

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

## **Situační analýza vybraného podniku na trhu rozhlasového vysílání**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Autor: **Miroslav RACHŮNEK**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ**

**Znojmo, 2012**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Situační analýza vybraného podniku na trhu rozhlasového vysílání*“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Ladislavy KUCHYNKOVÉ a v seznamu použité literatury uvedl všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Znojmě dne 30. 3. 2012

---

vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkoval vedoucí své bakalářské práce Ing. Ladislavě KUCHYNKOVÉ za odborné konzultace a cenné připomínky, které mi poskytla během zpracování této bakalářské práce.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Miroslav RACHŮNEK</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	<b>Situační analýza vybraného podniku na trhu rozhlasového vysílání</b>
Název (v angličtině)	<b>Situational analysis of the chosen company on the radio broadcast market</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav a dosavadní vývoj společnosti Lagardere Active ČR, a.s. na trhu rozhlasového vysílání a navrhnout doporučení, která by vedla ke zvýšení poslechovosti rozhlasových stanic dané společnosti.

### Postup práce:

1. Vytvoření literární rešerše poznatků předmětné problematiky.
2. Rozbor specifických faktorů rozhlasového vysílání.
3. Charakteristika společnosti Lagardere Active ČR, a.s.
4. Zpracování sekundárních dat z výstupů dostupných průzkumů.
5. Podrobná situační analýza Lagardere Active ČR, a.s.
6. Doporučení pro zvýšení poslechovosti rozhlasových stanic.

Metody: Literární rešerše, analýza, syntéza, dedukce, průzkum poslechovosti rádií.

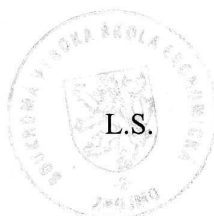
Rozsah práce: 40

Seznam odborné literatury:

1. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
2. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. Aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
3. MEFFERT, H. *Marketing – Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
4. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2012



Miroslav RACHŮNEK  
autor

Prof. PhDr. KAMIL FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ  
vedoucí bakalářské práce

## **Abstrakt:**

Situační analýzou soukromého podniku na rozhlasovém trhu poskytne tato bakalářská práce informace o postavení subjektů tohoto odvětví v České republice, vymezí principy a specifika, která jsou pro provozovatele rozhlasové stanice závazná a směrodatná.

Rozbor úspěšnosti – měření poslechovosti rádia bude vycházet z odborných metod marketingového průzkumu s využitím syntézy a dedukce pro naplnění stanovených cílů práce ve vztahu k analyzované společnosti.

## **Klíčová slova:**

rádio, analýza, průzkum, poslechovost, vysílání, posluchač, cílová skupina

## **Abstract:**

Base on the situation analysis of private company on radio market will provide this bachelor work information about position of subjects from this branch in Czech Republic, will define principles and specifications, which are important and authoritative for provides of radio stations.

Analysis of success – measurement of radio listening rating will be done by special marketing research method with usage of synthesis and deduction to reach set up goals of this work in relation to analysed company.

## **Key words:**

radio, analysis, research, listening rating, broadcasting, listener, target group

## Obsah:

1 ÚVOD.....	8
2 Cíl práce a metodika .....	9
3 Teoretická část .....	10
3.1 Situační analýza .....	10
3.1.1 Vnitřní prostředí .....	11
3.1.2 Vnější prostředí .....	12
3.2 Predikce vývoje prostředí.....	21
3.3 Marketingový výzkum .....	22
3.4 Marketingový mix .....	26
3.5 Syntéza .....	27
4 Praktická část .....	29
4.1 Historie rozhlasového vysílání v ČR.....	29
4.2 Charakteristika rozhlasového trhu v ČR .....	30
4.2.1 Podíl na trhu .....	30
4.2.2 Legislativa .....	32
4.2.3 Specifika rozhlasového trhu .....	33
4.2.4 Cílové skupiny posluchačů .....	34
4.2.5 Formát rozhlasové stanice.....	36
4.2.6 Marketingový výzkum – .....	37
4.3 LAGARDERE.....	38
4.3.1 Vlastní a zastupované rozhlasové stanice .....	40
4.3.2 Vnitřní prostředí .....	43
4.3.3 Vnější prostředí .....	44
4.4 Marketingový mix LA.....	48
4.5 Zadavatelé reklamy .....	50
4.6 Predikce vývoje .....	51
4.6.1 Vývoj poslechovosti.....	53
4.6.2 Vývoj investic do rozhlasové reklamy .....	54
4.7 SWOT analýza LA a opatření vycházející z jejích strategií .....	56
4.8 Návrhy doporučení.....	58
5 Závěr .....	59

# 1 ÚVOD

Rozhlasové stanice patří k nejstarším masovým médiím, společně s tiskem a televizí do skupiny médií klasických. Rozhlasové vysílání poskytuje svým příjemcům informace, zpravodajství a přináší užitek v podobě hudebního a zábavného projevu. Je tak jejich častou, mnohdy až neodmyslitelnou každodenní součástí při různých činnostech. Široké množství populace oslovované rádiem je poté významným objektem pro směřování marketingové komunikace firem a uskutečňování reklamních kampaní k ovlivňování nákupního rozhodování těchto spotřebitelů. Jaké předpoklady, zásady, procesy a složky se na rozhlasovém trhu střetávají, popisuje tato práce prostřednictvím situační analýzy soukromé společnosti LAGARDERE ACTIVE ČR, a.s., která na něm od roku 1991 působí a v České republice úspěšně provozuje čtyři rozhlasové stanice.

Velký význam je v práci kladen na využití odborných teoretických přístupů a metod marketingového výzkumu, které v podobě agregovaných empirických výstupů umožňují měřitelnost zásahu rádia - poslechovost. Poslechovost rádia je pro účely této práce i v praxi považována za prioritní cíl. Tento následně umožňuje dosahování cílů dalších, nikoliv však sekundárních, jako je např. sledování zisku z prodeje reklamního prostoru a další ekonomické ukazatele, které zde zůstanou uvedeny pouze v rozsahu odpovídajícímu míře zachování obchodního tajemství.

V kontextu marketingových průzkumů a jejich naměřených empirických hodnot budou vymezena specifika, která charakterizují rozhlasové vysílání. Rozbory výsledků výzkumů poslechovostí rozhlasových stanic a metodiky jejich zjišťování se stanou výchozími informacemi pro závěrečnou část.

Závěrečnou částí budou na základě získaných teoretických a praktických informací dedukována a doporučena opatření, která by vedla ke zvýšení poslechovostí rozhlasových stanic společnosti LAGARDERE ACTIVE ČR, a.s.



## 2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav a dosavadní vývoj společnosti LAGARDERE ACTIVE ČR, a.s., na trhu rozhlasového vysílání v České republice se zaměřením na poslechovost a profilaci jí provozovaných rozhlasových stanic. Součástí bakalářské práce je i stručné zhodnocení dosavadní marketingové komunikace rádiových značek jmenované společnosti (Frekvence 1, Evropa 2, Bonton, Dance rádio) a sledování úspěšnosti u jejich posluchačů. V rámci působnosti svého obchodního zastoupení prostřednictvím dceřiné společnosti REGIE RADIO MUSIC, spol. s r.o. jsou zahrnuty souhrnné ekonomické výsledky z prodeje reklamního prostoru vč. dvou SBU<sup>1</sup> společnosti LONDA spol. s r.o., a to rádií Impuls a Rock Zone. Významným prvkem se zde stává charakteristika cílových skupin, s nimi související segmentace trhu a popis tržního podílu poslechovosti.

Odborné přístupy, které jsou využity pro praktickou část, popisuje úvodní teoretická část. Jako nejvýznamnější technika pro zjišťování situace na trhu poslechovosti rádií bude využíván marketingový výzkum.

Metodický postup praktické části práce vychází z obsahu situační analýzy. V rámci jeho následné realizace jsou uvedeny specifické faktory rozhlasového vysílání a rozhlasového trhu, charakterizována společnost LAGARDERE ACTIVE ČR, a.s., zpracována sekundární data z výstupů dostupných kvantitativních výzkumů s označením „Radioprojekt“ od renomovaných společností STEM/MARK, a.s. a MEDIAN s.r.o., zaměřujících se na empirické výzkumy a jejich zpracování. Tato oficiální a aktuální data poslouží společně s analýzou odvětví a společnosti LAGARDERE k provedení aktuální situační analýzy.

Získané teoretické a praktické informace umožní konstrukci závěrečné části práce, přínosné tvorbou návrhů a doporučení, směřujících ke zvýšení poslechovosti rozhlasových stanic analyzované společnosti.

---

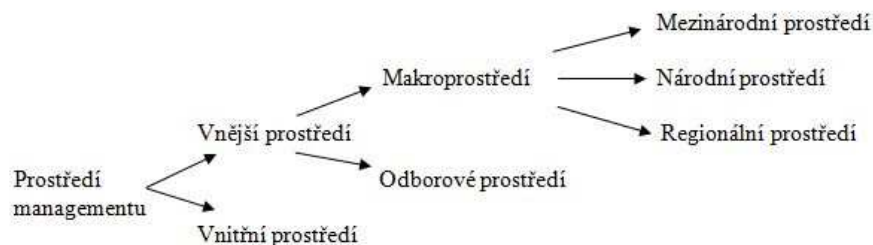
<sup>1</sup> Strategic business unit – strategická obchodní jednotka

### 3 Teoretická část

Pro účely užití využívaných a zvažovaných postupů je nutné na úvod vymezit pojmosloví tak, jak jsou uváděna v odborné literatuře.

Aby mohli manažeři společnosti kompetentně a relevantně rozhodovat a naplňovat vize a cíle podniku, musí znát veškeré vlivy, jež na něj v jeho prostředí působí. Dle Pošváře a Erbes<sup>2</sup> se prostředí podniku rozděluje na vnitřní a vnější, které je dále ovlivňováno faktory z makroprostředí a odborového prostředí. Makroprostředí se člení na mezinárodní, národní a regionální prostředí.

#### Obrázek č. 1: Prostředí managementu



Zdroj: Pošvář, Z., Erbes, J. 2002. *Management I.* str. 25

#### 3.1 Situační analýza

Ze situační analýzy lze odvodit možné příležitosti pro podnik přicházející z vnějšího prostředí. Zároveň porovnává schopnosti a zdroje firmy s konkurenčními subjekty.

Jakubíková<sup>3</sup> uvádí: „*Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy, její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.*“

---

<sup>2</sup> POŠVÁŘ, Z., ERBES J. *Management I.* 1. Vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7151-633-6.

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* s. 78. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

### 3.1.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí tvoří dle Pošváře s Erbesem<sup>4</sup> vše uvnitř organizace:

- zaměstnanci, stroje, styl řízení, organizační struktura, podniková kultura, interní komunikace,
- patří sem vše, co může organizace sama aktivně měnit
- prvky vnitřního prostředí jsou do značné míry nezávislé na podmínkách externího prostředí a jsou specifické pro každou organizaci

Identifikací významných zdrojů, které má podnik k dispozici, společně s analýzou vnějšího prostředí, získává podnik přehled o svých schopnostech a možnostech využití příležitostí objevujících se na trhu a to zejm. s ohledem na jejich jedinečnost a obtížnou dosažitelnost před konkurenty.

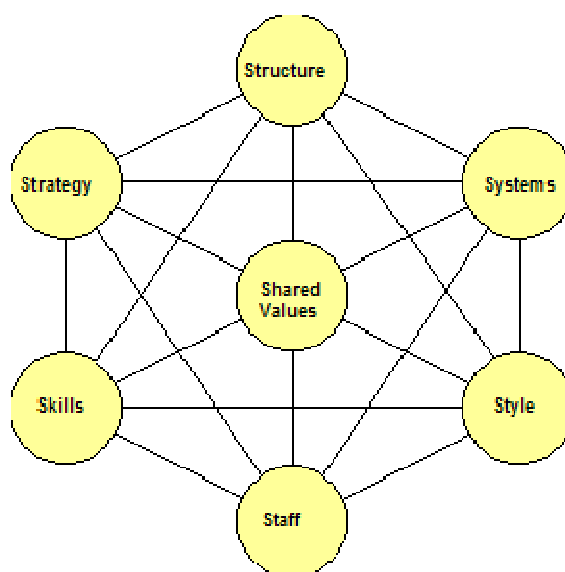
Za klíčové faktory úspěchu a prosperity každé organizace považují Pošvář s Erbesem<sup>5</sup> **„7 S“ poradenské firmy MC Kinsey**, které jsou řazeny do skupiny empirických přístupů. Jedná se o:

- **Strategie** (strategy) – jako soustava dlouhodobých cílů, postupů a jejich dosažení
- **Struktura** (structure) – již se rozumí vnitřní a organizační uspořádání organizace zahrnující jasné horizontální, vertikální, informační a kontrolní vazby
- **Systémy řízení** (system) – řízení výroby, přijímání zaměstnanců a odměňování
- **Spolupracovníci** (staff) – řídicí a vedoucí pracovníci, kteří realizují manažerské funkce
- **Styl vedení** (style) – vyjadřuje způsob jednání manažerů se spolupracovníky a podřízenými při plnění manažerských funkcí a rolí
- **Schopnosti** (skills) - představují úroveň znalostí, schopností a dovedností všech zaměstnanců organizace
- **Sdílené hodnoty** (Sharp values) – cíle organizace, vztahy k zákazníkům, příslušnost zaměstnanců k organizaci a hodnoty, které pracovníci uznávají a preferují; jedná se o složku představující základ podnikové kultury

---

<sup>4,5</sup> POŠVÁŘ, Z., ERBES J. *Management I*. 1. Vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7151-633-6.

**Obrázek č. 2:** „7 S“ poradenské firmy McKinsey



Zdroj: POŠVÁŘ Z., ERBES J., *Management I.* 2002, str. 56

### 3.1.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí představuje okolí každé organizace, jak uvádí Pošvář a Erbes<sup>6</sup>. Jsou to veškeré prvky, osoby a faktory nacházející se mimo organizaci. Většinu těchto faktorů není organizace sama schopna ovlivnit, příp. jen velmi obtížně. Prevencí proti negativním dopadům složek vnějšího prostředí může být vhodná příprava aktivit, kterými by na ně mohla organizace co možná nejrychleji a nejvhodněji zareagovat. Faktory vnějšího prostředí lze označit za deaminující a nekontrolovatelné.

Pozná-li management firmy okolní prostředí, pochopí jeho povahu a faktory, které jej ovlivňují. Následně se jednodušeji zaměří na činnost, která je perspektivní a smysluplná. Na základě znalosti analýzy vnějšího prostředí může vedení podniku formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> POŠVÁŘ, Z., ERBES J. *Management I.* 1. Vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7151-633-6.

<sup>7</sup> *Strateg.cz* [online] 20. 11. 2011 [cit. 8. 3. 2012] Dostupné z: <[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)>

Různorodost zdrojových oblastí, z nichž vnější vlivy působí, si vynutila několik způsobů jejich klasifikace vnějšího prostředí. Napříč autory věnujícím se této problematice nedošlo k úplné shodě, protože se odlišují způsobem využití závěrečných výsledků a přístupem k jednotlivým faktorům a jejich analýze. Z důvodů předpokládaného využití pro praktickou část práce budou uvedeny 3 následující:

- **PEST analýza**
- **Klasifikace podle vlivu**
- **Strukturální analýza dle Portera**

### **PEST analýza**

PEST analýzu (v rozšířené podobě také označovanou PESTE, PESTLE, PESTLEK), uvádějí Pošvář a Erbes<sup>8</sup> jako vhodný nástroj organizace pro odhalení příležitostí na trhu a pro zjištění nebezpečí, která by mohla reálně nastat. Jednotlivé faktory dělí dle tabulky č. 1. Smyslem této analýzy je zohlednit faktory, které podnik ovlivňují a predikovat jejich možné účinky v nejbližší budoucnosti.

**Tabulka č. 1: Přehled jednotlivých prostředí analýzy PEST**

<b>P</b>	<b>Politicko-právní prostředí</b>	- politický systém a jeho stabilita; struktura státní správy a samosprávy - zákony, vyhlášky a nařízení; legislativa pro ochranu investora i spotřebitele; činnost vládních i nevládních organizací
<b>E</b>	<b>Ekonomické prostředí</b>	míra inflace; zadluženost státu a domácností; vývoj směnných kurzů; hrozba recese a nezaměstnanosti; daňové zatížení; sociální podpora;
<b>S</b>	<b>Sociální prostředí</b>	demografické faktory; růst populace; migrace; stárnutí populace a úmrtnost; vzdělání; proměnná role žen ve společnosti
<b>T</b>	<b>Technické prostředí</b>	inovace; dostupnost dopravní infrastruktury; výrobní zařízení; informační a telekomunikační technologie; technologie

*Zdroj: Vlastní zpracování autora dle Pošváře a Erbes<sup>9</sup>*

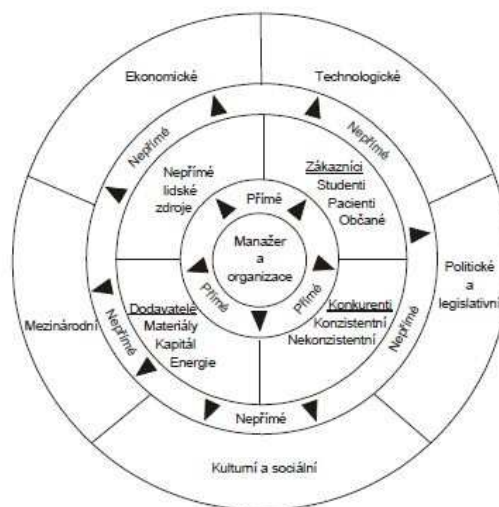
---

<sup>8,9</sup> POŠVÁŘ, Z., ERBES J. *Management I*. 1. Vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7151-633-6.

## Klasifikace podle typu vlivu

Klasifikace je vzhledem rozdělení vlivů na přímé a nepřímé aplikovatelná pro jednodušší orientaci uprostřed konkurenčního boje v odvětví, jak ji popisují autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich<sup>10</sup>. Efektivní výsledky přičítají klasifikaci jednotlivých důsledků a vlivů na organizaci působících přímo, nebo ovlivňující její okolí, ve kterém organizace působí.

**Obrázek č. 3:** Přímé a nepřímé vlivy vnějšího prostředí organizace



Zdroj: DONNELLY, J., GIBSON, J. L., IVANICEVICH, J. M. *Management 1*, str. 327

Působení negativních vlivů by měla organizace co možná nejdříve odstraňovat, zatímco vlivy pozitivní využít ve svůj prospěch a získat tím výhodnější tržní pozici.

## Přímé vlivy

Mají přímý dopad na rozhodující procesy chodu organizace, mezi nejvýznamnější patří:

- **zákazníci** – klíčový faktor úspěšnosti podniku, jsou zdrojem prosperity podniku a jeho příjmů, také u neobchodních podniků rozeznáváme jejich zákazníky (školství, veřejné složky a státní organizace);

---

<sup>10</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

analýza zákaznických preferencí a jejich vývoje má nezastupitelnou roli v analýze vnějšího prostředí a z dlouhodobého hlediska je východiskem pro uspokojování zákaznických potřeb, jež se v čase neustále mění

- **konkurenti** – mnohočetné zastoupení konkurentů na trhu je v dnešní době běžnou záležitostí, proto je prioritním cílem firmy udržet si zájem zákazníků; jeden z pohledů na konkurenci nezahrnuje do konkurence pouze konkurenty, ale také zákazníky, které má podnik za úkol přesvědčit, aby věnovali pozornost právě jeho nabídce; Tvorba aktivit zaměřených na budování a udržování takových konkurenčních výhod, které konkurence velmi lehce nenapodobí, je nutností pro udržení trvalé prosperity organizace (Donnelly, Gibson a Ivancevich<sup>11</sup>)
- **dodavatelé** – obchodní firmy nebo jednotlivci zabezpečující potřebné zdroje pro výrobu zboží nebo poskytování služeb; pro účely této práce nebudou relevantní
- **lidské zdroje** – pracovníci poskytují potřebné aktivity, znalosti a dovednosti zabezpečující životadárnou sílu celé organizace potřebnou pro její prosperitu; pro dosahování firmou vytyčených cílů je zapotřebí získávat a udržovat si dobré pracovníky<sup>12</sup>; finanční náročnost tohoto výrobního faktoru je úměrně dána jeho kvalifikací, specializací nebo vlastními schopnostmi; pro udržování kvalitnějších pracovníků před odchodem ke konkurenci je nutné počítat s vyššími finančními nároky na jejich ohodnocení

### **Nepřímé vlivy**

- vlivy, které ovlivňují klima společnosti nezasahují pouze některé společnosti, ale dotýkají se celého odvětví ekonomiky; mohou pro podnik představovat velkou hrozbu a je nutné je respektovat a zahrnovat do dlouhodobého plánování

Patří sem obdobné faktory uvedené podrobněji u PEST analýzy.

---

<sup>11</sup> DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

<sup>12</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 7. Vydání. Praha: Victoria Publishing, 1991. 787 s. ISBN 80-85605-08-2.

## **Strukturální analýza odvětví dle Portera**

Význam tohoto modelu spočívá především pro formulace konkurenčních strategií a zasazení podniku do vztahů k jeho okolí. Cíl analýzy odhaluje strukturu odvětví, faktory v něm vyvolávající změny, předpokládaný směr vývoje a rozpoznává vlivy ovlivňující atraktivitu odvětví<sup>13</sup>. Na určování konkurenčních pravidel má velký vliv struktura odvětví, dále také vnější vlivy a schopnosti podniku se s nimi vyrovnat. Za podstatné a základní charakteristiky se označují technologie, ekonomika a úroveň konkurence v odvětví.

Základní konkurenční síly určující úroveň odvětvové konkurence a potenciál ziskovosti jsou:

- **nebezpečí substitučních výrobků**
- **nově vstupující firmy**
- **soupeření stávajících konkurentů**
- **vyjednávací vliv dodavatelů**
- **vyjednávací vliv odběratelů**

Definováním vlivů vč. jejich příčin ovlivňujících konkurenci může firma zvolit nejučinnější konkurenční strategii (ofenzíva – defenzíva) v návaznosti na své silné a slabé stránky pro schopnost obhájit svou pozici před působením těchto konkurenčních sil.

### **Nově vstupující firmy do odvětví – ohrožení**

Nová výrobní kapacita podporovaná dostatečně vysokými zdroji obvykle bývá příčinou snížení cen nebo růstu nákladů spojených s produkcí. Důsledkem je snížení ziskovosti, proto lze očekávat reakci stávajících konkurentů. Vstupu dalších producentů brání také některé bariéry při vstupu do odvětví.

---

<sup>13</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.



Porter<sup>14</sup> rozvádí jednotlivé síly s prohloubením ostatních podstatných skutečností:

- **úspory z rozsahu** – zvýšeným objemem produkce zavedených konkurentů dojde ke snížení jednotkové ceny, což přináší značné riziko pro vstup s nižším objemem produkce; úspor z rozsahu dosáhne firma také při sdílení některých nákladů při svých různorodějších činnostech, příp. investic do značky či jejího využití
- **vysoké nároky na kapitál** – vysoké investice do zahájení provozu, jako jsou prostory, stroje a zařízení, zásoby, výzkum a vývoj a v neposlední řadě náklady na počáteční reklamu nebo zaváděcí ceny
- **přechodové náklady** – jednorázově vynaložené prostředky kupujících při přechodu k novému dodavateli (zaškolení, doplňkové zařízení, montáže), které kupující očekává kompenzované v nižší ceně, vyšší kvalitě nebo jinou výhodu
- **diferenciace produktu** – překážka vstupu diferenciací produktu se opírá o pozitivní zkušenosti se stávajícím výrobkem, oblibu značky, věrnost zákazníků, dosavadní reklamní investice, výhodu zavedeného podniku; k překonání této překážky je nutné riskovat vysoké výdaje do popularity a překonání dosavadní loajality zákazníků ke známým producentům, což je při neúspěšném postupu nenávratná investice
- **distribuční kanály** – přístup k nim ovládají zavedené firmy a omezují tím distribuci vstupujících konkurentů, kteří musí tento blok změnit cenovým průlomem na úkor svého zisku, popř. vytvořit vlastní finančně náročný distribuční kanál
- **nákladové znevýhodnění** – je nezávislé na rozsahu a znevýhodňuje nové konkurenty zejména s ohledem na pokles nákladů při rostoucích zkušenostech a dále u stávajících firem výhodnější polohou, přístupem ke zdrojům a surovinám, vlastnictvím technologie výroby, dřívější vládní podporou atd.
- **legislativní opáření a politika vlády** – licence a jejich složité získávání, daňové zatížení, regulace v odvětví atp.

---

<sup>14</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

K bariérám vstupu do odvětví lze přičíst také obavu z reakcí stávajících firem působících na trhu. Opatření, která využijí jako reakce proti chystanému vstupu dalšího podniku, mohou jeho působení značně znepríjemnit nebo jej dokonce odradit. Porter<sup>15</sup> k nim řadí:

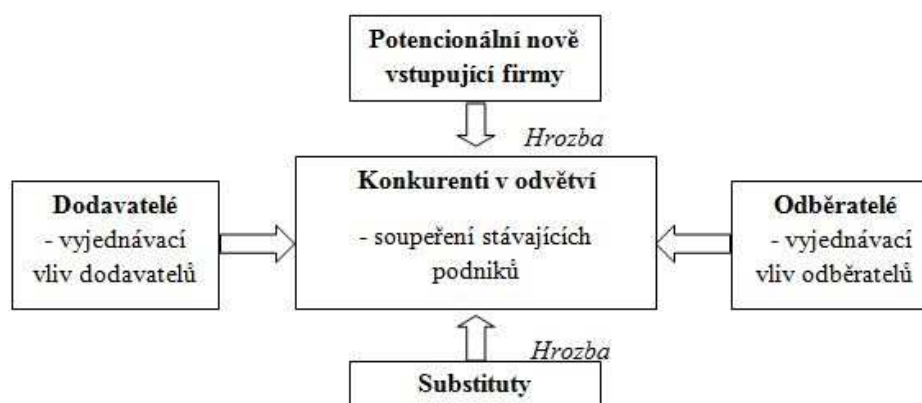
- vyšší zdroje na odvetnou reakci, vliv na zákazníky a distribuční kanály
- nízký růst odvětví neumožňující pojmout novou firmu bez zvýšení objemů produkce a ovlivnění finančních výsledků na trhu již zavedených subjektů
- zkušenosti s minulým bojem proti vstupu takových firem
- závazky zavedených firem a velký podíl nelikvidních aktiv zapojených v odvětví

### Substituty – ohrožení

Porter<sup>16</sup> popisuje substituty jako produkty, které dokážou nahradit původní výrobek a tím uspokojí potřebu člověka. V oblasti rozhlasového vysílání představují substituty velmi závažnou formu konkurence ve snaze získání či udržení si zákazníka - posluchače i zákazníka - zadavatele reklamních kampaní, jež hledají variantu realizace svých nákupních potřeb s nižší cenou.

Tato skutečnost ovlivňuje podnik a jeho nabídku z pozice **vyjednávacího vlivu odběratelů a dodavatelů**, které Porter<sup>17</sup> uvádí ve výčtu hybných sil konkurence v odvětví, jak ilustruje obrázek č. 4.

**Obrázek č. 4:** Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Přepřacováno autorem dle Portera<sup>18</sup>

<sup>15, 16, 17, 18</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Ke zpracování situační analýzy lze přistupovat i formou dle jejího obsahu, který se označuje 5C<sup>19</sup>:

- company – podnik
- collaborators – spolupracující firmy a osoby
- customers – zákazníci
- competitors – konkurenti
- climate/context – makroekonomické faktory (analýza PESTE)

Jedná se o obdobný rozbor složek vnějšího a vnitřního okolí analyzovaného podniku, uvedených v kapitolách 3.1.1 a 3.1.2.

**Podnik** (company) vymezuje Synek a kol.<sup>20</sup> jako soubor hmotných, jakožto i osobních a nehmotných složek k podnikání; dále dle tohoto autora k podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit, proto je nutné u podniku na rozhlasovém trhu zohledňovat zejm. autorská práva, licence a povolení k provozování rozhlasového vysílání, která mohou být udělena i jiným subjektům, než vlastníkům rozhlasové stanice. Pro zjištění stavu organizace a jaké má zdroje možnosti do budoucna je využita SWOT analýza, která je dle Dědiny a Cejnara<sup>21</sup> komplexní metodou kvalitativního hodnocení problémů, řešení a projektů fungování firmy a její současné pozice.

---

<sup>19</sup> *Bussinesinfo* [online] 9. 10. 2009 [cit. 11. 12. 2011] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094>

<sup>20</sup> SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.

<sup>21</sup> DĚDINA, J., CEJNAR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity; řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

**Spolupracující firmy a osoby** (collaborators) budou pro účely této práce chápány jako mediální agentury zprostředkávající prodej komerčního rozhlasového prostoru pro realizace reklamních kampaní.

**Zákazníci** (customers) jsou zdrojem finančních prostředků pro provozování podnikových činností. Zákazníky rozhlasové stanice rozlišujeme na dvě skupiny: přímý klienti (nákup reklamního prostoru bez zprostředkovatele) a agenturní klienti (zprostředkovaný prodej přes reklamní agenturu). Za zákazníky jsou v případě rozhlasové stanice považováni i posluchači, kteří využívají služeb rozhlasu. Marketingové úsilí při tvorbě marketingového mixu je tak nutné na mediálním trhu chápat v kontextu dvou úrovní, a to:

1, marketing orientovaný na zákazníky – posluchače (příjemce vysílání)

2, marketing orientovaný na zákazníky – klienty (reklamní zadavatele)

**Konkurenti** (competitors): Porter<sup>22</sup> uvádí, že soupeření mezi dvěma konkurenty je dáno příležitostmi k vylepšení své tržní pozice a použito je při tom různých forem, např. reklamní kampaně, cenová konkurence, uvedení produktu na trh nebo zlepšení zákaznického servisu. Konkurentem na trhu rozhlasového vysílání je každá stávající a nově vstupující rozhlasová stanice nabízející posluchačům své vysílání. V případě úspěchu nabídky (poslechu vlastního programu) zvyšuje dané stanici podíl na trhu poslechovosti rádii (viz. Marketingový průzkum, kap. 3.2)

**Makroekonomické faktory** (climate/kontext) ovlivňují podnik v jeho činnosti „na cestě k úspěchu“ ve značné řadě okolností, kterým musí věnovat pozornost. Složitost mnoha vlivů celkového prostředí, ve kterém analyzovaná společnost provozuje své podnikatelské aktivity, ilustruje zpracovaná PESTLE analýza. Její výhodu připisují Dědina a Odcházal<sup>23</sup> právě snížení složitosti rozboru okolí zavedením jednoduché struktury.

---

<sup>22</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

<sup>23</sup> DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizovaná firma*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

Před provedením situační analýzy lze pro přehled k ní potřebných činností zpracovat nejdříve její **projekt**<sup>24</sup>, který se skládá z:

- definování problému, který vyžaduje zpracování situační analýzy
- definování potřebných informací
- stanovení typů informací a určení jejich zdrojů
- určení metod sběru informací
- stanovení způsobu zpracování a vyhodnocení informací
- určení odpovědnosti, sestavení časového harmonogramu
- sestavení rozpočtu

### 3.2 Predikce vývoje prostředí

Ve vztahu k situační analýze zdůrazňuje Jakubíková<sup>25</sup> predikci vývoje prostředí jako její nezbytnou navazující součást, neboť zejm. správný odhad vývoje zakládá potenciálnímu vítězství nad konkurencí. Stává se základem tvorby vizí, strategií, cílů a plánů podniku.

Za nejobvyklejší řadí autorka **3 typy prognóz**:

- **prodeje**
- **vývoje techniky a technologií**
- **lidských zdrojů**

a **odhad poptávky v metodách prognózování**:

- **Kvalitativní** - expertní odhady managementu firmy založeny na principech expertizy, intuice, brainstormingu, psaní scénářů aj.
- **Kvantitativní** - analýza časových řad, metody rozboru příčin, predikční modely, extrapolace aj.

---

<sup>24</sup> *Bussinesinfo* [online] 9. 10. 2009 [cit. 11. 12. 2011] Dostupné z:  
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094>>

<sup>25</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. s. 78. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Meffert<sup>26</sup> pro podniky shledává také důležitou znalost utvářených postojů a hodnot společenské kultury, které značně ovlivňují koupěschopnou poptávku. Svou produkci by firma měla přizpůsobit přáním a požadavkům zákazníků i z pohledu národnostního hlediska. Autor tyto hodnoty rozděluje na trvalé (základní) – podstatná část názorů velmi obtížně měnitelná, a druhotné – proměnlivější a snáze ovlivnitelnější názory na módní trendy, aktuální návyky a z pohledu rozhlasu zejm. oblíbenou hudbu.

### 3.3 Marketingový výzkum

Stěžejní nástroj měření poslechovosti rádií je tvořen právě zjišťováním empirických údajů v kvantitativním rozsahu. Pro účely této práce je vhodné identifikovat rozdíl mezi marketingovým výzkumem a marketingovým průzkumem.

Kotler<sup>27</sup> definuje marketingový výzkum jako: „*Systematické určování, sběr, analýzu, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí.*“

Tull a Hawkins<sup>28</sup> uvádí: „*Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.*“

Dle Foreta<sup>29</sup>: „*Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality.*“

---

<sup>26</sup> MEFFERT, H. *Marketing - Management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.

<sup>27</sup> KOTLER, P. *Marketing a management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. vydání. Praha: Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

<sup>28</sup> TULL, D. S., HAWKINS, D. I. *Marketing research*. 5<sup>th</sup> edition. New York: Macmillian Publishing Company, 1990. 836 s. ISBN 0-02-421821-9.

<sup>29</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

Foret<sup>30</sup> od marketingového výzkumu odděluje marketingový průzkum, který je, dle něj: „Jednorázová záležitost, zjišťující zvolenou výzkumnou technikou aktuální situaci na trhu a poskytuje zadavatelům především základní popis této situace“. Chápe jej jako „zjednodušenou variantu marketingového výzkumu, který je dlouhodobější prací a kombinuje hned několik výzkumných postupů, uplatňuje náročnější statistické zpracování, porovnává a vyhodnocuje výsledky získané z různých zdrojů a dochází tím k hlubším poznatkům a souvislostem.“

Rozlišení mezi marketingovým výzkumem a průzkumem se také věnuje Hálek<sup>31</sup>, který srovnává, že: „Hovoříme-li o marketingovém výzkumu a průzkumu trhu, můžeme konstatovat, že rozdíl mezi těmito činnostmi spočívá v tom, že marketingový výzkum představuje aktivitu systematickou, dlouhodobou a komplexní, zatímco průzkum trhu slouží k řešení aktuálních problémů a k jednorázovému zjišťování potřebných informací.“

Jestliže probíhá měření poslechovosti rozhlasových stanic kontinuálně<sup>32</sup>, je tedy pro výzkumnou metodu s označením Radioprojekt dále závazné používat označení **marketingový výzkum**.

---

<sup>30</sup> FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1 vydání. Brno: Computer Press a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

<sup>31</sup> HÁLEK, J. Analýza vnějšího marketingového prostředí. *Halek.info* [online]. 2009, [cit. 2010-05-06]. Dostupné z [http: <WWW.HALEK.INFO-ZÁKLADY MARKETINGU>](http://WWW.HALEK.INFO-ZÁKLADY MARKETINGU).

<sup>32</sup> MEDIAN s.r.o. *Výzkum > RADIOPROJEKT* [online] 10. 11. 2011 [cit. 2. 1. 2012] Dostupné z: <http://www.median.cz/?lang=cs&page=1&sub=9>

**Marketingový výzkum** Foret<sup>33</sup> dále rozděluje na primární a sekundární:

- Δ **Primární výzkum** – zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných dotazovaných jednotek, jedná se o tzv. sběr informací v terénu
- Δ **Sekundární výzkum** – znamená zpravidla dodatečné nebo další využití již shromážděných dat

Foret<sup>34</sup> rozšiřuje u primárního výzkumu rozdělení na formu kvalitativní a kvantitativní.

- Δ **Kvalitativní výzkum** – umožňuje hlubší poznání motivů chování lidí, odhaluje povahu a souvislosti jejich názorů, preferencí a postojů, případně hledá jejich příčiny; k technikám kvalitativního výzkumu patří:
  - Individuální hloubkové rozhovory – tazatel jasně formulovanými otázkami podněcuje dotazovaného k vlastním výpovědím, pozorně naslouchá a sumarizuje nebo používá tzv. *projektivní techniky* k probuzení představivosti, asociací atp.
  - Skupinové rozhovory – moderátorem řízená diskuse 10-20 lidí vybraných s ohledem na cílovou populaci; zjišťuje se proces skupinového působení na formování názorů a konfrontaci individuálních názorů
- Δ **Kvantitativní výzkum** – zkoumá rozsáhlé soubory respondentů, které postihují dostatečně velký a reprezentativní vzorek; získané poznatky (názory a postoje respondentů) zpracovává pomocí statistických postupů a zobecňuje je na základní soubor (populaci); mezi tři základní techniky kvantitativního výzkumu patří:
  - **dotazování**
  - **pozorování**
  - **experiment**

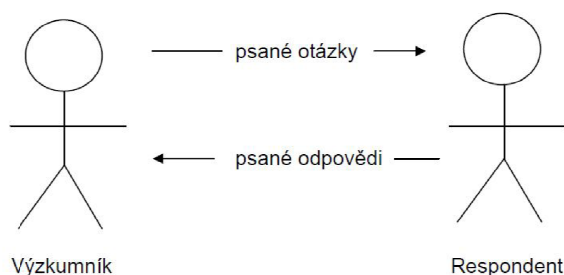
---

<sup>33, 34</sup> FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1 vydání. Brno: Computer Press a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.



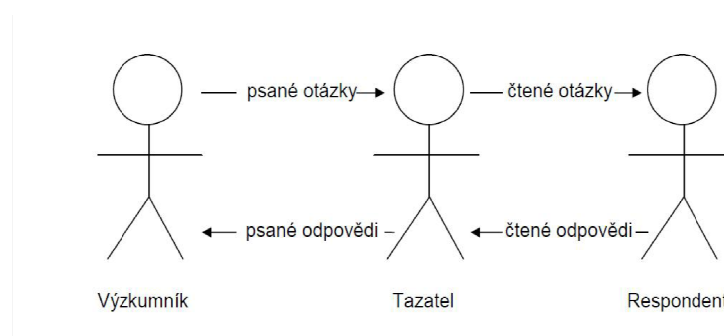
**Dotazování** – patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu, jak uvádí Foret<sup>35</sup> a dále dodává, že se uskutečňuje pomocí nástrojů – dotazníků nebo záznamových archů; kontakt mezi výzkumníkem a dotazovaným (respondentem) je přímý nebo zprostředkovaný, jak ilustrují obrázky č. 1 a č. 2

**Obrázek č. 5: Přímé písemné dotazování**



Zdroj: FORET Miroslav, 2008. *Marketingový výzkum*, str. 42

**Obrázek č. 6: Zprostředkované dotazování**



Zdroj: FORET Miroslav, 2008. *Marketingový výzkum*, str. 42

Techniky **pozorování a experiment** nejsou pro využití této práce relevantní.

---

<sup>35</sup> FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1 vydání. Brno: Computer Press a.s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

### 3.4 Marketingový mix

Marketingový mix je nástrojem marketingu, založeného na uspokojování potřeb a přání zákazníků. Marketingové úsilí je orientované na udržení stávajících a získání nových zákazníků, čímž podnik dosahuje vytyčených cílů.

Kotler<sup>31</sup> popisuje marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů využívaných firmou k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Marketingový mix je označován jako „4P“ v jeho základní podobě, nebo také rozšířené o páté „P“ – Lidé (People). Na různých trzích výrobků a služeb lze počet „P“ navyšovat dle specifik jednotlivých odvětví.

Mezi prvky marketingového mixu s označením 4 P patří:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Místo (Place)
- Propagace (Promotion)

**Obrázek č. 7:** „4P“ marketingového mixu



*Zdroj: Zpracováno autorem dle Kotlera<sup>36</sup>*

<sup>36</sup> KOTLER, P. *Marketing a management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. vydání. Praha: Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

### 3.5 Syntéza

Aby měl management podniku k dispozici všechny podstatné informace získané z vnější a vnitřní analýzy v přehledné podobě k dispozici, je vhodné je shrnout do zjednodušené formy. Tomuto účelu slouží **SWOT analýza**, která je v podobě matice využívána k posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami podniku, hrozbami a příležitostmi pro něj. Její název je odvozen právě z těchto anglických slov: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats<sup>37</sup>.

Sedláčková a Buchta<sup>38</sup> označují výsledky analýz okolí a vnitřních zdrojů jako východiska pro syntézu směřující k vymezení konkurenční pozice podniku, určení zdrojů konkurenční výhody a východiska pro strategii. Jako hlavní východisko označují právě SWOT analýzu, ke které uvádějí, že: „*Identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku*“. „*Klíčová je především její úloha spočívající ve vyhledávání a vnímání příležitostí*“. Zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu oproti jeho konkurentům, ukáže odhad relativní konkurenční síly. „*Takto pojatá syntéza má předpoklady plnit roli při identifikaci relativní konkurenční síly a od toho se odvíjejících strategických předností jako základu konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je založena na specifických přednostech podniku, které mají pro podnik zásadní význam a výrazně se podílejí na tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem.*“ (Sedláčková a Buchta<sup>39</sup>) Autoři k syntéze výsledků dodávají, že představuje mimořádně náročnou činnost a je vrcholným krokem strategické analýzy.

SWOT analýzu je vhodné zpracovat také pro každého z konkurentů firmy, protože na základě takových SWOT analýz může management podniku lépe odhadovat reakce konkurence.

---

<sup>37</sup> *Strateg.cz* [online] 20. 11. 2011 [cit. 8. 3. 2012]

Dostupné z: <[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)>

<sup>38, 39</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

**Obrázek č. 8:** Diagram SWOT analýzy



*Zdroj: Sedláčková a Buchta, Strategická analýza, 2006, s. 93*

Ze SWOT analýzy dále pro podnik vyplývají volby dalšího rozhodování, které odpovídají strategiím:

- „**SO**“ (Strengths a Opportunities), označovaná jako „**Max-Max**“
  - = Agresivní růstově orientovaná strategie, při které podnik používá své silné stránky pro využití příležitostí v jeho okolí
- „**OW**“ (Opportunities a Weaknesses), označovaná jako „**Max-Min**“
  - = Turnaround strategie je vhodná v situaci, pokud se v okolí vyskytuje dostatek příležitostí, avšak podnik má mnoho svých slabých stránek; musí je minimalizovat natolik, aby mohl využít tyto příležitosti
- „**ST**“ (Strengths a Threats), označovaná jako „**Min-Max**“
  - = Diverzifikační strategie je pro podnik použitelná, pokud jeho silné stránky ohrožuje nepřízeň okolí; minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek je východiskem z této situace
- „**WT**“ (Weaknesses a Threats), označovaná jako „**Min-Min**“
  - = Obranná strategie se doporučuje, pokud slabé stránky podniku převažují nad silnými a navíc i okolní prostředí podnik ohrožuje; nutné je minimalizovat své slabé stránky i hrozby, případně své pozice opustit

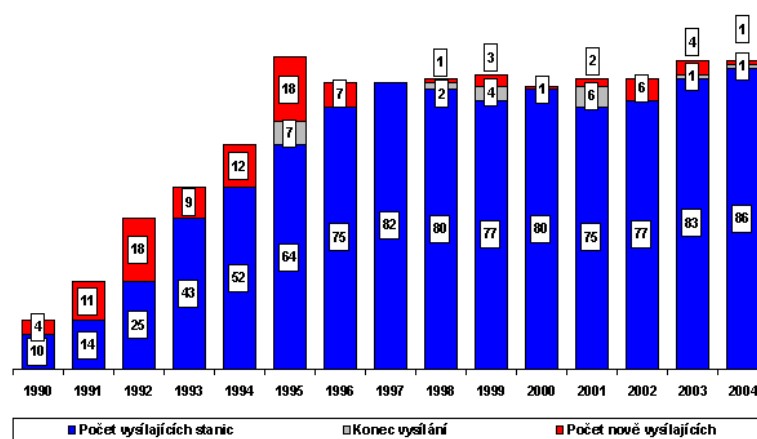
## 4 Praktická část

Rozhlasový trh ovlivňuje řada specifických faktorů. Před analyzováním vybrané společnosti je proto nezbytné uvést nejvýznamnější z nich. Pro snadnější interpretaci budou vysvětlena i běžně používaná pojmosloví a zkratky.

### 4.1 Historie rozhlasového vysílání v ČR

Počátky vysílání českého rozhlasu od roku 1923 se nesly ve znamení nedostatku finančních prostředků na tuto činnost, proto v roce 1925 vstoupil stát do společnosti Radiojournal. Ve 30. letech téhož století se rozhlas stal již vlivnou a dobře zavedenou institucí až do válečných let 1939-45. Po válce rozhlas suploval funkci pošty a pomáhal při komunikaci, zavedena byla zpravodajská redakce. Před rokem 1989 vysílalo i přes režimem chtěné rušičky vysílání do komunistického Československa několik západních rozhlasových stanic, z nichž nejvýznamnější byly Rádio Svobodná Evropa, Hlas Ameriky nebo BBC, které pro řadu občanů znamenaly zdroj necenzurovaných informací. Rozhlas sehrál roli i při sametové revoluci. Od roku 1990 započal vstup soukromých rádií do éteru na základě udělení 14 licencí Radou pro rozhlasové a televizní vysílání k šíření privátního rozhlasového signálu. Mezi prvními zahájila svoji činnost 21. března 1990 také stanice spol. Lagardere – Evropa 2.

**Graf č. 1:** Vývoj počtu rozhlasových stanic v letech 1990-2004



Zdroj: Media Marketing Services [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.mms.cz/index.php?lng=CZ&webid=3&akce=static\\_clanek&staticid=36](http://www.mms.cz/index.php?lng=CZ&webid=3&akce=static_clanek&staticid=36)

## 4.2 Charakteristika rozhlasového trhu v ČR

Hovoříme-li o vzniku komerčního vysílání v letech 1990-91, lze tento trh označit za poměrně mladý. Duální rozhlasové prostředí, které existuje také v ostatních vyspělých evropských zemích, je tvořeno „vysílatelem ze zákona“ (tj. veřejnoprávní Český rozhlas) a soukromým sektorem. Veřejnoprávní rozhlas je zastoupen čtyřmi celoplošnými (celorepublikovými) stanicemi a dvanácti regionálními studiemi. Soukromý sektor tvoří v současnosti 70 terestricky vysílajících stanic s licenci. Z toho 2 celoplošné (Frekvence 1 a rádio Impuls), 1 celoplošná programová síť (Evropa 2) a 67 regionálních či lokálních rádií<sup>40</sup>.

### 4.2.1 Podíl na trhu

Share neboli podíl na trhu rozhlasového vysílání určuje procentuální část jednotlivých stanic na celkovém poslechu rádií v časovém období a definované cílové skupině. Znamená to tedy podíl posluchačského „publika“, které poslouchá daný program. Časový snímek poslechu a doby strávené u vybrané stanice se sleduje po čtvrthodinách. Podíl na trhu tak jednoznačně informuje zadavatele reklamních kampaní, kolik jednotlivá stanice tzv. „ukrojí“ z celkového poslechu všech rádií. Stanice jsou na národním trhu zastřešeny mediazastupitelstvími, prostřednictvím kterých je možné nakupovat reklamní čas jednotlivých rádií. Stanice Českého rozhlasu zastupuje společnost **Media Master** (souhrnný share 20,3 %)

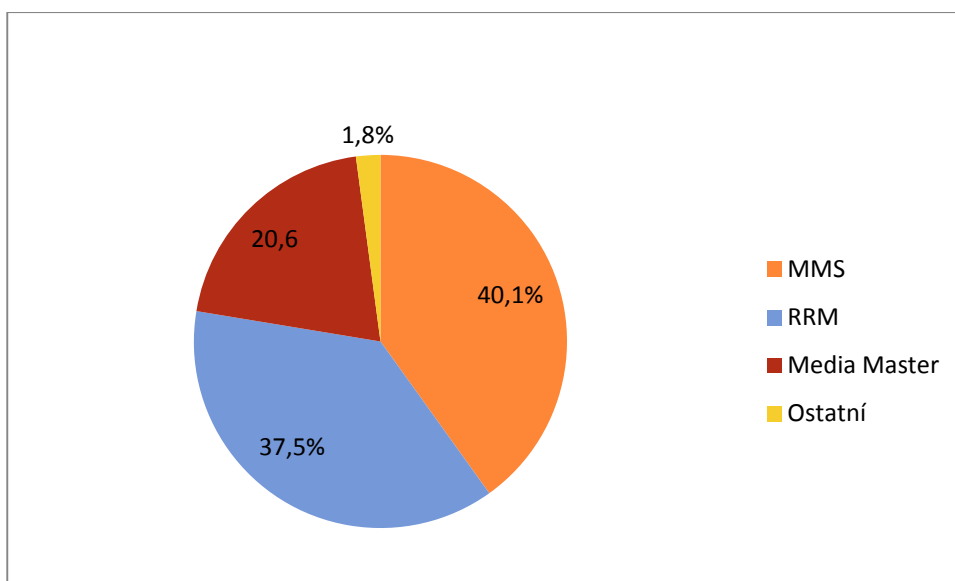
Trh soukromých stanic je rozdělen mezi dva konkurenční subjekty. 61 lokálních a regionálních rádií je zahrnuto do obchodního portfolia společnosti **Media Marketing Services** (souhrnný share 40,1 %). 3 celoplošná a 3 regionální rádia společnosti Lagardere Active ČR spadají pod její dceřinou společnost **Regie Radio Music** se souhrnným share 37,5 %<sup>41</sup>. Zbývá 2,1 % tvoří rádia nepatřící do žádného z uvedených mediazastupitelství, příp. se neúčastní výzkumu Radioprojekt, resp. se finančně nepodílí na úhradě nákladů jeho zpracování.

---

<sup>40</sup> Media Marketing Services. *Rozhlasový trh* [online]. Poslední revize 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <<http://www.mms.cz/index.php?webid=3>>

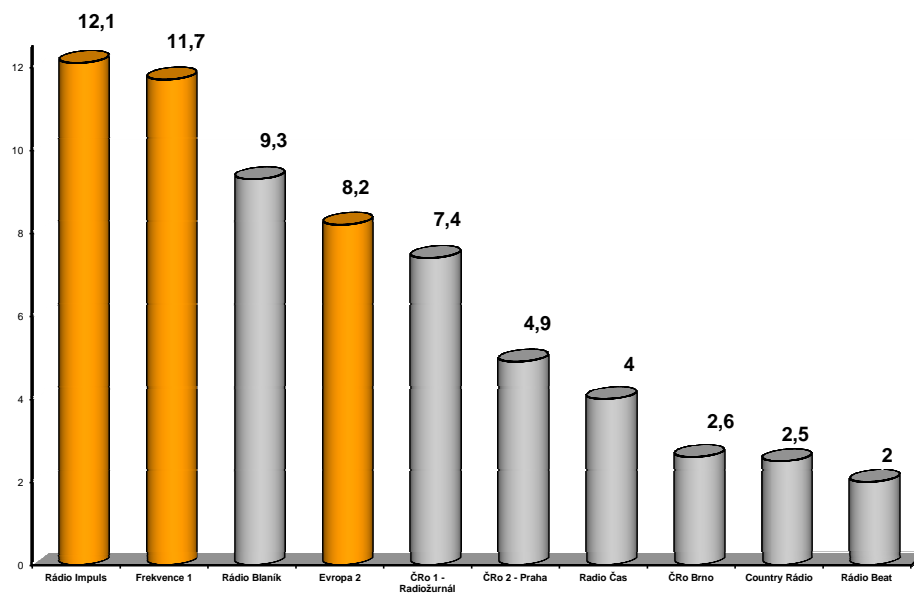
<sup>41</sup> SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011-17. 12. 2011, po-ne

**Graf č. 2: SHARE mediazastupitelství rozhlasového trhu v cílové skupině „všichni“**



*Zdroj: Zpracováno autorem na základě výsledků SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011-17. 12. 2011, po-ne*

**Graf č. 3: SHARE rozhlasových stanic v %, TOP 10 v cílové skupině „všichni“**



*Zdroj: Zpracováno autorem na základě výsledků SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne*

Z aktuálního Share je zřejmé, že Regie Radio Music patří k nejvýznamnějším subjektům na rozhlasovém trhu.

## 4.2.2 Legislativa

Základní normou vztahující se k rozhlasovému vysílání je **Zákon č. 231/2001 Sb.**, o provozování rozhlasového a televizního vysílání – tzv. „Mediální zákon“. K provozování rozhlasového vysílání se dále vztahují právní normy, které jej upravují.

Jsou to zákony:

- č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy
- č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlasu
- č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím

Provozovatel rozhlasového vysílání / zájemce o něj musí od Rady pro rozhlasové a televizní vysílání (dále jen RRTV) získat transformační licenci k provozování rozhlasového vysílání prostřednictvím pozemních vysílačů podle čl. II přechodných ustanovení, zákona č. 196/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 231/2001 Sb. pro svůj program splňující licenční podmínky a to vždy jen na dobu určitou.

**RRTV** je 12-ti členný je ústřední orgán státní správy, který mj.

- vykonává státní správu v oblasti rozhlasového a televizního a převzatého vysílání a v oblasti audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání poskytovaných podle zákona č. 132/2010 Sb.
- dohlíží na zachování a rozvoj plurality programové nabídky a informací v oblasti vysílání a převzatého vysílání
- dbá na obsahovou nezávislost vysílání a převzatého vysílání
- dohlíží na dodržování právních předpisů v oblasti vysílání a podmínek stanovených v rozhodnutí o udělení licence či v rozhodnutí o registraci
- uděluje, mění a odnímá licence k provozování vysílání

Současně s licencí je nově vzniklé stanici přidělen vysílací kmitočet pro šíření vysílání. Konkurenti jsou omezeni právě získáním licence, která určuje programovou podobu a náplň obsahu rádia. Každý ze zájemců o rozhlasovou licenci musí v rámci vlastního projektu na provozování rádia respektovat zájem veřejnosti, přispívat názorové pluralitě, nabízet dostatečně pestrou a vyváženou programovou skladbu, definovat hudební formát.



### 4.2.3 Specifika rozhlasového trhu

Za *základní a určující specifika* lze považovat:

➤ **Unikátnost obsahové formy**

- jako zvukové médium získává rádio oproti jiným masmédiím veškeré konkurenční výhody i nevýhody
- jedná se o zvukové médium, které jako jediné nevyžaduje vizuální pozornost
- rádio je médiem s nejsilnějším zásahem během běžných denních činností, při kterých je častým „společníkem“, jak je zřejmé z grafu č. 6

➤ **Flexibilita v obsahu**

- rádio je médium s masovým zásahem, jehož obsah lze velmi pružně měnit, téměř okamžitě
- bariérou této výhody se může stát pouze manažerská schopnost pracovníků, znění udělené licence, dlouhodobé smlouvy, případně nutné související prvky, např. vizualizace rádia atp.

➤ **Úspěšnost a její měření**

- jestliže je metodika měření poslechovosti rádia založena na dotazování se respondenta na minulost, znamená to, že tuto výpověď již neovlivňuje skutečnost, jestli respondent rádio poslouchá právě teď - posluchač si tedy vzpomíná a uvádí značku rádia jemu nejdříve se vybavující
- při takové výpovědi, obzvláště na dotaz k poslechu před týdnem, hraje největší roli znalost značky rádia a objevuje se silná korelace značky s poslechovostí; nelze vyloučit, že se jedná o přímo úměrnou závislost
- pro rádio je tedy velmi nutné budovat povědomost své značky, dozajista podpořenou kvalitním a lákavým programem, v neposlední řadě hudebním formátem vyhovujícím nejvíce své cílové skupině posluchačů, protože ani při sebevíce vyčerpávajícím šetření o poslechovosti nelze vyloučit chybu z nepřesné výpovědi respondenta

Soustředěním se na různé stakeholdery ve svém okolí získává rozhlasové prostředí potřebu rozdělení svých *stěžejních aktivit* na tři druhy.

### **Marketing směrem k posluchačům**

Snahou každého rádia je mít co možná nejvíce posluchačů. Tito tráví při jeho poslechu denně čas, který je ve vysílání prostoupen reklamními informacemi. Zásah reklamní kampaně se tak v závislosti na počtu posluchačů stává účinnějším. Z tohoto důvodu rádio přizpůsobuje svůj produkt právě směrem k potřebám posluchačů. Marketing orientovaný na posluchače má za cíl zvyšování jejich počtu a prodlužování doby jejich poslechu. Jedním z významných nástrojů je výzkum hudebních preferencí.

### **Sales marketing**

Počet získaných posluchačů je následně základním kritériem pro tvorbu obchodní nabídky rádia – transformace do obchodních příležitostí a produktů vhodných pro reklamní zadavatele. Dokáže své posluchače diferencovat a zadavatelům nabízet co nejefektivnější formu reklamního sdělení. Získává jejich spokojenost při investicích do budování značky podniku a při ovlivňování rozhodování nákupního chování spotřebitelů. Prodejní marketing má za úkol strategii cenotvornou a distribuční, sleduje cenový vývoj a snaží se o hledání příležitostí navázání obchodních vztahů.

### **Zajišťování prostředků pro vlastní provoz**

Rádio pro svůj chod potřebuje i nepeněžní zdroje a prostředky. Nákup lze velmi často nahradit barterovým obchodem (reciprocí) namísto vynaložení získaných finančních zdrojů. Výměna produktů i služeb za reklamu a další služby rádia je oblíbeným a velmi častým zdrojem oboustranně potřebných nákupů. Realizace barterových obchodů je u médií běžná, u zadavatelů směřujících jejich zboží často preferovaná.

## **4.2.4 Cílové skupiny posluchačů**

Cílová skupina je definovaná skupina lidí se společnými vlastnostmi a identifikačními znaky (spotřební chování, sociodemografická charakteristika, životní styl apod.) Snažíme se ji zasáhnout odpovídající komunikační kampaní a dle jejích preferencí také přizpůsobujeme svou nabídku. Cílová skupina rádia je profilována s ohledem na hudební formát, komunikační projev a image značky. Její charakteristika bývá nejčastěji definována věkem, pohlavím a mnoha ekonomickými ukazateli.

Definování nejčastěji zastoupených charakteristik u posluchačů rádií je poté rozhodující pro volbu média u zadavatelů reklamních kampaní.

**Tabulka č. 2:** Přehled zákl. cílových skupin rozhlas. trhu (v tis.) u vybraných rádií LA

<i>Název c.s. / stanice</i>	<b>Impuls</b>	<b>Frekvence 1</b>	<b>Evropa 2</b>
<b>Všichni</b>	<b>1 039</b>	<b>940</b>	<b>871</b>
<b>Muži</b>	<b>564</b>	<b>475</b>	<b>530</b>
<b>Ženy</b>	<b>475</b>	<b>465</b>	<b>341</b>
<b>Vysokoškolské vzdělání</b>	<b>395</b>	<b>368</b>	<b>362</b>
<b>Středoškolské vzdělání</b>	<b>740</b>	<b>676</b>	<b>577</b>
<b>Příjem domácnosti nad 30 tis. Kč měsíčně</b>	<b>380</b>	<b>311</b>	<b>402</b>
<b>Příjem domácnosti nad 20 tis. Kč měsíčně</b>	<b>692</b>	<b>590</b>	<b>627</b>
<b>Město nad 20 tis. obyvatel</b>	<b>399</b>	<b>411</b>	<b>371</b>
<b>Ekonomicky aktivní</b>	<b>686</b>	<b>589</b>	<b>545</b>
<b>Domácnost s dětmi</b>	<b>440</b>	<b>356</b>	<b>464</b>
<b>Domácnost bez dětí</b>	<b>599</b>	<b>584</b>	<b>407</b>
<b>Přístup k internetu</b>	<b>905</b>	<b>773</b>	<b>819</b>

*Zdroj: Zpracováno autorem na základě výsledků SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne*

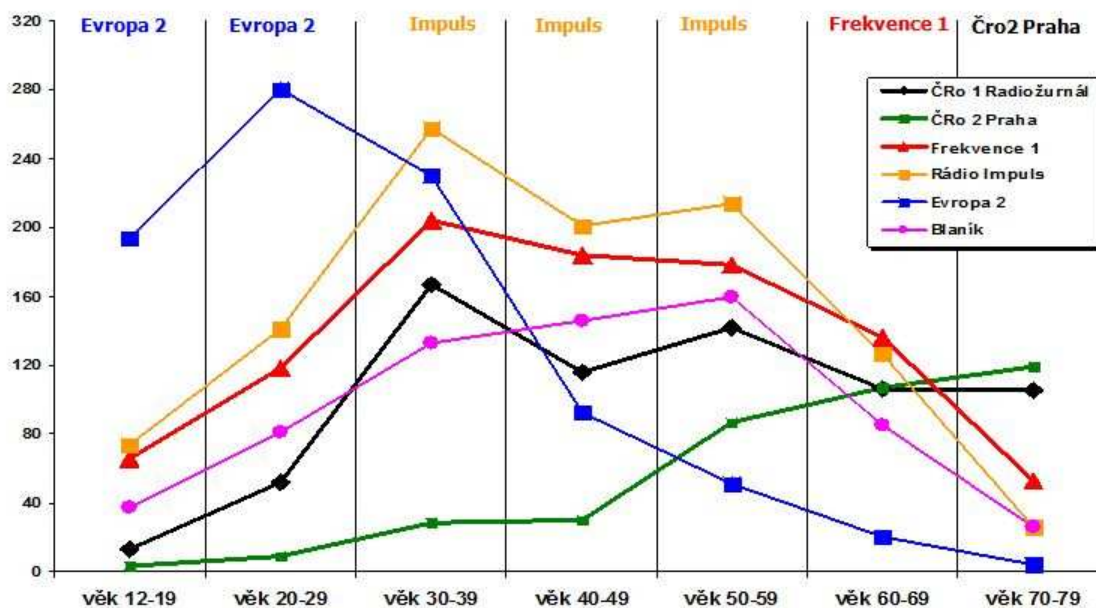
Přehled cílových skupin rádií se dále podrobněji rozděluje zejm. podle věku respondentů/posluchačů, dle grafu č. 4.

Znalost značky rádia je při dotazování a zjišťování poslechovostí rádií měřena první spontánní odpovědí na otázku tazatele: „Které rádio znáte?“ První vyřčené rádio, získává „bod“ ve zpracovávaném výzkumu. Povědomost o značce potvrzuje její silnou vybudovanou pozici na trhu a nezastupitelnou úlohu v Radioprojektu mapujícího poslechovost ve sledovaném období. Titulem „Nejznámější rádio“ se aktuálně a dlouhodobě prezentuje Frekvence 1<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne

**Graf č. 4:** Denní poslechovost vybraných rádií s největším pokrytím, dle věku



Zdroj: Převzato z obchodní prezentace RRM, zpracováno na základě výsledků SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne

#### 4.2.5 Formát rozhlasové stanice

Rozdíl ve zvukových projevech rádií, které jsou při poslechu patrné, jsou dány formátem rádia. Jednotlivé rozhlasové formáty se liší formou moderátorského projevu a jeho podílu ve vysílání, dále typickým hudebním žánrem a celkovou programovou skladbou. Již při udělování samotné licence na rozhlasové vysílání je nutno uvést určitý typ formátu, který je nutné dodržovat a jakékoliv změny, a to i personální v moderátorské základně, s RRTV konzultovat.

*Výčet základních rozhlasových formátů:*

- ❖ **AC - Adult Contemporary** - určen posluchačům ve věku 20-50 let. V ČR je nejčastějším formátem; střední vlna hudby zasahuje od Rocku až po Black music, pouze největší „ověřené“ hity
- ❖ **Classic** – pro posluchače ve věku 35 – 60 let, kteří od rádií rádi slyší "klasiku"
- ❖ **Classic Rock** – vyznačující se rockem 70-80 let, pro posluchače mezi 30-55 lety
- ❖ **Classic Country** – Oldies a county muzika pro posluchače ve věku 20-65 let

- ❖ **CHR – Contemporary Hits Radio** – zaměřuje se na nejmladší posluchače ve věku 13-20 let, kdy pouští pouze nejnovější hudbu; zařazování novinek do playlistu je okamžité a během dne velmi často opakované
- ❖ **Euro AC** – hraná hudba je velmi alternativní, skladby nejsou buďto vůbec známé, nebo méně známé a nekomerční; posluchači v rozmezí 18-40 let
- ❖ **Hot AC** – pro posluchače spíše mladšího věku (15-40 let), hraná hudba je současná tvorba interpretů
- ❖ **Oldies / Oldies AC** – posluchači ve věku 35-65 let oceňující hudbu 60. let, současná tvorba se ve vysílání neobjevuje vůbec nebo zřídka
- ❖ **Soft AC** - určený posluchačům ve věku 30–55 let. Rádía hrají starší hudbu, novinky do playlistu ověřených hitů zařazují s několika měsíčním odstupem
- ❖ **Soft Rock** - lehký rockový formát, který hraje i současnou rockovou scénu pro posluchače ve věku 25 -60 let
- ❖ **UC – Urban Contemporary** je určený velmi mladým a náročným posluchačům ve věku 15-23 let; skladby jsou od rockových až po techno <sup>43</sup>

#### 4.2.6 Marketingový výzkum – Radio Projekt

Od 7. listopadu 2005 je rozhlas sledován výzkumem CATI (Computer Aided Telephone Interviewing), který pro rozhlasovou sekci SKMO provádějí výzkumné agentury MEDIAN a STEM/MARK. Jedná se o metodu telefonického dotazování se záznamem do PC. Používá standardizovaný telefonický rozhovor "day after recall" (dotaz na včerejší chování), výzkum je kontinuální. Volaná čísla se generují náhodně a poměr pevných linek a mobilních telefonů, stejně jako poměr mobilních operátorů je předem daný a neměnný. 28 000 telefonických rozhovorů ročně je doplněného 2 000 osobními rozhovory v domácnostech bez mobilu a pevné linky vybíraných z výzkumu MML-TGI. Od roku 2005 je zajištěna optimalizace dat z výzkumů Radio Projekt a MML-TGI a tím i jednotná měna rozhlasových dat<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> RadioTv. *Malý lexikon rozhlasových formátů*. [online]. 2010 [cit. 2012-03-29] Dostupné z: <[http://www.radiotv.cz/p\\_radio/r\\_program/maly-lexikonrozhlasovych-formatu](http://www.radiotv.cz/p_radio/r_program/maly-lexikonrozhlasovych-formatu)>

<sup>44</sup> MEDIAN. *Výzkum > RADIOPROJEKT* [online] 10. 11. 2011 [cit. 2. 1. 2012] Dostupné z: <<http://www.median.cz/?lang=cs&page=1&sub=9>>

## 4.3 LAGARDERE

**Lagardere SCA** je mediální skupina operující ve 40 zemích světa s celkovým počtem 30 000 zaměstnanců. Je rozdělena na 4 divize:

- Lagardere Publishing – knižní vydavatelství
- Lagardere Active – média, časopisy, audiovizuální a digitální aktivity, reklamní prodej
- Lagardere Services – distribuce tisku a detail
- Lagardere Unlimited – sportovní a zábavní průmysl

Společnost Lagardere vlastní 7,5% podíl ve velké evropské společnosti EADS působící v leteckém, vesmírném a zbrojním průmyslu.

**Lagardere Active** je rozhlasový leader v Evropě, kde v osmi zemích s 26 rádii oslovuje denně 36 milionů posluchačů. Hlavní činnosti a značky společnosti jsou uvedeny na obrázku č. 9.

**Obrázek č. 9:** Hlavní činnosti a brandy Lagardere Active



*Zdroj: Převezato z interních materiálů LA – Forum media 2011*

## Lagardere Active ČR

Lagardere Active ČR, a.s. (LA) patří do nadnárodní skupiny Lagardere a je jedním z nejvýznamnějších hráčů na českém rozhlasovém trhu. Provozuje 4 české stanice (Frekvence 1, Evropa 2, Rádio Bonton a Dance rádio), 1 slovenskou (Europa 2) a 3 internetové portály (Koule.cz, Pigy.cz, Motomail). Rozhlasové značky patří k nejsilnějším na trhu, internetové produkty se řadí k velmi oblíbeným a úspěšným. Dceřiná společnost **Regie Radio Music, spol. s r.o.**, (RRM) je výhradním obchodním a mediálním zastoupením provozovaných značek LA. Obrat RRM je generován vč. prodeje reklamního prostoru společností zastupovaných rádií Impuls a Rock Zone.

Souhrnným podílem LA na rozhlasovém trhu 37,5 % (viz kapitola 4.2.1) však dokáže RRM převýšit svůj obchodní podíl na rozhlasovém trhu nad 50 %<sup>45</sup>.

### Obrázek č. 10: Značky provozované Lagardere Active ČR



*Zdroj: Převezato z interních materiálů LA*

### Obrázek č. 11: Značky zastupované Regie Radio Music



*Zdroj: Převezato z interních materiálů RRM*

---

<sup>45</sup> Obchodní prezentace Regie Radio Music v aktuálním Radio Projektu za období 3. - 4. Q 2011

### **Identifikační údaje:**

Lagardere Active ČR, a.s.; Wenzigova 4/1872, 120 00 Praha 2

Zapsaná městským soudem v Praze, spis B, vložka 3912

IČ: 61058297

Statutární orgán: představenstvo

Michael Fleischmann (předseda), RNDr. Miroslav Hrnko (člen), Ing. Miroslav Šimánek (člen)

Se svými více než 200 zaměstnanci dosahuje společnost LA ročních obrátů ze všech činností v ČR a SR až 1¼ miliardy Kč ze ziskovostí cca 100 miliónu Kč<sup>46</sup>. Část obrátu představující tržby RRM z rozhlasové činnosti činí cca 800 miliónů korun<sup>47</sup>.

Společnost LA nemá dlouhodobé závazky ani úvěry. Provoz je financován z tržeb, případně krátkodobých operativních či finančních leasingů.

#### **4.3.1 Vlastní a zastupované rozhlasové stanice**

Šestici rádií v portfoliu LA, resp. RRM lze označit a rozdělit do dvou skupin:

- s celorepublikovým pokrytím vysílání (celoplošná)
- s vysíláním v regionu Praha a střední Čechy

Celoplošná rádia patří v této kategorii k nejúspěšnějším na trhu<sup>48</sup>. Vyznačují se a profilují odlišným formátem, kterým oslovují tzv. „svou cílovou skupinu“ posluchačů, což zakládá segmentaci trhu. Nejtypičtější je rozdělení dle věku, jak ilustruje graf č. 4 a dle hudebního formátu, viz odstavec 4.2.6. Velkou měrou přispívá oblibě rádia kromě kvalitního programu a informační náplně také jeho značka, jeho prestiž a moderující osobnosti.

---

<sup>46</sup> E15.cz/ZPRÁVY. *Rozhovor s Michaelem Fleischmannem>Trh s rádiovou reklamou* [online]. Poslední revize 3.2.2012 [cit. 2012-04-4] Dostupné z: <<http://zpravy.e15.cz/nazory/rozhovory/michal-fleischmann-trh-s-radiovou-reklamou-skonci-v-mirnem-plusu-740190>>

<sup>47</sup> Interní informace RRM

<sup>48</sup> SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne



## Frekvence 1

Frekvence 1 patří od r. 1993 ke stálícím tuzemského rozhlasového trhu. Téměř po celou dobu jejího vysílání, a to i v současnosti je nejznámějším rádiem v ČR<sup>49</sup>. Frekvence 1 jako první zavedla do vysílání nepoužívané programové prvky, např. interaktivní propojení s posluchači a obsadila moderátorské posty známými osobnostmi. Legendární pořad „Dámský klub“ je s Frekvencí 1 spojovaný dosud<sup>50</sup> - i přes jeho cyklickou absenci v programu během let (pozn. autora). Formát AC Soft je určený zejména populaci mezi 30 a 55 lety. Signál rádia je možné naladit po celé ČR z 22 lokálních vysílačů. Marketingovou komunikaci staví vždy na vlastních moderátorských osobnostech. V současnosti tvoří její moderátorskou základnu Miloš Pokorný a Roman Ondráček, Petr Vágner, Michal Kavalčík alias „Ruda z Ostravy“, Markéta Mayerová, Aleš Valenta a Luboš Xaver Veselý. Aktuálně se rádio prezentuje jako: „Frekvence 1 – hudba, zprávy, zábava“ a „Frekvence 1 – rádio na jedničku!“.

Frekvenci 1 aktuálně poslouchá 940 000 posluchačů v ukazateli „poslech včera“ a 1 870 000 posluchačů „během minulého týdne“, což ji řadí na 2 příčku v hodnocení rádií v cílové skupině „všichni“<sup>51</sup>.

## Evropa 2

Soukromé české rádio začíná vysílat svůj program v období 21. 3. 1990 až 1. 6. 1991 ve francouzštině. Posluchačům přináší nový styl projevu a zábavy v podobě nezaměnitelného humoru a fenomenální rozhlasové relace „Mrázek ústředna“. Formát stanice CHR s taneční moderní hudbou „dokresluje její nadčasovost“ a je pro ni typickým v povědomí posluchačů<sup>52</sup>. Titul „nejposlouchanější rádio pro mladé“ komunikuje Evropa 2 zejména díky úspěšnosti u cílové skupiny ve věku 12-39 let, v níž ji má 81 % svých posluchačů<sup>53</sup>. Tuto stanici lze poslouchat téměř v celé ČR. U posluchačů oblíbený programový blok „Ranní show“ moderuje populární dvojice Leoš Mareš a Patrik Hezucký. Ve svém programu Evropa 2 obsazuje také další známé a oblíbené moderátory, např. Libora Boučka a Pavla Cejnara.

---

<sup>49, 51, 53</sup> SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne

<sup>50, 52</sup> Autorem monitorované empirické výpovědi spoluobčanů

Poslechovost Evropy 2 je 871 000 posluchačů denně, 1 842 000 týdně, z nichž např. 94 % má přístup k internetu a 65 % patří do socioekonomické klasifikace A, B, C<sup>54</sup>, proto je Evropa 2 využívána k vysílání reklamních sdělení a brandingů prestižních domácích i světových značek produktů.

## **Rádio Impuls**

Je lídrem na rozhlasovém trhu celkovou týdenní poslechovostí 2 080 000 posluchačů, denně si „pozitivní rádio“ ladí 1 039 000 posluchačů<sup>55</sup>. Impuls hraje ve svém celoplošném vysílání převážně českou hudbu, snaží se posluchačům napomáhat ve všeobecném přehledu, poskytuje aktuální zpravodajství a řidičům na cestách přináší nejrychlejší dopravní informace. Posluchač rádia Impuls je charakterizován jako ekonomicky aktivní, je majitelem auta a rád cestuje, zajímá se o aktuální domácí i světové dění<sup>56</sup>. Soutěžní pořad „Haló, tady Impulsovi“ se ve vysílání těší vysoké popularitě již několik let. Pro posílení povědomí značky rádia se stal rychle šířeným a posluchači přijímaným marketingovým nástrojem. Rádio Impuls vlastní společnost LONDA, spol. s r.o., a je obchodně zastupováno RRM.

**Rádia Bonton, Rock Zone a Dance radio** v portfoliu Lagardere řadíme do kategorie rádií s pokrytím v Praze a středních Čechách, kde slouží obchodním záměrům RRM pro „rozmělnění“ tamního náročného trhu. Bonton a Dance rádio patří do skupiny LA. Rock Zone je licenčně a majetkově spjat se společností LONDA, avšak obchodně zastupován RRM. Prodej reklamního času těchto tří rádií je obvykle realizován prostřednictvím obchodního balíčku „Duhová šestka“, zahrnující pražské regionální vysílání reklamních časů vč. Impulsu, Frekvence 1 a Evropy 2. Snahou obou společností (LA i Londa) je zvýšení rozsahu jejich vysílání, poslechovosti a tržeb za reklamní prostor.

Výčet jejich aktuální poslechovosti<sup>57</sup> (posluchačů denně/týdně):

Bonton 29 000 / 77 000; Rock Zone 28 000 / 54 000, Dance radio 14 000 / 39 000

---

<sup>54, 55, 57</sup> SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne

<sup>56</sup> Obchodní prezentace Regie Radio Music v aktuálním Radio Projektu za období 3. - 4. Q 2011

### 4.3.2 Vnitřní prostředí

Společnost Lagardere staví své působení na úspěchu silných značek rádií ve svém portfoliu. K nim patří nezbytné schopnosti zaměstnanců, kteří jsou pravidelně (2x ročně) školeni na zvládnání dovedností ve svém oboru. Zvláštní důraz je kladen na efektivitu práce oddělení technického, obchodního, analytického, marketingového a na styl řízení vedoucích pracovníků a motivace. Takto vybudovaný a školený tým je velkou předností společnosti LA.

Motivační složky jsou pro každé oddělení separátní, vždy však vyhodnocené čtvrtletně dle kritérií jednotlivých úseků a organizační struktury, která má vertikální charakter stupňovitosti nadřízených pracovníků.

Podniková kultura vychází ze zavedeného design manuálu RRM, jehož prostřednictvím společnost komunikuje své obchodní nabídky a prezentace na základě výsledků z Radio Projektů. Interní komunikace je usnadňována a zefektivňována prostřednictvím webových aplikací pro řešení problémů technických a obchodních. Dále všichni zaměstnanci využívají firemní intranet pro zjišťování novinek a událostí ovlivňujících jejich práci. Pro rychlou komunikaci uvnitř organizace je každému pracovníkovi k dispozici bezplatná sdílená telefonní linka.

Nezbytným vybavením zajišťujícím samotné vysílání patří vybudované vysílače s přidělenými kmitočty FM vysílání a získané licence na něj.

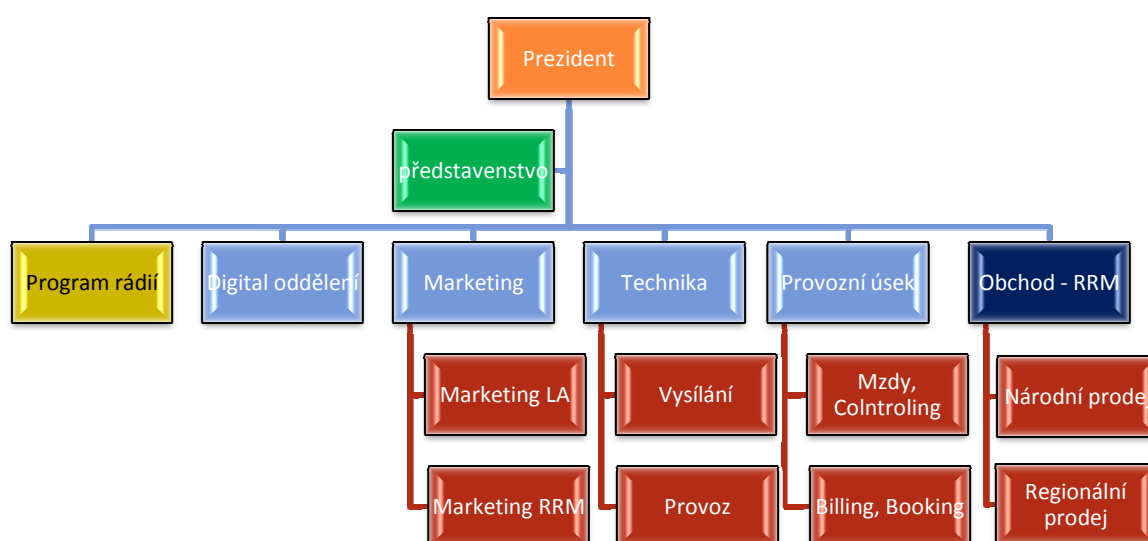
Management společnosti - vrcholný, střední i nejnižší - řeší proces určování cílů z hlediska stupně řízení a to v podobě plánování:

- strategického – analýzy současného stavu na trhu a prognóza vývoje okolí, stanovení cílů, snižování rizika, výhled do budoucna, zvyšování tržních podílů
- taktického – finanční roční plány org. jednotek (celkové tržby, rozpočty)
- operativního – plány krátkých časových úseků, určení pracovníků

Sdílené hodnoty propojuje skutečnost nutné vzájemnosti jednotlivých úseků a vychází z vize definované prezidentem společnosti: „Chceme být mezi rádií nejlepší!“ Ten je také zakladatelem a ústřední postavou české Lagardere Active. Ztvárňuje pilíř vnitřního prostředí společnosti, jejími schopnostmi a dalším potenciálem.

**Michael Flesichmann** je prezidentem mediální skupiny Lagardere Active ČR a mediálního zastupitelství Regie Radio Music. Vystudoval francouzskou moderní literaturu na nejstarší francouzské univerzitě Sorbonně. Do Česka se vrátil po listopadu 1989, kde založil první soukromou rozhlasovou stanici – Evropu 2. Je členem představenstva Asociace provozovatelů soukromého vysílání, Rytíř umění a literatury (ocenění Ministerstva kultury a komunikace Francouzské republiky). V roce 2010 obsadil 4. místo v žebříčku nejvlivnějších osobností mediálního trhu v ČR.

**Obrázek č. 12:** Organizační struktura LA



*Zdroj: Vlastní práce autora na základě interních dokumentů RRM*

### 4.3.3 Vnější prostředí

Okolí a vlivy, které společnost LA sama neovlivňuje, ale působí na ni, shrnout pomocí **analýzy PEST:**

**Politicko-Právní:** Pro fungování soukromých rozhlasových stanic je nezbytné zachování možností svobodného podnikání a tržního mechanismu. Jakákoliv regulace směrem k obsahu zpravodajství nebo publicistické tvorby by byla vážnou překážkou pro existenci, rozvoj a konkurenční prostředí na rozhlasovém trhu. Zároveň administrativní prvek přidělování licencí a omezených kmitočtů je náročným, v krátkém čase (5 let) opakujícím

se předmětem zájmu a činností společnosti LA, který přináší nejistotu v podobě rozhodnutí RRTV. Během působení v čase a dlouholetém provozu svých rádií nepředstavuje pro LA významně kritický bod.

**Ekonomické:** Přímo úměrná závislost mezi ekonomickou situací posluchačů a poslechem rádia neexistuje, neboť terestricky šířené vysílání „vzduchem“ soukromých rádií je pro jeho příjemce „zdarma“ – abstrahujeme od povinných 45 Kč za službu veřejnoprávního vysílání, což může být považováno do jisté míry za konkurenční výhodu. Ekonomická situace v zemi u posluchačů a zadavatelů reklamních kampaní může výrazně ovlivnit tok a objem prostředků pro provoz a financování rádií LA.

**Sociální:** Sociodemografické prvky musí rádio vnímat zejména pro návaznou prezentaci svých výsledků, avšak zůstává masovým médiem, které na mediálním trhu oslovuje populaci nebo její část a tento zásah srovnává a nabízí svým zákazníkům pro jejich reklamní investice. Pokud se však rádia spol. LA na základě výsledků Radioprojektů spojují s přívlasky „nejúspěšnější celkem nebo v daných cílových skupinách“, mají zadavatelům stále co nabídnout.

**Technické:** Získané kmitočty pro provoz vlastních rádií LA jsou při téměř 100% pokrytí území ČR u tří největších rádií odstraněním technické „bariéry“ a omezenost jejich dalšího přidělování se tak stává determinujícím faktorem pro konkurenci. Dostupnost signálu do různých zařízení a přijímačů je už dnes na velmi vysoké úrovni. Technickou stránku svého odvětví LA nepodceňuje ani při vývoji a předpokládaných změnách v budoucnu. Poslech rádia prostřednictvím internetu se stal využívaným standardem, na digitalizaci vysílání se LA připravuje tak, aby při jejím spuštění nadále zůstávala nejsilnějším hráčem na rozhlasovém trhu.

### **Analýza odvětví firmy**

Definované struktury analyzování vlivů a odvětví z pohledu LA.:

- **Konkurence** – rozhlasový trh je při osmi desítkách rádií silně konkurenční, avšak legislativní a technické faktory jsou pro soutěžní boj u „slabších“ jedinců silně determinující; nejvýznamnější konkurenční boj je napříč trhem skrze mediazastupitelství Meidia Master, RRM a MMS, z kterých obchodně vítězí s nadpolovičním podílem RRM (viz. kapitola 4.3).

Nejsilnější konkurenti stanic zastupovaných RRM s podobnou cíl. skupinou<sup>58</sup>:

- Frekvence 1 vs. Rádio Blaník (Daily Reach v tis: 940 vs. 608)
- Evropa 2 vs. síť rádií Kiss (Daily Reach v tis: 871 vs. 395)
- Impuls vs. ČRo 1- Radiožurnál (Daily Reach v tis: 1 039 vs. 700)

Významná konkurenční výhoda stanic zastupovaných RRM je jejich celorepublikové pokrytí vysíláním, striktní dodržování formátu, celková úroveň a profesionalita projevu<sup>59</sup>.

- **Hrozba nově vstupujících firem do odvětví** – již uvedené determinující faktory brání masivnějšímu a rychlému vstupu do odvětví; LA navíc disponuje výhodami, díky kterým je schopna udržet svou tržní pozici - oproti nově vstupujícím využívá výhod z rozsahu (jednotné řízení), zavedených distribučních cest, nepotýká se s nároky na kapitál pro financování svých projektů při dosahování stanovených cílů, legislativní bariéru překračuje v podobě již zaběhnutých procesů a know-how
- **Hrozba substitutů** – substituty, které ohrožují rozhlasovou stanici z pozice jejich zákazníků – zadavatelů reklamních kampaní, jsou ostatní typy médií;

*Televize* – její nespornou výhodou je obrazová komunikace doplněná zvukem, čímž působí na více smyslů; účinná masová televizní reklama je však za nepoměrně vyšší náklady v porovnání s reklamou u ostatních mediatypů

*Tisk* – přináší vhodnou možnost oslovovat preferovanou cílovou skupinu pravidelně, vizuálně - s delší životností reklamního sdělení oproti rozhlasovému spotu, avšak se potýká s rychlejším stárnutím výtisku, delší dobou přípravy, přílišné roztržitosti cíl. skupin a také vysokou cenou

*Internet* – rychlost nasazení s dostatečnou efektivitou zacílení a především neomezeností informací staví tuto reklamní variantu do již běžně používaných kombinací s ostatními médii (často pouze jako doplněk), protože není příliš vhodná pro budování značky a image; cenové relace reklamního prostoru jsou ve značném rozptylu v závislosti na různém provedení internetové reklamy.

---

<sup>58</sup> SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne

<sup>59</sup> Vlastní úsudek autora

**Venkovní reklama** – je vhodná pro široký zásah a vyšší frekvenci zásahu (např. denním projížděním kolem ní), vyžaduje však značnou stručnost a přehlednost, která je nutná pro porozumění při jejím míjení nejčastěji v pohybu

Přes značnou hrozbu substitutů zaujímá rozhlasová reklama významné místo v přípravě reklamních kampaní pro její rychlou mobilizaci, silnou frekvenci zásahu, výběru cílové skupiny a kreativní zpracování. Při variantě regionální kampaně (umožňují i celoplošná rádia) navíc s nízkou cenovou dostupností, resp. i u celoplošného vysílání je cenový ukazatel CPT (cena za oslovení 1 000 posluchačů) u rádií LA výhodný, a to 56,00 Kč bez DPH. Stanice LA svou nabídku „standardních“ spotových kampaní doplňují pro klienty širokou nabídkou variant tzv. speciálních operací, kterými se v praxi rozumí sponzoringy relací a pořadů, rozhovory nebo rubriky a velmi oblíbené soutěže. Nevýhoda obrazové vizualizace je eliminována kombinací s dalším médiem.

- **Tlak ze strany odběratelů**

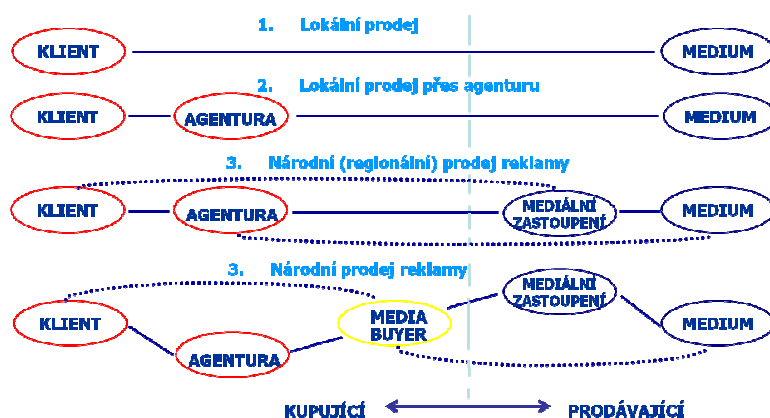
- odběratelé (koneční klienti = zadavatelé) se snaží získat reklamní rozhlasový prostor na trhu za co nejnižší cenu, v co nejefektivnější variantě a odpovídajícím zásahu; možnosti nákupu jsou následující:

Přímý nákup reklamy v rádiu - jedná se o obchodní vztah bez prostředníků využívaný zejména menšími a středně velkými klienty; zdarma poskytnutý servis, příprava nabídky a konzultace je v tomto případě samozřejmostí, čímž je budován dlouhodobý vztah založený na osobním přístupu, důvěře a vzájemně prospěšné spolupráci

Nákup u reklamních agentur – zadavatel využívá prostředníka, který volí rozhlasovou stanici nebo jejich kombinace na základě potřeb klienta, k čemuž mu zpravidla poskytuje další služby z marketingové oblasti; agentura je obvykle placena paušálně nebo dle výkonu na základě dohody s klientem a zároveň získává agenturní provizi od rádia za zprostředkovanou kampaň

Nákup prostřednictvím mediální agentury – je využíván často u nadnárodních společností, jejichž snahou je nákup za co nejnižší cenu; díky svým velkým obrátům mají tyto agentury od médií výhodnější ceny, proto je často významní zadavatelé využívají k nákupu různých médií pro komplexní reklamní kampaně a v celkovém objemu tím snižují cenu jednotlivých médií

**Obrázek č. 13:** Typy nákupu na rozhlasovém trhu



*Zdroj: ZELENKA, M., UCHYTIL, P., STEJSKAL, P.*

*Prezentace rozhlasového trhu pro PSP ČR, Praha, 2009. str. 16.*

#### 4.4 Marketingový mix LA

**Cenová politika (Price):** Ceny reklamního vysílání rádií zastupovaných RRM se řídí ceníkem národního vysílání, platným od 25. 1. 2012 a ceníkem regionálního vysílání, platným od 1. 1. 2011. Současně obchodní vztah upravují všeobecné obchodní podmínky RRM s platností od 21. 6. 2011. Uvedené ceníkové ceny jsou výchozí hodnotou pro jednání o konečné ceně reklamní kampaně. Ke zvýhodnění ceny dochází zpravidla v důsledku rozsáhlejší spolupráce, dlouhodobosti a opakovanosti spolupráce, zvýhodněným balíčkům, sezónnosti či smluvním podmínkám. Příplatky jsou účtovány při požadavku nestandardních provedení kampaní, např. vždy první pozice v reklamním brejku, citace dalšího klienta ve spotu atp.

**Distribuční politika (Place):** Regie Radio Music, jako obchodní zastoupení rádií LA a spol. Londa umožňuje tvorbu nabídek, zajištění objednávek vysílání a konzultace spojené s jejich přípravou přes rychlé nejmodernější informační a komunikační technologie. Zároveň tento servis poskytuje také formou osobního jednání se svými mediálními konzultanty – obchodními zástupci RRM po celé zemi. Pro tyto účely má v ČR zřízeny, krom své centrály v Praze, také regionální pobočky pro mobilnější a časově méně náročný kontakt s klienty. Lokální pracovníci se „v terénu“ svého regionu lépe orientují a snadněji využívají jeho potenciálu pro obchodní příležitosti.



**Obrázek č. 14: Lokální pracoviště RRM – regionální obchodní oddělení**



*Zdroj: Obchodní prezentace RRM 2012*

**Reklama (Promotion):** Pro nezbytnost budování povědomí o značce svých rádií, dle kapitoly 4.2.3, využívá LA ostatních médií, které jsou plošné s dostatečně vysokým zásahem komunikovat značku rádií, z nichž nejvyužívanější jsou billboardy, TV reklama a ostatní plochy (in/outdoorové), např. lavičky. Během roku 2009 nakoupila spol. LA reklamu pro značku Frekvence 1 v objemu cca 75mil. Kč, dle tabulky č. 3:

**Tabulka č. 3: Přehled reklamních investic pro značku Frekvence 1 v r. 2009**

<b>Období / mediatyp</b>	<b>Tisk</b>	<b>Billboardy</b>	<b>Televize</b>
únor – duben	17 183 500 Kč (časopisy)	5 692 400 Kč (500x v ČR)	37 393 656 Kč (Nova, Prima)
červen - srpen	7 216 253 Kč (časopisy)	7 041 800 Kč (700x v ČR)	0 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>24 399 753 Kč</b>	<b>12 734 200 Kč</b>	<b>37 393 656 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování autora na základě interních informací LA*

Produkční náklady kampaní činily 800 tis. Kč. Velmi oblíbeným nástrojem je také Public Relations, který LA využívá v rámci článků tisku „o dění na rádiích“ a v souvislosti se zájmem o rozhovory svých osobností v programech rádií.

U samotného **produktu (Product)** je jádrem a vlastnostmi právě možnost zadavatelů působit na spotřebitele prostřednictvím rozhlasových reklamních kampaní. Tvoří jej portfolio zastupovaných značek RRM, popsanych v kap. 4.3.1.

**Obrázek č. 15:** Vizuální zpracování propagace programu a značky Frekvence 1



*Zdroj: interní materiály LA*

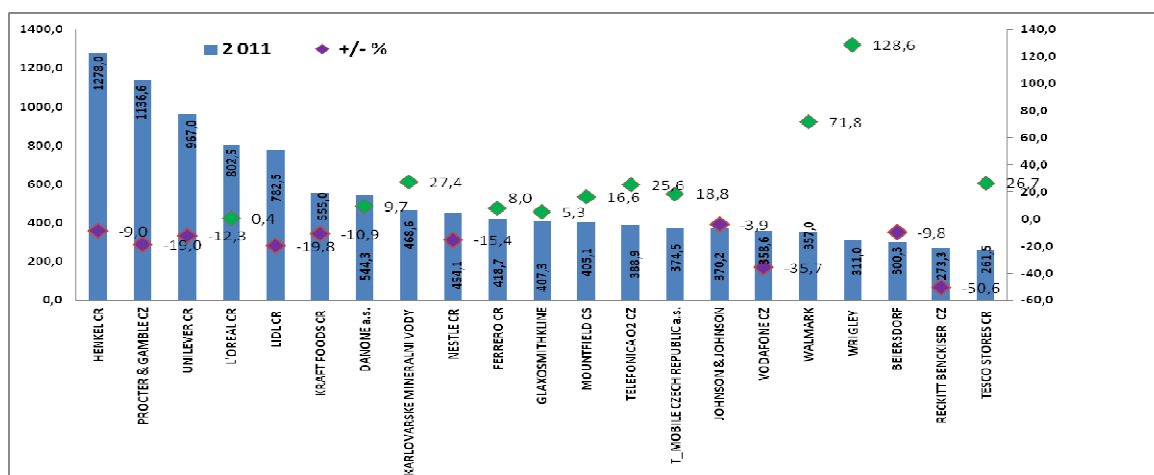
#### **4.5 Zadavatelé reklamy**

Forma rozhlasové reklamy je, s ohledem na cílovou skupinu, vhodná pro všechny zadavatele napříč trhem. Jednoduchost, variabilita a přímočarost mluveného slova zajišťuje efektivní přenos informačního sdělení a tím očekávaného efektu pro budování image nebo ovlivňování nákupního chování a rozhodování. LA nabízí prostřednictvím Regie Radio Music silný zásah, celorepublikové pokrytí s možnostmi regionálních odpojení reklamních časů, vhodné spojení klientů se značkami svých rádií. Zejm. kampaně „na míru“ a jejich cenové relace nevyklučující žádného z potenciálních zájemců o spolupráci.

Ve výčtu zadavatelů, kteří v rádiích LA komunikují svou nabídku, nalezneme kompletní přehled segmentů, z nichž nejčastější jsou spotřební zboží a elektronika, nábytek a bytové vybavení, automobilový průmysl, stavebnictví, obchodní řetězce, drogerie a kosmetika, potraviny, služby, cestovní kanceláře, nákupní a zábavní centra, kulturní akce a další.

Jako masmédiu využívají rádia LA častěji podniky nabízející své výrobky a služby spotřebitelům plošně, tedy (abstrahováno od cílení a segmentace posluchačů) všem. Průmyslové podniky a subdodavatelé do výrobních procesů nalézají na trhu efektivnější cesty k aktivaci své nabídky (např. osobní jednání a odborný tisk), přesto se však např. „přinášením“ předpovědi počasí nezříkají své společenské odpovědnosti.

**Graf č. 5: TOP 20 zadavatelů rozhlasové reklamy (hrubé investice 2011, v tis. CZK)**



Zdroj: Interní databáze RRM

## 4.6 Predikce vývoje

Setrvání společnosti LA v pozici provozovatele nejúspěšnějších stanic a rozhodujícího obchodního podílu na rozhlasovém trhu vyžaduje směřování pozornosti k budoucímu vývoji odvětví, trendům a technickým inovacím. Za nejdůležitější faktory z pohledu konkurenční a substituční hrozby nebo vývoje lze spatřovat:

- růst internetu a obliby sociálních sítí; vývoj kultury a hudby
- digitalizaci rozhlasového vysílání
- vznik četných menších televizních stanic

Lagardere Active ČR volí od roku 2010 strategii „udržení kroku“ s vývojem webových interaktivních aplikací **budováním svých vlastních internetových portálů**. Jejich uvedení na trh rozšířilo nabídku reklamního prostoru k prodeji prostřednictvím RRM, obvykle s unikátním propojením web+rádio. Za jejich úspěchem stojí synergie z efektu využití mediální síly vlastních rádií, které tyto internetové stránky účinně promují ve vysílání, de facto s nulovým nákladem. Jedná se o tyto diferencované produkty:

- KOULE.cz - nejnovější hudební a lifestylový server (nejen) pro mladé lidi zájímající se o muziku, módu, filmy, trendy, tanec a vše s tímto spojené (310 337 RU měsíčně<sup>60</sup>)

<sup>60</sup> Zdroj: Yahoo Analytics, prosinec 2011

- PIGY.cz - dětský zábavní web a internetové pohádkové rádio určené čtenářům a posluchačům ve věku od čtyř do osmi let (69 518 RU měsíčně<sup>61</sup>)
- MOTOMAIL.cz - nová mobilní služba pro komunikaci mezi řidiči aut, motorek, kamionů, autobusů; tzv. facebook pro motoristy (18 973 RU měsíčně<sup>62</sup>)

Změny kulturního, náboženského a společenského života patří mimo oblast vlivu každé společnosti. LA na ně reaguje pružným přizpůsobením programu rádií. Zejm. však do zachycení esencí vývoje hudebních preferencí posluchačů věnuje nemalé úsilí a finanční prostředky **výzkumem hudby**, která tvoří ¾ obsahu rádia a diferencuje jeho značku. Tento výzkum (ATM) se realizuje několikrát do roka na vzorku 650-800 skladeb, pro které mají respondenti možnost hodnotit jejich zajímavost škálováním na potenciometrech<sup>63</sup>.

**Digitalizace rozhlasového vysílání** představuje závažný zdroj problémů, se kterými se budou potýkat všichni účastníci na rozhlasovém trhu. Netýkají se však technického řešení, které nebude pro provozovatele nepřekročitelnou bariérou—a které se stane pouze tématem k řešení ve smyslu, jak přimět a motivovat posluchače ke koupi nových digitálních přijímačů a vybavit jimi např. své automobily. Problémy, které se předpokládají, spočívají ve velmi rychlém a dynamickém vzniku mnoha nových menších digitálních rádií, a to až k množství kolem pěti set rádií<sup>64</sup>. Digitální stanice nebudou limitovány licenční a kmitočtovou bariérou, také budou odbourány hranice terestrického vysílání – dosahu. Dle slov prezidenta společnosti LA se však na trhu dlouhodobě udrží pouze ti hráči, kteří nabídnou zajímavý a kvalitní program postavený na známých moderátorech, což s sebou ponese také určitou finanční zátěž. Tu si mnozí nebudou moci dovolit, protože v odvětví celkově poklesnou příjmy z důvodu jejich „rozmělnění“. Příjmy z reklamního prostoru bude možné pro přehlednost zajišťovat prostřednictvím mediazastupitelství, jakým je RRM. Tato problematika se podobně týká substitučních **vznikajících televizních stanic**.

---

<sup>61, 62</sup> Yahoo Analytics, prosinec 2011

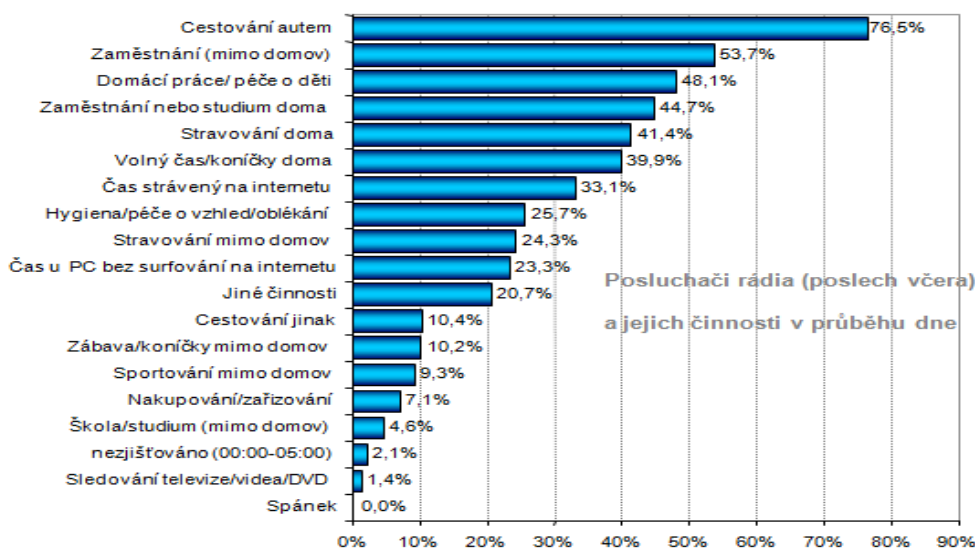
<sup>63</sup> UHLÍŘOVÁ, Alena. *TOP ZINE* [online] 8. 8. 2011 [cit. 2012-4-4]. Dostupné z: <<http://www.topzine.cz/singl-do-radia-muze-poslat-kazdy-ne-vzdy-se-ale-probojuje-do-eteru>>

<sup>64</sup> Projev: Michael Fleischmann – Forum media, Praha, 2010

## 4.6.1 Vývoj poslechnosti

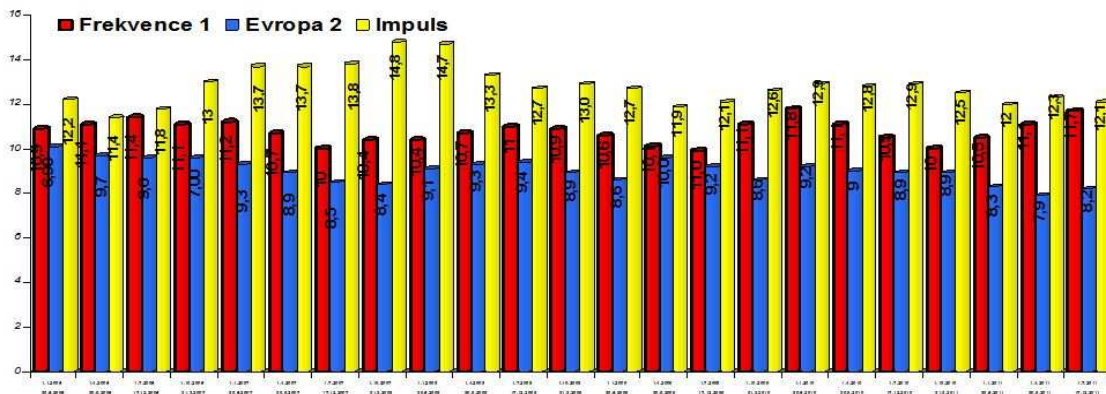
Stěžejní faktor, o který se bude budoucnost rozhlasových stanic LA opírat, nelze dostatečnou úrovní reliability predikovat. Vyjma trendové preference posluchačů v komunikačních možnostech a životním stylu je stále možné usuzovat, že rádio bude i nadále častým společníkem při různých denních činnostech, viz graf č. 6. Zejména kvalitní úroveň programu a hudby pomáhá stanicím LA podporovat „věrnost“ svých posluchačů, která může pramenit také z určité setrvačnosti – ovlivněné znalostí značky rádia. Vývoj tržních podílů celoplošných rádií ilustruje graf č. 7:

**Graf č. 6:** Nejčastější činnosti při poslechu rádia během dne



SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK, 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne

**Graf č. 7:** Vývoj tržních podílů poslechností celoplošných stanic LA a rádia IMPULS v letech 2006-2011, c.s. 12-79 let



Zdroj: SKMO-Radio Projekt, Median+ STEM/MARK v letech 2006-2011, po-ne

## 4.6.2 Vývoj investic do rozhlasové reklamy

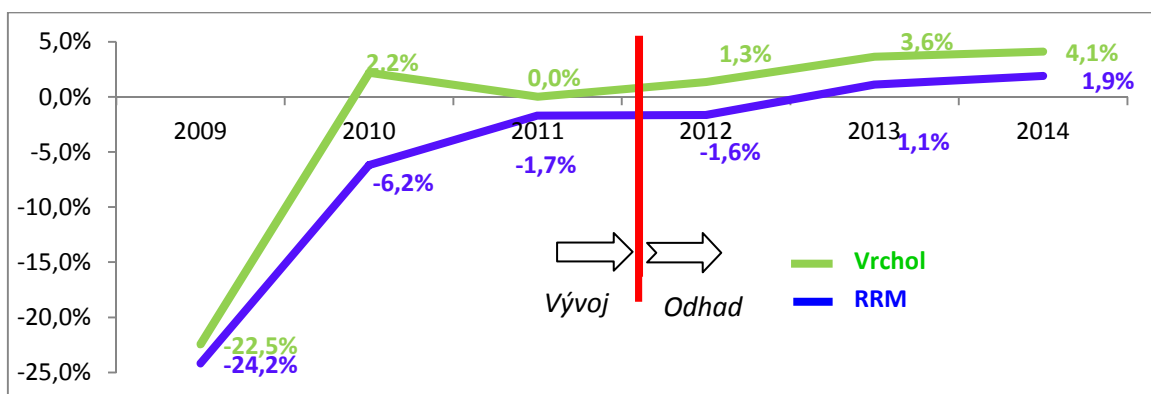
Predikci vývoje investic do rozhlasové reklamy ovlivňuje řada faktorů z mikroprostředí firmy a také makroekonomická situace na trhu, např.:

- ekonomická a tržní situace českých a zahraničních investorů; vývoj ekonomik zemí EU; rostoucí poměr substitutů a situace na mediálním trhu; spotřební chování; technický a technologický vývoj vysílání a mnohé další

Krizové období v roce 2009 přineslo na celkovém trhu s médii značný propad investic ve výši až 22,5 % ve srovnání s předchozím rokem. Rozhlasový trh přitom zaznamenal celkový propad vyšší - dokonce 35,3 %. Pozice RRM se v této době neotřásla až v takové dimenzi, přesto však dosavadní průběh tržeb RRM a odhad jejich vývoje očekává vyrovnání se základním rokem 2008 až na konci roku 2012<sup>65</sup>. Celkově se však rozhlasový trh potýká se stagnací až mírným poklesem, proto pro naplnění svého cíle růstu tržeb hledá RRM nové cesty směrem k poptávce zadavatelů, např.:

- interaktivita reklamních sdělení, využití synergie web + rádio, přizpůsobení se z části brandingů klienta, tvorba „specifických rádií“ na internetu (s možností pro posluchače ladit si hudební skladby tzv. „podle nálady“)

**Graf č. 8:** Vývoj a odhad rozhlasového trhu – čisté investice v letech 2009 -14 (v %)

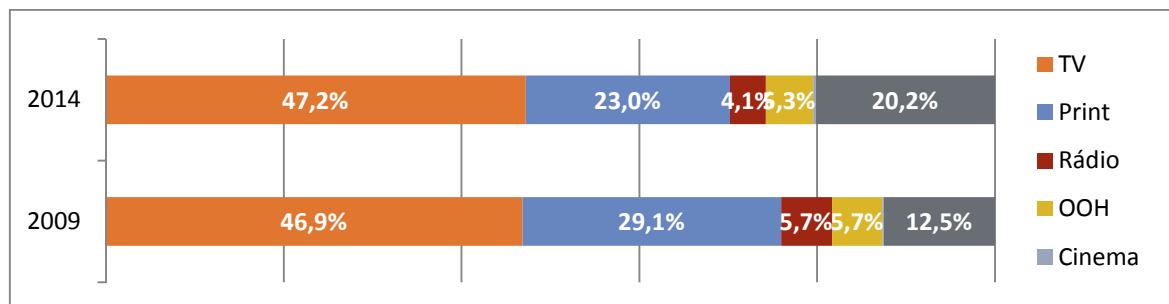


Zdroj: Zpracováno autorem na základě interních informací RRM

<sup>65</sup> Statistické údaje a prognóza trhu analytiků a odborníků RRM

Investice do rozhlasové reklamy také výrazně ovlivňuje poměr media mixu jednotlivých společností. Agregovaná data trhu prezentuje následující graf, který zachycuje změny předpokládaného vývoje poměru jednotlivých médií na trhu v komunikačních mixech zadavatelů během ve sledovaném období 2009-2014:

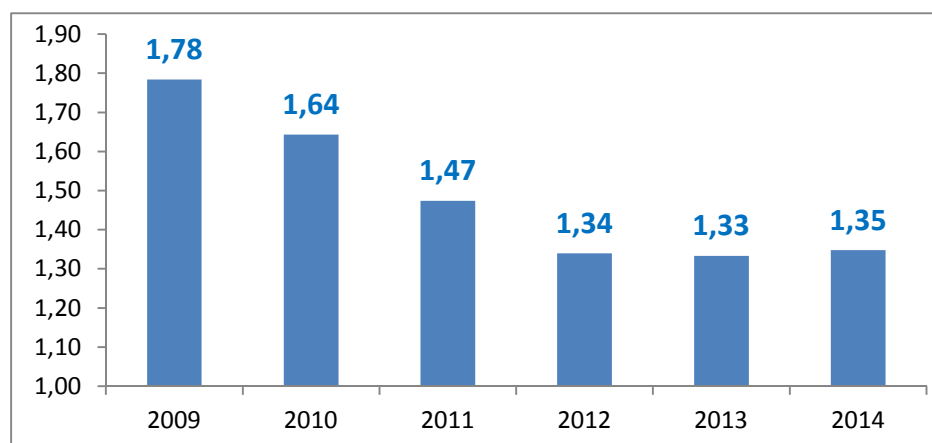
**Graf č. 9:** Změny v Media mixech na mediální trhu v ČR 2009-2014 (v %) <sup>66</sup>



*Zdroj: Přepřacováno autorem na základě interních informací RRM*

Pro dokreslení obrazu trhu a jeho předpokládaného vývoje je nezbytné uvést celkové příjmy z rozhlasové reklamy, které se na něm kumulují – opět s vývojem od roku 2009 a prognózou nejbližšího období:

**Graf č. 10:** Vývoj a odhad tržeb z rozhlasové reklamy 2009 – 2014 (v mld. Kč) <sup>67</sup>



*Zdroj: Zpracováno autorem na základě interních informací RRM*

<sup>66, 67</sup> Statistické údaje a prognóza trhu analytiků a odborníků RRM

## 4.7 SWOT analýza LA a opatření vycházející z jejích strategií

Získané informace z provedených analýz poslouží jako východisko směřující k vymezení konkurenční pozice podniku, určení zdrojů konkurenční výhody a východiska pro volbu strategií. Pomocí syntézy jsou nejvýznamnější z nich uvedeny v následujícím přehledu.

**Obrázek č. 16:** Matice SWOT analýzy LA

		Interní analýza	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S W O T  a n a l ý z a	Úspěšné, silné a prestižní značky rádií	Celoplošnost programu bez regionálního zaměření	
	Celorepublikové pokrytí signálem	Vysoká cena celoplošného vysílání	
	Zkušený realizační a obchodní tým	Nepružnost programového schématu	
	Zapojení celebrit v programu a propagaci	Absence vizuální stránky reklamních sdělení	
	Zavedené technologie a technické vybavení	Omezení pokrytí signálem 3 menších rádií	
	Diferenciace zásahu cílových skupin		
	Digitalizace vysílání	Substituty a jejich cenová dostupnost	
	Změna poměru mediamixů zadavatelů reklamy	Legislativní opatření	
	Vývoj nových technologií pro příjem rádií LA	Vstup nových konkurentů	
	Růst internetových služeb a jejich využívání	Tlak odběratelů na cenu reklamního prostoru	
Synergie zásahu šesti rádií	Neuspokojivé výsledky poslechovosti (Radioprojektu)		
Cenová diferenciací celoplošných reklamních časů	Klienty nevyužívané široké možnosti kreativního		
Tvorba speciálního variabilního reklamního prostoru	zpracování reklamních kampaní		
		Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Externí analýza			

*Zdroj: Vlastní zpracování autora*

Z uvedené matice lze pro **jednotlivé strategie** volit následující **opatření**:

**SO** – společnost LA může své silné stránky využít při eliminaci slabých a využít příležitostí ve svém okolí, a to následovně:

- tvorba reklamních produktů celorepublikového vysílání s cenou odpovídající možnostem malých a středních klientů pro zvýšení objemu prodeje reklamních časů
- vybrané produkty ze své nabídky možností reklamních kampaní doplňovat internetovou vizuální podporou ve speciální regionální sekci na svých internetových stránkách



**OW** – odstraněním slabých stránek společnosti bude možné více využívat příležitosti:

- příprava programového schématu pro možnost operativních změn v podobě zařazení speciálních sekcí tzv. „klientům na míru“, díky kterým by se pro zadavatele stal rozhlasový reklamní prostor zajímavější a více využívaný
- rozšíření vysílačů rádií Bonton, Rock Zone a Dance rádia pro zvýšení jejich počtu jejich posluchačů v ČR a tím efektu ze zásahu reklamních kampaní; zároveň zvýšení výkonů některých vysílačů Evropy 2 pro „dokrytí“ vyskytujících se míst s nemožností naladění jejího signálu FM vysílání

**ST** – diverzifikační strategii může LA použít při minimalizaci ohrožení svých silných stránek:

- dostatečná komunikace předností inzerce na rádiích LA – atraktivita, prestiž „spojení“ značek, účinnost, možnost vyhodnocení, profesionální a poutavé zpracování odborníků a známých moderátorů
- při nabídkách reklamních kampaní využívat variability pestrého portfolia a odpovídajícímu zásahu cílových skupin rádií – přesunuto z WT a upraveno pro použití do ST

**WT** – uplatnění obranné strategie lze aplikovat minimalizací slabých stránek v případech, kdy dochází k zániku podniku, nebo jeho „přežívání za jakýchkoliv podmínek“. Tato strategie se obvykle neplánuje, k jejímu použití je přistoupeno vždy až v aktuálním čase. Pro účely doporučení pro společnost LA není relevantní. Předběžným opatřením před takovou situací (a to nejen pro tento případ) může být doporučení:

- poskytování výhodných cenových podmínek zadavatelům při získání závazku dlouhodobé smluvní spolupráce, která předpokládá časový horizont delší než 18 měsíců a adekvátnímu finančnímu objemu inzerce dle potřeb klienta

## 4.8 Návrhy doporučení

Opatření, vycházející se strategií SWOT analýzy, jsou konstruovány jako návrhy vycházející se silných a slabých stránek společnosti LA a prostředí, ve kterém působí. Při analyzování samotné společnosti a trhu rozhlasového vysílání bylo možné nalézt i další podstatné faktory. Lze je využít a aplikovat pro účely a aktivity vedoucí ke zvýšení úspěšnosti analyzované společnosti.

- △ **Jestliže je výchozím bodem úspěchu rádia poslechovost měřená výzkumem s jeho vymezenými specifickými vlastnostmi, navrhuje autor práce:**
- ✓ **kontinuální marketingovou komunikaci směrem k populaci pro udržení povědomosti značek rádií LA u stávajících posluchačů a zejm. získáním si posluchačů nových**

O této informaci autor návrhu nepředpokládá, že s ní společnost LA dostatečně nepracuje v rámci svých rozpočtových možností a marketingového plánu. Proto je vhodné nalézat stále nová řešení, např. ve formě barterové spolupráce a propojení s ostatními médii (substituty). Získaný prostor využít pro svou vlastní prezentaci i z jiných komunikačních kanálů, než vlastních rádií a placených reklamních ploch.

Význam pro komunikaci značky rádia je fyzická prezentace vlastního loga, např. při hromadných kulturních akcích. Zde se naskýtá možnost pro mediální partnerství rádia a zároveň obchodní příležitost při oboustranně výhodných smluvních podmínkách zejména z titulu zájmu a potřeby medializace těchto akcí od pořadatelů.

- △ **V agregovaných informacích z Radioprojektu absentuje významná informace, která se týká motivů, proč posluchač poslouchá nebo neposlouchá právě tuto stanici, proto autor práce navrhuje:**
- ✓ **zahrnout do marketingového výzkumu Radioprojekt hledání motivů a důvodů posluchače pro volbu poslechu rozhlasové stanice; hledat jeho preference; užitek, který mu rozhlasová značka přináší, nebo proč jej neláká**

Získané informace poslouží odpovědným pracovníkům společnosti, kteří je využijí ve svých rozhodovacích procesech a neustálé snaze o zvyšování poslechovosti. Přínos informací tohoto charakteru lze následně využít v marketingové propagační komunikaci, např.: „Proč nás poslouchají ostatní, proč byste nás měli poslouchat i Vy“.

Zejména případné negativní postoje ke značce rádia lze dále extrapolovat na vývoj programového schématu, personálního obsazení a produkované hudby.

## 5 Závěr

Společnost Lagardere Active ČR, a.s. působí na rozhlasovém trhu v České republice od roku 1990 a během této doby na něm získala pozici jednoho z nejvýznamnějších subjektů. Provozuje čtyři vlastní rádia (Frekvence 1, Evropa 2, Bonton, Dance rádio) Prostřednictvím svého mediazastupitelství Regie Radio Music, spol. s r.o. obchodně zastupuje také rádio Rock Zone a Impuls - leadera v poslechovosti mezi rádii. Díky úspěchu těchto stanic, z nichž tři jsou celoplošná a patří mezi nejúspěšnější, dokáže v silné konkurenci získat na trhu více než polovinu všech investic do rozhlasové reklamy. Část svých aktivit věnuje vývoji internetových portálů a internetových rádií (Pigy.cz, Koule.cz a Motomail).

Na základě provedené situační analýzy společnosti Lagardere Active ČR, a.s. bylo v kapitolách 4.2.1 a 4.3 zjištěno a popsáno její aktuální postavení na tomto trhu. Dále se práce věnuje vymezení specifických faktorů rozhlasového odvětví, které jsou pro něj a subjekty na něm působící rozhodující.

Stěžejním základem a předpokladem pro úspěšnost rádia na trhu je jeho poslechovost, měřená kvantitativním marketingovým výzkumem s označením SKMO-Radio Projekt, výzkumných agentur Median a STEM/MARK. Výsledky Radioprojektu jsou prezentovány a aktualizovány čtvrtletně, pro účely této práce bylo základní sledované období klouzavé pololetí 1. 7. 2011 - 17. 12. 2011, po-ne.

Identifikace významných aspektů složek z jejího okolí poskytla informace a významný předpoklad pro provedení situační analýzy společnosti Lagardere Active ČR. Rozborem vnitřního a vnějšího okolí analyzovaného podniku byla získána data, která byla za pomoci syntézy a dedukce použita k vytvoření SWOT analýzy. Její využití se následně vedlo ke stanovením vhodných strategií za účelem tvorby závěrečných a doporučení v kapitolách 4.7 a 4.8. Vytvořené návrhy jsou potencionálním přínosem pro analyzovanou společnost a naplněním cíle této práce.

## 6 Použité zdroje:

### Literatura:

- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizovaná firma*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DĚDINA, J., CEJNAR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity; řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. Aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. s. 78. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P. *Marketing a management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. vydání. Praha: Victoria Publishing a.s., 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 7. Vydání. Praha: Victoria Publishing, 1991. 787 s. ISBN 80-85605-08-2.
- MEFFERT, H. *Marketing - Management*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES J. *Management I*. 1. Vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2002. 156 s. ISBN 80-7151-633-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. p\_epr. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- TULL, D. S., HAWKINS, D. I. *Marketing research*. 5<sup>th</sup> edition. New York: Macmillian Publishing Company, 1990. 836 s. ISBN 0-02-421821-9.

## Internetové zdroje:

BUSINESSINFO. *Analýza > Preidikce vývoje* [online] 9. 10. 2009 [cit. 2011-12-11]  
Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094>.

E15.cz/ZPRÁVY. *Rozhovor s Michaelem Fleischmannem>Trh s radiovou reklamou* [online]. Poslední revize 3. 2. 2012 [cit. 2012-04-4] Dostupné z:  
<http://zpravy.e15.cz/nazory/rozhovory/michal-fleischmann-trh-s-radiovou-reklamou-skonci-v-mirnem-plusu-740190>

HÁLEK, J. *Analýza vnějšího marketingového prostředí* [online]. 2009, [cit. 2010-05-06].  
Dostupné z: <http://WWW.HALEK.INFO-ZÁKLADY MARKETINGU>.

MEDIA MARKETING SERVICES. *Rozhlasový trh* [online]. 2. 11. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z:  
[http://www.mms.cz/index.php?lng=CZ&webid=3&akce=static\\_clanek&staticid=36](http://www.mms.cz/index.php?lng=CZ&webid=3&akce=static_clanek&staticid=36)

MEDIA MARKETING SERVICES. *Rozhlasový trh* [online]. 2. 11. 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.mms.cz/index.php?webid=3>

MEDIAN s.r.o. *Výzkum > RADIOPROJEKT* [online] 10. 11. 2011 [cit. 2012-1-2]  
Dostupné z: <http://www.median.cz/?lang=cs&page=1&sub=9>

RADIOTV. *Malý lexikon rozhlasových formátů* [online] 2010 [cit. 2012-03-29].  
Dostupné z: [http://www.radiotv.cz/p\\_radio/r\\_program/maly-lexikonrozhlasovych-formatu](http://www.radiotv.cz/p_radio/r_program/maly-lexikonrozhlasovych-formatu)

STRATEG.cz. *Strategická situační analýza* [online] 20. 11. 2011 [cit. 2012-3-8]  
Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

UHLÍŘOVÁ, Alena. *TOP ZINE* [online] 8. 8. 2011 [cit. 2012-4-4]. Dostupné z:  
<http://www.topzine.cz/singl-do-radia-muze-poslat-kazdy-ne-vzdy-se-ale-probojuje-do-eteru>

## **Seznam obrázků:**

<b>Obrázek č. 1:</b> Prostředí managementu	10
<b>Obrázek č. 2:</b> „7 S“ poradenské firmy McKinsey	12
<b>Obrázek č. 3:</b> Přímé a nepřímé vlivy vnějšího prostředí organizace	14
<b>Obrázek č. 4:</b> Hybné síly konkurence v odvětví	18
<b>Obrázek č. 5:</b> Přímé písemné dotazování	25
<b>Obrázek č. 6:</b> Zprostředkované dotazování	25
<b>Obrázek č. 7:</b> „4P“ marketingového mixu	26
<b>Obrázek č. 8:</b> Diagram SWOT analýzy	28
<b>Obrázek č. 9:</b> Hlavní činnosti a brandy Lagardere Active	38
<b>Obrázek č. 10:</b> Značky provozované Lagardere Active ČR	39
<b>Obrázek č. 11:</b> Značky zastupované Regie Radio Music	39
<b>Obrázek č. 12:</b> Organizační struktura LA	44
<b>Obrázek č. 13:</b> Typy nákupu na rozhlasovém trhu	48
<b>Obrázek č. 14:</b> Lokální pracoviště RRM – regionální obchodní oddělení	49
<b>Obrázek č. 15:</b> Vizuální zpracování propagace programu a značky Frekvence 1	50
<b>Obrázek č. 16:</b> Matice SWOT analýzy LA	56

## **Seznam tabulek:**

<b>Tabulka č. 1:</b> Přehled jednotlivých prostředí analýzy PEST	13
<b>Tabulka č. 2:</b> Přehled zákl. cílových skupin rozhlas. trhu (v tis.) u vybraných rádií LA	35
<b>Tabulka č. 3:</b> Přehled reklamních investic pro značku Frekvence 1 v r. 2009	49

## **Seznam grafů:**

<b>Graf č. 1:</b> Vývoj počtu rozhlasových stanic v letech 1990-2004	29
<b>Graf č. 2:</b> SHARE mediazastupitelství rozhlasového trhu v cílové skupině „všichni“	31
<b>Graf č. 3:</b> SHARE rozhlasových stanic v %, TOP 10 v cílové skupině „všichni“	31
<b>Graf č. 4:</b> Denní poslechovost vybraných rádií s největším pokrytím, dle věku	36
<b>Graf č. 5:</b> TOP 20 zadavatelů rozhlasové reklamy (hrubé investice 2011, v tis. CZK)	51
<b>Graf č. 6:</b> Nejčastější činnosti při poslechu rádia během dne	53
<b>Graf č. 7:</b> Vývoj tržních podílů poslechovostí celoplošných stanic LA a rádia IMPULS v letech 2006-2011, c.s. 12-79 let	53
<b>Graf č. 8:</b> Vývoj a odhad rozhlasového trhu – čisté investice v letech 2009 -14 (v %)	54
<b>Graf č. 9:</b> Změny v Media mixech na mediální trhu v ČR 2009-2014 (v %)	55
<b>Graf č. 10:</b> Vývoj a odhad tržeb z rozhlasové reklamy 2009 – 2014 (v mld. Kč)	55

## **Seznam příloh:**

<b>Příloha č. 1</b>	Mapa pokrytí signálem rádia Frekvence 1
<b>Příloha č. 2</b>	Mapa pokrytí signálem rádia Evropa 2
<b>Příloha č. 3</b>	Mapa pokrytí signálem rádia Impuls
<b>Příloha č. 4</b>	Přehled týdenních poslechovostí rádií v ČR
<b>Příloha č. 5</b>	Ceník národního vysílání RRM platný od 25. ledna 2012
<b>Příloha č. 6</b>	Přehled ceníků regionálního vysílání RRM platný od 1. ledna 2012
<b>Příloha č. 7</b>	Všeobecné obchodní podmínky RRM platné od 21. června 2012

**Příloha č. 1: Mapa pokrytí signálem rádia Frekvence 1**



Zdroj: Obchodní prezentace RRM 2012

**Příloha č. 2: Mapa pokrytí signálem Evropy 2**



Zdroj: Obchodní prezentace RRM 2012



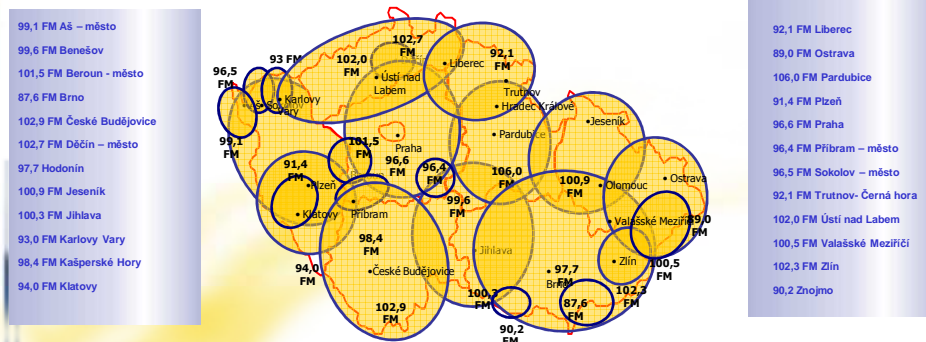
## Příloha č. 3: Mapa pokrytí signálem rádia Impuls

www.impuls.cz

### NEJPOSLOUCHANĚJŠÍ RÁDIO V ČR

#### Mapa pokrytí signálem Rádía Impuls

celoplošná rozhlasová stanice s unikátní možností lokálního odpojení pro jednotlivé regiony



Poslech v posl. 7 dnech 2 050 000 posluchačů



Obchodní zastoupení: Regie Radio Music, spol. s r.o., Wenzigova 4, 120 00 Praha 2  
tel.: 257 001 111, fax: 224 26 24 13, e-mail: rrm@rm.cz



Zdroj: Obchodní prezentace RRM 2012

## Příloha č. 4: Přehled týdenních poslechovostí rádií v ČR

Rádía v ČR, c.s. všichni	
Týdenní poslechovost rozhlasových stanic v ČR	
Rozhlasová stanice	v tis.
<b>Rádio Impuls</b>	<b>2 080</b>
<b>Frekvence 1</b>	<b>1 870</b>
<b>Evropa 2</b>	<b>1 842</b>
ČRo 1 - Radiožurnál	1 295
Rádio Blaník	1 276
ČRo 2 - Praha	620
Radio Čas	507
Country Rádio	429
Rádio Beat	399
Hitrádio Orion	337
Rádio Černá Hora	287
ČRo Brno	272
Kiss Hády	243

Fajn Radio	231
Rádio Krokodýl	181
Kiss Jižní Čechy	172
Hitrádio Faktor	165
Rock Rádio	164
Hitrádio Vysočina	164
Kiss Morava	161
Rádio City	155
ČRo 3 - Vltava	150
Rádio Helax	146
ČRo Plzeň	144
Rádio Haná (Skyrock)	143
Rádio Petrov	143
ČRo České Budějovice	139
Hitrádio Magic	136
zahraniční stanice	136
Hitrádio FM Plus	129
Rádio Contact Liberec	124
Hitrádio FM	115
Fajn North Music	111
jiné české stanice	100
Rádio Jih	100
ROCK MAX	96
ČRo Hradec Králové	96
ČRo Sever	95
Rádio Proglas	93
Rádio Jizera	91
Rádio Rubi	91
Kiss 98 FM	91
ČRo Ostrava	89
Hey! (Ostrava)	87
Rádio Relax	81
Radio Egrensis	80
Rádio Zlín	78
Kiss Proton	77
Kiss Delta	77
Fajn Radio Life	77
<b>Rádio Bonton</b>	<b>77</b>
Radio 1	75

Hey! (Brno)	73
ČRo Olomouc	62
Oldies Rádio	59
Hitrádio Dragon	59
Kiss Publikum	56
<b>RockZone 105.9 FM</b>	<b>54</b>
Fajn Radio Agara	53
ČRo Region (Vysočina)	53
Programová síť BBC	50
Hey! Profil	45
ČRo 6	44
Hey! (Praha)	41
Expresradio	41
Český rozhlas obecně	41
ČRo Pardubice	39
<b>Dance Radio</b>	<b>39</b>
ČRo Regina	38
ČRo Region (Středočeský kraj)	37
Radio SPIN	36
Hitrádio Magic Brno	<b>32</b>
Classic FM	28
Free Radio 107 FM	23
Gama Rádio (Most)	21
ČRo Radio Wave	20
Rádio Jihlava	19
ČRo Rádio Česko	18
Hey! Čechy	16
Radio Valašsko	14
ČRo Leonardo	14
Rádio Samson	10
Rádio Orlík	9
ČRo D-dur	8
Radio Ethno	5
Radio Dobrý den (Liberec)	2

*Zdroj: SMKO, Radioprojekt, Median + STEM/MARK 1. 7. 2011 – 17. 12. 2011, po-ne*

## Příloha č. 5: Ceník národního vysílání RRM platný od 25. ledna 2012



Víme, co rádi poslouchají

### Národní ceník reklamního vysílání

pondělí - neděle

Ceny za 30 sek. spot v jednotlivých časových pásmech

od 25. ledna 2012

Celoplošný rozhlasový produkt	0 - 6**	6 - 7	7 - 8	8 - 9	9 - 10	10 - 11	11 - 12	12 - 13	13 - 14	
<b>RRM 24</b>	5 100	33 450	55 700	55 800	55 700	55 300	55 200	39 300	39 300	
Rádio Impuls, Evropa 2, Frekvence 1, RockZone 105,9, Dance radio, Bonton	14-15	15-16	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22	22-23	23-24
	38 500	38 000	38 000	37 700	27 800	11 900	11 900	11 900	7 700	7 600

Celoplošný rozhlasový produkt	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
<b>RRM TOTAL</b>	5300	35000	59800	58800	43900	42900	29900	13000	8000
Rádio Impuls, Evropa 2, Frekvence 1, RockZone 105,9, Dance radio, Bonton, rádia BPM									

Celoplošný rozhlasový produkt	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
<b>TRIO RRM (FM + Stream spot)</b>	4700	30400	53500	53600	37400	36400	27000	11000	7200
Rádio Impuls, Evropa 2, Frekvence 1									

Celoplošný rozhlasový produkt	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
<b>TRIO RRM (FM )</b>	4600	30300	53200	53200	36800	35800	26900	10800	7100
Rádio Impuls, Evropa 2, Frekvence 1									

Celoplošný rozhlasový produkt	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
<b>Stream spot</b>	150	450	950	950	950	750	550	450	200
Rádio Impuls, Evropa 2, Frekvence 1									

Rozhlasový produkt	0 - 5	5 - 6	6 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 19	19 - 20	20 - 22	22 - 24
<b>MUSICNET</b>	300	700	1800	1800	1500	1500	850	700	500
RockZone 105,9, Dance radio, Bonton									

Celoplošná rozhlasová stanice	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
<b>FREKVENCE 1</b>	1900	11300	24200	24200	15700	15000	10800	3700	3000

Celoplošná rozhlasová stanice	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
<b>EVROPA 2</b>	1900	11400	20500	20500	14800	14800	10500	3500	2800
spot nelze vysílat v čase 18-20 hod. na Evropě 2 (neděle), spot nelze vysílat v sobotu mezi 20.00 hod. a 24.00 hod.									

Celoplošná rozhlasová stanice	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
<b>RÁDIO IMPULS</b>	2200	16000	27500	27500	18300	17200	12100	4800	3300
Samostatně lze koupit max. 3 regionální odpojení Impulsu									

Celoplošná rozhlasová stanice	0 - 5	5 - 6	6 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 19	19 - 20	20 - 22	22 - 24
<b>RADIO BONTON</b>	200	400	1350	1350	1200	1200	500	400	300

Celoplošná rozhlasová stanice	0 - 5	5 - 6	6 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 19	19 - 20	20 - 22	22 - 24
<b>ROCKZONE 105,9 FM</b>	150	300	700	700	500	500	400	300	250

Celoplošná rozhlasová stanice	0 - 5	5 - 6	6 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 19	19 - 20	20 - 22	22 - 24
<b>DANCE RADIO</b>	150	200	600	600	800	600	400	300	200

Tarify pro jiné formáty	5"	10"	15"	20"	25"	30"	35"	40"	45"	50"	55"	60"	70"	80"	90"
Délka spotu	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,2	1,4	1,5	1,7	1,85	2,0	2,40	3,00	3,50
Koeficient															

Výroba spotu	Copyright
Cena 5 000 - 7 000	Počet
	Cena
	1 2 3-4 5 a více
	1000 2000 3000 5000

\*\* Cena platí pro každou hodinu extra v čas.pásmu 0-6

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH. Součástí ceníku jsou "Všeobecné obchodní podmínky" Regie Radio Music.

### Výhradní zastoupení nejsilnějších rádií v ČR

Obchodní zastoupení: **Regie Radio Music, s.r.o.**, Wenzigova 4, 120 00 Praha 2  
tel.: 257 001 111, fax: 224 26 24 13, e-mail: rrm@rrm.cz, www.rrm.cz



Zdroj: Obchodní prezentace RRM 2012

# Příloha č. 6: Přehled ceníků regionálního vysílání RRM platný od 1. ledna 2012



... reklama, kterou slyšíte

platnost od 1. ledna 2011

## Přehled regionálních ceníků

nelze nakoupit více jak 3 regiony najednou

Ceny za 30 sek. spot v jednotlivých časových pásmech, pondělí - neděle

PRÁHA A STŘEDNÍ ČECHY	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - 102,5 FM + 102,7 FM + 104,1	900	3400	3200	2700	2700	2000	900	700	
Rádio Impuls - 96,6 FM + 101,5 FM + 96,4 FM + 99,6 FM	1100	5400	5400	4000	4000	2600	900	700	
Evropa 2 - 88,2 + 105,5 + 95,3 + 101,5 FM	1100	5000	4500	3500	3500**	2600**	1000**	800**	
Dance radio 89,0 + 102,9 FM	150	200	600	600	800	600	400	300	200
Rádio Bonton 99,7+91,7 + 94,8 + 96,9 FM	200	400	1350	1350	1200	1200	500	400	300
<b>Produkt Duhová šestka</b>	<b>2 500</b>	<b>10 200</b>	<b>9 700</b>	<b>7 500</b>	<b>7 500</b>	<b>5 200</b>	<b>2 500</b>	<b>1 400</b>	

Evropa 2 - 88,2 + 105,5 FM, Frekvence 1 - 102,5 FM, Rádio Impuls 96,6 FM + 101,5 FM + 96,4 FM + 99,6 FM, RockZone - 105,9 FM, Dance radio - 89,0 FM, Rádio Bonton 99,7 + 91,7 + 94,8 + 96,9 FM

JÍŽNÍ ČECHY	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - Jižní Čechy 94,1 FM	250	1150	1100	900	900	350	250	150	
Rádio Impuls - 102,9 FM + 98,4 FM	300	1550	1550	1250	1250	550	300	200	
Evropa 2 - České Budějovice 90,5 + 89,3 + 102,5 FM	250	600	600	550	550**	400**	250**	200**	

TRIO Jih  
Evropa 2 - 90,5 + 89,3 + 102,5 FM, Frekvence 1 - Jižní Čechy 94,1 FM, Impuls - 102,9 + 98,4 FM

	700	2300	2300	1900	1900	950	500	400	
--	-----	------	------	------	------	-----	-----	-----	--

ZÁPADNÍ ČECHY	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - záp. Čechy 89,6 + 89,5 + 104,1 + 104,6 + 102,1 + 103,8 + 93,8	250	900	900	700	600	250	250	200	
Rádio Impuls - 91,4 + 94,0 + 93,0 + 96,5 + 99,1 FM	250	950	900	700	600	500	300	200	
Evropa 2 - Karlovy Vary - 93,8 FM + 91,0 + 90,5 + 94,9 FM	200	650	600	500	500**	350**	200**	200**	
Evropa 2 - West Plzeň - 101,3 FM + 92,2 FM	200	700	700	600	600**	350**	200**	200**	

TRIO Západ  
Evropa 2 - 101,3 + 93,8, Frekvence 1 - 89,6 + 104,1 + 104,6 + 102,1 + 103,8 + 93,8 FM, Impuls - 91,4 + 94,0 + 93,0 + 96,5 FM

	750	2100	2000	1500	1450	750	500	450	
--	-----	------	------	------	------	-----	-----	-----	--

SEVERNÍ ČECHY	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - severní Čechy 93,5 + 102,7 FM	400	1150	1150	1050	1050	450	300	200	
Frekvence 1 - Liberec 96,4 FM	300	600	550	500	500	400	300	250	
Rádio Impuls - 102,0 + 102,7 FM	450	1250	1250	1150	1150	750	500	350	
Rádio Impuls - 92,1 FM Liberec + 104,3 FM	300	950	950	900	850	600	400	250	
Evropa 2 - sev. Čechy Ústí a/L - 88,0 + 107,2 FM	350	800	800	650	650**	500**	350**	200**	
Evropa 2 - sev. Čechy Liberec - 88,1 FM	350	900	900	850	850**	500**	350**	300**	

DUO Liberec  
Evropa 2 - 88,1 + 106,4 + 99,3 FM

	550	1100	1100	1000	1000	650	550	500	
--	-----	------	------	------	------	-----	-----	-----	--

TRIO Liberec	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Evropa 2 - 88,1 FM + Frekvence 1 - Liberec 96,4 FM + Impuls - 92,1 + 1	800	1550	1550	1500	1500	1100	800	700	

TRIO Sever	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Evropa 2 - 88,0 + 107,2 FM, Frekvence 1 - sev. Čechy 93,5 FM, Impuls - 102,0 FM	900	2200	2200	1950	1950	1100	1000	900	

VYCHODNÍ ČECHY	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - 97,4 FM + 98,4 FM + 103,1 FM	250	1050	1050	850	850	500	250	200	
Rádio Impuls - 106,0 FM + 92,1 + 99,6 FM	450	1450	1450	1200	1200	750	550	450	
Evropa 2 - Pardubicko 99,5 FM	350	800	800	700	700**	500**	400**	350**	
Evropa 2 - Hradecko 106,4 FM + 99,3 + 107,8 FM	300	800	800	650	650**	500**	350**	300**	
Evropa 2 - východní Čechy 99,5 + 106,4 + 99,3 FM	550	1050	1050	950	950**	700**	600**	550**	

TRIO Východ  
Evropa 2, Frekvence 1, Impuls (viz. jednotlivá rádia)

	700	2550	2550	2100	2100	1500	800	700	
--	-----	------	------	------	------	------	-----	-----	--

SEVERNÍ MORAVA	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - 91,0 FM - 94,1 FM + 93,2 FM	400	1200	1200	900	800	500	350	250	
Frekvence 1 - 104,3 FM	300	800	800	550	550	300	200	150	
Rádio Impuls - 89,0 FM - 100,9 FM - 100,5 FM	550	2050	2050	1700	1700	750	500	400	
Evropa 2 - Morava - 99,3 + 104,2 + 95,4 + 96,6 FM	300	950	900	800	800**	400**	250**	200**	
Evropa 2 - Morava - 97,7 FM	350	900	900	750	750**	450**	250**	200**	

DUO Olomouc  
Evropa 2 - 99,3 + 104,2 + 95,4 + 96,6 FM, Frekvence 1 - 104,3 FM

	500	1450	1450	1200	1200	600	400	300	
--	-----	------	------	------	------	-----	-----	-----	--

DUO Ostrava	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Evropa 2 - 97,7 FM, Frekvence 1 - 91,0 FM - 94,1 FM - 93,2 FM	700	1 650	1 650	1 400	1 400	750	600	400	

TRIO severní Morava	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Evropa 2 - 97,7 + 99,3 + 104,2 + 95,4 + 96,6 FM, Frekvence 1 - 91,0 + 94,1 + 104,3 FM, Impuls - 89	900	3900	3900	3000	3000	1900	1100	900	

JÍŽNÍ MORAVA	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - Jižní Morava Brno - 104,5 + 93,4 + 94,9 FM	800	2400	2400	1650	1650	900	850	800	
Frekvence 1 - Zlín 105,0 FM	170	200	200	190	190	180	170	170	
Rádio Impuls - Brno 87,6 FM + 100,3 FM + 90,2 FM + 97,7 FM	800	2700	2700	2050	2050	1050	800	750	
Rádio Impuls - Zlín 102,3 FM	150	250	250	245	245	220	200	150	
Evropa 2 - Zlín - 95,5 + 95,8 + 88,5 + 90,2 FM	130	150	150	140	140**	130**	120**	120**	
Evropa 2 - Jižní Morava 105,5 + 106,7 FM + 94,6 FM + 99,7 FM	500	1000	1000	800	800**	650**	500**	400**	
Evropa 2 - Jihlava 105,1 FM + 92,9 FM + 106,7 FM	250	750	750	600	600**	400**	300**	200**	

TRIO Zlín  
Evropa 2 - Zlín, Frekvence 1 - Zlín, Impuls - Zlín (viz. jednotlivá rádia)

	440	460	460	450	450	450	440	430	
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

TRIO Brno	0-5	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Evropa 2 - Jižní Morava + Jihlava, Frekvence 1 - Jižní Morava Brno, Impuls - Brno (viz. jednotlivá rádia)	1050	4000	4000	3200	3200	1300	1050	1000	

CELOPLOŠNÉ POKRYTÍ STANIC	0-6	6-7	7-9	9-12	12-15	15-18	18-19	19-22	22-24
Frekvence 1	1 900	11 300	24 200	24 200	15 700	15 000	10 800	3 700	3 000
Evropa 2	1 900	11 400	20 500	20 500	14 800	14 800	10 500	3500**	2800**
Rádio Impuls	2 200	16 000	27 500	27 500	18 300	17 200	12 100	4 800	3 300

Tarify pro jiné formáty

Délka spotu	5"	10"	15"	20"	25"	30"	35"	40"	45"	50"	55"	60"	70"	80"	90"
Koeficient	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,2	1,4	1,5	1,7	1,85	2,0	2,40	3,00	3,50

Výroba spotu	Copyright
Cena od 5000	Počet 1 2 3-4 5 a více Cena 1 000 2 000 3 000 5 000

Poznámka:  
\*Spot nelze vyplatit v čase 0:00 - 5:00 (po-ned) u F1, E2, B4 - regionální odpojení; 18:00 - 20:00 (pá), 19:00 - 24:00 (so) - regionální odpojení E2  
\*\*Spot nelze vyplatit v sobotu mezi 20:00 hod. a 24:00 hod.  
\*\*\*Spot nelze vyplatit v sobotu mezi 20:00 hod. a 24:00 hod.

U rozlišovacích produktů platí to samé omezení jako u samostatných rádií, kdy spot nelze vyplatit.  
U produktu Duhová šestka nelze koupit spot v čase 9:30 hodin.

Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH. Součástí ceníku jsou "Všeobecné dodací podmínky" Regie Radio Music.

Obchodní zastoupení:  
Regie Radio Music, s.r.o.  
Wenzgova 4, Praha 2  
IČ: 257 001 111, Fax: 224 26 24 13  
e-mail: rrm@rm.cz, www.rmm.cz



Zdroj: Obchodní prezentace RRM 2012

## Příloha č. 7: Všeobecné obchodní podmínky RRM platné od 21. června 2012



# Všeobecné obchodní podmínky

### 1. Rozsah úpravy

Právní vztahy mezi společností REGIE RADIO MUSIC spol. s r.o., se sídlem Praha 2, Wenzigova 4/1872, PSČ 12000, IČ: 45244138, vedenou u rejstříkového soudu v Praze, oddíl C, vložka 7143 (dále též jen jako „RRM“) a právnickou nebo fyzickou osobou (dále též jen jako „Klient“) při poskytování reklamního plátna ve vysílání rozhlasových stanic a na internetu se řídí právem ČR a těmito Všeobecnými obchodními podmínkami (dále též jen jako „VOP“). VOP jsou vydány v souladu s ust. § 273 obchodního zákoníku, uzalžují se na všechny smlouvy uzavřené mezi RRM a Klientem, přičemž se stávají součástí každé takové smlouvy a určují část jejího obsahu. Případně odchýlna ujednání smlouvy mají přednost před VOP.

Za reklamní plátno se považuje zejména zajištění rezervace rozhlasového reklamního času a možnost vysílání (umístění) reklamy, tedy že případně prodlíží Klienta a dodáním obsahu reklamy, podkládá pro její výrobu, informaci, rodného listu či oprávněného odměnitelů vysílání (umístění) ze strany RRM dle čl. 5 VOP a tím způsobem případně nemožnost rezervovaný reklamní čas (prostor) skutečně využít k odvysílání (umístění) reklamy nemá vliv na povinnost Klienta zaplatit RRM sjednanou cenu za zajištění rezervace času (prostoru) a možnost vysílání (umístění) reklamy, přičemž v takovém případě nesetí Klient nárok na žádné náhradní plátno.

Klient výslovně potvrzuje, že si je vědom toho, že cena každého reklamního plátna je sjednána jako cena za rezervaci reklamního času (prostoru) a možnost vysílání (umístění) reklamy, tedy že případně prodlíží Klienta a dodáním obsahu reklamy, podkládá pro její výrobu, informaci, rodného listu či oprávněného odměnitelů vysílání (umístění) ze strany RRM dle čl. 5 VOP a tím způsobem případně nemožnost rezervovaný reklamní čas (prostor) skutečně využít k odvysílání (umístění) reklamy nemá vliv na povinnost Klienta zaplatit RRM sjednanou cenu za zajištění rezervace času (prostoru) a možnost vysílání (umístění) reklamy, přičemž v takovém případě nesetí Klient nárok na žádné náhradní plátno.

### 2. Uzavření smlouvy

Smlouva lze uzavřít jen písemně. Smlouva lze uzavřít i prostřednictvím smluvních formulářů RRM utvářených v obchodním styku, zejména pak prostřednictvím standardní objednávky reklamního plátna ve formě tzv. „mediaplánu“. Návrh mediaplánu zpracovává RRM na základě požadavků Klienta. Návrh mediaplánu je závazný po dobu 5 dnů ode dne vystavení, nejdéle však do 12.00 hod. dne předcházejícího plánovanému zahájení reklamní kampaně (vysílání/umístění). Smlouva je na základě mediaplánu uzavřena pokud Klient mediaplán v době jeho závaznosti určí své právo odstoupit od smlouvy a zaplatí odstupné ve výši 50 % dohodnuté ceny při srážení více než 3 dny před plánovaným prvním vysíláním (umístěním) reklamy, nebo 80 % dohodnuté ceny při srážení 3 dny a méně před plánovaným prvním vysíláním (umístěním) reklamy. Oprávnění ke srážení smlouvy zplacem odstupného nemá Klient, pokud již RRM započala s vysíláním reklamy nebo umístila reklamu v souladu se smlouvou. Jakákoliv jiná změna smlouvy, nebo změna jiné smlouvy je možná pouze na základě dohody RRM a Klienta, a to pouze písemně.

Uzavřením smlouvy současně Klient vyjadřuje svůj souhlas se zrušením obchodních vztahů RRM formou e - mailu. Tento souhlas může Klient kdykoliv odvolat. Případně vždy poskytnutého reklamního plátna odstírní RRM přednostně poskytnutím náhradního plátna téhož druhu.

### 3. Změna, zrušení smlouvy

Klient je oprávněn zrušit smlouvu uzavřenou výhradně na základě mediaplánu zplacem odstupného. Smlouva se v takovém případě zrušuje od doby svého uzavření, když Klient oznámí RRM písemně, že svého práva využít a zaplatí odstupné ve výši 50 % dohodnuté ceny při srážení více než 3 dny před plánovaným prvním vysíláním (umístěním) reklamy, nebo 80 % dohodnuté ceny při srážení 3 dny a méně před plánovaným prvním vysíláním (umístěním) reklamy. Oprávnění ke srážení smlouvy zplacem odstupného nemá Klient, pokud již RRM započala s vysíláním reklamy nebo umístila reklamu v souladu se smlouvou. Jakákoliv jiná změna smlouvy, nebo změna jiné smlouvy je možná pouze na základě dohody RRM a Klienta, a to pouze písemně.

### 4. Cena

Cena za reklamní plátno je stanovena na základě ceník RRM platných ke dni uzavření smlouvy. K výsledné ceně je připočítána daň z přidané hodnoty v zákonné výši. RRM je oprávněna kdykoliv provést změnu ceníku. Taková změna je účinná ode dne jejího vyhlášení. Ceníková cena za vysílání rozhlasové reklamy se automaticky zvyšuje o příplatek ve výši 20% za citaci každé jiné osoby než klienta v reklamním spotu a/nebo za umístění reklamního spotu (spotů) na klientem požadovaném konkrétním místě (místech) v reklamním časovém pásmu. Cena speciálních operací je stanovována individuálně, přičemž při jejím stanovení se vychází z platných ceníků.

### 5. Práva a povinnosti smluvních stran

Není-li ve smlouvě výslovně ujednáno jinak, platí, že obsah reklamy (výrobu reklamy) zajistí Klient. V takovém případě je Klient povinen prostřednictvím e - mailu nebo na běžném datovém nosiči dodat RRM obsah reklamy vždy nejméně jeden pracovní den před plánovaným zahájením vysílání (umístění) reklamy, a to do 12.00 hod předchozího dne, a to v dostatečné technické kvalitě. Není-li dohodnuto jinak, je Klient povinen dodat rozhlasové spoty ve zvukovém formátu MP3 nebo AAC s parametry nejméně Sample rate 44,1kHz, datový tok 128000bit/s-stereo, nebo ve zvukovém formátu \*WAV s parametry nejméně Sample rate 44,1kHz, 16bit PCM - stereo, nebo vyřazení. Internetovou reklamu je Klient povinen dodat ve formátu dohodnutém při uzavření smlouvy.

Pokud výrobou reklamy zajišťuje RRM, činí tak na základě samostatné smlouvy uzavřené s Klientem. Ve lhůtě pro dodání obsahu reklamy, resp. podkládá pro její výrobu je Klient povinen ke každé reklamě dodat RRM veškeré potřebné informace o pro posouzení právní přípustnosti reklamy.

Ke každému vlastním rozhlasovým reklamním spotu je Klient současně povinen dodat podepsaný tzv. „rodný list“, který musí obsahovat název hudebního díla užitého ve spotu, jméno jeho autora, jméno autora zhudebněného textu, stopáž hudebního díla a všechny další podstatné informace pro jeho užití, to vše na předloženém formuláři RRM. V případě prodlížení Klienta s dodáním rodného listu spotu je RRM oprávněna odepřít jeho odvysílání. V případě, že Klient uvede v rodném listu spotu nesprávné nebo neúplné informace, zavazuje zaplatit RRM smluvní pokutu ve výši 5000,- Kč. Sjednání ani zaplacení smluvní pokuty se nedotýká nároku RRM na náhradu škody v plné výši. Totéž platí pro internetovou reklamu s hudební složkou.

Za obsah reklamy odpovídá Klient. RRM je oprávněna odepřít odvysílání (umístění či provedení) reklamy, která je v rozporu se zákonem, reklamou, o níž Klient neposkytl informace v potřebném rozsahu, reklamou, která by mohla poškodit dobrou pověst RRM nebo třetích osob a reklamou v nedostatečné technické kvalitě.

Klient je povinen vypořádat veškerá práva třetích osob k obsahu jim dodané reklamy (reklamního spotu). Uzavřením smlouvy Klient prohlašuje, že veškerá práva třetích osob jsou zcela vypořádaná. Klient odpovídá RRM za škody jí vzniklé nesplněním této povinnosti a nepravdivostí tohoto prohlášení.

### 6. Platba podmínek

Cena za reklamní plátno je splatná ve lhůtě 14 dnů po jeho provedení. RRM vystaví na cenu příslušnou fakturu a tuto běžnou počtou (případně dle dohody s Klientem e - mailem) odešle Klientovi. Klient je povinen uhradit dohodnutou cenu ve lhůtě splatnosti. V případě prodlížení Klienta se zplacem ceny nebo její části je Klient povinen zaplatit RRM i úrok a prodlížení ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý započatý den prodlížení. V případě prodlížení Klienta se zplacem ceny nebo její části delším než 2 dny je RRM oprávněna od smlouvy odstoupit. Veškeré náklady spojené s platbou hraď klient. Případně náklady spojené se složením hotovosti na účet RRM jdou na vrub klienta.

### 7. Řešení sporů

RRM a Klient se dohodli, že majetkové spory vzniklé v souvislosti s poskytováním reklamního plátna budou rozhodovány podle volby žalující strany buď u příslušného soudu nebo podle platného práva ČR rozhodem vybranými žalující stranou se seznamu rozhodčí vedeného při České leasingové a finanční asociaci. V rozhodčím řízení bude postupováno podle zákona 216/1994 Sb. s příslušnou aplikací o.s.r., v souladu se shodnými návrhy obou sponzorů stran a ve smyslu § 19 zákona 216/1994 Sb. postupy určenými rozhodcem, který k tomu využívá „Fakultativních procedurálních zásad“ vypracovaných Českou a leasingovou a finanční asociací. Současně je dohodnuto, že součástí nákladů řízení je odměna rozhodce uvedená v smlouvě, který je součástí „Fakultativních procedurálních zásad“. RRM a Klient se dohodli, že spor bude rozhodnut mimo jiné jednání, nerozhodne-li rozhodce jinak a dále, že rozhodčí nálež nebude obsahovat odškodnění byl-li vydán bez tudního projednání věci.

### 8. Ostatní ujednání

RRM neodpovídá za změny programové struktury rozhlasových stanic. Případnou změnu s dopadem na plátno dle uzavřené smlouvy oznámí RRM Klientovi do 5 - ti dnů poté, kdy se o ní dozví. V případě změny, která zmažmeňní provedení dohodnutého reklamního plátna dohodnou RRM a Klient náhradní plátno způsobem co nejvíce se blížícím plátnu původnímu.

### 9. Účinnost

VOP nabývají účinnosti dnem 21.06.2011.

Regie Radio Music spol. s r.o.  
Wenzigova 4, 120 00 Praha 2  
tel: 257 001 111, fax: 277 779 971,  
e-mail: info@rrm.cz

... reklama, kterou slyšíte

Zdroj: Obchodní prezentace RRM 2012