

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Hodnocení konkurenceschopnosti podniku MAFRA, a.s.
se zaměřením na vybrané produkty

Bc. Pavlína Příbylová

Diplomová práce
2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína PŘIBYLOVÁ**
Osobní číslo: **E09685**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti podniku MAFRA, a. s.
se zaměřením na vybrané produkty**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cíle práce

- 1) Základní pojmy konkurenceschopnosti a metody hodnocení
- 2) Charakteristika podniku MAFRA, a. s. a vybraných produktů
- 3) Hodnocení konkurenceschopnosti a výzkum
- 4) Zhodnocení, návrhy

Formulování závěrů

Použitá literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KAPLAN, S. R., NORTON P. D.: Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2007
KOTLER, P.: Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007
KOTLER, P., KELLER L. K.: Marketing management. Praha: Grada, 2007
MIKOLÁŠ Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005
PORTER, E. M.: Competitive strategy, New York: The Free Press, 1980
PORTER, E. M.: Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **29. června 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. července 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 04. 2009

Bc. Pavlína Příbylová

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., za její rady a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala manažerce volného prodeje společnosti MAFRA, a. s., paní Janě Šrámkové, za její ochotu, poskytnuté informace a pomoc při zpracování praktické části této práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti podniku MAFRA, a. s. se zaměřením na vybrané produkty. Jsou zde vymezeny základní pojmy konkurenceschopnosti a metody pro její hodnocení. Dále je v práci charakterizována společnost MAFRA, a. s. Cílem práce je provést hodnocení konkurenceschopnosti produktů společnosti MAFRA, a.s. a na základě tohoto hodnocení doporučit návrhy na opatření. Hodnocení je provedeno metodou matice General Electric, benchmarking a dotazníkovým šetřením. Hodnoceny jsou deníky MF DNES a Lidové noviny.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, hodnocení konkurenceschopnosti, matice General Electric, benchmarking, dotazníkový průzkum, MAFRA, a. s., MF DNES, Lidové noviny.

TITLE

Evaluating of competitiveness of company MAFRA, a. s. with specialization in select products

ANNOTATION

This thesis deals with the evaluating of competitiveness of company MAFRA, a. s. with specialization in selected products. There are defined basic concepts of competitiveness and methods for its evaluating. Further in this thesis is characterized company MAFRA, a. s. Goal of this thesis is to make evaluating the competitiveness of products of company MAFRA, a. s. and on the basis of this evaluation, recommend proposals for measure. Evaluating is performed using a matrix of General Electric, benchmarking and by questionnaire research. Evaluated are newspapers MF DNES and Lidové noviny.

KEYWORDS

Competitiveness, competitive advantage, competitive evaluating, matrix of General Electric, benchmarking, questionnaire research, MAFRA, a. s., MF DNES, Lidové noviny.

OBSAH

OBSAH.....	7
Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	9
Seznam grafů.....	10
Seznam použitých zkratek.....	11
Úvod.....	12
1 Základní pojmy konkurenceschopnosti.....	14
1.1 Pojmy konkurenceschopnosti.....	14
1.2 Konkurenční výhoda.....	16
1.3 Konkurenční strategie.....	19
1.4 Zákazník a marketing.....	21
1.5 Shrnutí.....	25
2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti.....	26
2.1 Benchmarking.....	26
2.2 Marketingový audit.....	27
2.3 Balance Scorecard (BSC).....	28
2.4 Matice BCG.....	30
2.5 Matice General Electric (GE).....	32
2.6 SWOT analýza.....	35
2.7 Shrnutí.....	36
3 Charakteristika mediální skupiny MAFRA a podniku MAFRA, a. s.....	37
3.1 Základní charakteristika a organizační uspořádání.....	37
3.2 Charakteristika produktů a služeb mediální skupiny MAFRA.....	39
3.3 MF DNES.....	43
3.4 Lidové noviny.....	45
3.5 Shrnutí.....	46
4 Hodnocení konkurenceschopnosti vybraných produktů společnosti MAFRA, a. s. metodou matice GE.....	47
4.1 Hodnocení atraktivity trhu.....	48
4.1.1 Velikost trhu – dle procenta využití deníku českou populací.....	48
4.1.2 Tempo růstu trhu.....	49
4.1.3 Ziskovost oboru – dle tempa růstu příjmů z inzerce.....	51
4.1.4 Bariéry vstupu do oboru závislé na typu konkurenčního prostředí.....	52
4.1.5 Popularita a budoucnost tisku.....	53
4.1.6 Socioekonomické podmínky.....	53
4.1.7 Technické a legislativní podmínky.....	58
4.2 Hodnocení konkurenční pozice MF DNES.....	60
4.2.1 Podíl na trhu.....	60
4.2.2 Roční tempo růstu produktu na daném trhu.....	62
4.2.3 Kvalita produktu.....	63
4.2.4 Distribuční systém.....	65
4.2.5 Cenová politika.....	66
4.2.6 Úroveň propagace.....	67
4.2.7 Inovace, nové strategie a využití nových technologií.....	70
4.3 Hodnocení konkurenční pozice Lidových novin.....	73
4.3.1 Podíl podniku na trhu.....	73
4.3.2 Roční tempo růstu produktu na daném trhu.....	74

4.3.3	Kvalita produktu	74
4.3.4	Distribuční systém	75
4.3.5	Cenová politika	75
4.3.6	Úroveň propagace	75
4.3.7	Inovace, nové strategie a využití nových technologií.....	75
4.4	Konstrukce matice General Electric	76
4.4.1	Stanovení hodnot atraktivity trhu a konkurenční pozice	76
4.4.2	Sestavení matice GE	78
4.5	Shrnutí.....	79
5	Benchmarking podniku MAFRA, a. s.	80
5.1	Určení předmětu benchmarkingu.....	80
5.2	Identifikace klíčových veličin pro měření	80
5.3	Identifikace best – in – class	81
5.4	Měření MF DNES s best – in – class a formulace rozdílů	82
5.5	Měření Lidových novin s best – in – class a formulace rozdílů	85
5.6	Shrnutí.....	88
6	Hodnocení nákupního chování a potřeb zákazníků	89
6.1	Určení způsobu zjišťování informací.....	89
6.1.1	Forma zjištění informací, respondenti, velikost vzorku	89
6.1.2	Typy otázek.....	90
6.2	Otázky dotazníku a jejich výsledky	90
6.2.1	Zadání otázek	90
6.2.2	Výsledky dotazníku	91
6.3	Shrnutí.....	101
7	Výsledné zhodnocení konkurenceschopnosti a stanovení návrhů na opatření.....	102
7.1	Shrnutí výsledků jednotlivých částí výzkumu	102
7.1.1	Zhodnocení konkurenceschopnosti na základě matice GE.....	102
7.1.2	Zhodnocení na základě benchmarkingu	104
7.1.3	Zhodnocení potřeb zákazníků	105
7.2	Doporučení pro společnost MAFRA, a. s.	106
7.2.1	Doporučení pro MF DNES	106
7.2.2	Doporučení pro Lidové noviny.....	107
7.2.3	Společná doporučení.....	107
7.3	Shrnutí.....	109
	Závěr	110
	Použitá literatura	112
	Přílohy.....	119

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Pět dynamických konkurenčních faktorů.....	17
Obrázek 2 - Tři generické strategie.....	18
Obrázek 3 - Koncept, v němž je definována konkurenční strategie	20
Obrázek 4 - Složky marketingového mixu	24
Obrázek 5 - Rámec BSC	29
Obrázek 6 - Matice BCG	31
Obrázek 7 - Matice GE	34
Obrázek 8 - Příklad SWOT analýzy	36
Obrázek 9 - Ředitelé útvarů mediální skupiny MAFRA	38
Obrázek 10 - Vedení mediální skupiny MAFRA	39
Obrázek 11 - Struktura produktů mediální skupiny MAFRA	42
Obrázek 12 - Obyvatelstvo ČR.....	54
Obrázek 13-Věková struktura čtenářů novin	55
Obrázek 14 – Životní úroveň obyvatelstva.....	56
Obrázek 15 - Matice GE produktů MF DNES a Lidové noviny	78

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Tempo růstu inzerce vydavatelů denního tisku.....	51
Tabulka 2 - Podíly jednotlivých deníků na trhu v roce 2010.....	60
Tabulka 3 - Stupnice hodnocení	61
Tabulka 4 - Podíly jednotlivých denníků na trhu od roku 1998 do roku 2010.....	62
Tabulka 5 - Roční tempo růstu 2010/2009 jednotlivých titulů.....	63
Tabulka 6 - Výsledky dotazníku kvality denního tisku	65
Tabulka 7 – Výsledky dotazníku propagace novin.....	68
Tabulka 8 - Hodnocení podpory prodeje předplatného	70
Tabulka 9 - Hodnota Lidových novin pro kritérium podíl podniku na trhu	74
Tabulka 10 – Stanovení celkové atraktivity trhu	76
Tabulka 11 – Stanovení konkurenční pozice MF DNES.....	77
Tabulka 12 – Stanovení konkurenční pozice Lidových novin	77
Tabulka 13 - Čtenost a náklad jednotlivých titulů v letech 2010 a 2009.....	81
Tabulka 14 - Srovnání struktury a rozsahu Deníku a MF DNES	82
Tabulka 15 – Srovnání struktury a rozsahu Hospodářských a Lidových novin	85

Seznam grafů

Graf 1 - Průměrný denní prodaný náklad novin v letech 2009 a 2010.....	49
Graf 2 - Dlouhodobý vývoj tempa růstu/poklesu trhu s novinami	50
Graf 3 - Procenta ekonomicky aktivních čtenářů	57
Graf 4- Velikosti podílů deníku na trhu v roce 2010.....	61
Graf 5 - Úspěšnost titulů novin v jednotlivých otázkách dotazníku.....	64
Graf 6 - Průměrné ceny jednoho výtisku novin v Kč	66
Graf 7 - Měsíční cena předplatného v Kč	67
Graf 8 – Hodnocení úrovně propagace v jednotlivých otázkách dotazníku	69
Graf 9 - Věková kategorie respondentů	92
Graf 10 - Věková kategorie respondentů	92
Graf 11 - Vzdělání respondentů.....	93
Graf 12 - Nejoblíbenější zdroje informací.....	94
Graf 13 - Čtenost novin	94
Graf 14 – Poměr čtenářů seriózního a bulvárního tisku	95
Graf 15 - Motivy ke čtení bulváru	95
Graf 16 - Nejoblíbenější rubriky novin.....	96
Graf 17 – Nejoblíbenější tituly novin	97
Graf 18 - Nejoblíbenější magazíny novin.....	97
Graf 19 – Věrnost značce novin	98
Graf 20 – Motivy při rozhodování o koupi novin.....	99
Graf 21 – Způsoby obstarávání novin.....	100
Graf 22 - Preference denní doby obstarávání novin	100

Seznam použitých zkratek

BCG	Boston Consulting Group (metoda matice BCG)
BSC	Balance Scorecard
ČR	Česká republika
D. Boh.	Deníky Bohemia
D. Mor.	Deníky Moravia
DPH	Daň z přidané hodnoty
GE	General Electric (metoda matice GE)
HN	Hospodářské noviny
LN	Lidové noviny
MFD	Mladá fronta DNES (MF DNES)
PNS	První novinová společnost
ZN	Zemědělské noviny

Úvod

Konkurenceschopnost se stává stále častějším tématem většiny podniků. Být konkurenceschopným podnikem znamená vlastnit konkurenční výhodu oproti ostatním soupeřům a mít schopnost co nejlépe reagovat na změny. Trh, na kterém jednotlivé subjekty podnikají, se neustále rozvíjí, podnikatelských subjektů přibývá a trh se neustále mění a nabízí nové produkty, které jsou často výsledkem nových technologií. Uspěť na takovém trhu, být konkurenceschopný a vlastnit konkurenční výhodu, se tak stává obtížnější. K úspěchu již nestačí pouze vlastnit kvalitní produkt, ale mít také schopnost rychle reagovat na změny, využívat nové technologie a správně používat marketingových nástrojů. Který podnik nebo produkt je více konkurenceschopný, může pomoci určit zákazník tím, že si ho ve svých preferencích zvolí pro svůj nákup. Ostatně to je také jedním z cílů většiny podnikatelských subjektů. Nákupní chování zákazníka ovšem během posledních let zaznamenalo také změny, které vyvolala ekonomická krize. Zákazník se díky ní naučil šetřit, ustoupil nákupu nyní pro něho zbytečných produktů, které dříve považoval za běžné, a kterému produktu či službě dá ve svých preferencích přednost, pečlivě zvažuje. A to firmám potřebu být konkurenceschopným ještě více zvyšuje.

Tato diplomová práce s názvem „*Hodnocení konkurenceschopnosti podniku MAFRA, a. s. se zaměřením na vybrané produkty*“ se bude zabývat otázkou konkurenceschopnosti na trhu denního tisku. Trh tištěných novin je názorným příkladem trhu, na kterém je konkurenceschopnost jednotlivých produktů snižována vlivem změn nových technologií a změnami preferencí zákazníků.

Cílem této práce bude provést hodnocení konkurenceschopnosti produktů společnosti MAFRA, a. s., prezentovat výsledky provedeného hodnocení a v případě zjištění nedostatků hodnocených produktů doporučit návrhy k jejich odstranění.

Diplomová práce se bude skládat z teoretické a praktické části. v teoretické části práce budou charakterizovány základní pojmy konkurenceschopnosti a metody, kterými lze konkurenceschopnost hodnotit. Praktická část nejprve představí společnost MAFRA, a. s. a její produkty. Vybrané produkty, kterými jsou zpravodajské deníky Mladá fronta DNES a Lidové noviny, budou dále hodnoceny z hlediska konkurenceschopnosti. K hodnocení budou použity některé z metod, které budou nejprve charakterizovány v teoretické části práce.

Cílem bude vybrat více metod, tak aby byl výzkum pojat z různých úhlů pohledu. Po dokončení hodnocení konkurenceschopnosti budou výsledky provedených výzkumů shrnuty. Ze zjištěných výsledků budou v závěrečné části práce vydavatelství deníků MF DNES a Lidové noviny doporučeny návrhy na opatření.

1 Základní pojmy konkurenceschopnosti

První kapitola této práce se zabývá charakteristikami základních pojmů konkurenceschopnosti, pojmy konkurenční výhoda a konkurenční strategie a pojmy zákazník a marketingu.

1.1 Pojmy konkurenceschopnosti

Vysvětlením pojmů konkurenceschopnost se zabývá několik českých autorů. Následující definice konkurenceschopnosti představují čtyři různé úhly pohledu na daný pojem od čtyř českých autorů. Na konci této podkapitoly jsou uvedeny pojmy týkající se konkurence dle Kotlera.

Konkurenceschopnost

Zdeněk Mikoláš v knize „*Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*“ [9] se zabývá konkurenceschopnosti z hlediska potenciálu. Přičemž potenciál chápe jako pravděpodobnou změnu a rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Z tohoto pohledu charakterizuje konkurenceschopnost takto:

„Konkurenceschopnost je specifickým podnikatelským potenciálem, který se musí vyznačovat:

- a) všeobecnými charakteristikami potenciálu
- b) speciální charakteristikou:
 - existuje externí zřetelehodný potenciál, omezující (kladoucí odpor) potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje zřetelehodný konkurent firmy buď na straně nabídky (např. dodavatelé), nebo na straně potřeby (např. spotřebitelé).“ [9, str. 33, 195]

Druhým autorem popisujícím konkurenceschopnost je *Ludvík Čichovský*. Ten ve své knize *Marketing konkurenceschopnosti* [1] pojal vysvětlování pojmů týkajících se konkurence a konkurenceschopnosti z hlediska vektorové analýzy: „Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta. Je faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. [1, str. 13]

Zajímavým způsobem popisuje konkurenční schopnost *Jirásek* [4]. Na manažery, kteří se konkurencí zabývají, nahlíží z hlediska introverze a extroverze. Podle něho se čeští manažeři dříve chovali introvertně, tedy obraceli se dovnitř podniku. Být konkurenceschopný ale předpokládá hledět ven, pozorovat celý svět a rozvíjet svůj podnik v kontextu náročných změn, které vyvolávají konkurenční střety. [4, str. 65 - 66]

Řízení konkurenceschopnosti

Dvojice Vodáček, Vodáčková [14] popisují konkurenční schopnost z hlediska managementu. O konkurenci říkají, že „konkurence je podstatným zdrojem podnikatelského rizika, a to především v jeho negativním pojetí.“ Za důležité pro konkurenční schopnost považují mít o chování a záměrech skutečné i potencionální konkurence včas relevantní informace. To managementu firmy umožňuje určit, jak s konkurencí žít, zápolit, jak se jí vyhnout nebo jak s ní spolupracovat. Informace o konkurenci jsou tedy důležité pro strategické i taktické rozhodování. [14, str. 78 - 79]

Konkurence

Knih *Marketing management* [6] říká o konkurenci následující: „Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu.“ [6, str. 64]

Konkurent

Konkurent je součástí konkurence a vyznačuje se konkurenční silou, která na konkurenci působí tak, aby v konkurenčním prostředí získala vysokou konkurenceschopnost. [1, str. 13]

Typy konkurentů

V knize *Marketing podle Kotlera* [8] Kotler definuje několik typů konkurentů.

Nejbezprostřednější konkurent – Konkurent, který se podniku nejvíce podobá, používá stejný marketingový mix a prodává stejnému cílovému trhu.

Dominantní konkurent – Konkurent, který vítězí v neúměrném počtu nabídek, v případě že oba podniku usilují o stejné zakázky.

Podřízený konkurent – Konkurent, který ve většině případů vzájemného soupeření o stejné zakázky, prohrává.

Kotler zdůrazňuje, že z hlediska soupeření by si měl podnik nejvíce dávat pozor na konkurenta, jehož nabídky jsou úspěšné nejčastěji. [8, str. 103]

1.2 Konkurenční výhoda

Pokud je řeč o konkurenci podniku či konkurenceschopnosti, je důležité definovat také pojem konkurenční výhoda. Tento pojem je v následující podkapitole definován dle Philipa Kotlera a dále především dle Michaela E. Portera, který z typů konkurenčních výhod charakterizoval generické konkurenční strategie.

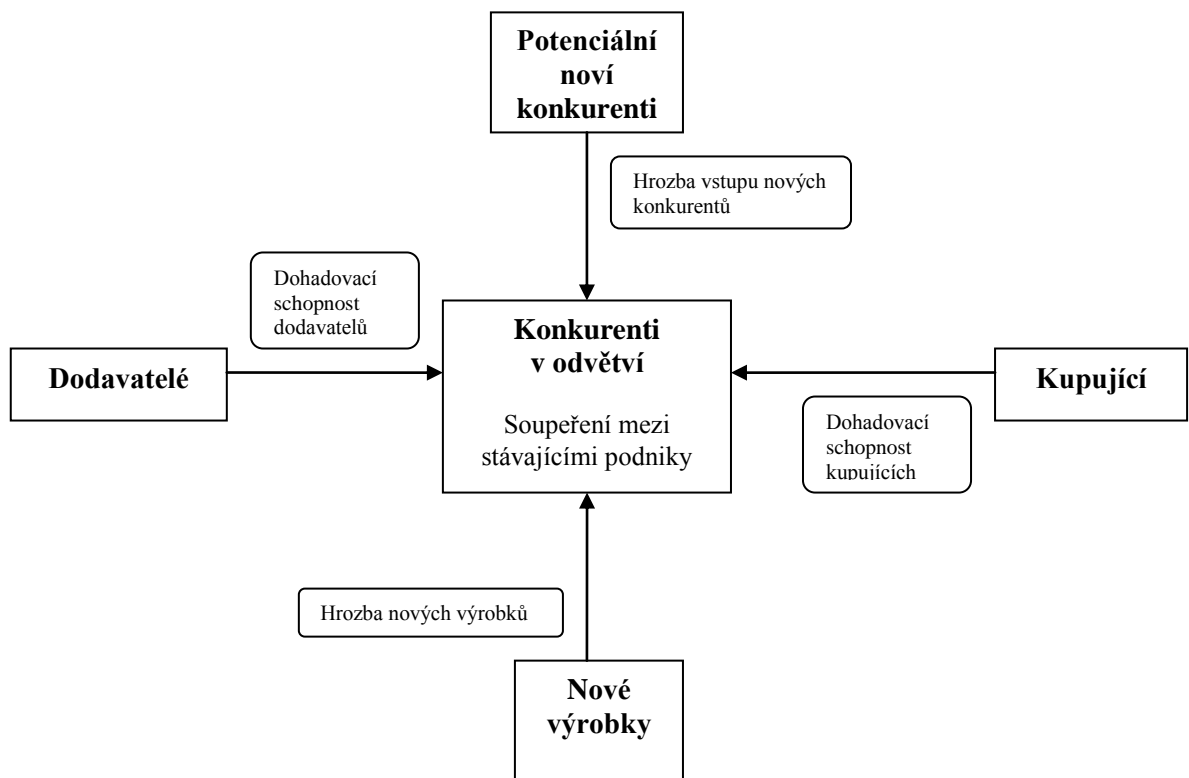
Definice konkurenční výhody

Philips Kotler konkurenční výhodu charakterizoval jako výhodu oproti konkurenci, kterou firma získá tím, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, a to buď prostřednictvím nižších cen, nebo vyššího užitku, který odůvodní vyšší ceny. [7, str. 568]

Michael E. Porter říká, že konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda dle něho v podstatě vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Tato hodnota může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky či služby, nebo poskytnutím zvláštních výhod, které vynahradí vyšší cenu. [10, str. 15 - 16]

Pět dynamických konkurenčních faktorů

Nalezení konkurenční výhody je důležité k vyrovnání se podniku s konkurenčními faktory. Porter poukazuje na těchto pět dynamických konkurenčních faktorů: vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků či služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Působení těchto pěti sil zobrazuje následující schéma. [10, str. 22 - 23]



Obrázek 1 - Pět dynamických konkurenčních faktorů

Zdroj: [10, str. 23], vlastní zpracování

Generické konkurenční strategie

Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody podniku, a to výhoda nízkých nákladů nebo diferenciací. Tyto dva typy konkurenční výhody vedou ke třem generickým strategiím. První generickou strategií je strategie v nízkých nákladech, druhou diferenciací a třetí je fokální strategie neboli fokus. U strategie fokus jsou dvě možnosti: soustředění pozornosti na náklady nebo soustředění pozornosti na diferenciaci a to, na rozdíl od předchozích dvou strategií, v úzkém segmentu odvětví. Schéma generických strategií je uvedeno v následujícím obrázku. [10, str. 30]

		Konkurenční výhoda	
		Nižší náklady	Diferenciace
Konkurenční rozsah	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3a. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3b. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 2 - Tři generické strategie

Zdroj: [10, str. 31], vlastní zpracování

Typy generických strategií

1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Cílem podniku preferující tuto strategii je být známým výrobcem s nízkými náklady. Důležité je udržení cen pod průměrem nebo v průměru daného odvětví. Pro vůdčí postavení je, aby firma byla opravdu tou s nejnižšími náklady, ale ne pouze jednou z mnoha.

2. Diferenciace

Diferenciaci neboli odlišnost může podnik vybrat na jednu nebo více vlastností, které jsou kupujícího důležitější než cena. Diferenciace se může týkat výrobku, distribuce, marketingu i dalších faktorů.

3. Focus

Třetí generická strategie se od předchozích odlišuje díky úzkému rozsahu konkurence uvnitř odvětví. Podnik s touto strategií se snaží o získání konkurenční strategie v určeném segmentu, ale není pro něho důležité dosáhnout celkové konkurenční výhody v odvětví.

a. Soustředění pozornosti na nízké náklady

Tato strategie rozdílů v chování nákladů v některých segmentech.

b. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Tato strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech.

[10, str. 31 - 35]

1.3 Konkurenční strategie

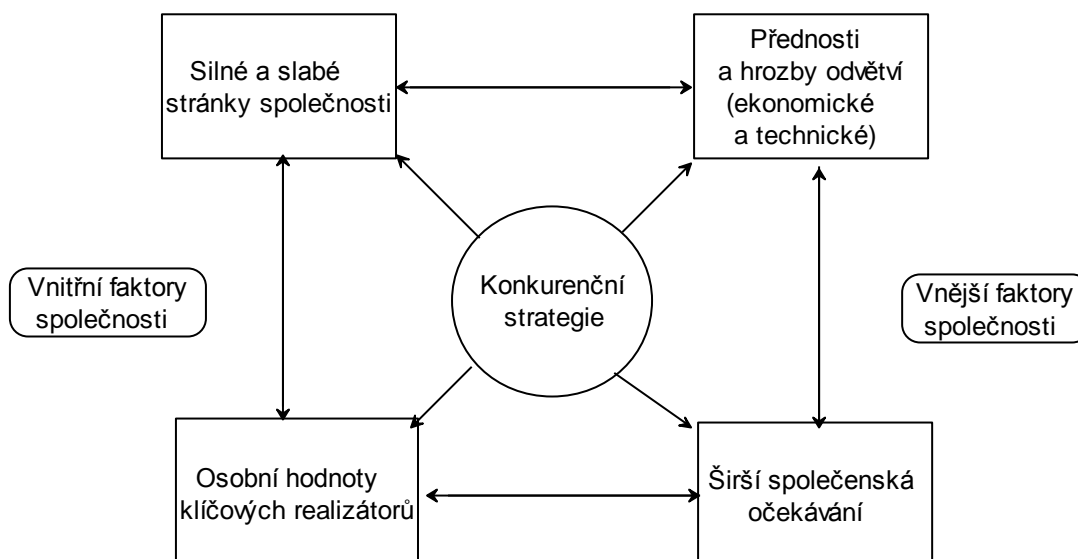
Konkurenční strategie jsou ty strategie firmy, které jí získají silnou pozici vůči konkurenci a přinesou největší možnou strategickou výhodu. [7, str. 568]

Porter definuje konkurenční strategii takto: „Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.“ [10, str. 19]

Podle Portera je konkurenční strategie kombinace cílů, o které se firma snaží, a prostředků, kterými jich dosahuje. Vytvoření konkurenční strategie je tedy podle něho v podstatě vytvoření širokého vzorce pro to, jak se podnik chystá konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaké koncepce budou nutná k dosažení těchto cílů.

Pro formulování konkurenční strategie je nutné vzít v úvahu čtyři hlavní faktory a to dva interní a dva externí faktory. Tyto faktory určují limity toho, co může firma s úspěchem splnit. Prvním vnitřním faktorem jsou „Silné a slabé stránky podniku“. Ty určují přednosti a dovednosti ve srovnání s konkurenty, včetně finančních zdrojů, technologického postoje, značky a podobně. Druhým vnitřním faktorem jsou „Osobní hodnoty organizace“, které jsou motivací a potřebami klíčových manažerů a dalších pracovníků, kteří zvolenou strategii musí implementovat.

Vnějšími limity jsou „Příležitosti a hrozby odvětví“ a „Širší společenská očekávání“. Příležitosti a hrozby odvětví definují konkurenční prostředí s jeho souvisejícím rizikem a potencionálním ziskem. Společenská očekávání odráží dopad na podnik např. politiky vlády, sociálních problémů, vývoje morálky a dalších ukazatelů. Předtím než, podnik vyvine realistický a proveditelný soubor cílů a opatření, musí tyto čtyři faktory důkladně zvážit. [11, str. xiv - xviii]



Obrázek 3 - Koncept, v němž je definována konkurenční strategie

Zdroj: [11, str. xviii]

Test konzistence a postup při formulování konkurenční strategie

Zda je konkurenční strategie vhodná by měl určit test konzistence, který prověřuje navrhované cíle a politiku společnosti. Test se skládá z prověření cílů z hlediska vnitřní konzistence, vhodnosti prostředí, vhodnosti zdrojů a komunikace a implementace.

Kromě testu konzistence dále Porter doporučuje použít obecný **postup při formulování strategie**. Ten se zabývá těmito otázkami:

A. Co se nyní v podniku děje?

1. Identifikace, jaká je současná implicitní nebo explicitní strategie?
2. Implicitní předpoklady – jaké předpoklady o postavení společnosti, silných a slabých stránkách, konkurenci, trendech odvětví jsou nutné, aby současná strategie měla smysl?

B. Co se odehrává v prostředí?

1. Analýza odvětví – jaké jsou klíčové faktory konkurenčního úspěchu a významné příležitosti a rizika odvětví?
2. Analýza konkurence – jaké jsou možnosti a omezení současných i potenciálních konkurentů a jejich pravděpodobné budoucí kroky?
3. Společenská analýza – Které důležité vládní, sociální a politické faktory budou představovat příležitosti nebo hrozby?

4. Silné a slabé stránky – jaké jsou, vzhledem k analýze konkurentů a odvětví, silné a slabé stránky podniku v porovnání se současnými a budoucími konkurenty?

C. Co by měl podnik dělat?

1. Testování předpokladů a strategie – Jak se předpoklady současné strategie rovnají analýze uvedené v bodu B?
2. Alternativní strategie – Jaké jsou možné alternativní strategie k výše uvedené analýze?
3. Strategická volba – Která z alternativ se nejvíce vztahuje k postavení podniku vzhledem k externím příležitostem a rizikům?

[11, str. xviii – xx]

1.4 Zákazník a marketing

Indikátorem úspěšného vytváření konkurenční schopnosti je spokojenost zákazníka. Aby byl podnik na trhu úspěšný, musí tedy usilovat o to, aby jeho výkony odpovídaly přáním a představám cílových osob. [13, str. 181, 191]

Znat dobře zákazníka, jeho potřeby a přání, je také cílem marketingu, který se podílí na konkurenceschopnosti podniku.

Zákazník

Jak již bylo řečeno, zákazník hraje vysokou roli z hlediska konkurenční schopnosti podniku. Nyní proto objasním několik pojmů týkajících se zákazníků.

Ziskový zákazník

Ziskový zákazník je osoba, domácnost nebo firma, jejíž výnosy v průběhu času překročí o přijatelnou částku náklady firmy na získání zákazníka a na prodej a služby poskytnuté tomuto zákazníkovi. [7, str. 547]

Zákaznický orientovaná společnost

Jedná se o firmu, která při vytváření svých marketingových strategií sleduje vývoj zákazníků a snaží se o poskytování vyšší hodnoty cílovým zákazníkům. [7, str. 535]

Hodnota pro zákazníka a hodnota zákazníka

Hodnotou pro zákazníka se rozumí zákazníkovo hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby. [7, str. 42]

Hodnotou zákazníka je příspěvek zákazníka k úspěchu podniku. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je v úhlu pohledu. Hodnota pro zákazníka je vnímána z pohledu zákazníka, hodnota zákazníka je vnímána z pohledu firmy. [13, str. 194 - 195]

Uspokojení zákazníka

Uspokojení zákazníka Kotler značí jako míru naplnění očekávání kupujícího ve vztahu k očekávaným charakteristikám produktu a poskytnutým hodnotám. Kupující může být nespokojen, pokud produkt očekávání nesplní. Pokud výkon splní očekávání, je kupující spokojen a pokud očekávání předčí, je kupující dokonce nadšen. [7, str. 43]

Hodnotový řetězec

Kotler hodnotový řetězec stručně charakterizoval jako hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. [7, str. 542]

Podrobněji se hodnotovým řetězcem zabýval Michael E. Porter, který hodnotový řetězec charakterizoval následovně: Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává z hodnototvorných činností a marže. Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací. Hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností. Hodnotový řetězec každého podniku se skládá z devíti generických kategorií činností. Zobrazuje ty specifické činnosti, které podnik koná, a které mají také vliv na konkurenční výhodu. [10, str. 56 - 60]

Cyklus životnosti potřeb zákazníka a cyklus životnosti vztahů se zákazníky

Cyklus životnosti potřeb zákazníka poukazuje na strukturu životních fází jednotlivce a na to, že zákazník má v různých fázích svého života různé potřeby.

Cyklus životnosti vztahů se zákazníky popisuje typické vztahy se zákazníkem v časovém průběhu. Fázemi cyklu životnosti vztahů se zákazníkem jsou: fáze akvizice a hledání zákazníků, fáze růstu spojení se zákazníkem a rozšiřování vztahu a fáze odlivu, kdy dochází buď k ukončení vztahu, nebo později k jeho obnovení. [13, str. 208 - 210]

Marketing

V poslední části této kapitoly se zaměřím na pojmy marketingu. Tedy oboru, který je důležitý pro fungování každého podniku a pro jeho budování dobrého konkurenčního postavení.

Marketing

Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují firmy své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Podstatou marketingu je myšlenka, že úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují.

Kotler v knize Moderní marketing poukazuje na nové pojetí marketingu. Jako starý význam slova marketing uvádí „schopnost přesvědčit a prodat“. Marketing je nyní potřeba chápat v novém významu jako „uspokojení potřeb zákazníka“. Na tuto skutečnost poukazuje i citací Petera Drukera: „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídal a prodávala se sama“. [7, str. 38 - 40]

Vztahový marketing

Je to proces vytváření, udržování a rozšiřování pevných, hodnotných vztahů se zákazníky a jinými účastníky. [7, str. 44]

Marketing management

Marketing management je věda a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi výnosné vztahy. To znamená získat, udržet si a rozvíjet zákazníky tím, že podnik vytvoří, dodá a komunikuje vyšší hodnotu pro zákazníka. [7, str. 46]

Marketingový proces

Marketingový proces zahrnuje analýzu marketingových příležitostí, volby cílových trhů, vytvoření marketingového mixu a řízení marketingového úsilí. [7, str. 60]

Marketingové prostředí

Marketingové prostředí je místo, kde se odehrává marketing. Prostor marketingu má dvě úrovně: makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje širší společenské síly ovlivňující podnikání. Patří sem např. politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Mikroprostředí se týká blízkých vlivů firmy, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům. [7, str. 60]

Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix se dělí do čtyř složek, známých jako 4P: produkt – produktová politika, price – cenová politika, promotion – komunikační politika a place – distribuční politika. Tyto čtyři složky představují všechny nástroje, které firma může využít, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.

Produkt – cokoli, co je možné nabídnout na trhu ke koupi, použití, spotřebě. Produkt je nástroj k uspokojení potřeby či přání zákazníka.

Cena – suma peněz požadovaná za produkt, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví produktu.

Komunikace – činnosti, které sdělují vlastnosti a přednosti produktu zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.

Distribuce – činnosti podniku, které zajišťují dostupnost produktu pro zákazníky.

Složky marketingového mixu 4P jsou nástroje k ovlivňování kupujících a ukazují pohled ze strany podniku. Stejně tak ale existují složky marketingového mixu 4C, které představují faktory vnímané z pohledu zákazníka. Jedná se o potřeby zákazníka, náklady zákazníka, dostupnost a komunikaci. Složky marketingového mixu z obou pohledů znázorňuje následující tabulka. [7, str. 70 - 71]

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Obrázek 4 - Složky marketingového mixu

Zdroj: [7, str. 71], vlastní zpracování

Marketingová strategie

Marketingovou strategii lze vysvětlit jako marketingovou logiku, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů. [7, str. 678]

1.5 Shrnutí

Základní pojmy konkurenceschopnosti jsou nezbytným úvodem této práce. Vymezení těchto pojmů je základem pro orientaci v problematice v dalších kapitol práce. Úvodní kapitola byla zaměřena na objasnění pojmů konkurenceschopnosti, pojmů konkurenční výhoda a konkurenční strategie a na pojmy v oblasti zákazníka a marketingu.

2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

K posouzení postavení podniku oproti konkurenci je možné použít řadu metod. Druhá kapitola této práce se zabývá metodami hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Jsou zde charakterizovány vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti. Zvolenými metodami jsou: *benchmarking*, *marketingový audit*, *Balance Scorecard*, *Matice BCG*, *Matice GE* a *SWOT analýza*.

2.1 Benchmarking

Benchmarking je marketingovou metodou, která spočívá v učení se od nejlepších. Cílem této metody je získat informace, které pomohou odhalit silné a slabé stránky firmy i její konkurence a které jsou inspirací ke zlepšování. Informace k provedení benchmarkingu firma získává stálým pozorováním a vyhodnocováním. [12, str. 72]

Benchmarking má své počátky v sedmdesátých letech v Japonsku. Základem byla snaha Japonců získat nejmodernější poznatky vědy a techniky z celého světa a zařadit je do vlastního podniku s cílem být nejlepší na světě. [1, str. 203]

Druhy benchmarkingu

Existuje několik druhů benchmarkingu, které lze členit z různých pohledů.

Z hlediska předmětu benchmarkingu

- výrobní – hodnotí parametry týkající se kvality a produktivity, jako jsou technické parametry, výrobní náklady, cena
- procesní – týká se optimalizace a zdokonalování vnitřních procesů

Z hlediska partnerů pro zdokonalování:

- interní - jedná se o srovnání v rámci stejné organizace
- externí – porovnává podobné operace s vnějším partnerem, tedy s konkurencí, obchodními partnery, podobnými firmami
- funkční – zde se porovnávají funkce a postupy v různých oborech
- generický – srovnání pracovních procesů s těmi, kteří provádějí daný proces inovativně

[12, str. 72]

Benchmarking zahrnuje sedm kroků:

1. určit funkce pro benchmarking
2. identifikovat, které klíčové veličiny výkonu mají být měřeny
3. identifikovat best-in-class společnosti
4. změřit výkon best-in-class společností
5. změřit výkon společnosti
6. formulovat programy a akce k odstranění rozdílů
7. realizovat je a sledovat výsledky

K určení best-in-class společnosti je dobré, zeptat se zákazníků, dodavatelů a distributorů, koho považují za nejlepšího. [6, str. 388]

Tato metoda je náročná na čas, lidský potenciál, informace i finance, pro její úspěch je důležité stanovení cíle, plán, strategii a taktiku. Řadu menších podniků, které nemají dostatek kapitálu a tržních příležitostí, aby se mohly vyrovnat těm nejlepším, může benchmarking odradit. Cílem benchmarkingu ale není najít strategii, jak se stát prvním a nejlepším, ale jak se od elity poučit a jak si podle ní zkracovat cestu. [1, str. 204], [3, str. 103]

2.2 Marketingový audit

Philips Kotler definuje metodu marketingového auditu takto: „Marketingový audit je systematické a periodické přezkoumávání prostředí, cílů, strategií a aktivit společnosti, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí.“ [7, str. 109]

Otázky marketingového auditu

Princip marketingového auditu spočívá v položení a odpovědění otázek týkajících se různých oblastí marketingu. Jedná se například o oblast makroprostředí, prostředí plnění úkolů, marketingové strategie, organizace marketingu, marketingových systémů, produktivity, marketingových funkcí.

Makroprostředí: zahrnuje otázky demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní.

Prostředí plnění úkolů: se zabývá trhy, zákazníky, konkurenty, distribučními systémy, dodavateli a dalšími cílovými skupinami.

Audit marketingové strategie: obsahuje poslání, cíle, strategie a rozpočet.

Audit organizace marketingu: zohledňuje formální strukturu, funkční efektivitu či efektivitu styčných ploch.

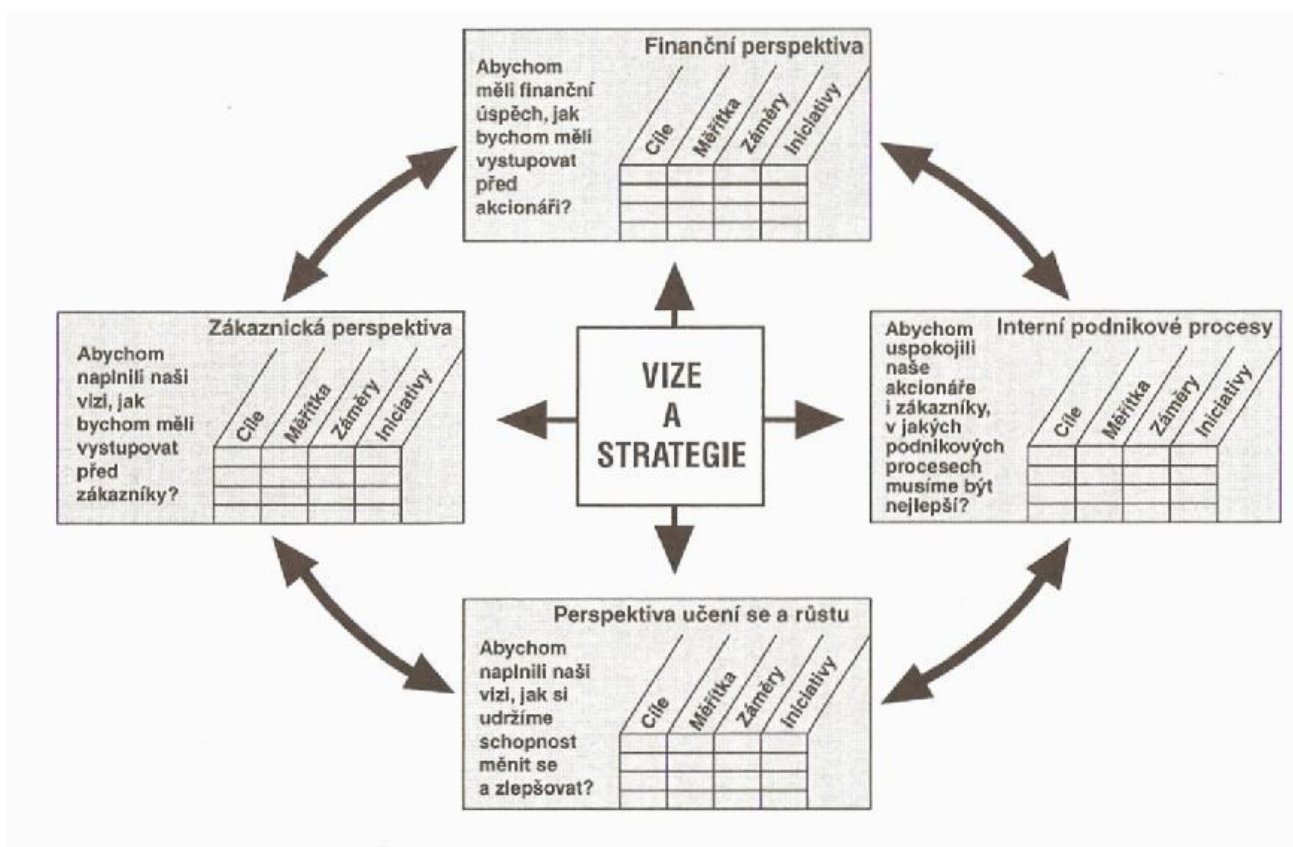
Audit marketingových systémů: obsahuje marketingový informační systém, systém plánování, systém marketingové kontroly a vývoj nových produktů.

Audit produktivity: se zabývá analýzou rentability a analýza nákladové efektivity.

Audit marketingové funkce: zahrnuje produkty, cenu, distribuci, reklamu, podporu prodeje, publicitu a prodejce. [7, str. 109 - 111]

2.3 Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard je poměrně novou metodou autorů Kaplana a Nortona. Důvodem vzniku BSC byla snaha najít metodu, která by se při hodnocení podniku nezabývala pouze finančními ukazateli, které vypovídají o minulosti podniku, ale zahrnovala pro hodnocení i nehmotná aktiva. Metoda Balance Scorecard proto doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Výkonnost podniku tato metoda hodnotí ze čtyř hledisek, tzv. perspektiv, a to: finanční, zákaznické, perspektivy interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy společně s cíli a měřítky, které vycházejí z vize a strategie podniku, tvoří rámec BSC. Tento rámec je zobrazen na následujícím obrázku. [5, str. 18 - 21]



Obrázek 5 - Rámec BSC

Zdroj: [5, str. 20]

Finanční perspektiva

Z hlediska finanční perspektivy je důležité propojení finančních cílů se strategií celého podniku. Finanční cíle se mohou lišit z hlediska momentálního životního cyklu, tedy podle toho, zda se podnik či podnikatelská jednotka nachází ve fázi růstu, udržení či sklizně. Příklady finančních cílů mohou být růst obrátu a mix výrobků, snižování nákladů a zvyšování produktivity, využití zdrojů a řízení rizik. [5, str. 48 - 60]

Zákaznická perspektiva

V rámci perspektivy zákazníků jsou identifikovány zákaznické a tržní segmenty pro podnikání firmy. Tyto segmenty jsou zdrojem obrátu a obrát může být zároveň součástí finančního cíle. Jako klíčová měřítka Kaplan a Norton uvádí: podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. Dále uvádí tři skupiny vlastností výrobků či služeb, které zobrazují hodnotovou výhodu. Jedná se

o vlastnosti výrobku či služby – např. funkčnost, kvalita, cena; dále vztahy se zákazníky – např. zkušenosti s nákupem nebo osobní vztah; a image a pověst. Z těchto skupin vlastností je možné volit cíle a jejich měřítka. [5, str. 60- 79]

Perspektiva interních podnikových procesů

Tato perspektiva je vhodná k určení procesů, které jsou důležité ke splnění zákaznických a akcionářských cílů. Cíle této perspektivy je proto vhodné sestavit až po určení cílů perspektivy finanční a zákaznické. Perspektiva interních podnikových procesů uvažuje tři základní procesy, a to: inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. Tyto tři procesy tvoří hodnotový řetězec interních podnikových procesů. [5, str. 85 - 105]

Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva podporující učení se a růst podniku, představuje společně se svými cíli infrastrukturu nutnou pro dosažení cílů předchozích třech perspektiv. Perspektiva učení se a růstu se zabývá třemi základními oblastmi. Jedná se o schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a dále o motivaci, delegování pravomocí a angažovanost. Každá oblast má mít svá měřítka. Např. oblast schopnosti zaměstnanců mívá nejčastěji tato měřítka: spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. [5, str. 112 - 129]

2.4 Matice BCG

Při manažerském rozhodování o podnikatelských aktivitách, které mají zajišťovat prosperitu a konkurenceschopnost, je potřeba disponovat informací o složení portfolia současných i budoucích podnikatelských aktivit. Tyto informace spolu s možností rozřadit produkty podniku podle možností budoucí prosperity přináší analýza produktového portofolia.

Model BCG je jednou z možností portfoliové analýzy a pochází od poradenské firmy Boston Consulting Group. Model vychází z předpokladu, že ziskovost produktů firmy je dána tempem růstu trhu a podílem na trhu. Tyto dvě veličiny představují osy matice BCG.

Tempo růstu trhu představuje v matici vertikální osu a počítá se jako roční přírůstek všech tržeb z prodeje příslušných produktů na daném trhu. Rychle rostoucí trh představuje vysoké tržby a umožňuje snižovat jednotkové náklady.

Horizontální osu tvoří ukazatel relativní podíl na trhu. Tržní podíl se počítá jako podíl tržeb firmy a tržeb jejího největšího konkurenta. Tento údaj znázorňuje konkurenční schopnost a sílu podniku na daném trhu.

Obě osy matice ve své polovině dělí hodnota, která je rozděluje na nízké a vysoké. Dělicí hodnotou tržního podílu je hodnota 1. Hodnota 10 pak znamená, že objem prodeje firmy je 10 krát větší než objem prodeje největšího konkurenta. Osu tempo růstu trhu dělí na nízký a vysoký zpravidla hodnota 10%, může být však zvolena i jiná hranice.

Při rozdělení obou os na půlky vznikají čtyři kvadranty matice, označované jako otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi. [2, str. 135 - 139], [7, str. 100]



Obrázek 6 - Matice BCG

Zdroj: [7, str. 101], vlastní zpracování

Názvy jednotlivých částí matice BCG vystihují dané postavení produktů podniku na trhu.

Hvězdy – představují produkty na rychle rostoucím trhu s vysokým podílem. Tato kategorie přináší firmě vysoký zisk, ale zároveň také značné investice k udržení vysokého podílu na trhu. Produkty ve skupině hvězd po zpomalení růstu mění pozici na dojně krávy.

Dojně krávy – stejně jako hvězdy se dojně krávy vyznačují vysokým podílem na trhu, avšak nízkým růstem trhu. Z hlediska životního cyklu se jedná o výrobky ve fázi zralosti. Jsou to úspěšné a ziskové produkty, které k udržení svého podílu nepotřebují velké investice.

Ušetřené prostředky tak podnik může věnovat na podporu jiných produktů, které se nachází např. ve hvězdách nebo otaznících.

Otazníky – se vyznačují nízkým podílem na trhu, ale na druhé straně vysokým tempem růstu trhu. Zisk těchto investic je buď žádný, nebo velmi malý. Podnik se tedy musí rozhodnout, zda do produktů v kategorii otazníků investuje peněžní prostředky k posílení podílu na trhu, nebo zda od nich upustí.

Bídni psi – zaujímají na trhu nízký podíl i nízké tempo růstu trhu, které je neperspektivní. Tyto produkty jsou většinou ve fázi poklesu a jejich výroba je často ztrátová.

Po sestavení matice a zjištění podniku, do jaké kategorie daná podnikatelská jednotka či produkt patří, je vhodné stanovit budoucí strategie. První možnou strategií je strategie „budovat“, která se doporučuje u otazníků, ty je možné přeměnit na hvězdy. Strategie „udržovat“ je vhodná pro pozici dojných krav. Strategie „sklízet“ znamená těžit ze současné situace bez ohledu na budoucí dopady. A nakonec strategie „zbavovat se“, která se nejčastěji týká bídných psů, je doporučením trh opustit. [7, str. 101 - 102], [2, str. 139 - 145]

2.5 Matice General Electric (GE)

Další metodou používanou pro analýzu portfolia je matice závislosti atraktivnosti trhu a konkurenční pozice, kterou v polovině 70. let vyvinula firma General Electric. Model GE, který je podobný modelu BCG, na rozdíl od BCG používá podstatně více kritérií.

Matice GE totiž předpokládá, že na oba faktory – **atraktivitu trhu a konkurenční pozici**, které tvoří osu matice, působí rozsáhlý počet dílčích vlivů. Tyto vlivy se při konstruování matice GE volí vždy individuálně dle konkrétní povahy analyzovaného případu. [7, str. 102], [2, str. 148 - 149], [1, str. 214]

Knihy Marketing: Produktový mix – tvorba inovací produktů [2] uvádí následující příklady různých skupin komponent, které mohou být obsaženy v celkových faktorech matice GE.

Příklady dílčích vlivů atraktivity trhu:

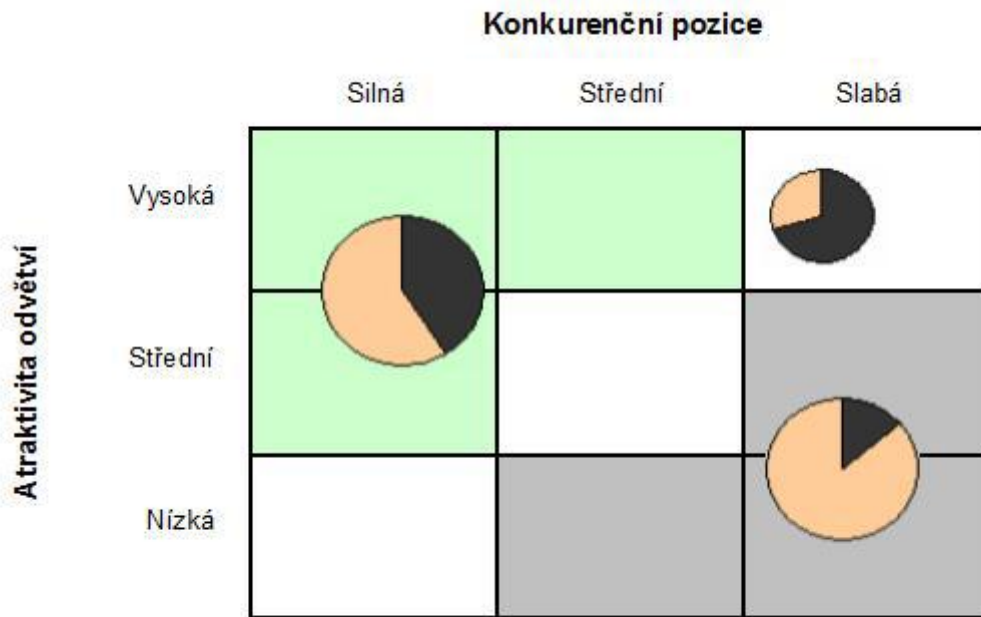
- velikost trhu
- roční tempo růstu trhu
- rentabilita podnikání
- charakter konkurence
- citlivost vůči ekonomickým výkyvům
- charakter technologického rozvoje, technická a technologická náročnost produkce
- legislativní a politické podmínky

Příklady dílčích vlivů konkurenční pozice:

- podíl podniku na celkovém trhu
- roční tempo růstu tržeb podniku na daném trhu
- roční tempo růstu podílu na příslušném trhu
- efektivnost produkce
- kvalita produktů podniku
- náklady na jednotku produkce
- rozsah a struktura finančních zdrojů podniku
- distribuční systém, jeho kvalita a přiměřenost
- úroveň cenové politiky a propagace
- úroveň managementu
- technologické možnosti podniku, úroveň podnikového výzkumu, technické přípravy inovací produktů [2, str. 149]

Postup sestavení matice GE

1. Výběr dílčích komponent (vlivů) ovlivňující atraktivitu trhu a konkurenční pozici.
2. Stanovení stupnice ohodnocení komponent, např. 1 až 5.
3. Přidělení váhy každé komponentě.
4. Výpočet celkové hodnoty atraktivnosti trhu a konkurenční pozice sečtením součinů ohodnocení a vah komponent.
5. Určení pozice analyzovaného produktu v matici GE. [2, str. 150]



Obrázek 7 - Matice GE

Zdroj: [7, str. 102], vlastní zpracování

Matice GE má 9 polí rozdělených do tří zón. Zeleně označená pole vlevo nahoře obsahují silné strategické podnikatelské jednotky či produkty, do kterých by měl podnik dále investovat. Druhou zónu tvoří bílá pole na diagonále. Ta představují středně výhodné strategické postavení produktů, u kterých by firma měla udržovat stejnou míru investic. V šedých polích v pravém dolním rohu se nacházejí produkty, které mají nejméně vhodné postavení. v tomto případě se nedoporučuje do těchto jednotek investovat, ale pouze z nich sklízet nebo se jich zbavovat.

Jednotlivé strategické podnikatelské jednotky či produkty představují v grafu znázorněné kruhy. Velikost jejich plochy odpovídá relativní velikosti trhu a výšeče kruhů poukazují na podíl jednotky na daném trhu. [2, str. 151 - 152], [7, str. 103]

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje celkové vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Název analýzy – SWOT – se skládá z počátečních písmen pojmů *strengths* (silné stránky), *weaknesses* (slabé stránky), *opportunities* (příležitosti) a *threats* (hrozby). [6, str. 90]

SWOT analýza se člení na analýzu interního prostředí, ta se týká analýzy silných a slabých stránek, a analýzu externího prostředí, ze které vyplývají příležitosti a hrozby podniku.

Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí se provádí za pomoci monitorování okolí podniku. Je důležité prozkoumat makro i mikroprostředí podniku. Účelem tohoto zkoumání je nalezení nových příležitostí a odhalení možných hrozeb. Makroprostředí se skládá vnějších sil, které mohou být demografické – ekonomické, přírodní, technologické, politicko – právní a společensko - kulturní. Mikroprostředí se skládá ze složek zákazníků, konkurentů, dodavatelů a distributorů. Tyto složky mají vliv na schopnost docílit zisku. [6, str. 90]

Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí představuje hodnocení silných a slabých stránek podniku. Nalezení silných stránek je důležité k využití příležitosti zjištěných při analýze externího prostředí. Silné a slabé stránky by se měly vztahovat ke kritickým faktorům úspěchu. Je také nutné rozlišit, zda je faktor dobrou nebo špatnou stránkou. Např. pokud je v něčem dobrý, ale konkurence je ještě lepší, jedná se o slabou stránku. [6, str. 91], [7, str. 89]

Výsledek analýzy SWOT bývá pro přehlednost zahrnut do tabulky o čtyřech polích. Grafická ukázka SWOT analýzy společně s možnými příklady jednotlivých faktorů, je zobrazena v následující tabulce.

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - příznivá finanční situace - vysoká úroveň technické přípravy výroby - vysoká úroveň marketingové přípravy výroby 	<p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - omezení výrobní kapacity - nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků v určitých profesích
Příležitosti	Hrozby
<p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozsáhlý potenciál trhu, vysoké tempo růstu trhu - slabá současná konkurence - snadný vstup produktu na trh - rozsáhlé možnosti efektivního využití distribučních mezičlánků při uvádění produktu na trh 	<p>Například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na trh - nepříznivé legislativní předpisy - možný růst cen používaných surovin a energií

Obrázek 8 - Příklad SWOT analýzy

Zdroj: [2, str. 97], vlastní zpracování

2.7 Shrnutí

Náplní druhé kapitoly bylo objasnění metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Na úvod byly charakterizovány metody marketingový audit a benchmarking. Dále metoda vyvážených ukazatelů hybných sil Balance Scorecard. Objasněny byly také dvě metody analýzy produktového portfólia, a to matice BCG a matice GE. Závěrem byla popsána metoda situační analýzy – SWOT. Objasnění metod hodnocení konkurenceschopnosti je základem pro provedení praktické části této práce, ve které budou některé z těchto metod aplikovány na výzkum konkurenceschopnosti produktů společnosti MAFRA, a. s.

3 Charakteristika mediální skupiny MAFRA a podniku MAFRA, a. s.

Kapitola 3 – Charakteristika mediální skupiny MAFRA a podniku MAFRA, a. s. – je kapitolou, která přechází od teoretické části práce k části praktické. V této kapitole budou objasněny informace o mediální skupině MAFRA a společnosti MAFRA, a. s., jejich produktech a organizačním uspořádáním. V závěru kapitoly budou uvedeny podrobnější informace o tiskových produktech společnosti – deníku MF DNES a Lidové noviny, což jsou produkty pro hodnocení konkurenceschopnosti, které bude provedeno v další kapitole.

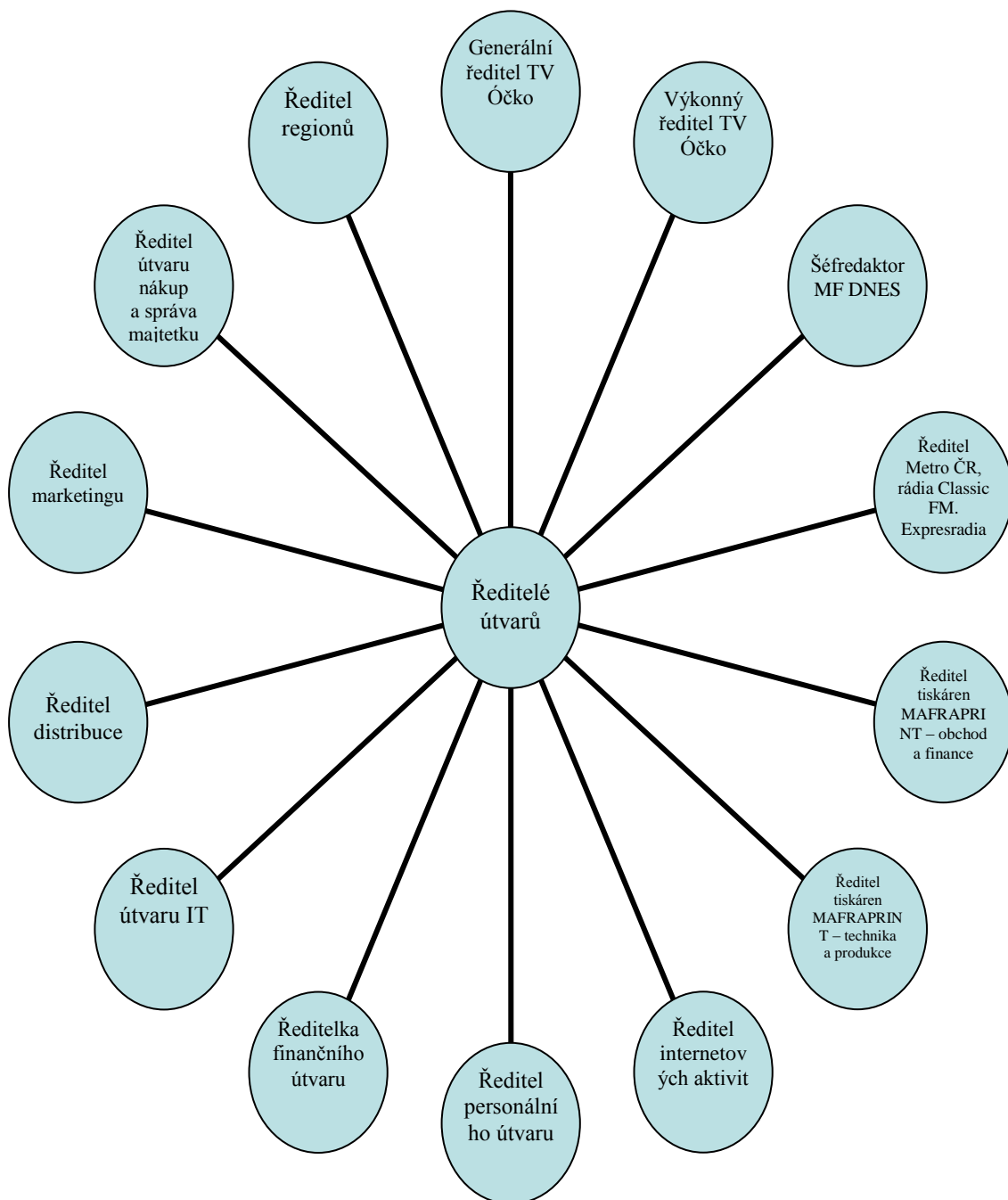
3.1 Základní charakteristika a organizační uspořádání

Mediální skupina MAFRA je společnost sdružující produkty ze všech oblastí mediálního trhu. Patří sem tištěná periodika, internetová média, rádia, televize i tiskárny. Nejvýznamnějším produktem mediální skupiny je deník MF DNES. Mezi další významné produkty patří Lidové noviny, deník Metro, zpravodajské portály iDNES.cz, Lidovky.cz, dále hudební televize Óčko, rádio Classic FM či Expresradio a další. Do roku 2009 patřil mezi produkty společnosti také hudební časopis Filtr.

Společnost MAFRA, a. s. je vydavatelem Mladé fronty DNES a Lidových novin. Tyto její produkty jsou součástí mediální skupiny MAFRA. Společnost je zaměřena výhradně na český trh, má však zahraničního vlastníka, tím je německý holding Rheinisch-Bergische Druckerei und Verlagsgesellschaft mbH. V České Republice má MAFRA hlavní sídlo v Praze a pobočky ve všech krajích Republiky. [31]

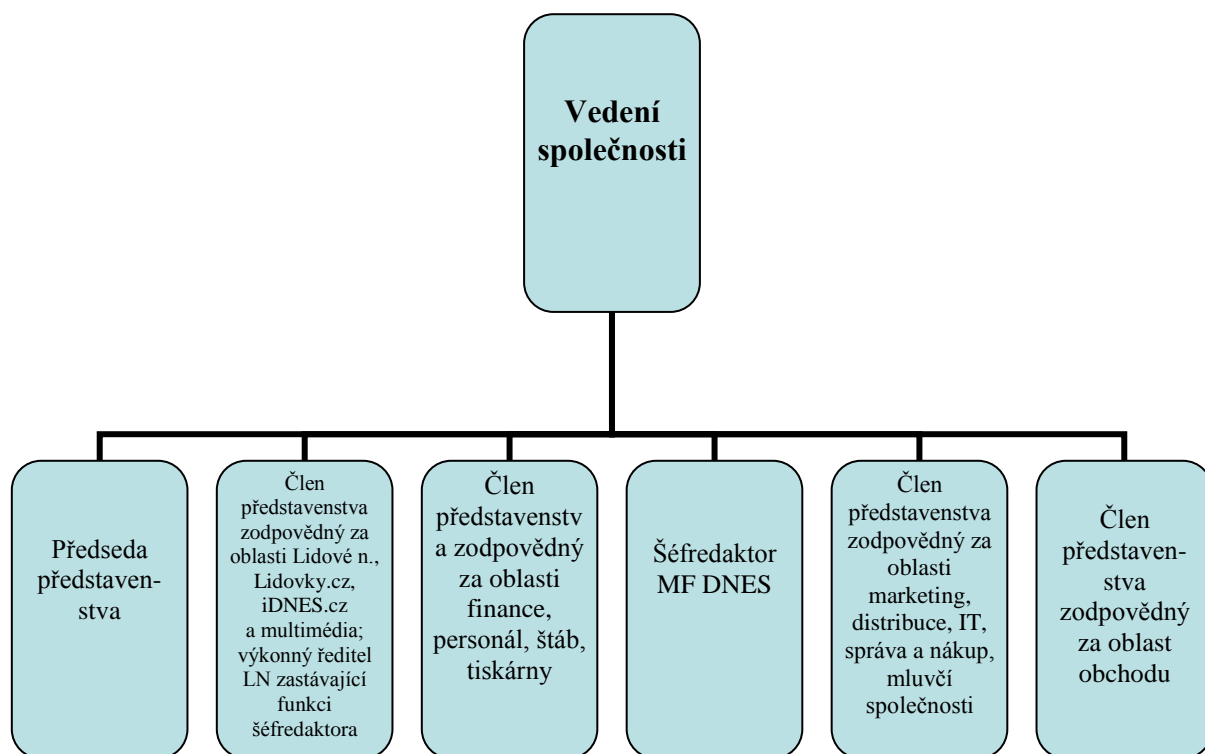
Organizační uspořádání společnosti

Společnost zaměstnává v současné době přibližně 1.100 zaměstnanců. Vedení společnosti se skládá z funkcí předsedy a členů představenstva, kteří jsou zároveň zodpovědní za některé oblasti řízení společnosti. Za fungování společnosti jsou zodpovědní ředitelé oblastí a útvarů. Následující dva obrázky znázorňují vedení a funkce ředitelů mediální skupiny MAFRA. [33], [36]



Obrázek 9 - Ředitelé útvarů mediální skupiny MAFRA

Zdroj: [33]



Obrázek 10 - Vedení mediální skupiny MAFRA

Zdroj: [36]

3.2 Charakteristika produktů a služeb mediální skupiny MAFRA

Mediální skupina MAFRA disponuje širokou nabídkou produktů a služeb ze všech oblastí médií. Hlavním produktem, který společnost nazývá svou „vlajkovou lodí“, je seriózní deník MF DNES.

MF DNES, Lidové noviny a Metro

MF DNES (MFD), Lidové noviny (LN) a Metro jsou tištěnými deníky skupiny MAFRA, kde MFD a LN jsou ve vlastnictví vydavatelství MAFRA, a. s. Deník MF DNES je považován za největší seriózní celostátní deník v České Republice. Má více než 1,1 miliony čtenářů. Součástí je zpravodajství, užitečné servisní informace a oddechové čtení ve specializovaných přílohách. Lidové noviny jsou nejstaršími českými novinami, vycházející již od roku 1893. Tento deník staví na kvalitním zpravodajství a profesionálních redaktorech. Jsou proto žádané především u vzdělaných lidí. Na rozdíl od MF DNES obsahují menší množství různorodých příloh, namísto toho se plně věnují zpravodajství, ekonomice a kultuře. Deník Metro je mezinárodním deníkem, který vychází ve více než 100 metropolích v Evropě, Asii a Americe.

V České Republice je tento deník distribuován v hlavním městě Praze a dalších 50 městech a to zdarma.

MAFRAPRINT

Tiskárny MAFRAPRINT jsou součástí MAFRA, a. s., nachází se v Praze a v Olomouci. Byly vybudovány v roce 1994 podle jednotného projektu a vybaveny stejnými technologiemi tak, aby vyrobené produkty byly shodné. v těchto tiskárnách se kromě deníků MAFRY tisknou i další novinové tituly.

iDNES.cz a Lidovky.cz

iDNES.cz je internetový zpravodajský portál, který je považován za nejdůvěryhodnější na českém internetu. Internetové zpravodajství přinesl v České Republice jako první a to v roce 1998. Dnes má portál iDNES.cz přes 3,5 milionů čtenářů měsíčně. Portál iDNES.cz nabízí kromě domácího a světového zpravodajství, kultury, ekonomiky a sportu také další odborné servery. Těmi jsou např. iDNES.tv, Auto iDNES.cz, Bydlení iDNES.cz, Cestování iDNES.cz, Ona iDNES.cz, Xman.cz, Revue iDNES.cz, Mobil.cz jizdrnirady.cz a další. Lidovky.cz jsou internetovým zpravodajským serverem Lidových novin a profilují se jako server pro náročnější čtenáře. Lidovky.cz nabízí kromě aktuálního zpravodajství také články z oblasti vědy a kultury, řadu názorů, diskusí a navíc také obsah, který nebyl zveřejněn v Lidových novinách, jako např. celé rozhovory nebo videonahrávky. Na serveru jsou k nalezení také další rubriky, jako Svět techniky, Bydlení, Auto, iReferaty.cz, Sudoku.cz a Bigblogger.cz.

JobDNES.cz, Reality.iDNES.cz, Automodul.cz

Server JobDNES.cz s nabídkou pracovních pozic je určen uchazečům o zaměstnání i zaměstnavatelům k zadávání personální inzerce. Denně je na tomto personálním serveru vyvěšeno přes 10 tisíc pracovních pozic a návštěvnost je okolo 100 tisíc návštěvníků měsíčně. Inzeráty zadané přes JobDNES.cz jsou dále navíc publikovány v MF DNES, Lidových novinách a Metru. Realitní portál Reality.iDNES.cz nabízí služby především uživatelům vyhledávajícím nemovitosti, realitním kancelářím, developerům a soukromým inzerentům. Inzertní server pro soukromé osoby i firmy Automodul.cz nabízí možnost nákupu i prodeje nových či ojetých automobilů. Portál je na trhu již déle než deset let. Produktem MAFRY je od roku 2008.

INTERNET TRADING s. r. o. a TOPkontakt.cz

Společnost s ručením omezením Internet Trading je společnost, jejímž většinovým společníkem je mediální skupina MAFRA. Firma nabízí reklamní produkty a reklamní formáty. Společným projektem této firmy se společností MAFRA, a. s. je portál TOPkontakt.cz. Jedná se o internetový katalog firem a institucí. Katalog obsahuje základní kontaktní údaje o firmě, výčet firemních produktů, mapu a nabídku volných pracovních pozic ve firmě přes portál jobDNES.cz.

EXPANSION GROUP a.s.

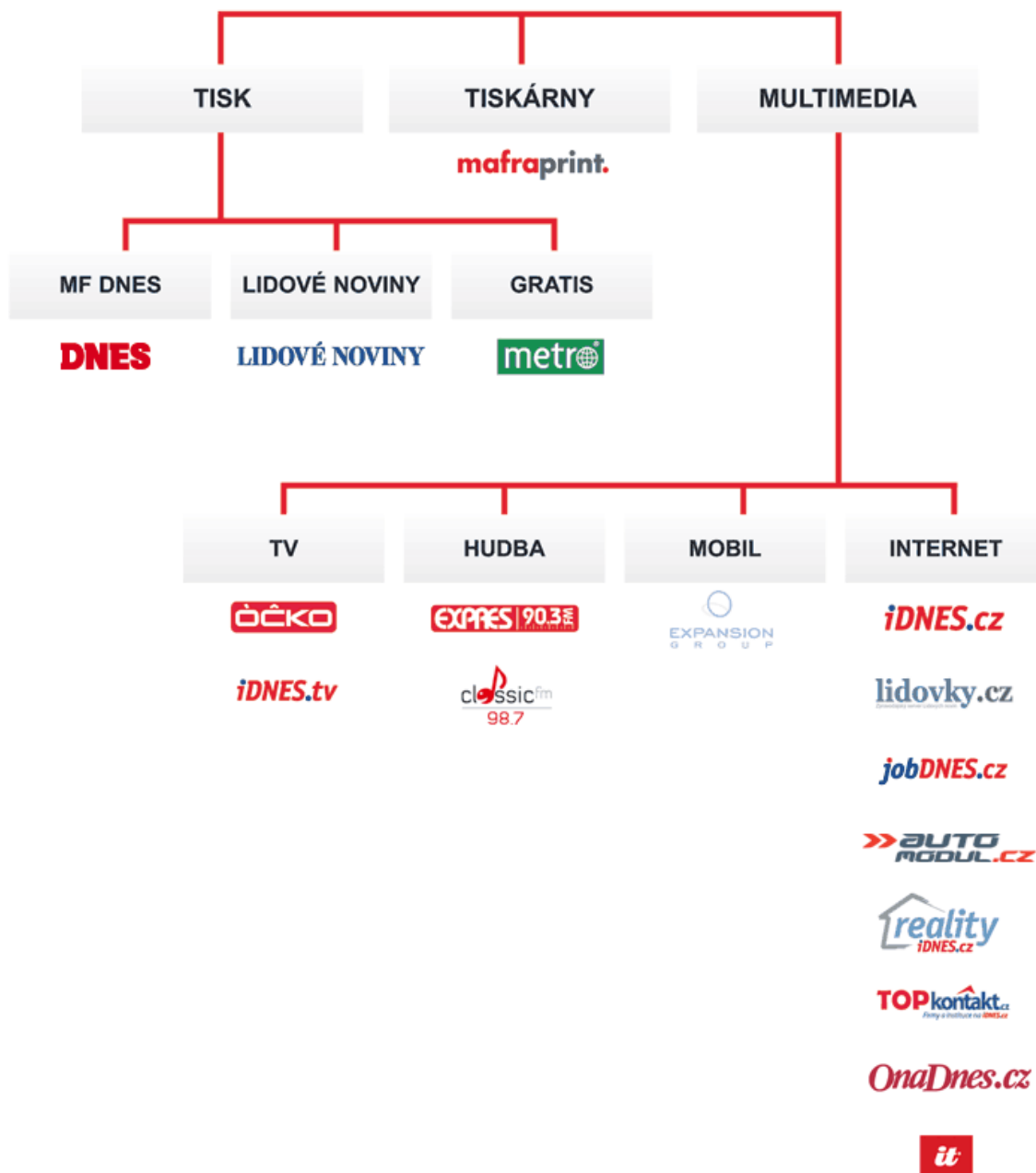
Společnost je členem mediální skupiny MAFRA. Tato firma je předním poskytovatelem multimediálního obsahu pro mobilní přístroje. Specializuje se na mobilní marketing, mobilní internet, mobilní platby a mobilní aplikace. Společnost nabízí možnost vývoje mobilních aplikací podle požadavků klienta. Zabývá se jednoduchými aplikacemi, jako jsou SMS, MMS, WAP a internetové aplikace, i složitými jakými jsou mobilní platformy.

Óčko, Rádio Classic FM a Expresradio

Óčko je od roku 2002 první českou tematickou televizní stanicí zaměřenou na hudbu. Televize je určena především mladým lidem a dospívající mládeži a měsíčně má přes 1,3 milionu diváků. Rádio Classic FM je hudební stanicí nabízející klasickou hudbu, jazz a swing. Typické pro toto klasické rádio jsou kromě klasické hudby moderátoři, vyznačující se kultivovaným projevem a znalostmi klasické hudby, umění a historie. Rádio Classic FM má přímé zpravodajství ČRo 1 – Radiožurnálu. Obsahem rádia jsou i odborné pořady o zdraví, cestování či ekonomice. Expresradio je na rozdíl od Classic FM zaměřené na mladé posluchače a moderní hudbu. Expresradio zaměřené na specifika metropolitního regionu nabízí hudbu a pořady pro mladé lidi s vytříbeným vkusem. V tomto rádiu převažují moderní styly.

[15], [23], [25], [28], [32]

mediální skupina **mafra**



Obrázek 11 - Struktura produktů mediální skupiny MAFRA

Zdroj: [34]

3.3 MF DNES

Deník Mladá fronta DNES se propaguje jako největší seriózní deník v České Republice. Má více než 1,1 milionů čtenářů a vychází v průměrném denním nákladu 260 tisíc prodaných výtisků. Za svoji cílovou skupinu MF DNES považuje aktivní a dobře situovanou část populace. Struktura novin je tvořena tak, aby si v ní vybralo co nejširší spektrum čtenářů. To zaručují kromě aktuálních zpravodajských informací také tematické přílohy.

Struktura MF DNES

Deník MF DNES vychází denně od pondělí do soboty. V každém vydání čtenář najde zpravodajské informace z domova a ze světa, informace z regionu, zpravodajství ze sportu, kultury a ekonomiky. Každý den je v novinách zahrnuta navíc jedna či více tematických příloh. Čtyřikrát do týdne je v MF DNES vložen magazín. Struktura novin je rozpracovaná do jednotlivých sešitů podle témat. MF DNES vychází ve čtrnácti mutacích a to podle jednotlivých krajů. Každá mutace tedy obsahuje sešit s názvem kraje a regionálními informacemi uvnitř.

Každý den je MF DNES složena z několika sešitů. Hlavním sešitem novin je první sešit, který obsahuje zpravodajství z domova, ze světa a komentáře. První strana sešitu obsahuje několik krátkých článků s nejvýznamnějšími událostmi dne, které jsou podrobně rozepsány na dalších stranách novin. Typické pro domácí zpravodajství deníku jsou články investigativních novinářů, které rozkrývají politické kauzy.

Druhým sešitem je každý den regionální sešit daného kraje. Ten nabízí aktuality z dění v regionu, ale i informace o regionální kultuře a sportu. Na třetím někdy až čtvrtém sešitě se nachází ekonomické zpravodajství, zpravodajství ze sportu, kultury, TV program a je zde ponechán také prostor na pravidelné denní přílohy.

V pondělí je prostor pro každodenní přílohy věnován rozšířené příloze SPORT, která obsahuje sportovní zpravodajství a informace o sportovním dění za uplynulý víkend. Rozšířené zpravodajství je v pondělí věnováno i ekonomice a to v příloze BYZNYS SPECIÁL. Pondělí je navíc jeden z magazínových dnů. Obsahuje magazín ONA DNES. Jedná se magazín pro ženy.

Úterní vydání obsahuje přílohu PENÍZE a přílohu ZAMĚSTNÁNÍ. Příloha PENÍZE dává čtenářům rady, jak hospodařit s financemi, obsahuje různá srovnání a tipy na výhodné investice. Příloha ZAMĚSTNÁNÍ přináší kromě nabídky volných pracovních pozic také praktické rady pro zaměstnance, zaměstnavatele i uchazeče o zaměstnání.

Každou středu obsahuje MF DNES přílohu AUTO. Jedná se o přílohu pro motoristy, která obsahuje novinky ze světa automobilů, testy vozů, rady a informace o stavu na silnicích Další tematickou přílohou je příloha TEST. Tato příloha nezávisle srovnává spotřebitelské zboží a služby. Jejím cílem je poradit čtenářům, jak si správně v obchodě vybrat a jak uspět při reklamaci. Nově středeční noviny obsahují barevný magazín DOMA DNES o bydlení, zahradě a hobby.

Ve čtvrtek se jako příloha podruhé v týdnu objevuje příloha ZAMĚSTNÁNÍ. Dále je zde příloha VZDĚLÁVÁNÍ. V ní se čtenáři dozví o možnostech studia v Česku i zahraničí. Příloha je také zaměřena na zvýšení kvalifikace. Přináší také přehledy středních a vysokých škol a ukázky přípravných testů k přijímacím zkouškám. Ve čtvrtek je MF DNES nejprodávanější a to díky MAGAZÍNU DNES + TV. Jedná se o moderní barevný magazín, který obsahuje zajímavé oddechové čtení, rozhovory a rozsáhlý televizní program na celý týden.

Pátečními přílohami v MF DNES jsou přílohy ZDRAVÍ, CESTOVÁNÍ a VĚDA. Příloha ZDRAVÍ informuje o prevenci a řešeních zdravotních potíží i o možnostech léčby. Příloha CESTOVÁNÍ nabízí přehled zajímavých destinací pro výlety a dovolené.

Víkendové vydání vychází v sobotu, na stáncích je však možné ho zakoupit i v neděli. Zpravodajský sešit je v sobotu doplněn o rozhovory s osobami z politické nebo obchodní oblasti. Sobotní vydání obsahuje magazín VÍKEND DNES. Ten obsahuje rubriky: Rozhovor, Zábava, Scéna, Kavárna a Věda. Rozhovor je věnován známým osobnostem. Rubrika Zábava je věnována křížovkám, sudoku a dalším rébusům. Scéna se zabývá kulturou a Kavárna je rubrikou pro náročnější čtenáře. [24], [30]

3.4 Lidové noviny

Lidové noviny jsou listem, který pro své čtenáře představuje něco více než jen kvalitní zpravodajský deník. Je to například tím, že Lidové noviny se snaží u čtenářů stimulovat jejich kritické myšlení o světě a společnosti. Lidové noviny se prezentují jako deník vzdělaných lidí a svou prestiž staví na týmu kvalitních redaktorů, komentátorů a uměleckých kritiků.

Obsah Lidových novin

Obsah Lidových novin se skládá z každodenní zpravodajské části a pravidelných tematických rubrik. Zpravodajská část Lidových novin obsahuje denně rubriky DOMOV, SVĚT, KULTURA, NÁZORY, PUBLICISTIKA, BYZNYS, SPORT. První díl novin je věnován domácím a zahraničním událostem, kultuře a komentářům. Rozsáhlé je každodenní ekonomické zpravodajství, každý pracovní den přináší LN až osm stránek aktuálních ekonomických informací z domova a ze světa, věnují firmám, trhům a všem klíčovým odvětvím.

Rubrika DOMOV dále obsahuje speciální přílohy věnované oblasti školství a vědy. Jedná se o přílohy AKADEMIE, VĚDA & VÝZKUM, PENÍZE & BYZNYS a PRÁVO & JUSTICE. Příloha AKADEMIE je jediná pravidelná deníková příloha o školství a vzdělávání na českém trhu. Příloha VĚDA & VÝZKUM je největší pravidelná deníková příloha o novinkách ve vědě a technologiích. Příloha PENÍZE & BYZNYS je každodenní součástí deníku poskytující aktuální informace a přehled z dění v domácí i zahraniční ekonomice. Příloha PRÁVO & JUSTICE je nejmladší z příloh věnovaná článkům o nově vydávaných zákonech, reportážím ze soudu, rozhovorům s osobnostmi právního prostředí a dalším.

Lidové noviny dále vydávají pravidelný magazín. Jmenuje se PÁTEK a vychází každý pátek jako příloha novin. Magazín přináší čtení pro náročné čtenáře: rozhovory s osobnostmi, unikátní reportáže, originální témata. Věnuje se nejnovějším trendům ve společnosti, sleduje módu i gastronomii.

Sobotní vydání novin je kromě běžného zpravodajství více zaměřeno na kulturu. Pozornost věnuje kulturním událostem a trendům v literatuře, filmu, hudbě, výtvarném umění a divadle. Články tohoto typu jsou každou sobotu v příloze ORIENTACE a RELAX. Příloha ORIENTACE je nejrenomovanější deníková příloha o současném myšlení, kultuře a umění.

RELAX je příloha o moderním životě. Věnuje se vztahům, gastronomii, módě, moderní architektuře i automobilům.

Protože Lidové noviny se snaží oslovovat aktivní čtenáře s vysokými nároky nejen v práci ale i ve volném čase, je jim věnována nejen jedinečná nabídka sobotních příloh a magazínu Pátek ale i magazín ESPRIT LN. ESPRIT je stylový magazín, který vychází jako příloha Lidových novin jednou měsíčně. Magazín nabízí čtenářům inspirativní články o životním stylu, kariéře, módě, umění, cestování. Představuje zajímavé produkty, unikátní obchody, zajímavé destinace a osobnosti českého byznysu. Inzertní klienti zde mají možnost prezentace exkluzivních produktů.

[27], [29]

3.5 Shrnutí

Mediální skupina MAFRA disponuje širokým spektrem produktů. Tato kapitola se zabývala základními charakteristikami jednotlivých produktů a charakteristikou skupiny i společnosti MAFRA, a. s. Nejvýznamnějšími produkty jsou deníky MF DNES a Lidové noviny. Jejich charakteristiky zde byly objasněny podrobněji. Následující kapitola bude pojednávat o míře konkurenceschopnosti těchto dvou produktů.

4 Hodnocení konkurenceschopnosti vybraných produktů společnosti MAFRA, a. s. metodou matice GE

Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, metoda General Electric pracuje s portfoliovou maticí atraktivity trhu a konkurenčního postavení. Tyto dva faktory budou v rámci hodnocení konkurenceschopnosti titulů MF DNES a Lidových novin metodou GE podrobně analyzovány a na závěr podle nich bude vytvořena výsledná matice GE.

Pro samotné hodnocení je potřeba nejprve stanovit dílčí faktory jednotlivým osám matice – tedy atraktivitě trhu a konkurenční pozici.

Pro **atraktivitu trhu** jsou stanovena následující dílčí kritéria, která se týkají jednak rozsahu výstupů z podnikání v tomto oboru a dále vlivů vnějšího okolí.

1. Velikost trhu
2. Roční tempo růstu trhu
3. Ziskovost oboru
4. Bariéry vstupu do oboru závislé na typu konkurenčního prostředí
5. Popularita a budoucnost denního tisku
6. Socioekonomické podmínky
7. Technicko – legislativní podmínky

Pro **konkurenční pozici** jsou stanoveny tato dílčí kritéria:

1. Podíl podniku na celkovém trhu
2. Roční tempo růstu tržeb podniku na daném trhu
3. Kvalita produktů
4. Distribuční systém
5. Úroveň cenové politiky
6. Úroveň propagace
7. Inovace, nové strategie a využití nových technologií

Dílčí kritéria obou ukazatelů budou **hodnocena na stupnici 1-5** následovně:

1 – velmi slabý

2 – slabý

3 – průměrný

4 – silný

5 – velmi silný

4.1 Hodnocení atraktivity trhu

První částí provedení metody matice GE je určení atraktivity trhu. Atraktivita bude hodnocena pomocí sedmi dílčích kritérií. Trhem se pro účely této práce rozumí trh denního tisku. Přičemž se jedná o tisk placený a běžně dostupný. Oba hodnocené produkty společnosti MAFRA - MF DNES i Lidové noviny se vyskytují na tomto trhu. Atraktivita trhu bude hodnocena pro oba deníky společně.

4.1.1 Velikost trhu – dle procenta využití deníku českou populací

Velikost trhu denního tisku charakterizuje, jak velká část populace denní tisk využívá. V této práci je k určení tohoto ukazatele použita hodnota populace v ČR v procentech. Ta vyjadřuje, jaké procento populace si přečetlo alespoň jeden tištěný deník během čtrnácti dnů. Hodnota tohoto ukazatele je podle tiskové zprávy Unie vydavatelů z února 2011 69,3% populace.[58]

Kritérium velikost trhu je pro dosazení do matice GE potřeba ohodnotit. Hodnocení může nabývat hodnoty 1 až 5. Pro stanovení hodnoty jsou rozdělena možná procenta přečteného deníku českou populací (tedy od 0% do 100%) rozdělena do pěti intervalů následujícím způsobem:

1.: $\langle 0;20 \rangle$

2.: $\langle 21;40 \rangle$

3.: $\langle 41;60 \rangle$

4.: $\langle 61;80 \rangle$

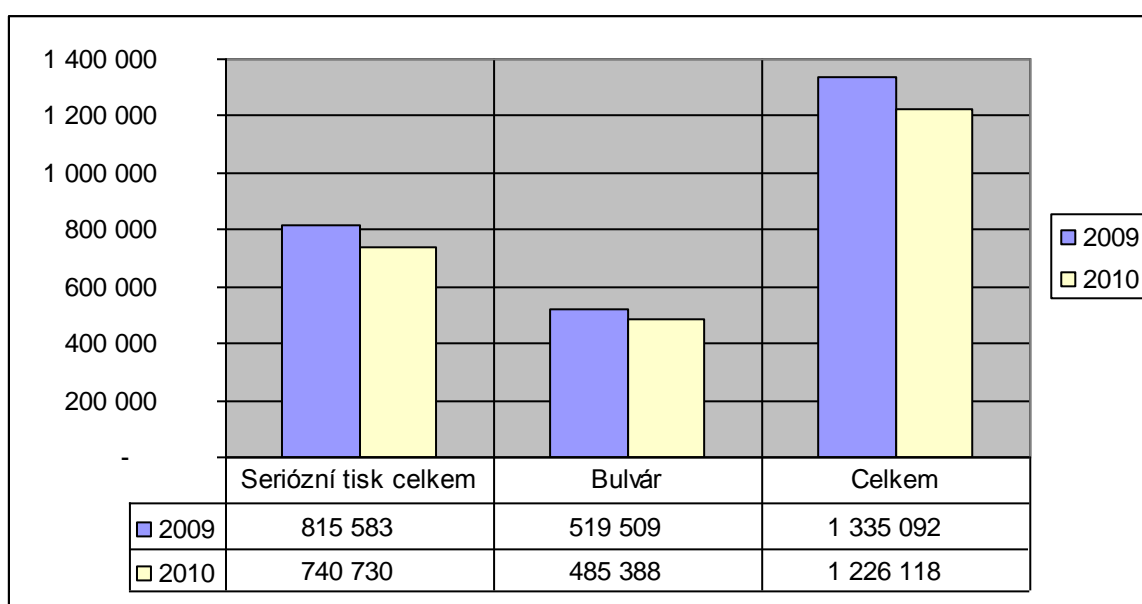
5.: $\langle 81;100 \rangle$

Hodnota 69,3% spadá do čtvrtého intervalu, proto má **hodnocení 4**.

4.1.2 Tempo růstu trhu

Tempo růstu trhu je počítáno z dostupných údajů o průměrném denním prodaném nákladu novin. Počítáno je zde jednak aktuální roční tempo růstu z údajů za rok 2010 a 2009. Tyto údaje vyplývají z dat výzkumů Media projekt, jejichž tiskové zprávy jsou uvedeny v přílohách A a B této práce. Dále je počítáno také dlouhodobé tempo růstu z údajů od roku 1998 do roku 2010.

Údaje o průměrném denním prodaném nákladu všech současných placených deníků za poslední dva roky udává následující tabulka.



Graf 1 - Průměrný denní prodaný náklad novin v letech 2009 a 2010

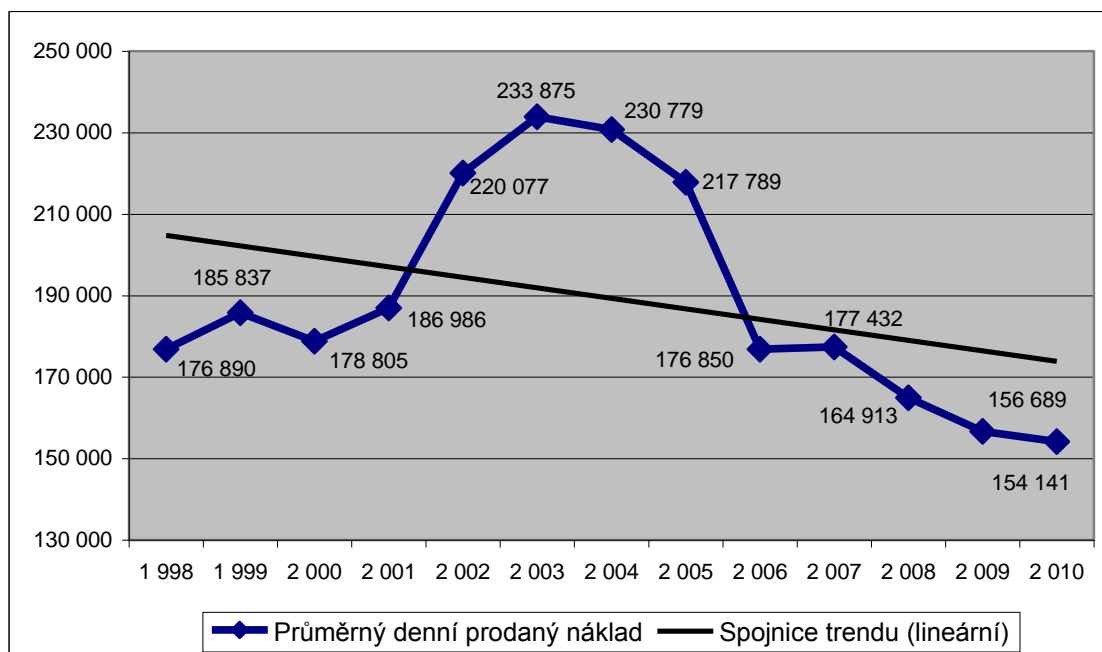
Zdroj: [56], [57] vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že trh denního tisku za poslední rok klesl. Graf je pro názornost také členěn na trh seriózního a bulvárního tisku, kde bulvární tisk poklesl méně výrazně než trh seriózní. Celkové roční tempo růstu (resp. v tomto případě tempo poklesu) je vypočítáno podle následujícího vzorce.

$$\text{Roční tempo růstu trhu} = \frac{1226118 - 1335092}{1335092} * 100 = -8,16\%$$

(Rovnice 1)

Další graf se týká dlouhodobého tempa růstu trhu, který je sestav s dat o průměrném denním prodaném nákladu všech dříve i současně existujících deníků od roku 1998. Trh s tiskem od roku 2003, kdy byl na svém vrcholu, klesá. Příloha C této práce obsahuje také graf dlouhodobého vývoje jednotlivých deníků, ze kterých je průměr pro graf č. 2 vytvořen.



Graf 2 - Dlouhodobý vývoj tempa růstu/poklesu trhu s novinami

Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

Z dlouhodobého hlediska podle dostupných údajů o průměrném prodeji od roku 1998 do roku 2010 trh s tiskem klesl o téměř 13%. Výpočet této hodnoty udává následující vzorec.

$$\text{Dlouhodobé tempo růstu trhu} = \frac{(154141 - 176890)}{176890} * 100 = -12,86\%$$

(Rovnice 2)

Pro stanovení hodnoty kritéria tempo růstu trhu, je využito stupnice rozdělené na pět intervalů. Tempo růstu může nabývat hodnot od -100% do + 100%. Rozdělení je proto následující:

- 1.: $\langle -100; -61 \rangle$
- 2.: $\langle -60; -21 \rangle$
- 3.: $\langle -20; 20 \rangle$
- 4.: $\langle 21; 60 \rangle$
- 5.: $\langle 61; 100 \rangle$

Roční tempo růstu trhu – 8,16% i dlouhodobé tempo růstu trhu – 12,86% náleží třetímu intervalu, proto je tomuto kritériu přiděleno **hodnocení 3**.

4.1.3 Ziskovost oboru – dle tempa růstu příjmů z inzerce

Tržby na trhu denního tisku se skládají především z tržeb prodeje denního tisku a tržeb z prodávané inzerce.

Z internetových stránek unie vydavatelů [59] jsou známy tržby z inzerce vydavatelů denního tisku. Jedná se o vydavatele RINGIER AXEL SPRINGER CZ vydávající deníky Sport, Blesk a Aha!, vydavatele deníků MF DNES a Lidové noviny MAFRA, VLTAVA LABE PRESS jako vydavatel Deníku, ECONOMIA vydávající Hospodářské noviny a vydavatelství BORGIS vydávající Právo. Většina těchto vydavatelů kromě novin vydává ještě další tiskoviny. Následující tabulka ukazuje tržby těchto vydavatelů za roky 2010 a 2009, z nichž je vypočítáno roční tempo růstu.

Vydavatel	Inzerce v tis. Kč			Počet inzerátů			Počet inzertních stran		
	2010	2009	tempo růstu	2 010	2009	tempo růstu	2010	2009	tempo růstu
RINGIER AXEL SPRINGER CZ	2 977 452	2 847 354	5%	17 337	15 855	9%	8 282	7 197	15%
MAFRA	2 854 145	2 974 620	-4%	35 817	38 772	-8%	16 231	17 880	-9%
VLTAVA LABE PRESS	2 184 174	1 906 467	15%	90 068	86 840	4%	27 543	22 877	20%
ECONOMIA	746 613	701 139	6%	7 376	7 717	-4%	4 461	4 130	8%
BORGIS	668 858	569 581	17%	11 388	9 407	21%	3 517	2 791	26%
Celkem	9 431 242	8 999 161	5%	161 986	158 591	2%	60 034	54 876	9%

Tabulka 1 - Tempo růstu inzerce vydavatelů denního tisku

Zdroj: [59], vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že v tabulce jsou kromě deníků zahrnuty i další tiskové tituly vydavatelů, je tato tabulka spíše orientační a slouží k posouzení, jak vysokých příjmů z inzerce lze na trhu tisku jako celku dosahovat a zda inzerce na tomto trhu meziročně roste či klesá.

Z tabulky vyplývá, že inzerce na trhu tisku v roce 2010 vzrostla oproti roku 2009 o **5%**. Pro přidělení hodnoty kritéria tempa růstu příjmů inzerce je opět využita stupnice možností tempa růstu.

1.: $\langle -100; -60 \rangle$

2.: $\langle -61; -20 \rangle$

3.: $\langle -21; 20 \rangle$

4.: $\langle 21; 60 \rangle$

5.: $\langle 61; 100 \rangle$

Pětiprocentní meziroční růst spadá do třetího intervalu. Hodnota tohoto kritéria proto bude **3**.

4.1.4 Bariéry vstupu do oboru závislé na typu konkurenčního prostředí

Atraktivitu odvětví ovlivňují možnosti vstupu do daného oboru. Možností jak určit hodnotu pro obtížnost vstupu je orientace na typ konkurenčního prostředí. Předpokládá se, že typ dokonalé konkurence představuje nejnižší stupeň bariér vstupu, typ monopolu představuje nejvyšší stupeň bariér.

Stupnice pro ohodnocení kritéria bariér vstupu je následující:

1. Čistý monopol
2. Čistý oligopol
3. Diferencovaný oligopol
4. Monopolistická konkurence
5. Dokonalá konkurence

Nejlépe hodnota 5 je v případě, že bariéry jsou minimální (případ dokonalé konkurence) a trh je tím velice atraktivní, protože je jednoduché na něho vstoupit. Stupnice může být sestavena také obráceně, případ dokonalé konkurence může mít hodnotu 1 jako nejméně atraktivní případ, protože vzhledem k tomu, že na trh může díky nízkým bariérám stoupit velké množství konkurentů a trh se díky velké konkurenci stává málo atraktivní.

Trh denního tisku patří (dle charakteristiky v knize [6, str. 382]) do typu diferencovaného oligopolu. V obou možnostech sestavení stupnice má toto kritérium **hodnotu 3**.

4.1.5 Popularita a budoucnost tisku

Tento faktor je posuzován na základě tiskové zprávy agentury GfK Czech, s. r. o. z roku 2010 zabývající se budoucností tiskových médií. Je nutné podotknout, že výzkum se kromě budoucnosti deníků zabýval i ostatním tiskem (např. časopisy). Výsledek průzkumu této agentury dává tisku do budoucna šanci na úspěch. Generální ředitel GfK Czech komentoval popularitu tisku na základě provedeného workshopu takto: „Čtenáři mají tištěná média rádi. Čtení pro ně představuje příjemný způsob, jak získávat informace, navíc si ho spojují s rituály, kterých se neradi vzdávají, typické je čtení ve vaně nebo u kávy“. Tisková zpráva popisuje situaci, v jaké se trh tisku nachází, v jaké by se mohl nacházet a zároveň vyvrací výrazně negativní prognózy. Podle možných stavů popsaných v tiskové zprávě je sestavena stupnice opět od 1 do 5, kdy každé hodnotě je přidělen možný stav.

1. Předpověď zániku tištěných médií
2. Velmi nízká obliba tisku u čtenářů
3. Dobrá šance na přežití tisku za podmínky výrazného posunu blíž k zájmům a očekávání čtenářů
4. Předpověď růstu trhu za podmínek malých kosmetických změn či grafických úprav
5. Předpověď vysokého růstu tisku bez nutnosti přizpůsobování čtenářům

Dle tiskové zprávy je trhu tisku předpovězena dobrá šance na přežití s podmínkou přizpůsobení obsahu čtenářům. Kritérium popularity a budoucnosti tisku má proto **hodnotu 3**.
[16]

4.1.6 Socioekonomické podmínky

Socioekonomické vlivy pro hodnocení atraktivity odvětví zahrnují jednak obecné údaje o struktuře obyvatelstva, tedy o struktuře čtenářů a potencionálních čtenářů, a dále ekonomické vlivy určující kupní sílu obyvatelstva.

Obecné informace o struktuře populace ČR a čtenářích novin

Česká Republika měla 10 532 770 obyvatel k 31.12.2010. Počet obyvatel v předchozích letech a jejich strukturu dle věku zobrazuje následující tabulka. Z té je patrné, že počet obyvatel se každý rok zvyšuje a největší část obyvatelstva tvoří skupina obyvatel od 15 do 64 let.

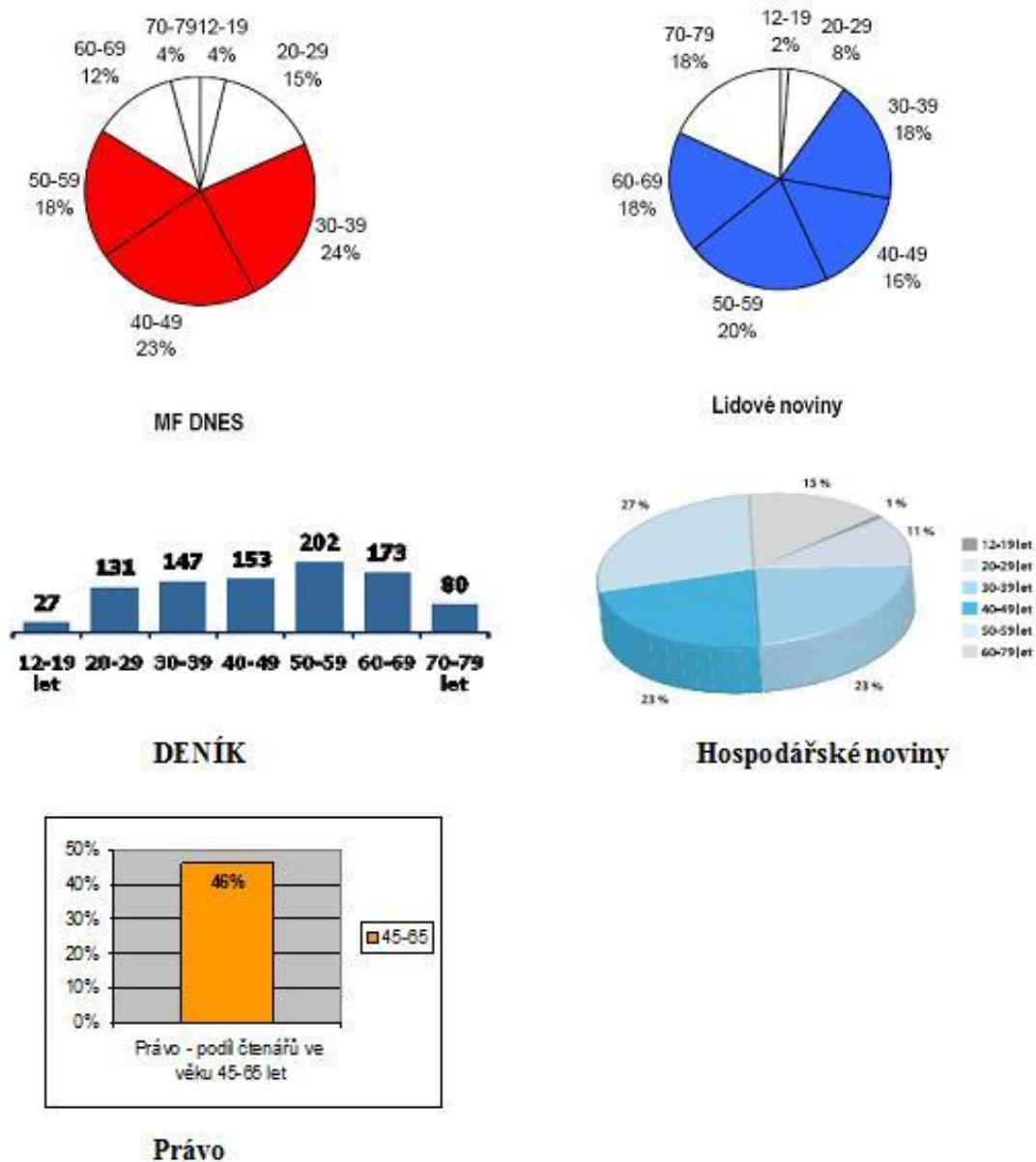
OBYVATELSTVO				
	2006	2007	2008	2009
Složení obyvatelstva podle věkových skupin k 31. 12. (tis. osob)				
Celkem	10 287	10 381	10 468	10 507
do 14 let	1 479	1 477	1 480	1 494
15–64 let	7 325	7 391	7 432	7 414
65 a více let	1 483	1 513	1 556	1 599
Muži	5 026	5 083	5 137	5 157
do 14 let	760	758	760	767
15–64 let	3 683	3 726	3 757	3 750
65 a více let	583	599	620	641
Ženy	5 261	5 298	5 331	5 350
do 14 let	719	719	720	727
15–64 let	3 642	3 665	3 675	3 664
65 a více let	900	914	936	958

Obrázek 12 - Obyvatelstvo ČR

Zdroj: [40]

Struktura čtenářů novin

Následující obrázek obsahuje grafy některých deníků podle věkového složení jejich čtenářů. Nejmenší procento čtenářů zpravidla tvoří věková kategorie mladých čtenářů do 19 let. Nejpodstatnější částí čtenářů jsou dle těchto grafů lidé ve věku od 30 do 60. Obdobnou strukturu lze předpokládat i ostatních deníků. Jedná se tedy složení osob produktivního věku a podle výše uvedené tabulky o nejlépe zastoupenou část obyvatel ČR.



Obrázek 13-Věková struktura čtenářů novin

Zdroj: [18], [42], [44], [45]

Ekonomická úroveň populace a čtenářů novin

Stav životní úrovně, zaměstnanosti či ekonomické aktivity jsou důležité faktory pro ohodnocení kupní síly. Následující tabulka vypovídá o vývoji životní úrovně obyvatelstva ČR. I přes ekonomickou krizi tato tabulka neobsahuje žádné velké výkyvy. Dá se říct, že životní úroveň obyvatelstva je stabilní.

ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ

	2006	2007	2008	2009
Hrubé peněžní příjmy domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	134 569	144 743	156 598	160 675
Hrubá peněžní vydání domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	125 605	139 134	143 055	146 895
Čisté peněžní příjmy domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	116 549	125 817	137 497	142 402
v tom (%):				
pracovní	66,6	65,3	66,0	66,0
sociální	27,0	28,3	26,7	27,5
ostatní	6,4	6,4	7,3	6,5
Čistá peněžní vydání domácností – průměr na 1 člena za rok (Kč)	107 585	120 208	123 955	128 622
Spotřební vydání domácností (Kč)	97 342	104 017	112 256	115 309
v tom (%):				
potraviny a nealkoholické nápoje	20,1	20,1	20,1	19,3
alkoholické nápoje, tabák	2,9	2,9	2,7	2,8
odívání, obuv	5,4	5,4	5,2	5,0
bydlení, voda, energie, paliva	20,7	19,9	19,9	21,4
bytové vybavení, zařízení domácností	6,9	7,1	6,8	6,7
zdraví	2,0	2,3	2,7	2,7
doprava	10,9	10,8	11,1	10,5
pošty a telekomunikace	4,8	4,7	4,7	4,6
rekreace a kultura	10,2	10,5	10,5	10,3
vzdělávání	0,5	0,6	0,6	0,6
stravování a ubytování	5,0	5,2	5,2	5,2
ostatní zboží a služby	10,4	10,8	10,6	10,9
Míra inflace (%)	2,5	2,8	6,3	1,0
Cenové indexy ve spotřebitelské sféře (průměr roku 1990 = 100)				
domácností: celkem	400,9	412,1	438,1	442,5
důchodců	439,9	456,2	493,6	501,0

Obrázek 14 – Životní úroveň obyvatelstva

Zdroj: [63]

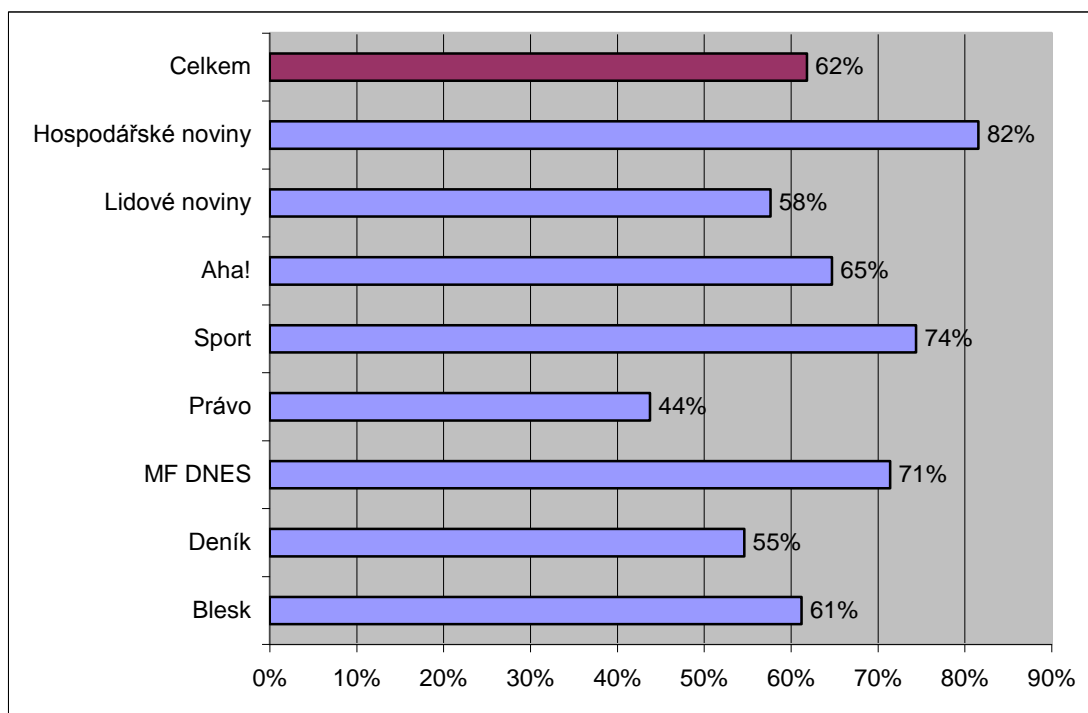
Stav zaměstnanosti

Počet zaměstnaných a nezaměstnaných osob a vývoj míry zaměstnanosti a nezaměstnanosti jsou posuzovány za stav ve 4. čtvrtletí roku 2010 ve srovnání se 4. čtvrtletím roku 2009.

Počet zaměstnaných osob s jediným nebo hlavním zaměstnáním v tomto období meziročně poklesl o 8,5 tis. osob, což představuje **pokles o 0,2%**. **Míra zaměstnanosti** ve 4. čtvrtletí 2010 dosáhla 65,5% a ve srovnání se 4. čtvrtletím 2009 **vzrostla o 0,3%**. **Počet nezaměstnaných osob** dosáhl 363 tis. a v porovnání se 4. čtvrtletím roku 2009 se celkový počet nezaměstnaných **snížil o 22,0 tis. osob**. O 47 tis. se ale zvýšil počet osob, které jsou nezaměstnané jeden rok a déle. Nejvyšší skupinou dlouhodobě nezaměstnaných se v roce 2010 stala skupina mladých osob ve věku 20 – 29 let. **Obecná míra nezaměstnanosti** podle metodiky Mezinárodní organizace práce ve věkové skupině 15 – 64 let dosáhla 7,0% a oproti 4. čtvrtletí 2009 **se snížila o 0,4 procent**. [17]

Ekonomicky aktivní čtenáři

Pro názornost je ještě uveden graf složení čtenářů novin z hlediska ekonomické aktivity. Ekonomicky aktivní jsou čtenáři většiny novin. Z celkového součtu čtenářů uvedených osmi titulů novin je 62% ekonomicky aktivních.



Graf 3 - Procenta ekonomicky aktivních čtenářů

Zdroj: [18], vlastní zpracování

Celkové hodnocení kritéria

Pro atraktivitu trhu denního tisku jsou socioekonomické podmínky příznivé. Trh denního tisku je určen značné části obyvatelstva, a to jak z hlediska pracovní pozice, pohlaví i věku. Z hlediska věkového složení není prioritně určen pouze nejmenším dětem, zároveň jim ale také není ani zakázán. Ze sociálního či demografického hlediska jsou tedy noviny produktem pro všechny typy obyvatelstva a je příznivé, že počet obyvatel se meziročně zvyšuje. Z ekonomického hlediska mohou hrát vliv na zájem o trh novin faktory ekonomické aktivity obyvatelů či míra nezaměstnanosti. Většina čtenářů novin je ekonomicky aktivních. Pozitivní pro nákupní chování je také skutečnost, že se za poslední rok snížila míra nezaměstnanosti. Ani vysoká míra nezaměstnanosti ovšem nemusí znamenat nižší míru kupní síly novin. Naopak získání informací z novin např. v rubrikách o zaměstnání či v inzerci může nezaměstnaným pomoci ke zlepšení životní situace. Kritérium socioekonomických podmínek je proto hodnoceno **5-ti body**.

4.1.7 Technické a legislativní podmínky

Technické a legislativní podmínky jsou vedle sociálních a ekonomických podmínek další z vlivů okolí podniku působícího na trhu.

Technická stránka se trhu tištěných novin dotýká hned v několika ohledech. Jednak vydavatele technologie ke své práci potřebují, pracují s nimi a k práci jim velice usnadňují. Jedná se např. o využívání technologií a programů pro tvorbu novin nebo nezbytné elektronické získávání dat pro psaní novin. Technologické vlivy mají bez pochyb velmi příznivý vliv pro trh novin, bez využití těchto technologií by tvorba novin byla mnohonásobně složitější. Z druhého pohledu jsou pro vydavatele tištěných novin technologie, které jejich činnost ohrožují. Typickou ukázkou jsou internetové zpravodajské servery, které mají své uživatele tu výhodu, že jsou bezplatné.

Z hlediska legislativního je pro vydavatele závazné dodržovat právní předpisy. Jedná se zejména o tyto předpisy:

- ❖ Zákon č. 46/2000 Sb. o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon),
- ❖ Zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů Občanský zákoník
 - § 11 a násl. (ochrana osobnosti)
 - § 19b a násl. (ochrana dobré pověsti právnické osoby)
- ❖ Zákon č. 513/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů Obchodní zákoník - § 44 a násl. (nekalá soutěž)
- ❖ Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)
- ❖ Zákon č. 101/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- ❖ Zákon č. 127/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích)
- ❖ Zákon č. 106/1999 Sb. ve znění pozdějších předpisů o svobodném přístupu k informacím
- ❖ Zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- ❖ Nařízení vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností

- ❖ Zákon č. 40/1995 Sb. ve znění pozdějších předpisů o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání.
- ❖ Zákon č. 451/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů, kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky (tzv. lustrační zákon)
- ❖ Zákon č. 480/2004 Sb. o některých službách informační společnosti a o změně některých zákonů (zákon o některých službách informační společnosti) [55]

V současné době (první čtvrtletí 2011) mezi nejdiskutovanější legislativní témata dotýkající se trhu novin patří změna sazby DPH. Pro noviny v současné době platí snížená sazba daně z přidané hodnoty deset procent. Nově se uvažovala jednotná sazba DPH 20%, která měla platit od roku 2012. Tato sazba by znamenala zvýšení sazby na dvojnásobek a noviny by se tím zdražily. Proti tomu návrhu se postavila Unie vydavatelů, která po vládě žádala výjimku. Nově se vláda dohodla na postupném sjednocování DPH: V roce 2012 se nižší sazba zvýší na 14%, od roku 2013 na 17,5%. I to bude ale pro noviny představovat zdražení. [61], [62]

Legislativní podmínky mohou být však i pozitivní. Pozitivní vliv legislativních změn má pro trh novin především fakt, že informace týkající se politiky a legislativy tvoří obsah novin a tím novinové společnosti živí. Další pozitivum spočívá v tom, že legislativní změny mohou mít často příznivý dopad na právnické osoby a na vydavatele novin lze nahlížet jako na běžné právnické osoby. Těch se pozitivně může dotknout např. plánovaná daňová reforma, podle které by právnické osoby zaplatily o dvě procenta méně na odvodech pojistného za své zaměstnance. Akciových společností, což vydavatelské firmy jsou, se pozitivně dotkne odstranění dvojího zdanění v podobě zdanění dividend, nově by totiž a. s. měly dostávat daňové slevy na zaplacené dividendy. [60]

Vyhodnocení kritéria

K odhodnocení kritéria technických a legislativních podmínek je důležitá úvaha, zda mají tyto podmínky spíše pozitivní nebo negativní dopad pro novinový trh. Možnosti dopadů mohou být následující:

1. Velice negativní dopad
2. Spíše negativní dopad
3. Pozitivní i negativní dopad
4. Spíše pozitivní dopad
5. Velice pozitivní dopad.

Z výše uvažovaných skutečností vyplývá, že na trh novin mají legislativní a technologické faktory pozitivní i negativní dopad. Proto má toto kritérium **hodnotu 3**.

4.2 Hodnocení konkurenční pozice MF DNES

Hodnocení konkurenční pozice Mladá fronty DNES bude provedeno sedmi dílčími faktory: *podíl na trhu, roční tempo růstu, kvalita produktu, distribuční systém, cenová politika, úroveň propagace a inovace*. v rámci každého dílčího kritéria bude MF DNES společně s ostatními konkurenty podrobněji analyzována.

4.2.1 Podíl na trhu

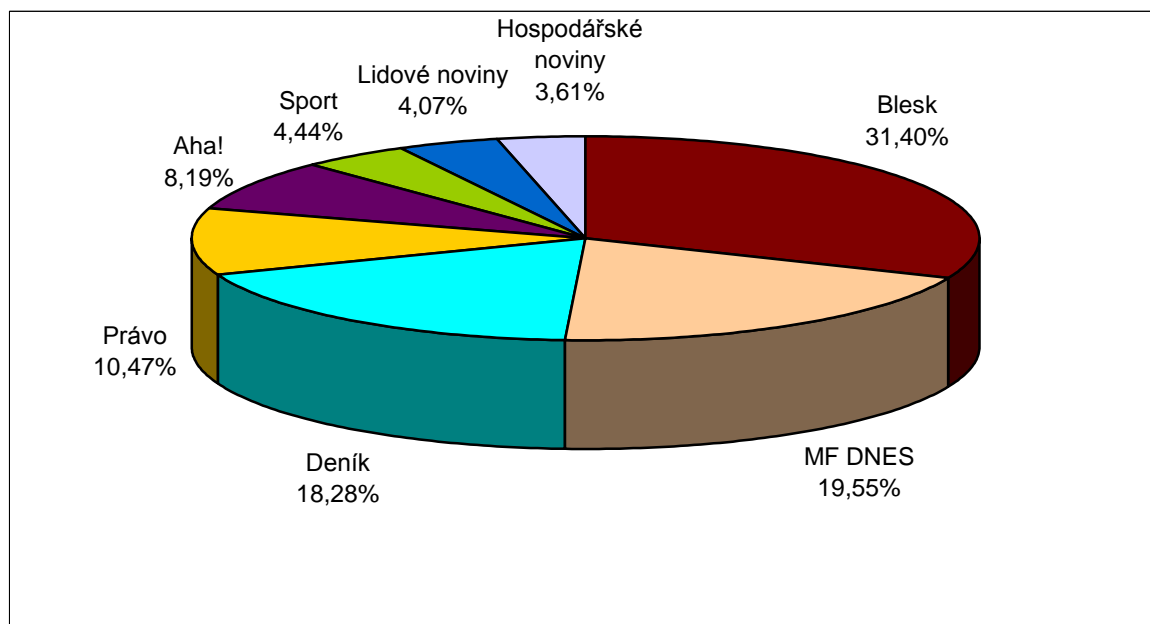
Významným faktorem pro hodnocení konkurenceschopnosti je podíl na trhu. Podíl na trhu je v této práci hodnocen dle průměrného denního prodaného nákladu podle aktuálního i dlouhodobého stavu. Aktuální stav je porovnáván podle průměrných nákladů deníků za rok 2010 a výsledky tohoto porovnání uvádí následující tabulka. Mladá fronta DNES měla v posledním roce téměř dvacetiprocentní podíl na trhu a je tak druhá v pořadí.

Tabulka 2 - Podíly jednotlivých deníků na trhu v roce 2010

Titul	Náklad	Podíl	Pořadí
Blesk	384 991	31,40%	1
MF DNES	239 646	19,55%	2
Deník	224 122	18,28%	3
Právo	128 404	10,47%	4
Aha!	100 397	8,19%	5
Sport	54 413	4,44%	6
Lidové noviny	49 920	4,07%	7
Hospodářské noviny	44 225	3,61%	8
Celkem	1 226 118	100%	-

Zdroj: [56], vlastní zpracování

Pro názornost jsou jednotlivé tržní podíly za rok 2010 zobrazeny graficky.



Graf 4- Velikosti podílů deníku na trhu v roce 2010

Zdroj: [56], vlastní zpracování

Aktuálnímu podílu na trhu je potřeba přidělit hodnotu, která bude dosazena do matice GE. Hodnota je stanovena podle pořadí, na jakém se deník MF DNES umístil v porovnání s ostatními. Pro stanovení hodnoty je sestavena tabulka pořadí. Nejlepší hodnotu 5 by měl deník MF DNES v případě, že byl na prvním pořadí v tržním podílu, nejslabší hodnocení 1 by měl, kdyby byl poslední v pořadí. MF DNES se nachází na 2. místě, má proto hodnotu 4,5.

Tabulka 3 - Stupnice hodnocení

Pořadí	Hodnota
1	5
2	4,5
3	4
4	3,5
5	3
6	2,5
7	2
8	1

Zdroj: vlastní

Z dlouhodobého hlediska jsou porovnávány prodané denní náklady, ze kterých je udělán průměr od roku 1998 do roku 2010. Porovnávány jsou všechny deníky, které v tomto období

na trhu existovaly. Průměrné denní prodané náklady, podíly i pořadí jsou uvedeny v následující tabulce. Graficky znázorněný vývoj všech těchto deníků je obsazen v Příloha .

Tabulka 4 - Podíly jednotlivých denníků na trhu od roku 1998 do roku 2010

Titul	Náklad	Podíl	Pořadí	Hodnotící stupnice	
				Pořadí	Hodnota
Blesk	402 529	17,09%	1	1	5,0
Deník	335 137	14,23%	2	2	5,0
MFD	309 095	13,13%	3	3	4,5
D.Boh.	267 951	11,38%	4	4	4,0
Právo	184 860	7,85%	5	5	4,0
Super	151 618	6,44%	6	6	3,5
D.Mor.	148 784	6,32%	7	7	3,0
ZN	114 174	4,85%	8	8	3,0
Aha!	107 895	4,58%	9	9	2,5
LN	75 966	3,23%	10	10	2,0
HN	68 763	2,92%	11	11	2,0
ŠÍP	68 338	2,90%	12	12	1,5
Sport	62 945	2,67%	13	13	1,0
Slovo	56 670	2,41%	14	14	1,0
Celkem	2 354 726	100,00%	-		

Zdroj: interní materiály společnosti MAFRA, a. s., vlastní zpracování

Mladá fronta DNES má z dlouhodobého hlediska třináctiprocentní podíl na trhu a je tak na třetím místě. Podle hodnotící stupnice uvedené v posledních dvou sloupcích tabulky, bude mít MFD za třetí místo hodnocení 4,5 bodů. Stejnou hodnotu měla v hodnocení za aktuální podíl na trhu. **Hodnota 4,5** tedy bude výslednou průměrnou hodnotou pro kritérium podíl na trhu.

4.2.2 Roční tempo růstu produktu na daném trhu

Roční tempo růstu jednotlivých titulů vyjadřuje změnu průměrného denního prodaného nákladu v roce 2010 oproti roku 2009. Tempo růstu se spočítá jako rozdíl nákladu daného titulu mezi rokem 2010 a 2009 děleným nákladem v roce 2009. Dle vypočtených údajů v následující tabulce mají všechny deníky záporné tempo růstu. V tabulce je také stanoveno pořadí, které srovná jednotlivá tempa mezi sebou.

Tabulka 5 - Roční tempo růstu 2010/2009 jednotlivých titulů

Titul	2010	2009	Tempo růstu	Pořadí
Aha!	100 397	107 271	-6,41%	1.
MF DNES	239 646	256 118	-6,43%	2.
Blesk	384 991	412 238	-6,61%	3.
Právo	128 404	138 476	-7,27%	4.
Sport	54 413	60 174	-9,57%	5.
Deník	224 122	247 987	-9,62%	6.
Lidové noviny	49 920	58 543	-14,73%	7.
Hospodářské noviny	44 225	54 285	-18,53%	8.

Zdroj: [56], [57], vlastní zpracování

Náklad Mladé fronty DNES se v roce 2010 oproti roku 2009 snížil o necelých 6,5%. Tento pokles je druhý nejnižší, podle Tabulka 3 - Stupnice hodnocení je druhé místo ohodnoceno **hodnotou 4,5 bodů**.

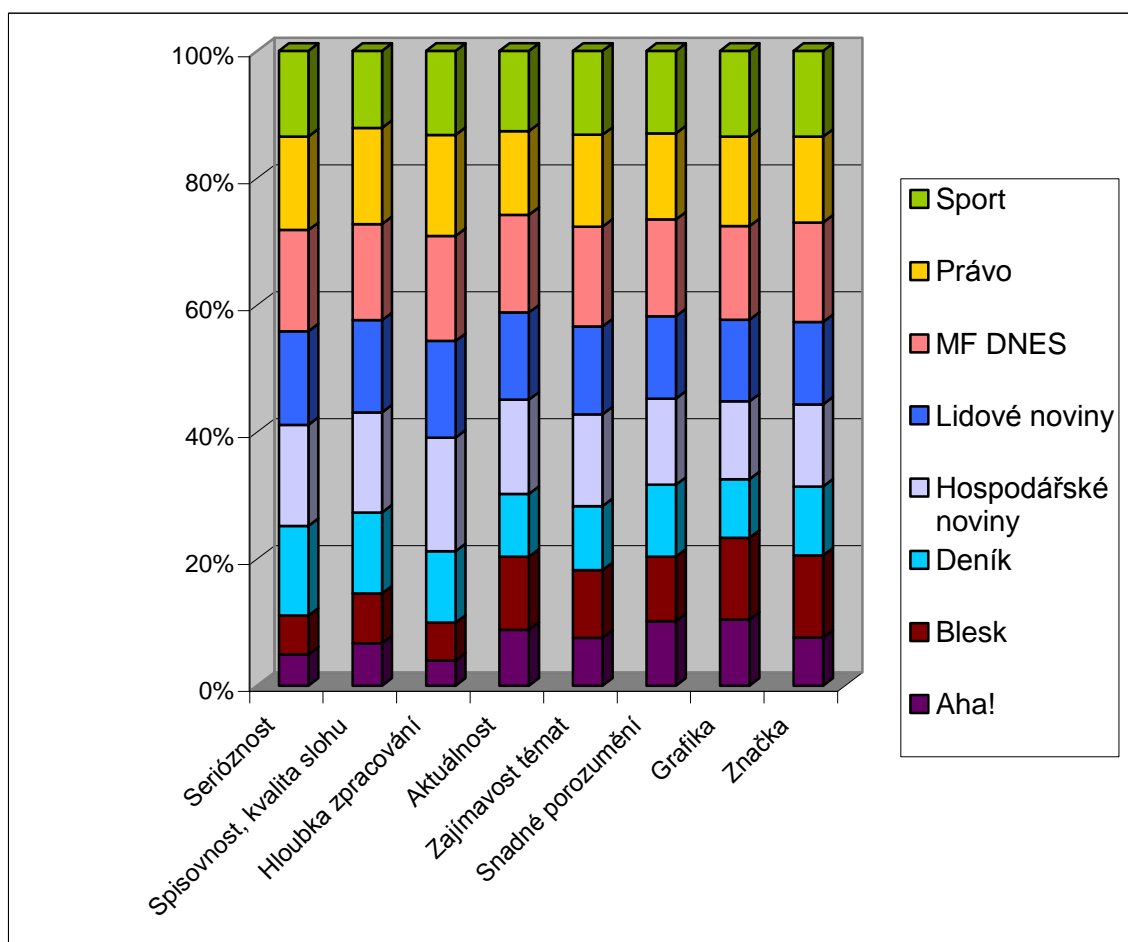
4.2.3 Kvalita produktu

Kvalitu produktů není snadné jednoznačně určit. Proto byl pro účely této práce vytvořen dotazník na hodnocení kvality novin. K vyplnění dotazníku byli osloveni odborníci, kteří s novinami denně pracují, konkrétně redaktori radiového zpravodajství. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo šest redaktorů ze tří rádií. Zúčastnilo se Rádio Impuls, Rádio Blaník – východní Čechy a Hitrádio Magic.

Dotazník obsahoval 8 otázek a spočíval v přiřazení bodového hodnocení jednotlivým titulům u každé otázky. Jednotlivé otázky představovaly kvalitativní charakteristiky novin. Hodnocena tak byla *pravdivost a serióznost článků; úroveň jazyka, spisovnost a kvalita slohu; hloubka zpracování témat; aktuálnost témat; zajímavost informací; kvalita vysvětlení informace a snadnost porozumění problému; úroveň grafického zpracování; známost a hodnota značky novin*. Respondenti měli za úkol přiřadit u každé otázky bodové hodnocení každému titulu. Maximální počet přiřazených bodů byl pět, minimální jeden bod. V případě, že respondent nedokázal přiřadit body každému titulu např. z důvodu neznalosti titulu, mohl u něho zaškrtnout políčko „Bez odpovědi“. Zadání dotazníku je součástí přílohy D.

Políčko „Bez odpovědi“ nikdo z respondentů nevyužil, byly tak zodpovězeny všechny otázky. K určení úspěšnosti jednotlivých titulů u každé kvalitativní charakteristiky jsou u jednotlivých otázek sečteny body ze všech vyplněných dotazníků. Poměry kvality jednotlivých titulů z daných hledisek uvádí následující graf. Všeobecně nejmenší počet bodů u většiny otázek mají bulvární deníky. Průměrného hodnocení dosahují u otázky o snadnosti porozumění

problematiky, hodnocení značky i grafiky. Ze seriózních novin je nejméně body hodnocen Deník, ten má např. nejméně bodů za grafiku. Nejlépe hodnoceny jsou MF DNES a Hospodářské noviny. Mladá fronta DNES je má minimálně průměrné hodnocení u každé otázky. Nejvíce body je hodnocena v kritériu hodnota a známost značky a aktuálnost informací. v obou těchto kritériích má zároveň také nejvíce bodů v porovnání s ostatními tituly.



Graf 5 - Úspěšnost titulů novin v jednotlivých otázkách dotazníku

Zdroj: vlastní

Celkové hodnocení dotazníku o kvalitě novin je provedeno sečtením bodů všech otázek všech dotazníků pro jednotlivé tituly. Vydělením počtem zodpovězených otázek vyjde průměrná hodnota přidělených bodů každého titulu. Největší průměrnou známku 4,35 má MF DNES, která je proto na prvním místě.

Tabulka 6 - Výsledky dotazníku kvality denního tisku

Titul	Celkem bodů	Zodpovězených otázek	Průměrná hodnota	Pořadí
MF DNES	209	48	4,35	1.
Hospodářské noviny	197	48	4,10	2.
Právo	192	48	4,00	3.
Lidové noviny	186	48	3,88	4.
Sport	176	48	3,67	5.
Deník	150	48	3,13	6.
Blesk	132	48	2,75	7.
Aha!	103	48	2,15	8.

Zdroj: vlastní

K určení hodnoty pro dosazení do matice GE je opět využita hodnotící stupnice. Podle ní Mladé frontě DNES za obsazení prvního místa náleží **5 bodů**.

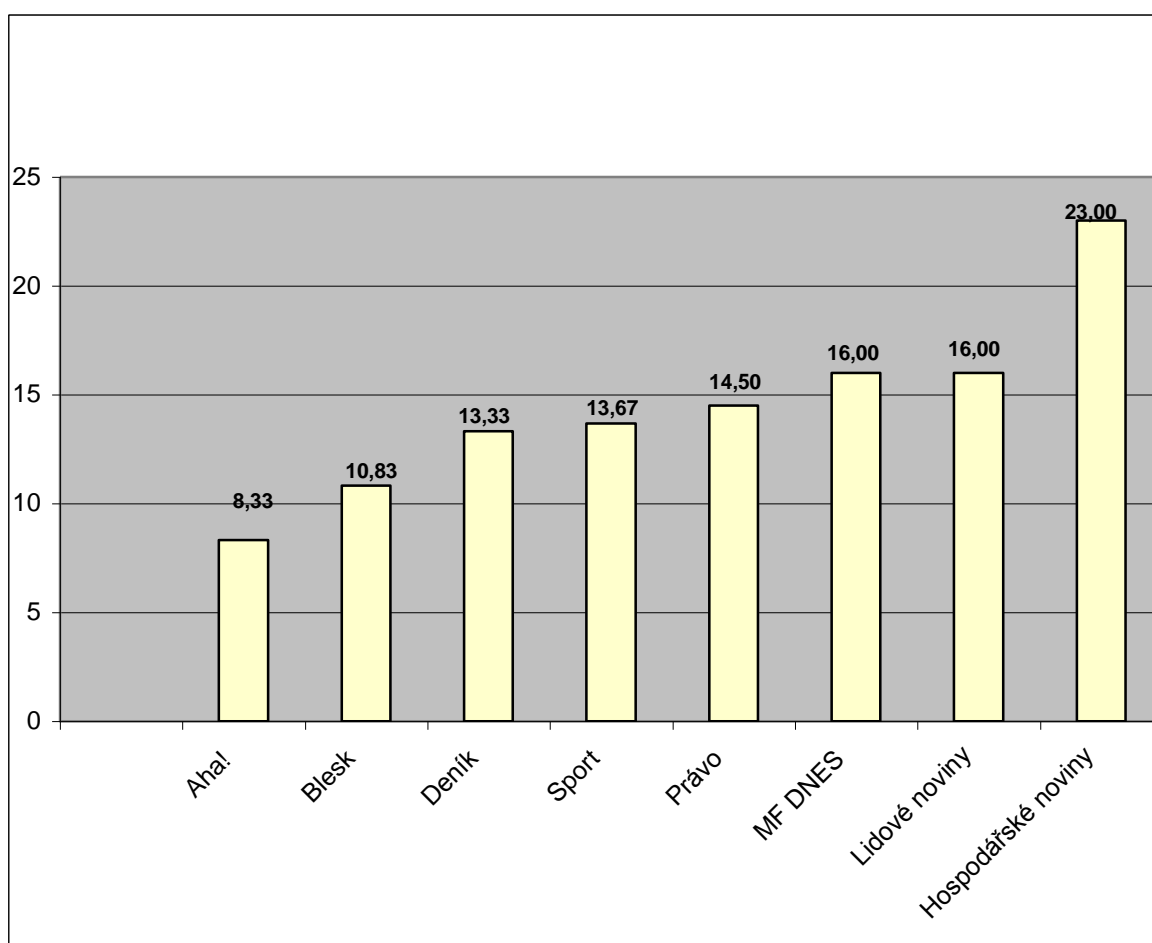
4.2.4 Distribuční systém

Oblast distribuce se týká především způsobu doručování novin do prodejen s tiskem a předplatitelům, dále míst, kde jsou noviny prodávány.

Distribuční kanál ve volném prodeji funguje dodáním novin do prodejny přes prostředníka, kterým je distributorská společnost, z prodejny potom putují noviny ke konečnému spotřebiteli. Prodejny novin jsou trafiky venkovní i kamenné, samoobsluhy s potravinářským zbožím, supermarkety a hypermarkety, čerpací stanice, případně další prodejny. Distribuci do prodejen zajišťuje u všech deníků společnost První novinová společnost (PNS). Podobně distribuci předplatitelům do schránek všech deníků zajišťuje společnost Mediaservis. Vzhledem k tomu, že doručovatelské společnosti jsou pro všechny placené deníky stejné, nedá se říci, že by měl některý z deníků v tomto směru značnou konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu v tomto směru může vydavatelství získat tím, že domluví s doručovatelskou společností lepší podmínky nebo může společnosti PNS určit množství doručovaných výtisků na prodejní místa vzhledem k mimořádným skutečnostem, jako období prázdnin, zvětšená poptávka po novinách vzhledem k mimořádnému tématu novin apod. Ale i vzhledem k těmto skutečnostem je konkurenční postavení jednotlivých vydavatelství spíše vyrovnané. Podobná situace je to také v prodejních místech. Služba PNS zpravidla rozváží všechny deníky do stejných míst. Vzhledem k vyrovnanosti podmínek má MF DNES z hlediska distribuce novin průměrné **hodnocení 3**.

4.2.5 Cenová politika

V rámci tohoto kritéria jsou porovnávány ceny deníků ve volném prodeji na stánku a ceny předplatného. Z pohledu zákazníka má podnik konkurenční výhodu, pokud je jeho cena nižší. Porovnání cen deníků je uvedeno v následujícím grafu. Graf znázorňuje průměrné ceny na jeden výtisk. Průměrná cena je počítána jako suma cen všech vydání daného deníku během jednoho týdne dělená počtem vydaných deníků v týdnu.

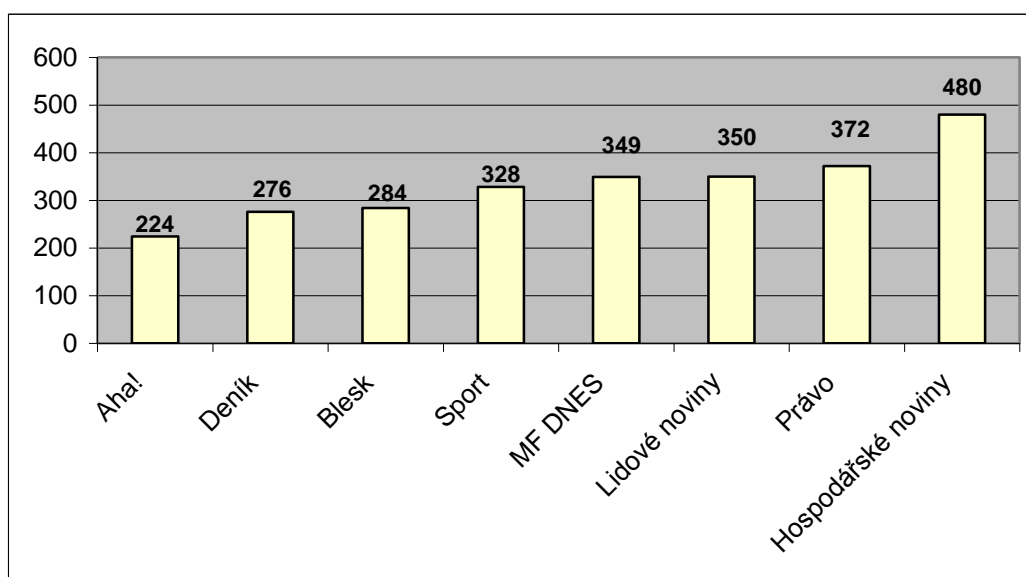


Graf 6 - Průměrné ceny jednoho výtisku novin v Kč

Zdroj: [37], [46], [48], [51], [50], [52], informace z prodejen novin, vlastní zpracování

Z hlediska cen ve volném prodeji je MF DNES společně s Lidovými novinami druhá nejdražší. Obecně lze říci, že spotřebitel preferuje nižší cenu. Proto pořadí průměrných cen jednotlivých deníků je vzestupné. MF DNES a Lidové noviny jsou proto na 6. - 7. místě a podle Tabulka 3 - Stupnice hodnocení mají **hodnotu 2**.

Další graf srovnává ceny předplatného za jeden měsíc.



Graf 7 - Měsíční cena předplatného v Kč

Zdroj: [22], [37], [43], [46], [48], [50], [51], [52], vlastní zpracování

Pořadí cen předplatného není shodné s pořadím cen jednotlivých titulů na stánku. Je to dáno tím, různí vydavatelé nabízí jinak vysoké slevy na předplatném. Např. cena jednoho výtisku deníků Aha! a Blesk je v případě předplatného dokonce vyšší než cena na stánku. MF DNES je v řebříčku dle grafu na 5. místě a podle zmíněné srovnávací tabulky má **hodnotu 3**.

Průměrná hodnota pro kritérium cenové politiky pro deník MF DNES je **hodnota 2,5**.

4.2.6 Úroveň propagace

Stejně jako u kritéria „Kvalita produktů“ také u hodnocení úrovně propagace je využit dotazník pro hodnocení odborníky. Jako odborníci v oblasti propagace tisku byli zvoleni a osloveni inspektoři prodejní sítě společnosti MAFRA, a. s. Tito pracovníci zastupují MF DNES a Lidové noviny, pravidelně kontrolují prodejny s denním tiskem a usilují o dobrou propagaci novin, které zastupují. Společnost MAFRA má devět inspektorů prodejní sítě rozmístěných po celé České Republice.

Dotazník pro hodnocení propagace pracuje se stejným principem jako dotazník pro hodnocení kvality. Skládá se z osmi otázek, které představují různé druhy propagace. Respondent má za úkol každému titulu přidělit body na stupnici 5 až 1 u každé formy propagace. U některých otázek kde je pravděpodobnost, že by respondent nebyl schopen objektivně posoudit všechny

tituly, je možnost u daného titulu zaškrtnout „Bez odpovědi“. Dotazník obsahuje tyto otázky: *umístění brandů a reklamních ploch v prodejnách s tiskem; vystavenost a viditelnost novin na stánku; aktivní nabídka novin prodejcem; reklama v televizi a v rádiu; jiná reklama v médiích, outdoor reklama; promoakce; podpora prodeje a věrnostní programy u volného prodeje.* Ukázka celého dotazníku je obsažena v příloze na konci práce. První tři otázky dotazníku představují taková hlediska, která inspektoři prodejní sítě posuzují při pravidelných kontrolách. Ostatní hlediska při své práci přímo nehodnotí, ale je velmi pravděpodobné, že si jich všímají a umí je posoudit.

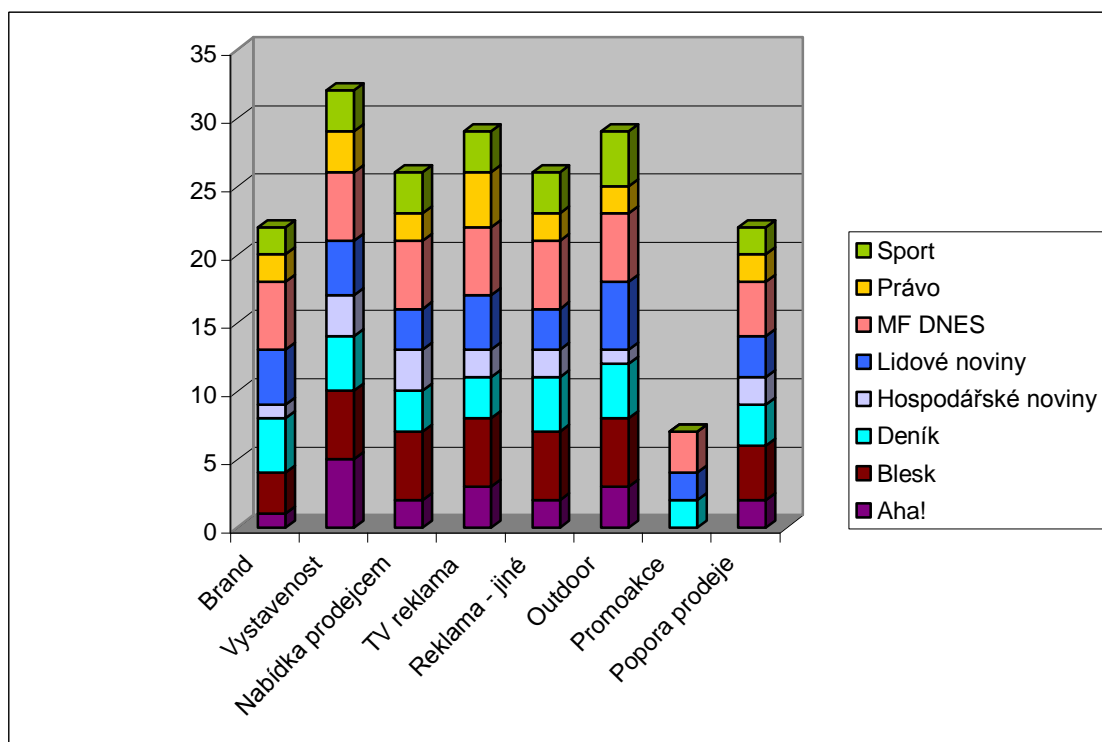
Hodnocení propagace formou dotazníku se zúčastnil inspektor prodejní sítě pro východní Čechy. Výsledky jeho hodnocení uvádí následující tabulka.

Tabulka 7 – Výsledky dotazníku propagace novin

Titul	Celkem bodů	Zodpovězených otázek	Průměrná hodnota	Pořadí
MF DNES	37	8	4,63	1.
Blesk	32	7	4,57	2.
Lidové noviny	28	8	3,50	3.
Deník	27	8	3,38	4.
Sport	20	7	2,86	5.
Aha!	18	7	2,57	6.
Právo	17	7	2,43	7.
Hospodářské noviny	14	7	2,00	8.

Zdroj: vlastní

Pro zobrazení, ve kterých oblastech propagace a do jaké míry jsou jednotlivé deníky úspěšné, je ještě sestaven graf.



Graf 8 – Hodnocení úrovně propagace v jednotlivých otázkách dotazníku

Zdroj: vlastní

Aby bylo posouzení propagace komplexní, je dále potřeba posoudit propagaci formou podpory prodeje také v rámci předplatného (inspektor prodejní sítě hodnotil podporu volného prodeje). Formami podpory prodeje předplatného jsou dárky k předplatnému, bonus program a soutěže. Tyto benefity nabízí všechny deníky kromě Aha!, Blesku a Sportu. Atraktivita jednotlivých benefitů je hodnocena opět na stupnici 1 až 5, kdy 5 je nejlepší hodnocení.

Titul	Dárky k předplatnému				Bonus program		Soutěže		Průměrné hodnocení	
	ano/ne	Průměrná cena	Hodnocení	Druhů na výběr	Hodnocení	ano/ne	Hodnocení atraktivity	ano/ne		Hodnocení atraktivity
Aha!	ne	-	1	-	1	ne	1	ne	1	1,0
Blesk	ne	-	1	-	1	ne	1	ne	1	1,0
Sport	ne	-	1	-	1	ne	1	ne	1	1,0
Deník	ano	900	3	5	3	ano	3	ano	3	3,0
MF DNES	ano	1 600	5	3	3	ano	2	ano	4	3,5
Lidové noviny	ano	1 200	4	1	2	ano	2	ano	3	2,8
Právo	ano	600	3	6	4	ne	1	ne	1	2,3
Hospodářské noviny	ano	1 800	5	4	3	ano	4	ano	3	3,8

Tabulka 8 - Hodnocení podpory prodeje předplatného

Zdroj: [22], [38], [43], [47], [49], [50], [51], [52], vlastní zpracování

Úroveň podpory prodeje pro předplatné MF DNES je hodnocena průměrnou hodnotou 3,5. Tato hodnota je dále sečtena s hodnotou 4,63. Průměr těchto dvou hodnot – **hodnota 4** – je celkové hodnocení kritéria úroveň propagace.

4.2.7 Inovace, nové strategie a využití nových technologií

Hodnocení tohoto kritéria se skládá z hodnocení zavádění inovací produktů s podporou nových strategií a z hodnocení využívání nových technologií. Pro určení situace hodnocených deníků s přihlédnutím k situaci konkurentů jsou níže vypsány zásadní inovace všech deníků od roku 2009.

Deník

Během posledních dvou let vychází v sobotním Deníku příloha Moje rodina. Nově Deník nabízí předplatné novin v elektronické podobě. Takzvaný ePaper odpovídá tištěnému vydání Deníku se všemi články, obrázky a inzeráty. Předplatitelům je dostupný každý den od 7 hod. na internetu. Je možné si ho objednat pro jakýkoliv region.[19], [20]

Hospodářské noviny

Hospodářské noviny přišly v roce 2010 s technologickou novinkou – čtečkou pro iPhone ke čtení článků v mobilu. V době zavedení služby byla čtečka i články k dispozici zdarma. V roce 2011 rozšířily tuto službu také pro iPad. Každý pracovní den si tak čtenáři mohou od sedmi hodin ráno přečíst HN v tabletu.

Od května 2009 mají HN novou grafickou úpravu. Nová úprava zaměřena především na větší přehlednost reagovala na změnu čtenářských preferencí ohledně internetu. Byla změněna hierarchie novin tak, aby byl čtenář proveden celými novinami a vybral si témata, které chce číst a tím efektivně využil svůj čas. V říjnu 2009 změnilo podobu magazíny IN a Víkend. V magazínu IN je rozsáhlý televizní program obohacení o programové tipy. Magazín Víkend po grafické stránce změnil podobu na časopis a změnil se i obsahově. [21], [54]

Lidové noviny

3. 1.2011 vychází v LN nová příloha Právo & Justice. Každotýdenní příloha má 6 stran a obsahuje soudní reportáže, justiční kauzy, analýzy a rozhovory.

V březnu 2010 Lidové noviny inovovaly magazín Pátek. Jednalo se o grafické vylepšení, které čtenářům nabídlo přehlednější a modernější členění článků a zajímavější strukturu fotografií. Přidány byly recenze knih, rubriky o jídle a známých osobnostech. V polovině roku 2009 vyšlo v LN první číslo magazínu Esprit. Jedná se o stylový magazín o designu, módě, umění, úspěchu, kráse, gastronomii, cestování a dalších tématech. Esprit se profiluje jako magazín, ve kterém se čtenář dozví, jak žijí lidé, kteří umějí své peníze vydělat a utratit. [26], [35], [39]

MF DNES

V březnu 2011 začíná vycházet jako pravidelná střední příloha deníku MF DNES nový barevný magazín DOMA DNES, který obsahuje tipy a nápady, jak vylepšit domov. V souvislosti s uvedením nového magazínu na trh vydavatel připravil bohatou komunikační strategii formou kampaně v TV a rozhlasu, na internetu, v prodejnách tisku formou letáku a formou produkt placement. 22.2. 2011 vychází jako součást pražské mutace MF DNES barevný magazín CITY DNES. Jedná se o měsíčník s profilem průvodně aktivním životem pro obyvatele a návštěvníky Prahy. V Praze byl magazín z hlediska marketingu představen outdoor reklamou.

V listopadu 2010 MF DNES pořádala soutěž formou hrací karty o setkání se Zdeňkem Svěrákem a DVD s hrami divadla Jára Cimrmana.

V březnu 2010 deník MF DNES proběhl několika razantními proměnami. Jednak byla provedena nová grafická úprava a změna loga, noviny také změnilly strukturu, posílily regionální zpravodajství a investigativní reportáže. K těmto změnám byla spuštěna kampaň s mottem „Dnes čtete, co se stane zítra“ a v později obohacena sloganem „Stojí za to číst“.

V létě od června do srpna je do MF DNES každý den vkládána příloha Léto, která obsahovala prázdninové čtení, rozhovory, praktické informace o dovolené. V minulém roce obsahovala také kurz angličtiny. Každoročně na jaře a na podzim vychází vždy po dobu šesti týdnů rubrika „Studenti čtou a píší noviny“. Studenti středních škol po celé republice píšou články do novin vždy na aktuálně zadané téma. [35]

Právo

V rámci využití technologií nabízí deník Právo zasílání zpravodajství čtenářům formou SMS zpráv. Služba je dostupná u všech operátorů a čtenář si může zvolit, jaký typ zpráv si chce objednat, např. domácí zprávy, ekonomické, sportovní. [41]

Aha!

Deník Aha! mívá jako svou inovaci občasně tematické magazíny. Příkladem jsou tři díly přílohy Kámásútra, které postupně vyšly v magazínu Aha!TV na podzim 2010. Obdobné přílohy deník Aha! vydával i v minulých letech. [53]

Blesk

V únoru 2011 Blesk odstartoval soutěž s názvem „Měsíc života zadarmo“. Každý den mohl jeden čtenář vyhrát balíček cen, který mu pokryje běžné měsíční výdaje. Soutěž probíhá prostřednictvím SMS otázek. Stejná soutěž probíhala i v roce 2010 pod názvem „Balíček naděje“. Na jaře a na podzim 2010 probíhala pro čtenáře Blesku hra „megaBLESKovka“. Soutěž je založena na principu herní karty, kdy čtenář stírá čísla uvedená v aktuálním vydání novin pro daný den. Výhrami jsou osobní automobil, zájezd nebo až 1 milion Kč. Stejná hra probíhala v Blesku i v roce 2009.

V lednu 2011 začala v Blesku reality show o hubnutí. V listopadu 2010 vyšla páteční příloha Blesk magazín ve speciálním 3D formátu s přiloženými 3D brýlemi. V březnu 2010 vyšly v Blesku tři díly Velikonoční kuchařky zdarma.[53]

Sport

Od března 2011 má deník Sport novou přílohu „Český fotbal“, která je zaměřena na nižší fotbalové soutěže v rámci ČSFS. S uvedením přílohy byla zároveň zahájena soutěž o nejlepšího střelce a nejofenzivnější tým nižších lig. Příloha vychází ve středečním vydání a nahradila tak středeční přílohu „Auto“, která byla přesunuta do Sport magazínu.

V lednu 2011 probíhala čtenářská hra „Fotbalové miliony“ o výhru až 1 milion Kč a osobní automobil. Soutěž probíhá formou hrací karty vložené ve Sport magazínu, na které čtenář stírá čísla uvedená v novinách. [53]

Hodnocení konkurenčního postavení MF DNES pro kritérium 7. - Inovace:

Vzhledem k vysoké míře inovací oproti konkurenci a některým výrazným změnám deníku během posledních dvou let, je toto kritérium **ohodnoceno 5ti body**.

4.3 Hodnocení konkurenční pozice Lidových novin

Konkurenční pozice Lidových novin je hodnocena stejným způsobem a podle stejných dílčích kritérií, jako byla hodnocena konkurenční pozice Mladé fronty DNES v minulé kapitole. Všechna kritéria zároveň byla v minulé kapitole podrobně popsána, proto tato kapitola obsahuje pouze výsledky hodnocení konkurenční pozice Lidových novin.

4.3.1 Podíl podniku na trhu

Podle výpočtů podílu na trhu provedených v kapitole 4.2.1 měly Lidové noviny v roce 2010 čtyřprocentní podíl na trhu a s tímto podílem se umístily na předposledním místě. Podle dlouhodobého průměrného prodaného nákladu mají tříprocentní podíl na trhu a ze čtrnácti deníků obsadily desáté místo. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce.

Tabulka 9 - Hodnota Lidových novin pro kritérium podíl podniku na trhu

Období	Podíl	Pořadí	Hodnota	Průměrná hodnota
2010	4,07%	7	2	2
1998 - 2010	3,23%	10	2	

Zdroj: vlastní zpracování

Za předposlední místo v tržním podílu za poslední rok mají LN dle Tabulka 3 - Stupnice hodnocení 2 body. Z hlediska dlouhodobého tržního podílu mají také hodnotu 2. Celkovou průměrnou hodnotou pro kritérium podíl na trhu je **hodnota 2**.

4.3.2 Roční tempo růstu produktu na daném trhu

Roční tempo růstu srovnává průměrný náklad prodaných novin za den v roce 2010 oproti roku 2009. Pro všechny deníky je tento ukazatel spočítán u stejného kritéria v minulé podkapitole, kde výsledky zaznamenává Tabulka 5 - Roční tempo růstu 2010/2009 jednotlivých titulů. Lidové noviny stejně jako ostatní deníky zaznamenaly pokles. V porovnání s ostatními jsou však LN s poklesem 14,73% na druhém nejhorším místě. Získávají proto dle hodnotící stupnice **hodnocení 2**.

4.3.3 Kvalita produktu

Kvalita Lidových novin je stejně jako u MF DNES hodnocena dotazníkem vyplněným od redaktorů zpravodajství. Ti ohodnotili všechny deníky dle jednotlivých kvalitativních vlastností novin body na stupnici 5 až 1, kdy pět bodů je nejlepší hodnota.

Lidové noviny jsou ve všech zodpovězených otázkách všemi respondenty hodnoceny třemi až pěti body. Největší počet bodů dosahují v aktuálnosti informací, nejmenší počet bodů mají v grafickém zpracování. U žádné otázky mezi ostatními konkurenty nedosahují maxima ani minima bodů. Průměrnou hodnotou Lidových novin 3,88 bodů. Mezi ostatními konkurenty jsou tak LN v tomto dotazníku na čtvrtém místě. Dle stupnice hodnocení jim je pro dosažení do matice GE za obsazení čtvrtého místa přiřazena **hodnota 3,5**.

4.3.4 Distribuční systém

Kritérium distribučního systému pro Lidové noviny má průměrné **hodnocení 3**. Toto ohodnocení vyplývá z vyrovnanosti konkurenčního postavení jednotlivých vydavatelství vzhledem k distribuci. Problematika tohoto hlediska je vysvětlena výše v kapitole 4.2.4.

4.3.5 Cenová politika

Výpočet hodnoty kritéria cenová politika pro deník Lidové noviny je stejný, jako výpočet toho kritéria pro MF DNES. Tento výpočet je uveden v kapitole 4.2.5, kde se také nachází grafy porovnávající jednotlivé ceny všech titulů. Podle tohoto pořadí se Lidové noviny nacházejí na 6. až 7. místě v ceně na stánku a na 6. místě v ceně předplatného. Podle hodnotící tabulky bude mít kritérium cenová politika vzhledem k těmto umístěním **hodnotu 2**.

4.3.6 Úroveň propagace

Vyhodnocení úrovně propagace Lidových novin vychází z dotazníkového hodnocení inspektora prodejní sítě. Ten hodnotil všechny deníky podle daných hledisek. Lidové noviny byly hodnoceny ve všech osmi otázkách, celkem získaly 28 bodů. Průměrnou hodnotou získanou z dotazníku je hodnota 3,5. Největšího hodnocení dosáhly LN za outdoorovou reklamu, nejméně za promoakce. Kromě dotazníkového hodnocení byla dále posuzována také podpora prodeje v oblasti předplatného. Zde Lidové noviny získaly za nabízené dárky k předplatnému, za bonus program a soutěže pro předplatitele hodnotu 2,8 bodů. Průměrnou hodnotou za dotazník a hodnocení předplatného je **hodnota 3**.

4.3.7 Inovace, nové strategie a využití nových technologií

Porovnání inovací a změn jednotlivých deníků za poslední dva roky je uvedeno u kritéria 7 v kapitole 4.2.7. Lidové noviny představily atraktivní změny k lepšímu, proto je tento faktor **hodnocen 4 body**.

4.4 Konstrukce matice General Electric

Ke konstrukci matice GE je potřeba určit hodnoty osy x a y obou zkoumaných produktů k zaznamenání jejich pozice v matici. Princip konstrukce matice General Electric byl objasněn v teoretické části práce v kapitole 2.5. Osa x matice představuje konkurenční pozici podniku. Ta byla v kapitolách 4.2 a 4.3 hodnocena pro Mladou frontu DNES a Lidové noviny zvlášť. Osa y určuje atraktivitu trhu, která byla hodnocena v kapitole 4.1 pro oba tyto produkty dohromady.

4.4.1 Stanovení hodnot atraktivity trhu a konkurenční pozice

Tato předchozí hodnocení zaznamenávala hodnoty dílčích kritérií na stupnici od jedné do pěti. Nyní je třeba z dílčích kritérií určit celkové hodnoty za pomoci vynásobení kritérií vahami a jejich součtem. Výpočty jsou znázorněny v následujících třech tabulkách.

Tabulka 10 – Stanovení celkové atraktivity trhu

č.	Kritérium	Hodnocení	Váha	Součin
1	Velikost trhu	4	0,30	1,20
2	Tempo růstu trhu	3	0,35	1,05
3	Ziskovost oboru	3	0,02	0,06
4	Bariéry vstupu	3	0,05	0,15
5	Budoucnost tisku	3	0,03	0,09
6	Socioekonomické podmínky	5	0,15	0,75
7	Technické a legislativní podmínky	3	0,10	0,30
Celkem			1,00	3,60

Zdroj: vlastní

Výsledná hodnota atraktivity trhu je 3,6. Hodnota je součtem všech součinů vah a hodnocení dílčích kritérií. Váhy jsou určeny tak, aby jejich celkový součet byl roven jedné. Nejvyšší váhu mají „tvrdá kritéria“ vycházející z faktických dat – velikost trhu a tempo růstu trhu. Nízká váha je přiřazena kritériu ziskovost oboru, protože toto hodnocení vycházelo pouze z dostupných dat o ziskovosti inzerce, která navíc zahrnovala celkovou ziskovost inzerce vydavatelů. Podobně je nízkou vahou hodnoceno kritérium budoucnost tisku, protože hodnocení tohoto kritéria vycházelo z výzkumu týkajícího se trhu všech tiskovin včetně časopisů. Atraktivita trhu je pro Lidové noviny i MF DNES společná.

Tabulka 11 – Stanovení konkurenční pozice MF DNES

č.	Kritérium	Hodnocení	Váha	Součin
1	Podíl na trhu	4,5	0,25	1,13
2	Tempo růstu	4,5	0,25	1,13
3	Kvalita produktů	5	0,15	0,75
4	Distribuční systém	3	0,05	0,15
5	Cenová politika	2,5	0,10	0,25
6	Propagace	4	0,10	0,40
7	Inovace	5	0,10	0,50
Celkem			1,00	4,30

Zdroj: vlastní

Pro stanovení konkurenční pozice byly dílčím ukazatelům stanoveny váhy od nuly do jedné s celkovým součtem jedna. Největší váhu mají kritéria podíl na trhu a tempo růstu trhu, které vycházejí z faktických údajů. Za nimi je nejvyšší důležitost přiřazena kvalitě. Nejnížší důležitost má distribuční systém, vzhledem k omezeným možnostem toto kritérium prozkoumat. Na stupnici 1 až 5 je celkové hodnocení konkurenční pozice 4,3.

Tabulka 12 – Stanovení konkurenční pozice Lidových novin

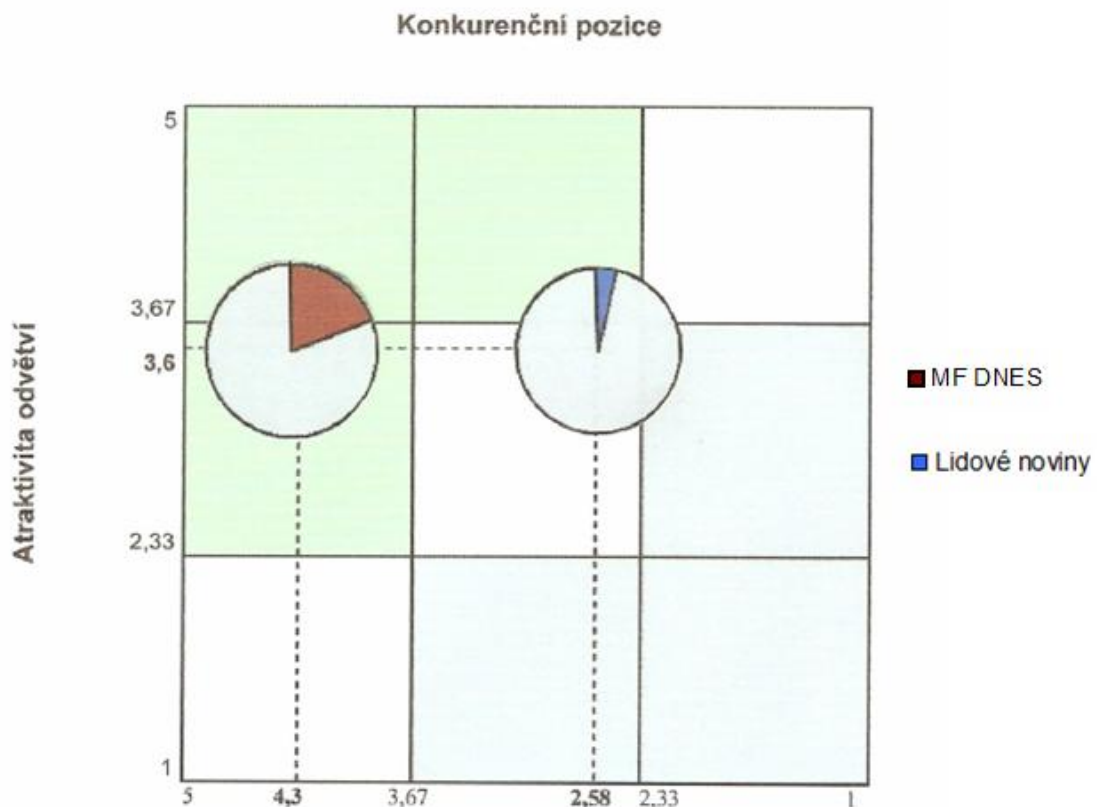
č.	Kritérium	Hodnocení	Váha	Součin
1	Podíl na trhu	2	0,25	0,50
2	Tempo růstu	2	0,25	0,50
3	Kvalita produktů	3,5	0,15	0,53
4	Distribuční systém	3	0,05	0,15
5	Cenová politika	2	0,10	0,20
6	Propagace	3	0,10	0,30
7	Inovace	4	0,10	0,40
Celkem			1,00	2,58

Zdroj: vlastní

Stejným způsobem jako v předchozím případě je stanoveno hodnocení konkurenční pozice Lidových novin. Dílčí kritéria jsou stejná jako ta u Mladé fronty DNES, jejich hodnocení je ale pochopitelně odlišné. Váhy kritérií jsou stejné. Výsledné hodnocení je **2,58**.

4.4.2 Sestavení matice GE

Získané hodnoty atraktivity trhu a konkurenčních pozic je nyní třeba nanést na osy matice. Spojnice vedené z těchto hodnot se protínají v bodech, které představují umístění produktů v matici GE. Výsledné umístění je zobrazeno na Obrázek 15 - Matice GE produktů MF DNES a Lidové noviny



Obrázek 15 - Matice GE produktů MF DNES a Lidové noviny

Zdroj: vlastní

Kruhy znázorněné v matici představují produkty společnosti MAFRA, a. s. Kruh s červenou výsečí představuje produkt MF DNES, kruh s modrou výsečí znázorňuje Lidové noviny. Oba kruhy jsou stejně velké, protože se vyskytují na stejném (tedy i stejně velkém) trhu. Velikost výseče představuje velikost podílu produktu na daném trhu. Tu má MFD přibližně 20%, LN přibližně 4%. Oba deníky jsou umístěny těsně před hranici mezi středně atraktivním a vysoce atraktivním trhem. Jejich konkurenční pozice je však odlišná. Konkurenční pozice MF DNES je velmi dobrá, pozice Lidových novin je středně dobrá. MF DNES se tedy nachází v levém horním rohu matice GE. Jedná se o nejlepší možné umístění a doporučuje se v takovém případě

do produktu dále investovat. Lidové noviny se umístily na diagonále matice, což je příznivé a podnik by měl investiční strategii tohoto produktu nadále udržovat.

4.5 Shrnutí

Kapitola 4 se rozsáhle věnovala hodnocení konkurenceschopnosti deníků MF DNES a Lidové noviny formou matice GE. Nejprve byl hodnocen trh, ve kterém oba deníky působí. K hodnocení bylo použito tvrdých i měkkých dat. Hodnotila se dílčí kritéria: *velikost trhu, tempo růstu trhu, ziskovost oboru, bariéry vstupu na trh, budoucnost tisku, socioekonomické podmínky a technické a legislativní podmínky*. Z výsledků hodnocení trhu plyne, že trh denního tisku je středně atraktivní a od vysoce atraktivního trhu ho dělí nízká vzdálenost. Dále byla hodnocena konkurenční pozice obou produktů společnosti MAFRA, a. s. K tomuto hodnocení byla použita kritéria *podílu na trhu, roční tempo růstu, kvalita produktu, distribuční systém, cenová politika, propagace a inovace*. Mladá fronta DNES z tohoto hodnocení vyšla nejlépe, má silnou konkurenční pozici, Lidové noviny mají průměrnou konkurenční pozici. Umístění produktů v matice GE ukazuje příznivé výsledky, u MF DNES se navíc jedná o nejlepší možné umístění.

5 Benchmarking podniku MAFRA, a. s.

Benchmarking je v této práci po matici General Electric druhou metodou pro měření produktů společnosti MAFRA, a. s. Na rozdíl od předchozího hodnocení metodou GE, které bylo vyhotoveno na základě faktů či názorů odborníků, hodnocení benchmarkingem bude naopak posouzením situace z pohledu autorky této diplomové práce.

5.1 Určení předmětu benchmarkingu

Předmětem zkoumání metodou benchmarking budou produkty společnosti MAFRA, a. s. Konkrétně se jedná o tištěné noviny Mladá fronta DNES a Lidové noviny. Oba produkty budou hodnoceny zvlášť. Pokaždé bude daný produkt srovnáván s jiným produktem konkurence, který bude označen jako best-in-class, tedy bude zvolen jako nejlepší konkurenční produkt ve své třídě.

Cílem benchmarkingu bude na základě zvolených klíčových veličin změřit produkty společnosti s best-in-class produkty, zjistit rozdíly či nedostatky a v další části navrhnout možná opatření k odstranění rozdílů.

5.2 Identifikace klíčových veličin pro měření

Pro měření formou benchmarkingu je potřeba určit klíčové veličiny měření. Vzhledem k tomu, že nebude měřena společnost jako celek ale pouze její produkty, jsou voleny takové veličiny, které se týkají produktů společnosti. Jako klíčové veličiny měření jsou zvoleny složky marketingového mixu – především tedy produkt jako takový a dále jeho cena, distribuce a propagace.

Produkt – jeho kvalita a obsah

Posouzení produktu jako takového se u novin týká zejména posouzení jeho obsahu a kvality. v rámci této veličiny bude srovnávána především obsahová struktura. Tedy rozsah jednotlivých tematických celků. Dále bude posouzena úroveň zpracování textu, aktuálnost informací, vzhled a grafika novin.

Další měřítko – cena, distribuce, propagace

Cenová veličina se dá snadno změřit. Rozdíly v ceně budou měřeny jednak u novin ve volném prodeji a dále u předplatného. V rámci kritéria distribuce bude posuzována dostupnost novin. U propagace budou posouzeny všechny druhy marketingové propagace, kterých si lze všimnout a které podporují podvědomí o daném produktu. Bude srovnán také rozsah propagace.

5.3 Identifikace best – in – class

Pro provedení benchmarkingu je důležité přiřadit vhodné best-in-class produkty, které by svými vlastnostmi odpovídaly hodnoceným deníkům MF DNES a Lidovým novinám. Pro možnosti výběru je zobrazena tabulka. Ta obsahuje výčet všech vydávaných placených deníků s jejich číselnými charakteristikami za poslední dva roky. Údaje o nákladu již byly prezentovány ve 4. kapitole, jedná se o průměrný denní prodaný náklad novin. Čtenost říká, kolik lidí v daném roce četlo který titul. Tento údaj vychází z výzkumu Media projekt, který probíhal celý rok 2010 i 2009. Tiskové zprávy těchto výzkumů jsou uvedeny v příloze.

Tabulka 13 - Čtenost a náklad jednotlivých titulů v letech 2010 a 2009

Titul	Čtenost		Náklad	
	2010	2009	2010	2009
Blesk	1 395 000	1 400 000	384 991	412 238
MF DNES	847 000	973 000	239 646	256 118
Deník	899 000	1 005 000	224 122	247 987
Právo	419 000	450 000	128 404	138 476
Aha!	245 000	264 000	100 397	107 271
Sport	270 000	278 000	54 413	60 174
Lidové noviny	213 000	209 000	49 920	58 543
Hospodářské noviny	187 000	201 000	44 225	54 285

Zdroj: [56], [57]

Vhodné konkurenty pro deníky společnosti MAFRA, a. s. je potřeba nikoliv pouze dle čísel a především podle podobných vlastností. Např. je nepřijatelné porovnávat Lidové noviny s Bleskem, přestože že je Blesk dle čísel nejvíce konkurenceschopný. Dle povahy novin je totiž zřejmé, že jeden za druhý z těchto dvou titulů by jejich čtenáři pravděpodobně příliš často nevyměnili.

Při hledání konkurentů Mladé fronty DNES i Lidových novin tedy budou vyloučeny bulvární deníky Blesk a Aha! Dále bude vyloučen také Sport, protože je specializován převážně na

sportovní rubriky. Zbývajícími vhodnými konkurenty jsou tedy Deník, Právo a Hospodářské noviny.

Největším konkurentem Mladé fronty DNES z těch tří možných titulů je Deník. Dle uvedených čísel má větší čtenost než MF DNES a podobný náklad. Navíc stejně jako MF DNES vychází v regionálních mutacích a proto ji je obsahově nejbližší. Lidové noviny mají podobné číselné údaje jako Hospodářské noviny. Ty sice v posledních dvou letech z hlediska čtenosti ani nákladu Lidové noviny nepřemohly, obsahově jsou si ovšem podobné.

Zvolenou kombinací pro benchmarkingové porovnání jsou tedy dvojice **MF DNES** a **Deník** a dále **Lidové noviny** a **Hospodářské noviny**.

5.4 Měření MF DNES s best – in – class a formulace rozdílů

Jako nejlepší konkurenční produkt vhodný pro srovnání Mladé fronty DNES byl určen Deník. Oba tituly jsou si podobné tím, že nabízejí regionální přílohy. MF DNES vychází ve čtrnácti mutacích pro každý kraj, Deník nabízí dokonce mutace pro každý okres. Měření rozdílů těchto dvou deníků bude probíhat porovnáním výtisků obou titulů minimálně po dobu jednoho týdne. Pro průzkum je zvolen Náchodský deník a MF DNES pro královéhradecký kraj. Porovnávána bude především obsahová struktura a rozsah jednotlivých rubrik. Naměřené odlišnosti v obsahu a rozsahu zaznamená následující tabulka.

Tabulka 14 - Srovnání struktury a rozsahu Deníku a MF DNES

		DENÍK			MF DNES		
		Rubriky	Počet stran	Dny	Rubriky	Počet stran	Dny
REGIONÁLNÍ ČÁST	Okres - zprávy, události		3	denně	Kraj a region - zprávy, události, kultura, akce	4	denně
	Okres - Servis		1	denně	Kraj a region - sport	1-2	denně
	Okres - u nás doma		1	denně			
	Kraj - zprávy, události		1	denně			
	Region - zprávy, události		2	denně			
	Region - kultura		1 - 2	denně			
	Region - ekonomika		0 - 1	-			
	Okres - rubrika miminka		0 - 1	sobota			
Celkem stran			9 - 12		Celkem stran		5 - 6

ZPRAVODAJSKÁ ČÁST	Téma	1	denně	Úvodní strana-přehled	1	denně
	ČR	1	denně	Z domova	4	denně
	Zpravodajství / zahraničí	2	denně	Ze světa	4	denně
	Kultura a zábava	1	denně	Kultura	1 - 3	denně
	Sport z okresu	1	denně	Sport	4 - 8	denně
	Sport z regionu	1	denně	Ekonomika	5	denně
	Sport ČR	4	denně	Publicistika	0-1	
	Ekonomika	0-1	-	Názory	1-2	denně
	Názory / publicistika	0-1	-	Počasi / křížovky	1	denně
	Horoskop / sukoku	1	denně	TV program	0 - 3	
	TV program	1 - 2	denně	Rozhovor	0 - 1	sobota
Inzerce	1 - 2	denně				
Celkem stran	14 - 18		Celkem stran	21 - 33		
PŘÍLOHY	Moje peníze	4	pondělí	Byznys speciál	5	pondělí
	Můj podnik	2	pondělí	Peníze	4	úterý
	Info tip	3	středa	Zaměstnání	1 - 2	út., čt.
	Životní styl	1	čtvrtek	Zaměstnání - inzerce	1	út., čt.
	Volný čas, cestování	2	čtvrtek	Auto	2	středa
	Auto-moto	1	čtvrtek	Test	3	středa
	Zahrada, hobby	2	čtvrtek	Vzdělávání	2	čtvrtek
	Celkem stran	12		Angličtina	1	čtvrtek
			Zdraví	3	pátek	
			Věda	1	pátek	
			Cestování	1	pátek	
Celkem stran	19 - 20					
MAGAZÍNY	TV Magazín	46	pátek	ONA DNES	44	pondělí
	Moje rodina	32	sobota	DOMA DNES	40	středa
	Celkem stran	78		MAGAZÍN DNES + TV	76	čtvrtek
			Víkend DNES	48	sobota	
Celkem stran	208					

Zdroj: vydání novin, vlastní zpracování

Oba deníky se skládají z několika sešitů. V deníku každý den vychází regionální sešit a zpravodajský sešit. V některých dnech v týdnu je doplněn o sešit příloh a v pátek a v sobotu obsahuje magazíny. Mladá fronta DNES každý den obsahuje zpravodajský sešit, za ním je vložen regionální sešit. Třetí až čtvrtý sešit každý den obsahuje ekonomiku a sport a dále různé tematické přílohy. Čtyřikrát do týdne nabízí vkládané magazíny.

Z hlediska rozsahu je největším nedostatkem Mladé fronty DNES oproti Deníku **regionální část**. V té Deník nabízí více stran i více rubrik. Zpravodajství je rozděleno na celý region (např. východní Čechy), dále obsahuje zprávy z kraje a nejvíce zpráv je věnováno danému okresu. Kromě klasického zpravodajství o událostech, které v daném okrese nastaly, Deník nabízí i další rubriky pro čtenáře místních okresů. Jedná se např. o rubriku Servis obsahující pozvánky a tipy různé kulturní a jiné akce. Další rubrikou je rubrika U nás doma věnovaná

zajímavým místům v okrese nebo aktuálnímu působení místních institucí. Pravidelně se vyskytují také soutěžní rubriky pro obyvatele okresů s cílem udělat z nich nové čtenáře Deníku nebo současné čtenáře udržet. Aktuální soutěží je soutěž Nejkrásnější miminko měsíce. Projektem založeným na podobném cíli, kterým může konkurovat MF DNES, je projekt Studenti čtou a píšou noviny, který pořádá dvakrát do roka.

V dalších částech už ale Deník příliš výhod nenabízí, větší rozsah v nich má MF DNES. Např. zprávy z ekonomiky má Deník příležitostně, MF DNES je přináší každý den. Stejně tak každý den MFD obsahuje tematické přílohy, Deník je má pouze několikrát do týdne. Podobně je to také s vkládanými magazíny, které má Deník méně často. Navíc TV magazín nevydává redakce Deníku. Výhodu ovšem tímto může mít Deník v nižších nákladech.

Co se týká aktuálnosti článků, oba Deníky přinášejí informace o aktuálním dění převážně ve stejných dnech, Deník přichází s některými informacemi později. Zásadní rozdíl je ovšem v hloubce rozpracování témat a určení jejich priorit. Deník zpravidla dodržuje stále podobnou strukturu zpravodajství. Celou stranu má většinou vyhrazenou pro hlavní téma, do ostatních stran jsou umístěny ostatní články. Mladá fronta DNES také dodržuje obvyklou strukturu. Pokud ovšem nastane mimořádná událost, věnuje ji redakce větší prostor. Příkladem je zemětřesení a jaderná hrozba v Japonsku, kdy ji MFD v několika číslech věnovala pět celých stran. Rozdíly obou titulů jsou také ve stylu slohu. Deník nabízí spíše stručný popis situace. Články MF DNES jsou psané zajímavým a poutavým stylem, někdy se ovšem až příliš honí za senzací nebo v několika článcích na příbuzné téma opakují, co již bylo řečeno v jiném článku.

Po grafické stránce spíše zaostává Deník za MF DNES. Grafika MFD je barevnější, poutavější, dynamičtější a především přehlednější.

Z dalších hledisek úspěšnosti novin je třeba ještě srovnat **cenu, distribuční systém a rozsah propagace**. Z hlediska cenového porovnání je dostupnější Deník. Jeho běžná cena je 13,- Kč a 15,- Kč za vydání s magazíny. Naproti tomu 15,- Kč je u MFD běžná cena, dva dny v týdnu je dokonce zvýšená na 18,- Kč. Obdobný poměr se týká i předplatného. Oba deníky k předplatnému nabízejí dárky, které jsou v průběhu roku obměňovány. V současné době více dárků na výběr Deník. Průměrná hodnota jednoho dárku je však nižší než u MFD. Oproti tomu Deník nabízí více dárků v bonus programu, na ty ale mají nárok pouze ti předplatitelé, kteří neuplatnili odběr dárku při objednávce předplatného. Velkou výhodou Deníku je možnost předplatného formou ePaperu. Jedná se o předplatné novin v elektronické verzi.

Noviny mají stejnou podobu jako ty tištěné a jsou pro předplatitele dostupné do 7 hodin ráno. Výhodou je dostupnost novin z jakéhokoliv místa na světě bez nutnosti být každý den v určitou dobu u poštovní schránky, jako tomu je u předplatného tištěných novin pokud např. čtenář na své noviny čeká před odchodem do práce. Předplatné jednoho výtisku novin formou ePaparů stojí 9,- Kč. Z hlediska distribuce bylo posuzováno, zda jsou oba tituly na stáncích k dostání v dostatečném množství. Ani u jednoho titulu nebyl v tomto směru zjištěn nedostatek. Z hlediska propagace je na tom lépe Mladá fronta DNES, která své noviny propaguje v televizi, rádiu, na outdoorových plochách, v prodejnách s tiskem formou brandů, umístěných reklamních předmětů a letáků s aktuálními titulky a formou promoakcí. Deník je z hlediska propagace úspěšný umístěnými brandy na trafikách, outdoorovými plochami a promoakcemi. Méně častá je v současné době TV a rádiová reklama.

5.5 Měření Lidových novin s best – in – class a formulace rozdílů

Partnerem Lidových novin pro provedení benchmarkingu byly zvoleny Hospodářské noviny. Oboje noviny vychází ve srovnatelně vysokých denních nákladech a patří k těm nejméně prodávaným na trhu. Tento fakt nevyovídá o špatné kvalitě novin, ale naopak o jejich výjimečnosti a úzké specializaci pro náročné čtenáře.

Tabulka 15 – Srovnání struktury a rozsahu Hospodářských a Lidových novin

Hospodářské noviny				Lidové noviny		
	Rubriky	Počet stran	Dny	Rubriky	Počet stran	Dny
Zpravodajská část	Téma	3	po-pá	Téma	3	denně
	Česko	3	po-pá	Domov	2	denně
	Svět	3	po-pá	Svět	2	denně
	Kultura	2	po-pá	Kultura	2	denně
	Názory	2	po-pá	Názory	1	po-pá
	Sport	1;3	Denně;po	Diskuse	1	po-pá
	Rozhovor	0-1	pá	Horizont	1	denně
	Knihy	0-1	pá	Sport	3	denně
	Esej	0-1	pá	Rozhovor	0-1	so
		Regiony		0-1	pá, so	
	Denně stran	14		Denně stran	15	

Ekonomická část	Téma	3	po-pá	Téma	2	denně
	Česko	2	po-pá	Domov	1	po-pá
	Svět	2	po-pá	Svět	1	po-pá
	Finance	2	po-pá	Trhy	1	po-pá
	Briefing	1	po-pá	Rozhovor	1	denně
				Názory	1	po-pá
			Lidé	1	po-pá	
			TV+počasí	1	denně	
	Denně stran	10		Denně stran	7 - 12	

Přílohy	Kariéra & management	2	po	Právo & justice	6	po
	Peníze & investice	2	út	Akademie	4	út
	Reality & development	2	st	Věda	4	út
	Podnikání	2	čt	Orientace	12	so
	Právo	2	pá	Relax	8	so
	Auta	2	po			
	Věda	2	út			
	Bydlení	2	st			
	Techno	2	čt			
	Móda	2	pá			
	Denně stran	4		Denně stran	0-20	

Magazíny	IN magazín	43	st	Pátek	68	pá
	Víkend	43	pá			
	Celkem stran	86		Celkem stran	68	

Zdroj: vydání novin, vlastní zpracování

Struktura Hospodářských i Lidových novin je velmi podobná, dalo by se říci, že jedny noviny svým rozsahem kopírují druhé. Lidové noviny se každý den skládají ze dvou sešitů. První je věnován zpravodajství a událostem. Druhý s názvem Peníze & Byznys je věnován ekonomice. Třikrát v týdnu je zde také třetí sešit věnovaný dalším tématům, konkrétně právu, akademii, vědě a o víkendu oddychovému čtení. Každý pátek v LN vychází barevný magazín s TV programem a názvem Pátek. Jednou za měsíc je součástí LN stylový magazín Esprit. Hospodářské noviny se také dělí na dva sešity. První sešit se týká také zpravodajství. Druhý nese název Podniky a trhy a týká se ekonomického zpravodajství. Také hospodářské noviny obsahují tematické přílohy. Těm sice není vyhrazen celý sešit jako LN, jsou obsaženy v sešitu Podniky a trhy, v Hospodářských novinách se ale nacházejí každý den. Barevný magazín je v HN obsažen dokonce dvakrát. Ve středu je to IN magazín s TV programem a v pátek magazín Víkend. I Hospodářské noviny obsahují měsíční stylový magazín, který nese název Proč ne?. Nutno ovšem říci, že v HN tento magazín vycházel již dříve, než podobný začal vycházet v LN. Velmi značnou nevýhodu Hospodářských novin oproti Lidovým novinám ale

i ostatním novinám z hlediska jejich rozsahu je fakt, že vycházejí pouze od pondělí do pátku nikoliv v sobotu.

Velký rozdíl Hospodářských novin oproti LN je ve stylu psaní článků resp. v úhlu pohledu na dané téma. Oboje noviny ve zpravodajské části často komentují stejné události, Hospodářské noviny se ovšem většinou věnují více ekonomické podstatě událostí a jejím finančním důsledkům. Hospodářské noviny v podstatě převážně zajímají o politické a ekonomické události, ostatnímu zpravodajství příliš prostoru nedávají.

Stěžejní částí obsahu Hospodářských novin je část Podniky a trhy. Její výhodou oproti příloze Peníze a Byznys Lidových novin je každodenní celostrana věnovaná kurzům na finančních trzích, kde jsou uvedeny hodnoty nejen na akciových trzích ale i na trzích komodit a dále kurzy širokého výběru světových měn. Unikátní je také každý den jeden otištěný článek z britského listu Financial Times.

Z úhlu pohledu zpracování novin a grafických prvků jsou mezi oběma novinami patrné rozdíly. Hospodářské noviny dávají přednost velkým titulům – mnohdy zabírají až jednu pětinu strany – a kratším článkům členěným do mnoha odstavců. Výsledkem je vysoká přehlednost obsahu novin a velmi snadná a rychlá orientace mezi jednotlivými tématy. Lidové noviny mají naopak delší články s hlubším zpracováním tématu, ale orientace mezi nimi je obtížnější než u Hospodářských novin.

Dalšími nástroji, které odhalují rozdíly, jsou **cena, distribuce a propagace**. Rozdíl v ceně Hospodářských a Lidových novin je velmi znatelný. Běžná cena Lidových novin 15,- Kč a LN s přílohou 18,- Kč je přiměřená oproti ceně 23,- Kč za vydání HN. Z hlediska distribuce novin do prodeje s tiskem se oboje noviny potýkají se stejným problémem. Tím je skutečnost, že dodávaný náklad HN i LN je oproti jiným novinám díky nižší prodejnosti značně malý. V menších prodejnách tak bývají k dostání přibližně jeden až dva výtisky. Rizikem proto může být vyprodanost v případě, že bude mít o noviny zájem více čtenářů. Oba deníky nabízí předplatné a s ním i spojené výhody, např. dárky k předplatnému. Lidové noviny nabízí pouze jeden dárek na výběr. Hospodářské noviny volí místo dárku slevu a balíčky předplatného, které obsahují kromě předplatného novin také předplatné odborných časopisů. Technologickou novinkou Hospodářských novin je předplatné ve flash verzi. Z hlediska propagace není ani jeden z deníků propagován příliš frekventovaně jako některé jiné deníky. Lidové noviny mají výhodu v prezentaci přímo na stáncích. Některé trafiky obsahují stojany

s logem LN a či letáky s upoutávkou. Nejčastěji jsou vidět v síťových trafikách Relay situovaných většinou na větších nádražích. Sice velmi zřídka ale vidět jsou i trafiky s brandem LN. Výjimkou nejsou ani silniční billboardy LN. Na nejlivnější médiu – televizi – mívají nepravidelně reklamu Lidové noviny. Hospodářské noviny dávají před televizi přednost reklamě v rádiu, na některých stanicích bývá jejich reklama slyšet pravidelně. Výhodou reklamy HN v rádiu je dobré situování do ranních vysílacích časů navíc k rubrikám zpráv či denním přehledům tisku.

5.6 Shrnutí

Metoda benchmarkingu v této kapitole srovnávala Mladou frontu DNES a Lidové noviny se svými největšími konkurenty. Největším konkurentem MF DNES byl zvolen Deník a konkurentem Lidových novin noviny Hospodářské. Srovnáván byl jejich obsah a rozsah a další faktory ovlivňující jejich možnosti úspěchů u čtenářů. Největším nedostatkem Mladé fronty DNES oproti konkurenčnímu Deníku byl menší rozsah regionálního zpravodajství. V ostatních oblastech byla z pohledu autorky této práce lépe hodnocena MF DNES. Hospodářské noviny mají s Lidovými novinami podobnou strukturu, podrobnější jsou v ekonomických tématech. Kladně byla hodnocena i jejich grafická podoba a propagace v rádiových reklamách.

Velkých i drobnějších rozdílů bylo nalezeno několik. Nelze ovšem jednoznačně říci, který deník má v daných odlišnostech výhodu. Každý deník je v něčem charakteristický a vždy záleží na vkusu a preferencích čtenáře, kterou odlišnost bude vnímat kladně a kterou záporně. Proto také bude následující kapitola věnovaná čtenářskému hodnocení.

6 Hodnocení nákupního chování a potřeb zákazníků

Poslední část výzkumu pro zhodnocení konkurenceschopnosti je hodnocení pohledu zákazníka formou průzkumu. Průzkum nebude cílen pouze na zákazníky deníků společnosti MAFRA, a. s., ani na čtenáře ostatních deníků, ale na celou širokou veřejnost včetně nečtenářů. Cílem bude zjistit, jakou popularitu denní tisk má a co motivuje lidi k jeho čtení nebo koupi. Toto zjištění by mělo vést k návrhům na opatření pro Mladou frontu DNES a Lidové noviny.

6.1 Určení způsobu zjišťování informací

Na začátku celého výzkumu chování zákazníků je třeba zvolit způsob zjištění informací, skupinu respondentů, velikost vzorku a stanovit otázky výzkumu.

6.1.1 Forma zjištění informací, respondenti, velikost vzorku

Jako ideální způsob zjišťování informací je zvolen dotazník, který by měl být zárukou vysokého počtu odpovědí. Jak již bylo řečeno, dotazník je určen široké veřejnosti. Pro usnadnění zjištění informací a především pro snadné zpracování výsledků je zvolena varianta umístit dotazník na internet. Přijatelnou možností je internetový portál¹, který se zabývá realizací internetových průzkumů pro širokou veřejnost. Přístup k vyplnění mají všichni uživatelé tohoto webu, dotazník je tam propagován a uživatelé, kteří využívají služeb webu zdarma, mají povinnost vyplňovat zveřejněné dotazníky. K vyplnění dotazníku jsou také vyzýváni další lidé formou emailového zaslání prosby s odkazem k vyplnění dotazníku. Další možností rozšíření dotazníku je využití sociálních sítí, kde jsou k tomu oslovováni členové stránek všech deníků. Specifické pro umístění dotazníku na internet je předpoklad, že dotazník budou vyplňovat spíše mladí lidé. Tento fakt však může být pro hodnocení přínosem. Je známo, že nákupní chování v oblasti novin není u mladých lidí tolik ustálené jako u starší generace. Je proto přínosem vědět, co mladé lidi ke čtení a nákupu novin motivuje. Aby měl dotazník dobrou vypovídací schopnost, měl by získat co nejvíce respondentů. Za minimální velikost vzorku autorka považuje 100 respondentů. Vhodná doba pro nasbírání takového množství odpovědí je jeden až dva týdny dotazování. Nakonec je zvolena varianta umístit dotazník na internet po dobu deseti dnů.

¹ Adresa portálu: <http://www.vyplnto.cz/>.

6.1.2 Typy otázek

Hlavní kritéria pro tvorbu otázek jsou dvě. Primární kritérium pochopitelně spočívá ve zjištění výsledků z požadovaných oblastí zkoumání. Dalším kritériem je formulovat otázky a sestavit dotazník tak, aby byl pro respondenta pochopitelný, zajímavý a nepředstavovalo by vyplnění dotazníku pro respondenta problém. Z tohoto důvodu je dotazník sestavován v rozmezí od deseti do dvaceti otázek. Otázky jsou výběrové a u některých typů, v případě že by respondentovi varianty odpovědi nestačily, je možnost doplnit vlastní odpověď. Otázky jsou typu: *Jak často noviny čtete?; Které noviny máte nejraději?; Které rubriky Vás nejvíce zajímají?; Co Vás motivuje ke koupi novin?* apod. Na konci dotazníku jsou umístěny otázky týkající se zařazení respondenta do určité kategorie.

6.2 Otázky dotazníku a jejich výsledky

Dotazník byl na internetu umístěn po dobu deseti dnů. Za tuto dobu ho vyplnilo 173 respondentů. Jeho vypovídací schopnost tak byla ohodnocena jako dobrá. Dotazník obsahoval 14 otázek a jeho průměrná doba vyplnění byla necelé čtyři minuty.

6.2.1 Zadání otázek

Dotazník je sestaven ze čtrnácti otázek, z nichž poslední tři otázky jsou osobní. Otázky je výběrové u některých s možností vlastní odpovědi. Některé otázky umožňují větvení. Podle varianty odpovědi je tak respondentovi podána následující otázka. Např. v případě, že na začátku respondent odpoví, že noviny nečte, bude moct většinu následujících otázek vynechat. Celé zadání dotazníku je součástí Příloha F- Dotazník - oblíbenost tištěných novin

Zadání jednotlivých otázek je následující:

1. Jaký je Váš nejoblíbenější zdroj získávání informací zpravodajského typu?
2. Čtete noviny? (Jak často?)
3. Jaký druh novin čtete? (Bulvární, seriózní, obojí)
4. Co Vás nejvíce motivuje ke čtení bulvárního tisku?
5. Co Vás v novinách nejvíce zajímá?
6. Kupujete si nebo čtete více titulů novin?
7. Jaké noviny čtete nejčastěji?
8. Jaké magazíny rádi čtete?
9. Co je pro Vás důležité při rozhodování o koupi novin?

10. Jakým způsobem si noviny nejčastěji obstaráváte?
11. V jakou denní dobu si obvykle noviny obstaráváte?
12. Pohlaví respondenta.
13. Věková kategorie respondenta.
14. Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.

6.2.2 Výsledky dotazníku

Dotazník obsahoval 14 otázek a přinesl výsledky v těchto kategoriích: *typ respondentů, způsob získávání informací a čtenost novin, tisk seriózní a bulvární, nejoblíbenější tituly novin a jejich suplementy, motivy výběru novin, způsob obstarávání novin*. Na otázky bylo odpovídáno formou výběru z daných variant. Všechny výsledky je proto možné přehledně zobrazit graficky. Výsledky dotazníku byly zpracovány internetovým serverem, na kterém byl dotazník umístěn².

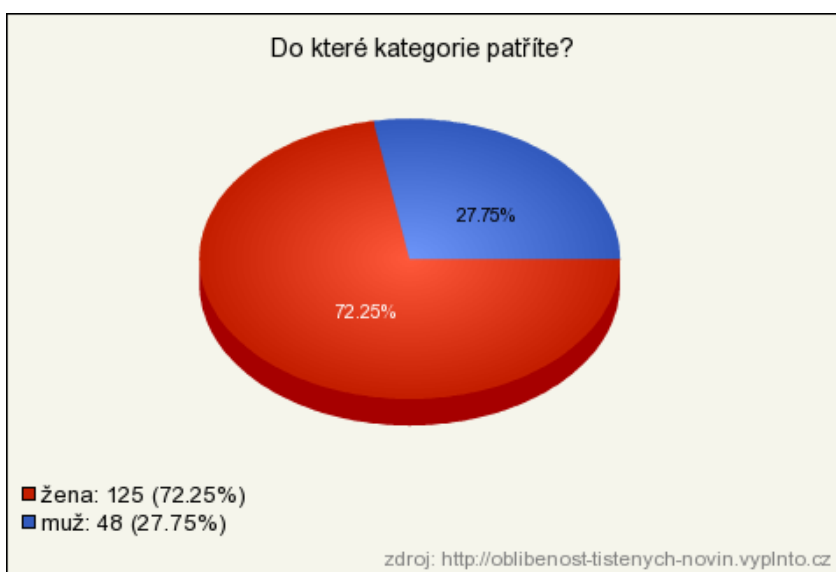
Typ respondentů

Přestože osobní otázky byly položeny na konci dotazníku, jejich výsledky jsou zde zveřejněny již v úvodu. Osobní údaje respondentů totiž v některých otázkách mohou vypovídat o odpovědích. Osobní otázky se týkaly věku, pohlaví a vzdělání.

² Kompletní výsledky dotazníku jsou zveřejněny na adrese: <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/oblíbenost-tistenych-novin/>



Graf 9 - Věková kategorie respondentů



Graf 10 - Věková kategorie respondentů



Graf 11 - Vzdělání respondentů

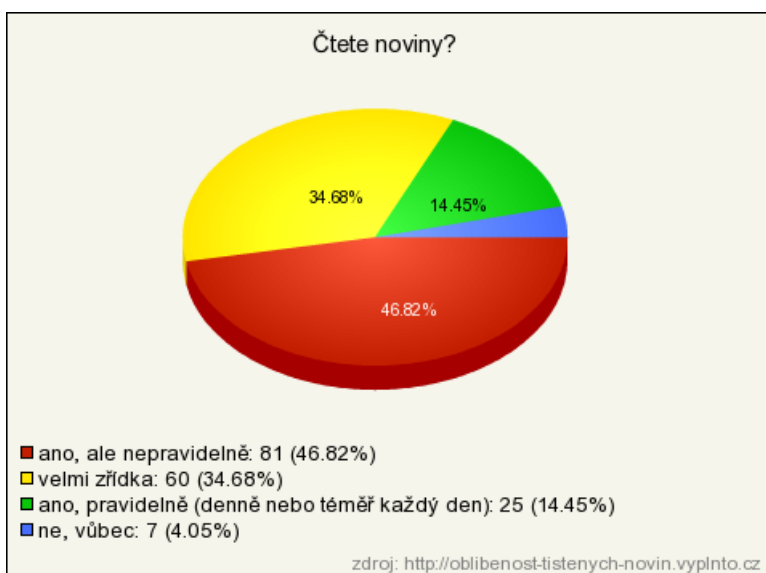
Více než tři čtvrtiny respondentů jsou ve věku 20 až 29 let. Devět procent respondentů patří do kategorie 30 až 39 let, ostatní věkové kategorie jsou zastoupeny pár jedinci. Velké zastoupení kategorie mladého věku bylo předpokládáno vzhledem k umístění dotazníku na internet. Na dotazník z velké většiny odpovídaly ženy. Jedním z důvodů tohoto faktu může být všeobecně menší lhostejnost žen k výzvě o pomoc při sbírání údajů. Polovina dotazovaných ve svém vzdělání dosáhla maturity, téměř druhá polovina má vysokoškolské vzdělání.

Způsob získávání informací a četnost novin

První otázka dotazníku se týkala oblíbeného způsobu získávání informací. Následovala otázka o četnosti novin, která „nečtenáře“ odkázala na konec dotazníku.



Graf 12 - Nejoblíbenější zdroje informací



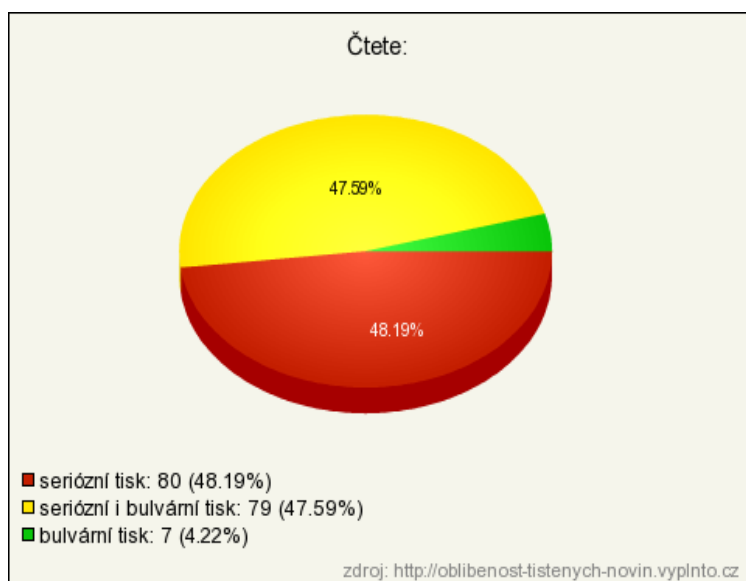
Graf 13 - Čtenost novin

Více než stovka respondentů v první otázce odpověděla, že nejradyji čte zprávy na internetu. Pro dalších 49 lidí jsou nejoblíbenějším zdrojem zprávy v televizi. Tištěné noviny jsou jako nejoblíbenější zdroj informací pouze u třinácti respondentů. Z následující otázky vyplývá, že 96% respondentů noviny čte. Pravidelných každodenních čtenářů je však pouze necelých 15%. Ostatní čtou noviny nepravidelně nebo velmi zřídka.

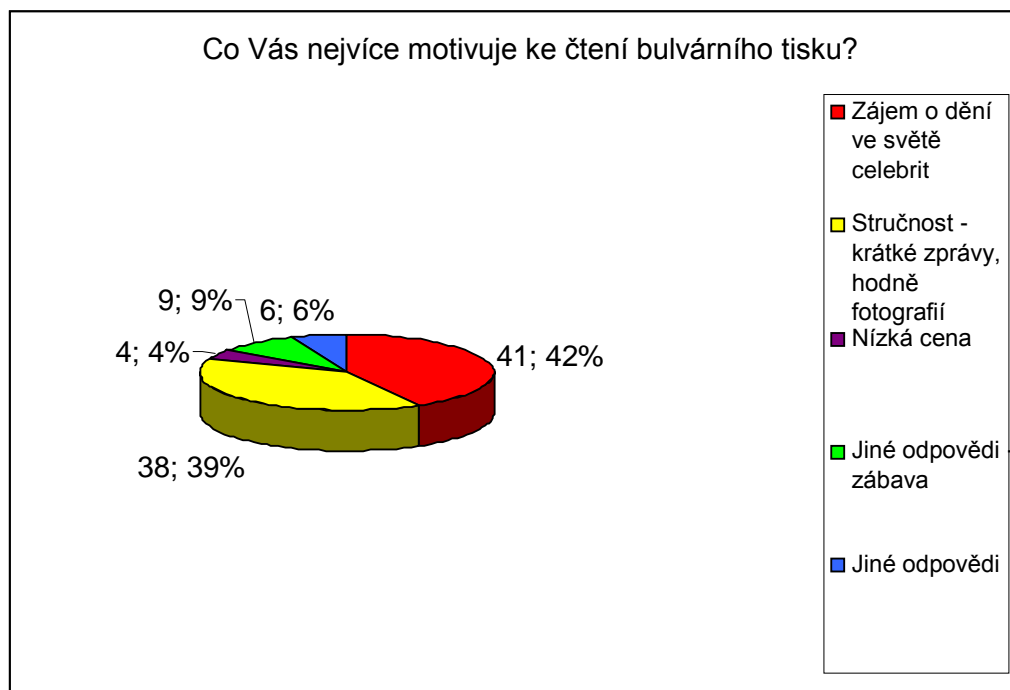
Tisk seriózní a bulvární

Cílem jedné z otázek dotazníku bylo zjistit, zda je více preferován seriózní či bulvární tisk, případně jestli lidé čtou obojí. Respondenti, kteří odpověděli, že čtou bulvární tisk, byli

dotazování otázkou, co je ke čtení bulváru vede. V další otázce bylo zjišťováno, které rubriky novin mají čtenáři nejraději.

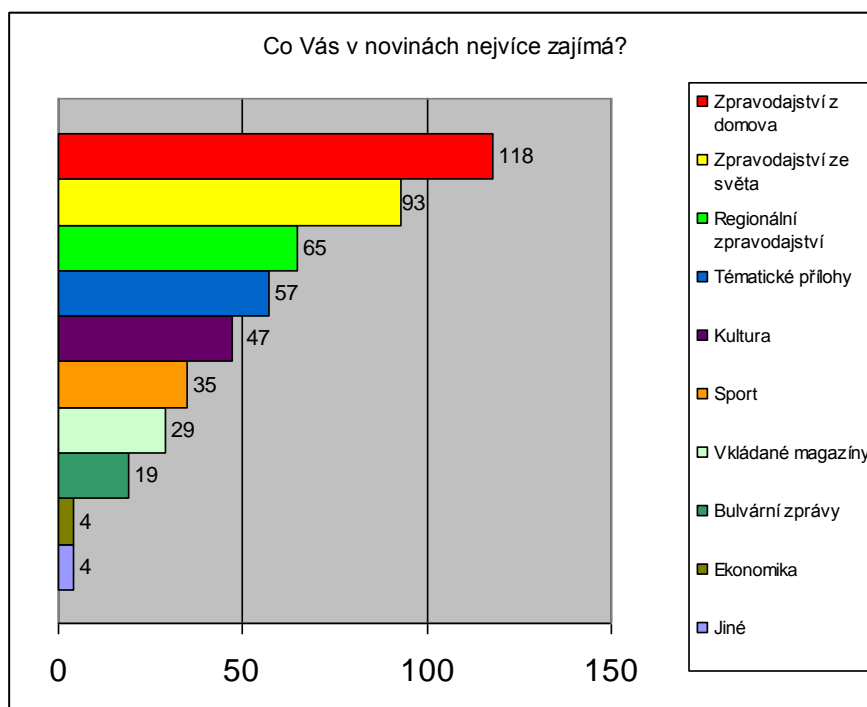


Graf 14 – Poměr čtenářů seriózního a bulvárního tisku



Graf 15 - Motivy ke čtení bulváru

Zdroj: vlastní zpracování



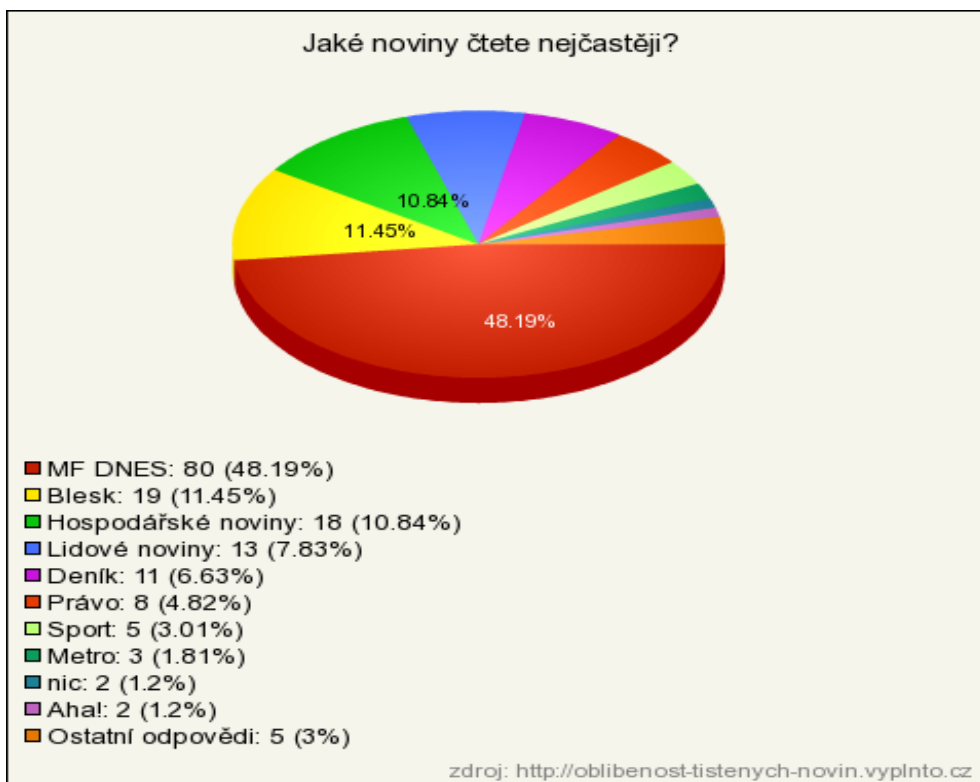
Graf 16 - Nejoblíbenější rubriky novin

Zdroj: vlastní zpracování

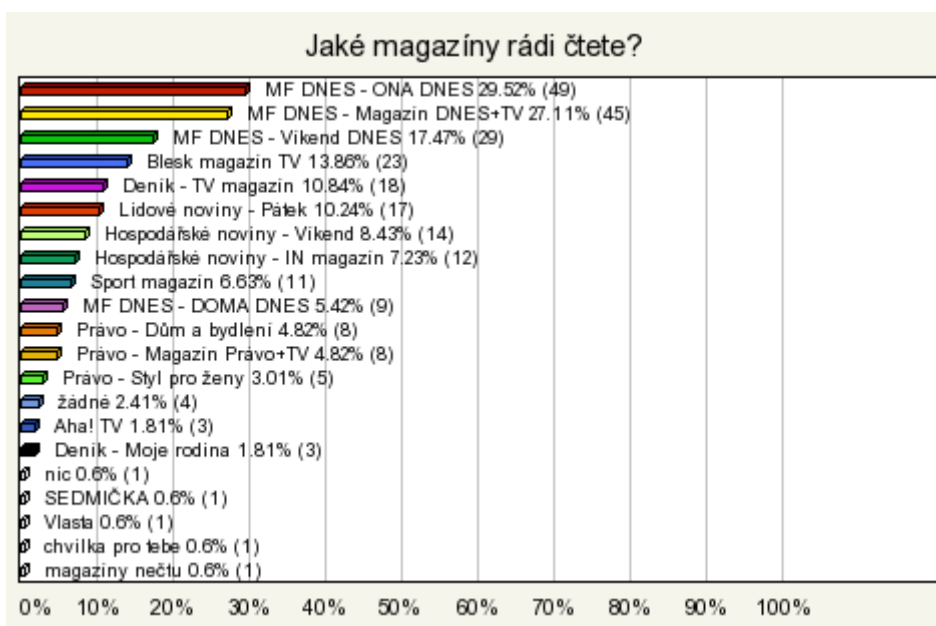
V otázce o preferencích mezi seriózním tiskem a bulvárem téměř polovina dotazovaných odpověděla, že čte seriózní tisk. O pouhých 0,6% méně respondentů odpovědělo, že čtou oba typy tisku. Pouze bulvární tisk bez seriózního tisku čtou 4% dotázaných. Čtenáři bulvárního tisku byli dále dotazováni na motivy, které je vedou k jeho čtení. Vybírat mohli z těchto odpovědí: *zájem o dění ve světě celebrit, stručnost, nízká cena nebo vlastní odpověď*. Pro 42% je motivem zájem o celebrity, pro 39% je motivem stručnost článků, pro 4% nízká cena. Jako nejčastější vlastní odpověď respondenti uváděli, že čtou bulvár pro zábavu a odpočinek kvůli nenáročnosti témat. Mezi dalšími vlastními odpověďmi se vyskytovaly názory, že nejsou rozdíly mezi bulvárním a seriózním tiskem, nebo že čtou bulvár, protože ho kupují rodinní příslušníci. Mezi nejoblíbenější rubriky všech novin patří zpravodajství z domova a ze světa, regionální zpravodajství a tematické přílohy.

Nejoblíbenější tituly novin a jejich suplementy

V následujících dvou otázkách byly zjišťovány nejoblíbenější deníky respondentů a nejoblíbenější vkládané magazíny, které deníky nabízí.



Graf 17 – Nejoblíbenější tituly novin



Graf 18 - Nejoblíbenější magazíny novin

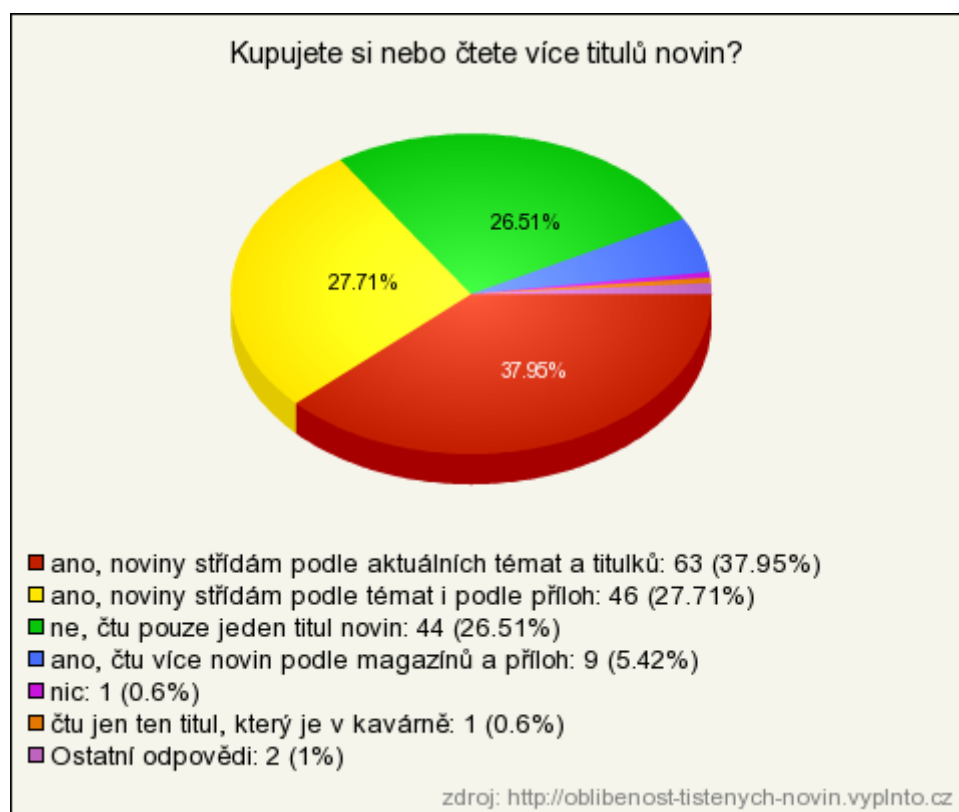
Zdroj: zpravováno prostřednictvím <http://oblíbenost-tistenych-novin.vyplnto.cz>

Téměř polovina respondentů odpověděla, že nejčastěji čte deník MF DNES. Na druhém místě se umístil deník Blesk, dále Hospodářské noviny, Lidové noviny, Deník, Právo, Sport a na posledním místě Aha! Někteří respondenti využili možnosti vložení vlastní odpovědi.

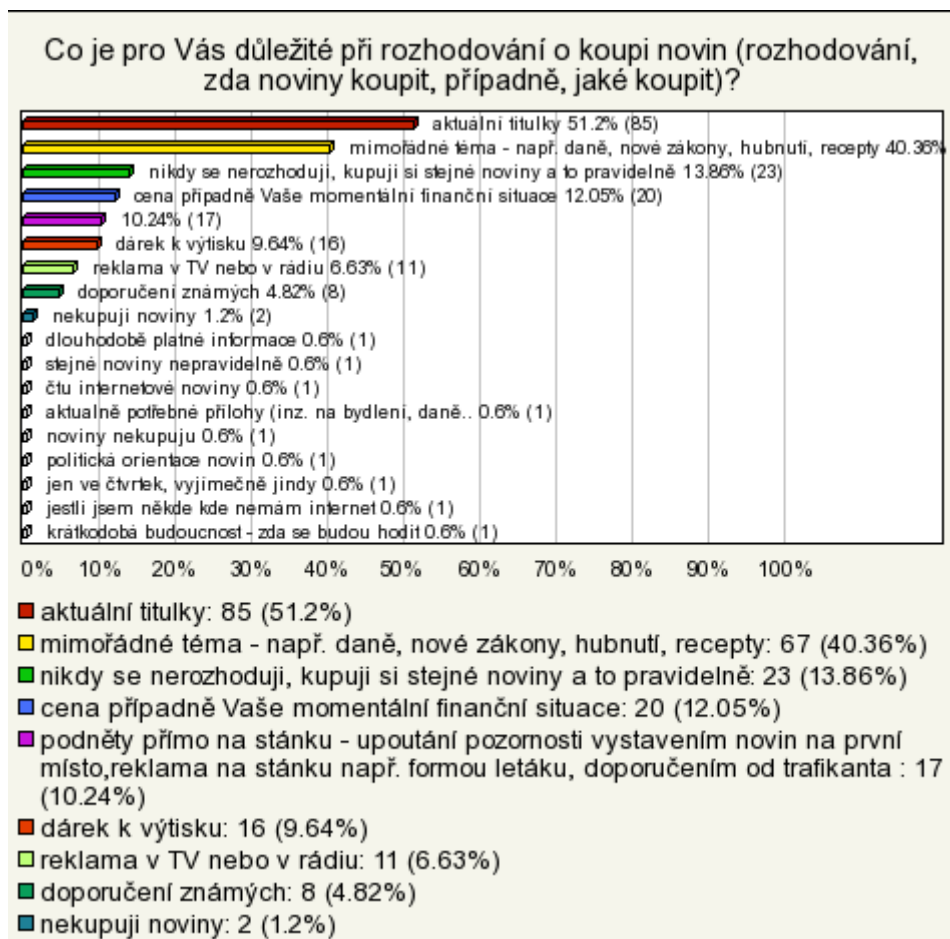
V tomto případě nejčastěji uváděli bezplatný deník Metro, Sedmička, E15 apod. V další otázce první tři místa v nejoblíbenějších magazínech obsadily magazíny MF DNES – ONA DNES, magazín DNES + TV a Víkend DNES. Čtvrté místo patří magazínu s TV programem Blesku, páté místo TV magazínu Deníku. Nově zavedený magazín deníku MF DNES - DOMA DNES - se umístil na 10. místě. I v této otázce řada respondentů využila vlastní odpovědi. Nejčastěji se vyjadřovali, že magazíny nečtou vůbec nebo místo magazínů zmínily volně prodejné TV programy či časopisy.

Motivy výběru novin

Následující dvě otázky se zabývají motivy výběru novin. Nejprve bylo zjišťováno, zda jsou čtenáři novin věrní jednomu titulu nebo zda noviny střídají. Další otázkou bylo, podle čeho se při nákupu a výběru novin rozhodují.



Graf 19 – Věrnost značce novin



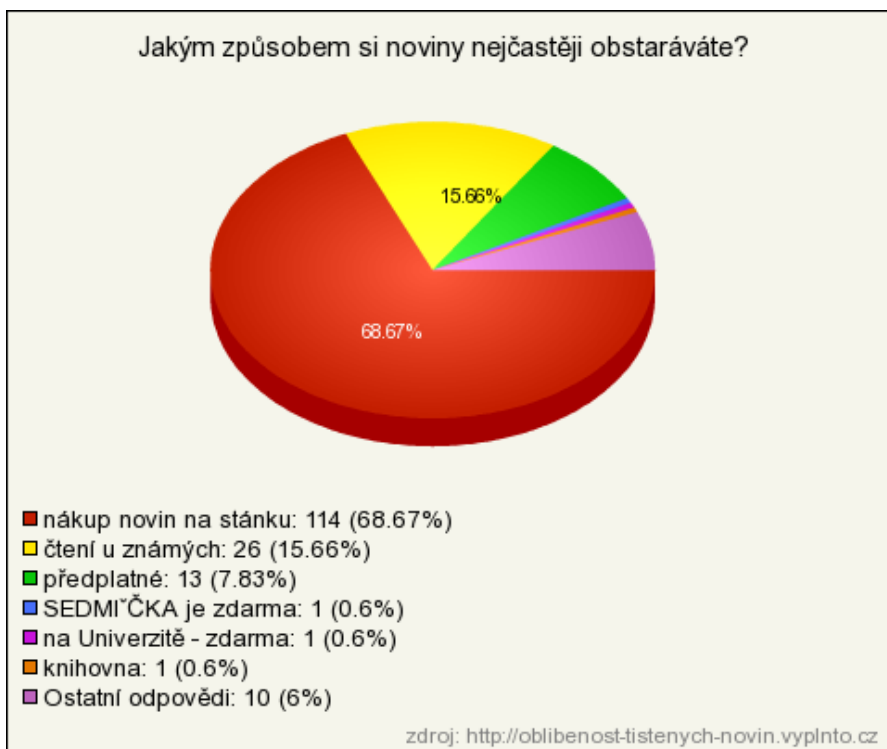
Graf 20 – Motivy při rozhodování o koupi novin

Zdroj: zpravováno prostřednictvím <http://oblíbenost-tistenych-novin.vyplnto.cz>

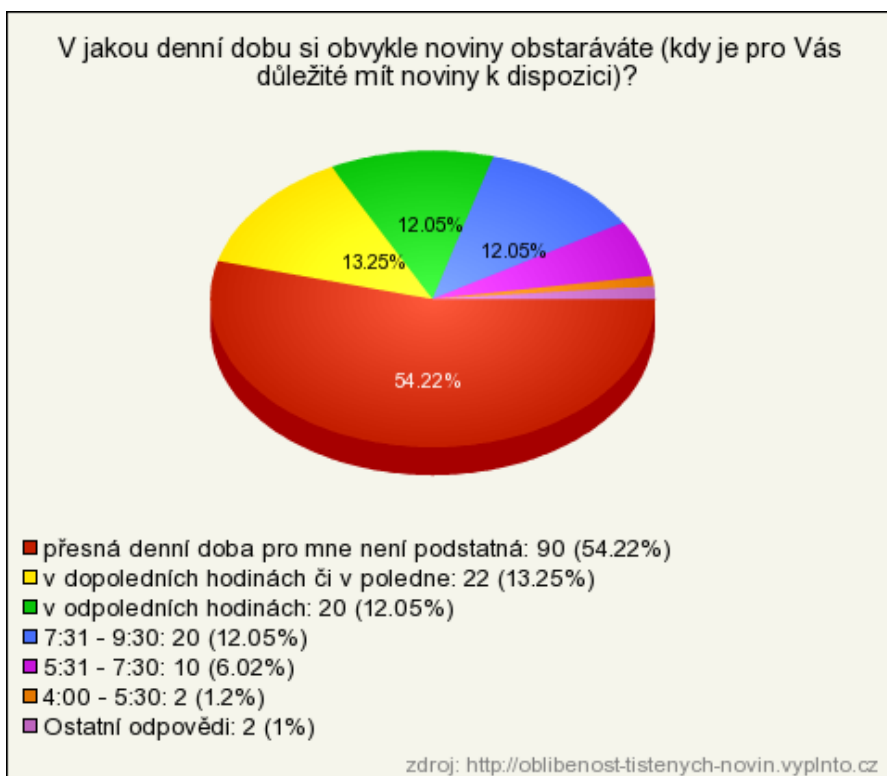
Z průzkumu vyplývá, že většina respondentů noviny střídá. Čtenářů věrných jednomu titulu se v průzkumu našlo 44, což představuje 26%. 38% čtenářů noviny střídá podle aktuálních titulků, 27% je střídá podle titulku a podle příloh či magazínů. Pouze podle příloh a magazínů si noviny vybírá 5% dotázaných. Při rozhodování o koupi novin – tedy zda noviny koupit, případně, jaké koupit – si čtenáři nejvíce všimají aktuálních titulků či mimořádných témat. 14% čtenářů se nerozhoduje vůbec a kupuje stále stejné noviny, 12% se rozhoduje dle finančních měřítek, 10% čtenářů je ovlivňováno podněty na stánku.

Způsoby obstarávání novin

Cílem dotazníku bylo také zjistit, zda čtenáři preferují volný prodej novin na stánku, předplatné nebo jiné možnosti přístupu k novinám. Dále byla zjišťována nejpreferovanější denní doba pro nákup novin. Odpovědi na tuto otázku by mohly přispět ke strategii vydavatele v oblasti předplatného.



Graf 21 – Způsoby obstarávání novin



Graf 22 - Preference denní doby obstarávání novin

Nejvíce si lidé kupují noviny na stánku, odpovědělo tak 69% dotázaných. Předplatné má pouze 8% dotázaných. Zbylí respondenti čtou noviny u známých nebo uvedli jinou odpověď.

Mezi nejčastější jiné odpovědi patřilo čtení v knihovně, odběr novin zdarma na vysokých školách a v autobusech Student Agency. Právě tyto poslední zmíněné odpovědi a skutečnost, že dotazník vyplňovali převážně mladí lidé, může mít vliv na to, že nejčtenějším titulem dle Graf 17 – Nejoblíbenější tituly novin se stala Mladá fronta DNES, která je ve studentských autobusech a ve školách zdarma. Co se týká denní doby obstarávání novin, pro většinu dotázaných přesný čas není podstatný. Další skupina odpovědí preferovala dopolední hodiny. 32 dotázaných vybralo časový interval ranních hodin, který se pravděpodobně odvíjí od pracovní doby.

6.3 Shrnutí

Po zhodnocení konkurenceschopnosti produktů společnosti MAFRA, a. s. z odborného hlediska prostřednictvím matice GE, z hlediska subjektivního hodnocení metodou benchmarking, následovala část výzkumu z pohledu zákazníka formou dotazníku. Dotazník zjišťoval oblíbenost denního tisku a preference lidí při výběru novin. Dotazník byl určen široké veřejnosti, z převážné části se ho však zúčastnili mladí lidé. Výsledky dotazníku vypověděli o tom, že většina lidí noviny alespoň občas čte. Nejoblíbenějším titulem byl v dotazníku deník MF DNES. Většina respondentů se zároveň vyjádřila, že čte více titulů novin.

Tato kapitola ukončila výzkum, jehož výsledky budou shrnuty v následující a zároveň poslední kapitole této práce. V poslední kapitole budou rovněž shrnuty doporučení pro plynoucí z tohoto výzkumu.

7 Výsledné zhodnocení konkurenceschopnosti a stanovení návrhů na opatření

Poslední kapitola této práce shrne výsledky všech třech částí výzkumu, zhodnotí konkurenceschopnost hodnocených produktů společnosti MAFRA, a. s. Pro oblasti, ve kterých byly v provedeném výzkumu zjištěny nedostatky, budou v závěru kapitoly pro společnost doporučeny návrhy na opatření.

7.1 Shrnutí výsledků jednotlivých částí výzkumu

Výzkum této práce se skládal z hodnocení metodou General Electric, benchmarking a dotazníkovým šetření nákupního chování zákazníků. Níže jsou zpracovány výsledky výzkumu a jmenovány odlišnosti produktů, které hodnoceným novinám MF DNES a Lidové noviny konkurují.

7.1.1 Zhodnocení konkurenceschopnosti na základě matice GE

Z hodnocení konkurenceschopnosti produktů společnosti MAFRA, a. s. plyne, že její produkty se nachází na středně atraktivním trhu, na kterém má MF DNES výbornou konkurenční pozici, Lidové noviny mají konkurenční pozici střední. Níže jsou ještě shrnuty přednosti a nedostatky těchto dvou produktů, které byly během výzkumu metodou GE zjištěny.

Na trhu má MF DNES 2. největší podíl, LN se na trhu z hlediska prodávaného nákladu naopak nachází na místě předposledním. Kromě podílu produktů na trhu a také jejich tempa růstu byly metodou GE hodnoceny také: *kvalita produktů, distribuční systém, cenová politika, úroveň propagace a inovace.*

Kvalita produktů byla hodnocena redaktory radiových zpravodajství formou dotazníků. Ti určili za nejvíce kvalitní produkt Mladou frontu DNES. Ta měla nejlepší hodnocení za aktuálnost informací a známost značky, v žádné otázce u ní oproti konkurentům nebyl zaznamenán větší nedostatek. Lidové noviny v hodnocení skončily na 4. místě z osmi hodnocených titulů. Kromě MF DNES se lépe umístily Hospodářské noviny a Právo. Přestože se LN nedostaly mezi nejlépe hodnocené, nelze jednoznačně říci, ve kterých oblastech mají

nedostatky. V žádné otázce totiž nebylo naměřeno minimálních ani maximálních hodnot. Pouze byly všemi hodnotili preferovány většinou průměrně.

Z hlediska distribučního systému byly všechny noviny hodnoceny stejně. Všechny využívají služby u stejných spíše monopolních společností, proto žádné noviny nedosahují speciálních výhod. Dalším hodnotícím hlediskem byla cena. MF DNES i Lidové noviny jsou po Hospodářských novinách druhé nejdražší. v ceně předplatného se mírně projevuje jejich cenové zvýhodnění. MFD je tak na 5., LN na 6. místě. K předplatnému oba tituly i většina jejich konkurentů nabízí určité výhody. Jedná se dárky pro nové předplatitele, soutěže a bonus program pro stávající předplatitele. Oproti konkurentům, kteří mají zavedené výhody, má MF DNES a především Lidové noviny pro nové předplatitele nejméně dárku na výběr. Podobné je to s bonusovým programem. V době provádění výzkumu byla na internetových stránkách věrnostního programu MFD i LN zveřejněna pouze jedna slevová nabídka. Dalo by se tedy říci, že stálí dlouholetí předplatitelé jsou odměněni slevou na produkty partnerů a možností účastnit se soutěží (většinou formou sms), ve kterých odměnu obdrží pouze vylosovaní výherci.

Tyto formy podpory prodeje předplatného jsou součástí komunikačních strategií vydavatelů, které zahrnují také další propagační aktivity. Úroveň propagace všech titulů novin pro tuto práci hodnotil inspektor prodejní sítě společnosti MAFRA formou vyplnění dotazníku. Existence inspektorů sítě MAFRY, kteří působí po celé republice a starají se o propagaci na stáncích, je jednou z konkurenčních výhod společnosti. Nejlepších výsledků v dotazníkovém hodnocení dosáhla právě MF DNES, na těsném druhém místě skončil Blesk, třetí místo mají Lidové noviny, za nimi následuje Deník. Z výsledků dotazníku je zřejmé, že propagace MF DNES je na vysoké úrovni. Kromě hlediska promoakce a podpora volného prodeje měla v ostatních otázkách dotazníku maximální bodování. Výsledky Lidových novin jsou také příznivé. Menší hodnocení měly v kritériích promoakce, podpora volného prodeje, aktivní nabídka prodejcem na stánku a reklama v médiích mimo TV reklamu.

Posledním kritériem hodnocení porovnávalo u všech novin jejich nové strategie a inovace včetně využití nových technologií. MF DNES měla v tomto ohledu nejvyšší možné hodnocení. Lidové noviny druhé nejvyšší možné. Z ostatních novin těmto dvěma produktům konkuruje Blesk, který přichází poměrně často s různými mimořádnými přílohami a soutěžemi formou hracích karet, které jsou metodou k zajištění pravidelného nákupu novin. Z hlediska

technologií měly v hodnocení výhodu Hospodářské noviny, které nabízí aplikace pro iPhone i iPad pro čtení článků novin v mobilních telefonech a tabletech.

7.1.2 Zhodnocení na základě benchmarkingu

Pomocí benchmarkingu byla Mladá fronta DNES porovnávána s Deníkem a Lidové noviny porovnávány s Hospodářskými novinami. U obou dvojic byla porovnávána především obsahová struktura a rozsah. Dále pak byly srovnávány ostatní atributy titulů, jako cena, distribuce a propagace. Srovnání bylo dále doplněno komentářem z pohledu autorky práce.

U MF DNES v porovnání s Deníkem byl hlavní rozdíl v regionálním zpravodajství, které má Deník podrobnější a oproti MF DNES nabízí mutace v okresech. Deník své regionální aktivity vytváří také regionálními soutěžemi, do kterých obyvatelé regionu zapojuje. Specifické je, že zapojení do soutěže jsou oslovováni i lidé, kteří noviny nečtou, a cílem je tímto způsobem nové čtenáře získat. Podobný projekt má MF DNES také, jedná se o projekt „Studenti čtou a píšou noviny“.

Deník má oproti MF DNES výhodu pro čtenáře v ceně, která jen u něho nižší. Dále má Deník také širší nabídku bonus programu pro předplatitele. V hodnocení benchmarkingem v kapitole 5 byla zmíněna konkurenční výhoda Deníku v nabízení předplatného formou ePaperu. v období po dokončení výzkumu³ této práce přišlo vydavatelství MAFRA s tou novinkou také.

Rozdíly Hospodářských novin oproti Lidovým novinám spočívají v podrobnějším ekonomickém zpravodajství. Dalším rozdílem je grafické zpracování, u kterého Hospodářské noviny volí princip kratších článků a výraznějších nadpisů. Lidové noviny mají výhodu, že na rozdíl od HN vycházejí šestkrát v týdnu a jsou levnější. Hospodářské noviny mají bohatší nabídku výhod v oblasti předplatného a nabízí také předplatné ve flash verzi. Podobně jako MF DNES se této službě Lidové noviny později vyrovnaly nabídkou elektronického vydání novin. Z hlediska propagace jsou Lidové noviny vidět více. Nicméně Hospodářské noviny mají častější rádiovou reklamu v rubrikách ranního zpravodajství.

³ Výzkum této práce byl dokončován na přelomu měsíce března a dubna 2011. Společnost MAFRA zavedla službu v polovině dubna 2011.

7.1.3 Zhodnocení potřeb zákazníků

Pohled zákazníků resp. veřejnosti na trh novin byl zjišťován formou dotazníku. Z něho plyne, že většina lidí nejčastěji získává zpravodajské informace z internetu.

V dotazníku se také ukázalo, že není příliš mnoho pravidelných čtenářů, tedy těch, kteří by četli noviny denně. Předplatitelů novin mezi respondenty bylo pouze 7%. Při zjišťování denní doby nákupu novin, většina respondentů odpověděla, že pro ně není podstatná. Dalo by se říct, že toto kritérium předplatnému spíše nebrání a neměl by zde být problém při usilování o nové a udržení stávajících předplatitelů. Většina respondentů prostřednictvím dotazníku zároveň sdělila, že nečte jeden titul novin, ale noviny střídá. Většina z nich noviny střídá podle titulků a příloh. Při rozhodování, zda si noviny koupit a případně jaké se většina řídí titulky nebo mimořádnými tématy. Dalším častým faktorem při rozhodování byla cena a upoutání pozornosti novin dobrou vystaveností či doporučením trafikanta přímo na stánku. Tyto skutečnosti mohou mít pro vydatele novin MAFRA, a. s. pozitivní i negativní vliv. Rozhodně se ale naskytuje možnost tohoto faktu využít a získat vybíravé čtenáře formou poutání na titulky novin, usilováním o dobrou vystavenost na stáncích, propagací mimořádných témat a apod.

Jedním z témat dotazníku byla také čtenost novin s rozdělením na seriózní a bulvární tisk. Pouze bulvární tisk čte velmi malá část dotázaných. Téměř polovina dotázaných čte tisk seriózní. Ovšem téměř druhá polovina odpověděla, že čte obojí, tedy bulvární i seriózní tisk. K tomuto zajímavému zjištění určitě nebude novinám MAFRY doporučováno, aby ze svých novin udělali bulvár. Nicméně z tohoto hlediska je určitě příznivé, že oboje noviny nabízí magazíny s oddychovým čtením. Celkově však respondenti zmiňovali, že je v tisku nejvíce zajímavá domácí a zahraniční zpravodajství a dále regionální zpravodajství.

Jako nejčtenější titul novin z dotazníku vzešla s velkým náskokem MF DNES. Někteří respondenti v dotazníku uvedli, že jí získávají zdarma ve školách nebo studentských autobusech. Tyto aktivity vydavatele mají bez pochyb příznivý vliv. Jedním z návrhů pro vydavatelství je uvážít tuto aktivitu také pro Lidové noviny. Co se týká Lidových novin, ty se v dotazníku umístily na 4. místě, o jednu pozici je porazily konkurenční Hospodářské noviny. Ovšem magazín Pátek LN naopak se umístil lépe než magazíny Hospodářských novin. První tři místa mezi magazíny obsadily magazíny MF DNES.

7.2 Doporučení pro společnost MAFRA, a. s.

Uvedené shrnutí výsledků výzkumu charakterizuje hlavní rozdílnosti produktu MF DNES a Lidové noviny. Níže jsou uvedeny hlavní oblasti návrhů, jak tyto rozdíly odstranit a v určitých oblastech se konkurentům vyrovnat nebo je dokonce předběhnout. Doporučení jsou rozdělena na tři části. Ve dvou jsou doporučení pro každý produkt zvlášť, ve třetí jsou návrhy pro oba tituly společně.

7.2.1 Doporučení pro MF DNES

Zejména z matice GE je vidět, že **postavení Mladé fronty DNES** je velice dobré a i nadále se proto vyplatí do tohoto produktu investovat.

Při hodnocení benchmarkingem s konkurenčním Deníkem byly zjištěny rozdíly v **regionálním zpravodajství**, které má deník členěné do okresů, MF DNES do krajů. Vzhledem k tomu, že každý z deníků staví svou existenci na jiných prioritách, určitě není na místě doporučovat MF DNES zavedení okresních mutací. Ovšem kvůli oblibě regionálního zpravodajství mezi čtenáři je na místě doporučení více o regionální příloze dávat vědět a propagovat také zprávy z jednotlivých okresů. Každé vydání MF DNES má na titulní straně upoutávku na regionální přílohu. Titulek upoutávky obsahuje název kraje. Pro upozornění čtenáře na existenci regionální přílohy, která obsahuje zprávy ze všech okresů kraje, by bylo vhodné doplnit titulek ještě o podtitulek s vyjmenováním jednotlivých okresů. Řešením je také využití letáků s titulky novin, které jsou distribuovány na některé trafiky tak, že v případě kdy bude regionální příloha obsahovat zajímavé a rozsáhlé informace z okresu, mohou být tyto titulky na trafiky v daném okrese distribuovány. Možností je v takových případech umístění reklamy v regionálních televizních či rozhlasových stanicích. Dalším možným námětem pro posílení regionů je vytvoření alespoň občasné regionální přílohy podobné pražské příloze „CITY DNES“ také pro ostatní kraje, přičemž na okresy by příloha mohla být členěna. Konkurenční Deník také realizuje **projekty a soutěže**, do kterých zapojuje obyvatele okresů. V novinách pak vyjdou jejich fotografie či příběhy. Skrytým cílem je zvýšení prodejnosti novin díky zájmu účastníků soutěže a jejich známých. MF DNES dvakrát ročně realizuje podobný projekt určený studentům středních škol. Doporučením je v této aktivitě nadále pokračovat a rozšiřovat o další podobné projekty. Dále je také doporučováno pokračovat v aktivitách, díky nimž studenti zejména na vysokých školách či studentských

autobusech mají možnost číst MF DNES zdarma. Účinek této strategie se projevil v dotazníkovém šetření. Další oblast doporučení se týká **propagace**. Ta byla v několika částech výzkumu hodnocena jako velmi dobrá. Je proto doporučeno nadále v komunikační strategii pokračovat.

7.2.2 Doporučení pro Lidové noviny

Lidové noviny měli v matici GE **středně velkou konkurenční pozici** na středně atraktivním trhu. Doporučuje se jim toto postavení udržovat za pomoci udržování současných strategií a investic. Nebo mají také možnost strategie rozšířit a posunout své postavení na podobnou pozici, jakou má druhý deník vydavatele MF DNES.

Jednou z možností je posílení **propagace** novin. Ta je mnohdy realizována společně s propagací MF DNES. Příkladem je třeba pravidelná kontrola propagace přímo na stáncích s tiskem, která je prováděna pro oba produkty zároveň, přesto je na stáncích MF DNES před LN v propagaci upřednostňována. Společnou aktivitou dříve bylo také dodávání novin na univerzity, kde je v současné době vidět už pouze MF DNES. Přínosné pro Lidové noviny by bylo tuto aktivitu obnovit alespoň na pedagogických a právnických fakultách např. ve dnech, kdy v LN vychází přílohy Práva & Justice nebo Akademie. S propagací souvisí také podpora prodeje. Z hlediska **předplatného** zaznamenala podpora prodeje Lidových novin slabinu v podobě nejmenšího výběru odměn pro nové předplatitele. Přínosné by bylo přidat alespoň jednu nebo dvě odměny navíc, aby vyhovovaly více čtenářům.

7.2.3 Společná doporučení

Vydavatelství MAFRA podniká řadu strategií pro oba své deníky společně. Proto jsou zde i návrhy na opatření, která jsou pro oba deníky společné. Ty se týkají ceny, distribuce i propagace.

V oblasti **ceny** je doporučením ji dále nezvyšovat. Při hodnocení konkurenceschopnosti byly ceny obou deníků hodnoceny jako druhé nejvyšší na trhu. U hodnocení **distribuce** bylo zmíněno, že žádný z deníků konkurenční výhodu nemá, protože všichni využívají služeb stejných společností. Zde se nabízí doporučení pro vydavatele, aby o získání konkurenční výhody pro své deníky usiloval. Je možné tak činit vyjednáváním lepších podmínek při určování výše dodávaného nákladu do volného prodeje. Důležité je to zejména při očekávaných změnách v nákupu novin, např. v období prázdnin, při možnosti působení TV

reklamy apod. Důležité je toto plánování a jednání především u Lidových novin, které vychází ve velmi nízkém nákladu. V menších trafikách jsou distribuovány po jednom či dvou kusech, při změnách nákupního chování tak může lehce docházet k vyprodanosti. Podobné doporučení se týká možnosti sjednání nových prodejních míst, kde nejsou dodávány deníky konkurence. U distribuce předplatného je vhodné vyjednání co nejkratší možné doby pro doručení předplatného.

Ze shrnutí výsledků metody GE a benchmarking je patrný mírný nedostatek v oblasti **podpory prodeje předplatného**. Z dotazníkového šetření vyplývá, že předplatné má pouze malá část respondentů, kteří zároveň nejčastěji odpovídali, že denní doba pro obstarání novin pro ně není podstatná. Jak již bylo zmíněno, z nabídky výhod pro nové předplatitele byl zaznamenán nedostatek u Lidových novin, které oproti konkurentům nabízí pouze jeden dárek na výběr. Zároveň u obou deníků MAFRY by bylo vhodné posílit podporu prodeje pro stávající předplatitele. Návrhy na opatření k tomuto jsou dva. Jednak je doporučováno rozšířit nabídku slev u partnerských prodejen a firem. Ta se v době provádění výzkumu skládala pouze z jedné nabídky. Druhým výrazným doporučením je zavedení věrnostního programu, který by dlouholetým předplatitelům nabízel podobně hodnotné dárky, jako jsou nabízeny novým předplatitelům. Stávající předplatitele jsou totiž oproti novým předplatitelům znevýhodněni. Pokud odebírají noviny, chtěli by v tom nadále pokračovat a zároveň si vybrat odměnu, která je při sjednání předplatného v nabídce, nestačí pouze prodloužit objednávku. Předplatitel by v takovém případě musel smlouvu vypovědět a novou uzavřít s odstupem šesti měsíců. Je pravděpodobné, že někteří předplatitelé tohoto využívají. Oproti nim věrným odběratelům, kteří odebírají noviny řadu let bez přerušení, se takového benefitu nedostává. Řešením je proto vytvoření věrnostního programu, který by nabízel různě velké odměny podle počtu let, kdy předplatné bez přerušení odebírá. Tímto způsobem by mohlo ubýt odchodu předplatitelů i získání nových, kteří získají jistotu, že se jim věrnost v budoucnu vyplatí. Věrnostní program lze zavést také pro ty čtenáře, kteří z jakých důvodů preferují nákup novin na stánku, např. pokud odchází brzy do práce nebo hodně cestují. Možností je realizace akcí založených na sbírání bodů za každý zakoupený výtisk, které lze později vyměnit za určitý dárek. Nebo také realizace soutěží formou sérií soutěžních otázek či hracích karet.

Z dotazníkového šetření vyplynul fakt, že lidé považují za nejoblíbenější médium pro získávání informací internet. Tento fakt je pro tištěné noviny nepříznivý a je potřeba se mu přizpůsobit. Jak bylo zjištěno v hodnocení metodou GE i metodou benchmarking, některé

z deníků nabízí **elektronické verze novin**. To zavedla společnost MAFRA v období dokončování této práce také. Konkrétně se jedná o předplatné či jednorázový nákup elektronické verze novin, kterými lze listovat jako těmi tištěnými. Doporučením ke zdokonalování v této virtuální oblasti je rozšíření služeb o verze pro mobilní telefony a podobná zařízení, např. iPhony či iPady. Řešením je vytvoření aplikací pro čtení zpráv v mobilních telefonech či čtečkách, která by oproti elektronické verzi novin nabízela další speciální funkce k pohodlnému ovládání z těchto zařízení.

7.3 Shrnutí

Poslední kapitola této práce uzavřela výsledky výzkumu na zhodnocení konkurenceschopnosti. Shrнула tak přednosti a nedostatky zkoumané Mladé fronty DNES a Lidových novin a doporučila návrhy k odstranění těchto nedostatků. Po provedení všech hodnocení lze říci, že oba tituly konkurenceschopné jsou. To především proto, že každý z nich nabízí určité odlišnosti zejména v obsahu novin oproti ostatním novinám. Čtenáři tak mají možnost vybírat z jednotlivých titulů novin podle toho, jakým druhům informací dávají momentálně přednost. Z tohoto důvodu nebyla v návrzích na opatření doporučována změna v obsahové struktuře novin, přestože v ní byly zaznamenány rozdíly, ale spíše v ostatních prvcích marketingové strategie, které mohou mít vliv v působení na zákazníky.

Závěr

Hodnocení konkurenceschopnosti je důležitá činnost firem, kterým není lhostejné jejich konkurenční postavení a možnosti jeho zlepšování. Po zhodnocení konkurenceschopnosti firma získá informace o svém postavení na trhu oproti ostatním konkurentům a zjistí, ve kterých oblastech podnikání disponuje konkurenční výhodou a ve kterých má naopak oproti konkurentům nedostatky. Konkurenceschopnost lze hodnotit řadou metod.

Tato práce se zabývala hodnocením konkurenceschopnosti produktů společnosti MAFRA, a. s. Na začátku byly charakterizovány základní pojmy konkurenceschopnosti, konkurence a taky pojmy z oblasti marketingu a oblasti zákazníka. Následně byly objasněny jednotlivé metody, kterými lze hodnotit konkurenceschopnost. Další kapitolou byla otevřena praktická část práce. Nejprve byla charakterizována společnost MAFRA, a. s., také mediální skupina MAFRA a její produkty. K hodnocení konkurenceschopnosti byly zvoleny produkty MF DNES a Lidové noviny. Ty byly zkoumány pomocí celkem tří metod. Největší pozornost byla věnována hodnocení metodou matice General Electric, která určuje konkurenční pozici podnikatelské jednotky na trhu a také stupeň atraktivity tohoto trhu. Hodnocení metodou GE bylo rozděleno do několika dílčích kritérií. K implementaci této metody bylo použito tvrdých i měkkých dat a v některých kritériích také hodnocení odborníků prostřednictvím dotazníku. Druhou metodou byl benchmarking. Ten porovnával každý z produktů s jejich největšími konkurenty. Na rozdíl od odborného hodnocení pomocí matice GE, bylo hodnocení benchmarkingem doplněno o subjektivní náhled diplomantky. Doplněním k těmto dvou metodám byla třetí část výzkumu, která formou dotazníkového šetření zjišťovala nákupní chování zákazníků na trhu denního tisku.

Na základě matice GE bylo zjištěno, že oba zkoumané novinové tituly se nachází na středně atraktivním trhu, kde má MF DNES silnou konkurenční pozici a Lidové noviny zde mají konkurenční pozici střední. Metoda benchmarking zaznamenala rozdíly v obsahové struktuře porovnávaných novin a v jejich nástrojích marketingového mixu. Z dotazníkového šetření byl za nejčtenější novinový produkt považován deník MF DNES. Dotazník také naznačil, podle jakých kritérií si čtenáři noviny vybírají. Všechny výsledky výzkumu byly shrnuty v poslední kapitole diplomové práce.

Závěrem lze říci, že produkty společnosti MAFRA, a. s. konkurenceschopné jsou. Oba tyto produkty ale i ostatní konkurenční produkty mají svá specifika, kterými se od sebe do určité míry odlišují. To zaručuje jejich konkurenceschopnost. Díky odlišnostem je totiž každý z titulů preferován mírně odlišnými segmenty zákazníků. Tyto segmenty tak tvoří zákaznickou základnu pro jednotlivé tituly.

Vyrovnaní zjištěných obsahových odlišností proto nebylo předmětem návrhu na opatření. Ty se týkali spíše možností, jak se vyrovnat odlišnostem vzhledem ke konkurentům v oblasti marketingových strategií. Mezi návrhy pro oba produkty tak bylo zlepšení nabídky podpory prodeje v oblasti předplatného, tak aby byla posílena péče o stávající zákazníky. Dalším námětem bylo využití moderních technologií pro čtení novin z mobilních zařízení. Hlavním doporučením pro Lidové noviny bylo zesílení propagace k posílení pozice na trhu. Mladé frontě DNES bylo doporučeno více propagovat regionální přílohu. Všechna doporučení vyplývající z provedené práce byly prezentovány v závěru poslední kapitoly.

Cílem práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost produktů společnosti MAFRA, a. s. a na základě zjištěných výsledků výzkumu firmě navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení její situace. Po provedení výzkumu, který několika metodami hodnotil konkurenceschopnost Mladé fronty DNES a Lidových novin, a po stanovení doporučení k udržení a vylepšení jejich pozice na trhu, je považován cíl práce za splněný.

Použitá literatura

1. ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. První vydání. Praha : Radix, spol. s r. o., 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
2. HADRABA, Jaroslav. Marketing: Produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2004. 215 s. ISBN 80-86473-89-9.
3. JIRÁSEK, Jaroslav. Strategie: Umění podnikatelských vítězství. Druhé vydání. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
4. JIRÁSEK, Jaroslav. Transformační řízení. Praha : Grada, a. s. , 1993. 288 s. ISBN 80-856223-71-4.
5. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Balanced Scorecard : Strategický systém měření výkonnosti podniku. 2. vydání. Praha : Management Press, 2001. 267 s. ISBN 80-7261-037-6.
6. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
9. MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. První vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
10. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda : Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a. s., [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
11. PORTER, Michael E. Competitive strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8. [kniha]
12. ŠIMONOVÁ, Stanislava. Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality. První vydání. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 193 s. ISBN 978-80-7395-205-1.

13. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. [kniha]
14. VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. Management : Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha : Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

Ostatní zdroje:

15. *AUTOMODUL.CZ* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Co je AUTOMODUL.CZ. Dostupné z WWW: <<http://automodul.idnes.cz/co-je-automodul/>>. [webová stránka]
16. Budoucnost tiskových médií. In GfK Czech. *Tisková zpráva* [online]. Kavčí Hory : GfK Czech, s. r. o., 28. dubna 2010 [cit. 2011-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.gfk.cz/imperia/md/content/gfkpraha/press/2010/100428_budoucnost_tiskovy_ch_medii.pdf>. [e-příspěvek]
17. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020711.doc>>. [webová stránka]
18. Čtenáři MF DNES, Lidových novin a Metra. In *Čtenáři MF DNES, Lidových novin a Metra : Inzerentní prezentace* [online]. Praha : Mediální skupina MAFRA, 2011 [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: <http://data.idnes.cz/soubory/mafra_all/A110218_TVE_D1034.PDF>. [e-příspěvek]
19. *Deník* [online]. 2005 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.denik.cz/>>. [web]
20. *Deník* [online]. 2005 [cit. 2011-03-19]. E-paper. Dostupné z WWW: <http://epaper.denik.cz/vlp/2011/03/19/SC_PD/>. [webová stránka]
21. *Economia* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Aktuality. Dostupné z WWW: <<http://economia.ihned.cz/492/obsah-sekce/aktuality/>>. [webová stránka]
22. *Economia* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Předplatné Hospodářské noviny. Dostupné z WWW: <<http://economia.ihned.cz/predplatne-hn/>>. [webová stránka]

23. *EXPANSION GROUP* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. o společnosti EXPANSION GROUP, a. s. Dostupné z WWW: <<http://www.expansion.cz/>>. [webová stránka]
24. *IDNES.CZ : Nejdůvěryhodnější zpravodajský portál na českém internetu* [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. Představení MF DNES. Dostupné z WWW: <<http://zpravy.idnes.cz/mfdnes.asp?flash=1>>. [webová stránka]
25. *INTERNET TRADING* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Představení INTERNET TRADING, s. r. o. Dostupné z WWW: <<http://www.internettrading.cz/>>. [webová stránka]
26. *Lidovky.cz : Zpravodajský server Lidových novin* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <lidovky.cz>. [web]
27. *Lidovky.cz : Zpravodajský server Lidových novin* [online]. 2011 [cit. 2011-03-14]. Lidové noviny. Dostupné z WWW: <http://www.lidovky.cz/ln_noviny.asp>. [webová stránka]
28. *Mafraprint* [online]. 2006 [cit. 2011-03-14]. Firemní profil. Dostupné z WWW: <<http://www.mafraprint.cz/index.php?webid=3>>. [webová stránka]
29. *Mediální skupina MAFRA : Tisk-internet-TV-rádia-tiskárny* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Lidové noviny. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_allcs_produkty-a-sluzby_lidove-noviny.htm&menu=>>. [webová stránka]
30. *Mediální skupina MAFRA : Tisk-internet-TV-rádia-tiskárny* [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. MF DNES. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_allcs_produkty-a-sluzby_mlada-fronta-dnes.htm>. [webová stránka]
31. *Mediální skupina MAFRA : Tisk-internet-TV-rádia-tiskárny* [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. Portrét společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_allcs_o-spolecnosti_portret-spolecnosti.htm&menu=>>. [webová stránka]
32. *Mediální skupina MAFRA : Tisk-internet-TV-rádia-tiskárny* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Produkty a služby. Dostupné z WWW:

- <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_allcs_produkty-a-sluzby>. [webová stránka]
33. *Mediální skupina MAFRA : Tisk-internet-TV-rádia-tiskárny* [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. Ředitelé společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_allcs_o-spolecnosti_reditele-utvaru.htm&menu=>. [webová stránka]
34. *Mediální skupina MAFRA : Tisk-internet-TV-rádia-tiskárny* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Struktura společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_allcs_o-spolecnosti_struktura-spolecnosti.htm&menu=>. [webová stránka]
35. *Mediální skupina MAFRA : Tisk, internet, TV, rádia, tiskárny* [online]. 2011 [cit. 2011-03-20]. Tiskové zprávy. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/mafra-tiskove-zpravy.asp?y=mafra_all\cs_pro-media_tiskove-zpravy.htm&menu=>. [webová stránka]
36. *Mediální skupina MAFRA : Tisk-internet-TV-rádia-tiskárny* [online]. 2010 [cit. 2011-03-12]. Vedení společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_allcs_o-spolecnosti_vedeni-spolecnosti.htm&menu=>. [webová stránka]
37. *Moje předplatné* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Ceník předplatného 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.mojepredplatne.cz/cenik/cenik-predplatneho.html>>. [webová stránka]
38. *Moje předplatné* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Předplatné. Dostupné z WWW: <<http://www.mojepredplatne.cz/predplatne/predplatne.html>>. [webová stránka]
39. MÜLLER, Jan. Lidové noviny poprvé společně s novým magazínem Esprit. *Lidovky.cz* [online]. 29.5.2009, [cit. 2011-04-10]. Dostupný z WWW: <http://www.lidovky.cz/lidove-noviny-poprve-spolecne-s-novym-magazinem-esprit-pj8-/ln_redakce.asp?c=A090528_114456_ln_redakce_hrn>. [e-článek]
40. Obyvatelstvo. In *Obyvatelstvo* [online]. Česká republika : Český statistický úřad, 2010 [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/ED00377ECC/\\$File/14091005.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/ED00377ECC/$File/14091005.pdf)>. [e-příspěvek]

41. *PRÁVO* [online]. 2000 - 2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://pravo.novinky.cz/index.php>>. [web]
42. *Právo* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Profil čtenářů deníku Právo. Dostupné z WWW: <<http://pravo.novinky.cz/inzerce/profil.php>>. [webová stránka]
43. *Právo* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Předplatné. Dostupné z WWW: <<http://pravo.novinky.cz/predplatne.php>>. [webová stránka]
44. Profil čtenářů Hospodářských novin. In *Profil čtenářů Hospodářských novin* [online]. Praha 7 : Economia, 2010 [cit. 2011-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://economia.ihned.cz/403/193/file/>>. [e-příspěvek]
45. Profil čtenáře. In *Deník : Jednička na trhu zpravodajských deníků* [online]. Praha : Vltava Labe Press, 2010 [cit. 2011-03-30]. Dostupné z WWW: <http://mm.denik.cz/88/84/denik_prezentace.pdf>. [e-příspěvek]
46. *Předplatné Lidové noviny* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Ceník předplatného Lidových novin. Dostupné z WWW: <http://predplatne.lidovky.cz/obchodni_podminky/>. [webová stránka]
47. *Předplatné Lidové noviny* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Předplatné Lidové noviny. Dostupné z WWW: <<http://predplatne.lidovky.cz/>>. [webová stránka]
48. *Předplatné MF DNES* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Ceník předplatného MF DNES. Dostupné z WWW: <http://predplatne.mfdnes.cz/vseobecne_podminky/>. [webová stránka]
49. *Předplatné MF DNES* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Předplatné MF DNES. Dostupné z WWW: <<http://predplatne.mfdnes.cz/>>. [webová stránka]
50. *Ringier Axel Springer CZ* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Aha!. Dostupné z WWW: <<http://www.ringieraxelspringer.cz/clanek/32/aha>>. [webová stránka]
51. *Ringier Axel Springer CZ* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Blesk. Dostupné z WWW: <<http://www.ringieraxelspringer.cz/clanek/30/blesk>>. [webová stránka]
52. *Ringier Axel Springer CZ* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Sport. Dostupné z WWW: <<http://www.ringieraxelspringer.cz/clanek/34/sport>>. [webová stránka]

53. *Ringier Axel Springer CZ* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21]. Tiskové zprávy. Dostupné z WWW: <<http://www.ringieraxelspringer.cz/kategorie/1159/tiskove-zpravy>>. [webová stránka]
54. Sílu tabletů objevují i české mediální domy : Svou čtečku na tablet od Applu mají jako první deník v Česku i Hospodářské noviny. *Marketing & Media* [online]. 3.2.2011, [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-49732760-silu-tabletu-objevuji-i-ceske-medialni-domy>>. [e-článek]
55. *Unie vydavatelů* [online]. 1.7.2008 [cit. 2011-03-20]. Legislativa. Dostupné z WWW: <<http://www.uvdt.cz/Default.aspx?section=8&server=1&article=57>>. [webová stránka]
56. Unie vydavatelů. Media projekt 2010. In *Media projekt* [online]. Česká republika : Unie vydavatelů, 2010 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.median.cz/docs/MP_2010_zprava.pdf>. [e-příspěvek]
57. Unie vydavatelů. Media projekt 2009. In *Media projekt* [online]. Česká republika : Unie vydavatelů, 2009 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.median.cz/docs/MP_2009_zprava.pdf>. [e-příspěvek]
58. Unie vydavatelů. Tisková zpráva. In *Media projekt* [online]. Česká republika : Unie vydavatelů, 10. února 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.median.cz/docs/MP_2010_3+4Q_zprava.pdf>. [e-příspěvek]
59. *Unie vydavatelů* [online]. 2004 [cit. 2011-03-20]. Unie vydavatelů. Dostupné z WWW: <<http://www.uvdt.cz/>>. [webová stránka]
60. Vítězové a poražení daňové reformy: Slavit mohou živnostníci i firmy. *IHNed.cz* [online]. 20.3.2011, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://domaci.ihned.cz/spolecnost/c1-51283450-vitezove-a-porazeni-danove-reformy-slavit-mohou-zivnostnici-i-firmy>>. [e-článek]
61. Vláda změnila reformu. DPH se postupně sjednotí na 17,5 procenta. *IDNES.cz* [online]. 10. 3. 2011, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <http://ekonomika.idnes.cz/vlada-zmenila-reformu-dph-se-postupne-sjednoti-na-17-5-procenta-pu0-/ekonomika.aspx?c=A110310_110513_domaci_kop>. [e-článek]

62. Vydavatelé proti zvýšení DPH. *Marketing & Media* [online]. 4. 3. 2011, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://mam.ihned.cz/c1-50915850-vydavatele-proti-zvyseni-dph>>. [e-článek]
63. Životní úroveň obyvatelstva. In *Životní úroveň obyvatelstva* [online]. Česká republika : Český statistický úřad, 2010 [cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/ED00377ED0/\\$File/14091009.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/ED00377ED0/$File/14091009.pdf)>. [e-příspěvek]

Přílohy

Příloha A - Media projekt 2010

Příloha B - Media projekt 2009

Příloha C – Graf dlouhodobého vývoje denního tisku

Příloha D - Dotazník - hodnocení kvality tištěných deníků

Příloha E - Dotazník - propagace denního tisku

Příloha F- Dotazník - oblíbenost tištěných novin

2010 | MEDIA
1. 1. - 17. 12. | PROJEKT

UNIE VYDAVATELŮ

ASOCIACE
KOMUNIKAČNÍCH
AGENTUR

ARA'S

SKMO

Media Projekt je realizován
společnostmi GfK Praha – Median.
V období od 1.1. 2010 - 17. 12. 2010
Bylo dotazováno celkem 25 021
náhodně vybraných respondentů
z celé České republiky.

I Celostátní deníky

	Čtenost	PN
Blesk (bez Nedělního Blesku)	1 395 000	384 991
MF Dnes	847 000	239 646
Právo	419 000	128 404
Sport	270 000	54 413
Aha! (bez Nedělního Aha!)	245 000	100 397
Lidové noviny	213 000	49 920
Hospodářské noviny	187 000	44 225

I Regionální deníky

	Čtenost	PN
Deník východní Čechy	139 000	*
Deník střední Čechy + Pražský deník	114 000	*
Deník - Jihomoravský kraj	110 000	*
Deník - Moravskoslezský kraj	100 000	*
Deník západní Čechy	97 000	*
Deník - Jihočeský kraj	96 000	*
Deník střední a východní Morava	92 000	*
Deník severní Čechy	90 000	*
Deník - kraj Vysočina	60 000	*
Deník celkem	899 000	224 122

*ABC ČR zveřejňuje pouze údaje za Deník (regionální deníky Vltava - Labe - Press – SOUHRN)

I Deníky zdarma

	Čtenost	TN*
Metro	368 000	257 053
E15	56 000	NEOVĚŘOVÁN

* Ověřuje se pouze tištěný náklad (TN)

I Celostátní suplementy

	Čtenost	VN*
Blesk magazín TV	1 819 000	671 217
TV magazín (celkem)	1 519 000	616 927**
Magazín Dnes + TV	1 235 000	458 060
Magazín Právo + TV	622 000	412 718
Ona Dnes	546 000	303 677
Víkend DNES	454 000	306 258
TV pohoda (celkem)	411 000	182 509***
Aha! TV	345 000	179 310
Pátek Lidové noviny	335 000	111 508
Dům & bydlení	286 000	160 156
Sport magazín	282 000	94 274
Moje rodina	237 000	258 327
Styl pro ženy	169 000	130 844
In magazín	166 000	60 364
Víkend	148 000	68 709

* ABC ČR zveřejňuje u suplementů pouze vkládaný náklad (VN)

**nezapočten samostatně prodáváný TV magazín (PN 250 916 ks)

***započtena samostatně prodáváná TV pohoda (PN 46 472 ks)

I Regionální suplementy

	Čtenost	VN*
Slovácko	97 000	NEOVĚŘOVÁN
Nový život	56 000	NEOVĚŘOVÁN
Nové Přešovsko	41 000	NEOVĚŘOVÁN
Noviny Region Karvinsko	33 000	NEOVĚŘOVÁN
Vyškovské noviny	32 000	NEOVĚŘOVÁN
Noviny Region Havířovsko	30 000	NEOVĚŘOVÁN
Týden u nás	28 000	NEOVĚŘOVÁN
Prostějovský týden	26 000	NEOVĚŘOVÁN

1. 1. 2010 - 17. 12. 2010 | MEDIA PROJEKT

Zdroj: [56]

2009 | MEDIA
1. 1. - 17. 12. | PROJEKT

UNIE VYDAVATELŮ

ASOCIACE
KOMUNIKAČNÍCH
AGENTUR

ARA'S

SKMO

Media Projekt je realizován
společnostmi GfK Czech a Median.
V období od 1.1. 2009 - 17.12. 2009
Bylo dotazováno celkem 29 437
náhodně vybraných respondentů
z celé České republiky.

I Celostátní deníky

	Čtenost	PN
Blesk (bez Nedělního Blesku)	1 400 000	412 238
Mladá fronta DNES	973 000	256 118
Právo	450 000	138 476
Sport	278 000	60 174
Aha! (včetně Nedělního Aha!)	264 000	107 271
Lidové noviny	209 000	58 543
Hospodářské noviny	201 000	54 285

I Regionální deníky

	Čtenost	PN
Deník - Moravskoslezský kraj	138 000	*
Deník východní Čechy	131 000	*
Deník severní Čechy	126 000	*
Deník západní Čechy	123 000	*
Deník - Jihomoravský kraj	123 000	*
Deník střední Čechy + Pražský deník	110 000	*
Deník - Jihočeský kraj	104 000	*
Deník střední a východní Morava	96 000	*
Deník - kraj Vysočina	55 000	*
Deník celkem*	1 005 000	247 987

*ABC ČR zveřejňuje pouze údaje za Deník (regionální deníky VLP – SOUHRN)

I Deníky zdarma

	Čtenost	TN**
Metro	380 000	270 843
E15	57 000	NEOVĚŘOVÁN

** Ověřuje se pouze tištěný náklad (TN)

I Celostátní suplementy

	Čtenost	VN*
Blesk magazín TV	1 775 000	682 929
TV magazín	1 696 000	712 141
Magazín DNES + TV	1 330 000	483 463
Magazín Právo + TV	728 000	428 235
Ona Dnes	592 000	307 386
Aha! TV	406 000	196 558
Sport magazín	333 000	100 707
Dům & bydlení	321 000	168 979
Pátek Lidových novin	306 000	126 247
Styl pro ženy	193 000	137 687
TV pohoda	192 000	126 311
In magazín	179 000	70 507
Víkend	162 000	85 003

* ABC ČR zveřejňuje u suplementů pouze vkládaný náklad (VN)

**nezapočten samostatně prodáváný TV magazín (PN 297 022 ks)

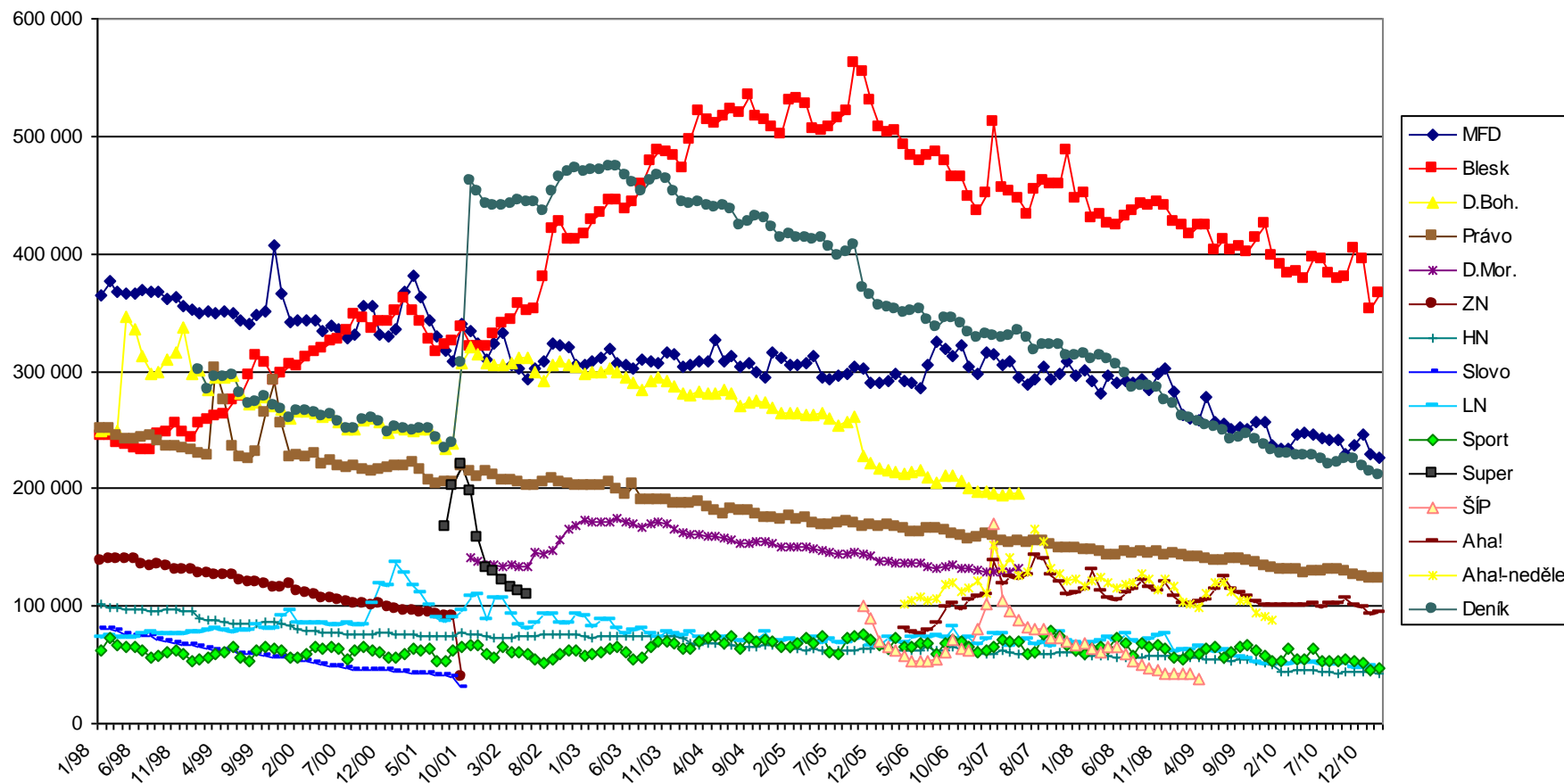
**nezapočten samostatně prodáváný TV pohoda (PN 44 572 ks)

I Regionální suplementy

	Čtenost	VN*
Slovácko	80 000	NEOVĚŘOVÁN
Nové Přerovsko	65 000	NEOVĚŘOVÁN
Nový život	65 000	NEOVĚŘOVÁN
Vyškovské noviny	43 000	NEOVĚŘOVÁN
Region Opavský a Hlučínský	38 000	NEOVĚŘOVÁN
Znojenské noviny	29 000	NEOVĚŘOVÁN
Prostějovský týden	27 000	NEOVĚŘOVÁN
Týden u nás	24 000	NEOVĚŘOVÁN
Noviny Region Havířovsko	23 000	NEOVĚŘOVÁN

Příloha C – Graf dlouhodobého vývoje denního tisku

Průměrný denní prodej tisku v letech 1998-2010



Zdroj: interní materiály společnosti MAFRA, a. s., vlastní zpracování

Dotazník – hodnocení kvality tištěných deníků

Vážení pracovníci zpravodajství,

byli jste vybráni k vyplnění dotazníku o kvalitě jednotlivých titulů novin. Tento dotazník bude sloužit k vyhotovení části diplomové práce týkající se konkurenceschopnosti novin.

Dotazník se skládá z 9 otázek a jeho vyplnění by Vám mělo zabrat max. 10 minut. u otázek 1 – 8, prosím, ohodnoťte kvalitu jednotlivých titulů z daných hledisek.

Označte, prosím, políčko 5 – 1 (např. znakem x) podle toho, **kolik chcete danému titulu přiřadit bodů. Největší počet bodů je 5, nejmenší 1.** u každé otázky tímto způsobem označte políčko **všem řádkům** (titulům).

V případě, že z daného hlediska některý z titulů nedokážete ohodnotit (neznáte daný deník dostatečně), zaškrtněte políčko „Bez odpovědi“. v případě, že budete chtít k některému hledisku přidat slovní hodnocení, můžete využít řádek „Poznámka“.

1. Pravdivost článků, serióznost informací

Titul	nejvíce seriózní					nejméně seriózní	Bez odpovědi
	5	4	3	2	1		
Aha!							
Blesk							
Deník							
Hospodářské noviny							
Lidové noviny							
MF DNES							
Právo							
Sport							

Poznámka:

2. Úroveň jazyka, spisovnost, kvalita slohu

Titul	vysoká úroveň			nízká úroveň		Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

3. Hloubka zpracování témat

Titul	vysoká úroveň zpracování				málo zpracované	Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

4. Aktuálnost témat

Titul	nejaktuálnější			nejméně aktuální		Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

- 5. Zajímavost informací** – např. zajímavost rubrik a příloh, investigativní reportáže apod. (pokud hodnotíte u některých deníků konkrétní typy zajímavostí, můžete je uvést do poznámky)

Titul	velice zajímavé			málo zajímavé		Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

- 6. Kvalita vysvětlení informace, snadnost porozumění problému**

Titul	snadno srozumitelné			obtížně srozumitelné		Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

- 7. Úroveň grafického zpracování**

Titul	vysoká úroveň			nízká úroveň		Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

8. Známost a hodnota značky novin

Titul	vysoká hodnota			nízká hodnota		Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

9. Na závěr prosím o vyplnění následujících dvou otázek:

Vaše funkce (např. redaktor zpráv / vedoucí zpravodajství / jiné):

Název stanice a místo pracoviště:

Děkuji za Vaši účast při vyplňování dotazníku a Váš čas.

Dotazník – propagace denního tisku

Vážení pracovníci oddělení distribuce,

byli jste vybráni k vyplnění dotazníku o úrovni propagace jednotlivých titulů novin. Tento dotazník bude sloužit k vyhotovení části diplomové práce týkající se konkurenceschopnosti novin.

Dotazník se skládá z 9 otázek a jeho vyplnění by Vám mělo zabrat max. 15 minut. u otázek 1 – 8, prosím, ohodnoťte úroveň propagace jednotlivých titulů z daných hledisek.

Označte, prosím, políčko 5 – 1 (např. znakem x) podle toho, **kolik chcete danému titulu přiřadit bodů. Největší počet bodů je 5, nejmenší 1.** u každé otázky tímto způsobem označte políčko **všem řádkům** (titulům).

Ke každému hledisku máte možnost přidat slovní hodnocení či vysvětlení ohodnocení do řádku „Poznámka“.

1. Umístění brandů a reklamních ploch v prodejnách s tiskem - např. polepy, světelné reklamy, upoutávky, stojany a jinak umístěná loga

Titul	Velmi časté				Málo časté
	5	4	3	2	1
Aha!					
Blesk					
Deník					
Hospodářské noviny					
Lidové noviny					
MF DNES					
Právo					
Sport					

Poznámka:

2. Vystavenost a viditelnost novin na stánku

Titul	Velmi dobrá			nedostatečná	
	5	4	3	2	1
Aha!					
Blesk					
Deník					
Hospodářské noviny					
Lidové noviny					
MF DNES					
Právo					
Sport					

Poznámka:

3. Aktivní nabídka novin prodejcem

Titul	Velmi častá			málo častá	
	5	4	3	2	1
Aha!					
Blesk					
Deník					
Hospodářské noviny					
Lidové noviny					
MF DNES					
Právo					
Sport					

Poznámka:

4. Reklama v televizi, v rádiu

Titul	Velmi častá			málo častá	
	5	4	3	2	1
Aha!					
Blesk					
Deník					
Hospodářské noviny					
Lidové noviny					
MF DNES					
Právo					
Sport					

Poznámka:

- 5. Jiná reklama v médiích** (na internetu, v novinách, časopisech, produkt placement - reklama ve filmech, seriálech, TV pořadech, jiné – *pokud hodnotíte konkrétní typ média, uveďte ho do kolonky „konkrétní typ“.*

Titul	Velmi častá			málo častá		Konkrétní typ/y
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

- 6. Outdoor reklama** – billboardy, polepy autobusů, citylihty, venkovní plochy např. na sportovištích apod. - *pokud hodnotíte konkrétní typ média, uveďte ho do kolonky „konkrétní typ“.*

Titul	Velmi častá			málo častá		Konkrétní typ/y
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

- 7. Promoakce** – účast promotýmu novin na kulturních a jiných akcích, v obchodních domech apod. (v současné době) - *pokud některý z titulů nedokážete ohodnotit, zaškrtněte „Bez odpovědi“.*

Titul	Velmi časté			málo časté		Bez odpovědi
	5	4	3	2	1	
Aha!						
Blesk						
Deník						
Hospodářské noviny						
Lidové noviny						
MF DNES						
Právo						
Sport						

Poznámka:

8. Podpora prodeje a věrnostní programy (pouze u prodeje na stánku nikoliv předplatného) – např. dárky k zakoupenému výtisku, soutěže, akční nabídky - *pokud některý z titulů nedokážete ohodnotit, zaškrtněte „Bez odpovědi“.*

Titul	Velmi časté			málo časté		Konkrétní typ/y	Bez odpovědi
	5	4	3	2	1		
Aha!							
Blesk							
Deník							
Hospodářské noviny							
Lidové noviny							
MF DNES							
Právo							
Sport							

Poznámka:

9. Na závěr prosím o vyplnění následujících dvou otázek:

Vaše pracovní pozice: _____

Region, kde působíte: _____

Prostor pro Vaše případné další podněty, postřehy, názory na silné a slabé stránky některých z deníků z hlediska propagace:

Děkuji za Vaši účast při vyplňování dotazníku a Váš čas.

Příloha F- Dotazník - oblíbenost tištěných novin

Dotazník – Oblíbenost tištěných novin

Milí respondenti,

prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká oblíbenosti denního tisku.

Tento dotazník bude sloužit k vyhotovení diplomové práce a přispěje ke zhodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých titulů novin.

Předem děkuji za spolupráci a Váš čas.

- 1. Jaký je váš nejoblíbenější zdroj získávání informací zpravodajského typu? (povinná, seznam - právě jedna - polouzavřená)**
 - zprávy v televizi
 - zprávy v rádiu
 - noviny
 - internetové zpravodajství
 - jiné – uveďte

- 2. Čtete noviny? (povinná, seznam - právě jedna - rozdělující)**
 - ano, pravidelně (denně nebo téměř každý den)
 - ano, ale nepravidelně
 - velmi zřídka
 - ne, vůbec (odkáže na otázku 12)

- 3. Čtete: (povinná, seznam - právě jedna - rozdělující)**
 - seriózní tisk
 - bulvární tisk
 - seriózní i bulvární tisk

- 4. Co Vás nejvíce motivuje k jeho čtení? (povinná pro ty, kteří v otázce 3. zvolili b) nebo c), seznam - alespoň jedna - polouzavřená)**
 - zájem o dění ve světě celebrit
 - nízká cena
 - stručnost – krátké zprávy, více fotografií
 - Jiné – uveďte

- 5. Co Vás v novinách nejvíce zajímá? (povinná, seznam - alespoň jedna - polouzavřená)**
 - zpravodajství z domova
 - zpravodajství ze světa
 - regionální zpravodajství
 - sport
 - kultura
 - bulvární zprávy
 - tématické přílohy – např. zaměstnání, zdraví, cestování,...
 - vkládané přílohy – magazíny, TV program
 - jiné – uveďte

6. Kupujete si nebo čtete více novin? (povinná, seznam - právě jedna - polouzavřená)

- ne, čtu pouze jeden titul novin
- ano, noviny střídám podle aktuálních témat
- ano, čtu více titulů podle příloh a magazínů
- ano, noviny střídám podle témat i podle příloh
- Jiná odpověď – uveďte:

7. Jaké noviny čtete nejčastěji? (povinná, seznam - právě jedna - polouzavřená)

- Blesk
- Deník
- MF DNES
- Právo
- Aha!
- Sport
- Lidové noviny
- Hospodářské noviny
- Jiné – uveďte:

8. Jaké magazíny rádi čtete? (povinná, seznam - alespoň jedna - polouzavřená)

- Blesk magazín TV
- Deník – TV magazín
- Deník – Moje rodina
- MF DNES – Magazín DNES+TV
- MF DNES – ONA DNES
- MF DNES – Víkend DNES
- MF DNES – DOMA DNES
- Právo – Styl pro ženy
- Právo – Dům a bydlení
- Právo – Magazín Právo + TV
- Sport magazín
- Aha! TV
- Lidové noviny – Pátek
- Hospodářské noviny – IN magazín
- Hospodářské noviny – Víkend
- Jiné – uveďte:

9. Co je pro Vás důležité při rozhodování o koupi novin (rozhodování, zda noviny koupit, případně, jaké koupit)? (povinná, seznam - alespoň jedna - polouzavřená)

- aktuální titulky
- mimořádné téma – např. daně, nové zákony, hubnutí, recepty, apod.
- doporučení známých
- podněty přímo na stánku – upoutání Vaší pozornosti vystavením novin, reklamou na stánku, doporučením od trafikanta
- reklama v TV nebo rádiu
- dárek k výtisku
- cena případně momentální finanční situace
- nikdy se nerozhoduji, kupuji si stejné noviny a to pravidelně
- jiná odpověď – uveďte:

10. Jakým způsobem si noviny nejčastěji obstaráváte? (povinná, seznam - právě jedna - polouzavřená)

- nákup novin na stánku
- předplatné
- čtení u známých
- jiná odpověď – uveďte:

11. V jakou denní dobu si obstaráváte noviny? (Kdy je pro Vás důležité mít noviny?)(povinná, seznam - právě jedna - polouzavřená)

- 4:00 – 5:30
- 5:31 – 7:30
- 7:31 – 9:30
- v dopoledních hodinách
- v odpoledních hodinách
- denní doba pro mne není podstatná
- jiná odpověď – uveďte:

12. Do které kategorie patříte? (povinná, seznam - právě jedna)

- muž
- žena

13. Do jaké věkové kategorie patříte? (nepovinná, seznam - právě jedna)

- 12 - 19 let
- 20 - 29 let
- 30 -39 let
- 40 - 49 let
- 50 - 59 let
- 60 – 69 let
- 70 a více

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (povinná, seznam - právě jedna)

- základní
- vyučen
- středoškolské nebo vyučen s maturitou
- vysokoškolské

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den.