicí 2012/28/EU o některých povolených způsobech užití osířelých děl veřejné licence u archivního materiálu ČT, který má status osířelého díla. Uvedená směrnice zavázala členské státy k zavedení opatření, které umožní veřejnoprávními vysílacím organizacím rozmnožit a zpřístupnit veřejnosti osířelé dílo, které se nachází v jejich archivu. V souladu se směrnicí přicházejí v úvahu kinematografická nebo audiovizuální díla a zvukové záznamy vyrobené veřejnoprávními vysílacími organizacemi do 31. prosince 2002 včetně a obsažené v jejich archivech.
- Doplnit tato bezprostřední opatření ve střednědobém horizontu pilotními projekty v oblastech, které přicházejí do úvahy pro využití veřejných licencí.
- Zřídit veřejnoprávní portál, na kterém budou shromážděna a zpřístupněna veřejnosti všechna veřejně licencovaná díla a bude možné v nich vyhledávat.

Média veřejné služby a test veřejné hodnoty

Pavel Zahrádka

Obsah

- 1. Executive summary**
- 2. Regulace zavádění nových významných změn a významných změn stávajících služeb veřejnoprávních vysílatelů ze strany Evropské komise**
- 3. Návrh Ministerstva kultury ČR na zavedení povinnosti veřejnoprávních médií testovat tzv. nové významné služby**
- 4. Třístupňový test pro zavádění nové významné změny u německého veřejnoprávního vysílatele ZDF**
- 5. Test veřejné hodnoty u britského veřejnoprávního vysílatele BBC**
 - 5.1 Test veřejné hodnoty (*Public Value Test*) z roku 2007**
 - 5.2 Test veřejného zájmu (*Public Interest Test*) z roku 2016**

1. Executive summary

V roce 2009 zveřejnila Evropská komise Sdělení o použití pravidel státní podpory na veřejnoprávní vysílání, které reagovalo na stížnosti soukromých vysílatelů a vydavatelů tiskových publikací, že veřejnoprávní média tím, že rozšiřují svou nabídku obsahu do online prostředí, porušují rovné podmínky hospodářské soutěže a využívají veřejnou podporu nepřipustným způsobem k tomu, aby konkurovala tržním subjektům, a tím ohrožují rozvoj nových obchodních modelů podnikatelských subjektů. Sdělení proto zpřesňuje pravidla pro poskytování veřejné podpory veřejnoprávním médiím a zavádí mechanismus kontroly pro zavádění nových významných změn (především v rámci online nabídky) ze strany médií veřejné služby. Pro tento mechanismus se v odborné literatuře vžilo označení „test veřejné hodnoty“ (*public value test*). Sdělení stanovuje obecné charakteristiky tohoto kontrolního mechanismu: kontroluje se, zda daná změna naplňuje poslání veřejnoprávního média („slouží demokratickým, společenským a kulturním potřebám společnosti a zachovává mediální pluralitu“) a zda nemá nepřiměřený negativní vliv na hospodářskou soutěž v rámci relevantního mediálního trhu.

V České republice došlo k neúspěšnému pokusu o přenos zásad obsažených ve Sdělení do českého právního řádu v roce 2016 (viz návrh zákona, kterým se mění zákon č. 483/1991 Sb., o České televizi, a zákon č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlasu). Projednávání návrhu zákona bylo předkladatelem předčasně ukončeno 10. 7. 2017. Tzv. test veřejné hodnoty nicméně implementovala do svých zákonů řada západoevropských zemí. Tato kapitola popisuje parametry testu veřejné hodnoty u německého a britského veřejnoprávního televizního vysílatele (BBC, ZDF). V Německu je tzv. třístupňový test zahrnut do Státní smlouvy pro rozhlasové a televizní vysílání. Testuje se, zda zamýšlená změna odpovídá demokratickým, sociálním a kulturním potřebám společnosti; v jaké míře je změna kvalitativně přínosná pro hospodářskou soutěž v rámci mediálního trhu; posuzuje se finanční nákladnost změny. Ve Spojeném království je tzv. test veřejného zájmu obsažen ve smlouvě mezi BBC a Ministerstvem pro kulturu, média a sport Spojeného království. Testuje se, zda změna naplňuje poslání média veřejné služby a naplňuje jeden či více veřejně prospěšných cílů veřejnoprávního vysílatele (stanovených v Chartě, která je ústavním dokumentem a zřizuje instituci vysílání veřejné služby ve Velké Británii); zda BBC podnikla kroky k minimalizaci negativního dopadu změny na rovnou hospodářskou soutěž, který není nevyhnutelný pro

plnění jejího poslání; zda veřejná hodnota navrhované změny legitimizuje případný negativní dopad na hospodářskou soutěž.

Aplikace testu vyžaduje jednak spolupráci s externími subjekty, které dokážou spočítat předpokládaný kvantifikovaný dopad plánované změny na mediální trh, a jednak vyžaduje vypracování metodiky pro kvalitativní měření naplňování hodnot média veřejné služby prostřednictvím plánované změny (často v nabídce či struktuře online portálu).

2. Regulace zavádění nových významných změn a významných změn stávajících služeb veřejnoprávních vysílatelů ze strany Evropské komise

V důsledku digitalizace mediálního trhu a mediální konvergence (spotřebitelé mohou užívat rozmanité služby na jedné platformě či přístroji, nebo mohou naopak využívat jednu službu na různých platformách a přístrojích) došlo v 90. letech ke zvýšené konkurenci mezi soukromými a veřejnoprávními vysílateli, která vyústila v sérii stížností soukromých vysílatelů v několika členských zemích (Itálie, Francie, Portugalsko, Španělsko, Nizozemí, Irsko a Německo) adresovaných Evropské komisi. Stížnosti se týkaly financování veřejnoprávních médií, resp. narušení rovných podmínek hospodářské soutěže nepřipustným využíváním subvencí, které může ohrozit rozvoj nových obchodních modelů soukromých podnikatelských subjektů.

Předmětem stížností byly následující výhrady:

- posílání médií veřejné služby (MVS) není dostatečně jasně vymezeno,
- neexistuje nad nimi skutečně nezávislý dohled,
- jejich účetnictví není transparentní,
- dostávají více finančních prostředků, než ve skutečnosti potřebují pro naplnění svého poslání (nadměrná kompenzace),
- vzhledem k netransparentnosti svého účetnictví mohou MVS využívat veřejné zdroje pro financování svých komerčních aktivit nad rámec tradičního televizního vysílání,
- MVS narušují hospodářskou soutěž v oblasti práv na sportovní přenosy nákupem exkluzivních sportovních práv pro pay-TV.

Komise při přezkumu stížností dospěla k názoru, že 1) MVS nebyla zvýhodněna nepovolenou veřejnou podporou, nicméně mechanismy jejich financování nejsou dobře nastaveny (resp. neodpovídají požadavkům formulovaným ve Sdělení o použití pravidel státní podpory na veřejnoprávní vysílání z roku 2001), a MVS tudíž hrozí potenciální nebezpečí nadměrné kompenzace; 2) sportovní přenosy – včetně prémiového sportovního obsahu – jsou nedílnou součástí vyvážené a rozmanité programové nabídky MVS. V reakci na závěry Komise se dotčené členské státy zavázaly k tomu, že – aby předešly možnému narušení férové hospodářské soutěže – zavedou kromě jiného kontrolní a schvalovací mechanismus pro zavádění nových mediálních služeb MVS.

V roce 2009 přijala Komise revizi Sdělení Komise o použití pravidel státní podpory na veřejnoprávní vysílání. Smyslem Sdělení bylo předejít systematickým způsobem na celoevropské úrovni dalším stížnostem soukromých vysílatelů, zpřesnit pravidla financování služeb veřejné služby a zavést mechanismus kontroly před zavedením nové významné změny v nabídce MVS. Kontroluje se (v souladu s Amsterdamským protokolem o systému veřejnoprávního vysílání v členských státech z roku 2007), zda daná změna naplňuje poslání MVS a zda nemá nepřiměřeně negativní vliv na fungování hospodářské soutěže. Přičemž posláním MVS je sloužit demokratickým, společenským a kulturním potřebám společnosti a zachovávat mediální pluralitu.

Poskytovatelé soukromých televizních stanic si od kontroly nad zaváděním nových významných služeb MVS slibují možnost formulovat své připomínky před zavedením nové služby a předcházení stížnostem vůči MVS opřených o soutěžní právo, které pro ně představují zátěž, protože důkazní břímě nese stěžovatel (musí prokázat, že MVS narušují hospodářskou soutěž). Nově je důkazní břemeno na straně MVS, která musí prokázat, že zaváděná změna nenarušuje hospodářskou soutěž více, než je nezbytně nutné pro naplnění poslání MVS.

Poskytovatelé MVS naopak tuto kontrolu považují za překážku, která brání inovaci jimi poskytovaných služeb. MVS potřebují mít možnost vstupovat na nové trhy vzhledem k tomu, že ztrácí podíl na trhu v konkurenci se soukromými vysílateli a novými médii. Rozsah

nabídky služeb MVS by neměl být určován podle nabídky soukromých subjektů.²²⁵ Posláním MVS není jen vyplňovat „mezery“ na mediálním trhu, které nejsou pro soukromé subjekty dostatečně atraktivní. Za dostatečné považují poskytovatelé MVS ex post hodnocení efektů zavedené služby. Ex post hodnocení je rovněž více validní, protože je opřeno o reálná data, zatímco hodnocení ex ante se často podobá věštění z křišťálové koule (Je velmi obtížné či dokonce nemožné posoudit dopad služby, která ještě nebyla spuštěna). Kromě toho, naplňování poslání MVS je třeba posuzovat komplexně, a ne odděleně ve vztahu k jednotlivým službám. Evropská vysílací unie, která sdružuje veřejnoprávní média v Evropě poukazuje na to, že Smlouva o ES (87, 86(2) EC) ani Amsterdamský protokol nevyžadují explicitně ani implicitně povinnost testovat předem tržní dopad nové služby provozovatele veřejnoprávní vysílací organizace. Tento požadavek jde proto nad rámec unijního práva. EBU poukazuje dále na to, že Evropská komise disponuje nástroji, jak zasáhnout proti nepřiměřenému narušení hospodářské soutěže (soutěžní právo EU), které není nezbytně nutné pro naplnění poslání média veřejné služby, a nepotřebuje proto zavádět speciální proces ověřování nově zaváděné služby.

Podle Sdělení Komise o použití pravidel státní podpory na veřejnoprávní vysílání 2009/C 257/01 je zapotřebí vznik nové významné služby (či významné změny stávající služby) podrobit dvojímu testu: Je třeba zjistit 1) zdali nová služba slouží demokratickým, společenským a kulturním potřebám společnosti;²²⁶ 2) zdali nemá nepřiměřený účinek na trh, který není pro plnění veřejné služby nezbytný (tj. případný negativní tržní dopad nové služby není považován za nepřiměřený, pokud služba naplňuje demokratické, společenské a kulturní potřeby společnosti). Vyhodnocení obou aspektů by měl provádět subjekt, který je na vedení veřejnoprávní vysílací organizace nezávislý. Přičemž nezávislost je třeba posuzovat nejen z pohledu jmenování a odvolávání členů takového orgánu, ale i z hlediska dostatečných zdrojů pro výkon jeho povinností. Proces posouzení nebrání tomu, aby MVS vyzkoušela nové významné audiovizuální služby v testovacím režimu. Rozhodnutí, co je „novou významnou službou“, mají učinit členské státy („novost“ podle Komise může záviset na obsahu či způsobu využívání služby; „významnost“ může záviset na dopadu na poptávku a objemu potřebných finančních zdrojů).

²²⁵ Viz Rozsudek Soudu prvního stupně (pátého senátu) ze dne 22. října 2008. TV 2/Danmark A/S a další proti Komisi Evropských společenství.

²²⁶ Tuto podmínku nesplňuje v oblasti tradičního televizního vysílání např. reklama, teleshopping, elektronický obchod, volání na čísla se zvýšenou sazbou při hrách o ceny.

3. Návrh Ministerstva kultury ČR na zavedení povinnosti veřejnoprávních médií testovat tzv. nové významné služby

Na základě Sdělení Komise o použití pravidel státní podpory na veřejnoprávní vysílání některé členské státy EU upravily svůj zákonný rámec regulující fungování médií veřejné služby a zavedly tzv. test veřejné hodnoty a testování tržního dopadu nové významné změny realizované poskytovatelem veřejnoprávního vysílání. V ČR došlo k pokusu o přenos zásad obsažených ve Sdělení do českého právního řádu v roce 2016 (viz Návrh zákona, kterým se mění zákon č. 483/1991 Sb., o České televizi, a zákon č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlasu). Projednávání návrhu zákona bylo předkladatelem nicméně předčasně ukončeno 10. 7. 2017. Podle tohoto návrhu ČT vnitřním předpisem stanoví – s ohledem na poskytované služby – znaky odlišující novou významnou službu od služeb ostatních stejně jako náležitosti projektu nové významné služby, vyhlášení otevřené veřejné konzultace, pravidla postupu a kritéria jejího předběžného hodnocení a pravidla zveřejňování závěrů předběžného hodnocení.

Podle návrhu ČT v případě zavádění nové významné služby vyhlásí veřejnou konzultaci. Na základě výsledků veřejné konzultace zhodnotí ČT celkový dopad plánované nové významné služby nebo její změny na trh, a to za účelem zajištění, že financování plánované služby z veřejných prostředků nenaruší relevantní trh a hospodářskou soutěž v takové míře, která by byla v rozporu se společným zájmem. V rámci tohoto hodnocení musí být porovnány situace při existenci i neexistenci nové služby, přičemž při posuzování dopadu na trh se zohledňují stanovené relevantní skutečnosti (např. existence podobné nebo nahraditelné nabídky, struktura trhu, postavení veřejnoprávních provozovatelů na trhu, možný dopad na soukromé subjekty atd.). Veřejnou konzultaci vyhlásí ČT na svých internetových stránkách a ve svém vysílání v rámci zpravodajských pořadů a stanoví lhůtu, do níž mohou dotčené subjekty zaslat svá stanoviska. Tato lhůta nesmí být kratší než 60 dnů.

Na základě výsledku otevřené konzultace zpracuje ČT závěr předběžného hodnocení, v němž zaujme stanovisko k obdrženým připomínkám dotčených subjektů, a spolu s projektem nové významné služby jej zašle Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže se žádostí o stanovisko.²²⁷

²²⁷ Úřad pro ochranu hospodářské soutěže se nicméně k návrhu vyjádřil kriticky v tom smyslu, že stěžejní vyjádření při posuzování specifických otázek v oblasti veřejnoprávního vysílání, včetně stanovení procesů kontroly financování, by měli vykonávat odborníci se znalostí dané specifické problematiky, která jde nad rámec pravidel veřejné podpory. Zejména při hodnocení zavádění „nové významné služby“ a jejího dopadu je podle

Generální ředitel po jeho obdržení předloží Radě pro rozhlasové a televizní vysílání ke schválení návrh na zařazení nové významné služby do vysílání spolu se závěry veřejných konzultací a stanoviskem České televize k zaslaným připomínkám. Rada je orgánem, který je na vedení veřejnoprávního vysílatele skutečně nezávislý, zejména pokud jde o jmenování a odvolávání jeho členů a jeho dostatečnou kapacitu a zdroje. Z tohoto důvodu svěřuje návrh zákona konečné schválení zařazení nové významné služby do vysílání Radě České televize, která tyto podmínky splňuje a která v zastoupení veřejnosti dohlíží na plnění veřejné služby v oblasti televizního vysílání.

4. Třístupňový test pro zavádění nové významné změny u německého veřejnoprávního vysílatele ZDF

Poskytování veřejnoprávních mediálních služeb je v Německu regulováno Státní smlouvou pro rozhlasové a televizní vysílání,²²⁸ která vyvažuje demokratické principy Ústavy²²⁹ s obchodně-ekonomickými aspekty práva EU (především čl. 107 Smlouvy o fungování EU).²³⁰

Poskytování nové služby (např. služby videa na vyžádání) MVS musí být v souladu s demokratickými, sociálními a kulturními potřebami společnosti s přihlédnutím k přiměřenosti jejích možných účinků na hospodářskou soutěž. Naplnění těchto podmínek je kontrolováno prostřednictvím testu, který je ukotven ve Státní smlouvě (viz § 11f). Testují se pouze významné změny v online nabídce MVS. Významnost změny se posuzuje podle celkového postavení navrhované změny vůči nabídce konkurenčních mediálních služeb, vůči stávající nabídce a podle toho, zda dochází k zásadní změně obsahové nabídky, cílové skupiny, struktury nabídky či k zásadnímu navýšení nákladů pro tvorbu obsahu. Test není třeba

ÚOHS zapotřebí znalost trhu vysílání, vč. jeho charakteristik, vývoje a struktury, následně pak znalost podobné nabídky v rámci hospodářské soutěže se zohledněním aktivit konkurentů.

²²⁸ Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien, který vstoupil v platnost od 1. 5. 2019.

²²⁹ Základní funkce médií veřejné služby je stanovena Německou ústavou čl. 5 odst. 1, věta 2. Média veřejné služby slouží k zajištění svobody tisku, televize a rozhlasu. Podle výkladu Spolkového ústavního soudu se jedná o služebnou svobodu (tj. o veřejnosti prospěšné právo na svobodu), která slouží k utváření svobodného individuálního či veřejného názoru. Z německé ústavy dále vyplývá, že média veřejné služby 1) mají prostřednictvím zajištění rozmanitosti názorů a informací přispívat k demokratickým procesům, 2) umožnit šíření základních kulturních hodnot společenství zakotvených v ústavě (součástí kulturního poslání médií veřejné služby je rovněž archivace kulturních statků), 3) přispívat k integraci společnosti.

²³⁰ „Podpory poskytované v jakékoli formě státem nebo ze státních prostředků, které narušují nebo mohou narušit hospodářskou soutěž tím, že zvýhodňují určité podniky nebo určitá odvětví výroby, jsou, pokud ovlivňují obchod mezi členskými státy, neslučitelné s vnitřním trhem, nestanoví-li Smlouvy jinak.“ (čl. 107 Smlouvy o fungování EU, odst. 1).

provádět, pokud dochází ke změně či zavádění dílčích částí služby: formátů bez dopadu na základní strukturu nabídky, ke změně designu bez vlivu na nabízený obsah, k technickému rozvoji stávající platformy, k rozvoji či změně podle zákona (MVS má ze zákona povinnost v rámci online nabídky zpřístupňovat především vysílané pořady před či po jejich vysílání a samostatné audiovizuální obsahy, zakoupené evropské filmy a seriály v maximální dostupnosti v rámci Německa 30 dnů od jejich vysílání, archivní materiály pro vzdělávací, informační a kulturní účely; vysílané významné události a fotbalové zápasy Bundesligy s dostupností do 7 dnů od vysílání, viz § 11d, odst. 2), ke změně online nabídky v důsledku změny lineárního vysílání televizního programu a k testovacímu provozu.²³¹ Test se neuplatňuje na jednotlivé pořady, ale na změnu jejich celkové nabídky. O potřebě provedení testu rozhoduje kontrolní grémium (televizní rada). Test má tři fáze (tzv. třístupňový test):

- 2.1.1. První stupeň spočívá v určení, zda zamýšlená změna odpovídá demokratickým, sociálním a kulturním potřebám společnosti.
- 2.1.2. V druhém stupni je zkoumáno, v jaké míře je změna kvalitativně přínosná pro hospodářskou soutěž v rámci mediálního trhu.
- 2.1.3. Třetí stupeň je zaměřen na posouzení finanční nákladnosti změny.

Provedení testu má na starosti kontrolní grémium (televizní rada). První stupeň testu posuzuje příslušná rada (tzv. ZDF-Fernsehrat, tj. grémium 60 volených zástupců reprezentujících rozmanité společenské skupiny, témata, spolkové země a federaci). Druhý stupeň posuzuje externí hodnotitel na zakázku televizní rady. Třetí stupeň posuzují zástupci kontrolního grémia.

Test probíhá tak, že vedení média veřejné služby nejprve předloží příslušnému kontrolnímu grémiu popis navrhované nové či podstatně změněné nabídky, který je zpracován v souladu s kritérii třístupňového testu. Tento popis by měl vysvětlit, jak navrhovaná změna přispívá k plnění poslání MVS (naplňování demokratických, sociálních a kulturních potřeb společnosti) a jak navrhovaná změna kvalitativně přispěje k hospodářské soutěži v oblasti médií. Přitom je třeba zohlednit především kvantitu a kvalitu volně dostupné online nabídky, vliv plánované

²³¹ ZDF a ARD provozuje od roku 2016 online portál Funk, který je nezávislý na lineárním vysílání a jeho nabídka je určena mladému publiku (14–29 let). Obsah vyráběný pro portál je dostupný nejprve a především online (tj. *online first* a ve většině případů *online-only*). Portál byl zřízen zákonem (Státní smlouva pro rozhlasové a televizní vysílání, § 11g odst. 1 věta 2) a nemusel tudíž projít třístupňovým testem jako ostatní změny či inovace online nabídky média veřejné služby.

nabídky na relevantní trh a působení na tvorbu veřejného mínění vzhledem k volně dostupné a srovnatelné online nabídce. Právní předpis nespecifikuje, které z těchto kritérií má být využito pro hodnocení jednotlivých stupňů testu. Kritérium ekonomického dopadu plánované změny na mediální trh je ovšem relevantní pouze pro druhý stupeň. Dále by měl popis zahrnovat obsah, cílovou skupinu, zaměření a časovou dostupnost plánované online nabídky, popis využitých specifických online nástrojů, opatření bránící tomu, aby plánovaná nabídka byla podobná nabídce tištěných médií (*Verbot der Presseähnlichkeit*), náklady na realizaci změny. Má-li být inovována nabídka mimo portál MVS, je třeba to zdůvodnit a popsat opatření pro dodržení ochrany mladistvých a osobních dat uživatelů. Následně grémium zveřejní návrh a vyhlásí veřejnou konzultaci ke zveřejněnému záměru, která musí trvat po dobu nejméně 6 týdnů od jeho zveřejnění. V případě potřeby může grémium nechat zaslaná stanoviska posoudit externími specialisty. Grémium vybírá externí hodnotitele, kteří potřebné posudky zpracují (a to především vzhledem k dopadu změny na tržní prostředí). Tyto posudky jsou hrazeny z rozpočtu, kterým disponuje výhradně kontrolní grémium. Na základě (expertních) stanovisek a veřejné konzultace grémium formuluje požadavky na dopracování záměru směřované vedení média veřejné služby. Přepracovaný návrh je pak předmětem třístupňového testu. V průběhu testu je kladen důraz na transparentci jak dovnitř grémia (využití intranetu), tak navenek směrem k veřejnosti (zveřejnění podkladů na webové stránce, tiskové zprávy). Zástupci média veřejné služby jsou vyloučeni z účasti na interních konzultacích a poradách grémia. Pro přijetí návrhu musí hlasovat více než dvě třetiny přítomných zástupců grémia.

1. Posouzení demokratických, sociálních a kulturních hodnot

Toto posouzení se řídí kvalitativními kritérii vypracovanými odbornou veřejností (Prof. Dr. Uwe Hasebrink) pro různé typy obsahu (informace, sport, fikce/zábava, vzdělávání/vědění, poradenství, kultura, obsah pro děti), které reflektují jejich specifickou komunikativní funkci.

2a. Posouzení kvalitativního přínosu změny pro hospodářskou soutěž v oblasti médií

Kvalitativně je změna online nabídky posuzována za prvé na základě kritérií pro posouzení naplnění demokratických, sociálních a kulturních hodnot a za druhé vzhledem k povaze a možnostem online nabídky na základě efektivity, přístupnosti a dohledatelnosti způsobu, jakým je obsah šířen, resp. zda způsob distribuce odpovídá potřebám a očekáváním publika

(možnosti participace), zda je bezbariérový (propracování obsahu) a zda je obsah přístupný prostřednictvím funkcí hledání a doporučování (uživatelská přívětivost nabídky).

2b. Posouzení dopadu změny na všechny relevantní trhy

Identifikace relevantních konkurentů a trhů se metodicky opírá o řešerši hospodářské soutěže a obsahovou analýzu nabídky. Následná analýza trhu bez změny online nabídky (statická analýza) poskytuje měřítko pro posouzení dopadu změny. Dalším krokem je analýza trhu zahrnující významnou změnu (dynamická analýza) a předpovídající vývoj trhu v důsledku této změny. Analýza trhu využívá statistický výzkum spotřebitelského chování v reakci na změnu stávajícího produktu či uvedení nového produktu na trh metodou preferenční analýzy. Posouzení zohledňuje rovněž zaslaná stanoviska zainteresovaných subjektů. Cílem analýzy je kvantifikovaný odhad změny uživatelského chování a dopadu na konkurenční služby.

2c. Posouzení kvalitativního přínosu změny s ohledem na její tržní dopad

Při rozhodování se grémium řídí principem, že čím významnější je dopad změny na tržní prostředí, tím větší kvalitativní přínos musí změna mít pro mediální prostředí, a opačně.

3. Finanční náklady změny

Grémium neposuzuje potřebnost objemu investovaných prostředků do změny (to je v kompetenci média veřejné služby), ale slouží k transparentní kalkulaci plánovaných výdajů.

5. Test veřejné hodnoty u britského veřejnoprávního vysílatele BBC

Poslání veřejné služby (*public purposes*) BBC stanovuje průběžně aktualizovaná Royal Charter. Charta stanovuje 5 veřejně prospěšných cílů, které má BBC naplňovat: poskytnout lidem nezávislé zpravodajství a informace, které jim mají pomoci k porozumění světu, ve kterém žijí; podporovat vzdělávání lidí všech věkových kategorií; prezentovat vysoce kreativní a kvalitní obsah a služby; reflektovat, reprezentovat a sloužit rozmanitým komunitám žijícím ve Velké Británii, a podporovat tím kreativní ekonomiku napříč celou

zemí; prezentovat Velkou Británii, její kulturu a hodnoty zahraničnímu publiku. Chartu doplňuje podrobnější smlouva mezi BBC a Ministerstvem pro kulturu, média a sport. BBC je řízeno dvěma organizačními složkami: BBC Trust (dohlíží na plnění strategických cílů a plnění poslání veřejné služby) a BBC Executive Board (řídí a vykonává všechny poskytované služby BBC).

5.1 Test veřejné hodnoty (*Public Value Test*) z roku 2007²³²

Návrh na zavedení nové (potenciálně významné) služby či inovace stávající služby předkládá Výkonná rada BBC. Návrh zahrnuje popis navrhované změny (cíle, rozsah, strategický záměr, harmonogram, rozpočet) a potřebnou evidenci (výsledky primárního a sekundárního výzkumu, popř. pilotního výzkumu, komparaci s existujícími interními či externími službami), která umožní posoudit naplnění hodnot veřejné služby a tržní dopad navrhované změny.

BBC Trust rozhodne, zda se jedná o významnou změnu, resp. zda je třeba ji podrobit testu veřejné hodnoty. Při posouzení významnosti Trust přihlíží k rozsahu dopadu změny na uživatele, finančním implikacím, novosti a trvání. Test veřejné hodnoty (PVT) obsahuje dvě složky: *public value assessment* (PVA, provádí BBC Trust) a *market impact assessment* (MIA, provádí Ofcom – britský regulátor komunikačních průmyslů). BBC Trust zhodnotí výsledky PVA a MIA a při rozhodování o povolení změny se musí ujistit, že možný negativní dopad na trh je ospravedlněn veřejnou hodnotou, kterou navrhovaná změna přináší.

Hodnocení PVA zahrnuje následující fáze:

1. Equality Impact Assessment: přezkum dopadu služby na různé skupiny obyvatel, aby nedocházelo k diskriminaci;
2. Veřejná konzultace (stanoviska plátců koncesionářského poplatku, reakce stakeholderů, expertů) a její souhrnná analýza;
3. Posouzení přínosu změny pro stanovené cíle BBC jakožto média veřejné služby. BBC Trust rozhodne, které cíle BBC jsou pro posouzení návrhu změny relevantní,

²³² BBC Trust, *Public Value Test (PVT): Guidance on the conduct of the PVT*. Srpen 2007.

tj. naplňování kterých cílů bude testováno. BBC Trust posoudí rovněž soulad návrhu s dlouhodobou strategií BBC, očekáváními plátců koncesionářského poplatku a vývojem okolního trhu. Naplňování cílů veřejné služby je obvykle měřeno metodikou RQIV (*reach, quality, impact, value for money*), která měří naplňování veřejného zájmu kvantitativními a kvalitativními indikátory: zásah, kvalita, dopad, hodnota vzhledem k vynaloženým prostředkům.

- Zásah: Jak změna rozšíří užití a dosah BBC? Kvantitativně se měří např. podíl sledovanosti (*audience share*) a počet diváků (*audience volumes*).
- Kvalita: Je návrh změny kvalitní a v čem spočívá jeho přínos? Měří se názor uživatelů služby na její kvalitu a přínos (odlišnost, inovativnost) oproti ostatním (komerčním) službám.
- Dopad: Je služba prospěšná pro jednotlivce a společnost? Měří se vliv služby na diváky (tj. přínos a významnost služby pro diváky) a její dopad na společnost.
- Hodnota vzhledem k vynaloženým prostředkům: Kolik bude navrhovaná změna stát a jsou vynaložené náklady adekvátní jejímu přínosu? Měří se např. finanční nákladnost jedné hodiny vysílání, jednoho zhlédnutí a ochota uživatelů za využívanou službu platit.

Zdrojem evidence je veřejná konzultace, která může být doplněna predikcí vývoje poptávky, pilotní studií, kvalitativním a kvantitativním spotřebitelským výzkumem, analýzou trhu, konzultací s nezávislými experty.

Hodnocení MIA zahrnuje posouzení dopadu změny na ostatní služby na mediálním trhu (dopad na spotřebitele, provozovatele ostatních služeb, vývoj trhu a hospodářské soutěže).

Navrhovaná změna může mít pozitivní efekt v případě, že zvýší kritickou masu spotřebitelů pro nový tržní segment či podnítí hospodářskou soutěž rozšířením nabídky služeb. Její účinek může být ale i negativní a projevit se jako zánik poskytovatelů komerčních služeb, bariéra pro vstup možných konkurenčních subjektů na trh, redukce investic do daného segmentu služeb.

Hodnocení MIA má následující fáze:

1. Identifikace zasažených služeb a produktů
2. Odhad rozsahu užití nové služby (*take up and usage*)

3. Analýza statického tržního dopadu (dopad na ostatní služby bez zohlednění jejich možné reakce)
4. Analýza dynamického tržního dopadu (dopad na ostatní služby zohledňující jejich reakce, které jsou kvalitativně odvozeny z rozhovorů se stakeholdery a tržního chování v minulosti)
5. Vyhodnocení širšího dopadu (na aktéry licenčního řetězce z předcházejícího, navazujícího a přidruženého trhu); kvalitativní analýza na základě konzultace se stakeholdery
6. Analýza možných modifikací navrhované změny (pokud byly identifikovány negativní dopady změny, je třeba navrhnout změny, které povedou k redukci těchto dopadů, aniž by došlo ke snížení veřejné hodnoty navrhované změny)

Zdroji evidence jsou průzkum trhu, stanoviska stakeholderů, rozhovory se stakeholdery, sekundární výzkum a analýza.

5.2 Test veřejného zájmu (*Public Interest Test*) z roku 2016²³³

BBC stanoví kritéria pro určení významné změny a postup, jak bude návrh změny konzultován s relevantními subjekty. Obecným kritériem pro určení významné změny je zavedení nové služby média veřejné služby, která může mít negativní dopad na spravedlivou hospodářskou soutěž. Nová významná služba či významná změna stávající služby může být BBC provedena, pokud a) prošla testem veřejného zájmu (PIT), b) BBC Board dospěl k závěru, že test byl splněn, c) Ofcom souhlasí s provedením změny.

PIT zahrnuje následující fáze:

1. Změna naplňuje poslání média veřejné služby a naplňuje jeden či více veřejně prospěšných cílů;
2. BBC podnikla přiměřené kroky k minimalizaci negativního dopadu změny na spravedlivou hospodářskou soutěž, který není nevyhnutelný pro plnění poslání média veřejné služby;

²³³ Broadcasting: An Agreement Between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation. Prosinec 2016.

3. Veřejná hodnota navrhované změny legitimizuje případný negativní dopad na spravedlivou a efektivní hospodářskou soutěž. BBC při provádění testu musí kvalitativně (nikoliv kvantitativně) poměřit rozsah a pravděpodobnost dopadu změny na hodnoty veřejné služby ve vztahu k rozsahu a pravděpodobnosti dopadu změny na mediální trh.

Po splnění PIT BBC zveřejní a zašle návrh významné změny Ofcomu. Ofcom rozhodne o tom, zdali je změna významná (změna je významná tehdy, když je důvodné se domnívat, že bude mít nezanedbatelný negativní tržní dopad). Pokud není změna vyhodnocena jako významná, BBC ji může provést. Pokud je změna vyhodnocena jako významná, provede Ofcom posouzení tržního dopadu. Posouzení tržního dopadu (*competition assessment*) zahrnuje a) kontrolu metodického postupu BBC při provádění PIT; b) kontrolu hodnocení BBC, zdali navrhovaná změna naplňuje hodnoty veřejné služby; c) vyhodnocení negativního dopadu navrhované změny na trh; d) vyhodnocení, zdali hodnota veřejné služby navrhované změny ospravedlňuje negativní dopad na trh. Ofcom může následně změnu povolit, navrhnout přehodnocení nebo dopracování PIT, změnu povolit pod podmínkou její modifikace nebo změnu nepovolit.