

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Modelové hodnocení efektivity marketingových kampaní

Bc. Jan Vašík

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jan Vašík

obor Systémové inženýrství

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Modelové hodnocení efektivity marketingových
kampaní**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Marketing a marketingová propagace
4. Metody projektového řízení
5. Metody hodnocení efektivity
6. Návrh marketingové propagace
7. Analýza efektivity navržené marketingové propagace
8. Závěr
9. Seznam použitých zdrojů
10. Přílohy

Doporučené zdroje:

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, Armstrong, Gery. *Moderní marketing* : 4. evropské vydání. Přeložili: Jana Langerová, Vladimír Nový. [s.l.] : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

EMROUZNEJAD, Ali. Ali Emrouznejad's DEA HomePage : Data Envelopment Analysis [online]. Coventry : Warwick Business School, 1995-2001 [cit. 2009-12-08]. Text v angličtině. Dostupný z WWW: <http://deazone.com/>.

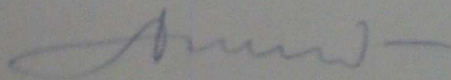
FIALA, Petr. *Modelování a analýza produkčních systémů* . Praha : Professional Publishing, 2002. 260 s. ISBN 80-86419-19-3.

JABLONSKÝ, Josef, DLOUHÝ, Martin. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. Praha : Professional Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86419-49-5.

ZHU, Joe. *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking*. 2nd enl. edition. Boston : SPVU, 2009. 334 s. ISBN-13 9780387859811.

Vedoucí diplomové práce: **doc. RNDr. Helena Brožová, CSc.**

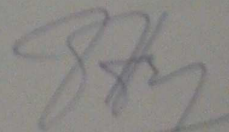
Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011



Vedoucí katedry



LS



Děkan

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Modelové hodnocení efektivity marketingových kampaní" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25/3/2011

.....

Jan Vašík

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. RNDr. Heleně Brožové, CSc. za cenné rady, které mi udílela po celou dobu vedení této diplomové práce.

Modelové hodnocení efektivity marketingových kampaní

Model assesment of marketing campaigns effectivity

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením efektivity marketingových kampaní a také marketingovým procesem, který tomuto hodnocení nutně předchází. Cíl této práce tak spočívá ve výběru vhodných nástrojů komunikačního mixu a v následném hodnocení efektivity marketingových kampaní pomocí modelu analýzy obalu dat (DEA – Data Envelopment Analysis). Formálně je tato práce rozdělena na dvě dílčí části.

První část této práce se zaměřuje na formální aspekty marketingu a návrh marketingových kampaní v oblasti služeb. Dále jsou v této části stručně popsány metody projektového řízení, které lze v rámci marketingového procesu vhodně uplatnit. Závěrem první části je pozornost věnována také jednotlivým přístupům, pomocí kterých lze efektivitu marketingových kampaní – marketingové komunikace – hodnotit.

Druhá část této práce se, na základě teoretických východisek uvedených v první části, zabývá výběrem vhodných nástrojů komunikačního mixu, tvorbou reklamního programu a návrhem jednotlivých kampaní. V následujícím kroku pak je, prostřednictvím modelu analýzy obalu dat (DEA) a softwarového nástroje Frontier Analyst®, hodnocena efektivita navržených kampaní. Tuto část uzavírá interpretace výstupů, návrh vhodných doporučení týkajících se realizace marketingových kampaní a také souhrn možných doporučení pro budoucí aplikaci modelu analýzy obalu dat (DEA) v oblasti marketingu a marketingových kampaní.

Klíčová slova: DEA, analýza obalu dat, efektivita, marketing, marketingová kampaň

Summary

This thesis is focused on marketing campaign effectivity evaluation and also on the marketing process, which necessarily precedes such evaluation. The goal of the thesis is in the correct choice of communication mix tools and following evaluation of their effectivity using the data envelopment analysis (DEA). The thesis is formally divided into two main parts.

First part is focused on the formal aspects of marketing and services marketing campaign sketch. Also, project managing methods are briefly described in this part. These are well suited for marketing process. The conclusion of the first part is focused on the particular approaches to the marketing campaign effectivity (marketing communication) evaluation.

The second part consists of suitable communication mix tools choice, the design of advertisement program and individual campaigns, on the basis of the theoretical assumptions described in the first part. This part also deals with effectivity evaluation of suggested campaigns with respect to different possible approaches, which can be used for marketing campaign evaluation. This section is closed with following evaluation of the marketing campaign effectivity using the data envelopment analysis and recommendations to a specific marketing communication realization.

Keywords: DEA, data envelopment analysis, efficiency, marketing, marketing campaign

Obsah

1	Úvod.....	- 10 -
2	Cíl práce a metodika	- 12 -
3	Marketing a marketingová propagace.....	- 14 -
3.1	Marketing a jeho podstata	- 14 -
3.1.1	Potřeby, přání a poptávka	- 15 -
3.1.2	Produkty, služby a prožitky	- 19 -
3.1.3	Hodnota, spokojenost a kvalita.....	- 19 -
3.1.4	Směna, transakce a vztahy	- 20 -
3.1.5	Trhy.....	- 21 -
3.1.6	Marketing management	- 21 -
3.2	Marketingové koncepce	- 23 -
3.2.1	Výrobní koncepce	- 23 -
3.2.2	Výrobní koncepce	- 23 -
3.2.3	Prodejní koncepce.....	- 23 -
3.2.4	Marketingová koncepce.....	- 24 -
3.2.5	Koncepce společenského marketingu.....	- 24 -
3.3	Marketingový proces.....	- 25 -
3.3.1	Strategické plánování.....	- 26 -
3.3.1.1	Strategický audit.....	- 26 -
3.3.1.2	SWOT analýza.....	- 27 -
3.3.1.3	STEP analýza.....	- 28 -
3.3.1.4	Portfolio aktivit.....	- 29 -
3.3.2	Marketingový výzkum.....	- 31 -
3.3.3	Cílený marketing.....	- 34 -
3.3.4	Marketingový mix.....	- 37 -
3.3.4.1	Komunikační mix	- 39 -
4	Metody projektového řízení.....	- 41 -
4.1	Marketingové plánování, realizace a kontrola	- 43 -
5	Metody hodnocení efektivity	- 45 -
5.1	Marketingové a ekonomické hodnocení efektivity	- 46 -
5.2	Modelové hodnocení efektivity.....	- 48 -

5.2.1	Základní principy	- 48 -
5.2.2	CCR model	- 51 -
5.2.2.1	Primární model	- 52 -
5.2.2.2	Duální model	- 53 -
6	Návrh marketingové propagace	- 55 -
6.1	Představení společnosti Kolumbus Language Club	- 55 -
6.2	Návrh reklamního programu	- 56 -
6.2.1	SWOT analýza	- 57 -
6.2.2	Komunikační mix	- 58 -
6.2.2.1	Tisk	- 59 -
6.2.2.2	Rozhlas	- 59 -
6.2.2.3	Internet	- 60 -
6.2.2.4	Outdoor	- 62 -
6.2.2.5	Event marketing	- 63 -
7	Analýza efektivity navržené marketingové propagace	- 64 -
7.1	Analýza neefektivních kampaní	- 68 -
7.2	Analýza efektivních kampaní	- 70 -
8	Závěr	- 72 -
9	Literatura	- 74 -
10	Seznam tabulek	- 76 -
11	Seznam obrázků	- 77 -
12	Seznam příloh	- 78 -

1 Úvod

Prapůvodní kořeny marketingu sahají až do období starověkého Egypta a Mezopotámie, ovšem prvotní marketingová koncepce byla formulována teprve na přelomu 18. a 19. století jako důsledek průmyslové revoluce. Následný rozvoj jednotlivých odvětví, vývoj technologií výroby a vědecký pokrok spolu s vývojem masových médií v průběhu 19. a 20. století pak zformoval marketing do té podoby, jak ho známe dnes.

V dnešní době je marketing již neodmyslitelně spjat s procesem podnikání a lze na něj zcela jistě nahlížet z mnoha různých pohledů, nicméně pro mnoho lidí je tento pojem pouhým synonymem reklamy podporující prodej. V tomto ohledu se opravdu není čemu divit, neboť lidé jsou každodenně vystaveni obrovskému množství stimulů, avšak marketing nepředstavuje pouze reklamu, propagaci či prodej.

Marketing je v první řadě proces, jehož prostřednictvím se společnost snaží poznat či do jisté míry předvídat, ovlivňovat a v neposlední řadě efektivně uspokojovat potřeby, přání a poptávku ze strany zákazníků, nicméně podstatnou část tohoto procesu zaujímá právě marketingová komunikace, tedy činnosti konané s cílem získat požadovanou odezvu od cílového obcenstva vůči určitému produktu, službě, myšlence nebo jinému objektu.

Téměř s jistotou lze tvrdit, že jakákoliv tržně orientovaná společnost vyvíjí enormní snahu o to, aby jednoznačně propagovala prostřednictvím vhodného média své produkty či služby, s co největším zásahem oslovila relevantní klienty cílového segmentu, a to vše s nejmenší možnou investicí času, úsilí a finančních prostředků. Existuje však mnoho subjektů, převážně z řad menších firem či společností, které nedisponují žádným marketingovým oddělením či nemají prostor a finance na to, aby formou „*pokus - omyl*“ ověřovaly a zkoušely, která forma marketingové propagace bude tou nejúčinnější a nejefektivnější.

Nemožnost hodnotit efektivitu ještě před provedením marketingové propagace tak pro mnoho takovýchto menších firem či společností může představovat značně limitující faktor, neboť vynaložení většího objemu financí na neefektivní či neúčinnou propagaci může ovlivnit stabilitu společnosti a v nejhorším případě vyvolat až existenční problémy.

A tak i přes existenci různých marketingových studií, nezávislých průzkumů trhů či studií samotných marketingových agentur, pojednávajících o účinnosti té či oné formy propagace, může být právě model analýzy obalu dat (DEA) tím vhodným a přínosným nástrojem jak dospět k poznání, která kampaň je na základě uvedených vstupů a výstupů tou nejefektivnější a naopak, do které se nevyplatí investovat, neboť se jeví jako zcela neefektivní.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této diplomové práce je modelové hodnocení efektivity marketingových kampaní. Dílčím cílem této diplomové práce pak je návrh vhodné formy marketingové propagace a také stručné zmapování metod a technik z oblasti projektového řízení, které lze v rámci marketingového plánování vhodně uplatnit.

Diplomová práce je formálně rozdělena do dvou částí. První část vymezuje teoretická východiska marketingu a metodiku tvorby marketingových kampaní v oblasti služeb. V této části jsou dále stručně popsány metody a techniky projektového řízení, které lze v rámci marketingového plánování vhodně uplatnit. Značná pozornost je věnována také jednotlivým metodám a přístupům, které jsou používány při hodnocení efektivity marketingových kampaní. První část této práce byla zpracována na základě obsahové analýzy dostupných zdrojů odborné literatury.

Druhá část této práce je zaměřena především na samotný návrh marketingové propagace a následné hodnocení efektivity jednotlivých kampaní.

Úvodem druhé části je nejprve stručně představena společnost Kolumbus Language Club a následně, na základě teoretických východisek uvedených v první části této práce, je zpracována SWOT analýza. Podkladem pro vypracování této analýzy byl informativní dotazníkový výzkum realizovaný prostřednictvím služby Google Docs, četné rozhovory s majitelkou společnosti včetně její autoevaluace a další zdroje převážně sekundárních informací.

S ohledem na zaměření společnosti, charakter nabízených služeb, cílový trh a další prvky marketingového mixu jsou v průběhu druhé části této práce vybrány vhodné nástroje komunikačního mixu, navrženy marketingové kampaně a provedena jejich kalkulace spolu s definováním vstupních a výstupních kritérií pro potřeby výpočetního modelu.

V následujícím kroku je provedeno již samotné hodnocení efektivity navržených kampaní pomocí modelu analýzy obalu dat (DEA – Data Envelopment Analysis) a prostřednictvím softwarového nástroje Frontier Analyst® společnosti Banxia Software Ltd®. Součástí tohoto hodnocení je také podrobnější analýza a interpretace obdržených výsledků.

Při analýze efektivních kampaní je výpočetní model dále rozšířen o výpočet tzv. „*superefektivity*“, která ještě více zlepšuje interpretační schopnost modelu. Neefektivní kampaně jsou naopak analyzovány z pohledu možné korekce vstupů.

Závěrem této práce je uveden návrh možných doporučení týkajících se již samotné realizaci marketingových kampaní a také souhrn možných doporučení pro budoucí aplikaci modelu analýzy obalu dat (DEA) v oblasti marketingu a marketingových kampaní.

3 Marketing a marketingová propagace

„Prvním pravidlem marketingu je mít skvělý výrobek. Druhým pravidlem je nikdy nezapomínat na první pravidlo.“

– Victor Kiam

Na pojem **marketing**, který je již neodmyslitelně spjat s procesem podnikání, lze zcela jistě nahlížet z mnoha různých pohledů, avšak pro mnoho lidí je tento pojem pouhým **synonymem reklamy** podporující prodej. V tomto ohledu se není opravdu čemu divit, neboť lidé jsou každodenně vystaveni obrovskému množství stimulů. Běžného člověka dennodenně atakují reklamní spoty v televizi, novinové inzeráty a reklamní letáky, internetové prezentace či kampaně na podporu prodeje a nespočet dalších reklamních sdělení. Autoři Veloso (2005) a Kotler a kol. (2007) pak shodně uvádějí, že průměrný člověk může být denně vystaven 1500 až 5000 reklamním sdělením. Je až k nevíře, jak obrovské je to číslo, avšak otázkou zůstává, kolik z těchto reklamních sdělení splní svůj účel – ať už je jakýkoliv.

3.1 Marketing a jeho podstata

Během dlouhého vývoje marketingu a jeho jednotlivých koncepcí vznikla celá řada více či méně výstižných definic, avšak zřejmě tou nejužívanější je definice Philipa Kotlera.

Kotler a kol. (2007) definuje marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. V souvislosti s touto definicí však tento autor dále uvádí také velmi důležitou poznámku, která zní: *„Podstatou marketingu je velmi jednoduchá myšlenka, která platí ve všech profesích. Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují.“* Vzájemné propojení a návaznost výše uvedených marketingových koncepcí pak přehledně zachycuje obrázek 3.1.



Obr. 3.1: Klíčové marketingové koncepce (Zdroj: upraveno dle Kotler a kol. (2007))

3.1.1 Potřeby, přání a poptávka

Drucker (1974) v souvislosti s uspokojením lidských potřeb uvádí: „Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala ... a prodávala se sama.“

Lidskou potřebu lze definovat jako pociťovaný nedostatek, který je nedílnou součástí lidských bytostí. Člověkem, který se zřejmě největší měrou zasadil o poznání lidských potřeb, byl americký psycholog Abraham H. Maslow. Podle Maslowa (2000) jsou jednotlivé lidské potřeby seřazeny podle jejich důležitosti od nejnáléhavějších, až po ty nejméně naléhavé. První čtyři potřeby jsou označovány jako nedostatkové, poslední – potřeba seberealizace – pak jako potřeba existence (bytí). Maslow také dospěl k poznání, že k uspokojení lidských potřeb na vyšších stupních hierarchie – viz obrázek 3.2 – je podmíněno uspokojením potřeb na nižších stupních. Na tuto skutečnost poukazuje také Vysekalová a kol. (2007), které uvádí, že lidé, kteří se potýkají s uspokojením základních potřeb, nereagují na stimulaci v reklamě, která je postavena na připomínkách potřeb vyšších.



Obr. 3.2: Maslowova hierarchie lidských potřeb (Zdroj: upraveno dle Kotler a kol. (2007))

Mnohdy se však lze setkat i se spotřebitelem, který nakupuje předměty pro svoji seberealizaci (umělecká díla, obrazy, starožitnosti aj.), na úkor uspokojení základních fyziologických potřeb (jídlo, ošacení aj.). Tato nesrovnalost byla následníky Maslowa pojmenována jako **funkční autonomie potřeb**.

Vysekalová a kol. (2007) v této souvislosti dále uvádí, že potřeby na vyšších stupních hierarchie se mohou do jisté míry osamostatnit, avšak pouze za předpokladu, že daný člověk měl během svého dosavadního života příležitost uspokojení z těchto potřeb prožívat. Teprve realizované uspokojení z vyšších potřeb může vytvořit podmínky pro to, aby se tyto potřeby osamostatnily a po určité době dominovaly v lidské motivaci i přesto, že nižší potřeby nebyly uspokojeny. Ve zcela výjimečných případech může také docházet k tomu, že osamostatnění vyšších potřeb ohrozí samotnou existenci člověka. Častěji se pak stává, že dlouhodobé neuspokojování základních potřeb vede k sestupu na nižší úroveň a také k rezignaci na potřeby vyšší.

Spolu s teorií Maslowa existuje i řada dalších, které se zabývají lidskými potřebami v souvislosti s psychologií reklamy. V tomto ohledu je významnou Murrayho **manifestační teorie potřeb**, která lidské potřeby vymezuje pouze situačně (dle aktuálních podmínek, v jakých se člověk nachází), bez potřeby stanovení hierarchické návaznosti. Uplatnění však nalézají i Guildorfův seznam lidských potřeb, viz tabulka 3.1.

Následuje abecedně seřazený výčet lidských potřeb dle Murrayho:

- potřeba agrese;
- potřeba autonomie;
- potřeba být sám sebou;
- potřeba dosažení výkonu;
- potřeba moci;
- potřeba pečovat o druhé;
- potřeba porozumění od druhých a druhým;
- potřeba pořádku;
- potřeba předvést se;
- potřeba sounáležitosti a sdružování;
- potřeba sympatií od druhých;
- potřeba vyhnout se poškození;
- potřeba vytrvat.

Vysekalová a kol. (2007) shledává aplikaci této teorie v reklamě přínosnou především proto, že ve svém podtextu říká, že **podněty reklamy mohou sloužit jako spouštěcí mechanismus pro manifestaci** (uvědomění si potřeb). Tato teorie také poskytuje mnohem širší základní rámec, než teorie Maslowova.

Tab. 3.1: Guildorfův seznam lidských potřeb (Zdroj: Vysekalová a kol. (2007), str 112.)

Seznam lidských potřeb	
a) organické potřeby <ul style="list-style-type: none"> • hlad • pohlavní pud • všeobecná aktivita 	b) potřeby určitých podmínek <ul style="list-style-type: none"> • příjemného prostředí • pořádku a čistoty • vážnosti a úcty
c) potřeby pracovní <ul style="list-style-type: none"> • všeobecná ctižádost • stálost • vytrvalost 	d) potřeby pozice <ul style="list-style-type: none"> • svobody • nezávislosti • konformismu • početnosti
e) sociální potřeby <ul style="list-style-type: none"> • sdružování se • úslužnosti • disciplíny • agresivity 	f) všeobecné zájmy <ul style="list-style-type: none"> • potřeba dobrodružství – jistoty • potřeba zábavy a jiných intelektuálních zájmů

Guildorfův seznam lidských potřeb je pro potřeby reklamy velmi inspirativním, neboť sdružuje potřeby, které si jsou mnohdy protiklady. Například nezávislost vs. závislost (konformita), potřeba vyhovět druhým vs. potřeba prosadit se na úkor druhých (agresivita) aj. Tyto protiklady jsou pak jistým obrazem rozporuplnosti lidských potřeb.

Spolu s výše uvedenými existuje ještě mnoho dalších pohledů a možných uspořádání lidských potřeb. Autoři Komárková a kol. (1998) a Vysekalová a kol. (2007) pak formulovali vlastní uspořádání potřeb z hlediska spotřebitele na trhu takto:

- **potřeby afiliace**
(patřit druhým lidem, být s nimi v kontaktu, mít je rád atd.);
- **potřeby akvizice**
(vlastnit, shromažďovat a sbírat věci, vydělávat a ukládat peníze pro budoucí potřebu atd.);
- **potřeby experimentace**
(zkoumat své okolí, zkoušet nové věci, objevovat nové možnosti, vytvářet nová spojení atd.);
- **potřeby moci**
(řídit svůj život, rozumět světu kolem sebe a kontrolovat jej, dávat mu řád, ale i ovládat druhé lidi, být v pozici, kdy lze druhé ovlivňovat, vzbuzovat strach, nechat druhým pocítit závislost na vlastní osobě atd.);
- **potřeby prestiže**
(být uznáván, oceňován druhými lidmi, být lepší než druzí, vyvolávat u druhých respekt k vlastní osobě, vyvolávat závist atd.);
- **potřeby tělesné**
(rovnováha v organismu člověka, zdraví, zdatnost, fyzická krása, klid a uvolněnost, uspokojení hladu, žízně, udržování tělesné teploty, potřeba tělesných prožitků – slasti z jídla, odpočinku, sexu, aktivity organismu, vyhnutí se bolesti, nudě atd.).

Otázkou však zůstává etický problém, tedy do jaké míry je reklama schopna efektivně využívat lidských potřeb, které jsou tzv. společensky přijatelné (žádoucí), nebo potřeb, které mají ze společenského hlediska spíše destruktivní charakter (příkladem může být např. demonstrace nadřazenosti bezohlednou jízdou silným autem aj.).

Kotler a kol. (2007) dále poukazuje na existenci velmi těsné vazby mezi lidskou potřebou a přáním. Lidská přání by bylo možné charakterizovat jako potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince. V poptávku se pak lidská přání mění tehdy, jsou-li podložena kupní silou – schopností zaplatit za uspokojení přání.

3.1.2 Produkty, služby a prožitky

Drtivá většina společností se snaží vyplnit potřeby a přání stávajících i potenciálních zákazníků nabídkou tzv. **hodnotové propozice**. Hodnotovou propozici charakterizuje Kotler a kol. (2007) jako soubor všech užitečných vlastností, které zákazníkům slibují splnění jejich potřeb. Hodnotová propozice však vychází z marketingové nabídky, tedy z určité kombinace produktů, služeb, informací nebo prožitků, které trh nabízí k uspokojení potřeb či přání. V širším pojetí marketingová nabídka zahrnuje i další entity, jako jsou například osoby, místa, organizace, informace a také myšlenky. Tento autor také dále poukazuje na tzv. „marketingovou krátkozrakost“, kdy jednotliví prodejci věnují nabízeným produktům mnohem více pozornosti než výhodám a prožitkům, které tyto produkty vytvářejí. Produkt je mnohdy pouhým nástrojem, jehož použitím nebo spotřebou člověk vyřeší problém či uspokojí své potřeby. Jakmile se na trhu objeví nový konkurenční produkt, který uspokojí potřeby lépe nebo levněji, mohou tím vzniknout prodejci těžkosti spojené s odlivem zákazníků ke konkurenci, které lze vyřešit opět pouze vyvinutím nového, kvalitnějšího či levnějšího produktu. Proto je třeba, spíše než propagovat základní vlastnosti výrobků a služeb, vytvářet poselství značky a komunikovat prožitek spojený se spotřebou zboží či služeb.

Kotler a kol. (2007) v této souvislosti dále zmiňuje také velmi pragmatickou myšlenku, která zní: *„To, co zákazník skutečně chce, je nabídka, která omámí smysly, dotkne se srdce a stimuluje mozek.“*

3.1.3 Hodnota, spokojenost a kvalita

Jedním z rozhodujících faktorů, který ovlivňuje nákupní rozhodnutí, je právě zákazníkem vnímaná hodnota nabízených produktů a poskytovaných služeb. Kotler a kol. (2007) tuto hodnotu charakterizuje jako zákaznicko hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby. Zákazníkem vnímanou hodnotu by bylo možné stanovit jako rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání produktu či

služby, a náklady na jejich pořízení. Zákazník pak přirozeně volí takové produkty a služby, které mu poskytují nejvyšší hodnotu, jinými slovy nejlépe uspokojí jeho potřeby. Takovéto hodnocení je však velice subjektivní, neboť každý zákazník jedná na základě subjektivních pocitů a pomyslného žebříčku hodnot.

Spokojenost zákazníka s konkrétním produktem či službou tedy nejvíce závisí na tom, jak dalece bude naplněno jeho očekávání spojené s produktem nebo poskytovanou službou. V případě, že bude očekávání zákazníka naplněno, zákazník bude jistě spokojen. Pokud produkt nebo poskytovaná služba zákazníkovo očekávání předčí, zákazník bude nadšen. Spokojenost zákazníka je tedy klíčem k opakovanému nákupu a šíření kladných osobních referencí dále mezi spotřebiteli. Kotler a kol. (2007) v této souvislosti zmiňuje také klíčový faktor úspěchu, který spatřuje v přizpůsobení výkonů společnosti očekáváním zákazníků. Dále uvádí příklad „chytrých“ společností, které usilují o maximální nadšení zákazníka tím, že slibují pouze to, co skutečně mohou splnit, ovšem ve výsledku předčí zákazníkovo očekávání tím, že splní více, než původně deklarovaly.

3.1.4 Směna, transakce a vztahy

Jak uvádí Kotler a kol. (2007), marketing vzniká právě tehdy, když se lidé rozhodnou uspokojit své potřeby prostřednictvím směny. Směnu lze, jakožto jeden z mnoha způsobů, jak získat vytoužený předmět za nabídnutou protihodnotu, považovat za prospěšnou, neboť umožňuje společnosti produkovat více, než by bylo možné v kterémkoliv alternativním systému. Transakci lze následně charakterizovat jako obchod mezi dvěma stranami, který zahrnuje alespoň dvě hodnoty, dohodnuté podmínky, smluvený čas a místo dohody.

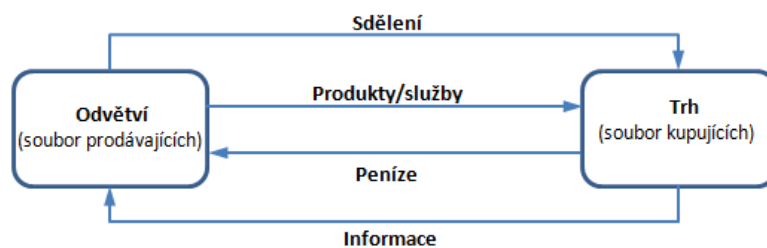
Avšak transakce (transakční marketing) je součástí mnohem širšího celku. Tímto celkem je vztahový marketing, jehož prostřednictvím se společnosti snaží vybudovat silné ekonomické a sociální vazby, jinými slovy, snaží se o vybudování své vlastní marketingové sítě, jenž bude zahrnovat zákazníky, zaměstnance, dodavatele, distributory, maloobchodníky, reklamní agentury a další účastníky, s nimiž lze navázat vzájemně prospěšné vztahy. Autoři Long a Schiffman (2000) a Kotler a kol. (2007) pak spatřují konkurenci nikoliv mezi jednotlivými společnostmi, ale mezi celými sítěmi těchto společností. Vítězí pak ty společnosti, které mají nejlépe vybudovanou síť. V této

souvislosti pak tyto autoři uvádějí jako příklad kvalitně vybudovanou síť vztahů mezi aeroliniemi a jejich klíčovými zákazníky – business cestujícími.

3.1.5 Trhy

Sloučením koncepce směny, transakcí a vztahů dospějeme ke koncepci trhu. Z pohledu ekonomie lze obecně charakterizovat trh jako místo, kde se střetává nabídka s poptávkou za účelem směny (koupě, prodeje) zboží. Velikost trhu pak závisí na počtu osob, které mají potřebu a prostředky pro to, aby se staly účastníky směny.

Marketingové pojetí trhu je však odlišné. Jak uvádí Kotler a kol. (2007), marketéři vnímají prodávající jako tvůrce odvětví a kupující pak jako tvůrce trhu. Vzájemný vztah odvětví a trhu zachycuje obrázek 3.3.



Obr. 3.3: Marketingové pojetí trhu (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

V současné době je ekonomika na národní či světové úrovni tvořena vzájemně propojenými systémy trhů, které spojuje proces směny. Trhem tak již nemusí být konkrétní fyzické místo, neboť díky využití nejnovějších IT/ICT technologií a rozvinuté dopravní infrastruktury může kterýkoliv obchodník propagovat své produkty či služby v jakoukoliv denní dobu na jakémkoliv místě na zemi. Nezávisle na obchodníkovi – jeho interakci – pak lze zajistit příjem a následné zpracování objednávek spolu s expedicí objednaného a prodaného produktu či služby zákazníkovi, aniž by s ním obchodník přišel do fyzického kontaktu.

3.1.6 Marketing management

Marketing management definuje Kotler a kol. (2007) jako vědu a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi ziskové vztahy. Jinými slovy, prostřednictvím marketing managementu se snažíme o udržení a rozvíjení sítě zákazníků tím, že vytvoříme, dodáme a následně komunikujeme vyšší hodnotu pro zákazníky. Mnohdy je marketing management

považován za nástroj sloužící k nalezení dostatečného počtu zákazníků pro stávající produkci. Tento pohled však výše uvedený autor považuje za velmi omezený, neboť marketing management se snaží ovlivnit úroveň, načasování a typ poptávky tak, aby pomohl organizaci při plnění jejích cílů.

- **Řízení poptávky**

Každá společnost mívá ucelenou představu o ideální úrovni poptávky po svých produktech či službách. Tato poptávka se však v jakémkoliv okamžiku může změnit na poptávku nulovou, odpovídající, nepravidelnou či nadměrnou, ovšem marketing management musí vždy najít způsob, jak se s těmito jednotlivými stavy vyrovnat. Marketing management by se tak měl zabývat nejen nalezením a zvýšením poptávky, ale také její změnou či dokonce snižováním – tzv. **demarketingem**.

- **Budování výhodných vztahů se zákazníky**

Řízení poptávky v podstatě znamená řízení vztahů se zákazníky. Poptávku po produktech či službách společnosti generují vždy dvě skupiny zákazníků – noví a opakovaně nakupující zákazníci. V současné době, kdy je trh již téměř nasycen, je nových zákazníků stále méně. Náklady na získání nového zákazníka tak prudce rostou. Kotler a kol. (2007) uvádí, že náklady na přilákání nového zákazníka mohou být až pětkrát vyšší než náklady na udržení zákazníka spokojeného – stávajícího. Ačkoliv nalezení nových zákazníků zůstává stále důležitým faktorem, důraz na udržení stávajících bonitních a výnosných zákazníků, respektive vybudování trvalých vztahů s nimi, neustále roste. Důležitým aspektem je také ztráta zákazníka, kdy společnost nerealizuje pouze jednorázovou ztrátu z prodeje, ale realizuje ztrátu celoživotních nákupů zákazníka spolu s referencemi, které mohl zákazník šířit. Kotler a kol. (2007) zmiňuje jako klíč k udržení zákazníka vyšší nabízenou hodnotu produktů či služeb a zákazníkovo uspokojení.

Marketing v rámci propagace svých produktů a služeb využívají bezesporu všechny typy firem a společností mnoha různými způsoby. Na trhu tak současně působí organizace, které využívají výhradně standardní a formalizované marketingové postupy spolu s organizacemi, které využívají méně formální marketingové postupy (podnikatelský marketing). Účinný marketing má však mnoho tváří, klíčovým faktorem úspěchu tak bude nalezení vhodné kombinace výše zmíněných přístupů.

3.2 Marketingové koncepce

V reakci na technologické a sociokulturní změny společnosti zaznamenal marketing během svého vývoje mnoho změn. V důsledku těchto „evolučních“ změn bylo postupně formulováno pět marketingových koncepcí. Tyto koncepce pak podrobněji charakterizují firemní filosofii a marketingové aktivity, kterými organizace dosahují stanovených cílů.

3.2.1 Výrobní koncepce

Podstata této nejstarší koncepce spočívá v předpokladu, dle kterého spotřebitelé upřednostňují levné a dostupné výrobky. Management by tak měl klást důraz na zefektivnění výroby. Jak dále uvádí Kotler a kol (2007), tato koncepce je užitečná ve dvou typových situacích. První nastává tehdy, pokud poptávka převyšuje nabídku (následně je důraz kladen na zvyšování objemu produkce). Druhá situace nastává v případech, když jsou výrobní náklady příliš vysoké a je nutné zlepšit produktivitu práce, což následně vede k jejich snížení.

3.2.2 Výrobová koncepce

Tato koncepce předpokládá, že si zákazníci vybírají takové produkty, které nabízejí nejvyšší kvalitu a výkon, jinými slovy nabízejí nejvyšší hodnotu pro zákazníka. Společnosti by se tak v tomto případě měly zaměřit na neustálé vylepšování produktů. Jak dále Kotler a kol. (2007) uvádí, přílišná orientace na výrobek může vést k posedlosti technologiemi (v domnění, že technická dokonalost více prodává) nebo také k „marketingové krátkozrakosti“ (zákazník primárně netouží po výrobku, ale po finálním řešení, kterého prostřednictvím výrobku dosáhne).

3.2.3 Prodejní koncepce

Tato koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé nebudou kupovat dostatečné množství produktů, pokud firma nepodnikne masivní prodejní a reklamní kampaně. Autoři Kotler a Keller (2007) v této souvislosti zmiňují výrok bývalého viceprezidenta Coca-Coly Sergio Zymana: „*Účelem marketingu je prodávat více zboží více lidem častěji a za více peněz, aby se docílil vyšší zisk.*“ Obvykle se prodejní koncepce využívá u zboží, které by si kupující běžně nekoupili. Společnost tak musí aktivně vyhledávat potenciální zákazníky a přesvědčovat je k nákupu deklarovanými výhodami, plynoucími z vlastnictví produktu. Prodejní

koncepce nachází uplatnění také v neziskovém sektoru a v politice (předvolební kampaně), kdy je cílem úspěšně prosadit („prodat“) kandidáta, nikoliv komunikovat jeho nedostatky nebo se starat o pozdější spokojenost voliče (zákazníka). Kotler a kol. (2007) tuto koncepci shledává rizikovou, neboť se zaměřuje na realizaci krátkodobých prodejních transakcí namísto vybudování dlouhodobých výnosných vztahů se zákazníky. Předpokládá se totiž, že zákazníci, kteří si produkt pod tíhou přesvědčení zakoupí, si jej následně oblíbí. V případě, že se tak nestane, na své zklamání v průběhu času zapomenou a zakoupí si jej znovu.

3.2.4 Marketingová koncepce

Filozofie marketingové koncepce vychází z předpokladu, že společnost může dosahovat stanovených cílů tehdy, dokáže-li rozpoznat potřeby a přání cílových zákazníků (trhů) a poskytnout jim požadované uspokojení lépe než konkurence. Cílem společností používajících tuto koncepci je dostat se hluboko do srdcí a myslí svých zákazníků. Jak dále uvádí Kotler a kol. (2007), cílem tohoto marketingu není maximalizovat spokojenost zákazníka, ale se ziskem uspokojovat jeho potřeby. Je tedy třeba nalézt tenkou hranici, mezi tvorbou další hodnoty pro zákazníka a tvorbou zisku pro společnost. Porovnání marketingové a prodejní koncepce následně zachycuje obrázek 3.4.

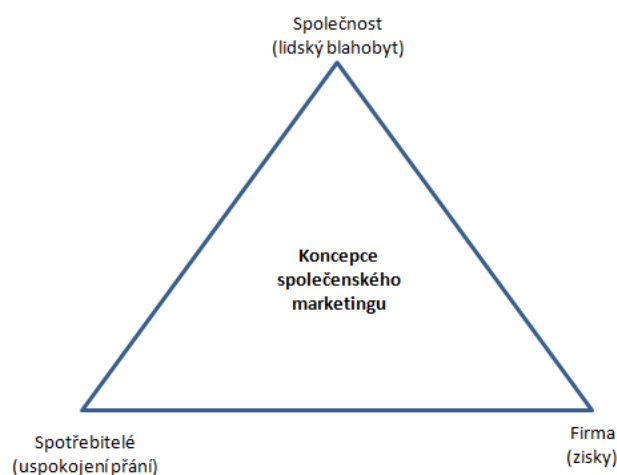


Obr. 3.4: Porovnání prodejní a marketingové koncepce (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

3.2.5 Koncepce společenského marketingu

Tato koncepce dle Kotlera a kol. (2007) vychází z předpokladu, že by společnost měla zjistit potřeby, přání a zájmy cílových zákazníků (trhů) a následně jim zajistit požadované uspokojení lépe a účinněji než konkurence takovým způsobem, aby byl

stávající užitek zákazníka či společnosti zachován nebo zvýšen. Společenský marketing si klade otázku, zda společnost, která identifikuje a vyplní přání zákazníka, skutečně z dlouhodobého hlediska dělá pro své zákazníky a lidskou společnost vždy to nejlepší. Jednotlivé prvky koncepce společenského marketingu přehledně znázorňuje obrázek 3.5.



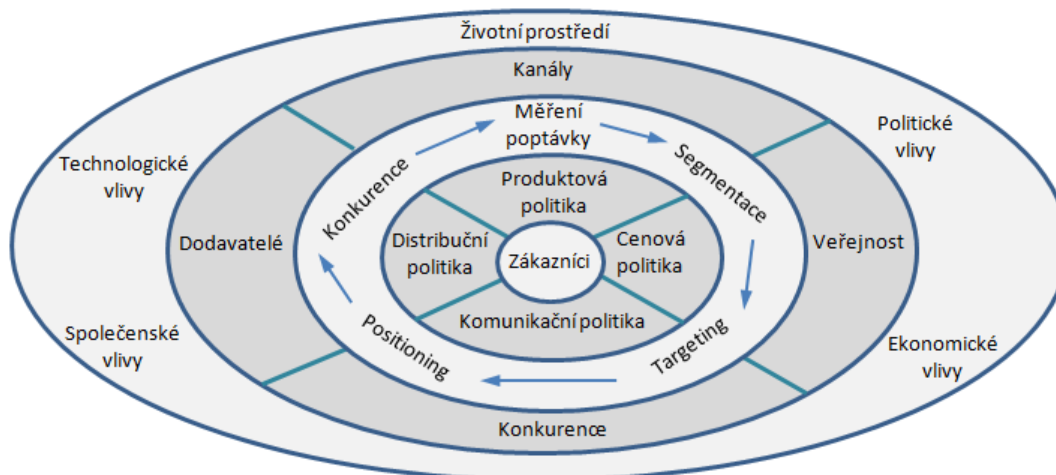
Obr. 3.5: Koncepce společenského marketingu a její prvky (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

3.3 Marketingový proces

„Marketing není jednorázová akce, ale proces. Má začátek, střed, ale nikdy konec, proto je to proces. Můžete ho zlepšovat, zdokonalovat, měnit, nebo zastavit. Ale nikdy s ním úplně neskončíte.“

– Jay Conrad Levinson

Jak uvádí Kotler a kol. (2007), marketingový proces je procesem analýzy marketingových příležitostí, volby cílových trhů, tvorby marketingového mixu a řízení marketingového úsilí. Obrázek 3.6 pak přehledně znázorňuje hierarchii všech prvků a činností, které ovlivňují marketingovou strategii. Následně však budou popsány pouze ty prvky a činnosti, které úzce souvisí se zaměřením této práce.



Obr. 3.6: Prvky a činnosti ovlivňující marketingovou strategii (Zdroj: upraveno dle Kotler a kol. (2007))

3.3.1 Strategické plánování

Každá společnost má své poslání, které je vyjádřením záměru – tedy toho, čeho chce společnost v širším kontextu dosáhnout. Na základě tohoto poslání pak společnosti v rámci strategického plánování stanovují své strategické cíle. Vzhledem ke komplexnosti poslání společnosti však může být výstupem i celá hierarchie cílů, včetně podnikatelských a marketingových. Kotler a kol. (2007) tak poslání přirovnává k vizi, filozofii či směru, jakým by se společnost měla ubírat, zatímco strategické cíle označuje jako měřitelné mezníky. Tento autor dále poukazuje na skutečnost, že poslání společnosti by mělo vycházet spíše z trhu, než ze zaměření společnosti (výroba produktů, nabídka služeb, vývoj technologií). Jak vyplývá z výše uvedeného, jedním z klíčových faktorů úspěchu společností tedy bude nalezení odpovědí na následující otázky: „V čem podnikáme?“, „Kdo jsou naši zákazníci?“, „Proč jsme tady?“ a „Co jsme vlastně za podnik?“.

Ke zjištění těchto informací pak slouží například strategický audit, SWOT či STEP analýza nebo vypracování portfolia aktivit (BCG či GE matice).

3.3.1.1 Strategický audit

Strategický audit lze označit za činnost sloužící ke shromáždění nezbytných informací za účelem vypracování podrobných cílů a strategie podnikání. Strategický audit se skládá ze dvou dílčích částí: externího auditu a interního auditu.

- **Externí audit**

Zaměřuje se především na makroprostředí a prostředí, ve kterém firma realizuje svoji činnost. Jeho cílem je tedy podrobné zhodnocení trhů, konkurence, podnikatelského a ekonomického prostředí, ve kterém se společnost nachází.

- **Interní audit**

Primárně se zabývá aktivitami, které určují tok zboží a služeb ve společnosti, včetně marketingu a doprovodných služeb. Věnuje se také podpůrným aktivitám, které závisí na primárních aktivitách (např. řízení lidských zdrojů, infrastruktura společnosti aj.). V rámci interního auditu lze také posuzovat finanční výkazy společnosti (rozhoda, výkaz zisků a ztrát aj.), které jsou základem pro porozumění stávajícímu stavu a zároveň pochopení následného vývoje společnosti. Pravidelným porovnáváním historie finančních ukazatelů lze odhalit pozitivní či negativní vývojové trendy společnosti, což umožní pružněji reagovat či předvídat možné situace v budoucnu.

3.3.1.2 SWOT analýza

SWOT analýzu lze označit jako snadno použitelný hodnotící nástroj, sloužící k deskripci komplexní situace podniku. V rámci této analýzy dochází ke zkoumání jak vnitřních silných (**Strengths**) a slabých stránek společnosti (**Weaknesses**), tak také vnějších příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**). SWOT analýza čerpá z dat externího a interního auditu, z nichž se snaží vybrat či zdůraznit ty klíčové položky, které mají strategický význam a vztahují se ke konkrétní situaci podniku.

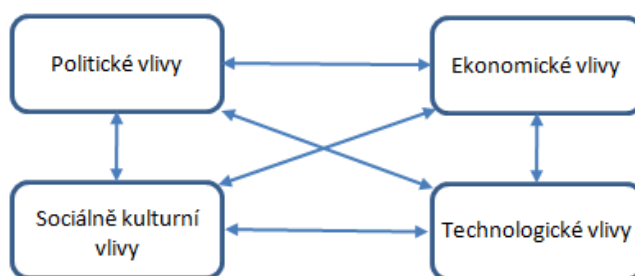
Při hodnocení a výběru jednotlivých vnitřních silných a slabých stránek je třeba zohlednit jejich vztah ke kritickým faktorům úspěchu, jinými slovy zohlednit jejich vliv na úspěch společnosti vzhledem ke konkurenci. Dále je třeba mít na paměti, že silné a slabé stránky jsou relativní, nikoli absolutní.

Výstupem analýzy vnějšího prostředí, které podnik nemá možnost více či méně ovlivnit, by pak měla být specifikace jednotlivých faktorů a trendů, které mohou mít na společnost negativní dopad. Při hodnocení a výběru jednotlivých vnějších faktorů by proto měla být největší pozornost věnována těm nejpravděpodobnějším a nejničivějším. Součástí této analýzy také může být například vypracování jednotlivých plánů a scénářů, jak se těchto případných hrozeb vyvarovat či minimalizovat jejich negativní dopady.

3.3.1.3 STEP analýza

STEP analýza je vhodným nástrojem pro zkoumání makroprostředí společnosti. Jak naznačuje obrázek 3.7, předmětem zájmu této analýzy jsou politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Autoři Tichá a Hron (2002) pak považují za smysl STEP analýzy nalezení odpovědí na následující otázky:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?



Obr. 3.7: Segmenty vnějšího prostředí (Zdroj: upraveno dle Tichá a Hron (2002))

Sociálně kulturní vlivy zahrnují veškeré faktory, které souvisejí se způsobem života lidí včetně životních hodnot.

Technologické vlivy zahrnují faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.

Ekonomické vlivy zahrnují faktory související s tokem peněz, zboží, služeb, informací a energií.

Politické vlivy zahrnují takové faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně místní a zahraniční legislativy.

Mezi výhody této metody řadí autoři Tichá a Hron (2002) například její deskriptivní charakter, který pomáhá lépe porozumět hybným faktorům ovlivňující vývoj konkrétního odvětví a zároveň fakt, že tato metoda bere v úvahu také faktory, které nejsou „primárně podnikatelské“ (např. životní styl, životní prostředí aj.), a které dle Kotlera a kol. (2007) nabývají stále více na důležitosti.

Nevýhodu STEP analýzy však autoři Tichá a Hron (2002) spatřují mnohdy v nevalném přínosu nových poznatků, kdy vypracování analýzy představuje pouze čas, který mohl být využit přínosnější analýze.

3.3.1.4 Portfolio aktivit

Jak uvádí Kotler a kol. (2007), portfolio aktivit představuje souhrn produktů a oblastí podnikání, které tvoří obchodní společnost. Je žádoucí, aby portfolio aktivit dokázalo sladit silné a slabé stránky společnosti s příležitostmi v jejím okolí. Společnost musí nejprve analyzovat stávající podnikatelské portfolio a rozhodnout, do kterých oblastí (a jaký objem financí) bude investovat a následně vypracovat strategie růstu pro případné rozšíření portfolio o nové produkty či oblasti podnikání.

Analýzu stávajícího portfolio aktivit tedy lze považovat za vhodnou formu revize podnikatelských aktivit společnosti. Nejznámější metody plánování podnikového portfolio pocházejí od Boston Consulting Group a také od společnosti General Electric.

Při využití metody Boston Consulting Group (BCG) uspořádá společnost všechny své strategické podnikové jednotky do matice tak, jak je znázorňuje obrázek 3.8. Růst podílu (svislá osa) představuje atraktivitu trhu a relativní tržní podíl (vodorovná osa) slouží jako ukazatel pozice společnosti na daném trhu. Vzniklé segmenty v matici pak charakterizují jednotlivé typy strategických podnikatelských jednotek.



Obr. 3.8: BCG matice tržního podílu a růstu (Zdroj: upraveno dle Kotler a kol. (2007))

- **Hvězdy** jsou produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu, které ke svému růstu potřebují značné investice. Jejich růst se ke konci životního cyklu zpomalí a stanou se z nich dojné krávy.

- **Dojné krávy** jsou produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. V případě dojných krav se jedná o zavedené a úspěšné strategické podnikatelské jednotky, které k udržení svého tržního podílu nepotřebují vysoké investice. Díky těmto jednotkám společnost generuje zisk, který následně využije k úhradě svých závazků či k financování ostatních podnikatelských jednotek, které investice vyžadují.
- **Otazníky** jsou podnikatelské jednotky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Tyto jednotky potřebují finanční podporu, díky které si (při nejmenším) udrží svůj stávající tržní podíl. V případě těchto jednotek musí společnost učinit rozhodnutí, které z nich promění v hvězdy a které postupně opustí.
- **Psi** jsou takové produkty či oblasti podnikání, jež mají nízký podíl na pomalu rostoucím trhu. Tyto jednotky mohou generovat dostatečné množství finančních prostředků na to, aby se udržely, ale neslibují nijak výrazné výnosy.

Společnost General Electric (GE) naopak nabídla vlastní komplexní nástroj sloužící k analýze podnikatelského portfolia – tzv. matici strategického plánování – viz obrázek 3.9. Obdobně jako BCG využívá i GE dvourozměrnou matici, kde jedna dimenze (svislá osa) představuje atraktivitu odvětví a druhá (vodorovná osa) reprezentuje sílu či konkurenční pozici společnosti v daném odvětví.



Obr. 3.9: Matice strategického plánování GE (Zdroj: upraveno dle Kotler a kol. (2007))

V rámci indexu atraktivity odvětví zohledňuje přístup GE míru růstu a velikosti trhu, ziskové marže odvětví, rozsah konkurence, sezónnost a cyklus poptávky spolu se strukturou nákladů v odvětví.

Konkurenční pozice pak využívá složený index, který obsahuje relativní velikost podílu na trhu, cenovou konkurenceschopnost, kvalitu produktů, znalost trhu a zákazníků a efektivitu prodeje spolu s geografickou výhodou.

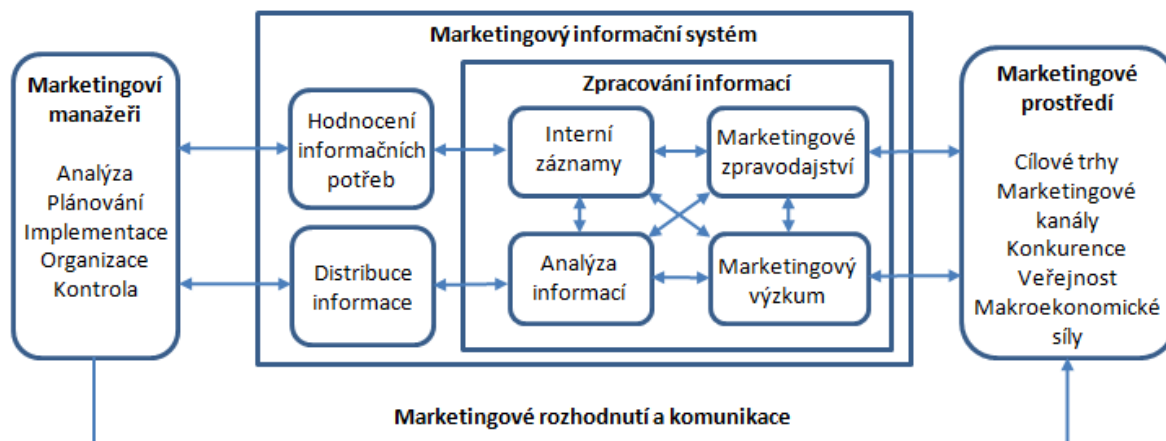
Matice GE je rozdělena na 3 zóny. Buňky vlevo nad diagonálou obsahují silné strategické jednotky, do nichž by měla společnost investovat a které by měla dále rozvíjet. Buňky na diagonále pak obsahují středně atraktivní jednotky, pro které je vhodné udržovat i na dále stejnou úroveň investic. Buňky vpravo pod diagonálou značí strategické podnikatelské jednotky s nízkou atraktivitou, které je třeba buď vytěžit, nebo se jich zbavit.

Kotler a kol. (2007) však upozorňuje na možná omezení při použití maticových přístupů (BCG, GE a dalších formálních metod). V této souvislosti zmiňuje časovou náročnost či nákladnost realizace a také mnohdy obtížnou specifikaci strategických podnikatelských jednotek, velikosti jejich podílu a míry růstu. Jak tento autor dále uvádí, tyto přístupy se převážně soustřeďují na klasifikaci stávajících oblastí podnikání, ale již mnoho nepřispívají k plánování do budoucna. Analýzy portfolia či jiné formální přístupy tedy nelze považovat za nástroje garantující nalezení nejlepší strategie, avšak tyto metody pomohou managementu pochopit celkovou situaci společnosti a při správné aplikaci jsou jednou z mnoha důležitých součástí strategického plánování a řízení podniku.

3.3.2 Marketingový výzkum

Znalost potřeb stávajících i potenciálních zákazníků lze považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů podnikání. Tyto informace však nepředstavují pouze vstup potřebný k rozhodování společnosti. Znalost těchto informací je svým způsobem marketingový kapitál, který poskytuje strategicky důležitou konkurenční výhodu.

Rozsáhlejší společnosti a organizace využívají pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, aktuálních a relevantních informací **marketingového informačního systému** (MIS) – viz obrázek 3.10. Menší společnosti (podniky a neziskové organizace) mají mnohdy daleko menší potřebu (objem) marketingového výzkumu a získávání informací. Tyto menší organizace pak z MIS využívají pouze některé jeho dílčí části a postupy. Jak uvádí Kotler a kol. (2007), tyto malé organizace mnohdy realizují i své vlastní jednoduché postupy a experimenty.

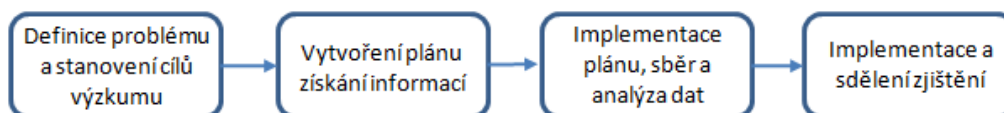


Obr. 3.10: Marketingový informační systém (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

Interní záznamy poskytují důležité informace ze zdrojů uvnitř organizace, které napomáhají hodnotit marketingový výkon a odhalit tak případné problémy či příležitosti. Mezi interní zdroje lze zahrnout výrobní oddělení, účetní oddělení, oddělení služeb zákazníků aj.

Marketingové zpravodajství přináší marketingovým pracovníkům každodenní informace o vývoji vnějšího marketingového prostředí. Tyto informace pak pocházejí převážně od zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, distributorů, ale i ze sledování konkurence a reklam, veřejných zpráv, konferencí a dalších možných aktivit z daného prostředí.

Marketingový výzkum spočívá v získávání důležitých informací potřebných pro každodenní marketingovou činnost společnosti. Kotler a kol. (2007) definuje marketingový výzkum jako funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu. Jak naznačuje obrázek 3.11, proces marketingového výzkumu se skládá ze čtyř kroků.



Obr. 3.11: Proces marketingového výzkumu (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

Proces marketingového výzkumu může sledovat 3 typy cílů – **informativní**, **deskriptivní** a **kauzální**. Snahou informativního výzkumu je sběr předběžných informací, které pomohou k lepší definici problému a návrhu hypotézy. Deskriptivní výzkum popisuje například tržní potenciál určitého produktu, či demografické údaje a postoje zákazníků, kteří tento produkt kupují. Kauzální výzkum pak testuje hypotézy vztahů příčina/následek.

Při vytváření plánu výzkumu je třeba určit, jaké informace jsou potřebné a ze kterých zdrojů je organizace bude čerpat. Zdroje informací mohou být:

- **primární** (informace získané pro konkrétní – současný účel)
 - kvalitativní výzkum (zjišťování motivace, postoje, chování zákazníka)
 - kvantitativní výzkum (kvantitativní dotazníkový průzkum, řízený rozhovor)
- **sekundární** (informace, které již existují a byly nasbírány k jinému účelu)
 - zdroje komerčních údajů
 - on-line databáze a internetové zdroje.

Výhodou sekundárních informací je bezesporu jejich nižší pořizovací cena a rychlost pořízení, oproti údajům primárním. Možnou nevýhodou sekundárních informací pak může být potřeba jejich opětovného hodnocení a posouzení relevance, aktuálnosti a nestrannosti.

V případě plánování sběru primárních informací je třeba:

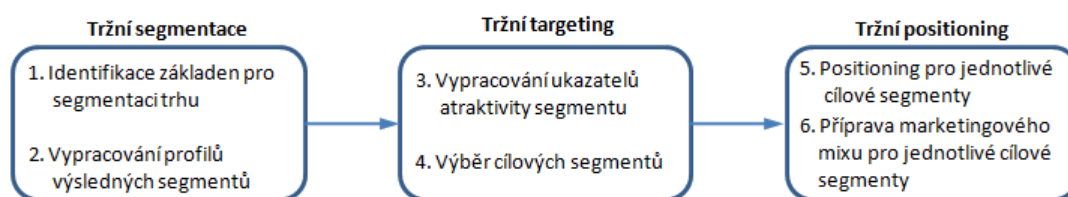
- **zvolit vhodný přístup** (pozorování, průzkum, experiment)
- **kontaktní metodu** (pošta, telefon, osobní kontakt, e-mail, internet)
- **vytvořit plán výběrového souboru** (kdo jej bude tvořit, kolik osob, jak je vybrat)
- **vytvořit nástroje výzkumu** (dotazníky, ankety, jiné pomůcky či nástroje)

Následnou realizací marketingového výzkumu zajistíme získání, zpracování a analýzu nasbíraných informací. Výsledná fáze marketingové analýzy pak spočívá v interpretaci zjištěných údajů, které lze následně podrobit ještě hlubší analýze ve formě pokročilých statistických postupů a metod.

3.3.3 Cílený marketing

Vzhledem k odlišnosti, přílišnému rozptýlení a různorodosti lidských potřeb či nákupních postupů je mnohdy téměř nemožné oslovit všechny stávající i potenciální zákazníky stejným způsobem, natož pak jejich přání a potřeby ve stejné míře uspokojit.

Společnosti proto používají cílený marketing, namísto hromadného marketingu. V rámci cíleného marketingu společnosti identifikují tržní segmenty (segmentace), vyberou ty potencionálně nejvhodnější (targeting) a těmto vybraným segmentům připraví marketingový mix spolu s produkty na míru (positioning). Jedině tak mohou společnosti vybraným (potenciálně ziskovým) cílovým trhům či segmentům nabídnout ty správné produkty, přizpůsobit ceny, distribuční cesty a reklamu tak, aby zákazníci efektivně oslovily. Jak dále Kotler a kol. (2007) uvádí, místo aby společnosti své úsilí rozptylovaly do prostoru – tzv. „brokovnicový přístup“ – mohou se více soustředit na kupující, kteří mají o nákup větší zájem – tzv. „kulovnicový přístup“. Hlavní kroky cíleného marketingu pak zachycuje obrázek 3.12.



Obr. 3.12: Cílený marketing – segmentace, targeting, positioning (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

Proces segmentace tedy lze, jak již bylo uvedeno, provádět na různých úrovních:

- žádná segmentace (hromadný marketing);
- úplná segmentace (mikromarketing);
- vhodná kombinaci mezi hromadným marketingem a mikromarketingem.

Marketing zaměřený na mikrosegmenty pak bývá často označován také jako „tržní výklenkářství“. Tržním výklenkem označuje Kotler a kol. (2007) úzce definovanou skupinu s charakteristickými rysy, která má zájem o určitou kombinaci výhod. Propagace produktů a služeb pak spočívá v přizpůsobení nabídky společnosti tak, aby lépe odpovídala potřebám jednoho či více segmentů, kde je často malá konkurence.

Mikromarketing lze dále dělit na lokální marketing a individuální marketing.

- **Lokální marketing**

Lokální marketing přizpůsobuje značku a komunikaci jednotlivým potřebám a přáním lokálních zákaznických skupin (měst, čtvrtí, konkrétních obchodů aj.). Nevýhodou lokálního marketingu zpravidla bývá snížení úspor z rozsahu, jinými slovy nárůst výrobních a marketingových nákladů. Dalším problémem může být vznik logistických problémů a také roztržitost image značky. Avšak i přes výše uvedené nedostatky tak výhody lokálního marketingu často převáží nad jeho nevýhodami.

- **Individuální marketing**

V extrémních případech se z mikromarketingu stává individuální marketing. Jednotlivé produkty a marketingové programy se tak přizpůsobí potřebám a preferencím jednotlivých zákazníků. Často je takovýto marketing označován také jako „marketing jednotlivce“, „customizovaný marketing“ či „one-to-one marketing“. V souvislosti s individuálním marketingem a vývojem nových technologií v oblasti komunikace zmiňuje Kotler a kol. (2007) také pojem **hromadná customizace** (mass customization), tedy schopnost hromadně připravovat individuálně navrhované produkty a sdělení, které uspokojí nároky jednotlivých zákazníků.

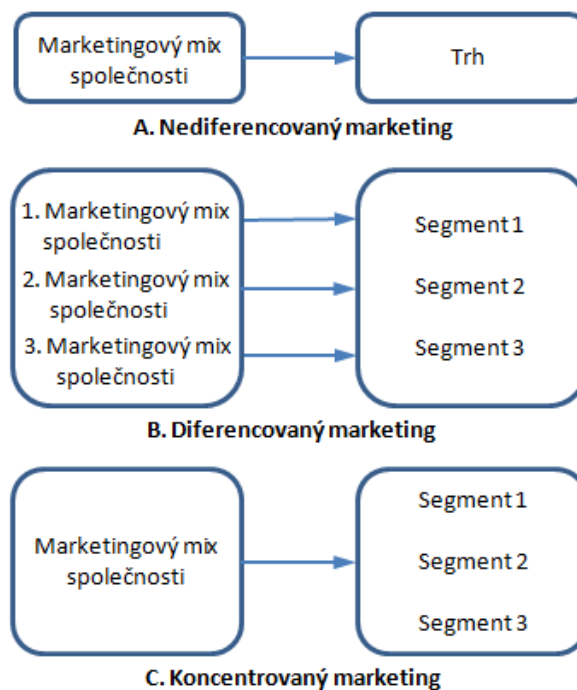
Tento autor také dále uvádí, že neexistuje jediný správný způsob segmentace trhu. Pro nalezení nejlepšího způsobu zachycení struktury trhu je třeba vyzkoušet (jednotlivě či v kombinaci) různé segmentační proměnné. Mezi ty nejzákladnější lze zařadit geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné. Podrobnější členění segmentačních proměnných je pak uvedeno v příloze č. 1.

Po procesu tržní segmentace následuje tržní targeting, neboli proces hodnocení atraktivity a výběru tržních segmentů. V rámci tohoto hodnotícího procesu tedy musí společnost zohlednit atraktivitu daného segmentu, pozici dodavatelů a odběratelů, dlouhodobé cíle a také své možnosti a silné stránky vzhledem ke konkurenci.

Současně s vyhodnocením jednotlivých segmentů je také třeba určit **cílový trh** společnosti. Ten tvoří skupiny zákazníků sdílející určité společné potřeby nebo

charakteristiky, které se společnost rozhodne obsluhovat. Obrázek 3.13 pak naznačuje, které marketingové strategie může společnost pro pokrytí trhu zvolit. V případech, kdy společnost uplatní diferencovaný marketing – rozvíjí silné stránky – získává konkurenční výhodu. Pokud však firma nediferencuje, bude v očích zákazníků „téměř totožná“ jako konkurence a bude muset konkurovat cenami. Mezi hlavní typy diferenciací lze zařadit diferenciaci produktovou, služeb, zaměstnanců a image.

Poslední fází cíleného marketingu je tržní positioning, tedy způsob, jakým zákazníci vnímají produkt a jeho hodnotu vzhledem ke konkurenci. Kotler a kol. (2007) pozici produktu (positioning) charakterizuje jako způsob, jakým je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů – nebo též jako místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům. Strategie hodnotového positioningu mohou mít následující podobu: větší užitek za vyšší cenu, větší užitek za stejnou cenu, stejný užitek za nižší cenu a menší užitek za mnohem nižší cenu. Produkty, jejichž ceny a hodnoty budou shodné jako ceny a hodnoty již existujících produktů nebudou úspěšné, stejně jako nabídky, které zákazníkům přinášejí nižší hodnotu. Strategie úspěšných společností spočívá spíše v udržování diferencní výhody a snaze vyvarovat se prudkých změn své tržní pozice.



Obr. 3.13: Marketingové strategie pokrytí trhu (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

3.3.4 Marketingový mix

Kotler a kol. (2007) specifikuje marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix by tedy měl zahrnovat veškeré faktory, kterými může organizace ovlivnit poptávku po svém produktu a dosahovat tak silných pozic na cílových trzích.

Klasický marketingový mix má podobu tzv. „4P“. Jsou jimi **product** (produktová politika), **price** (cenová politika), **place** (distribuční politika) a **promotion** (komunikační politika). Avšak jak uvádí Lauterborn (1990), jednotlivé složky marketingového mixu (4P) je třeba vnímat spíše jako faktory (4C) na straně zákazníka, jinými slovy zaměřit se na hodnotu produktu a s ní spojený užitek a uspokojení zákazníka – viz tabulka 3.2.

Tab. 3.2: Složky marketingového mixu „4P“ a „4C“ (Zdroj: Kotler a kol. (2007), str. 71)

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

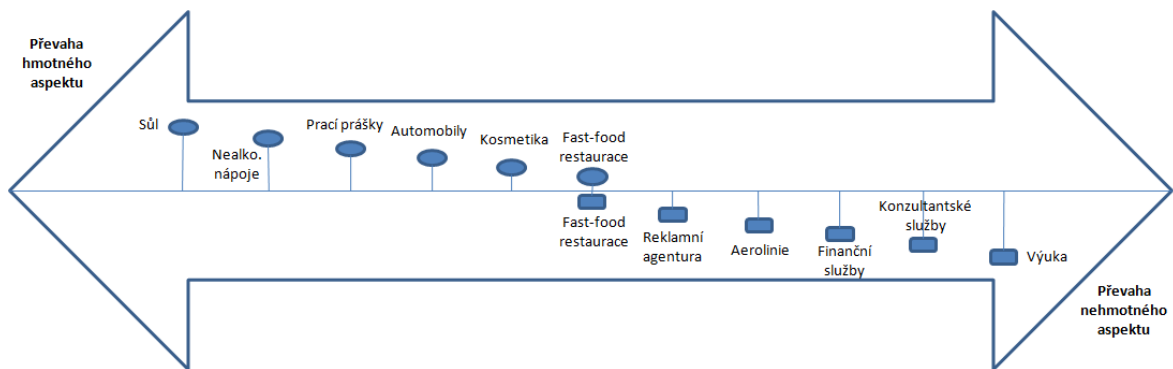
V oblasti poskytování služeb je však situace ještě více ztížena právě samotnou povahou a charakteristikou služeb. Při přípravě marketingové strategie a marketingového mixu je tedy třeba zohlednit, na rozdíl od hmotných produktů, pět hlavních charakteristik služeb:

- **nehmotnost;**
- **neoddělitelnost;**
- **proměnlivost;**
- **pomíjivost;**
- **absenci vlastnictví.**

Díky těmto jednotlivým charakteristikám služeb je tak marketingový mix služeb obohacen ještě o další „3P“, kterými jsou: **personnel** (personál), **physical evidence** (prostředí, fyzický důkaz) a **process** (procesy).

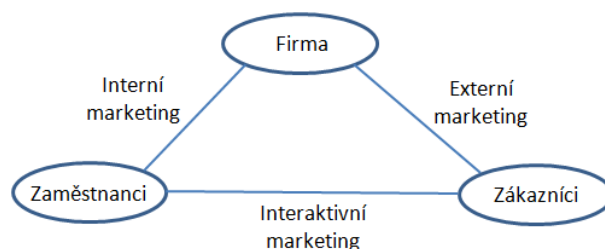
Marketingový mix služeb však může mít vzhledem k povaze nabídky společností mnoho podob. S ohledem na poměrné zastoupení hmotného či nehmotného aspektu v nabídce jednotlivých společností – viz obrázek 3.14 – lze rozlišit pět hlavních kategorií nabídek:

- **Čistě hmotné zboží** (sůl, mýdlo, zubní pasta aj.).
- **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** (počítače, automobily aj.).
- **Hybridní nabídka** (restaurace, maloobchody aj.).
- **Služba doprovázená drobným zbožím** (aerolinie, přepravní služby aj.).
- **Čistá služba** (kadeřnické služby, hlídání dětí, finanční služby aj.).



Obr. 3.14: Poměrné zastoupení hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

Kotler a kol. (2007) dále uvádí, že úspěšnost a ziskovost společnosti v sektoru služeb jednoznačně souvisí se spokojeností a motivací jejich zaměstnanců, neboť právě oni následně pečují o uspokojení zákazníků. Obrázek 3.15 pak přehledně zachycuje marketingovou strategii společnosti v sektoru služeb, tedy vzájemný vztah klasického **externího marketingu** („4P“), **interního marketingu** (sloužícího k motivaci, zvyšování kvality a výkonu zaměstnanců) a **interaktivního marketingu** (budování dovedností souvisejících s kvalitou nabídky, komunikací a samotnou realizací služeb tak, aby bylo dosaženo technické a funkční kvality spolu s maximálním uspokojením zákazníka).



Obr. 3.15: Marketing služeb (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

3.3.4.1 Komunikační mix

Komunikační mix, mnohdy označovaný též jako propagační mix, ještě více umocňuje význam jedné z proměnných marketingového mixu – komunikační politiky (promotion). Součástí komunikačního mixu jsou pak tyto nástroje:

- Reklama;
- Podpora prodeje;
- Public relations;
- Osobní prodej;
- Přímý marketing.

Reklama představuje jakoukoliv neosobní formu propagace a prezentace produktů, služeb, značky či jejich vzájemné kombinace. Mezi jednotlivá média, která reklama využívá, patří například elektronická média (rozhlas, televize, internet), tisk, outdoor a další speciální média, jako například kino či mobilní telefony. Dále je také třeba stanovit reklamní cíle – viz tabulka č. 3.3.

Tab. 3.3: Možné cíle reklamy (Zdroj: Kotler a kol. (2007), str. 857)

Informativní reklama	
Upozornit trh na nový produkt	Popsat dostupné služby
Navrhnout nová využití produktu	Vylepšit špatný dojem
Informovat trh o změně ceny	Zmírnit obavy zákazníků
Vysvětlit, jak produkt funguje	Vybudovat image společnosti
Přesvědčovací reklama	
Získat značce preference	Přesvědčit zákazníky k okamžité koupi
Povzbudit přechod ke značce	Přesvědčit zákazníky, aby přijali návštěvu či telefonát prodejce
Změnit způsob, jak zákazník vnímá atributy produktu	
Upomínací reklama	
Připomenout zákazníkům, že produkt může být v blízké budoucnosti zapotřebí	Udržet produkt v mysli zákazníků i mimo sezónu
Připomenout zákazníkům, kde mohou produkt koupit	Udržovat vysoké povědomí o produktu

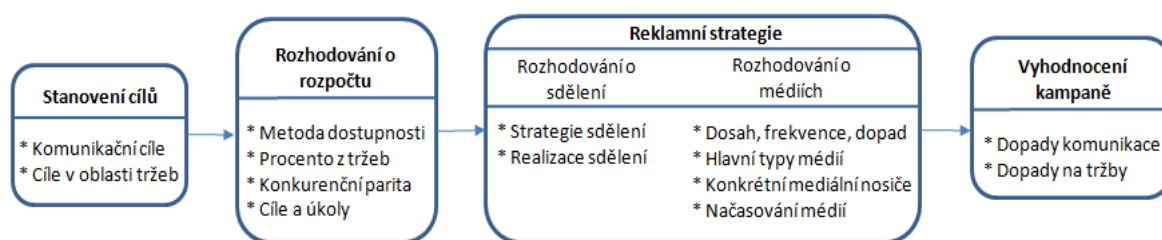
Podpora prodeje představuje krátkodobé podněty vedoucí ke zvýšení nákupu. Nejčastěji se tak děje prostřednictvím akcí konaných v místě prodeje. Nejpoužívanějšími prostředky jsou například vzorky produktu, slevové kupony, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, veletrhy, prezentace, výstavy a v neposlední řadě rabaty.

Cílem **public relations**, mnohdy označované zkratkou PR, je vytváření, udržování a posilování důvěry, porozumění a pozitivního postoje s cílovými segmenty společnosti a to jak na úrovni organizační (majitelé, vedení společnosti aj.), tak na úrovni trhu (zákazníci, dodavatelé, odběratelé). Mezi nejčastější aktivity PR lze zařadit event marketingové aktivity, sponzoring, lobbying, reklamu společnosti zaměřenou na brand a v neposlední řadě vytváření publicity prostřednictvím tiskových zpráv, besed, výročních zpráv či interview ve sdělovacích prostředcích.

Cílem **osobního prodeje**, realizovaného nejčastěji prostřednictvím externích pracovníků, je snaha informovat, přesvědčit a prodat. Výhodou tohoto nástroje je bezesporu osobní kontakt a možnost přímé komunikace, mezi slabiny pak lze zařadit například malý akční rádius a nákladnost realizace.

Přímý marketing (direct marketing) umožňuje přímý kontakt s vybranými cílovými spotřebiteli. Cílem přímého marketingu zpravidla bývá vyvolání okamžité odezvy či rozvoj trvalých vztahů se zákazníky.

V rámci přípravy reklamního programu je podle Kotler a kol. (2007) také nezbytné učinit čtyři důležitá rozhodnutí (viz obrázek 3.16): stanovit cíle, stanovit reklamní rozpočet, připravit reklamní strategii a vyhodnotit reklamní kampaně.



Obr. 3.16: Hlavní oblasti rozhodování v reklamě (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

4 Metody projektového řízení

Úvodem této kapitoly budou nejprve stručně vymezeny jednotlivé pojmy projektového řízení (project management), dále bude pozornost věnována samotnému procesu projektového řízení s ohledem na marketingové plánování a závěrem bude stručně pojednáno také o softwarové podpoře.

Newton (2008) charakterizuje projektový management jako formální disciplínu, která byla vyvinuta za účelem řízení projektů. Projektový management lze podrobněji popsat jako soubor znalostí, schopností a dovedností, které mohou být dodány prostřednictvím projektu a řízeny prostřednictvím postupů a metodologií projektového managementu.

Na jednotlivý projekt pak lze nahlížet jako na neprázdnou účelově definovanou množinu prvků a vzájemných vazeb mezi nimi, která spolu se svými vstupy vykazuje v průběhu času kvantifikovatelné výstupy.

Svozilová (2006) definuje projekt jako určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinaci tak, aby bylo z pohledu zadavatele dosaženo vytyčených strategických či taktických cílů.

Jak uvádí autoři Šubrt a Langrová (2004), na proces řízení projektu lze během jeho životního cyklu nahlížet buď z hlediska manažerských činností, nebo z pohledu jednotlivých fází projektu.

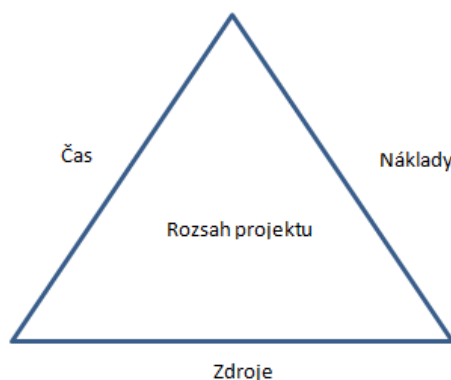
Řízení z hlediska manažerských činností spočívá v:

- definování hlavních a vedlejších cílů;
- plánování projektu s ohledem na podmínky trojimperativu (viz obrázek 4.1);
- uplatnění manažerského stylu řízení a vedení lidských zdrojů;
- sledování stavu a progresu projektových prací;
- ukončení projektu, ověření výsledků případně zjištění odchylky od plánu.

Z hlediska jednotlivých fází projektu lze proces řízení projektu rozdělit na:

- zadávací fázi (formulace projektu na základě dokumentace a podkladů);
- plánovací fázi (od převzetí zadání až po jeho schválení);
- schvalovací fázi (vlastní akt schválení);
- realizační a provozní fázi (sledování průběhu, časová/zdrojová/nákladová analýza).

Každý projekt (řízený proces) musí mít v určitém okamžiku stanoven svůj začátek a konec. Pokud tomu tak není, nejedná se o projekt, ale o pouhý sled úkolů, jejichž výsledek nemusí naplnit původní očekávání a stanovené cíle. Každý projekt je dále vymezen svými zdroji a náklady. Vzájemné působení těchto jednotlivých charakteristik (imperativů) zachycuje obrázek 4.1 – tzv. trojimperativ projektu.



Obr. 4.1: Trojimperativ projektu

Cílem projektového řízení tedy není pouhé sestavení plánu, podle kterého by měl být daný projekt realizován, ale také řízení projektu a sledování úkolů (časová analýza), zdrojů (zdrojová analýza) a nákladů (nákladová analýza).

Z pohledu časové analýzy se jedná převážně o stanovení kritických úkolů, tedy tzv. kritické cesty a stanovení rezerv ostatních úkolů. Zdrojová analýza se zabývá zejména správou zdrojů a řešením zdrojových přetížení či zdrojových konfliktů. Nákladová analýza pak sleduje jak z věcného, tak také z časového hlediska efektivní užívání nákladů v průběhu projektu. Tyto tři typy analýz tak poskytují veškeré informace potřebné pro řízení a správu projektu.

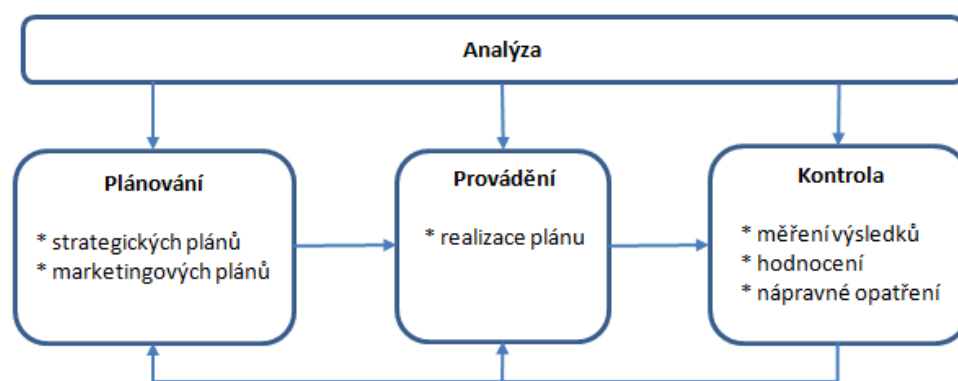
4.1 Marketingové plánování, realizace a kontrola

Pro potřeby plánování připravují společnosti obvykle tři druhy plánů, kterými jsou:

- strategické plány;
- dlouhodobé plány;
- roční plány.

S ohledem na zaměření této diplomové práce bude dále pozornost věnována převážně ročnímu plánu a plánování dílčích marketingových kampaní.

Roční plán lze charakterizovat jako krátkodobý plán popisující současnou situaci, firemní cíle, strategii pro současný či nadcházející rok, program činností a také rozpočet spolu s kontrolními mechanismy. Obrázek 4.2 pak přehledně zachycuje proces marketingového plánování.



Obr. 4.2: Proces plánování (Zdroj: upraveno dle Kotler a kol. (2007))

Dílčí plány jednotlivých marketingových kampaní převážně vyplývají ze strategických či ročních plánů (auditů a výzkumů) a obsahují veškeré potřebné činnosti, zdroje přiřazené k jednotlivým činnostem (úkolům) a náklady týkající se pouze konkrétní kampaně.

V současné době se již tvorba projektů v oblastech jako stavitelství, řízení marketingových aktivity či zavádění nových produktů neobejde bez patřičného softwarového vybavení. Volba příslušného projektového softwaru by vždy měla odpovídat konkrétním požadavkům a složitosti daného projektu. Typickým zástupcem v oblasti projektového managementu je bezesporu MS Project, avšak lze využít i některý z mnoha

jiných dostupných softwarových nástrojů (AceProject, VisionProject, iManageProject a mnoho dalších¹).

Při využití výše uvedených softwarových nástrojů je bezesporu nejběžnějším a nejpoužívanějším zobrazením Ganttův diagram. Tento diagram je tvořen seznamem úkolů včetně jejich doplňujících časových informací. Spolu se znalostí úkolů a jejich časových údajů je neméně důležitou i znalost jejich vzájemné návaznosti. K tomuto účelu pak nejlépe slouží síťový diagram. Výhodou tohoto zobrazení je přehled o kritické cestě a délce trvání, avšak za jeho nevýhody lze, vzhledem k nemožnosti zobrazení časové osy, považovat především špatný přehled o časových termínech a nesnadné modelování souhrnných úkolů.

¹ Další SW podpora pro projektový management viz URL: <http://www.web-based-software.com> .

5 Metody hodnocení efektivity

Pojmy jako efektivita, výkonnost, efektivnost, účinnost a produktivita jsou dnes užívané v natolik omezeném kontextu, že již téměř zaniká jejich pravý význam. Úvodem této kapitoly tedy budou jednotlivé pojmy nejprve stručně vymezeny.

Efektivitu (*efficiency*) lze bezesporu považovat za jeden z nejužívanějších ekonomických pojmů. Obecně si lze pojmem efektivita představit jako poměr mezi konkrétním přínosem nějaké činnosti a náklady na tuto činnost vynaloženými. Z pohledu ekonomické teorie lze efektivitu definovat jako takové použití omezených (vzácných) ekonomických zdrojů, které přináší maximální míru uspokojení dosažitelnou danými vstupy a technologiemi.

Výkonnost pak Wagner (2009) označuje jako charakteristiku popisující způsob (průběh), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti, za předpokladu schopnosti porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.

Jedním z axiomů spojených s pojmem výkonnost je tvrzení, že činnost, jejíž výkonnost posuzujeme, je cílově orientovaná, jinými slovy takováto činnost vede v budoucnu – uvědoměle či neuvědoměle – k dosažení určitého stavu, děje nebo ke snaze se takovémuto výsledku přiblížit. Cílové zaměření činnosti tedy rozděluje výkonnost na dvě na sebe navazující dimenze – **efektivnost** (*effectiveness*) a **účinnost**.

Nejlépe patrný rozdíl mezi efektivností a účinností je pak při použití anglických termínů „*do the right things*“ (efektivnost = dělat správné věci, ve smyslu volby činnosti) a „*do the things right*“ (účinnost = dělat věci správně, ve smyslu vykonávání činnosti).

Produktivitou je pak v ekonomii nejčastěji označován vztah mezi výsledkem a časem potřebným k dosažení tohoto výsledku, jinými slovy vztah mezi mírou zapojení a využitím zdrojů ve vztahu k výsledkům ekonomické činnosti (produkce).

5.1 Marketingové a ekonomické hodnocení efektivity

Vzhledem k rozdílnosti pohledů a názorů jednotlivých autorů na možnosti hodnocení efektivity a účinnosti marketingu a dílčích marketingových kampaní budou úvodem této kapitoly jednotlivé postoje a názory těchto autorů blíže popsány.

Aby bylo možné hodnotit efektivitu, potažmo účinnost, realizovaných kampaní, je třeba nejprve stanovit cíle, kterých chceme dosáhnout. Autoři Vysekalová a Mikeš (2007) dělí tyto cíle na **ekonomické** a **mimoekonomické** (psychologické).

Mimoekonomické cíle se zaměřují převážně na ovlivnění chování cílové skupiny příjemců reklamního sdělení. Mezi tyto cíle lze zařadit například:

- ovlivnění image značky/produktu;
- zvýšení povědomí o značce/produktu;
- změnu postojů ke značce/produktu;
- upevnění nákupního úmyslu/chování;
- společenskou odpovědnost (upevnění pozice společnosti v očích veřejnosti);
- zavedení nové značky či změnu stávající CI².

Mezi ekonomické cíle pak lze zařadit například:

- zvýšení obrátu či zisku oproti předchozímu období;
- udržení či zvýšení tržního podílu;
- zavedení nového či inovovaného produktu nebo služby.

Efektivitu, potažmo efektivnost, marketingové propagace a dílčích marketingových kampaní lze následně posuzovat podle efektů, které reklama vyvolá. Tyto efekty lze rozdělit na:

- **komunikační efekty** (ovlivnění postoje a názoru spotřebitelů);
- **prodejní efekty** (ovlivnění zájmu o produkt či přímé zvýšení prodeje).

² CI – corporate identity, jinými slovy firemní styl nebo firemní kultura.

Komunikační efekty marketingu lze podle autorů Kotlera a Kellera (2007) posuzovat buď pomocí marketingových metrik, které hodnotí dopady marketingových kampaní či pomocí modelace marketingového mixu vedoucí k odhadu toho, jak marketingové aktivity ovlivní výsledky. Avšak při hodnocení dopadů marketingových kampaní lze použít i jiné alternativní postupy. Ambler (2003) v této souvislosti zmiňuje například potřebu přidělit jednotlivým marketingovým výsledkům patřičnou prioritu a také možnost rozdělení marketingových výsledků na dvě části:

1. krátkodobé výsledky;
2. změny v hodnotě značky.

Krátkodobé výsledky bývají zpravidla zohledněny v ukazatelích výkazu zisků a ztrát, jako např. obrát aj. Hodnotu značky pak lze posuzovat například prostřednictvím změn ve známosti značky, tržního podílu, relativní ceny, počtu stížností, distribuce a dostupnosti produktů, celkového počtu zákazníků nebo podle vnímané kvality a věrnosti zákazníků.

Dle výše uvedených pohledů jednotlivých autorů tedy lze označit marketingovou kampaň z hlediska komunikačních efektů za efektivní tehdy, když:

- příjemce je vystaven působení reklamy a reklamnímu sdělení;
- reklama zanechá stopu v paměti příjemce;
- reklama vyvolá požadovanou změnu postoje příjemce;
- reklama zanechá v mysli příjemce emocionální stopu;
- reklama vyvolá změnu v chování cílové skupiny příjemců;
- reklama přinese požadované informace o racionálním rozhodování spotřebitele.

Při hodnocení prodejních efektů pak lze považovat marketingovou propagaci za efektivní tehdy, když vyvolá požadovanou změnu, resp. dosáhne stanovených ekonomických cílů či je dokonce předčí. Avšak při stanovování a následném hodnocení ekonomických cílů je třeba zohlednit i ten fakt, že na prodejní efekty může působit i celá řada dalších marketingových faktorů. Zvýšení obrátu či zisku se také nemusí projevit okamžitě po realizaci kampaně, ale až v průběhu určitého časového horizontu.

5.2 Modelové hodnocení efektivity

Jak uvádí Jablonský a Dlouhý (2004), modely analýzy obalu dat (DEA - Data Envelopment Analysis) byly navrženy jako specializovaný modelový nástroj pro hodnocení efektivity, výkonnosti či produktivity homogenních produkčních jednotek.

5.2.1 Základní principy

Homogenní produkční jednotkou bývá nejčastěji označován takový soubor jednotek, který se zabývá produkcí identických nebo ekvivalentních efektů, které jsou označovány jako výstupy této jednotky. V reálném životě uvažujeme především žádoucí (pozitivní) efekty, tzn. takové efekty, jejichž vyšší hodnota vede³ k vyšší výkonnosti dané jednotky. Při vytváření těchto efektů však produkční jednotka spotřebovává vstupy, které jsou naopak svoji povahou minimalizační, tedy nižší hodnota vstupů vede k vyšší výkonnosti sledované jednotky. V případě hodnocení efektivity jednoho vstupu⁴ a jednoho výstupu⁵ lze efektivnost sledované jednotky vyjádřit příslušným poměrovým ukazatelem výstupní jednotky k jednotce vstupní. Tyto poměrové ukazatele pak nejčastěji reprezentují např. tržby nebo zisk na zaměstnance, počet nemocných pacientů na jednoho lékaře atd. Avšak v reálném životě lze definovat mnoho obdobných poměrových ukazatelů, které vyplývají z různých údajů a jejichž výsledky často ani nebývají ve vzájemném souladu. Při hodnocení celkové efektivity je proto třeba vzít v potaz větší počet vstupů (výstupů) a také relativní důležitost (váhu, „cenu“) jednotlivých vstupních proměnných. Celkovou efektivnost pak můžeme vyjádřit jako

$$\frac{\text{vážený součet výstupu}}{\text{vážený součet vstupů}} = \frac{\sum_i u_i y_{iq}}{\sum_j v_j x_{jq}}, \quad (5.1)$$

kde $v_j, j=1, 2, \dots, m$ jsou váhy přiřazené j -tému vstupu a $u_i, i=1, 2, \dots, r$ jsou váhy přiřazené i -tému výstupu. V případech, kdy je třeba jednotlivé váhy stanovit (odhadnout) dle vlastního či externího úsudku, je třeba takovému odhadu věnovat značnou pozornost, neboť špatný subjektivní odhad vah vede ke značnému zkreslení výsledků řešeného problému mající objektivní povahu, což negativně ovlivňuje validitu modelu a následnou akceptovatelnost výsledků dané analýzy.

³ Ceteris paribus.

⁴ Jakákoliv relativně homogenní jednotka – počet pracovníků pobočky, firmy, zdravotnického zařízení apod.

⁵ Nejčastěji tržby, zisk, počet pacientů apod.

Podstatou DEA modelů je tedy existence tzv. **množiny přípustných možností** (production possibility set), která je tvořena všemi možnými (přípustnými) kombinacemi vstupů a výstupů. Tato množina je určena (ohraňována) tzv. **efektivní hranicí**. Produkční jednotky ležící na této efektivní hranici lze následně nazývat efektivními jednotkami, neboť se předpokládá, že neexistuje jednotka, která by mohla dosáhnout stejných výstupů s nižšími vstupy, případně vyšších výstupů se stejnými vstupy.

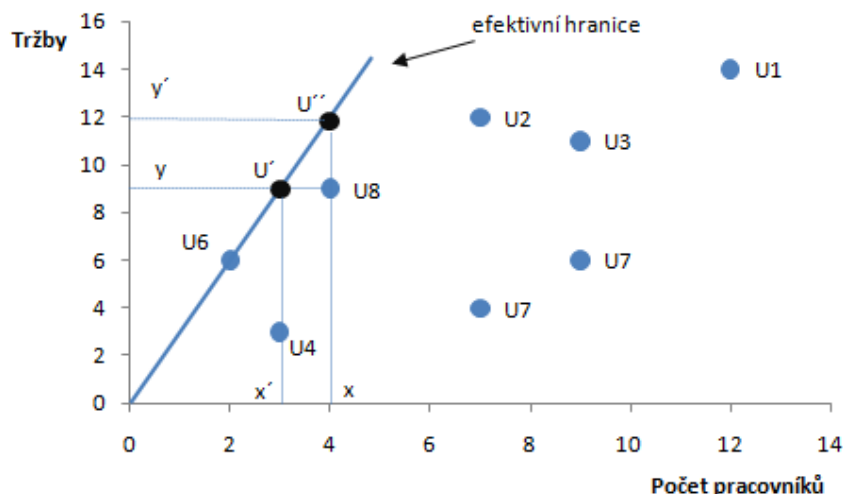
Množinu přípustných řešení lze ilustrovat následujícím numerickým příkladem – viz tabulka 5.1.

Tab. 5.1: Vstupní data pro model jednoho vstupu a jednoho výstupu (Zdroj: Jablonský a Dlouhý (2008), str. 72)

Pobočka	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8
Počet pracovníků (x)	12	7	9	3	7	2	9	4
Tržby (y)	14	12	11	3	4	6	6	9
Tržby/počet pracovníků (y/x)	1,17	1,71	1,22	1,00	0,57	3,00	0,67	2,25

Pro zjištění podoby efektivní hranice (množiny produkčních možností) je třeba přijmout předpoklad o charakteru výnosů z rozsahu pro danou úlohu. Výnosy z rozsahu mohou být konstantní (CRS - Constant Return to Scale) nebo variabilní (VRS – Variable Return to Scale). Variabilní výnosy z rozsahu lze dále rozdělit na rostoucí nebo klesající.

Z předpokladu CRS plyne, je-li kombinace vstupů a výstupů (x, y) prvkem množiny přípustných možností, potom je prvkem této množiny i kombinace $(\alpha x, \alpha y)$, kde $\alpha > 0$. Z uvedeného tak vyplývá, že je-li nějaká produkční jednotka s kombinací vstupů a výstupů (x, y) jednotkou efektivní, potom bude efektivní i jednotka $(\alpha x, \alpha y)$. Pro uvedený ilustrační příklad je efektivní hranice a množina produkčních možností znázorněna na obrázku 5.1.



Obr. 5.1: Množina produkčních možností – konstantní výnosy z rozsahu (Zdroj: Jablonský a Dlouhý (2008))

Jedinou efektivní jednotkou je v tomto případě jednotka U_6 . Všechny ostatní jednotky jsou neefektivní, což lze dokumentovat například na jednotce U_8 ($y = 9$, $x = 4$), která s danou velikostí vstupu (x) a výstupu (y) neleží na efektivní hranici. Aby se jednotka U_8 na tuto hranici dostala, musela by buď:

1. Zvýšit hodnotu produkovaného výstupu na hranici y' při zachování současné úrovně vstupu x , čímž vznikne nová jednotka (tzv. virtuální jednotka) U'' s virtuálním vstupem a výstupem $(x, y') = (4; 12)$. Tyto modely, které se snaží najít virtuální jednotku maximalizací výstupu při zachování úrovně vstupu, se označují jako **modely orientované na výstupy** (output oriented). Relativní míra efektivnosti⁶ pak reprezentuje potřebnou míru navýšení výstupu⁷.
2. Snížit hodnotu spotřebovávaného vstupu na úroveň x' při zachování současné úrovně výstupu y , čímž vznikne nová jednotka (tzv. virtuální jednotka) U' s virtuálním vstupem a výstupem $(x', y) = (3; 9)$. Tyto modely, které se snaží najít virtuální jednotku redukcí vstupu při zachování úrovně výstupu, se označují jako **modely orientované na vstupy** (output oriented). Relativní míra efektivnosti pak reprezentuje potřebnou redukci vstupu⁸.
3. Kombinací obou předchozích možností. Tyto modely se nazývají jako **aditivní** nebo **odchylkové modely** (additive models, slack-based models).

⁶ Relativní proto, že její hodnota závisí na celém souboru jednotek. Pokud by byla do souboru přidána jakákoliv další jednotka, která změní efektivní hranici, změní tak i míry efektivnosti ostatních jednotek.

⁷ Navýšení výstupu $y = 9$ na $y' = 12$, tedy y'/y což odpovídá zvýšení na 133%.

⁸ Redukci vstupu $x = 4$ na $x' = 3$, tedy x'/x což odpovídá redukci na 75%.

5.2.2 CCR model

Mezi jeden z prvních DEA modelů lze zařadit model, který byl navržen Charnesem, Cooperem a Rhodesem v roce 1978 a v literatuře bývá označován právě podle svých autorů jako **CCR model**.

Jak uvádí Jablonský a Dlouhý (2004), tento model maximalizuje míru efektivnosti hodnocené jednotky U_q , která je vyjádřena jako podíl vážených výstupů a vážených vstupů (4.1), při dodržení podmínek, že míry efektivnosti všech ostatních jednotek jsou menší nebo rovny jedné. Pomocí vah pro vstupy $v_i, i = 1, 2, \dots, m$ a výstupy $u_i, i = 1, 2, \dots, r$ tak dostáváme:

$$\text{virtuální vstup} = v_1 x_{1q} + v_2 x_{2q} + \dots + v_m x_{mq},$$

$$\text{virtuální výstup} = u_1 y_{1q} + u_2 y_{2q} + \dots + u_r y_{rq}.$$

CCR model tedy maximalizuje efektivitu produkčních jednotek prostřednictvím optimalizace vah vstupů a výstupů při dodržení podmínek maximální jednotkové efektivnosti všech ostatních jednotek. Tento model tak lze pro jednotku U_q formulovat jako úlohu lineárního lomeného programování:

$$\begin{aligned} \text{maximalizace} \quad z &= \frac{\sum_i^r u_i y_{iq}}{\sum_j^m v_j x_{jq}}, \\ \text{za podmínek} \quad \frac{\sum_i^r u_i y_{ik}}{\sum_j^m v_j x_{jk}} &\leq 1, \quad k = 1, 2, \dots, n, \\ u_i, v_j &\geq \varepsilon, \quad i = 1, 2, \dots, r, j = 1, 2, \dots, m, \\ x_{ik}, y_{jk} &\geq 0 \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, r, k = 1, 2, \dots, n. \end{aligned} \tag{5.2}$$

Účelová funkce z pak v modelu (5.2) vyjadřuje míru efektivnosti jednotky U_q a ε vyjadřuje infinitezimální konstantu⁹, pomocí které model zabezpečuje, že všechny váhy vstupů a výstupů budou kladné a budou (alespoň minimální měrou) v modelu zahrnuty.

⁹ Infinitezimální konstanta se volí z pravidla rovna 10^{-8} .

5.2.2.1 Primární model

Úlohu (5.2) lze pomocí Charnes-Cooperovy transformace snadno převést na úlohu lineárního programování. Po úpravě pak dostáváme model:

$$\begin{aligned}
 \text{maximalizace} \quad & z = \sum_i^r u_i y_{iq}, \\
 \text{za podmínek} \quad & \sum_i^r u_i y_{ik} \leq \sum_j^m v_j x_{jk}, \quad k = 1, 2, \dots, n, \\
 & \sum_j^m v_j x_{jq} = 1, \\
 & u_i, v_j \geq \varepsilon, \quad i = 1, 2, \dots, r, j = 1, 2, \dots, m, \\
 & x_{ik}, y_{jk} \geq 0, \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, r, k = 1, 2, \dots, n.
 \end{aligned} \tag{5.3}$$

Hodnocenou jednotku U_q lze označit za CCR efektivní tehdy, když optimální hodnota míry efektivnosti, vypočtená modelem (5.3), je rovna jedné, tedy $z^* = 1$. Pro neefektivní jednotky pak platí, že jejich míra efektivnosti je nižší než 1, tedy $z^* < 1$. Model (5.3) bývá v literatuře označován jako **primární CCR model orientovaný na vstupy**.

Analogicky lze odvodit také **primární CCR model orientovaný na výstupy**, který má následující podobu:

$$\begin{aligned}
 \text{minimalizace} \quad & g = \sum_j^m v_j x_{jq} \\
 \text{za podmínek} \quad & \sum_i^r u_i y_{ik} \leq \sum_j^m v_j x_{jk}, \quad k = 1, 2, \dots, n \\
 & \sum_i^r u_i y_{iq} = 1, \\
 & u_i, v_j \geq \varepsilon, \quad i = 1, 2, \dots, r, j = 1, 2, \dots, m, \\
 & x_{ik}, y_{jk} \geq 0 \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, r, k = 1, 2, \dots, n.
 \end{aligned} \tag{5.4}$$

Hodnocenou jednotku U_q v modelu (5.4) lze shodně jako u modelu (5.3) označit za CCR efektivní tehdy, když optimální hodnota míry efektivnosti, vypočtená modelem (5.4), je rovna jedné, tedy $g^* = 1$. Pro neefektivní jednotky pak platí, že jejich míra efektivnosti je nižší než 1, tedy $g^* < 1$.

5.2.2.2 Duální model

Jak uvádí Jablonský a Dlouhý (2004), z hlediska výpočetního a také interpretačního je výhodnější pracovat s modelem duálně sduženým. Analogicky tak lze k primárnímu modelu (5.3) odvodit **duální CCR model orientovaný na vstupy**, jehož formulace je následující:

$$\begin{aligned}
 &\text{minimalizace} && \theta_q \\
 &\text{za podmínek} && \sum_{j=1}^n x_{ij}\lambda_j \leq \theta_q x_{iq}, \quad i = 1, 2, \dots, n, \\
 & && \sum_{j=1}^n y_{ij}\lambda_j \geq y_{iq}, \quad i = 1, 2, \dots, n, \\
 & && \lambda_j \geq 0, \quad j = 1, 2, \dots, m, \\
 & && x_{ik}, y_{jk} \geq 0 \quad i = 1, 2, \dots, m, j = 1, 2, \dots, r, k = 1, 2, \dots, n,
 \end{aligned} \tag{5.5}$$

kde $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_m)$ je vektor vah, které jsou přiřazené jednotlivým jednotkám a θ_q je mírou efektivnosti hodnocené jednotky U_q , která je označena za efektivní v případě, že virtuální jednotka s danými vlastnostmi¹⁰ neexistuje, nebo je totožná s hodnocenou jednotkou, tedy platí $\mathbf{X}\lambda = \mathbf{x}_q$ a $\mathbf{Y}\lambda = \mathbf{y}_q$. Tato situace nastává tehdy, je-li $\theta_q = 1$ a zároveň jsou i všechny přídatné proměnné s_i^+ a s_j^- , které v modelu (5.5) převádějí nerovnosti na rovnost, rovny nule. Po doplnění těchto proměnných do modelu lze obdržet (úspornější) výpočetní tvar vstupně orientovaného CCR modelu (v maticovém zápisu):

$$\begin{aligned}
 &\text{minimalizace} && z = \theta_q - \varepsilon(\mathbf{e}^T \mathbf{s}^+ + \mathbf{e}^T \mathbf{s}^-), \\
 &\text{za podmínek} && \mathbf{X}\lambda + \mathbf{s}^- = \theta_q \mathbf{x}_q, \\
 & && \mathbf{Y}\lambda - \mathbf{s}^+ = \mathbf{y}_q, \\
 & && \lambda_j, \mathbf{s}^+, \mathbf{s}^- \geq 0,
 \end{aligned} \tag{5.6}$$

kde \mathbf{s}^+ a \mathbf{s}^- jsou vektory přídatných proměnných v omezeních vstupů a výstupů, \mathbf{e}^T je jednotkový vektor a ε je infinitezimální konstanta¹¹.

¹⁰ Při hodnocení jednotky U_q se model pokouší najít virtuální jednotku charakterizovanou vstupy $\mathbf{X}\lambda$ a výstupy $\mathbf{Y}\lambda$, které jsou lineární kombinací vstupů a výstupů ostatních jednotek daného souboru, a které jsou zároveň lepší (přesněji řečeno nejsou horší) než vstupy a výstupy hodnocené jednotky U_q .

¹¹ Infinitezimální konstanta se volí z pravidla rovna 10^{-8} .

Hodnocenou jednotku U_q modelu (5.6) pak lze považovat za efektivní, jsou-li splněny následující podmínky:

1. Optimální hodnota proměnné $\theta_q^* = 1$.
2. Optimální hodnoty všech přídatných proměnných \mathbf{s}_i^{+*} a \mathbf{s}_j^{-*} jsou pro všechna i a j rovny 0.

Optimální hodnota účelové funkce z^* , označovaná jako míra efektivnosti hodnocené jednotky, je pak vzhledem k zanedbatelné hodnotě konstanty ε shodná s optimální hodnotou θ_q^* .

Z uvedeného tak vyplývá, že čím nižší je tato míra, tím méně je hodnocená jednotka efektivní v rámci souboru jednotek. U neefektivních jednotek pak bývá zpravidla optimální hodnota $\theta_q^* \leq 1$. Tato hodnota následně udává, o kolik je třeba redukovat daný vstup, aby se jednotka U_q stala efektivní. Cílové hodnoty pro dosažení efektivní hranice, označené jako $\mathbf{x}_q^{(vir)}$ a $\mathbf{y}_q^{(vir)}$, lze z optimálních výsledků modelu (5.6) obdržet dvojnásobným způsobem:

1. $\mathbf{x}_q^{(vir)} = \mathbf{X}\lambda^*$, $\mathbf{y}_q^{(vir)} = \mathbf{Y}\lambda^*$, kde λ^* je vektor optimálních hodnot vah vypočtený modelem (5.6),
2. $\mathbf{x}_q^{(vir)} = \theta_q^* \mathbf{x}_q - \mathbf{s}^{*-}$, $\mathbf{y}_q^{(vir)} = \mathbf{y}_q + \mathbf{s}^{*+}$, kde symboly \mathbf{s}^* jsou vektory optimálních hodnot proměnných modelu (5.6).

Formulace a interpretace výsledků **duálního CCR modelu orientovaného na výstupy** (5.7) je pak téměř shodná s interpretací výsledků předchozího modelu (5.6). Duální CCR model orientovaný na výstupy je (v maticové podobě) formulován jako:

$$\begin{array}{ll}
 \text{maximalizace} & \mathbf{g} = \phi_q + \varepsilon(\mathbf{e}^T \mathbf{s}^+ + \mathbf{e}^T \mathbf{s}^-), \\
 \text{za podmínek} & \mathbf{X}\lambda + \mathbf{s}^- = \mathbf{x}_q, \\
 & \mathbf{Y}\lambda - \mathbf{s}^+ = \phi_q \mathbf{y}_q, \\
 & \lambda_j, \mathbf{s}^+, \mathbf{s}^- \geq 0.
 \end{array} \tag{5.7}$$

6 Návrh marketingové propagace

V úvodu této kapitoly bude nejprve stručně představena společnost Kolombus Language Club, následně pak na základě teoretických východisek, popsanych v předchozích kapitolách této práce, pak bude pro tuto společnost navržena vhodná forma marketingové propagace.

6.1 Představení společnosti Kolombus Language Club

Jazyková škola **Kolombus Language Club** (dále KLC) byla založena v roce 1997 jako soukromá jazyková škola, nabízející netradiční jazykovou výuku angličtiny, němčiny, španělštiny a češtiny pro cizince. V roce 1998 rozšířila jazyková škola KLC své portfolio služeb o první pobočku anglické školičky Kryštof (Černošice – Praha západ), v roce 2003 pak byla otevřena druhá pobočka této školičky (Strašnice – Praha 10).

Anglická školička Kryštof nabízí celodenní vysoce kvalitní péči pro děti ve věku 2,5 až 7 let v bezpečném a motivujícím prostředí vedeném kvalifikovanými lektory – rodilými mluvčími.

V roce 2001 se služby jazykové školy KLC rozrostly také o program **Kryštof club junior**, jazykovou výuku pro děti a mládež ve věku 6 až 18 let, též pod vedením kvalifikovaných lektorů – rodilých mluvčích. Od roku 2008 pak KLC nabízí v tomto programu i přípravu ke složení mezinárodně uznávaných zkoušek KET, PET a FCE.

Jazyková škola KLC deklaruje jako jednu ze svých nejdůležitějších priorit a hodnot právě pozitivní podporu jedinečnosti svých klientů. U dětských klientů pak projevuje snahu o vytvoření pevné vazby mezi rodinou a školičkou, která tuto podporu ještě více umocní.

Základem pro výuku ve školičkách Kryštof je Primary English Curriculum Framework (PECF), zpracovaný pro potřeby dětí v předškolním věku. Tento základ je předpokladem pro přirozený a úspěšný přechod dítěte na dvojjazyčné a mezinárodní školy.

Na stejném základě (PECF) je postaven i program Kryštof club junior. Individuální a přátelský přístup lektora odstraňuje jazykovou bariéru a motivuje snahu o rychlé porozumění a používání jazyka. Veliký důraz je od počátku kladem na četbu.

U dospělých klientů se jazyková škola KLC snaží co největší možnou měrou podněcovat jejich fantazii a vracet se z jejich pohledu k dávno již zapomenutým znalostem, jejichž následným rozšířením tak klient začíná jazyk skutečně využívat.

Při všech aktivitách dbá jazyková škola KLC na ochranu životního prostředí nejen důsledným tříděním odpadů, ale i šetřením energií a používáním recyklovaných i recyklovatelných materiálů.¹²

6.2 Návrh reklamního programu

Jazykovou školu KLC lze s ohledem na členění národního hospodářství zařadit do kvintárního sektoru ekonomiky¹³.

Při dosahování stanovených cílů by jazyková škola KLC měla zajisté uplatňovat metody marketingové koncepce (viz kapitola 3.2 a kapitola 3.2.4), tedy nejprve identifikovat potřeby a přání zákazníků (viz kapitola 3.1.1) a posléze nabízet takovou skladbu produktů a služeb (viz kapitola 3.1.2), která bude při zachování zisku společnosti maximální možnou měrou tyto potřeby a přání uspokojovat (viz kapitola 3.1.3).

Nejčastější formou zjišťování potřeb a přání zákazníků je bezesporu marketingový výzkum (viz kapitola 3.3.2). V případě jazykové školy KLC, kdy převládá spíše potřeba reflexe na nabízené produkty či služby spolu s potřebou demografických údajů, se pro sběr primárních informací jeví jako nevhodnější forma informativního neboli exploračního výzkumu. Na úsudkem odhadnutém vzorku respondentů tak je možné realizovat dotazování například formou ankety nebo pro potřeby kvalitativního výzkumu pak využít sofistikovanější nástroj umožňující realizaci rozsahem menšího dotazníkového výzkumu. Pro tento účel tak může posloužit například online služba Google Docs¹⁴. Tato služba nabízí nejen uživatelsky velmi příjemné prostředí, ale i nadstandardní funkcionalitu a možnost zpracování dat v reálném čase.

¹² Informace o jazykové škole Kolumbus Language Club byly převzaty z interních zdrojů společnosti. Informace jsou dostupné také online na URL: <http://www.klckrystof.cz/o-nas>.

¹³ Kvintární sektor je sektorem rozvojových služeb. Tyto služby mají za úkol uchovávat a kultivaci lidského potenciálu. Do kvintárního sektoru patří například školství, kultura, zdravotní a sociální služby aj.

¹⁴ Tato neplacená on-line služba, poskytovaná společností Google, umožňuje sdílení a práci s dokumenty mnoha formátů on-line a v reálném čase. Podrobnější informace viz <http://docs.google.com/support/?hl=cs>.

Dalším z klíčových faktorů úspěchu při přípravě marketingové strategie je nalezení odpovědí na základní otázky: „*V čem podnikáme?*“, „*Kdo jsou naši zákazníci?*“, „*Proč jsme tady?*“ a „*Co jsme vlastně za podnik?*“. Ke zjištění těchto informací pak nejčastěji slouží například strategický audit či vypracování konkrétních analýz (viz kapitola 3.3.1).

6.2.1 SWOT analýza

SWOT analýzu (viz kapitola 3.3.1.2) lze označit za snadno použitelný autoevaluační nástroj, sloužící k deskripci komplexní situace podniku. V rámci této analýzy dochází ke zkoumání jak vnitřních silných (Strengths) a slabých stránek společnosti (Weaknesses), tak také vnějších příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Podkladem pro vypracování SWOT analýzy uvedené v této práci byl informativní výzkum realizovaný prostřednictvím služby Google Docs, četné rozhovory s majitelkou jazykové školy KLC včetně její autoevaluace a další zdroje převážně sekundárních informací. Vypracování SWOT analýzy by mělo zdůraznit ty klíčové položky, které mají strategický význam a vztahují se ke konkrétní situaci jazykové školy KLC.

Silné stránky (Strengths)

- kvalifikovaní lektori – rodilí mluvčí;
- motivující, pozitivní a bezpečné prostředí s důrazem na zdravý životní styl;
- individuální přístup (menší počty žáků při výuce), školka rodinného typu;
- více než 10-ti letá historie v předškolním vzdělávání;
- důraz na budování dlouhodobých vztahů s klienty;
- pravidelné srovnávací testování dětských klientů;
- pořádání pravidelných spol. akcí a výletů (zimní a letní kempy, návštěva divadla, muzea, bazénu, pořádání besídek, maškarní, oslav narozenin dětských klientů aj.);
- příjemné okolí a prostředí školek, dobrá dostupnost spádových oblastí;
- možnost větší volnosti a kreativity při výuce díky individuálnímu přístupu;
- využívání netradičních učebních metod a postupů.

Slabé stránky (Weaknesses)

- fluktuace lektorského týmu zajišťující výuku dětských klientů;
- slabá pozice na trhu;

- nedostatečná diverzifikace;
- omezené finanční zdroje na rozvoj;
- průměrné až podprůměrné využití marketingu a možností propagace;
- drobné vnitřní problémy v operativní a taktické sféře.

Příležitosti (Opportunities)

- upevnění/posílení pozice na cílovém trhu/tržním segmentu;
- rozšíření a/nebo zkvalitnění portfolia služeb;
- navázání spolupráce/partnerství s korporátní sférou (firemní školky, jazykové vzdělávání zaměstnanců společností);
- rozšíření sítě poboček v Praze či do přilehlých měst Středočeského kraje;
- využití pozitivní demografické změny (silné ročníky, baby boom).

Hrozby (Threats)

- konkurence ze strany ostatních jazykových škol a anglických školek;
- vstup nových subjektů stejného zaměření do odvětví;
- zpomalení ekonomiky a růstu trhu v důsledku ekonomické recese;
- snížení porodnosti, migrace populace či jinak nepříznivý demografický vývoj.

6.2.2 Komunikační mix

S ohledem na zaměření společnosti (viz kapitola 6.1), povahu nabízených služeb (viz obrázek 3.14 v kapitole 3.3.4), volbu cílového trhu a positioning (viz kapitola 3.3.3) a jednotlivé prvky marketingového mixu (viz kapitola 3.3.4) byly vybrány následující formy propagace:

- tisk;
- rozhlas;
- internet;
- outdoor;
- event marketing;
- další specifické formy převážně internetového marketingu.

Přehled výhod a nevýhod jednotlivých médií je uveden v příloze č. 2.

6.2.2.1 Tisk

S ohledem na spádové oblasti poboček anglické školičky Kryštof byl výběr vhodných tiskovin rozdělen do dvou oblastí:

1. Černošice a přilehlé okolí;
2. Strašnice a přilehlé okolí.

Výběr vhodných tiskovin pro obě oblasti probíhal dle shodného postupu. Prvním krokem byl výběr okolních obcí či městských částí, které pravidelně publikují obecní či inzertní tiskoviny. V případě Černošic a okolí byly vybrány nejen oblasti městské části Praha-západ (viz příloha č. 3), ale i správního obvodu Prahy 16 s rozšířenou působností (viz příloha č. 4). V případě Strašnic a okolí byl jako celek vybrán městský obvod Prahy 10 (viz příloha č. 5). Do celkové kalkulace byla nad rámec výše uvedeného zahrnuta i reklama v tiskovinách či inzertních novinách, které si některé z obcí a městských částí vydávají samostatně.

V druhém kroku byly na základě poskytnutých ceníků inzerce, nabídky dostupných reklamních formátů, individuálně poskytnutých slev (v případě opakované inzerce) a dalších podmínek inzerce (dle druhu tiskovin) individuálně vybrány vhodné reklamní formáty a provedena kalkulace. Výsledná kalkulace pro obě oblasti je uvedena v tabulce 6.1, podrobná kalkulace pak v příloze č. 6.

Tab. 6.1: Kalkulace tiskové reklamy pro oblast Černošic a Strašnic

Oblast	Cena	Počet výtisků
Černošice a přilehlé okolí	34 832 Kč	40 000
Strašnice a přilehlé okolí	20 000 Kč	75 000

6.2.2.2 Rozhlas

S ohledem na cílový trh a segment potenciálních klientů jazykové školy KLC byl výběr možných rozhlasových stanic omezen na ty, jejichž signál pokrývá převážně území hlavního města Prahy a případně i Středočeského kraje – viz obrázek 6.1. Významným faktorem při výběru rozhlasové stanice rovněž bylo zaměření stanice, programová skladba, segment posluchačů a v neposlední řadě také průměrná poslechnovost. Do užšího výběru tak postoupily stanice Radio 1 a stanice Expresradio, přičemž jako vhodné pro realizaci bylo vybráno Radio 1 s průměrnou týdenní poslechnovostí 90 000 posluchačů a průměrnou

dobou poslechu 231 minut. Podrobnější informace o historii a programové skladbě Radia 1 jsou popsány v příloze č. 7, cenová kalkulace reklamy je pak uvedena v příloze č. 8.



Obr. 6.1: Radio 1 vysílá s vyzářeným výkonem 5kW, což pokrývá Prahu a Střední Čechy. (Zdroj: www.radio1.cz)

6.2.2.3 Internet

Neustálý vývoj IT technologií, potažmo internetu jako celku, spolu s neustálým tlakem na integraci těchto technologií do běžného lidského života nabízí organizacím mnoho dalších možností, jak ještě více a efektivněji propagovat své produkty či služby.

Z pohledu internetového marketingu nabízí prostředí internetu mnoho druhů a forem reklamy a propagace, jejichž charakteristika by svojí povahou přesahovala rámec a zaměření této práce, avšak pro potřeby této práce bude stručné vymezení internetového marketingu následně uvedeno.

Mezi hlavní nástroje Internetového marketingu lze zařadit SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing) a PR (Public Relation).

SEO lze následně rozdělit na optimalizaci on-page faktorů a optimalizaci off-page faktorů. Nejčastější formy SEM pak jsou PPC¹⁵, PPV¹⁶, PPS¹⁷, CPA¹⁸, Affiliates programy¹⁹ a další možné formy.

Každá z výše uvedených forem má své vlastní metriky hodnocení efektivity avšak v rámci této práce bude jejich výkonnost a efektivita porovnána i s jinými druhy marketingové propagace.

¹⁵ Pay Per Click (platba za proklik).

¹⁶ Pay Per View (platba za zobrazení).

¹⁷ Pay Per Sale (platba za uskutečnění prodeje).

¹⁸ Cost Per Action (platba za akci).

¹⁹ Provizní partnerská řešení, nejčastěji formou PPS či CPA.

Jako vhodná forma internetového marketingu byl zvolen firemní zápis na portálu www.firmy.cz, jehož provozovatelem je společnost Seznam.cz, a.s. Tento portál zaručuje (nikoliv garantuje) poměrně přesné cílení, neboť do tohoto katalogu přistupují již uživatelé, kteří mají o nabízené služby v dané kategorii a regionu zájem, tedy aktivně je vyhledávají. Spolu se zápisem do firemního katalogu byl vybrán jako vhodný i tzv. sponzorovaný odkaz ve zvolené kategorii katalogu firmy.cz. Cena těchto služeb se pak řídí dle konkrétní formy zápisu a návštěvnosti dané kategorie²⁰.

Pro zvolenou kombinaci zápisu všech poboček (Černošice a Strašnice) spolu se zápisem sídla (hlavní kanceláře) jazykové školy KLC (Korunní 127 - Praha 3) činila výsledná kalkulace 36 240 Kč na 1 rok. Průměrný počet možných zobrazení všech zápisů v daných kategoriích (Jazykové školy, Soukromé mateřské školy a Mateřské školy s výukou jazyků) byl vyčíslen na 172 440 – viz příloha č. 9.

Jako další možná forma internetového marketingu byla zvolena PPC kampaň Google Adwords²¹, jejímž provozovatelem je společnost Google Inc. Tato služba umožňuje velmi sofistikované nastavení, které zaručuje velmi přesné zacílení na uživatele, kteří již aktivně vyhledávají²² o konkrétním produktu či službě potřebné informace. Dále se reklamní sdělení zobrazují také v tzv. obsahové síti²³, též nazývané také jako reklamní síť, a na tzv. stránkách partnerů.

Vzhledem k faktu, že jazyková škola KLC již tuto formu internetového marketingu využívá, budou informace o nákladech a oslovených uživateli převzaty ze statistik systému Google Adwords a interních materiálů jazykové školy KLC. Souhrnné statistiky jsou uvedeny v tabulce 6.2, podrobnější přehled pak nabízí příloha č. 10.

Tab. 6.2: Statistika výkonu reklamní kampaně Google Adwords v roce 2010

Kampaň	Prokliky	Počet zobrazení	CTR ²⁴	Průměrné CPC ²⁵ (Kč)	Cena (Kč)	Průměrná pozice ²⁶
Všechny kampaně celkem	2 492	2 294 422	0,11%	7,43	18 516,93	4,1

²⁰ Podrobnější informace o zápisu do katalogu www.firmy.cz a také o sponzorovaném odkazu viz URL: <http://napoveda.seznam.cz/cz/firemni-zapis.html>

²¹ Podrobnější popis služby a rozhraní pro přístup k této službě viz URL: <http://adwords.google.com/>

²² Prostřednictvím vyhledávače Google.

²³ Všechny partnerské webové stránky, na kterých je povoleno zobrazování reklam služby Google Adwords.

²⁴ CTR (Clickthrough rate) označuje míru prokliku reklam.

²⁵ CPC (Cost per click) označuje cenu za jeden proklik.

²⁶ Průměrná pozice značí průměrnou pozici umístění reklamy v oblasti určené reklamním sdělením.

6.2.2.4 Outdoor

Při výběru outdoorové reklamy bylo hlavním kritériem geografické umístění reklamních sdělení. S ohledem na spádové oblasti tak byly určeny dvě možné lokality:

- Strašnice – okolí Jižní spojky směrem do centra i z centra;
- Černošice – okolí Strakonické ve směru Anděl/Strakonice.

Jako vhodná forma pro outdoorovou reklamu byla zvolena propagace formou velkoformátových reklamních ploch. Po zvážení všech dostupných nabídek byly vybrány dvě společnosti nabízející velkoformátové reklamní plochy ve vybraných lokalitách:

1. euroAWK s. r. o.;
2. Bigmedia, spol. s r.o.

Společnost euroAWK má ve své nabídce reklamní euro panely ve velikosti 5,1x2,4 metru a společnost Bigmedia pak tzv. Backlight panely ve velikosti 9,6x3,6 metru – s vnitřním prosvětlením. Souhrnná kalkulace outdoorové kampaně pro vybrané lokality je uvedena v tabulce 6.3, podrobnější informace o lokalitách spolu s cenovou kalkulací jednotlivých nosičů jsou pak uvedeny v příloze č. 11. Celkový počet oslovených byl stanoven na základě statistik²⁷ intenzity automobilové dopravy ve vybraných lokalitách – viz tabulka 6.4.

Tab. 6.3: Cenová kalkulace outdoorové reklamní kampaně pro vybrané lokality

	euroAWK – euro panely		Bigmedia - Blacklight	
	Jižní spojka	Strakonická	Jižní spojka	Strakonická
Celková cena (Kč/měsíc)	15 000	15 000	85 000	85 000

Tab. 6.4: Intenzita automobilové dopravy, rok 2010, pracovní den, 0-24h (Zdroj: www.tsk-praha.cz)

Číslo uzlů		ULICE	Začátek	Konec	Délka (m)	Osobní automobily (za den)	Vozidel celkem (za den)
U1	U2						
10064	10082	JIŽNÍ SPOJKA	PRŮBĚŽNÁ	PRŮMYSLOVÁ	2680	40 000	47 500
10082	10064	JIŽNÍ SPOJKA	PRŮMYSLOVÁ	PRŮBĚŽNÁ		35 700	44 000
5037	5038	STRAKONICKÁ	KE KRŇOVU	HRAN. MĚSTA	3370	16 600	18 100
5038	5037	STRAKONICKÁ	HRAN. MĚSTA	KE KRŇOVU		17 900	19 300

²⁷ Statistika intenzity dopravy jsou dostupné na webu technické správy komunikací – viz www.tsk-praha.cz.

6.2.2.5 Event marketing

Jako vhodná forma event marketingové propagace byl zvolen samplingový²⁸ projekt „Školák“, který se zaměřuje na děti, jenž přicházejí k zápisu do první třídy. Realizátorem tohoto projektu je společnost EVENT marketing s.r.o.

Projekt s příznačným názvem „Školák“ je ojedinělý a originální projekt, který nabízí 97% zásah cílové skupiny rodin s dětmi, jež vstupují do prvních tříd základních škol. Při zápisech a vstupu do prvních tříd jsou prostřednictvím učitelů distribuovány dárkové tašky určené rodičům dětí. V ČR je během této jedné akce „Školák“ distribuováno 85 000 dárkových tašek.

Na území hl. m. Prahy pak bude do 254 škol distribuováno celkem 8 909 dárkových tašek²⁹. Cena jednoho vkladu³⁰ po zohlednění slevy činila 2Kč/ks. Výsledná cena za tuto event marketingovou kampaň tak byla vyčíslena na 17 818 Kč.

²⁸ Sampling jsou reklamní akce zaměřené na distribuci vzorků či ochutnávka aj.

²⁹ Tento údaj vychází z kalkulace pro rok 2010.

³⁰ Možnost vložit 1 reklamní materiál do 1 dárkové tašky.

7 Analýza efektivity navržené marketingové propagace

Obecně lze tvrdit, že jakékoliv hodnocení efektivity lze provádět vždy zpětně, a to až na základě shromáždění veškerých podkladů potřebných pro posuzování efektivity (výkonu, účinnosti aj.) s ohledem na zadaná kritéria. Mnohdy je však třeba vyhodnotit efektivitu, přínos či potenciál, ještě před tím, než se daná akce reálně uskuteční. Příčin pro potřebu takovéto formy hodnocení může být mnoho. V případě této práce, potažmo jazykové školy KLC, je možné tyto příčiny – velmi zjednodušeně – charakterizovat pomocí výrazu „*potřeba jistoty*“. Úvodní část této kapitoly odhalí, co se pod tímto slovním spojením skrývá.

Ještě před tím, než společnost (obecně jakákoliv) dospěje do stádia přípravy komunikačního mixu a realizace marketingové propagace, musí nejprve projít všemi etapami marketingového procesu, na jehož závěru pak stanoví vhodné formy a nástroje marketingové komunikace a komunikační kampaň zrealizuje.

Teprve až po provedení marketingové propagace, samozřejmě s jistým časovým odstupem, lze pomocí marketingových či ekonomických analýz sledovat a vyhodnocovat efekty (efektivitu, účinnost aj.) této propagace, potažmo dílčích marketingových kampaní (viz kapitola 5.1).

Na základě těchto zpětných analýz efektivity marketingové propagace či jednotlivých kampaní pak společnosti obvykle rozhodují, jaká forma propagace byla tou neúčinnější (nejefektivnější) a která kampaň splnila stanovené cíle, jinými slovy do které se vyplatí investovat znovu a která z kampaní byla „*pouhou ztrátou peněz a času*“.

Existuje však mnoho převážně menších firem či společností, které nemají marketingová oddělení či prostor a finance na to, aby formou „*pokus - omyl*“ ověřovaly a zkoušely, která z kampaní bude ta neúčinnější či nejefektivnější. Avšak i tyto společnosti, stejně tak jako všechny ostatní, enormně usilují o to, aby efektivně propagovaly své produkty a služby prostřednictvím vhodného média, jinými slovy s co největším zásahem oslovily relevantní klienty cílového segmentu, a to vše s nejmenší možnou investicí času, úsilí a finančních prostředků.

Nemožnost hodnotit efektivitu kampaní ještě před provedením marketingové propagace tak pro mnoho menších společností může představovat značně limitující faktor, neboť vynaložení většího objemu financí na neefektivní či neúčinnou propagaci může vážně ovlivnit stabilitu společnosti a v nejhorším případě vyvolat až existenční problémy.

I přes existenci různých marketingových studií, nezávislých průzkumů trhů či studií samotných marketingových agentur, pojednávajících o účinnosti té či oné formy propagace, může být právě hodnocení výkonnosti a efektivity pomocí modelu analýzy obalu dat (DEA) vhodným nástrojem jak dospět k poznání, která kampaň je na základě uvedených vstupů a výstupů tou nejefektivnější a naopak, do které se nevyplatí investovat, neboť se jeví jako zcela neefektivní.

Jak je uvedeno v kapitole 5.2, DEA modely byly navrženy jako specializovaný modelový nástroj pro hodnocení efektivnosti, výkonnosti či produktivity homogenních produkčních jednotek³¹. Takovými jednotkami mohou být například školy, knihovny, supermarkety, pobočky bank, nemocnice a jimi poskytované služby, ale také například i marketingové kampaně.

V případě hodnocení efektivnosti jednoho vstupu³² a jednoho výstupu³³ lze efektivnost sledované jednotky vyjádřit příslušným poměrovým ukazatelem výstupní jednotky k jednotce vstupní. Tyto poměrové ukazatele pak typicky reprezentují např. tržby nebo zisk na zaměstnance, počet nemocných pacientů na jednoho lékaře atd. Avšak v reálném životě lze definovat mnoho obdobných poměrových ukazatelů, které vyplývají z různých údajů a jejichž výsledky často ani nebývají ve vzájemném souladu. Při hodnocení celkové efektivnosti je proto třeba vzít v potaz větší počet vstupů (výstupů) a také relativní důležitost (váhu, „cenu“) jednotlivých vstupních proměnných.

S ohledem na zaměření této práce tak byly vybrány vhodné vstupní a výstupní proměnné, které byly navíc u jednotlivých forem marketingové propagace shodně zastoupeny. Přehled zvolených vstupů a výstupů pak nabízí tabulka 7.1.

³¹ Homogenní produkční jednotkou lze označit takový soubor jednotek, který se zabývá produkcí identických nebo ekvivalentních efektů, které lze označit za výstupy této jednotky.

³² Jakákoliv relativně homogenní jednotka – počet pracovníků pobočky, firmy, zdravotnického zařízení apod.

³³ Nejčastěji tržby, zisk, počet pacientů apod.

Tab. 7.1: Vstupní data modelu marketingových kampaní

Kampaň	Cena za realizaci {I}	Mzdové N. {I}	Doba příprav {I}	Termínová návaznost {I}	Počet oslovených {O}	Relevance {O}
Tisk – Černošice	34 832 Kč	5 200 Kč	7 dní	0,85	40 000	0,6
Tisk – Praha 10	20 000 Kč	3 120 Kč	3 dní	0,85	75 000	0,5
Radio 1	59 000 Kč	4 160 Kč	7 dní	0,7	270 000	0,6
Firmy – sponzor.	17 850 Kč	3 120 Kč	3 dní	0,9	33 000	0,9
Firmy – katalog.	36 240 Kč	3 120 Kč	7 dní	0,7	172 500	0,9
PPC adwords	18 500 Kč	20 800 Kč	7 dní	0,1	2 294 500	0,7
euroAWK – JS	15 000 Kč	4 160 Kč	14 dní	0,8	1 372 500	0,4
euroAWK – Str	15 000 Kč	4 160 Kč	14 dní	0,8	561 000	0,4
Bigmedia – JS	85 000 Kč	4 160 Kč	14 dní	0,8	1 372 500	0,4
Bigmedia – Str	85 000 Kč	4 160 Kč	14 dní	0,8	561 000	0,4
Event marketing	18 000 Kč	5 200 Kč	10 dní	0,85	8 909	0,75

Vysvětlivky k tabulce 7.1:

- **{I}** označuje input (vstup); **{O}** označuje output (výstup).
- **Cena za realizaci** vyjadřuje celkové náklady na kampaň za 1 rok.
- **Mzdové náklady** vyjadřují celkové mzdové náklady zaměstnanců jazykové školy KLC, které bylo potřeba vynaložit na přípravu kampaně v průběhu roku.
- **Doba příprav** vyjadřuje délku trvání přípravné fáze jednotlivých kampaní.
- **Termínová návaznost** vyjadřuje nutnost dodržení pevně stanovených termínů jednotlivých kampaní, tedy takových termínů, v rámci kterých musela být kampaň připravena a předána realizátorovi nebo marketingové společnosti. Termínová návaznost zohledňuje také možnost případného posunutí stanovených termínů, tedy možnost realizace kampaně v další periodě (týden/měsíc). Stupnice pro termínovou návaznost byla stanovena v intervalu $<0,1>$, kdy 0 vyjadřuje minimální termínovou návaznost a 1 naopak maximální termínovou návaznost.
- **Počet oslovených lidí** neboli hrubý zásah, vyjadřuje celkový počet osob, které byly vystaveny reklamnímu sdělení za 1 rok, potažmo za dobu, kdy reklama probíhala.
- Ukazatel **relevance** vyjadřuje, do jaké míry se skupina jedinců vystavená reklamnímu sdělení shoduje s profilem „cílových klientů“ jazykové školy KLC, jinými slovy zdali se jedná o relevantní skupinu potenciálních klientů, či nikoliv. Stupnice relevance byla stanovena v intervalu $<0,1>$, kdy 0 vyjadřuje minimální relevanci a 1 naopak maximální možnou relevanci.

Následný výpočet efektivity tohoto vstupně orientovaného CCR modelu marketingových kampaní byl proveden prostřednictvím demoverze programu Frontier Analyst® od společnosti Banxia Software Ltd®.

Units		Comparison 1		
Unit name	Score	Efficient	Condition	
PPC adwords	100.0%	✓	●	
Radio 1	71.7%		●	
Tisk - Praha 10	65.5%		●	
Tisk - Černošice	57.2%		●	
bigmedia-JS	100.0%		●	
bigmedia-Str	60.6%		●	
euroAWK-JS	100.0%	✓	●	
euroAWK-Str	70.4%		●	
eventmarketing	84.1%		●	
firmy - katalog	100.0%	✓	●	
firmy - sponzor	100.0%	✓	●	
11 units		Min: 57.18		

Obr. 7.1: Výsledky hodnocení efektivity marketingových kampaní – demoverze Frontier Analyst®

Obrázek 7.1 přehledně zobrazuje výsledek hodnocení efektivity marketingových kampaní na základě uvedených vstupních dat – viz tabulka 7.1. Z uvedeného výstupu je patrné, že se v tomto modelu nacházejí 4 efektivní kampaně (označeny zeleným bodem):

- PPC adwords;
- outdoorová kampaň společnosti euroAWK v lokalitě Jižní spojky;
- firemní zápis v katalogu www.firmy.cz;
- sponzorovaný odkaz v katalogu www.firmy.cz.

Z obrázku 7.1 je dále patrné, že outdoorová kampaň společnosti Bigmedia (bigmedia-JS) dosáhla těsně efektivní hranice, avšak do souboru efektivních jednotek již zahrnuta nebyla. Podrobnější analýza výstupů neefektivních jednotek objasní, proč se tak stalo.

7.1 Analýza neefektivních kampaní

Výhodou DEA modelů tedy není pouze to, že poskytují odhad míry efektivity, na jehož základě jsou hodnocené jednotky daného souboru uspořádány, ale především ta skutečnost, že poskytují informace o tom, jakým způsobem by se mělo změnit chování hodnocené jednotky tak, aby se tato jednotka stala efektivní.

Následující tabulky (tabulka 7.2 až tabulka 7.8) pak přehledně uvádějí hodnoty efektivity jednotlivých kampaní, výchozí a cílové hodnoty vstupů spolu s požadovanou mírou jejich redukce a také údaje o počtu „peer jednotek“³⁴ spolu s počtem referencí³⁵. Cílové hodnoty výstupů se v případě vstupně orientovaného modelu nemění, a proto nejsou v tabulkách uváděny.

Tab. 7.2: Výsledné hodnoty analýzy – outdoorová kampaň bigmedia-JS³⁶

bigmedia-JS	Hodnocení efektivity – 100.00%			% redukce vstupu	Peer jednotky
	References: 0, Peers: 1		hodnota		
	výchozí	cílová			
Vstupní proměnná	výchozí	cílová			
Cena za realizaci (rok) {I}	85 000.00	15 000.00		-82.35 %	<ul style="list-style-type: none"> euroAWK-JS
Doba příprav {I}	14.00	14.00		0.00 %	
Mzdové N. {I}	4 160.00	4 160.00		0.00 %	
Termínová návaznost {I}	0.80	0.80		0.00 %	

Tab. 7.3: Výsledné hodnoty analýzy – event marketingová kampaň „Školák“

event marketing	Hodnocení efektivity – 84.13%			% redukce vstupu	Peer jednotky
	References: 0, Peers: 2		hodnota		
	výchozí	cílová			
Vstupní proměnná	výchozí	cílová			
Cena za realizaci (rok) {I}	18 000.00	15 143.47		-15.87 %	<ul style="list-style-type: none"> PPC adwords firmy – katalog
Doba příprav {I}	10.00	2.77		-72.29 %	
Mzdové N. {I}	5 200.00	3 668.46		-29.45 %	
Termínová návaznost {I}	0.85	0.72		-15.87 %	

³⁴ Peer jednotky jsou skutečné efektivní jednotky, které slouží jako vzorové pro jednotky neefektivní.

³⁵ Informaci o peer jednotkách lze využít i z pohledu jednotek referenčních, neboť platí jednoduchá logika, že pro čím více neefektivních jednotek je efektivní jednotka referenční, tím větší „váhu“ její efektivita má.

³⁶ Jak je patrné z tabulky 7.1, outdoorová reklamní kampaň společnosti Bigmedia v lokalitě Jižní spojky téměř dosáhla na efektivní hranici, avšak aby se stala opravdu efektivní jednotkou, musela by ještě o 82,35% redukovat příslušný vstup.

Tab. 7.4: Výsledné hodnoty analýzy – kampaň Radio 1

		Hodnocení efektivity – 71.72%		
Radio 1		References: 0, Peers: 4		% redukce vstupu
		hodnota		
Vstupní proměnná	výchozí	cílová	Peer jednotky	
Cena za realizaci (rok) {I}	59 000.00	21782.36	-63.08 %	
Doba příprav {I}	7.00	5.2	-28.28 %	
Mzdové N. {I}	4 160.00	2983.64	-28.28 %	
Termínová návaznost {I}	0.70	0.50	-28.28 %	

- firmy – katalog
- firmy – sponzor
- PPC adwords
- euroAWK-JS

Tab. 7.5: Výsledné hodnoty analýzy – outdoorová kampaň euroAWK-Str

		Hodnocení efektivity – 70.36%		
euroAWK-Str		References: 0, Peers: 3		% redukce vstupu
		hodnota		
Vstupní proměnná	výchozí	cílová	Peer jednotky	
Cena za realizaci (rok) {I}	15 000.00	10 554.44	-29.64 %	
Doba příprav {I}	14.00	5.92	-57.71 %	
Mzdové N. {I}	4 160.00	2 927.10	-29.64 %	
Termínová návaznost {I}	0.80	0.52	-34.78 %	

- firmy – katalog
- PPC adwords
- euroAWK-JS

Tab. 7.6: Výsledné hodnoty analýzy – tisková kampaň na území Prahy 10

		Hodnocení efektivity – 65.45%		
Tisk - Praha 10		References: 0, Peers: 3		% redukce vstupu
		hodnota		
Vstupní proměnná	výchozí	cílová	Peer jednotky	
Cena za realizaci (rok) {I}	20 000.00	10 110.56	-49.45 %	
Doba příprav {I}	3.00	1.96	-34.55 %	
Mzdové N. {I}	3 120.00	2 042.07	-34.55 %	
Termínová návaznost {I}	0.85	0.50	-41.31 %	

- firmy – sponzor
- PPC adwords
- euroAWK-JS

Tab. 7.7: Výsledné hodnoty analýzy – outdoorová kampaň bigmedia-Str

		Hodnocení efektivity – 60.61%		
bigmedia-Str		References: 0, Peers: 3		% redukce vstupu
		hodnota		
Vstupní proměnná	výchozí	cílová	Peer jednotky	
Cena za realizaci (rok) {I}	85 000.00	15 637.13	-81.60 %	
Doba příprav {I}	14.00	7.6	-49.55 %	
Mzdové N. {I}	4 160.00	2 521.27	-39.39 %	
Termínová návaznost {I}	0.80	0.48	-39.39 %	

- firmy – katalog
- PPC adwords
- euroAWK-JS

Tab. 7.8: Výsledné hodnoty analýzy – tisková kampaň v okolí Černošic a Prahy 16

Tisk - Černošice	Hodnocení efektivity – 57.18%			Peer jednotky
	References: 0, Peers: 3		% redukce vstupu	
	hodnota			
Vstupní proměnná	výchozí	cílová		
Cena za realizaci (rok) {I}	34 832.00	19 918.19	-42.82 %	<ul style="list-style-type: none"> • firmy – sponzor • firmy – katalog • PPC adwords
Doba příprav {I}	7.00	3.92	-43.97 %	
Mzdové N. {I}	5 200.00	2 973.55	-42.82 %	
Termínová návaznost {I}	0.85	0.49	-42.82 %	

7.2 Analýza efektivních kampaní

Z uvedeného obrázku 7.1 je patrné, které kampaně byly základním modelem vyhodnoceny jako efektivní. Z tabulky 7.9 dále vyplývá, kolika jednotkám (kampaním) posloužily efektivní jednotky jako reference³⁷ (referenční jednotky).

Tab. 7.9: Výsledné hodnoty analýzy efektivních jednotek

Kampaň	Hodnocení efektivity	Reference
PPC adwords	100 %	7
euroAWK-JS	100 %	6
Firmy - sponzor	100 %	6
Firmy - katalog	100 %	4

Avšak aby bylo možné podrobněji analyzovat reklamní kampaně, které byly vyhodnoceny jako efektivní, byl tento model marketingových kampaní dále rozšířen o výpočet superefektivity.

Princip měření superefektivity spočívá ve vyjmutí efektivní jednotky, pro kterou je superefektivita počítána, ze sledovaného souboru a zafixování její váhy na nulové hodnotě ($\lambda_q = 0$). Tímto krokem se vytvoří nová efektivní hranice. Superefektivita pak vyjadřuje vzdálenost původní vyjmuté jednotky od této nově vzniklé efektivní hranice. Pro vstupně orientované modely bývá hodnota superefektivity hodnocené jednotky větší nebo rovna 1.

³⁷ Informaci o peer jednotkách lze využít i z pohledu jednotek referenčních, neboť platí jednoduchá logika, že pro čím více neefektivních jednotek je efektivní jednotka referenční, tím větší „váhu“ její efektivita má.

Prostřednictvím této výpočetní metody tak lze získat podrobnější informace o marketingových kampaních, které byly příslušným DEA modelem identifikovány jako efektivní. Tyto informace se týkají nejen zjištění, která z efektivních marketingových kampaní byla vyhodnocena jako ta nejlepší ale také stanovení jejich pořadí. Výsledky hodnocení superefektivity jednotlivých marketingových kampaní pak přehledně zachycuje obrázek 7.2.

Units		Comparison 1		
Unit name	Score	Efficient	Condition	
PPC adwords	1000.0%	✓	●	
Radio 1	71.7%		●	
Tisk - Praha 10	65.5%		●	
Tisk - Černošice	57.2%		●	
bigmedia-JS	100.0%		●	
bigmedia-Str	60.6%		●	
euroAWK-JS	234.3%	✓	●	
euroAWK-Str	70.4%		●	
eventmarketing	84.1%		●	
firmy - katalog	127.1%	✓	●	
firmy - sponzor	233.3%	✓	●	
11 units	Min: 57.18			

Obr. 7.2: Výsledky hodnocení superefektivity marketingových kampaní – demoverze Frontier Analyst®

Na základě provedeného hodnocení efektivity a superefektivity jednotlivých marketingových kampaní prostřednictvím modelu analýzy obalu dat tak lze pro realizaci jednoznačně doporučit tyto druhy reklamních kampaní:

- reklamní kampaň PPC AdWords;
- outdoorovou reklamní kampaň společnosti euroAWK v okolí Jižní spojky;
- sponzorovaný odkaz v kategorii katalogu www.firmy.cz;
- firemní zápis v katalogu www.firmy.cz.

Outdoorová reklamní kampaň společnosti Bigmedia v okolí Jižní spojky se sice umístila těsně na efektivní hranici, avšak po nákladové stránce je několikanásobně dražší, než téměř totožná kampaň společnosti euroAWK ve stejné lokalitě.

8 Závěr

Stěžejní část této práce byla zaměřena na návrh a následné hodnocení efektivity marketingových kampaní. Toto hodnocení bylo realizováno nikoliv formou ex-post, ale formou ex-ante prostřednictvím modelu analýzy obalu dat (DEA – Data Envelopment Analysis) a softwarového nástroje Frontier Analyst®.

Praktická aplikace této hodnotící metody v oblasti marketingu může být jistě přínosem, neboť existuje mnoho převážně menších firem či společností, které nemají marketingová oddělení či prostor a finance na to, aby formou „*pokus - omyl*“ zkoušely a ověřovaly, která z marketingových kampaní bude účinná či efektivní, jinými slovy do které se vyplatí investovat znovu, a která byla naopak „*pouhou ztrátou peněz a času*“. Na základě výše uvedených faktů tak byla tato relativně nová hodnotící metoda použita při hodnocení marketingových kampaní jazykové školy Kolumbus Language Club (KLC).

Avšak ještě než bylo možné k tomuto hodnocení přistoupit, bylo třeba nejprve vymezit formální aspekty marketingu a návrhu marketingových kampaní v oblasti služeb, představit metody projektového řízení, které lze v rámci marketingového plánování vhodně uplatnit a také objasnit jednotlivé přístupy, pomocí kterých lze efektivitu marketingových kampaní – marketingové komunikace – hodnotit.

Na základě těchto teoretických východisek a potřebných podkladů, uvedených v první části této práce, byla zpracována SWOT analýza, zvoleny vhodné nástroje komunikačního mixu a následně vybrány jednotlivé formy marketingové propagace. U těchto vybraných forem byla, pro potřeby následného hodnocení efektivity, provedena kalkulace a formulace vstupních a výstupních proměnných (kritérií). Teprve po splnění výše uvedeného bylo možné pomocí výpočetního DEA modelu a softwarového nástroje Frontier Analyst® vyhodnotit efektivitu navržených kampaní, vhodně interpretovat výstupy a navrhnout příslušná doporučení týkající se samotné realizace.

Výpočtem základního DEA modelu byly nejprve identifikovány efektivní a neefektivní kampaně. Jako efektivní byly označeny: PPC kampaň AdWords, outdoorová kampaň společnosti euroAWK v oblasti Jižní spojky, sponzorovaný odkaz v katalogu www.firmy.cz spolu s firemním zápisem ve zvolených kategoriích. Aby bylo možné podrobněji analyzovat kampaně, které byly základním DEA modelem identifikovány jako

efektivní, byl model dále rozšířen o výpočet tzv. „*superefektivity*“. Pomocí této výpočetní metody bylo stanoveno pořadí efektivních marketingových kampaní a také zjištěno, která z marketingových kampaní byla vyhodnocena jako ta nejlepší. Prostřednictvím analýzy neefektivních marketingových kampaní pak bylo zjištěno, jakým způsobem je třeba redukovat vstupy, aby se daná kampaň stala efektivní.

Na základě provedeného hodnocení efektivit marketingových kampaní a následné analýzy výstupů bylo možné doporučit k realizaci ty marketingové kampaně, které byly DEA modelem rozšířeným o výpočet superefektivity vyhodnoceny jako efektivní. Realizace dalších reklamních kampaní, které nebyly vyhodnoceny jako efektivní, je pak na zvážení vedení jazykové školy KLC, avšak doporučit k realizaci by bylo možné i event marketingovou kampaň „*Školák*“, která jen těsně zaostala za efektivní hranicí. V úvahu by přicházela také realizace reklamní kampaně na Radiu 1 spolu s outdoorovou reklamní kampaní společnosti euroAWK v okolí Černošic, které měly téměř shodnou efektivitu. Hodnocení zbylých kampaní se jeví spíše jako průměrné až podprůměrné, avšak i přes toto hodnocení efektivit by mohly ve výsledku předčít očekávání.

Závěrem této práce by bylo vhodné uvést také případná doporučení, týkající se budoucí aplikace modelu analýzy obalu (DEA) dat při hodnocení efektivit marketingových kampaní.

- Počet porovnávaných jednotek by měl být dostatečně velký, neboť při velkém počtu kritérií a malém počtu jednotek by byly všechny hodnocené jednotky považovány za efektivní. Jako jednoduché pravidlo zde může posloužit vztah: $počet\ DMU > \max\{m * s, 3(m + s)\}$, kde: m = počet vstupů, s = počet výstupů.
- Důležitý je také výběr vhodných kritérií, podle kterých jsou jednotky hodnoceny.
- Pro budoucí aplikaci této metody lze jistě doporučit rozdělení jednotlivých forem propagace do skupin, nejlépe pak dle komunikačního mixu. Tato skutečnost napomůže lepší formulaci vstupních a výstupních kritérií a také přispěje k lepší interpretaci a relevanci výsledků modelu.
- Jistou možností, jak dospět k přesnějšímu a výstižnějšímu modelu, je také formulace dalších kritérií, které se – ať už přímo či nepřímo – vztahují ke konkrétním marketingovým kampaním nebo jednotlivým nástrojům komunikačního mixu.

9 Literatura

- AMBLER, T. 2003. Marketing and the bottom line: The marketing metrics to pump up cash flow. 2. vydání. Great Britain: Pearson Education Limited, 2003, 336 s. ISBN 0237661949, 978-0273661948.
- DRUCKER, P. 1974. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. 1. vydání. Oxford: Heinemann, 1974, 839 s. ISBN 0434903981, 978-0434903986.
- JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M. 2004. Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek. Praha: Professional Publishing, 2004, 183 s. ISBN 80-86419-49-5.
- KOMÁRKOVÁ, R., RYMEŠ, M., VYSEKALOVÁ, J. 1998. Psychologie trhu. Praha: Grada Publishing, 1998, 160 s. ISBN 80-7169-632-3.
- KOTLER, P., a kol. 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. 2007. Marketing management. 12. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- LAUTERBORN, R. 1990. New marketing litany: Four P's passe; C-words take over. Advertising Age [online]. 1990, [cit. 2010-12-08]. Dostupný z WWW: <http://rlauterborn.com/pubs/pdfs/4_Cs.pdf>.
- LONG, M., SCHIFFMAN, L. 2000. Consumption values and relationships: Segmenting the market for frequency programs. *Journal of Consumer Marketing*. 2000, roč. 17, č. 3, s. 214-232. ISSN 0736-3761.
- MASLOW, A., H. 2000. Management: The Maslow Business Reader. Canada: Wiley & Sons, 2000, 304 s. ISBN 0471360082, 978-0471360087.
- NEWTON, R. 2008. Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu. Praha: Grada Publishing, 2008, 264 s. ISBN 978-80-2472544-4.
- SVOZILOVÁ, A. 2006. Projektový management. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

ŠUBRT, T., LANGROVÁ, P. 2004. Projektové řízení I. 1. vydání, Praha: Reprografické studio PEF ČZU, 2004, ISBN 80-213-1194-0.

TICHÁ, I., HRON, J. 2002. Strategické řízení. 1. vydání, 4. dotisk, Praha : Reprografické studio PEF ČZU, 2002, 238 s. ISBN 80-213-0922-9.

VELOSO, M. 2006. Web copy that sells: The revolutionary formula for creating killer copy every time. New York: AMACOM, 2006, 288 s. ISBN 0814472494.

VYSEKALOVÁ, J., a kol. 2007. Psychologie reklamy. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. 2007. Reklama: Jak dělat reklamu. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 184 s. ISBN 978-80-247-2001-2.

WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

10 Seznam tabulek

Tab. 3.1: Guildorfův seznam lidských potřeb.....	- 17 -
Tab. 3.2: Složky marketingového mixu „4P“ a „4C“	- 37 -
Tab. 3.3: Možné cíle reklamy	- 39 -
Tab. 5.1: Vstupní data pro model jednoho vstupu a jednoho výstupu.....	- 49 -
Tab. 6.1: Kalkulace tiskové reklamy pro oblast Černošic a Strašnic	- 59 -
Tab. 6.2: Statistiky výkonu reklamní kampaně Google Adwords v roce 2010.....	- 61 -
Tab. 6.3: Cenová kalkulace outdoorové reklamní kampaně pro vybrané lokality	- 62 -
Tab. 6.4: Intenzita automobilové dopravy, rok 2010, pracovní den, 0-24h.....	- 62 -
Tab. 7.1: Vstupní data modelu marketingových kampaní.....	- 66 -
Tab. 7.2: Výsledné hodnoty analýzy – outdoorová kampaň bigmedia-JS.....	- 68 -
Tab. 7.3: Výsledné hodnoty analýzy – event marketingová kampaň „Školák“	- 68 -
Tab. 7.4: Výsledné hodnoty analýzy – kampaň Radio 1	- 69 -
Tab. 7.5: Výsledné hodnoty analýzy – outdoorová kampaň euroAWK-Str.....	- 69 -
Tab. 7.6: Výsledné hodnoty analýzy – tisková kampaň na území Prahy 10	- 69 -
Tab. 7.7: Výsledné hodnoty analýzy – outdoorová kampaň bigmedia-Str.....	- 69 -
Tab. 7.8: Výsledné hodnoty analýzy – tisková kampaň v okolí Černošic a Prahy 16... -	70 -
Tab. 7.9: Výsledné hodnoty analýzy efektivních jednotek.....	- 70 -

11 Seznam obrázků

Obr. 3.1: Klíčové marketingové koncepce	- 15 -
Obr. 3.2: Maslowova hierarchie lidských potřeb.....	- 16 -
Obr. 3.3: Marketingové pojetí trhu	- 21 -
Obr. 3.4: Porovnání prodejní a marketingové koncepce	- 24 -
Obr. 3.5: Koncepce společenského marketingu a její prvky	- 25 -
Obr. 3.6: Prvky a činnosti ovlivňující marketingovou strategii.....	- 26 -
Obr. 3.7: Segmenty vnějšího prostředí	- 28 -
Obr. 3.8: BCG matice tržního podílu a růstu	- 29 -
Obr. 3.9: Matice strategického plánování GE.....	- 30 -
Obr. 3.10: Marketingový informační systém.....	- 32 -
Obr. 3.11: Proces marketingového výzkumu.....	- 32 -
Obr. 3.12: Cílený marketing – segmentace, targeting, positioning	- 34 -
Obr. 3.13: Marketingové strategie pokrytí trhu	- 36 -
Obr. 3.14: Poměrné zastoupení hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb	- 38 -
Obr. 3.15: Marketing služeb	- 38 -
Obr. 3.16: Hlavní oblasti rozhodování v reklamě.....	- 40 -
Obr. 4.1: Trojimperativ projektu.....	- 42 -
Obr. 4.2: Proces plánování.....	- 43 -
Obr. 5.1: Množina produkčních možností – konstantní výnosy z rozsahu.....	- 50 -
Obr. 6.1: Radio 1 vysílá s vyzářeným výkonem 5kW, což pokrývá Prahu a Střední Čechy..	- 60 -
Obr. 7.1: Výsledky hodnocení efektivity marketingových kampaní – demoverze Frontier Analyst®	- 67 -
Obr. 7.2: Výsledky hodnocení superefektivity marketingových kampaní – demoverze Frontier Analyst®	- 71 -

12 Seznam příloh

Příloha č. 1: Segmentační proměnné pro spotřební trhy.....	- 79 -
Příloha č. 2: Výhody a nevýhody jednotlivých forem médií.....	- 80 -
Příloha č. 3: Černošice a přilehlé okolí (okres Praha západ).....	- 81 -
Příloha č. 4: Černošice a přilehlé okolí (správní obvod Praha 16 s rozšířenou působností)....	- 82 -
Příloha č. 5: Strašnice a přilehlé okolí (městská část Praha).....	- 83 -
Příloha č. 6: Podrobná kalkulace tiskové reklamy.....	- 84 -
Příloha č. 7: Historie a programová skladba Radia 1.....	- 85 -
Příloha č. 8: Nabídka kampaně a cenová kalkulace reklamy na Radiu 1.....	- 86 -
Příloha č. 9: Návštěvnost vybraných kategorií v katalogu www.firmy.cz v 1Q/2011 ...	- 87 -
Příloha č. 10: Statistiky výkonu reklamní kampaně Google Adwords v roce 2010.....	- 88 -
Příloha č. 11: Podrobné informace o ceně a lokalitách velkoformátových nosičů.....	- 88 -

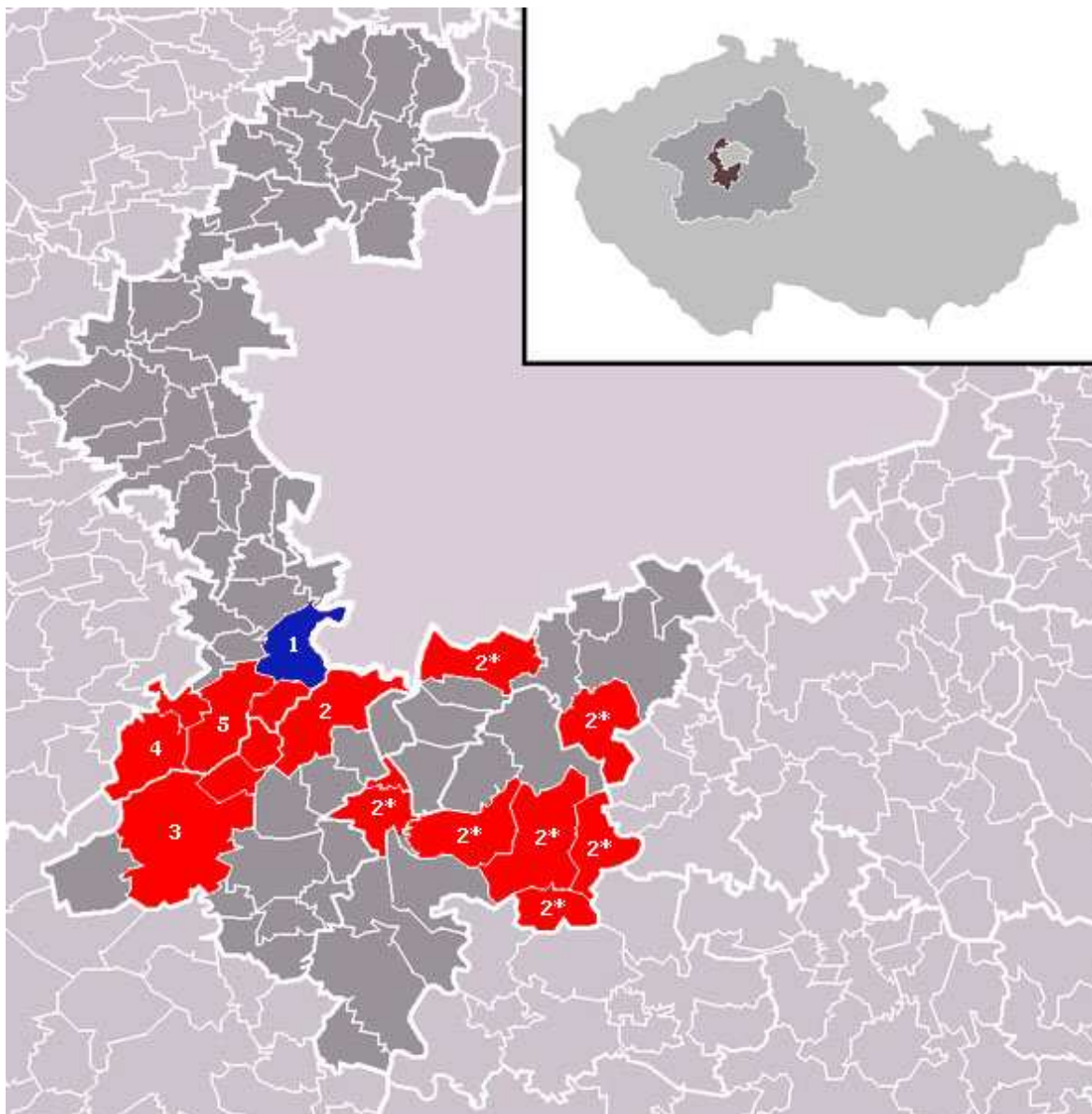
Příloha č. 1: Segmentační proměnné pro spotřební trhy (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

Proměnné	Typické hodnoty
Geografické	
Region	Velikost se může lišit - například celá Evropa, skupiny států (Skandinávie), jednotlivé země (Finsko) či regiony v rámci těchto zemí (Laponsko).
Velikost zemí	Obří (USA), velké (Německo, Španělsko), střední (Nizozemsko, Rakousko) nebo malé (Malta, Litva).
Velikost měst	Do 5000 obyvatel, 5000-20 000, 20 000-50 000, 50 000-100 000, 100 000-250 000, 250 000-500 000, 500 000-1 000 000, 1 000 000-4 000 000 a od 4 000 000 výše.
Hustota obyvatel	Městské, předměstské, venkovské oblasti.
Klima	Tropické, subtropické, mírné atd.
Demografické	
Věk	Do 6 let, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+.
Pohlaví	Muži, ženy.
Velikost rodiny	1-2,3-4,5+.
Fáze životního cyklu rodiny	Mladí, svobodní; mladí manželé, bezdětní; mladí manželé, nejmladší dítě do 6 let; mladí manželé, nejmladší dítě od 6 let výše; starší manželé s dětmi; starší manželé bez dětí do 18 let; starší, svobodní; ostatní.
Příjem	Do 10 000 euro, 10 000-15 000, 15 000-20 000, 20 000-30 000, 30 000-50 000, 50 000-75 000, 75 000-100 000, od 100 000 výše.
Povolání	Odborní a techničtí pracovníci; vedoucí, funkcionáři a vlastníci; úředníci, prodejci; řemeslníci, předáči; dělníci; zemědělci; důchodci; studenti; v domácnosti; nezaměstnaní.
Vzdělání	Základní nebo nižší; střední; střední s maturitou; vysokoškolské; postgraduální; odborné.
Náboženské vyznání	Katolíci, protestanti, židé, muslimové atd.
Rasa	Běloši, černoši, Asijci atd.
Národnost	Americká, britská, německá, skandinávská, latinskoamerická, středovýchodní, japonská atd.
Psychografické	
Společenská třída	Chudí, nižší střední třída, pracující střední třída, vyšší střední třída, bohatí, nejbohatší.
Životní styl	Úspěšní, dřiči, bojující.
Osobnost	Kompulzivní, společenská, autoritářská, ambiciózní.
Behaviorální	
Nákupní příležitost	Pravidelný nákup, zvláštní příležitost.
Očekávaný užitek	Kvalita, servis, úspora.
Uživatelský status	Neuživatelé, bývalí uživatelé, potenciální uživatelé, nezkušení uživatelé, pravidelní uživatelé.
Frekvence užívání	Zřídka, středně často, často.
Loajalita	Žádná, střední, silná, absolutní.
Připravenost	Neznalí produktu, uvědomující si existenci produktu, informovaní, zaujatí možností koupě, přející si koupit, rozhodnutí koupit.
Postoj k produktu	Nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský.

Příloha č. 2: Výhody a nevýhody jednotlivých forem médií (Zdroj: Kotler a kol. (2007))

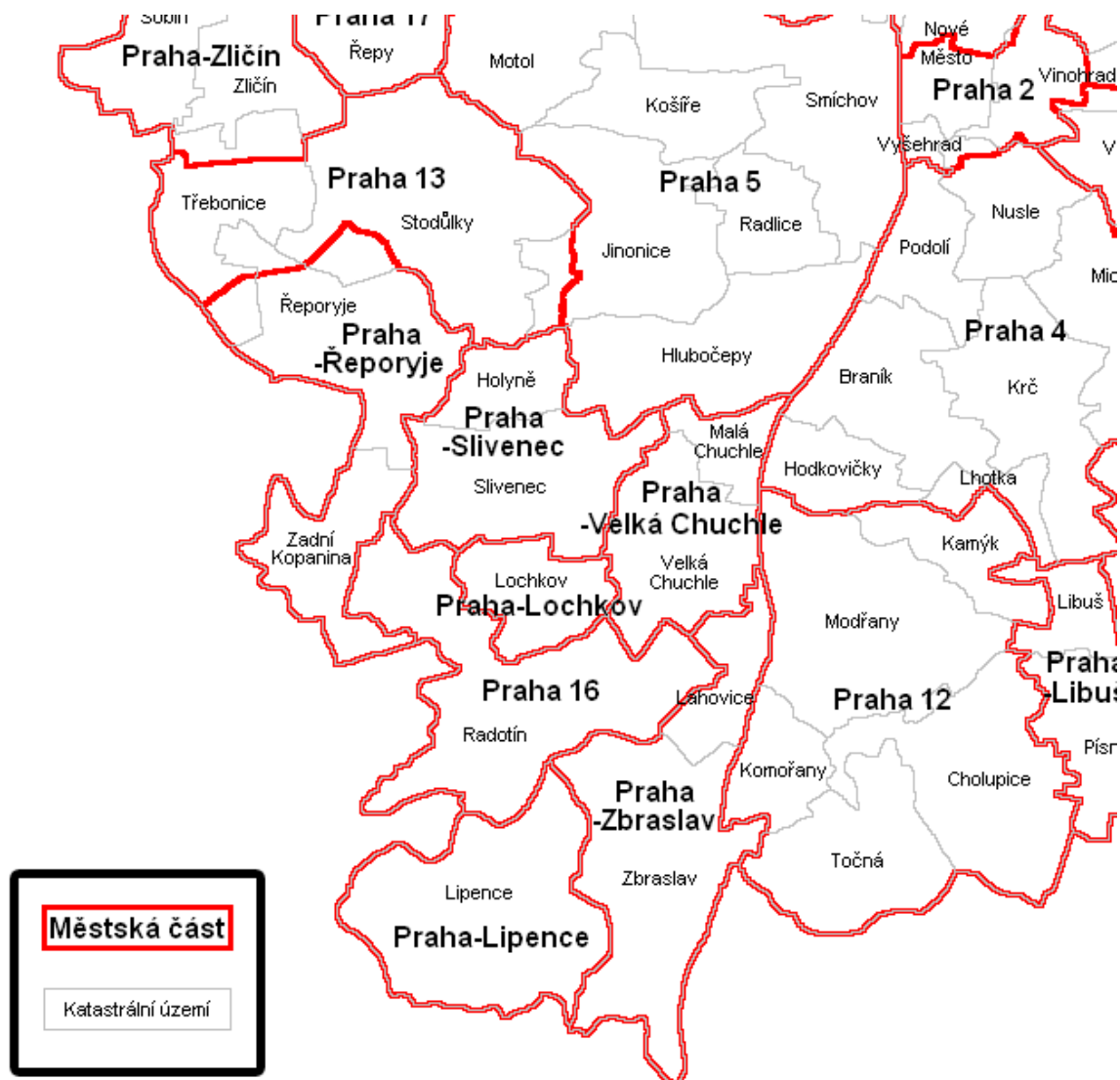
Médium	Výhody	Omezení
Noviny	Flexibilita, včasnost, pokrytí místního trhu, široce přijímané, vysoká věrohodnost.	Nízká životnost, špatná kvalita reprodukce, malá šance na předání média dalším čtenářům.
Televize	Dobré pokrytí hromadného trhu, nízké náklady na jednoho zasaženého spotřebitele, kombinuje vizuální, zvukové a pohybové prvky, smyslové přitažlivá.	Vysoké absolutní náklady, vysoké zahlcení cizí reklamou, pomíjívá expozice, nižší selektivita v oblasti publika.
Rádio	Dobře přijímáno na lokálním trhu, vysoká geografická a demografická selektivita, nízké náklady.	Pouze zvuková prezentace, nízká pozornost (médium poslouchané „na půl ucha“), pomíjívá expozice, roztržštěné publikum.
Časopisy	Vysoká geografická a demografická selektivita, důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita reprodukce, dlouhá životnost, dobrá šance, že bude médium předáno dalším čtenářům.	Dlouhá doba od zakoupení reklamy po realizaci, vysoké náklady, určitá míra zbytečné cirkulace, nulová garance pozice.
Direct mail	Vysoká selektivita publika, flexibilita, žádná reklamní konkurence v rámci téhož média, umožňuje zaměřit se na konkrétní osoby.	Poměrně vysoké náklady na jednu expozici, image nevyžádané pošty.
Outdoorová reklama	Flexibilita, opakovaná expozice, nízké náklady, nízká konkurence mezi sděleními, dobrá selektivita ohledně positioningu.	Nulová selektivita v oblasti publika, omezují kreativitu.
Internet	Vysoká selektivita, nízké náklady, bezprostřednost, interaktivní možnosti.	Malé, demograficky nerovnoměrně rozvrstvené publikum, poměrně nízký účinek, publikum kontroluje expozici.

Příloha č. 3: Černošice a přilehlé okolí (okres Praha západ)



1. Černošice
2. Jíloviště
(distribučováno také do 2*: Jílové u Prahy, Kamenice, Čakovice, Kamenný Přívoz, Davle, Psáry, Petrov u Prahy, Dolní Břežany, Měchenice, Krhanice a okolní obce)
3. Mníšek p. Brdy
4. Řevnice
5. Dobřichovice a přilehlé oblasti

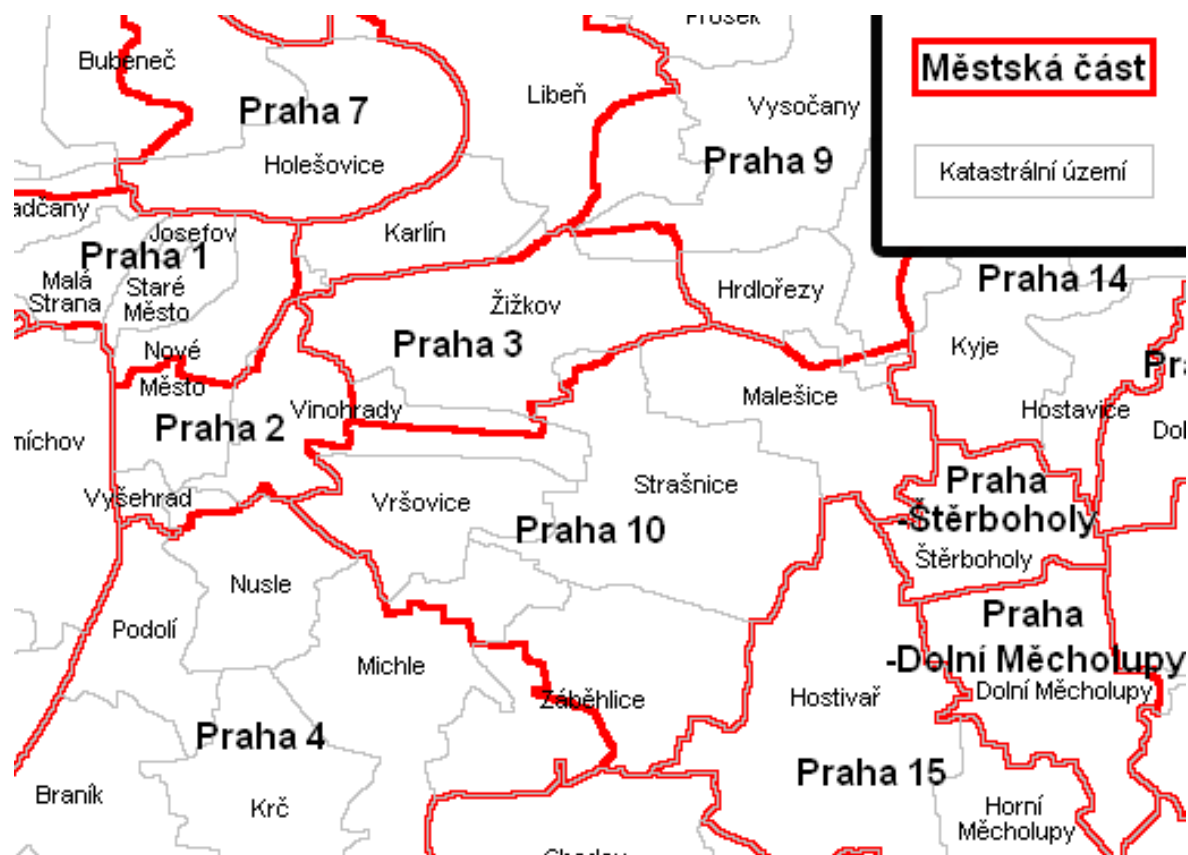
Příloha č. 4: Černošice a přilehlé okolí (správní obvod Praha 16 s rozšířenou působností)



Součástí správního obvodu Prahy 16 s rozšířenou působností je:

- Radotín
- Lochkov
- Lipence
- Zbraslav
- Lahovice
- Velká Chuchle
- Malá Chuchle

Příloha č. 5: Strašnice a přilehlé okolí (městská část Praha)



Příloha č. 6: Podrobná kalkulace tiskové reklamy

Lokalita	Formát reklamy	Cena za inzerát	Počet výtisků	Výsledná cena
Praha 16	1/4 125*160mm	4 520 Kč	10 000	5 814 Kč
	1/8 125*105mm	2 320 Kč		
Zbraslav	D 1/3 125*160mm	2 000 Kč	1 500	3 600 Kč
Radotín	celostránkový	2 340 Kč	1 000	2 340 Kč
Černošice	celostránkový	2 300 Kč	2 300	4 600 Kč
Dobřichovice	1/2 180*120mm	1 520 Kč	2 000	4 000 Kč
Řevnice	B 1/2 A4	1 800 Kč	2 300	3 375 Kč
	C 1/3 A4	1 200 Kč		
	D 1/4 A4	750 Kč		
Mníšek p. Brdy	1/2 A4	1 368 Kč	2 500	3 438 Kč
	1/4 A4	2 677 Kč		
Jíloviště	č. 2 185*131mm	3 025 Kč	9 200	4 765 Kč
	č. 3 92*131mm	1 740 Kč		
Slivenec	1/4 A4	1 300 Kč	9 200	2 900 Kč
	1/2 A4	1 600 Kč		
Praha 10	č. 2 141*217mm	20 000Kč	75 000	20 000 Kč
	č.2 285*109mm			

Příloha č. 7: Historie a programová skladba Radia 1³⁸

Radio 1 vzniklo na jaře roku 1991, ale skutečný začátek vysílání přišel na podzim roku 1990 během výstavy Totalitní zóna v podzemí bývalého Stalinova pomníku v Praze na Letné.

Od začátku své existence se Radio 1 liší od ostatních komerčních stanic svou alternativní hudební dramaturgií, která není svázaná hitparádovými pravidly. Hlavní charakteristikou Radia 1 je maximální otevřenost, a to jak k různorodým hudebním žánrům, tak i v přístupu k posluchačům.

V programu Radia 1 nechybí ani komponované pořady a publicistické relace. Těžištěm vysílání ale zůstává kvalitní hudba provázená civilním projevem moderátorů. Radio 1 se významnou měrou podílí na propagaci nejrůznějších kulturních akcí jako filmových či divadelních představení, koncertů menšinových žánrů a sportovních událostí.

Radio 1 také vysílá přímé přenosy z různých akcí či záznamy koncertů a mnoho dalších zajímavostí. Za podpory Radia 1 byly také vydány stovky alb domácích nezávislých interpretů a některé zajímavé knižní tituly.

Nedílnou součástí filozofie Radia 1 je zejména živý kontakt s posluchači po celý den, stálý kulturní přehled o akcích v Praze i okolí, což dokazuje jak velké množství živých rozhovorů, tak například pravidelný Kulturní servis, vysíláný 2x denně a okamžité zařazování nových nahrávek s akcentem na domácí tvorbu zejména mladých interpretů, kteří nabízejí neotřelé hudební postupy.

V současném vysílání najdete denní tok hudby a kulturních informací, vysíláný ve všední dny mezi 6. a 19. hodinou, poté hodinový pořad CD Nonstop mezi 19. a 20. hodinou všední dny a počínaje 20. hodinou a konče 6. hodinou ranní speciální programy.

Radio 1 se nezaměřuje pouze na import muziky ze zahraničí (zde stojí za zmínku oblíbená čtvrtěční Hitparáda Radia 1), ale dává ve vysílání také značný prostor domácím interpretům. Dokladem může být např. úterní česká hitparáda Velká sedma a pravidelný čtvrtěční pořad Inclubátor, který představuje začínající domácí muzikanty a jejich demo snímky.

³⁸ Zdroj: <http://www.radio1.cz/www/obsah.php?pid=1020>



Nabídka kampaně ... aneb jedineční s Radiem 1, není jiná alternativa

:: návrh spolupráce

- propagace Vaší společnosti a jejich služeb ve vysílání na Radiu 1
- možnost vybudování si povědomí o Vaší značce

:: Radio 1 garantuje a tím zajistí

- odvysílání 51 spotů o délce 30 sec po dobu 3 týdnů
- odvysílání všech spotů v čase 9-20 hodin pondělí až neděle
- nasazení skyscraper na www.radio1.cz od začátku spuštění kampaně po dobu 1 týdne
- nasazení banneru na www.radio1.cz od začátku spuštění kampaně po dobu 3 měsíců
- možnost postupného čerpání kampaně až do konce roku 2010
- odvysílání a výrobu reklamy v minimální hodnotě 135 250 Kč
- zachování cen od podpisu smlouvy až do vyčerpání kampaně
- přehled vysílacích časů vždy 3 dny před začátkem kampaně

:: Cena pro naší spolupráci

- cenu představuje částka 58 750 Kč
- cena zahrnuje vše, co Vám Radio 1 garantuje a zajistí zároveň

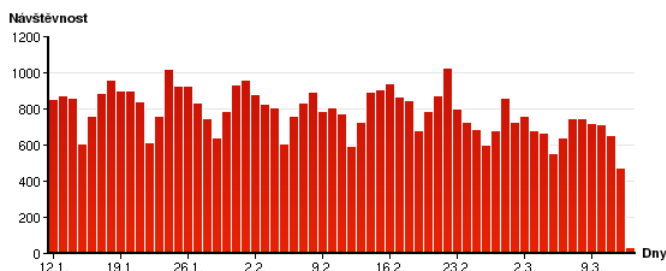
:: Kontakt obchodní Radio 1 ...

- Lucie Kortusová
- +420 774 206 452
- lucie.kortusova@radio1.cz

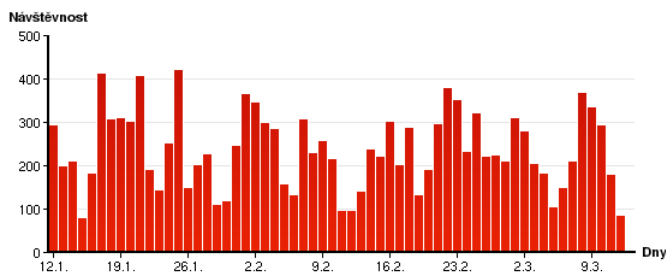
³⁹ Zdroj: Interní materiály jazykové školy KLC

Příloha č. 9: Návštěvnost vybraných kategorií v katalogu www.firmy.cz v 1Q/2011

Jazykové školy (ID kategorie 5205)⁴⁰	
Region: Praha	
Průměrný počet zobrazení kategorie za měsíc:	4 590
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Sponzorovaný odkaz za měsíc:	4 410
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Tip Firmy.cz za měsíc:	4 800
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Rectangle za měsíc:	4 890



Soukromé mateřské školy (ID kategorie 25869)⁴¹	
Region: Praha	
Průměrný počet zobrazení kategorie za měsíc:	7 260
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Sponzorovaný odkaz za měsíc:	7 170
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Tip Firmy.cz za měsíc:	7 620
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Rectangle za měsíc:	7 530



Mateřské školy s výukou jazyků (ID kategorie 752)⁴²	
Region: Praha	
Průměrný počet zobrazení kategorie za měsíc:	570
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Sponzorovaný odkaz za měsíc:	600
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Tip Firmy.cz za měsíc:	600
Odhadovaný počet zobrazení reklamy Rectangle za měsíc:	540

Pozn: Graf návštěvnosti kategorie Mateřské školy s výukou jazyků není k dispozici.

⁴⁰ Zdroj: www.firmy.cz/statsScreen?serverId=seznam.katalog§ion=/reg/NOREGION&collocation=category_5205&mode=list

⁴¹ Zdroj: www.firmy.cz/statsScreen?serverId=seznam.katalog§ion=/reg/CZ010&collocation=category_25869&mode=list

⁴² Zdroj: www.firmy.cz/statsScreen?serverId=seznam.katalog§ion=/reg/CZ010&collocation=category_752&mode=list

Příloha č. 10: Statistiky výkonu reklamní kampaně Google Adwords v roce 2010⁴³

Kampaň	Prokliky	Počet zobrazení	CTR ⁴⁴	Průměrné CPC ⁴⁵ (Kč)	Cena (Kč)	Průměrná pozice ⁴⁶
Školka + club junior	2 492	2 292 881	0,11%	7,43	18 516,93	4,1
Celkem – Vyhledávací síť	781	60 291	1,30%	14,59 Kč	11 391,34	2,6
Celkem: reklamní síť	1 711	2 234 131	0,08%	4,16 Kč	7 125,59	4,1
Všechny kampaně celkem	2 492	2 294 422	0,11%	7,43	18 516,93	4,1



Příloha č. 11: Podrobné informace o ceně a lokalitách velkoformátových nosičů

Číslo	Společnost	Lokalita	Označení plochy	Cena Kč/měsíc	Intenzita dopravy ⁴⁷
10045	euroAWK	Praha 10 - Záběhllice	Jižní spojka/V Korytech za č.s. OMV,směr Štěrboholy, zc	10 500	10 050
10248	euroAWK	Praha 15 - Hostivař	Jižní spojka - ČSPHM.sm.Strašnice,D1,NYCOM,dc	12 600	10 050
5240	euroAWK	Praha 16 - Lahovice	Strakonická - př.od Anděla,sm.Strakonice,zc	12 600	5 030
5202	euroAWK	Praha 16 - Lahovice	Strakonická/Výpadová - př.od Strakonic,sm.Anděl,D1,dc	11 500	5 030
5236	euroAWK	Praha 16 - Zbraslav	Strakonická - př.od Anděla,sm.Strakonice,zc	12 600	5 030
5237	euroAWK	Praha 16 - Zbraslav	Strakonická - př.od Strakonic,sm.Anděl,D1,dc	13 600	5 030
5246	euroAWK	Praha 16 - Zbraslav	Strakonická - př.od Anděla,sm.Strakonice,zc	12 600	5 030
5366	euroAWK	Praha 16 - Zbraslav	Strakonická - př.od Anděla,sm.Strakonice,zc	12 600	5 030
5442	euroAWK	Praha 16 - Zbraslav	Strakonická - př.od Strakonic,sm.Anděl,D1,dc	12 600	5 030
5196	euroAWK	Praha 16 - Zbraslav	Strakonická/K výtavně - př.od Strakonic,sm.Anděl,D1,dc	12 600	5 030
5515	euroAWK	Praha 16 - Zbraslav	Strakonická/K výtavně - př.od Strakonic,sm.Anděl,D1,dc	13 600	5 030
1850651	Bigmedia	PHA 5	Strakonická k výtavně - do centra	82 000	5 030
1850652	Bigmedia	PHA 5	Strakonická k výtavně - z centra	82 000	5 030
1850196	Bigmedia	PHA 10	Jižní spojka - Přelucká 2 (do centra)	82 000	10 050

⁴³ Zdroj: Interní report jazykové školy Kolimbus Language Club.

⁴⁴ CTR (Clickthrough rate) označuje míru prokliku reklam.

⁴⁵ CPC (Cost per click) označuje cenu za jeden proklik.

⁴⁶ Průměrná pozice značí průměrnou pozici umístění reklamy v oblasti určené reklamním sdělením.

⁴⁷ Intenzita dopravy vyjadřuje průměrný počet vozidel, který projede v daném úseku v době 0-24 hod v běžný pracovní den.

Panel č.: **1850196**



Město : **Praha 10**
Okres :
Kraj : **Praha**

Adresa : **Jižní spojka - Přetlucká II
do centra**

Rozměr **9,6x3,6**

Umístění panelu :

- centrum
- okrajová čtvrť
- obchodní čtvrť
- obytná čtvrť
- průmyslová čtvrť
- nezastavěné plochy

Komunikace :

- dálnice
- silnice I. třídy
- silnice ostani
- ulice
- příjezd
- výjezd
- parkoviště
- pěší zóna
- křižovatka

Poloha :

- kolmo
- šikmo
- rovnoběžně
- samostatný

Okolí panelu :

- MHD
- nádraží ČD, ČSAD
- pošta
- PNS
- kulturní zařízení
- sportovní zařízení
- zdravotnické zařízení
- obchody
- obchodní dům



- supermarket
- čerpací stanice
- škola ZŠ, SŠ, VŠ
- banka
- restaurace
- hotel

Viditelnost :

- do 20 m
- 20 - 50 m
- 50 - 100 m
- přes 100 m
- vlastní osvětlení

Panel č.: **1850651**

Město : **Praha 05**
 Okres :
 Kraj : **HI. m. Praha**

Adresa : **Strakonická - K Výtopně
 do centra**

Rozměr **9,6x3,6**

Umístění panelu :

- centrum
- okrajová čtvrť
- obchodní čtvrť
- obytná čtvrť
- průmyslová čtvrť
- nezastavěné plochy

Komunikace :

- dálnice
- silnice I. třídy
- silnice ostání
- ulice
- příjezd
- výjezd
- parkoviště
- pěší zóna
- křižovatka

Poloha :

- kolmo
- šikmo
- rovnoběžně
- samostatný

Okolí panelu :

- MHD
- nádraží ČD, ČSAD
- pošta
- PNS
- kulturní zařízení
- sportovní zařízení
- zdravotnické zařízení
- obchody
- obchodní dům



- supermarket
- čerpací stanice
- škola ZŠ, SŠ, VŠ
- banka
- restaurace
- hotel

Viditelnost :

- do 20 m
- 20 - 50 m
- 50 - 100 m
- přes 100 m
- vlastní osvětlení

Panel č.: **1850652**

Město : **Praha 05**
 Okres :
 Kraj : **Hl. m. Praha**

Adresa : **Strakonická - K Výtopně
 z centra**

Rozměr **9,6x3,6**

Umístění panelu :

- centrum
- okrajová čtvrť
- obchodní čtvrť
- obytná čtvrť
- průmyslová čtvrť
- nezastavěné plochy

Komunikace :

- dálnice
- silnice I. třídy
- silnice ostatní
- ulice
- příjezd
- výjezd
- parkoviště
- pěší zóna
- křižovatka

Poloha :

- kolmo
- šikmo
- rovnoběžně
- samostatný

Okolí panelu :

- MHD
- nádraží ČD, ČSAD
- pošta
- PNS
- kulturní zařízení
- sportovní zařízení
- zdravotnické zařízení
- obchody
- obchodní dům



- supermarket
- čerpací stanice
- škola ZŠ, SŠ, VŠ
- banka
- restaurace
- hotel

Viditelnost :

- do 20 m
- 20 - 50 m
- 50 - 100 m
- přes 100 m
- vlastní osvětlení

Panel č.: **10248**

euroawk
THE GREAT OUTDOORS

Město : **Praha 15 - Hostivař**

Okres : **Praha**

Kraj : **Praha**

Adresa : **Jižní spojka**

ČSPHM.sm.Strašnice,D1,NYCOM,dc

WGS84 n : **50.0695390**

WGS84 eo : **14.5288130**

Rozměr **5,1x2,4**

Umístění panelu :

- centrum
- okrajová čtvrť
- obchodní čtvrť
- obytná čtvrť
- průmyslová čtvrť
- nezastavěné plochy

Komunikace :

- dálnice
- silnice I. třídy
- silnice ostatní
- ulice
- příjezd
- výjezd
- parkoviště
- pěší zóna
- křižovatka

Poloha :

- kolmo
- šikmo
- rovnoběžně
- samostatný

Okolí panelu :

- MHD
- nádraží ČD, ČSAD
- pošta
- PNS
- kulturní zařízení
- sportovní zařízení
- zdravotnické zařízení
- obchody
- obchodní dům



- supermarket
- čerpací stanice
- škola ZŠ,SŠ,VŠ
- banka
- restaurace
- hotel

Viditelnost :

- do 20 m
- 20 - 50 m
- 50 - 100 m
- přes 100 m
- vlastní osvětlení

Panel č.. **5515**

Město : **Praha 16 - Zbraslav**

Okres : **Praha**

Kraj : **Praha**

Adresa : **Strakonická**

př. od Strakonice, sm. Anděl, D1, dc

WGS84 n : **49.9613080** WGS84 eo : **14.3785750**

Rozměr **5,1x2,4**

Umístění panelu :

- centrum
- okrajová čtvrť
- obchodní čtvrť
- obytná čtvrť
- průmyslová čtvrť
- nozastavěné plochy

Komunikace :

- dálnice
- silnice I. třídy
- silnice ostatní
- ulice
- příjezd
- výjezd
- parkoviště
- pěší zóna
- křižovatka

Poloha :

- kolmo
- šikmo
- rovnoběžně
- samostatný

Okolí panelu :

- MHD
- nádraží ČD, ČSAD
- pošta
- PNS
- kulturní zařízení
- sportovní zařízení
- zdravotnické zařízení
- obchody
- obchodní dům



- supermarket
- čerpací stanice
- škola ZŠ, SŠ, VŠ
- banka
- restaurace
- hotel

Viditelnost :

- do 20 m
- 20 - 50 m
- 50 - 100 m
- přes 100 m
- vlastní osvětlení

Panel č. **5442**

Město : **Praha 16 - Zbraslav**

Okres : **Praha**

Kraj : **Praha**

Adresa : **Strakonická**

př. od Strakoníc, sm. Anděl, D1, dc

WGS84 n : **49.9600400** WGS84 eo : **14.3794800**

Rozměr **5,1x2,4**

Umístění panelu :

- centrum
- okrajová čtvrť
- obchodní čtvrť
- obytná čtvrť
- průmyslová čtvrť
- nezastavěné plochy

Komunikace :

- dálnice
- silnice I. třídy
- silnice ostatní
- ulice
- příjezd
- výjezd
- parkoviště
- pěší zóna
- křižovatka

Poloha :

- kolmo
- šikmo
- rovnoběžně
- samostatně

Okolí panelu :

- MHD
- nádraží ČD, ČSAD
- pošta
- PNS
- kulturní zařízení
- sportovní zařízení
- zdravotnické zařízení
- obchody
- obchodní dům



- supermarket
- čerpací stanice
- škola ZŠ, SŠ, VŠ
- banka
- restaurace
- hotel

Viditelnost :

- do 20 m
- 20 - 50 m
- 50 - 100 m
- přes 100 m
- vlastní osvětlení