

PŘÍLOHA:

Ing. Jan Punčochář

Český rozhlas: identifikace zákazníků a způsoby měření jejich spokojenosti

Úvod

Informace o spokojenosti zákazníků mají bez nadsázky strategický význam pro jakýkoli komerční subjekt. Autoři příruček managementu a marketingu s oblibou píší, že už dávno nestačí plnit zákaznickou potřebu, ale že je nezbytné činit zákazníka spokojeným, nebo ještě lépe mimořádně spokojeným. Měřením okamžité spokojenosti zákazníků a jejího vývoje v čase dobří podnikatelé doplňují výkonové ukazatele podniku, ostatně i moderní metoda Balanced Scorecard přidává k obvyklým ekonomickým ukazatelům právě ukazatele spokojenosti zákazníků, a to vnitřních i vnějších.

Složitější obrázek se naskytne, když opustíme komerční sféru a začneme se zajímat o podniky, které mohou do velké míry existovat nezávisle na svých klientech - například o nejrůznější úřady státní správy. Představa měření spokojenosti „zákazníků“ vězeňské služby vzbudí spíše úsměv, jak se ale činnost zkoumaného úřadu posunuje blíže k občanovi, který jej svými daněmi platí, nezbyvá než nahradit úsměv vážnějším zamyšlením nad posláním každého úřadu. Naznačeným směrem šli autoři modelu CAF: konkretizovali komplexnější evropský model výlučnosti EFQM právě pro potřeby státní správy. Dvě z kritérií modelu CAF se tak ptají po výsledcích měření spokojenosti zákazníků a po výsledcích ukazatelů měření orientovaných na zákazníka.

V širokém prostoru mezi nejrůznějšími správními úřady a komerčními podniky působí mnoho přechodových typů organizací, které by se rovněž měly zajímat o spokojenost svých zákazníků, jakkoli je to v České republice ještě velmi ojedinělé. Nebývá dosud zvykem, aby škola pátrala po spokojenosti absolventů nebo jejich zaměstnavatelů, aby nemocnice aktivně vyhledávala zpětnou vazbu od pacientů nebo aby se městské divadlo zajímalo o názory diváků. Dále jsou v tomto směru nevládní neziskové organizace: jejich každoroční závislost na grantech ze státního rozpočtu či na darech od soukromých a komerčních subjektů je výrazněji vede k nutnosti prokazovat nezbytnost vlastní existence - a tedy v konečném důsledku měřit spokojenost zákazníků.

V tomto prostoru, vymezeném hranicemi „soukromý“ - „státní“, působí také Český rozhlas. Prvotní pohled na zdroje jeho financování dává zdánlivě argument těm, které spokojenost zákazníků příliš nezajímá: čím obtížněji se lze vyhnout placení koncesionářských poplatků, tím méně je třeba posilovat loajalitu koncesionářů k Českému rozhlasu. Dvacet let po vzniku duálního systému v České republice (tedy systému, ve kterém vedle sebe působí vysílatelé ze zákona a vysílatelé na základě licence) bývá ale tento systém pravidelně zpochybňován. Dnes už téměř legendární jsou výroky někdejšího ředitele televize Nova Vladimíra Železného o tom, že by jeho podnik měl mít podíl na příjmech České televize z koncesionářských poplatků a že by veřejnou službu v oblasti televizního vysílání dokázal zajistit hospodárněji. Nejnověji tuto argumentaci převzal ředitel rozhlasové společnosti Lagardere Michel Fleischman, tentokrát ovšem ve vztahu k Českému rozhlasu. Na vysoce konkurenčním rozhlasovém trhu v České republice, kde vysílá na osm desítek nejrůznějších rádií, může Český rozhlas obtížně dosahovat vyššího než třetínového podílu posluchačů. A to bývá častým argumentem všech, na které cokoli netržního působí jako červený hadr na býka.

V této situaci potřebuje Český rozhlas pro svoji obhajobu další argumenty a jedním z nich je také ukazatel spokojenosti zákazníků. V této práci zkoumám způsoby, jak tuto spokojenost měřit.

Z několika důvodů se nejedná o jednoduchý problém, protože jakýkoli mediální produkt je pro hodnocení obtížně uchopitelný. Pokud například čtenář řekne, že je spokojen s konkrétním deníkem, může mít na mysli řadu často protichůdných věcí: Může se mu líbit grafická úprava novin, kvalita fotografií a jazyková čistota textů. Může oceňovat, že jsou noviny informačně bohaté - ale třeba také to, že si jejich četbou nezávazně odpočine. K jeho nespokojenosti pak může vést spíše nespokojenost s událostmi jako takovými než nespokojenost s jejich zpracováním v novinách. Oblíbené rčení praví: „Nezlobte se na posla proto, že nese špatné zprávy.“ Důsledkem tohoto postoje příjemců zpráv je ale pravděpodobně dlouhodobý pokles poslechovosti Radiožurnálu: s klesajícím zájmem obyvatel Česka o politické dění logicky klesá také publikum této zpravodajské stanice.

Pro praktické rozhodování rozhlasového managementu je navíc důležité znát údaje o spokojenosti posluchačů s každým jednotlivým pořadem. V této práci zmiňuji, že takové informace měli rozhlasoví pracovníci k dispozici už v letech bezprostředně po druhé světové válce. V té době ovšem rozhlas vysílal pouze dva programy - zatímco dnes jich je více než dvě desítky. Náklady na získání potřebných dat by se tak neúměrně zvýšily. Data o spokojenosti navíc v současné době nedokážeme propojit s přesnými daty o poslechovosti, která jsou pro potřeby rozhodování příliš agregovaná.

Třetím problémem je samotné definování zákazníků: každá mediální organizace působí souběžně na dvou trzích, trhu příjemců a trhu zadavatelů inzerce. Jejich spokojenosti logicky představují propojené nádoby, přesto je nezbytné přistupovat k nim odděleně. V případě Českého rozhlasu navíc musíme zohlednit i třetího zákazníka, kterým je „stát“¹.

Není v silách jednotlivce navrhnout a otestovat kompletní systém měření spokojenosti zákazníků organizace, která má sedmáct stovek zaměstnanců a operuje na trhu s deseti milióny potenciálních zákazníků. Takový úkol by vyžadoval nejméně roční práci širokého týmu manažerů, sociologů a psychologů. Cíl této práce je skromnější: zmapovat terén, identifikovat klíčové skupiny zákazníků, provést inventuru metod použitelných pro měření jejich spokojenosti a stát se tak výchozí analýzou a podkladem pro diskuse řešitelského týmu. Cíl autora je ještě skromnější: přesvědčit čtenáře alespoň o potřebnosti měření spokojenosti zákazníků Českého rozhlasu.

Český rozhlas

Produkce Českého rozhlasu je mimořádně členitá, což značně problematizuje vytváření systému měření spokojenosti zákazníků. Máme se na produkci Českého rozhlasu dívat jako na celek, který jednotlivými programy a doprovodnými službami uspokojuje různé potřeby svých zákazníků? Máme měřit spokojenost s vysíláním konkrétní stanice a na základě toho například posuzovat její přínos k plnění veřejné služby v oblasti rozhlasového vysílání? Nebo budeme za produkt považovat jednotlivé pořady, jako například zpravodajskou relaci? Je snad vhodnější měřit spokojenost se složkami těchto pořadů, např. s jednotlivými zprávami? Nebo odhlédneme od jednotlivých stanic a budeme měřit spokojenost s konkrétním procesem, např. zpravodajstvím ČRo jako takovým? Domnívám se, že to závisí na účelu měření spokojenosti - a že nám nezbude než v praxi jednotlivé úrovně kombinovat. Než ale přistoupím k vlastnímu návrhu, považuji za vhodné shrnout základní poznatky teoretické literatury.

Východiska systému měření spokojenosti

Měření spokojenosti zákazníků je nezbytnou součástí systémů řízení managementu jakosti. Jakkoli Český rozhlas tento systém implementovaný nemá, považuji z důvodů uvedených v úvodu této práce za žádoucí spokojenost jeho zákazníků měřit. Dostupná teoretická literatura k tomu ovšem mnoho obecně platných návodů nedává - a praxe často přichází s překvapivými myšlenkami. Autoři příručky „Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků“ přímo konstatují, že „je s podivem, jak často bývá v praxi tak běžný pojem jako „spokojenost zákazníka“ naprosto mylně interpretován. Někteří manažeři např. tvrdí, že spokojenost zákazníků je výsledkem toho, že jsou nabízené produkty ve shodě se specifikacemi. Pokud bychom tuto interpretaci přijali, je jasné, že by se organizace řízené těmito manažery snažily především o snižování rozsahu neshod nejrůznějšího charakteru vyvolaných právě nedodržením specifikací. Avšak specifikace produktů jsou často odvozeny od nejrůznějších standardů - a kde je tady záruka toho, že tyto standardy věrně odrážejí požadavky zákazníků? Další názory jsou spojeny s tím, že míra spokojenosti je přece vyjádřena rozsahem stížností a reklamací zákazníků. I toto je velmi deformovaný pohled na kategorii spokojenosti zákazníků, protože stížnosti a reklamacie jsou odrazem nespokojenosti!“ (Nenadál - Petříková - Hutýra - Halfarová 2004: s. 7) Autoři si pak pomáhají definicí, kterou uvádí ČSN EN ISO 9000 („vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“), a konstatují, že spokojenost zákazníka je vždy spojena s jeho pocity a tedy se značně subjektivním vnímáním.

Jakkoli lze s uvedenými názory souhlasit, přeci jen je nelze plně a bez výhrad aplikovat na realitu Českého rozhlasu. V dalších odstavcích se budu podrobněji zabývat přesnějším vymezením zákazníků, pro které jsou určeny produkty ČRo, už nyní lze ale konstatovat, že alespoň pro jednoho zákazníka - „stát“ jako objednatele veřejné služby - je právě výše odmětaná interpretace spokojenosti ve smyslu stupně souladu se specifikacemi ve skutečnosti klíčovým ukazatelem.

Stejně tak nejednoznačný bude i přístup k „reklamacím“². Autoři citované příručky správně konstatují, že stížnosti a reklamacie jsou praktickým efektem nízké míry spokojenosti zákazníků a že „rozsah reklamací [...] nemůže být zdaleka jediným a už vůbec ne rozhodujícím ukazatelem míry spokojenosti externích zákazníků - reklamuje totiž pouze mizivé procento skutečně nespokojených zákazníků a navíc tím ventilují své negativní vnímání. [...] Měření spokojenosti zákazníků by ale mělo být postaveno na míře pozitivního vnímání produktů!“ (tamtéž: s. 7) Zákon č. 484/1991 Sb. o Českém rozhlasu ale například Radě ČRo přímo ukládá, aby rozhodovala o stížnostech týkajících se generálního ředitele³. V Kodexu ČRo se píše, že „Český rozhlas se zabývá každým vážně míněným podnětem posluchače či stížností, a je-li uvedena zpáteční adresa, zašle na ni odpověď bez zbytečného odkladu“ (čl. 2.8) a že „reklamacie snížené technické kvality vysílání nebo chyb ve zpracování obsahu pořadu Český rozhlas vždy přezkoumává, aby posluchač bez zbytečného odkladu obdržel odpověď, zda na straně Českého rozhlasu nebo jeho smluvního partnera došlo k chybě, a v případě, že se tak stalo, jaká opatření k její nápravě byla přijata.“ (čl. 2.9) Plošné vytěžení „reklamací“ došlých na adresu Českého rozhlasu tak může posloužit jako jeden ze zdrojů informací pro systém měření spokojenosti zákazníků. Na druhou stranu je ale zřejmé, že pouze vyhodnocení došlých dopisů těžko může pro systém postačit.

Pro sestavení tohoto systému výše citovaní autoři doporučují: „(1.) Definujte si své klíčové procesy a jim přiřadte jednotlivé skupiny zákazníků. (2.) Nespolehejte na informace vzešlé pouze z reklamačního řízení. Vytvořte systém sběru a vyhodnocování dat o reálné míře spokojenosti svých zákazníků, zejména externích. (3.) Věnujte pozornost korelacím mezi vývojem spokojenosti zákazníků a výkonností vaší organizace. (4.) Uvolněte pro procesy sledování a vyhodnocování míry spokojenosti adekvátní lidské, materiální a finanční zdroje⁴. (5.) Komunikujte výsledky tohoto sledování se všemi zaměstnanci. (6.) Považujte procesy měření spokojenosti zákazníků za jednu z nejdůležitějších součástí systému managementu vaší organizace.“ (tamtéž: s. 8-9) Je zřejmé, že navrhovaný postup nemístně spojuje nesouvisající roviny problému: na jedné straně technická doporučení (vlastní návod), na straně druhé „politické“ požadavky (čemu věnovat pozornost, jak s výsledky naložit). Jako podklad pro návrh systému měření spokojenosti zákazníků Českého rozhlasu proto daný algoritmus poupravím - a budu ho sledovat v následujících kapitolách:

identifikace zákazníků a určení znaků spokojenosti dané skupiny zákazníků;
výběr vhodných metod, jak konkrétní znaky u konkrétních zákazníků měřit;
návrh způsobu, jak jednotlivé metody provázat.

Jako základní výstup měření spokojenosti autoři konstruují index spokojenosti zákazníků, vyjadřující poměr reality k optimu. (tamtéž: s. 48) Obecně se pak zaměřují na způsoby, jak zjistit, co považují zákazníci za optimum, a doporučují především dotazníková šetření. V Českém rozhlasu ale narazíme ještě na jeden problém: jak to podrobněji rozeberu v odstavcích věnovaných měření spokojenosti inzerentů, nemáme v současné době k dispozici nástroje, kterými bychom mohli v potřebné míře přesnosti popsat realitu.

Než ale podrobněji popíšu jednotlivé skupiny zákazníků ČRo, věnuji pozornost krátkému exkurzu do historie měření spokojenosti v Českém a předtím Československém rozhlasu.

Měření spokojenosti v historii ČsRo a ČRo

Při pohledu na historii výzkumu rozhlasových posluchačů se opakovaně setkáváme s postupy a terminologií, na které může navázat i navrhovaný systém měření spokojenosti zákazníků; týká se to zejména všech akcí, které se snažily změnit spokojenost posluchačů s konkrétním pořadem, případně s vysíláním Československého/Českého rozhlasu jako celku. Následující odstavce poskytují alespoň základní vhled do témat, která se v této souvislosti v rozhlasové historii zkoumala.

Vysílací společnost Radiojournal začala své publikum poprvé systematictěji mapovat v roce 1927, tedy necelých pět let po začátku pravidelného vysílání, a používala k tomu dotazníkové akce nazývané „programové anketty“. Tyto ankety především zjišťovaly posluchačské preference respondentů⁵, zpětnou vazbu si vyžádalo také zavedení odborných rozhlasů a školského rozhlasu ve druhé polovině dvacátých let. (Hankusová 2006: s. 68) Už první programový šéfredaktor Radiojournalu Miloš Čtrnáctý ale vyjádřil pochybnosti nad spolehlivostí výsledků z podobných šetření. „Projevy z řad posluchačů mohou být sice zajímavým materiálem pro psychologické studie posluchačstva, nikoliv však bezpečným vodítkem pro sestavování rozhlasového programu, který nesmí přihlížet k přání jednotlivců, nýbrž pracovat k uspokojení celku, a že celkový obraz smýšlení posluchačstva anketa nikdy nepodá, zůstávajíc pouze kusým výrazem mínění určité části osob, které vyzvání vyhověly a které na uplatnění svého mínění mají zájem, ba přímo si chtějí vynutit jeho respektování na úkor těch, kdo soudí zcela jinak, ale ze skromnosti nebo pohodlnosti vlastní neuplatňují.“ (citováno podle Patzaková 1935: s. 179) Podobná skepse k výsledkům sociologických šetření, jakkoli jsou v současnosti metodicky daleko propracovanější ve srovnání s dávnými anketami Radiojournalu, přetrvává u řady rozhlasových manažerů dodnes.

Zmiňované ankety lze navíc - pohledem současných zkušeností - brát spíše jako průzkumy poslechovosti než jako prehistorickou podobu systému měření spokojenosti zákazníků. „Problematika mínění o pořadech byla také řešena pouze svodkami posluchačských ohlasů s volnými anketními akcemi, při nichž se nepracovalo se souměřitelnými otázkami. Ojedinelé projekty systematického zkoumání mínění o pořadech, v nichž se už tehdy počítalo s hodnocením umělecké, zvukové, hlasové, dynamické stránky a měřením celkové obliby relace na jednoduchých ordinálních stupnicích (např. velmi-málo-ne) byly ještě předčasné, nenalezly realizátora.“ (Košťál 1979: s. 66n)

Po druhé světové válce se poprvé začaly systematicky získávat poznatky o mínění veřejnosti o rozhlasovém vysílání, týkající se hodnocení konkrétních pořadů a současně očekávání dotazovaných vůči rozhlasovému programu. „Hodnocení pořadu dotazovanými se škálovalo třímístnou ordinální stupnicí spokojenosti a očekávání nominální stupnicí (šest programových oblastí vysílání, které dotázaní mohli bez omezení volit: zprávy, přednášky, reportáže, rozhlasové hry, lehká i vážná hudba). Zjišťovalo se tedy mínění o poslechu konkrétních pořadů, mínění o rozhlasovém vysílání celkem a o základní programové struktuře.“ (tamtéž: s. 69) Dlouholetý vedoucí Výzkumného oddělení Československého rozhlasu Jaroslav Košťál označuje těsně poválečnou koncepci rozhlasového vysílání za plebiscitní, z čehož vyplývalo právo posluchače rozhodovat přímo o programu: výzkum měl být převodovou pákou veřejného mínění. Ve směrnici tazatelům se např. říká: „Naším cílem bude sebrati mezi sebou tolik přesvědčujících faktů, názorů a přání, aby na jejich základě mohl být sestaven takový program Čs. rozhlasu, kteřý by dosáhl co možná největší míry spokojenosti nás všech.“ (citováno podle Košťál 1979: s. 69; **zvýraznění** J. P.) Košťál ale cituje i kritiku, kterou proti plebiscitní koncepci rozhlasového vysílání vyslovili komunističtí funkcionáři: „rozhlas nemůže upustit od své osvětové funkce a nemůže znivelizovat svou programovou úroveň podle přání převážné většiny posluchačské. Proto výsledky výzkumu posluchačského mínění jsou orientací nikoli pro objektivní způsob volby programu, nýbrž pro formu podání jistých programových hodnot.“ (tamtéž) Z hlediska soudobé terminologie managementu kvality stojí za zmínku, že v poválečném období dostávali rozhlasoví pracovníci každý den bulletiny z výzkumů se dvěma základními údaji o publiku: procentem poslechu a indexem spokojenosti posluchačů s jednotlivými relacemi. (Hankusová 2006, s. 75; Ješutová 2003: s. 230, **zvýraznění** J. P.) Poválečná etapa výzkumu byla zrušena v roce 1951, kdy část činností převzalo oddělení styku s posluchači a později Metodicko-výzkumný kabinet v pražském rozhlasu. (Košťál 1979: s. 71)

Obnovený výzkum rozhlasových posluchačů od konce 50. let přinášel informace o poslechu a oblíbě jednotlivých pořadů, měnící se struktuře posluchačů v jednotlivých časových řadách a poskytoval poslechovou křivku během dne. Rozhlas kromě toho získával informace o svých posluchačích také z besed a dopisových ohlasů. (Hankusová 2006: s. 81). Také v období normalizace se výzkumné oddělení „standardně zajímalo o poslechové chování obyvatel a jejich mínění o konkrétních pořadech, navíc pak sledovalo motivy poslechu, jeho znalosti a mínění o sociální komunikaci celkem“. (tamtéž: s. 92; **zvýraznění** J. P.)

Výzkum posluchačů po listopadu 1989 se zaměřil především na kvantitativní měření poslechovosti, což odráželo potřeby vznikajícího duálního systému, kdy vedle sebe působily stanice rozhlasu veřejné služby a sta-

nice vysílající na základě licence⁶. Měření poslechového vychází vstříc jak potřebám zadavatelů reklamy (inzerce je u naprosté většiny vysílatelů na základě licence prakticky jediným zdrojem příjmů, nepočítáme-li příjmy z vedlejší obchodní činnosti), tak i potřebám Českého rozhlasu, kterému pomáhá legitimovat jeho roli ve společnosti.

Český rozhlas si ale také objednával výzkum image svých celoplošných rozhlasových stanic, v letech 1994-97 pro něj tento výzkum prováděla agentura AISA (Hankusová 2006: s. 194). Závěry těchto šetření předznamenávaly problém, se kterým se Český rozhlas potýká do dnešních dnů: velmi dobrou image jeho práce nedoprovází odpovídající poslechové.

Ve srovnání s ostatními celoplošnými stanicemi působícími na území České republiky jsou stanice Českého rozhlasu hodnoceny jako nejprofesionálnější a nejdůvěryhodnější. Jejich posluchači dále oceňují kvalitu produkováných programů, možnost vybrat si, pozornost, která je věnována kultuře a umění, a aktuálnost informací. (Ročenka 1994: s. 70)

Image Českého rozhlasu jako celku má v posledních třech letech velmi ustálenou podobu. Český rozhlas je veřejností považován za vysoce profesionální médium, které dokáže reagovat na nové události, je aktuální a seriózní. V tomto smyslu tedy dobře plní roli veřejnoprávního média i při aktuální silné konkurenci soukromých stanic. Naopak silnou stránkou soukromých rádií, která ukazuje na určité rezervy ČRo, jsou přátelskost, zábavnost a příjemná moderace. (Ročenka 1997: s. 42)

Do kategorie výzkumů dotýkajících se alespoň vzdáleně měření spokojenosti zákazníků Českého rozhlasu spadá také výzkum z roku 1999 „zaměřený na řízení rozvoje značky Český rozhlas a na způsob její efektivní propagace ve spojení se způsobem prezentace jednotlivých stanic. Výzkum ukázal, že značka Český rozhlas je ve vědomí české veřejnosti stále silná, že je však třeba ji naplnit konkrétnějším obsahem s výrazněji určenou pozicí jednotlivých stanic.“ (Ročenka 1999: s. 53)

Experimentální metodu k měření spokojenosti využil ČRo 1 - Radiožurnál, když mělo několik pokusných osob v rámci poslechového testu pohybovat joystickem a vyjadřovat tak svoji spokojenost či nespokojenost s probíhajícím vysíláním. (Hankusová 2006: s. 112)

Zatím posledním velkým projektem, který měl měřit spokojenost zákazníků Českého rozhlasu, bylo dotazníkové šetření mezi posluchači ČRo 2 - Praha, realizované na začátku roku 2006. Respondenti měli za úkol po dva týdny hodnotit vyslechnuté pořady. ČRo 2 tak jednak získal poměrně přesné poslechové křivky a jednak hodnocení desítek pořadů. Nevýhodou tohoto šetření byl zvolený vzorek respondentů: tím, že se výzkum týkal stálých posluchačů Českého rozhlasu 2 - Praha, byly výsledné známky pro pořady velmi vysoké. Zjednodušeně řečeno, ČRo 2 získal nákladnou cestou informaci o tom, že ho jeho posluchači poslouchají, protože tuto stanici považují za nejlepší. Dalším - podstatně zásadnějším - problémem, je skutečnost, že šlo o jednorázový, ojedinelý výzkum. Teprve pravidelné opakování takového šetření by umožnilo vytvořit časovou řadu a odstranit tak první z uvedených nedostatků.

Z uvedeného krátkého exkurzu do historie měření spokojenosti zákazníků - zejména posluchačů - Českého rozhlasu je zřejmé, že k tomuto problému dosud nikdy nebylo přistupováno systematicky, že to byly obvykle ad hoc navržené jednotlivé výzkumy ke konkrétnímu problému, případně dodatečně reagující na propad ve vysílání. Po ustavení duálního systému je navíc zřejmé, že už Český rozhlas nevystačí pouze s měřením spokojenosti posluchačů, ale že se na své zákazníky musí podívat z širší perspektivy.

Zákazníci Českého rozhlasu

Na rozdíl od běžných firem podnikajících v oblasti poskytování služeb, pohybujících se na jasně vymezeném trhu a majících přímý kontakt se zákazníkem, jehož přáním se snaží vyhovět, mediální organizace operují na dvou trzích současně, a to na trhu inzerentů (kteří organizaci platí za reklamní čas, resp. za přilákanou pozornost recipientů) a na trhu recipientů (čtenářů, diváků, posluchačů, jejichž pozornost se snaží přilákat a následně prodat inzerentům). V případě média veřejné služby je navíc nutné uvažovat o třetím - klíčovém - zákazníkově, kterým je „stát“: Českému rozhlasu vytváří specifické podmínky na mediálním trhu (může vybírat tzv. koncesionářský poplatek od majitelů rozhlasových přijímačů) a stanovuje mu za to konkrétní úkoly. K popsané trojici zákazníků - tedy posluchačům, inzerentům a „státu“ - lze jistě přiřadit i další subjekty, které vstupují do obchodního kontaktu s Českým rozhlasem (především nájemci volných prostor, zákazníci rozhlasového vydavatelství Radioservis, zahraniční rozhlasové nakupující např. přenosové služby ČRo); navrhovaný systém měření spokojenosti zákazníků s nimi ale nepočítá. Jak konstatují autoři příručky „Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků“, „bylo by samozřejmě lepší, pokud by organizace sledovaly míru spokojenosti u všech skupin zákazníků, tomu však mohou bránit takové překážky, jako nedostatek zdrojů a kapacit, anonymita reálných uživatelů apod. V případě, že se vedení organizace rozhodne pracovat s názory pouze určitých skupin svých zákazníků, musí také stanovit objektivní kritéria pro toto rozhodnutí.“ (Nenadál - Petříková - Hutyra - Halfarová 2004: s. 18) Oním kritériem je v našem případě jednoznačně vztah k hlavnímu poslání ČRo, tedy k vysílání rozhlasu veřejné služby.

Následující podkapitoly obsahují diskusi k jednotlivým skupinám zákazníků a pokoušejí se je přesněji definovat, dále pak navrhuje metody, které jsou nevhodnější pro měření spokojenosti těchto specifických skupin. Rozborům a metodickým doporučením k jednotlivým metodám patří další kapitola této práce.

Posлуhač, nebo koncesionář?

Při bližším definování nejdůležitější skupiny zákazníků Českého rozhlasu se budeme pohybovat mezi dvěma extrémy: na straně jedné jsou nepřijatelná zjednodušení vycházející z laických či ideologických představ o fungování médií, na straně druhé nás pak úvahy o rozhlasovém publiku mohou zavést do terminologických hlubin vědecké disciplíny mediálních studií, odkud bude jen obtížné vynořit se s dostatečně srozumitelným - a přitom stále ještě nezjednodušeným - pohledem na koncesionáře jakožto hlavního zákazníka Českého rozhlasu. Vyjdeme ze dvou základních tezí:

zákazníkem Českého rozhlasu je ten, kdo poslouchá jeho vysílání (tedy posluchač);

zákazníkem Českého rozhlasu je ten, kdo platí jeho vysílání (tedy koncesionář).

Následující úvahy by byly velmi jednoduché v ideálním světě, kde by jednak všichni posluchači ČRo byli zároveň koncesionáři (což by znamenalo, že přinejmenším každé dítě nad 12 let - to je hranice, od které v ČR začíná měření poslechovosti - by platilo za poslech rozhlasu), a zároveň kde by všichni koncesionáři byli alespoň příležitostnými posluchači Českého rozhlasu. Že náš svět ani zdaleka ideální není, dokládají následující údaje:

podle posledního měření lidu má Česká republika cca 8,8 milionu obyvatel starších 12 let;

z výsledků šetření Radioprojekt vyplývá, že každý den si nějakou rozhlasovou stanici poslechne 5,6 milionu obyvatel (tedy 63,6 % obyvatel) (Radioprojekt 2007, s. 2);

Český rozhlas má 2,9 milionu koncesionářů/fyzických osob⁷;

v roce 2006 poslouchalo denně alespoň jednu stanici Českého rozhlasu 1,7 milionu posluchačů, v průběhu běžného týdne dosahuje poslech Českého rozhlasu 2,6 milionu posluchačů (Ročenka 2006: s. 118).

Problém spočívá v tom, že rozhlasový poplatek platí rodina a nikoli jednotlivec - mluvíme-li tedy o koncesionářích, máme v ideálním případě na mysli (za předpokladu stoprocentní poplatkové kázně) celou populaci České republiky. Pokud si chce Český rozhlas udržet alespoň elementární loajalitu plátců, nezbyvá mu než měřit spokojenost koncesionářů a nikoli spokojenost posluchačů⁸. Tuto základní tezi už před lety lapidárně formuloval nynější poradce prezidenta Václava Klause Ladislav Jakl: „Kdo platí, ten ať poroučí.“ (citováno podle Hraše 2004: s. 10). Zdánlivě jednoduché rozuzlení má ovšem zásadní komplikaci, na kterou opakovaně upozorňuje rozhlasový sociolog Václav Hradecký. Podle něj totiž respondenti jinak odpovídají na otázku, co očekávají od rozhlasu veřejné služby, a jinak na otázku, co by chtěli v rozhlase poslouchat. Jinými slovy - Český rozhlas má podle koncesionářů vysílat program, který je vlastně nezajímavý. Z měření spokojenosti koncesionářů to dělá prakticky neřešitelný úkol, už jen stanovit na základě získaných výpovědí znaky spokojenosti je prakticky nemožné...

Z uvedených skutečností je v každém případě zřejmé, že měřit spokojenost koncesionářů pouze na základě jednoho údaje dost dobře nepůjde. Základní podklady pro strukturovanější pohled na tento problém samozřejmě poskytnou analýza výsledků poslechovosti (Radioprojekt - v podstatě jde o jeden z hlavních ukazatelů výkonnosti organizace), pouze s ní ale nevystačíme⁹. Proto ji navrhuji doplnit dílčím dotazníkovým šetřením (metoda standardizovaného rozhovoru CATI - Computer Assisted Telephone Interview¹⁰), mapujícím spokojenost posluchačů všech rozhlasů s vysíláním (image?) rozhlasu veřejné služby. Problémem by ale nadále zůstávala skutečnost, že jde o vysoce agregované údaje, mapující spokojenost s vysíláním celého Českého rozhlasu (nanejvýš s celým vysíláním jeho jednotlivých stanic) a neposkytující přesnější údaje pro programová rozhodnutí týkající se konkrétního pořadu. Tyto informace lze v současné době - s výhradami, které budou uvedeny v příslušných podkapitolách - získat z cílených anket na webových stránkách (hlavním problémem je zde reprezentativnost získaných dat) a z analýzy dopisových a případně telefonických ohlasů (problémem je opět reprezentativnost a v tomto případě navíc i zajištění systematického sběru takto došlých podnětů). Další a navíc korektnější metodou, která dokáže poskytnout podklady k rozhodnutím týkajícím se konkrétního pořadu (nebo obecně jakéhokoli aspektu vysílání), je metoda ohniskových skupin (focus groups).

Inzerent a obchodní partner

Jak už jsem poznamenal výše, do systému měření spokojenosti zahrnu z obchodních partnerů Českého rozhlasu pouze ty, kteří si u něj kupují inzertní čas (a tedy v konečném důsledku pozornost recipientů). Toto jednoduché konstatování v sobě ovšem opět skrývá některá úskalí. Tím prvním je značná omezenost vysílacího času, který může ČRo věnovat reklamě (3 minuty denně na celoplošném a 5 minut denně na místním okruhu, tj. 0,2 %, resp. 0,35 % denního vysílacího času; u vysílatelů na základě licence je to 25 % denního vysílacího času). V konečném důsledku tak Český rozhlas nemůže dostatečně uspokojit požadavky inzerentů¹¹.

Druhým problémem je samo vymezení obchodního partnera. Český rozhlas totiž svůj reklamní čas prodává prostřednictvím agentury ARBOmedia, což znamená, že mezi ČRo a konečným zákazníkem je ještě zprostředkovatel. Má měřit spokojenost svého přímého partnera (agentury), nebo se zajímat o spokojenost jednotlivých inzerentů?

Třetí komplikace je zásadní a skutečné měření spokojenosti inzerentů prakticky znemožňuje. Podstata obchodu s reklamním časem spočívá v současné době v tom, že médium inzerentovi dodává konkrétní skupinu recipientů. Zadavatelé reklamy až na výjimky nemají zájem o zásah široké a blíže nedefinované masy příjemců, ale chtějí oslovit přesné segmenty publika. Něco takového jim obecně mohou nabídnout specializované printy (noviny a časopisy). V případě elektronických médií je sice možné vyprofilovat konkrétní pořad tak, aby byl atraktivní pro určitou skupinu (lze například důvodně předpokládat, že Ekonomický magazín na Radiožurnálu budou poslouchat zejména lidé v řídicích pozicích) - v případě rozhlasu lze ale obtížně dokázat, že inzerentem požadovaný zásah skutečně nastal¹². Obecně je možné řešit problém dotazníkovým šetřením mezi příjemci (znalost reklamního sdělení a informace o komunikačním kanálu, kterým se k němu dostalo), takové šetření by ale bylo potřeba provádět

ke každé reklamní kampani; pro operativní měření spokojenosti porovnáním optima (představa inzerenta o zásluhách) se skutečností (konkrétní zasažené publikum) ale v současné době nejsou k dispozici potřebné informace. To je také hlavní důvod, proč obchodní oddělení ČRo spokojenost inzerentů neměří a ani to v nejbližší budoucnosti neplánuje. Dalším důvodem jsou relativně vysoké náklady ve vztahu k důležitosti takto získaných informací: příjmy z inzerce nejsou dominantním zdrojem financování Českého rozhlasu a vzhledem k omezení reklamního času takovým zdrojem ani nikdy nebudou. Pominout nelze ani argument, že podstata rozhlasu veřejné služby stojí na tom, že není závislý na žádných ekonomických strukturách: na informaci o spokojenosti inzerentů by měl proto v ideálním případě rezignovat¹³.

„Stát“

Zákon č. 484/1991 Sb. o Českém rozhlasu vymezuje veřejnou službu v oblasti rozhlasového vysílání jako „tvorbu a šíření rozhlasových programů, popřípadě dalšího multimediálního obsahu a doplňkových služeb na území České republiky a do zahraničí.“ Jeho hlavní úkoly v této oblasti zákonodárce vymezil v paragrafu 2: „poskytování objektivních, ověřených, ve svém celku vyvážených a všestranných informací pro svobodné utváření názorů; přispívání k právnímu vědomí obyvatel České republiky; vytváření a šíření programů a poskytování vyvážené nabídky pořadů pro všechny skupiny obyvatel se zřetelem na svobodu jejich náboženské víry a přesvědčení, kulturu, etnický nebo národnostní původ, národní totožnost, sociální původ, věk nebo pohlaví tak, aby tyto programy a pořady odrážely rozmanitost názorů a politických, náboženských, filozofických a uměleckých směrů, a to s cílem posílit vzájemné porozumění a toleranci a podporovat soudržnost pluralitní společnosti; rozvíjení kulturní identity obyvatel České republiky včetně příslušníků národnostních nebo etnických menšin; výroba a vysílání zejména zpravodajských, publicistických, dokumentárních, uměleckých, dramatických, sportovních, zábavných a vzdělávacích pořadů a pořadů pro děti a mládež“. Je tedy zřejmé, že úkoly Českého rozhlasu - jakkoli to z nejrůznějších veřejných diskusí tak nevypadá - jsou v současné době stanoveny velmi přesně.

Paragraf 3 zákona 484/1991 Sb. v prvních třech odstavcích vypočítává možné distribuční cesty tím, že dává Českému rozhlasu za úkol vysílat tři celoplošné rozhlasové programy v pásmu velmi krátkých vln¹⁴ a programy regionálních studií; Český rozhlas dále podle zákona „provozuje zemské digitální vysílání [...] prostřednictvím multiplexu veřejné služby¹⁵ a [...] zemské digitální vysílání¹⁶“. Paragraf 3 dále upřesňuje některé úkoly v oblasti veřejné služby: „(ČRo) zřizuje síť vlastních zpravodajů; vytváří archivní fondy, udržuje je a podílí se na jejich využívání jako součásti národního kulturního bohatství; vysílá díla domácí a zahraniční tvorby; poskytuje alespoň na jednom vysílaném programu 24hodinovou programovou službu, včetně aktuálního zpravodajství; vyvíjí činnost v oblastech nových technologií a služeb“.

Na dodržování požadavků zákona dohlížejí v případě Českého rozhlasu dva orgány: Rada pro rozhlasové a televizní vysílání (orgán státní správy) a Rada ČRo (orgán, kterým se podle zákona „uplatňuje právo veřejnosti na kontrolu činnosti Českého rozhlasu“). Vedle toho je Český rozhlas jakožto veřejná instituce také pod (nepřímým) dozorem veřejnosti jako takové.

Pro měření zákaznické spokojenosti „státu“ doporučuji tyto metody: kvantitativní obsahová analýza (odpoví na otázku, nakolik ČRo plní důležité požadavky po vyváženosti, vysílání pro menšiny apod., jak mu to stanovují výše citovaná ustanovení zákona o ČRo), kvalitativní rozhovor se zástupci zákonodárců (naznačí, jaká je spokojenost poslanců/senátorů, což se může promítnout do úprav legislativy týkající se ČRo), focus group se zástupci odborné veřejnosti (napoví, jak odborníci - politologové, mediologové, sociologové - nezaangažovaní na běžném chodu ČRo vnímají jeho působení ve společnosti; může přinést cenné podněty pro další rozvoj Českého rozhlasu).

(...)

Postup měření spokojenosti

Na několika místech této práce jsem zdůrazňoval, že mediální organizace působí souběžně na trhu recipientů a na trhu inzerentů, pro média veřejné služby jsem pak připojil jako třetího zákazníka „stát“. Pro následující analýzu ale situaci opět zjednoduším: tak, jako pro vysílatele na základě licence prakticky nejsou důležité požadavky a spokojenost „státu“¹⁷, neměly by být pro vysílatele ze zákona důležité požadavky a spokojenost inzerentů. Samotná konstrukce financování Českého rozhlasu je postavena na tom, aby mohl čelit ekonomickým tlakům¹⁸. Pro měření spokojenosti zákazníků ČRo v oblasti jeho klíčového poslání - vysílání rozhlasu veřejné služby - proto vystačíme s pravidelným sledováním spokojenosti „státu“, spokojenosti koncesionářů a jejich vzájemným propojením. Informace o spokojenosti inzerentů (nebo ještě spíše jen o projevech nespokojenosti) lze k těmto dvěma klíčovými údajům volně připojit.

Spokojenost „státu“

Základní metodou měření spokojenosti „státu“ je kvantitativní obsahová analýza. Její závěry doplní kvalitativní rozhovory se zákonodárci a focus group s odborníky. Pokud jde o obsahovou analýzu, doporučil jsem v příslušné podkapitole (pro otisknutí ve Světě rozhlasu byla vynechána - pozn. red.) dvě alternativy systémového řešení: převést získávání důkazu o vyváženosti zpravodajství na externí subjekt, nebo zadat vývoj specializovaného softwaru, který by umožnil vyhodnocovat klíčové údaje o vysílání prakticky okamžitě. V této podkapitole se proto věnuji dvěma spíše doplňujícím metodám a navrhuji scénář kvalitativního rozhovoru s poslanci a scénář focus group se zástupci odborné veřejnosti. (...)

Kvalitativní rozhovory s poslanci musejí probíhat v atmosféře naprosté otevřenosti a nezbytně jim musí před-

cházet informace o motivech výzkumu: Český rozhlas se v rámci celého politického spektra (zúženého na strany zastoupené v parlamentu) snaží zaujímat přísně neutrální roli. Cílem výzkumu je zjistit, zda se mu to daří, a dále zmapovat mínění zákonodárců o roli ČRo ve společnosti. (...)

Panelové diskuse by se měli účastnit významní představitelé profesí, které zkoumají společnost, nebo se věnují výzkumu médií: sociologové, politologové, mediální vědci. Důraz při výběru by měl být kladen na to, aby nešlo jen o představitele pražské akademické sféry (např. vedle pražského mediologa Jana Jiráka by měl figurovat brněnský Jaromír Volek, vedle pražského sociologa Miloslava Petruska brněnský Ivo Možný apod.), vhodné by bylo rozšířit diskusi např. o představitele Syndikátu novinářů ČR, zástupce PEN Klubu a podobných organizací. Řádo- vě se jedná o desítky osobností, které by mohly patřit do „intelektuálního okruhu“ Českého rozhlasu. Není technicky možné mluvit se všemi najednou, skupinové diskuse by proto měly být alespoň dvě v různých termínech (vždy nanejvýš s deseti účastníky).

(...)

Výstupem obou popsanych metod budou kvalitativní studie, shrnující myšlenky vyslovené při individuálních a skupinových rozhovorech. Management Českého rozhlasu z nich nezíská žádný konkrétní číselný údaj použitelný pro výpočet indexu spokojenosti (bude mít ovšem k dispozici číselné údaje o plnění veřejné služby - viz výše obsahová analýza). Druhá polovina kvalitativních rozhovorů nicméně poskytne základní informace o tom, nakolik jsou poslanci - podle vyjádřených pocitů - s činností ČRo spokojeni.

Spokojenost koncesionářů

Nejvhodnějším způsobem, jak měřit spokojenost koncesionářů ČRo a její vývoj v čase, je standardizovaný rozhovor¹⁹. Na základě pravidel uvedených v předchozím textu (pro Svět rozhlasu vynecháno - pozn. red.) navrhuji v této podkapitole dvě sady otázek, které jsou podle mého názoru použitelné k měření spokojenosti. První sada otázek je určená všem dotazovaným posluchačům (nezahrnuje dotazované, kteří uvedou, že rozhlas vůbec neposlouchají) a zkoumá spokojenost s tím, jak Český rozhlas naplňuje veřejnou službu (jde tedy přímo o spokojenost koncesionářů). (...) Otázky jsou konstruovány tak, aby zkoumaly především postoje dotázaných k Českému rozhlasu (co si myslí o jeho vysílání) a ochotu platit koncesionářské poplatky. Meziroční změna naměřených hodnot (především pokud jde o image celého vysílání) tak bude zejména u neposluchačů ČRo pravděpodobně dána především komunikační strategií rozhlasu a částečně také případnými problémy, které se v průběhu roku vyskytnou²⁰. Poslední otázka je zaměřená na využívání webových stránek a reaguje na jeden z nedostatků nynějšího Radioprojektu: čím dál více lidí poslouchá pořady Českého rozhlasu nikoli v reálném čase na radiopřijímači, ale stahuje si je z rozsáhlého webového archivu ČRo²¹. Tito lidé pak nemusí být v měření poslechovosti zahrnuti mezi posluchače Českého rozhlasu, přestože aktivně vyhledávají programy z jeho produkce.

Druhá sada otázek je určená pro posluchače konkrétní stanice a poskytne jejich manažerům informace o tom, jakou strukturu vysílání požadují jejich posluchači²². Připomínám, že se v tomto navrženém dotazníku vracím k obvyklému způsobu měření spokojenosti zákazníků: dotazníkem zjistíme, co zákazníci považují za optimum, a toto optimum porovnáme se skutečností. (...) Sada otázek mapuje zájem posluchače²³ o konkrétní segmenty vysílání, aby management stanice mohl porovnat představy posluchačů se skutečností a také aby na základě těchto představ mohl upravit vysílací schéma, resp. zacílit například publicistické příspěvky v konkrétním bloku vysílání tak, aby co nejvíce kopírovaly zájmy posluchačů. (...)

Poznáním konkrétních představ cílové skupiny posluchačů a jejich porovnáním se skutečností se dostáváme k podstatě měření spokojenosti zákazníků rozhlasu veřejné služby, k propojení spokojenosti posluchačů a spokojenosti „státu“. Obecně lze ukazatel spokojenosti pojímat jako vypočtenou odchylku optima posluchačských požadavků a skutečnosti; jakákoli jednotlivá odchylka pak musí být zdůvodnitelná právě závazkem veřejné služby. Jinými slovy: nelze nevysílat např. pořady o etnických menšinách, i když o ně posluchači neprojevují výraznější zájem; pokud ale posluchači konkrétní stanice dávají najevo nezáměr o sportovní přenosy, nemá žádný smysl do nich investovat peníze z koncesionářských poplatků.

K takto agregovanému údaji (odchylka od optima + její zdůvodnění) je nezbytné přidat do výroční zprávy všechny ostatní klíčové informace: vývoj poslechovosti, informaci o vyváženosti zpravodajství, průzkum image Českého rozhlasu, analýzu výsledků kvalitativních rozhovorů a focus group s odborníky, výsledky posluchačských anket a rozbor dopisových ohlasů. Pro management ČRo to bude poměrně rozsáhlý materiál, mapující ze všech podstatných úhlů spokojenost jeho klíčových zákazníků.

Závěr

V Českém rozhlasu se pravidelně každé tři měsíce rozbíhá diskuse nad čerstvě zveřejněnými výsledky poslechovosti. Její intenzita v zásadě závisí na tom, jak se jednotlivým stanicím Českého rozhlasu daří v soutěži s ostatními vysílateli. I když z toho vyplývá jistá účelovost používaných argumentů, nelze je zcela přejít. Diskutující totiž krouží kolem několika klíčových myšlenek: Především říkají, že posílání Českého rozhlasu neumožňuje příliš vycházet vstříc „masovému posluchači“. Dále že údaje o počtu posluchačů jsou sice důležité, ale neměly by být rozhodující. A konečně, že by měl Český rozhlas vyvinout vlastní, spíše kvalitativní systém, kterým bude měřit své výkony a doplňovat informace o poslechovosti. Poslední zmiňovaný argument se bezprostředně dotýká tématu této práce, která jako jednu z možností navrhuje měření spokojenosti zákazníků.

Nejde pochopitelně o jedinou možnost, jak uchopit problém ukazatelů doplňujících informace o poslechovosti. Český rozhlas by například mohl vymezit kritéria pro měření kvality vysílaného pořadu, mohl by zadávat externím hodnotitelům pravidelné „poslechy“ vysílání, mohl by dopracovat systém přiřazování finančních nákladů konkré-

ním pořadům. Měření spokojenosti zákazníků má ale ve srovnání s těmito možnostmi některé podstatné výhody: je pojímáno jako komplexní systém, je pravidelné a plánované - a především vpašovává do myslí všech zúčastněných dosud ne zcela samozřejmou, i když banálně znějící myšlenku, totiž že úkolem rozhlasu veřejné služby je sloužit veřejnosti. Znamená to vnímat nejen každého posluchače Českého rozhlasu, ale dokonce každého plátce koncesionářských poplatků jako zákazníka, který má své potřeby a současně právo být v těchto potřebách uspokojen.

Cesta ke spokojenosti koncesionářů není pro Český rozhlas prosta překážek daných jeho specifickým postavením na rozhlasovém trhu. Vedle spokojenosti posluchačů totiž musí brát ohled také na spokojenost objednatelů veřejné služby, tedy na „stát“, který mu vytváří exkluzivní podmínky v oblasti financování - a očekává za to poskytování služeb, které by čistě tržní prostředí nedokázalo uspokojit. Podstatná část této práce proto obsahuje diskusi o tom, jak převést požadavky abstraktního „státu“ do konkrétních úkolů pro vysílatele - a současně jak prokázat, že jsou tyto požadavky skutečně plněny. Propojit spokojenost koncesionářů a spokojenost státu není snadné, obecná úvaha ale vede směrem k maximální spokojenosti koncesionářů a sleduje hypotézu, že větší spokojenost znamená i větší poslechohost. Čím více lidí bude Český rozhlas poslouchat, tím méně jich bude pochybovat o smyslu jeho existence a potřebnosti platit koncesionářské poplatky. Od ambice zcela uspokojovat přání posluchačů se lze odchýlit z jediného důvodu: bude to ve veřejném zájmu.

Veřejný zájem je pojem, se kterým se v české společnosti nakládá velice často a mnohdy poněkud neurvale. V tomto případě mám na mysli ideální představu, kdy Český rozhlas sám sebe stylizuje do role chápavého staršího bratra, který má svého mladšího sourozence rád a udělá pro něj vše, co si bude přát - pokud tím ale neohrozí jeho život, zdraví a duši. Posláním Českého rozhlasu musí být i nadále šíření a upevňování pozitivních hodnot ve společnosti, jakkoli se autor touto myšlenkou přiznává k velké míře idealismu.

Nelze předpokládat, že samotným rozhodnutím vrcholového managementu o zavedení systému hodnocení spokojenosti zákazníků ČRo dojde k nějaké podstatné změně, k tomu je potřeba aktivní zapojení všech pracovníků rozhlasu. Tuto jednoduše znějící „příručkovou“ formulaci je třeba neustále zdůrazňovat, aby se neopakovala situace s Kodexem ČRo. Klíčový dokument, ve kterém jsou podrobně formulovány požadavky na způsob plnění veřejné služby, není ani několik let po svém schválení příliš rozšířen, a to dokonce navzdory smluvně dané povinnosti seznámit se s jeho obsahem. Změnit myšlení ale nelze příkazem.

Hlavní roli ve změně přístupu pracovníků budou hrát střední a linioví manažeři. V této oblasti ale trpí Český rozhlas podstatným problémem: zejména liniovými manažery (např. vedoucími redakcí) se stávají buď bývalí redaktori, kteří sice mají potřebné znalosti o rozhlasové práci, ale často zcela postrádají povědomí o osvědčených manažerských přístupech, nebo se liniovými manažery stanou lidé tzv. zvenku, kteří sice mohou být dobrými manažery, ale jejich znalost souvislostí a specifik rozhlasového vysílání jim brání získat potřebnou autoritu mezi jejich zasvěcenějšími podřízenými.

Obloukem se tak dostáváme k výchozí myšlence o tom, že spokojenost zákazníků je věcí všech pracovníků Českého rozhlasu. Záměr měřit spokojenost musí přijmout a vyhlásit vrcholové vedení ČRo, přesvědčit o něm všechny ostatní stupně řízení a dostatečně ho komunikovat uvnitř firmy. Paradoxně nemusí být až tak důležité, jakou metodou se bude spokojenost zákazníků měřit. Pokud budou všichni pracovníci přesvědčeni o tom, že jejich práce má dopady na spokojenost zákazníků a budou ji chtít zvyšovat, a pokud dokáže vedení rozhlasu srozumitelně vysvětlit, co si pod spokojeností zákazníků představuje, mělo by se to na vysílání a nakonec i na poslechohosti Českého rozhlasu projevit.

Jestliže se pracovníci ČRo dokáží identifikovat s myšlenkou, že jejich práce musí přispívat ke spokojenosti zákazníků, poskytne to Českému rozhlasu velkou konkurenční výhodu do budoucna. V současné době bývají zejména programoví pracovníci v zajetí svých představ o podobě konkrétní stanice, jejíž program vytvářejí. Rozhlas budoucností ale může docela dobře vytvářet jen jednotlivé pořady - a bude na každém posluchači, aby si svůj „program“ sestavil sám. Pouze jasná orientace na zákazníka, touha pochopit jeho přání a maximálně splnit jeho představy umožní rozhlasu veřejné služby přežít i v dalších desetiletích bez ohledu na technologické změny. Naopak sebestředné lpění na bližším neurčeném ideálu „veřejnoprávnosti navzdory všem“ je jasnou cestou k nevýznamnosti rozhlasu a jeho pozdějšímu zániku.

Seznam literatury:

- Hankusová, V.: Vývoj výzkumu rozhlasových posluchačů. Karolinum, Praha 2006. ISBN 80-246-1092-2
- Hraše, J.: Tlustá čára za minulostí a současný rozhlas. in kol.: K možnostem a úskalím současného rozhlasového vysílání u nás. Sdružení pro rozhlasovou tvorbu, Praha 2004
- Ješutová, E.: Budovatelský rozhlas. in Ješutová, E. a kol.: Od mikrofonu k posluchačům: Z osmi desetiletí Českého rozhlasu. Český rozhlas, Praha 2003. ISBN 80-86762-00-9
- Košťál, J.: Soudobé poslání a některé výsledky rozhlasového výzkumu. in: Rozhlasová práce 1/1979, s. 54-78
- Nenadál, J. - Petříková, R. - Hutyra, M. - Halfarová, P.: Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004. ISBN 80-02-01672-6
- Patzaková, A.: Prvních deset let československého rozhlasu. Radiojournal, Praha 1935
- RADIO PROJEKT - kontinuální výzkum poslechohosti rozhlasových stanic. Intranet Českého rozhlasu. Staženo 9. srpna 2007
- Ročenky Českého rozhlasu 1994 - 2006