

# **Předplatné Hospodářských novin – současný a nový předplatitel**

Bc. Petr Typl

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr TYPL**  
Osobní číslo: **K08092**  
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Předplatně Hospodářských novin –současný a nový předplatitel**

Zásady pro vypracování:

1. S využitím teoretických a informačních zdrojů charakterizujte základní pojmy o tištěných médiích a identifikujte zásady řízení vztahů se zákazníky včetně teoretické charakteristiky aplikovaných analýz.
2. Stanovte cíle diplomové práce a formulujte hypotézy ve vztahu k zadanému tématu práce.
3. Analyzujte současnou situaci trhu, na kterém deník Hospodářské noviny působí. Posudte hledisko využívání a efektivnost marketingové strategie a řízení vztahů se zákazníky s využitím analýz (charakterizovaných v teoretické části).
4. S využitím výsledků analýz navrhnete v projektové části novou strategii pro zefektivnění prodeje předplatného a péče o zákazníky, stanovte její realizaci v čase, určete zpětnou vazbu a způsob kontroly cílů.
5. Závěrem zhodnoťte splnění cílů, verifikujte hypotézy a stručně charakterizujte ekonomickou náročnost vašich návrhů.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

JIRÁK, Jan, KÖPPLOVÁ, Barbara. Média a společnost. 1. vyd. Praha : Portál, s.r.o., 2003. 207 s. ISBN 80-7178-697-7.

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

MCLUHAN, Marshall. Jak rozumět médiím. 1. vyd. Praha : Odeon, 1991. 348 s.

KOTLER, Philip. Marketing Management. 10. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing a reklama. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 169 s. ISBN 80-7318-140-1.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Svatava Navrátilová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**1. prosince 2009**

Termín odevzdání diplomové práce:

**26. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*ředitelka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>2)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), neze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 2. 4. 2010 .....

PETR TYPPL   
.....  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoké školy nevytěledně zveřejňují disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práve autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě díla vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní díla:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává neúčinné.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdětku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdětku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje postavení současného předplatitele Hospodářských novin ve srovnání s novým předplatitelem tohoto deníku. Teoretická část pojednává o marketingových komunikacích, marketingu, postavení médií a roli řízení vztahů se zákazníky. Praktická část analyzuje současný přístup k novým předplatitelům, tak i věrnostní program pro současné předplatitele prostřednictvím dotazníkového šetření. Vedle toho analyzuje i nabídku předplatného tzv. seriózních celostátních deníků v České republice. Kromě jednotlivých procesů, které jsou úzce provázány s prodejem předplatného sledovaného titulu, probírá i východiska pro úspěšnou implementaci systému řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM) do vnitrofiremního prostředí vydavatele. V rámci projektové části přináší návrh krátkodobých opatření vedoucích ke zvýšení efektivity prodeje předplatného, která je možné realizovat ještě před implementací systému CRM. Dlouhodobá opatření přinášejí návrh implementace systému CRM.

Klíčová slova: marketingová komunikace, média, reklama, loajalita, CRM (Customer Relationship Management), obsahová analýza, kvantitativní analýza, dotazníkové šetření, analýza SWOT (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby)

## **ABSTRACT**

This thesis analyses the position of the current subscriber of Hospodářské noviny in comparison with a new subscriber of this daily newspaper. The theoretical part deals with marketing communication, marketing and media position and with Customer Relationship Management. The practical part analyses the current approach to new subscribers and the loyalty bonus for the existing subscribers through a questionnaire survey. This part also examines the subscription of so called “reliable” national daily newspapers in the Czech Republic. The thesis is beside particular processes closely linked to the sale of subscription of the monitored media also concerned with the basis of successful imple-

mentation of Customer Relationship Management (CRM) to the internal environment of the publisher. The project part proposes short-time measures to increase the efficiency of the subscription sales, which could be carried out before the implementation of the CRM system. Long-term measures focus on the implementation of the CRM system.

Keywords: marketing communication, media, advertising, loyalty, CRM (Customer Relationship Management), content analysis, quantitative analysis, questionnaire survey, analysis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Děkuji tímto paní Mgr. Svatavě Navrátilové, Ph.D., za její rady, náměty, věcné připomínky a vstřícnost při tvorbě diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály jsem v práci citoval a uvádím je v přiloženém seznamu literatury.

Ve Stochově dne 12. dubna 2010.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETING A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 MARKETING .....	13
1.1.1 Co je to marketing? .....	13
1.1.2 Historie marketingu .....	13
1.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	15
1.2.1 Co je to marketingová komunikace? .....	15
1.2.2 Základní model komunikačního procesu .....	15
1.2.3 Formy marketingové komunikace .....	16
<b>2 MÉDIA</b> .....	<b>18</b>
2.1 O MÉDÍCH .....	18
2.1.1 Co to jsou média? .....	18
2.1.2 Historie médií .....	18
2.1.3 Vznik novin .....	20
2.1.4 Masový tisk .....	22
2.1.5 Silné a slabé stránky tištěných periodik .....	22
2.1.6 Koncentrace a moc médií .....	23
2.2 TIŠTĚNÁ MÉDIA V ČESKÉ REPUBLICE .....	24
2.2.1 Legislativa .....	24
2.2.2 Unie vydavatelů .....	26
2.2.3 Kancelář ověřování nákladu tisku .....	27
<b>3 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ</b> .....	<b>29</b>
3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	29
3.1.1 Co je CRM? .....	29
3.1.2 Důvody vzniku CRM .....	31
3.1.3 CRM v českém prostředí .....	31
3.2 PÉČE O ZÁKAZNÍKA .....	32
3.2.1 Spokojený zákazník .....	33
3.2.2 10 pravidel péče o zákazníka .....	33
3.2.3 Prognóza nákupního a spotřebního chování .....	34
3.2.4 Nákupní rozhodování .....	34
3.2.5 Užitná hodnota produktu .....	35
3.2.6 Chování spotřebitele .....	36
3.2.7 Model nákupního rozhodovacího procesu .....	37
3.2.8 Typy zákazníků .....	39
3.2.9 Segmentace zákazníků .....	40
<b>4 CÍL A FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU</b> .....	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>5 METODOLOGIE</b> .....	<b>43</b>



5.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	44
5.2	ANALÝZA SWOT.....	44
5.2.1	Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb).....	45
5.2.2	Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek).....	45
5.3	OBSAHOVÁ ANALÝZA.....	45
<b>6</b>	<b>SLEDOVANÉ TITULY – PŘEDPLATNÉ.....</b>	<b>48</b>
6.1	SLEDOVANÉ TITULY.....	48
6.1.1	Hospodářské noviny (vydavatel Economia, a.s.).....	48
6.1.2	Mladá fronta Dnes (vydavatel MAFRA, a.s.).....	49
6.1.3	Lidové noviny (vydavatel MAFRA, a.s.).....	49
6.1.4	Právo (vydavatel Borgis a.s.).....	50
6.2	PŘEDPLATNÉ – ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	50
6.2.1	Předplatné – administrace, doručování.....	50
6.2.2	Odlišení nabídky – základní informace.....	51
6.2.3	Hospodářské noviny – předplatné dlouhodobě.....	53
<b>7</b>	<b>VÝSLEDKY ANALÝZ.....</b>	<b>56</b>
7.1	OBSAHOVÁ KVANTITATIVNÍ ANALÝZA – 4 DENÍKY.....	56
7.1.1	Hospodářské noviny.....	56
7.1.2	Mladá fronta Dnes.....	57
7.1.3	Lidové noviny.....	59
7.1.4	Právo.....	60
7.1.5	Komparace nabídek – diferenciací nabídky a druhů odlišení.....	60
7.1.6	Působení nabídek na spotřebitele.....	62
7.1.7	Komparace nabídek.....	63
7.2	OBSAHOVÁ KVANTITATIVNÍ ANALÝZA – NOVÍ VS. SOUČASNÍ ZÁKAZNÍCI.....	64
7.2.1	Výsledky analýzy.....	65
7.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – ECONOMIA BENEFITKLUB.....	66
7.3.1	Základní informace o klubu.....	66
7.3.2	Cíle.....	66
7.3.3	Nástroje.....	66
7.3.4	Popis marketingové komunikace Economia Benefitklubu.....	67
7.3.5	Popis dnešních procesů Economia Benefitklubu.....	67
7.3.6	Dotazníkové šetření.....	68
7.3.7	Výsledky a odpovědi.....	69
7.3.8	Interpretace výsledků šetření.....	79
7.4	ECONOMIA BENEFITKLUB – ANALÝZA SWOT.....	80
7.4.1	Silné stránky.....	80
7.4.2	Slabé stránky.....	80
7.4.3	Hrozby.....	81
7.4.4	Příležitosti.....	81
7.5	SEGMENTY PŘEDPLATNÉHO HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN.....	81
7.5.1	Segment VIP.....	82
7.5.2	Segment IP.....	82
7.5.3	Segment SMALL.....	82

7.5.4	Segment 2–5 ks .....	82
7.5.5	Segment 1 ks .....	82
7.5.6	Segment soukromé osoby.....	82
7.6	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE HN.....	83
7.6.1	Reklama.....	83
7.6.2	Direct marketing.....	84
7.6.3	Sales promotions .....	85
7.6.4	Public relations.....	85
7.6.5	Osobní prodej.....	86
7.7	POPIS PROCESU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE HN.....	86
7.7.1	Proces plánování a přípravy kampaně pro získání nových předplatitelů .....	86
7.7.2	Provedení kampaně .....	87
7.7.3	Vyhodnocení kampaně.....	87
7.8	POPIS PROCESU PRODEJE .....	88
7.8.1	Objednávka předplatného.....	88
7.8.2	Informace k jednotlivé objednávce .....	89
7.8.3	Platba.....	89
7.8.4	Distribuce – doručování .....	90
7.9	POPIS SERVISNÍHO PROCESU .....	90
7.10	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	91
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZMĚNY PŘÍSTUPU K ZÁKAZNÍKŮM.....</b>	<b>94</b>
8.1	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	94
8.1.1	Návrh opatření.....	94
8.1.2	Krátkodobá opatření.....	95
8.1.3	Dlouhodobá opatření – aplikace zásad CRM do řízení firmy, výběr a implementace systému CRM do vnitrofiremního prostředí.....	101
8.1.4	Shrnutí projektu.....	107
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>116</b>

## ÚVOD

Předplatné novin a časopisů patří k tištěným médiím stejně tak jako inzertní rubrika a pro pravidelné čtenáře by předplatné mělo přinášet řadu výhod. Kromě menší nebo větší finanční úspory jde také o pravidelné doručení až do schránky, nebo do podatelny v případě středních nebo větších firem. Předplatitel se také může častěji účastnit řady soutěží, lákadlem mohou být i různé věrnostní programy. Přestože musí předplatitel při platbě předplatného vydat najednou celý obnos, nebo jej platit po menších částech, vydavatel mu až na výjimky garantuje stálou cenu po celé odběratelské období. To ve volném prodeji v České republice podle všech zvyklostí neplatí. Čtenář díky předplatnému nemusí také denně docházet na stánek. U titulu, který budeme v rámci této práce velmi intenzivně sledovat, je jednou z důležitých výhod to, že Hospodářské noviny patří k tzv. nízkonákladovým deníkům a nejsou zdaleka běžně k dostání na všech prodejních místech. I pro vydavatele je předplatné mnohem výhodnější. V první řadě jde o finanční aspekt a jistotu kontraktu. Peníze vybírá vydavatel od zákazníků dlouho dopředu, což přispívá k finanční stabilitě, a o své čtenáře a jejich přízeň proto nemusí bojovat každý den prostřednictvím své titulní strany, a to mnohdy i díky velkým investicím do televizní, nebo rozhlasové reklamy. Ostatně ani podpora prodeje v místě prodeje není v České republice s ohledem na dosažení potřebné účinnosti příliš levná. Sledovaný titul patří na českém trhu k výjimečným nejen pokud jde o počet předplatitelů, ale i díky tomu, že jejich převážná část se nachází ve firmách nebo státních institucích. Podle aktuálních informací to představuje 90 % všech předplacených výtisků. Fyzické osoby si Hospodářské noviny tolik nepředplácejí.

Bulvární deníky prodávají své noviny běžně především na stáncích. Ani u ostatních tzv. seriózních deníků v České republice není poměr předplatného a volného prodeje tolik ve prospěch předplacených výtisků jako u Hospodářských novin. Vzhledem k tomu, že velká část tuzemských vydavatelství má své majitele zejména v Německu, uplatňují zde jejich zástupci stejné nebo podobné postupy, také v případě nábora nových předplatitelů nebo péče o současné zákazníky. Právě péče o tyto zákazníky je dnes bohužel spíše okrajová. Hlavní důraz je až na výjimky kladen právě na nábor nových předplatitelů. Česká metodika ohledně prodaného nákladu je poměrně velmi přísná. Maximální prodejní sleva, kterou mohou vydavatelé dle plat-

né metodiky ABC ČR u tištěných produktů poskytnout, je pouze až do výše 49 %. Tato výše platí pro všechny hlavní způsoby prodeje, to jest pro předplatné, volný a ostatní prodej. Výjimkou je předplatné elektronického výtisku, kde lze podle platné metodiky poskytnout slevu až ve výši 60 %. Na rozdíl od německého trhu, kde vydavatelé mohou normálně poskytovat až 90% slevu i na tištěné produkty. Noví předplatitelé dnes k předplatnému dostávají různé dárky (například satelitní navigace, dálniční známky, vybavení do domácnosti, spotřební elektroniku) nebo nezanedbatelné slevy. Někteří vydavatelé připravují i speciální dlouhodobé katalogy dárků, různé sezónní nebo tematické nabídky. Pro současné předplatitele se vydavatelé v posledních několika letech snaží rozvíjet různé věrnostní programy pro posílení loajality.

V souvislosti s hospodářskou krizí dochází celosvětově k nezanedbatelnému propadu prodeje tištěných deníků. S poklesem prodeje souvisí i značný rozvoj moderních technologií, jako jsou chytré telefony typu iPhone nebo elektronické čtečky. Prodaný náklad má vliv na zadavatele inzerce a celkově na rentabilitu jednotlivých vydavatelství. Z těchto důvodů dnes hraje důležitou roli koncept systematické péče o zákazníka.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETING A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

## 1.1 Marketing

### 1.1.1 Co je to marketing?

Podle knihy Marketingová komunikace lze marketing definovat jako proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací. [2]

Stanovení marketingových cílů, cílových segmentů a umístění na trhu, jichž má být dosaženo, i marketingových nástrojů, je podřízeno výše uvedeným cílům. K dispozici přitom máme několik nástrojů marketingového mixu.

Tradičně se tyto nástroje dělí do čtyř kategorií, tzv. 4 P marketingového mixu: Product (zboží/služba), Price (cena), Placement (distribuce) a Promotion (podpora neboli marketingová komunikace). [2] V oblasti marketingu služeb se k těmto čtyřem P připojuje ještě i páté P (people – lidé). [1]

### 1.1.2 Historie marketingu

Lidská společnost za uplynulá desetiletí prodělala řadu větších či menších změn. Platí to doslova pro veškeré kultury a kontinenty. Před lety jsme se stali také svědky globalizace. Více než rok a půl nás teď trápí ekonomická krize, která postihla většinu světa. I marketing coby důležitá filozofie pro úspěšné podnikání prodělal v minulosti hodně změn. Začátkem dvacátého století ve vyspělých zemích vznikla tzv. výrobní podnikatelská koncepce. Vycházela přitom z předpokladu, že zákazník bude preferovat výrobky, které budou levné a snadno dosažitelné. Z pohledu této filozofie bylo žádoucí dosahovat vysokých objemů výroby, které při využívání nové techniky a technologie zajistí nižší náklady na jednotku produkce než konkurence a zajistí přitom rozsáhlou distribuci a následně odbyt výrobků. Mezi typické představitele této koncepce patřil Henry Ford, který tento postup uplatňoval při výrobě stejnojmenných automobilů, v prvorepublikovém Československu to byli například Tomáš Baťa a jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa při výrobě obuvi. Charakteristickým rysem této

koncepce byla hromadná pásová výroba, centralistický způsob řízení podniku s racionální organizací. [1]

Novější je tzv. výrobová koncepce, která vycházela z předpokladu, že zákazník bude při nákupu dávat přednost výrobkům nejvyšší kvality. Znamená to, že podnikatel zaměří svou aktivitu především na výrobu vysoce kvalitních výrobků a neustále se je bude snažit zdokonalovat. [1]

Prodejní podnikatelská koncepce vyplynula z hromadné výroby, která potřebovala masovou distribuci a prodej. Distribuční síť rostla společně s objemem výroby. Podnikatelé si začali uvědomovat, že zákazník se nemusí sám o sobě rozhodnout pro koupi jejich výrobků a že je nutné mu v rozhodnutí pomoci aktivním prodejem. Jednoduše řečeno, cílem výrobce je prodat to, co vyrobil, nikoliv vyrábět to, co by prodal. [1]

Marketingová podnikatelská koncepce v pravém slova smyslu se začíná objevovat v rozvinutých tržních ekonomikách až v padesátých a šedesátých letech minulého století. Tato koncepce je výsledkem dlouhodobého vývoje. Vychází z filozofie, že marketing je něco více než prodej. Předpokládá především zpětnou vazbu mezi trhem a výrobcem. Vyvozuje, že mezi nimi musí existovat dvousměrná komunikace. Navíc výrobce musí prodávat výrobek, který zákazník chce. Koncepce vychází ze zásady pochopení trhu, tj. potřeb a přání zákazníků a následujícímu přizpůsobení výrobku tak, aby jeho výroba a užitná hodnota byly s nimi v souladu. Pružnost organizace na požadavky a přání zákazníků vytváří předpoklady pro budoucí růst firmy. Její výrobky budou v budoucnosti kupovat dvě skupiny zákazníků: noví zákazníci a ti, kteří koupi opakují. Všeobecně lze říci, že je podstatně nákladnější získat nové zákazníky, než si udržet současné. Pro budoucnost firmy je proto nesmírně důležité si udržet spokojené zákazníky. Klíčem k věrnosti je plné uspokojení zákazníka. Marketingový přístup předpokládá, že se podnikatelský subjekt nebude zaměřovat na trh jako celek, ale bude volit individualistický přístup. [1]

## 1.2 Marketingová komunikace

### 1.2.1 Co je to marketingová komunikace?

Marketingové komunikace vychází z obecného modelu komunikačního procesu. Ve své základní podstatě představuje výměnu informací o produktu, službě či organizaci mezi zdrojem a příjemcem sdělení. Pojem marketingové komunikace představuje širší pojetí než pojem propagace. Zahrnuje i ústní a nesystematickou komunikaci. [1] Zároveň lze říci, že úkolem marketingové komunikace je sdělovat podstatu osobnosti značky a trvale udržovat partnerství mezi značkou a zákazníkem. [2]

### 1.2.2 Základní model komunikačního procesu

Pochopení podstaty marketingové komunikace vyžaduje podrobnější pohled na jednotlivé prvky základního modelu komunikačního procesu. Ten má osm prvků: zdroj, zakódování, zprávu, přenos, dekodování, příjemce, zpětnou vazbu a komunikační šumy. [1]

**Zdrojem** jakékoliv komunikace je osoba nebo organizace, která vytváří zprávu a rozhoduje o jejím obsahu. Aby komunikace byla účinná, musí být zdroj zprávy přijatelný a atraktivní. Přijatelností zdroje rozumíme jednak jeho důvěryhodnost, jednak odbornou způsobilost. Větší atraktivita zdroje je předpokladem vyšší pozornosti příjemce zprávy. Velmi atraktivním zdrojem ovlivňujícím pozornost cílové skupiny vůči sdělení mohou být známé osobnosti, krásné ženy, děti, oblíbená zvířata apod. [1]

**Zakódování a dekodování** je proces převodu informace, která je obsahem zprávy, do takových symbolů, kterým bude příjemce sdělení rozumět. Slova, fotografie, kresba či jiné prostředky použité v komunikaci musí něco znamenat nebo vyjadřovat představu srozumitelnou příjemci. Aby bylo zaručeno vytvoření efektivního a srozumitelného sdělení, vyžaduje proces zakódování a dekodování informace především pochopení potřeb a způsobu chování těch, kterým je zpráva určena. Proto musí být proces kódování ze strany zdroje informace v souladu s procesem dekodování na straně příjemce této informace. [1]

**Sdělení** je určitá suma informací, které se zdroj snaží vyslat příjemci. Obsahem zprávy mohou být vyslovená slova, text inzerátu či reklamy, fotografie, kresba apod. Sdě-



lení by mělo vyjadřovat cíle komunikace. Tyto informace by měly mít na příjemce očekávaný efekt. [1]

**Přenos sdělení** se uskutečňuje prostřednictvím různých komunikačních kanálů, které označujeme jako média (rozhlas, tisk, televize, internet apod.). [1]

**Příjemcem sdělení** je osoba nebo organizace, která je vnímá a které je sdělení určeno. Příjemcem mohou být všichni potenciální zákazníci nového produktu nebo členové distribučních článků, kteří budou produkt prodávat. Příjemcem sdělení mohou být i osoby, které nákup mohou ovlivnit, či o něm rozhodovat. Konečně příjemcem mohou být i osoby, které se na případném nákupu produktu nebudou nijak podílet, například akcionáři firmy, finanční analytici, novináři, odborníci apod. [1]

**Zpětná vazba** je sdělení, které příjemce vysílá zpět zdroji informace, je určitou formou reakce příjemce na získanou informaci. V případě osobní komunikace to může být gesto či verbální projev příjemce, v případě masové, neosobní komunikace se může jednat o žádoucí činnost či naopak o úplnou nečinnost. Při sledování zpětné vazby získá zdroj představu o tom, zda a jak byla zpráva přijata. [1]

**Šumem** se rozumí rušení komunikačního procesu a může vzniknout v kterékoliv jeho fázi. Šum vede k příjmu zkreslené zprávy. [1]

### 1.2.3 Formy marketingové komunikace

**Existuje několik forem marketingové komunikace.** Každá z těchto forem má své specifické vlastnosti, které ji zvýhodňují při sdělování určitého druhu zprávy určitému okruhu zákazníků.

**Reklama** jako placená forma neosobní, masové komunikace je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, internetu, venkovních médií, výloh, firemních štítků apod. Jejím cílem je informování širokého okruhu zákazníků se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. Hlavním rysem reklamy je to, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu. [1]

**Podpora prodeje** zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej výrobků a služeb. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest, nebo na konečné zákazníky. Pro ně se stává nákup určitých produktů přitažlivější prostřednictvím kupónů, premií, vzorků zboží, prémiového balení apod.

Je nejčastěji využívána k tomu, aby přiměla kupujícího přejít od jeho zájmu ke konkrétní akci, tj. ke koupi. Je zaměřena na široký okruh zákazníků. [1]

**Public relations** je neosobní forma komunikace, jejímž cílem je splnění cílů organizace vyvoláním kladných postojů veřejnosti. Kladný postoj veřejnosti k organizaci se přenáší i na její výrobky či nabízené služby a vyvolává žádoucí pozornost či zájem o ně ze strany potenciálních zákazníků. [1]

**Direct marketing** je přímá, adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena především na prodej zboží a služeb a je založena na reklamě uskutečňované především prostřednictvím pošty, e-mailu, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Se zákazníkem se pracuje adresně. V direct marketingu existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím. [1]

**Osobní prodej** je forma osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zákazníky. Jeho cílem je dosažení prodeje produktu nebo služby. Podstatně se liší od ostatních forem právě proto, že se jedná o přímou, osobní komunikaci. Obsah, struktura a formát zprávy mohou být přizpůsobeny konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jde o nákladnou, ale vysoce efektivní formu komunikace. Komunikace probíhá oběma směry a zpětná vazba je okamžitá. [1]

## 2 MÉDIA

### 2.1 O médiích

#### 2.1.1 Co to jsou média?

Pojem média patří mezi nejpoužívanější pojmy současnosti. Sociologové, psychologové, novináři i politici o médiích mluví a píší často a v nejrůznějších souvislostech a významech. Mají tím na mysli především tisk, rozhlas, televizi, popř. média založená na digitálním zpracování a přenosu dat, která nesou nejasné označení „nová“ (mezi ně patří například internet). Význam pojmu média je však širší. Ze slova „medium“ je zřetelný jeho původ. Vychází z latiny a znamená prostředek, prostředníka, zprostředkující činitel – tedy to, co něco zprostředkovává, zajišťuje. [3]

Podle Marshalla McLuhana existuje základní princip odlišující horká média jako rozhlas nebo film od chladných jako telefon nebo televize. Horké médium je podle něho extenzí jediného smyslu pomocí „vysoké definice“. Vysoká definice je stav naplněnosti daty. Fotografie je vizuálně „vysokodefiniční“. Karikatura je „nízkodefiniční“ prostě proto, že je v ní velmi málo vizuálních informací. Telefon je chladné médium, nízkodefiniční, protože ucho dostává jen skrovné množství informací. A řeč je chladné médium, protože posluchač dostává tak málo a tolik toho musí doplnit. Na druhé straně horká média nemusí být posluchači v takové míře zaplňována či doplňována. Pro horká média je tedy charakteristická nízká participace, zatímco chladná média vedou posluchače k vysoké míře participace a doplnění. Je proto přirozené, že účinky, které má na uživatele horké médium, jako je rozhlas, se značně liší od účinků chladných médií, jako je telefon. [4]

#### 2.1.2 Historie médií

Chladná média jako hieroglyfy či psané znaky se svými účinky velmi liší od fonetické abecedy, která je médiem horkým a explozivním. Když byla abeceda přivedena na vysoký stupeň abstraktní vizuální intenzity, stala se typografií. Specialistická intenzita tištěného slova prolomila podle Marshalla McLuhana pouta středověkých gild a klášterů a vytvořila krajně individualistické modely podnikání a monopolů. Avšak typický zvrát nastal ve chvíli, kdy do krajnosti dovedený monopol vyústil v návrat

korporace a jejího neosobního vládnutí nad mnoha lidmi. Ohřátí média písma na opakovatelnou intenzitu tisku vedlo k nacionalismu a náboženským válkám šestnáctého století. Těžká a neohrabaná média, jako je kámen, na sebe vážou čas. Použijeme-li je k psaní, stávají se vskutku velmi chladnými a spojují pak různé věky. Naproti tomu papír je horkým médiem, horizontálně sjednocujícím prostory jak v politických, tak v zábavních impériích. [4]

Kniha i noviny mají konfesní charakter. Pouhou svojí formou, bez ohledu na obsah, vytvářejí dojem zpráv od pramene. Stejně jako knižní stránka ukazuje vnitřní příběh autorových duševních dobrodružství, tak tisková stránka přináší zprávy od pramene o komunitě v akci i interakci. Právě z tohoto důvodu tisk zřejmě nelépe plní svoji funkci tehdy, když odhaluje stinné stránky života. Opravdová zpráva je špatná zpráva – špatná o někom, nebo špatná zpráva pro někoho. [4]

Ještě před urychlením pomocí telegrafu se noviny devatenáctého století značně přiblížily mozaikové formě. Parní rotačky začaly být používány mnoho desetiletí před elektřinou, avšak ruční sazba zůstala výhodnější než mechanická zhruba do roku 1890, kdy byl vynalezen linotyp. Pomocí linotypu mohl tisk lépe přizpůsobit svoji formu způsobu, jakým sbírají zprávy telegraf a novinové rotačky. [4]

Zrychlené shromažďování informací a publikační činnost samozřejmě vedly k novým formám prezentace materiálu čtenářům. Již v roce 1830 francouzský básník Lamartine řekl: „Kniha přichází příliš pozdě.“ Tím upozornil na to, že kniha a noviny jsou dvě zcela odlišné formy. Když zpomalíte sázení a shromažďování zpráv, nastane ihned změna, nejenom ve fyzickém vzhledu tisku, nýbrž také v autorském stylu těch, kteří pro něj píšou. K první velké změně stylu došlo začátkem osmnáctého století, kdy slavné časopisy Addisona a Steelesa „Tatler a Spectator“ objevily novou prozaickou techniku, která se hodila k formě tištěného slova, techniku stejnotónnosti. Spočívala v tom, že je v celé kompozici udržována jediná úroveň tónu a postoje ke čtenáři. Toto přizpůsobení jazyka tisku musíme dobře pochopit. Telegraf nato vzdálil jazyk tištěnému slovu a začal chaoticky chrlit titulky a novinářskou a telegrafní hantýrku, což jsou jevy, které dosud rozhořčují literární obec a její povýšenecký monotónní manýrismus, napodobující typografickou uniformitu. [4]

Všechna média, v nichž se reklama střídá s programem, jsou formou „placeného čtení“. V minulosti to nebylo snadné pochopit, mimo jiné proto, že zpracovávání a pohyb informací nebyly v centru pozornosti mechanického a industriálního světa. V elektrickém světě jsou však nepochybně dominantní. Staly se prostředkem k získávání bohatství. Na konci mechanického světa si lidé představovali, že tisk, rozhlas a dokonce i televize jsou pouhými formami informací, které platí výrobci a uživatelé „hardwaru“, jako jsou automobily, mýdlo a benzín. S postupem automatizace začínáme vidět, že klíčovým druhem zboží jsou informace, a že materiální produkty jsou pro pohyb informací druhořadé. Počáteční stádia, v nichž se informace samy staly základním zbožím elektronického věku, byla zakryta způsobem, kterými reklama a zábava sváděly lidi z cesty. Inzerenti platí v novinách, časopisech, rozhlase a televizi za prostor a čas, tj. kupují si část čtenáře, posluchače, diváka stejně, jako kdyby si pronajali naše domovy k veřejnému shromáždění. [4]

Jak již bylo uvedeno, na počátku dějin moderních médií stojí tištěná kniha. Její objevení bylo převratnou událostí svého druhu, i když původně šlo pouze o technický prostředek sloužící k reprodukci stejného – nebo lépe řečeno velmi podobného – souboru textů, jež byly do té doby ve velkém měřítku rozmnožovány ručně. Sám tisk ovlivnil obsah postupně – směrem ke světštějším, praktičtějším a lidovějším dílům. Tato změna hrála svou roli v transformaci středověkého světa. Můžeme proto hovořit o proměně společnosti, o revoluci, v níž kniha sehrála neodmyslitelnou úlohu. [3]

### 2.1.3 Vznik novin

Od vynálezu tisku uplynulo téměř dvě stě let, než se objevil fenomén, který můžeme označit za prototyp novin a odlišit jej od letáků, pamfletů a bulletinů konce šestnáctého a počátku sedmnáctého století. Hlavním předchůdcem novin byly ve skutečnosti spíše letáky a bulletiny než knihy – šířily se pomocí tehdy vznikajících poštovních služeb a soustředily se především na přenášení zpráv o událostech důležitých pro mezinárodní obchod a směnu. První noviny se vyznačovaly periodicitou, komerční podstatou (byly volně v prodeji), mnohostranným využitím (sloužily k informování, zaznamenávání, inzerování, rozptýlení i k šíření klepů) a veřejným čili otevřeným charakterem. [4]

Komerční noviny sedmnáctého století nelze považovat za původní zdroj; jednalo se o kompilaci, kterou sestavoval tiskař a vydavatel v jedné sobě. Co se týče oficiálních tisků (novin vydávaných králem či vládou), vyznačovaly se v podstatě stejnými vlastnostmi, ale zazníval v nich výrazný tón autority a byly nástrojem sloužícím zájmům státu. Komerční listy měly podobu, jež posléze dala tvář novinám jako společenské instituci, a jejich vývoj lze v retrospektivním pohledu považovat za rozhodující okamžik v dějinách komunikace – především totiž nabízely službu svým anonymním čtenářům a nesloužily jako nástroj propagandistů či mocnářů. [4]

Noviny byly svým způsobem mnohem větší inovací než tištěné knihy, i když to tehdy nemuselo být nijak patrné – šlo o nalezení nové literární, sociální a kulturní formy. Jejich zvláštnost ve srovnání s jinými podobami kulturní komunikace tkví v jejich individualismu a orientaci na realitu, v užítkovosti, světskosti a v celkové schopnosti vyhovět potřebám nové třídy: řemeslníkům a obchodníkům bydlícím ve městech. Jejich novost nespočívá v technologii či způsobu distribuce, nýbrž v tom, že slouží jedné významné třídě v měnícím se a stále liberálnější společensko-politickém klimatu. [4]

Pozdější dějiny novin charakterizuje D. McQuail jako sérii bojů, vítězství a ústupků v zápase o svobodu, nebo postupnější historii ekonomického a technologického vývoje. Od samého počátku byly noviny skutečným či alespoň potenciálním protivníkem vládnoucí moci – alespoň podle svého vlastního vnímání. Přestože se vývoj čas od času podstatně zbrzdí nebo vrátí zpátky, obecně platí, že tisk historicky směřuje ke stále větší a větší míře svobody. Moderní listy i velké podnikatelské společnosti jsou přesto přístupnější většímu množství nejrůznějších tlaků a zásahů, než byli jejich jednodušší předchůdci. [5]

Běžným rysem ve vývoji tisku v mnoha zemích je rozšíření novin mimo okruh elity či podnikatelských kruhů směrem k širokému okruhu čtenářů. Roli sehrálo zlepšení technologie, rozvoj gramotnosti, obchod, demokracie a veřejná poptávka. Mnohé země prožily zásadní rozmach novin až ve dvacátém století a dodnes existují značné rozdíly v počtu čtenářů novin mezi zeměmi na stejném stupni vývoje. [4]

Noviny byly často využívány jako nástroj prosazování stranických zájmů a politické propagandy. Mezi běžné podoby novin patřil tisk politických stran, který sloužil

k aktivaci, informování a organizaci politické strany. Tento typ listů je dnes již na ústupu. Stranické listy prohrály souboj s komerčně orientovaným tiskem, a to nejen jako typ pojetí periodik, ale i jako životaschopná forma podnikání. Tržně orientované listy prokázaly, že jsou objektivnější, méně náchylné k manipulaci a zábavnější, a kromě toho jsou po většinu času schopny oslovit více čtenářů. [4]

Buržoazní listy konce devatenáctého století představují jeden z vrcholů v dějinách tisku a podstatně přispěly k našim současným představám o podobě noviny a jejich posuzování. Hlavní rysy nového seriózního či elitního tisku, jež se ustavil v období od roku 1850 do konce devatenáctého století, se staly formální nezávislost na státu a jakýchkoli formálně uplatnitelných zájmech, uznání novin jako významné instituce politického a společenského života, vysoce vyvinutý smysl pro společenskou a etickou odpovědnost a vývoj novinářské profese jako „objektivního“ zpravování o událostech. Některé z těchto představ dodnes ovlivňují nároky a očekávání, které spojujeme se seriózním tiskem, a poskytují nám podklad pro kritiku listů, jež se popsaným ideálům vzdalují přílišnou stranickostí nebo „bulvárností“. [4]

#### **2.1.4 Masový tisk**

Masový tisk bývá nazýván komerčním ze dvou hlavních důvodů: je provozován monopolistickými koncerny, a to kvůli tvorbě zisku; je přespříliš závislý na příjmech z reklamy výrobků. Komerční zaměření a způsob financování masového tisku vyvíjejí obrovský tlak na obsah novin, a sice směrem k politickému populismu a současně k podpoře obchodu, konzumerismu a svobodného podnikání. Takto formulovaným zaměřením, jež je výsledkem komercializace, lze také přijatelně vysvětlit vznik nového typu novin: odlehčených a zábavnějších, zdůrazňujících zprávy o konkrétních osudech obyčejných lidí, bulvárnějších ve vztahu ke zločinu, násilí, skandálům a zábavě a majících velice početnou čtenářskou obec, v níž převládají skupiny s nižším příjmem a nižším vzděláním. [5]

#### **2.1.5 Silné a slabé stránky tištěných periodik**

Mezi silné stránky tištěných periodik patří skutečnost, že si příjemce sám určuje pořadí, co bude číst, co pomine, kdy se k dané informaci znovu vrátí. Mezi slabé stránky patří menší aktuálnost a menší pružnost vůči například televizi nebo internetu.

Výhodou novin je, že mohou v relativně krátkém čase zasáhnout velký počet lidí. Je to velmi flexibilní médium, které umožňuje provádět potřebné změny v krátkém čase. Noviny poskytují příležitost pro regionální působení a na rozdíl od jiných médií přinášejí velké množství informací. Jejich nevýhodou je omezená selektivnost, nízká kvalita reprodukce a jejich pomíjivost. [2]

### 2.1.6 Koncentrace a moc médií

S koncentrací médií na nadnárodní a multimediální úrovni příznačnou pro současné rozvinuté kapitalistické společnosti, vystupuje do popředí otázka potenciální či skutečné moci, kterou toto vlastnictví přináší.

#### **Mocí se zpravidla rozumí:**

- a. schopnost mít nějaký účinek, respektive něco na světě změnit;
- b. schopnost a vůle ovládat lidi a zdroje.

V prvním významu má každé společenské jednání, každá instituce, nějakou moc. Například televize je schopna změnit uspořádání průběhu dne, takže řada aktivit v rodině se odvozuje od zařazení klíčových pořadů, jako jsou zprávy, pokračování seriálu nebo sportovní přenos. Noviny a časopisy mají v tomto ohledu moc daleko menší. Ve druhém významu lze moc chápat jako schopnost a vůli aktivně využívat vlastního postavení, respektive vytvářet sociální rozdíly či podporovat jejich rozvoj, a pak na základě jejich existence dosahovat vlastních cílů. Sociální rozdíly ve společnosti je možné chápat dvojí perspektivou: buď společenské instituce podporují překonávání rozdílů, nebo jejich prohlubování, buď směřují ke konsenzu, nebo ke konfliktu. V obou případech připadá mediálnímu odvětví významné postavení. Od médií se očekává schopnost budovat konsenzus a současně se jim přisuzuje schopnost vytvářet či posilovat konflikty. Od těchto předpokládaných schopností se také často odvozuje právo společnosti zasahovat do vlastnictví médií legislativními kroky a omezovat například jeho křížení (tj. například vlastnictví vydavatelství, televizní nebo rozhlasové stanice apod.). [3]



## 2.2 Tištěná média v České republice

### 2.2.1 Legislativa

Do listopadu 1989 byla oblast tiskového práva upravena zákonem o periodickém tisku a o ostatních hromadných informačních prostředcích z roku 1966 (Zákon č. 81/1966 Sb.), který se kromě periodického tisku týkal rovněž i ostatních tzv. hromadných sdělovacích prostředků; měl tedy povahu zákona regulujícího jak média tištěná, tak elektronická. Na jeho základě měli redaktoři a šéfredaktoři právo na přístup k informacím. Tento zákon byl během své platnosti v tehdejší socialistické Československu několikrát novelizován. Po změně režimu byl tzv. tiskový zákon z roku 1966 poprvé novelizován 28. března 1990, kdy Federální shromáždění ČSSR zrušilo nebo změnilo ta ustanovení, která se dostala do přímého rozporu s ústavou nebo která se stala z důvodu transformace společnosti nepoužitelnými. Komplexní změna měla být řešena až v rámci přípravy nového tiskového, resp. mediálního zákona, který by svými ustanoveními obsáhl tři základní oblasti médií – tisk, rozhlas a televizi. 7. března 1990 zrušilo Federální shromáždění bez náhrady Federální úřad pro tisk a informace (prováděl například registraci periodického tisku celospolečenského významu, zajišťoval ochranu důležitých státních zájmů v tisku, vládě Československé socialistické republiky navrhoval zásady státní politiky ve věcech tisku, rozhodoval o dovozu a rozšiřování zahraničního periodického tisku, uděloval oprávnění organizacím, které mohly rozšiřovat vydavatelům periodický tisk). Žádný jiný regulační úřad pro oblast médií pak již nebyl zřízen, kromě Rady pro rozhlasové a televizní vysílání. V roce 1991 pak byly zahájeny přípravy nového tiskového zákona, kterou od samého počátku provázely diskuze o rozsahu předmětu úpravy. A nešlo pouze o svobodný přístup k informacím, ale například o koncentraci a křížové vlastnictví médií. Reálná příprava nového zákona však dosti vázla, byť byla součástí i programových prohlášení vlád České republiky. Teprve až 22. února 2000 přijal Parlament ČR nový tiskový zákon, který nabyl účinnosti 14. března 2000. Jednalo se o již třetí koncept tiskového zákona, který byl ale v průběhu jeho projednávání podstatně změněn a byl neustále kritizován včetně hodnotícího posudku Evropské komise. Prakticky vzápětí byl tiskový zákon opět novelizován. [6]

Při výkladu o právních normách upravujících či dotýkajících se tištěných médiích, resp. tiskového práva, je třeba připomenout tiskový zákon v rámci právního řádu České republiky. V hierarchii právních předpisů je na nejvyšším místě Ústava České republiky (dále Ústava) a Listina základních práv a svobod. Zejména Listina základních práv a svobod v mnoha svých ustanoveních zaručuje práva, k jejichž ochraně jsou vydávány právní předpisy nižší právní síly, například i tiskový zákon a s ním související předpisy. Na základě ustanovení čl. 10 Ústavy jsou vyhlášené mezinárodní smlouvy, k jejichž ratifikaci dal Parlament souhlas a jimiž je Česká republika vázána, součástí právního řádu. V případě, že by mezinárodní smlouva stanovila něco jiného než zákon, použije se mezinárodní smlouva. Toto ustanovení vytváří právní základ mimo jiné i pro implementaci ustanovení směrnice EU a doporučení Rady EU regulujících tištěná média a média obecně. [6]

Svoboda projevu a informací tvoří základní součást každého demokratického státu. Ve všech dokumentech, které vznikly po druhé světové válce a týkají se lidských práv, je možné tuto zásadu nalézt. [6]

Z obecných předpisů se tištěných médií dotýkají relevantní ustanovení občanského zákoníku, která se týkají ochrany osobnosti a jména a dobré pověsti právnické osoby. Důležitá jsou rovněž ustanovení zakazující nekalou soutěž, obsažená v obchodním zákoníku, a dále relevantní ustanovení živnostenského zákona. [6]

Zákon o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon) je nejdůležitější českou právní normou upravující postavení periodického tisku; nevztahuje se na jakékoli vydavatelské či jiné aktivity na internetu. Neobsahuje žádná omezení ani požadavky týkající se obsahu periodických tiskovin, s výjimkou oznámení v naléhavém veřejném zájmu. Za periodický tisk jsou tiskovým zákonem považovány noviny, časopisy a jiné tiskoviny vydávané pod stejným názvem, se stejným obsahovým zaměřením a v jednotné grafické úpravě nejméně dvakrát v kalendářním roce. Zákon pro ně používá tradiční označení noviny a časopisy. Minimálně obecně uznávaná periodicita deníků je přitom alespoň dvakrát týdně; legislativně však v českém právu zakotvena není. Za obsah periodického tisku odpovídá vydavatel s výjimkou inzerce, nejedná-li se však o inzerci samotného vydavatele. Evidence periodického tisku je vedena Ministerstvem kultury ČR. Osoba, která hodlá vydávat periodický tisk, je povinna doručit ministerstvu nejpozději do 30

dnů před zahájením vydávání periodického tisku písemné oznámení, které musí obsahovat skutečnosti uvedené v tiskovém zákoně. [6]

Tištěná média jsou dále regulována, resp. se jich dotýkají ustanovení autorského zákona, zákona o ochraně osobních údajů, zákona o svobodném přístupu k informacím, zákona o regulaci reklamy a zákona o některých službách informační společnosti. [6]

### 2.2.2 Unie vydavatelů

Unie vydavatelů (UVDT – dříve Unie vydavatelů denního tisku) byla založena v roce 1990 a je jediným reprezentativním sdružením podnikatelů a zaměstnavatelů v oboru vydávání periodického tisku a poskytování obsahu prostřednictvím internetu v České republice. Unie vydavatelů je právnickou osobou s působností na území České republiky.

Unie vydavatelů sdružuje až na jednu výjimku všechny vydavatele celostátních a regionálních deníků a výraznou většinu rozhodujících vydavatelů časopisů. Pouze časopisy vydává 29 členů, 3 jsou deníková vydavatelství, 4 vydavatelé vydávají deníky, suplementy i časopisy a 7 je provozovatelů internetového obsahu, kteří nevydávají periodický tisk. Celkem má Unie vydavatelů 43 členů (včetně 3 přidružených členů vydávajících odborné časopisy).

Členem Unie vydavatelů může být fyzická nebo právnická osoba, která je zapsána jako vydavatel periodického tisku v evidenci periodického tisku vedené v souladu s tiskovým zákonem Ministerstvem kultury ČR a která vydává pravidelně deník nebo časopis nebo jiný periodický tisk.

Unie vydavatelů je společnou asociací vydavatelů deníků, časopisů a provozovatelů internetového obsahu. Základem její činnosti jsou ale samostatné Sekce deníků, Sekce časopisů a SVIT.

Členem Unie vydavatelů v Sekci vydavatelů internetových titulů (SVIT) může být fyzická nebo právnická osoba, jejímž oborem činnosti je poskytování obsahu prostřednictvím internetu. Přidruženými členy Unie vydavatelů jsou vydavatelé odborného tisku.

**Orgány Unie vydavatelů:** Valná hromada, správní rada, ředitel, dozorčí rada a Česká tisková rada.

Každý člen Unie vydavatelů je z titulu svého členství současně členem Sekce deníků nebo Sekce časopisů nebo SVIT. Členem Sekce deníků je vydavatel, který vydává alespoň jeden deník (periodický tisk v novinové formě, vydávaný nejméně 3x týdně), členem Sekce časopisů je vydavatel, který vydává alespoň jeden časopis (periodický tisk, který není deníkem). Člen, který vydává současně alespoň jeden deník a alespoň jeden časopis, je členem obou sekcí. Člen, který vydává současně alespoň jeden supplement (příloha deníku) a alespoň jeden časopis, je členem obou sekcí. Člen, který vydává pouze suplementy, je členem Sekce deníků.

Člen, který vydává periodický tisk, může být také členem SVIT, pokud je také poskytovatelem internetového obsahu. Pouze členem SVIT je ten člen, který je poskytovatelem internetového obsahu, bez vydávání periodického tisku.

Sekce podle vlastních statutů samostatně jednájí a rozhodují, včetně otázek hospodaření s vlastními rozpočty a všech činností, které se týkají výhradně jejich oblasti vydavatelského nebo internetového podnikání. Sekce nemají právní subjektivitu, v právních vztazích vystupuje pouze Unie vydavatelů svým jménem, která také zajišťuje společné činnosti podle rozhodnutí valné hromady.

Každá sekce má vlastní vedení, a pokud má více než deset členů, musí mít své představenstvo. Výkonným a statutárním orgánem Unie vydavatelů je od ledna 2007 správní rada v čele s prezidentem. Rada má deset členů a kromě prezidenta ji tvoří po čtyřech delegovaných zástupcích za Sekci deníků a Sekci časopisů a jeden za SVIT. Obdobně je složena dozorčí rada, která má celkem šest členů. [7]

### **2.2.3 Kancelář ověřování nákladu tisku**

ABC ČR (Audit Bureau of Circulations – Kancelář ověřování nákladu tisku) zajišťuje v České republice ověřování nákladu tisku. V České republice ověřování nákladu tisku probíhá od března 1993, kdy tuto službu začala organizačně a metodicky zajišťovat Unie vydavatelů. Od 1. ledna 1997 zajišťuje zveřejňování a ověřování nákladu tisku v plném rozsahu sdružení právnických osob ABC ČR, které je neziskovou organizací s tripartitním zastoupením vydavatelů (Unie vydavatelů), reklamních agentur (Asociace komunikačních agentur - AKA) a inzerentů (České sdružení pro značkové výrobky – ČSZV).

ABC ČR je členem IF ABC (International Federation of Audit Bureaux of Circulations – Mezinárodní federace kanceláří ověřování nákladu tisku). Členové této federace jsou statutem zavázáni k dodržování mezinárodních standardů při publikování ověřených údajů. [8]

### 3 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM A NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ

Pro jakékoliv podnikání, ať již na trhu prodáváme výrobky nebo služby, je klíčový vztah výrobce a zákazníka. Již řadu let se jednotliví výrobci nebo poskytovatelé služeb snažili mezi jednotlivými zákazníky rozlišovat. Pro každého z nich vytvářeli jakousi mapu, která zachycovala jejich nákupní chování. Z počátku na to stačila pouhá lidská paměť. Pekař nebo uzenář si běžně pamatoval jména svých zákazníků. Oba věděli, kdo kupuje housky, rohlíky, šunku nebo maso a v jakém množství. U velkých výrobců to již bylo mnohem složitější. Řekli jsme, že na začátku 20. století byla hromadná výroba, kdy nabídky nebyly tolik individualizované. Na trhu byl v řadě oblastí velký nedostatek zboží. Trh absorboval i plošnou univerzální nabídku. Až postupně si výrobci nebo poskytovatelé začali uvědomovat, že zákazníci mají a budou mít stále více specializovaných požadavků. Na výrobce díky tomu rostl tlak. A přibývala konkurence. Koncept péče o zákazníky, který spočívá v systematickém budování vztahu mezi výrobcem (poskytovatelem služby) a zákazníkem (v řadě případů i konečným spotřebitelem) a jeho pravidelném hodnocení, se tak stal jedním z nejdůležitějších procesů strategického marketingového řízení.

#### 3.1 Customer Relationship Management

##### 3.1.1 Co je CRM?

Dle Víta Chlebovského [9] neexistuje dosud žádná obecně uznávaná definice CRM, procesu, který je v Česku volně nazýván jako řízení vztahů se zákazníky. Z dostupné literatury a z vyjádření uznávaných autorit v oboru lze CRM vymezit například takto: **„CRM neboli Customer Relationship Management“ je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.**“ [9]

Za klíčový předpoklad pro dosažení uvedeného stavu jsou považovány dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky. [9]

**Péče o zákazníky v souladu se zásadami moderního marketingu přitom zahrnuje:**

- trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků,
- kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit,
- využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů,
- integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory v jednotný celek,
- využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM,
- trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.

[9]

Například Gustav Tomek chápe CRM jako prohloubení podstaty principů marketingu, nikoliv jako zavedení nového principu, případně „samospasitelného software“. Koncepce CRM je podle něho založena na důsledné orientaci na zákazníka a integruje k tomuto cíli podnikové procesy. [10] Tomek v této souvislosti hovoří o tzv. komplexním pojetí pojmu „hodnota zákazníka“. Proces vytváření hodnoty zákazníka představuje pro firmy činitele všech snah o jeho trvalé připoutání, zajištění jeho loajality. [10]

**Loajalitu zákazníka přitom Tomek charakterizuje následovně:**

- jde o trvalou věrnost firmě,
- vysoká angažovanost pro firmu,
- identifikace s podnikovými cíli a strategiemi,
- prosazování dobrého jména firmy na veřejnosti.

[10]

**Již zmíněné CRM neboli Customer Relationship Management je interaktivní proces mezi dodavatelskou organizací a zákazníkem. Cílem je vytvořit dlouhodobý strategický partnerský vztah, který přinese hodnotu (zisk) oběma zainteresovaným stranám. Efektivní zpracování informací se neobejde bez dobře propracovaného informačního systému (CRM nástroje). [9]**

### 3.1.2 Důvody vzniku CRM

Abychom se mohli dále zamyslet nad důvody vzniku koncepcí CRM, musíme se vrátit zpět ke klasickému marketingu. Jak již bylo řečeno, je postaven na marketingovém mixu. V klasickém marketingovém pojetí jde o to jeho proměnné (produkt, cena, propagace, místo) „namixovat“ tak, aby firma dosáhla svých cílů na jednotlivých trzích (maximalizace obratu, zisku, počtu zákazníků). Takto postavený marketingový model dobře fungoval v klasickém tržním prostředí a nadále ho lze úspěšně používat v drobném podnikání. [9]

V okamžiku, kdy celosvětové uvolňování tržních bariér spojené s rozvojem komunikačních a informačních technologií umožnilo oslovení zákazníků bez ohledu na hranice, došlo k omezení možností marketingového mixu. Firmy překročily horizont svého regionu a postupně se pustily do globálních vod. Zatímco v regionu lze zajistit relativně rychlou zpětnou vazbu, od zákazníků v globálním prostředí to neplatí. Překážkou dobře fungujícího marketingového mixu je například i skutečnost, že produkt připravený pro globální trh obtížně reflektuje lokální požadavky zákazníků.

Z marketingového mixu tak zbudou pouze cena a propagace. Právě výrazné omezení marketingového mixu bylo základním předpokladem, který dal na konci osmdesátých let minulého století vzniknout CRM. [9]

Optimálním produktem pro současné tržní prostředí se jeví tzv. model stavebnice. V praxi jde o vytvoření komplexního produktu variabilně složeného z volitelných základních komponentů, nebo doplňkových služeb. Aby tato stavebnice dobře fungovala, odrážela aktuální požadavky a potřeby zákazníků a byla tak skutečnou individuální nabídkou zákazníkovi, je důležitá rychlá zpětná vazba a její kvalitní analytické zpracování. To je hlavním úkolem CRM. [9]

### 3.1.3 CRM v českém prostředí

V českém prostředí se oblasti CRM a jeho implementaci do živého firemního prostředí věnuje řada odborníků a poradenských firem. Je známo, že úspěšná implementace systému CRM se v domácím prostředí podaří pouze u zhruba 30 až 40 % firem. [11]



Jak již bylo řečeno, CRM není jen mystický software, který má pomáhat v péči o zákazníka. Přesto je softwarové řešení v dnešní době pro většinu firem nepostradatelným nástrojem k jeho správě a rozvoji. Na českém internetu existuje například i specializované fórum pod názvem CRM portál, které si klade za cíl vytvořit portál sdružující uživatelské organizace a dodavatelské společnosti s profesním zájmem o CRM. Vedle toho má ambice stát se v domácích podmínkách rádcem a poskytovat přitom nezávislou podporu pro všechny organizace, které se rozhodují pro koupi a implementaci CRM a například hledají vhodného dodavatele CRM systému. Na internetových stránkách [www.crmportal.cz](http://www.crmportal.cz) jsou vedle těch nejzákladnějších informací o problematice CRM představovány jednotlivé softwarové produkty, které slouží ke správě oblasti CRM. Jsou zde popsány základní vlastnosti jednotlivých softwarů. [11]

Jednotlivým systémům CRM se velmi detailně věnuje i oborový portál [www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz), kde zájemci naleznou jak seznam jednotlivých systémů, které jsou v České republice aktuálně k dispozici, tak i jejich popis, reference, diskusní fórum apod. [12]

Problematice CRM se věnují v našich podmínkách i odborné časopisy – IT Systems prostřednictvím tematického speciálu CRM, Trend Marketing, Marketing & Media nebo Strategie.

### **3.2 Péče o zákazníka**

Budování vztahu se zákazníkem je podle Bureše a Řehulky v mnohém podobné vášnivému vzplanutí. Námluvy jsou příjemné, plné pozornosti, ochoty a vzájemného porozumění. Jakmile však spolu začnou partneři žít, nastává po nějaké době útlum. Se zákazníky je to podle jejich vyjádření podobné. Když je získáváme, utrácíme spoustu peněz na nákladné reklamní kampaně, výplaty obchodním zástupcům a tisk drahých barevných katalogů. Jakmile se však jednou stanou našimi zákazníky, často děláme tu chybu, že jejich objednávky začneme považovat za samozřejmost. A že-neme se za dalšími a dalšími zákazníky. Jestliže však přes dvě třetiny zákazníků odcházejí od naší firmy ke konkurenci jen proto, že se jim dostatečně nevěnujeme, máme ideální příležitost ušetřit i peníze, protože péče o naše dosavadní zákazníky je

vždy mnohem levnější než tisíce korun, které musíme investovat do přesvědčování nových. [13]

### 3.2.1 Spokojený zákazník

P. Kotler upozorňuje na to, že většina marketingových teorií a praktik se soustředí na umění získávání zákazníků místo toho, aby věnovala dostatečnou pozornost udržení zákazníků současných. Podle něho je spokojenost klíčem pro udržení zákazníka.

**Za vysoce spokojeného zákazníka považuje Kotler toho, kdo je:**

- delší dobu věrný,
- kupuje více nových a zdokonalených výrobků,
- hovoří s uznáním o produktech firmy,
- věnuje méně pozornosti konkurenčním výrobkům a je méně citlivý na ceny,
- poskytuje firmě nově náměty na zdokonalení výrobků a služeb,
- nevyžaduje tolik informací jako nový zákazník, a tím šetří firmě čas i náklady.

[14]

Marketing přitom Kotler charakterizuje jako umění získávání a udržení si rentabilních zákazníků. **Rentabilního zákazníka definuje takto: „Je to osoba, domácnost nebo firma, která v průběhu času vytváří tok příjmů, jež převyšují tok nákladů vynaložených na získání zákazníka, na prodej tomuto zákazníkovi a na jeho obsluhování.“** [14]

### 3.2.2 10 pravidel péče o zákazníka

Podle Bureše a Řehulky je nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence a rostoucí úlohy informačních a komunikačních technologií trvalé posilování vztahů se zákazníky, které přináší zvýšení finanční výkonnosti firmy a dlouhodobě posiluje její postavení na trhu. [13]

**Oba autoři shrnuli své dlouholeté poznatky péče o zákazníky do 10 pravidel:**

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.
2. Zákazník je především člověk.
3. Vztah se buduje komunikací.

4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.
6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník
10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti.

[13]

### 3.2.3 Prognóza nákupního a spotřebního chování

Poznání prognózy nákupního a spotřebního chování je jedním ze základních objektů zkoumání při vytváření základů konkurenční schopnosti.

**V souvislosti s tím by měl marketing sledovat, zda zná odpověď na řadu důležitých otázek:**

- Kdo produkt kupuje?
- Proč si chce zákazník produkt koupit?
- Co zákazník kupuje?
- Jaké množství kupuje?
- V jakém okamžiku zákazník kupuje?
- Které značky kupující upřednostňuje?
- Jaká nákupní místa kupující volí?

### 3.2.4 Nákupní rozhodování

Základem poznání nákupního rozhodování je dle Tomka psychický proces, ve kterém působí řada faktorů z oblasti ekonomické, politicko-správní a sociální. Pozorovat lze pouze input (vstup – marketingové podněty) a output (výstup – nákup – ano či nikoliv). Vše se odehrává uvnitř psychiky poptávajícího. Z toho vyplývá zájem o pochopení toho, jak se utváří chování při volbě produktu. [10]

Analytické zkoumání pojmu „chování při volbě produktu“ lze podle Tomka vnímat dvěma způsoby. V prvním případě jde o to, že by neměl být zužován pouze na větší-

nou přímo pozorovatelné, v určitých sekvencích probíhající nákupní chování. V potaz se bere i hledání informací o objektech přicházejících v úvahu při řešení daného problému, přezkoušení alternativ, jakož i následný zážitek ze spotřeby nebo používání. Ve druhém případě se vedle toho uvažuje i integrace dalších prvků chování, jako je tendence ke změně značky, situační vlivy apod. Analýza je především založena na předpokladu, že vlastní volba vychází ze spojení účinků nákupního a spotřebního aktu. To znamená, že chováním při volbě produktu je myšleno chování bezprostředně před, během a bezprostředně po koupi. Podle toho je nákupní chování svou strukturou vztahem mezi následujícími elementy: produkt, vlastnosti, poptávající. [10]

### 3.2.5 Užitná hodnota produktu

Užitná hodnota produktu představuje odpověď na otázku, s jakými produkty nebo službami bychom měli vstupovat na trh. Podniky před tímto rozhodnutím stojí čím dále častěji. Obvyklý postup je takový, že vstup na trh je proveden intuitivně, a toto rozhodnutí obsahuje velké riziko.

**Pragmatický způsob řešení musí proto být zaměřen na splnění následujících požadavků:**

- zajištění tržní transparentnosti celkového trhu,
- segmentace s ohledem na jednotlivá řešení,
- zjištění priorit jednotlivých řešení,
- odvození marketingových strategií.

Pokud jde o první krok, jde o získání jasného pohledu na celkový trh, aby mohla být popsána existující řešení. Zde hraje významnou roli prodejní tým, který by měl co nejdříve pomocí interview s vybranými respondenty v okruhu zákazníků i jejich okolí a pomocí všeobecně dostupných dat zajistit nutnou datovou bázi. Vyhodnocení této báze poskytne první konkrétní informace o objemu trhu a jeho stávajících trendech.

Ve druhém kroku je na základě získaných informací celkový trh rozčleněn a charakterizován podle možných návrhů řešení potřeb. Dostatečná je zde stručná klasifikace tržního objemu a jeho rozvoje včetně etablovaných produktů.

Priority jednotlivých alternativ je třeba zjistit na základě užité hodnoty a velikosti trhu. To znamená konkrétní prověření šancí souvisejících se vstupem na trh. Výchoziskem je katalog faktorů nákupního rozhodování kupujících.

**Vedle prověření obvyklých tržních informací, jako je tržní objem a vývoj a konkurenční situace, jde v interview se zákazníky především o získání odpovědí na následující dvě otázky:**

1. Jak posuzuje zákazník důležitost faktorů nákupního rozhodování ve stávajících způsobech uspokojení potřeb?
2. Jak posuzuje zákazník užitek vlastního produktu ve srovnání s již používanými produkty? [10]

### **3.2.6 Chování spotřebitele**

Nákupní chování zákazníků je ovlivňováno kulturními, sociálními, osobními a psychologickými faktory. Na chování spotřebitele mají vliv následující faktory:

**Kulturní faktory** (mají největší vliv) – kultura, subkultura, společenská vrstva. Společenské vrstvy jsou přitom dle Kotlera relativně homogenní a relativně stálé skupiny lidí, které jsou hierarchicky uspořádány a jejichž členové sdílejí obdobné hodnoty, zájmy a chování.

**Sociální faktory** – referenční skupina, rodina, společenská role a statut.

**Osobní faktory** – věk a období životního cyklu, povolání a ekonomické podmínky, životní styl, vzdělání, osobnost a sebeuvědomění.

**Psychologické faktory** – motivace (hierarchie potřeb – Maslowova teorie, Freudova teorie, Herzbergova teorie), vnímání, učení, mínění a postoje.

[14]

**Kotler považuje za velmi důležité identifikovat, kdo je skutečným kupujícím.**

**Při kupním rozhodování se může vyskytnout pět odlišných rolí:**

- iniciátor – osoba, která první navrhne koupit určitý produkt nebo službu;
- ovlivňovatel – osoba, jejíž názory a rady ovlivňují rozhodnutí;

- rozhodovatel – osoba, která určí veškeré komponenty kupního rozhodování – zda koupit, co, jak a kde;
- kupující – osoba, která provede vlastní nákup výrobku nebo služby;
- uživatel – osoba, která používá koupený výrobek či službu.

[14]

Nákupní chování kupujícího nebo spotřebitele je dáno řadou faktorů, které nejsou zpravidla přímo měřitelné. Přitom je třeba rozlišovat nákupní chování jednotlivce, rodiny či skupiny. Toto chování je ovlivňováno determinanty, které členíme na psychické, sociální, ekonomické a technologické. Zcela specifickou problematiku představuje nákupní chování profesionála, tj. nákupce výrobní či obchodní, eventuálně jiné firmy. Jeho chování je více racionální a je dáno striktně definovanými požadavky na zajištění materiálu či zboží. [10]

Ani konkrétní způsoby rozhodování nejsou jednotné, jedná se o chování impulzivní – často neracionální, ze zvyku – tj. rutinní, jakoby automatické, mnohdy motivované pohodlností či věrností určitému objektu, extenzivní – dané možnostmi rozhodovatele a jeho požadavky na informace, a limitované – různými faktory, zejména finančními prostředky. [10]

### 3.2.7 Model nákupního rozhodovacího procesu

Prozíravé firmy zkoumají kupní procesy, které se týkají jejich produktů.

#### Model nákupního rozhodovacího procesu:

1. Identifikace problému – okamžik, kdy spotřebitel zjistí nějaký problém nebo potřebu – rozdíl mezi stavem skutečným a stavem požadovaným.
2. Sběr informací – po identifikování spotřeby se spotřebitel snaží obstarat si co nejvíce informací. Rozlišujeme mírný stupeň zájmu – zvýšená pozornost a vyšší stupeň zájmu – aktivní informační výzkum.
3. Hodnocení alternativ – zákazník posuzuje vlastnosti analyzovaných produktů při současném zvažování jejich důležitosti a postupně formuje celkový úsudek – volba druhu výrobku a značky.

4. Rozhodnutí o koupi – spotřebitel se rozhoduje pro značku, prodejce, množství, čas a způsob platby.

5. Chování po koupi – zákazník začne produkt využívat a to mu přináší určitý stupeň uspokojení. Firma zkoumá zákaznickou míru spokojenosti, která zvyšuje pravděpodobnost opakovaného nákupu a pozitivní informace o produktu.

[14]

Organizace podobně jako individuální zákazníci procházejí stejnými kroky procesu rozhodování. Nejdříve jde o poznání problému, hledání informací, vyhodnocení alternativ, učinění rozhodnutí a vyhodnocení nákupu. Nezáleží přitom na skutečnosti, zda se jedná o výrobní nebo obchodní podnik, vládní, rozpočtovou či příspěvkovou organizaci. Přesto existuje celá řada odlišných prvků, které činí chování organizace jako kupujícího složitějším.

#### **Příčiny těchto rozdílů jsou například:**

- do procesu koupě je v organizaci zapojeno obvykle více osob, každá z nich má jiné, specifické postavení v organizaci,
- každá organizace má v oblasti procesu rozhodování odlišnosti v tom, že marketingová strategie organizací musí být často specificky přizpůsobována určitým dodavatelům,
- rozhodnutí o nákupu v organizaci obvykle trvá podstatně delší dobu než u individuálního kupujícího či u domácnosti, a to kvůli počtu osob podílejících se na rozhodnutí, větší složitosti nakupovaného výrobku a vyššímu riziku nákupu,
- osoby podílející se na procesu rozhodování o nákupu v organizaci jsou ovlivňovány racionálními ekonomickými a technickými motivy na jedné straně. Na druhé straně rovněž emotivními motivy. Emotivní motivy však mohou mít svůj základ v postavení osoby v příslušné organizaci a její potřeby bezpečnosti nebo pocitu uznání,
- nakupované výrobky jsou často ve své podstatě technicky náročné, což vyžaduje speciální technické a obchodní znalosti a dovednosti u osob do procesu koupě zainteresovaných. [1]

**Vlivy působící na chování organizace můžeme rozdělit do těchto hlavních skupin: vnější prostředí, organizační uspořádání, struktura a síla zásobovacího odboru a lidský faktor.** V praxi jde však o proces mnohem složitější. Každá organizace se rozhoduje a provádí nákup svým vlastním způsobem a každá konkrétní situace se v řadě postupů a kroků od sebe liší. Poznání potřeb může přijít prakticky od kteréhokoliv pracovníka organizace. Pro výkon své funkce či chod svého oddělené potřeby zajistit nákup určitých výrobků. Příčinou potřeby může být výstavba nové výrobní haly, vývoj a výroba nového výrobku, stejně tak i nákup čistících potřeb. U výrobku, jehož nákup je pro organizaci novým problémem či modifikovanou koupí, je poznání potřeby spíše záležitostí středního a vyššího managementu firmy (například vybavení firmy počítačovou sítí). [1]

### 3.2.8 Typy zákazníků

V rámci marketingu je třeba rozlišovat i podle typu zákazníka. Business to business marketing (B-2-B, mezifiremní) se liší od spotřebitelského marketingu v mnoha směrech, z nichž některé mají vztah k trhu a tržnímu prostředí a další k marketingovému mixu. V podnikovém marketingu hrají důležitou úlohu nástroje osobní komunikace, respektive obchodníci, kteří kontaktují nebo navštěvují současné i budoucí zákazníky. Osobní komunikace mezi podniky je personalizovaná a individualizovaná. Adresné zásilky (direct mail) a telemarketing (prodej prostřednictvím telefonu), ale také výstavy a veletrhy a pochopitelně i osobní prodej, otevírají prostor pro přímou interaktivní komunikaci. Mezifiremní komunikace je také více šitá na míru než na spotřebitelském trhu, kde převažuje plošná nabídka často prezentovaná prostřednictvím televizní nebo tiskové reklamy. [2]

Označení typu **B-2-B (Business to Business)** nebo **B-2-C (Business to Consumer)** se začala objevovat v době rozmachu marketingu, kdy se ukázalo, že každé prostředí vyžaduje odlišné postupy v přístupu k zákazníkům. [9]

**Trhy v B-2-B prostředí lze přitom rozdělit na dva základní typy:**

**Horizontální trhy:** Hovoříme o nich v případě, že dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích. Ve většině případů jde o poskytování služeb (např. finanční poradenství, management, marketing).



**Vertikální trhy:** Hovoříme o nich v případě, že dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví (např. nabídka specifického průmyslového nebo zemědělského produktu). [9]

### 3.2.9 Segmentace zákazníků

Podle autorů knihy *Nákupní chování*, tvoří nejznámější základny pro segmentaci trhu devět hlavních kategorií charakteristiky spotřebitele. **Patří sem geografické faktory, demografické faktory, psychologické faktory, psychografická charakteristika (způsobu života), společensko-kulturní proměnné, charakteristika spojená s užíváním, faktory spojené s okolnostmi užívání, požadované přínosy a formy hybridní segmentace – demograficko-psychografické profily, geodemografické faktory a hodnoty a způsob života.** [15]

Rozdělení trhu na segmenty je proces rozdělení trhu na podskupiny spotřebitelů se stejnými potřebami nebo charakteristickými znaky. Většina firem ovšem disponuje omezenými zdroji, proto může jen málo společností sledovat všechny zjištěné tržní segmenty. Zaměření na tržní segment tedy znamená vybrat jeden nebo více segmentů, které bude firma sledovat. [15]

**Nabídku firemních služeb a výrobků spotřebitelům, a metody a nástroje, které si firma vybírá k dosažení výměny, zahrnuje marketingový mix. Skládá se ze čtyř prvků:**

1. Výrobek nebo služba (tj. vlastnosti, provedení, značka a obal, spolu s přínosem po nákupu, např. záruka a možnost vrácení).
2. Cena (katalogová cena včetně sražek a slev, způsoby placení).
3. Místo (distribuce výrobku a služby do určitého obchodu se skladem nebo bez skladu).
4. Propagace (reklama, podpora prodeje, styk s veřejností a prodejní úsilí zaměřené na vytvoření povědomí a poptávky po výrobku nebo službě).

[15]

## 4 CÍL A FORMULACE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Hlavním cílem diplomové práce je nalezení vhodných a efektivních nástrojů, které můžeme uplatnit v rámci přístupu k současným předplatitelům deníku Hospodářské noviny. Zároveň si tato práce klade za cíl najít i odpovídající nástroje, které mohou být využity při přípravě a realizaci jednotlivých marketingových kampaní na podporu prodeje nového předplatného u sledovaného titulu, a to v době, kdy tištěná média zaznamenávají nezanedbatelný odliv čtenářů například směrem k elektronickým médiím.

V teoretické části jsme představili roli a význam marketingu a marketingové komunikace. Rovněž i problematiku řízení vztahů se zákazníky – CRM (Customer Relationship Management), jeho historii a vývoj. Věnovali jsme se i základním typům zákazníka nebo jeho nákupnímu chování. Neopomenuli jsme ani vývoj médií, strukturu médií a jejich význam v moderní společnosti.

Přístup vydavatelů k současným zákazníkům, v porovnání s přístupem k novým zákazníkům, je v době výrazného propadu zájmu o tištěná média klíčový pro další existenci tištěných médií, zvláště u titulu, který je zaměřen zejména na předplatné. Domníváme se, že vydavatel pro daný titul, který bude v dalších částech práce velmi intenzivně sledován, nepoužívá dnes dostatečně efektivně nástroje marketingové komunikace a zvláště opomíjí péči o současné zákazníky v kontrastu s předem popsanou teorií péče o zákazníka.

**Pracovní výzkumná hypotéza diplomové práce zní: „Současní (a dlouholetí) předplatitelé Hospodářských novin jsou dnes znevýhodňováni na úkor nových předplatitelů.“** Cílem praktické části bude potvrdit, nebo vyvrátit tuto výzkumnou hypotézu. V úvodu praktické části představíme jednotlivé postupy, které nám mají pomoci hypotézu potvrdit, či vyvrátit. Dále se budeme věnovat již konkrétním analýzám, které nám přinesou odpověď na výzkumnou hypotézu. V projektové části přineseme návrhy na zefektivnění používaných nástrojů marketingové komunikace při prodeji předplatného a v rámci péče o současné zákazníky.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 METODOLOGIE

Metodologie této práce je založena na několika metodách výzkumu. Pro zjištění spokojenosti současných předplatitelů bude použito dotazníkového šetření v podobě čtenářské ankety. Respondenty tohoto šetření budou členové věrnostního programu pro čtenáře předplacených výtisků vydavatele Hospodářských novin. V rámci dotazníkového šetření budeme hledat i odpovědi na otázky spojené s výhodou, nebo nevýhodou předplacení Hospodářských novin. U věrnostního programu dále provedeme i analýzu SWOT coby předpoklad pro další strategické plánování.

Další metodou výzkumu je obsahová kvantitativní analýza, které podrobíme nabídku předplatného u seriózních celostátních deníků v České republice, včetně sledovaného titulu, a navíc i četnost komunikace nabídky nového předplatného u sledovaného titulu v porovnání s komunikací výhod pro současné předplatitele. Konkrétní přístup k diferenciaci nabídky předplatného jednotlivých celostátních deníků a zejména sledovaného titulu bude v rámci praktické části této práce podroben výzkumu prostřednictvím kvantitativní metody. Metoda tohoto šetření bude spočívat v načítání analyzovaných vlastních a cizích nabídek předplatného celostátních deníků za sledované období do jednotlivých kategorií dle typu nabídky. V případě porovnání nabídek pro nové nebo současné zákazníky budeme zaznamenávat četnost jejího zveřejnění. V rámci zpracování kvantitativní analýzy nabídek předplatného budeme sledovat i všeobecné obchodní podmínky předplatného. Zejména co se týče délky výpovědní lhůty, odstoupení od smlouvy apod.

V praktické části se dále budeme zabývat i nastavením jednotlivých procesních úkonů, které souvisí se současnou péčí o zákazníka. Součástí praktické části této práce bude i zmapování jednotlivých procesů, které se přímo dotýkají problematiky předplatného. Konkrétně se budeme zabývat popisem marketingového procesu ve vydavatelství, kam spadá například příprava kampaně, segmentace, komunikace nebo vyhodnocení. Důležitý je i prodejní proces, kam patří například objednání zboží, fakturace a platba. Neméně důležitý je servisní proces – reklamace, změny, zpětná vazba apod. Uvedené procesy jsou součástí tzv. řízení vztahů se zákazníky. Přípravné práce k vytvoření popisu těchto procesů budou provedeny díky autorově detailní znalosti jednotlivých procesů.

## 5.1 Dotazníkové šetření

Dotazování používáme jako jednu z důležitých metod marketingových výzkumů. Pro potřeby této práce bude použito elektronické dotazování. Výběr techniky závisí na povaze a potřebném rozsahu zjišťovaných informací, časových a finančních možnostech nebo i kvalifikaci pracovníků, kteří šetření provádějí. Tento výzkum můžeme provést i prostřednictvím osobního rozhovoru, telefonicky nebo písemně. [18]

Existují dva druhy dotazníků. **Některé obsahují standardizovaný soubor otázek, na které lze vybrat pouze některou ze stanovených odpovědí, například „ano – ne – nevím“ nebo „velmi pravděpodobně – pravděpodobně – nepravděpodobně – velmi nepravděpodobně“.** Dotazníky s předem určenými možnostmi mají tu výhodu, že je snadné je porovnávat a vytvářet tabulky, protože obsahují jen malý počet kategorií. Na druhé straně však neumožňují detailní názorové či slovní vyjádření, a tak bývá informace, kterou podávají, ve svém rozsahu dosti omezená. **Jiné jsou dotazníky s otevřenými otázkami, které dávají respondentům možnost vyjádřit názory vlastními slovy; nemusejí tedy pouze zaškrtnout předem stanové odpovědi.** Dotazníky s otevřenými otázkami jsou flexibilnější a poskytují bohatší informace než standardizované. Řešitel může odpovědi zkoumat a proniknout hlouběji do respondentova myšlení. Na druhé straně však nedostatek standardizace znamená, že odpovědi bývají obtížněji srovnatelné. Mají-li být výsledky průzkumu užitečné, musíme otázky formulovat velmi pečlivě. Otázky v dotazníky jsou obvykle sestaveny tak, aby je tým tazatelů mohl klást v předem stanovené pořadí a aby mohl zaznamenávat odpovědi stejným způsobem. Všechny otázky mají být snadno srozumitelné jak tazatelům, tak i dotazovaným. Dobře promyšlená přehledová studie musí odpovídat charakteristikám respondentů. [17]

## 5.2 Analýza SWOT

Komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb je tzv. analýza SWOT (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby).

### 5.2.1 Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují zisky z jejího podnikání. Obchodní jednotka potřebuje rovněž vytvořit marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Hlavním důvodem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.

**Příležitosti** – mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen na tom, zda její obchodní síla bude odpovídat klíčovým požadavkům trhu, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejích konkurentů.

**Hrozby** – výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

### 5.2.2 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. V praxi můžeme využít formulář, například kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek.

Na základě analýzy SWOT může firma přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období. Tato etapa strategického plánovacího procesu se nazývá formulování cílů. Cíle musejí být hierarchicky uspořádané od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Pokud je to možné, cíle by měly být i kvantifikovány, měly by být reálné a konzistentní.

[14]

## 5.3 Obsahová analýza

**Obsahová analýza** je metodou studia a analyzování sdělení systematickým, objektivním a kvantitativním způsobem za účelem měření proměnných. Je to metoda pozorování a měření. Obsahová analýza může být aplikována na dostupné materiály

a na materiály výhradně sestavené pro zvláštní výzkumný účel. Je proto možné obsahově analyzovat deníky, novinové články, rozhlasové zprávy, reklamu apod. [16] Podle Kerlingera jsou potenciálně kvantifikovatelné všechny materiály. Existují tři nebo více způsobů, jak přiřadit čísla objektům obsahové analýzy. **U prvního způsobu, který je nejobecnější a odpovídá nominálnímu měření, lze sečíst počty objektů v každé kategorii po zařazení každého objektu do jeho vlastní kategorie. Druhá forma kvantifikace je řazení nebo pořadové měření.** Lze ji použít v případě, když se nepracuje s příliš mnoha subjekty, jež mají být seřazeny podle pořadí, a to na základě specifikovaného kritéria. **Třetí forma kvantifikace je posuzování. Například posuzování podle tvořivosti, originality apod.** Obsahová analýza a dostupné materiály by podle Kerlingera neměly být používány bez náležitého rozlišování. Tato analýza je podle něho pracná, časově náročná a nákladná. Obsahová analýza by se proto měla používat v případě, když to vyžaduje povaha zkoumaného problému. [17]

V kvantitativní analýze zahrnuje obsahová analýza načítání obsahových jednotek nebo jejich posuzování. Obsahovou analýzu lze ale použít i pro kvalitativní výzkum, pokud je použita pro rozbor vnitřního obsahu textu. [17]

**Podle Slovníku mediální komunikace rozlišují David Silverblatt a Enright Eliceiri pět možností užití metody obsahové analýzy:**

- a) získání poznatků o komunikátorech,
- b) popis množství a druhu informací přenášených určitým médiem,
- c) identifikace obsahových rozdílů různých médií (např. kvantitativní rozdíly v reprezentaci určité etnické menšiny a srovnání, které médium reprezentuje danou menšinu neadekvátněji vzhledem k jejímu zastoupení v celkové populaci),
- d) získání poznatků o určitých sděleních obsažených v textech (identifikace zobrazování určitých subjektů, charakterů, kategorie chování),
- e) studium vizuálních a psychologických vjemů, kterým je vystaveno publikum (např. kolika násilným aktům jsou vystaveny děti při sledování Večerníčků).

[17]

**Podle Berelona existuje pět větších jednotek obsahové analýzy: slova, témata, charaktery, položky a časoprostorové míry. [17]**



## 6 SLEDOVANÉ TITULY – PŘEDPLATNÉ

### 6.1 Sledované tituly

Předmětem analýzy jsou české celostátní deníky, které patří do skupiny tzv. seriózních deníků. Spojuje je i celostátní působnost a podobný obsah, který nejvíce tvoří zpravodajství a informace z domova, ze zahraničí, z politiky, byznysu, sportu nebo kultury. **Hlavním předmětem této analýzy jsou Hospodářské noviny. Mezi další sledované deníky patří Mladá fronta Dnes, Právo a Lidové noviny.**

Prostřednictvím kvantitativní analýzy budeme analyzovat přístupy k diferenciaci nabídky předplatného u čtyř hlavních zpravodajských deníků. Současně tyto nabídky porovnáme a zhodnotíme efekt pro spotřebitele. Pro potřeby této práce budou dále využity dostupné internetové zdroje s nabídkou předplatného jednotlivých deníků a interní zdroje vydavatelství Economia, a.s.

#### 6.1.1 Hospodářské noviny (vydavatel Economia, a.s.)

Celostátní deník, který začal 21. května 1990 vycházet s denní periodicitou od pondělí do pátku. Navázal přitom na týdeník Hospodářské noviny, jenž poprvé vyšel dne 17. dubna 1957. Jeho součástí jsou dnes pravidelné přílohy: magazín IN vycházející každou středu, magazín Víkend vycházející každý pátek, magazín boutIQUE 1x měsíčně ve čtvrtek a lifestyleový magazín Proč ne?! 1x měsíčně ve čtvrtek. Samotný deník má dvě složky – hlavní část (zpravodajství z domova a ze světa, komentáře, kultura a sport) a druhá část Podniky a trhy (rozhovory, zprávy z byznysu, kapitálové trhy apod., rubriky Moje firma a Moje peníze apod.). Obsah novin obecně tvoří všeobecné zpravodajství z domova i ze světa, a to s velkým důrazem na byznys, finanční analýzy, informace z kapitálového trhu apod. Od samého počátku existence deníku tvoří podstatnou část prodaného nákladu předplatné (cca 75 až 80 %), a to zejména u firemních odběratelů. Fyzické osoby tvoří u předplatného nepatrnou část. Hlavní cílovou skupinu Hospodářských novin tvoří zejména manažeři a rozhodovatelé, lidé s vysokoškolským vzděláním, se středními až vysokými příjmy, s nejvyšší životní úrovní. Vydavatel deníku dlouhodobě usiluje o to, aby Hospodářské noviny byly díky svému obsahu a zaměření vnímány jako pracovní nástroj pro vedoucí pracovníky. V souvislosti s jeho obsahem a cenou produktu je i snaha o umístění do kategorie

tzv. prémiových produktů. Relaunch provedený v květnu 2009 (magazínové přílohy v říjnu 2009) nicméně svědčí o tom, že je zde snaha o oslovení mnohem širší skupiny čtenářů. Hospodářské noviny podle nejnovějších podkladů za měsíc prosinec 2009 prodávají denně v průměru 50 440 výtisků. Z toho prostřednictvím předplatného 40 601 ks (podíl 81 %), ve volném prodeji 7 635 ks (podíl 15 %) a v ostatním prodeji 2 202 ks (podíl 4 %). [24]

### **6.1.2 Mladá fronta Dnes (vydavatel MAFRA, a.s.)**

Celostátní deník, vycházející v pondělí až sobotu. V tradici navazuje na deník Mladá fronta. Jeho pravidelnou denní součástí je 14 regionálních příloh. Deník tvoří zpravidla 4 sešity (1 – zpravodajství z domova i ze světa a komentáře, 2 – ekonomika, publicistika a TV program, 3 – regionální zpravodajství, kultura a sport, 4 – tématické přílohy). Deník se zaměřuje na všeobecné zpravodajství, svým obsahem se snaží oslovit všechny čtenáře denního tisku. Jeho součástí jsou praktické rady a doporučení, přináší velké servisní přehledy. V pondělí vychází s pravidelným magazínem pro ženy Ona Dnes, ve čtvrtek s magazínem Dnes a v sobotu s přílohou Víkend. Cílovou skupinu tvoří všichni čtenáři denního tisku, bez rozlišení věku, pohlaví nebo postavení v zaměstnání. [21] Mladá fronta Dnes je dnes nejprodávanějším tzv. seriózním deníkem. Aktuálně se Mladé fronty Dnes prodává denně v průměru 236 978 výtisků. Z toho v předplatném 110 579 ks (podíl 47 %), ve volném prodeji 108 240 ks (podíl 46 %) a v ostatním prodeji 18 159 ks (podíl 7 %). [24]

### **6.1.3 Lidové noviny (vydavatel MAFRA, a.s.)**

Celostátní deník, vycházející v pondělí až sobotu. Navazuje na tradici nejstaršího českého deníku stejného názvu, založeného v roce 1893. Deník se zaměřuje na domácí zpravodajství, politiku, kulturu a informace z byznysu. V úterý vychází s přílohami Akademie a Věda a Výzkum, v pátek s magazínem Pátek, v sobotu s přílohami Orientace a Relax. 1x měsíčně vychází magazín Esprit. Cílovou skupinu deníku tvoří lidé vyšším vzděláním a příjmy, se zájmem o kulturu a byznys. [22] Lidové noviny prodávají denně v průměru 51 740 ks. Z toho v předplatném 22 263 ks (podíl 43 %), ve volném prodeji 22 852 ks (podíl 44 %) a v ostatním prodeji 6 625 ks (podíl 13 %). [24]

### 6.1.4 Právo (vydavatel Borgis a.s.)

Celostátní deník, vycházející v pondělí až sobotu. Navazuje na tradici deníku Rudé právo, nicméně dnes je jeho vydavatelem soukromá firma a s původním obsahem nemá moc společného. Pod novým názvem Právo vyšel poprvé 1. listopadu 1995. Jeho pravidelnou součástí jsou regionální přílohy. Deník se zaměřuje na všeobecné zpravodajství, exkluzivně na domácí a zahraniční zpravodajství, svým obsahem se zaměřuje na levicovější část čtenářů denního tisku. V pondělí vychází s pravidelnou přílohou Firma, v úterý s magazínem pro ženy Styl, ve středu s magazínem Dům a bydlení, ve čtvrtek s přílohou Café, Salon, v pátek s přílohou Víkend a v sobotu s TV magazínem. Cílovou skupinu deníku tvoří zejména lidé staršího věku, zaměřuje se na levicovější spektrum čtenářů denního tisku. Snaží se profilovat jako jediný skutečně levicový deník v České republice. [23]

Právo prodává denně v průměru 132 414 ks. Z toho v předplatném 52 419 ks (podíl 40 %), ve volném prodeji 77 509 ks (podíl 59 %) a v ostatním prodeji 2 486 ks (podíl 1 %). [24]

## 6.2 Předplatné – základní informace

Doručování předplacených výtisků sledovaných titulů zajišťuje v České republice zejména firma Mediaservis, s.r.o. Všechny sledované deníky jsou doručovány stejným způsobem (čas, doručovatelé tisku apod.). Tato firma prostřednictvím obchodních smluv s vydavatelem garantuje doručování deníků na uvedené adresy (firmy i domácnosti) do 7.30 hodin. Dlouhodobá zkušenost, zvláště z menších měst a obcí, je však dle informací od řady předplatitelů jiná. V některých oblastech dochází k pravidelnému doručování kolem osmé až deváté hodiny ranní. Na trhu existuje i řada malých distributorů, kteří se zaměřují na doručování novin a časopisů. Výtisky nakupují nejčastěji přímo od vydavatelů. Za zmínku stojí skutečnost, že ve společnosti Mediaservis, s.r.o., mají tři ze sledovaných deníků minoritní podíl prostřednictvím svých vydavatelů (MAFRA, a.s. – 20% podíl, Economia, a.s. – 10% podíl). [25]

### 6.2.1 Předplatné – administrace, doručování

Předplatné všech sledovaných titulů lze objednat prostřednictvím internetu, e-mailu, faxu, písemně – poštou, osobně nebo telefonicky. Možnost vyplnění předtištěného

kuponu neumožňují až na výjimky Hospodářské noviny. Nejpropracovanější internetové stránky mají Mladá fronta Dnes a Lidové noviny. Jsou velmi jednoduché, přehledné a graficky přitažlivé. Internetové stránky Hospodářských novin a deníku Právo nejsou tolik přehledné ani graficky přitažlivé. Možnost objednávání po telefonu nabízejí všechny deníky prostřednictvím bezplatné nebo placené linky. Možnost využití daných linek je samozřejmě určena i současným předplatitelům v případě řešení případných reklamací, změn v objednávkách předplatného apod. Profesionální zákaznickou linku (placenou i neplacenou) dle dostupných informací budují a systematicky rozvíjejí Mladá fronta Dnes a Lidové noviny, byť částečně a dle potřeby ji běžně outsorcují například u firmy Mediaservis, s.r.o. Tato zákaznická linka představuje tzv. servisní centrum, které je součástí útvaru distribuce akciové společnosti Mafra. Hospodářské noviny využívají pro předplatné vlastní zákaznickou linku, která je součástí obchodního úseku. Tato linka se specializuje na pasivní volání. Deník Právo celou správu předplatného včetně obsluhy zákaznické linky již před lety převedl do firmy Mediaservis, s.r.o., která ostatně pro všechny české deníky zajišťuje samotné doručování výtisků. Administraci předplatného si interně spravují Hospodářské noviny, Mladá fronta Dnes a Lidové noviny. Vzhledem ke skutečnosti, že všechny deníky jsou online napojeny na doručovatelský software Mediaservisu, je proces zavedení doručování u všech v podstatě shodný. Praxe je taková, že doba od objednání předplatného do zahájení samotného doručování je 4–5 dnů.

### 6.2.2 Odlišení nabídky – základní informace

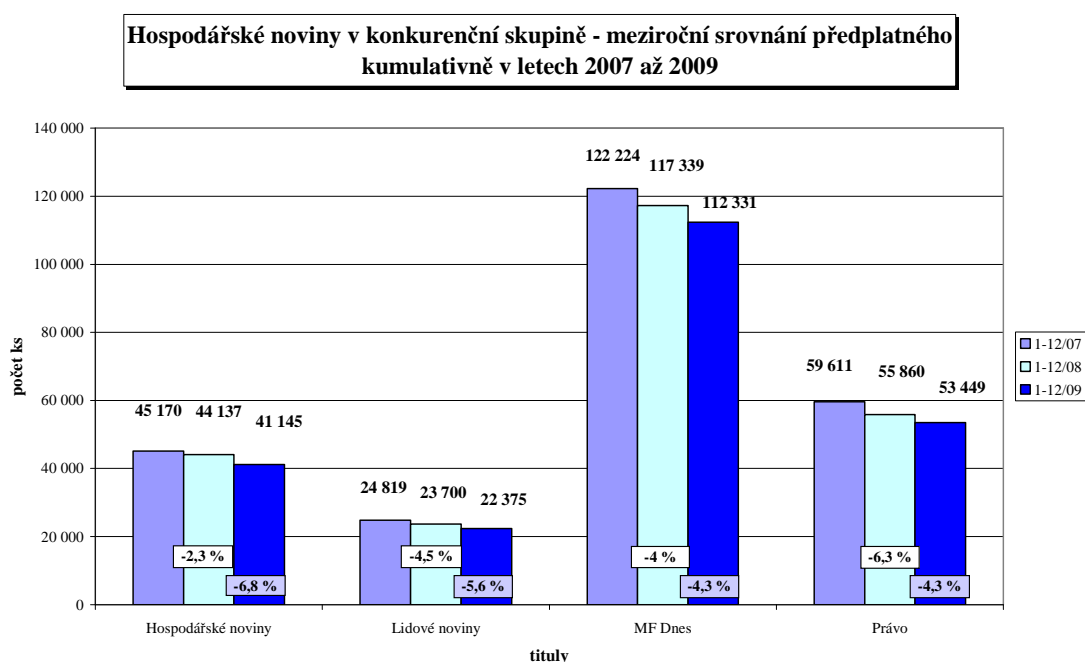
V případě odlišení nabídky můžeme dle teoretických poznatků hovořit o tzv. 5 dimenzích.

Jde o odlišení produktu, odlišení službou, odlišení personálem, odlišení v distribuci a o odlišení image produktu. [19]

Ačkoliv by se mohlo na první pohled zdát, že sledované tituly mají trh v České republice bezpečně rozdělen a vzájemně si příliš nekonkurují, není to pravda. Konkurenci příliš nemá deník Právo, který se dlouhodobě snaží profilovat jako jediný skutečně levicový deník na českém trhu. Nicméně skutečnost, že jeho hlavní část čtenářů patří podle průběžných výsledků Media Projektu již ke starší generaci, vede jeho vydavatele k tomu, že i tento deník musí investovat peníze do oslovení nových,

a zejména mladších čtenářů prostřednictvím inzerce v tisku, rozhlasové či jiné reklamy. [7] Na firemní klientelu se dlouhodobě nejvíce zaměřují Hospodářské noviny, přesto jim v tomto segmentu dlouhodobě konkurují další dva sledované tituly – Lidové noviny a Mladá fronta Dnes. Segment firemního předplatného je sice v době ekonomické krize poměrně značně poznamenán redukcí nákladů ze strany zákazníků (firmy, instituce), nicméně je nadále předmětem zájmu pro všechny tituly. Lidové noviny například v září 2009 výrazně rozšířily zpravodajství z byznysu a výrazně personálně posílily i svou redakci.

Výjimečné postavení má na českém trhu Mladá fronta Dnes, která se profiluje jako deník pro všechny čtenáře tisku. Za konzistentní, co se týče obsahu, lze dle našeho názoru dlouhodobě považovat Právo a Hospodářské noviny. Právo přitom sází na exkluzivní zpravodajství a levicové čtenáře, Hospodářské noviny přinášejí trvale velké množství informací z byznysu. Mladá fronta Dnes to má v tomto ohledu složitější. Je jí vytýkána občasná senzacechtivost a obecný sklon k bulvarizaci obsahu. Na druhé straně nabízí obsáhlé zpravodajství, které lze považovat za nejkomplexnější na domácím trhu. Její bývalý šéfredaktor Pavel Šafr již před lety řekl, že hlavním posláním tohoto deníku je dělat dobré noviny a zároveň čtenáře bavit. Lidové noviny prošly v uplynulých letech složitým vývojem. V jisté době jsme mohli zaznamenat výrazný příklon k jedné politické straně, následně se snažily získat nové čtenáře prostřednictvím různých soutěží o auta či byty. V září 2009 nastartovaly „novou éru“, když se rozhodly oslovit a přetáhnout čtenáře Hospodářských novin. Aktuální čísla dle ABC ČR nicméně hovoří o tom, že i ke konci roku 2009 prodaný náklad Lidových novin klesá. Tento problém se však v roce 2009 bezprostředně týká všech českých seriózních deníků, a není proto nijak ojedinělý.



*Obr. 1. Graf Hospodářské noviny v konkurenční skupině – meziroční srovnání předplatného kumulativně v letech 2007–2009, zdroj ABC ČR*

### 6.2.3 Hospodářské noviny – předplatné dlouhodobě

Již jsme uvedli, že Hospodářské noviny se na rozdíl od konkurence dlouhodobě zaměřují na firemní klientelu. Tomu částečně odpovídala i nabídka pro nové předplatitele. Velký důraz byl v minulosti kladen na skutečnost, že předplatné je daňově odečitatelnou položkou. Hlavní roli v nabídce předplatného hrála finanční pobídka, která byla až do září 2009 realizována zejména prostřednictvím různých slev na nové předplatné. Konkrétně šlo například o nabídku 3 měsíců zdarma, tedy o 25% slevu na předplatné s ročním závazkem. Standardní cena ročního předplatného byla proti volnému prodeji nižší v průměru o 10 %. Oproti konkurenci Hospodářské noviny zpravidla nabízely pouze roční typ platby najednou, a to ponejvíce na fakturu. Platba složenkou, přes SIPO nebo převodem z účtu příliš nabízena a využívána nebyla. Vedle finančních pobídek nabízely Hospodářské noviny podobně jako ostatní i různé typy dáreků. Šlo například o dálniční známku pro motorová vozidla do 3,5 tuny s ročním závazkem nebo navigace značky Garmin se závazkem na 1 až 4 roky. Pro nabídku předplatného s dárkem platila dlouhodobě zásada, že šlo o násobek standardní roční

ceny předplatného, a to dle délky závazku. Nový předplatitel tak vždy zaplatil méně, než kdyby si kupoval noviny na stánku.

**Na přelomu října a listopadu 2009 Hospodářské noviny pravidelně obnovují předplatné na následující rok.** Již jsme uvedli, že 95 % předplatitelů tvoří firemní klientela. Interně se tato fakturace předplatného nazývá velkou fakturací, při které se obnovují roční kontrakty od ledna do prosince. Ve srovnání s novými zákazníky platí současní zákazníci během velké fakturace plnou cenu. Samostatně stojí ti nejvýznamnější zákazníci (segmenty interně označované jako VIP a IP), kterým je dlouhodobě věnován průběžný zvláštní přístup prostřednictvím regionálních obchodních zástupců a běžně se zde pracuje s vyšší slevou. Nicméně i tyto segmenty jsou až na výjimky v platebním cyklu od ledna do prosince.

Všem čtenářům předplacených výtisků vydavatelství Economia (tedy včetně Hospodářských novin) je od roku 2006 nabízena bezplatná účast ve věrnostním programu Economia Benefitklubu. Členem klubu se čtenář/předplatitel nestává automaticky, ale musí se nejdříve zaregistrovat prostřednictvím internetu, telefonicky, e-mailem nebo osobně.

**V září 2009 dnes již bývalé vedení vydavatelství rozhodlo o tom, že cena předplatného pro rok 2010 bude stejná jako cena na stánku a nebudou nově nabízeny žádné slevy.** Bývalé vedení navíc rozhodlo o nezanedbatelném zvýšení prodejní ceny deníku. Výjimkou je nadále sleva pro studenty a učitele ve výši 49 %, sleva pro seniory byla snížena z původních 49 % na 35 %.

V polovině září byly všem předplatitelům, jichž se obnovení ročního kontraktu týkalo (jde o 90 % všech odběratelů), odeslány dopisy s nabídkou uhrazení předplatného na 2 roky v kombinaci s dárkem – poukazem od čerpací stanice Benzina v hodnotě 1 000 Kč. Tuto nabídku využilo 1 801 současných zákazníků Hospodářských novin. V polovině září došlo k již zmíněnému navýšení ceny deníku na stánku a u nově objednaného předplatného. Současní předplatitelé mají vesměs zapláceno až do konce kalendářního roku a na ně se tedy zvýšení ceny již nevztahovalo. Nová cena Hospodářských novin je 23 Kč za jednotlivá vydání, roční cena předplatného ve výši 5 819 Kč včetně DPH.

V souvislosti se zdražením ceny deníku přestaly Hospodářské noviny v polovině září 2009 nabízet nové předplatné v rámci tzv. akčních nabídek. V polovině října (o skoro měsíc dříve než v uplynulých letech) byla všem zákazníkům odeslána tzv. výzva k platbě předem coby součást procesu obnovení předplatného na následující rok. Tato výzva obsahovala nabídku, že každý, kdo předplatné uhradí do data splatnosti, získá navíc 1 měsíc zdarma (tj. slevu ve výši 8 %, nicméně jde o odběr předplatného na 13 měsíců). Tuto nabídku využilo 8 536 současných předplatitelů Hospodářských novin. Vzhledem k tomu, že velká část firemních předplatitelů zná své rozpočty na následující rok třeba až v prosinci nebo v lednu, nemohla tato nabídka přirozeně oslovit všechny předplatitele. [20]



## 7 VÝSLEDKY ANALÝZ

### 7.1 Obsahová kvantitativní analýza – 4 deníky

Jak jsme již uvedli, co se týče podílu předplatného na celkovém prodeji, hraje předplatné největší roli u Hospodářských novin, a to 81 %. V případě Mladé fronty Dnes jde o 47% podíl, u Lidových novin představuje 43% podíl a u Práva o 40 %. V rámci této analýzy byly sledovány tzv. hlavní akční nabídky, které lze v dané době považovat za nejdůležitější pro prodej nového nebo navýšeného předplatného.

#### **Kvantitativní analýza nabídek předplatného:**

Sledované období: září až prosinec 2009

Sledované nabídky předplatného: tzv. akční nabídky – v platnosti zpravidla po dobu 1 měsíce nebo delší období. Tyto nabídky jsou určeny pro nové nebo navýšené předplatné. Nevztahují se tedy na současné předplatitele. Tento postup je uplatňován u všech vydavatelů v České republice.

Zaznamenávané údaje: platnost nabídky, délka závazku předplatného (1 rok, 2 roky apod.), typ nabídky (předplatné se slevou nebo s dárkem), cena předplatného včetně DPH.

#### **7.1.1 Hospodářské noviny**

Od začátku září až do konce října nenabízely Hospodářské noviny z již uvedených důvodů žádnou akční nabídku pro nové předplatitele, což je v rozporu s dlouhodobým přístupem, kdy předvánoční akční nabídky u všech vydavatelů významně kompenzují úbytek současných předplatitelů.

**Hlavní akční nabídka:**

platnost nabídky	délka předplatného - závazek (počet měsíců)	typ předplatného	cena v Kč s DPH
4.11. - 31.12.2009	12	dálniční známka do 3,5 tuny - dárek	5 819
11.11. - 31.1.2010	12 až 48	přístroje Garmin (hodinky, navigace) - dárek	od 5 819
5.12. - 31.1.2010	12	iPod shuffle 2 GB - dárek	5 819

*Tab. 1. Hospodářské noviny – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009, zdroj *Economia, a.s.**

Kromě autoinzerce nabízely Hospodářské noviny dle interních informací nové předplatné s dárkem prostřednictvím mailingu, emalingu nebo telemarketingu. Proti dřívějšímu nebyly tyto nabídky nijak cenově zvýhodněny proti ceně ve volném prodeji. Pouze v případě závazku a platbě na čtyři roky předem zde byla poskytnuta sleva 6,5 %.

**Komunikace benefitů:**

- bezplatný přístup do elektronického archívu zdarma,
- série speciálních výhod pro členy *Economia* Benefitklubu (věrnostní program spojený s kartou *Sphere*),
- slevy pro studenty,
- výrazné slevy na odborné semináře pořádané vydavatelstvím *Economia*,
- zaručení stálé ceny po celé platební období,
- předplatné titulu, který je využíván v podnikání, je odečitatelnou položkou ze základu daně.

Díky změně cenové politiky vypadla hlavní dlouhodobá výhoda – cenové zvýhodnění předplatitelů. [26]

**7.1.2 Mladá fronta Dnes**

Tento deník dlouhodobě nabízí různé dárky prostřednictvím katalogu premií. Jde o systém, jež *Mladá fronta Dnes* převzala od svého majitele, který jej běžně používá

na německém trhu. Vždy jde o závazek minimálně na dobu 6 měsíců. Zpravidla však na 12 až 24 měsíců. Záleží na typu dárku a jeho hodnotě. V září 2009 Mladá fronta Dnes obměnila půlroční hlavní katalog – nově je v něm například nabídka DVD přehrávače Philips se závazkem na 18 měsíců, set-top-box Philips se stejným závazkem, dále fotoaparát, řada společenských her, elektronika apod. Vedle toho běžela tzv. akční nabídka měsíce. Všichni předplatitelé tohoto titulu jsou automaticky zapojeni do věrnostního programu Klub Dnes.

### Hlavní akční nabídka:

platnost nabídky	délka předplatného - závazek (počet měsíců)	typ předplatného	cena v Kč s DPH
1.9. - 9.11.2009	18	elektr. vysavač na listí Hecht - dárek	5 760
1.9. - 9.11.2009	24	motorová řetězová pila Hecht - dárek	7 680
1.9. - 31.12.2009	12	sleva 25 %	2 880
1.11. - 30.11.2009	24	GPS navigace Mio Moov - dárek	7 680
1.11. - 31.11.2009	12	sleva 25 %	2 880
1.12. - 17.1.2010	12	dálniční známka do 3,5 tuny - dárek	3 840

*Tab. 2. Mladá fronta Dnes – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009, zdroj MAFRA, a.s.*

Během září MF Dnes zdražila cenu ve volném prodeji. Pondělní a čtvrteční vydání s magazínem stojí 18 Kč, ostatní dny 15 Kč. Tento deník však nadále zachoval odlišení předplatného a volného prodeje prostřednictvím ceny. Předplatné je tak stále cenově zvýhodněno.

### Komunikace benefitů:

- s předplatným můžete ušetřit minimálně 700 Kč ročně,
- už ráno máte vaše noviny ve schránce,
- neujde vám žádné vydání MF DNES,
- s objednávkou předplatného můžete získat hodnotnou prémii,

- náklady spojené s předplatným jsou daňově uznatelné,
- rovněž máte možnost stát se členem Klubu DNES.

[21]

### 7.1.3 Lidové noviny

Studentům LN poskytují slevu ve výši 35 %. Aktuální cena LN je v pátek a v sobotu 18 Kč, ostatní dny za 15 Kč. Deník nadále zachovává cenové zvýhodnění předplatitelů, současných i těch nových. Všichni předplatitelé jsou automaticky zapojeni do věrnostního programu Svět předplatitelů LN.

#### Hlavní akční nabídka:

platnost nabídky	délka předplatného - závazek (počet měsíců)	typ předplatného	cena v Kč s DPH
1.9. - 31.10.2009	12	sleva 30 %	2 700
18.11. - 15.12.2009	12	sleva 45 %	2 590
1.12. - 17.1.2010	12	dálniční známka do 3,5 tuny - dárek	4 200

*Tab. 3. Lidové noviny – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009,*

*zdroj MAFRA, a.s.*

#### Komunikace benefitů:

- s předplatným můžete ušetřit více než 900 Kč ročně,
- už ráno máte noviny ve schránce,
- ušetříte si cestu ke stánku a tím i čas,
- neujde vám žádné vydání LN,
- náklady spojené s předplatným jsou daňově uznatelné,
- rovněž máte možnost stát se členem Světa předplatitelů LN,
- s objednávkou předplatného můžete za splnění podmínek získat hodnotnou prémii.

[22]

### 7.1.4 Právo

Deník zachovává cenové zvýhodnění předplatitelů, a to současných i nových. Studenti mají nadále slevu 49 %.

#### Hlavní akční nabídka:

platnost nabídky	délka předplatného - závazek (počet měsíců)	typ předplatného	cena v Kč s DPH
1.10. - 9.12.2009	6	MP4 přehrávač OPU - dárek	1 938
1.11. - 9.12.2009	6	2 poukázky do sítě parfumerií Fann - dárek	1 938

Tab. 4. Právo – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009, zdroj Borgis, a.s.

#### Komunikace benefitů:

- každý den dostanete noviny až do domu,
- získáte atraktivní dárek,
- neujde vám žádné vydání novin,
- možnost odběru na víkendové nebo sezónní adrese,
- předplatné deníku je pro podnikatele a firmy odečitatelnou položkou ze základu DPH.

[23]

### 7.1.5 Komparace nabídek – diferenciací nabídky a druhy odlišení

Všechny sledované deníky nabízely ve sledovaném období září až prosinec 2009 předplatné minimálně na dobu 6 měsíců v kombinaci s dárkem nebo slevou.

## Komparace nabídek předplatného

	Hospodářské noviny	Mladá fronta Dnes	Lidové noviny	Právo
sleva	ne	ano	ano	ano
dárek	ano	ano	ano	ano
kombinace slevy a dárku	ne	ano	ano	ano
cena s DPH	ano	ano	ano	ano
cena bez DPH	ano	ne	ne	ne
bezplatný elektronický archiv	ano	ne	ne	ne
věrnostní program	ano	ano	ano	ne
výpovědní lhůta u předplatného bez závazku (počet měsíců)	6	1	1	1
prezentace v deníku	ano	ano	ano	ano
prezentace na internetu	ano	ano	ano	ano
možnost objednávky:				
- internet	ano	ano	ano	ano
- telefon	ano	ano	ano	ano
- e-mail	ano	ano	ano	ano
- poštou	ano	ano	ano	ano
- osobně	ano	ano	ano	ano

Tab. 5. Komparace nabídek předplatného – hlavní akční nabídka - září až prosinec 2009, zdroj *Economia, a.s., Mafra, a.s., a Borgis, a.s.*

**Hospodářské noviny** v rámci akční nabídky neposkytovaly slevy. Předplatné nabízely za plnou cenu (stejnou jako na stánku) v kombinaci s dárkem (zde upřednostňovaly značkové výrobky). Výjimkou byl závazek na 4 roky v případě navigací Garmin (sleva 6,5 %). Jako hlavní výhodu komunikovaly bezplatný elektronický archiv a účast v programu *Economia Benefitklub*. Na prvním místě přitom byla zdůrazňována kvalita obsahu a 10 pravidelných magazínů během 1 měsíce.

**Mladá fronta Dnes** nabízela standardně slevy i dárky. Odlišit se snažila cenou a originalitostí předplatitelských dáreků, které se ostatně běžně snaží přizpůsobit například sezóně nebo tématům v deníku. Ve sledovaném období nabízela i alternativu v podobě levnějšího předplatného, a to na období pondělí až pátek za stejných podmínek a za nižší cenu. Vydavatel pravděpodobně sází na masovou známost svého titulu.

**Lidové noviny** nabízely od září do prosince 2009 hlavně slevu. Její výše se výrazně odlišovala od ostatních titulů a za posledních 10 let nemá výše slevy konkurenci. Jako dárek byla použita dálniční známka (byla i u HN a MFD).

**Právo** nabízelo pouze krátkodobě levnější předplatné v kombinaci s dárkem. Dlouhodobě pravděpodobně sází na loajální čtenáře, kteří čtou noviny kvůli obsahu.

### 7.1.6 Působení nabídek na spotřebitele

#### Hospodářské noviny

Absolutně nejdražší cena předplatného na trhu deníků. Navíc pouze za pondělí až pátek (ostatní tituly vycházejí i v sobotu, v případě předplatného na pondělí až pátek byla cena předplatného i tak nižší). Problémem mohla být skutečnost, že cena předplatného byla občas komunikována i bez DPH. Za nestandardní lze označit požadavek na platbu předem. Problematická je i dlouhá výpovědní lhůta předplatného, a to 6 měsíců po uplynutí závazku.

Hospodářské noviny sázely na svou kvalitu a na prémiové značky u předplatitelských dárků. Nabídka na internetu byla relativně přehledná, ale způsob prezentace je poněkud zastaralý. Otázkou byla vhodnost načasování například u navigací Garmin. A nastavení ceny předplatného vzhledem k cílové skupině – firmy. Dálniční známku můžeme považovat za osvědčenou předplatitelskou prémii.

#### Mladá fronta Dnes

Měla bezkonkurenčně nejširší nabídku dárků na trhu. Byla tematicky zaměřená. Přehledná nabídka v deníku i na internetu. Plusem je trvalá komunikace ceny předplatného včetně DPH. Vedle hlavních akčních nabídek i řada sekundárních nabídek (předplatné na kratší období, na jednotlivé přílohy apod.) a v neposlední řadě i nadčasový katalog předplatitelských premií. Krátká výpovědní lhůta po uplynutí závazku – 1 měsíc. Vydavatel pravděpodobně sází na masovou známost deníku.

### **Lidové noviny**

Představily omezenou nabídku dárků. Primárně poskytovaly největší slevy na trhu (pravděpodobně šly i pod výrobní náklady a náklady na doručení). Nabídku v deníku i na internetu můžeme hodnotit jako přehlednou. Trvalá komunikace ceny s daní. Krátká výpovědní lhůta po uplynutí závazku – 1 měsíc.

### **Právo**

Prezentovalo trochu chaotickou nabídku. Její prezentace na internetu byla nemoderní. Z nabídky předplatného s dárkem, kdy nabízelo 2 poukázky Fann, nebylo vůbec zřejmé, jakou mají tyto poukazy hodnotu. Krátká výpovědní lhůta po uplynutí závazku – 1 měsíc.

#### **7.1.7 Komparace nabídek**

Jednotlivé deníky se od sebe vzájemně odlišovaly. A nejen v oblasti nabídky předplatného, ale i svým obsahem, přestože se tomuto tématu tato kvantitativní analýza nevěnovala. Konkurenci v tomto nemá deník Právo, který je svou vysokou konzistencí protipólem například Lidových novin. Vybočuje grafickou podobou, která není příliš přehledná (tištěný produkt, zpracování předplatitelských nabídek nebo podoba internetového objednávkového formuláře). Nabídku předplatného považujeme za relativně nezajímavou. Případné předplatitele může Právo oslovit cenou, nikoliv atraktivností dárků. Pravděpodobně sází na loajální čtenáře, kteří čtou noviny zejména kvůli obsahu. Tomuto typu publiku může nabídka ovšem vyhovovat.

Specifické jsou i Hospodářské noviny, i když v tomto případě je v poslední době nejmarkantnější zejména cena deníku, která značně převyšuje ostatní. Přestože by chtěly svým čtenářům nabízet nejvyšší přidanou hodnotu (rozdíl mezi celkovou spotřební hodnotou a celkovou spotřební cenou), domníváme se, že postupně ztrácejí svoje postavení coby pracovního nástroje pro zaměstnance firem. Důvodem může být jednak vysoká cena, ale zejména postupné zmenšování prostoru, který je věnován tématům typickým pro Hospodářské noviny. Dlouhodobě sázejí na osvědčené dárky, které rok



co rok ztrácejí na popularitě. Svoji prodejní cenou těžko mohou ovlivnit čtenáře z řad fyzických osob.

Mladá fronta Dnes dělá noviny, které mají čtenáře i bavit. Je také nejprodávanější a lidem nejvíce na očích. Tomu jsou přizpůsobeny i akční nabídky předplatného. Jsou tématické, vhodně doplněné časově omezenou slevou. Prostřednictvím obsahu nabízí nejkomplexnější množství informací. Silná je v regionálním zpravodajství. Otázkou je stupeň konzistence. Problémem může být i postupný příklon k mírnému bulváru (není předmětem této analýzy).

Lidové noviny se dnes snaží profilovat jako deník pro vzdělané a úspěšné čtenáře, kteří mají zájem o kulturu. Kultura a publicistika je jejich silná stránka a odlišují se tím. Nově se rozkročily a míří na čtenáře hledající zprávy z byznysu. Nové předplatitele se ve sledovaném období snažily nalákat na masivní slevy.

## **7.2 Obsahová kvantitativní analýza – noví vs. současní zákazníci**

Zkoumanou jednotkou obsahové analýzy byly vlastní inzeráty propagující nabídku pro nové nebo současné zákazníky Hospodářských novin. Načítáním analyzovaných inzerátů do dvou kategorií jsme zjistili, která kategorie byla ve sledovaném období více zastoupena. Období šetření: 1. 9.–31. 12. 2009. V tomto sledovaném období bylo možné sledovat 83 vydání Hospodářských novin včetně všech pravidelných magazínů. U těchto vydání jsme zaznamenávali a následně kódovali jednotlivé inzeráty následujícím způsobem:

### **Zjišťované údaje:**

#### **1) číslo vydání, velikost inzerátu**

(použita stupnice: od 1/8 strany až po panoramu, plocha menších inzerátů byla sčítána za jednotlivá vydání a nebyly u ní zaznamenány detailní informace)

#### **2) kategorie inzerátů:**

- a) nabídka pro nové předplatitele,
- b) nabídka pro současné předplatitele

## 7.2.1 Výsledky analýzy

**Nabídka pro nové předplatitele**

měsíc	proinzerovaná plocha (počet stran)	podíl z celkového počtu inzerátů v %
září 2009	1/2	29%
říjen 2009	9 5/8	89%
listopad 2009	11	97%
prosinec 2009	10 1/2	96%
<b>CELKEM</b>	<b>31 5/8</b>	<b>91%</b>

Tab. 6. Nabídka předplatného pro nové předplatitele – září až prosinec 2009, zdroj *Economia, a.s.*

**Nabídka pro členy *Economia* Benefitklubu**

měsíc	proinzerovaná plocha (počet stran)	podíl z celkového počtu inzerátů v %
září 2009	1 1/5	71%
říjen 2009	1 1/4	11%
listopad 2009	3/8	3%
prosinec 2009	4/9	4%
<b>CELKEM</b>	<b>3 2/7</b>	<b>9%</b>

Tab. 7. Nabídka *Economia* Benefitklubu – září až prosinec 2009, zdroj *Economia, a.s.*

**CELKEM**

měsíc	proinzerovaná plocha (počet stran)	podíl v %
září 2009	1 2/3	100%
říjen 2009	10 7/8	100%
listopad 2009	11 3/8	100%
prosinec 2009	11	100%
<b>CELKEM</b>	<b>34 8/9</b>	<b>100%</b>

Tab. 8. Nabídka celkem – září až prosinec 2009, zdroj *Economia, a.s.*

Jak vyplývá z analýzy obou kategorií inzerátů, ve sledovaném období byly nejvíce zastoupeny inzeráty s nabídkou předplatného pro nové předplatitele. Výjimkou byl měsíc září, kdy vedení firmy rozhodlo o uvedeném dočasném pozastavení akčních nabídek předplatného. Nabídka předplatného pro nové předplatitele dosáhla

podílu 89 % ve srovnání s nabídkou pro členy Economia Benefitklubu. Celkem jsme v obou nabídkách zaznamenali ve sledovaném období takřka 35 tiskových stran, z toho bezmála 32 ve prospěch nabídky pro nové předplatitele, pro členy Economia Benefitklubu cca 3 a půl tiskových stran.

## **7.3 Dotazníkové šetření – Economia Benefitklub**

### **7.3.1 Základní informace o klubu**

Economia Benefitklub je věrnostní program zaměřený na čtenáře předplacených výtisků všech titulů vydavatelství Economia, a.s. Byl vytvořen k 1. lednu 2006. Navazuje na původní HN klub, který byl zaměřen pouze na čtenáře Hospodářských novin. Poskytuje výhody čtenářům předplacených výtisků (není tedy určen pro tzv. plátce předplatného). Členem klubu se může stát jakákoliv fyzická osoba, která má zaplacené předplatné minimálně na období 1 roku, v případě Hospodářských novin je podmínkou celotýdenní odběr (pondělí až pátek). [20]

### **7.3.2 Cíle**

**Mezi jeho hlavní cíle patří:**

- 1) zvýšení retence zákazníků – loajalita,
- 2) nábor nových předplatitelů – akvizice,
- 3) bezprostřední zpětná vazba – dvoustranná komunikace.

[20]

### **7.3.3 Nástroje**

**Hlavní nástroje Economia Benefitklubu:**

- a) program slev – prostřednictvím členské karty Sphere card (7 500 vybraných prodejních míst v ČR a na Slovensku),
- b) program slev – na produkty vydavatelství Economia (tituly, konference, semináře, on-line),

- c) program slev – u přímých partnerů vydavatelství Economia (cca 30 míst po celé ČR – golfové kluby, divadla, restaurace),
- d) klubové akce – osobní setkání se členy klubu,
- e) pravidelný elektronický newsletter pro členy klubu,
- f) hodnocení úspěšnosti klubu.

[20]

### 7.3.4 Popis marketingové komunikace Economia Benefitklubu

#### Současný stav:

1) **reklama** – až na výjimky prostřednictvím autoinzerce v titulech vydavatelství Economia, a.s., a to hlavně v podobě prezentace jednotlivých výhod (slevy u partnera Sphere card, slevy u přímých partnerů klubu, slevy na produkty Economia atd.)

#### 2) **direct marketing**

- prostřednictvím emalingu – nabídky nového předplatného nebo informační newsletter,
- prostřednictvím mailingu – aktivační známky na členskou kartu, nová členská karta,
- prostřednictvím telemarketingu – oslovení původních členů HN klubu, kteří se dosud nepřeregistrovali, oslovení potenciálních členů z řad současných předplatitelů

3) **osobní setkání** – prostřednictvím například golfových akademií, vernisáží pořádaných speciálně pro členy klubu.

[20]

### 7.3.5 Popis dnešních procesů Economia Benefitklubu

Členství v Economia Benefitklubu dnes vzniká na základě přijatého požadavku – prostřednictvím registrace čtenáře předplaceného výtisku. Tato informace přichází do vydavatelství e-mailem, poštou, telefonicky, osobně nebo přes obchodního zástupce. Po obdržení žádosti o členství vydavatel ověřuje splnění podmínek pro vznik členství

(zaplacené předplatné minimálně na dobu 1 roku – celotýdenní odběr Hospodářských novin, fyzická osoba apod.). Po úspěšném ověření je novému členovi odeslána e-mailem zpráva o úspěšném zaregistrování. Do 21 dnů obdrží nově zaregistrovaný členskou plastickou kartu společně s průvodním dopisem, letákem o programu *Economia Benefitklub* a brožurou o programu *Sphere card*. Zásilku vydavatel odesílá poštou nebo předává osobně prostřednictvím obchodních zástupců.

Vzniklé problémy/podněty, například ztrátu karty, neuznání slevy nebo objednávku nového předplatného, může člen klubu hlásit prostřednictvím e-mailu, internetového formuláře, telefonicky, poštou či osobně. Po vyřešení problému uvnitř vydavatelství následuje informace o vyřešení problému směrem ke členovi klubu – zpravidla jsou přitom použity stejné kanály jako u přijetí výše uvedených servisních dotazů.

V rámci vyhodnocování efektivity klubu je možné dnes evidovat pouze uplatněné slevy na produkty *Economia*. Jsou zde ovšem evidovány pouze prostřednictvím excelových tabulek, systematicky se s nimi v rámci vydavatelství příliš npracuje. V případě programu *Sphere* neexistuje žádná zpětná vazba. Nelze ji zajistit ani smluvně, provozovatel tohoto programu ji vůbec nenabízí. Pravidelné vyhodnocování úspěšnosti programu je prováděno především ručně prostřednictvím analytika oddělení předplatného. Nicméně vzhledem ke skutečnosti, že v případě firemního předplatného se plátce předplatného až na výjimky nerovná čtenář předplaceného výtisku, lze efektivitu dle vývoje prodeje a tržeb u daného předplatitele/čtenáře těžko objektivně hodnotit. Další hodnocení probíhá prostřednictvím nepravidelného dotazníkového šetření spokojenosti členů klubu. Například v podobě rozeslaného e-mailu s odkazem na internetový formulář nebo osobně při setkání se členy klubu. Na základě těchto hodnocení předkládají kompetentní pracovníci firmy návrhy dalšího rozvoje a změn. To se ovšem děje se velmi nepravidelně. *Economia Benefitklub* aktuálně stojí před strategickým rozhodnutím o své další budoucnosti.

[20]

### 7.3.6 Dotazníkové šetření

**Forma analýzy:** dotazníkové elektronické šetření – kombinace otevřených a uzavřených odpovědí, prostřednictvím on-line formuláře (autor diplomové práce byl hlavním realizátorem tohoto šetření coby zaměstnanec vydavatelství *Economia, a.s.*, vý-

sledky šetření budou vedle diplomové práce využity i pro pracovní účely uvedeného vydavatelství)

**Respondenti:** členové věrnostního programu pro čtenáře/předplatitele titulů vydavatelství *Economia*, a.s. – *Economia Benefitklub*

**Období šetření:** prosinec 2009 (členům *Economia Benefitklubu* byl odeslán e-mail s aktivním odkazem na dotazníkový formulář)

### 7.3.7 Výsledky a odpovědi

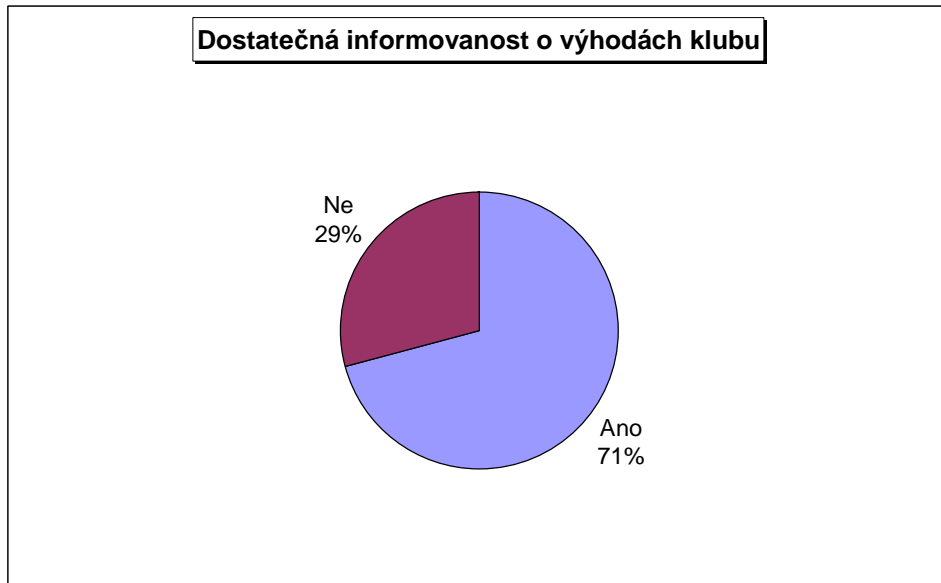
Zkoumanou jednotkou dotazníkového šetření byli současní členové věrnostního programu *Economia Benefitklubu*, tj. čtenáři předplacených titulů vydavatelství *Economia*. V rámci šetření nebylo nijak zohledněno, zda je člen čtenářem *Hospodářských novin* nebo například týdeníku *Ekonom*. Výzkumu se zúčastnilo celkem 215 respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím formuláře na internetu, kdy byl jednotlivým členům klubu poslán e-mail s odkazem na probíhající šetření. Již jsme uvedli, že jeho součástí byly uzavřené i otevřené otázky. [20]

#### Zjišťované údaje a výsledky dotazníkového šetření:

**Otázka č. 1: „Jste jako člen(ka) *Economia Benefitklubu* dostatečně informován(a) o výhodách, které můžete v rámci Vašeho členství čerpat?“**

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	152	70,7%
Ne	63	29,3%

*Tab. 9. Informovanost o výhodách klubu, zdroj *Economia*, a.s.*



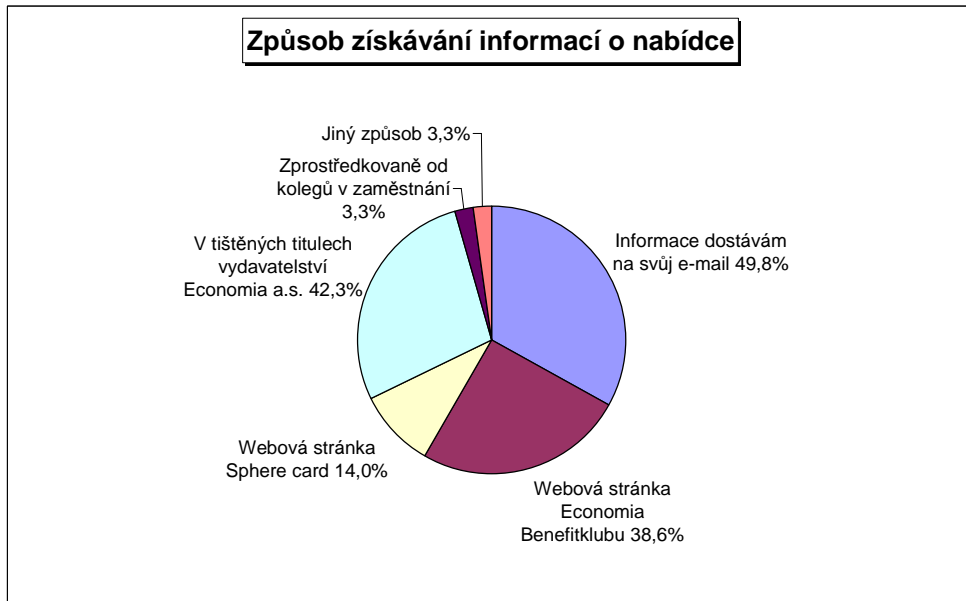
Obr. 2. Graf informovanost o výhodách klubu, zdroj *Economia, a.s.*

**Otázka č. 2: „Kde získáváte informace o aktuální nabídce Economia Benefitklubu?“**

Respondenti měli možnost uvést více odpovědí. V případě jiného způsobu získávání informací měli možnost uvést konkrétní způsob.

Odpověď	Počet	Podíl
Informace dostávám na svůj e-mail	107	49,8%
Webová stránka Economia Benefitklubu	83	38,6%
Webová stránka Sphere card	30	14,0%
V tištěných titulech vydavatelství Economia, a.s.	91	42,3%
Zprostředkovaně od kolegů v zaměstnání	7	3,3%
Jiný způsob	7	3,3%

Tab. 10. Způsob získávání informací o nabídce klubu, zdroj *Economia, a.s.*



Obr. 3. Graf způsob získávání informací o nabídce klubu, zdroj Economia, a.s.

**Otázka č. 3: „Kolikrát jste v letošním roce využil(a) výhody spojené s Vaším členstvím v Economia Benefitklubu?“**

Odpověď	Počet	Podíl
Nevyužil(a) jsem vůbec	101	47,0%
1 - 2x	66	30,7%
3 - 5x	30	14,0%
6 - 12x	11	5,1%
13x a více	7	3,3%

Tab. 11. Četnost využívání poskytovaných výhod, zdroj Economia, a.s.



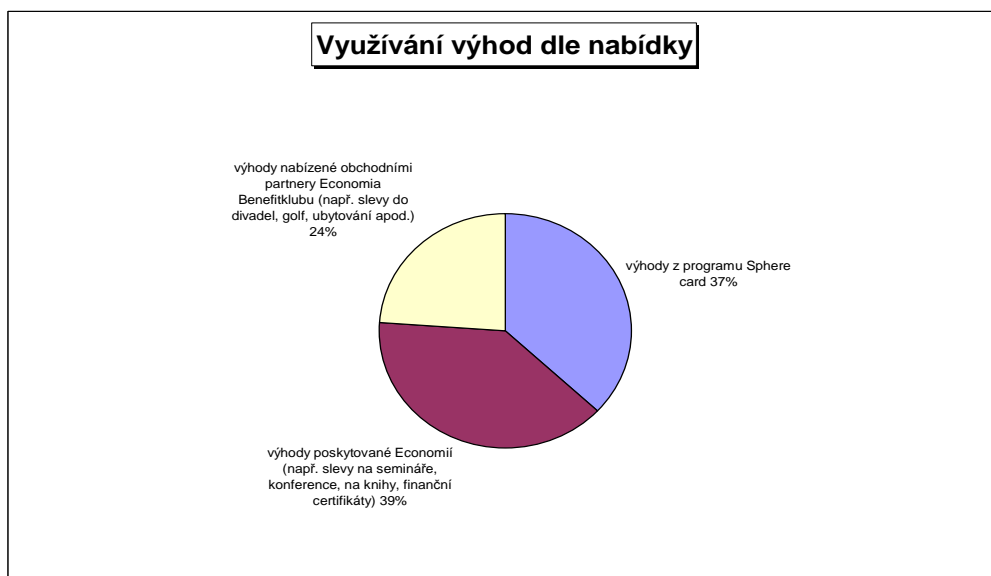
Obr. 4. Graf četnost využívání poskytovaných výhod, zdroj Economia, a.s.



**Otázka č. 4: „Které z výhod spojených se členstvím v Economia Benefitklubu využíváte?“** V každém řádku respondenti označili jednu odpověď.

	vyžívám		nevyžívám	
	absolutní počet	procento	absolutní počet	procento
A. Výhody nabízené přímo vydavatelstvím Economia, a.s. (slevy na semináře, konference, na knihy, finanční certifikáty)	76	40,2%	113	59,8%
B. Výhody nabízené obchodními partnery Economia, a.s. (slevy do vybraných divadel, hotelů, wellness center, golfových areálů atd.)	46	25,7%	133	74,3%
C. Výhody nabízené v rámci programu Sphere card	73	40,6%	107	59,4%

Tab. 12. Využívání výhod dle nabídky, zdroj Economia, a.s.



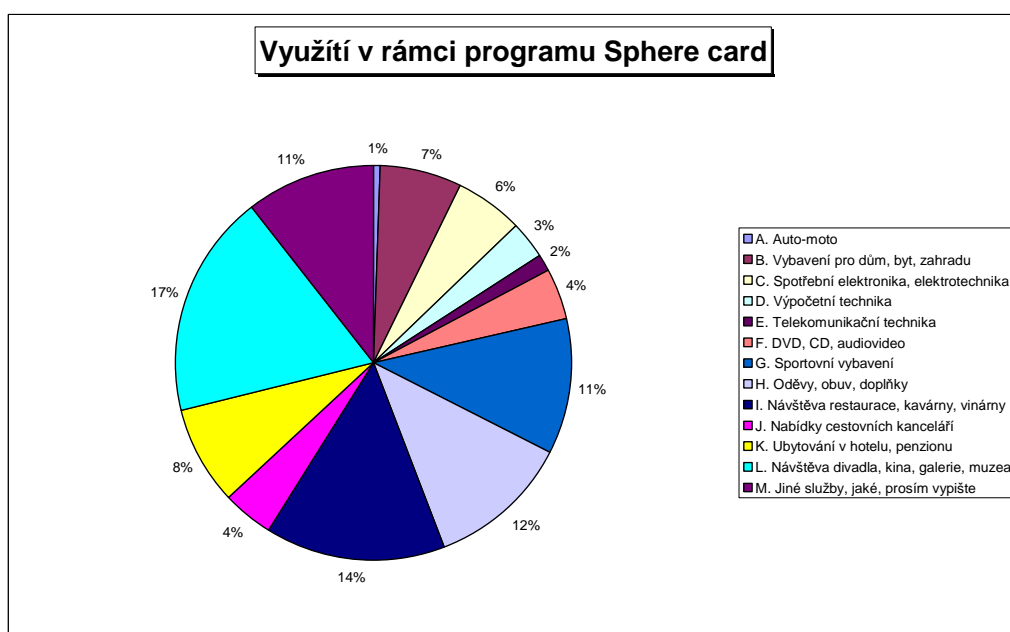
Obr. 5. Graf využívání výhod dle nabídky, zdroj Economia, a.s.

**Otázka č. 5: „Které z oblastí služeb a produktů nabízených v rámci programu Sphere card jste využil(a) v letošním roce?“** V každém řádku respondenti označili jednu odpověď. Pokud využili jiné služby, uvedli konkrétní službu.

	využil(a)		nevyužil(a)	
	absolutní počet	procento	absolutní počet	procento
A. Auto-moto	1	0,6%	159	99,4%
B. Vybavení pro dům, byt, zahradu	13	8,0%	149	92,0%
C. Spotřební elektronika, elektrotechnika	11	6,9%	149	93,1%
D. Výpočetní technika	6	3,8%	152	96,2%
E. Telekomunikační technika	3	1,9%	156	98,1%
F. DVD, CD, audiovideo	8	5,0%	152	95,0%

G. Sportovní vybavení	22	13,3%	143	86,7%
H. Oděvy, obuv, doplňky	23	14,2%	139	85,8%
I. Návštěva restaurace, kavárny, vinárny	29	17,5%	137	82,5%
J. Nabídky cestovních kancelářích	8	5,0%	151	95,0%
K. Ubytování v hotelu, penzionu	16	9,9%	145	90,1%
L. Návštěva divadla, kina, galerie, muzea	36	21,4%	132	78,6%
M. Jiné služby, jaké, prosím vypište	21	13,0%	141	87,0%

Tab. 13. Využívání v rámci programu Sphere card, zdroj *Economia, a.s.*



Obr. 6. Graf využívání v rámci programu Sphere card, zdroj *Economia, a.s.*

**Otázka č. 6: „Pokud jste využil(a) nabídku z programu Sphere card, byl Váš nárok na slevu vždy akceptován?“** Pokud jejich nárok na slevu nebyl akceptován, uvedli název a adresu obchodního místa.

Odpověď	Počet	Podíl
Ano	67	67,7%
Ano, s menšími problémy	20	20,2%
Ne	12	12,1%

Tab. 14. Akceptování slevy v programu Sphere card, zdroj *Economia, a.s.*



Obr. 7. Graf akceptování slevy v programu Sphere card, zdroj *Economia, a.s.*

**Otázka č. 7:** „Jaké výhody bychom měli podle Vašeho názoru rozšířit v nabídce **Economia Benefiklubu? Co Vám osobně chybí?**“ Respondenti měli napsat své náměty co nejpodrobněji. Mohli uvést i konkrétní výhody. **Analýza volných odpovědí – viz strana 77.**

**Otázka č. 8:** „Jak často navštěvujete internetové stránky **Economia Benefiklubu?**“

Odpověď	Počet	Podíl
Několikrát týdně	2	0,9%
Několikrát měsíčně	27	12,6%
1 - 2x za půl roku	89	41,4%
Méně často	52	24,2%
Nenavštěvuji vůbec	45	20,9%

Tab. 15. Četnost návštěvy internetových stránek, zdroj *Economia, a.s.*



Obr. 8. Graf četnost návštěvy internetových stránek, zdroj *Economia, a.s.*

**Otázka č. 9: „Je něco, co byste na internetových stránkách *Economia Benefit* klubu zlepšil(a)?“** Respondenti měli možnost napsat své konkrétní připomínky. **Analýza volných odpovědí – viz strana 77.**

**Otázka č. 10: Jste členem předplatitelského klubu některého z dalších deníků, kde máte možnost čerpat určité výhody?** V každém řádku respondenti mohli označit jednu odpověď. Případně mohli uvést jiný deník.

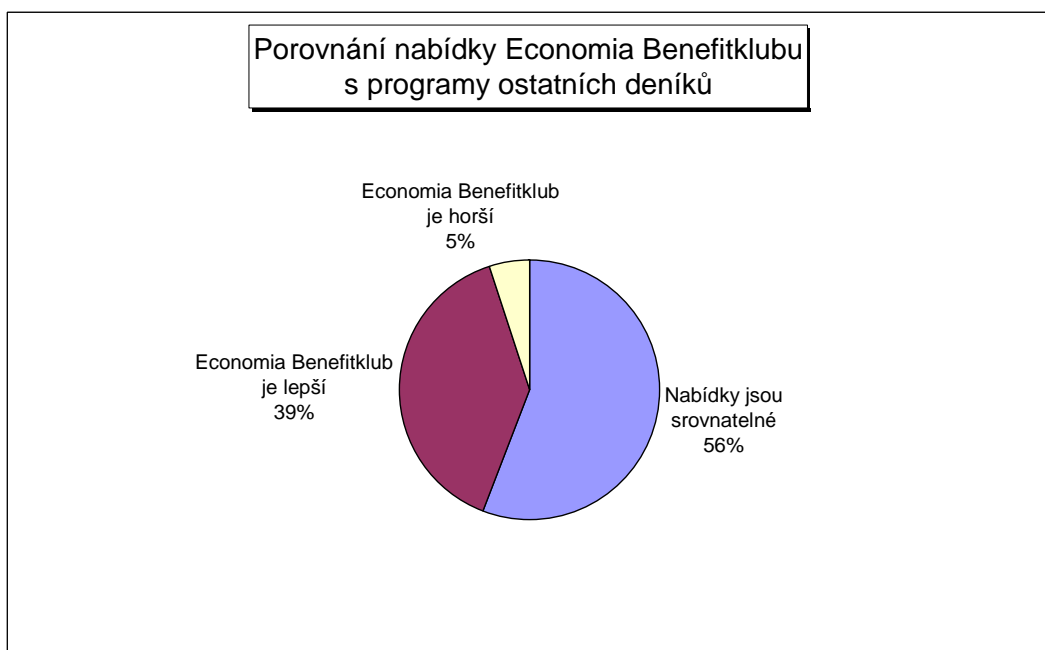
titul	ano		ne	
	četnost	podíl (%)	četnost	podíl (%)
A. Mladá fronta DNES	40	20,8%	152	79,2%
B. Lidové noviny	13	7,5%	161	92,5%
C. Právo	3	1,8%	164	98,2%
D. regionální Deník	5	3,0%	162	97,0%
E. Jiný deník	7	4,1%	162	95,9%

Tab. 16. Členství v programech ostatních deníků, zdroj *Economia, a.s.*

**Otázka č. 11: „Když porovnáte nabídku Economia Benefitklubu a nabídku předplatitelských výhod jiných deníků, jak byste je hodnotil(a)?“**

Odpověď	Počet	Podíl
Nabídky jsou srovnatelné	68	55,7%
Economia Benefitklub je lepší	48	39,3%
Economia Benefitklub je horší	6	4,9%

*Tab. 17. Porovnání nabídky s programy ostatních deníků, zdroj Economia, a.s.*



*Obr. 9. Graf porovnání nabídky s programy ostatních deníků, zdroj Economia, a.s.*

**Otázka č. 12: „Pokud hodnotíte nabídku Economia Benefitklubu jako méně zajímavou, v čem je podle Vás slabší?“** Respondenti měli možnost uvést své připomínky. **Analýza volných odpovědí – viz strana 77.**

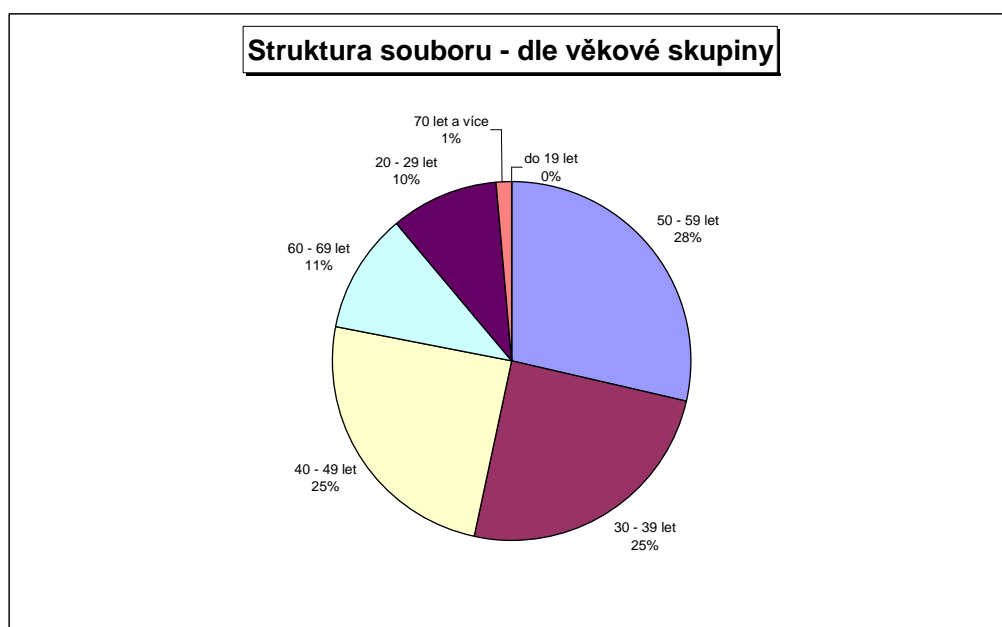
V rámci šetření byly dále zjišťovány následující údaje:

A) Číslo klubové karty:

B) Věk respondentů:

Věk	Počet	Podíl
do 19 let	0	0,0%
20–29 let	21	9,8%
30–39 let	53	24,8%
40–49 let	53	24,8%
50–59 let	61	28,5%
60–69 let	23	10,7%
70 let a více	3	1,4%

Tab. 18. Věkové složení respondentů, zdroj *Economia, a.s.*

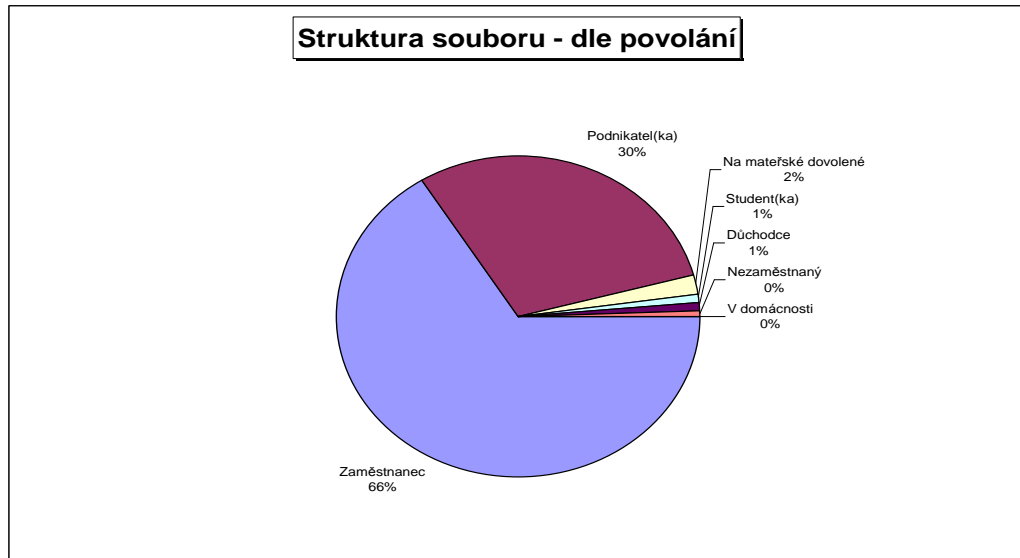


Obr. 10. Graf věkové složení respondentů, zdroj *Economia, a.s.*

C) Povolání respondentů:

Povolání	Počet	Podíl
Student(ka)	2	0,9%
Zaměstnanec	142	66,0%
Podnikatel(ka)	64	29,8%
Nezaměstnaný	1	0,5%
V domácnosti	0	0,0%
Na mateřské dovolené	4	1,9%
Důchodce	2	0,9%

Tab 19. Povolání respondentů, zdroj *Economia, a.s.*



Obr. 11. Graf povolání respondentů, zdroj *Economia, a.s.*

#### D) Postavení respondentů v zaměstnání?

Pracovní postavení	Počet	Podíl
Pracovník bez podřízených	76	36,2%
Vedoucí pracovník s 1–9 podřízenými	66	31,4%
Vedoucí pracovník s 10 a více podřízenými	13	6,2%
Vedoucí pracovník s podřízenými útvary	12	5,7%
Ředitel/vrcholový manažer	43	20,5%

Tab. 20. Postavení respondentů v zaměstnání, zdroj *Economia, a.s.*



Obr. 12. Graf postavení respondentů v zaměstnání, zdroj *Economia, a.s.*

### 7.3.8 Interpretace výsledků šetření

**Dotazníkového šetření se zúčastnilo 215 respondentů, členů věrnostního programu Economia Benefitklub.** Mezi účastníky bylo více zaměstnanců a pracovníků bez podřízených. Nejvíce byla zastoupena věková skupina 50 až 59 let.

**Více než 71 % respondentů uvedlo, že jsou dostatečně informováni o nabízených výhodách.** Přitom 49 % z nich uvedlo jako nejdůležitější zdroj získávání informací zprávy na e-mail. Tištěné tituly vydavatelství Economia uvedlo na prvním místě 42 % respondentů. Internetové stránky klubu 38 % a 3 % uvedly „zprostředkovaně od kolegů v zaměstnání“.

**Přes 79 % procent účastníků navštíví alespoň 1x ročně internetové stránky klubu,** 41 % respondentů 1x až 2x za půl roku. Téměř 13 % z nich navštěvuje stránky několikrát měsíčně.

**Z 215 respondentů je 20,5 % zároveň členem programu Klub DNES, 7,5 % členem Svět předplatitelů LN.**

**Bezmála 56 % považujeme nabídku jednotlivých klubů za srovnatelnou,** přes 39 % respondentů považuje za lepší nabídku Economia Benefitklubu. Pouze necelých 5 % ji hodnotí jako horší.

**Analýza volných odpovědí čtenářů – výběr námětu na rozšíření nebo změnu současné nabídky:**

- stejná sleva nebo dárek jako pro nové předplatitele (současný zákazník má horší podmínky),
- výraznější rozšíření nabídky v regionech (kultura, sport, obchod apod.),
- poskytovat výhody směrem ke kompletní informovanosti (nesoustředit se jen na zprostředkování ostatních služeb),
- slevové akce na mobilní operátory, počítačovou techniku,
- služby pro rodiny s dětmi (hlídání, kurzy pro rodiče s dětmi atd.),
- více se odlišit od jiných věrnostních programů,
- jednodušší přístup k elektronickým archivům.



## 7.4 Economia Benefitklub – analýza SWOT

### Analýza SWOT:

#### 7.4.1 Silné stránky

- klub je vnímán jako součást obchodní nabídky předplatného,
- vzrůstající trend prodeje prostřednictvím klubových nabídek,
- rostoucí zájem o členství,
- zájem ze strany partnerů o spolupráci.

#### 7.4.2 Slabé stránky

- nebyly oficiálně stanoveny cíle a očekávání na úrovni strategické koncepce firmy,
- program nenaplnuje jeden ze základních předpokladů, tj. zvyšování retence (dlouhodobé věrnosti zákazníků), funguje spíše jako „image“ program,
- program je zaměřen na čtenáře, nikoliv na plátce,
- nízká atraktivnost – program Sphere card je na trhu silně zastoupen (spolupracují s ním stovky dalších firem provozujících vlastní věrnostní programy),
- díky nedostatečnému množství informací o jednotlivých členech neznáme detailně jejich postavení uvnitř dané firmy – pravděpodobně nízká možnost ovlivnit nákupní chování a rozhodování u svých zaměstnavatelů,
- nevyhovující systém správy klubu – náročnost administrace klubu (neplnohodnotný a zastaralý web, složitý proces ověřování, závislost na práci analytika, nedostatečná a minimální možnost segmentace, velká agenda ručního zpracování, nedostatečná možnost individuálního oslovení zákazníků,
- nedostatečná individuální komunikace se členy, malý počet osobních setkání,
- klub je izolovaným ostrůvkem uvnitř prostředí vydavatele,
- závislost na Sphere card.

### 7.4.3 Hrozby

- další rozvoj obdobných programů na straně konkurence,
- úspory na straně zákazníků,
- úspory na straně vydavatele.

### 7.4.4 Příležitosti

- vytvoření SW aplikace pro internet – výrazné zjednodušení správy/zefektivnění pro vydavatele,
- vytvoření uživatelsky přátelského prostředí pro členy klubu,
- převod pravidelných zákazníků k loajálním zákazníkům,
- rozdělení klubu na 2 části – program určený pro čtenáře a program určený pro plátce,
- ztraktivnění nabídky výhod,
- zapojení klubu do procesu systému CRM,
- klub jako celofiremní téma uvnitř vydavatelství.

## 7.5 Segmenty předplatného Hospodářských novin

Současný stav - rozdělení předplatitelů Hospodářských novin na základě segmentů:

### Předplatné podle segmentů - Hospodářské noviny

kategorie segmentu	stav v ks k 30. 9. 2009	stav v ks k 31. 1. 2010
VIP	7014	5619
IP	2596	2130
SMALL	2963	2561
2-5 ks	6879	6047
1 ks	16286	14329
soukr.	2273	2151

Tab. 21. Segmenty Hospodářských novin, zdroj *Economia, a.s.*

### **7.5.1 Segment VIP**

Denní odběr minimálně 25 ks Hospodářských novin na 1 rok. Celoroční osobní průběžný přístup prostřednictvím obchodních zástupců.

### **7.5.2 Segment IP**

Denní odběr minimálně 10 ks Hospodářských novin na 1 rok. Zpravidla celoroční osobní přístup prostřednictvím obchodních zástupců. Ve srovnání se segmentem VIP méně intenzivní přístup.

### **7.5.3 Segment SMALL**

Denní odběr minimálně 6 ks Hospodářských novin na 1 rok. Hromadný přístup zejména prostřednictvím korespondence nebo telefonicky. Sporadicky osobně.

### **7.5.4 Segment 2–5 ks**

Denní odběr minimálně 2 ks Hospodářských novin na 1 rok. Hromadný přístup prostřednictvím korespondence.

### **7.5.5 Segment 1 ks**

Denní odběr 1 ks Hospodářských novin na 1 rok. Hromadný přístup prostřednictvím korespondence.

### **7.5.6 Segment soukromé osoby**

Odběratelé bez IČ. Přístup prostřednictvím korespondence, minimálně telefonicky (dotazování, ad hoc průzkum spokojenosti). Odlišný oproti odběratelům s IČ. V minulosti jiná cenová politika například při velké fakturaci (sleva proti firemní klientele o cca 10 %).

## 7.6 Marketingová komunikace HN

### Současný stav:

Hospodářské noviny v současnosti používají všechny prostředky z kategorie marketingových komunikací (reklama, direct marketing, sales promotions, public relations, osobní prodej).

### Mezi hlavní cíle marketingové komunikace Hospodářských novin patří:

- prodej nového předplatného,
- zvýšení volného prodeje (na trafikách),
- podpora značky,
- udržení současných zákazníků – předplatitelů.

### 7.6.1 Reklama

**Hospodářské noviny nejvíce využívají tiskovou inzerci**, a to buď vlastní (autoinzerce) nebo v cizích médiích (placená inzerce – spíše ojediněle). Zpravidla se jedná o autoinzerční propagaci konkrétních prodejních témat (například mimořádná příloha o daních již zítra v HN) a autoinzerční propagace akčních nabídek předplatného (roční předplatné Hospodářských novin za 5 819 Kč s dálniční známkou pro motorová vozidla do 3,5 tuny jako bonusem). Uplynulý rok 2009 byl v tomto ohledu pro HN nicméně velmi specifický. V květnu proběhl relaunch novinové složky deníku. Kampaně byla zaměřena především na propagaci značky a grafických a obsahových změn. Modernizací (změnou tváře) prošly na podzim 2009 i dvě hlavní pravidelné přílohy Hospodářských novin – středeční magazín IN a páteční magazín Víkend. I v této kampani šlo především o podporu značky a představení jednotlivých změn.

**Ve srovnání s tiskovou inzercí je rozhlasová nebo televizní reklama využívána méně.** V případě televizní reklamy můžeme dokonce hovořit o velmi sporadickém nasazení. Pokud ji Hospodářské noviny využívají, jde zejména o prezentaci konkrétního tématu. I v rozhlasové reklamě je propagace konkrétních prodejních témat používána daleko častěji. Výjimkou je například sponzoring časomíry na ČRO 1 Radiožurnál.

O on-line reklamě je možné hovořit hlavně v rámci vlastního internetového portálu iHNed.cz, případně o barterové reklamě na www.seznam.cz a jiných vyhledávacích portálech. V případě vlastního webu a jeho součástí jde o prezentaci konkrétních prodejních témat nebo akční nabídky předplatného.

### 7.6.2 Direct marketing

Tento nástroj je využíván prostřednictvím mailingu (direct mailu), adresné poštovní zásilky s nabídkou předplatného pro vybrané segmenty. Zpravidla jde o oslovení potenciálních předplatitelů – vybraných segmentů (firemní zákazníci nebo státní správa nebo samospráva – dle odvětví, působnosti, potenciálu apod.). Můžeme také zmínit pravidelné oslovování bývalých předplatitelů, účastníků konferencí nebo seminářů, jejichž pořadatelem nebo spoluorganizátorem bylo vydavatelství Economia, a.s. Až na výjimky se mailing realizuje v kombinaci s následným telefonickým obvoláváním prostřednictvím interního call centra. Součástí DM zásilky je většinou průvodní dopis s nabídkou předplatného (produkt, cena, možnost objednávky) a tzv. výzvou k platbě předem. S ukázkovým výtiskem zdarma se v případě HN pracuje minimálně. Hospodářské noviny využívají při mailingu především interních databází. Z externích je to například Albertina Data. Až na výjimky se specializované databáze vzhledem k dlouhodobě omezenému rozpočtu nenakupují. Efektivita mailingu se za rok 2009 pohybuje v průměru na hranici 0,9 %.

Další využívaným kanálem je emaling. Tento komunikační kanál je v České republice ovšem značně omezen kvůli platné legislativě (uplatnění vyžádaného souhlasu). Převážně tak jde o křížovou nabídku předplatného nebo vybraného prodejního tématu pro současné zákazníky vydavatelství Economia, a.s. (předplatné, konference, semináře, veletrhy) nebo zákazníky, kteří se účastní akcí, jichž je vydavatelem spoluorganizátorem nebo mediálním partnerem. Konkrétně vydavatelství Economia například oslovuje vybrané předplatitele týdeníku Ekonom, kteří nejsou zároveň předplatiteli Hospodářských novin. Nepravidelně Hospodářské noviny využívají i databází s vyžádaným souhlasem od specializovaných firem. V domácím prostředí jde například o službu Emaling.cz.

Jako nástroj je používán i telemarketing, a to za použití vlastního nebo externího call centra. Vydavatelství Economia, a.s., ovšem aktuálně nedisponuje profesionálním

call centrem, které by se běžně zabývalo aktivním voláním. Převážně jde o pasivní volání (příjem objednávek, reklamací apod.) Je také voláno v rámci následného volání po odeslání poštovní zásilky (tzv. follow up) nebo emalingu. Nebo na vybrané kontakty a rovněž v případě následného oslovení neplatičů nebo odpadlíků (zrušené předplatné). Vedle prodeje předplatného slouží telemarketing Hospodářským novinám nepravidelně i k aktualizaci kontaktů u současných zákazníků nebo k průzkumům jejich spokojenosti.

### 7.6.3 Sales promotions

V případě podpory prodeje můžeme hovořit o těchto používaných nástrojích:

- *Economia* Benefitklub jako program pro čtenáře předplacených výtisků titulů vydavatelství *Economia*, a.s. (slevy u partnerů, slevy na produkty vydavatele, soutěže apod.),
- zasílání ukázkových výtisků zdarma do schránky (v případě *Hospodářských novin* jde o 10 výtisků, ale je prováděno nepravidelně) – následně je zasílání doplněno o mailing nebo telemarketing,
- přednostní vystavení *Hospodářských novin* ve vybrané prodejní síti (například prodejní řetězce *CZ Retail* – prodejny *Relay*, nebo *Geco Tabak*),
- nepravidelné soutěže pro prodejce tisku (přednostní vystavení v kombinaci s navýšením prodeje),
- soutěže pro čtenáře – křížovky a sudoku o knihy, jízdenky apod.

### 7.6.4 Public relations

- interní – prostřednictvím intranetu, vnitrofiremního časopisu, interních porad apod.,
- externí – prostřednictvím časopisu pro zákazníky vydavatele (*Obsah*), internetu, tiskových zpráv, obchodních jednání, mediálních partnerství, konferencí apod.,
- eventy pro zákazníky – nejvíce jsou pořádány pro klienty inzertního úseku.

### 7.6.5 Osobní prodej

- prostřednictvím oddělení podpory prodeje předplatného (2 pracovníci v pražské centrále) – navázání a udržování obchodních vztahů u současných zákazníků (segment VIP a IP) + oslovování potenciálních předplatitelů,
- prostřednictvím regionálních obchodních zástupců (7 pracovníků v regionech) – komunikace se současnými zákazníky (segment VIP a IP) + oslovování potenciálních předplatitelů + oslovování neplatičů a odpadlíků (zrušené předplatné).

## 7.7 Popis procesu marketingové komunikace HN

### Současný stav:

Ve vydavatelství Economia, a.s., která je vydavatelem Hospodářských novin, není dosud implementován žádný systém CRM. Jednotlivé úseky (finanční úsek, inzertní úsek, obchodní úsek, centrální marketing, divize konferencí a seminářů, divize odborného tisku, IT apod.) pracují s na sobě nezávislými systémy. Přímo jsou napojeny pouze na účetnický systém Helios Green a jeho controllingovou nádstavbu GIST Controlling. Velkým systémem disponuje i obchodní úsek (SW Předplatné a Distribuce od firmy Mikropost, s.r.o.). Prostřednictvím SW Předplatné Economia spravuje kompletní kmen předplatitelů a zároveň ručně nebo poloautomaticky eviduje a vyřizuje jednotlivé objednávky předplatného, historii zákazníka, reklamační procesy nebo vystavuje výzvy k platbě předem nebo daňové doklady. Podobně je na tom inzertní úsek, který disponuje systémem Insider od firmy Exec, do něhož se ovšem zanáší pouze informace o inzertních klientech (proinzerované formáty, evidence schůzek, fakturace apod.). Následně se tak převážně pracuje s výstupy v podobě tabulek v excelu. Plánování jednotlivých marketingových kampaní probíhá až v návaznosti na analýzy jednotlivých úseků, které jsou prováděny dle potřeby, zadání, nebo ad hoc. Tento stav je dlouhodobě neuspokojivý a vyžaduje značný podíl ručních vstupů.

### 7.7.1 Proces plánování a přípravy kampaně pro získání nových předplatitelů

a) úplně na začátku stojí naplánování kampaně (interně tzv. akce) – jde o konkrétní marketingovou akci, která má jedinečné ID; určí se její vlastník, stanoví cíle, vybere

cílová skupina – segment, období, produkt, slevy, komunikační kanály a rozpočet akce,

b) následuje schválení/neschválení marketingové akce – zpravidla ředitel obchodu a marketingu nebo generální ředitel nebo šéfredaktor (v závislosti na rozpočtu),

c) segmentace – vybraný segment (provádí oddělení centrálního marketingu ve spolupráci s obchodním úsekem) – podklady většinou připravuje analytik předplatného dle zadání,

d) příprava produktu/materiálů a jejich schválení (zpravidla oddělení centrálního marketingu ve spolupráci s externím grafickým studiem/externí agenturou a interním oddělením výroby – externí dodavatelé),

e) test kampaně (provádí se velmi ojediněle).

### 7.7.2 Provedení kampaně

Odeslání konkrétní kampaně do komunikačního kanálu (autoinzerce, direct marketing – mailing/emaling, osobní prodej – obchodní zástupci, on-line, sales promotions) – zpravidla interně bez pomoci externí agentury a podle interního mediaplánu.

### 7.7.3 Vyhodnocení kampaně

**a) jde o zachycení odpovědi zejména prostřednictvím oddělení předplatného:**

- objednávka předplatného,
- následuje oslovení call centrem (například v případě zkušebního předplatného),
- obchodní příležitosti (jsou to účastníci seminářů, konferencí, veletrhů – pořádaných vydavatelstvím nebo v případě mediálního partnerství – eviduje se do excelových tabulek),
- nové kontakty v databázi (u nových zákazníků) – provádí se zápis do databáze předplatného prostřednictvím specializovaného SW, eventuálně do databáze inzerce, rovněž prostřednictvím specializovaného SW,
- ověření nevalidních kontaktních údajů (u současných zákazníků – adresa, e-mail, telefon), porovnávání se současnou předplatitelskou databází,



**b) jde o následné zkrácení nebo prodloužení kampaně** (ukončení nabídky, prodloužení nabídky v případě velkého zájmu) – vše je v kompetenci marketingu (případně obchodního úseku) na základě průběžného hodnocení ze strany obchodního úseku,

**c) jde o sledování nákladů** (rozpočet vs. realita) – reálně provádí centrální marketing ve spolupráci s obchodním úsekem, ve vydavatelství můžeme zaznamenat dlouhodobé problémy díky pomalému oběhu faktur a vnitřnímu rozúčtování,

**d) jde o sledování zvýšení prodeje** (nárůst prodeje, srovnání s podobnou kampaní) – opět marketing ve spolupráci s obchodním úsekem (hodnocení představuje velké množství ruční práce),

**e) jde o výzkum o čtenosti titulů** – Media Projekt (v rámci Unie vydavatelů) a prodaný náklad dle metodiky ABC ČR – je k dispozici online.

## 7.8 Popis procesu prodeje

### Současný stav:

Zachycuje prodejní proces předplatného v návaznosti na marketingovou kampaň, tedy, co konkrétně se děje po objednání předplatného a možnosti objednávky. Tento proces je možné použít jak pro nové předplatitele, tak i pro současné předplatitele v případě obnovení předplatného. Již bylo uvedeno, že proces obnovení předplatného je ve vydavatelství Economia interně označován jako tzv. velká fakturace. Ta probíhá zpravidla na přelomu října a listopadu a v rámci ní jsou vystaveny tzv. výzvy k platbě předem na 90 % zákazníků vydavatele. Zbývajících 10 % zákazníků platí v průběhu roku.

### 7.8.1 Objednávka předplatného

**Předplatné Hospodářských novin a dalších titulů vydavatelství Economia je možné dnes objednat prostřednictvím:**

a) zákaznické linky – interní (bezplatná linka 800 11 00 02, placená linka 233 07 197),

b) poštou – dopis, odpovědní zásilka,

- c) on-line (elektronický formulář),
- d) e-mailem,
- e) faxem,
- e) obchodních zástupců – interní síť (8 regionálních zástupců + 2x Praha),
- e) jako obnovení u současného předplatitele (interní proces nazývaný velkou fakturací),
- f) smlouvy o hromadném odběru (ojediněle, nestandardní odběry – bartery apod.),
- g) řízené distribuce (vyžádaný souhlas se zasíláním – na náklady vydavatele, dle metodiky ABC ČR).

### **7.8.2 Informace k jednotlivé objednávce**

#### **U jednotlivé objednávky se přitom sleduje:**

- a) typ objednaného produktu – předplatné s dárkem/předplatné bez dárku,
- b) cena produktu – sleva/plná cena,
- c) množství výtisků předplatného,
- d) období předplatného (12 měsíců apod.),
- e) zákazník - plátce předplatného, doručovací adresa, IČO, DIČ, kontaktní osoba, atd.

### **7.8.3 Platba**

Doručování Hospodářských novin začíná automaticky před zaplacením předplatného, tj. cca 4–5 dnů po obdržení objednávky. V případě předplatného s dárkem je dárek vždy odeslán až po obdržení platby. V případě obnovení předplatného jsou současní předplatitelé osloveni prostřednictvím tzv. výzvy k platbě předem cca 2–3 měsíce před skončením zaplaceného období. Toto období lze změnit ručním zásahem.

#### **Procesy v rámci platby předplatného:**

- a) dochází nejprve k vystavení tzv. výzvy k platbě předem nebo daňového dokladu/faktury – jsou odeslány poštou nebo elektronicky,

- b) možnosti platby – výzva k platbě předem/daňový doklad, převodem, SIPO, v hotovosti, platební kartou – používaný systém dnes neumožňuje například platbu prostřednictvím inkasa bankovního účtu nebo kreditní karty,
- c) dochází k ověření platby,
- d) v případě nezaplacení vydavatel běžně posílá tři upomínky (přibližně v rozmezí 2 měsíců), a to až poté, kdy mu vznikne zákonný nárok. První kontakt je prostřednictvím zákaznické linky vydavatele nebo jde o osobní návštěvu obchodním zástupcem. Teprve poté dochází k zastavení doručování.

#### **7.8.4 Distribuce – doručování**

Samotnému doručení novin předchází zpracování objednávky, vytvoření distribučního souboru pro doručovatelskou firmu, vytištění v tiskárně, předání zboží distributorovi.

- a) doručování je zahájeno automaticky cca 4–5 dnů po obdržení objednávky předplatného,
- b) doručování tisku prostřednictvím sítě doručovatelů Mediaservis, a.s.,
- c) ukončení doručování v případě nezaplacení předplatného.

### **7.9 Popis servisního procesu**

**V této kapitole stručně popisujeme běžnou komunikaci vydavatele a jeho zákaznického centra se zákazníkem v případě, že:**

#### **1) zákazník má jakýkoliv problém:**

- například jde o reklamaci (produkt nebyl dodán nebo je poškozený) – vyřízení reklamace, náprava stavu (doposlání poštou, náhradní doručení, omluva, dárky – zpětná vazba o vyřízení reklamace),

#### **2) zákazník chce provést určitou změnu:**

- změna trvalá/dočasná – změna doručovací adresy, množství výtisků, doručovacího období, dočasné přerušování odběru – provedení změny – zpětná vazba o vyřízení změny,

**3) distribuční kanál hlásí problém:**

- produkt nelze doručit – ověření adresy – ukončení distribuce – zpětná vazba o vyřešení problému,

**4) ostatní informace:**

- například v podobě ohlasů na redakční články apod. – předání do redakce – zpětná vazba o předání.

**7.10 Shrnutí praktické části**

Analýza výsledků v souvislosti se stanovenou hypotézou: **„Současní (a dlouholetí) předplatitelé Hospodářských novin jsou dnes znevýhodňováni na úkor nových předplatitelů.“**

**Předpoklad, že současní (a dlouholetí) předplatitelé Hospodářských jsou dnes znevýhodňováni na úkor nových předplatitelů, se potvrdil.** Z výsledků kvantitativní analýzy vlastní inzerce (autoinzerce) Hospodářských novin vyplývá, že nabídka určená pro nové předplatitele je zveřejňována daleko častěji. Nabídku pro současné předplatitele ve sledovaném období představuje pouze nabídka věrnostního programu *Economia Benefit* klubu (výhradně slevy), do kterého se ovšem mohou téměř okamžitě zapojit i noví předplatitelé. V měsíci září sice došlo díky rozhodnutí vedení společnosti k dočasnému pozastavení autoinzerce – nabídky pro nové předplatitele, celkově to ale výsledky analýzy zásadně neovlivnilo.

**Informace o znevýhodnění současných předplatitelů na úkor nových zazněly i v dotazníkovém šetření, jehož respondenti pocházeli z věrnostního programu pro čtenáře předplacených titulů. Konkrétně šlo o požadavek, aby současní předplatitelé mohli využít stejné nabídky jako noví předplatitelé. Výsledky dotazníkového šetření navíc ukazují, že tento věrnostní program není pro současné předplatitele dostatečně atraktivní.**

**Zrušení veškerých slev pro současné zákazníky (předplatitele), na které ukazuje detailní popis předplatného Hospodářských novin, výše uvedené tvrzení potvrzuje.**

Popis současných procesů představovaných například přímým kontaktem se zákazníkem (Economia Benefitklub, proces objednávek, fakturace a marketingové komunikace Hospodářských novin) ukazuje i na slabiny. Ty se týkají zejména omezeného systémového řešení jednotlivých kroků, tak i problémů ohledně koordinovanosti jednotlivých procesů uvnitř firmy. Za neuspokojivé můžeme považovat výsledky věrnostního programu Economia Benefitklub, a to s ohledem na skutečnost, že má představovat program, který by měl být primárně určen k posilování dlouhodobé loajality zákazníků.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 8 PROJEKT ZMĚNY PŘÍSTUPU K ZÁKAZNÍKŮM

### 8.1 Shrnutí výsledků a návrh opatření

Výsledky praktické části diplomové práce, tedy jednotlivých analýz včetně potvrzení výzkumné hypotézy, vedou k závěrům, že v rámci procesu marketingové komunikace, prodejních procesů, tak i samotného marketingu, je ve vydavatelství *Economia*, a.s., vhodné začít co nejdříve s implementací systému CRM do vnitrofiremního prostředí. Dosavadní proces přístupu k předplatitelům značně znevýhodňuje současné zákazníky, kteří jsou vystaveni nenadálým a nesystémovým krokům, například ze strany vedení společnosti. To je i důsledkem zaznamenané absence strategického marketingu na úrovni řízení firmy. V rámci praktické části jsme identifikovali nedostatky v procesech firmy. Na prvním místě stojí již zmíněný nesystémový přístup k péči o současné zákazníky, který je hlavně málo efektivní a nemůže reálně rozeznat potřeby a přání jednotlivých zákazníků. Výjimkou může být pouze přístup k zákazníkům z kategorie VIP nebo IP. I ten ale stojí mimo systém a například vůbec nespolupracuje s inzertním úsekem. Primárně je dnešní proces předplatného nastaven a uzpůsoben spíše k získávání nových zákazníků, což je z dlouhodobého hlediska rozhodně mnohem méně efektivní ve srovnání s udržením současných předplatitelů. V rámci projektu proto navrhujeme systém opatření, které by z dlouhodobého i krátkodobého hlediska mohly vydavatelství *Economia* a *Hospodářským novinám* přinést zdokonalení péče o zákazníky a posílení jejich loajality. Kromě nezbytné implementace systému CRM do vnitrofiremního prostředí lze řadu změn v přístupu k zákazníkům operativně a dočasně realizovat i bez zavedení tohoto systému, a to relativně v brzké době. Můžeme si pod tím představit například zefektivnění činnosti *Economia Benefitklubu*, zvýšení úspěšnosti náboru nových předplatitelů *Hospodářských novin* nebo opětovné cenové zvýhodnění předplatitelů oproti kupujícím na stánku.

#### 8.1.1 Návrh opatření

Z dlouhodobého hlediska navrhujeme pro efektivnější péči o zákazníky – předplatitele do vnitrofiremního prostředí implementovat systém CRM. Současně s tím je však možné přijmout v rámci péče o zákazníky několik krátkodobých opatření, která lze

zatím poměrně jednoduše řešit i před zavedením systému CRM. Jedná se zejména o zefektivnění činnosti Economia Benefitklubu a také celého procesu přístupu k předplatitelům. Jde především o cenovou politiku vydavatelství, například o vytvoření transparentního systému slev, tak i o komunikaci v případě obnovení kontraktu nebo v rámci procesu fakturace a upomínání. Důležitá je optimalizace dnešního procesu na získávání nových předplatitelů. V případě Economia Benefitklubu je vhodné co nejdříve provést tzv. restart, tj. jej znovu nastartovat. Vydavatelství Economia doporučujeme i případné zvážení jeho další existence.

V následujících kapitolách představíme návrh krátkodobých a dlouhodobých opatření.

### **8.1.2 Krátkodobá opatření**

**V rámci projektu navrhujeme následující krátkodobá opatření, jejichž cílem je co nejdříve vytvořit efektivnější systém komunikace se zákazníky před zavedením systému CRM. Užít lze systémových i nesystémových opatření.**

#### **Navrhované krátkodobé kroky:**

- 1) Prověření strategické cílové skupiny Hospodářských novin, nalezení hlavního prodejního benefitu.
- 2) Zvýšení atraktivity Economia Benefitklubu (jeho nabídka a prezentace klubu).
- 3) Zvýšení počtu čtenářských soutěží o drobné (zajímavé) dárky na stránkách Hospodářských novin.
- 4) Vytvoření transparentního systému slev pro současné zákazníky – obdoba povinného ručení u pojištění motorových vozidel.
- 5) Opětovné zavedení cenového zvýhodnění předplatného oproti koupi na stánku.
- 6) Zvýšení komunikace výhod pro současné předplatitele ve srovnání s nabídkou pro nové předplatitele – motivace k dalšímu nákupu.
- 7) Optimalizace nabídky pro nové předplatitele, větší segmentace, různé kanály.



- 8) V určitých případech umožnit současným zákazníkům získat dárky či slevy, které jsou dnes určeny pro nové zákazníky – vytvoření systému.
- 9) Obecné zvýšení informovanosti zaměstnanců, tak i jednotlivých vnitrofiremních úseků při plánování a realizaci konkrétních marketingových kampaní.
- 10) Zavedení pravidelného školení personálu – například personálu zákaznické linky nebo obchodních zástupců pro obsluhu klíčových zákazníků.
- 11) Přijmutí existence elektronických médií coby konkurence tištěných médií – vytvoření balíčků tištěných a elektronických produktů, rozvoj sociálních sítí.
- 12) Pravidelné a systematické hodnocení Hospodářských novin prostřednictvím do-  
tazníkových šetření u čtenářů apod.

### **Strategická cílová skupina, prodejní benefit**

Je nutné co nejdříve (2–3 měsíce) prověřit cílovou skupinu Hospodářských novin. Cílem by mělo být popis strategické cílové skupiny a konkrétních segmentů s potenciálem další akvizice předplatného. Lze se domnívat, že za vhodnou cílovou skupinu je možné považovat i mladé a vzdělané jednotlivce – fyzické osoby. Současně s tím je třeba prověřit a případně nalézt hlavní prodejní benefity, které lze následně použít pro akvizici předplatného. Prostředkem k popsání strategické cílové skupiny a nalezení prodejního benefitu by měly být interní analýza dat, kvalitativní a kvantitativní výzkum cílové skupiny (současní i potenciální předplatitelé), analýza současných prodejních benefitů a testování případných nových prodejních benefitů.

### **Economia Benefitklub**

Economia Benefitklub je dnes dle našeho názoru v rámci vnitrofiremního prostředí izolovaným ostrovem. Prostřednictvím rozšíření spolupráce s vybranými regionálními partnery je možné krátkodobě zvýšit jeho atraktivnost. Předpokladem je aktivní zapojení regionálních obchodních zástupců, kteří budou v průběhu příštích 3–4 měsíců kontaktovat potenciální partnery. Partnerům lze nadále nabízet spolupráci prostřednictvím tzv. barterové smlouvy, tj. prezentaci partnera v titulech vydavatelství Economia, a.s., proti poskytnutí slevy členům klubu ze strany partnera. Vydavatel

může případnému partnerovi nabídnout zajímavou cílovou skupinu svých titulů. Dále je vhodné podstatně zvýšit počet soutěží o vstupenky, knihy a další zajímavé ceny. Vzhledem k nízké návštěvnosti internetových stránek je třeba začít soutěže komunikovat veřejně v titulech *Economia*, a to zejména v *Hospodářských novinách*. Důležité je i pravidelné osobní setkávání se členy klubu. Vzhledem k omezeným finančním zdrojům se nabízí v tomto případě alternativa například prostřednictvím různých mediálních partnerství, do nichž jsou *Hospodářské noviny* nebo další tituly vydavatelství zapojeny. Lze se domnívat, že existuje potenciál tímto způsobem, kromě omezeného množství vstupenek, získat i univerzální slevu na vstupné pro členy klubu v případě různých hudebních festivalů, výstav apod. Značný potenciál se rovněž skrývá v oficiální komunikaci se členy klubu. Do 3 až 4 měsíců tohoto roku lze připravit a spustit i novou internetovou aplikaci pro členy klubu, která by mohla nahradit dnešní nevyhovující nadstavbu SW předplatného. Prostřednictvím této aplikace by si mohli jednotliví členové spravovat svůj klubový účet, objednávat předplatné apod. V budoucnosti by tato aplikace měla umožnit členům klubu jednoduše nakupovat i další produkty vydavatelství *Economia*. Předpokládáme, že vydavateli by tato aplikace přinesla podstatné zjednodušení správy klubu, která by až na výjimky mohla být nezávislá například na analytikovi předplatného. Současně by vydavatelství *Economia* mohlo díky aplikaci mnohem více a jednodušeji komunikovat se členy klubu. Podmínkou pro úspěšné spuštění on-line aplikace je její napojení na současný SW pro předplatné. Dle dostupných informací mají autoři používaného SW na předplatné s tvorbou internetových aplikací zkušenosti. Odhadované náklady pro vytvoření startovací aplikace odhadujeme ve výši cca 300 000 Kč (300 hodin práce, 1 000 Kč/1 programovací hodina).

### **Soutěže pro čtenáře**

Ve velmi krátké době je možné zatraktivnit soutěže pro čtenáře. Cílem je zvýšení užitné hodnoty produktu *Hospodářských novin*. Podmínkou je samozřejmě kvalitní obsah produktu. Jde o nezištné výhody, které například v kombinaci s kvalitním obsahem a profesionálním zákaznickým servisem mohou zvýšit loajalitu čtenářů k titulu. Nabídka by měla být pro čtenáře co nejvíce komplexní, tj. měla by obsahovat nabídku soutěží o knihy, vstupenky do divadel, filmová představení, festivaly, bonusy

pro různé věkové kategorie atd. V souvislosti s tím je třeba začít systematicky pracovat s účastníky jednotlivých soutěží. Pokud nejsou předplatiteli a kupují si noviny například na stánku, je třeba zjistit jejich potřeby a nabídnout jim předplatné ušité na míru (jednotlivá vydání, krátkodobé předplatné apod.). Pro Hospodářské noviny představují do budoucna takto získané kontakty novou obchodní příležitost.

### **Systém slev pro současné předplatitele**

Jeho cílem je vytvoření systémového opatření ve vztahu k současným předplatitelům titulů *Economia*, a to včetně Hospodářských novin. Každý předplatitel by měl být do budoucna cenově zvýhodněn oproti čtenáři, který si kupuje noviny na stánku. Inspirujeme se u systému zákonného pojištění motorových vozidel. Předpokladem realizace tohoto kroku je podrobná analýza všech zákazníků *Economia*, neboť je nutné spočítat dopady tohoto opatření. Spuštění systému doporučujeme ještě před realizací tzv. velké fakturace 2010/2011, kterou vydavatelství plánuje na konec října 2010. Za nutné dále považujeme zavedení procesu retence, tj. pravidelné hodnocení ukončení předplatného, používání retenčních nástrojů, měření a řízení úspěšnosti obnovy a retence (systémově lze řešit i v rámci implementace systému CRM).

### **Cenové zvýhodnění předplatného**

Okamžitě doporučujeme zavést slevy pro nové předplatitele. Dlouhodobě je důležité zvýhodnit předplatné oproti koupi na stánku. Jako počáteční odlišení od ceny ve volném prodeji navrhujeme minimálně 10 %. Pro stanovení konkrétního zvýhodnění je však nutné spočítat reálné dopady. Toto opatření souvisí s retencí.

### **Komunikace výhod pro současné předplatitele**

Cílem nového opatření je pravidelná komunikace výhod pro současné předplatitele různými kanály. Na rozdíl od současného stavu chceme pravidelně komunikovat jednotlivé výhody. Ke komunikaci plánujeme využít stránky jednotlivých titulů *Economia*, e-mailové newslettery směrem k současným předplatitelům, aktivní komunikaci prostřednictvím telefonu, realizací osobních setkání se členy klubu. Komunikace mu-

sí být srozumitelná, jednoduchá a vtipná. V případě komunikace nabídek pro nové předplatitele je nutné zároveň komunikovat alternativní nabídku pro současné zákazníky. Pro současné předplatitele chceme komunikovat exkluzivní nabídky pro navýšení předplatného nebo možnost získat předplatné jiného titulu za mnohem výhodnějších podmínek (sleva 25–35 %). Potenciál je dle našeho názoru i směrem k elektronickému předplatnému a k dalším produktům *Economia* (konference, semináře atd.).

### **Optimalizace nabídek pro nové předplatitele**

Cílem je zatraktivnění jednotlivých nabídek a zvýšení efektivity při prodeji předplatného. Vedle cenových pobídek je nutné průběžně více sledovat nové trendy v České republice a v zahraničí. Potenciál představuje kombinace předplatného tištěných výstisků a elektronického předplatného. Současně i předplatné pro fyzické osoby nebo změna platebních možností (měsíční platba apod.).

### **Komunikace nabídek pro nové předplatitele**

Na základě provedené detailní analýzy současného stavu používání komunikačních kanálů je možné navrhnout nové přístupy včetně definování cílů pro jednotlivé cílové skupiny. Pro komunikaci nabídek pro nové předplatitele prostřednictvím tištěných titulů postačuje v rámci *Hospodářských novin* dle našeho názoru menší prostor. K této komunikaci je vhodné zavést i alternativní nabídku pro současné zákazníky. Dále je důležité daleko více využívat i jiné kanály – například internet, inzerci v cizím tisku a aktivní telefonické volání. Za vhodné považujeme i zvýšení mailingových zásilek (direct mail). Okamžitě navrhujeme zavedení slev na nové předplatné. Dlouhodobě je nutné začít uvažovat i o zacílení na fyzické osoby (viz prověření cílových skupin), případně na profese anticyklické povahy.

### **Vnitrofiremní prostředí**

Prodej předplatného a zejména péče o současné předplatitele například prostřednictvím Economia Benefitklubu se musí stát celofiremním tématem. Podmínkou je úzká spolupráce napříč jednotlivými úseky. Potenciál spatřujeme zejména u spolupráce s inzertním útvarem, zejména co se týče častějšího získávání dárků do akčních nabídek předplatného prostřednictvím barteru a společných nabídek předplatného a inzertce. Velký potenciál vidíme i v přínosu větší spolupráce s oddělením konferencí a seminářů, divizí nových médií (internet apod.) a divizí odborného tisku.

### **Vzdělávání personálu – profesionální přístup k zákazníkům**

Tato oblast je dlouhodobě podceňovaná a zanedbávanou součástí firmy. V oblasti přístupu k zákazníkům lze většího efektu získat prostřednictvím větší informovanosti a systematického vzdělávání jednotlivých podpůrných složek zákaznického servisu, tedy zaměstnanců vydavatelství. Do budoucna je nutné v této oblasti vytvořit systém.

### **Elektronický výtisky – elektronické předplatné**

Co nejdříve je třeba rozhodnout o tom, jaké elektronické předplatné budou Hospodářské noviny v nejbližší budoucnosti nabízet. Domníváme se, že klasické předplatné tištěných produktů nezanikne, nicméně elektronické předplatné považujeme za vhodnou alternativu a je třeba být co nejdříve připraven. Důležitá je cena, podoba a distribuční cesta produktu. Vedle současného souboru pdf a bezplatné aplikace pro čtení vybraných článků prostřednictvím iPhone je třeba urychleně zvážit potenciál elektronických čteček a dalších médií. Dále je třeba sledovat nové trendy, například sociální sítě, a připravovat pro ně speciální formy nabídek.

### **Systematické hodnocení kvality obsahu Hospodářských novin**

Toto hodnocení považujeme za velmi důležité i s ohledem na skutečnost, že dosud se tyto průzkumy pravidelně nerealizovaly, nebo až po provedení konkrétních změn.

### 8.1.3 Dlouhodobá opatření – aplikace zásad CRM do řízení firmy, výběr a implementace systému CRM do vnitrofiremního prostředí

V rámci tohoto projektu navrhujeme následující dlouhodobé opatření, jehož cílem je vytvořit efektivní systém komunikace se zákazníky prostřednictvím projektu CRM (Customer Relationship Management). Tento proces je ve vydavatelství *Economia, a.s.*, považován za jeden z hlavních úkolů pro rok 2010, a proto lze reálně velmi brzy očekávat zahájení přípravných prací. Tento projekt by dle našeho názoru neměl být ovšem pouze o implementaci systému CRM, ale měl by navíc zahrnovat:

- ujasnění strategie prodeje a obsluhy vůči jednotlivým zákaznickým skupinám (segmentům),
- optimalizaci všech zákaznických procesů,
- vytvoření centrálního seznamu produktů a produktových balíčků,
- sjednocení a centralizaci zákaznických dat,
- vytvoření nástrojů a zlepšení schopnosti prostřednictvím těchto nástrojů analyzovat zákaznické chování,
- zlepšení podpory všech prodejních procesů – kampaně, obsluha klíčových zákazníků,
- zlepšení podpory současné obsluhy zákazníků – reklamace, dotazy apod.

#### Navrhované hlavní kroky v rámci projektu CRM:

- 1) Zahájení projektu CRM, který půjde napříč celým vydavatelstvím a bude mít podporu vedení společnosti a zaměstnanců.
- 2) Definování cílů projektu CRM, vytvoření komunikačního plánu projektu včetně oslovení klíčových zaměstnanců.
- 3) Stanovení priorit v oblasti strategie CRM.

- 4) Návrh harmonogramu implementace CRM systému.
- 5) Návrh rozpočtu implementace CRM systému.
- 6) Oslovení potenciálních dodavatelů CRM systému prostřednictvím dokumentu RFI (Request for Information) – základní poptávkový dokument pro softwarové řešení.
- 7) Zmapování jednotlivých procesů ve firmě v rámci tzv. 1. kroku – příprava podkladů pro dokument RFP (Request for Proposal) – detailní poptávkový dokument pro softwarové řešení.
- 8) Zúžení výběru potenciálního dodavatele CRM systému – oslovení prostřednictvím dokumentu RFP.
- 9) Výběr dodavatele CRM systému.
- 10) Provedení detailního zmapování jednotlivých procesů ve firmě – tzv. 2. krok – reengineering procesů a příprava budoucího modelu.
- 11) Zahájení a dokončení implementace systému CRM, školení personálu.

### **1) projekt Customer Relationship Management - CRM**

Jednou z hlavních podmínek pro realizaci je trvalá podpora projektu ze strany vedení společnosti. Na začátku stojí výběr vhodného manažera projektu, který musí splňovat řadu ukazatelů – zejména mít zkušenosti s vedením projektu, zkušenosti se systémem CRM a jeho implementací, nezávislost na potenciálních dodavatelích systému. V případě absence zaměstnance s obdobnými zkušenostmi uvnitř vydavatelství bude nezbytné pro tento projekt najmout externího spolupracovníka. Následně bude nutné jmenovat řídicí výbor a sponzora celého projektu. Za členy řídicího výboru navrhuje zvolit ředitele vybraných klíčových útvarů, tj. management společnosti (ředitel IT, obchodu, marketingu, inzerce, divize odborného tisku, konferencí a seminářů včetně generálního ředitele). Sponzorem projektu by rovněž měl být vybraný člen managementu. Členové řídicího výboru by měli následně jmenovat členy užších pracovních skupin, kteří se budou podílet na přípravě vstupní podkladů pro vytvoření dokumentů RFI, RFP, tak i pro detailní popsání jednotlivých procesů během implementace systému. Ideálně by se mělo jednat o zaměstnance, kteří mají odpovídající

zkušenosti a znalosti. Členové užší pracovní skupiny by následně měli být připraveni nominovat některé další pracovníky firmy ke konzultacím.

## 2) předpokládané cíle projektu CRM

Za hlavní cíl považujeme zvýšení úspěšnosti prodejních aktivit vůči všem zákaznickým skupinám a zlepšení efektivity jejich zajišťování.

### To znamená postupně:

- integrovat marketing, prodej, inzerci, zákaznickou podporu a další útvary v jednotný celek (360 stupňový pohled na zákazníka)
- zjednodušit práci – tvorbu podkladů, sledování, vyhodnocení apod.
- zvyšovat loajalitu zákazníků
- zvýšit efektivitu všech činností
- optimalizovat komunikační procesy
- pravidelně aktualizovat zákaznickou databázi
- zvýšit tržby z předplatného a inzerce, maximalizovat zisk

**Současně s tím navrhujeme tento komunikační plán projektu:**

### Struktura komunikačního plánu projektu CRM

		Komunikační kanál				
		Intranet	E-mail	Status re- port	Sdílený ser- ver	Prezentace
Příjemci in- formací	Představenstvo					a
	Vedení společnosti					b
	Řídící výbor projektu		c			d
	Hlavní projektový tým		e	f	g	
	Širší projektový tým		h	i	j	
	Zaměstnanci Economie	k	↔	l		
	Obchodník	k	↔	l		
	Externí partneři			m		



**Frekvence:**

a - při plánovaných zasedáních	j - všechny relevantní výstupy
b, c d - měsíčně	i, j - v relevantních fázích projektu
e, h - dle potřeby	k, l - krátký e-mail s odkazem na intranet, klíčové milníky projektu
f - týdně	m, n - dle potřeby v závěrečných fázích projektu

*Tab. 22. Návrh komunikačního plánu projektu CRM*

### 3) stanovení hlavních priorit

- CRM systém – vytvoření jednotné databáze zákazníků a implementace systému CRM (se zaměřením na podporu prodeje, řízení kampaní, zákaznický servis a analytické CRM),
- vytvoření katalogu produktů – celkový přehled všech existujících produktů v Economii včetně Hospodářských novin (vedle Hospodářských novin toto vydavatelství vydává například i týdeník Ekonom, měsíčník Moderní řízení, Právní rádce apod.),
- segmentace podle prodejního potenciálu – vytvoření nové segmentace založené na odhadu možného zvýšení prodeje u zákazníka,
- segmentace podle hodnoty zákazníka – vytvoření nové segmentace založené na celkových příjmech od zákazníka v Kč,
- segmentace dle životního cyklu zákazníka
- zvýšená pozornost na zákazníky s menší hodnotou – identifikace zákazníků s nižší hodnotou a vytvoření přizpůsobeného prodejního a marketingového přístupu,
- call centrum – vytvoření nákladově efektivního kontaktního bodu pro zákazníky, zlepšení ekonomiky prodeje a kampaní,
- procesy – přeplánování procesů s účastí zákazníka, aby bylo dosaženo zlepšení výkonnosti a rozhraní,
- zvýšení efektivnosti Economia Benefitklubu.

**4) harmonogram implementace systému CRM**

datum	proces
31.3.2010	výběr externího manažera projektu (eventuelně manažera CRM)
15.4.2010	ustanovení řídicího výboru, zvolení sponzora projektu a členů pracovní skupiny
15.4.2010	cíle projektu CRM, komunikační proces
30.4.2010	vytvoření seznamu potenciálních dodavatelů systému CRM
10.5.2010	základní zmapování jednotlivých procesů (všechny útvary společnosti) – dokument RFI
10.6.2010	zúžení seznamu potenciálních dodavatelů – oslovení dodavatelů – dokument RFP
30.6.2010	předložení nabídek dodavatelů
15.7.2010	posouzení nabídek – výběr finálního dodavatele
15.7.2010	start fázové implementace systému CRM
15.9.2010	školení uživatelů systému CRM
30.9.2010	dokončení implementace CRM (přednostně moduly pro obchod - předplatné)
až do 30.6.2011	zajišťování průběžného servisu

Tab. 23. Návrh harmonogramu implementace systému CRM

**5) rozpočet přípravy a implementace systému CRM**

Investiční náklady procesu	odhad celkem bez DPH
licence za CRM systém – 100 verzí	3 000 000 Kč
licence za SQL databázi	400 000 Kč
licence za OS pro CRM server	500 000 Kč
implementace systému CRM	8 000 000 Kč
HW za CRM server	300 000 Kč
konzultace	600 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>12 800 000 Kč</b>

Tab. 24. Návrh rozpočtu implementace systému CRM

**6) výběr potenciálních dodavatelů CRM**

Úkolem manažera projektu by mělo být v první fázi dokonale zmapovat situaci na trhu. Z předběžného seznamu možných dodavatelů doporučujeme odstranit extrémní (nejdražší a nejlevnější). Ke každému z potenciálních dodavatelů navrhujeme získat dostatečné množství referencí, prakticky se seznámit s již realizovanými systémy například v podobě návštěv u firem, kde byl od potenciálních dodavatelů CRM systému tento systém již implementován. Potenciální dodavatelé budou osloveni prostřednictvím dokumentu RFI.

### **7) zmapování jednotlivých procesů ve firmě – příprava výstupních podkladů pro zúžený seznam možných dodavatelů**

Prostřednictvím členů pracovní skupiny je nutné zmapovat jednotlivé procesy, a to včetně grafického znázornění a základního popisu, tj. kdo je vlastníkem konkrétního procesu, jaké jsou výstupy, jakými SW je daný proces podporován, aktuální výhody/nevýhody. Jde o tzv. první krok, který bude sloužit pro vypracování dokumentu RFP pro oslovení potenciálních dodavatelů.

### **8) zúžení výběru potenciálního dodavatele CRM**

V rámci zasedání řídicího výboru by mělo dojít k rozhodnutí o zúžení výběru možných dodavatelů. Vybraným potenciálním dodavatelům je nutné následně rozeslat vstupní informace – základní popisy jednotlivých procesů, tzv. dokument RFP.

### **9) výběr dodavatele CRM**

Na základě předložených nabídek vybere řídicí výbor konečného dodavatele celého systému. Důraz je třeba klást na reference, kvalitu, cenu, rychlost přípravy a implementace.

### **10) detailní zmapování jednotlivých procesů ve firmě**

Na základě výběru konečného dodavatele bude probíhat detailní zmapování jednotlivých procesů jako tzv. 2. krok, a to nejen za účasti členů pracovní skupiny, ale i za účasti dalšího odborného personálu firmy.

### **11) implementace systému CRM, školení personálu**

Realizace implementace pod průběžným dohledem manažera projektu, řídicího výboru a členů užší nebo širší pracovní skupiny. Podmínkou je důkladné a průběžné školení zaměstnanců společnosti.

#### 8.1.4 Shrnutí projektu

**Krátkodobá opatření lze v rámci projektu realizovat díky operativní spolupráci mezi jednotlivými útvary.** Mezi možná rizika při realizaci jednotlivých opatření patří malá disciplína jednotlivých pracovníků daných útvarů a nastavení jejich motivace (viz níže). Podmínkou je, aby se jednotlivé kroky komunikovaly průběžně napříč celou firmou, byly všem dostatečně vysvětleny a současně aby probíhala důsledná kontrola plnění úkolů a termínů. Detailní harmonogram není v rámci tohoto projektu navržen, neboť není v tomto případě nezbytný. Uvedená opatření lze nicméně realizovat ve výhledu 1 až 5 měsíců. Mezi hlavní přínosy patří zvýšení efektivity jednotlivých procesů a nárůst prodeje předplatného a inzerce.

**V případě dlouhodobého opatření, tj. v realizaci projektu CRM a implementaci CRM systému firemního prostředí, je třeba pečlivě sledovat možná rizika v případě zadavatele i dodavatele.**

**U zadavatele projektu spatřujeme tato možná rizika:**

- 1) Nedostatečná dlouhodobá podpora projektu ze strany vedení společnosti.
- 2) Nevyjasněné kompetence manažera projektu.
- 3) Dlouhodobá nízká disciplína interních zaměstnanců ve vazbě k projektu.
- 4) Nedostatečná komunikace uvnitř firmy a s dodavatelem systému.
- 5) Přehnaná očekávání od systému CRM, formulace cílů a očekávání.
- 6) Špatný popis firemních procesů pro dodavatele systému CRM.
- 7) Snaha o rychlou implementaci.
- 8) Nedostatek financí.
- 9) Formální plnění úkolů.

**U dodavatele systému CRM spatřujeme tato možná rizika:**

- 1) Nedostatečná zkušenost s vývojem systému.
- 2) Malá zkušenost s implementací systému.
- 3) Malá zkušenost dodavatele s trhem tištěných médií.

- 4) Špatný odhad lhůty vývoje a implementace systému CRM.
- 5) Školení budoucích uživatelů systému CRM (nedostatečné, formální, nesprávné).
- 6) Nízká dlouhodobá podpora systému CRM.

## ZÁVĚR

V době ekonomické krize, tak i v rychle se rozvíjejícím světě elektronických médií je kvalitní a systematicky budovaná péče o zákazníka tištěného deníku jediným předpokladem Hospodářských novin pro zmírnění či zpomalení očekávaného dramatického poklesu poptávky po tištěných médiích během příštích let.

Za důležité považujeme nejen zkvalitnění současného servisního a zákaznického procesu, ale zejména další rozvoj prodejního procesu. Předpokladem je úspěšná implementace systému CRM do prostředí vydavatelství Economia. Za klíčovou z pohledu budoucnosti považujeme rozsáhlejší zákaznickou segmentaci, a to zejména dle prodejního potenciálu, dle hodnoty zákazníka nebo dle životního cyklu zákazníka. Neméně důležitá je i vhodná kombinace tištěných a elektronických produktů, zejména jejich cena, forma a způsob distribuce k zákazníkovi. Důležité je i nastavení jednotlivých procesů spojených s prodejem předplatného. Vzhledem k přetrvávající ekonomické krizi lze v tomto odvětví i nadále očekávat pokles u donedávna stabilního segmentu firemního předplatného. Naléhavou otázkou je proto pro vydavatele Hospodářských novin i cenová politika a případné rozšíření cílové skupiny deníku. Velký potenciál je dle našeho názoru u fyzických osob a v prodeji elektronického předplatného.

Předpokládáme, že udržování kvalitního obsahu, výrazné zatraktivnění věrnostního programu, programu retence a zdokonalení marketingového, prodejního či servisního procesu jsou jediným možným krokem pro efektivnější prodej nového předplatného, tak i zvýšení loajality současných zákazníků. Pokud se toto Hospodářským novinám v nejbližší době nepodaří vyřešit alespoň z části, hrozí jim vzhledem k aktuálnímu trendu nebezpečí spuštění dalšího poklesu prodeje, který společně s očekávaným poklesem prodeje inzerce může vést ke značným ztrátám.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing a reklama*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1.
- [2] DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [3] JIRÁK, Jan; KÖPPLOVÁ, Barbara. *Média a společnost*. Vyd. 1. Praha : Nakladatelství Portál, s.r.o., 2003. 207 s. ISBN 80-7178-697-7.
- [4] MCLUHAN, Marshall. *Jak rozumět médiím*. Vyd. 1. Praha : Odeon, nakladatelství krásné literatury a umění, 1991. 348 s. ISBN 80-207-0296-2.
- [5] MCQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Vyd. 2. Praha : Nakladatelství Portál, s.r.o., 2002. 447 s. ISBN 80-7178-714-0.
- [6] BENDA, Josef. *Vlastnictví periodického tisku v České republice v letech 1989 - 2006*. Vyd. 1. Praha : Nakladatelství Karolinum, 2007. 273 s. ISBN 978-80-246-1387-1.
- [7] *Www.uvdt.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.uvdt.cz>>.
- [8] *Www.abccr.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.abccr.cz>>.
- [9] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [10] TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra . *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [11] *Www.crmportal.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-01-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/>>.
- [12] *Www.systemonline.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-01-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/>>.
- [13] BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka : aneb CRM v digitálním věku*. Vyd. 2. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [14] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

- [15] SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Nákupní chování*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- [16] TYPL, Petr. *Srovnání inzerce ve vybraných časopisech zaměřených na ženy a muže*. Zlín, 2007. 62 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, FMK, Katedra MK.
- [17] GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha : Nakladatelství Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- [18] Kolektiv autorů. *Studijní opory V.* Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 2003 s. ISBN 80-7318-321-8.
- [19] SOUKALOVÁ, Radomila. *Projektový marketing*. Vyd. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, [200?] . 100 s.
- [20] Economia, a.s., interní zdroj, 2010.
- [21] *Www.mfdnes.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://predplatne.mfdnes.cz/>>.
- [22] *Www.lidovky.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://predplatne.lidovky.cz/>>.
- [23] *Www.pravo.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://pravo.novinky.cz/predplatne-menu.php>>.
- [24] *Www.abccr.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.abccr.cz/overovana-data/periodicky-tisk/>>.
- [25] *Www.justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.
- [26] *Www.economia.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://ib.ihned.cz/predpl/c/hnmenu.php>>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ABC ČR	(Audit Bureau of Circulations – Kancelář ověřování nákladu tisku).
AKA	Asociace komunikačních agentur.
B2B	(Business-to-business) – obchodování mezi dvěma firmami.
B2C	(Business-to-Customers) – obchodování firmy s koncovým zákazníkem.
CRM	Customer Relationship Management.
ČSZV	České sdružení pro značkové výrobky.
DM	Direct marketing
IF ABC	(International Federation of Audit Bureaux of Circulations - Mezinárodní federace kancelářů ověřování nákladu tisku).
IP	Segment předplatného Hospodářských novin.
HN	Hospodářské noviny.
RFI	(Request for Information) – základní poptávkový dokument pro softwarové řešení.
RFP	(Request for Proposal) - detailní poptávkový dokument pro softwarové řešení.
SMALL	Segment předplatného Hospodářských novin.
SVIT	Sekce vydavatelů internetových titulů (v rámci UVDT).
SW	software
SWOT	Analýza SWOT (Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby)
VIP	Segment předplatného Hospodářských novin.
UVDT	Unie vydavatelů (dříve Unie vydavatelů denního tisku)
1 ks	Segment předplatného Hospodářských novin.
2-5 ks	Segment předplatného Hospodářských novin.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Graf Hospodářské noviny v konkurenční skupině – meziroční srovnání předplatného kumulativně v letech 2007 – 2009, zdroj ABC ČR.....	52
Obr. 2. Graf informovanost o výhodách klubu, zdroj Economia, a.s.,.....	69
Obr. 3. Graf způsob získávání informací o nabídce klubu, zdroj Economia, a.s.,.....	70
Obr. 4. Graf četnost využívání poskytovaných výhod, zdroj Economia, a.s.,.....	70
Obr. 5. Graf využívání výhod dle nabídky, zdroj Economia, a.s.,.....	71
Obr. 6. Graf využívání v rámci programu Sphere card, zdroj Economia, a.s.,.....	72
Obr. 7. Graf akceptování slevy v programu Sphere card, zdroj Economia, a.s.,.....	73
Obr. 8. Graf četnost návštěvy internetových stránek, zdroj Economia, a.s.,.....	74
Obr. 9. Graf porovnání nabídky s programy ostatních deníků, zdroj Economia, a.s.,.....	75
Obr. 10. Graf věkové složení respondentů, zdroj Economia, a.s.,.....	76
Obr. 11. Graf povolání respondentů, zdroj Economia, a.s.,.....	77
Obr. 12. Graf postavení respondentů v zaměstnání, zdroj Economia, a.s.,.....	77

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Hospodářské noviny – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009, zdroj Economia, a.s. ....	56
Tab. 2. Mladá fronta Dnes – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009, zdroj MAFRA, a.s.,.....	57
Tab. 3. Lidové novin – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009, zdroj MAFRA, a.s.,.....	58
Tab. 4. Právo – hlavní akční nabídka září až prosinec 2009, zdroj Borgis, a.s.,.....	59
Tab. 5. Komparace nabídek předplatného – hlavní akční nabídka - září až prosinec 2009, zdroj Economia, a.s., Mafra, a.s. a Borgis a.s.,.....	60
Tab. 6. Nabídka předplatného pro nové předplatitele - září až prosinec 2009, zdroj Economia, a.s.,.....	64
Tab. 7. Nabídka Economia Benefitklubu - září až prosinec 2009, zdroj Economia, a.s.,.....	64
Tab. 8. Nabídka celkem - září až prosinec 2009, zdroj Economia, a.s.,.....	64
Tab. 9. Informovanost o výhodách klubu, zdroj Economia, a.s.,.....	68
Tab. 10. Způsob získávání informací o nabídce klubu, zdroj Economia, a.s.,.....	69
Tab. 11. Četnost využívání poskytovaných výhod, zdroj Economia, a.s.,.....	70
Tab. 12. Využívání výhod dle nabídky, zdroj Economia, a.s.,.....	71
Tab. 13. Využívání v rámci programu Sphere card, zdroj Economia, a.s.,.....	71
Tab. 14. Akceptování slevy v programu Sphere card, zdroj Economia, a.s.,.....	72
Tab. 15.. Četnost návštěvy internetových stránek, zdroj Economia, a.s.,.....	73
Tab. 16. Členství v programech ostatních deníků, zdroj Economia, a.s.,.....	74
Tab. 17. Porovnání nabídky s programy ostatních deníků, zdroj Economia, a.s.,.....	75
Tab. 18. Věkové složení respondentů, zdroj Economia, a.s.,.....	76

---

Tab. 19. Povolání respondentů, zdroj Economia, a.s.,.....	76
Tab. 20. Postavení respondentů v zaměstnání, zdroj Economia, a.s.,.....	77
Tab. 21. Segmenty Hospodářských novin, zdroj Economia, a.s.,.....	80
Tab. 22. Návrh komunikačního plánu projektu CRM.....	102
Tab. 23. Návrh harmonogramu implementace systému CRM. ....	104
Tab. 24. Návrh rozpočtu implementace systému CRM.....	104

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Nabídka předplatného Hospodářských novin – dálniční známka
- P II Nabídka předplatného Hospodářských novin – přehrávač iPod
- P III Nabídka předplatného Mladé fronty Dnes – 3 měsíce zdarma
- P IV Nabídka předplatného Lidových novin – sleva 1 000 Kč
- P V Nabídka předplatného deníku Právo – přehrávač mp4
- P VI Nabídka Economia Benefitklubu

# PŘÍLOHA P I: NABÍDKA PŘEDPLATNÉHO HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN – DÁLNIČNÍ ZNÁMKA



**HOSPODÁŘSKÁ NOVINY**

Pro ty, kdo chtějí vědět

**PŘEDPLAŤTE SI HN NA 1 ROK  
ZA 5 819 Kč VČ. DPH.  
DOSTANETE ZDARMA  
DÁLNIČNÍ ZNÁMKU NA ROK 2010.**

Předplatné objednávejte na 800 11 00 22  
nebo na [predplatne@economia.cz](mailto:predplatne@economia.cz)  
Více informací na [www.economia.cz/hn](http://www.economia.cz/hn)  
Nabídka platí pro nové nebo navýšené  
předplatné do 31. 1. 2010.



# PŘÍLOHA P II: NABÍDKA PŘEDPLATNÉHO HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN – PŘEHRÁVAČ IPOD



**HOSPODÁŘSKÉ NOVINY**

Pro ty, kdo chtějí vědět

## CO SI PUSTIT KOLEDY PŘES IPOD ?

Získejte k ročnímu předplatnému HN (5 819 Kč vč. DPH)  
iPod Shuffle ZDARMA

Předplatné objednávejte na 800 11 00 22 nebo na [předplatne@economia.cz](mailto:předplatne@economia.cz).  
Více informací na [www.hnkd.cz/hn](http://www.hnkd.cz/hn).  
Nabídka platí pro nové nebo navrhované předplatné do 31. 12. 2009.



**PŘÍLOHA P III: NABÍDKA PŘEDPLATNÉHO MLADÉ FRONTY  
DNES – 3 MĚSÍCE ZDARMA**





## PŘÍLOHA P IV: NABÍDKA PŘEDPLATNÉHO LIDOVÝCH NOVIN – SLEVA 1 000 KČ



# PŘÍLOHA P V: NABÍDKA PŘEDPLATNÉHO DENÍKU PRÁVO – PŘEHRÁVAČ MP4

## BONUS MĚSÍCE

**PRÁVO** NEJLEPŠÍ DOMÁCÍ A ZAHRANIČNÍ  
ZPRAVODAJSTVÍ ŠEST DŇÍ V TYDNU

Předplatte si Právo a získáte:



Celotýdenní předplatné deníku Právo (Po - Pá, So)

Každý den s jinou přílohou

### Přílohy:



**Pondělí:** Firma



**Čtvrtek:** Café, Salon



**Pátek:** Víkend

### + 3 magazíny



**Úterý:** Styl pro ženy



**Středa:** Dům & Bydlení



**Sobota:** Magazín

### + Dárek: MP4 přehrávač OPU-562X1,8"

- TFT barevný displej
- Moderní 9mm tenký design
- Grafické menu s podporou českého jazyka
- **Funkce:** videopřehrávač, diktafon, MP3 přehrávač, FM rádio, čtení elektronických knih
- **Podpora formátů:** MP3, WMA, WMV a ASF
- **Kapacita:** 512MB - 2GB
- USB Mass Storage Device
- Zobrazení údajů o skladbě Id3
- Podpora zobrazení textů písně - soubory .LRC
- Vestavěný dobíjecí Li-ion akumulátor nebo přímo z počítače



Dárky dostanou všichni noví předplatitelé s půlročním předplatným po-pá (po-so) po ověření platby nejpozději do tří měsíců  
(Cena předplatného Práva na půl roku po-so je 1938 Kč, po-pá 1548 Kč.)

Objednávejte na bezplatné lince **800 800 880**

Při objednávce uveďte heslo: **PRÁVO MP4**

## PŘÍLOHA P VI: NABÍDKA ECONOMIA BENEFITKLUBU

# Ušetřete 10 %!

Manažerské kancelářské a cestovní vybavení



Více na [www.benefitklub.cz](http://www.benefitklub.cz)

**economia**  
benefitklub

# Ušetřete 60 Kč z ceny vstupenky!

Předplatitelé, zveme vás do divadla



Více na [www.benefitklub.cz](http://www.benefitklub.cz)

**economia**  
benefitklub