

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Helena Novotná

**Relaunch značky Hospodářských novin
v roce 2009**

Bakalářská práce

Praha 2011

Autor práce: **Helena Novotná**

Vedoucí práce: **Prof. PhDr. Jan Jiráček, Ph.D.**

Rok obhajoby: **2011**

Bibliografický záznam

NOVOTNÁ, Helena. *Relaunch značky Hospodářských novin v roce 2009*. Praha, 2011. 72 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra marketingové komunikace a public relations. Vedoucí diplomové práce Prof. PhDr. Jan Jirák, Ph.D.

Abstrakt

Hospodářské noviny se v době prudkého rozvoje informačních technologií a internetu se jako upadající tištěné médium, denní periodikum, snaží zamezit dalšímu poklesu jak čtenosti, tak prodaného nákladu pomocí přeměny konceptu novin, která je považována od dob vzniku deníku za nejrazantnější. Deník tak proaktivně reaguje na konkurenci bezplatných zpravodajských serverů, které čtenářům informace dokážou zprostředkovat rychleji - v momentě, kdy si přejí, a především zdarma.

Cílem práce je samotný relaunch nejen deníku, ale značky samotné popsat deskriptivní metodou a na základě výchozí pozice Hospodářských novin před relaunchem monitorovat jednotlivé kroky vydavatelství, které měli značku novin a tvář novin osvěžit a zabránit tak dalšímu úpadku tohoto periodika. V rámci této práce je čtenář nejprve seznámen se správným postupem budování značky a podrobněji i značky mediální. Detailně jsou i popsány cíle relaunche deníku a i marketingové taktiky, jejichž pomocí mělo být cílů dosaženo. Závěrem je evaluována efektivita relaunche ve vztahu ke čtenáři a obchodním klientům – inzerentům.

Na základě sesbíraných poznatků má čtenář možnost porozumět strategickému kroku značky tištěného denního periodika, která si dala za cíl uspět v konkurenci online medií a udržet si nejen stávající čtenáře, ale pomocí relaunche získat čtenáře nové.

Abstract

In the age of rush development of information technologies and the internet, The Economic Newspaper, a print medium facing decline in general, is trying to stop the rapid rate of decline in newspaper readership and in sold newspaper circulation. Since the newspaper's establishment the planned relaunch has been its most ambitious arrangement that aims to proactively react on free online provided news which you can read or listen to whenever and wherever you want.

In my thesis, when using the description method, I focus on relaunch of the newspaper and its brand itself. Starting at reference basis and explaining step by step arrangements that should have helped to refresh the brand and to confront the newspaper decline successfully. Then I continue with brand building process description and media brand building more in detail. In the other chapters I present the relaunch goals and marketing tactics necessary to be implemented for the success of the relaunch. At the end of the thesis the efficiency of the relaunch in relation to the readers and advertisers is evaluated.

The thesis reader should understand the strategic step of the printed newspaper brand which took a great challenge when trying to succeed in the competition with online media and other newspapers.

Klíčová slova

Hospodářské noviny, relaunch, mediální značka, český deník, denní periodikum, budování značky, marketingový mix, komunikační kampaň

Keywords

The Economic Newspaper, relaunch, media brand, Czech daily, daily newspaper, brand building, marketing mix, communication campaign

Rozsah práce: 109 601 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 18. května 2011

Helena Novotná

Poděkování

Na tomto místě velmi děkuji mému vedoucímu práce Prof. PhDr. Janu Jirákovi, Ph.D. za odborný dohled, cenné připomínky a motivující podporu při sestavování práce.

SCHVÁLENO

Institut komunikačních studií a žurnalistiky UK FSV Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce	
TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT:	
Příjmení a jméno diplomanta: Novotná Helena	Razítko podatelny: <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Univerzita Karlova v Praze Fakulta sociálních věd <hr/> Došlo dne: 15-09-2009 -1- <hr/> Č.j. <i>13720</i> Příloh: <i>3</i> Skartační heslo: Přiděleno: </div>
Imatrikulační ročník diplomanta: 2007/2008	
E-mail diplomanta: helen_novotna@yahoo.de	
Studijní program/studijní obor: Komunikační a mediální studia / Marketingová komunikace a public relations	
Předpokládaný název práce v češtině: Relaunch značky Hospodářských novin v roce 2009	
Předpokládaný název práce v angličtině: Relaunch of The Economic Newspaper's Brand in the Year 2009	
Předpokládaný termín dokončení (semestr, školní rok – vzor: ZS 2012): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí, tedy teze schválené v LS 2010/2011 umožňují obhajovat práci nejdříve v LS 2011/2012) LS 2009/2010	
Jedná se o téma (zakřížkujte platnou odpověď): navrhované studentem <input checked="" type="checkbox"/> z nabídky IKSŽ <input type="checkbox"/> Příjmení a jméno pedagoga, který téma vypsál:	
Pedagog, s nímž byly teze konzultovány (příjmení, jméno, pracoviště – vzor: Bednářová, Petra, KŽ IKSŽ UK FSV): Jirák, Jan, KMS IKSŽ UK FSV	
Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků): Cílem této práce je získat ucelený obraz o kampani Hospodářských novin prezentující změny spojené s přeměnou grafické a s ní úzce související obsahové podoby, ke které v průběhu měsíce května 2009 došlo. Tématem práce je současně popis marketingového a všech prvků komunikačního mixu, jejichž pomocí byly změny v konceptu Hospodářských novin společnosti představeny, a na jejichž základě tak byla vytvořena i komunikační kampaň.	
Zdůvodnění výběru tématu práce, včetně stručného popisu řešení nejvýznamnějších otázek vztahujících se k tématu v odborné literatuře oboru (rozsah max. 1000 znaků): Hospodářské noviny jsou v současné době jediným zpoplatněným deníkem na českém trhu s primárně ekonomickým zaměřením. V rámci klesajícího trendu nákupu tištěných periodik a upřednostňování on-line zpravodajských portálů čtenáři se Hospodářské noviny snaží tento trend vůči sami sobě zeslabit. Po devíti letech původního konceptu novin je vede ke změně nejen úbytek necelých dvaceti tisíců předplatitů za posledních šest let, nové možnosti novinové grafiky a výpočetní techniky, ale i snaha vyjít vstříc inzerentům skrze novou podobu. Nabízí se zajímavý pohled na strategickou, marketingově podmíněnou změnu konzervativně působících novin, které se rozhodly pro zásadní krok, tzv. relaunch neboli znovuuvedení na trh ve zcela jiné podobě.	
Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu): 1) Úvod 2) Hospodářské noviny jako značka -tématické zaměření, postavení na novinovém trhu, cílová skupina čtenářů a inzerentů 3) Relaunch - vysvětlení pojmu; úloha relaunche u mediálních produktů a jeho výskyt v českých tištěných médiích	

<p>4) Důvody Hospodářských novin pro relaunch</p> <p>5) Cíle relaunche Hospodářských novin</p> <p>6) Průběh a podoba kampaně -popis užití marketingového, komunikačního a media mixu v časovém sledu (televizní, tištěná a rozhlasová reklama, venkovní reklama, direct marketing, public relations)</p> <p>7) Efektivita relaunche -zvýšení/snížení nákladu a počtu inzerentů, proměny v charakteristice cílové skupiny</p> <p>8) Dotazníkové šetření - změny ve vnímání Hospodářských novin mezi čtenáři -dotázání se čtenářů HN (do sta respondentů) formou uzavřených otázek na stanoviska ohledně přeměny novin: hodnocení tematických změn ve vydání novin, hodnocení změny grafiky, změny obsahu, benefitů a negativ nových HN</p> <p>9) Závěr -vyhodnocení a shrnutí kampaně</p>
<p>Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období, za které bude analyzován) a postup (technika) při jeho zpracování: Zpracovanými materiály jsou všechny formy reklamní kampaně, které se vyskytly v TV (u vybraných pořadů na ČT2 a ČT24, na TV Prima a Prima COOL), v rozhlasu (na stanicích Český Rozhlas, Frenkvence 1, Evropa 2), dále v tisku, na internetu i ve formě venkovní reklamy v období od počátku května do půlky června 2009 a na podzim 2009. Dalším materiálem jsou vydání Hospodářských novin před a po 18.5.2009 (první den vydání v nové podobě). Práce bude zpracována formou analyzování změn novin spojených s relaunchem z marketingového hlediska - bude analyzována efektivita relaunche, promítání předpokládaných čtenářů do kampaně a do samotné změny podoby novin a bude popsán průběh kampaně.</p>
<p>Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků): ALTENDORFER, Otto, HILMER, Ludwig. Medienmanagement. Bd. 3, Medienbetriebswirtschaftslehre - Marketing. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006. 403 s. Obsah knihy pojednává o organizaci, chodu mediálního podniku a s ním spojeným marketingovým řízením.</p> <p>HERRICH, Denis F. Media management in the age of giants : business dynamics of journalism. Ames : Iowa State Press, 2003. 397 s. Publikace je zdrojem informací týkajících se úspěšného a správného řízení media, od otázek regulace, etiky, decision-makingu až po vhodnou marketingovou komunikaci.</p> <p>KAPFERER, Jean-Noël. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. Kogan Page Publishers, 2008. 560s. Kniha uvádí příklady případových studií světových značek, zabývá se brandingem korporací a potenciálem značky pro úspěšné fungování na trhu.</p> <p>KELLER, Kevin Lane. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Prentice Hall, 2007. 692 s. Kellerova kniha pokrývá koncept celého tzv. brandování, hodnotu značky a strategické řízení značky. Čtenáři představuje koncepty a techniky nutné pro budování silné konkurenceschopné značky.</p> <p>OTS, Mart. Media brands and branding. Jönköping : Jönköping International Business School, 2008. (JIBS research reports ; 2008-1). 115 s. Tématem knihy jsou komunikační taktiky, budování mediální značky a její hodnoty se zaměřením na strategické aspekty značky jako prostředku pro rozvoj v mediálním byznysu. Dále je v knize věnován prostor pohybu mediálních značek na reklamních trzích.</p>

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Beránek, Jan: Vliv agenturních zpráv ČTK na obsah ekonomických rubrik deníku Právo, Hospodářské noviny a MF Dnes; vedoucí práce Tomáš Trampota; 2008; Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky; diplomová práce

Jankovský, Milan: Marketingová strategie firmy Verlagsgruppe Handelsblatt na českém trhu a její porovnání s konkurencí (se zaměřením na denní tisk); vedoucí práce Miroslava Zamykalová; 2008; Vysoká škola ekonomická v Praze; bakalářská práce

Pobořilová, Adéla: Nastolování agendy pořadem Otázky Václava Moravce Speciál v denících Právo, Lidové noviny, Mladá fronta Dnes a Hospodářské noviny; vedoucí práce Tomáš Trampota; 2007; Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky; diplomová práce

Svatoš, Jan: Globální oteplování a jeho reflexe v denících Mladá fronta DNES a Hospodářské noviny v průběhu zveřejnění 4. hodnotící zprávy; vedoucí práce Tomáš Trampota; 2008; Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky; bakalářská práce

Šesták, Martin: Brand Building ČT24; vedoucí práce Milan Šmíd; 2007; Univerzita Karlova, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Katedra marketingové komunikace a public relations; bakalářská práce

Vránová, Jana: Postavení konfliktu států Izrael a Libanon v agendě deníku MF DNES a Hospodářské noviny; vedoucí práce Tomáš Trampota; 2008; Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky; bakalářská práce

Datum / Podpis studenta

15.9.2009

Jelena Novotná
.....

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 RELAUNCH ZNAČKY.....	15
1.1 Co je značka?	15
1.1.1 Hodnota značky	15
1.1.1.1 Hodnota značky jako součást úspěšného řízení značky	16
1.1.2 Identita značky.....	17
1.1.2.1 Struktura identity značky.....	17
1.1.2.2 Přístupy k identitě značky	18
1.1.3 Umístění značky	20
1.1.3.1 Cíle umístění značky	20
1.1.4 Branding.....	21
1.1.5 Mediální značky.....	22
1.1.6 Životní cyklus značky.....	23
1.1.6.1 Etapy životního cyklu značky	23
1.2 Relaunch	26
1.2.1 Přípravy na relaunch	26
2 ZNAČKA HOSPODÁŘSKÉ NOVINY PŘED RELAUNCEM.....	28
2.1 Majitel obchodní značky – vydavatelství Economia, a.s.....	28
2.1.1 Předmět činnosti vydavatelství	28
2.1.2 Vývoj společnosti Economia, a.s.	29
2.2 Budování a postavení značky Hospodářské noviny na českém novinovém trhu do května 2009	30
2.3 Produkt Hospodářské noviny před relaunchem	31
2.4 Cílová skupina značky Hospodářské noviny	32
2.4.1 Sociodemografická charakteristika čtenářů Hospodářských novin.....	32
2.4.2 Značka Hospodářské noviny ve vztahu k inzerentům	33
2.4.2.1 Výzkum LAE 2008.....	33
2.4.2.2 Výsledek Hospodářských novin ve výzkumu LAE 2008.....	34
2.4.2.3 Inzerenti v Hospodářských novinách	35
3 CÍLE RELAUNCE HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN A POUŽITÉ MARKETINGOVÉ TAKTIKY K JEJICH DOSAŽENÍ.....	37
3.1 Marketingový mix jako taktika při implementaci relaunche novin	37

3.2	Použité zdroje k určení cílů relaunche deníku	39
3.3	Přípravy na relaunch	39
3.4	Cíle relaunche Hospodářských novin	41
3.5	Marketingový mix – redakční marketing.....	43
3.5.1	Produkt.....	43
3.5.1.1	Mediální produkt	43
3.5.1.2	Produkt Hospodářské noviny	43
3.5.2	Distribuce.....	46
3.5.3	Cena	47
3.5.4	Propagace.....	48
3.6	Marketingový mix – inzertní marketing	49
4	PROCES PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ K RELAUNCHI HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN.....	50
4.1	Komunikační kampaň k přeměně novinové části	51
4.2	Komunikační kampaň k přeměně suplementů.....	53
5	EFEKTIVITA RELAUNCHE	55
5.1	Hodnocení přeměny Hospodářských novin čtenáři	55
5.1.1	Panelové šetření tři měsíce po uvedení nové podoby.....	55
5.2	Sociodemografické změny čtenářské obce po relaunchi	56
5.3	Vývoj novin v segmentu B2C po implikaci relaunche	58
5.3.1	Změny v hodnotách nákladu.....	58
5.3.2	Změny v hodnotách čtenosti	59
5.4	Ekonomický vývoj v segmentu B2B po implikaci relaunche.....	59
5.4.1	Výsledek Hospodářských novin ve výzkumu LAE 2010.....	59
5.4.2	Promítnutí relaunche do typografie inzerentů	61
5.4.3	Promítnutí relaunche do zisku z inzerce	63
	ZÁVĚR	64
	SUMMARY	67
	POUŽITÁ LITERATURA.....	68

ÚVOD

V rámci mé bakalářské práce se věnuji tématu relaunche neboli znovuuvedení značky Hospodářské noviny na český novinový trh v roce 2009. Hospodářské noviny, jediné české denní periodikum s primárním zaměřením na ekonomické zpravodajství, se staly předmětem mého zkoumání z řady důvodů. V době poklesu zájmu o placené tištěné deníky považuji za zajímavé přiblížit marketingovou strategii a marketingové taktiky Hospodářských novin, které se rozhodly neustále klesající hodnoty čtenosti a prodaného nákladu utlumit a zároveň tak upevnit svojí pozici na trhu denních periodik pomocí změny layoutu, grafiky a dále i několika obsahových částí.

Práci jsem rozdělila do pěti kapitol. První z nich seznamuje čtenáře s kroky, které je nutno v rámci budování a relaunche jakékoli značky dodržet. Jelikož mediální značce jsou vlastní jistá specifika, kterými se strategie budování tohoto typu značky od ostatních liší, je jim věnována i část první kapitoly. Pro možné porovnání vývoje novin ve vztahu k jejich čtenářům a další cílové skupině, inzerentům, jsem považovala za stěžejní objasnit výchozí situaci deníku, v které se před relaunchem nacházel. Na tuto kapitolu navazuje popis jednotlivých změn novin, které relaunch charakterizují – proměna produktu vzhledově i obsahově, cenové úpravy, koncept komunikace změn a distribuční změny. V závěru práce je relaunch evaluován na základě stanovených cílů ze strany vydavatelství. Zároveň je čtenář seznámen s následným vývojem deníku – v čem mu relaunch prospěl a v čem nikoli.

Výše popsaná struktura práce, avšak s mírnými úpravami pořadí kapitol, byla takto představena již v tezích bakalářské práce. Na základě pozdějšího intenzivního zkoumání tématu a po konzultaci s vedoucím práce, byla odstraněna poslední zamýšlená kapitola Dotazníkové šetření mezi čtenáři deníku.

Detailní deskripce relaunche Hospodářských novin by nebylo možné dosáhnout bez asistence redakce a vydavatelství deníku. Zprvu velmi přínosná spolupráce se postupem času stala spíše komplikovanou a pro zpracování práce obtížnou. Řada příslibených dat, která měla reflektovat percepci relaunche a značky deníku čtenáři a nečtenáři, mi nebyla zpřístupněna. Musela jsem tak čerpat pouze z veřejně přístupných pramenů, kterých nebylo mnoho.

Tématu managementu a řízení mediálních značek se věnují zejména zahraniční autoři. Odborná literatura, která toto téma přibližuje na příkladu zahraničních mediálních institucí, mi umožnila vypořádat rozdílné přístupy vydavatelství

Economia, a.s. v porovnání s jinými zahraničními společnostmi stejného zaměření.
Osobně považuji seznámení se s touto problematikou za velmi přínosné a obohacující.

1 RELAUNCH ZNAČKY

V první kapitole se budu věnovat teoretickému základu, jehož účelem je přiblížit význam pojmů značka a relaunch v širším spektru jejich působnosti. Vysvětlení těchto pojmů považuji za podstatu pro pochopení procesu relaunche značky Hospodářských novin.

1.1 Co je značka?

Jedním z nejdůležitějších aspektů efektivního a úspěšného marketingu a jedním z mnoha marketingových cílů je péče o značku¹. Tím se rozumí například její správné umístění na trhu neboli positioning, uvedení značky na trh, dohled na značku v rámci jejího životního cyklu, případně prohlubování a rozšiřování jejích hodnot.

Značkové produkty se nacházejí v různých fázích výše zmíněných procesů. Avšak některé produkty musíme nejprve označit, což je v marketingové rovině definováno přidělením značky. Pod značkou rozumíme „jméno, výraz, znak, symbol nebo design či jejich kombinaci, které mají identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží a služeb konkurentů“.² Značkou můžeme však být i my či různé lokality. Podíváme-li se na značku z jiného úhlu pohledu, můžeme ji definovat podle Matthew Healyho jako „to, co si o ní myslí její zákazník“³.

1.1.1 Hodnota značky

„Hodnota značky je sada aktiv (a pasiv)⁴, spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.“ Zkráceně lze hodnotu značky označit jako přidanou hodnotu, kterou jsou služby a výrobky vybaveny⁵. Nutno podotknout, že hodnota značky vytváří hodnoty nejen pro konečného spotřebitele, ale i pro prodejce, jelikož její vnímatelná přijatelnost může mít pro úspěch na trhu nemalý význam. A právě hodnota značky,

¹ JAHODOVÁ, Hana., PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 230 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s.41.

² KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s.312.

³ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. Praha : Slovart, 2008. 266 s. ISBN 978-80-7391-167-6. s.10.

⁴ aktiva - formy majetku, formy bohatství, soubor hospodářských prostředků vyjádřených v penězích
Pasiva - zdroje financování majetku

Viz URL: <<http://business.center.cz/business/pojmy>> [cit. 2011-03-10].

⁵ KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 314.

jádro toho, co zákazníka přitahuje, její význam nebo její uspokojení by měly zůstat neměnné a zákazníkovi z dlouhodobého hlediska poskytnout něco, v co mohou věřit a v důsledku toho značce zůstat věrní. Oproti vnitřním faktorům se projevy značky, tedy vnější faktory značky jako design obalu či reklama a vnitřní faktory jako design výrobku či příchutě, měnit dokonce musí. Jejich vývoj by měl být odrazem vnímání a očekávání spotřebitelů a zároveň trhu společného s konkurenčními značkami.⁶

1.1.1.1 Hodnota značky jako součást úspěšného řízení značky

Hodnota značky je průsečíkem čtyř kategorií, které jsou nezbytné pro účinné řízení značky. Nejenže jsou tyto kategorie zásadní pro úspěšné řízení značky, ale stejně tak jsou stěžejní při vytváření hodnoty produktu, kterou značka na něj přenáší.

První kategorií je znalost jména značky. Značka je spotřebitelem identifikována za různých podmínek a lze ji i různými způsoby změřit, a to například identifikací. Při identifikaci je dotazovanému položena otázka, zda zobrazenou značku někdy viděl. Dalším způsobem měření je dominance, při které si dotazovaný vzpomene pouze na jednu jedinou značku. Již samotná identifikace je ukazatelem pozitivního vztahu k dané službě či výrobku, a tak pro nás známý již v paměti uchovaný produkt bude mít při nákupní volbě přednost před produktem pro nás novým, neznámým⁷.

Jsou-li budovány znalost značky a povědomí o značce, vzniká v souladu s nimi i tzv. image značky⁸, která značně ovlivňuje a zapříčiňuje preferenci výrobku nad jinými a vede k pravidelnému zakoupení výrobku. Spotřebitel se tak stává této značce věrný. Věrnost značce je klíčovým aspektem ocenění značky, jelikož lze od věrných zákazníků očekávat, že vytvoří velmi předvídatelný objem prodeje a tok zisku. Značka je bez základny věrných zákazníků značně ohrožitelná. Věrnost je pro značku zárukou pro předvídatelnost a jistotou poptávky a zároveň umožňuje zvýšení ceny produktu – věrní spotřebitelé jsou ochotni zaplatit za oblíbený výrobek či službu více. Proto by snaha získání důvěry zákazníků při utváření hodnot značky neměla být opomíjena⁹.

⁶ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. Praha : Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6. s.18.

⁷ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 11.

⁸ Image značky - souhrn dojmů a názorů spotřebitelů, které se odrážejí v asociacích uchovaných v jejich paměti

Viz AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 20.

⁹ KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 313.

Třetí kategorii představuje vnímaná kvalita. Ta především přispívá k ekonomickému profitu společnosti, a to tím, že posiluje ceny a podíl na trhu produktu či služby v přímé úměře k zákaznické spokojenosti. V důsledku tedy zásadně ovlivňuje návratnost investic. Kvalita značky musí být určitým způsobem strategicky řízena a pro mnohé z firem je kvalita tou nejvyšší prioritou, která je stěžejním prvkem při určování pozic obchodních značek na trhu. Vedle těchto dvou způsobů výkladu vnímané kvality značky je dalším možným tzv. míra dobra značky – čím je vnímaná kvalita vyšší, o to vyšší hodnotu míra dobra značky získá. Obecně vzato, zvyšuje-li se vnímaná kvalita značky, proporcionálně se ze strany zákazníků zvyšují i další elementy spojené s vnímáním dané značky.¹⁰

Poslední kategorie zvaná asociace spojené se značkou již přibližuje obsah dalšího bodu kapitoly, a to identitu značky. Spotřebitel si se značkou spojuje řadu asociací, které značně hodnotu značky podporují, přičemž v pozadí asociací jako například vlastnosti výrobku nebo reklamní spojení se známou osobností stojí právě identita značky¹¹.

1.1.2 Identita značky

„Identita značky je způsob, jímž se společnost snaží identifikovat nebo umístit produkt nesoucí určitou značku na trh“.¹² Je také tím, kdo značce dává směr, účel a význam.

1.1.2.1 Struktura identity značky

Identita značky má dvoustupňovou strukturu. Její jádro tvoří základní identita představující esenci značky, která by měla být správně časově odolnější vůči změnám a měla by obsahovat asociace, které i přes vstup značky na nový trh zůstanou konstantní. Základní identita značky by zároveň měla zahrnovat prvky činící značku hodnotnou a jedinečnou, měla by představovat základnu pro důvěryhodnost značky, a k tomu i přispívat k nabídce hodnoty značky. To, co základní identita představuje, lze odvodit

¹⁰ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s.17-19.

¹¹ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 23.

¹² KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 359.

zodpovězením otázky týkající se základní víry a základních hodnot značky či kompetence organizace, která za značkou stojí.¹³

Rozšířená identita doplňuje celkový obraz identity tím, že obsahuje prvky poskytující texturu a úplnost značky. Těmi může být samotný produkt, osobnost značky nebo záruka stabilní ceny. Příkladem rozšiřování identity v praxi je koncept značky Nike. Základní identitu spočívající v produkci oděvů a sportovních výbav pro sportovce a všechny se zájmem o zdraví životní styl se snažila rozšířit pomocí osobnosti značky, kterou charakterizovala jako provokativní, inovativní, agresivní a je jí vlastní zdatnost a dosahování skvělých výkonů.¹⁴

Podle Aakera dopomáhá k efektivnímu vytvoření hloubky a textury identity značky její vnímání následujícími čtyřmi způsoby, přičemž všechny nemusí být zapojeny do budování identity najednou. Užití pouze jednoho jediného modelu poslouží značce k životaschopnosti. Přesto by značka při budování identity měla uvážit všechny čtyři přístupy a aplikovat jeden nebo i více z nich, které pomáhají definovat, co by značka v mysli zákazníka měla představovat.¹⁵

1.1.2.2 Přístupy k identitě značky

První přístup k identitě značky je označován jako přístup ke značce jako k organizaci, v jehož rámci se zaměřujeme na atributy spojené se společností nebo firmou, než s atributy služeb či výrobků. Ty jsou ve srovnání s atributy výrobku dlouhodobějšího charakteru a vedle toho i lépe odolávají tlaku ze strany konkurence. Patří mezi ně atributy spojené s organizační kulturou, s hodnotami a programy organizace, které mohou přispět i k nabídce samotné hodnoty. Takovými asociacemi se rozumí zaměření na zákazníka, technologický pokrok či lokální orientace. Pokud tyto asociace, které utvářejí identitu organizace, vyvolávají v zákazníkovi pocit sebevyjádření či emoční požitek, projeví se tyto sympatie například formou obdivu nebo uznání¹⁶.

¹³ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 67-76.

¹⁴ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 75-78.

¹⁵ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 67.

¹⁶ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 71.

Druhý přístup je nazýván jako přístup ke značce jako osobě. V tomto případě může být značka vnímána podobným způsobem jako konkrétní osoba, a tak v nás vyvolává asociace shodné s osobami skutečnými – modernost, kompetence, důvěra, zábava, mladistvost nebo intelektuálnost. Výhoda tohoto přístupu je možnost zákazníka prostřednictvím koupě produktu nesoucí danou značku sdělit něco o své osobnosti. Dalším důležitým faktem je schopnost značky jako osoby vytvořit mezi zákazníkem a značkou vztah, budovat ho a posilovat ho. Značka se pro Vás tak stane například „partákem“ ve volných chvílích nebo pomocníkem v náročné situaci¹⁷.

Třetí přístup charakterizuje přístup ke značce jako k symbolu. Symbol může být v podstatě cokoliv, co značku reprezentuje, například záruka stálé neměnicí se ceny. Obecně je Aaker řadí do tří kategorií, a to vizuální provedení, metafora a tradice značky¹⁸. Výhoda vizuálně ztvárněných symbolů je v jejich snadné zapamatovatelnosti, a pokud je velká část identity značky silným vizuálním symbolem značky zachycena, výsledkem je na základě dlouhodobějšího propojení symbolu a prvků identity značky její okamžité rozpoznání¹⁹. Symbol obsahující metaforu je považován za účelnější, jelikož metafora přenáší význam na základě vnější podobnosti, a tak nám ulehčuje identitu značky jasně rozpoznat a případně v nás vyvolat určitý požitek. Symbol tradice značky může působit jako esence značky, jeli samotná tradice v očích zákazníků živá a významná.

Poslední přístup charakterizuje přístup ke značce jako výrobku. Zde je kladen důraz na silné spojení s třídou výrobků – při zmínce o konkrétní třídě nebo třídách výrobků si zákazník na značku vzpomene. Tento přístup je postaven na již zmíněných attributech spojených s výrobkem nebo užíváním výrobku. Je mu vlastní i prvek kvality, který rozhoduje o životnosti značky ve své konkurenční oblasti. Dále asociace spojené s konkrétním použitím výrobku, které konkurenci nutí k zaměření jiným směrem a značka si tak buduje jedinečné postavení na základě konkrétního použití či jedinečné aplikace. Umístění značky na trhu podle typu jejího uživatele je dalším možným přístupem. Značka tak cílí na jedince s určitým životním stylem či potřebami. Značku lze také asociovat i s určitým regionem nebo státem, což jí dodává na důvěryhodnosti.

¹⁷ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 72.

¹⁸ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 72-73.

¹⁹ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s.99.

Zde hraje i důležitou roli kultura oblasti původu značky, jelikož tvoří souhrn hodnot sloužících jako studna pro čerpání inspirace značky²⁰.

1.1.3 Umístění značky

V rámci přípravy umístění neboli positioningu značky musí společnost nejprve určit trh, který chce zasáhnout neboli trh segmentovat. Zde je úkolem marketingových odborníků určit skupinu zákazníků a segment trhu, který splňuje nejvhodnější podmínky pro nejeftivnější splnění firemních cílů. Tržní segmenty společnost vytváří na základě dělení zákazníků do homogenních skupin například na základě demografických, geografických, behaviorálních (zvláštnosti jejich chování) či psychografických faktorů (přihlédnutí k jejich zájmům).²¹

Dalším krokem po vhodném segmentování trhu je výběr trhu cílového, nazývaný jako targeting. Vzhledem k limitovaným zdrojům společnosti zacílí pouze na jeden nebo několik málo tržních segmentů. Významné světové korporace často oslovují hned několik tržních segmentů s několika produktovými třídami.²²

1.1.3.1 Cíle umístění značky

Cílem positioningu je vymežit produkt či službu tak, aby v myslích cílové skupiny a vůči konkurenci zaujaly takovou žádoucí pozici, odlišující zřetelně produkt od ostatních produktů a zároveň maximalizující potenciální prospěch firmy²³. Pro úspěšné odlišení od konkurenčního zboží či služeb je stěžejní snaha značce vnuknout funkční, racionální nebo hmotné vlastnosti reprezentující výkon značky. Stejně tak rozdíly symbolické, emocionální nebo nehmotné vlastnosti pomáhají k vytváření toho, co značka představuje.²⁴ Ukotvení těchto rozdílů a vlastností značky dosáhneme pomocí

²⁰ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s. 99.

AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 67-71.

²¹ ARMSTRONG, Ian, KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 103.

²² ARMSTRONG, Ian, KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 104.

²³ ARMSTRONG, Ian, KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 105.

²⁴ KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 312.

brandingu, který spojuje následujících pět prvků: positioning, příběh, design, cena a vztah se zákazníkem²⁵.

1.1.4 Branding

Branding vybavuje produkt silou značky a zároveň napomáhá spotřebitelům nabitě poznatky o výrobcích a službách utřídit tak, aby jim usnadnily volbu při koupi²⁶. Tím je myšleno vedle názvu produktu i využití dalších prvků značky, které produkt pomáhají identifikovat – k čemu se produkt využívá a proč by se o něj spotřebitel měl zajímat. Dále aby byl spotřebitel schopen rozlišit v jedné produktové kategorii více značek, a aby byl schopen vnímat, že v dané kategorii značky stejné nejsou.²⁷ Za pojmem branding stojí i vytvoření a podpora značky vyžadující vývoj hlubokých a výrazných asociací, které spolu souzní nejen v krátkém časovém úseku, nýbrž i v rámci dlouhodobého symbiotického vztahu, z kterého společnosti postupně dosáhnou celoživotní důvěry a spotřebitelé dosáhnout individuálního a skupinového významu. Tyto smyslové asociace a reakce spojené se značkou jsou zanechány v hlavách spotřebitelů díky marketingovým komunikacím, takže positiong značky můžeme označit za výsledek procesu efektivitvity komunikace, přičemž může být upraven skrze zkušenost spotřebitele, world-of-mouth²⁸, stejně jako změnami marketingového a komunikačního mixu.²⁹

V následujícím odstavci bych ještě ráda přiblížila druhý, velmi důležitý prvek brandingu, a to příběh. Značka k nám promlouvá a narativní funkce značky je pro nás vstupenkou do příběhu. Je-li vypravěč, v tomto případě značka, excelentní, podaří se mu ve valné části navázat se svým publikem, zákazníky, osobní, emocionální pouto. Když v nás vyprávění zanechá silný zážitek, a zaujme nás natolik, že si získá pozornost veškerých našich smyslů, získáváme na dojmu, že jsme součástí příběhu. Příběhy

²⁵ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. Praha : Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6. s.8. KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 312.

²⁶ KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 313.

²⁷ KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 314.

²⁸ WOM ústní šíření dojmů, zkušeností se značkou, je marketing zaměřený na vyvolání efektu ústního šíření "reklamy" mezi samotnými zákazníky. Součást buzz marketingu.

Viz www.mediaguru.cz/medialni-slovník/35/1424.html. [cit. 2011-03-11].

²⁹ DANHLEN, Michael., LANGE, Fredrik., SMITH, Terry. *Marketing communications : a brand narrative approach*. 1. Hoboken : Wiley, 2010. 584 s. ISBN 978-0-470-31992-5. s.79.

Pojem marketingový a komunikační mix vysvětlím v dalších kapitolách na příkladu relaunche značky Hospodářských novin.

značek, často smyšlené, jsou prezentovány s věrohodností a tím značce do jisté míry přidávají na přitažlivosti³⁰.

1.1.5 Mediální značky

Produkt, kterým je masové médium, nese také značku, avšak specifika mediální značky se od značky přidělené například rychloobrátkovému zboží liší, a naopak některé prvky značky jsou i pro mediální značku stejné.

Oproti jiným značkám disponují mediální značky nadprůměrnými možnostmi v budování, rozšiřování a prohlubování hodnot vlastní značky.³¹ K tomu jim pomáhá možnost snadné integrace sdělení, která atributy hodnot značky nese. Především komerční média slouží společností jako médium, které jim pomocí inzerce zjednodušuje uzpůsobit podle potřeb vnímání dané značky potenciálními spotřebiteli. Na stejné bázi funguje i komunikace deníku či televizní stanice - možnost téměř bezmezná sebepropagace je u mediálních značek samozřejmostí a k rozšíření efektů komunikace značky využívají i prostoru v jiných médiích³². Přesto je komunikace mediální značky komplexní a zároveň komplikovanější než u značek jiných odvětví. Mediální značka musí být budována pro dva odlišné trhy. Tím prvním je trh klientů inzerce. Bez správného umístění a působení značky na tomto trhu nejsou ani značka ani médium schopni dlouhodobé existence z důvodu nedostatečného ekonomického profitu. K úspěchu na trhu inzerce jim dopomůže úspěch na trhu cílové skupiny čtenářů/posluchačů/diváků média.³³ O jeho získání a následnou věrnost cílové skupiny se musí stejně tak ucházet. Zde platí pravidlo, že čím je hodnota mediální značky větší, často díky splnění očekávání a potřeb spotřebitele, o to výhodnější pozici médium zastává při rozhodnutí spotřebitele, jelikož se předpokládá, že loajální spotřebitel si produkt zakoupí opakovaně a výše poptávky je tak předvídatelná. Je tedy zřejmé, že v přímé úměře je na charakteru a velikosti cílové skupiny závislý úspěch na trhu prodeje reklamního prostoru v médiu.

Z předchozího odstavce vyplývá, že média se nachází jak v pozici inzerenta, tak nositele inzertních prostor a obecně vzato je můžeme chápat jako mnohotvárně

³⁰ HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. Praha : Slovart, 2008. 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6. s. 9.

³¹ OTS, Mart , et al. *Media Brands and Branding*. Jönköping : Jönköping International Business School, 2008. 115 s. ISBN 91-89164-82-2. s. 8.

³² OTS, Mart , et al. *Media Brands and Branding*. Jönköping : Jönköping International Business School, 2008. 115 s. ISBN 91-89164-82-2.s. 14.

³³ OTS, Mart , et al. *Media Brands and Branding*. Jönköping : Jönköping International Business School, 2008. 115 s. ISBN 91-89164-82-2.s. 14.

využitelný prostředek reklamy. Zajímavý je i fakt, že v rámci positioningu a utváření hodnot značky je otázka ceny na trhu inzertních služeb pro médium mnohem důležitější než při utváření positioningu a hodnoty značky pomocí ceny na trhu cílové skupiny.³⁴

1.1.6 Životní cyklus značky

Při uvedení produktu na trh nelze dopředu říci, jak úspěšný produkt na trhu bude a jaká bude jeho životnost na trhu určité produktové kategorie. Dopředu je však jasné to, že každý produkt má určitou délku životnosti, a má tak i cyklus životnosti. Jaký bude jeho průběh a délka záleží pouze na objemu prodeje a zisku.³⁵

Cyklus životnosti výrobku se skládá z pěti etap a lze jej aplikovat i na značku výrobku. Nejen, že každá z těchto etap představuje pro prodejce odlišné výzvy, příležitosti a problémy, ale je nutné brát v potaz podle stádia životního cyklu rozdílné užití finanční, marketingové, výrobní, nákupní a konečně i personální strategie³⁶. Faktem je, že ne všechny výrobky projdou všemi fázemi tohoto cyklu a právě i proces životnosti značky je závislý na chování konkurence.³⁷

1.1.6.1 Etapy životního cyklu značky

První etapou je vývojová fáze. Ta je charakteristická utvářením koncepce značky a nutnými investičními náklady. V této fázi se uplatňuje například vytváření hodnot a positioningu značky.³⁸

Druhá etapa se nazývá zaváděcí fáze, v jejímž rámci uvádíme již „obrandovaný“ produkt na trh. Pro tuto etapu je typický pomalý růst prodeje a vzhledem k zavedení produktu a značky na trh, s čímž se pojí vysoké distribuční a investiční náklady, jsou zisky v této fázi téměř nulové, nebo záporné. Je totiž nutné o nové značce informovat potenciální spotřebitele, seznámit je s ní, následně je přimět k zakoupení produktu nesoucí značku, jejímu opakovanému rozpoznání a zajistit distribuci produktu. V této fázi je jasnou výhodou být produktovým průkopníkem, tedy tím, kdo jako první vyrobí

³⁴ OTS, Mart , et al. *Media Brands and Branding*. Jönköping : Jönköping International Business School, 2008. 115 s. ISBN 91-89164-82-2. S. 2.

³⁵ ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 462.

³⁶ KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 306.

³⁷ ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 463.

³⁸ ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 465-466.

funkční model, dále vynálezcem produktu, tedy držitelem patentu v kategorii nového produktu, anebo tržním průkopníkem, prvním prodejcem v kategorii nového produktu. Avšak některé společnosti s touto výhodou neumí efektivně naložit a marketingový plán selže. Na trhu naopak uspějí společnosti s vůdčím postavením ve vstupní fázi.³⁹

Třetí stádium růstu se vyznačuje posunem výrobku či služby, které spotřebitele uspokojí, a on se rozhodne pro další koupi. Jsou-li produkt a značka prvními zákazníky pozitivně hodnoceny, budou je další zákazníci následovat. V této fázi růstu se objem prodeje zvyšuje, s ním i obrat, jelikož náklady na propagaci dosahují stejných nebo mírně vyšších částek, než ve fázi vstupu na trh, kdy byl objem prodeje nižší. Zároveň se společnost v rámci komunikační strategie nesoustředí na rozšíření povědomí o existenci nového produktu, ale usiluje u spotřebitelů o preferenci jejího produktu, značky. Cena produktu se nezvyšuje, spíše mírně klesá v závislosti na velikosti poptávky a na snaze objem prodeje zvýšit výhodnou cenovou nabídkou. Společnost však musí reagovat například na vstup nových konkurentů na trh. Proto dochází ke vzniku nových distribučních cest a míst odbytu, případně dochází ke zvyšování kvality, pracuje se na budování image značky, anebo se společnost rozhodne pro vstup nových modelů na trh.⁴⁰

Po fázi růstu následuje stádium zralosti, které se vyznačuje zpomalením obratu. Oproti předchozím fázím cyklu životnosti značky trvá toto stádium déle a je rozhodujícím pro budoucí životnost značky a udržení se na trhu. V první fázi tohoto stádia dochází k utlumení růstu obratu a vzhledem k maximálnímu využití všech distribučních kanálů nelze produkt a značku lépe distribuovat. Po této fázi dochází kvůli nasycenosti trhu k stabilizaci obratu. Budoucnost značky je v rukách poptávajících se po nové značce a je závislá i na růstu populace. Poslední fázi stádia zralosti nazýváme upadající zralost, pro niž je vlastní úpadek obratu a přechod věrných zákazníků značky ke značce jiné⁴¹.

³⁹ ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 465.

KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 362-363.

⁴⁰ ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s.466.

KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 364.

⁴¹ KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 364-365.

Ve stádiu zralosti dochází i nadále k neustálému zdokonalování výrobku za účelem uspokojení měnících se potřeb spotřebitelů. Někteří se rozhodnou pro změnu positioningu za účelem úspěchu v jiných segmentech trhu. V řadě případů dojde i na přeměnu marketingového mixu a objem prodeje tak zvýšit, nebo ho alespoň udržet. Než společnosti k těmto zásadním krokům přistoupí, pokusí se nejprve bojovat s konkurencí pomocí snižování cen a zesílením intenzity propagace.⁴²

Poslední fází životního cyklu produktu i značky je stádium úpadku. Přes inovace a změny, které společnost ve stádiu zralosti podniká, se nedaří obrátit a zvýšit. Výsledkem je nadměrná kapacita zboží, rostoucí snižování cen a následně minusový zisk. Péče o produkt či značku v úpadku je pro marketingový management velmi náročná, vyžaduje přeměru pozornosti od prodejce či reklamního oddělení. Nedostane-li se jí právě ze strany managementu dostatek pozornosti ve věci inovace, reklamy nebo produktivity, je očekávatelné, že zákazníci stejně tak o produkt či značku ztratí zájem⁴³. V zásadě je však pro společnost výhodnější soustředit pozornost na zdravé produkty nebo značky a jejich ziskovost zvyšovat. Přesto, nachází-li se produkt v úpadku, je nutné u něj analyzovat vedle trendu trhu i tržní podíl, cenu, náklady a samotné zisky. Po vyhodnocení těchto proměnných dojde management k rozhodnutí, jak s budoucností produktu naloží. Možností je hned několik: investice firmy zvýšit do té míry, že trh ovládne nebo na něm posílí své konkurenční postavení. Další variantou je přinejmenším udržování dosavadní úrovně investic firmy do doby, než se nejistoty ohledně dalšího vývoje nevyjasní. Třetí variantou je selektivní snížení úrovně investic a současné posilování investic do tzv. mikrosegmentů⁴⁴. Nebo se firma rozhodne o co nejrychlejší sklizení investic, aby si zajistila přísun hotovosti. Poslední možností je úplný odchod produktu či značky z daného trhu.

⁴² ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s.467-470,
KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 368.

⁴³ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s.321.

⁴⁴ Tržní výklenek – užším způsobem definovaná skupina zákazníků poptávající určitou kombinaci výhod
Viz KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 280.

1.2 Relaunch

Clemence Mark definuje relaunch jako „opětovné uvedení produktu nebo propagační kampaně po časovém období neaktivity“⁴⁵. Znovuvedení se však nutně nemusí vztahovat pouze k produktu, ale i k samotné značce. Dále Mark ve své definici pojmu vysvětluje, že k relaunchi dochází poté, co „produkt či iniciativa byly uvedeny na trh a potom z nějakého důvodu přerušeny“⁴⁶. U řady produktů, například novinového deníku, je podle mého názoru tato myšlenka přerušování výroby nemyslitelná. Přípravy na změnu značky, produktu nebo propagační strategie pak vznikají za existence původního produktu a značky, stejně tak jako tomu bylo u značky Hospodářských novin.

V případě značky se volí strategie jejího znovuvedení ve chvíli, vyčerpala-li vlastní komerční potenciál.⁴⁷ Není-li dostatečně konkurenceschopná, inovativní, a pokud neodpovídá a nereaguje na potřeby trhu. V žádné z odborných publikací však není explicitně řečeno, v jaké fázi cyklu životnosti značky je vhodné značku na trh opětovně uvést. Na základě teorie cyklu životnosti popsané v předchozím bodu kapitoly se domnívám, že se jedná o poslední fázi stádia zralosti, tedy o stádium upadající zralosti, případně o poslední fázi cyklu životnosti, tedy stádium úpadku.

Relaunchem můžeme značku „omladit“ a dodat jí potřebnou vitalitu, energii a konkurenceschopnost.⁴⁸ Způsobů, jak toho docílit je celá řada - změnou image značky, změnou hodnot značky, pomocí re-positioningu anebo zacílením na jinou cílovou skupinu⁴⁹. Znovuvedení značky preferují společnosti před uvedením nové značky nejen z důvodu úspor (značka je již legálně registrována), ale i z důvodu již stávajícího povědomí o staré či slabé značce ze strany spotřebitelů.⁵⁰

1.2.1 Přípravy na relaunch

Před provedením relaunche by společnost položit následující otázky, jejichž negativní zodpovězení může vést k neúspěšnému relaunchi. Nese značka stále dobré jméno jak u veřejnosti, tak u distributorů? Byl úpadek značky chybou managementu,

⁴⁵ MARK, Clemente. *Slovník marketingu*. Brno : Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9. s. 340.

⁴⁶ MARK, Clemente. *Slovník marketingu*. Brno : Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9. s. 340.

⁴⁷ *Seznam členů Unie vydavatelů*. [online]. Praha: PHD, a.s., 2011. 1996-2011 [citováno 2011-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/30/1810.html>>.

⁴⁸ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s.237.

⁴⁹ Viz URL: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/30/1810.html>> [cit. 2011-03-12].

⁵⁰ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s. 330.

nebo stojí za jeho příčinou nedostatečná kvalita, nebo vlastnosti výrobku? Bude relauchovaný produkt skutečně odpovídat tržnímu očekávání? Existuje stále mezi spotřebiteli skupina loajálních zákazníků představující potenciál pro budoucí růst značky? Chce společnost relaunchem dosáhnout dlouhodobých cíl? Odpověď nejen na poslední otázku by měla být každopádně kladná, jelikož efektivní relaunch je otázkou času a vytrvalosti. Pouze na pevném a kvalitním základu lze dále značku budovat, a proto je nutné při obnovování vztahů s dovozci, velkoobchodníky a distributory postupovat trpělivě, aby vztah postavený na důvěře dlouhodobě fungoval.⁵¹

V rámci relaunche by jádro a základní identita znovuvedené značky neměly být zasaženy. Tým tvůrců by se při přípravách relaunche měl zaměřit na zkoumání skrytých, dosud neobjevených potenciálů značky, reprezentující posléze konkrétní a zjevnou změnu pro zákazníky. Součástí strategie by měla být i přeměna vizuálního ztělesnění značky, tedy design loga nebo samotného názvu značky. Přes všechny změny značky spojené s relaunchem by kvalita měla i nadále zůstat důležitou hodnotou značky. Okamžitá změna ceny směrem nahoru se při opětovném uvedení produktu nedoporučuje, protože nejen distributoři, ale i zákazníci nebudou ochotni za dříve upadající produkt, který ještě nevyzkoušeli, vyšší cenu zaplatit.⁵²

⁵¹ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s. 330.

⁵² KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s.333.

2 ZNAČKA HOSPODÁŘSKÉ NOVINY PŘED RELAUNCHEM

2.1 Majitel obchodní značky – vydavatelství **Economia, a.s**

Na českém mediálním trhu tištěných periodik figuruje v současnosti přes 35 vydavatelství⁵³. Jedním z nich je i vydavatelství **Economia, a.s.**, které 4,1%⁵⁴ podílem na českém vydavatelském trhu zaujímá v žebříčku příjmů z inzerce šesté místo. Prvenství obsazuje **Economia** v kategorii největší české vydavatelství odborných a ekonomických periodik⁵⁵. A právě denní tištěné periodikum se zaměřením na českou a světovou ekonomiku, *Hospodářské noviny*, na jehož relaunch se v této práci soustředím, oslovuje z portfolia vydavatelství nejširší část českých čtenářů.

2.1.1 Předmět činnosti vydavatelství

Současné soustředění činnosti společnosti **Economia, a.s.** můžeme rozdělit do čtyř segmentů. Hlavní a pro českou veřejnost nejnámější činností vydavatelství je produkce periodického tisku, jako například ekonomického deníku *Hospodářské noviny* či týdeníků *Ekonom* a *Respekt*. Vedle těchto tiskovin **Economia** vydává osmnáct odborných magazínů pro trh „business-to-business“⁵⁶. Vedle oblasti produkce tištěných médií rozšířila **Economia** své působení i do odvětví multimediálního, spravovaného divizí *Nová média*. Tato divize má na starosti provozování internetového portálu *volny.cz*, denně aktualizovaných zpravodajských serverů *iHNed.cz*, *Respekt.cz* nebo marketingového webu *MaM.cz*. Nejen přes hlavní portál *iHNed.cz* lze navštívit více než dvacet portálu s obsahovým zaměřením na obchod a finance. Kromě péče o vlastní portály dodává divize zpravodajství na klientské webové stránky a poskytuje servis zabývající se dokumentačními službami včetně prodeje zpráv a fotografií. Třetím a posledním odvětvím spojeným s mediální produkcí akciové společnosti je vlastnictví a

⁵³ *Seznam členů Unie vydavatelů*. Praha: Unie vydavatelů, 2010[online].

Dostupný z WWW: <<http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2010/index.php?akce=prehled>>.

⁵⁴ *Podíly na trhu vydavatelů*. Praha: Unie vydavatelů, 2010. Dostupný z WWW:

<<http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2010/index.php?akce=podil>>.

⁵⁵ *Economia a.s.: O společnosti* [online]. Praha: **Economia a.s.** 1996-2011[citováno 2011-02-27].

Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/494/obsah-sekce/o-spolecnosti/>>.

⁵⁶ B2B trh se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných produktů a služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jinými.

KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 248.

provoz dceřiné společnosti, mediální, reklamní a public relations agentury R MEDIA. Divize konferencí a seminářů se stará o čtvrtý segment aktivit Economie, a to o organizaci odborných seminářů a konferencí pro „vrcholový a střední management, specialisty různých profesí, představitele veřejné a státní správy či širokou veřejnost“.⁵⁷

2.1.2 Vývoj společnosti **Economia, a.s.**

Akciová společnost **Economia, a.s.** byla založena v dubnu roku 1990⁵⁸. Do roku 1992 zastřešovalo vydavatelství svoji činnost v celé České a Slovenské federativní republice a posléze převzala aktivity společnosti **Economia, a.s.** ve Slovenské republice její stoprocentní dceřiná společnost **Ecopress, a.s.**⁵⁹ **Economia, a.s.** za své dvacetileté působení na česko-slovenském trhu prošla řadou změn vlastnictví. Již jeden rok po založení získal většinový podíl na akciích vydavatelství zahraniční investor **Eurexpansion**⁶⁰, francouzsko-německo-americké konsorcium, a tři roky později získal většinový podíl ve společnosti **Economia, a.s.** vydavatelský holding **Handelsblatt – Dow Jones Investments B.V.**, akcionář francouzského vydavatelství **Expansion** patřící pod holdingovou společnost **Eurexpansion**⁶¹. V prosinci roku 2006 změnil vydavatelský holding **Handelsblatt - Dow Jones B. V.** strukturu svých vlastníků a v rámci restrukturalizace prodal **Dow Jones Inc.** celý svůj minoritní podíl v holdingu hlavnímu vlastníkovvi, vydavatelské skupiny **Handelsblatt**⁶². Od září roku 2008 je vydavatelství **Economia, a.s.** v „domácím“ vlastnictví české a slovenské vydavatelské společnosti **Respekt Media, a.s.**⁶³ patřící jedinému akcionáři, investorovi Zdeňku Bakalovi.

⁵⁷ *Economia, a.s.: O společnosti* [online]. Praha: **Economia, a.s.** 1996-2011[citováno 2011-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/494/obsah-sekce/o-spolecnosti/>>.

⁵⁸ HRDLIČKOVÁ, Lucie. *Historie Hospodářských novin a jejich vývoj v 1. a 2. období transformace tisku*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, KMS, 2010. 119 s. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Barbora Köpplová, CSc.s.s.50.

⁵⁹ Viz URL: <<http://www.ecopress.hnonline.sk/?p=kB4000>> [cit. 2011-03-12].

⁶⁰ HRDLIČKOVÁ, Lucie. *Historie Hospodářských novin a jejich vývoj v 1. a 2. období transformace tisku*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, KMS, 2010. 119 s. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Barbora Köpplová, CSc.s.72.

⁶¹ Tamtéž, s.71.

⁶² Tamtéž, s.82.

⁶³ *Lidovky.cz* [online]. 30.8.2008 [cit. 2011-04-19]. Média. Dostupné z WWW: <http://www.lidovky.cz/vydavatelstvi-economia-koupil-podnikatel-bakala-fb1-/ln-media.asp?c=A080830_151354_in-media_svo>.

2.2 Budování a postavení značky Hospodářské noviny na českém novinovém trhu do května 2009

Značka Hospodářské noviny působí na česko-slovenském trhu více než 50 let. Většina čtenářů narozených před Sametovou revolucí si značku asociuje pouze s denním periodikem. Skutečností je, že kořeny této značky spadají do konce padesátých let, přesněji do 17. dubna 1957. Iniciátorem zrodu tohoto týdeníku byl Ústřední výbor KSČ, který jej využil pro vlastní účely propagandy se zaměřením na národní hospodářství a s ním spojenými otázkami. Bez zásadních grafických či tematických změn sloužil týdeník účelům režimu až do jeho zániku v roce 1989. Se zánikem režimu však nedošlo i k zániku samotné značky. Týdeník se stal v květnu 1990 přílohou nově vzniklého deníku Hospodářské noviny pod názvem *Týdeník Hospodářských novin*. Na podzim téhož roku došlo k přeměně názvu na *Ekonom-týdeník HN*, který je dnes vydavatelstvím Economia, a.s. vydáván pod názvem *Ekonom*.⁶⁴

Značka Hospodářské noviny tak již dvacet let působí na trhu denních periodik a přes její původní ztělesnění komunikačního nástroje ve službách komunistického režimu se jí podařilo na českém novinovém trhu obsadit pozici jediného primárně ekonomicky zaměřeného denního periodika. Díky svému doposud bezkonkurenčnímu umístění na českém trhu periodik nemají noviny až dodnes přímého konkurenta, který by produkoval koncepčně stejný nebo alespoň velmi podobný obsah. Tento fakt značně usnadnil výhodné zaujmutí pozice na českém novinovém trhu. Díky dlouholeté existenci značky bylo reálné na počátku devadesátých let v rámci rozvoje tržního hospodářství, vzniku soukromých ekonomických subjektů a mezinárodního obchodu získat čtenáře, kteří v rámci dennodenních aktivit informace především ekonomického charakteru potřebovali. K určité unikátnosti a progresivnosti deníku dopomohla i spolupráce se zahraničními deníky *The Wall Street Journal* a *Handelsblatt*.⁶⁵

Značka Hospodářských novin díky zahraničním investorům profitovala nejen formou spolupráce se zahraničními periodiky, ale bylo investováno i do jejího rozvoje a inovace. V roce 1994 začala vycházet společně s deníkem první příloha, a to

⁶⁴ HRDLIČKOVÁ, Lucie. *Historie Hospodářských novin a jejich vývoj v 1. a 2. období transformace tisku*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, KMS, 2010. 119 s. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Barbora Köpplová, CSc. s.18-19.

⁶⁵ tamtéž, s.74

víkendová. Do tří let se počet příloh rozrostl, noviny byly rozčleněny do více listů a nebyly již tištěny pouze černobíle.⁶⁶

Zlatá éra deníku a značky samotné v devadesátých letech minulého století se však s příchodem nového tisíciletí setkala s nástrahami online médií. Jako i jiná periodika na novinovém trhu čelí Hospodářské noviny až do současnosti klesajícímu prodanému nákladu. Tento negativní trend se deník pokusil pozastavit relaunchem.⁶⁷

2.3 Produkt Hospodářské noviny před relaunchem

Deník byl před uskutečněným relaunchem vydáván v pracovní dny, tedy od pondělí do pátku. Každé vydání obsahovalo dva sešity, případně i komerční přílohu a podle dne vydání i magazínový suplement. Hlavní novinový sešit denně obsahoval zpravodajství jak z České republiky, tak ze světa. Prostor byl věnován i kultuře, názorům vybraných odborníků či novinářů a sportu. Druhý sešit zvaný Podniky a trhy informoval čtenáře o dění na českém i světovém obchodním trhu. V každém vydání se nacházela i černobílá rubrika Finanční noviny a celostrana věnovaná novinkám ze světa šoubyznysu. Nepravidelnou součástí Podniků a trhů byl velký rozhovor, případně se noviny věnovaly podrobněji na několika stranách aktuálnímu tématu.⁶⁸

Součástí pondělního vydání byly rubriky Kariéra a Moje peníze. Druhá věnovala prostor nejen otázkám spojených s osobními financemi čtenářů či vhodným nakládáním s nimi. Úterní vydání bylo naopak rozšířeno o rubriku Moje firma se zaměřením na úspěšné řízení a chod firmy. V úterních Realitách byl čtenář seznámen s novinkami v oblasti nemovitostí. Ve středu byla čtenářům opět nabídnuta rubrika Moje peníze a ve čtvrtek Moje firma. V pátečním vydání Hospodářských novin se čtenář dočetl o nejnovějších trendech ze světa módy v rubrice Móda a byznys.⁶⁹

Jednou měsíčně v úterý byl součástí vydání magazín *Boutique*, středeční vydání novin bylo doplněno o *IN Magazín*. Desetkrát do roka, a to ve čtvrtek, byl publikován společně s deníkem i lifestyleový magazín *Proč ne?!*. Každé páteční vydání novin obsahovalo magazín *Víkend* s informacemi nejen o aktuálním společenském dění.⁷⁰

⁶⁶ HRDLIČKOVÁ, Lucie. *Historie Hospodářských novin a jejich vývoj v 1. a 2. období transformace tisku*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, KMS, 2010. 119 s. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr.Barbora Köpplová, CSc. s.74.

⁶⁷ Hospodářské noviny. č.90-94. Praha: Economia, 2008. ISSN 0862-9587.

⁶⁸ tamtéž

⁶⁹ tamtéž

⁷⁰ tamtéž.

2.4 Cílová skupina značky Hospodářské noviny

Jak již bylo v první kapitole zmíněno, média mohou na mediálním trhu úspěšně působit jen tehdy, soustředí-li se jak na svoje čtenáře, posluchače či diváky, jednoduše svoji cílovou skupinu, a stejně tak na ty, kteří zajišťují médiu hlavní ekonomický profit, tedy na trh inzerentů.

2.4.1 Sociodemografická charakteristika čtenářů Hospodářských novin

Převážná většina čtenářů Hospodářských novin byla v období 1.1. až 17.12.2008 podle výsledků Media projektu⁷¹ v produktivním věku, a to celých 87 %. Přičemž největší část čtenářů tvořily následující tři věkové skupiny: 25% podíl představovali občané ve věku 30 až 39 let, následování dvěma stejně silnými věkovými skupinami o 23 % ve věku 40 až 49 a 50 až 59 let. Celkem tvořili tyto tři nejsilnější cílové skupiny čtenářstva 71 %.⁷²

Z pohledu zastoupení pohlaví v čtenářské obci jasně převažovali muži, kteří tvořili dvě třetiny z celkového počtu čtenářů. Minoritní 34% podíl žen naznačuje, že tento deník je především čtivem v rukách mužů než v rukách žen.⁷³

Hospodářské noviny měli před relaunchem velmi vzdělané čtenáře. Celých 46 % čtenářů, tedy téměř každý druhý, bylo držitelem vysokoškolského diplomu. Tato skupina byla následována držiteli maturitního vysvědčení v počtu 37 %.⁷⁴

Otázka týkající se výše čistého příjmu zůstala 39 % čtenářů nezodpovězena. K čistému měsíčnímu příjmu nad 25 tisíc Kč se přiznalo 17 %, příjmem ve výši 15 až 20 tisíc Kč disponuje 13 % čtenářů a celých 9 % příjmy ve výši 20 až 25 tisíc korun. Vzhledem k příznivé výši čistých příjmů žije téměř polovina čtenářů, 43 %, v domácnostech s nejvyšší životní úrovní a nejvyšším standardem.

Obraz typického čtenáře Hospodářských novin můžeme definovat asi takto: muž ve věku nad 30 let, držitel převážně vysokoškolského vzdělání, disponující vysokými příjmy a nadstandardním životním stylem⁷⁵.

⁷¹ Media projekt – výzkumné odhadované čtenosti tisku na reprezentativním vzorku třiceti tisíc respondentů, kteří jsou dotazováni kvartálně metodou face to face za pomoci počítače, zkoumány jsou mimo jiné i sociodemografické faktory dotazovaných.

⁷² Viz URL: <http://www.economia.ihned.cz/402/193/file/HN_mediaprojekt.pdf/> [cit. 2011-03-10].

⁷³ tamtéž

⁷⁴ tamtéž

⁷⁵ Viz URL: <http://www.economia.ihned.cz/402/193/file/HN_mediaprojekt.pdf/> [cit. 2011-03-10].

2.4.2 Značka Hospodářské noviny ve vztahu k inzerentům

Hospodářské noviny profilující se jako deník ekonomického zaměření s movitou a vzdělanou cílovou skupinou, jsou ideálním inzertním prostorem pro společnosti například z oblasti obchodu, financí nebo automobilového průmyslu. Tedy z trhů, které jsou pro cílovou skupinu relevantní, ať už podle vyšší cenové třídy zboží nebo specifického využití a vlastností produktu. K získání nových a k udržení stávajících klientů pomáhají Hospodářským novinám mimo jiné výsledky výzkumu LAE.

2.4.2.1 Výzkum LAE 2008

Výzkum LAE se prezentuje jako „nadstavbový výzkum výzkumu Media projekt“⁷⁶, realizovaný agenturou na výzkum trhu GfK Praha, jehož cílem je poskytnutí validních informací pro plánování inzerce v oblasti business-to-business zkoumáním cílové skupiny osob s rozhodovacími pravomocemi⁷⁷. Součástí analýzy této cílové skupiny, která se od roku 2000 provádí ve dvouletých cyklech, je i analýza nákupních plánů této cílové skupiny v oblasti business-to-consumer.⁷⁸

Vzorek dotazovaných osob, který v tomto výzkumu tvořil 2085 rozhovorů⁷⁹, se v jednom z bodů vyjádřil k plánovaným investičním záměrům firmy, využívání služeb, a k plánovanému využívání služeb. Dále bylo sledováno i mediální chování respondenta, využívání finančních a pojišťovacích produktů a služeb, vybavenost firmy informačními technologiemi a s nimi spojenými nákupními plány. Další položené otázky se týkaly vybavenosti společnosti dopravními prostředky a jejich případnou plánovanou koupí v různých třídách, koupě a investic do nemovitostí, způsobu výběru a získávání nových zaměstnanců, zájmu o dotační programy, cestovních zvyklostí a využití služeb v cestovním ruchu, trávení volného času a životního stylu respondentů.⁸⁰

⁷⁶ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/default.aspx?section=48&article=344&highlighttext=LAE>> [cit. 2011-03-30].

⁷⁷ Podnikatel se 3 a více zaměstnanci s objemem investic nad 400 tisíc Kč; VŠ vzdělaný samostatně činný vyšší odborník s alespoň jedním zaměstnancem s obratem nad 1,5 mil. Kč; manažer ve firmě nad 10 zaměstnanců, řídicí pozice dle velikosti firmy; kvalifikovaný zaměstnanec s čistým příjmem nad 25tis. Kč (v Praze nad 35 tis. Kč); pracovník ve státní správě s účastí na rozhodování nad 1 mil. Kč, pozice dle úrovně státní správy.

⁷⁸ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/default.aspx?section=48&article=344&highlighttext=LAE>> [cit. 2011-03-30].

⁷⁹ Kombinace náhodného a kvótního výběru. Velikost vzorku odpovídá 0,63 % cílové skupiny osob s rozhodovacími pravomocemi v ČR.

⁸⁰ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/default.aspx?section=48&article=344&highlighttext=LAE>> [cit. 2011-03-30].

2.4.2.2 Výsledek Hospodářských novin ve výzkumu LAE 2008

Hospodářské noviny disponují průměrnou čteností cílové skupiny v počtu 126 tisíc na vydání (průměrná čtenost deníku za rok 2008 činí 223 tisíc⁸¹). Tím se také řadí na první místo mezi celostátními deníky následovány MF DNES (115 tisíc) a deníkem Právo (25 tisíc). Celkem 53 % všech čtenářů denních periodik naší cílové skupiny čte Hospodářské noviny, 33 % preferuje MF Dnes a 7 % čtenářů získaly jak Právo, tak Lidové noviny⁸².

Zkoumáme-li detailněji cílovou skupinu podle typu funkce s rozhodovací pravomocí, získávají Hospodářské noviny prvenství do počtu čtenářů u manažerů, vedoucích řídicích pracovníků (44 %), u kvalifikovaných zaměstnanců (36 %), a řídicích pracovníků ve státní správě (62 %), přičemž druhým v pořadí je vždy MF DNES. Pořadí si Hospodářské noviny vyměnily s MF DNES u podnikatelů se třemi a více zaměstnanci (22 %) a u samostatně činných vyšších odborníků (23 %)⁸³.

Hospodářské noviny však v otázce kvality získaly přízeň 65 % svých čtenářů. Jen o pouhých 3 % méně čtenářů MF DNES této cílové skupiny považuje deník za nejkvalitnější. Jasně prvenství obsadily Hospodářské noviny podle podílu svých čtenářů cílové skupiny (86 %), kteří tento deník považují za nejkvalitnější zdroj ekonomických informací. S 31 % Hospodářské noviny následuje MF DNES⁸⁴.

Výdaje na zasažení jednoho tisíce osob s rozhodovacími pravomocemi, který čte denní tisk je u Hospodářských novin nejvýhodnější - činí 2 695 Kč. U MF DNES 4 091 Kč. Stejně tak jsou Hospodářské noviny nejvýhodnějším deníkem s CPT⁸⁵ 7 869 Kč ve skupině osob rozhodujících v oblasti vozového parku a plánujících jeho pořízení, dále i s CPT 4 369 Kč ve skupině osob rozhodujících v ICT a plánující pořízení nebo změnu. Nejvýhodněji s CPT 5 542 Kč lze oslovit i skupinu osob vybírající pracovníky a

⁸¹ Viz URL: <<http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2009/index.php?akce=ctenost&tg=1>> [cit.2011-03-30].

⁸² Viz URL: <<http://Viz www.uvdt.cz/default.aspx?section=48&article=344&highlighttext=LAE>> [cit. 2011-03-30].

⁸³ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/default.aspx?section=48&article=344&highlighttext=LAE>> [cit. 2011-03-30].

⁸⁴ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/default.aspx?section=48&article=344&highlighttext=LAE>> [cit. 2011-03-30].

⁸⁵ CPT znamená cenu za jeden tisíc oslovených čtenářů

Viz URL: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/15/cpt-cost-per-thousand.html>> [cit. 2011-03-30].

využívající denní tisk a internet, stejně jako skupinu osob rozhodující v oblasti financí a plánující jejich pořízení či využití za CPT 3 452 Kč⁸⁶.

Z výzkumu vyplývá, že Hospodářské noviny mají na trhu inzerce v oblasti B2B velký potenciál jako médium disponující nejsilnější základnou čtenářů českých deníků, která má rozhodovací pravomoc. Deník zároveň získal uznání ze stran svých čtenářů jako nejkvalitnější tištěné médium poskytující zároveň i nejkvalitnější informace z oblasti ekonomiky. Konkurentem Hospodářským novin je z hlediska boje o inzerenty cílové skupiny osob s rozhodujícími pravomocemi především MF DNES.

2.4.2.3 Inzerenti v Hospodářských novinách

Z předchozího bodu kapitoly vyplývá, že Hospodářské Noviny mají vzhledem ke svému obsahovému zaměření a cílové skupině velmi dobré výchozí podmínky pro získání inzerentů z oblasti informační technologie, komunikace, financí, pojišťovnictví nebo automobilového průmyslu.

Pomineme-li výsledky výzkumu LAE, dosáhlo průměrné CPT Hospodářských novin za rok 2008 bez upřesnění určité cílové skupiny výše 2 057 Kč, tedy nejvyšší ze všech deníků⁸⁷. Hrubý příjem inzerce Hospodářských novin včetně obou suplementů za rok 2008 činil 365 milionů Kč a tvořil 48% podíl hrubých inzertních příjmů všech periodik vydavatelství Economia⁸⁸.

Vedle vydavatelství Economia, inzerující v HN jiné vlastní tituly, patřily v roce 2008 a prvních dvou kvartálech roku 2009 mezi největší inzertní klienty deníku především společnosti z automobilového průmyslu: Import Volkswagen Group s.r.o., Toyota Motor Czech s.r.o., Ford Motor Company s.r.o., Škoda Auto, a.s., Fiat CR s.r.o., Renault Česká Republika, a.s., Mercedes Benz Česká Republika a BMW Vertriebs GmbH. Dalším silně zastoupeným tržním segmentem byla oblast telekomunikace společnostmi T-Mobile Česká republika, Telefónica O2 Česká republika a Vodafone. Do inzerce v HN investovaly i z oblasti informační technologie a elektroniky společnosti Dell Computer Praha, Microsoft, Hewlett Packard Co., Konica Minolta Holdings Inc., Canon a IBM ČR s.r.o. Posledním významným zadavatelem byly

⁸⁶Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/default.aspx?section=48&article=344&highlighttext=LAE>> cit.[2011-03-30].

⁸⁷ Viz URL: <<http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2009/index.php?akce=ctenost&tg=1>> [cit. 2011-03-31].

⁸⁸ Viz interní analýza poskytnutá nezávislou výzkumnou agenturou Kantar media zajišťující monitoring reklamních aktivit
Viz URL: <http://www.rocenkaunievydavatelu.cz/2009/index.php?akce=podil>> [cit. 2011-03-31].

bankovní instituce Československá obchodní banka, a.s., Unicredit Bank ČR, a.s., Česká spořitelna, a.s., Komerční banka, a.s., GE Money Bank a Commerzbank AG Praha.⁸⁹

⁸⁹ Viz interní analýza poskytnutá nezávislou výzkumnou agenturou Kantar media zajišťující monitoring reklamních aktivit.

3 CÍLE RELAUNCHE HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN A POUŽITÉ MARKETINGOVÉ TAKTIKY K JEJICH DOSAŽENÍ

3.1 Marketingový mix jako taktika při implementaci relaunche novin

V roce 1960 představil Jerry McCarthy ve svojí knize *Marketing* koncept marketingového mixu. Ten je v současné době vnímán jako jeden ze základních prvků moderního marketingu a představuje soubor taktický nástrojů, které jsou dnes známy pod pojmem 4P. Toto označení je zkratkou pro čtyři základní nástroje jménem *product, place, price, promotion*, pro které užíváme ekvivalentu produktové, distribuční, cenové a komunikační politiky. Nástroje marketingového mixu slouží k adaptaci nabídky vzhledem k přání zákazníka na cílovém trhu. V pozadí stojí samozřejmě snaha zvýšit poptávku po produktu a upevnění pozice produktu či značky na daném trhu formou zlepšení, inovace, změny produktu, dále volbou místa prodeje a formu distribuce, pomocí cenového uzpůsobení a komunikačního mixu, který cílovou skupinu s posunem produktu určitým směrem seznamuje.⁹⁰

Taktice vždy musí předcházet strategii, a proto procesu implementace marketingového mixu předchází stanovení marketingové strategie, jejímž principem je nejprve trh vhodně segmentovat, posléze cílový trh zvolit a nakonec na něm umístit produkt či značku.⁹¹

Využití marketingového mixu v rámci marketingu denních periodik má svoje specifika, která se liší podle užití tzv. marketingu operativního a strategického.

Operativní marketing deníku využívá nástrojů marketingového mixu, jejichž cílem je zvýšit poptávku, a tak i prodej denního periodika a uspokojit očekávání čtenářů v rámci obsahové kvality novin. Problém stojící na cestě k dosažení těchto cílů je v předešlé kapitole již zmíněné působení novinové značky na dvou odlišných trzích –

⁹⁰ ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s.105-106, 467-470.

KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 57.

⁹¹ ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3. s. 103-105.

trhu čtenářů a inzertním trhu. Tento fakt vytváří z novin produkt dvou různých povah, který musí v rámci existenčních snah uspět na obou trzích, což klade na marketingové oddělení novin nárok vytvořit marketingový koncept uspokojující požadavky obou trhů. Ve výsledku může dokonce ze strany vydavatelství dojít ke střetu zájmů způsobeného čistě tržním zaměřením a v důsledku toho k opomíjení role tisku jako veřejné služby společnosti informativního charakteru.⁹²

Vzhledem k působení novin na dvou různých trzích dělíme dále operativní marketing na marketing redakční a inzertní. V rámci redakčního marketingu je zodpovědná právě redakce deníku za správné užití jednoho nástroje marketingového mixu, a to produktové politiky. Redakce zodpovídá za obsahové a kvalitativní změny novin, rozhoduje o grafických úpravách, případně i o změně názvu novin, dále rozsahu a periodicitě vydání. Tedy celkově rozhoduje o novinách jako produktu. K tomu je zapotřebí kontinuálního výzkumu mezi čtenáři, případně i mezi potenciálními čtenáři, kteří tvoří neopomenutelný faktor nutný brát v potaz při změnách koncepce novin. Jsou to totiž oni, kdo noviny kupují a čtou. Zbylé tři nástroje marketingového mixu, tedy cenová, komunikační a distribuční politika spadají do kompetence marketingového oddělení vydavatelství.⁹³

Druhá forma operativního marketingu, inzertní marketing zaměřující se na inzertní klienty, využívá oproti redakčnímu marketingu všech nástrojů marketingového mixu. Již v předešlé kapitole zmíněná cena za jeden tisíc oslovených čtenářů představuje cenovou politiku inzertního oddělení. Pod distribuční politikou se rozumí odborné a precizní poradenství klientům při nákupu reklamních prostor v periodiku stejně jako kooperace s mediálními agenturami, případně uživatelsky příjemný rezervační systém. Komunikační politiku reprezentuje vhodná forma komunikace novin jako značky v segmentu business to business vůči potenciálním a stávajícím inzertním klientům a mediálním agenturám. Funkcí produktové politiky je prokazovat u novin jako inzertního média jeho nezaměnitelnost a jedinečnou úlohu jako komunikačního prostředku v rámci mediálního mixu.

⁹² HEINRICH, Jürgen. *Medienökonomie. Bd.* Wiesbaden : Westdeutscher Verlag, 2001. 1. svazek, 409 s. ISBN 3-531-12713-6. s.257.

⁹³ HEINRICH, Jürgen. *Medienökonomie. Bd.* Wiesbaden : Westdeutscher Verlag, 2001. 1. svazek, 409 s. ISBN 3-531-12713-6. s.257.

3.2 Použité zdroje k určení cílů relaunche deníku

K možné analýze úspěšnosti relaunche značky Hospodářských novin, ke kterému je nejprve nutné zjistit vedle samotných cílů relaunche i marketingovou strategii a užití taktických nástrojů marketingu, jsem považovala za stěžejní získat tyto informace od osoby nejpověřenější, tedy zástupkyně šéfredaktora Hospodářských novin Lucie Tvarůžkové, která byla za celý průběh relaunche zodpovědná. Z tohoto důvodu ji považuji za velmi věrohodný zdroj informací. Díky dvěma osobním schůzkám, jedné probíhající tři měsíce po relaunchi a druhé, která se uskutečnila rok a tři čtvrtě po relaunchi, mi byly poskytnuty informace, na základě kterých mohu relaunch deníku analyzovat. Jako další zdroj mi posloužila vydání firemního magazínu pro obchodní partnery *Obsah*, v kterých tehdejší šéfredaktor Hospodářských novin Petr Šimůnek a tehdejší ředitel divize deníku a týdeníků *Economia* Petr Schönfeld objasňovali důvody a cíle plánovaného relaunche a změny novin jako produktu s relaunchem související. Vzhledem k velmi intenzivní fluktuaci personálu marketingového a inzertního oddělení vydavatelství *Economia* a jejich neprofesionálnímu zacházení s dokumenty neexistuje v podstatě žádná faktická dokumentace mapující jejich zapojení do relaunche Hospodářských novin. Tato skutečnost negativně ovlivnila zpracování kapitoly zabývající se komunikačním mixem první fáze kampaně - ten spadá do kompetence marketingového oddělení vydavatelství. Vedle toho zůstane otázka inzertního marketingu v rámci této práce neúplně zodpovězena.

3.3 Přípravy na relaunch

Nejen český novinový trh se od příchodu internetu a založení řady zpravodajských serverů potýká s problémem jak si alespoň stávající čtenáře udržet a přesvědčit je, že zakoupení novin jim přináší určitou přidanou hodnotu, na jejímž základě se rozhodnou pro jejich koupi a neuspokojí se jen s nezaplatněným přístupem k online zpravodajství. Tento fakt byl jedním z řady podnětů, na které musel redakční tým reagovat při přípravách relaunche.

Podle slov⁹⁴ Lucie Tvarůžkové byly přípravy na relaunch deníku zahájeny na jaře roku 2008, tedy přibližně jeden rok před jeho uskutečněním. Nejprve byl ustanoven redakční tým, který byl zodpovědný za plánování konceptu Hospodářských novin. Na schůzkách konajících se každých čtrnáct dní se diskutovalo o jejich budoucí obsahové,

⁹⁴ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

tak i vizuální podobě. Řešilo se, v jaké situaci se momentálně noviny nachází, v čem již neodpovídají potřebám čtenářů a současnému trendu trhu.

Důležitým faktorem při přípravách relaunche byla i zpětná vazba samotných čtenářů a nečtenářů novin, kteří se vyjadřovali k otázkám týkajících se jak obsahové, tak vzhledové stránky novin a týkající se i vnímání Hospodářských novin jako značky. Právě samotný název novin byl řadou dotazovaných nečtenářů označen jako staromódní, evokující konzervativní a neprogresivní charakter novin, které jsou určeny pouze pro pracující v oblasti hospodářství.

Dalším podnětem k učinění zásadního kroku v rámci budoucího vývoje novin, relaunche, byla skutečnost, že v letech 2005 a 2007 poklesl jejich prodaný náklad o 5,5 %, přičemž hlavní konkurent deníku, Lidové noviny, naopak v průběhu těchto dvou let prodaný náklad zvýšil sice minimálně o 0,7 %, ale přesto se hodnota pohybovala v černých číslech. Stejně tak pozitivně se oproti Hospodářským novinám dařilo i Mladé frontě DNES, jejíž prodaný náklad zcela nepatrně vzrostl o 0,6 %. Vývoj čtenosti mezi lety 2006 a 2007 byl pro Hospodářské noviny stejně tak nelichotivý. Čtenost klesla o více než 7 %, přičemž u Lidových novin i Mladé fronty DNES dosáhla plusových hodnot, přesněji 4,4% nárůstu u Lidových novin a 2,4% u Mladé fronty DNES.⁹⁵

Na základě těchto dat můžeme říci, že se značka v době před relaunchem nacházela v poslední fázi stádia zralosti, upadající zralosti, a učiněný krok směrem k relaunche tak považují za pochopitelný.

Dalším faktorem, který k učinění rozhodnutí o provedení relaunche přispěl, bylo slovy⁹⁶ Tvarůžkové stárnutí populace čtoucí noviny. Podle ní nedostatečný zájem mladé generace právě o toto tištěné médium může způsobit „vymření“ čtenářů novin a bylo tak nutné médium strategicky uzpůsobit jak obsahově, tak vizuálně, aby mladší generaci čtenářů oslovilo.

⁹⁵ Data ABC ČR

Viz URL: <<http://www.abccr.cz/overovana-data/periodicky-tisk/>> [cit. 2011-03-31].

Data Unie Vydavatelů

Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Default.aspx?section=30&server=1&article=103>> [cit. 2011-03-31].

⁹⁶ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

3.4 Cíle relaunche Hospodářských novin

Cíle relaunche budu adaptovat na nauku o relaunchované značce, kterou jsem již přiblížila v první kapitole této práce.

V rámci relaunche a volení marketingové strategie se Hospodářské noviny rozhodly neměnit tržní segment, v kterém doposud působily, a setrvaly v tržním segmentu denních tištěných periodik.

Podle tehdejšího ředitele divize deníků a týdeníků *Economia* Petra Schönfelda a Lucie Tvarůžkové bylo v rámci targetingu učiněno rozhodnutí oslovit na základě nového konceptu novin vysokoškolsky vzdělanou cílovou skupinu ve věku 25 až 35 let, která doposud tvořila 18 % čtenářské obce⁹⁷. Snahou bylo v rámci této cílové skupiny získat především nové čtenářky. Důvodem byl i fakt, že pro inzerenty představuje tato cílová skupina velmi silný segment, na který klienti rádi cílí.

Jak již bylo v první kapitole řečeno, jádro a základní identita znovuuvedené značky by neměly být v rámci relaunche zasaženy⁹⁸. V případě aplikace této teorie na značku deníku se slovy bývalého šéfredaktora jedná o neměnné zaměření poskytovaného zpravodajství seriózních, kvalitních a spolehlivých novin vymezujících ze všech českých deníků největší prostor informacím z české i světové ekonomiky⁹⁹. V rámci rozšiřování identity, u něhož musíme vycházet z jádra identity, bylo podle Šimůnka cílem prezentovat noviny jako médium pro chytré lidi s důrazem na analytickou hloubku zpráv, přičemž zakomponovaný obsah novin bude ještě více spojený s cílovou skupinou. Čtenářům měla být nabídnuta „moderní forma novin, která bude respektovat nároky na tištěné médium v čím dál rychlejším světě, a která pomůže dobrý obsah lépe prodat.“¹⁰⁰

V rámci relaunche by měl být také kladen důraz na zkoumání skrytých, dosud neobjevených potenciálů značky, posléze reprezentujících konkrétní a zjevnou změnu

⁹⁷ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

ŠTOLBA, Jan. Nová etapa Hospodářských novin začala skokem. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Červen 2009, č.2., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/825/file/>>.

⁹⁸ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s. 73-75.

⁹⁹ Rok 2009 bude přelomový i pro Hospodářské noviny. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Prosinec 2008, č.4., [cit. 2011-04-23]. Dostupný z WWW: <http://economia.ihned.cz/403/676/file/obsah_2008_04.pdf/>.

¹⁰⁰ Rok 2009 bude přelomový i pro Hospodářské noviny. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Prosinec 2008, č.4., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <http://economia.ihned.cz/403/676/file/obsah_2008_04.pdf/>.

pro zákazníky¹⁰¹. Tým Hospodářských novin chtěl těchto změn docílit právě pomocí změn obsahové struktury, na jejímž základě měly noviny posléze pro čtenáře představovat „komplexní, kompetentní a komunikativní noviny“¹⁰² nabízející lepší a ucelenější zpravodajství než dříve. Podle teorie relaunche by přes všechny změny značka měla kvalita i nadále zůstat důležitou hodnotou značky. V případě HN bylo snahou obsahovou část novin na základě plánovaných změn, popsanych v další části této kapitoly, ještě více zkvalitnit.

Součástí změn relaunche by měla být i přeměna vizuálního ztělesnění značky, tedy designu loga nebo samotného názvu značky¹⁰³. Redakce Hospodářských novin se shodla nejen nad přeměnou loga, ale i celého layoutu jak u novinových sešitů, tak i u samotných příloh. Název však zůstal ponechán. Cílem změn grafického vzhledu novin vedle změn obsahové struktury bylo podle Šimůnka udržet krok s možnostmi novinové grafiky, jež se za poslední desetiletí prudce rozvinuly, a zpříjemnit tak čtenáři čtení novin mimo jiné právě i díky grafice odpovídající současnému světovému standardu¹⁰⁴.

V rámci vytváření přidané hodnoty značky, která spoluutváří nejen konkurenční výhodu při umístování značky na trhu, bylo cílem redakce vytvořit z novin, které jsou z velké části předplaceny velkými podniky a firmami, čtivo, které nebude vnímáno pouze jako „pracovní nástroj“ zlepšující přehled o tržní situaci, ale jako informační zdroj, který si díky zajímavým tématům spojených s volným časem vezme čtenář i domů. Zkrátka, cílem bylo odstranit vnímání Hospodářských novin jako novin „pro práci“ a prezentovat je jako noviny pro chytré lidi¹⁰⁵.

¹⁰¹ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s.333.

¹⁰² Chceme dělat komplexní, kompetentní a komunikativní noviny. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Zář 2008, č.3., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: http://economia.ihned.cz/403/643/file/obsah_03_2008.pdf/.

¹⁰³ KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London : Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1. s.333.

¹⁰⁴ SCHÖNFELD, Petr. Hospodářské noviny změny svou tvář. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Duben 2009, č. 1., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <http://economia.ihned.cz/403/739/file//>.<>

¹⁰⁵ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

KÖPPL, Daniel. *MaM.IHNED.CZ* [online]. 18.5.2009 [cit. 2011-04-25]. Relaunch pro změnu stávajícího trendu. Dostupné z WWW: [<http://mam.ihned.cz/c1-37147230-relaunch-pro-zmenu-stavajiciho-trendu>.](http://mam.ihned.cz/c1-37147230-relaunch-pro-zmenu-stavajiciho-trendu)

3.5 Marketingový mix – redakční marketing

3.5.1 Produkt

3.5.1.1 Mediální produkt

Mediální produkty sestávají z dvou propojených dílčích částí. Jednou z nich je tzv. nemateriální část neboli žánrové, obsahové zaměření média. Druhou materiální se míní fyzické médium a také způsob, kterým se ke koncovému spotřebiteli dostane. Poptávka spotřebitelů po médiu je primárně založena na jeho obsahové části, ale bez účinného a efektivního způsobu a místa prodeje ani sebelepší médium kupce nezíská.¹⁰⁶

Mediální produkty ztrácejí na hodnotě pro čtenáře/diváka/posluchače v okamžiku, kdy již nejsou aktuální či využívány. Například čtenář deníku vnímá jeden den staré noviny jako neaktuální, nepřinášející žádný užitek, a tak je pro něj médium po přečtení bezcenné, a proto končí záhy ve sběrném odpadu. K tomu, aby čtenář byl o hodnotě a přínosu média přesvědčen a aby se stalo součástí jeho téměř dennodenní spotřeby, musí být mezi čtenářem a deníkem vybudován vztah postavený na důvěře, na jehož základě se čtenář stane v ideálním případě i jeho předplatitelem. Vyvine-li se vztah čtenáře a značky novin do této fáze, stal se tak čtenář značce novin věrný. Značka však i nadále musí v čtenáři posilovat pocit důvěry a prohlubovat ho do té míry, aby se čtenář na základě pochyb nerozhodl pro jiné periodikum¹⁰⁷. K opětovnému posílení důvěry ke značce může čtenáře přesvědčit uzpůsobení či přeměna dílčích prvků novin, které odpovídají představám čtenáře. Relaunch je jednou z cest, jak požadavky čtenáře reálně implementovat.

3.5.1.2 Produkt Hospodářské noviny

K úspěšnému dosažení cílů relaunche, představených v předchozím bodě kapitoly, je zapotřebí užití správné taktiky, kterou tvoří čtyři pilíře marketingového mixu. Jedním z nich je produktová politika, jejíž příprava a provedení jsou úlohou redakce novin.

Hospodářské noviny se skládají z novinové části a pravidelně přikládaných magazínů, které jsou součástí novinových vydání. V rámci relaunche se podrobily oba produkty relaunchi. Novinová část prošla změnou poprvé 18. května 2009 a na konci

¹⁰⁶ RECA, Ángel Aresse. *Handbook of media management and economics*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate, 2006. Issues in Media Product Management. ISBN 1-4106-1558-8. s.182.

¹⁰⁷ RECA, Ángel Aresse. *Handbook of media management and economics*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate, 2006. Issues in Media Product Management. ISBN 1-4106-1558-8. s.182.

října téhož roku byly čtenářům představeny jednotlivé relaunched redakční přílohy, *IN Magazin* a *Vikend*. Přeměna novinové části spočívala v následujících prvcích.

Začnu-li vzhledovou stránkou novinové části, první stěžejní změnou byla přeměna samotného loga novin. V rámci změn bylo upuštěno od tmavomodrého písma na bílém pozadí. Stará podoba byla nahrazena písmem bílé barvy s pozměněným fontem na světle modrém pozadí. Řadu měsíců později, v únoru roku 2011, byl čtenářům představen unikátní font novinového písma odpovídající více potřebám českého písma, který byl navrhnout typografem jen pro *Hospodářské noviny* a je užíván pouze pro účely deníku¹⁰⁸.

V době příprav na relaunch byla zvažována i změna názvu deníku. Při vývoji identity značky je zastaralé jméno v některých případech nutno změnit za účelem zdůraznění změny identity značky¹⁰⁹. *Hospodářské noviny* byly podle zástupkyně šéfredaktora asociovány v myslích nečtenářů s konzervativním, neprogresivním periodikem poskytujícím obecné informace pro hospodáře, neslučitelné se současným hektickým světem obchodu, a to kvůli samotnému názvu novin. Avšak ke změně názvu novin nakonec v rámci relaunchedu nedošlo. Komunikovat změnu názvu značky je zpravidla finančně velmi náročné a vzhledem k tomu, že do rozpočtu marketingových aktivit vydavatelství pro rok 2009 nebyla kampaň k relaunchedu novin vůbec zahrnuta, bylo zcela nemožné do kampaně se skromným rozpočtem, vytvořeným na poslední chvíli, zahrnout i komunikaci změny názvu značky¹¹⁰.

Inovovaný design layoutu podpořil nový způsob práce redaktorů s informacemi. Nová podoba vydání měla jasně klást důraz na práci s čísly a s infoboxy. Cílem bylo přidat novinám na přehlednosti a logice členění materiálů. Infografice a fotografiím byl věnován širší prostor. Nový layout zároveň umožnil kombinaci vlastního obsahu s nabídkou internetového portálu *iHned.cz* v rámci synergie těchto dvou redakcí, k níž postupně dochází již od roku 2007¹¹¹.

Všechny vizuální změny byly navrhnuté a provedeny španělským grafickým studiem *Cases i Associats*, které se nezabývalo relaunchedem periodika poprvé. Tamní grafické pracovali v minulých letech na zakázkách pro několik desítek novin a

¹⁰⁸ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009 a 8.3.2011.

¹⁰⁹ AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno : Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6. s.201.

¹¹⁰ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

¹¹¹ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

ŠTOLBA, Jan. Nová etapa *Hospodářských novin* začala skokem. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Červen 2009, č.2., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/825/file/>>.

časopisů na celém světě. Mezi nejznámější ze zákazníků patří britský The Independent, polská Gazeta Wyborcza, italské finanční noviny Il Sole 24 Ore nebo španělské El Publico.¹¹²

Obsah novin zůstal koncipován do dvou novinových sešitů. Podle Petra Schönfelda byly změny v prezentaci obsahu zamýšleny tak, „aby byl účelnější, organizovanější a pro čtenáře informačně a názorově bohatší.“¹¹³ Na první straně hlavního sešitu Hospodářských novin jsou i nadále představena hlavní témata dne, která jsou v rámci vydání na dalších stranách novin rozvedena. Věnují se ještě s větším důrazem českému obchodnímu trhu a politickým otázkám. Obsahové složení uvolnilo více prostoru jak názorům, tak komentářům protipólového charakteru. Rubriky Kultura a Sport získaly v rámci relaunche více prostoru. Kultuře byly vyčleněny místo jedné stránky strany dvě. V této změně je viditelná snaha zaujmout čtenářky, pro které kulturní témata představují zpravidla volnočasový zájem. Pondělní vydání rubriky Sport bylo rozšířeno na celých pět stran.¹¹⁴ Do pátečního vydání je nově vkládána esej. Po mnoha měsících po uskutečnění relaunche byla čtenářům představena i nová zadní strana hlavního sešitu skládající se z „fota dne“ a tzv. briefingu, který velmi stručně zdůrazňuje hlavní události ze světa byznysu, českého a světového dění. Stalo se tak na základě průzkumu mezi čtenáři oceňující stručný a výstižný přehled nejdůležitějších momentů dne. Do vydání hlavního sešitu byly nově zakomponovány rubriky zabývající se dennodenními záležitostmi českých i světových obchodníků či příběhy osobností ze světa kultury a politiky.¹¹⁵

Druhý sešit nazývaný i nadále Podniky a trhy chtěl čtenáře zaujmout novou rubrikou s názvem Business Class, jejímž cílem bylo představit osobnosti českého obchodu z jiného úhlu pohledu a zaměřit se na jejich každodenní situace a součásti života, které k zaměstnání v tomto odvětví patří. Od stylu oblékání až po zapojení

¹¹² SCHÖNFELD, Petr. Hospodářské noviny změni svou tvář. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Duben 2009, č. 1., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/739/file/>>.

¹¹³ ŠTOLBA, Jan. Nová etapa Hospodářských novin začala skokem. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Červen 2009, č.2., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/825/file/>>.

¹¹⁴ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 8.3.2011.; ŠTOLBA, Jan. Nová etapa Hospodářských novin začala skokem. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Červen 2009, č.2., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/825/file/>>.

¹¹⁵ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009

moderních technologií v rámci pracovních činností. Několik měsíců po relaunchi začaly být čtenářům představovány i známé tváře obchodu ze zahraničí¹¹⁶.

Dosavadní přílohy druhého sešitu *Moje firma*, *Moje peníze* a *Kariéra* byly nahrazeny novými přílohy s názvem *Moje HN* provázející čtenáře v každém vydání deníku. Pondělní vydání rubriky *Moje HN* se věnuje pracovní kariéře, úterní se zabývá tématy spojenými s technologiemi a vědou, středečním tématem přílohy *Moje HN* jsou reality a bydlení, čtvrtek je věnován automobilům a motorkám, a konečně páteční příloha se zabývá módou a životním stylem. Právě na pátečním tématu rubriky je vidět snaha přiblížit obsah osobnímu zájmu převážné většiny žen¹¹⁷.

Samotná periodicitu novin zůstala nepozměněna. Hospodářské noviny vycházejí jako jediný český deník pouze pětkrát týdně, od pondělí do pátku.

Součástí Hospodářských novin zůstaly i nadále čtyři redakční přílohy – středeční *IN Magazin*, páteční magazín *Vikend*, příloha *Boutique* vycházející první úterý v měsíci a magazín *Proč ne?!*, který vychází desetkrát do roka, a to ve čtvrtek.

U redakčních příloh, *IN Magazínu* se zaměřením na využití volného času a magazínu *Vikend* zabývajícím se aktuálními společenskými a kulturními událostmi, došlo k přeměně jak loga, tak samotného layoutu. Grafické změny byly opět provedeny grafickým studiem Cases i Associats pod supervizí nově pověřeného art directora. Magazín *Vikend* získal na objemu obsahu téměř dvojnásobně a nově nabízí vedle rubriky *Téma* i šestistránkový rozhovor. Vedle toho se zabývá v každém vydání vědou, módou či trhem s uměním. *IN Magazin* čtenářům nově jako první suplement českých periodik nabízí televizní program a důraz i nadále klade na tipy a praktické rady spojené s cestováním a volnočasovými aktivitami. Samostatné přílohy *Proč ne?!* a *Boutique* byly podrobeny menším úpravám.¹¹⁸

3.5.2 Distribuce

Klíčovým prvkem médií je uspokojit potřeby potenciálních spotřebitelů a zprostředkovat obsah informativního, přesvědčivého a zábavného rázu. Tyto potřeby však mohou být uspokojeny teprve tehdy, je-li produkt, v našem případě noviny, včas a

¹¹⁶Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009 a ŠTOLBA, Jan. Nova etapa Hospodářských novin začala skokem. *Obsah: Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a.s.* [online]. Červen 2009, č.2., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/825/file/>>.

¹¹⁷Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

¹¹⁸ *MaM.IHNED.CZ* [online]. 5.10.2009 [cit. 2011-04-23]. Nové přílohy dovršují letošní změny. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-38526060-nove-prilohy-dovrsuji-letosni-zmeny>>.

vhodně doručen či připraven k zakoupení. Není-li distribuční cesta správně sestavena, případně selhávají-li jednotlivé mezičlánky způsobující nedostatky ve výkonu distribučního řetězce, může mít tento fakt negativní dopad na poptávku po periodiku.¹¹⁹ Nejen z tohoto důvodu by neměl být význam tohoto nástroje marketingového mixu podceněn. Distribuce zajišťuje vedle prodeje produktu také komunikaci o produktu. Správný koncept distribuční cesty musí zohledňovat nejen specifika tržního segmentu, ale i řešení distribuce konkurenčních produktů.¹²⁰

V České republice zajišťuje distribuci tisku do prodejní sítě První tisková společnost, a.s., jejíž pomocí jsou distribuovány i Hospodářské noviny. Vzhledem k tomu, že valná většina čtenářů novin bydlí v hlavním městě Praze, je distribuční síť deníku silně pokryta právě tam. Podle Lucie Tvarůžkové je například do města Most, v kterém žije přes sto tisíce obyvatel, dovážen pouze jeden jediný výtisk novin denně. Až koncem roku 2010 byla zvažována nová koncepce distribuce deníku ve volném prodeji, která by měla přehodnotit výhodnost a cílení volného prodeje novin po České republice. Jak jsem již na začátku této kapitoly podotkla, otázka inovace distribučních cest v rámci relaunche nemůže být v rámci mé práce plně objasněna, jelikož marketingové oddělení společně s oddělením distribuce nedisponují požadovanými informacemi.

3.5.3 Cena

Mediální produkty jsou nehmotné statky, které soutěží o pozornost čtenářů i pomocí témat, o kterých píšou a která noviny pomáhají prodávat. Skutečností je, že zmíněné aktuální téma možná již druhý den žádného ze čtenářů zajímat nemusí a stejně tak naopak, tedy že téma, o kterém by se čtenář rád dozvěděl více, není součástí nastolené agendy periodika a on si tak koupí jiné noviny. Cenová politika deníku musí brát všechny tyto faktory v potaz a vzhledem k možné stagnaci příjmů z inzerce a sezonnímu snížení prodaného nákladu, ke kterému dochází například v létě, musí určit takovou cenovou hladinu, za kterou lze periodikum vydávat i při výše zmíněných výkyvech.¹²¹

¹¹⁹ RECA, Ángel Aresse. *Handbook of media management and economics*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate, 2006. Issues in Media Product Management. ISBN 1-4106-1558-8. s.182.

¹²⁰ VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Marketing*. Praha : Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3. s.140-141.

¹²¹ RECA, Ángel Aresse. *Handbook of media management and economics*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate, 2006. Issues in Media Product Management. ISBN 1-4106-1558-8. s. 192.

Modely cenové politiky denních periodik jsou dva a rozlišují se podle způsobu zdrojů příjmů. V případě denních periodik se jedná buď o cenový model, který je postaven převážně na výdělku z prodeje inzerce periodika a jehož koupě je pro čtenáře zpoplatněna, anebo v případě druhého modelu jsou příjmy generovány pouze na základě příjmů z inzerce a čtenáři je periodikum poskytováno zdarma.¹²² Hospodářské noviny odpovídají prvnímu modelu cenové politiky.

V rámci relaunche a v souladu se správným postupem při relaunchi nebyla cena bezprostředně po znovuvvedení novin na trh pozměněna. Cena pondělního až čtvrtečního vydání stále činila 20 Kč a páteční vydání stálo 22 Kč. Ke zvýšení ceny všech vydání na jednotných 23 Kč došlo v říjnu 2009¹²³. Toto rozhodnutí nebylo učiněno ze strany redakce, která se zvýšením ceny nesouhlasila, nutno podotknout, že jí v rámci marketingového mixu učinit toto rozhodnutí nepřisluší. Za cenovou politiku zodpovídá marketingové oddělení, případně management deníku. Slovy Lucie Tvarůžkové byla cena zvýšena vzhledem k ohrožené rentabilitě deníku při ponechání původní ceny.¹²⁴

3.5.4 Propagace

Čtvrtým nástrojem marketingového mixu je propagace neboli marketingová komunikace, která dnes představuje již neopomenutelný prvek tržního hospodářství. Jejím cílem je pomocí komunikačních nástrojů ovlivňovat „poznávací, motivační a rozhodovací procesy lidí v dané cílové skupině ve vztahu ke komunikovanému produktu či službě“.¹²⁵ Vedle cílové skupiny musí být při přípravě komunikační strategie bráno v potaz i stádium životního cyklu produktu či značky. Komunikační nástroje osobního a neosobního charakteru tvoří tzv. komunikační mix, v jehož rámci každý nástroj plní určitou funkci, a tak se nástroje i vzájemně doplňují. Komunikačním nástrojem osobní formy je osobní prodej. Mezi neosobní formy v rámci komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzorství. Hybridem těchto dvou forem komunikace jsou veletrhy a výstavy.¹²⁶ Jednotlivé

¹²² RECA, Ángel Aresse. *Handbook of media management and economics*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate, 2006. Issues in Media Product Management, s. 192.

¹²³ Data Unie Vydavatelů

Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Default.aspx?section=30&server=1&article=103>> [cit. 2011-04-23].

¹²⁴ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 8.3.2011.

¹²⁵ VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Marketing*. Praha : Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3. s.191.

¹²⁶ JAHODOVÁ, Hana., PŘÍKRYLOVÁ, Jana *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s.40.

komunikační nástroje užití v rámci kampaně Hospodářských novin a průběh kampaně samotné dopodrobna představím, vzhledem k jejich obsáhlosti, v další kapitole.

Již nyní bych však ráda zmínila, že relaunch značky a samotného produktu byl komunikován pomocí dvou komunikačních kampaní. První fáze kampaně k relaunchi informovala od konce května 2009 stávající a potenciální čtenáře o znovuuvedení novin na trh. Ve druhé fázi, která byla spuštěna koncem října 2009, byla čtenářům představena přeměna dvou suplementů novin.

3.6 Marketingový mix – inzertní marketing

Jak již bylo řečeno, i oddělení inzerce vzhledem k působení značky novin i na trhu inzerentů musí stejně tak adaptovat nabídku vzhledem k přání zákazníka, tedy potenciálním a stávajícím inzerentům. Oddělení inzerce nebylo s to, respektive nedisponovalo informacemi spojenými s aktivitami oddělení v rámci relaunche, a tak alespoň některé změny produktové politiky přiblížila zástupkyně šéfredaktora novin.

V rámci relaunche byla provedena změna pojící se s barevností vydání v celém rozsahu, které je nově celé celobarevné. Inzerent tak může svoji reklamu umístit v CMYK barvách v jakémkoli inzertním prostoru, což doposud nebylo možné. S novou koncepcí layoutu a uvedením nových rubrik souvisí jak změna inzertních prostor nabízející umístění reklamy v rámci nových obsahových souvislostí, tak změna velikostí inzertních formátů. Produkt se také vzhledem k obsahovému zacílení na mladší generaci a ženy ještě více otevřel novým potenciálním klientům, například ze světa módy.¹²⁷

Cenová politika, respektive změna ceny reklamních formátů vzhledem k přeměně produktu stejně tak otázka distribuce a komunikace vůči mediálním agenturám a inzerentům týkající se vylepšené nabídky inzertních možností v Hospodářských novinách zůstane v rámci této práce neobjasněna.

¹²⁷ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

4 PROCES PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE KOMUNIKAČNÍ KAMPANĚ K RELAUNCHI HOSPODÁŘSKÝCH NOVIN

Vzhledem k dvoufázovému rozdělení relaunche Hospodářských novin i do různých časových období bylo zřejmé, že kampaně komunikující nastalé změny budou vedeny separátně a budou tedy dvě.

Jak již bylo zmíněno, v celém středu pozornosti ze strany redakce stál pochopitelně relaunch produktu a příprava čtvrtého nástroje marketingového mixu, tedy propagace relaunche, byla úkolem marketingového oddělení vydavatelství.

Změny konceptu novin byly samotnou redakcí komunikovány již od konce roku 2008 jak ve firemním magazínu *Obsah*, tak pomocí dalších periodik vydavatelství *Economia*, a.s., například v týdeníku *Marketing&Media*. Odborná veřejnost se o připravovaných změnách dozvěděla s několikaměsíčním předstihem. Nezbyvalo než informovat o relaunchi samotné čtenáře a potenciální čtenáře novin. Touto úlohou měla být pověřena reklamní agentura, jejímž úkolem bylo cílovou skupinu na avizovaný relaunch upozornit. Výběr agentury proběhl formou tendrového řízení, které se konalo koncem dubna 2009, tedy necelé tři týdny před prodejem prvního relaunchovaného vydání Hospodářských novin.¹²⁸ Výběr agentury takto krátce před spuštěním kampaně není standardní a dle mého názoru podcenění potřebné délky časové přípravy vyústilo v neefektivní účinek celé kampaně.

V tendrovém řízení uspěla komunikační agentura AC Geronimo, s.r.o., která již v roce 2003 pro noviny připravila jednu komunikační kampaň.¹²⁹ Na základě zadání, které jí bylo předloženo, připravila agentura kreativní koncept kampaně. Jak marketingové oddělení, tak komunikační agentura mi zadání kampaně neposkytly, jelikož prý není k nalezení.

Se spuštěním relaunche novinové části periodika byli čtenáři upozorněni na plánovaný relaunch samotných suplementů na podzim roku 2009. Za druhou fázi kampaně již nebyla zodpovědná agentura AG Geronimo, ale komunikační agentura TBWA\PRAHA, s.r.o., která marketingové oddělení vydavatelství v létě 2009 sama

¹²⁸ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

¹²⁹ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

oslovila a projevila zájem kampaň připravit. Ze strany agentury TBWA\PRAHA mi bylo zadání klienta, tedy Hospodářských novin, zpřístupněno.

4.1 Komunikační kampaň k přeměně novinové části

Cílem relaunche bylo změnit vnímání novin čtenářské obce a potenciálních čtenářů, aby si Hospodářské noviny asociovali s novinami pro chytré lidi, kteří je nečtou pouze k pracovním účelům, ale jejich obsah jim nabídne témata, kvůli kterým se vyplatí vzít si noviny ze zaměstnání s sebou domů.

Kampaň byla spuštěna 18. května 2009 společně s prodejem prvního relaunchovaného vydání Hospodářských novin a trvala 14 dní.¹³⁰ Claim neboli slogan celé kampaně, jehož účelem bylo změny Hospodářských novin přiblížit, zněl „Právě procházíme vývojovým skokem, ať žije evoluce!“. Tento claim představoval společně s hlavním motivem všech vizuálních reklamních formátů, dopravním značením nesoucí symbol klokana kreativní koncept celé kampaně. Komunikována byla přeměna novin a otázka, jak přesně se noviny změnily nebo jaký vývojový skok má čtenář očekávat u obsahových či vizuálních prvků, není ze sdělení kampaně patrné.

Jednou ze součástí komunikačního mixu byla nadlinková komunikace¹³¹ - reklama. „Reklama je chápána jako obecný stimul ke koupi určitého produktu či propagace určité filozofie organizace“.¹³² Mezi její výhody patří relativně levné náklady na oslovení mas. Nevýhodou je však její neosobní charakter, nesnadné měření účinku a její pomocí zpravidla nelze přímo ovlivnit nákup.¹³³ Relaunch Hospodářských novin byl propagován pomocí TV a rozhlasových reklamních spotů. V rámci mediálního plánování byly desetisekundové TV spoty umístěny u vybraných pořadů ve večerních hodinách na televizních stanicích ČT2, ČT24 a Prima. Snaha oslovit cílovou skupinu ve věku od 25 do 35 let se promítla při zakoupení reklamního času na televizním kanálu Prima COOL. Rozhlasová reklama byla koncipována formou sponzorské časomíry. Zacíleno bylo na posluchače celoplošných radiových stanic Českého rozhlasu a v rámci

¹³⁰ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

¹³¹ Nadlinková komunikace je označení pro marketingové komunikace využívající masmédiá

Viz URL: <<http://www.mediaguru.cz/index.php?id=1386>> cit. [2011-05-02].

¹³² JAHODOVÁ, Hana., PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 42.

¹³³ JAHODOVÁ, Hana., PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 320s. ISBN 978-80-247-3622-8. s. 44.

oslovení mladší generace i na posluchače stanic Evropa 2 a Frekvence 1. Tištěná reklama byla umístěna v různých periodikách vydavatelství Economia.

Další formou nadlinkové komunikace byla internetová reklama. Bannery propagovaly relaunch například na webových stránkách iHned.cz již několik dnů před samotným relaunchem. Posledním užitým typem nadlinkové komunikace byla venkovní reklama. Zde byl vizuál kampaně ve větších městech republiky umístěn do citylight vitrín především u míst prodeje novin, tedy novinových stánků. Podle Lucie Tvarůžkové měl být spíše než na umístění citylightů u novinových stánků kladen důraz na umístění propagačních materiálů přímo v místě prodeje, a užít tak nástrojů podpory prodeje¹³⁴. Umístění plakátů do citylight vitrín u prodejních stánků totiž nelze brát jako podporu prodeje v místě prodeje v pravém slova smyslu. Tzv. POS neboli *point of sale* je nástrojem podpory prodeje, který působí na zákazníka přímo v prodejně. Účelem POS materiálů je rozšířit hlavní motto kampaně detailnějšími informacemi o produktu či službě a přesvědčit tak nerozhodnutého spotřebitele o zakoupení propagovaného produktu¹³⁵. Denní periodikum, jehož zakoupení je ze strany spotřebitele zpravidla postavené na věrnosti k titulu, může propagováním určitého tématu přeci jenom čtenáře přesvědčit k jeho zakoupení. Lucie Tvarůžková by byla uvítala, kdyby reklamní aktivity v místě prodeje tvořili větší podíl v rámci komunikačního mixu. POS aktivity jsou finančně náročné a vzhledem k nízkému rozpočtu komunikační kampaně byly upřednostněny jiné formy komunikace¹³⁶.

Poslední součástí komunikačního mixu byl přímý marketing, který je stejně jako podpora prodeje podlinkovým komunikačním nástrojem¹³⁷. Je založen na budování trvalého vztahu se zákazníkem a jeho výhodou je měřitelnost odezvy poptávky či prodeje. Za hlavní prostředky přímého marketingu označujeme časopisy pro zákazníky, telemarketing nebo zasílání prospektů, letáků či brožur.¹³⁸ Agentura AG Geronimo připravila v rámci komunikační kampaně také kreativní koncept direct mailu. Jeho forma, obsah sdělení, případně cílová skupina, kterou měl tento komunikační nástroj oslovit, nebyly blíže specifikovány.

¹³⁴ Čtenářům bylo nabídnuto roční předplatné s 40% slevou.

¹³⁵ JAHODOVÁ, Hana., PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8. s.40,89.

¹³⁶ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

¹³⁷ podlinková komunikace je označení pro nemasové formy komunikace. Charakterizuje je přesnější zacílení cílové skupiny (přímý marketing, reklama v místě prodeje (POS), sales promotion, sampling atd) Viz URL: <<http://www.mediaguru.cz/index.php?id=1381>> cit. [2011-05-03].

¹³⁸ VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Marketing*. Praha : Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3. s.194.

4.2 Komunikační kampaň k přeměně suplementů

V následující podkapitole čerpám z interní prezentace poskytnuté komunikační agenturou TBWA\PRAHA, s.r.o., která pojednává o konceptu a realizaci komunikační kampaně Hospodářských novin k přeměně *IN Magazínu* a *Víkend*.

V zadání druhé části komunikační kampaně, za jejíž exekuci byla zodpovědná komunikační agentura TBWA\PRAHA, zazněl požadavek, aby kampaň Hospodářských novin cílové skupině představila deník jako „chytré noviny pro chytré lidi“ a zároveň upozornila na relaunch suplementů *IN Magazín* a *Víkend*. Teprve až v podzimní fázi kampaně se viditelně promítá zcela původní záměr změnit u stávajících a potenciálních čtenářů vnímání novin. Komunikační agentura promítla tento požadavek do kreativního řešení kampaně následujícím způsobem.

Chytrí lidé bývají i zvědaví a nespokojí se podle agentury s poskytnutými odpověďmi. Ptají se více a chtějí zjistit více. Vizuálním symbolem kampaně se tak stal otazník. Kampaň spočívala v interakci s cílovou skupinou pomocí mikrostránky¹³⁹ s názvem www.protykerichtejivedet.cz. Prvních deset dnů měli návštěvníci stránky možnost vložit svojí otázku bez tušení, k jakému účelu stránka slouží, respektive, kdo tento projekt vede. Tato část kampaně byla tzv. nebrandovaná a měla ve zvědavých lidech projevit ještě větší pocit zvědavosti. Příspěvatelům byl za účast slíben dárek, který získali v den prvního vydání relaunchovaného *IN Magazínu*.¹⁴⁰

K účasti měly cílovou skupinu přimět následující nástroje komunikačního mixu: rozhlasové dvacetisekundové spoty na rádiích Frekvence 1, Impuls, Evropa 2 stejně jako internetová reklama pomocí bannerů na webových stránkách iHned.cz a Seznam.cz. Tisková inzerce byla umístěna ve vybraných periodikách vydavatelství Economia. Dalším nástrojem byla simulovaná „demonstrace“ ve čtyřech pražských lokalitách, při níž skupina demonstrujících s transparenty nesoucí motiv otazníku rozdávala kolemjdoucím papírové otazníky s deseti druhy otázek, které měly osloveného pobízet k návštěvě microsite. Stejně otazníky byly hosteskami rozdávány na deseti stanicích pražského metra.¹⁴¹

¹³⁹ Microsite, mikrostránka – internetová stránka menšího rozsahu zaměřená na prezentaci vybrané, obvyklé úzké kategorie výrobků či služeb, speciální akce nebo události. JAHODOVÁ, Hana., PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. s.320. ISBN 80-7168-979-3. s. 223.

¹⁴⁰ TBWA\PRAHA. *Relaunch suplementů Hospodářských novin* [CD-ROM]. Praha: TBWA\PRAHA, 2011 [cit. 2011-04-29].

¹⁴¹ TBWA\PRAHA. *Relaunch suplementů Hospodářských novin* [CD-ROM]. Praha: TBWA\PRAHA, 2011 [cit. 2011-04-29].

S vydáním relaunčováného *IN Magazínu* došlo i k „odtajnění“ Hospodářských novin jako iniciátora a zadavatele kampaně. Otazník, symbol kampaně, byl na mikrostránce označen logem novin a vizuální ztvárnění stránky doplnily obrázky titulních stránek relaunčováných magazínů. Zasiláným dárkem pro přispěvatele v den odhalení, dne 21. října 2009, byla elektronická podoba *IN Magazínu*.¹⁴²

Druhá, časově intenzivnější fáze kampaně trvala čtyři týdny a součástí reklamních sdělení byl slogan „Hospodářské noviny – pro ty, kdo chtějí vědět“. Zde bylo v rámci komunikačního mixu užito rozhlasové reklamy. Dvacetisekundové reklamní spoty byly opět vysílány na rozhlasových stanicích Frekvence 1, Evropa 2 a Impuls. Nově natočené desetisekundové sponzorské vzkazy byly vysílány u vybraných relací stanic Český rozhlas 1 - Radiožurnál a Frekvence 1. V rámci nadlinkové komunikace byla zahájena také televizní kampaň v podobě desetisekundového sponzorského vzkazu a byl vysílán patnáctisekundový spot na kanálech České televize. Tento spot byl dále vysílán na stanicích TV Public a již zaniklé Z1.¹⁴³

Možnosti oslovit čtenáře jiných titulů vydavatelství bylo využito formou tiskové reklamy. Na webových serverech iHned.cz a Seznam.cz byly nasazeny bannery nesoucí slogan kampaně a logo novin.¹⁴⁴

Vedle umístění plakátů například v letištních halách a u novinových stánků probíhala i interní kampaň v rámci samotného vydavatelství deníku. V sídle vydavatelství byl umístěn květináč se vsazeným otazníkem nesoucí sdělení „Je radost z práce úchylka, nebo nutnost?“. Interní kampaň byla podpořena i plakáty se symbolem a sloganem kampaně, které byly vylepeny v prostorách budovy.¹⁴⁵

S menší intenzitou a užším pokrytím kampaň probíhala až do konce roku 2009. Pro toto období byla mikrostránka upravena do její třetí, a to poslední podoby. Vyzývala čtenáře, aby do ní vpisovali a pokládali otázky, na které případně najdou v Hospodářských novinách odpověď formou článku.¹⁴⁶

¹⁴² TBWA\PRAHA. *Relaunch suplementů Hospodářských novin* [CD-ROM]. Praha: TBWA\PRAHA, 2011 [cit. 2011-04-29].

¹⁴³ tamtéž

¹⁴⁴ tamtéž

¹⁴⁵ tamtéž

¹⁴⁶ tamtéž

5 EFEKTIVITA RELAUNCHE

5.1 Hodnocení přeměny Hospodářských novin čtenáři

Redakce přistupovala po provedených změnách deníku vůči svým čtenářům proaktivně a opakovaně se snažila od nich získat zpětnou vazbu, aby podoba novin co nejpřesněji odpovídala jejich představám. Zcela první výzkumné šetření nastalo již jeden týden po relaunchi, při kterém redakci zajímal bezprostřední názor čtenářů. Jemu následovalo mimo jiné i výzkumné šetření, do kterého bylo zapojeno po jeden týden 500 čtenářů a nečtenářů deníku, kteří hodnotili jednotlivé prvky novin od grafiky až po strukturu obsahu¹⁴⁷. Hospodářské noviny byly i posléze postoupeny řadě dalších výzkumů, například formou focus group¹⁴⁸ mezi svými čtenáři. V rámci speciálního výzkumu byli tázáni na vnímání značky samotných novin. Samotným relaunchem tedy úpravy novin neskončily, dochází k nim průběžně, avšak nemají charakter zcela zásadních změn.

Jak jsem již uvedla v úvodu, přes prvotní příslibení zprostředkování dat několika výzkumných šetření mi nakonec žádné podklady pro účely této práce ze strany vydavatelství předány nebyly. Jediná, veřejně přístupná část výsledků z výzkumného šetření, které se konalo tři měsíce po relaunchi, byla zveřejněna ve firemním magazínu *Obsah*. Tyto výsledky přiblížím na následujících řádcích.

5.1.1 Panelové šetření tři měsíce po uvedení nové podoby

Po dobu jednoho týdne redakce v rámci panelového šetření zkoumala jak u svých čtenářů novin, tak nečtenářů percepce jednotlivých změn deníku. Stalo se tak ve třetím srpnovém týdnu ve spolupráci s agenturou GfK. Cílovou skupinou mezi nečtenáři, která měla být v rámci relaunche posílena byly vysokoškolsky vzdělané osoby ve věku 25 – 35 let.

¹⁴⁷ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009

LHOTSKÁ, Věra. Hospodářské noviny očima svých čtenářů. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Zář 2008, č.3., [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <http://economia.ihned.cz/403/643/file/obsah_03_2008.pdf/>

¹⁴⁸ Focus group nebo také sledovaná skupina je shromáždění šesti až deseti lidí, kteří jsou pečlivě vybíráni na základě konkrétních demografických, psychografických nebo jiných zřetelů, aby společně podrobně diskutovali o různých tématech společného zájmu
KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s.143.

Jedním z hodnocených faktorů byla čtenost jednotlivých rubrik. Jak starých, tak nových. Více než polovinu příspěvků si v nové rubrice Business Class přečetlo 57 % dotazovaných, tato rubrika si tak získala nejnižší přízeň. Vyšší procentuální podíl zaznamenaly Moje HN se 72 %. Nejlépe si mezi novými rubrikami vedlo Téma, v kterém si přes polovinu článků přečetlo 85 % panelistů. Ze zachovaných rubrik či novinových částí patří mezi nejčtenější titulní stránka hlavního sešitu a Podniků a trhů. Více než tři čtvrtiny čtenářů přečte více než polovinu článků v rubrikách Česko a Svět.¹⁴⁹

Většina, 90 % čtenářů, označila za nejsilnější stránku deníku právě jeho ekonomické zpravodajství. Hospodářské noviny jako nejlepší zdroj informací v rámci pracovních povinností označilo 71 % dotazovaných. Za hlavní pozitiva v rámci relaunche uvedlo 48 % panelistů zlepšení obsahu, 42 % nastalé grafické úpravy a 34 % dotazovaných kladně hodnotí přehlednost novin.¹⁵⁰

S podrobnými reakcemi nečtenářů deníků však čtenáři *Obsahu* obeznámeni nebyli. Nebylo ani uveřejněno, kolik procent nečtenářů se na základě seznámení s novým konceptem novin uvažuje stát pravidelným čtenářem Hospodářských novin. Na základě těchto skutečností usuzují, že autorka článku z hojného množství dat vybrala zřejmě pouze ta, která změny deníku reflektovala nejpozitivněji.

5.2 Sociodemografické změny čtenářské obce po relaunchi

Pomocí výsledků Media projektu Hospodářských novin z roku 2010 lze promítnout sociodemografické změny čtenářů deníku v porovnání s obdobím před relaunchem v roce 2008. Zároveň můžeme výsledky Media projektu z minulého roku porovnat s cíly relaunche v otázce sociodemografie čtenářů.

Jak Lucie Tvarůžková, tak Petr Schönfeld zamýšleli pomocí relaunche posílit zastoupení čtenářů ve věku 25-35 let, a to především ženského pohlaví.¹⁵¹ Oproti roku

¹⁴⁹ LHOTSKÁ, Věra. Hospodářské noviny očima svých čtenářů. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Září 2008, č.3., [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <http://economia.ihned.cz/403/643/file/obsah_03_2008.pdf>.

¹⁵⁰ tamtéž

¹⁵¹ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 15.9.2009.

ŠTOLBA, Jan. Nová etapa Hospodářských novin začala skokem. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Červen 2009, č.2., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/825/file/>>.

2008 se podíl čtenářek Hospodářských novin v roce 2010 zvýšil z 34 % na 40 %¹⁵². Čtenářky tak tvoří dvě pětiny čtenářské obce.

Nejsilněji jsou mezi čtenáři opět zastoupeny věkové skupiny 30 - 39, 40 - 49 a 50 - 59 let. Čtenáři ve věku 30 - 39 let tvořili v roce 2010 23 % čtenářů, o 2 % méně než v roce 2008. K žádnému růstu ani poklesu nedošlo u zastoupení čtenářů ve věku 40 - 49 let, které zůstalo na 23 %. Posílila však věková skupina čtenářů 50 - 59 let, a to o 4 % na 27 %. Poměrně značný pokles byl zaznamenán u zastoupení čtenářů ve věku 20 - 29 let. O celých 5 % klesl jejich podíl na celkovém zastoupení čtenářů deníku na pouhých 11 %.¹⁵³

Media projekt bohužel nevykazuje počet čtenářů ve věku 25 - 35 let. Sečteme-li však procentuální podíl čtenářů ve věku 20 - 29 a 30 - 39 let, tedy mladých čtenářů, jejichž podíl na celkovém počtu čtenářů měl být v rámci relaunche zvýšen, tvoří tyto dvě věkové skupiny v roce 2010 celkem 34 %. Nutno podotknout, že u obou dvou došlo v roce 2010 k poklesu. V roce 2008 byly tyto dvě věkové skupiny dohromady silněji zastoupeny o 7 %. Na základě těchto fakt usuzuji, že snaha oslovit mladší čtenáře pomocí relaunche nebyla úspěšná. K posílení čtenářů došlo jen ve věkových skupinách 50 - 59 a 70 - 79 let.¹⁵⁴

Chceme-li zjistit poměr žen a mužů v těchto věkových kategoriích, Media projekt tyto informace neposkytuje. Slovy Tvarůžkové deník žádným dalším výzkumem zastoupení žen mezi čtenáři ve věku 25 - 35 let nezkoumal¹⁵⁵.

Hospodářské noviny se v rámci relaunche profilyovaly jako noviny pro chytré lidi a chtěly získat v řadách vysokoškolsky vzdělaných občanů nové čtenáře. Posílit se však podařilo skupinu čtenářů se základním vzděláním o 1 % na 7 % a o 3 % na celkových 14 % se zvýšil podíl čtenářů středního vzdělání bez maturity. Vysokoškolsky vzdělaní čtenáři stále tvoří největší skupinu čtenářů, ale jejich podíl klesl ze 46 % na 44 %. Přesto čte Hospodářské noviny v porovnání s jinými celostátními deníky nejvíce absolventů vysokých škol. Index afinity leží u hodnoty 483, na druhém místě jsou Lidové noviny s hodnotou 265.¹⁵⁶

K zajímavému vývoji týkajícího se objemu hrubého měsíčního příjmu došlo mezi lety 2008 a 2010. V roce 2008 tvořili nejsilněji zastoupenou skupinu se 17 %,

¹⁵² Viz URL: <http://http://economia.ihned.cz/403/193/file/HN_mediaprojekt.pdf> cit. [2011-05-12].

¹⁵³ Viz URL: <http://http://economia.ihned.cz/403/193/file/HN_mediaprojekt.pdf> cit. [2011-05-12].

¹⁵⁴ tamtéž

¹⁵⁵ Zdroj: osobní rozhovor s Lucií Tvarůžkovou dne 8.3.2011.

¹⁵⁶ Viz URL: <http://http://economia.ihned.cz/403/193/file/HN_mediaprojekt.pdf> cit. [2011-05-12].

kteřá vřší přřjmu v řámcı prřzkumu uvedla, řtenářř s přřjmem nad 25 tisíc korun řeskřch. Dále 39 % řtenářř tuto informaci neuvędlo. V roce 2010 zkoumal Media projekt i vřší přřjmu nad 30 tisíc korun řeskřch, ke kterę se přřznalo 26 % řtenářř. Přřjem v rozmezř 25 až 30 tisíc korun řeskřch vykazovalo v roce 2010 14 % řtenářř. Podřl řtenářř s přřjmy nad 25 tisíc tak celkem tvořřl 40 %, o 23 % vřce neř v roce 2008.¹⁵⁷

Z hledřska řivotnř řrovnę a řivotnřho standardu dosahuje v roce 2010 tęmęř polovina řtenářř, celřch 44 %, tedy o 1 % vřce neř v roce 2008, nejvřřřřho stupnę. V porovnřnř s ostatnřmi denřky disponujř řtenářř Hospodářřskřch novin nejvřřřřřm řivotnřm standardem o indexu afinity 380. Ten v roce 2008 dosahoval hodnoty 416.¹⁵⁸

Na zřkladę vřře přředstavenřch dat je patrnę, že sociodemografřckř charakteristika řtenářř denřku neodpovřdř oęekřvřnř, kterř męř relaunch splnit. Z hledřska vřře přřjmř a řivotnř řrovnę řtenářř mohly vřsledky Media projektu napomoci oslovenř novřch inzerentř ři udrženř střvajřcřch inzerentř, jejichř cřlovou skupinou jsou obřanę s nadpřřmęrnřmi přřjmy a vysokřm řivotnřm standardem. Jakřm zpřsobem se relaunch promřřl do inzertnřho zřskı novin a typografie inzerentř nastřnřm v nřsledujřcřch řřstech tęto kapitoly.

5.3 Vřvoj novin v segmentu B2C¹⁵⁹ po implikaci relaunche

5.3.1 Zmęny v hodnotřch nřkladu

Hodnota přřmęrnęho prodanęho nřkladu v kvętnu 2009, v męřcř, kdy byl relaunch spuřtęn, dosřhla 54 927 kusř. V meziročním porovnřnř s rokem 2008 tak dořlo k 3% poklesu. Hodnota třřtęnęho nřkladu vřřak oproti kvętnovřm hodnotřm z roku 2008 byla o 5 % navřřřena. Zde usuzuji, že vydavatelstvř vychřzelo z nadpřřmęrnęho zřjmu o novou podobu novin a přřmęrnř třřtęnř nřklad tak dosřhl 77 776 kusř. I po uskutečnęnęm relaunchi nadřle dochřzř ke kontinuřlnřmu poklesu prodanęho nřkladu. Denřk zaznamenal v kvętnu 2010 meziroční pokles o celřch 18 %. Zřroveň přřřel v porovnřnř s kvętnem 2009 o 16 % svřch přředplatitęř - z přřvodnřch 41 250 přředplatitęř jich o rok pozdęjř noviny přředplřcelo 34 453. U pultovęho prodeje dořlo k 17% meziročnímu poklesu. K nejrazantnęjřřmu poklesu kmenu přředplatitęř

¹⁵⁷ tamtęř

¹⁵⁸ Viz URL: <http://www.economia.ihned.cz/403/193/file/HN_mediaprojekt.pdf/> [cit. 2011-05-12].

¹⁵⁹ Druh marketingu, kdy cřlovou skupinou jsou řirokę cřlovę skupiny lidř. Typickřmi přředstavitelř B2C jsou např. znařkovę nřpoje, dalřř potraviny, oblečenř, kosmetika, pracř prřřřky. Viz URL: <<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/b2c-business-to-consumer/>> [cit. 2011-05-18].

došlo na přelomu roku 2009 a 2010, kdy předplatné pro následující rok neobnovilo více než 3 200 čtenářů, necelých 8 % předplatitelů. Přes neustále klesající hodnoty jak tištěného, tak prodaného nákladu, odlivu předplatitelů a útlumu pultového prodeje tvořili předplatitelé v květnu 2010 76 % čtenářů novin. Kmen předplatitelů Hospodářských novin je i nadále nejsilněji zastoupen mezi čtenáři českých denních periodik.¹⁶⁰

5.3.2 Změny v hodnotách čtenosti

Odhadovaná čtenost periodika, zpravidla měřená v půlročním intervalu v rámci výzkumu Media projekt, dosáhla v prvním pololetí roku 2009 při průměrném prodaném nákladu 55 785 kusů průměrně 219 tisíc čtenářů. Tedy 3,9 čtenářů na jeden prodaný výtisk. V třetím a čtvrtém kvartálu roku 2009 činila čtenost při průměrném prodaném nákladu 52 785 průměrně 183 tisíc čtenářů na vydání. Počet čtenářů na jeden prodaný výtisk tak klesl na 3,5 čtenáře. Zajímavé zjištění nabízejí výsledky Media projektu posledního čtvrtletí 2009 a prvního kvartálu roku 2010. Na přelomu roku 2009 a 2010 došlo k již zmiňovanému poklesu předplatitelů. Přesto čtenost prodaného nákladu dosahovala 190 tisíc při průměrném prodaném nákladu 47 882. Jedno vydání si tak přečetlo 3,9 čtenářů. V prvních dvou kvartálech roku 2010 došlo k růstu čtenosti. Nedosáhla sice v porovnání s prvním pololetím roku 2009 stejných hodnot, průměrná čtenost na jedno vydání činila 195 tisíc kusů, ale v poměru s neustále klesajícím prodaným nákladem, který v tomto období klesl až na 44 523, si jeden výtisk přečetli 4,4 čtenáři.¹⁶¹

5.4 Ekonomický vývoj v segmentu B2B¹⁶² po implikaci relaunche

5.4.1 Výsledek Hospodářských novin ve výzkumu LAE 2010

Výzkumu pro plánování inzerce v segmentu business-to-business, realizovaného agenturou na výzkum trhu GfK Praha, se v roce 2010 zúčastnilo 2008¹⁶³ respondentů. Kritéria na jejich výběr se oproti předchozímu výzkumu v roce 2008 změnila jen

¹⁶⁰ Viz URL: <<http://www.abccr.cz/overovana-data/periodicky-tisk>> [cit. 2011-05-12].

¹⁶¹ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Default.aspx?section=30&server=1&article=103>> [cit. 2011-05-13].

¹⁶² B2B trh se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných produktů a služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jinými.

KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 248.

¹⁶³ kombinace náhodného a kvótního výběru, dotazováno 0,61% cílové skupiny.

nepatrně. Zvedla se pouze příjmová hranice kvalifikovaného zaměstnance, jehož čistý příjem musí činit minimálně 30 tisíc Kč (v Praze více než 40 tisíc Kč) oproti dřívější hranici, která byla v obou případech o 5 tisíc korun nižší.¹⁶⁴

Průměrná čtenost Hospodářských novin za vydání klesla v rámci této cílové skupiny o 14 tisíc na 112 tisíc čtenářů. Přesto si deník udržel 13 tisícový náskok před Mladou frontou DNES, jejíž průměrná čtenost na vydání taktéž klesla. U všech denních periodik včetně Hospodářských novin došlo i ke snížení procentuálního podílu čtenářů cílové skupiny. Hospodářské noviny přišli o 5 % čtenářů a s 48 % si udrželi prvenství. MF DNES taktéž klesl podíl čtenářů o 7 % na 26 %.¹⁶⁵

Podíváme-li se na úspěch novin u jednotlivých pracovníků na pozicích, které byly do výzkumu zahrnuty, celkem 39 % manažerů, vedoucích řídicích pracovníků čte denně Hospodářské noviny. U této cílové skupiny byla tak čtenost posílena oproti roku 2008 o 3 %. Opačně tomu je u kvalifikovaných zaměstnanců, u kterých došlo k 6% poklesu na 30 %, a řídicích pracovníků ve státní správě, z nichž o 13 % méně než před dvěma lety, momentálně 49 %, čte Hospodářské noviny. Tito pracovníci i přes pokles zájmu nadále upřednostňují Hospodářské noviny před MF DNES. Pořadí si Hospodářské noviny stále vyměňují s MF DNES u podnikatelů se třemi a více zaměstnanci. Ti jsou zde neméně zastoupeni 22 %. Tato skupina čtenářů je u MF DNES reprezentována 37 %. Samostatně činní vyšší odborníci, u kterých došlo alespoň k 2% růstu na 23 %¹⁶⁶, však preferují i nadále MF DNES. Čte ji 29 % pracovníků.¹⁶⁷

Čtenáři denních periodik, kteří spadají pod cílovou skupinu výzkumu LAE, považují na trhu deníků za nejkvalitnější Mladou frontu DNES, kterou s 2% náskokem před Hospodářskými novinami takto hodnotí 35 % dotazovaných. Prvenství Hospodářské noviny obsadily u vlastních čtenářů, z nichž 73 % je hodnotí jako nejkvalitnější denní periodikum. Jen o 5 % méně čtenářů vyjádřilo důvěru Mladé frontě DNES. Celých 60 % dotazovaných udělilo prvenství Hospodářským novinám jako titulu poskytujícímu nejkvalitnější ekonomické informace. S 19 % následuje deník Mladá fronta DNES.¹⁶⁸

¹⁶⁴ Další kritéria: Podnikatel se 3 a více zaměstnanci s objemem investic nad 400 tisíc Kč; VŠ vzdělaný samostatně činný vyšší odborník s alespoň jedním zaměstnancem s obratem nad 1,5 mil. Kč; manažer ve firmě nad 10 zaměstnanců, řídicí pozice dle velikosti firmy.

¹⁶⁵ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Upload/800.pdf>> [cit. 2011-05-12].

¹⁶⁶ tamtéž

¹⁶⁷ tamtéž

¹⁶⁸ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Upload/800.pdf>> [cit. 2011-05-12].

Oslovit cílovou skupinu výzkumu LAE 2010 je pomocí Hospodářských novin v porovnání s konkurencí nejvýhodnější. Přestože se částka oproti roku 2008 téměř zdvojnásobila, CPT 4 439 Kč¹⁶⁹ představuje nejvýhodnější nabídku. Výše nákladů spojených s oslovením jednoho tisíce osob rozhodujících v oblasti vozového parku a plánujících pořízení je v konkurenci ostatních periodik nejnižší a činí 8 662 Kč¹⁷⁰. Nejvýhodněji lze oslovit i skupinu osob rozhodujících v oblasti financí a plánujících jejich pořízení či využití. Zde se CPT pohybuje na hodnotě 5 120 Kč¹⁷¹. Skupina osob rozhodujících v oblasti ICT a plánujících jejich pořízení nebo změnu může být oslovena pomocí Hospodářských novin také nejlevněji. Náklady na oslovení jednoho tisíce čtenářů činí 5 360 Kč¹⁷². A konečně i poslední skupinu osob, která při vybírání pracovníků využívá denní tisk a internet, můžeme v porovnání s ostatními deníky oslovit za nejnižší částku – CTP činí 8 798 Kč¹⁷³.

Z výsledků výzkumu LAE 2010 je patrné, že si deník upevnil v oblasti inzerce business-to-business pozici cenově nejatraktivnějšího denního periodika, jehož čtenáři deník zároveň považují za kvalitní zdroj nejen ekonomických informací. V oblasti inzerce i nadále Hospodářským novinám konkuruje především Mladá fronta DNES, jejíž čtenáři představují velmi vyrovnanou cílovou skupinu pro inzerenty.

Přízeň osob s rozhodovacími pravomocemi znamená pro Hospodářské noviny velkou výhodu, z které mohou ve věci inzertních investic značně profitovat. Jak úspěšný je deník a jeho přílohy v otázce prodaného objemu inzerce po relaunchi a zdali mu pozitivní výsledky výzkumu LAE 2010 dopomohly k získání nových klientů v rámci této cílové skupiny, popíšu v následujících řádcích.

5.4.2 Promítnutí relaunche do typografie inzerentů

I po relaunchi byl nadále kladen důraz na zprostředkování zpravodajství především ekonomického charakteru. Obsah byl primárně utvářen pro vysokoškolsky vzdělané jedince s rozhodovacími pravomocemi. Cílem bylo posílit podíl žen mezi čtenáři a řady čtenářů ve věku 25 - 35 let, i zde s důrazem na ženy. Podíl žen stoupl na 6 %, avšak čtenářů ve věku 25 - 35 let ubylo. Jak změna layoutu, nabídky inzertních prostor a sociodemografické změny ovlivnily příchod nových zadavatelů inzerce,

¹⁶⁹ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Upload/803.pdf>> [cit.2011-05-14].

¹⁷⁰ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Upload/802.pdf>> [cit.2011-05-14].

¹⁷¹ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Upload/803.pdf>> [cit.2011-05-14].

¹⁷² Viz URL: <http://www.uvdt.cz/getFile.aspx?id_file=807> [cit.2011-05-14].

¹⁷³ Viz URL: <<http://www.uvdt.cz/Upload/806.pdf>> [cit.2011-05-14].

případně ztrátu zájmu o inzertní prostory v Hospodářských novinách a suplementech *IN Magazínu* a magazínu *Víkend*, rozvedu v následujících odstavcích.

V důsledku relaunche nedošlo k žádným zásadním změnám v typografii inzerentů, než tomu bylo před přeměnou novin. I nadále tvoří hlavní zadavatele inzerce společnosti z oblasti automobilového průmyslu, přičemž koncerny Import Volkswagen Group s.r.o. a BMW Vertriebs GmbH v porovnání s rokem 2008 investice v druhé polovině roku 2009 a v roce 2010 snížily a přesunuly z novinové části do suplementů. Sumou přes 2 miliony Kč opět investoval do inzerce deníku v roce 2010 po roční odmlce Mercedes Benz Česká republika. Z Renaultu České Republika, a.s. jako zadavatele inzerce v Hospodářských novinách se stal oproti roku 2008 velmi malý klient. Novým klientem od roku 2010 je Kentoya, a.s. a významnými sumami do inzerce v deníku a suplementech inzeruje Škoda Auto, a.s.¹⁷⁴

Silně zastoupen je i nadále tržní segment telekomunikací. T-Mobile Česká republika obecně investice do deníku i suplementů snížil, Telefónica O2 Česká republika mírně posílila a podpořila vyššími výdaji i *IN Magazín*. Vodafone v oblasti telekomunikace investoval ze všech operátorů nejvíce, téměř pětkrát více než v roce 2009, mimo jiné i do *IN Magazínu*.¹⁷⁵

Klient z oblasti informačních technologií, Dell Computer Praha, deník zcela opustil. Microsoft a Hewlett Packard Co. výdaje na inzerci v deníku značně omezily. Konica Minolta Holdings Inc. po roční pauze v roce 2009 do tištěné inzerce v deníku opět investovala. Největším klientem v tomto segmentu tak zůstala společnost IBM ČR s.r.o., která v roce 2009 do tištěné reklamy investovala přes 18 milionů Kč.¹⁷⁶

Klienti z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví patřily jak v druhém pololetí roku 2009, tak v roce 2010 mezi TOP 20 zadavatele. Unicredit Bank ČR, a.s., Commerzbank AG Praha, Komerční banka, a.s., nově J&T Banka Praha, a.s., Československá obchodní banka, a.s. nebo Česká spořitelna patří mezi ty nejštedřejší.¹⁷⁷

Nového významného klienta deník společně se suplementy získal v segmentu rychloobrátkového spotřebního zboží – Karlovarské minerální vody, a.s. Nemalé investice do tištěné reklamy získalo periodikum od Svazu minerálních vod. Novými a významnými inzerenty z různých tržních segmentů se staly Česká televize, Ministerstvo

¹⁷⁴Zdroj: interní analýza poskytnutá nezávislou výzkumnou agenturou Kantar media zajišťující monitoring reklamních aktivit.

¹⁷⁵ tamtéž

¹⁷⁶ tamtéž

¹⁷⁷Zdroj: interní analýza poskytnutá nezávislou výzkumnou agenturou Kantar media zajišťující monitoring reklamních aktivit.

průmyslu a obchodu České republiky, Ministerstvo životního prostředí, Česká pošta s.p., České dráhy, a.s., Lesy České republiky, dále politické strany Věci veřejné a ODS. Do inzerce deníku investovala i společnost Mountfield CS, prodávávající zahradní techniku a potřeby pro volný čas, Intersport, prodejce sportovního oblečení a vybavení, Tesco Stores ČR, maloobchodní prodejní řetězec a módní butik Louis Vuitton.¹⁷⁸

5.4.3 Promítnutí relaunche do zisku z inzerce

Výsledky monitoringu reklamních aktivit Hospodářských novin a suplementů *IN Magazínu* a *Víkendu* vypovídají o úspěchu deníku v oblasti inzerce v době, kdy tištěná inzerce zaznamenává pokles v objemu investic. Třetí a čtvrtý kvartál v roce 2009 byl jak pro deník, tak pro jeho dva suplementy oproti kvartálu prvnímu a druhému téhož roku výnosnější. Hospodářské noviny zaznamenaly nárůst zisku o 19,5 %. Zisk *IN Magazínu* v druhém pololetí narostl o 20,3 %. Nejvýraznější růst výnosu z inzerce, o 60 % vyšší než v prvním pololetí, nastal u magazínu *Víkend*. Za rok 2009 činil zisk z inzerce v Hospodářských novinách a obou suplementů celkem 383 175 600 Kč a tvořil téměř 52% podíl celkových hrubých inzertních příjmů vydavatelství *Economia*, a.s. Hospodářské noviny v porovnání s rokem 2008 navýšily zisk o 4,8 %. *IN Magazín* si polepšil o 5,4 %. Výnos magazínu *Víkend* narostl za rok 2009 dokonce o 33,1 %.¹⁷⁹

I v roce 2010 se dohromady deníku a jeho suplementům dařilo lépe než v roce předchozím. Hrubý generovaný zisk z inzertních příjmů byl o necelých 17 % vyšší. O 20,4 % vyšší zisk generoval v roce 2010 *IN Magazín*, o 16 % více suplement *Víkend*. Samotný deník si polepšil podobně jako *Víkend* o 16 %.¹⁸⁰

¹⁷⁸ tamtéž

¹⁷⁹ tamtéž

¹⁸⁰ tamtéž

ZÁVĚR

Redakce Hospodářských novin se rozhodla pro zcela zásadní změnu jak grafického, tak i obsahového konceptu deníku. V době, v které oblast obchodu a bankovníctví sužovala světová hospodářská krize, trend online médií nabýval na síle a prognózy pro tištěná média nebyla nikterak pozitivní, vykročilo vydavatelství Economia svým způsobem do neznáma. Domnívám se, že na situaci, v které se deník již několik let nacházel (pokles prodaného nákladu i čtenosti), vydavatelství zareagovalo správně. Bylo nutné Hospodářským novinám vnuknout příjemnější a živější vizuální podobu. Za logické považuji i snahu deníku získat před plánovanými změnami zpětnou vazbu čtenářů i nečtenářů novin a zjistit tak jejich názor a podněty ke zlepšení konceptu novin. Snaha posílit skupinu čtenářů jednotlivci ve věku 25- 35 let byla dle výpovědí Petra Schönfelda i Lucie Tvarůžkové ospravedlnitelná, avšak přesvědčit potenciální čtenáře ve věku, v kterém jsou plně sžity s moderními technologiemi a upouštějí od užívání „starých“ tištěných médií, byla pro deník vskutku výzva. Jinak by tomu pravděpodobně nebylo v případě každého jiného deníku.

Ze strany redakce novin byla produktová politika velmi detailně promyšlena. Snažila se skloubit očekávání čtenářů, trendy světové žurnalistiky a nabídnout spotřebitelům deník, který přinejmenším svým vzhledem vybočuje z řady ostatních českých deníků. Rozhovor s Lucií Tvarůžkovou byl pro mě důkazem, že redakční tým v plánované změny bezpochybně věřil a snažil se značce Hospodářských novin vnuknout novou atraktivnější tvář a posílit pozici značky na novinovém trhu jako periodika ekonomického charakteru pro vzdělané a zvědavé jedince.

Výsledky samotného relaunche však nesplnili téměř ani jeden z předpokládaných cílů. Spokojenosti se dostalo alespoň inzertnímu oddělení, které díky relaunchi zaznamenalo značný růst zisku nejen u novinové části, ale i přeměněných suplementů. Tomu se tak ale nejspíše nestalo na základě zvýšené „atraktivnosti“ sociodemografie čtenářů. Cílová skupina relaunche, vysokoškolsky vzdělaní lidé ve věku 25 - 35 let, totiž posílena nebyla. Naopak došlo k jejímu oslabení a novými čtenáři se staly osoby o jednu generaci starší. Podařilo se splnit alespoň jeden z mnoha cílů redakce - zvýšit podíl čtenářek mezi kupujícími noviny. Přesto, obecně vzato, disponují čtenáři i nadále, stejně jako tomu bylo před relaunchem, nadprůměrnými měsíčními příjmy a dopřávají si vysokého životního standardu.

Relaunch nezabránil kontinuálně klesajícímu prodanému nákladu a počtu předplatitelů Hospodářských novin. Skutečnost, že rok po relaunchi deníku ubylo 16 % předplatitelů a 17 % kupujících pultového prodeje (počet procent se i nadále zvyšuje), je důkazem, že relaunch nebyl úspěšný a noviny si s jeho pomocí nedokázaly čtenáře udržet, natož získat nové.

Máme-li sebelepší produkt a neumíme-li ho prodat, nikdy nepůjde na odbyt. Podceněná kampaň s motivem klokana, které nebyla věnována dostatečná příprava, nedosahovala nutné intenzity pro pokrytí cílové skupiny v počtu týdnů a ani claim kampaně nedávalo nikomu z recipientů důvod, proč by si přeměněné noviny měli koupit. Čím se nyní Hospodářské noviny odlišují od těch ostatních a co ztělesňuje jejich benefity? Podle kampaně nic. Noviny prošly pouze evolucí. Tuto promarněnou šanci se snažila v rámci relaunche suplementů „zachránit“ agentura TBWA\PRAHA, která pomocí lépe zvoleného komunikačního mixu přinejmenším sdělila, pro koho jsou Hospodářské noviny vydávány, a že jedním z nich je třeba právě příjemce sdělení. Přesto si můžeme klást otázku, jestli cílová skupina relaunche byla oslovena pomocí obou kampaní vhodným způsobem.

Vedle zcela špatně provedené první části komunikační kampaně novinám nepomohlo ani značné zvýšení ceny periodika v době relaunche suplementů. Ani zde marketingové oddělení další prvek marketingového mixu, tedy cenovou politiku, vedle té komunikační, nezvládlo. Právě zvýšení ceny deníku bylo u řady fyzických osob - předplatitelů důvodem ukončení předplatného. Nejspíše ani obsah nebyl do té míry přesvědčivý, aby do něj čtenář investoval 23 Kč denně. Značka tak na základě špatného užití marketingových taktik i nadále pozvolna upadala.

Bohužel, v této práci se mi nepodařilo hlouběji objasnit aktivity oddělení pro předplatitele. V zemích jako Spolková republika Německo je mediální trh mnohem více přesycen deníky než v České republice. Například deník podobného charakteru Hospodářských novin sdílející cílovou skupinu, Financial Times Deutschland, nabízí potenciálním předplatitelům velmi flexibilní délky předplatného – nejprve zkušební předplatné zdarma, dále předplatné v kratších intervalech za zvýhodněnou cenu a s pozorností, kterou je čtenář s rozhodovacími pravomocemi a nadprůměrnými příjmy schopen ocenit. Přestože primární motivací čtenáře ke koupi novin bývá důvěra k jejich obsahu a značce, získá-li k preferovanému obsahu ještě zajímavou odměnu za věrnost, váhat nad příští koupí nebude a noviny si alespoň na několik týdnů či měsíců rovnou předplatí. Na webových stránkách předplatného Hospodářských novin je momentálně

nabízeno předplatné v nejkratší délce jednoho roku pozorností v podobě hry Dostihy a sázky. O vhodnosti této nabídky pro cílovou skupinu čtenářů Hospodářských novin nejsem přesvědčena.

Marketingovému oddělení vydavatelství Economia, a.s. jsou vlastní časté personální změny i na postu nejvyšším. Právě tento fakt může být důvodem nezvládnutých marketingových aktivit vydavatelství, které by neměly být ani u zboží jako je denní periodikum podceněny, a mělo by se u něj v rámci propagace a prodeje užívat všech marketingových nástrojů a taktik jako je tomu u zboží jiného tržního segmentu. Pokud se marketingové oddělení vydavatelství Economia, a.s. nebude držet základních pravidel marketingu, nebude mít možná časem žádný produkt, případně značku k propagaci.

SUMMARY

The Economic Newspaper went through a very crucial change in 2009. In the time of economic crisis and massive print media decline the Czech daily confronted its negative outlook when using relaunch. There was a rational reason for that - the readership and sold circulation has been declining. The editorial staff meant to give the newspaper new fresh look reflecting current media trends that might attract to young, well educated people between 25 and 35 years. Trying to enhance young generation to read a traditional economic newspaper in the age of online media was definitely a challenge.

The associate editor who has been responsible for the whole relaunch process implemented a very detailed product politics that aimed on combination of readers' expectation, modern newspaper design and new article structure. In charge of other marketing techniques implementation (communication, price and distribution politics) was the marketing department of the publishing house.

The relaunch results did not fulfil any of the expectations – the sold newspaper circulation has been facing an ongoing decline. The readership data has not improved. The target group has not gained any new readers. Why was the newspaper doing even worse after the relaunch than before?

Even though you have invented a brilliant product nobody is going to buy it in case you do not have the know-how of doing business and selling goods. This fact seems to be Achilles' heel of the publishing house. The communication campaign in spring 2009 did not address the target group properly. The claim did not highlight any benefits and any particular change the newspaper went through. Beside that the campaign intensity was not sufficient. As a consequence of risen product price, many subscribers did not extend The Economic Newspaper subscription at the end of 2009 as the offer price might not have been attractive enough and the offer did not contain any extra benefits people like to get.

The newspaper's lost opportunity to strengthen its brand position on the Czech daily market seems to be caused by ill-considered implementation of price and communication politics - two of four marketing mix pillars.

POUŽITÁ LITERATURA

AAKER, David A. *Brand building : budování obchodní značky*. 1. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

ARMSTRONG, Ian., KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

DANHLEN, Michael., LANGE, Fredrik., SMITH, Terry. *Marketing communications : a brand narrative approach*. 1. Hoboken: Wiley, 2010. 584 s. ISBN 978-0-470-31992-5.

HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. 1. Praha: Slovart, 2008. 266 s. ISBN 978-80-7391-167-6.

HEINRICH, Jürgen. *Medienökonomie. Bd.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2001. 1. svazek, 409 s. ISBN 3-531-12713-6.

HRDLIČKOVÁ, Lucie. *Historie Hospodářských novin a jejich vývoj v 1. a 2. období transformace tisku*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky, KMS, 2010. 119 s. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Barbora Köpplová, CSc.

JAHODOVÁ, Hana., PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 230 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

KAPFERER, Jean-Noël. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 2. London: Kogan Page, 2003. 443 s. ISBN 0-02-917045-1.

KELLER, Lane., KOTLER, Philip. *Marketing management*. 12. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KÖPPL, Daniel. *MaM.IHNED.CZ* [online]. 18.5.2009 [cit. 2011-04-25]. Relaunch pro změnu stávajícího trendu. Dostupné z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-37147230-relaunch-pro-zmenu-stavajiciho-trendu>>.

LHOTSKÁ, Věra. *Hospodářské noviny očima svých čtenářů. Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Zář 2008, č.3., [cit. 2011-05-10]. Dostupný z WWW: <http://economia.ihned.cz/403/643/file/obsah_03_2008.pdf>

MARK, Clemente. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

OTS, Mart, et al. *Media Brands and Branding*. Jönköping: Jönköping International Business School, 2008. 115 s. ISBN 91-89164-82-2.

RECA, Ángel Aresse. *Handbook of media management and economics*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associate, 2006. Issues in Media Product Management, s. 181-202. ISBN 1-4106-1558-8.

SCHÖNFELD, Petr. Hospodářské noviny změnil svou tvář. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Duben 2009, č. 1., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/739/file//>>.

ŠTOLBA, Jan. Nová etapa Hospodářských novin začala skokem. *Obsah:Magazín pro obchodní partnery vydavatelství Economia a. s.* [online]. Červen 2009, č.2., [cit. 2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/825/file/>>.

VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. *Marketing*. Praha: Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

Elektronické zdroje

www.abccr.cz

www.business.center.cz

www.economia.ihned.cz

www.ecopress.hnonline.sk

www.lidovky.cz

www.mam.ihned.cz

www.mediaguru.cz

www.rocenkaunievydavatelu.cz

www.uvdt.cz

TBWA\PRAHA. *Relaunch suplementů Hospodářských novin* [CD-ROM]. Praha:
TBWA\PRAHA, 2011 [cit. 2011-04-29].