

Situace a výhled Českého rozhlasu 2016 – 2021

V Praze dne 7. prosince 2015

PaedDr. Jaromír Skopalík, CSc.

I. Hodnocení současné situace a výhled do následujících 6 let Českého rozhlasu (2016 až 2021)

Český rozhlas jako médium veřejné služby plní v současném mediálním prostředí v České republice bez jakýchkoliv pochybností svoji nezastupitelnou roli – tj. nabídky vyváženého a objektivního zpravodajství a informací bez preference názoru některé z politických stran.

Naprostě prioritním tématem, které zdůrazňuji ihned na začátku svého projektu, je obsah a jeho kvalita – jeho vyváženost, nestrannost, objektivita a srozumitelnost. Naplnitelnost tohoto cíle je možná pouze při absolutním nasazení a při 100% profesionalitě celého týmu ČRo, který má zodpovědnost za kvalitu veřejnoprávního vysílání s ohledem na své příjemce – poplatníky.

Dáno množstvím rozhlasových stanic (čtyři celostátní - vlajková loď Radiožurnál, ČRo Plus, ČRo Dvojka, ČR Vltava a třináct regionálních), vysílacích hodin, témat a v první řadě lidí, kteří zpravodajství a celý obsah ČRo připravují, je úroveň pořadů mluveného slova i hudby pochopitelně rozdílná. Jak tomu bývá v „podniku“ podobné velikosti, lze vždy něco kritizovat, zlepšovat a na tématech pracovat. To je obvyklé nejen v žurnalistice a médiích, ale obecně při každém lidském snažení něco dokázat a vytvořit.

ČRo je veřejnoprávní médium jehož drtivou část příjmů tvoří příjmy z rozhlasových poplatků (2,027 mld. Kč). Výnosy dosažené v roce 2014 (2,236 mld. Kč) doplňují v dalších nejvýznamnějších položkách příjmy z reklamy a sponzoringu (85,3 mil. Kč), provozní výnosy (65,2 mil. Kč), a výnosy ze zahraničního vysílání (27 mil. Kč), spolu s tržbami z prodeje služeb (25,6 mil. Kč).

Náklady jsou na úrovni 2,234 mld. Kč, čímž je výsledek v posledním uzavřeném období roku 2014 vyrovnaný, resp. v malém zisku ve výši 1,2 mil. Kč. Generovat zisk není úkolem ČRo. Avšak pracovat efektivně, ekonomicky a mít v rámci rozpočtu dostatek prostředků na další investice, rozvoj a budování obsahové kvality zejména zpravodajství, je důležitým úkolem managementu ČRo. Tuto základní ideu pro vedení ČRo znovu na tomto místě opakují a zdůrazňují.

Po roce 1989 vniklo v České republice množství nových privátních rozhlasových stanic, které se později konsolidovaly do jednotlivých podnikatelských skupin. V současném prostředí vysílá denně více než 100 rozhlasových stanic, které vytvořily z pohledu posluchačského i reklamního novou a velkou konkurenci Českému rozhlasu.

Atraktivitou a obsahovým záběrem svého vysílání – dle vnímání posluchačů – se daří ČRo i přes ohromnou konkurenci a v poslední době koncentraci rozhlasových médií do rukou silných podnikatelských skupin, udržovat rovnováhu veřejnoprávního a soukromého vysílání.

Nadále silnou až dominující pozici ČRo na trhu potvrzují opakovaně výsledky poslechovosti rádií měřené v Radioprojektu. Výsledky ze 2. a 3. čtvrtletí 2015 přisuzují ČRo Radiožurnálu 4. místo s výsledkem 835 tisíc posluchačů za den. Pro doplnění uvádím, že opakovaně pozici jedničky potvrzuje Rádio Impuls s 1.002 tisíci posluchačů, následované nově Frekvencí 1 (891 tis.), která aktuálně překonala třetí Evropu 2 (887 tis.).

Jedná se však o rádia primárně neobsahová, neveřejnoprávní, jejichž role je na mediálním trhu čistě komerční. O to více je obdivuhodná a tím z pohledu svého primárního úkolu – 24 hodin

denně objektivně informovat – zavazující pozice veřejnoprávního rádia s tak velkým posluchačským zásahem.

Významnější poslechovost ze skupiny rádií ČRo má ještě pražská stanice ČRo Dvojka (416 tisíc posluchačů). Další regionální stanice z rodiny ČRo mají poslechovost v řádu spíše tisíců než desetitisíců posluchačů. Počty posluchačů některých z nich vnímám s rozpaky.

K tématu počtu rozhlasových stanic a její smysluplnosti vzhledem k nízké poslechovosti a nezanedbatelným nákladům se vrátím dále ve svém textu.

Velmi dobré postavení ČRo kromě poslechovosti dokumentuje podíl na reklamním trhu. Údaje jsou opět za nejaktuálnější měřené období, kterým je 2. a 3. čtvrtletí 2015. ČRo je s podílem na trhu 22,3% trojkou za komerčními skupinami Radiohouse (52,1%) a Radio United (23,9%).

Jako poslední uvádím parametr, na základě kterého je ČRo jedničkou, a tím je podíl vlastníků na radiovém trhu (ve 4. čtvrtletí 2014 a 1. čtvrtletí 2015). Podíl ČRo je 23,1%, následován je skupinami Lagardere Aktive a Media Bohemia (20%), Londou (12,1%) a Radiem United (11%).

Všechna uvedená čísla uvádím pouze pro potvrzení mého výše uvedeného stanoviska o postavení ČRo, coby klíčového veřejnoprávního média v ČR.

Do kapitoly, věnující se současné situaci ČRo, zahrnuji rovněž informaci o reklamních investicích, které směřují od zadavatelů do mediotypu rádií. Údaj je vhodnou výchozí poznámkou pro formulování ekonomického výhledu na období příštích šesti let funkčního období nového generálního ředitele.

Dostupné informace za 2. čtvrtletí 2015 potvrzují trend všeobecné konjunktury v české ekonomice a konečně poprvé od krize v médiích v roce 2008 optimističtější pohled na výsledky očima CEO všech mediálních společností. Ve zmiňovaném 2. čtvrtletí bylo do rádií investováno v netto hodnotách 470 mil. Kč. To je pouze o 1,3% méně než za stejné období v roce 2014.

Protože se již nacházíme v samém závěru roku, je na místě zmínit prognózu pro rok 2016. Obecný předpoklad je mírný nárůst investic do rádií, čímž se branži dostává na prahu roku dalšího optimismu pro dosažení ještě lepších obchodních výsledků, než v roce zvolna končícím.

V kontextu se současnosti situací ČRo a prostředí rádiového trhu zmiňuji samostatně digitalizaci a přechod na DAB vysílání, které vnímám jako významné rozvojové téma pro management.

Bez ohledu na nejasnosti a nedořešení přechodu na digitální vysílání celého trhu, zahájil ČRo jako leader tématu dne 6. srpna 2015 experimentální digitální vysílání stanice pro Prahu a okolí. Tím pokrývá 17% populace.

Nakolik je mi známo z oficiálních zdrojů, ČRo má připravenou koncepci digitálního rozhlasového vysílání. Nicméně jsou zde tři podstatná témata, na jejichž vyřešení nestačí síly jediného subjektu, kterým je ČRo. Ze svého pohledu bych je nazval přímo „zádrhely“ na cestě

k úplné digitalizaci. Bez jejich vyřešení a shody s komerčními subjekty nepůjde etapu digitalizace rozhlasového vysílání dokončit.

Jedná se o následující témata:

1. Vytvoření právního rámce pro financování digitalizace a přechodu na digitální rozhlasové vysílání.
2. Stanovení způsobu a časového průběhu vypínání analogového a zapínání digitálního vysílání jednotlivých rozhlasových stanic. Odhad dokončení celého procesu mluví o roku 2025.
3. Koordinace s privátními subjekty a jejich podpora přechodu na DAB vysílání.

Podmínkou pro vyřešení témat souvisejících s digitalizací je vznik a fungování pracovní skupiny (národní koordinační skupiny) se zastoupením potřebných odborníků, kteří se tématu budou intenzivně věnovat. Pokud již taková pracovní skupina existuje, je její koordinování a vedení významným úkolem ČRo a GŘ osobně.

Nalezení shody a tím cesty k řešení digitalizace je z mého pohledu jedním z nejzávažnějších úkolů GŘ v jeho nejbližším jmenovaném období do roku 2021.

V souvislosti s digitalizací a jejím financováním je na místě zmínit jako další z úkolů nového managementu ČRo vyřešení tématu DPH a vratky ze strany státu z minulých období (2004 až 2014) ve výši 852 mil. Kč. Tato částka by se mohla významnou měrou podílet na financování přechodu z analogového na digitální vysílání v ČRo. Dalším zdrojem by mohlo být již v minulosti diskutované zvýšení rozhlasového poplatku o +5 Kč ze současných 45 Kč. Spolu s otázkou budoucí indexace se ale jedná o téma sociální a politické akceptace (podmínkou je jeho potvrzení legislativním procesem).

Posledním rozvojovým tématem, které je z mého pohledu ale zároveň i prvním, které chci v této kapitole zmínit, je koncentrace na profesionální obsah, jako podmínky pro veřejnoprávní kvalitu vysílání ČRo. Jeho produkování má několik podstatných podmínek – zcela jasné chápání pojmu objektivita vysílání každým zpravodajem a redaktorem ČRo, špičkové redaktory, komentátory a samozřejmě i techniku.

II. Pohled na profilaci jednotlivých stanic Českého rozhlasu

Otázka profilace a přístupu k jednotlivým stanicím ČRo je pro mě otázkou dokončení zahájené restrukturalizace celého podniku. Zejména na úrovni regionálních stanic.

Dnes je jich v portfoliu 13 a některé mají velmi nízkou poslechovost (např. ČRo Dur 3 tis. posluchačů, ČRo Jazz 4 tis. posluchačů a např. ČRo Wave 8 tis., posluchačů denně). Je proto k důkladné analýze a rozhodnutí, co stanice ČRo přinášejí, je-li problém v kvalitě obsahu, zaměření nebo ve výběru hudby. Případně není-li konkurence výrazně lépe pro cílovou skupinu vysílání připravena a nastavena a zda ještě jde o plnění veřejnoprávní služby anebo již mrhání veřejnoprávních prostředků.

V regionálním Deníku, jehož jsem byl generálním ředitelem, jsme vydávali 71 regionálních mutací novin. Zde jsem se naučil, jak složité je, dovolím si říci až nemožné, posuzovat správnost výběru obsahu regionálních zpráv z Prahy. Stěžejními partnery v diskusi při hledání

těch nejvhodnějších a čtenářsky atraktivních témat pro čtenáře z regionů, pro mě museli být a byli regionální ředitelé a šéfredaktoři.

Vzhledem k struktuře ČRo spatřuji (v případě hledání správného řešení a rozhodování na úrovni regionálních stanic) naprosto identicky nutnou úzkou spolupráci s regionálním managementem. V první řadě s řediteli kanceláří sekce regionálního vysílání.

Zde nevidím rozdíl mezi médii veřejné služby a komerčním médii – obsah (novin, časopisu, televize či rádia) musí „chutnat“ jeho konzumentovi. ČRo jako médium veřejné služby zde má zcela jistě naprosto specifické úkoly, nicméně nijak to nesnižuje nároky na výběr, odbornost, zajímavost a zpracování obsahu. Posлуhač se nerozhoduje podle toho, jestli poslouchá veřejnoprávní či privátní médium, ale podle toho, jestli mluvené slovo a obsah splňuje jeho očekávání, přináší mu něco nového, rozšiřuje jeho obzor nebo ho baví. Dle toho se rozhodne rozhlasovou stanicí buď poslouchat nebo rychle přeladit na jinou.

Tím se dostávám ke stanicím celostátním – ČRo Radiožurnál, od 2.11. 2015 po sloučení ČRo Česko, ČRo 6 a ČR Leonardo ke stanicí ČR Plus, ČR Vltava a ČR Dvojka.

Zde nemohu hodnotit obsah a profilaci všech čtyř stanic, vzhledem k závažnosti tématu, na základě veřejně dostupné analýzy. Nicméně jako posluchač těchto stanic nejsem srozuměn s tematickým překryvem některých z nich. V případě vlajkové lodi ČRo – Radiožurnálu si kladu rovněž otázku cizelace obsahu.

V pozici GR bych pokračoval v další výrazné profilaci stanic, které jsou již naformátovány takto:

- ČRo Radiožurnál – Primárně pro cílovou skupinu 20 až 40let, kvalitní aktuální „syrové“ i komentované zpravodajství a publicistika v kombinaci s nižším podílem hudby než tomu bylo dosud.
- ČRo Dvojka – Pro cílovou skupinu 40 až 60 let. Charakter zábavný a vzdělávací, doprovázený ještě menším podílem hudby než na Radiožurnálu.
- ČRo Vltava – Vnímán jako kanál „arte“ pro náročnější cílovou skupinu posluchačů.
- ČR Plus – Stanice mluveného slova s analýzami a názory k aktuálním tématům bez hudby.
- ČR Region – Vysílání regionálních stanic s větším obsahem regionálních témat, ale i významným zastoupením programu centrálního.

Rodinu ještě rozšiřují čistě digitální rozhlasové stanice naladitelné pouze na internetu (ČRo Jazz, ČRo D Dur, ČRo Wave, Junior Písničky, ČR Sport, Rádio Retro a Rádio Junior).

Doporučoval bych posouzení správnosti vysokého počtu kanálů a kvality obsahu (mluveného i hudebního) vysílání.

K diskusi je i prezentace pořadů i stanic ČRo. Je dostatečná? Jsou posluchači nebo potencionální posluchači (nyní jiných rádií) dostatečně informováni a vědí o paletě zajímavých pořadů i stanic?

Ještě exaktnější a čistě interní pohled na každou jednotlivou stanici může nabízet jejich hodnocení jako jednotlivých nákladových středisek. Pokud ČRo využívá SAP, nemělo by být neřešitelným problémem takový model softwarově nastavit. Reporting jednotlivých stanic

zpracovaný dle účetních jednotek (středisek), kdy každá stanice by byla samostatným střediskem, by přispěl k většímu přehledu managementu o finančních tocích ve společnosti.

III. Organizačně provozní záležitosti

V mediální společnosti obsluhující jak celostátní tak regionální média je vždy otázkou definice jejich vzájemného „zdravého“ poměru, aby byly „konzumovány“ v případě rádia posluchači příslušných cílových skupin.

Považuji za správné rozhodnutí GŘ restrukturalizovat ČRo. Rovněž tak realizaci stávajících kroků s cílem dosáhnout větší kontroly nad každým úsekem, lepších synergií ve výrobě pořadů nebo využití zpravodajů a redaktorů nikoliv jen pro stanici, pro kterou v regionu pracují. V neposlední řadě jistě i snížení nákladů a odříznutí neefektivních zaměstnanců či ukončení pro ČRo nevýhodných externích smluv.

Souhlasím na základě nového organizačního modelu se snahou o lepší horizontální komunikaci a efektivnější využití výsledku práce každého redaktora nebo zpravodaje v celém ČRo. V kontextu s tím je správné vytvoření úseků vysílání, výroby a zpravodajství. Vytvořený organizační model při důsledném přístupu umožňuje lepší metodické řízení zpravodajů.

Pohled do výroční zprávy za rok 2014 říká, že 200 mil. Kč bylo vyplaceno formou honorářů externím spolupracovníkům. Nedokáži „zvenku“ říci, jestli je to hodně nebo málo z celkových vyplacených mzdových prostředků. Nicméně mě toto číslo vede k úvaze, nakolik je v rámci restrukturalizace již vytvořený a zavedený pevný model odměn, bonusů, tarifů a ke každému, byť sebemenšímu honoráři, existuje a je dohledatelná smlouva DPČ či DPP.

Zkušenost s fungováním organizačního modelu v detailu je zatím krátká. A to včetně rozdělení stanic do čtyř celostátních okruhů a zahájení vysílání stanice mluveného slova ČRo Plus (listopad 2015). Nebylo proto zatím možné s dostatečnou zkušeností vyhodnotit přínos nového modelu, včetně fungování sekcí programu a vysílání, regionálního vysílání a správy a provozu.

Logice nastavení organizačního modelu a fungování však rozumím, zdá se mi správná.

Konkrétní výsledky zatím nevidím, ale jak zmiňuji výše, nastavení nebo eventuálně přenastavení modelu je vhodné učinit až za delší časový úsek. Po důkladném zhodnocení zkušenosti s jeho fungováním.

Pokud je restrukturalizace považována za dokončenou a díky reorganizaci ČRo mělo dojít k efektivnějšímu využití zdrojů, včetně personálu, zde očekávaný posun nevidím. Jistě bych požadoval od managementu k tomuto výsledku vysvětlení. Po dokončení restrukturalizace bylo cílem snížit personál o 300 zaměstnanců. Ve výročních zprávách ale stále vidím původní množství 1.500 zaměstnanců. V loňském roce dokonce došlo k jejich navýšení o 34 osob. Samostatná otázka je využívání externistů - v jaké míře a za jakých nákladů (již zmíněno v předchozí části projektu).

Náklady v roce 2014 poklesly oproti roku 2013 o 83,6 mil. Kč (3,6%). Pokles nákladů se ale pouze rovnal meziročnímu poklesu výnosů. Centralizace některých činností a efektivnější

vyžívání redakčního materiálu všemi stanicemi ČRo by ale měly přinášet podstatnější vylepšení vývoje nákladů. Očekávané úspory nevidím.

Pokud byl cílem restrukturalizace a rozdělení stanic do čtyř celostátních programů vyšší zásah posluchačů ČRo v různých cílových skupinách, nebylo zatím ani tohoto cíle dosaženo. Cílová skupina je identická, spíše starší (40+). Vysoký počet kanálů nevedl k většímu počtu posluchačů, ale naopak k rozdrobení stávající cílové skupiny a ke vzájemné kanibalizaci mezi jednotlivými rozhlasovými kanály ČRo.

Dvě další témata považuji vhodné posoudit a řešit:

- Radioservis (Radiotéka). Archív nabízí množství exkluzivních a originálních nahrávek z české historie. K úvaze je mnohem větší komerční využití a vytvoření zajímavějšího finančního zdroje pro ČRo, než tomu je dosud.
- Rovněž tak vřelejší přístup a vnímání Radioservisu jako „svého“ podniku. Napadá mě otázka, je-li řízení Radioservisu dostatečně koncepční, je-li mu věnována odpovídající pozornost a je-li vlastně pod kontrolou managementu ČRo (Radioservis vede vlastní účetnictví, přesněji vede externí firma. Proč?).
- Týdeník rozhlas. Shodou okolností jsme za Vltava-Labe-Press připravovali pro ČRo nabídku na celkový facelift i tisk týdeníku v našich tiskárnách. I zde je k posouzení celkový koncept, přínos a v neposlední řadě profitabilita časopisu.

IV. Motivace pro přihlášení do výběrového řízení na generálního ředitele Českého rozhlasu

Od roku 1994 pracuji v médiích a problematika s nimi spojená se stala mým celoživotním zájmem.

Dostal jsem příležitost pracovat pro velké nadnárodní mediální koncerny (např. Bertelsmann Media, Bauer Media Group), absolvovat podstatnou část svého vzdělání po ukončení VŠ v zahraničí, právě u těchto nadnárodních společností.

V pozici CEO jsem opakovaně úspěšně svěřené společnosti vedl a dosahoval výsledků ke spokojenosti akcionářů (viz příložené CV).

Moje poslední pracovní zkušenost v pozici předsedy představenstva a generálního ředitele mediální skupiny Vltava-Labe-Press, a.s., mě přivedla do samé blízkosti ČRo díky úzké spolupráci obou společností.

Vidím mnohé paralely mezi oběma společnostmi: regionální vysílání a vydávání novin se svými specifiky a cíli naplnit obsahová očekávání svých konzumentů (bez ohledu na to, jestli se jedná o veřejnoprávní či v tomto případě komerční médium), obrátově identické společnosti (cca 2 mld. Kč), podobný počet zaměstnanců (kolem 1.500) apod.

Nabyté zkušenosti u zahraničních společností ve vysoce konkurenčním vnitřním i vnějším prostředí, blízkost mediotypů novin, časopisů a internetu s radiem, moje systematická, strukturovanost a schopnost vidět veřejnoprávní médium i z jiných úhlů pohledu, včetně toho zahraničního, by mohly být přínosem pro ČRo.

Hlavním úkolem a motivací v pozici GŘ by pro mě bylo bez ohledu na tvrdou konkurenci a koncentraci médií, vést veřejnoprávní ČRo jako významné apolitické médium se silným „mandátem“ při formování veřejného mínění a snahou udržet tomu odpovídající vysokou obsahovou úroveň vysílání, spolu s jeho dalším technickým rozvojem.

Jaromír Skopalík, 7. 12. 2015