

Marketingová strategie zpravodajské televize Z1

Bc. Vladimír Mišauer

Diplomová práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vladimír MIŠAUER**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Téma práce: **Marketingová strategie zpravodajské televize Z1**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu médií se zaměřením na marketing televizí, identifikaci cílových skupin, vytvoření profilu segmentů. Na základě teoretického vymezení studovaného problému formulujte pracovní hypotézy a cíle práce.
2. Zpracujte analýzu současného stavu marketingových komunikací zpravodajské televize Z1. Analyzujte vytvoření profilu segmentů a konfrontujte existující marketingovou strategii. Porovnejte základní východiska marketingových strategií ostatních subjektů působících na televizním zpravodajském trhu. Formulujte silné a slabé stránky současné marketingové strategie Z1.
3. Na základě výsledků analýzy zpracujte návrh nové marketingové strategie televize Z1. Zhodnoťte předpokládanou efektivitu nové strategie a navrhněte úpravy v organizační struktuře stanice Z1, které by umožnily reagovat na případnou změnu marketingových cílů celého projektu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

PAVLŮ, D. a kol.: Marketingové komunikace a firemní strategie, Zlín, UTB 2004, ISBN 80-7318-178-9

PAVLŮ, D. a kol.: Marketingové komunikace a média, Zlín, UTB 2005, ISBN 80-7318-306-4

PELSMECKER, P., GEUENS, M., BERGH, J.V.: Marketingová komunikace, Praha, Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0254-1

SOUKALOVÁ, R.: Strategický marketing, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004 1. vyd. ISBN 80-7318-177-0 KOTLER, P.: Marketing management, 10. Rozšířené vydání. Grada Publishing 2001 ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P., ARMSTRONG, G: Marketing, Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0513-3

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radim Bačuvčík

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

12. ledna 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

27. dubna 2009

Ve Zlíně dne 12. ledna 2009


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
pověřená děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je věnovaná marketingové strategii zpravodajské televize Z1. Jde o novou českou komerční stanici, která začala v loňském roce vysílat jako první ze šestice držitelů licence na pozemní digitální vysílání.

Teoretická část práce ozřejmuje postavení televizního média na trhu. Vysvětluje specifika mediálního podnikání, popisuje vztah médií k publiku, typy výzkumů a měření publika. Práce také objasňuje základní atributy formulování marketingové strategie.

Praktická část je věnována analýze marketingové strategie Z1. Vychází z projektu, kterým se stanice ucházela o digitální licenci a vzápětí zkoumá jeho realizaci. Porovnává situaci na českém zpravodajském televizním trhu a všímá si chování přímého konkurenta Z1, veřejnoprávního zpravodajského kanálu ČT 24. V projektové části pak práce formuluje základní východiska, která by měla vést k řešení současných problémů Z1.

Klíčová slova: televizní trh, sledovanost, peplemetry, positioning, SWOT analýza, poslání, strategie, distribuční kanály, benchmarking, workflow, investor, Z1, ČT 24, TA3, J&T

ABSTRACT

This thesis is devoted to marketing strategy of the news television Z1. New Czech commercial station started to broadcast its program last year as the first of six license holders for terrestrial digital broadcasting.

The theoretical part of the work describes the position of the television on the market. It explains the specifics of the media business, describes the relationship of media to audience, types of research and audience measurement. The work also explains the basic attributes of the marketing strategy formulation.

The practical part is devoted to analysis of marketing strategy. It's based on the project, whereby broadcaster applied for the digital license and examines its implementation. This part compares the situation on the Czech television market and notes advancing of the direct competitor of Z1 - public news channel ČT 24. Project part of the work sets out the basic background, which should lead to the solutions of current problems of the news channel.

Keywords: TV market, rating, peplemeters, positioning, SWOT analysis, mission, strategy, distribution channels, benchmarking, workflow, investor, Z1, ČT 24, TA3, J&T

Touto cestou děkuji panu Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi za vstřícnost a konstruktivní vedení mé diplomové práce a panu Mgr. Martinu Mrnkovi za poskytnutí interních materiálů První zpravodajské a.s., díky kterým bylo možné analyzovat vznik první české soukromé zpravodajsko-publicistické televize Z1.

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

Marketingová strategie zpravodajské televize Z1

jsem vypracoval samostatně.

*Použitou literaturu a podkladové materiály jsem v práci citoval a uvádím je v
příloženém seznamu literatury.*

Ve Zlíně 24. 4. 2009

.....

Bc. Vladimír Mišauer

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 MEDIÁLNÍ PRŮMYSL	11
1.1 SPECIFIKA MEDIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ	12
1.2 VZTAH MÉDIÍ K PUBLIKU	13
1.3 VÝZKUM PUBLIKA	14
1.3.1 Publikum jako pyramida	14
1.3.2 Teorie užití a uspokojení	14
1.3.3 Redakční marketing	17
1.4 MĚŘENÍ PUBLIKA	17
1.5 TELEVIZNÍ TRH	19
1.5.1 První televizní vysílání na světě.....	20
1.5.2 První televizní vysílání v Československu.....	20
1.5.3 Duální systém vysílání	21
1.5.4 Zpravodajské stanice	21
2 MARKETING – FILOSOFIE ŘÍZENÍ	23
2.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	23
2.1.1 Poslání společnosti	24
2.1.2 Analýza SWOT	24
2.1.3 Formulace cíle	25
2.1.4 Formulace strategie	26
2.1.5 Formulace programu a jeho implementace	26
2.1.6 Zpětná vazba a kontrola	27
3 STANOVENÍ PRACOVNÍ HYPOTÉZY	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 ZPRAVODAJSKÁ TELEVIZE Z1	30
4.1 VZNIK Z1	30
4.2 PROJEKT Z1 V ROCE 2004	31
4.2.1 Kontinuální zpravodajství pro všechny.....	31
4.2.2 Základem domácí zpravodajství včetně regionů.....	32
4.2.3 Z1 – „středoevropská televize“	33
4.2.4 Ekonomika, dokumenty a reality show	33
4.2.5 Workflow Z1	34
4.2.6 Byznys plán	35
4.2.7 Marketingová rozvaha, cílová skupina	36
4.3 OPOŽDĚNÝ START Z1	38
4.3.1 Vznik ČT 24.....	38
4.3.2 Odejmutí licence Z1	41
4.3.3 ČT 24 v době startu Z1	42
4.4 Z1 V ROCE 2008 – CHYBÍ AKTUALIZACE.....	44
4.4.1 Poslání Z1 – čím se liší od ČT 24?	46
4.4.2 Analýza SWOT	50
4.4.3 Distribuční kanály	52
4.4.4 Cíle Z1	57

4.4.5	Absence strategie, programu a implementace.....	61
4.4.6	Benchmarking	64
4.4.7	Mapa tržního bojiště.....	66
4.4.8	Sledovanost ČT 24 a Z1	67
4.4.9	Zpětná vazba – reakce médií na start Z1	70
4.4.10	Marketingové komunikace Z1	74
4.5	Z1 NA KŘÍŽOVATCE	76
4.5.1	Investor: Z1 nenaplnuje naše očekávání	76
4.5.2	Z1 bez vize	78
4.6	INTERPRETACE ZÁVĚRŮ, OVĚŘENÍ HYPOTÉZY	80
III PROJEKTOVÁ ČÁST		81
5	CO DÁL SE Z1?	82
5.1	MÍSTO INTUICE VÝZKUMY	82
5.1.1	ČT 24 překonala další rekord	82
5.1.2	Pozice investora	86
5.1.3	Výzkum Z1	88
5.1.4	Okamžité změny.....	89
5.1.5	Obsahové změny	91
5.1.6	Z1 a internet	94
5.1.7	Klíčový partner.....	95
ZÁVĚR		96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		98
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		106
SEZNAM OBRÁZKŮ		107
SEZNAM TABULEK.....		109

ÚVOD

Cílem této diplomové práce je analýza a navržení realizovatelné marketingové strategie, která by měla pomoci v rozvoji projektu nové soukromé zpravodajsko-publicistické televize Z1. Tato stanice vstoupila loni v létě na český televizní trh jako první ze šestice nových stanic, kterým byla udělena Radou pro rozhlasové a televizní vysílání kompenzační licence na celoplošné digitální pozemní vysílání DVB-T. Stanice Z1 je soukromým projektem slovenské finanční skupiny J&T, která dříve vlastnila slovenský soukromý zpravodajský kanál TA3, jenž byl základem pro přípravu této české stanice.

Pro výběr tohoto tématu jsem se rozhodl z profesních a studijních důvodů. Více než polovinu mé novinářské kariéry jsem totiž strávil prací v televizích. Nejprve jako zahraniční zpravodaj TV Prima na Slovensku, v Rakousku a Maďarsku. V roce 2001 jsem byl v pozici šéfredaktora u zrodu první zpravodajské televize na území bývalého Československa slovenské TV TA3 a pak jsem působil jako vedoucí vydání hlavní zpravodajské relace slovenské TV Markíza. V roce 2006 jsem se po pětileté přestávce vrátil zpět do zpravodajské TV TA3, kde jsem byl z pozice zástupce šéfredaktora a vedoucího domácí redakce konfrontován nejen se „žurnalistickým“ fungováním, ale i s dalšími aktivitami, jako je řízení lidských zdrojů či marketing projektu TA3.

Na jaře 2006 a opakovaně v létě 2007 jsem byl osloven vedením připravovaného projektu Z1, abych svými zkušenostmi z provozu slovenské zpravodajské televize TA3 pomohl při startu její „české sestry“, jak je vzhledem k bývalému vlastnickému vztahu finanční skupiny J&T v TA3 projekt Z1 označován. Nabídku jsem přijal a po dobu jednoho roku, do provedení rozsáhlých úsporných opatření, které nařídil investor, jsem v Z1 zastával do letošního března pozici zástupce šéfredaktora a vedoucího vydání.

Jak bylo zmíněno, finanční skupina J&T přistoupila koncem loňského roku k rozhodnutí výrazně omezit finanční prostředky, které poskytuje na rozjezd projektu Z1 a koncem února přistoupila k dalšímu krácení rozpočtu včetně plošného snížení platů. Spolumajitel skupiny J&T Patrik Tkáč při této příležitosti v médiích oznámil, že projekt Z1 nesplnil jejich očekávání.

Start televize Z1, realizace původního plánu a současné dramatické omezení finančních prostředků tohoto nového projektu, které výrazně mění jeho podobu, budou předmětem praktické části této diplomové práce. Na základě teoretických poznatků, které budou uvedeny v první části práce, se bude praktická část snažit nalézt odpovědi na otázku, proč do-

cházel, nebo nedocházel k naplnění původních cílů projektu Z1 a proč se nyní hledá smysl další existence této stanice.

Projektová část by se měla pokusit nalézt na základě provedené analýzy a teoretických poznatků možné řešení problémů projektu Z1, které by mělo být formulováno do nové marketingové strategie stanice.

Na tomto místě je třeba uvést, že dostupná odborná literatura se problematice marketingových strategií médií a speciálně televiznímu segmentu nevěnuje. Proto bylo při psaní této práce nutné vycházet z obecných marketingových zásad a aplikovat je na projekt zpravodajské televize. Stejně tak je třeba uvést, že realizaci projektu Z1 nedoprovázely některé marketingové aktivity, které jsou obvyklé v českém mediálním prostředí a které při volbě tohoto tématu na jaře loňského roku byly předpokládány. Diplomová práce proto v některých aspektech nemá k dispozici exaktní údaje, které by byly potřebné pro formulaci nové strategie a podrobnější analýzu současného stavu.

I přes tuto skutečnost jsem se po konzultaci s vedoucím diplomové práce rozhodl toto téma zpracovat, protože televize Z1 je reálně existující firmou a absence některých postupů, které předpokládá teorie, je realitou. Zde je třeba také dodat, že s hendikepem „neaplikace“ několika marketingových postupů se kromě autora této práce musí v současné době vyrovnávat i investor a management projektu, protože nyní řeší otázku „co dál se stanicí Z1“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MEDIÁLNÍ PRŮMYSL

Přestože se média historicky vyvinula jako reakce na společenské, politické a kulturní potřeby, v dnešní době představují sice specifickou, ale reálně existující ekonomickou veličinu. Podnikání v oblasti médií přináší kromě vlivu i výrazný ekonomický profit. Odborná literatura uvádí, že 80 až 90 procent ze všech reklamních rozpočtů je určeno na nákup času a prostoru pro reklamu v médiích.¹

Mediální průmysl zaměstnává tisíce lidí, kteří se podílejí na jeho provozu a další tisíce lidí, kteří umožňují, jak se v dnešní technologicky vyspělé době k mediálním produktům dostat prostřednictvím nejvyspělejších technologií. Většina médií funguje jako obchodní podniky, tedy na komerčním principu, kdy se vedení médií zodpovídá akcionářům, pro které je jednou z klíčových priorit dosažení zisku. Podnikání v této specifické oblasti je až na výjimky médií veřejné služby typu BBC, či ČT závislé na příjmech z reklamy. Jeden z nejuznávanějších mediálních analytiků Denis McQuail však připomíná, že i tyto veřejnoprávní instituce musí dodržovat finanční kázeň a že jsou stále vystaveny konkurenčnímu prostředí.²

Podle Graemeho Burtona, jednoho z předních teoretiků sociální komunikace, jsou v případě deníků náklady na výrobu pokryty z 30 až 60 procent příjmy z reklamy. U komerčních televizí pokrývají příjmy z reklamy více než 95 procent nákladů.³ Z těchto údajů je zřejmé, že se média, zejména soukromé televize, musí chovat tak, aby uspokojila své inzerenty. Klíčem k úspěchu média je nabídnout produkt, který si dokáže najít svého diváka, čtenáře, posluchače. Inzerent si totiž kupuje reklamní plochu podle toho, kolik publika dokáže dané médium svou činností přilákat.

Odborníci na mediální komunikaci Jan Jiráček a Barbara Köpplová zdůrazňují, že zájmy inzerentů nejsou jednotné. Zajímá je jak velikost, tak i sociální profil publika. „Velikost publika je významným ukazatelem především pro ty, kdo chtějí inzerovat v televizi, popř. v listech orientovaných na masové publikum... Naproti tomu sociální (či demografický) profil publika určující např. příslušnost k sociální vrstvě, pohlaví a věk je pro inzerenta důležitým ukazatelem potenciální kupní síly a spotřebitelského chování publika. Tyto cha-

¹ *Studijní opory II*, UTB Zlín, 2005, s. 35.

² McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*, 2002, s. 181.

³ BURTON, G. - JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, 2003, s. 103.

rakteristiky vystupují do popředí především tam, kde svoje uplatnění na trhu hledá inzerent produkcující výrobky či služby určené jen vybraným skupinám spotřebitelů.“⁴ Existence dnešních médií je tedy bez jakýchkoli pochybností bezprostředně spjata s reklamou.

1.1 Specifika mediálního podnikání

Přestože je podnikání v oblasti médií ekonomickou aktivitou, jejímž primárním cílem je dosažení zisku, není možné ji hodnotit pouze optikou běžné firmy. Mediální produkce má totiž jistá specifika. Jiráček s Köpplovou je shrnuli do pěti bodů:

- Média fungují na dvojitěm trhu: prodávají svoje produkty (deníky a zprávy v nich, časopisy, rozhlasové vysílání či televizní pořady) spotřebitelům a současně prodávají svoje služby (tedy dodávání pozornosti publika) inzerentům.
- Mediální produkce se vyznačuje poměrně vysokými fixními náklady (za papír, telekomunikační spojení a pod.). Uplatnění médií na trhu se vyznačuje vysokým stupněm nejistoty. Ten je dán tím, jak málo předvídatelné je ocenění mediálního produktu ze strany spotřebitelů. Proto musí média věnovat značné úsilí a obrovské prostředky na snahu ovlivnit to, jak spotřebitelé daný produkt přijmou (proto existují masivní kampaně předcházející uvedení filmu do distribuce, proto se tolik propagují nové nahrávky známých zpěváků či hudebních skupin).
- Navzdory snaze standardizovat výrobu všech mediálních produktů od zpravodajství po velkofilm do zvládnutelného a opakovatelného sledu úkonů, zůstává velká část mediální produkce nevyhnutelně jedinečná a je třeba ji vyrábět (často den za dnem) stále znovu.
- Chod mediální komunikace se v současné době opírá o složité a finančně náročné moderní technologie, takže je těžké vstoupit do mediálního odvětví bez velkých kapitálových zdrojů.⁵

⁴ JIRÁK, J. - KÖPPOVÁ, B. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*, 2003, s. 65.

⁵ JIRÁK, J. - KÖPPOVÁ, B. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*, 2003, s. 66.

1.2 Vztah médií k publiku

Přestože je publikum jedním z nejdůležitějších momentů vlastní existence médií, je pro mediální prostředí často příznačný přezíravý postoj. Denis McQuail uvádí, že mediální profesionálové vykazují vysoký stupeň „autismu“ zřejmě pramenící z toho, že „nejlépe vědí, co je pro jejich klienty dobré“.⁶

Podobně vidí nechuť vnímat příjemce mediálního sdělení jako „klienta“ profesor komunikace a publicistiky Stephan Ruß-Mohl, který zmiňuje, že řadě redaktorů vstávají vlasy hrůzou, když slyší slova marketing a management. „Zájem managementu docílit co největšího zisku nutně nestojí v protikladu k zájmům publika a novinářů – právě naopak! Finanční nezávislost a ekonomická prosperita mediálního subjektu je předpokladem pro redakční autonomii a tím současně pro důvěryhodné informace.“⁷ Ruß-Mohl dále uvádí, že mnoha novinářům se zdá divné, když se výsledek jejich práce označuje jako „mediální produkt“ a čtenáři, diváci, nebo posluchači se nazývají „zákazníky“. „Hlavním zdrojem příjmů je obchod s reklamou. Přitom však tyto zdroje přitékají do podniku tak dlouho, dokud zadavatelé reklam věří, že prostřednictvím příslušného média zasáhnou svoji cílovou skupinu. Přeneseno do redakčního marketingu to znamená, že redakční nabídka by měla co nejvíce uspokojovat potřeby publika, co se informací a zábavy týče. To ale předpokládá něco vědět o cílové skupině a jejích přáních.“⁸ O tom, co si cílová skupina přeje, však podle Ruß-Mohla řada redakcí nic neví, a schovává se za okřídlenou formulku „čtenář to tak chce“, která často končí nepříjemné diskuse na redakčních poradách. „Z dlouholeté profesní zkušenosti víme, že o tom, co si čtenář, respektive publikum, opravdu přeje, se jenom spřádají dohady. Žádný novinář to nikdy skutečně nevěděl, všechno bylo v podstatě jen otázkou intuice. Úspěšní tvůrci programů nebo novin se od těch neúspěšných odlišují svým šestým smyslem, citem pro přání publika.“⁹

⁶ McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*, 2002, s. 237.

⁷ RUß-MOHL, S. – BAKIČOVÁ, H. *Žurnalistika*, 2005, s. 191.

⁸ RUß-MOHL, S. – BAKIČOVÁ, H. *Žurnalistika*, 2005, s. 192.

⁹ RUß-MOHL, S. – BAKIČOVÁ, H. *Žurnalistika*, 2005, s. 192.

1.3 Výzkum publika

V médiích, kde si uvědomují, že publikum je základním předpokladem pro jejich další existenci, se snaží poznat „kdo jsou jejich čtenáři, diváci, posluchači“. K získání odpovědí na tuto otázku slouží nejrůznější výzkumy, které se soustřeďují především na měření velikosti a složení jednotlivých skupin podle pohlaví, věkových či příjmových kategorií, návyků, postojů a preferencí. V řešení vztahu mezi publikem a médii je možné zachytit dva odlišné přístupy ve vnímání role publika. Jedna teorie předpokládá, že publikum je pasivním účastníkem, je zasazeno sdělením, na které následně reaguje. Druhá teorie předpokládá, že publikum je aktivní součástí mediální komunikace.

1.3.1 Publikum jako pyramida

Odborná literatura uvádí, že publikum je možné vnímat obecně jako pyramidu složenou z několika vrstev. „Při pohledu „seshora“ jsou lidé v publiku nerozlišitelní a všem se jim nabízí stejné sdělení. Pohled seshora skutečně nabízí představu, že mediální publikum může tvořit masu.... Při tomto pohledu se publikum nutně jeví jako pasivní element mediální komunikace. Při pohledu „z boku“ je patrné, že spodní vrstvu, základnu pyramidy, tvoří jedinečné lidské bytosti, z nichž se skládají jednotlivé vrstvy vyšších pater. Blíže základně jsou společenské skupiny - publika, jež mají svůj původ ve společnosti a jež tvoří různé společenské skupiny, popř. veřejnost jako nejobecnější skupinu stmelenu společným zájmem. Blíže vrcholu pyramidy jsou publika iniciovaná médii - nejrůznější skupiny spotřebitelů se společnými sociodemografickými či psychografickými charakteristikami, leč bez vlastní společenské existence.“¹⁰

1.3.2 Teorie užití a uspokojení

Představy o publiku coby pasivní mase odmítá již zmíněný analytik Denis McQuail. Ten již ve druhé polovině minulého století přišel s teorií, že publikum není ani trochu pasivní, ale naopak využívá média k tomu, aby uspokojilo své potřeby. Tento přístup označovaný

¹⁰ JIRÁK, J. - KÖPPLOVÁ, B. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*, 2003, s. 115.

jako teorie „užití a uspokojení“ (uses and gratifications) interpretuje motivy pro volbu jako uspokojení na základě každodenních sociálních poměrů a potřeb. Například ženy v domácnosti potřebují rady a touží po navrácení sebedůvěry, čtenáři novin potřebují denní dávku pocitu jistoty. „Užívání médií lze nejuvýstižněji charakterizovat jako interaktivní proces uvádějící do vztahu mediální obsah, individuální potřeby, vjemy, role, hodnoty a sociální kontext, v němž se daná osoba nachází.“¹¹

Zmiňovaný Graeme Burton však připomíná, že při posuzování platnosti teorie o užití a uspokojení by se nemělo zapomínat na její slabší stránky, například na existenci tzv. preferovaného čtení či nutnost sdílené znalosti kódů. Doporučuje proto při hodnocení zvažovat oba krajní pohledy. „Publikum není ani trpná oběť záludných médií, ale ani svrchovaný aktivní činitel, který suverénně ovládá příjem mediovaných sdělení a nakládá s nimi, jak se mu zlíbí.“¹²

Autoři rozpracovávající teorii užití a uspokojení (McQuail, Blumer a Brown) se však na rozdíl od zastánců pasivního vnímání pokusili potřeby mediálního publika pojmenovat a strukturovat. Rozdělili je do pěti základních kategorií, které jsou dle nich i odpovědí na vztah mezi interpersonální a masovou komunikací:

- potřeba informací a rad, založená jak na prosté zvědavosti, tak na praktických výhodách, které získává člověk tím, že si buduje obraz světa.
- potřeba udržet si pocit vlastní totožnosti tím, že si z médií ověřuje modelové role chování a snižuje tak pocit vlastní nejistoty.
- potřeba společenské interakce rozvíjejícího se povědomí o vlastním společenském chování a mezilidských vztazích opírající se o příklady z médií.
- potřeba nechat se bavit a rozptylovat, utéci od bezprostředních starostí, obav a úzkostí a dopřát si nejrůznější druhy potěšení.

¹¹ McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*, 2002, s. 349.

¹² BURTON, G. - JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, 2003, s. 343.

- potřeba strukturovat si čas v každodenních běžných činnostech.¹³

O tom, že sledování médií je opravdu do značné míry záměrné svědčí i následující tabulka, která je sestavena na základě výzkumu reprezentativního vzorku diváků ve Velké Británii. Účastníkům výzkumu byla položena otázka „Když se díváte na televizi, jak často vás k tomu vede některý z těchto důvodů?“ Odpovědi v tabulce č. 1 jsou uváděny v procentech s tím, že odpověď „nevím“ není zařazena.¹⁴

Tab. 1. Proč lidé sledují televizi?

	Často	Občas	Výjimečně	Nikdy
Chci vidět konkrétní pořad, který mám rád.	77	18	3	1
Chci vidět konkrétní pořad, o němž jsem hodně slyšel.	41	48	9	1
Dívám se, protože je to příjemný způsob, jak strávit večer.	34	39	17	10
Dívám se, protože se rád dívám na televizi.	26	42	20	13
Dívám se, protože si myslím, že bych se mohl něco dozvědět.	21	46	22	10
Dívám se, protože zrovna nemám nic lepšího na práci.	15	32	33	20
Zapnu přístroj, abych měl společnost.	14	26	27	32
Začnu se dívat na jeden pořad a pak zjistím, že se dívám celý večer.	13	36	33	18
Dívám se, abych utekl před každodenními starostmi.	13	27	32	27
Začnu se dívat, protože se dívá někdo jiný.	11	42	29	17
Dívám se, abych "netrhal partu", když se dívají ostatní.	11	34	29	25
Dívám se, když mi něco dobrého chybí.	11	30	34	25

¹³ BURTON, G. - JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, 2003, s. 342.

¹⁴ BURTON, G. - JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, 2003, s. 340.

Mám to puštěné jako "šum", když dělám něco jiného.	10	29	30	32
Některé pořady sleduji, protože vím, že se na něj dívají všichni.	7	24	38	31
Sedím u televize, abych nemusel dělat něco, co bych měl dělat.	7	21	33	37
Dívám se, abych měl pokoj od lidí, kteří jsou kolem mě.	4	11	30	54

1.3.3 Redakční marketing

Profesor Stephan Ruß-Mohl uvádí, že mediální výzkum se i přes zmiňovaný despekt do redakcí dostává i když zadními vrátky. V řadě redakcí se dnes už podle něj sleduje, které titulky zaujaly, kterým stranám byla věnována největší pozornost nebo které články byly nejčtenější. „Na stále diferencovanějším mediálním trhu nebude v budoucnu pro žádnou redakci myslitelné, že by neznala potřeby a přání svého publika. Redakce si nebude moci dovolit je ignorovat.“¹⁵

Graeme Burton zmiňuje, že ke studiu mediálního publika existují dva základní přístupy – dotazování a pozorování, přičemž zdůrazňuje, že zkoumání příjemců, jejich reakcí, postojů, zvyků a nálad je složité a náročné na přípravu, realizaci a vyhodnocení.

Nejpoužívanější kvantitativní metodou při zkoumání mediálního publika bývá dotazníkový průzkum, který dává k dispozici kvanta či četnosti. Podrobnější rozbor motivací, postojů, názorů či jevů se zjišťuje prostřednictvím kvalitativních metod, kam patří zejména hloubkové rozhovory a focus groups.¹⁶

1.4 Měření publika

Základními parametry publika z komerčního pohledu jsou jeho struktura a velikost. Každého inzerenta zajímá, jaké publikum je schopen prostřednictvím daného média oslovit. Tištěná média jako relevantní údaj používají kategorii prodaného, či ověřeného nákladu

¹⁵ RUß-MOHL, S. – BAKIČOVÁ, H. *Žurnalistika*, 2005, s. 192.

¹⁶ BURTON, G. - JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, 2003, s. 45.

(počet vytištěných výtisků ověřených auditem, nebo počet skutečně prodaných výtisků dle reálné remitendy), nebo čtenost (odhad počtu čtenářů, kteří si přečtou jeden výtisk).

V případě rozhlasu a televizí se zkoumá sledovanost, neboli rating (v procentech vyjádřený podíl diváků, či posluchačů, kteří sledovali určitý program, ze všech potenciálních publik – vlastní rádio, či TV), nebo podíl na trhu, tedy share (v procentech vyjádřený podíl diváků, či posluchačů, kteří sledovali určitý program, ze všech reálných publik – měli puštěno rádio, či TV). U elektronických médií se dříve pro sledování těchto údajů používaly tzv. deníčkové výzkumy. Dnes k výzkumu sledovanosti slouží u rádií audiometry a v případě televizí peplemetry.

McQuail stanovil čtyři základní oblasti, které jsou cílem komerčně orientovaných výzkumů konzumentů médií a jejich uživatelů:

- poznat počet zákazníků, spotřebitelů či příjemců sdělení nabízených daným médiem, či skupinou médií – inzerent má totiž často zájem oslovit své potenciální zákazníky prostřednictvím více médií;
- změřit, jakou naději má inzerent daného produktu na to, že zvoleným médiem bude „zasazeno“ co nejvíce potenciálních či skutečných spotřebitelů jeho produktu, popř. ověřovat, jakou šanci má daný produkt na trhu a jak by bylo možné tuto šanci zvětšit;
- odhadnout, nakolik je možné působením toho či onoho média manipulovat či usměrňovat chování publika při výběru nějaké služby či výrobku;
- soustavně vyhledávat nové možnosti uplatnění na trhu, ať už identifikací existujících sociálních skupin, nebo definováním potenciálních publik, jejichž vznik by média mohla iniciovat.¹⁷

Komerční studium publika pro potřeby médií a jejich inzerentů však bývá často podrobováno ostré kritice. Mezi hlavní odpůrce představ o mediálním publiku určeném sociodemografickými rysy patří Ien Ang, profesorka kulturních a komunikačních studií a ředitelka Institutu pro kulturní výzkum na University of Western Sydney. Ve své práci *Zoufalé hledání publika* (*Desperately Seeking the Audience: How Television Viewership Is*

¹⁷ JIRÁK, J. - KÖPPOVÁ, B. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*, 2003, s. 113.

Known) kritizuje převládající výzkumy kvůli tomu, že nakládají s publikem jako s abstraktní veličinou. Ang upozorňuje, že mediální organizace nemají zájem na poznání svého publika, pouze potřebují prokázat, že jsou schopny oslovit publikum určité velikosti a popsitelného složení. Používané techniky měření velikosti publika včetně peplemetrů podle ní nic nevypovídají o jeho povaze. „Fakt, že má člověk v divadle vstupenku na osmé místo zleva v jedenácté řadě, z něj činí statisticky zpracovatelnou součást daného obecnstva, ale vypovídá jen velmi málo o něm, o jeho potřebách, postojích, zvycích a obavách.“¹⁸

I přes výhrady kritiků sociodemografických postupů při měření publika je zřejmé, že z komerčních důvodů je tento postup nezbytný. Pokud nebude k dispozici jiná, v praxi reálně aplikovatelná technika měření, budou audity prodaných nákladů, či data sledovanosti z audiometrů a peplemetrů jediným průběžným podkladem o chování diváků, čtenářů a posluchačů masových médií. Toto konstatování potvrzuje ve své knize Úvod do studia médií i profesor Graeme Burton, který cituje z práce dvou svých britských kolegů P. Scannella a R. Lorimera, že „žádná metoda přímého a vyčerpávajícího studia publika neexistuje.“¹⁹

1.5 Televizní trh

Přestože je televizní vysílání historicky nejmladším z klasických nosičů inzertního sdělení, patří televizím v globálních číslech stále první místo v rámci celkových investic do mediální reklamy. Příčinou této dominantní pozice televize na celkovém objemu mediálních reklamních trhů je nepochybně vysoká míra zapamatovatelnosti tohoto nástroje marketingové komunikace. Výzkumy bylo prokázáno, že komunikace obsahující současně obraz a zvuk dosahuje až 60 procentní zapamatovatelnosti. Zvukové sdělení si je schopno zapamatovat přibližně 20 procent příjemců. Vizuální informaci si zapamatuje asi 30 procent recipientů.²⁰ Televizní forma reklamy, audiovizuální sdělení, má tedy absolutně největší potenciál na efektivní komunikaci.

¹⁸ JIRÁK, J. - KÖPPLOVÁ, B. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*, 2003, s. 114.

¹⁹ BURTON, G. - JIRÁK, J. *Úvod do studia médií*, 2003, s. 344.

²⁰ *Studijní opory II*, UTB Zlín, 2005, s. 31.

1.5.1 První televizní vysílání na světě

Přestože se první pokusy s televizním vysíláním v Evropě datují do 30. let minulého století, první pravidelné vysílání na světě bylo spuštěno britskou BBC 2. 11. 1936 a sledovat ho tehdy mohlo prvních 300 majitelů televizorů. Nedílnou součástí života obyvatel zeměkoule se televize stala až o dvacet let později. Historickým milníkem se stal 2. červen 1953, kdy byla ve Westminsterském opatství korunována královna Alžběta II. V přímém přenosu sledovalo obřad v Británii 20 milionů lidí a dále diváci v asi polovině zemí v Evropě. Odhaduje se, že korunovaci tehdy sledovalo přímo nebo ze záznamu až 277 milionů lidí. Podle literatury právě tímto momentem začala „doba televizní“.²¹

1.5.2 První televizní vysílání v Československu

První pokusy s televizním vysíláním v bývalém Československu byly zahájeny už před 2. světovou válkou. Válečné události však vývoj v této oblasti na dlouhou dobu přerušily. Po válce byl výzkum obnoven. První pokusné televizní vysílání se uskutečnilo v roce 1948 v rámci Mezinárodní výstavy rozhlasu MEVRO v Praze. Za počátek televizního vysílání v tehdejší Československu je však označován 1. květen 1953, tehdy bylo totiž zahájeno první zkušební televizní vysílání z budovy Měšťanské Besedy v Praze. Zpočátku televize vysílala pouze tři dny v týdnu, v listopadu 1953 se počet vysílacích dnů rozšířil na čtyři, v roce 1955 na šest dní v týdnu a od 29. prosince 1958 televize své pořady vysílala po celý týden.²²

Dva roky po spuštění televizní vysílání v Praze začala vznikat regionální televizní studia. 31. prosince 1955 vzniklo studio v Ostravě. Až o další rok později bylo zahájeno televizní vysílání ze Slovenska zřízením Televizního studia Bratislava. V roce 1970 bylo spuštěno vysílání druhého programu ČST a v roce 1973 se začalo vysílat barevně. Přestože na Slovensku vzniklo samostatné televizní studio krátce po zahájení vysílání z Prahy a Ostravy, nebyla penetrace televizních přijímačů v obou částech Československa stejná. Zatímco v Česku byl počet 1 milionu diváků překročen už v roce 1961 a v roce 1965 přesáhl 2 mili-

²¹ *Studijní opory II*, UTB Zlín, 2005, s. 30.

²² *Vývoj televizního vysílání v datech, archivní záběry, kuriozity*, 1996, <http://www.ceskatelevize.cz/ct/historie/>

ony, na Slovensku se první miliontý divák objevil až v roce 1978. Tou dobou už bylo v českých zemích diváků čtyřikrát více.²³

První reklamní vysílání v Československé televizi se rozběhlo už v roce 1966. Reklamní „breaky“ již tehdy uváděla známá znělka „Pana Vajíčko“, která se na televizních obrazovkách objevovala až do změny režimu. O skutečném vstupu inzerce na televizní obrazovku však můžeme v Československu mluvit právě až se změnou společenského a ekonomického zřízení po Listopadu 1989. Po zániku bývalé federace v roce 1993 došlo v Česku a na Slovensku k mírně odlišnému vývoji, který se projevil i na dynamice televizního trhu.

1.5.3 Duální systém vysílání

Krátce po rozdělení bývalého Československa došlo v obou nástupnických zemích k vytvoření duálního systému televizního vysílání, kdy vedle sebe stojí veřejný i soukromý sektor. V České republice byl spuštěn už v roce 1994. Tehdy začala vedle veřejnoprávní České televize vysílat i komerční TV Nova souběžně s TV Premiéra, která byla základem dnešního projektu komerční stanice TV Prima. Na Slovensku odstartoval plnohodnotný projekt komerční televize, vedle dvou kanálů veřejnoprávní STV, až koncem roku 1995 v podobě TV Markíza. Dnešní druhý celoplošný komerční kanál, stanice TV JOJ, byl spuštěn až v roce 2002. Je třeba však připomenout, že Slovensko má za sebou i dva krachy neúspěšných televizních projektů a to stanic VTV a TV Luna. Naopak o něco dříve než v Česku byla na Slovensku spuštěna celoplošná zpravodajská stanice TA3.

1.5.4 Zpravodajské stanice

První zpravodajskou stanicí na světě se stala americká CNN Teda Turnera, která začala vysílat 1. června 1980. První evropský zpravodajský kanál Sky News, patřící do konglomerátu Ruperta Murdocha News Corp, začal vysílat v roce 1989. V devadesátých letech pak vznikly další zpravodajské kanály. V roce 1993 byl založen zpravodajský kanál Euro-

²³ *História*, <http://stv.sk/stv/o-stv/historia/>

News. Britský BBC World je v provozu od ledna 1995. V roce 1996 začal vysílat největší konkurent CNN, další kanál Ruperta Murdocha, Fox News, a také arabská Al Jazeera.²⁴

Vedle mezinárodních zpravodajských stanic začaly vznikat i národní zpravodajské kanály. Koncem roku 1992 vznikl německý kanál n-tv, v roce 1997 spustila BBC svůj národní News 24.²⁵ Postupně zaváděly vlastní národní zpravodajské kanály i další evropské země, ve většině z nich existuje více než jedna zpravodajská stanice, přičemž často bývají zastoupeny obě varianty duálního systému vysílání.

První národní zpravodajskou televizí ve střední Evropě se stala už zmíněná slovenská TA3, která vznikla na podzim 2001 jako komerční projekt. V České republice vznikla první zpravodajská televize jako produkt veřejné služby na půdě veřejnoprávní České televize v roce 2005 pod názvem ČT 24. V loňském roce k ní přibyl první soukromý zpravodajský kanál Z1.

²⁴ *Zpravodajské televize: v současnosti nic neobvyklého*, 29.5.2005, <http://mediasearch.newtonmedia.cz/news.php?uqid=7E3F3F01-F9B7-4F42-A43E-5EE0B41547DF>

²⁵ *TV History*, <http://www.ukfree.tv/tvhistory.php>

2 MARKETING – FILOSOFIE ŘÍZENÍ

Cílem každého podnikatelského subjektu je poskytnout zákazníkovi svůj produkt se ziskem. Tato jednoduchá formulace smyslu každého podnikání v sobě ukrývá obrovské množství možností, jak je možné zvoleného cíle dosáhnout. V dnešní ekonomice, která je charakterizována vysokou mírou konkurence, je možné uspět jen za předpokladu úspěšného zvládnutí všech kroků, které provází podnikatelskou činnost. Tato obecná charakteristika samozřejmě platí i pro podnikání ve specifické oblasti, jakou je oblast médií.

Předpokladem úspěšného postupu je uplatňování marketingového přístupu. Přestože s rozvojem tržní ekonomiky dochází i k zpřesnění významu marketingu pro jednotlivé oblasti, u provozování televizního vysílání nebyly dle dostupných zdrojů specifické marketingové postupy veřejně popsány. Při analýze projektu Z1 proto budou použity nejnovější poznatky a postupy, které marketingová teorie nabízí.

Philip Kotler, jedna z nejuznávanějších autorit současného marketingu, zdůrazňuje, že cílem marketingu není „nucení lidí kupovat věci, které nepotřebují“ ani umělé vytváření potřeb. „Marketéři potřeby nevytvářejí – potřeby existovaly dříve než marketing. Marketéři společně s dalšími společenskými faktory ovlivňují přání.“²⁶ Touto optikou se tedy budu snažit nahlížet na celý projekt Z1 při využití nejnovější definice marketingu, jak ji uvádí Americká marketingová asociace, ze které je zřejmé, že v současném pojetí je již marketing vnímán jako filosofie řízení celého podnikatelského subjektu. „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.“²⁷

2.1 Strategické plánování

Pokud má být činnost jakékoli firmy úspěšná, musí být schopna pružně reagovat na změny ve svém okolí. Musí rozhodnout o předmětu podnikání, jeho cíli a způsobu jak se k cíli dostane. Tyto aktivity, které se týkají všech činnosti firmy, se označují jako strategické

²⁶ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 62.

²⁷ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 43.

plánování.²⁸ V případě přípravy úplně nového televizního projektu by proto strategické plánování mělo být úplnou samozřejmostí.

Proces strategického plánování by měl být podle Kotlera a Kellera složen z následujících sedmi kroků.²⁹

2.1.1 Poslání společnosti

Aby společnost mohla definovat své poslání, měla by si položit následující otázky:³⁰

- Co je naší podnikatelskou činností?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Co je naší hodnotou pro zákazníka?
- Jaký bude náš byznys v budoucnu?

Tyto zdánlivě jednoduché otázky patří podle Kotlera a Kellera k těm nejobtížnějším, jaké si může nějaká firma položit a pokud chce být úspěšná, musí se k nim neustále vracet a hledat odpovědi. V případě, že dosavadní poslání firmy ztratilo platnost, je samozřejmě nutné poslání nově definovat.

2.1.2 Analýza SWOT

Každá firma potřebuje znát své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. K nalezení odpovědí slouží analýza SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunity-Threat), která zkoumá dvě základní oblasti, externí a interní prostředí firmy. V oblasti externí zkoumá vlivy makroprostředí a mikroprostředí. V oblasti interní analyzuje poměry uvnitř firmy. Hlavním smyslem zkoumání marketingového prostředí je nalézt a rozvíjet možnosti a vydělávat na nich.

²⁸ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*, 2004, str. 60.

²⁹ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 89.

³⁰ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 82.

Kotler a Keller uvádí tři hlavní zdroje tržních příležitostí:³¹

- Dodávat něco, čeho je nedostatek.
- Dodávat existující výrobek novým nebo lepší způsobem.
- Dodání zcela nového výrobku nebo služby.

2.1.3 Formulace cíle

Po provedení analýzy SWOT je možné zformulovat cíle, tedy úkoly, které chce firma splnit. Patří sem ziskovost, růst odbytu, kontroly rizika, inovací a reputace. Aby systém řízení podle cílů fungoval, musí cíle splňovat čtyři kritéria:³²

- Musí být uspořádány hierarchicky od nejdůležitějšího k nejméně důležitému.
- Kdykoli to je možné, měly by být určeny kvantitativně.
- Měly by být realistické.
- Musí být konzistentní.

Marketingové cíle by měly být formulovány stručně, přesně a jasně, aby byly srozumitelné pro všechny firemní úrovně. Měly by také poskytovat odpovědi na čtyři otázky:³³

- Co? (o jaký užitek se jedná).
- Kolik? (vyjádřeno v jednotkách množství).
- Pro koho? (identifikovat konkrétní tržní segment).
- Kdy? (jaké časové pásmo, krátkodobé, nebo dlouhodobé).

³¹ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 90.

³² KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 92.

³³ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*, 2004, str. 70.

2.1.4 Formulace strategie

Cíle naznačují, čeho chce firma dosáhnout. To jak se k nim dostane, tedy jakýsi jízdni řád, představuje strategie. Michael Porter, profesor podnikového řízení na Harvard Business School, definoval tři obecně použitelné strategie, které vedou k strategickému myšlení:³⁴

- Celkové vedoucí postavení v nákladech – firma se snaží mít co nejnižší výrobní a distribuční náklady, aby mohla mít nižší ceny než konkurence a dosáhla tak větší tržní podíl.
- Diferenciace – firma se snaží dosahovat lepších výkonů v určité oblasti (např. kvalita), která přináší užitek oceňovaný velkou částí trhu.
- Zaměření – firma se zaměří na jeden nebo více úzkých segmentů trhu a řídí se buď podle nákladů, nebo diferenciací.

Mnohé firmy věří, že dokážou vyhrávat vykonáváním stejných aktivit efektivněji než jejich konkurence. Kotler s Kellerem však upozorňují, že konkurence může rychle okopírovat pomocí benchmarkingu operačně-efektivní společnost, čímž její výhodu eliminují.

2.1.5 Formulace programu a jeho implementace

Poté, co firma definovala svou strategii, měla by vypracovat detailní programy, jak ji provede. I vynikající marketingová strategie totiž může být znehodnocena zlou realizací. McKinsey&Company upozorňuje, že samotná strategie je pouze jedním ze sedmi prvků úspěšné podnikatelské praxe. První tři – strategie, struktura a systémy – jsou považovány za hardware úspěchu. Další čtyři prvky – styl, kvalifikace, zaměstnanci a sdílené hodnoty – jsou jeho softwarem. Styl znamená, že pracovníci firmy sdílí společný způsob myšlení a chování. Patříčná kvalifikace zaměstnanců je předpokladem úspěšné realizace firemní strategie. Správně vybraní a vyškolení lidé, kterým je přidělena vhodná práce tvoří zaměstnanec. Poslední prvek, sdílené hodnoty, znamená, že zaměstnanci sdílí při své práci stejné

³⁴ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 94.

hodnoty. Praxe ukazuje, že pokud jsou tyto prvky přítomny, jsou firmy v realizaci své strategie mnohem úspěšnější.³⁵

2.1.6 Zpětná vazba a kontrola

Poslední krok strategického plánování znamená, že chce-li být firma při realizaci své strategie úspěšná, musí sledovat výsledky své činnosti a vývoj. Kotler s Kellerem upozorňují, že jednou z jistot každé firmy je skutečnost, že trh se změní a jak k tomu dojde, bude potřeba přehodnotit implementaci, programy, strategie a dokonce i cíle. Pokud to neuskuteční, může dojít k ohrožení její pozice. Společnost totiž může, pokud nebude mít dostatečnou zpětnou vazbu, zůstat výkonná avšak neefektivní. „Jakmile společnost přestane reagovat na změněné prostředí, stává se nesmírně obtížné získat znovu ztracené postavení.“³⁶

³⁵ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 97.

³⁶ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 97.

3 STANOVENÍ PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Autor pracuje s myšlenkou, že současné problémy stanice Z1 jsou způsobeny nejasnou vizí komerčního zpravodajského kanálu na českém televizním trhu po vzniku veřejnoprávního kanálu ČT 24. Autor se proto v analytické části pokusí nalézt odpověď na otázku, co je posláním televizní stanice Z1 a jak je toto její poslání, pokud bylo vůbec definováno, i naplňováno.

Předmětem zkoumání bude projekt Z1 z roku 2004, kterým se První zpravodajská a.s. ucházela o udělení licence a marketingové aktivity stanice, jež měly směřovat k jeho realizaci. Při ověřování pracovní hypotézy budou zkoumány okolnosti vzniku projektu ve vztahu k českému televiznímu trhu a jeho další vývoj, protože od sepsání licenčního projektu až po spuštění uplynuly téměř čtyři roky. Během té doby došlo právě v segmentu televizního zpravodajství k zásadní změně podmínek startem veřejnoprávního zpravodajského kanálu České televize. Předmětem zkoumání tedy bude zejména aktualizace projektu Z1 z roku 2004 a jeho podoba v roce 2008, kdy stanice spustila jako první z šestice držitelů digitálních licencí své vysílání. Výsledkem analýzy by mělo být potvrzení či vyvrácení hypotézy, že Z1 neměla v době startu jasně stanovený positioning.

Analýza se bude také snažit najít odpověď na otázku, jak se vyvíjely marketingové strategie ostatních subjektů působících na televizním zpravodajském trhu, tedy zejména konkurenčního kanálu ČT 24 a jak se tyto aktivity promítly do řízení projektu Z1. Pozornost bude věnována také aplikaci standardních nástrojů řízení televizí, tedy zejména výzkumů sledovanosti a kvantitativních výzkumů trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ZPRAVODAJSKÁ TELEVIZE Z1

Idea vybudovat v České republice zpravodajsko-publicistickou televizní stanici Z1 vznikla v době, kdy český televizní trh teprve uvažoval o digitalizaci a kdy projekt zpravodajské stanice veřejnoprávní České televize ČT 24 ještě neexistoval ani v latentní podobě. V roce 2003 se podařilo iniciátorovi projektu a dnešnímu generálnímu řediteli Z1 Martinu Mrnkovi získat investora. Bývalý známý český investigativní novinář, který vedl domácí zpravodajství TV Nova a poté šéfoval publicistce v České televizi, se dohodl na možnosti vytvoření vůbec první české zpravodajské stanice se slovenskou finanční skupinou J&T. Stalo se to ve stejném období, kdy J&T vstoupila do projektu soukromé slovenské zpravodajské stanice TA3, která vznikla na podzim roku 2001. J&T tehdy odkoupila od zakladatele TA3 Martina Lengyela jeho většinový podíl, čímž rozšířila portfolio svých podnikatelských aktivit o média. Televizi TA3 vlastnila J&T až do začátku roku 2007, kdy ji vyměnila za celoplošnou plnoformátovou slovenskou televizní stanici JOJ, kterou odkoupila od společnosti Grafobal Group.³⁷ Administrativně projekt Z1, který se uvnitř skupiny J&T pracovně označoval jako „česká TA3“, vznikl o rok později v létě 2004 založením akciové společnosti První zpravodajská, jejímž jediným majitelem se stala J&T Finance Group a.s..³⁸

4.1 Vznik Z1

První ucelený koncept projektu zpravodajsko-publicistické televize Z1 byl zformulován koncem roku 2004, kdy Rada pro rozhlasové a televizní vysílání vypsal licenční řízení na osm kanálů v digitální síti B a C. V prosinci 2004 podala První zpravodajská a.s. žádost o udělení licence k provozování televizního vysílání v systému DVB-T v obou sítích. V této žádosti je poprvé veřejně deklarován záměr celého projektu: „Smyslem tohoto projektu je

³⁷ KOIŠ, J. *RVR oficiálně povolila změnu vlastníků TA3 a JOJ, 20.2.2007*, <http://sk.radiotv.cz/televize-clanky/1245/rvr-oficialne-povolila-zmenu-vlastnikov-ta3-a-joj.html>

³⁸ *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*, <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100011742&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=41751f0d0683e4c2a02b8d85d65f449e&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=9705&sysinf.spis.@soud=M%ECstk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=25.03.2009>

zaplnit díky nastávajícímu procesu digitalizace televizního vysílání bílé místo na mapě televizních stanic v ČR. Česká republika je totiž s výjimkou Rakouska poslední střeoevropskou zemí Evropské unie, která nemá vlastní plnohodnotnou zpravodajskou televizi. Chceme nabídnout občanům ČR k dispozici stejný servis, jaký už neodmyslitelně patří k televiznímu vysílání nejen USA, Ruska, Německa, Francie či Velké Británie, ale i Slovenska, Maďarska, Polska a v poslední době i Rumunska – zpravodajskou televizi financovanou na komerčním principu.“³⁹

4.2 Projekt Z1 v roce 2004

V žádosti o udělení digitální licence První zpravodajská a.s. uvádí, že projekt Z1 vychází z celosvětově uznávaného standardu zpravodajského televizního vysílání na komerční bázi, který reprezentuje americká CNN, nebo britská Sky News. Program Z1 měl divákům přinést nepřetržitý zpravodajský servis, kdy nebudou muset čekat celý den na zpravodajství českých celoplošných televizí, které jim až ve večerních hodinách, v rozmezí 19.00 - 20.00, nabídnou zpravodajský souhrn dne. „Divák se nemusí přizpůsobovat programovému schématu klasicky pojatých televizí, ale má na výběr takový vysílací čas, jaký si sám zvolí. O nových událostech se dozví těsně poté, co se odehrají, a může sledovat, jak se aktualizovaná událost vyvíjí.“⁴⁰

Za přímou inspiraci projektu Z1 byla uvedena slovenská zpravodajská televize TA3, která v té době vysílala už třetí rok. Vzhledem na skutečnost, že J&T tehdy vlastnila TA3, sliboval projekt propojení vysílání Z1 a TA3 s cílem vytvořit „zázemí pro vznik zpravodajské televize obsluhující celý střeoevropský prostor“.⁴¹

4.2.1 Kontinuální zpravodajství pro všechny

Mottem připravované stanice Z1 se v roce 2004 stal slogan „Vědět víc“. Měl naznačovat, že Z1 chce oslovit diváky, kteří chtějí vědět víc, kteří se chtějí vyznat v událostech. Zá-

³⁹ Žádost o udělení digitální licence Z1, str.15.

⁴⁰ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 2.

⁴¹ Žádost o udělení digitální licence Z1, str.15.

kladní osou programové náplně Z1 se proto mělo stát „kontinuální zpravodajství“,⁴² které do té doby v Česku nikdo nenabízel.

Z1 měla od sedmi hodin ráno do 24.00 vysílat zpravodajství živě, od půlnoci do sedmi ráno ze záznamu. Zpravodajská relace v délce 15 minut měla být vysílána vždy v celou hodinu, ve 20.00 měla být relace rozšířena o dalších 15 minut. Vždy v polovině hodiny měl být vysílán krátký přehled zpráv – headlines. V případě mimořádných událostí plánovala Z1 přerušit standardní programové schéma a v co nejkratším čase zařadit mimořádnou zpravodajskou relaci v délce odpovídající významu tématu. „Zpravodajství je základním kamenem vysílání a zároveň hlavním tvůrcem image stanice. Na úroveň zpravodajského servisu budeme klást nejpřísnější profesní požadavky. Jeho forma musí být výrazně odlišná od toho zpravodajství, které nabízejí současné české televizní stanice.“⁴³

Programová skladba celé stanice měla být podle licenční žádosti tvořena tak, aby ve svém vysílání poskytovala „v rámci svého zaměření na zpravodajství a publicistiku vyváženou nabídku pro všechny obyvatele“.⁴⁴

4.2.2 Základem domácí zpravodajství včetně regionů

Základem všech zpravodajských relací mělo podle projektu z roku 2004 být domácí zpravodajství. „Jeho přípravě bude věnována největší pozornost, na jeho natáčení bude vyčleněn největší počet reportérů a rešeršistů.“⁴⁵ K přípravě zpravodajství měla Z1 využívat nejmodernějších technologií včetně přenosných satelitních vysílačů, bezdrátového připojení na internet a satelitních telefonů.

Projekt také sliboval, že ve zpravodajských relacích budou „bohatě zastoupeny i regiony“⁴⁶. První zpravodajská a.s. avizovala, že Z1 má předjednanou spolupráci s některými nezávislými regionálními studii, která měla pro její zpravodajství dodávat aktuální reportáže z místního dění. V případě potřeby měl být regionální tým posílen novináři z centra.

⁴² Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 2.

⁴³ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 4.

⁴⁴ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 3.

⁴⁵ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 5.

⁴⁶ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 5.

4.2.3 Z1 – „středoevropská televize“

Jako jednu z priorit kladl projekt Z1 důraz na poskytování zpravodajství a publicistiky ze sousedního Slovenska, který měl mít na vysílání Z1 podíl okolo 5 procent. „V této chvíli je připravena dohoda o výměně zpravodajských relací mezi Z1 a slovenskou zpravodajskou televizí TA3. Neupravená zpravodajská relace TA 3 bude vysílána denně ve třech aktuálních vydáních – v 10.15, 17.15 a ve 23.15. Jazykem tohoto zpravodajství bude slovenština.“⁴⁷

Projekt v této části také uváděl, že jednou z priorit bude informování a komentování událostí ze středoevropského prostoru, zejména zemí Visegradské čtyřky. Avizován byl vznik magazínu „Střední Evropa“, který měl být vysílán každý den. Kromě reportáží o událostech z Maďarska, Česka, Polska a Slovenska, měl být doplněn i o informace z Rakouska a Německa. Magazín měl být vysílán s titulky v původních jazycích, tedy maďarsky, slovensky, polsky a německy.

4.2.4 Ekonomika, dokumenty a reality show

Vedle klasického záběru zpravodajství (domácí, zahraničí, sport) věnoval projekt Z1 už v roce 2004 více prostoru zpravodajství z ekonomiky. Kromě sledování základních ekonomických informací sliboval koncept kontinuální sledování vývoje akciových trhů a cen nejdůležitějších světových komodit. Ekonomice se měl věnovat i samostatný magazín.

Projekt také počítal s vysíláním dokumentů, dokumentárních cyklů, magazínů a lidských příběhů určených pro vybrané cílové skupiny. Konkrétně uváděl ženy se zájmem o módu a oblékání, motoristy, recipienty sledující informace o vaření, zdravotní témata, bydlení, moderní technologie, cestování, kutilství a zahrádkaření, zprávy ze společnosti, kultury a z oblasti humanitních a přírodních věd. Projekt uvádí i zdůvodnění této dramaturgie: „Oproti běžně rozšířenému názoru mají autoři projektu za to, že v ČR existuje dostatečný počet televizních diváků se zájmem o vědu nebo historii.“⁴⁸ Z jakých údajů vychází, však neuvádí.

⁴⁷ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 12.

⁴⁸ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 9.

Vedle klasických zpravodajsko-publicistických formátů, sliboval projekt Z1 i pořady typu reality show, jeden z námětů vysvětloval pro mediální server DigiZone.cz ředitel chystaného projektu Martin Mrnka. „Jedním z takových pořadů typu reality show, který by se podle nás vešel do našeho formátu, je *Náš tým*, který existuje ve Velké Británii. Vezmete venkovský fotbalový tým a nějakého super trenéra, který je během půl roku naučí hrát fotbal na úrovni první ligy. Celé to pak skončí utkáním se skutečným prvoligovým týmem. U nás by to mohlo být se Spartou, protože ta patří našemu majiteli.“⁴⁹

4.2.5 Workflow Z1

Vedle obsahové části přinášel podaný projekt Z1 i novinky v systému organizace práce televizní redakce. Na rozdíl od klasického modelu zažitého v českém a slovenském televizním prostředí, kdy jednu zpravodajskou relaci na večer připravuje celý den vedoucí vydání, měl ve zpravodajsko-publicistické Z1 mít hlavní roli moderátor. Projekt nespecifikuje jeho roli v rámci celodenního kontinuálního vysílání, pouze vysvětluje jeho funkci. „Moderátor, který zároveň plní roli vedoucího vydání, se naopak stává klíčovou postavou zpráv. Jde o člověka s rozsáhlou novinářskou zkušeností, ve věku nejméně 30 let, raději více. On je „trademarkem“ pořadu, jeho schopnost okamžité orientace v problému a přesného úsudku se musí stát prioritní hodnotou, kterou nabízíme. On určuje pořadí příspěvků i kolik času se zpravodajství bude tématu věnovat.“⁵⁰

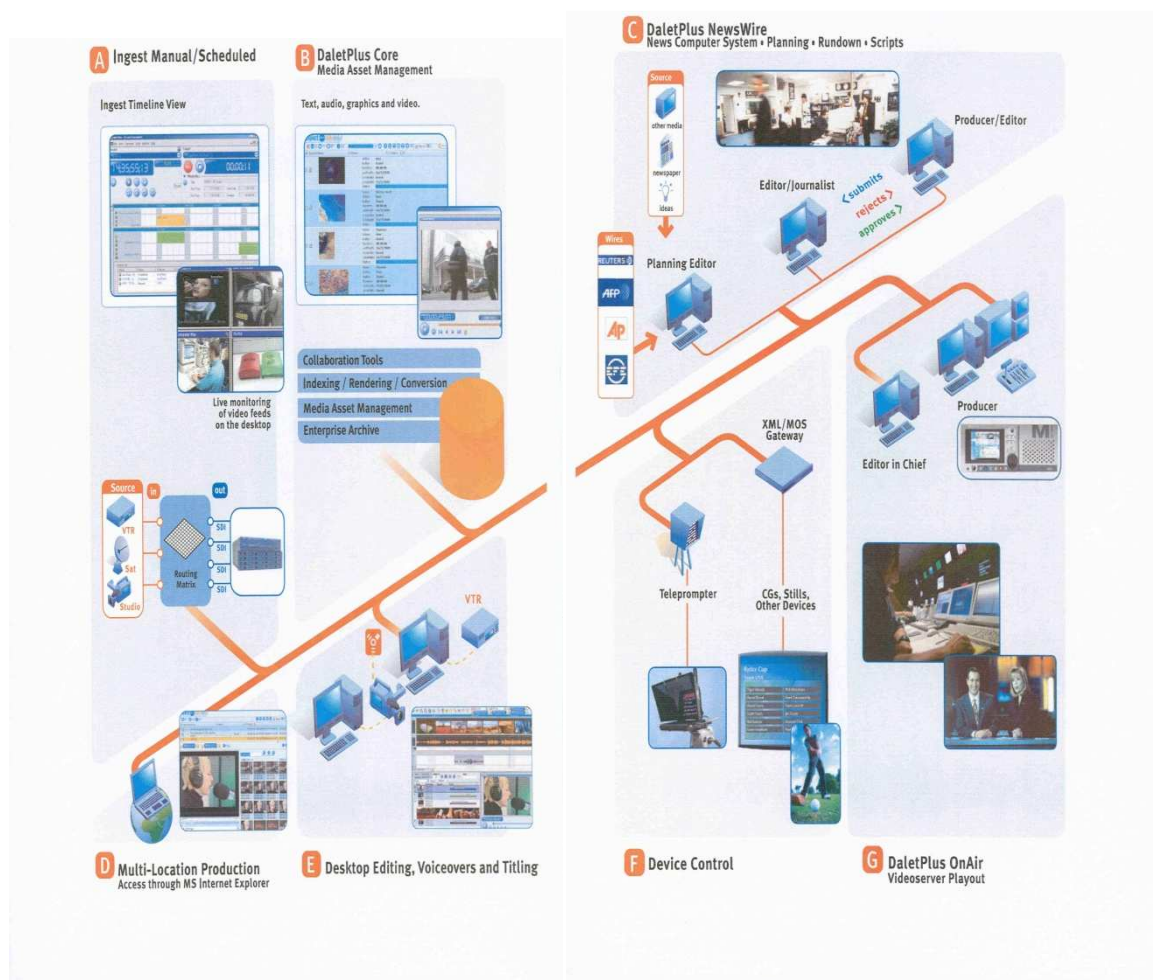
Projekt také sliboval nový přístup v práci reportérů, kteří budou pokrývat aktuální události. Označuje je jako „létající“ reportéry, kteří měli mít nejmodernější techniku schopnou zajistit komunikaci s redakcí. V praxi to mělo znamenat vybavení laptopem s přístupem na internet, který by umožnil co nejrychlejší dodání a odvysílání natočeného obrazového materiálu.

Součástí projektu bylo i definování představy použité technologie pro řešení nového zpravodajského komplexu. V souladu s moderními trendy navrhovala rozdělení na pracovní a vysílací server. Jako použitelnou technologii zmínila i systém společnosti Dalet (obr. 1.),

⁴⁹ POTŮČEK, J. *Martin Mrnka: Z1 nebude jenom zpravodajská televize*, 6.4.2006, <http://www.digizone.cz/clanky/martin-mrnka-z-1-nebude-jenom-zpravodajska-televize/>

⁵⁰ *Žádost o udělení digitální licence Z1*, str. 5.

který jako první nabízel komplexní řešení digitální televizní technologie integrující vedle zpracování a vysílání i celý redakční systém. Takovéto komplexní řešení, které do té doby nebylo nikde v prostředí českých a slovenských televizí použito, by mělo výrazný vliv na flexibilitu a rozsah výstupu Z1.



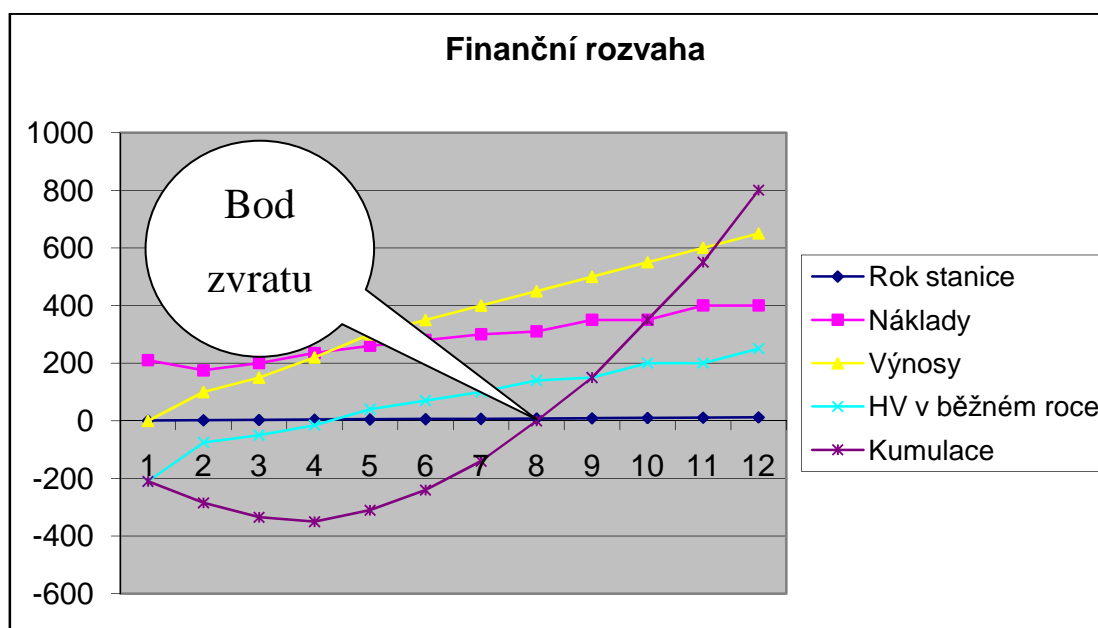
Obr. 1. Schéma integrované televizní technologie společnosti Dalet

4.2.6 Byznys plán

Ekonomická rozvaha Z1 rovněž vycházela z projektu slovenské TA3, která působí na trhu s 5 miliony obyvatel. Uvádí, že její sledovanost se podle peplemetrů pohybuje na úrovni 2 procent a že příjmy z reklamy ve třetím roce existence pokrývají pouze výrobní náklady a negenerují zisk. Z1 proto plánovala, oproti původně čistě zpravodajské slovenské TA3, mít ve struktuře hned od počátku publicistické formáty a dokumenty, aby se podařila zvýšit délka sledovanosti programu. „Díky těmto programovým zásahům má podle názoru autorů projektu stanice vyšší šanci získat inzerenty a tedy udržet vyšší míru ziskovosti.... Projekt

počítá se zájmem těch inzerentů, pro které je atraktivní spojit svou inzerci s konkrétními a jasně definovanými cílovými skupinami.⁵¹

Byznys plán projektu Z1 předpokládal kumulovanou maximální ztrátu 350.000.000,- Kč. V osmém roce projektu očekávala První zpravodajská a.s. bod zlomu (obr. 2.), po němž se tyto vložené prostředky měly začít vracet. Ve 12 roce trvání projektu měla Z1 vydělat finanční skupině J&T kumulovaně 800.000.000,- Kč.



Obr. 2. Graf finanční rozvahy projektu Z1

4.2.7 Marketingová rozvaha, cílová skupina

Cílem projektu Z1 formulovaným v roce 2004 bylo získat během čtyř let podíl na televizním diváckém trhu (market share) 2 - 4 procenta v nejobecnější divácké skupině dospělí 15+ a ve vlastní cílové skupině dospělí 15 - 49 let až 7 procent. Tento podíl v cílové skupině dospělí 15 - 49 měl narůstat od 4 procent v prvním roce vysílání až na 7 procent ve čtvrtém vysílacím roce. „Ekonomickým cílem projektu je obsadit reklamní niky, které byly až dosud mimo zájem velkých televizních společností, ale které na druhou stranu

⁵¹ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 16.

umožní intenzivní přesun reklamy z printů do digitálního televizního vysílání... Z hlediska socioekonomické klasifikace míří televizní stanice Z1 na třídu A, tedy nejsolventnější a nejvzdělanější skupinu obyvatel.⁵² O jaké niky jde a jak byly identifikovány, projekt neuvádí. Na jiném místě však zmiňuje, že Z1 hodlá oslovit vybrané skupiny obyvatel, které jsou až dosud odkázány na printová média, nebo na ojedinelé televizní magazíny. „Například inzerce do motoristických časopisů, činila podle ARBOmedia v době podání žádosti 1.071.000 Kč, do kancelářské a výpočetní techniky skoro 1,5 mld Kč, zdravotnictví 372.000 Kč a podobně. Pro Z1 je tato cílová skupina mimořádně atraktivní.“⁵³ Projekt zřejmě myslí více cílových skupin (motorismus, administrativa, zdravotnictví) a opět nespecifikuje, jak byly tyto specifické oblasti identifikovány jako potenciální segmenty pro zpravodajskou televizi. (Uvedené objemy inzertních nákladů jsou zjevně v nepoměru, i při využití profesionálního rešeršního systému Newton Media se však autorovi nepodařilo data dohledat a ověřit. Společnost ARBOmedia.net Praha, spol. s r.o., na kterou se projekt Z1 odvolává, dnes již neexistuje a v nástupnické společnosti Media Master nikdo nebyl schopen zjistit originální data, protože projekt Z1 neuvádí období, ke kterému se údaje měly vztahovat.)

Projekt také zdůrazňuje, že důležitým krokem v prodeji inzerce bude buď vybudování vlastního obchodního systému, nebo prodej „v balíku“ ve spojení s některým vydavatelským domem. Na rozdíl od komerčních stanic, které zavedly v roce 1998 tzv. garantované GRP (ceny inzerce jsou stanoveny až po odvysílání jednotlivého spotu na základě dosaženého ratingu), se měla reklama na Z1 prodávat podle ceníků na základě týdenní sledovanosti a nikoli okamžitého diváckého ratingu.⁵⁴

Tento záměr samozřejmě předpokládá existenci kontinuálního měření sledovanosti. V Česku je realizovatelné buď starší deníčkovou metodou, nebo pomocí peplemetrů. Základním rozdílem mezi oběma metodami je způsob sběru dat a rychlost dostupnosti získaných údajů. Při deníčkovém způsobu respondenti uvádějí zpětně, kterou stanicí a jak dlouho sledovali. Peplemetry, které jsou elektronickým on-line snímáním skutečného sledo-

⁵² Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 35.

⁵³ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 36.

⁵⁴ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 36.

vání televize, samozřejmě zachytí reálný stav, tedy to co divák skutečně sleduje. Jejich nevýhodou je však umístění v domácnostech, což u formátu zpravodajské televize, kterou lidé sledují i na pracovišti, v restauracích, nebo ve veřejných prostorách (nádraží, úřady), může zkreslovat skutečné chování diváků.

4.3 Opožděný start Z1

Zpravodajsko-publicistická televize Z1, stejně jako dalších pěti nových digitálních stanic - Febio TV, TV Barrandov, RTA, Óčko a TV Pohoda - měla na základě licence udělené 4. dubna 2006 Radou pro rozhlasové a televizní vysílání zahájit provoz nejpozději do jara 2007.⁵⁵

K realizaci projektu Z1 v podobě přihlášené do licenčního řízení v prosinci 2004 však nikdy nedošlo a to hned kvůli dvěma komplikacím, které autoři projektu v době jeho vzniku zjevně neočekávali. V roce 2005 a 2006 došlo k vážným zásahům makroprostředí a mikroprostředí, které se ve vzájemné kombinaci podstatně podepsaly pod možnost realizace původního projektu, který jsem představil v předcházející kapitole.

4.3.1 Vznik ČT 24

První komplikace přišla z mikroprostředí vznikajícího projektu Z1 a to ze strany konkurence, která do té doby spuštění zpravodajského kanálu pouze teoreticky zvažovala. Zpravodajský program pro kabelové a digitální vysílání sice slibovaly projekty téměř všech uchazečů o ředitelská místa v České televizi už od roku 1998, jejich spuštění se však odkládalo do doby, než se zvýší koncesionářský televizní poplatek.⁵⁶

Ještě v první polovině roku 2004 ředitel ČT Jiří Janeček nedokázal specifikovat, kolik by měl nový zpravodajský kanál, který označoval jako ČT 3, stát a ani kdy by měl vzniknout. Pro ilustraci však uvedl, že pořízení úplně nového newsroomu pro jeho potřeby by stálo okolo 350 milionů korun. Janeček tehdy také tvrdil, že bez změny zákona o České televizi

⁵⁵ POTŮČEK, J. *Rada udělila prvních šest digitálních licencí*, 4.4.2006, <http://www.digizone.cz/clanky/rada-udelila-prvnich-sest-digitalnich-licenci/>

⁵⁶ ŠMÍD, M. *Proč ČR nemá zpravodajskou televizi, když Poláci, Maďaři a Slováci ji mají?* 4.4.2004, <http://www.louc.cz/04/1210404.html>

nebude možné spustit další kanál ČT. „Zákon o České televizi v této chvíli ukládá České televizi vysílat právě dva programy, ne více a ne méně,“ tvrdil Janeček 21. 5. 2004.⁵⁷ O necelých pět měsíců později, 18. 10. 2004, však přináší Lidové noviny pod titulkem „Česká televize chce do roka spustit zpravodajskou stanici“ úplně první veřejnou informaci o záměru spustit zpravodajský kanál České televize, který se už neměl jmenovat ČT 3, ale ČT 24.⁵⁸

Náhlá změna přišla jen dva týdny poté, co mluvčí slovensko-české finanční skupiny J&T Finance Group informoval začátkem října agenturu ČTK, že finanční skupina J&T se chce ucházet o licenci v českém digitálním vysílání pro televizní zpravodajský program.⁵⁹ Ředitel zpravodajství ČT Zdeněk Šámal, který stál v roce 2001 při zrodu slovenské zpravodajské televize TA3, v rozhovoru pro Lidové noviny přiznal, že zpravodajský program měl původně vzniknout až v rámci takzvané digitální televize, která v té době však stále nebyla legislativně dořešena. Po oznámení J&T se však rozhodl spustit přípravy zpravodajského kanálu, který bude dostupný pouze na kabelové televizi a prostřednictvím satelitu. "Nechtěl jsem čekat a pak vstupovat na území, které je již obsazené," vysvětloval důvody rychlých příprav Lidovým novinám Šámal.⁶⁰

Díky skutečnosti, že Česká televize vysílá ze zákona, nemusel vznik nového veřejnoprávního zpravodajského kanálu podléhat složitému a zdlouhavému licenčnímu řízení, jak tomu bylo u projektu Z1. Právníci ČT totiž zjistili, že v zákoně 483/1991 Sb. o České televizi je v paragrafu 3 uvedeno, že „Česká televize naplňuje veřejnou službu v oblasti televizního vysílání zejména tím, že a) provozuje analogové televizní vysílání dvou televizních programů“.⁶¹ Slovo „zejména“ podle nich totiž dalo České televizi možnost naplňovat veřejnou službu nad rámec uvedeného výčtu povinností.

Ke vzniku ČT 24 nakonec došlo v extrémně krátké době a to dříve než do plánového roku, už 2. května 2005.⁶² Původně byl signál ČT 24 šířen pouze internetem, kabelovými rozvo-

⁵⁷ KOTRBA, Š. *ČT potřebuje 6,5 miliard*, 21.5.2004, <http://www.blisty.cz/2004/5/21/art18196.html>

⁵⁸ LN: *Česká televize chce do roka spustit zpravodajský kanál*, 18.10.2004, <http://www.ceskamedia.cz/article.html?id=136224>

⁵⁹ ŠMÍD, M. *Tlačence ve frontě na zpravodajský kanál*, 21.10.2004, <http://ekonom.ihned.cz/c1-15086270-tlacenice-ve-fronte-na-zpravodajsky-kanal>

⁶⁰ LN: *Česká televize chce do roka spustit zpravodajský kanál*, 18.10.2004, <http://www.ceskamedia.cz/article.html?id=136224>

⁶¹ *Zákon o České televizi*, <http://www.louc.cz/05/1341026.html>

⁶² DRESLER, R. *Česká televize spustila zpravodajský kanál ČT 24*, 2.5.2005, <http://www.radiotv.cz/clanky/3155/ceska-televize-spustila-zpravodajsky-kanal-ct24.html>

dy a satelitem, což výrazně omezovalo možnosti jeho příjmu. Po pěti měsících však už bylo možné signál ČT 24 naladit i prostřednictvím pozemního digitálního vysílání v dočasném multiplexu A, který svůj provoz zahájil 21. 10. 2005. V únoru příštího roku byl digitální televizní signál Českých radiokomunikací ve formátu DVB-T šířící program ČT 24 dostupný už ve třech největších českých městech v Brně, Ostravě a v Praze a to v rozsahu pokrývajícím 24 procent rozlohy státu, což tvořilo přibližně 35 procent obyvatel České republiky.⁶³

Náklady na spuštění ČT 24 nebyly podle dostupných veřejných zdrojů nikdy oficiálně oznámeny. Mediální odborník Milan Šmíd vyučující na katedře žurnalistiky Karlovy Univerzity však na svém portálu Louč.cz rok před spuštěním ČT 24 tvrdil, že náklady se mohou pohybovat na úrovni okolo 50 milionů korun a že v podmínkách České televize, mohl tento kanál vzniknout už dávno bez potřeby zřizovat newsroom za 350 milionů korun.⁶⁴ „Já tvrdím, na rozdíl od některých lidí z ČT, že zpravodajský kanál bylo možné už před léty vytvořit i v rámci stávajícího rozpočtu, s vícenáklady nepřesahujícími 50 milionů Kč (cena jednoho televizního seriálu). Stačilo zařídit odbavovací pracoviště, existující příspěvky z ČT 1 a ČT 2 dát do bloků a dodat jim jinou hlasatelskou ambaláž a nechat je v programu rotovat, jako to dělají jiné stanice. Takový kanál by lépe využil potenciál regionálních zpravodajů, jejichž příspěvky se toulají v málo sledovaných časech. Takový kanál by mohl vysílat přímé přenosy z parlamentu, aniž by je musel zaznamenávat a umisťovat do nočních časů,“ napsal Šmíd 4. dubna 2004 rok před spuštěním ČT 24.⁶⁵

V den spuštění ČT 24, odmítl ředitel zpravodajství ČT Zdeněk Šámal prozradit, kolik start stál: „Částku říkat nebudu, zná ji Rada České televize. Já tvrdím, že je závratně nízká.“⁶⁶ Dva měsíce před startem však řekl, že kvůli rozjezdu nového kanálu musela Česká televize zřídit pouze dvě pracovní pozice šéfredaktorů, kterými se stali bývalý šéfredaktor týdeníku Nedělní svět Ondřej Neumann a bruselský zpravodaj Hospodářských novin a dnešní Šamálovův nástupce Milan Fridrich. „Ondřej Neumann nastupuje 1. dubna, Milan Fridrich v čer-

⁶³ Tiskové centrum, 2006, [http://www.radiokomunikace.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy.html/102_69-cra-zahajuji-radne-digitalni-vysilani-v-brne-a-ostrave-\(vc.-videozaznamu-z-tiskove-konference\)](http://www.radiokomunikace.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy.html/102_69-cra-zahajuji-radne-digitalni-vysilani-v-brne-a-ostrave-(vc.-videozaznamu-z-tiskove-konference))

⁶⁴ ŠMÍD, M. Zpravodajský kanál ČT 24 v zrcadle textů Louče, 3.5.2005, <http://www.louc.cz/05/1470503.html>

⁶⁵ ŠMÍD, M. Proč ČR nemá zpravodajskou televizi, když Poláci, Maďaři a Slováci ji mají? 4.4.2004, <http://www.louc.cz/04/1210404.html>

⁶⁶ DRESLER, R. Česká televize spustila zpravodajský kanál ČT 24, 2.5.2005, <http://www.radiotv.cz/clanky/3155/ceska-televize-spustila-zpravodajsky-kanal-ct24.html>

venci. Oficiálně se jejich funkce jmenuje vedoucí zpravodajského vysílání – šéfeditor. Ne půjde tedy o vedoucího vydání, ale o jakéhosi editora nad editory,“ řekl Šámal v rozhovoru pro server RadioTV.⁶⁷

4.3.2 Odejmutí licence Z1

Druhá, vážnější komplikace, přišla z makroprostředí rodícího se projektu Z1 a měla charakter politicko-právní. Městský soud v Praze 6. září 2006 zrušil verdikt Rady pro rozhlasové a televizní vysílání o přidělení pozic v přechodných multiplexech B a C pro pozemské digitální vysílání, kterým získala Z1 (a pět dalších stanic) 4. dubna téhož roku svou licenci. Soud vyhověl návrhu jednoho z neúspěšných žadatelů, televize Nova, které v dubnu licenční rada neschválila, vedle možnosti šířit digitálně její dosavadní analogové vysílání, její další dva projekty.⁶⁸

Rozhodnutí soudu přišlo ve chvíli, kdy řada nových televizí již intenzivně připravovala start svých projektů a zaměstnávala desítky lidí. Z1 musela, stejně jako dalších pět stanic, přípravy vysílání zastavit, propustit zaměstnance a čekat. Rok po udělení odejmutých licencí oznámili členové Asociace digitálních televizí, že pokud státní instituce nebudou situaci urychleně řešit, jsou připraveni podat stížnosti vůči postupu českého státu v kauze digitalizace Evropské komisi. Jednotliví členové asociace, kteří utrpěli v souvislosti s rozhodnutím soudu o zrušení licencí ztráty, které celkově vyčíslili až na 1,4 miliardy korun, také oznámili, že začali připravovat právní kroky v případných arbitrážních řízeních.⁶⁹

Díky silném lobbingu Asociace se podařilo prostřednictvím novely zákony o rozhlasovém a televizním vysílání, která byla parlamentem schválena na podzim roku 2007, opět otevřít cestu v pokračování digitálních televizních projektů.⁷⁰ Takzvaná „diginovela“ umožnila, aby vedle čtyř existujících kanálů České televize, a jednoho TV Nova a TV Prima vznikly na volně dostupných frekvencích ještě další kanály Novy a Primy a dále šest stanic, TV

⁶⁷ POTŮČEK, J. *ČT 24 má odstartovat 1. května, povede ji Neumann s Fridrichem*, 10.3.2005, <http://www.radiotv.cz/clanky/3066/ct-24-ma-odstartovat-1-kvetna-povede-ji-neumann-s-fridrichem.html>

⁶⁸ GABAL, P. *Soud zrušil šest digitálních TV licencí*, 7.9.2006, <http://www.radio.cz/cz/clanek/82950>

⁶⁹ *Asociace digitálních televizí uvažuje o arbitráži vůči českému státu*, 3.4.2007, <http://digital.mediashow.cz/dvbt/clanek/Asociace-digitalnich-televizi-uvazuje-o-arbitrazi-vuci-ceskemu-statu>

⁷⁰ BABOR, J. *Diginovela otevírá dveře pro osm nových televizních stanic*, 1.10.2007, <http://www.radiotv.cz/digital-clanky/4763/diginovela-otevira-dvere-pro-osm-novych-televiznich-stanic.html>

Barrandov, Z1, Febio TV, RTA, Óčko a TV Pohoda, které v dubnu 2006 obdržely digitální licence a v září o ně rozhodnutím soudu přišly. Od prvního ledna loňského roku tak mohla šestice digitálních televizí požádat Radu pro rozhlasové a televizní vysílání o udělení takzvaných kompenzační licencí. Televize Z1 ji 9. dubna 2008, téměř dva roky po prvním udělení licence, opět získala.⁷¹

V roce 2008 chtěla zahájit vysílání kromě Z1 také TV Barrandov, která rovněž požádala o udělení kompenzační licence. Svůj start však nakonec v červnu 2008 odložila až na začátek letošního roku. Jako hlavní důvod uvedla nedostatečné pokrytí digitálním terestrickým signálem.⁷² Ještě opatrnější přístup zvolily zbylé digitální projekty, například Febio TV, která přišla kvůli průtahům s licencí o původního investora, začátkem tohoto roku oznámila, že start odkládá kvůli finanční krizi nejméně do roku 2010.⁷³ Z1 se tak stala úplně prvním projektem, který se z původní šestice stanic rozhodl zahájit vysílání. Ostrý start byl 1. června 2008.⁷⁴

Nová komerční zpravodajsko-publicistická televize Z1 tedy začala vysílat téměř pět let po souhlasu investora zahájit přípravy na vytvoření první české monotematické zpravodajské stanice a více než tři roky po vzniku veřejnoprávního zpravodajského kanálu České televize ČT 24.

4.3.3 ČT 24 v době startu Z1

V době startu soukromého zpravodajského kanálu Z1 byly podmínky na trhu z pohledu konkurenčního prostředí výrazně nakloněny veřejnoprávnímu projektu ČT 24. Kromě technických parametrů umožňujících lepší příjem pozemního digitálního signálu, kterým bude věnována samostatná kapitola, šlo především o silnější pozici na mediálním trhu.

⁷¹ ŠINKOVSKÝ, M. *Stanice Z1 dostala licenci*, 9.4.2008, <http://www.radiotv.cz/digital-clanky/5136/stanice-z1-dostala-licenci.html>




⁷² *TV Barrandov odloží zahájení vysílání*, 9.6.2008, <http://www.parabola.cz/zpravicky/7842/tv-barrandov-odlozi-zahajeni-vysilani/>

⁷³ *Febio TV odstartuje nejdříve v roce 2010*, 9.1.2009, <http://www.parabola.cz/zpravicky/9024/febio-tv-odstartuje-nejdrive-v-roce-2010/>

⁷⁴ *Televize Z1 spustila vysílání navzdory výpadkům satelitu a proudu*, 1.6.2008, http://zpravy.idnes.cz/televize-z1-spustila-vysilani-navzdory-vypadkum-satelitu-a-proudu-1p1-/media.asp?c=A080601_101407_media_jan

Jak již bylo uvedeno, ČT 24 vznikla v květnu 2005 jako vynucená reakce na ohlášený záměr projektu Z1 a první měsíce své existence byla pouze „odkladištěm“ vysílání ČT 1 a ČT 2 se zanedbatelnou sledovaností. V březnu 2006, devět měsíců po startu, se pohybovala okolo 0,14 procenta, nízká úroveň však také souvisela s velmi špatným pokrytím, které tehdy dosahovalo pouze 10,9 procenta domácností. Sledovanost ČT 24 tehdy výrazně zůstávala za polskou zpravodajskou stanicí tvn24 a slovenskou TA3 (tab. 2.).⁷⁵

Tab. 2. Podíl střeoevropských zpravodajských stanic ČT24, tvn24 a TA3 v roce 2006

Sledovaný týden			
	Česko	Slovensko	Polsko
5/2006	0,12	1,3	1,99
6/2006	0,11	1,2	1,58
7/2006	0,11	1,1	1,73
8/2006	0,11	1,2	1,64
9/2006	0,15	1,4	1,66
10/2006	0,14	1,2	1,47

Postupně se však vysílání ČT 24 měnilo a od podzimu 2007, kdy bylo jasné, že se blíží start digitální konkurence, se začala stanice ČT 24 stávat skutečně autonomním kanálem České televize s jasnou profilací a akcentem na kontinuální zpravodajský servis. V polovině listopadu 2007 nový ředitel zpravodajství ČT Milan Fridrich oznámil, že se připravuje nový styl kanálu ČT 24, který se bude podobat CNN.⁷⁶ První změny se objevily začátkem roku 2008, kdy ČT 24 opustila klasický půlhodinový model a začala členit své vysílání do denních bloků, kterým přiřadila i vlastní moderátory.⁷⁷

⁷⁵ POTŮČEK, J. *Kolik lidí sleduje zpravodajský kanál ČT 24?* 22.3.2006, www.digizone.cz/clanky/kolik-lidi-sleduje-zpravodajsky-kanal-ct-24/

⁷⁶ AUST, O. *Milan Fridrich: Budeme víc jako CNN*, 16.11.2007, <http://www.aust.cz/2007-11-16/milan-fridrich-budeme-vic-jako-cnn/>

⁷⁷ POTŮČEK, J. *Milan Fridrich: Úprku redaktorů z ČT 24 do Z1 se nebojím*, 12.2.2008, <http://www.digizone.cz/clanky/milan-fridrich-z-1-nepovazuji-za-konkurenci/>

V době příprav opožděného startu Z1 tak měl zpravodajský kanál ČT 24 tříletý náskok v obsahové a koncepční oblasti, který navíc v té době proměnil do první výrazné aktualizace svého vysílání. Pozice ČT 24 se díky rostoucímu pokrytí mohla ještě výrazněji upevnit a to ve vhodném zpravodajsky atraktivním okamžiku. Takovou událostí, díky které se pozice ČT 24 na mediálním trhu skutečně zlepšila, se stala dramatická dvoukolová volba nové hlavy státu na jaře loňského roku. Druhé kolo prezidentských voleb v únoru 2008 získalo pro ČT 24 a její kontinuální zpravodajský maraton historicky rekordní celodenní podíl až 3,1 procenta, tedy téměř trojnásobek její tehdejší sledovanosti.⁷⁸ Zpravodajská stanice televize veřejné služby tak tři měsíce před startem komerčního konkurenta poprvé výrazněji vstoupila do širšího povědomí české veřejnosti. Nepochybně značnou zásluhu na tom měla i jedna z nejvýraznějších osobností současné televizní žurnalistiky v Česku Václav Moravec, který se na kanálu ČT 24 „udomácnil“ nejen se svým pořadem „Otázky Václava Moravce“ a „přitáhl“ tak i své další kolegy z redakce zpravodajství ČT.

4.4 Z1 v roce 2008 – chybí aktualizace

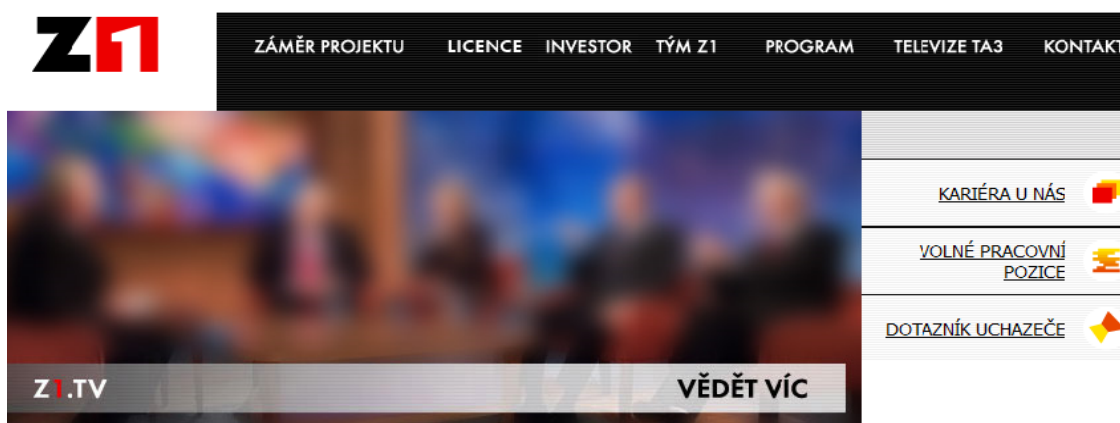
Na konci roku 2007, kdy bylo po podpisu prezidenta jasné, že diginovela umožní zahájit vysílání Z1, se spustila druhá vlna příprav startu celého projektu. První zpravodajská si pronajala prostory v pražských Holešovicích po zkrachovalé TOP TV a do jejího týmu se postupně vrátila většina lidí, kteří byli po zrušení licence v roce 2006 propuštěni. S ostrou přípravou se začalo v lednu, kdy byl vybrán dodavatel hlavní technologie. Z1 si zvolila nejmodernější systém francouzské společnosti Dalet, o kterém uvažovala už ve svém projektu z roku 2004.⁷⁹

Přestože od roku 2004, kdy byl poprvé zformulován projekt Z1, uplynuly téměř čtyři roky a na mediálním trhu došlo k výrazné změně zejména vznikem ČT 24, k vypracování nové aktualizované verze písemného projektu Z1, která by tyto skutečnosti reflektovala, podle všech dostupných informací, nikdy nedošlo.

⁷⁸ *Druhá volba prezidenta měla rekordní sledovanost. ČT 24 slavila úspěch*, 18.2.2008, <http://www.mediashow.cz/clanek/Druha-volba-prezidenta-mela-rekordni-sledovanost-CT24-slavila-uspech>

⁷⁹ POTŮČEK, J. *Zpravodajský kanál Z1 nakoupí výrobní technologii od firmy Dale*, 12.1.2008, <http://www.digizone.cz/aktuality/zpravodajsky-kanal-z-1-nakoupi-vyrobní/>

Tuto domněnku potvrzuje skutečnost, že na startovacím webu Z1 byla ještě loni na jaře (je tam online i nyní) v sekci „program“ prezentována pasáž z projektu vzniklého v roce 2004, která však nebyla po vzniku ČT 24 ničím unikátní. „Divák nemusí čekat na zpravodajskou relaci ve večerních hodinách, ale je průběžně informován během celého dne. Proto se nemusí přizpůsobovat programovému schématu klasicky pojatých televizí, ale má na výběr takový vysílací čas, jaký si sám zvolí.“⁸⁰ Z obsahu stránky je přitom zřejmé, že její poslední aktualizace proběhla nejméně koncem listopadu 2007, protože zachycuje informaci o souhlasu prezidenta s diginovelou z 23. 11. 2007. Na printscreenu titulní strany tohoto webu pořízeném 10. 1. 2008, který našel autor ve svém archivu (obr. 3.), se dokonce tvrdí, že smyslem projektu Z1 je „zaplnit bílé místo na mapě televizních stanic v ČR“, což téměř tři roky po vzniku zpravodajské ČT 24, byla informace více než zavádějící.



PROJEKT ZPRAVODAJSKO-PUBLICISTICKÉ TELEVIZE Z1

V listopadu 2004 vypsal **Rada pro rozhlasové a televizní vysílání ČR** licenční řízení na osm pozic ve dvou sítích systému digitálního pozemního televizního vysílání (DVB-T). Jedním z uchazečů o licenci byl projekt zpravodajsko-publicistické televize Z1. Smyslem projektu Z1 je zaplnit díky nastávajícímu procesu digitalizace bílé místo na mapě televizních stanic v ČR. Chceme nabídnout občanům České republiky k dispozici stejný servis, jaký už neodmyslitelně patří k televiznímu vysílání nejen v USA, Rusku, Německu, Francii či Velké Británii, ale i Slovensku, Maďarsku, Polsku či Rumunsku - **zpravodajskou televizi financovanou na komerčním principu.**

Obr. 3. Titulní strana webu Z1 z 10. 1. 2008

Z pohledu teorie tak došlo k vážnému pochybení, které se zjevně projevilo i na následných krocích a situaci, do které se Z1 dostala koncem roku 2008 a na jaře roku 2009. Kotler s Kellerem zdůrazňují, že firma, jejíž poslání ztratilo důvěryhodnost, nebo které není výstiž-

⁸⁰ Z1: Program, <http://www.zpravy1.cz/program.php>

né, musí své poslání nově definovat.⁸¹ Pokud tak neučiní a přestane reagovat na změněné prostředí, je pro ni nesmírně obtížné znovu získat ztracenou pozici. V případě projektu Z1 zjevně došlo kvůli výše uvedeným negativním vlivům makroprostředí a mikroprostředí ke ztrátě orientace na trhu a to ještě dříve, než Z1 vůbec nějakou pozici získala. Následující pasáž, která je věnována poslání Z1 po vzniku ČT 24 tento předpoklad potvrzuje.

4.4.1 Poslání Z1 – čím se liší od ČT 24?

Na jaře 2008 se v médiích začaly objevovat informace o chystaném startu nové televize. Titulky hlásaly „Nová stanice Z1: Nebudeme pro masy, ale pro bohaté“⁸², „Z1 chce oslovit movitější diváky...“⁸³ a vedoucí PR Z1 v rozhovoru pro Strategii specifikovala cílovou skupinu nové televize: „Obecně lze říci, že divák Z1 je úspěšný a aktivní člověk. Má aktivní přístup k hledání informací, který vyplývá z jeho potřeby tyto informace dále zužitkovat pro svůj soukromý i profesní život. Chování naší cílové skupiny je odlišné od chování diváků plnoformátových televizí. Tomu bude odpovídat programová skladba i výběr formátů a témat. Chceme oslovit ty, kteří rozhodují, vydělávají a investují.“⁸⁴

Na tomto místě je třeba uvést, že v době, kdy specifikovala PR manažerka Z1 pro Strategii cílovou skupinu (březen 2008), neexistoval v Z1 žádný aktuální výzkum, který by jí dával reálné podklady. V té době totiž měla Z1 k dispozici pouze jediný, téměř dva roky starý, kvantitativní výzkum agentury Factum Invenio ze srpna 2006, tedy z doby kdy zpravodajský kanál ČT 24 v podstatě reálně neexistoval a jeho celodenní podíl na trhu se pohyboval na úrovni 0,11 procent.⁸⁵ Navíc tento výzkum pouze rozdělil na základě shlukové analýzy (cluster analysis) populaci ČR do čtyř skupin, z nichž jednu v objemu 29 procent označil

⁸¹ KOTLER, P. – KELLER, L. K. *Marketing management*, 2007, str. 82.

⁸² GRÁFOVÁ, J. *Nová stanice Z1: Nebudeme pro masy, ale pro bohaté*, 8.3.2008 <http://aktualne.centrum.cz/kultura/televize/clanek.phtml?id=523380>

⁸³ POLÁK, L. *Z1 chce oslovit movitější diváky, Tachecí nasadí téměř denně*, 23.5.2008, <http://www.digizone.cz/clanky/konzultantka-z1-barbora-je-inteligentni-clovek/>

⁸⁴ BRYCHTA, J. *Z1 – zpravodajství digitálně*, 18.2.2008, <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=345338>

⁸⁵ POTUČEK, J. *Kolik lidí sleduje zpravodajský kanál ČT 24?* 22.3.2006, www.digizone.cz/clanky/kolik-lidi-sleduje-zpravodajsky-kanal-ct-24/

jako „perspektivní diváci Z1“. Výzkum tehdy doporučoval pokračovat další fází, která měla přinést odpovědi na dvě otázky:⁸⁶

- zjistit struktur zájemců z hlediska naléhavosti.
- analyzovat životní styl těchto osob s cílem přiblížit se jim skladbou vysílání a získat v nich pravidelné diváky.

K pokračování výzkumu ovšem nikdy nedošlo, protože následující měsíc soud zrušil Z1 přidělenou licenci a veškeré přípravné práce byly zastaveny. K jejich obnově došlo až na jaře 2008, kdy agentura STEM dostala zakázku na analýzu cílové skupiny Z1. Závěrečná zpráva „Z1 Segmentace“ však byla k dispozici až v červnu 2008, kdy už Z1 vysílala. (Závěry této zprávy budou zmíněny v další části práce – protože v popisovaném období nebyly její zjištění téměř aplikovány.) Z uvedeného vyplývá, že vedení projektu Z1 nedisponovalo před startem televize reálnými daty, která by umožnila stanovit nové poslání Z1 po opětovném udělení licence. Tuto domněnku potvrzuje i následující analýza otevřených zdrojů. Řada českých médií totiž byla zvědavá, čím se má nová zpravodajská stanice Z1 lišit od své veřejnoprávní konkurence ČT 24, aby dokázala zaujmout. O novém projektu bylo podle profesionálního vyhledávače Newton Media publikováno v období příprav druhého startu od 1. 11. 2007 až do 31. 5. 2008 celkem 851 materiálů.⁸⁷

Přestože autor prošel všechny publikované informace o Z1 z tohoto období, jasně formulovanou odpověď, kromě obecně definované cílové skupiny, která vychází z výzkumu Factum Invenio z roku 2006, nenašel. V jednom z rozhovorů generální ředitel televize Z1 M. Mrnka konstatoval, že český televizní trh je strnulý a nenabízí alternativu pro ty, kteří hledají něco jiného než masovou zábavu a infotainment. „Naším budoucím divákům chceme poskytnout standardní servis komerční zpravodajské televize, jaký úspěšně funguje všude v Evropě i ve světě,“ uvedl Mrnka a dodal: „Výhodou komerční zpravodajské stanice je možnost selekce informací, které se přímo dotýkají života a potřeb cílové skupiny.

⁸⁶ Factum Invenio. *Definice cílové skupiny TV Z1*, 14.8.2006, str. 8.

⁸⁷[http://mediasearch.newtonmedia.cz/search.php?q=&qt=&qsmpl=Z1&qsr=&qsc=&qa=&ob=released&gb=&slt=fl&dt=&ps=250&fd=1&fm=11&fy=2007&td=31&tm=5&ty=2008&asq=1&source=&k\[0\]=CRDaily&k\[1\]=CRRegionalBohemia&k\[2\]=CRRegionalMoravia&k\[3\]=CREconomy&k\[4\]=CRIndustry&k\[5\]=CRTel eIT&k\[6\]=CRAutoMoto&k\[7\]=CRSocial&k\[8\]=CRHobby&k\[9\]=CRPublic&k\[10\]=CRTelevision&k\[11\]=CRRegionalTelevision&k\[12\]=CRRadio&k\[13\]=CRRegionalRadio&k\[14\]=CRInternet&k\[15\]=CRForeign](http://mediasearch.newtonmedia.cz/search.php?q=&qt=&qsmpl=Z1&qsr=&qsc=&qa=&ob=released&gb=&slt=fl&dt=&ps=250&fd=1&fm=11&fy=2007&td=31&tm=5&ty=2008&asq=1&source=&k[0]=CRDaily&k[1]=CRRegionalBohemia&k[2]=CRRegionalMoravia&k[3]=CREconomy&k[4]=CRIndustry&k[5]=CRTel eIT&k[6]=CRAutoMoto&k[7]=CRSocial&k[8]=CRHobby&k[9]=CRPublic&k[10]=CRTelevision&k[11]=CRRegionalTelevision&k[12]=CRRadio&k[13]=CRRegionalRadio&k[14]=CRInternet&k[15]=CRForeign)

Spíš než kvantita je pro nás důležitá kvalita zpravodajského servisu.⁸⁸ V jiném rozhovoru se vůči ČT 24 vymezil ovšem opět pouze z pohledu ekonomického fungování. „Jsme financováni na komerčním principu. Zajímá nás ten, kdo si koupí zboží inzerované na naší televizi, a zároveň je pro nás podstatné to, co zajímá naši cílovou skupinu. To je rozdíl mezi námi a například charakterově podobnou ČT 24, která má za úkol informovat veškerou veřejnost.“⁸⁹ Podobně vysvětloval rozdíl i v dalším rozhovoru. „Nechci se vůči kolegům z veřejnoprávního média vymezovat, jsou to profesionálové, kteří svou práci dělají dobře, ale musí se řídit zákonem o veřejné službě. My budeme nabízet informace, které diváků nejvíce zajímají, které jsou podle nás nejpodstatnější.“⁹⁰

Těsně před startem odmítalo vedení Z1 srovnávání s ČT 24 a na otázky, v čem bude druhá zpravodajská televize jiná, odpovídalo: "Naše televize je komerční, její existence stojí a padá na zájmu diváků. Myslím, že místo teoretizování o tom, v čem budeme jiní, stojí za to se na rozdíl mezi oběma televizemi po 1. červnu podívat," řekl Aktuálně.cz Mrnka.⁹¹

Díky rozsáhlé rešerši, kterou autor při psaní této práce provedl, jednu jasnou formulaci, která popisovala rozdíl mezi zpravodajskou Z1 a ČT 24 našel. Je však třeba zdůraznit, že následující prohlášení M. Mrnky pochází z ledna 2007, tedy 16 měsíců před startem Z1 a zjevně zachycuje stav ČT 24, který jsem v předcházející kapitole označil jako „odkladiště“ ČT 1 a ČT 2 a který na jaře 2008 už dávno neplatil. "Systém ČT 24 je nastavený tak, že udělají jednou denně velké zprávy pro ČT 1, a to, co nabírají během dne, pouští na zpravodajském kanálu. Pro ně vlastně ČT 24 není prioritou, pro ně je důležité naplnit zprávy na ČT 1. Reflektují den prizmatem hlavní zpravodajské relace. My budeme fungovat jako klasická zpravodajská televize, která nemá žádnou hlavní zpravodajskou relaci. Když se něco stane, budeme mít snahu přinášet kvantum informací, nebudeme si je schovávat na později."⁹²

⁸⁸ Z1 požádala o kompenzační licenci, 7.3.2008, <http://www.parabola.cz/clanky/2995/z1-pozadala-o-kompenzacni-licenci/>

⁸⁹ BRYCHTA, J. Z1 – zpravodajství digitálně, 18.2.2008, <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=345338>

⁹⁰ EICHLER, P. Angazovat Tachecí bylo odvážné říká šéf televize Z1 Mrnka, 29.5.2008, http://zpravy.idnes.cz/angazovat-tacheci-bylo-odvazne-rika-sef-televize-z1-mrnka-pe9-/media.asp?c=A080527_185904_media_pei

⁹¹ Digitální TV zvedá oponu. Startuje zpravodajská Z1, 1.6.2008, <http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=606701>

⁹² KALUZOVÁ, S. Historie a plány: Z1, 5.1.2007, <http://www.digizone.cz/clanky/historie-a-plany-z1/>

Stanovit období, kdy přestala být ČT 24 „odkladištěm“ ČT 1 a ČT 2 není zpětně jednoduché. Minimálně od nástupu M. Fridricha do funkce ředitele zpravodajství ČT na podzim 2007 a série tehdy s ním publikovaných rozhovorů však dávala tušit, že Mrnkovo vymezení se vůči ČT 24 zřejmě nebude v době startu Z1 platit. Při sledování zmíněného zpravodajského maratonu z prezidentských voleb v únoru 2008, již bylo naprosto zjevné, že ČT 24 z roku 2006, vůči které vymezoval Mrnka v lednu 2007 svůj projekt, a ČT 24 z počátku roku 2008, jsou úplně jiné stanice. Ani v tomto okamžiku však zjevně nedošlo, jak na úrovni managementu Z1, tak ani u investora projektu k položení si otázky, čím má Z1 být na českém televizním trhu, když ji prvenství ve formátu zpravodajské stanice „vyfoukl“ Zdeněk Šámal uspěchaným založením ČT 24 v roce 2005 a Milan Fridrich následně završil reálným kontinuálním zpravodajským obsahem.

To že v této otázce neměl jasno ani investor projektu, potvrzuje rozhovor se spolujednatel J&T Patrikem Tkáčem, který serveru DigiZone.cz na otázku zda má smysl investovat do komerční zpravodajské televize, když už v Česku existuje veřejnoprávní ČT 24, na podzim 2007 odpověděl: „To je otázka, na kterou si budeme moci těžko odpovědět, dokud to sami nevyzkoušíme. Ale pokud by to nemělo smysl, asi bychom do toho nešli. V době, kdy jsme podávali žádost o licenci v České republice, nám patřila TA 3. Dnes máme Jojku, ale stále to je nějaké zázemí, na kterém můžeme stavět. Není to tak, že bychom stavěli televizi na zelené louce.“⁹³ O dva měsíce později na konci prosince 2007 v pořadu ČT 24 „Média a svět“ dostal Patrik Tkáč otázku, jak se změnila, nebo změní strategie Z1 po vzniku ČT 24. „Já jsem přesvědčený, že konkurence vždy a všude pomohla, finanční skupiny jako takové jsou poměrně známé tím, jak mezi sebou zápolí a nemám pocit, že by jedna z nich trpěla, protože tu je konkurence. Naopak všem to prospívá, takže bude to znít jako otřepaná fráze, ale myslím, že to je asi jediná schopná odpověď, bílé místo tu není, to je pravda, ta televize (ČT 24 pozn. aut.) tu už nějaký čas působí, ale jsem přesvědčen, že se dá dělat na x způsobů...“⁹⁴ Spolujednatel J&T se ke konkrétní strategii Z1 nevyjádřil a redaktor otázku, čím se bude komerční zpravodajský kanál lišit od veřejnoprávního, již podruhé nezopakoval.

⁹³ POTŮČEK, J. *Patrik Tkáč: J&T šla do televizí, protože chtěla získat respekt*, 9.10.2007, <http://www.digizone.cz/clanky/patrik-tkac-jat-sla-do-televizi-protoze-chtela/>

⁹⁴ *Média a svět*, 23.12.2007, <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/207411058090051-media-a-svet/>

K projektu Z1 se v období startu vyjadřovali i mediální odborníci. Z provedené rešerše vyplývá, že ani jeden publikovaný komentář nedával tehdy projektu moc šancí na úspěch. "Jsem k tomu velmi skeptický, domnívám se, že nový kanál nebude k veřejnoprávní televizi konkurenceschopný, zpravodajství vyžaduje velké investice nejen do technologie, pracovních sil, ale i agenturního zpravodajství," řekl v polovině března 2008 analytik médií Tomáš Trampota, který přednáší na katedře Mediálních studií Univerzity Karlovy. Trampota dále tvrdil, že oblast zpravodajství v malém českém mediálním prostředí je už hodně obsazená.⁹⁵ Skeptický byl také už zmiňovaný publicista a pedagog Milan Šmíd, který považoval plán Z1 získat tříprocentní podíl na trhu za nerealistický s tím, že úspěchem by byl už jednaprocentní podíl. "Úspěšnost zpravodajské stanice se neměří jen sledovaností, ale i tím, jak často je citována a jak dokáže nastavovat zpravodajskou agendu v médiích," řekl Šmíd agentuře ČTK měsíc před startem.⁹⁶ Za neživotaschopný a megalomanský označil během prvního měsíce vysílání projekt Z1 bývalý šéf TV Nova Vladimír Železný. "Já se teď víc dívám na Z1. Co to je za bláznivý experiment? Nesmyslný... uvidíme za pár let," komentoval start Z1 bývalý generální ředitel Novy.⁹⁷

4.4.2 Analýza SWOT

Přestože autor od vedení stanice Z1 získal množství interních podkladů, SWOT analýza mezi nimi nebyla a podle všeho v období příprav druhého startu ani nevznikla. Tato SWOT analýza se pokusí popsat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu v době jeho spuštění v roce 2008. Její závěry měly být důležité při kontrole realizace zvolených záměrů stanice, jejího budoucího postavení na trhu a určování marketingových komunikací pro následující období, které mělo být charakterizováno pokračujícím upevňováním positioningu Z1.

⁹⁵ GRÁFOVÁ, J. *Nová stanice Z1: Nebudeme pro masy, ale pro bohaté*, 8.3.2008, <http://aktualne.centrum.cz/kultura/televize/clanek.phtml?id=523380>

⁹⁶ *Z1 se představí zprávami a nabídne řadu diskusí*, 22.5.2008, <http://www.ct24.cz/media/15910-z1-se-predstavi-zpravami-a-nabidne-radu-diskusi/>

⁹⁷ *Cafe X – Vladimír Železný*, 25.6.2008, <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/308292320200026-cafe-x/>,

Strengths – silné stránky Z1

- v době vzniku disponuje stanice jedním z nejmodernějších technologických zařízení, komplexním systémem Dalet integrujícím vedle zpracování a vysílání i celý redakční systém. Tato skutečnost je předpokladem flexibilního výstupu, což je u zpravodajské televize, jeden z klíčových aspektů vedle samotného obsahu.
- redakci zpravodajství i publicistiky tvoří z části zkušení televizní profesionálové, které doplňují mladí lidé vybraní v konkurzu. Dá se očekávat synergický efekt jejich spolupráce a motivace ze začínajícího projektu, do kterého se všichni dobrovolně přihlásili, přičemž řada z nich opustila zajímavé pozice.
- silný investor. J&T patří k jedné z nejvlivnějších a nejúspěšnějších finančních skupin působících na území Česka a Slovenska. Z1 není její první televizní projekt, na Slovensku už vlastnila zpravodajský kanál TA3 a v době startu Z1 vlastní celoplošnou slovenskou stanici JOJ. Investor deklaruje ochotu podporovat rozjezd projektu minimálně v horizontu pěti až osmi let.

Weaknesses – slabé stránky Z1

- nejasná vize formátu komerční zpravodajské stanice Z1 po vzniku ČT 24.
- redakci tvoří nový kolektiv, který prakticky nemá zkušenosti s formátem celodenního kontinuálního vysílání.
- nízký počet reportérů zejména v domácí redakci, což nedovoluje, vedle pokrývání běžných zpravodajských aktualit, věnovat prostor zamýšlenému přinášení zpracovanějších analytičtějších materiálů s přidanou informační hodnotou.
- absence vlastní sítě regionálních zpravodajů – zpravodajství z regionů je řešeno na bázi outsourcingu lokálními studii, což vede k menší flexibilitě a vzájemné provázanosti zpravodajství.
- absence archivu. Obrazový materiál Z1 se začal vytvářet až na jaře 2008, přestože projekt byl podán na konci roku 2004. Archivní obrazový materiál je přitom jedním z nejcennějších stavebních kamenů zpravodajství.
- absence kvantitativních i kvalitativních výzkumů před startem Z1, které by umožnily pomáhat v programingu i ve strategii marketingových komunikací. (Až těsně před startem byl zadán výzkum agentuře STEM, která jeho výsledky prezentovala v polovině června 2008, kdy už běželo vysílání.)

- Z1 není majitelem domény www.z1.cz, kterou se snaží získat od spekulativního majitele a místo ní používá adresy www.z1.tv a později www.z1tv.cz, což komplikuje jasnou komunikaci přítomnosti projektu Z1 v prostředí internetu.

Opportunities – příležitosti Z1

- možnost získat pozici na novém trhu televizí vysílajících v DVB-T.
- využití potenciálu slovenské stanice JOJ a blízkost J&T k majiteli TA3 a možnost vybudovat na česko-slovenských základech zpravodajskou stanici s nižšími náklady společnou akvizicí, nákupem technologií, vzájemnou úsporou nákladů při výměně zpravodajských materiálů, sdílením satelitních frekvencí SNG vozů.
- vytvoření workflow, které díky stavbě televize na zelené louce může být v mnoha ohledech pružnější než postupy používané v ČT 24, která je dle dostupných informací zatížena byrokratickým systémem historicky panujícím na Kavčích horách.

Threats – hrozby Z1

- ČT 24 rychle převezme nové prvky z vysílání Z1, čímž stanice ztratí konkurenční výhodu.
- Z1 se nepodaří vyrobit produkt, který bude v souladu s avizovaným positioningem.
- Z1 se nepodaří získat dostatečný počet diváků a tím bude ohrožen model financování, na kterém je komerční subjekt postaven.
- některý z dalších nových provozovatelů digitální licence spustí publicistické formáty, které budou konkurovat publicistické části vysílání Z1.
- změny postojů a nálad ve společnosti – příklon diváků k zábavnějším a bulvárnějším formátům, nebo jejich odklon k internetovým zdrojům informací.
- nevyzpytatelnost vývoje na trhu po spuštění digitálního televizního vysílání.

4.4.3 Distribuční kanály

Významným faktorem úspěchu každého projektu je schopnost doručit produkt konečnému zákazníkovi, která je závislá na dostupnosti distribučních cest. V případě televizního vysílání je takovouto distribuční cestou televizní signál. Vzhledem k velmi nízké penetraci kabelového televizního vysílání, které má v Česku ze 4,2 milionu domácností vybavených televizorem pouhá pětina (21,6%) a satelitním signálem disponuje pouze šestina českých

domácností (16,8%),⁹⁸ byla pro nové televizní projekty nastupující digitalizace prakticky jedinou možností, jak výrazně oslovit českého diváka.

Klíčovým momentem pro celý projekt bylo schválení Technického plánu přechodu, což je jakýsi jízdní řád české televizní digitalizace. První plán byl zveřejněn Českým telekomunikačním úřadem v polovině roku 2006, jeho upravenou verzi však česká vláda schválila až 28. dubna 2008, tedy měsíc před plánovaným startem Z1.⁹⁹

Z1 se loni stala úplně první novou stanicí, která rozběhla vysílání v rámci probíhajícího přechodu z dočasných multiplexů A a B do systému digitální sítě 1, 2, 3, 4. Jak už bylo uvedeno, TV Barrandov, která loni obdržela kompenzační licenci jako první, se po schválení Technického plánu přechodu rozhodla svůj start odložit, protože nepovažovala pokrytí digitálním terestrickým signálem v roce 2008 za dostatečné.

Veřejnoprávní zpravodajský kanál ČT 24 měl v době startu stanice Z1 k 1. červnu 2008 v pokrytí digitální pozemního signálu výrazný náskok.¹⁰⁰ ČT 24 byla od spuštění dočasného multiplexu A 21. října 2005 součástí jeho nabídky (obr. 4.) a v době startu Z1 měla tato digitální síť téměř dvojnásobný zásah. Podle údajů Českých radiokomunikací, měl multiplex A do momentu rozdělení na multiplexy 1 a 2 v říjnu 2008 celkem dosah až na 35 procent české populace, navíc v oblastech, kde se digitální vysílání testovalo už několik měsíců.¹⁰¹ Z1 začala v červnu 2008 vysílat v multiplexu 3, dříve označovaném jako multiplex B. Ten však v té době akorát zahajoval vysílání v Ostravě, Brně a Plzni a společně s částí Prahy pokrýval přibližně 25 procent české veřejnosti (obr. 5.).¹⁰² Problémem však bylo, že šlo o oblasti, kde nedošlo k vypnutí žádného z analogových vysílačů. Diváci tak v podstatě neměli až do konce října 2008, kdy se začala vypínat ČT 2, žádný důvod na nákup set-top-

⁹⁸ MIKLÍK, P. *Výsledky výzkumu GFK o penetraci satelitů v České republice*, 27.3.2008, <http://www.satcentrum.com/clanky/2723/vysledky-vyzkumu-gfk-o-penetraci-satelitu-v-ceske-republice/>

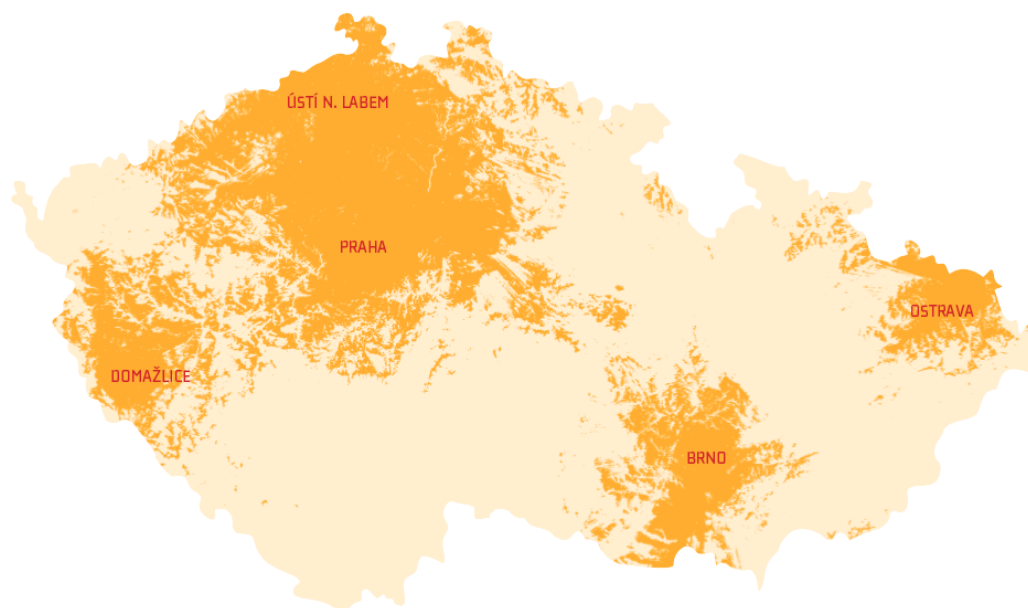
⁹⁹ POLÁK, L. *Vláda schválila technický plán přechodu*, 28.4.2008, <http://www.digizone.cz/aktuality/vlada-schvalila-technicky-plan-prechodu/>

¹⁰⁰ POTŮČEK, J. *Jak se bude rozšiřovat digitální ČT do regionů*, 27.10.2008, <http://www.digizone.cz/clanky/jak-se-bude-rozsirovat-digitalni-ct-do-regionu/>

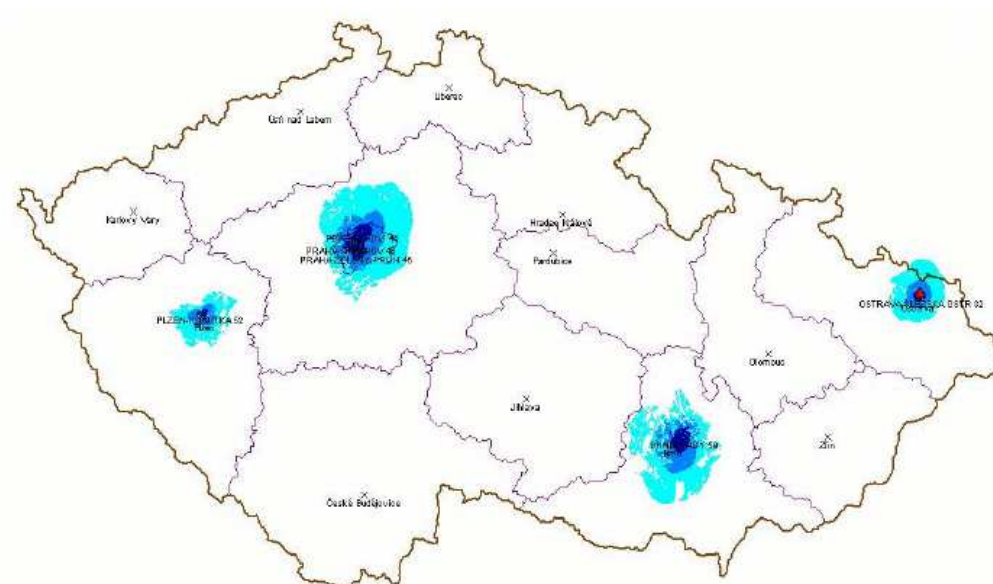
¹⁰¹ POTŮČEK, J. *Multiplex A skončil, rozdělil se na síť 1 a 2*, 31.10.2008, <http://www.digizone.cz/clanky/multiplex-a-skoncil-rozdelil-se-na-site-1-a-2/>

¹⁰² POTŮČEK, J. *Jak se bude multiplex 3 rozšiřovat do regionů*, 8.12.2008, <http://www.digizone.cz/clanky/jak-se-bude-multiplex-3-rozsirovat-do-regionu/>

boxů, takže se k nim signál Z1 neměl jak dostat. Z1 totiž nespustila po svém startu žádnou vlastní reklamní kampaň, přestože ji plánovala.

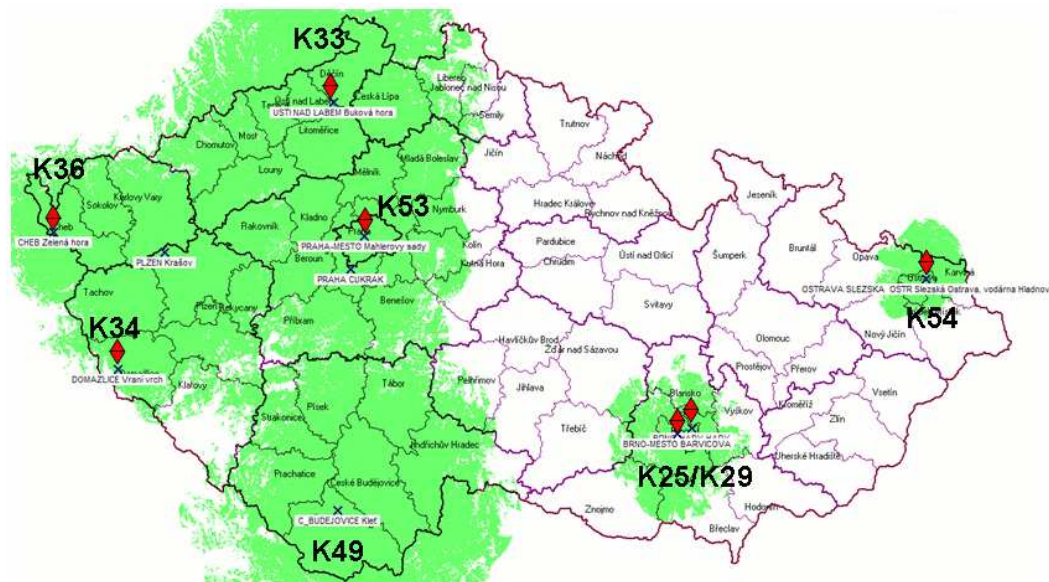


Obr. 4. Dočasný multiplex A – ČT 24, od 21. 10. 2005 do 31. 10. 2008, 35% obyvatel. Zdroj: České radiokomunikace

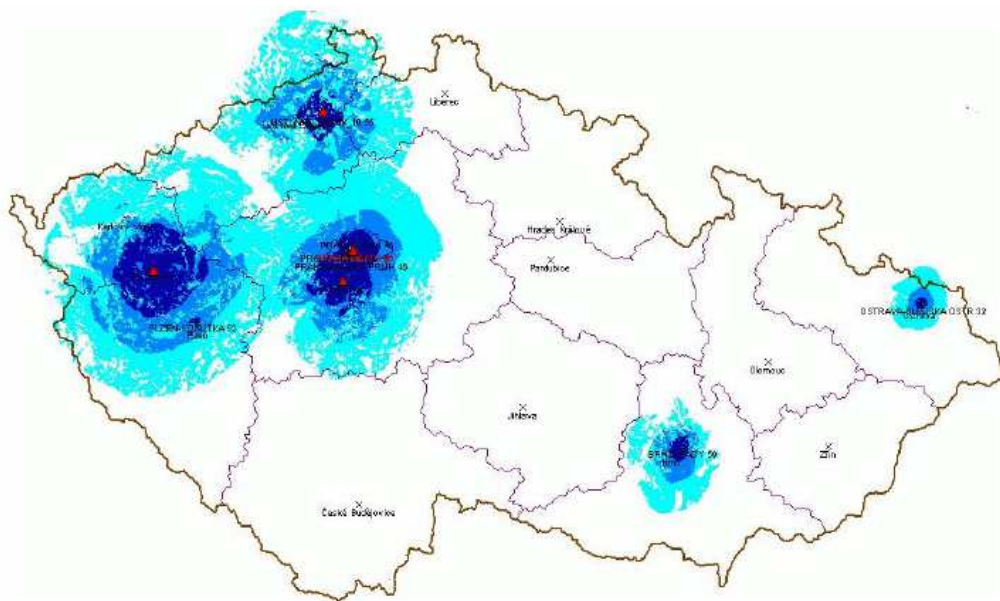


Obr. 5. Multiplex 3 – Z1, do 15. 12. 2008, 25% obyvatel. Zdroj: Prezentace Ing. Jana Kramosila na konferenci Radiokomunikace 2008

Na podzim loňského roku došlo k výraznému postupu procesu digitalizace a dostupnost se zvětšila. Poměr však zůstal zachován v neprospěch Z1. Dočasný multiplex A byl k 31. 10. 2008 rozdělen na veřejnoprávní multiplex 1 (obr. 6.), kam přešla ČT 24 a na multiplex 2, kde je Nova, Prima a nyní i TV Barrandov. ČT 24 tak byla digitálně k dispozici už téměř u 60 procent populace, Z1 mohla, až od 15. 12. 2008, zasáhnout pouze 40 procent (obr. 7.).

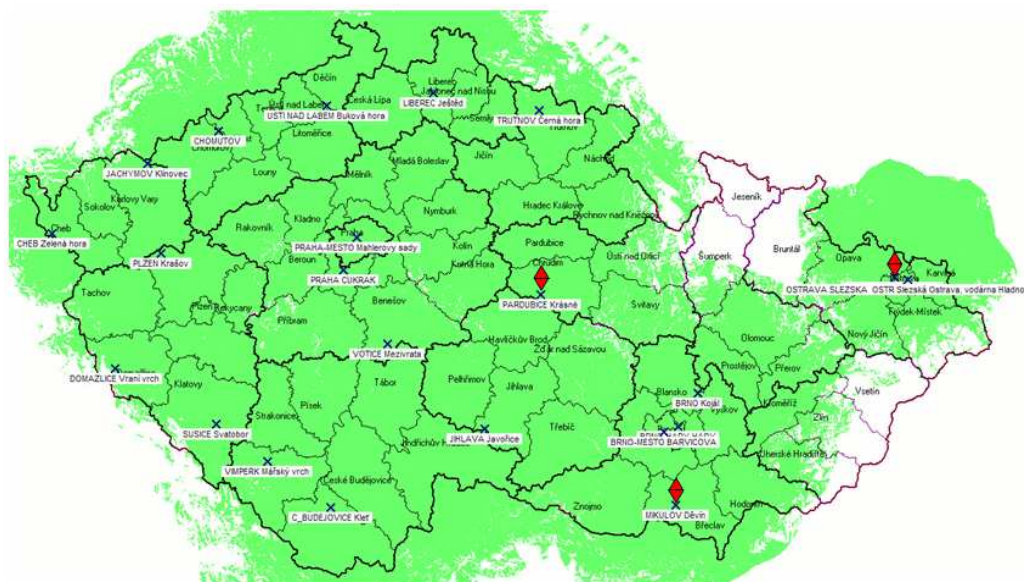


Obr. 6. Multiplex 1 – ČT 24, od 31. 10. 2008, 57,2% obyvatel. Zdroj: Česká televize

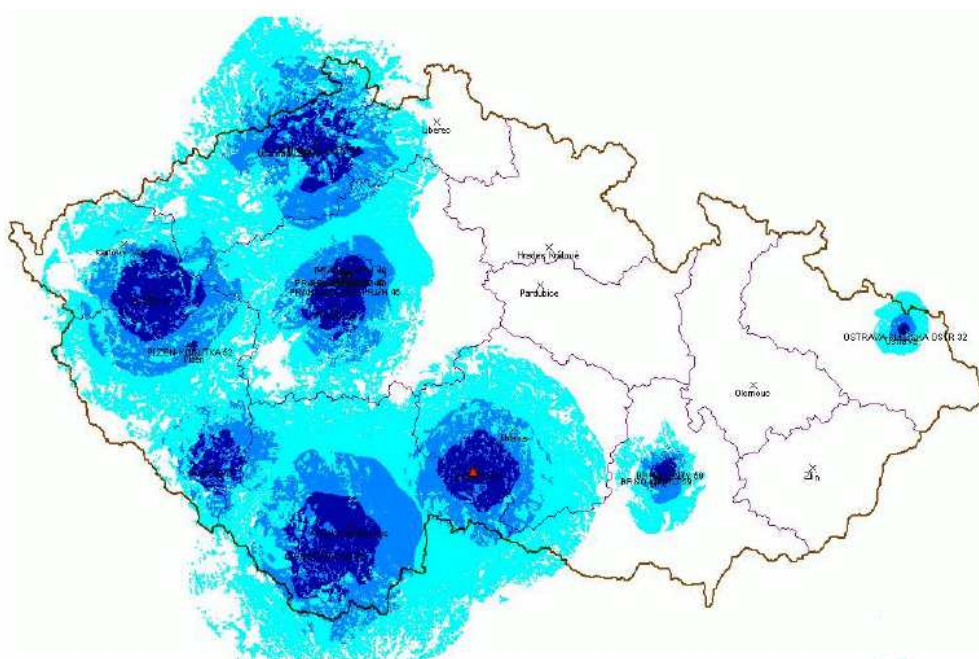


Obr. 7. Multiplex 3 – Z1, od 15. 12. 2008, 40% obyvatel. Zdroj: Prezentace Ing. Jana Kramosila na konferenci Radiokomunikace 2008

Náskok v pokrytí digitálním televizním signálem DVB-T by si měla ČT 24 udržet podle dostupných podkladů digitalizace minimálně následující dva roky. Například v květnu příštího roku, kdy signál veřejnoprávního multiplexu 1 má zasáhnout už 88 procent obyvatel (obr. 8.), bude Z1 v multiplexu 3 (obr. 9.) dosažitelná pouze pro 50 procent populace.



Obr. 8. Multiplex 1 – ČT 24, květen 2010, více než 88% obyvatel, Zdroj: Česká televize



Obr. 9. Multiplex 3 – Z1, duben 2010, 50% obyvatel. Zdroj: Prezentace Ing. Jana Kramosila na konferenci Radiokomunikace 2008

Celý proces budování multiplexu 1 by měl být hotov podle Technického plánu přechodu do 10. října 2010, zatímco multiplex 3 má být dobudován až v listopadu 2011.

4.4.4 Cíle Z1

Podle teorie měly být po provedení analýzy SWOT v Z1 zformulované cíle, kterých chtěla stanice dosáhnout. Měly být uspořádány hierarchicky od nejdůležitějšího k nejméně důležitému a stanoveny kvantitativně, realisticky a konzistentně. Jejich formulace měla být stručná, přesná a jasná, aby byly srozumitelné pro všechny pracovníky televize.

Z toho co bylo o projektu Z1 do tohoto momentu uvedeno, je zřejmé, že původní projekt a cíle z roku 2004 byly v roce 2008 po vzniku ČT 24 zjevně nerealistické. I přes to však nedošlo k jejich aktualizaci. Týmu Z1, který připravoval start televize, nebyly cíle, v podobě jak je předpokládá teorie, nikdy představeny. Jediné co je tedy možné analyzovat, jsou mediální výstupy v kombinaci s původně deklarováním záměrem.

V rozhovoru pro Strategii M. Mrnka v únoru 2008 definoval cíle ve sledovanosti Z1. „My bychom se rádi v dohledné době dostali na 1 %. Důležitější než procento celé populace je ale penetrace naší cílové skupiny, kde bychom rádi viděli desítky procent.“¹⁰³ V ostatních publikovaných materiálech se tento údaj většinou opakuje, ve zprávě agentury ČTK vydané týden před startem Z1 se jen zpřesňuje, že „vedení stanice chce získat podíl na trhu až tři procenta.“¹⁰⁴ Při porovnání záměrů z projektu z roku 2004 se ukazuje, že v této části prakticky nedošlo k žádné korekci. Projekt tehdy uváděl: „Hlavním cílem je získat v příštích čtyřech letech podíl na televizním diváckém trhu (market share) 2 - 4% v nejobecnější divácké skupině dospělí 15+ a 7% ve vlastní cílové skupině dospělí 15 - 49 let. Tento podíl v cílové skupině dospělí 15 - 49 by měl narůstat od 4% v prvním roce vysílání do 7% ve čtvrtém vysílacím roce.“¹⁰⁵

¹⁰³ BRYCHTA, J. Z1 – zpravodajství digitálně, 18.2.2008, <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=345338>

¹⁰⁴ ČTK. Z1 chystá start 1. června večer, Tachecí na ní bude mít talkshow, 22.5.2008, <http://www.ceskamedia.cz/article.html?id=239168>

¹⁰⁵ Žádost o udělení digitální licence Z1, str. 35.

Z uvedeného vyplývá, že Z1 chtěla v prvním roce získat ve své cílové skupině (není ovšem úplně jasné jaká skupina to je, jednou se uvádí dospělí 15 - 49 a podruhé „úspěšný a aktivní člověk“) až 4 procentní market share a v celkové populaci 15+ přibližně 1 procento s časovým vymezením „v dohledné době“. Dlouhodobějším cílem v horizontu čtyř let byl v cílové skupině podíl 7 až 10 procent a v celkové populaci 3 až 4 procenta (tab. 3.).

Tab. 3. Podíl na televizním trhu – cíle Z1

Cíle Z1		Skupina 15+	Cílová skupina (?)
Projekt 2004	První rok	?	4%
	Čtvrtý rok	2-4 %	7%
Mediální výstupy 2008	„dohledná doba“	1%	?
	?	3%	„desítky procent“

Předpokladem kontroly plnění těchto cílů je samozřejmě kontinuální měření sledovanosti. Z1 však ani po jedenácti měsících od svého startu stále není součástí žádného oficiálního kontinuálního měření sledovanosti v České republice. Generální ředitel Z1 Martin Mrnka přitom tři měsíce před spuštěním vysílání tvrdil, že televize bude mít data o sledovanosti hned od startu. „My budeme od začátku pracovat s klasickým deníčkovým měřením, stejně jako kabelové televize. Peoplemetrové měření změří chování diváka doma, televize, jako je ta naše, ale není konzumována jen tam. Má diváky i v práci, přes PC, v restauraci, na nádraží, v kancelářích. Peoplemetry našeho diváka neumějí zachytit.“¹⁰⁶

Pro srovnání veřejnoprávní kanál ČT 24 je monitorován v peoplemetrovém měření od 30. ledna 2006, tedy tři měsíce po spuštění vysílání v pokusném multiplexu A a slovenská

¹⁰⁶ BRYCHTA, J. Z1 – zpravodajství digitálně, 18.2.2008, <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=345338>

zpravodajská stanice TA3 byla do projektu peplemetrového měření zařazena hned po jeho spuštění v roce 2004.

Na absenci měření sledovanosti Z1 upozornil hned v prvním měsíci jejího vysílání server DigiZone.cz, který poukázal na nízký zájem inzerentů o tento kanál.¹⁰⁷ M. Mrnka tehdy oznámil, že na léto plánuje Z1 vlastní průzkum. Ani ten se však nerealizoval. V září 2008 na chybějící data o sledovanosti upozornily Lidové noviny. M. Mrnka tehdy oznámil, že přesné údaje budou do měsíce: „Máme jen orientační čísla, skutečná budeme mít na začátku října.“¹⁰⁸ Ani v říjnu však data k dispozici nebyla. Z1 poprvé zkoumala svou sledovanost až v prosinci 2008 a to pouze vlastním jednorázovým výzkumem agentury STEM, který ovšem neposkytl odpověď na otázku plnění cílů v kategorii market share. Přes výhrady k peplemetrovému měření si nechala Z1 zpracovat jednorázové měření sledovanosti za únor 2009. Ani v tomto případě však nepublikovala data o podílu na trhu a podle nejnovějších informací Z1 neprojevila zájem vstoupit do kontinuálního měření a to i přes to, že mediální agentury si na nedostatek údajů stále stěžují. „Příliš mnoho reklamy na Z1 není. Chybí jí totiž sledovanost a právě diváci jsou to, co pro naše klienty kupujeme při vyjednávání reklamních časů," vysvětloval v lednu 2009 Jiří Vítek z mediální agentury MindShare.¹⁰⁹ Opačný přístup zvolila TV Barrandov, která odstartovala 11. ledna 2009. Po objednání jednorázového měření sledovanosti nyní ohlásila zájem být v kontinuálním průzkumu, protože bez něj se jí nedařilo získávat inzerci.¹¹⁰

Druhým cílem, který se podařilo z mediálních výstupů zachytit a který se dá kvantifikovat, je záměr přinášet více zpravodajství ze střední Evropy. Tento cíl obsahoval projekt z roku 2004, kde bylo za jednu z priorit označeno „informování a komentování událostí ze středoevropského prostoru, zejména zemí Visegradské čtyřky“. Snahu přinášet více zpravodaj-

¹⁰⁷ POTŮČEK, J. *Inzerenti se zatím na Z1 příliš nehrnou*, 17.6.2008, <http://www.digizone.cz/aktuality/inzerenti-se-zatim-na-z1-prilis-nehrou/>

¹⁰⁸ AUST, O. *Až teď může Z1 konkurovat*, 12.9.2008, http://www.lidovky.cz/az-ted-muze-z1-konkurovat-0h1-/ln_noviny.asp?c=A080912_000068_ln_noviny_sko&klic=227537&mes=080912_0

¹⁰⁹ *Televize Z1 se propadá do finanční krize*, 28.1.2009, http://www.tyden.cz/rubriky/media/televize/televize-z1-se-propada-do-financni-krize_102612.html

¹¹⁰ KOIŠ, J. *TV Barrandov se zřejmě stane členem ATO, konkurenti nenamítají*, 7.4.2009, <http://www.digizone.cz/aktuality/tv-barrandov-se-zrejme-stane-clenem-ato/>

ství z tohoto prostoru deklaroval M. Mrnka v on-line rozhovoru na iDNES.cz den před spuštěním televize: „Pokud jde o regiony, více než ostatní se chceme zaměřit na sousedy - Slovensko, Polsko, Maďarsko, Německo, Rakousko... Někdy mívám pocit, že pro české novináře ty země skoro neexistují.“¹¹¹

Pro vyhodnocení úspěšnosti plnění tohoto cíle by byla nejvhodnější obsahová analýza vysílání Z1 a její porovnání s konkurenčním kanálem ČT 24. Vzhledem ke znalosti reálného stavu vysílání obou zpravodajských kanálů za poslední období však tuto analýzu není potřeba vypracovat. Bezpochyby stačí uvést, že Z1 nemá v ani jedné středoevropské zemi, na kterou se chtěl M. Mrnka zaměřit, ani jednoho zpravodaje, zatímco ČT 24 je má pokryty prakticky všechny, některé dokonce i více reportéry (tab. 4.).

Tab. 4. Zahraniční zpravodajové ČT 24 a Z1 ve střední Evropě

Zahraniční zpravodajové ve střední Evropě	Z1	24
Německo	-	Hana Scharffová
Rakousko	-	Jan Moláček
Polsko	-	Miroslav Karas
Slovensko	-	Olga Baková (Bratislava) Ladislav Kerekeš (Košice)
Maďarsko	-	(Ladislav Kerekeš)

Adekvátně tomuto nasazení 5 stálých zahraničních zpravodajů odpovídá i vysílání ČT 24, které je z těchto zemí průběžné a navíc děláno „českým pohledem“. Samozřejmě, že bez vlastní sítě zpravodajů, nemůže Z1 přinášet takový objem zpravodajství jako ČT 24. Nao-

¹¹¹ Ředitel Z1 Martin Mrnka o digitální televizi, 30.5.2008, <http://zpravy.idnes.cz/reditel-z1-martin-mrnka-o-digitalni-televizi-fz9-/odpovedi.asp?t=MRNKA&strana=1>

pak Z1 měla a má značný problém pokrývat tento region, protože agentury Reuters a APTN, které tvoří základ jejího zahraničního zpravodajství, nepřinášejí z této oblasti mnoho obrazových materiálů. Výjimkou je pouze Slovensko, kde Z1 spolupracuje s televizí JOJ a částečně i TA3.

4.4.5 Absence strategie, programu a implementace

To, čeho chce firma dosáhnout, by mělo být uvedeno v jejích cílech. To jak toho chce dosáhnout, by mělo být formulováno v její strategii, tedy jakémsi jízdním řádu realizace cílů. Vzhledem k tomu, co bylo uvedeno o formulaci cílů Z1, je zřejmé, že v případě strategie nové zpravodajské televize, formulace programu a následné implementace je situace ještě složitější. Už samotný proces vzniku workflow Z1 ve srovnání s například TA3, které měl autor možnost zažít, se dá označit za víceméně živelný a intuitivní. Vzhledem k rozsahu a složitosti těchto procesů se jim není možné na této ploše věnovat. Chyběla-li jasná a realizovatelná představa o vykonávání procesů uvnitř redakce, tak rovněž absentovala strategie, formulace programu a implementace na úrovni plnění cílů celého projektu. Postupy nebyly stanoveny například pomocí Ganttova diagramu či síťové analýzy CPM, vesměs šlo o nahodilé, spontánní řešení a v mnoha případech by se dalo hovořit o improvizaci. Uvést konkrétní případy, na kterých by bylo možné ilustrovat tento způsob řízení projektu, je vzhledem k závazku mlčenlivosti autora a absenci celkové strategie složité. Přesto se pokusí zmínit několik příkladů, které vychází z medializovaných záměrů.

Jedním z klíčových momentů pro řízení celého projektu bylo získání zpětné vazby, což v případě televize znamená kontinuální měření sledovanosti doplněné specializovanými kvantitativními a kvalitativními výzkumy. Jak již bylo uvedeno, měl být od spuštění vysílání k dispozici deníčkový výzkum sledovanosti. Do dnešního dne Z1 žádnou kontinuální zpětnou vazbou nedisponuje. Naopak součástí řízení byl zmiňovaný „autismus“ definovaný Denisem McQuailem, kdy někteří kolegové nejlépe věděli, co je pro cílovou skupinu Z1 dobré. Přesně podle charakteristiky profesora komunikace a publicistiky Stephana Ruß-Mohla, byly nepříjemné diskuse o tom, co natáčet a co ne, většinou umlčeny okřídlenou formulkou „cílová skupina to tak chce“.

První rok vysílání nové televize měla doprovázet reklamní kampaň, která byla svěřena agentuře Mark BBDO. Teaserová kampaň byla spuštěna krátce před vysíláním, na nosičích venkovní reklamy se objevila až 1. června v den startu televize (obr. 10.)¹¹² a přestože se plánovala během letních prázdnin druhá fáze,¹¹³ žádná další kampaň na podporu zahájení vysílání první digitální televize v Česku se dodnes neuskutečnila. Marketingové komunikace nového projektu po jeho startu prakticky ustaly s výjimkou občasných PR aktivit, které budou zmíněny později.



Obr. 10. Startovací kampaň Z1

¹¹² Z1 zahájila rozpůlenou kampaň, 4.6.2008, http://www.lidovky.cz/z1-zahajila-rozpulenou-kampan-d2b-/ln_noviny.asp?c=A080604_000090_ln_noviny_sko&klic=225794&mes=080604_0

¹¹³ EICHLER, P. *Televize z1 chce hledat diváky i v obchodních centrech či pendolinu*, 7.3.2008, http://zpravy.idnes.cz/televize-z1-chce-hledat-divaky-i-v-obchodnich-centrech-ci-pendolinu-1cr-/media.asp?c=A080307_140950_media_pei

Podobné to bylo například s nastavením technologie. Krátce po startu se ukázalo, že je potřeba zvýšit konfiguraci systému Dalet kvůli budování archivu a flexibilitě zpracování materiálů. Přestože byly učiněny částečné kroky a některé komponenty byly i zakoupeny, do dnešní doby nebyl systém aktualizován. Podobně skončil záměr pořídit druhý satelitní vůz SNG, který je pro poskytování kvalitního kontinuálního televizního zpravodajství na území České republiky nezbytný. Podle medializovaných záměrů z března 2008 měl být zakoupen v průběhu loňského roku,¹¹⁴ ani to se však nestalo.

Důvodem řady nerealizovaných kroků byl podle obchodního ředitele Z1 Jana Gregora špatný odhad. „Kdybychom znali současnou situaci, tak by projekt Z1 nikdy nevznikl... Pravda je, že došlo k nějakému podcenění nebo nezkušenosti. Až do podzimu byla distribuce Z1 limitujícím faktorem. V červnu se začalo pouze s 18 procenty současných diváků, přes léto přibývalo dalších 20 procent a až v říjnu se to rozběhlo s náběhem set-top-boxů. Byl to hendikep. Když jsme se chtěli v srpnu, v září bavit s klientem, tak jsme narazili na neznalost, což byl problém,“ řekl v únoru 2009 autorovi této práce J. Gregor, který má v Z1 na starosti i marketing. Nízké pokrytí a špatná penetrace set-top-boxů byly podle jeho slov důvodem zastavení plánované reklamní kampaně, nemělo ji totiž smysl dělat dříve, než se do procesu digitalizace nezapojily televize Nova, ČT a Prima. Na podzim, kdy už kampaň měla smysl, však začala mít Z1 platební problémy, které se po vypuknutí globální finanční krize ještě umocnily. Marketingové komunikace Z1 tedy opět nepodpořily nový produkt.

Obchodní ředitel Z1 také přiznává, že problémem stanice je samotný produkt. Ten měl uspokojovat vzdělané a bohaté diváky z velkých měst, což se však podle Gregora moc nedařilo. „Vysvětluji to na příkladu aut. Říkám, že prodáváme „sporták“, ale když přijdeme za klientem, tak první bariéra není o tom, že dobře jaké jsou výhody toho sportáku, jaká je cena, ale první bariéra je, že zdaleka ne všichni jsou přesvědčeni, že to je opravdu sporták...Oni nám říkají, ano je to slušné auto, ale nemyslíme si, že to je sporták, je to dobré rodinné auto,“ vysvětluje problémy, které má obchodní oddělení Z1, jeho ředitel a dodává, že to čím ze Z1 lišila od ČT 24, konkurence velmi rychle převzala. Tím jen potvrzuje tvr-

¹¹⁴ BABOR, J. *Stanice Z1 požádala o licenci, chce oslovit vzdělané a městské publikum*, 10.3.2008, <http://www.radiotv.cz/digital-clanky/5086/stanice-z1-pozadala-o-licenci--chce-oslovit-vzdelane-a-mestske-publikum.html>

zení Kotlera s Kellerem, že konkurence může rychle okopírovat pomocí benchmarkingu operačně-efektivní společnost, čímž její výhodu eliminuje.

4.4.6 Benchmarking

Rivalita obou českých zpravodajských kanálů byla po startu projektu Z1 citelně znát. Vstup nového subjektu přinesl do vysílání ČT 24 řadu změn, z nichž nejvýraznější byla úprava některých grafických výstupů a ještě větší důraz na aktuální celodenní zpravodajství s maximálním využitím technologických a lidských kapacit České televize.

Po vzoru Z1, která zavedla do vysílání nový prvek, své vlastní komentátory, kterými jsou renomovaní novináři Jefim Fištejn a Karel Hvízdala, zřídila ČT 24 pozici analytičky, kterou se stala politoložka Martina Lustigová.

Od válečného konfliktu v Gruzii, kdy Z1 opakovaně porážela ČT 24 v počtu živých přenosů z klíčových vystoupení prezidentů Ruska, Gruzie, USA, či Francie, se také zlepšila schopnost ČT 24 zařazovat do vysílání neplánované improvizované vstupy z agenturních televizních servisů Reuters a APTN. Do té doby většinu z těchto přenosů ČT 24 nestíhala zařadit, nebo se snažila navodit dojem živého vysílání, tím že na záznam vysílaný s mírným zpožděním umístila nápis „živě“. Běžný divák samozřejmě takovýto trik jen obtížně pozná. Když je však k dispozici stěna složená z devíti monitorů, a na polovině z nich běží „živá“ tisková konference George Bushe a výstup CNN, BBC, Sky News, Russia Today a Z1 je asynchronní maximálně pár vteřin, tak více než minutový rozdíl konce tiskové konference na ČT 24, kde stále běží Bush „živě“, je nepřehlédnutelný.

Zřejmě nejviditelnějším projevem benchmarkingu ze strany ČT 24 však byla změna grafického výstupu informační lišty. ČT 24 změnila tento prvek po půl roce vysílání Z1. Dosavadní „kraul“, kdy text krátkých zpráv běžel na spodní části obrazovky zprava do leva (obr. 11.), nahradil statickým textem, který rotuje. Kromě změny odbavování lišty přišla ČT 24 i se změnou pole, která uvozuje lištu. Stejně jako Z1 (obr. 12.) mění jeho barvu podle typu zpráv - domácí, ekonomika, počasí, sport - začala i ČT 24 používat barevné rozlišení přičemž dokonce používá například u sportu stejnou zelenou barvu (obr. 13.).

Na konci roku 2008 došlo ze strany investora Z1 k přehodnocení investičních plánů, které měly za následek až 50 procentní redukci rozpočtu. To se samozřejmě negativně projevilo na schopnosti Z1 držet krok s ČT 24, která pod tlakem konkurence dál zlepšovala vysílání.



Obr. 11. Původní grafika ČT 24 (10. 10. 2008), pořad *Ekonomika 24*



Obr. 12. Grafika Z1 (25. 3. 2009), *Zprávy 19.30*



Obr. 13. Nová grafika ČT 24 (3. 3. 2008), pořad *Ekonomika 24*

4.4.7 Mapa tržního bojiště

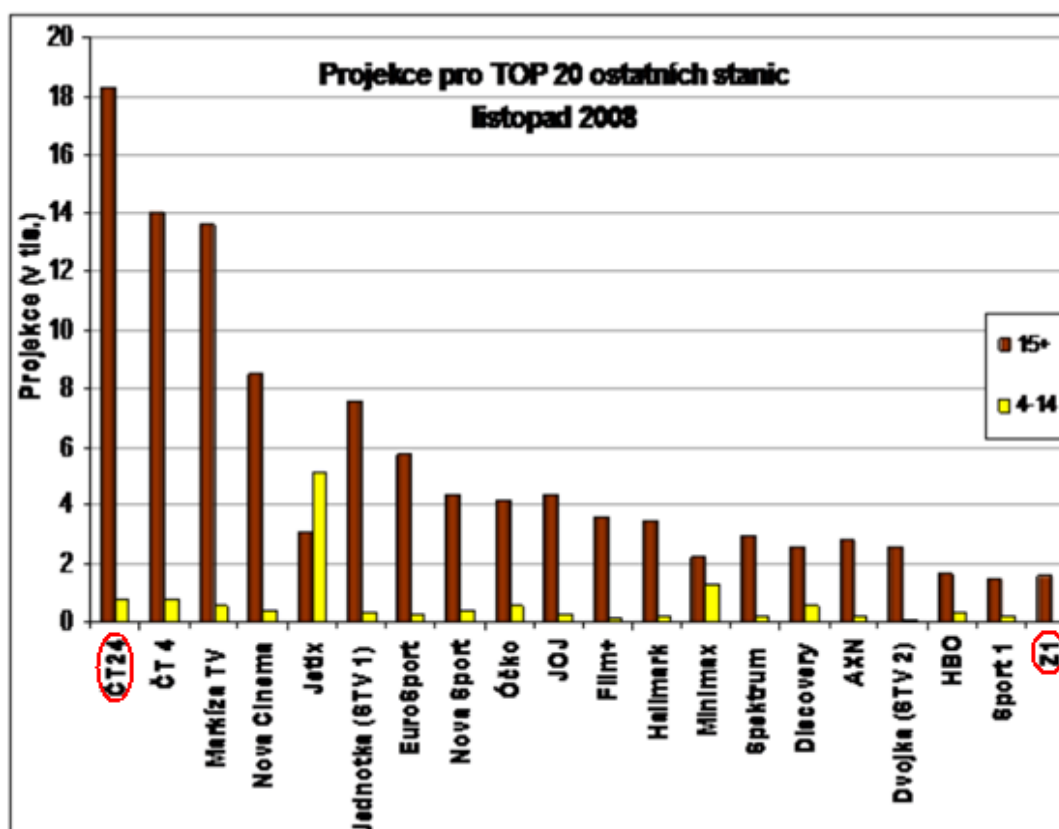
Protože neexistuje možnost jak prostřednictvím oficiálního měření sledovanosti porovnat Z1 s ČT 24, zůstává jednou z možností analýzy konkurence porovnání obou zpravodajských stanic prostřednictvím „mapy tržního bojiště“, která zachycuje základní rozložení výstupu obou televizí, tedy jejich produktů a služeb. V případě Z1 je situace složitější, protože od letošního roku dochází z finančních důvodů k výrazné redukci zejména nezpravodajských formátů. Mapa tržního bojiště (tab. 5.) zachycuje stav z března 2009, kdy už je vidět citelný rozdíl v objemu nabízeného výstupu Z1 a ČT 24.

Tab. 5. Mapa tržního bojiště

Mapa tržního bojiště		
celodenní vysílání	ne (7.00 - 0.30)	ano (od 10. 2005)
měření sledovanosti	ne	ano - peoplemetry
dostupnost signálu	cca 40%	cca 60 %
zpravodajské bloky	ano	ano
ekonomické relace	ano - 5	ano - 4
infografika	ano	ano
počasí	ano	ano
dopravní servis	ano	ano
týdeníky	ano - 1	ano - 6
dokumenty	ano	ano
publicistika	ne	ano - 3
diskusní pořady	ano - 2	ano - 3
magazíny	ano - 2	ano - 5
zahraniční zpravodajové	ano - 2	ano - 10
krajské redakce	ne (outsourcing)	ano - 15
satelitní vozy	ano - 1	ano (Praha - 4, Brno, Ostrava)
živé přenosy ČR	občas (1 místo)	často (různé lokace)
živé přenosy zahraničí	často	průměrně
hlavní zpravodajská relace	ano (19.00 - 19.55)	ano (19.00 - 19.40)

4.4.8 Sledovanost ČT 24 a Z1

Jak se vyvíjela a jak velkou sledovanost získala během prvních deseti měsíců zpravodajská stanice Z1 není z otevřených zdrojů možné zjistit, protože žádný oficiální výzkum s jejími daty neexistuje. Z neoficiálních údajů, které se autorovi podařilo získat, vyplývá, že podíl Z1 je ve srovnání s ČT 24 přibližně devítinásobně nižší. Jeden získaný graf zobrazuje celodenní podíl na sledovanosti zpravodajských stanic 14. 10. 2008 provozovatele kabelové televize Centronet v jedné z pražských čtvrtí (obr. 15.) a druhý je sestaven z dat peoplemetrového měření (obr. 14.) a ukazuje projekci TOP 20 „ostatních stanic“ za měsíc listopad.



Obr. 14. Projekce TOP 20 „ostatních stanic“ za měsíc listopad 2008, Zdroj: ATO



Obr. 15. Sledovanost zpravodajských stanic 14. 10. 2008, Zdroj: Centronet

Jak je vidět zejména z grafu pražského operátora Centronet, který segmentoval výsledky měření pouze na zpravodajské stanice, je postavení ČT 24 s více než 80 procenty oproti 10 procentům Z1 velmi silné. Tuto skutečnost potvrzuje i srovnání vývoje sledovanosti ČT 24 za poslední rok, kdy dokázal veřejnoprávní zpravodajský kanál denní sledovanost skoro zdvojnásobit (obr. 16.).¹¹⁵



Obr. 16. Porovnání denní sledovanosti ČT 24 v období 01/08 - 01/09. Zdroj: ČT

¹¹⁵ Sledovanost zpravodajské stanice ČT 24 roste, 31.3.2009, <http://www.ct24.cz/media/50247-sledovanost-zpravodajske-stanice-ct24-roste/>

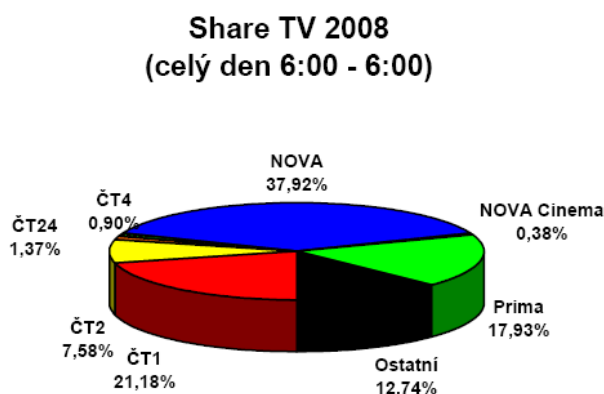
V prezentaci Z1 určené pro obchodní jednání se objevil údaj z jednorázového měření sledovanosti peplemetrů za měsíc únor 2009 (obr. 17.). Vyplývá z něj, že čistý denní zásah ve skupině 15+ je 152 tisíc diváků, což je asi pětina denní sledovanosti ČT 24 v lednu 2009. Bohužel není k dispozici údaj o složení této skupiny ani délce sledovanosti (přestože by jej peplemetry měly umět generovat), takže nelze analyzovat úspěšnost targetingu Z1.

SLEDOVANOST Z1

CSD15+	10,8%	měsíční Net Reach	930.000 diváků
	6,00%	týdenní Net Reach	530.000 diváků
	1,70%	denní Net Reach	152.000 diváků

Obr. 17. Sledovanost Z1 - únor 2009. Zdroj: Prezentace Z1

Postavení ČT 24 je po čtyřech letech existence velmi silné. Share, tedy podíl na trhu za celý rok 2008 v klíčovém segmentu 15+ dosáhl 1,37% (obr. 18.) což při ještě nízké dostupnosti signálu ČT 24 v loňském roce, které se pohybovalo na úrovni jedné třetiny domácností, je oproti roku 2007 téměř dvojnásobek a ve srovnání s počátkem roku 2006, kdy se její share pohyboval na úrovni 0,11 procenta dokonce desetinásobné zvýšení podílu.¹¹⁶





Obr. 18. Share ČT 24 za rok 2008. Zdroj: ATO

¹¹⁶ POTŮČEK, J. Zdeněk Šámal: Sledovanost ČT 24 mě netěší, 15.2.2006, <http://www.digizone.cz/clanky/zdenek-samal-se-sledovanosti-ct-24-nejsem-spokojen/>

Pozice ČT 24 se během loňského roku zlepšila přibližně o 50 procent a to i přes to, že se v červnu na trhu objevil soukromý zpravodajský kanál Z1. Podle údajů agentury Mediaresearch, která má na starosti peplemetrové měření, po červnovém startu Z1 naopak docházelo k dalšímu upevňování pozice ČT 24 a to přibližně o 25 procent (tab. 6).¹¹⁷

Tab. 6. Vývoj share ČT 24 a Z1 v roce 2008

Share 2008, 15 + celodenní hodnoty		
leden	–	1,05%
únor	–	1,35%
březen	–	1,03%
duben	–	1,25%
květen	–	1,30%
červen	?	1,36%
červenec	?	1,47%
srpen	?	1,52%
září	?	1,48%
říjen	?	1,63%
listopad	?	1,44%
prosinec	?	1,62%

4.4.9 Zpětná vazba – reakce médií na start Z1

Každá firma, která chce být při realizaci své strategie úspěšná, musí podle teorie sledovat výsledky své činnosti a vývoj. V případě stanice Z1, kde od začátku chybělo měření sledovanosti, je objektivní hodnocení výsledků činnosti prakticky nemožné. Bez relevantních dat z výzkumů agentur by bylo možné vysílání televize hodnotit na základě vlastní obsahové analýzy. Její vytvoření by však vyžadovalo poměrně náročné zpracovávání interních informací a také porovnávání s konkurenčním kanálem ČT 24. Realizaci této analýzy je

¹¹⁷ Měsíční reporty, <http://www.mediaresearch.cz/produkty-sluzby/mereni-televize/mereni-tv-v-cr/vysledky/>

možné si představit při rozboru nějakého konkrétního úseku vysílání, například zachycení mimořádné události na obou stanicích, avšak v delším časovém úseku je její zpracování jen těžko realizovatelné bez vlastního výzkumného oddělení.

Až do provedení prosincového výzkumu agentury STEM (jeho výsledky se do autorova odchodu ze Z1 nepromítly do řízení stanice, blíže je proto zmíním zejména v projektové části), tak pro hodnocení činnosti Z1 existuje poslední zdroj informací, který při běžném podnikání obvykle nebývá k dispozici, a to média. V případě televizního projektu Z1, který byl prvním z nových digitálních stanic, totiž můžeme analyzovat hned několik materiálů, které glosovaly jeho start. Samozřejmě, že nejde o striktně objektivní zdroj hodnocení, ale vzhledem k popsanému, je to v podstatě jediná dostupná zpětná vazba.

Kromě čistě zpravodajských materiálů, které informovaly o vzniku Z1, vyšlo podle vyhledávače Newton Media během prvních dvou týdnů po startu televize celkem pět hodnotících materiálů, s měsíčním odstupem pak ještě monitoring slovenského mediálního serveru Mediálne.sk.

Reflex, 3. 6. 2008

„Celé to tak nějak připomínalo nablýskané pozlátko, ale když jste ho rozbílili a podívali se na první zprávy Z1, zjistili jste, že vlastně sledujete takovou horší ČT 24. V nové, po všech směrech „jiné“ televizi moderovali staří moderátoři z ČT a Novy, nenabídli vám nic jiného, než co byste se ten den dočetli na internetu, a jediným pozdvižením byly roztomilé dramaturgické, snad neúmyslné chyby... Možná to chtělo chvíli počkat a doladit techniku.“¹¹⁸

Lidové noviny, 5. 6. 2008

„Ale samozřejmě: hlavní je obsah. Šéf Mrnka předeslal, že první večer Z1 nabídne „to nejlepší, co máme“. Vztáhněme to i na pár dalších dní. Nový zpravodajský projekt se většinou snaží uvést silnou, původní zprávou. Tu když pak citují jiní, je to vlastně jiná forma reklamy. Z1 sice zpovídala exprezidenta Havla a později v kulisách z černého sametu vicepre-

¹¹⁸ POTŮČEK, J. *Cože? Zpravodajská?* 3.6.2008, <http://www.reflex.cz/Clanek32510.html>

miéra Čunka, zásadní nová zvěst ale nevznikla...Sterilní interiér zpravodajského studia, živé vstupy ne obrazové, ale telefonické a dlouhá, „netelevizní“ souvětí v reportážích zatím Z1 hendikepují ve srovnání s dynamičtější ČT 24.“¹¹⁹

Podnikatel.cz, 8. 6. 2008

„Spustit tak rozsáhlý projekt, jakým je televize a navíc ještě zpravodajská, to chce notnou dávku silného sebevědomí a pevných nervů. Šéf Z1 Martin Mrnka předpoklady splnil a televizi úspěšně rozjel, ale značně podcenil svou cílovou skupinu. Tu tvoří podle mluvčí Z1 Ivany Dubášové lidé, kteří rozhodují, vydělávají a investují. Jenže právě tito diváci vyžadují vysokou obsahovou kvalitu, kterou televize zatím nepředvedla. V programu Z1 se objevují pořady jako: Z1 Reality, Z1 Business, Z1 Marketing, Z1 Peníze, které na cílovou skupinu přesně sedí. Svým zpracováním však připomínají amatérský projekt začínající kabelové televize. Jednotlivé reportáže jsou podprůměrné, po obsahové části slabé, a doplňující komentáře odborníků běžné. Nic výjimečného divák neuvidí a klidně se může spokojit s Ekonomikou ČT 24, která je navíc v průběhu dne vysílána živě a nikdo se nemusí obávat, že si zapne reprízu, kterou viděl už pětkrát.“¹²⁰

DigiZone.cz, 4. 6. 2008

„Zpravodajská televize Z1 měla připravenou výbornou půdu pro to, aby zaujala diváky. Média své čtenáře masírovala rozhovory s jejím generálním ředitelem Martinem Mrnkou, objevovaly se stále nové informace o tomto kanálu a vypadalo to, že je opravdu na co se těšit. I samotné prostory zpravodajského nováčka působily velkolepě. Problém je v tom, že první přenosy se nepodařily tak, jak by si asi její vedení představovalo. Ve vysílání bylo příliš mnoho věcných i technických chyb, které mohou diváky odradit. Pokud se nepodaří tyto chyby a porodní problémy Z1 odstranit, může se s přízní mnoha diváků bohužel roz-

¹¹⁹ AUST, O. *Tachecí, Hvížd'ala a spol.* 5.6.2008, http://www.lidovky.cz/tacheci-hvizdala-a-spol-077-/ln_noviny.asp?c=A080606_000096_ln_noviny_sko&klic=225833&mes=080606_0

¹²⁰ HOVORKA, M. *Z1 – nudný kolovrátek, který pozornost podnikatelů nepřitáhne*, 8.6.2008, <http://www.podnikatel.cz/clanky/z1-pozornost-podnikatelu-nepritahne/>

loučit, protože první dny jsou pro vysílání nejdůležitější. Diváci jsou zkrátka nemilosrdní a málokdy dávají někomu druhou šanci...“¹²¹

iDNES.cz, 13. 6. 2008

"Chceme nabízet zpravodajství jinak, budeme přinášet informace lidem, kteří se jimi živí," řekl mi generální ředitel Z1 Martin Mrnka před jejím spuštěním. Procházeli jsme moderní studii holešovického sídla televize kolem ambiciózních mladých lidí. Do startu televize chybělo asi 80 hodin. Po více než týdně jejího sledování si říkám, že to od tak zkušeného reportéra byla zarážející troufalost. Sběr informací a jejich analýza je můj denní chleba, ale za celý týden mě zpravodajové Z1 ničím nepřekvapili. Bohužel spíš naopak. Martin Mrnka se snad od svých podřízených dozvěděl něco exkluzivního, zprávu, která by Z1 přinesla první vytouženou citovanost? Opravdu jsem ji čekal a jsem velmi překvapený, že nic takového neměli v záloze. Téma, které potáhnou několik dní. Onu kouzelnou formulku, kterou milují všichni šéfredaktoři citovaného zdroje: "...jak uvedla televize Z1." Jenže místo toho přišla nuda a šed'. Přičtu-li k tomu výčet nedostatků, nad kterými jsem doteď zavíral jedno oko, je tím Slezáčkův citát naplněný. Na konkurenci ČT 24 jsme čekali tři roky. Dočkali jsme se. Jenže místo silné kobylinky si šedivý kůň líně sedl na zem.“¹²²

Mediálne.sk, 15. 7. 2008

„Česká spravodajská televízia Z1 spustila letnú programovú štruktúru, v ktorej absentujú premiéry diskusných relácií a čiastočne aj dokumentov...České médiá televíziu od začiatku kritizujú za priveľký objem repríz v jej vysielaní. Talkshow moderátorky Barbory Tachečí napríklad počas dňa zopakovala sedemkrát, reláciu Z titulní strany dokonca až osemkrát. Z1 takýto stav vysvetľovala postupným nábehom vysielania a reprízy sľúbila obmedziť. Slovenský predobraz pre Z1, spravodajská televízia Ta3, počas leta nereprízuje.“¹²³

¹²¹ POLÁK, L. *Porodní problémy „Zet jedničky“*, 4.6.2008, <http://www.digizone.cz/clanky/porodni-problemy-zet-jednicky/>

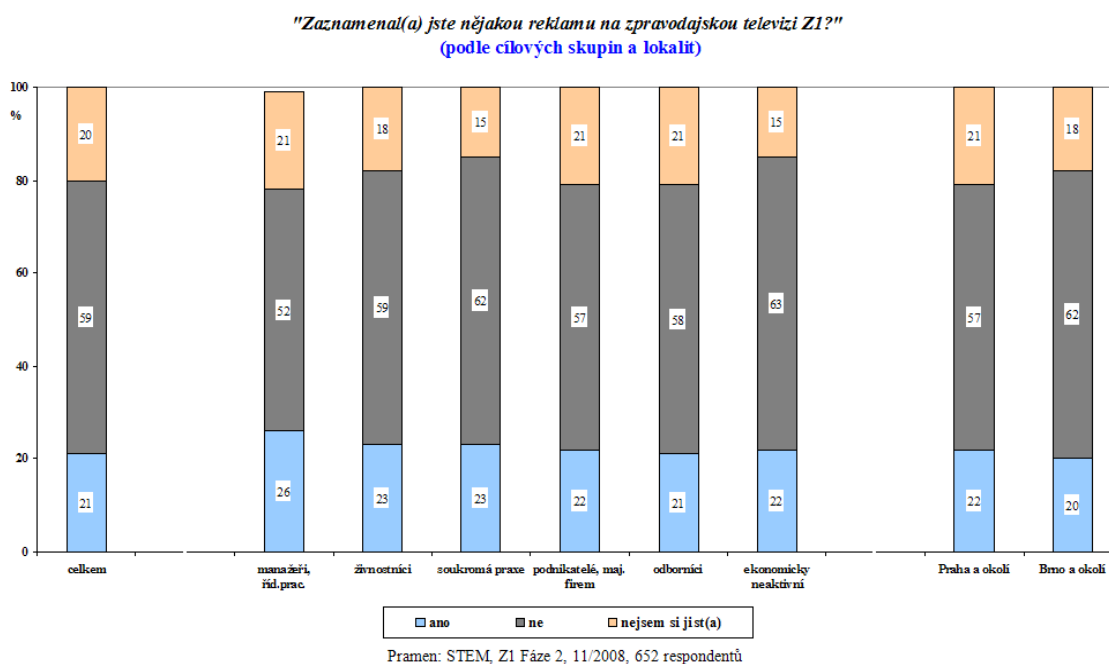
¹²² EICHLER, P. *Zpravodajské ticho*, 13.6.2008, <http://eichler.blog.idnes.cz/c/39039/1-zpravodajske-ticho.html>

¹²³ KOČIŠEK, L. *Česká Ta3 začala cez leto ešte viac reprízovať*, 15.7.2008, <http://medialne.etrend.sk/televizia/sprava.php?sprava=8071>

4.4.10 Marketingové komunikace Z1

Jak již bylo uvedeno, první rok vysílání nové televize měla doprovázet reklamní kampaň, která byla zadána agentuře Mark BBDO. Po úvodní startovací fázi však už žádná další nenásledovala, protože podle obchodního ředitele Z1 Jana Gregora neměla vzhledem k pokrytí smysl. Přestože se penetrace signálu Z1 začala od konce roku 2008 zlepšovat, reklamní kampaň na komerční zpravodajskou televizi se do dnes nerozběhla, čemuž se diví i média. „Pokud tedy český divák registruje zpravodajskou televizi, většinou si pod ní představí právě ČT 24. Oblíben je tento veřejnoprávní kanál i u důchodců, kteří v současné době tvoří podstatný a důležitý základ divácké obce. Ty naopak "přes palubu" hodila právě Z1... Ta navíc kromě krátkého období v červnu 2008 nenabídla žádnou velkou reklamní kampaň, která by televizi představila širokému publiku.“¹²⁴

Nedostatečnou intenzitu úvodní kampaně potvrdil i výzkum STEMu, který byl proveden koncem roku. Reklamu na Z1 zaznamenala pouze pětina dotázaných (obr. 19.).

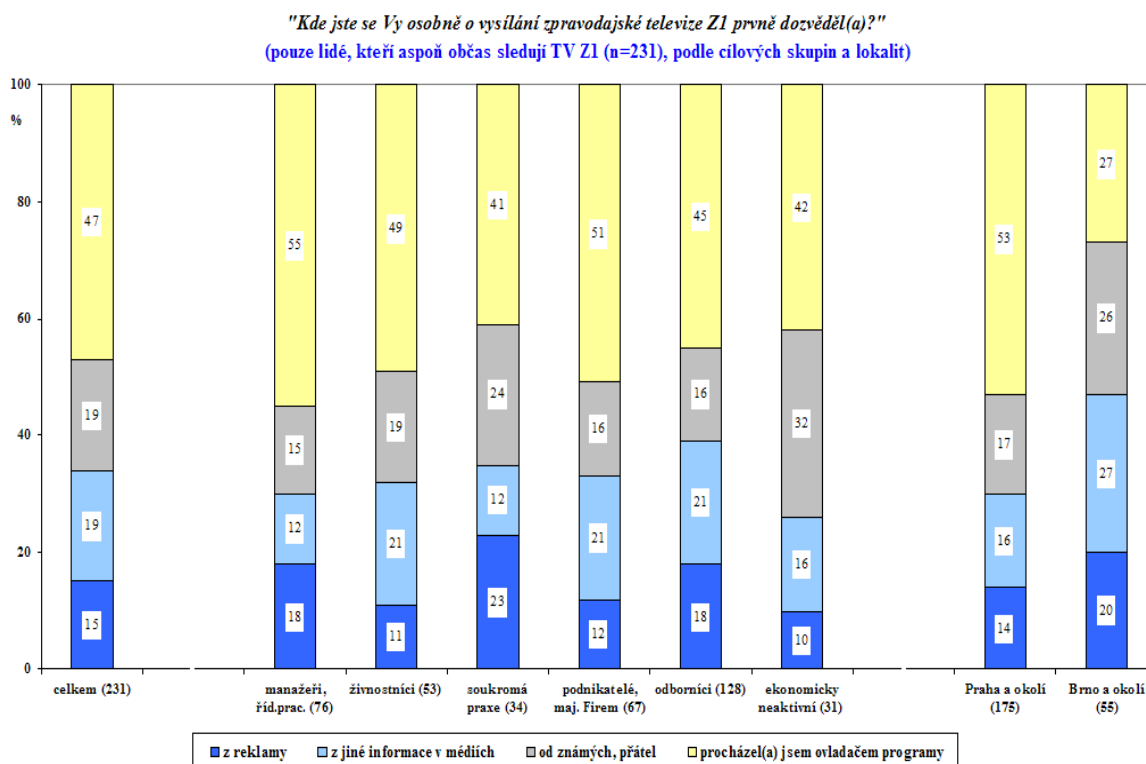


Obr. 19. Znalost reklamní kampaně Z1

¹²⁴ ČT 24 drtí soukromou zpravodajskou Z1. Ta zpožďuje zaměstnancům výplaty, 26.1.2009, <http://www.mediashow.cz/clanek/CT24-drti-soukromou-zpravodajskou-Z1-Ta-zpozduje-zamestnancum-vyplaty>

Kromě úvodní reklamní kampaně nedoprovázely start nové zpravodajské televize další z nástrojů marketingových komunikací. Výjimkou byly PR aktivity, většinou tiskové zprávy zasílané do redakcí zejména při příležitosti anonce hostů do pořadu Interview Barbory Tachecí, nebo avíz na zajímavé materiály redakce zpravodajství.

Absence nástrojů marketingových komunikací se projevila ve výsledku zmiňovaného výzkumu agentury STEM, který se zajímal o to, jak se lidé, kteří Z1 sledují, o ní dozvěděli. Téměř polovina respondentů odpověděla (obr. 20.), že televizi Z1 objevila náhodou, když pomocí ovladače přepínala programy. Asi pětina diváků, kteří sledují Z1 aspoň občas se o TV Z1 dozvěděla od svých přátel, známých a další pětina si přečetla nebo vyslechla zmínku o Z1 v médiích. Jen 15 procent diváků Z1 uvedlo, že se o televizi Z1 prvně dozvěděli z reklamy.¹²⁵



Obr. 20. Zdroje znalosti zpravodajské stanice Z1

¹²⁵ Z1 - Fáze 2, Zpráva z kvantitativního výzkumu cílové populace, STEM, Praha, prosinec 2008

I přes tyto výsledky zatím nedošlo ke změně marketingových komunikací Z1. Hlavním důvodem bude zřejmě skutečnost, do jakého stavu se celý projekt dostal v závěru loňského roku, kdy se vedle finančních problémů naplno objevil problém samotné identity Z1.

4.5 Z1 na křižovatce

Vzhledem k absenci zpětné vazby v podobě výzkumů nebo veřejných dat o úspěšnosti obchodního oddělení v prodeji inzerce, není možné detailněji analyzovat vývoj stanice. Na základě osobních zkušeností autora by bylo možné hodnotit procesy Z1 „zevnitř“, avšak s ohledem na možnou míru subjektivity a zejména závazku mlčenlivosti autor tuto cestu nezvolí. Analýzu marketingové strategie Z1 proto dokončí opět pomocí zkoumání otevřených zdrojů.

4.5.1 Investor: Z1 nenaplnuje naše očekávání

Po úvodní poměrně negativní reakci českých médií na vznik Z1 se jejich zájem o nový soukromý zpravodajský kanál postupně zmírnil. Do konce roku 2008 ještě vyšlo několik materiálů, které opakovaně konstatovaly, že Z1 nemá data o své sledovanosti¹²⁶, zmiňovaly nové rekordy sledovanosti ČT 24¹²⁷ a při srovnávání obou stanic konstatovaly, že Z1 bude mít proti stále se zlepšující ČT 24 velmi těžkou pozici.¹²⁸ Novou vlnu zájmu spustila až prosincová informace o rušení publicistických pořadů¹²⁹ a následné zprávy o propouštění.¹³⁰ Od Nového roku začalo docházet k postupné redukci objemu výroby zpravodajství a zejména publicistiky. Koncem ledna však celý projekt dostal další mediální zásah.

¹²⁶ POLÁK, L. Čísla z peoplemetrů by byla pro televizi Z1 zavádějící, 12.9.2008, <http://www.digizone.cz/aktuality/cisla-z-peoplemetru-by-byla-pro-televizi-z1/>

¹²⁷ POTŮČEK, J. ČT 24 dosáhla rekordu, Z1 stále nemá výsledky sledovanosti, 17.7.2008, <http://www.digizone.cz/aktuality/ct-24-dosahla-rekordu-z1-stale-nema-vysledky/>

¹²⁸ NOVÁK, R. ČT 24 se stává kvalitním publicistickým kanálem. Pro Z1 nebude snadné prorazit, 29.10.2008, <http://www.mediashow.cz/clanek/CT24-se-stava-kvalitnim-publicistickym-kanalem-Pro-Z1-nebude-snadne-prorazit>

¹²⁹ Z1 se rozhodla seškrtnout některé publicistické pořady. Skončí i kulturní magazíny, 2.12.2008, <http://www.mediashow.cz/clanek/Z1-se-rozhodla-seskrtnat-nektere-publicisticke-porady-Skonci-i-kulturni-magaziny>

¹³⁰ POTŮČEK, J. Televizi Z1 opustí 20 redaktorů a externích spolupracovníků, 19.12.2008, <http://www.digizone.cz/aktuality/televizi-z1-opusti-20-redaktoru-a-externistu/>

Na vnitřní problémy nové digitální televize jako první upozornily Hospodářské noviny. V materiálu „Zpravodajská Z1 má potíže“ noviny informovaly o několikamiliónových dlužích televize, neplacení vlastním zaměstnancům, propouštění a snaze věřitelů řešit problémy se zástupci investora, finanční skupinou J&T, která se podle HN nechtěla k problémům Z1 vyjadřovat. „Toto je záležitost managementu televize,“ řekl HN Dušan Palcr z J&T, který má projekt v kompetenci.¹³¹ Ten samý den o problémech Z1 informuje server iDNES.cz¹³² a den po Hospodářských novinách se přidává bulvární Blesk, který pod titulkem „Televize Z1 skončí v dubnu?“ rekapituluje informace o propouštění, neplacení vlastním zaměstnancům, servisním firmám a rušení pořadů s dovětkem, že podle informací Blesku by měl celý projekt skončit v dubnu.¹³³ Následovaly Lidové noviny, které upozornily, že Z1 má také problém ve vztahu s Českou tiskovou kancelář. „Z1 dluží za zpravodajský servis ČTK už řadu měsíců. Neproplatila zaslané faktury za plnění ČTK od září 2008 do prosince 2008 a zatím ani nereagovala na výzvy ke smírnému urovnání této situace,“ citovaly Lidové noviny náměstka generálního ředitele ČTK pro zpravodajství Jiřího Majstra, který také upozornil, že zaměstnanci Z1 poté co televize zrušila odběr servisu ČTK i nadále odebírají její zprávy. „I po ukončení smlouvy mezi ČTK a Z1 se někteří nadále připojují do textových zpravodajských databází agentury a stahují si nelegálně každý den značné množství zpráv ČTK.“¹³⁴

V únoru již začal problémy Z1 veřejně komentovat investor. Spolumajitel skupiny J&T Patrik Tkáč v rozhovoru pro MF DNES oznámil, že se situací v Z1 nejsou spokojeni. „Televize Z1 ani zdaleka nenaplnuje naše očekávání,“ uvedl Tkáč s tím, že J&T nejdříve prozkoumá, proč má Z1 problémy financovat svůj provoz a podle toho se rozhodne, jakou finanční injekci jí poskytne.¹³⁵ O týden později ve slovenském ekonomickém týdeníku Trend se Patrik Tkáč vyjádřil opět a už razantněji. „Televízia funguje pol roka a jej príjmy

¹³¹ *Zpravodajská Z1 má potíže*, 28.1.2009, http://mam.ihned.cz/c4-10001760-33494830-100000_d-zpravodajska-televize-z1-ma-potize

¹³² *Televize Z1 má potíže dluží svým lidem i dodavatelům*, 28.1.2009, http://zpravy.idnes.cz/televize-z1-ma-potize-dluzi-svym-lidem-i-dodavatelum-fyb-/media.asp?c=A090128_111029_media_pei

¹³³ *Televize Z1 skončí v dubnu?* 29.1.2009, <http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-domaci/108835/televize-z1-skonci-v-dubnu.html>

¹³⁴ *Televize Z1 dluží ČTK za zprávy*, 30.1.2009, http://www.lidovky.cz/televize-z1-dluzi-ctk-za-zpravy-dmw-/ln_noviny.asp?c=A090130_000058_ln_noviny_sko&klic=229794&mes=090130_0

¹³⁵ *Spolumajitel Z1 promluvil: Televize nenaplnuje naše očekávání*, 3.2.2009, http://zpravy.idnes.cz/spolumajitel-z1-promluvil-televize-nenaplnuje-nase-ocekavani-p6r-/media.asp?c=A090203_130827_media_pei

sú plus-mínus nula. Neradi by sme projekt rušili, no ťažko tam očakávať zmenu,“ řekl a dodal: „Konsolidujeme okolo 120 firiem. Keby sme mali pri každej, čo nedokáže plniť biznis plán – a Z1 je práve taká firma – rýchlo zasadnúť, zvýšiť kapitál alebo poslať pôžičku, kde by sa končila zodpovednosť manažérov? Keby šéf projektu, ktorému sa nedarí, zavolať do centrály len tak kvôli novým peniazom?“¹³⁶ Po pár dňoch prináša Lidové noviny informáciu, že vedenie Z1 má byť odvolávané. „Zatím se čeká, ale v řádu dní by měl být odvolán starý a jmenován nový management včetně generálního ředitele,“ uvedly LN s tím, že M. Mrnku má nahradit někdo s praxí v oboru.¹³⁷

Na konci února byla v Z1 oznámena další vlna šetření a propouštění. Od 1. března došlo k rozdělení funkce ředitele a šéfredaktora zpravodajství. Šéfredaktorem zpravodajství zůstal Hanuš Hanslík, ředitelem zpravodajství se stal dosavadní vedoucí sportovního zpravodajství Z1 Daniel Macho. Po vzájemné dohodě skončil také ředitel techniky a výroby Vít Novotný. Generální ředitel Z1 Martin Mrnka ve své funkci zůstal.¹³⁸ Návrh na dobrovolné snížení platů o 9 procent nebyl všemi zaměstnanci přijat. V nejbližší době tak Z1 opustí další skupina pracovníků, která s první a druhou vlnou odchodů už představuje asi tři desítky lidí z redakční části televize.

4.5.2 Z1 bez vize

Finanční problémy, odchody lidí, negativní mediální kampaň, nespokojenost investora, to vše jsou nepříjemné momenty. Největším problémem projektu Z1 v současné době však je nezodpovězená otázka, která byla zmíněna v první kapitole předcházející části práce. Co je poslání Z1 a čím se má lišit od ČT 24?

V době medializace ekonomických problémů Z1 si některé servery zaměřené na média položily otázku, co dál s touto komerční zpravodajskou televizí. DigiZone.cz v článku nazvaném „Co dělá Z1 špatně, že ji všichni pohřbívají?“ analyzuje vzniklou situaci a konstatuje, že kromě talkshow Barbory Tachecí a převzatých dokumentů Z1 ničím neboduje a

¹³⁶ Patrik Tkáč: *Problémy majú projekty, nie celá J&T*, 9.2.2009, <http://www.etrend.sk/ekonomika/slovensko/patrik-tkac-problemy-maju-projekty-nie-cela-jt/157708.html>

¹³⁷ *Tkáč se rozhoduje co dál se Z1*, 11.2.2009, http://www.lidovky.cz/tkac-se-rozhoduje-co-dal-se-z1-dgw-/ln_noviny.asp?c=A090211_000062_ln_noviny_sko&klic=230001&mes=090211_0

¹³⁸ AUST, O. *Z1 šetrí, i šéf Mrnka si snížil plat*, 26.2.2009, http://www.lidovky.cz/z1-setri-i-sef-mrnka-si-snizi-plat-d4z-/ln-media.asp?c=A090226_214653_ln-media_ani

určitě ne vlastním zpravodajstvím. „Ono je to asi logické: proč by divák měl chodit na Z1 kvůli zprávám, které se rychleji dozví na internetu? Proč by měl přepínat z ČT 24 na Z1, když veřejnoprávní televize nabízí vlastní regionální a zahraniční zpravodaje, kdežto Z1 jich má minimum? Koho v dnešní době zajímají agenturní zprávy převedené do televizní podoby, když za dobu samotného zpracování zprávy vyjde ta samá informace jinde a divák si ji může přečíst na desítkách webů?“¹³⁹

Koncem února se projektu věnoval i mediální server MediaShow.cz. „Televize Z1 nezvládla náročný start a nepodařilo se jí vybudovat image. Jak pro diváky, tak zejména pro inzerenty... Původně zamýšlená klientela Z1, bohatí manažeři utrácení za luxusní zboží - zejména hodinky, jachty, auta a drahé dovolené, nyní řeší spíše existenční problémy. Z1 se tak rozpadá obchodní model. Z1 se navíc neumí prezentovat obchodním partnerům a potenciálním inzerentům. Neumí doložit relevantní a ověřitelná čísla sledovanosti z TV metrů, tedy peplemetrů... Zpravodajská televize Z1 však má ještě jeden problém. Rozpadá se jí i ta jediná marketingová návada. V lobby baru Hotelu Ambassador v Praze na Václavském náměstí byznysmenům běží na LCD obrazovce zpravodajský kanál, nikoliv však Z1. I tady vládne ČT 24. Nečekaný a silný soupeř...“¹⁴⁰

To, že největším problémem Z1 je nyní její vlastní identita a neschopnost odlišit se od zpravodajského kanálu ČT 24 přiznává i obchodní ředitel Z1 Jan Gregor. „Nyní je potřeba vytvořit vizi a naplnit Z1 nějakým obsahem, za kterým by divák měl důvod jít...“ řekl v únoru 2009 pro tuto práci J. Gregor s tím, že vedení stanice společně s investorem celého projektu hledají odpověď na tuto klíčovou otázku.

Do poloviny dubna není výsledek hledání znám.

¹³⁹ POTŮČEK, J. *Co dělá Z1 špatně, že ji všichni pohřbívají?* 15.2.2009, <http://www.digizone.cz/clanky/co-dela-z1-spatne-ze-ji-vsichni-pohrbivaji/>

¹⁴⁰ NOVÁK, R. *Ambassador na Václaváku byznysmenům nabízí ČT 24. Proč se Z1 nedaří?* 25.2.2009, <http://www.mediashow.cz/clanek/Ambassador-na-Vaclavaku-byznysmenum-nabizi-CT24-Proc-se-Z1-nedari>

4.6 Interpretace závěrů, ověření hypotézy

V analytické části práce se podařilo zdokumentovat, že při realizaci projektu Z1 došlo vlivem makroprostředí i mikroprostředí k zásadním změnám, které se výrazně projeví na výsledné podobě televizní stanice Z1. Management stanice nedokázal v situaci, kdy řešil problémy s odejmutím licence, vyhodnotit změnu na televizním trhu po vzniku veřejnoprávního kanálu ČT 24. Projekt Z1 tím ztratil svůj hlavní deklarovaný smysl přinést do České republiky jako první model monotematické zpravodajské televize, jak se to povedlo jeho předloze slovenské komerční zpravodajské stanici TA3. Ta dodnes působí na Slovensku jako jediný zpravodajský kanál bez konkurence dalších soukromých nebo veřejnoprávních subjektů. TA3, která v době příprav projektu Z1 patřila stejnému investorovi, se proto, na rozdíl od Z1, nikdy nepotýkala s jejím problémem tedy jasnou vizí komerčního zpravodajského kanálu.

Analytická část práce potvrdila pracovní hypotézu, že Z1 neměla v době startu jasně stanovený positioning. Zejména v závěru této části práce se pak ukázal správný výchozí předpoklad, že Z1 nemá jasně stanovené své poslání, které se podle slov jejího obchodního ředitele J. Gregora nyní, jedenáct měsíců po startu, snaží management a investor najít.

Analýza také odhalila absenci používání základních nástrojů řízení televizí při realizaci projektu Z1, tedy zejména výzkumů sledovanosti a kvantitativních výzkumů trhu. Z1 si do poloviny dubna 2009 stále neobjednala ani jeden ze dvou možných výzkumů sledovanosti pomocí deníčků, nebo peplemetrů. Výsledky prvního rozsáhlého kvantitativního výzkumu při startu Z1 v roce 2008 obdržel management stanice až během prvního měsíce vysílání a na většinu z nich vůbec nereagoval. Druhou fázi výzkumu realizovala Z1 až po půl roce vysílání ve chvíli, kdy investor nařídil rozsáhlá úsporná opatření, která už výsledky výzkumu nebrala prakticky v úvahu. Ani jeden z výzkumů nezkoumal vztah ČT 24 a Z1 stejně jako se nezabýval vztahem diváků k veřejnoprávnímu a komerčnímu zpravodajskému kanálu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

5 CO DÁL SE Z1?

Když si autor před rokem vybíral téma této diplomové práce, netušil, že v její projektové části bude řešit tak klíčovou otázku, jak je samotný smysl komerční zpravodajské stanice v České republice. Vycházel totiž z předpokladu, že existují studie, které pracují s existencí veřejnoprávního kanálu ČT 24 a s reálnou hrozbou, že ČT 24 se rozkročí všemi směry, kterými se nová stanice Z1 chtěla odlišit. Po necelém roce fungování Z1 však musí, zejména na základě zjištění obsažených v této práci, konstatovat, že jasná a ekonomicky reálná představa o positioningu Z1 a uvědomění si hrozeb, které vyplývají z aplikace benchmarkingu ze strany ČT 24, byly více než podceněny.

5.1 Místo intuice výzkumy

K zodpovězení otázky „co dál se Z1“ je podle názoru autora nezbytné mít k dispozici data z výzkumů, na jejichž základě by bylo možné analyzovat současnou situaci a následně navrhnout novou strategii celého projektu. Reálná data ovšem k dispozici nejsou a vzhledem k jejich finanční náročnosti si je autor pro účely této práce nemůže pořídit. Bez nich ovšem není možné v projektové části práce navrhnout reálnou strategii Z1.

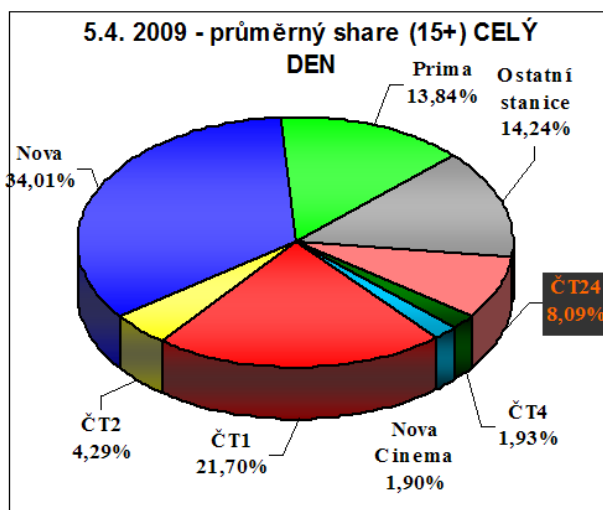
Protože autor osobně zažil již tři mediální projekty, které kvůli intuitivnímu způsobu řízení už neexistují, nebo se potýkají s vážnými problémy (československý deník Prostor, slovenské rádio Twist a nyní Z1), a protože nepovažuje intuitivní metodu řízení za vhodnou, pokusí se na základě dostupných údajů alespoň navrhnout možné cesty, jak řešit současnou situaci. Jiný postup by byl totiž pouze opakováním chyb, které vedly k dnešnímu stavu Z1.

5.1.1 ČT 24 překonala další rekord

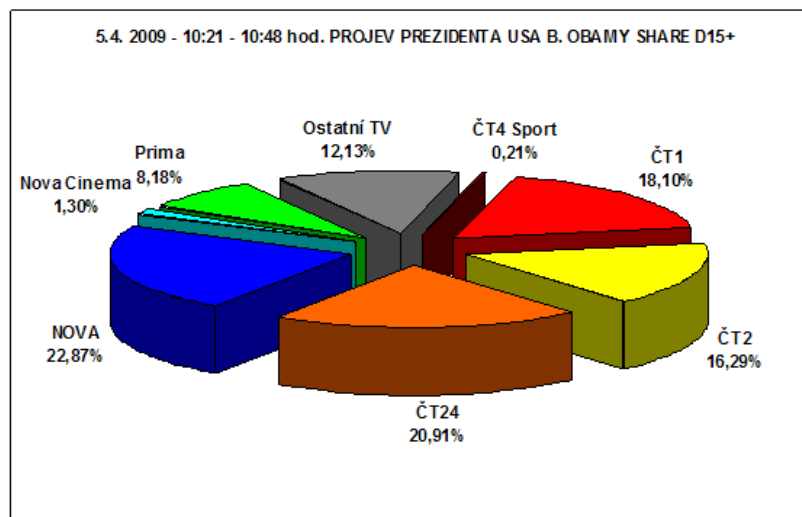
Po necelém roce vysílání Z1 je situace na televizním trhu výrazně jiná než v době jejího startu. V této práci byl zaznamenán téměř dvojnásobný nárůst sledovanosti ČT 24 za poslední rok. V době, kdy je tato práce dokončována, však došlo k dalšímu rekordu veřejnoprávní zpravodajské stanice, který považuje autor za zlomový.

V průběhu návštěvy amerického prezidenta Baracka Obamy v Praze zaznamenal zpravodajský kanál ČT 24 nový historický rekord sledovanosti. Jeho celotýdenní podíl dosáhl ve 14. týdnu 2009 rekordní sledovanost 3,61 procent ve skupině 15+. V neděli 5. dubna, v

den Obamaova projevu, dokonce dosáhl celodenní podíl 8,09 procenta (obr. 21.). Mnohem zajímavější údaj však přineslo detailní porovnání sledovanosti v době projevu amerického prezidenta. Přestože jej vysílaly dva kanály České televize, analogový ČT 2 a digitální ČT 24, prvenství ve sledovanosti v době projevu poprvé získal mladší, pouze digitálně šířený, zpravodajský kanál (obr. 22.). ČT 24 se tak poprvé v historii stala u diváků jedničkou v přijímání informací v konkurenci s lépe pokrytým analogovým kanálem ČT 2.¹⁴¹



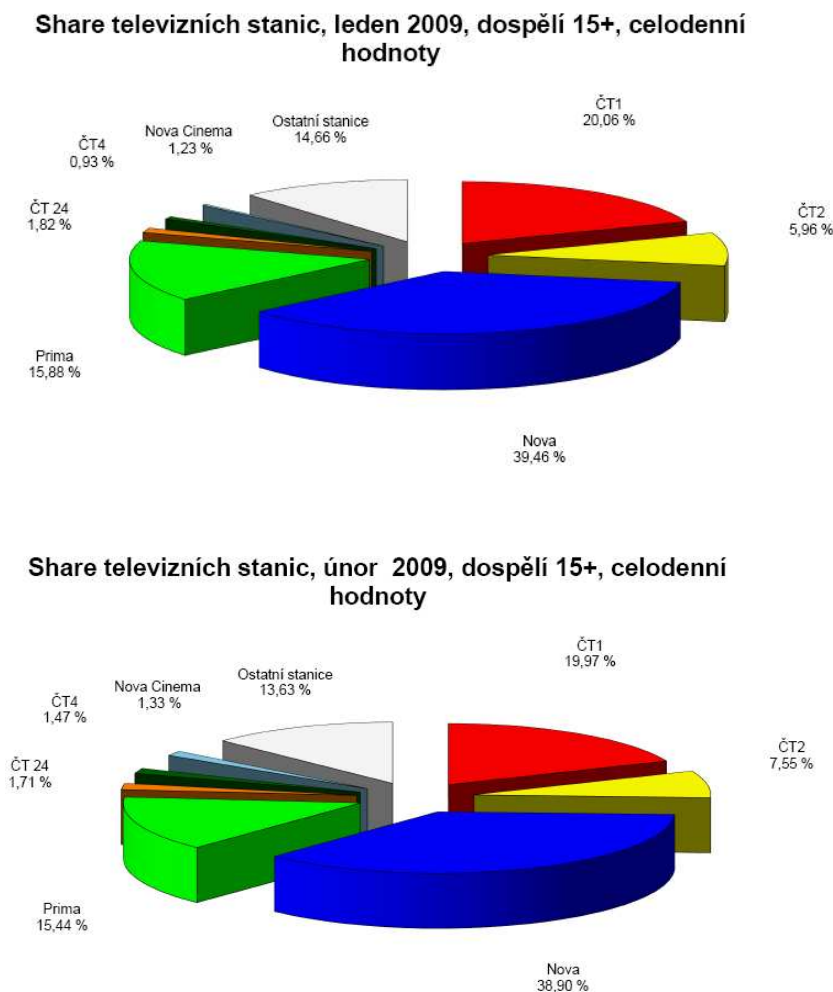
Obr. 21. Průměrný share TV stanic 5. 4. 2009. Zdroj: ČT



Obr. 22. Share TV stanic v době projevu B. Obamy. Zdroj: ČT

¹⁴¹ POLÁK, L. ČT 24 překonala díky návštěvě Baracka Obamy v Praze rekord, 6.4.2009, <http://www.digizone.cz/aktuality/ct-24-prekonala-diky-navsteve-baracka-obamy/>

Podíl Z1, která také vysílala projev B. Obamy (signál z projevu přebírala od České televize), není znám. Dá se jen přibližně analyzovat z dostupných údajů - Z1 je totiž v peoplemetrových výsledcích ukryta pod šedou výsečí s označením „ostatní TV“, kde v době projevu podíl dosáhl 12,13 procenta. Porovnáme-li tento podíl s průměrem například za první dva měsíce letošního roku (obr. 23.) - leden 14,66%, únor 13,63% - zjistíme, že v tomto segmentu nedošlo k nárůstu, ale naopak ke snížení sledovanosti. Podíl ČT 24 přitom v celodenním srovnání dosáhl více než čtyřnásobek a v době projevu B. Obamy dokonce více než desetinásobek obvyklé sledovanosti ČT 24. V segmentu „ostatní TV“ však k nárůstu sledovanosti vůbec nedošlo, což může znamenat, že obvyklý podíl Z1 je naprosto minimální a proto se nárůst sledovanosti neprojevil, nebo že Obamovu návštěvu sledovala česká veřejnost primárně na ČT.



Obr. 23. Vývoj sledovanosti TV stanic v roce 2009. Zdroj: ATO

Na základě těchto údajů si autor troufá konstatovat, že zpravodajský kanál ČT 24 si u českých diváků získává velmi silnou pozici a to, že v době Obamova projevu porazil v rámci vysílání České televize i ČT 2, je zjevně důkazem, že začíná být vnímán jako hlavní televizní informační zdroj i přes hendikep svého digitálního pokrytí. Z1 se naopak ani po 10 měsících vysílání nepodařilo dostat do kategorie TOP 10 ostatních TV. Nová TV Barrandov přitom do žebříčku pronikla hned první měsíc svého vysílání, před Z1 se dostalo i hudební Óčko, nebo tři slovenské stanice Markíza, JOJ a STV1 (obr. 24.).

TOP 10 ostatních stanic



řazeno podle ATS 15+, 1. 1. 2009 - 31. 1. 2009

Pořadí	Stanice
1	ČT24
2	Nova Cinema
3	Markíza TV
4	EuroSport
5	ČT4
6	Jednotka
7	TV Barrandov
8	JOJ
9	Óčko
10	Nova Sport

Žebříček neobsahuje 4 české celoplošné stanice (ČT1, ČT2, Nova, Prima)
ATS (Average Time Spent) – je průměrná doba strávená v daném období jednotlivcem starším 15 let u televizní obrazovky (průměrné denní hodnoty)

Zdroj: ATO - MEDIARESEARCH

TOP 10 ostatních stanic



řazeno podle ATS 15+, 1. 2. 2009 - 28. 2. 2009

Pořadí	Stanice
1	ČT24
2	ČT4
3	Nova Cinema
4	TV Barrandov
5	Markíza TV
6	EuroSport
7	Jednotka
8	Óčko
9	JOJ
10	Nova Sport

Žebříček neobsahuje 4 české celoplošné stanice (ČT1, ČT2, Nova, Prima)
ATS (Average Time Spent) – je průměrná doba strávená v daném období jednotlivcem starším 15 let u televizní obrazovky (průměrné denní hodnoty)

Zdroj: ATO - MEDIARESEARCH

Obr. 24. Top 10 ostatních TV stanic 01 - 02/09

5.1.2 Pozice investora

Klíčovým momentem pro řešení budoucnosti celého projektu Z1 je samozřejmě rozhodnutí investora. Přestože měl autor dvakrát přislíbený rozhovor se zástupcem J&T, který má projekt na starosti, k setkání nedošlo. Nezbyvá tedy, než opět analyzovat mediální zdroje.

Podle nich měla skupina J&T financovat náběh televize nejméně v rozmezí 5 let.¹⁴² Spolumajitel Z1 Patrik Tkáč půl roku před startem odhadl v rozhovoru pro ČT 24, že od roku 2003, kdy se projekt připravoval, stál přibližně 40 miliónů korun a na rozjezd televize počítala J&T s investicí okolo 200 miliónů plus 150 miliónů korun ročně na její provoz.¹⁴³ Celkem tedy mohl celý projekt stát do dubna 2009 okolo 440 – 450 miliónů korun.

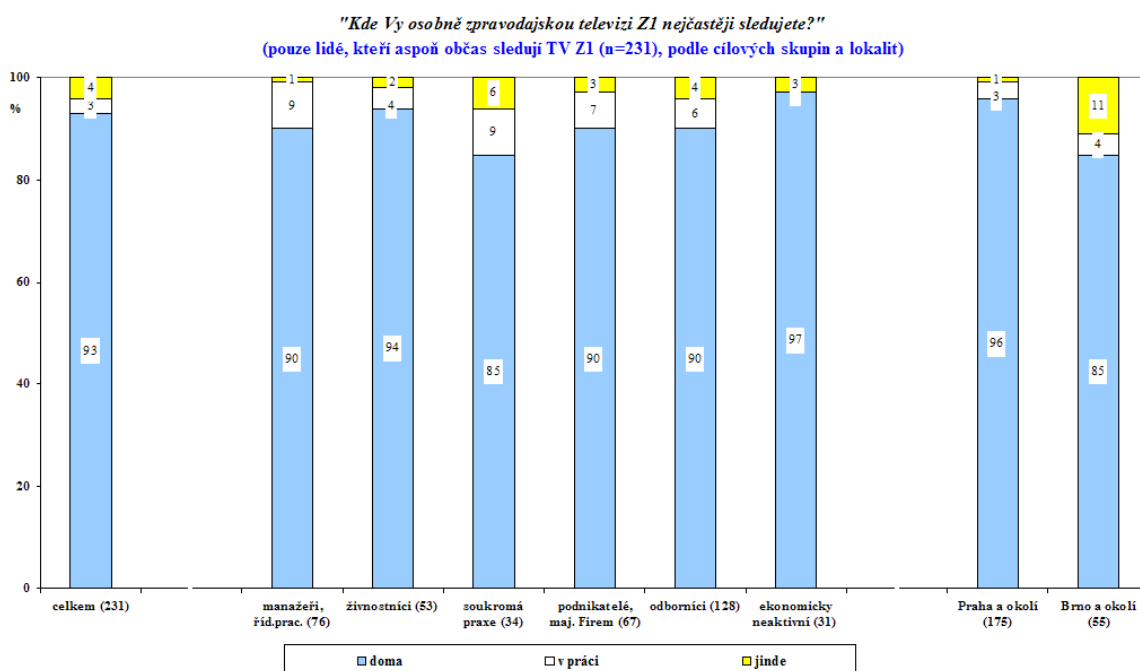
Vzhledem k absenci jakýchkoli reálných údajů je velmi složité odhadovat ekonomickou náročnost projektu v dalších letech jeho fungování v poměru s potenciální návratností. Z pohledu základního provozu však autor soudí, že současné personální zabezpečení redakce a organizační struktura nedovoluje generovat produkt, který by byl zejména v oblasti domácího zpravodajství schopen uspokojovat informační potřeby českého diváka v segmentu televizního zpravodajství a tak úspěšně konkurovat na televizním trhu. Pokud by měla Z1 přinášet zamýšlenou „přidanou hodnotu“, kterou by se měla odlišovat ve zvoleném segmentu od ČT 24, tak je její dnešní personální obsazení naprosto nedostatečné. Vzhledem k závazku mlčenlivosti nebude autor tuto část činnosti Z1 včetně organizační struktury a nastavení redakčního workflow dále detailněji rozvíjet s tím, že minimální inspirací je relativně úsporný a přesto fungující systém řízení redakce slovenské TA3, nebo sofistikovanější model francouzské zpravodajské televize BFM.

Primárním předpokladem pro učinění jakéhokoli kvalifikovaného rozhodnutí o dalším osudu Z1 je však existence reálných podkladů. Peoplemetry, nejpřesnější existující způsob měření sledovanosti v Česku, management Z1 odmítá s argumentem, že neumí zachytit jejího diváka, protože ten se prý vymyká klasickému modelu sledování televize. „Peoplemetrové měření změří chování diváka doma, televize, jako je ta naše, ale není konzumována jen tam. Má diváky i v práci, přes PC, v restauraci, na nádraží, v kancelářích. Peopleme-

¹⁴² EICHLER, P. *Angažovat Tachecí bylo odvážné říká šéf televize Z1 Mrnka*, 29.5.2008, http://zpravy.idnes.cz/angazovat-tacheci-bylo-odvazne-rika-sef-televize-z1-mrnka-pe9-/media.asp?c=A080527_185904_media_pei

¹⁴³ *Média a svět*, 23.12.2007, <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/207411058090051-media-a-svet/>

try našeho diváka neumějí zachytit,“ tvrdí o peplemetrech generální ředitel Z1 M. Mrnka.¹⁴⁴ Z výsledků jediného provedeného kvantitativního výzkumu během vysílání Z1 z loňského prosince však dle názoru autora jednoznačně vychází, že peplemetrová metoda Z1 nijak nehendikepuje. Výzkum agentury STEM totiž říká, že ve zkoumané cílové skupině diváci, kteří Z1 sledují „aspoň občas“, uvádí až 93 procent dotázaných jako místo sledování „domov“, kde jsou umístěny peplemetry. V „práci“ se na Z1 dívají pouhá 3 procenta a možnost „jinde“ uvedla 4 procenta dotázaných diváků Z1 (obr. 25.).



Obr. 25. Sledovanost Z1 podle místa

Reálný nástroj na měření produktu Z1, který by byl navíc akceptován i obchodními partnery, tedy existuje, stačí jej pouze aplikovat. Navíc nyní je k dispozici se 70 procentní slevou.¹⁴⁵

¹⁴⁴ BRYCHTA, J. Z1 – zpravodajství digitálně, 18.2.2008, <http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=345338>

¹⁴⁵ POTŮČEK, J. Nové digitální televize mohou získat data z peplemetrů se slevou 70%, 19.12.2008, <http://www.digizone.cz/aktuality/nove-tv-mohou-ziskat-data-z-peplemetru/>

5.1.3 Výzkum Z1

Vzhledem ke skutečnosti, že Z1 už téměř rok vysílá a že peplemetrové údaje by měly poměrně přesně říci, jak se divák Z1 chová a s určitým stupněm vytvořit i sociodemografický profil skutečných diváků Z1, nabízí se okamžitá možnost zapojení se do peplemetrového měření. Samozřejmě, že zde existuje riziko, že pokud peplemetry ukážou nízký podíl Z1 na trhu, mohou být snahy o získání inzerce ještě složitější.

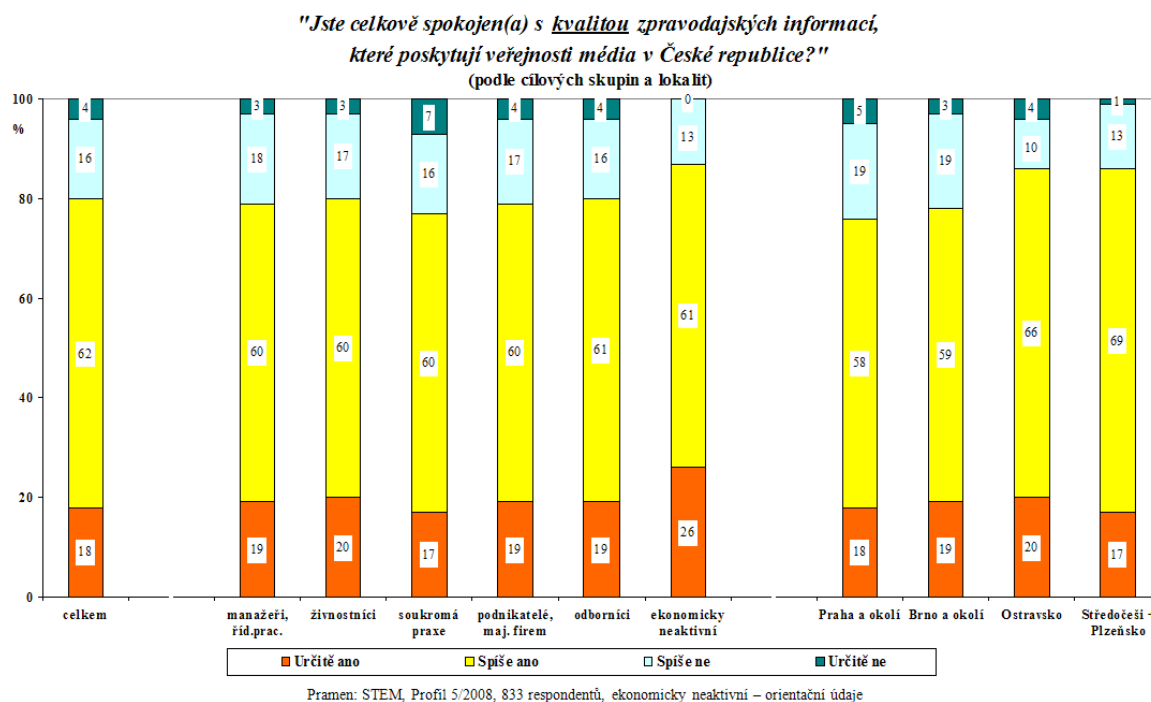
Druhou věcí, kterou je potřeba pro zpracování nové strategie mít k dispozici, je zadání obsáhlého kvantitativního výzkumu. Ten by měl nalézt odpověď na otázku, zda existuje na televizním trhu poptávka po komerčním zpravodajském kanálu, nebo zda existuje v Česku nějaká televizní nika, kterou by mohla Z1 obhospodařovat. Pořadí v jakém budou výzkumy zadány, je otázkou taktiky a samozřejmě ochoty investora financovat další náklady. Vzhledem k dosavadní výšce investice, která se pohybuje okolo půl miliardy korun, by však neměly náklady na výzkum, které se mohou pohybovat v rozmezí 0,5 až 1 milion korun, a peplemetry hrát vážnou překážku. Spíše naopak, bez řádné analýzy podložené reálnými údaji, se může ztráta dále prohlubovat a nalezení správného řešení by bylo spíše náhodou.

Při řešení dalšího osudu Z1 by měly být brány v potaz i výsledky dvou fází kvantitativního výzkumu agentury STEM z června a prosince 2008. Přestože první fáze proběhla téměř před rokem, kdy Z1 ještě nevysílala, některé její obecnější závěry nepochybně stále platí, nebo jsou ve vztahu k Z1 po nárůstu sledovanosti ČT 24 ještě aktuálnější. Pro pochopení uvedu dva ze závěrů červnové prezentace ředitele STEMu Jana Hartla (obr. 26).¹⁴⁶

- ✧ **Průzkum potvrdil obtížnou pozici, kterou má nová zpravodajská televize vůči konkurenci. V denním režimu přijímání zpravodajských informací je česká veřejnost velmi konzervativní a se současnou nabídkou spokojená, zejména v hlavním vysílacím čase.**
- ✧ **Také výběr nejvhodnějších typů dokumentů, televizních magazínů, talk show a oblastí, kterých by se zpravodajství mělo týkat, ukazuje, že nejčastěji uváděné typy a oblasti jsou vesměs pokryty současnou nabídkou. „Totéž a lépe“ je velmi obtížným úkolem, ale v přehuštěném trhu asi jediným způsobem, jak v konkurenci uspět.**

Obr. 26. Závěry výsledků výzkumu STEM – Segmentace Z1, červen 2008

¹⁴⁶ Z1 Segmentace, Závěrečná zpráva z výzkumu STEM, STEM, Praha, červen 2008



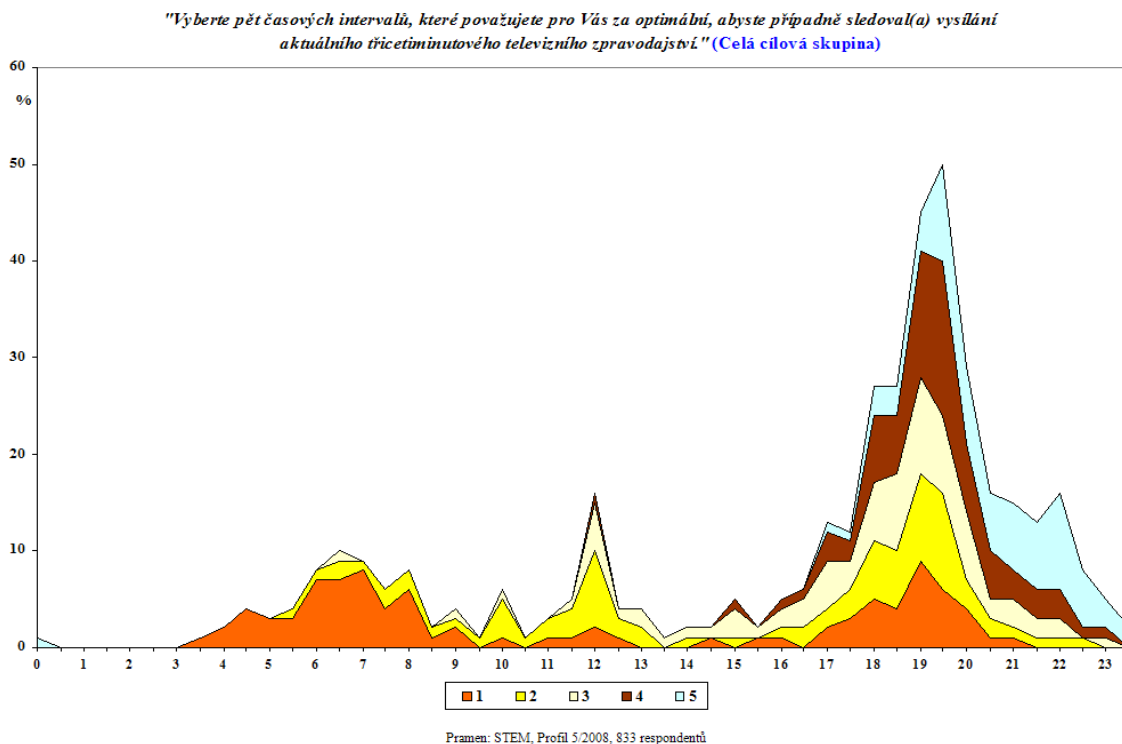
Obr. 27. Spokojenost s kvalitou zpravodajských informací v ČR

Jeden ze závěrů, že česká veřejnost je z 90 procent spokojena s množstvím a z 80 procent s kvalitou zpravodajských informací (obr. 27.), ředitel STEMu J. Hartl označil v červnu 2008 na prezentaci výzkumu před vedením Z1 za „drastické číslo pro sociologa“ a upozornil, že absence poptávky po nové zpravodajské televizi, může být překonána zřejmě jen na principu „totéž a lépe“. Přestože šlo o poměrně vážné varování, nedošlo v práci redakce, která začala právě v červnu vysílat, v podstatě k žádným změnám a výsledky výzkumu se na úrovni vedení redakce ani nikdy neprojednaly. A to i přes to, že výzkum obsahoval řadu zajímavých zjištění (některé zmíním v další části). Možnou příčinou mohlo být personální a finanční nastavení redakce, které aplikaci závěrů výzkumu v Z1 prakticky nedovolovalo.

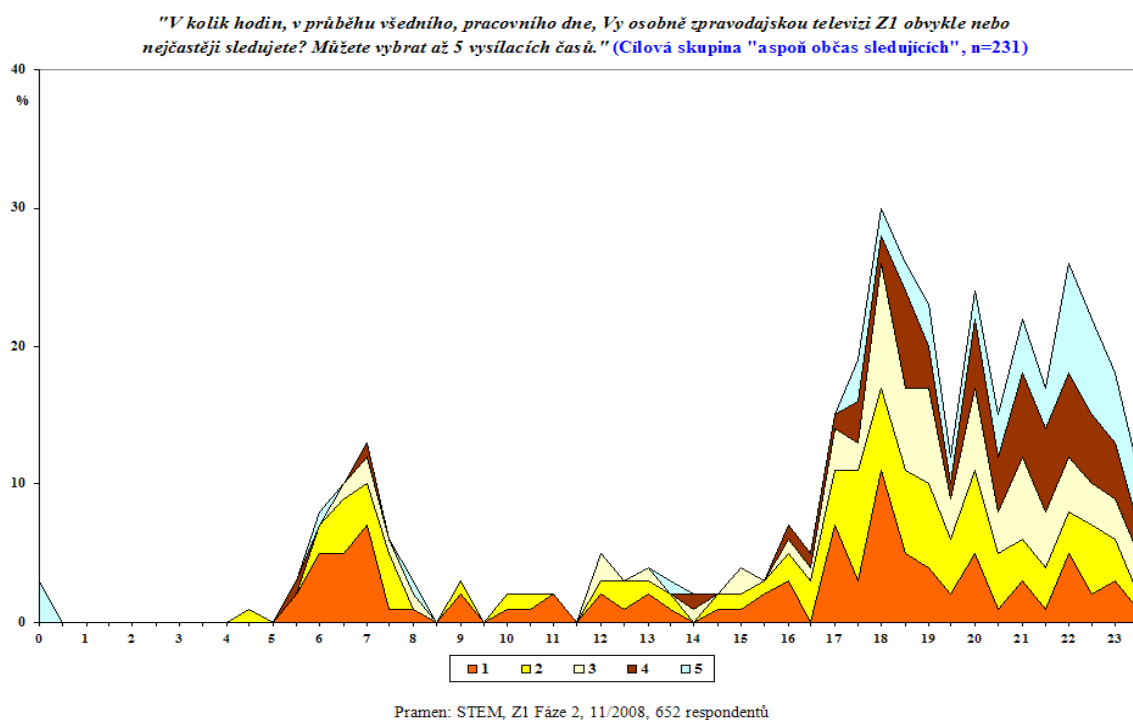
5.1.4 Okamžité změny

Jednou z prvních věcí, která by měla být na základě již provedených výzkumů okamžitě realizována, je změna času hlavní zpravodajské relace Z1 „Zprávy v 7“. Již první výzkum STEMu totiž upozornil (obr. 26.), že její umístění v čase od 19.00 do 20.00 je v kolizi se stereotypem sledování zpráv v televizi – 19.00 ČT/Prima, 19.30 Nova (obr. 28.). Ostatně příklad TV Prima, která se před rokem neúspěšně pokusila jít do otevřeného souboje s TV

Nova se zprávami v 19.30, měl být varováním, že český konzervativní divák své návyky nerad mění. Přestože tato špatná volba umístění hlavních zpráv byla potvrzena prosincovým výsledkem STEMu (obr. 29.), do dnešního dne Z1 nebyla provedena korekce a Z1 už 11 měsíců vysílá svou hlavní zpravodajskou relaci v čase, kdy ji většina diváků nesleduje.



Obr. 28. Preference časových pásem na sledování aktuálního zpravodajství v TV



Obr. 29. Reálný čas sledování zpravodajské stanice Z1

Zejména z druhého grafu je zjevné, že hlavní zprávy, jejichž příprava stojí redakci největší úsilí z celého dne, by měly být posunuty někde do časového slotu 18.00 až 19.00 nebo po 20.00. Přesný programming by bylo vhodné provést na základě poznání migračních dat z peplemetrů a podle chování cílových skupin, které chce Z1 oslovit. Samozřejmě, že změna času vysílání hlavních zpráv by měla být podpořena komunikační kampaní.

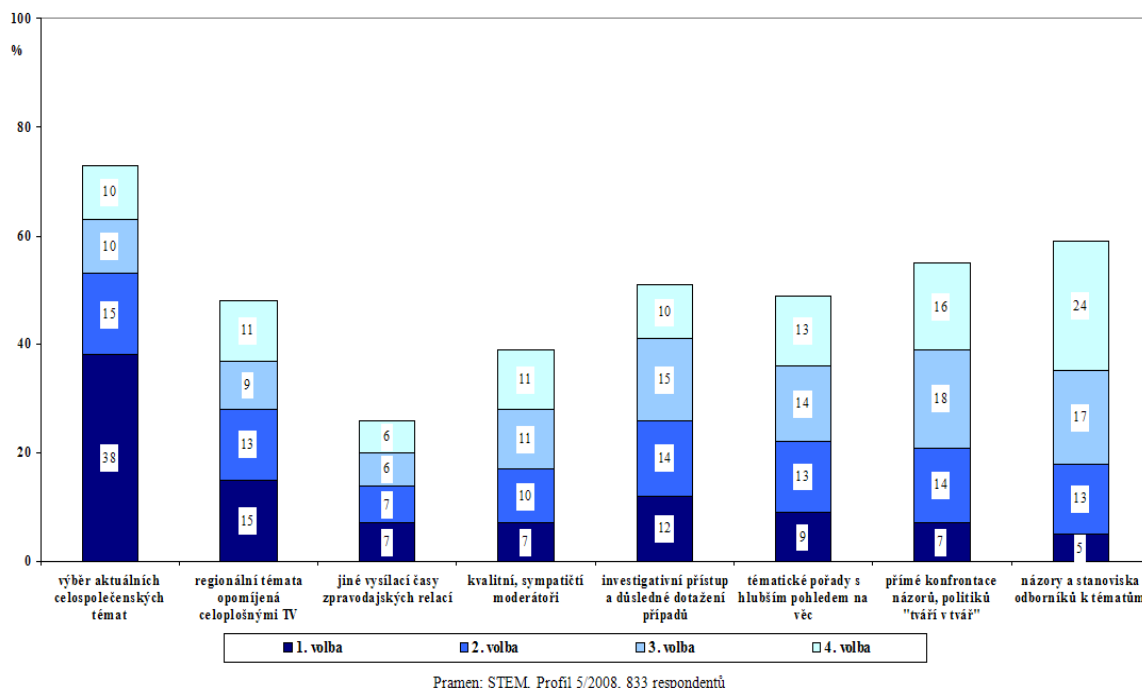
Druhá okamžitá změna by měla nastat v oblasti lidských zdrojů. Jak již bylo uvedeno, televizi muselo opustit, nebo dobrovolně opustilo z finančních důvodů přibližně třicet lidí z redakční části na úrovni moderátorů, reportérů i redaktorů. Pokud má projekt ambici pokračovat, mělo by se dle názoru autora zabránit odchodům pracovníků, kteří za poslední rok získali jedinečné zkušenosti s obsluhou systému Dalet, jenž je v Česku a na Slovensku zatím unikátní, a kteří dokázali i navzdory popsaným podmínkám vytvořit jisté týmové know-how celodenního televizního zpravodajství. Potřebu stabilizace redakce uvádí jako jednu z rozhodujících momentů i jeden z nejzkušenějších českých novinářů, komentátor Z1 Karel Hvížd'ala. „Nevidím do ekonomiky a hlavně jí vůbec nerozumím, jako bývalý šéfredaktor ale moc dobře vím, že nejdůležitější jsou kvalitní lidé, ty by si televize měla udržet za každou cenu, a to se bohužel nestalo, pár vysoce kvalitních lidí odešlo. Kvalitních lidí je v České republice i na Slovensku velmi málo a za konjunktury o ně bude rvačka a jejich cena enormně poroste. Televize totiž víc než printová média potřebuje identifikační ikony: tváře a ty se etablují pomalu,“ řekl v rozhovoru pro tuto práci K. Hvížd'ala.

5.1.5 Obsahové změny

Samozřejmě, že pro činění jakýchkoli obsahových změn je klíčové rozhodnutí investora, zda bude projekt nadále podporovat. Pokud ano, bylo by vhodné už nyní přemýšlet nad některými závěry, které poskytly zmiňované výzkumy. Aplikace některých z nich totiž není snadno realizovatelná a vyžaduje nejen finanční, ale zejména kvalitní personální zázemí, které je předpokladem výroby produktu s přidanou hodnotou.

Červnový výzkum STEMu ukázal některé oblasti, na co by se měla Z1 orientovat, aby uspěla (obr. 30.). Tento výsledek je sice téměř rok starý, ale z poznání televizního trhu se dá usuzovat, že ke změně preferencí by zatím neměl být důvod. Samozřejmě, že pro děláni závěrů s širším ekonomickým dopadem by už bylo potřeba vycházet z aktuálních údajů.

"Na co by se, podle Vašeho názoru, měla především soustředit, aby v této konkurenci uspěla?"
(celá cílová skupina Z1, čtyři oblastiv pořadí podle důležitosti)



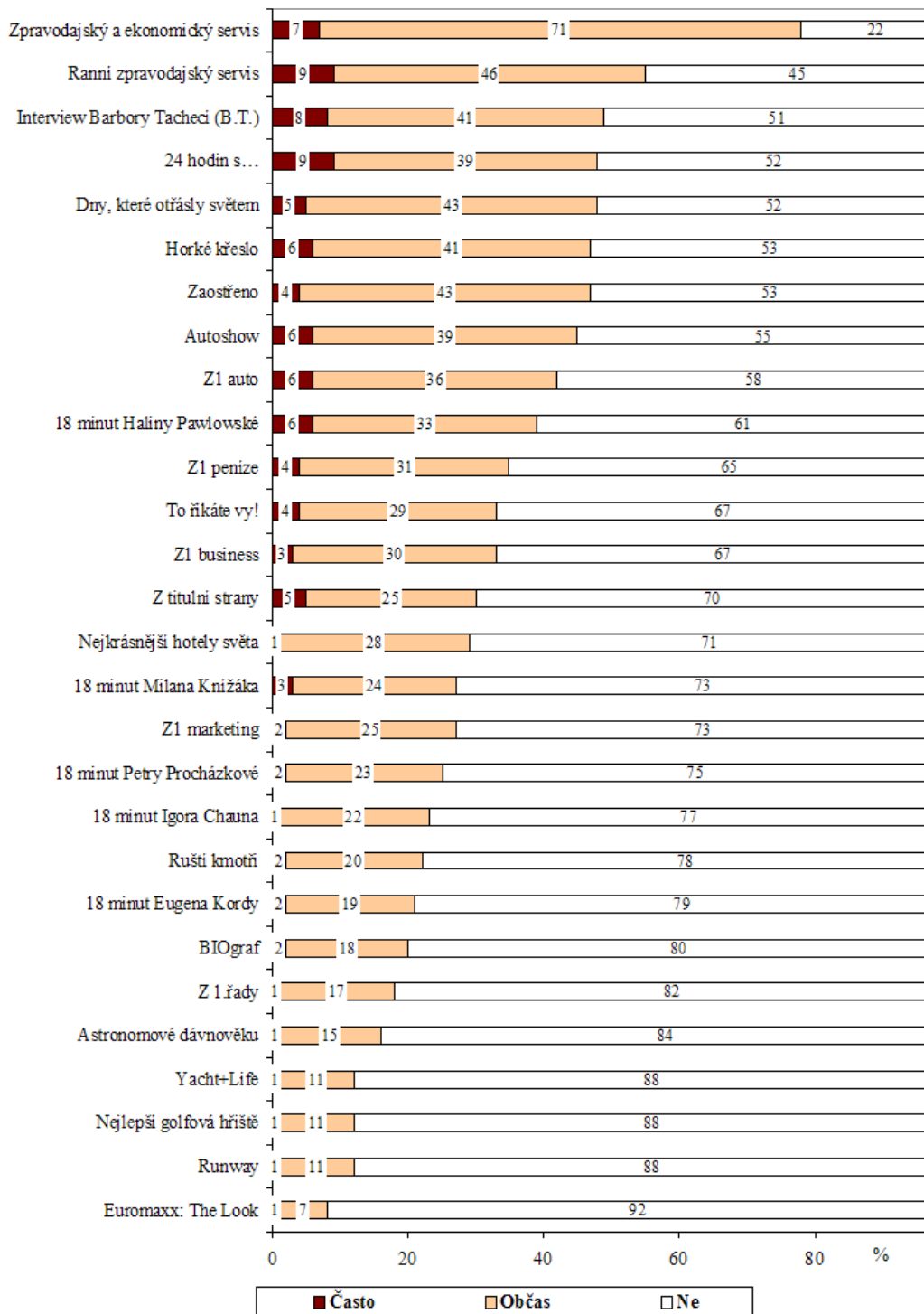
Obr. 30. Doporučení co by měla Z1 dělat, aby uspěla v konkurenci

Kromě samotného správného výběru aktuálních témat červnový výzkum ukázal zvýšený zájem o regionální témata, která jsou opomíjená celoplošnými stanicemi. Realizace tohoto přístupu je samozřejmě limitována kvalitou novinářů v regionech a schopností Z1 získat je pro spolupráci. Další oblastí, kde by mohla Z1 dle výzkumu zaujmout je schopnost přinášet materiály postavené na investigativním přístupu a zejména důsledném dotažení případů. Zvýšený zájem byl také deklarován u tematických pořadů s hlubším pohledem na věc. Aby bylo možné tuto poptávku uspokojit, musela by Z1 získat kvalitní novináře s analytickými schopnostmi, kteří by byli schopni dotahovat otevřená témata do konce a ne o nich pouze informovat.

Z prosincového výzkumu STEMu zase vyplývá, že televize z úsporných důvodů zrušila právě v prosinci pořady, z nichž některé byly důvodem sledovanosti Z1 (obr. 31.). Jde zejména o pořady „24 hodin s ...“, „Zaostřeno“, „Horké křeslo“ a formát „18 minut...“, které byly vesměs novým typem publicistických formátů na českých obrazovkách. Zde by bylo vhodné zvážit jejich opětovné nasazení. Bohužel kromě tohoto jednoho výzkumu

STEMu neexistuje žádná jiná zpětná vazba a protože byla z ekonomických důvodů zastavena jejich výroba, není ani možné s nimi dále pracovat a testovat je.

"Uvedený pořad Vy osobně sledujete často, občas, anebo vůbec ne?"
 (údaje za ty, kteří "aspoň občas" Z1 sledují, seřazeno podle podílu "často" + "občas")



Pramen: STEM, Z1 Fáze 2, 11/2008, 231 diváků TV Z1

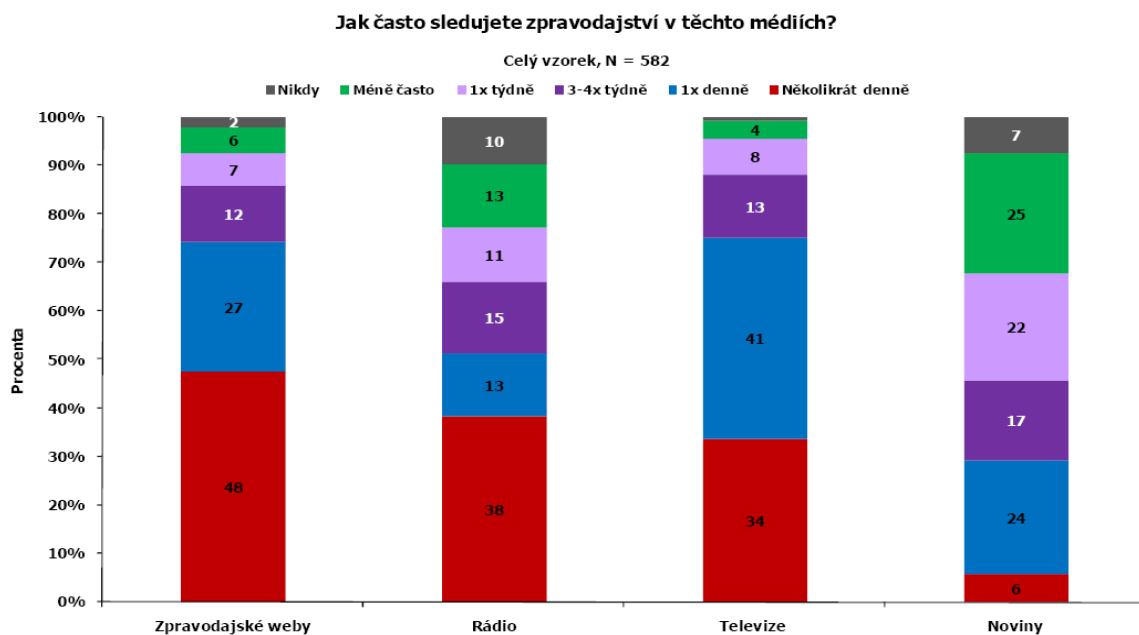
Obr. 31. Sledovanost pořadů na Z1

5.1.6 Z1 a internet

Přestože je bez podrobných výzkumů a ekonomických analýz předčasné cokoli říkat o budoucnosti projektu Z1, měl by být při zvažování o jejím osudu brán zřetel i na výsledky listopadové vlny e-omnibusového výzkumu společnosti Mediaresearch, která v Česku zjišťovala frekvenci sledovanosti zpravodajství v různých typech médií, preference a hlavní faktory ovlivňující návštěvnost médií dle důležitosti vzhledem ke zpravodajství.

Výzkum potvrdil, že hlavním zdrojem informací je v České republice internet a televize, přičemž z pohledu stráveného času sledováním zpravodajství jsou již televize (35 min) a internet (36 min) téměř rovnocennými médii. Oba typy médií jsou jako zdroj informací označovány hlavně při denním a ještě častějším příjmu informací, kdy dosahují shodné 75 procentní úrovně (obr. 32.).¹⁴⁷

Tento výsledek by mohl být inspirací zejména pro rozvoj internetových aktivit Z1, které byly kvůli finančním problémům na začátku roku 2009 utlumeny.



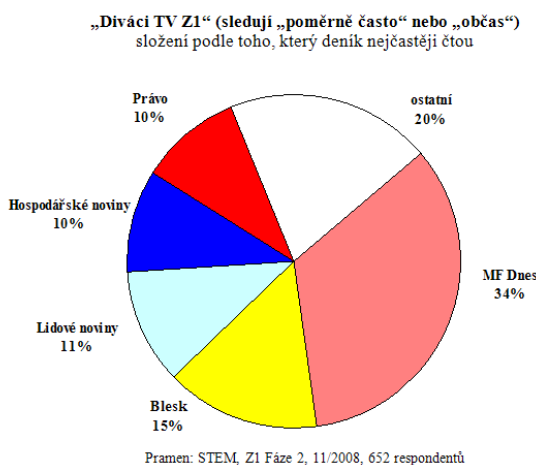
ZDROJ: e-omnibus MEDIARESEARCH listopad 2008, N=582, 15+

Obr. 32. Zdroj zpravodajských informací občanů ČR

¹⁴⁷ TZ Hlavním zdrojem zpravodajství je TV a internet, 11.12.2008, <http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-hlavnim-zdrojem-zpravodajstvi-je-tv-a-internet>

5.1.7 Klíčový partner

Poslední oblastí, kde by autor navrhoval provedení změny i bez dostupnosti výzkumů, by byla snaha o vytvoření partnerství se silným a důvěryhodným mediálním hráčem. Vzhledem ke snaze profilovat se jako médium pro ekonomicky aktivní skupiny, se nabízí spolupráce s vydavatelem Hospodářských novin Zdeňkem Bakalou, který je také majitelem časopisu Respekt. Finančník Bakala a skupina J&T by vzájemnou spoluprací mohli docílit zajímavé mediální synergie. Z1 by spoluprací s HN a Respektem mohla posílit své slabé stránky, tedy kvalitní ekonomický servis a ve spolupráci s Respektem dosáhnout investigativnější přístup s hlubším rozměrem, který se ukázal jako atraktivní v loňském výzkumu STEMu. Bakalovo mediální impérium by spoluprací se Z1 získalo pozici na televizním trhu, kde dosud není a skupina J&T by mohla v Bakalovi nalézt silného partnera pro další rozvoj televizního projektu, který se dostal do slepé uličky. Z prosincového výzkumu STEMu vyplývá, že až 10 procent diváků Z1 tvoří čtenáři HN (obr. 33.), což je poměrně silná pozice, která neodpovídá průměrné čtenosti podle výsledků Mediaprojektu (obr. 34.).



Obr. 33. Diváci Z1 podle čtenosti deníků

Celostátní deníky		
	Čtenost	PN
Blesk (bez Nedělního Blesku)	1 477 000	435 505
Mladá fronta Dnes	1 076 000	291 711
Právo	411 000	145 032
Sport	338 000	64 113
Aha!	320 000	114 238
Hospodářské noviny	223 000	57 390
Lidové noviny	220 000	70 413
Šíp	146 000	55 287

Obr. 34. Čtenost celostátních deníků v roce 2008. Zdroj: Mediaprojekt

ZÁVĚR

Tato diplomová práce analyzuje problémy zpravodajské televize Z1 a snaží se hledat jejich řešení, přičemž souběžně se odehrává prakticky totožný proces, který řeší daný problém ovšem se všemi důsledky vyplývajícími z reálné ekonomické a sociální situace.

Stejně jako autor práce, tak i management stanice Z1 a zejména investor celého projektu nyní řeší otázku, co dál s touto televizí, protože se po téměř roce provozu ukázalo, že projektu chybí základní věc, tedy jeho jasné poslání. Co konkrétně řeší lidé zodpovědní za projekt Z1 a k čemu už dospěli, není známo. Autor netuší, zda se závěry jeho analýzy shodují v pojmenování příčin, které Z1 přivedly do problémů. O to více je zvědavý, jaké rozhodnutí ohledně budoucnosti celého projektu učiní management a hlavně majitel stanice - finanční skupina J&T.

V analytické části práce se podařilo nalézt a pojmenovat skutečné příčiny problémů televize Z1. Jde o kombinaci faktorů makroprostředí a mikroprostředí Z1, které zabránily realizaci projektu po vzoru slovenské zpravodajské stanice TA3 a dále neschopnosti aplikovat marketingový přístup řízení a reagovat na vznik veřejnoprávního zpravodajského kanálu ČT 24. Jeho existence totiž velmi výrazně změnila podmínky na českém televizním trhu a podle všeho měla investora vést ještě před spuštěním Z1 k otázce, zda je původní projekt bez aktualizace vůbec ekonomicky reálný. Globální finanční krize jen urychlila rozhodnutí majitele razantně snížit náklady, které však neřeší otázku co s celým projektem dál. Bez reálných dat však tuto otázku nemohla vyřešit ani tato diplomová práce.

V této souvislosti si ovšem autor dovoluje poznamenat, že výrazná redukce publicistického a také zpravodajského výstupu Z1 doprovázená odchodem řady zkušených pracovníků není a nemůže být předpokladem zlepšení situace Z1 na trhu, ale právě naopak. Současný, ekonomickými škrty deformovaný produkt Z1 totiž nemá podle názoru autora potenciál přinést českému televiznímu divákovi přidanou hodnotu, kvůli které by v dnešní rozsáhlé nabídce zpravodajství volil právě Z1. Po půl roce, kdy Z1 funguje v jakési „hybernované“ podobě, by měl od majitele a managementu vyjít jasný impuls, jakým směrem se bude projekt dál vyvíjet.

Pokud je na základě interních podkladů, které nemá autor k dispozici, zřejmé, že projekt je v současných podmínkách ekonomicky nerealizovatelný, bylo by zřejmě vhodné agónii Z1 neprodlužovat a nezvětšovat ztrátu, která se může pohybovat už okolo půl miliardy korun. Pokud však investor má zájem na pokračování projektu, měl by do něj na základě prove-

dených analýz a za předpokladu aplikace marketingových výzkumů opět investovat. V opačném případě totiž pokračováním intuitivního řízení hrozí vedle zničení značky i další odchody kvalifikovaného personálu, což by jen dále prohlubovalo ztrátu celého projektu.

Autor diplomové práce v této souvislosti konstatuje, že díky studiu marketingových komunikací a poměrně rozsáhlé rešerši celého projektu Z1 si odnáší poznání, že i dnes je v praxi stále možné objevit podnikatelskou aktivitu, která nedoceňuje marketingový přístup a preferuje intuitivní způsoby řízení. Doufá proto, že tato zkušenost bude pro něj varováním a současně inspirací, aby i v další činnosti důsledně aplikoval poznatky moderního řízení, které se bez marketingu neobejdou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BURTON, Graeme. - JIRÁK, Jan. *Úvod do studia médií*. 1. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2003. 392 s. ISBN 80-85947-67-6.
- [2] JIRÁK, Jan. - KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost: stručný úvod do studia médií a mediální komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 208 s. ISBN 80-7178-697-7.
- [3] KOTLER, Philip. - KELLER, L. Kevin. *Marketing management*, 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] McQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2002. 448 s. ISBN 80-7178-714-0.
- [5] RUß-MOHL, Stephan, - BAKIČOVÁ, Hana. *Žurnalistika: Komplexní průvodce praktickou žurnalistikou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 316 s. ISBN 80-247-0158-8.
- [6] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*, 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- [7] *Studijní opory II*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 189 s. ISBN 80-7318-318-8.

Interní materiály:

- [1] *Definice cílové skupiny TV ZI*, Praha: Factum Invenio, srpen 2006
- [2] *ZI - Fáze 2, Zpráva z kvantitativního výzkum cílové populace*, Praha: STEM, prosinec 2008. 67 s.
- [3] *ZI Segmentace, Závěrečná zpráva z výzkumu STEM*, Praha: STEM, červen 2008. 58 s.
- [4] *Žádost o udělení digitální licence ZI*, Praha: První zpravodajská a.s., prosinec 2004. 41 s.

Internetové odkazy:

- [2] *Asociace digitálních televizí uvažuje o arbitráži vůči českému státu*, [online]. Media-Show, 3.4.2007 [cit. 2009-03-04]. URL: <<http://digital.mediashow.cz/dvbt/clanek/Asociace-digitalnich-televizi-uvazuje-o-arbitrazi-vuci-ceskemu-statu>>.
- [2] AUST, O. *Až teď může ZI konkurovat*, [online]. Lidovky, 12.9.2008 [cit. 2009-03-24]. URL: <http://www.lidovky.cz/az-ted-muze-z1-konkurovat-0h1-/ln_noviny.asp?c=A080912_000068_ln_noviny_sko&klic=227537&mes=080912_0>.
- [3] AUST, O. *Milan Fridrich: Budeme víc jako CNN*, [online]. Aust, 16.11.2007 [cit. 2009-03-03]. URL: <<http://www.aust.cz/2007-11-16/milan-fridrich-budeme-vic-jako-cnn/>>.

- [4] AUST, O. *Tachecí, Hvízd'ala a spol.* [online]. Lidovky, 5.6.2008 [cit. 2009-03-24]. URL: <http://www.lidovky.cz/tacheci-hvizdala-a-spol-077-/ln_noviny.asp?c=A080606_000096_ln_noviny_sko&klic=225833&mes=080606_0>.
- [5] AUST, O. *Z1 šetří, i šéf Mrnka si sníží plat*, [online]. Lidovky, 26.2.2009 [cit. 2009-03-04]. URL: <http://www.lidovky.cz/z1-setri-i-sef-mrnka-si-snizi-plat-d4z-/ln-media.asp?c=A090226_214653_ln-media_ani>.
- [6] BABOR, J. *Diginovela otevírá dveře pro osm nových televizních stanic*, [online]. radioTV, 1.10.2007 [cit. 2009-03-17]. URL: <<http://www.radiotv.cz/digital-clanky/4763/diginovela-otevira-dvere-pro-osm-novych-televiznich-stanic.html>>.
- [7] BABOR, J. *Stanice Z1 požádala o licenci, chce oslovit vzdělané a městské publikum*, [online]. radioTV, 10.3.2008 [cit. 2009-03-25]. URL: <<http://www.radiotv.cz/digital-clanky/5086/stanice-z1-pozadala-o-licenci--chce-oslovit-vzdelane-a-mestske-publikum.html>>.
- [8] BRYCHTA, J. *Z1 – zpravodajství digitálně*, [online]. Strategie, 18.2.2008 [cit. 2009-02-08]. URL: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=345338>>.
- [9] *Cafe X – Vladimír Železný*, [online]. Česká televize, 25.6.2008 [cit. 2009-03-09]. URL: <<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/308292320200026-cafe-x/>>.
- [30] ČTK. *Z1 chystá start 1. června večer, Tachecí na ní bude mít talkshow*, [online]. Česká média, 22.5.2008 [cit. 2009-02-04]. URL: <<http://www.ceskamedia.cz/article.html?id=239168>>.
- [41] ČT 24 *drtí soukromou zpravodajskou Z1. Ta zpozdí zaměstnancům výplaty*, [online]. MediaShow, 26.1.2009 [cit. 2009-04-04]. URL: <<http://www.mediashow.cz/clanek/CT24-drti-soukromou-zpravodajskou-Z1-Ta-zpozduje-zamestnancum-vyplaty>>.
- [52] *Digitální TV zvedá oponu. Startuje zpravodajská Z1*, [online]. Aktuálně, 1.6.2008 [cit. 2009-03-04]. URL: <<http://aktualne.centrum.cz/domaci/zivot-v-cesku/clanek.phtml?id=606701>>.
- [63] DRESLER, R. *Česká televize spustila zpravodajský kanál ČT 24*, [online]. radioTV, 2.5.2005 [cit. 2009-01-04]. URL: <<http://www.radiotv.cz/clanky/3155/ceska-televize-spustila-zpravodajsky-kanal-ct24.html>>.
- [74] *Druhá volba prezidenta měla rekordní sledovanost. ČT 24 slavila úspěch*, [online]. MediaShow, 18.2.2008 [cit. 2009-01-04]. URL: <<http://www.mediashow.cz/clanek/Druha-volba-prezidenta-mela-rekordni-sledovanost-CT24-slavila-uspech->>.
- [85] EICHLER, P. *Angažovat Tachecí bylo odvážné říká šéf televize Z1 Mrnka*, [online]. iDNES, 29.5.2008 [cit. 2009-03-04]. URL: <http://zpravy.idnes.cz/angažovat-tacheci-bylo-odvazne-rika-sef-televize-z1-mrnka-pe9-/media.asp?c=A080527_185904_media_pei>.
- [96] EICHLER, P. *Televize z1 chce hledat diváky i v obchodních centrech či pendolinu*, [online]. iDNES, 7.3.2008 [cit. 2009-03-04]. URL: <http://zpravy.idnes.cz/televize-z1-chce-hledat-divaky-i-v-obchodnich-centrech-ci-pendolinu-1cr-/media.asp?c=A080307_140950_media_pei>.

- [107] EICHLER, P. *Zpravodajské ticho*, [online]. Eichler, 13.6.2008 [cit. 2009-03-04]. URL: <<http://eichler.blog.idnes.cz/c/39039/1-zpravodajske-ticho.html>>.
- [118] *Febio TV odstartuje nejdříve v roce 2010*, [online]. Parabola, 9.1.2009 [cit. 2009-04-05]. URL: <<http://www.parabola.cz/zpravicky/9024/febio-tv-odstartuje-nejdrive-v-roce-2010/>>.
- [129] GABAĽ, P. *Soud zrušil šest digitálních TV licencí*, [online]. Radio, 7.9.2006 [cit. 2009-01-09]. URL: <<http://www.radio.cz/cz/clanek/82950>>.
- [20] GRÁFOVÁ, J. *Nová stanice ZI: Nebudeme pro masy, ale pro bohaté*, [online]. Aktuálně, 8.3.2008 [cit. 2009-03-04]. URL: <<http://aktualne.centrum.cz/kultura/televize/clanek.phtml?id=523380>>.
- [21] *História*, [online]. STV, [cit. 2008-12-04]. URL: <<http://stv.sk/stv/o-stv/historia/>>.
- [22] HOVORKA, M. *ZI – nudný kolovrátek, který pozornost podnikatelů nepřitáhne*, [online]. Podnikatel, 8.6.2008 [cit. 2009-03-04]. URL: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/z1-pozornost-podnikatelu-nepritahne/>>.
- [23] KALUZOVÁ, S. *Historie a plány: ZI*, [online]. DigiZone, 5.1.2007 [cit. 2009-02-13]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/historie-a-plany-z1/>>.
- [24] KOČIŠEK, L. *Česká Ta3 začala cez leto ešte viac reprízovať*, [online]. Medialne, 15.7.2008 [cit. 2009-03-05]. URL: <<http://medialne.etrend.sk/televizia/sprava.php?sprava=8071>>.
- [25] KOIŠ, J. *RVR oficiálne povolila zmenu vlastníkov TA3 a JOJ*, [online]. radioTV, 20.2.2007 [cit. 2009-02-04]. URL: <<http://sk.radiotv.cz/televize-clanky/1245/rvr-oficialne-povolila-zmenu-vlastnikov-ta3-a-joj.html>>.
- [26] KOIŠ, J. *TV Barrandov se zřejmě stane členem ATO, konkurenti nenamítají*, [online]. DigiZone, 7.4.2009 [cit. 2009-04-05]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/tv-barrandov-se-zrejme-stane-clenem-ato/>>.
- [27] KOTRBA, Š. *ČT potřebuje 6,5 miliard*, [online]. Britské listy, 21.5.2004 [cit. 2009-02-09]. URL: <<http://www.blisty.cz/2004/5/21/art18196.html>>.
- [28] *LN: Česká televize chce do roka spustit zpravodajský kanál*, [online]. Česká média, 18.10.2004 [cit. 2009-02-09]. URL: <<http://www.ceskamedia.cz/article.html?id=136224>>.
- [29] *Média a svět*, [online]. ČT, 23.12.2007 [cit. 2009-02-07]. URL: <<http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/207411058090051-media-a-svet/>>.
- [30] *Měsíční reporty*, [online]. Mediaresearch, [cit. 2009-04-04]. URL: <<http://www.mediaresearch.cz/produkty-sluzby/mereni-televize/mereni-tv-v-cr/vysledky/>>.
- [31] MIKLÍK, P. *Výsledky výzkumu GFK o penetraci satelitů v České republice*, [online]. Satcentrum, 27.3.2008 [cit. 2009-01-09]. URL: <<http://www.satcentrum.com/clanky/2723/vysledky-vyzkumu-gfk-o-penetraci-satelitu-v-ceske-republice/>>.

[32] NOVÁK, R. *Ambassador na Václaváku byznysmenům nabízí ČT 24. Proč se Z1 nedarí?* [online]. MediaShow, 25.2.2009 [cit. 2009-03-22]. URL: <<http://www.mediashow.cz/clanek/Ambassador-na-Vaclavaku-byznysmenum-nabizi-CT24-Proc-se-Z1-nedari>>.

[33] NOVÁK, R. *ČT 24 se stává kvalitním publicistickým kanálem. Pro Z1 nebude snadné prorazit,* [online]. MediaShow, 29.10.2008 [cit. 2009-03-22]. URL: <<http://www.mediashow.cz/clanek/CT24-se-stava-kvalitnim-publicistickym-kanalem-Pro-Z1-nebude-snadne-prorazit>>.

[34] *Obchodní rejstřík a Sběrka listin,* [online]. Obchodní rejstřík, [cit. 2009-02-07]. URL: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100011742&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=41751f0d0683e4c2a02b8d85d65f449e&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=9705&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=25.03.2009>>.

[35] *Patrik Tkáč: Problémy mají projekty, nie celá J&T,* [online]. eTrend, 9.2.2009 [cit. 2009-03-14]. URL: <<http://www.etrend.sk/ekonomika/slovensko/patrik-tkac-problemy-maju-projekty-nie-cela-jt/157708.html>>.

[36] POLÁK, L. *Čísla z peplemetrů by byla pro televizi Z1 zavádějící,* [online]. DigiZone, 12.9.2008 [cit. 2009-03-09]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/cisla-z-peplemetru-by-byla-pro-televizi-z1/>>.

[37] POLÁK, L. *ČT 24 překonala díky návštěvě Baracka Obamy v Praze rekord,* [online]. DigiZone, 6.4.2009 [cit. 2009-04-07]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/ct-24-prekonala-diky-navsteve-baracka-obamy/>>.

[38] POLÁK, L. *Porodní problémy „Zet jedničky“,* [online]. DigiZone, 4.6.2008 [cit. 2009-03-14]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/porodni-problemy-zet-jednicky/>>.

[39] POLÁK, L. *Vláda schválila technický plán přechodu,* [online]. DigiZone, 28.4.2008 [cit. 2009-02-04]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/vlada-schvalila-technicky-plan-prechodu/>>.

[40] POLÁK, L. *Z1 chce oslovit movitější diváky , Tachecí nasadí téměř denně,* [online]. DigiZone, 23.5.2008 [cit. 2009-02-22]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/konzultantka-z1-barbora-je-inteligentni-clovek/>>.

[41] POTŮČEK, J. *Co dělá Z1 špatně, že ji všichni pohřbívají?* [online]. DigiZone, 15.2.2009 [cit. 2009-03-14]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/co-dela-z1-spatne-ze-ji-vsichni-pohrbivaji/>>.

[42] POTŮČEK, J. *Cože? Zpravodajská?* [online]. Reflex, 3.6.2008 [cit. 2009-03-15]. URL: <<http://www.reflex.cz/Clanek32510.html>>.

[43] POTŮČEK, J. *ČT 24 dosáhla rekordu, Z1 stále nemá výsledky sledovanosti,* [online]. DigiZone, 17.7.2008 [cit. 2009-03-04]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/ct-24-dosahla-rekordu-z1-stale-nema-vysledky/>>.

- [44] POTŮČEK, J. *ČT 24 má odstartovat 1. května, povede ji Neumann s Fridrichem*, [online]. radioTV, 10.3.2005 [cit. 2009-02-08]. URL: <<http://www.radiotv.cz/clanky/3066/ct-24-ma-odstartovat-1-kvetna-povede-ji-neumann-s-fridrichem.html>>.
- [45] POTŮČEK, J. *Inzerenti se zatím na Z1 příliš nehrnou*, [online]. DigiZone, 17.6.2008 [cit. 2009-03-14]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/inzerenti-se-zatim-na-z1-prilis-nehrnou/>>.
- [46] POTŮČEK, J. *Jak se bude multiplex 3 rozšiřovat do regionů*, [online]. DigiZone, 8.12.2008 [cit. 2009-01-13]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/jak-se-bude-multiplex-3-rozsirovat-do-regionu/>>.
- [47] POTŮČEK, J. *Jak se bude rozšiřovat digitální ČT do regionů*, [online]. DigiZone, 27.10.2008 [cit. 2009-01-13]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/jak-se-bude-rozsirovat-digitalni-ct-do-regionu/>>.
- [48] POTŮČEK, J. *Kolik lidí sleduje zpravodajský kanál ČT 24?* [online]. DigiZone, 22.3.2006 [cit. 2009-02-08]. URL: <www.digizone.cz/clanky/kolik-lidi-sleduje-zpravodajsky-kanal-ct-24/>.
- [49] POTŮČEK, J. *Martin Mrnka: Z1 nebude jenom zpravodajská televize*, [online]. DigiZone, 6.4.2006 [cit. 2009-03-14]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/martin-mrnka-z-1-nebude-jenom-zpravodajska-televize/>>.
- [50] POTŮČEK, J. *Milan Fridrich: Úprku redaktorů z ČT 24 do Z1 se nebojím*, [online]. DigiZone, 12.2.2008 [cit. 2009-02-14]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/milan-fridrich-z-1-nepovazuji-za-konkurenci/>>.
- [51] POTŮČEK, J. *Multiplex A skončil, rozdělil se na sítě 1 a 2*, [online]. DigiZone, 31.10.2008 [cit. 2009-01-13]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/multiplex-a-skoncil-rozdelil-se-na-site-1-a-2/>>.
- [52] POTŮČEK, J. *Nové digitální televize mohou získat data z peoplemetru se slevou 70%*, [online]. DigiZone, 19.12.2008 [cit. 2009-04-15]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/nove-tv-mohou-ziskat-data-z-peoplemetru/>>.
- [53] POTŮČEK, J. *Patrik Tkáč: J&T šla do televizí, protože chtěla získat respekt*, [online]. DigiZone, 9.10.2007 [cit. 2009-03-15]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/patrik-tkac-jat-sla-do-televizi-protoze-chtela/>>.
- [54] POTŮČEK, J. *Rada udělila prvních šest digitálních licencí*, [online]. DigiZone, 4.4.2006 [cit. 2009-02-07]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/rada-udelila-prvnich-sest-digitalnich-licenci/>>.
- [55] POTŮČEK, J. *Televizi Z1 opustí 20 redaktorů a externích spolupracovníků*, [online]. DigiZone, 19.12.2008 [cit. 2009-02-04]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/televizi-z1-opusti-20-redaktoru-a-externistu/>>.
- [56] POTŮČEK, J. *Zdeněk Šámal: Sledovanost ČT 24 mě netěší*, [online]. DigiZone, 15.2.2006 [cit. 2009-02-04]. URL: <<http://www.digizone.cz/clanky/zdenek-samal-se-sledovanosti-ct-24-nejsem-spokojen/>>.

- [57] POTŮČEK, J. *Zpravodajský kanál Z1 nakoupí výrobní technologii od firmy Dalet*, [online]. DigiZone, 12.1.2008 [cit. 2008-12-08]. URL: <<http://www.digizone.cz/aktuality/zpravodajsky-kanal-z-1-nakoupi-vyrobn/>>.
- [58] *Ředitel Z1 Martin Mrnka o digitální televizi*, [online]. iDNES, 30.5.2008 [cit. 2008-12-08]. URL: <<http://zpravy.idnes.cz/reditel-z1-martin-mrnka-o-digitalni-televizi-fz9-/odpovedi.asp?t=MRNKA&strana=1>>.
- [59] *Sledovanost zpravodajské stanice ČT 24 roste*, [online]. ČT 24, 31.3.2009 [cit. 2009-03-04]. URL: <<http://www.ct24.cz/media/50247-sledovanost-zpravodajske-stanice-ct24-roste/>>.
- [60] *Spolumajitel Z1 promluvil: Televize nenaplnuje naše očekávání*, [online]. iDNES, 3.2.2009 [cit. 2009-02-04]. URL: <http://zpravy.idnes.cz/spolumajitel-z1-promluvil-televize-nenaplnuje-nase-ocekavani-p6r-/media.asp?c=A090203_130827_media_pei>.
- [61] ŠINKOVSKÝ, M. *Stanice Z1 dostala licenci*, [online]. radioTV, 9.4.2008 [cit. 2009-02-04]. URL: <<http://www.radiotv.cz/digital-clanky/5136/stanice-z1-dostala-licenci.html>>.
- [62] ŠMÍD, M. *Proč ČR nemá zpravodajskou televizi, když Poláci, Maďaři a Slováci ji mají?* [online]. Louč, 4.4.2004 [cit. 2008-12-04]. URL: <<http://www.louc.cz/04/1210404.html>>.
- [63] ŠMÍD, M. *Tlačeni ve frontě na zpravodajský kanál*, [online]. iHNed, 21.10.2004 [cit. 2008-12-04]. URL: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-15086270-tlacenice-ve-fronte-na-zpravodajsky-kanal>>.
- [64] ŠMÍD, M. *Zpravodajský kanál ČT 24 v zrcadle textů Louče*, [online]. Louč, 3.5.2005 [cit. 2008-12-04]. URL: <<http://www.louc.cz/05/1470503.html>>.
- [65] *Tiskové centrum*, [online]. Radiokomunikace, 2006 [cit. 2008-12-04]. URL: <[http://www.radiokomunikace.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy.html/102_69-cra-zahajuji-radne-digitalni-vysilani-v-brne-a-ostrave-\(vc.-videozaznamu-z-tiskove-konference\)](http://www.radiokomunikace.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy.html/102_69-cra-zahajuji-radne-digitalni-vysilani-v-brne-a-ostrave-(vc.-videozaznamu-z-tiskove-konference))>.
- [66] *Televize Z1 dluží ČTK za zprávy*, [online]. Lidovky, 30.1.2009 [cit. 2009-03-13]. URL: <http://www.lidovky.cz/televize-z1-dluzi-ctk-za-zpravy-dmw-/ln_noviny.asp?c=A090130_000058_ln_noviny_sko&klic=229794&mes=090130_0>.
- [67] *Televize Z1 má potíže dluží svým lidem i dodavatelům*, [online]. iDNES, 28.1.2009 [cit. 2009-03-13]. URL: <http://zpravy.idnes.cz/televize-z1-ma-potize-dluzi-svym-lidem-i-dodavatelum-fyb-/media.asp?c=A090128_111029_media_pei>.
- [68] *Televize Z1 se propadá do finanční krize*, [online]. Týden, 28.1.2009 [cit. 2009-03-13]. URL: <http://www.tyden.cz/rubriky/media/televize/televize-z1-se-propada-do-financni-krize_102612.html>.
- [69] *Televize Z1 skončí v dubnu?* [online]. Blesk, 29.1.2009 [cit. 2009-03-13]. URL: <<http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-domaci/108835/televize-z1-skonci-v-dubnu.html>>.

[70] *Televize Z1 spustila vysílání navzdory výpadkům satelitu a proudu*, [online]. iDNES, 1.6.2008 [cit. 2009-03-17]. URL: <http://zpravy.idnes.cz/televize-z1-spustila-vysilani-navzdory-vypadkum-satelitu-a-proudu-1p1-/media.asp?c=A080601_101407_media_jan>.

[71] *Tkáč se rozhoduje co dál se Z1*, [online]. Lidovky, 11.2.2009 [cit. 2009-03-13]. URL: <http://www.lidovky.cz/tkac-se-rozhoduje-co-dal-se-z1-dgw-/ln_noviny.asp?c=A090211_000062_ln_noviny_sko&klic=230001&mes=090211_0>.

[72] *TV Barrandov odloží zahájení vysílání*, [online]. Parabola, 9.6.2008 [cit. 2009-03-13]. URL: <<http://www.parabola.cz/zpravicky/7842/tv-barrandov-odlozi-zahajeni-vysilani/>>.

[73] *TV History*, [online]. UKfree, [cit. 2009-02-18]. URL: <<http://www.ukfree.tv/tvhistory.php>>.

[74] *TZ Hlavním zdrojem zpravodajství je TV a internet*, [online]. Mediareserach, 11.12.2008 [cit. 2009-03-13]. URL: <<http://www.mediaresearch.cz/aktualita/tz-hlavnim-zdrojem-zpravodajstvi-je-tv-a-internet>>.

[75] *Vývoj televizního vysílání v datech, archivní záběry, kuriozity*, [online]. ČT, 1996 [cit. 2008-12-13]. URL: <<http://www.ceskatelevize.cz/ct/historie/>>.

[76] *Zákon o České televizi*, [online]. ČT, [cit. 2009-03-13]. URL: <<http://www.louc.cz/05/1341026.html>>.

[77] *Zpravodajské televize: v současnosti nic neobvyklého*, [online]. Mediaresearch, 29.5.2005 [cit. 2008-12-18]. URL: <<http://mediaresearch.newtonmedia.cz/news.php?uqid=7E3F3F01-F9B7-4F42-A43E-5EE0B41547DF>>.

[78] *Zpravodajská Z1 má potíže*, [online]. iHNed, 28.1.2009 [cit. 2009-03-18]. URL: <http://mam.ihned.cz/c4-10001760-33494830-100000_d-zpravodajska-televize-z1-ma-potize>.

[79] *Z1*, [online]. NewtonMedia, [cit. 2009-02-14]. URL: <[http://mediaresearch.newtonmedia.cz/search.php?q=&qt=&qsmpl=Z1&qsr=&qsc=&qa=&ob=released&gb=&slt=fl&dt=&ps=250&fd=1&fm=11&fy=2007&td=31&tm=5&ty=2008&asq=1&source=&k\[0\]=CRDaily&k\[1\]=CRRegionalBohemia&k\[2\]=CRRegionalMoravia&k\[3\]=CREconomy&k\[4\]=CRIndustry&k\[5\]=CRTeleIT&k\[6\]=CRAutoMoto&k\[7\]=CRSocial&k\[8\]=CRHobby&k\[9\]=CRPublic&k\[10\]=CRTelevision&k\[11\]=CRRegionalTelevision&k\[12\]=CRRadio&k\[13\]=CRRegionalRadio&k\[14\]=CRInternet&k\[15\]=CRForeign](http://mediaresearch.newtonmedia.cz/search.php?q=&qt=&qsmpl=Z1&qsr=&qsc=&qa=&ob=released&gb=&slt=fl&dt=&ps=250&fd=1&fm=11&fy=2007&td=31&tm=5&ty=2008&asq=1&source=&k[0]=CRDaily&k[1]=CRRegionalBohemia&k[2]=CRRegionalMoravia&k[3]=CREconomy&k[4]=CRIndustry&k[5]=CRTeleIT&k[6]=CRAutoMoto&k[7]=CRSocial&k[8]=CRHobby&k[9]=CRPublic&k[10]=CRTelevision&k[11]=CRRegionalTelevision&k[12]=CRRadio&k[13]=CRRegionalRadio&k[14]=CRInternet&k[15]=CRForeign)>.

[80] *Z1 požádala o kompenzační licenci*, [online]. Parabola, 7.3.2008 [cit. 2009-02-18]. URL: <<http://www.parabola.cz/clanky/2995/z1-pozadala-o-kompenzacni-licenci/>>.

[81] *Z1: Program*, [online]. Z1, [cit. 2009-02-18]. URL: <<http://www.zpravy1.cz/program.php>>.

[82] *Z1 se představí zprávami a nabídne řadu diskusí*, [online]. ČT 24, 22.5.2008, [cit. 2009-02-18]. URL: <<http://www.ct24.cz/media/15910-z1-se-predstavi-zpravami-a-nabidne-radu-diskusi/>>.

[83] *Z1 se rozhodla seškrtnat některé publicistické pořady. Skončí i kulturní magazíny*, [online]. MediaShow, 2.12.2008 [cit. 2009-02-19]. URL: <<http://www.mediashow.cz/clanek/Z1-se-rozhodla-seskrtnat-nektere-publicisticke-porady-Skonci-i-kulturni-magaziny>>.

[84] *Z1 zahájila rozpůlenou kampaň*, [online]. Lidovky, 4.6.2008 [cit. 2009-02-18]. URL: <http://www.lidovky.cz/z1-zahajila-rozpulenou-kampan-d2b-/ln_noviny.asp?c=A080604_000090_ln_noviny_sko&klic=225794&mes=080604_0>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATO	Asociace televizních organizací
BBC	British Broadcasting Corporation
CNN	Cable News Network
CPM	Critical Path Method
ČR	Česká republika
ČST	Československá televize
ČT	Česká televize
ČTK	Česká tisková kancelář
DVB-T	Digital Video Broadcasting-Terrestrial
GRP	Gross Rating Point
HN	Hospodářské noviny
LN	Lidové noviny
MEVRO	Mezinárodní výstava rozhlasu
PR	Public relations
RTA	Regionální Televizní Agentura
SNG	Satellite News Gathering
STV	Slovenská televízia
SWOT	Strenghts-Weaknesses-Opportunity-Threat
USA	United States of America
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VTV	Vaša televízia

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Schéma integrované televizní technologie společnosti Dalet	35
Obr. 2. Graf finanční rozvahy projektu Z1	36
Obr. 3. Titulní strana webu Z1 z 10. 1. 2008	45
Obr. 4. Dočasný multiplex A – ČT 24, od 21. 10. 2005 do 31. 10. 2008, 35% obyvatel. Zdroj: České radiokomunikace	54
Obr. 5. Multiplex 3 – Z1, do 15. 12. 2008, 25% obyvatel. Zdroj: Prezentace Ing. Jana Kramosila na konferenci Radiokomunikace 2008	54
Obr. 6. Multiplex 1 – ČT 24, od 31. 10. 2008, 57,2% obyvatel. Zdroj: Česká televize	55
Obr. 7. Multiplex 3 – Z1, od 15. 12. 2008, 40% obyvatel. Zdroj: Prezentace Ing. Jana Kramosila na konferenci Radiokomunikace 2008	55
Obr. 8. Multiplex 1 – ČT 24, květen 2010, více než 88% obyvatel, Zdroj: Česká televize	56
Obr. 9. Multiplex 3 – Z1, duben 2010, 50% obyvatel. Zdroj: Prezentace Ing. Jana Kramosila na konferenci Radiokomunikace 2008	56
Obr. 10. Startovací kampaň Z1	62
Obr. 11. Původní grafika ČT 24 (10. 10. 2008), pořad Ekonomika 24	65
Obr. 12. Grafika Z1 (25. 3. 2009), Zprávy 19.30	65
Obr. 13. Nová grafika ČT 24 (3. 3. 2008), pořad Ekonomika 24	65
Obr. 14. Projekce TOP 20 „ostatních stanic“ za měsíc listopad 2008, Zdroj: ATO	67
Obr. 15. Sledovanost zpravodajských stanic 14. 10. 2008, Zdroj: Centronet	68
Obr. 16. Porovnání denní sledovanosti ČT 24 v období 01/08 - 01/09. Zdroj: ČT	68
Obr. 17. Sledovanost Z1 - únor 2009. Zdroj: Prezentace Z1	69
Obr. 18. Share ČT 24 za rok 2008. Zdroj: ATO	69
Obr. 19. Znalost reklamní kampaně Z1	74
Obr. 20. Zdroje znalosti zpravodajské stanice Z1	75
Obr. 21. Průměrný share TV stanic 5. 4. 2009. Zdroj: ČT	83
Obr. 22. Share TV stanic v době projevu B. Obamy. Zdroj: ČT	83
Obr. 23. Vývoj sledovanosti TV stanic v roce 2009. Zdroj: ATO	84
Obr. 24. Top 10 ostatních TV stanic 01 - 02/09	85
Obr. 25. Sledovanost Z1 podle místa	87
Obr. 26. Závěry výsledků výzkumu STEM – Segmentace Z1, červen 2008	88
Obr. 27. Spokojenost s kvalitou zpravodajských informací v ČR	89
Obr. 28. Preference časových pásem na sledování aktuálního zpravodajství v TV	90

Obr. 29. Reálný čas sledování zpravodajské stanice Z1	90
Obr. 30. Doporučení co by měla Z1 dělat, aby uspěla v konkurenci	92
Obr. 31. Sledovanost pořadů na Z1	93
Obr. 32. Zdroj zpravodajských informací občanů ČR	94
Obr. 33. Diváci Z1 podle čtenosti deníků	95
Obr. 34. Čtenost celostátních deníků v roce 2008. Zdroj: Mediaprojekt	95

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Proč lidé sledují televizi?	12
Tab. 2. Podíl střeoevropských zpravodajských stanic ČT24, tvn24 a TA3 v roce 2006.....	43
Tab. 3. Podíl na televizním trhu – cíle Z1	58
Tab. 4. Zahraniční zpravodajové ČT 24 a Z1 ve střední Evropě	60
Tab. 5. Mapa tržního bojiště	66
Tab. 6. Vývoj share ČT 24 a Z1 v roce 2008	70