

RESUMÉ

Anotace česky

Sféra rozhlasového vysílání je rozdělena na veřejnoprávní a soukromé stanice. Soukromé stanice soutěží na trhu mediálním i reklamním o přízeň posluchačů i reklamních klientů. Rádio lze do mediálního mixu zařadit za předpokladu využití jeho silných stránek. Na jeho komerční možnosti má vliv množství jeho posluchačů, ale především konzultační způsob prodeje. Úspěšnost osobního prodeje ovlivňuje plánování měřitelných proměnných a činnost i výkon prodejců. Řízení prodejů v regionu pracuje především na průmyslovém trhu. Cíle a efektivita lokálního prodeje závisí na řízení prodejního personálu. Stanovování hodnotících proměnných jednotlivým obchodním zástupcům, jejich nábor, výcvik, hodnocení a motivace. Efektivnost osobního prodeje přímo ovlivňuje mechanismus prodejního servisu, řízení a plánování výkonů, jednotlivých činností i plánování času.

Anotace anglicky

The Radio Broadcasting approach is divided into public and private sector. The private stations compete with the public stations on the medial and public markets how to get more listeners and with other private radios how to get more commercial clients. Radio can be included in the media-mix only if it's using its benefits. Commercial possibilities are influenced by the audience share and above all, consultation way of selling. Planning of measuring variables and the commercial activity of the salesmen influences the success of personal sales. Managing regional sales is mainly based on industrial market. The targets and effectivity of local sales depend on managing the sales team by determination of evaluating variables of particular sales representatives, their recruitment, motivation and controlling. The effectivity of personal sales is directly influenced with the mechanism of sales servis, sales management and planning individual activities and time scheduling.

Motto :

„CO NELZE MĚŘIT, NELZE ŘÍDIT.“

Chris Lytle

Za informace nutné k vypracování práce, osobní konzultace, zapůjčení materiálů a literatury děkuji prezidentovi APSV Michalu Zelenkovi, tajemnici APSV Kateřině Petrůjové, generální ředitelce RRM Kateřině Fričové a obchodnímu týmu pobočky RRM východní Čechy.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Hradci Králové dne 18.4.2005

Bohdana Kašparová

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ROZHLASOVÉ VYSÍLÁNÍ V ČR.....	10
1.1 DUÁLNÍ MODEL VYSÍLÁNÍ.....	10
1.1.1 Mediální legislativa.....	10
1.1.2 Veřejnoprávní a soukromé stanice.....	11
1.1.3 Infrastruktura mediálního trhu.....	12
1.2 TRHY ROZHLASOVÉHO VYSÍLÁNÍ	13
1.2.1 Mediální trh	13
1.2.2 Reklamní trh	14
1.3 MARKETING A PRODEJ ROZHLASOVÉHO VYSÍLÁNÍ	15
1.3.1 Programový marketing.....	15
1.3.2 Obchodní marketing.....	16
1.3.3 Měření poslechovosti	16
2 SOUKROMÁ ROZHLASOVÁ STANICE	19
2.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY MÉDIA	19
2.1.1 Rádio jako složka mediálního mixu.....	20
2.1.2 Rozhlas jako samonosné médium	20
2.1.3 Omezení, výhody, podpůrné prvky.....	22
2.2 KOMUNIKACE ROZHLASOVÉ STANICE.....	22
1.2.1 On air	23
1.2.2 Off air	23
1.2.3 Komunikace uvnitř rozhlasové stanice.....	23
1.2.4 Osobní prodej jako součást komunikace	24
2.3 REKLAMNÍ ČAS	24
2.3.1 Komerční možnosti	26
2.3.2 Příjmy	27
2.3.3 Způsoby prodeje	28
3 OSOBNÍ PRODEJ	30
3.1 PLÁNOVÁNÍ	30
3.1.1 Prognóza	31
3.1.2 Inventura prodejů.....	31
3.1.3 Měřitelné proměnné a konstanty.....	32
3.1.4 Plán příjmů.....	33
3.2 PRODEJNÍ PERSONÁL.....	33
3.2.1 Profil obchodního zástupce	34
3.2.2 Nábor a vzdělávání.....	34
3.2.3 Provizní systém a hodnocení	34
3.3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	35

3.3.1	CRM jako nástroj komunikace s klientem.....	35
3.3.2	CRM jako nástroj komunikace uvnitř firmy	36
3.3.3	Kontrola systému a administrativních úkonů.....	36
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	38
4	ŘÍZENÍ PRODEJŮ SOUKROMÝCH CELOPLOŠNÝCH ROZHLASOVÝCH STANIC V ČR.....	39
4.1	PROFIL CELOPLOŠNÝCH ROZHLASOVÝCH STANIC.....	39
4.1.1	Impuls.....	40
4.1.2	Frekvence 1	40
4.1.3	Evropa 2	40
4.2	MEDIÁLNÍ ZASTOUPENÍ REGIE RADIO MUSIC	40
4.2.1	Prodej reklamního času celoplošného vysílání.....	41
4.2.2	Prodej reklamního času v lokálním odpojení.....	42
4.2.3	Agenturní prodej.....	43
4.2.4	Přímý prodej	43
5	ŘÍZENÍ PRODEJŮ V REGIONU	45
5.1	SPOTŘEBITELSKÝ A PRŮMYSL OVÝ TRH V REGIONU	45
5.1.1	Posluchači celoplošných rádií v regionu.....	45
5.1.2	Klienti celoplošných rádií v regionu.....	46
5.1.3	Obsluhující personál v regionu.....	47
5.2	CÍLE V LOKÁLNÍM PRODEJI ROZHLASOVÉ KOMUNIKACE.....	47
5.2.1	Finanční cíle	48
5.2.2	Marketingové cíle	48
5.2.3	Individuální cíle.....	48
5.3	EFEKTIVITA V LOKÁLNÍM PRODEJI ROZHLASOVÉ KOMUNIKACE.....	49
5.3.1	Úloha oblastního ředitele v řízení prodeje.....	49
5.3.2	Nábor, trénink a koučink.....	49
5.3.3	Vliv hodnotících proměnných na týmové cíle.....	50
5.3.4	Hodnocení a motivace prodejního personálu.....	52
6	PRODEJ ROZHLASOVÉ KOMUNIKACE	54
6.1	MECHANISMUS OSOBNÍHO PRODEJE VYSÍLACÍCH ČASŮ.....	54
6.1.1	Předprodejní servis - příprava obchodního zástupce na kontakt	54
6.1.2	Prodejní servis – čtyři fáze prodejního procesu	56
6.1.3	Poprodejní servis – následná práce s klientem.....	60
6.2	ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ VÝKONŮ.....	61
6.2.1	Práce s databází klientů a využití CRM.....	61
6.2.2	Vliv hodnotících proměnných na individuální cíle.....	63
6.2.3	Plnění plánu řízením výkonů.....	63
6.2.4	Kontrola a závěrečné hodnocení.....	64
6.3	ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ ČASU.....	65
6.3.1	Strategické plánování času	65
6.3.2	Taktické plánování času	65
	ZÁVĚR	67

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	71
SEZNAM TABULEK	72
SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Regionální prodej reklamního času rozhlasového vysílání představuje v českém prostředí zajímavý problém a výzvu. Současný stav byl ovlivněn vývojem legislativního a regulačního procesu. Soukromé rozhlasové vysílání existuje od roku 1991. Když byly v roce 1993 uděleny celoplošné licence, existoval zde trh, na kterém úspěšně fungovalo 26 rozhlasových stanic. Většina z nich byla zastupována mediálním zastoupením IP (vedle ČT). Celoplošné rozhlasové stanice Frekvence 1, Alfa a rodící se programová síť Evropa 2 to neměly lehké. Síť regionálních stanic jim na národním trhu konkurovala 1:1 a o lokálních odpojeních si jak z technických, tak z organizačních důvodů mohly nechat jen zdát. Lokální odpojení se začala budovat teprve v roce 1996. Tyto skutečnosti jsou důležité pro téma mé práce.

Záměrem této práce je posouzení prognózy, plánování, provozu a kontroly lokálních prodejm rozhlasové komunikace v lokálním odpojení celoplošných stanic Impuls, Frekvence 1 a programové sítě Evropa 2. V národním prodeji jsou to strategicky významné produkty. V regionálních podmínkách postrádají lokální identitu, důležité emociální lákadlo pro regionální klienty. Plánování regionálních prodejm se odvíjí od celkového postavení těchto médií na obou trzích, na trhu národním i na regionálních trzích. Proto musím v teoretické části věnovat pozornost národnímu prostředí ve všech souvislostech. Právnímu prostředí, regulaci, mediálnímu prostředí, infrastruktuře a trhu. To vše jsou veličiny a proměnné, které předcházejí řešení situace na jednom regionálním trhu. Ten je pak hlavním tématem praktické části mé práce. Chci se zabývat řešením provozu regionálního zastoupení z hlediska cílů, náboru obchodních zástupců, jejich školením, tréninkem, motivováním, hodnocením a kontrolou. V mé práci mi pomohou měřitelné parametry prodejm, jejich vyhodnocování a zkoumání vlivu na úspěšný provoz, prodej a prodejní výsledky. Mým zájmem není jen odevzdat strukturálně správnou a věcnou práci. Chtěla bych se pokusit vytvořit materiál, podle kterého by se regionální zastoupení opravdu dalo vybudovat a mohlo skutečně fungovat.

Postupy, které byly na náš trh přeneseny z obchodně vyspělých zemí, jsou obchodními týmy postupně přizpůsobovány kulturnímu prostředí České republiky. Čerpají z literatury a přednášek zahraničních lektorů, kteří vycházejí z praxe. V práci uvádím veškeré zdroje informací ze kterých jsem čerpala ve své praxi, zobecňuji vlastní zkušenosti z osobního

prodeje i jeho řízení a poznatky obchodního týmu, který řídím. V praktické části uvádím skutečná fakta, ke kterým jsem dospěla na základě zavádění materiálů z literatury do skutečné praxe. V této práci chci tyto poznatky zobecnit a zpracovat tak, aby bylo možné je v praxi opět použít.

Rozhlas je zajímavé médium už proto, že je jako produkt nehmatatelné. Je-li na národním trhu spíše appendixem mediálních mixů, na regionálním trhu představuje rovného konkurenta tiskovým médiím. Zde je skryt společenský význam tohoto média, který je často opomíjen. Je to nákladově efektivní, fungující médium, pomáhající rozvoji malého a středního podnikání, které je páteří každé zdravé a rozvíjející se ekonomiky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZHLASOVÉ VYSÍLÁNÍ V ČR

Tento rozmanitý svět hudby i mluveného slova zahájil v České republice svůj pravidelný provoz jako jeden z prvních v Evropě. Bylo to 18. května 1923 ve 20.15 hodin, z pražských Kbel. Mohutný nástroj rozhlasu má od počátku nesporný společenský význam. Svoji úlohu hrál v době válečné i v době demagogické propagandy. 18. července 1950 se poprvé ozval hlas Svobodné Evropy, jehož první věta zněla : „Američtí občané chtěli, abyste věděli, že nejste zapomenuti, že nejste sami.“ Roli rozhodování o dějinných událostech splnil rozhlas především ve vysílání roku 1968, kdy získal důvěru a autoritu v celém národě. Úloha svobodného rozhlasového vysílání i přes překážky a stranickou byrokracii sílila a v roce 1989 bezprostředně organizovala politický život u nás. [9, str.135]

Dnes je rádio všude. Ve všech domácnostech, na chatách, v autech, obchodech, koupalištích, u kadeřníka, u nemocničních lůžek a na internetu. Rozhlas je samozřejmost, kterou už nevnímáme. Říká nám kolik je hodin, jaké bude počasí, kde spravují silnici, jaký je stav vody na našich řekách, jaký je stav fotbalových zápasů, ale i to, jak dopadá válka na druhém konci světa. A říká to rychle.

1.1 Duální model vysílání

Soukromá rádia v Československu začala vznikat po roce 1990. Ze začátku hlavně pirátsky. Neexistovala potřebná legislativa a tak byla zřízena „Meziresortní komise“, která v roce 1991 udělila prvních patnáct tzv. experimentálních licencí k regionálnímu rozhlasovému vysílání.

V České republice byl zaveden duální model vysílání, který je obvyklý v evropských demokratických zemích. Spočívá v koexistenci dvou druhů provozovatelů. „Ze zákona“, tedy médií veřejné služby, financovaných z koncesionářských poplatků a v omezené míře i z reklamy. Dále „na základě licence“, tedy nestátních médií financovaných z reklamy nebo jiných neveřejných zdrojů.

1.1.1 Mediální legislativa

Mediální legislativa vznikala na základě zkušeností z rozvinutých evropských zemí. Stanoví základní právní rámec vysílání na základě licence. Vymezuje pravidla pro získání

licence a základní regulační principy. Program a vlastnictví reguluje RRTV ČR a technické prostředí (vysílací kmitočty) pak Český telekomunikační úřad (ČTÚ).

Právní rámec regulace mediální a komunikační oblasti tvoří zejména předpisy uvedené v příloze P I.

Státní orgány a organizace:

Regulační orgán, Rada ČR pro rozhlasové a televizní vysílání

Rada je volena Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR. Členy vybírá a doporučuje Stálá komise pro sdělovací prostředky. Členové komise se kryjí s členy Kulturního výboru. Obě instituce mají velký vliv na agendu Rady RTV a projednávají a doporučují každoroční Zprávu Rady RRTV PSP ČR ke schválení/neschválení. Je-li Zpráva dvakrát odmítnuta sněmovnou, je možné Radu RTV odvolat.

Ministerstvo Kultury ČR

Ministerstvo odpovědné za mediální legislativu. Odbor hromadných sdělovacích prostředků.

Český telekomunikační úřad (ČTÚ)

Provádí regulaci v oblasti celého kmitočtového spektra. Do jeho působnosti spadá koordinace kmitočtů, které po dohodě s ČTÚ přiděluje Rada „kmitočtovým přidělem“, který je součástí licence. ČTÚ uděluje také oprávnění k provozování vysílačů a k dalším telekomunikačním a spojovým službám. Nově působnost ČTÚ vymezuje zákon o elektronických komunikacích, které v těchto dnech vchází v platnost a počítá i s rozvojem digitalizace.

1.1.2 Veřejnoprávní a soukromé stanice

Předchůdcem veřejnoprávních médií byly v ČSSR média státní. Koncesionářské poplatky byly příjmem státu a stát pak financoval média jako rozpočtové organizace. Uchovaly se i jinde v demokratickém systému např. ve Francii nebo nově i v Polsku. Nejsou zde přímo závislá na státní pokladně, ale jsou to akciové společnosti, kde „zlatou akcií“ drží stát. U nás nebo např. v Německu vybírá na základě rozhodnutí zákonodárce koncesionářské poplatky pověřená osoba (Čs. pošta resp. Bundespost) a vyplácí je přímo médiu.

Veřejnoprávní média (vysílající na základě zákona)

Vysílají na základě Zákona o Českém rozhlasu a Zákona o České televizi. Jsou financovaná výběrem koncesionářských poplatků. Rozhlas 37 Kč měsíčně a TV 75 Kč měsíčně. Mají omezený zdroj příjmů z komerční komunikace, rozhlas : 3 min. denně na celoplošném programu a 5 min. denně na regionálním vysílání.

Soukromá média (vysílající na základě licence)

Vysílají na základě přidělené licence a jsou financovaná z příjmů z komerční komunikace (25% vysílacího času bez určení kdy) nebo z jiných zdrojů (viz. dobrovolné příspěvky u Rádia Proglas). Je složité zjistit, kolik existuje v ČR soukromých rozhlasových stanic. Existují totiž stanice, které na základě jedné licence vysílají několik různých programů (Evropa 2, Kiss, Blaník) a naopak stanice, které na různých licencích vysílají stejný program (Kiss, Classic).

1.1.3 Infrastruktura mediálního trhu

Asociace a společné průmyslové výbory vznikly zejména proto, aby se o záležitosti, které zaštiťují nemusel starat stát a aby je pokud možno neovlivňoval. Poskytují společnou základnu pro subjekty, které jsou spolu v soutěži.

Asociace provozovatelů soukromého vysílání (APSV ČR)

APSV ČR je sdružením právnických osob a má 64 řádných členů. Je to organizace s dobrovolným členstvím a principem výběrovosti. Členství musí být schváleno nejvyšším orgánem APSV - Kongresem. APSV sdružuje jinak konkurenční subjekty za účelem společného postupu při jednáních s orgány státní správy (RRTV, Parlamentní komise, Výbory Parlamentu, ČTÚ, Českými radiokomunikacemi a.s., ochrannými organizacemi (OSA, Intergram), evropskými strukturami souvisejícími se soukromým vysíláním, nadacemi a fondy. APSV je důležitou informační a propagační základnou v oblasti soukromého vysílání.

Sdružení komunikačních a mediálních organizací (SKMO)

Členskými organizacemi SKMO jsou UVDT (Unie vydavatelů), AKA (Asociace komunikačních agentur), APSV (Asociace provozovatelů soukromého vysílání), MMS (Media Marketing Services), RRM (Regie Radio Music), Rádio Net, Český rozhlas a jako

přidružený člen jeho zastupitelství ARBOmedia. Cílem SKMO je podněcovat, sledovat a kontrolovat jednotný výzkum uznávaný všemi důležitými subjekty na trhu jako "výzkum jedné měny" pro tisk a rozhlas.

Další organizace na mediálním, reklamním a průmyslovém trhu

Unie Vydavatelů, AKA (asociace komunikačních agentur), AČRA (asociace českých reklamních agentur), Rada pro reklamu (RPR), Český statistický úřad, Úřad průmyslového vlastnictví

1.2 Trhy rozhlasového vysílání

Rádia působí na dvou trzích (spotřebním a průmyslovém). Na spotřebním trhu spolu soutěží o posluchače, tedy o podíly na poslechu. Relevantní soutěžitelé se pak na základě podílů (share) ucházejí o podíl na investicích do komerční komunikace na průmyslovém trhu (mezi firmami). Příjmy mohou, ale nemusí být (u neziskových rádií např. Proglas), hlavním důvodem podnikání v soukromém rozhlasovém vysílání. V každém případě jsou nezbytné pro jeho kvalitní provozování, které má vliv na počet posluchačů a ten pak zpětně na příjmy rádia.

1.2.1 Mediální trh

Na mediálním trhu jsou všichni účastníci relevantními soutěžiteli (soukromí, komerční i nekomerční a veřejnoprávní). Vysíláním rozhlasových programů stanice soutěží o přízeň posluchačů. Trh je měřen výzkumy sledovanosti médií. Základní ukazatele pro definování trhu posluchačů jsou poslech v posledních 7 dnech (weekly reach), poslech včera (daily reach) od 05 včerejšího dne do 05 ráno dnešního dne. Od poslechu včera, který slouží spíše pro základní přehled, jsou odvozeny další důležitější ukazatele. Počet čtvrt hodin poslechu jednotlivých stanic, průměrná čtvrt hodina (AQH), délka poslechu posluchače a zejména pak podíl na trhu (share). Posledně jmenovaný ukazuje reálný podíl poslechu konkrétní stanice na poslechu všech stanic (region, kraj, celá republika) v procentech. Podíl na trhu nebo také „podíl na mediální spotřebě“ je nejobjektivnějším základním ukazatelem, protože neříká jen zda posluchač poslouchal, ale je v něm zahrnuta i délka poslechu (ve smyslu počtu čtvrt hodin resp. minut).

1.2.2 Reklamní trh

Rozhlasové stanice působí v zásadě na dvou trzích reklamy. Na národním a lokálním trhu, v regionech. Z celkového mediálního trhu, který je odhadován na 17,5 miliard korun jde do rozhlasové reklamy 1,26 miliard korun. APSV sleduje také investice na jednotlivých regionálních trzích, které ukazuje příloha P II.

	2000	2001	2002	2003	2004
TV	7,14	7,54	7,81	7,96	8,35
Press	5,80	5,86	5,89	5,92	6,00
Outdoor	1,25	1,35	1,42	1,43	1,38
Radio	1,15	1,15	1,18	1,20	1,26
Internet	0,10	0,16	0,22	0,30	0,39
Others	0,15	0,20	0,21	0,23	0,24
Total	15,58	16,26	16,73	17,03	17,62

Zdroj : OMD Czech, stará metodika, odhad z 23.9.2004

Tab. 1. Odhady objemu mediální reklamy v ČR

Národní trh

Národní trh představují firmy s celoplošnou působností buď české nebo nadnárodní. Jsou většinou zastupovány agenturami případně používají služeb mediálních agentur (Media buyers). Na národním trhu jsou rozhlasové stanice zastupovány mediálními zastoupeními.

- ARBOMedia (Český rozhlas)
- Regie Radio Music (Frekvence 1, Evropa 2, Impuls, Rock Zone, Info radio)
- Radionet (stanice Kiss, Radio Beat Praha, Country Radio, Radio 1, a Jizera Mladá Boleslav)
- Media marketing services (46 regionálních a lokálních rozhlasových stanic)

Lokální trhy v regionech

Na lokálních trzích prodávají rozhlasové stanice prostřednictvím svého obchodního oddělení nebo lokálního zastoupení, které zastupuje buď jednu stanici nebo více stanic stejného majitele (např. Faktor media v Českých Budějovicích). Výjimku tvoří RRM, která prostřednictvím krajských poboček prodává lokální (krajské) odpojení celoplošných stanic a programové sítě Evropa 2.

1.3 Marketing a prodej rozhlasového vysílání

Každá rozhlasová stanice pracuje pro dva typy zákazníků. Oddělení programu se snaží zaujmout a udržet co nejvíce posluchačů. Jsou to zákazníci vysílání a zároveň existující či potenciální zákazníci reklamních klientů. O reklamní klienty, kteří tvoří jediný příjem rádia, se stará oddělení prodeje. Koordinaci a podporu komunikace zajišťuje oddělení propagace. Program – prodej – propagace tvoří neoddělitelné části úspěšné rozhlasové stanice.

1.3.1 Programový marketing

Rozhlas nebo spíše jednotlivé rozhlasové stanice jsou média, které si lidé nevybírají racionálně, ale takřka výhradně podle pocitů, momentální chuti (hudební, zábavný či informační apetit). V rozvinutém konkurenčním prostředí je nevyhnutelné, chce-li mít rozhlasová stanice úspěch, analýza výzkumu posluchačských preferencí a stanovení formátu. Výroba programu je opřena o tři základní stavební kameny.

Obsah

Hudba, zábava, informace. Jde především o stanovení typu hudby určeného zpravidla pro dvacetileté (věkový rozsah) cílové skupiny a množství hudby. Hudba je zpravidla určující i pro typ a množství zábavy.

Struktury

Denní části (show), které jsou většinou uváděny jedním moderátorem, formátová hodina s pravidelným a neměnným umístěním a cyklem programových prvků. Poté se jedná o odlišnosti v průběhu denních částí, týdenních částí, ročních období a mimořádných příležitostí (dovolená, Vánoce, ale i jednotlivosti jako třeba Sv. Valentýn).

Prezentace

Způsob „prodeje“ produktu (programu) moderátory stanice a zvukovým obalem. Prezentace by měla mít určitý a nezaměnitelný styl. Využívá řady obalových prvků (packaging). Znělky, jingle, uváděcí a odhlašovací prvky, upoutávky, nosiče informací, šepoty a výkřiky, image identifikační prvky atd. Všechny mají svůj smysl, účel a použití. Tyto prvky uvozují, ohlašují, umísťují, odhlašují, potvrzují, upoutávají, identifikují, doprovázejí, vytvářejí image, vytvářejí emoce, strukturují program a vyvolávají pozornost.

[4, str.409]

1.3.2 Obchodní marketing

Efektivní prodej a úspěšný chod celé rozhlasové stanice, stejně jako každé jiné dobře fungující organizace, se neobejde bez znalosti prostředí svých klientů a sledování úspěšnosti. Základem pro komunikaci vně i uvnitř firmy je analýza tržního prostředí pokrytého vysíláním a kategorizace klientů.

Analýza trhu

- Množství peněz na reklamním trhu (kolik celkem, kolik rádio, podíl rádia)
- Množství firem na trhu (fyzické i právnické)
- Množství komunikačně aktivních a potenciálně komunikačně aktivních firem na trhu
- Počet relevantních konkurentů rádia a jejich podíly na trhu posluchačů (share)
- Předpokládané „power ratio“ (rozdíl mezi podílem na mediálním a na reklamním trhu, index nebo procenta)

Prodej

Komunikace pomocí komerčního rozhlasového média může být efektivním nástrojem reklamní kampaně. Podobně jako je tomu u ostatních médií, jen za předpokladu, že bude využito jeho silných stránek a vlastností, které ostatním médiím chybí. Ve vysoce konkurenčním prostředí závisí úspěšný prodej rozhlasové reklamy především na přímé komunikaci prodejce a reklamního klienta.

Osobní prodej, jako komunikační technika se používá všude tam, kde je zapotřebí výrobek předvést nebo vysvětlit jeho fungování. Produkt rozhlasového vysílání, tedy kupní síla posluchačů, by těžko mohl být propagován a nabízen jinak.

1.3.3 Měření poslechovosti

Základním předpokladem úspěchu komerční rozhlasové stanice je poslechovost. Tento na první pohled jednoduchý pojem se skládá z několika veličin.

- Kolik posluchačů (týdně, denně, v jednotlivé čtvrt hodině).
- Jací posluchači (cílové skupiny, životní styl, kupní síla).

- Jak dlouho poslouchají (průměrná doba strávená poslechem). Tento ukazatel má vliv i na podíl na trhu (podíl poslechu stanice na celkovém poslechu rozhlasu).

Měření sledovanosti je jednou z podmínek existence a růstu investic do reklamy. V ČR existuje od roku 1994 jednotný výzkum „jedné měny“ (one currency), na kterém se shodli všichni relevantní účastníci jak mediálního, tak reklamního trhu. Media, agentury a zastupitelství založily v roce 1993 „join industry committe“, Sdružení komunikačních a mediálních organizací (SKMO). Na základě tendru byl vybrán vítězný produkt firem GfK a AISA media (později Median). První tři roky se zúčastnily i televize, které ale od roku 1997 mají již svůj druhý vlastní výzkum pomocí elektronického měření, tzv. peplemetry. Výzkumy a trhy se neustále vyvíjejí. Výsledkem je Media projekt, realizovaný od 1.1.2003 na 30 000 respondentech ročně, ověřenou metodikou, firmami MEDIAN a GfK, na zakázku SKMO.

Členskými organizacemi SKMO jsou Unie vydavatelů, Asociace komunikačních agentur, Asociace provozovatelů soukromého vysílání, Media Marketing Services, Regie Radio Music, Radio Net, Český rozhlas a jako přidružený člen jeho zastupitelství ARBOmedia.

Media projekt používá a i nadále bude používat metodu náhodného výběru, standardizovaný rozhovor „face to face“ v domácnosti respondenta. Výsledky jsou projektovány na populaci ČR od 12 do 79 let a statisticky váženy, aby odpovídaly všem důležitým demografickým znakům.

Výstupy z Media projektu jsou zveřejňovány v tištěné i datové podobě vždy za tzv. klouzavé pololetí (dvě po sobě jdoucí čtvrtletí bez možnosti rozkrýt každé zvlášť). Frekvence je čtvrtletní u tisku i u rozhlasů.

Metodika i výstupy byly předmětem několika auditů, včetně zahraničního a celý výzkum je průběžně kontrolován smluvním partnerem SKMO, Sociologickým ústavem Akademie věd ČR.

U rozhlasu jsou zařazeny otázky na spontánní znalost stanic a nejčastěji poslouchanou stanicí. Dotazování je doplněno o dotaz na nejčastěji poslouchanou stanicí před rokem. Následuje dotaz na možnost příjmu, již podpořený dotazovací pomůckou „seznam stanic“. Pak poslech v posledních sedmi dnech v blocích, odpovídajících přirozeným denním částem rozhlasového vysílání. Poslední a nejnáročnější část je u rozhlasu sledování poslechu

v jednotlivých čtvrthodinách od 05 hodin včera do 05 hodin dnes. Děje se tak společně se sledováním 10 dalších činností (např. spánek, práce a studium, volno doma a mimo domov, jízda autem atd.). Rozhlasový dotazník je ještě doplněn o stejný čtvrt hodinový profil sledovanosti televize.

Výsledkem je úplný obraz o mediálním a spotřebním chování čtenářů tisku a posluchačů rozhlasu. [14]

Základní mediální ukazatele

Základní mediální ukazatele uveřejňuje UVDT ve svých PR materiálech, které předává mediálnímu i reklamnímu trhu.

- Projekce kladných odpovědí na populaci (okres, nový kraj, region, celá republika)
- Nejčastěji poslouchaná stanice (Core)
- Poslech v posledních 7 dnech (Weekly reach nebo 7 days Cume)
- Poslech včera (Daily reach) alespoň 15 min. (Nový MP aspoň 5 min. ve 1/4 hod.)
- Průměrná délka poslechu posluchače (ATS relativ)
- Průměrná čtvrt hodina (AQH – average quarter hour)
- Podíl na trhu nebo podíl na mediální spotřebě (SHARE nebo Audience share)
- CPT (cena za kontakt s jedním tisícem posluchačů za 30 sec)
- GRP (net reach x frekvence)

V červenci 2004 proběhlo testování elektronického měření poslechovosti pomocí speciálního zařízení pro porovnávání a vyhodnocování zvukového prostředí – audiometrů. [14]

2 SOUKROMÁ ROZHLASOVÁ STANICE

Na trhu v České republice je téměř 80 soukromých rozhlasových stanic. Neexistuje místo, kde by nebylo možné přijímat alespoň 15 rozhlasových programů. Rádio poslouchají všichni a téměř všude. Doma, při práci, v autě a dokonce i při cestě na nákupy. Modernímu médiu přesto chybí tradice a využití jeho potenciálu v marketingové komunikaci. Rozhlas je v Čechách doposud vnímán jako doplňkové médium. Málokdo si zatím uvědomuje, že rozhlas může být médiem samostatným a samonosným.

2.1 Silné a slabé stránky média

Rádio je jediné médium, u kterého příjemci sdělení nepotřebují oči. Při poslechu rádia můžeme dělat cokoli. Posluchači nejen poslouchají, ale identifikují se s rozhlasovou stanicí. Vnímají ji jako blízké, vřelé a přátelské médium, které je součástí jejich života a životního stylu. [6, str.301]

Cílové skupiny

Rádio umožňuje přesné oslovení cílových skupin na několika úrovních. Na základě výběru stanice, časových pásem a pořadu. Rádía zasahují posluchače, jak ve vybraných lokalitách místními stanicemi, tak prostřednictvím programových nebo obchodních sítí na celém území České republiky.

Denní médium

Lze tedy velmi flexibilně oslovit různé lidi na různých místech v různých částech dne. Rádio je něco jako „denní televizní médium“. „Prime time“ je poměrně dlouhý, od 06 do 18 hodin. V průběhu dvanácti hodin se při poslechu vystřídá stejné množství lidí jako u televize za 3 hodiny. Je to právě ten čas, kdy se lidé chystají na nákupy.

Rychlost a opakování

Další výhodou je rychlost, která může být rozhodující v komunikaci výrobků a služeb, se kterými je potřeba seznámit posluchače do několika desítek minut od zadání nebo tehdy, kdy je zapotřebí informace často a operativně měnit. To vše s řádově nižšími náklady než v tisku a televizi. Efektivní reklamní kampaň však funguje jen za předpokladu správného zacílení, denních a týdenních obrátek spotů, tedy četnosti opakování, viz. již zmíněná délka prime time. V rádiu platí pravidlo trojího vystavení, jako kdekoli jinde. Posluchači by měli

slyšet sdělení alespoň 3x. Poprvé si položí otázku „co že to je?“, podruhé „co to znamená?“ a potřetí se už rozhodnou, že si to osobně ověří nebo si to zapamatují. [4, str.343]

Rádio tak evokuje emoce!

Komunikace prostřednictvím zvukového prostředí je jedinečná ve své schopnosti vytvářet představy a obrazy. Vyvolává touhu a chtění! Na rozdíl od ostatních „vizuálních“ médií oslovuje nikoli fyzický, ale „vnitřní“ (metafyzický) zrak.

Je to právě rádio, které dělá hity!

Stávají se jím písně elementárně jednoduché a často opakované. Požitím podobných principů může rádio udělat hit i z jiných produktů! Proto je rádio těžko postradatelné všude tam, kde je zapotřebí pracovat na image, vnější obraz produktu nebo služby a firmy, která jej vyrábí či nabízí. [6, str.128]

2.1.1 Rádio jako složka mediálního mixu

Tištěná média mají význam především ve své schopnosti předávat informace. Většinou však postrádají emociální sdělení. Lidé čtou nejen denní tisk, ale i letáčky zejména proto, že chtějí informace. Vyhledají je, přečtou jen to co chtějí a tím jsou komunikační možnosti zpravidla vyčerpány. Televize funguje trochu odlišně. Lidé si vyberou program, třeba v tisku, ale nezřídka shlédnou televizní program, který si vůbec nevybrali. Jen proto, že je zaujme. Rádio lidé nevybírají předem. Mají-li hudební nebo informační apetit, surfují po stupnici tak dlouho, až je hlad uspokojen.

Tištěná média oslovují většinou racionálního respondenta, tedy hlavu (mozek). Televize je pro srdce a její konzumace je závislá na vztahu k nabízenému. Rádio uspokojuje hlad (žaludek). Viz příloha P III.

To je hlavní důvod, proč je rádio zvolené jako doplňující část mediálního mixu vhodné zejména pro zvyšování přijatelnosti, „umísťování produktů a služeb v hlavách posluchačů“ a zejména pro tvorbu image. [4, str.54]

2.1.2 Rozhlas jako samonosné médium

Rozhlas je ideálním prostředkem pro souběžné působení jednotlivých prvků komunikačního mixu. Vzhledem k tomu, že umí uspořádat nebo podpořit nejrůznější

veřejné akce, lze je použít i při podlinkových aktivitách. První, co potřebujeme vědět, je cíl komunikace. Informovat, přesvědčovat nebo připomínat? Pak se musíme rozhodnout, zda se bude jednat o komunikaci produktu nebo jeho image. Pak už jenom musíme vybrat odpovídající druh komunikace. [13, str.35]

Reklama

Universálním prostředkem pro komunikaci v rozhlasu je reklama, tedy reklamní spot. Vytváří znalost, případně poznatelnost výrobku nebo služby a přidává mu hodnotu. Přidaná hodnota spočívá v odhalení užitku (přidaná hodnota), který plyne z užívání výrobku nebo ze souvislostí, které zvyšují jeho přijatelnost (image). Největší výhodou reklamy je nízká cena vztahovaná k prodané jednotce. Největší nevýhodou je fakt, že reklamu lidé vnímají jako jednoznačně zaplacenou masáž. (Kreativní spoty, inzerce, nabídka k prodeji.)

Podpora prodeje

Spot může mít i podobu podpory prodeje. Jeho smyslem je vyvolat ve spotřebiteli dojem, že koupí nebo užíváním výrobku nebo služby získá ještě nějakou další výhodu. Lidé jsou hraví a milují pocit, že dostanou něco navíc. Investice do takové komunikace je bohužel investicí do ceny, nikoli do hodnoty. (Soutěže o výrobky nebo služby, klubové nebo věrnostní karty, vystřihované nebo jinak získané kupóny, veřejné prezentace s podporou ve vysílání, street call promotion, rozdávání výrobků, dva v jednom, koupíte tři dostanete čtyři atd..)

Public relations

Pravým opakem je PR komunikace - vytváření příznivých vztahů s veřejností, publicita. Jejím smyslem je oznámit lidem, že nějakí bezvadní lidé dělají bezvadné věci pro jiné bezvadné lidi. Rozhlasové vysílání má spoustu produktů, které lze sponzorovat. Takové sdělení má největší výhodu ve faktu, že ho posluchač nebere jako placené vymývání hlavy. (Možnost připojit se k čemukoli ve vysílání i mimo vysílání (akce na veřejnosti), sponzoring (upoutávky, odkazy, spoty na akci), nezávislá prezentace v ostatních médiích na základě nějakého "příběhu" prezentovaného na tiskové konferenci nebo přímo médiím, PR vzkazy, poděkování zákazníkům, výroční zprávy, lobbying.)

Přímý marketing

Soukromá rádia se neomezují jen na své vysílání, ale jsou, jdou a jedou všude tam, kde jsou lidé. Použitím směsi různých druhů nadlinkové komunikace v kombinaci s veřejnými akcemi vzniká podlinková komunikace, velmi žádaná a fungující. Bohužel přináší další náklady a zaměstnává pracovníky rádia. [10, str.12]

Osobní prodej

Prodejní proces prováděný jednotlivcem, kdy obchodní zástupci prodávají komerční komunikaci reklamním klientům, klientovi prodáváči prodávají zboží svým zákazníkům (posluchačům). Všichni zaměstnanci a spolupracovníci "prodávají" firmu (všechno ostatní) všem ostatním, na základě vědomí o společné identitě, společné kultuře a společné vizi celé firmy. Možnost předvést, vysvětlit a prezentovat. Okamžitá zpětná vazba s minimem neadresných kontaktů. Slabou stránkou jsou obrovské náklady (30-40%) a neochota zástupců sdělovat poznatky z terénu.

2.1.3 Omezení, výhody, podpůrné prvky

Rozhlas není lepší médium než ta ostatní. Stejně jako ostatní média je svébytné a hodí se na něco lépe a na něco hůře.

Rádio je jediným médiem, které sdělení předává pouze zvukem. Z toho plynou jeho omezení, ale také výhody pro marketingovou komunikaci. Rozhlas je obvykle poslouchán jako kulisa. K vyslechnutému sdělení se nedá vrátit a omezená je i možnost konkrétní, fyzické vizualizace. To omezuje jeho schopnost předávat náročnější sdělení. Tuto nevýhodu lze vyvážit správným použitím. Základem úspěšné komunikace v rádiu je jednoduchost sdělení a jeho opakování.

Podpůrné prvky jsou rozeznatelný hlas, originální zvuk, rytmus, rým a zapamatovatelná melodie. Zvýšení pozornosti napomohou nástroje, které obecně podporují jakoukoli komunikaci. Humor, překvapení, napětí, sex. Lidský hlas dokáže emocionálním zabarvením zesílit zapamatovatelnost informace. Je to nejsdělnější hudební nástroj a pro jeho vnímání platí stejná pravidla, jako pro vnímání hudby.

Když rádio umíme použít, tak funguje.

2.2 Komunikace rozhlasové stanice

Rozhlasová stanice musí se svým okolím komunikovat stejně, jako kterýkoli normální průmyslový podnik. Cíle komunikace jsou však směřovány ke dvěma typům zákazníků (primárním – posluchačům a sekundárním – reklamním klientům). V obou případech jde o zvyšování stupně znalosti, cílené zlepšování veřejného obrazu stanice (zvyšování přijatelnosti) a její image. Jde především o cílenou komunikaci na potenciální i existující posluchače. V případě obchodního úspěchu i úspěchu celé rozhlasové stanice jde o růst a udržování poslechovosti. [4]

2.2.1 On air

V komerčně orientovaných stanicích je oddělení zvukové produkce odpovědné za vytváření obalu a umísťování (positioning) programových prvků. Posluchač se musí podle obalu ve vysílání jednoduše orientovat. Obal rádia vytváří image stanice, vyvolává pozornost, doprovází a upoutává. Znělka, identifikační prvek, vyvolání atmosféry, ale i „suchý“ text pak způsobuje obdobu tzv. „Pavlovova reflexu“. Moderátor je zároveň prodávčem a prodává program posluchačům. Propaguje a balí jej do obalových materiálů.

On air akce jsou přímé aktivity, při kterých je posluchač aktivně svázán s programem. Kromě obalových prvků sem patří hry, kvízy, loterie a promo – vlastní reklama stanice.

2.2.2 Off air

Za off air komunikaci je zodpovědné oddělení propagace (Promo). Komunikuje prostřednictvím ostatních médií s důrazem na cílovou skupinu posluchačů rozhlasové stanice (tisk, televize).

Základem off air komunikace jsou pořádané akce a street call promotion. Jsou to kulturní akce, koncerty, sportovní turnaje nebo zábavné soutěže. Síla a účinnost těchto akcí na veřejnosti spočívá ve spojení on air prvků s vizuálními prvky rádia a jeho identifikace konkrétní cílovou skupinou.

Ve spolupráci s prodejním týmem je budována propagace prodeje. Reklamní klient identifikuje rozhlasovou stanici s propagačními a analytickými materiály, případně dárkovým sortimentem, který prodejci velmi rádi používají. I zde je nutná návaznost na on air i off air komunikaci.

2.2.3 Komunikace uvnitř rozhlasové stanice

Stejně jako u mediální komunikace reklamních klientů, kterou propagují prodejci osobním prodejem, jsou on air a off air komunikace v jednotném stylu. Sjednocení off air a on air komunikace je nepostradatelné pro image stanice a udržení (zvyšování) počtu posluchačů, které má zásadní vliv na investice reklamních klientů (prodej reklamního času). Jednotlivá oddělení (program – prodej – propagace) si musí navzájem vyjít vstříc a najít společnou cestu komunikace s posluchači i reklamními klienty. Nepostradatelnou součástí komunikace jsou focus group a další vlastní výzkumy, které slouží všem pracovníkům, kteří komunikují vně společnosti. Má se tak dít identicky, vždy stejným způsobem, se stejným cílem pro zdůraznění pozice stanice na trhu.

2.2.4 Osobní prodej jako součást komunikace

Jestliže hlavním cílem programu je získávání posluchačů, pak prodejní část se věnuje přeměně těchto posluchačů v produkt, který je nabízen podnikatelským subjektům. Úspěšnost prodeje reklamního času závisí především na přímé komunikaci prodejce a reklamního klienta. Komunikace rozhlasové stanice, nástroje podpory prodeje a ostatní komunikační techniky (reklama, PR, přímý marketing, podpora prodeje) mohou jeho rozhodnutí ovlivnit. Ve vysoce konkurenčním prostředí však nemají takovou sílu, jako dobře řízený osobní prodej.

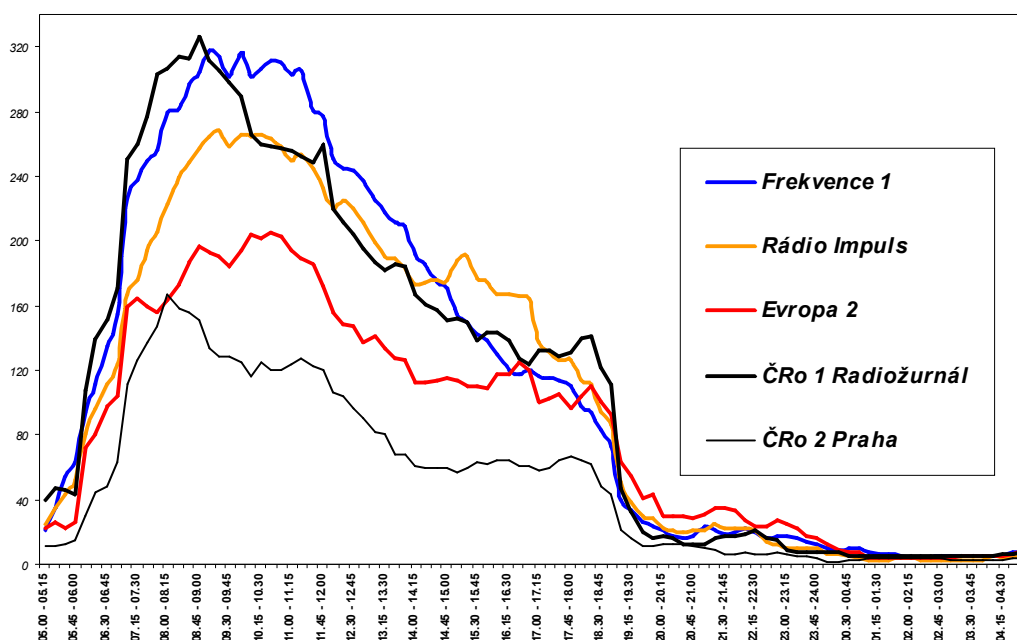
2.3 Reklamní čas

Soukromé rozhlasové stanice vysílají 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. Jediným zdrojem jejich příjmů jsou komunikační aktivity reklamních klientů. Čas, který je k nim určen je pro soukromá rádia téměř neomezený (25% vysílacího času s možností načítání nevyužitých časů). Ve vysílání jde tedy především o poměr programového toku k reklamnímu času tak, aby bylo vysílání pro posluchače přijatelné a zároveň efektivně využité pro nabídku a poptávku na trhu komerční rozhlasové komunikace.

Prime time

Hlavní vysílací čas je definován základním vzestupem poslechovosti ráno a jejím poklesem v podvečer. U formátu pro dospělé je to v 6,00 a v 19,00. Mladší formáty mají

prime time delší, protože večerní poslechovost až do 22,00 je na úrovni dopoledne. Délka prime time je vedle počtu dní v roce významným prvkem při plánování prodeje reklamního času. Prime time je dál rozdělen na časová pásma, dvou až tříhodinové úseky vysílání. V základních výsledcích Media projektu je pro prime time uváděna také „průměrná čtvrt hodina“ (AQH). Od té se většinou odvíjí průměrná cena spotu pro tzv. volné nasazení a také důležitá jednotka CPT (cost per thousand – cena za 1 tisíc kontaktů s posluchačem).



Obr. 1. Profil poslechovosti celoplošných rozhlasových stanic (v tis., po-ne)
v cílové skupině všichni.

Reklamní bloky

Reklamní bloky jsou umísťovány do „formátové hodiny“, struktury vysílání. Za normálních okolností bývají v prime time dva bloky v hodině, většinou kolem 20 a 40 minuty. Ve vypjatých ročních obdobích (listopad, prosinec) se otevírá třetí, případně i čtvrtý reklamní blok. Kolem těchto předělů nasazují rozhlasové stanice také své upoutávky, „proma“ a další rizikové programové prvky. Reklamní blok má stejně tak jako ostatní programové prvky pevně danou délku a tím omezený čas, pro přesný počet reklamních spotů (3-6).

Selektivita

Rozhlas umožňuje vícevrstevné cílení na své posluchače. Výběrem stanice, podle jeho hudebního nebo jiného zaměření, výběr pořadu nebo rubriky podle tématu zaměřeného na určité posluchače a konečně výběrem denních částí vysílání. [6]

Oceňování

Měrnou jednotkou k ocenění reklamního času bývá reklamní spot o délce 30s. Vzhledem k potřebnému množství komunikačních jednotek pro efektivní oslovení cílové skupiny a jejich rozložení v průběhu kampaně, je tato jednotka pouze výchozím faktorem. Cena této jednotky vychází ze CPT a přímo odráží počet posluchačů rozhlasové stanice v časových pásmech. Na cenu spotu i na CPT, má přímý vliv poptávka a nabídka na trhu, příjmy a náklady rozhlasové stanice nebo stanovené množství reklamního času. Cenová politika je citlivé téma a je u jednotlivých rádií a programových sítí velmi individuální.

2.3.1 Komerční možnosti

Jedním ze základních kroků obchodního oddělení je vyhledávání příležitostí pro osobní prodej rozhlasové reklamy. Noví i stávající klienti se jen zřídka sami zajímají o nové příležitosti k jejich komunikaci. Nové příležitosti lze hledat jak u nových, tak u stávajících klientů mediálního trhu. V ČR dlouhodobá statistika říká, že inzertně aktivních je cca 2% podnikajících fyzických osob a 10% obchodních společností. [13]

Sezony a obory

Rozhlasové vysílání je produktem, který je schopen selektovat tyto požadavky nejen do ročních období, měsíců, týdnů nebo dnů, ale i do časových pásem jednotlivých dnů. Sezonalita je tak jedním z klíčových faktorů při efektivním vyhledávání příležitostí k osobnímu prodeji.

Speciální operace

Exklusivní možnosti komunikace pro budování image jsou speciální operace. Jsou vysílány mimo reklamní bloky. Speciálními operacemi mohou být sponzorství zavedených rubrik (počasí, časomíra, doprava), pořadů (Na titulní straně, Vaření s Frekvencí 1), programových bloků (Ranní expres) nebo jednorázových časově omezených informačních nebo zábavných bloků (MS v hokeji, Olympiáda, soutěže rozhlasové stanice). Samostatnou

kapitolou speciálních operací jsou soutěže pro podporu prodeje klientů, které jsou sestavené „na míru klienta“ a zařazeny do vysílání ve speciálních časech. Mohou být doprovozeny i akcí v terénu (např. Radiohlídky v autech).

P.R. komunikace

Public relations jsou příležitostí k efektivnímu představení klienta, jeho výrobků a služeb tak, aby u posluchačů nebyl spojen s placenou „masáží“ ostatní komerční komunikace. Takto cílené obsahy rubrik (reportáže a rozhovory) je nutné vysílat v souladu s ostatními prvky rozhlasového vysílání. Výběr komerčních témat, obsah sdělení i jejich četnost je pod přísnou kontrolou oddělení programu a ne vždy je v souladu s představou obchodního partnera. Vzhledem k jejich individuálnímu zařazení je nutné, spojit je s ostatními prvky komerční rozhlasové komunikace tak, aby bylo dosaženo potřebného počtu komunikačních jednotek (sponzorských vzkazů nebo spotů), potřebných k efektivnímu oslovení cílové skupiny.

2.3.2 Příjmy

Příjmy mohou, ale nemusí být (u neziskových rádií např. Proglas), hlavním důvodem podnikání v soukromém rozhlasovém vysílání. V každém případě jsou nezbytné pro jeho kvalitní provozování, které má vliv na počet posluchačů a ti pak zpětně na příjmy rádia.

Národní trh

Národní investice do jednotlivých subjektů se dají poměrně přesně odhadovat na základě ukazatelů share přepočítaných na 100% relevantních soutěžitelů.

Nejvíce obchodů se uzavírá v celém mediálně-komunikačním řetězci :

- komunikační, nákupní část : klient – agentura (full service) – media Bayer
- mediální, prodejní část : rozhlasové stanice – mediální zastoupení

Existují obchody : klient – zastoupení, agentura – zastoupení nebo klient- buyer-zastoupení.

Základním příjmem reklamních (mediálních) agentur jsou provize z objednaných kampaní. Na trhu České republiky se běžně účtují v procentech z objednávky komunikujícího klienta. K nim jsou pak připočítávány marže a bonusy. Běžná provize pro agenturu je 15%, obchodní marže media representatives, která zpravidla obsahuje provizi

agentury je 30% a množstevní bonus pro buyera vyúčtovávaný po skončení kalendářního roku (12 –30%). Právě bonusy jsou značnou zátěží na rozhlasovém trhu. Jsou důsledkem roztržitého konkurenčního prostředí s minimem koncentrace vlastnictví. BTTO příjem stanic může být v jednotlivých případech až 35% BTTO-BTTO (z pohledu agentury Media net). V průměru se pohybuje kolem 45 - 50%.

Slevy, provize a marže jsou standardní, oficiální a známé. Bonusy nejsou známé a kromě CPT jsou používány jako nástroj konkurenčního boje. Jsou legální pokud v řetězci doputují až ke klientovi.

Rozdělování příjmů pro jednotlivé subjekty zastupované mediálními zastoupeními probíhá podle množství, „kvality posluchačů“, bookingu stanic a podle share.

Lokální trh

Na lokálních trzích se nedá příjem odhadovat podle share. Trh nelze mapovat ani podle ceníků, protože se velmi dynamicky mění. APSV uveřejňuje investice do lokální reklamy od roku 1995 rozdělené do území bývalých krajů, bez práva zveřejňovat obraty jednotlivých soutěžitelů, v příloze P II.

2.3.3 Způsoby prodeje

Jedinou možností, jak prodat fungující komunikaci, je konzultace. Konzultační osobní prodej na národní i lokální úrovni vychází ze stejných pravidel. Nadnárodní i lokální firmy mají pro svou komunikaci stejné možnosti. Prodejní personál a způsob prodeje se neliší podle velikosti klienta už proto, že obchodní zástupce nikdy neví, kdy se z malé lokální firmy stane velká společnost s národní nebo dokonce nadnárodní působností. Pro prodejce – konzultanta pak není větší odměnou než vědomí, že svým profesionálním přístupem a správně vedenou konzultací k rozvoji této firmy bezprostředně přispěl.

Přímý prodej

Přímý prodej je historicky nejstarší, ale i dnes běžně užívaný způsob komunikace média se zadavatelem reklamy. Jedná se spíše o malé a střední podniky na lokální či regionální úrovni. Zpravidla je iniciátorem prvního kontaktu médium prostřednictvím kontaktu obchodního zástupce. Prodejci pracují buď pro inzertní oddělení rádia nebo pro jeho regionální mediální zastoupení. Pojmy mediální zastoupení a agentura se často pletou, i když jejich funkce jsou naprosto rozdílné. Mediální zastoupení prodává, kdežto agentura kupuje.

Agenturní prodej

Reklamní agentury vznikly jako důsledek přirozené dělby práce. Zadavatelé reklamy se buď nechtěli nebo nemohli zabývat svojí komunikací s okolím firmy. Reklamní agentura by svému klientovi měla poskytovat plný servis. Ten spočívá v rozboru tržního prostředí, stanovení marketingových cílů, provádění průzkumů (je-li na ně rozpočet), definování komunikační strategie, tvorby sdělení a výběru, naplánování a nákupu médií. Nezřídka agentury testují i výsledek kampaně. Problémy s nákupem médií (vyprodaný čas nebo prostor) daly vzniknout ještě jednomu typu agentury. Mediální agentura (Media buyer) se zabývá téměř výhradně nákupem a plánováním.

3 OSOBNÍ PRODEJ

Osobní prodej je mylně chápán jako obchodní technika. Je jedním z prvků komunikačního mixu. Prodej v názvu tohoto způsobu komunikace představuje mnohem více. Osobní prodejce (mediální poradce) musí s klientem úspěšně komunikovat, než dojde k jakékoli nabídce. Rozhlasový produkt není jednoduchý a k jeho správnému použití je třeba shromáždit spoustu informací o trhu, konkurentech, postavení firem, o výrobcích, cenách, místech prodeje, sezónách prodeje atd.

Úspěch spočívá v uspokojení subjektivních a objektivních potřeb klientů. Tyto dva druhy potřeb nebývají příliš spojené. Subjektivní potřebou klienta je, aby se mu navrhané řešení líbilo a objektivní, aby fungovalo. Pro první je zapotřebí slušná znalost lidí, schopnost vcítit se do jejich myšlení a schopnost všestranné péče. Pro druhou jsou nezbytné znalosti podnikání, právního stavu a zejména znalosti z oboru marketingu a marketingové komunikace.

3.1 Plánování

Vzhledem k vysokým nákladům komunikace prostřednictvím osobního prodeje je jeho nutnou součástí řízení, sledování a zefektivňování mnoha ukazatelů prodeje reklamních kampaní. Řízení a sledování, jejich hodnocení a porovnávání v jednotlivých obdobích i mezi jednotlivými prodejci. Neřízený osobní prodej je málo účinný a může být velmi nebezpečný nejen pro image společnosti, ale také pro důvěru v celý obor činnosti. Pro řízený prodej je nutné stanovit a definovat :

- Definovat strukturu obchodního oddělení (pavouk).
- Určit pracovní právní vztah obchodních zástupců (IČO nebo zaměstnanci, pevné části, odměny, pohyblivé části odměny, jednorázové odměny).
- Rozhodnout kolik OZ bude zaměstnáno.
- Určit, kolik klientů má mít 1 obchodní zástupce.
- Určit kolik si úspěšní obchodní zástupci mají v ideálním případě vydělat (Velikost trhu, bohatost trhu, velikost firem, roční obrat, plány, provize, počet zástupců, kariérní postup, zástupci se zvláštními právy atd.) a revidovat plán.

- Stanovit osobní plány (měsíční, čtvrtletní, roční).
- Určit podle čeho se plánuje (nasmlouváno, vysíláno, zapláceno, bookováno).
- Stanovit počet a termíny a délku pravidelných schůzek (kolektivní a individuální).
- Rozdělit klienty do kategorií (podle obrátů).
- Definovat rozdělení trhu mezi obchodní zástupce dle následujících možností:
 - nerozdělovat s rizikem kolizí, když vzniknou, řešit je
 - rozdělit na teritoria (až na pravou a levou stranu ulice)
 - rozdělit podle sektorů výrobků a služeb.

3.1.1 Prognóza

Základní prognóza prodeje reklamního času vychází z jeho množství (legislativa, dobrovolná omezení, národní a lokální booking) a z finančních potřeb podniku. Zákon umožňuje tolik, kolik ho reálně prodat nelze, protože by takový program nikdo nechtěl poslouchat. Důležitý je počet dní v roce. Kdyby se prodávaly jen pětidenní kampaně, bylo by k dispozici jen cca 250 dnů. V případě sedmidenních kampaní je jich cca 360. Další důležitý prvek je délka prime time (12 – 16 hod. denně). Potom zjištění (většinou empirické nebo statistické) kolik času v hodinách je možné reálně prodat. Takto by se měl prognózovat každý měsíc jako celek a vyjít jednak z plánu a jednak z možností zákazníků nebo z konkurenčního prostředí. Pak vše zkontrolovat přes CPT. Tento proces opakovat po jednotlivých pásmech. Po skončení měsíce provést úplnou inventuru prodejů a získat přesné poznatky o prodeji v jednotlivých časových pásmech a jednotlivých OZ. Na základě poznatků optimalizovat obchodní, cenovou i provizní politiku do budoucna.

3.1.2 Inventura prodejů

V řadě rádií se plánuje maximální obsazenost reklamních bloků bez ohledu na případnou iritaci posluchačů. V případě lokálních odpojení je množství reklamního času dáno kapacitou jednotlivých odpojení. Proto je zapotřebí s cenou reklamy nakládat obezřetně. V lokálním obchodě jsou slevy, provize a bonusy výraznými prvky podpory prodeje. Inventura prodejů má dvě části. Prognózu prodejů s ohledem na pravděpodobné množství prodaného času, jeho cenu a případné slevy. Druhou částí je samotná inventura,

důkladné zmapování tržeb v jednotlivých týdenních částech (po - pá a so - ne), denních částech (hodinová rozpětí pásem např. 06 – 09 hod.) a odvysílaných časových jednotek. Výsledkem jsou konkrétní a přesné poznatky o získané ceně za jednotku, slevách (nebo naopak). Inventura prodejů se od běžné inventury v běžných obchodech liší hlavně tím, že zboží, které nebylo prodáno už nikdy prodáno být nemůže.

3.1.3 Měřitelné proměnné a konstanty

- Počet dnů vhodných pro schůzky (cca 180 – 220 podle svátků).
- Množství firem na trhu (fyzické i právnické).
- Množství komunikačně aktivních a potenciálně komunikačně aktivních firem na trhu (1-2% fyzických a 10% právnických osob).
- Počet relevantních konkurentů rádia. Podíly na trhu posluchačů.
- Počet firem na 1 obchodního zástupce.
- Počet aktivních firem (objednávka aspoň jednou za rok, později 2x za rok).
- Počet, struktura a četnost kontaktů prodejce (kolik hodin má pracovat denně).
- Po roce činnosti - kategorizace klientů (podle výdajů).
- Je – li možné kategorizovat, pak počet, struktura a četnost kontaktů pro jednotlivé kategorie klientů.
- Počet obchodních případů (zakázek, smluv).
- Úspěšnost kontaktů v procentech (kolik obchodních případů na kolik kontaktů v %).
- Úspěšnost osobních kontaktů v procentech (kolik obchodních případů na kolik osobních kontaktů v %).
- Absolutní průměrná objednávka (obrat : počet obchodních případů).
- Relativní průměrná zakázka – odstranění 5-10 % největších a nejmenších obchodních případů a ze zbytku průměrná zakázka.
- Dosažená cena za vteřinu (skutečná, zaplacená cena za odvysílanou vteřinu, včetně free spotů).

- Počet nově získaných klientů (neinzerovali v minulém roce).
- Počet ztracených klientů (inzerovali v minulém roce, letos ne).
- Provize obchodních zástupců.
- Plán příjmů obchodních zástupců.

3.1.4 Plán příjmů

U nové rozhlasové stanice stanovit plán příjmů podle potřeb a možností trhu. U zavedené stanice podle statistických údajů z minulých let. Plán lokálních příjmů je důležitý nástroj v rámci stanovování cílů. Zároveň je významnou příjmovou částí kompletního rozpočtu (vedle příjmů z národního prodeje a dalších příležitostí, které jsou marginální, jako merchandising, prodej speciálních CD atd.) Vychází z řady proměnných a proto může vedle sebe existovat i více plánů, které se navíc mohou v průběhu roku měnit.

Strategický plán

Vychází z možností trhu, postavení rádia na trhu, z konkurenčního prostředí, současného a výhledového stavu obchodního oddělení (počet OZ, zkušenosti, poznatky ze statistiky). V neposlední řadě pak z potřeb podniku a jeho vlastníků. Plnění strategického plánu je podkladem pro výpočet odměn a prémie managementu.

Taktický plán

Jedná se o prostý součet plánů jednotlivých OZ, včetně těch, u kterých se uvažuje o ukončení spolupráce a včetně těch, kteří jsou plánováni k přijetí. Z těchto důvodů se jedná do jisté míry o virtuální realitu. Taktické plány a jejich plnění jsou podkladem pro výpočet odměn jednotlivých OZ.

3.2 Prodejní personál

„Správně vedený prodejní proces nelze absolvovat při povrchním přístupu k práci a ke klientům. Nestačí pár telefonátů, faxů a jedna, dvě osobní návštěvy. Úspěšně prodávat takto náročný produkt (kterým rozhlasová komunikace bezesporu je), nelze bez znalosti konkurenčního prostředí, bez poznatků o trhu, o tom co je propagace, co je reklamní nosič a co je rádio.“ [13, str.2] Rozdíl mezi prodejním personálem soukromých rozhlasových stanic (případně ostatních médií) a prodejci jiných komodit je v širí záběru jejich znalostí a v

osobním přístupem k cílům zákazníků. To, co v agentuře řeší několik oddělení (account, plánování, kreativa, kontrola) je v regionálním prostředí závislé na komunikaci zástupce stanice a klienta.

3.2.1 Profil obchodního zástupce

Obchodní zástupce je termín, který si získal pejorativní význam. Mohou za to firmy, které provedly nepřilíh cílený a propracovaný nábor, vybavily pracovníky jen základní znalostí produktu, propagačními materiály a poslaly je do terénu. Média nejsou jednoduché téma a rozhlas je z nich pravděpodobně nejsložitější. Pro úspěch je nutné opravdu dobře znát rozhlas jako produkt a k tomu veškerá specifika konkrétní rozhlasové stanice. Dále mít základní marketingové znalosti, schopnost vést rozhovor a získat si klientovu důvěru. Prodejní personál není pouze zástupcem, nabízejícím službu. Je odborným partnerem klienta, má vliv na jeho cíle a komunikační či marketingová rozhodnutí.

3.2.2 Nábor a vzdělávání

Nábor prodejního personálu je nikdy nekončící proces. V tomto odvětví je jedna z největších fluktuací. K náboru je třeba použít všech dostupných možností. Inzeráty v tisku, vyhledávání na internetu a spolupráci personálních agentur. Obchodní oddělení rádií hledají osoby spíše extrovertní, protože rozhodující pracovníci zákaznických organizací jsou většinou extroverti. Potřebují spíše sólové hráče než týmové typy. Měli by být orientováni na cíle a úspěch. Pozitivní naladění je podmínkou. Takto získané pracovníky je třeba náležitě vést a motivovat. OZ by měli být školeni 112 hodin ročně. Při jejich řízení je potřeba uplatnit zásadu „co nelze měřit, to nelze řídit“ především z hlediska toho, že po většinu času se musí dokázat řídit sami.

3.2.3 Provizní systém a hodnocení

Hodnocení plnění cílů vychází z jeho porovnání s plánem. Spravedlivé odměňování je předpokladem úspěchu. Prodejci mají většinou nízký základ mzdy a relativně vysoká procenta ze získaných zakázek, který zpravidla exponenciálně stoupá směrem ke splnění plánu. Provizní systémy mohou být doplněny odečitatelnými položkami za poskytování slev, platby po termínu, nedostatečné administrativní úkony atd..

Při celkovém hodnocení nejde pouze o celkový finanční příjem, ale také o způsob, kterým jej bylo dosaženo a využití možností, které byly na trhu k dispozici. Hodnocení jednotlivých proměnných osobního prodeje je hlavním faktorem k zefektivnění a reálnému plánování dalšího období. Vyhodnocování jednotlivých ukazatelů probíhá nepřetržitě a ukazuje na úspěšnost a chyby jednotlivých obchodních zástupců v týmu.

3.3 Customer relationship management

Obchodní oddělení sbírá informace, které se příliš neliší od informací sbíraných tajnými službami. Pro efektivní komunikaci s klientem jsou nasbíraná data tím nejcennějším, s čím obchodní oddělení pracuje.

Precizní zápis do databáze obchodního oddělení předchází nepříjemnému obtěžování klientů několika obchodními zástupci rozhlasové stanice v krátkém období, usnadňuje kontrolu nad plynulou prací s klientem i její efektivnost. Nejvhodnějším způsobem zápisu činnosti obchodního týmu, jsou moderní systémy CRM, které shromažďují a vyhodnocují data o ztracených, stávajících i potenciálních klientech. Fungují však pouze tehdy, pokud prodejci veškeré své kontakty a poznatky o klientech do těchto systémů poctivě zaznamenávají.

3.3.1 CRM jako nástroj komunikace s klientem

Pro správně vedený prodejní servis je nutné o klientovi zjistit vše, co zjistit lze. Titul, jméno, příjmení, pracovní titul, svátek, narozeniny, další výročí, koníčky, záliby, sport, jak dlouho je majitelem, ředitelem, co dělal předtím, jak se vyvíjela jeho kariéra, na co je v podniku nejvíce hrdý. Pro správné umístění produktů v programu rozhlasové stanice jsou podstatné informace o výrobcích a službách, místech jejich prodeje, cílových skupinách. Pro správné umístění v čase je to sezóna (nebo naopak slabá období). U rozhlasové komunikace jsou to roční období, měsíce, týdny dny i hodiny.

Při hodnocení kampaně, které je nezbytnou součástí osobního prodeje, se prodejce neobejde bez informace kolik se čeho prodává, pravděpodobný obrat firmy, jak probíhá ostatní propagace (médiu, co bylo komunikováno), rozpočet na komunikaci, z toho na rádio. A především cíle klientovy firmy (5 let, příští rok, tento rok, čtvrtletí, měsíce, týdny,

dny). Finanční cíle, marketingové cíle (postavení, podíl na trhu), komunikační cíle (zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, vyrovnání konkurenčního tlaku atd.).

3.3.2 CRM jako nástroj komunikace uvnitř firmy

Pravidelná týdenní hlášení o kontaktech, poznámky o telefonech a schůzkách, dopisech a mailech pomáhají při efektivním řízení osobního prodeje. Jsou základem pro komunikaci uvnitř firmy.

Oddělení prodeje na nich staví prodejní taktiky s ohledem na existující i připravované produkty. Pravidelný rozbor konkurenčního prostředí má vliv na úpravy obchodní a cenové politiky (podle potřeb firmy, podle finančních možností klientů nebo podle CPT).

Pravidelné rozborů jednotlivých obchodních případů na týmových poradách (kolik bylo schůzek a doprovodných kontaktů, podrobný rozbor námitek klienta, použitá prezentace s ohledem na fakta, výhody prospěch, provedení prezentace (písemně/ústně), použitá technika závěru jednání, výhled na další spolupráci) ovlivňují vyhledání firem, navázání kontaktu a slouží ke zvyšování prodejního úsilí.

Na základě poznatků jsou použity prvky poprodejního servisu. Jsou organizována klientská setkání, zábavné akce, semináře, zpracovány pozvánky na akce a vybírán drobný dárkový sortiment, lístky na kulturní, společenské a sportovní akce.

Nedílnou součástí firemní komunikace jsou kontrolní kontakty obchodního ředitele, týkající se spokojenosti se spoluprací.

3.3.3 Kontrola systému a administrativních úkonů

Systém CRM je pomocníkem pouze tehdy, je-li správně a důsledně naplňován skutečnými daty získanými v terénu. Není to jednoduché, protože obchodní zástupci se brání zdánlivě „zbytečné práci“. Kontroly je proto nutné provádět týdně. Vybrat a ověřit hlášení o kontaktech, namátkově zkontrolovat zda sedí z diářem v CRM. Výjimečně ověřit u klientů. Ověřit objednávky a obraty, ověřit výhledy (počty a výši objednávek), počet skutečně odpracovaných dnů, aktuální počet klientů v databázi. Počet kontaktů jednotlivých obchodníků (osobní, písemné a osobní). Počet podepsaných objednávek a počet vysílaných kampaní. Jednotlivé objednávky evidovat podle finančního objemu, pěti/sedmidenních kampaní, počtu spotů a vysílaných vtěrin. U jednotlivých obchodníků posoudit obrat

vysíláno, cenu za vteřinu a výkon v měsíci. Plnění plánu v procentech, počet nových klientů v měsíci (odpovídá-li proporcionálně pravděpodobnému počtu ztracených klientů). Absolutním kritériem je podíl jednotlivých OZ na celkovém obratu.

Součty předchozích údajů pro dlouhodobou statistiku (úspěšnost, průměrná objednávka absolutní a relativní) pak zpracovat do reportů a grafů a vrátit zpět obchodníkům k využití těchto hodnotících prvků pro jejich další rozvoj. Vhodné je data veřejně prezentovat a umístit grafy na nástěnku (prvek nefinanční motivace, stupně vítězů v důležitých kategoriích). Měsíčně pak zpracovat plnění plánu, prognózu prodeje časů a cen na další období. Zkontrolovat práci s novými klienty a redukci počtu klientů v databázích jednotlivých obchodních zástupců, provést finální inventuru prodejů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ŘÍZENÍ PRODEJŮ SOUKROMÝCH CELOPLOŠNÝCH ROZHLASOVÝCH STANIC V ČR

V teoretické části této práce je popsáno obecné prostředí rozhlasových stanic, rozhlas jako komerční komunikační médium a zdroj příjmů. Osobní prodej je uveden jako hlavní marketingová komunikace při prezentaci rozhlasové stanice reklamním klientům. Pro úspěšný prodej reklamního času je konzultační způsob prodeje, pomocí osobní prezentace, prakticky jedinou možností naplnění stanovených plánů a finančních cílů. To vše za předpokladu, že půjde o proces řízený.

Obchodní oddělení (mediální zastoupení) všech soukromých rozhlasových stanic na trhu České republiky pracují podobným způsobem. A to jak na trhu národním, kde jsou klienty mediální a reklamní agentury, tak na trhu regionálním, kde jde především o přímé reklamní klienty, majitele nebo ředitele společností.

Obecné principy řízení prodeje je možné vztáhnout na jakoukoli rozhlasovou stanici. Níže uvedené postupy, vycházející z lokálního prodeje celoplošných rozhlasových stanic se dají přenést i na regionální rádia. Odlišnosti můžeme hledat v samotném produktu a jeho prezentaci, nikoli v řízení prodeje.

4.1 Profil celoplošných rozhlasových stanic

Ve sféře duálního modelu provozují celoplošné vysílání veřejnoprávní Český rozhlas se čtyřmi celoplošnými stanicemi a dva soukromé subjekty (LARI Francie a Eurocast Německo), vlastníci dvě celoplošné rozhlasové stanice Frekvence 1, Rádio Impuls a programovou síť regionálních hudebních stanic Evropa 2. O programové propojení v síti stanic se již léta snaží také holandská společnost Radio Investments, majoritní majitel skupiny Kiss. Pozadu nezůstává ani česká společnost Stamford Managing a.s. vlastníci zastupitelství Media Marketing Services. V současné době vyvíjí několik formátů, které budou uplatněny v regionálních stanicích. Nově působí na rozhlasovém trhu seskupení kontrolované provozovatelem televize Prima společností GES holding a.s. a provozovatelem velmi úspěšného regionálního rádia Čas v Moravskoslezském kraji.

4.1.1 Impuls

Rádio Impuls je nejposlouchanější soukromé rádio mezi muži v ČR. Má denní poslechovost (daily reach) 783.000 lidí a podíl na rozhlasovém trhu (share) 10,82%. Jeho posluchači jsou ekonomicky aktivní žena i muž ve věku 20-49 let (průměr 39 let), orientovaní na domácnost s dětmi a přednostu domácnosti, který přináší do domácnosti rozhodující množství finančních prostředků. Své posluchače provází celý den zpravodajskými, informačními i hudebními bloky.

4.1.2 Frekvence 1

Rádio Frekvence 1 je s denní poslechovostí 852.000 posluchačů (daily reach) jedničkou mezi soukromými rádii v ČR. Jeho podíl (share) na rozhlasovém trhu je 11,75%. Tato rozhlasová stanice je zaměřená na informace a zábavu. Její program se skládá z toku programových prvků a menších pořadů. Moderátory jsou převážně známé osobnosti českého showbusinessu. Posluchači tohoto rodinného rádia jsou moderní hospodyně, ženy i muži, kteří se při nakupování výrazně orientují podle reklamy.

4.1.3 Evropa 2

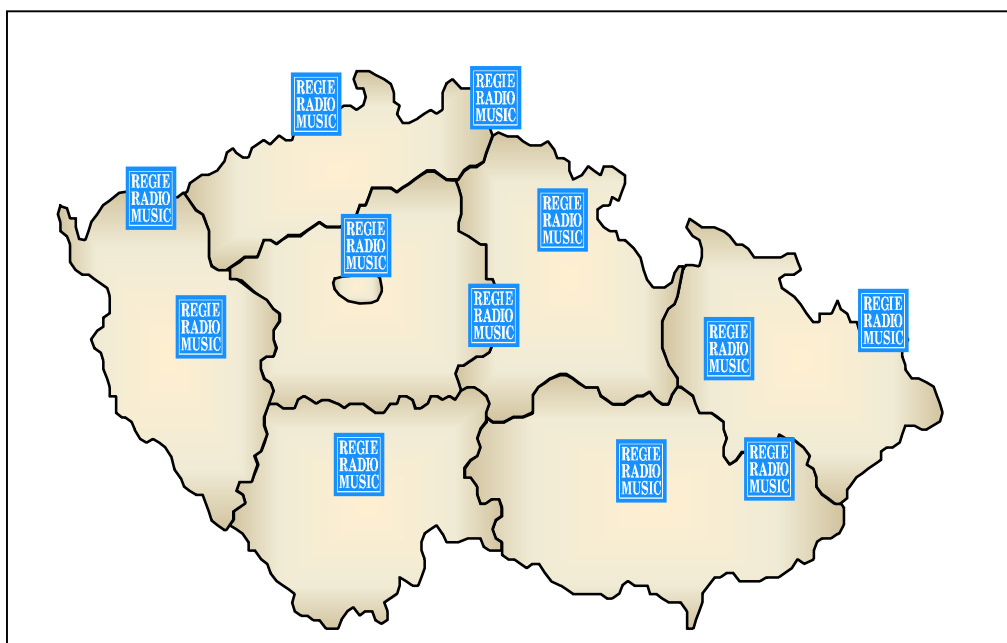
Unikátní hudební síť regionálních rozhlasových stanic Evropa 2 je nejposlouchanější stanice pro mladé 12-39 let v ČR. Denní poslechovost meziročně narostla o 143.000 posluchačů a v současné době ji poslouchá 667.000 posluchačů (daily reach). Na rozhlasovém trhu má podíl (share) 8,4%. Vysílá mix aktuální muziky a největší hvězdy s dokonalým zvukem v CD kvalitě. Pro její posluchače je rádio součástí životního stylu.

4.2 Mediální zastoupení Regie Radio Music

Společnost Regie Radio Music je výhradním mediálním zastoupením všech soukromých celoplošných rozhlasových stanic a sítě Evropa 2 v ČR. Tyto stanice zastupuje jak na národním, tak na lokálním reklamním trhu prostřednictvím zastoupení pro národní klienty v Praze a sedmi poboček pro lokální prodej v regionech. Podíl RRM na rozhlasovém trhu je 30,9%. Soutěží s mediálním zastoupením Media Marketing Services (34,7%), které zastupuje 46 regionálních rozhlasových stanic. Regie Radio Music nabízí svým klientům jak

vysílání na celém území ČR, tak lokální odpojení s možností vysílání v konkrétním regionu. Na národním trhu nabízí RRM i společné produkty s nejmenším zastoupením Radionet.

Regie Radio Music nabízí výběr atraktivních cílových skupin posluchačů s různými formáty programu. Denní poslechovost všech jejích produktů je 2.193.000 posluchačů, kteří rovnoměrně pokrývají všechny kraje na území České republiky.



Obr. 2. Mapa regionálních poboček Regie Radio Music

4.2.1 Prodej reklamního času celoplošného vysílání

Prodej celoplošných reklamních kampaní je především úkolem národního prodeje, který je z cca 85% (u RRM 95%, u MMS a Radionetu 20%) realizován přes mediální a reklamní agentury. V regionálním prodeji je celoplošné vysílání zastoupeno přibližně 10%. Na tato data mají vliv především cíle společností podnikajících v regionu a koncentrace velkých firem do hlavního města, případně jejich spolupráce s nadnárodními a mediálními agenturami.

2004	%	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
celonárodní	10%	0%	18%	1%	12%
ostatní regiony	16%	15%	14%	19%	17%
VČ	74%	85%	68%	81%	71%
celkem	100%	100%	100%	101%	100%

Zdroj : interní materiály RRM – pobočka východní Čechy

Tab. 2. Podíl prodeje národního a regionálního vysílání

Trojí vystavení

Pro naplnění cílů marketingové komunikace reklamních klientů je stejně tak, jako u jakéhokoli jiného způsobu mediální komunikace, třeba dodržet pravidlo trojího vystavení. Z ukazatelů poslechovosti lze snadno odvodit minimální počet jednotek (reklamních spotů) nutných k tomu, aby reklamní kampaň vybranou cílovou skupinu oslovila.

Minimální počet spotů za týden = denní obrátka x 7 (x5) dní. Optimální počet spotů = minimální počet spotů x týdenní obrátka. Denní obrátka = $DR : AQH$ a týdenní obrátka = $WR : DR$.

Cena

Cena reklamní kampaně celoplošného vysílání je odvozena od její hodnoty, kterou je počet posluchačů rozhlasové stanice (Media projekt). Pro srovnání je důležitější než cena tzv. CPT – cena tisíce oslovených posluchačů. Vzorec pro výpočet CPT = Cena jednotky : AQH (průměrná čtvrt hodina za dané časové období, většinou za prime time, od 06 do 19 hod.). Přes to, že cena vychází z pásmového ceníku, který určuje cenu za 30s reklamní spot v jednotlivých denních časových obdobích, je pro skutečnou cenotvorbu důležitá vlastně celá reklamní kampaň, do které se promítají množstevní slevy, provize a bonusy. Teprve potom lze zpětně vypočítat skutečnou (dosaženou) cenu jedné jednotky. Pásmový ceník, který ukazuje příloha P IV, je pouze nástrojem k určení hodnoty reklamní kampaně. Na tuto hodnotu má vliv především poptávka a nabídka na průmyslovém trhu.

4.2.2 Prodej reklamního času v lokálním odpojení

Princip lokálních reklamních kampaní se od celonárodních kampaní liší především v počtu možných zásahů, v počtu posluchačů, v počtu oslovených spotřebitelů. Liší se cíle a celkový způsob komunikace lokálních klientů. Motivace klientů k prezentaci pomocí masových médií začíná na samotném stanovení jeho podnikatelských cílů, které často bývají jen velmi mlhavé. Regionální rozpočty na jakoukoli komunikaci většinou neexistují. Prodej reklamy v lokálním odpojení je závislý spíše na emociálním vzbuzení zájmu takového klienta.

Práce na rozhlasové reklamní kampani se řídí stejnými zákonitostmi jako u celonárodních kampaní. Jednou z výhod regionálního zastoupení celoplošných rozhlasových stanic je skutečnost, že z jednoho místa (přímo z regionu) lze objednat jak vysílání na

jednom nebo více lokálních odpojeních najednou, tak celoplošné vysílání. Ke stanovení hodnoty kampaně slouží regionální ceník, který odráží nabídku, poptávku a situaci na trhu v konkrétních regionech. Regionální ceník je přílohou P V.

4.2.3 Agenturní prodej

Agenturní prodej je doménou národního obchodního týmu a řídí se specifickými pravidly založenými především na ukazatelích GRP a CPT, provizích a bonusech vyplácených národním agenturám. Méně důležité jsou osobní vztahy. Agenturní prodej se většinou realizuje přes mediální agentury (Media buyer). Na rozdíl od full service agentury nemusí mít buyer exkluzivní vztahy. Proto si, jinak navzájem konkurující agentury, zakládají společně firmu, která pro ně nakupuje media. Buyer má obrovskou výhodu v objemech nákupu. Tak může tlačit cenu dolů a pro své agentury udržuje klienty mimo jiné tím, že jim „vrací“ část ceny ve formě bonusů. Buyeři se dále slučují, aby tlak na média ještě zvětšili. Situace není nepodobná tlaku řetězců na výrobce v maloobchodě.

Na lokálních trzích je profesionálně pracujících agentur minimum. Vzhledem k rozpočtům regionálních klientů a vlastnímu vybavení (výzkumy, software a lidské zdroje) nejsou schopny mediální investice dlouhodobě a cíleně plánovat. Stává se, že namísto spolupráce, si se zástupci rozhlasové stanice u jednoho reklamního klienta konkurují a vzájemně spolu soutěží. Tento negativní jev bude možno odstranit pouze s pomocí podnikatelů, kteří pochopí nezbytnost komunikace pro rozvoj svých firem.

4.2.4 Přímý prodej

Přímý prodej je to vztah zastoupení rozhlasové stanice vůči klientovi resp. jeho představiteli (majitel, ředitel). Zastoupení komunikuje s klienty prostřednictvím obchodních zástupců. Prodej je zřídka kdy založen na „číslech“ z výzkumů, ty mají spíše doplňující charakter. Hlavní je znalost stanice v podniku nebo v rodině (mezi přáteli) představitele a vzájemné vztahy s obchodním zástupcem. Největší překážkou je míra chápání specifických vlastností rádia jako média zásahu a opakování zásahu, imageového média a média prodávajícího 7 dní v týdnu. Největší výhodou přímého prodeje je okamžitá zpětná vazba od zákazníka (pokud ovšem obchodní zástupci umí a chtějí výsledky vyhodnotit a předat). Největší nevýhodou jsou náklady spojené s rekrutací, školením, výchovou, tréninkem zástupců a relativně vysokými provizemi. Celkové náklady se obvykle pohybují mezi 38 –

42% z dosažených příjmů. Jiná cesta však není, médium je podstatou a možnostmi příliš složité na jiný druh prodeje.

5 ŘÍZENÍ PRODEJŮ V REGIONU

Řízení prodejů celoplošných rozhlasových stanic v regionu je odpovědný úkol. Jedná se o zodpovědnost k mediálnímu trhu, k rozhlasovému reklamnímu trhu, vůči mateřské společnosti i k jednotlivým rozhlasovým stanicím. V neposlední řadě je to zodpovědnost k sobě, ke klientům a k prodejnímu týmu.

Závazkům nelze dostatečně vyhovět bez důkladné znalosti trhu, předem stanovených cílů, důsledného plánování jednotlivých kroků a výběru spolupracovníků. Cesta k úspěchu začíná vírou v produkt a vírou v postupy, jak k němu dojít.

5.1 Spotřebitelský a průmyslový trh v regionu

Pro řízení prodejů je důležitý spotřebitelský (posluchači) i průmyslový (reklamní klienti) trh. Reklamní klienti prodávají své zboží nebo služby posluchačům. Rozhlasová stanice přináší informace z průmyslového trhu na trh spotřebitelský pomocí komerčního vysílání.

5.1.1 Posluchači celoplošných rádií v regionu

„Vaše rádio neposlouchám“, je jedna z častých námitek klientů, kteří s komunikací svojí firmy teprve začínají. Ti, kteří dobře znají svoje zákazníky vědí, že se chovají jinak než oni. Podnikatelé dávají práci, budují a tvrdě pracují. Dělají jiné věci a dělají je jindy. Rozhlas je masové médium a množství a kvalita posluchačů je cenným a také snadno ocenitelným artiklem (2.3).

Profile - national radios - CZ	Frekvence 1		Rádio Impuls		Evropa 2	
1.7.2004 - 17.12.2004 mon-sun	in th	s. %	in th	s. %	in th	s. %
REGION						
Praha	76	8,9	54	6,9	80	12,0
Střední Čechy	62	7,3	84	10,8	76	11,5
Jižní Čechy	65	7,6	85	10,8	40	6,0
Západní Čechy	66	7,7	72	9,2	62	9,3
Severní Čechy	94	11,0	61	7,8	103	15,4
Východní Čechy	92	10,8	102	13,0	97	14,5
Jižní Morava	213	25,0	209	26,8	85	12,8
Severní Morava	185	21,7	116	14,8	124	18,5

Zdroj : Media projekt SKMO, populace 12-79 let, 1.7.-17.12.2004, n=15.000

Tab. 3. Počty posluchačů v regionech

Důležitý není jen počet posluchačů, ale také jejich kupní síla. Pro určení kupní síly posluchačů poslouží údaje z výzkumů (MML, Media projekt). Sleduje se příjem na hlavu, příjem na domácnost a vybavení domácnosti. Vybavení je důležité z hlediska náhradních (substitučních) a doplňkových (komplementárních) vlastností produktů. Přesným nástrojem na určení ekonomického a sociálního postavení posluchačů je pak nově zavedený evropský standard. ABCD klasifikace, Lifestylové studie a poznatky o spotřebním chování (MML).

5.1.2 Klienti celoplošných rádii v regionu

Klienti celoplošných rádii v regionu se dělí do několika skupin. Národních klientů, kteří objednávají reklamní kampaně s vysíláním na celém území ČR, je pouze několik. Jejich rozpočty většinou spravují reklamní agentury a jejich zakázky nejsou obvyklými regionálními obchody. Klienti inzerující pravidelně v několika regionálních odpojeních a klienti inzerující pouze ve vlastním regionu průběžně celý rok, jsou skupinami, které mají mediální rozpočty a cíleně budují značku svým společenstvem a výrobkům. Rozvíjející se středně velké firmy komunikují prostřednictvím rozhlasu cíleně, ale ne zcela pravidelně a prodejci u nich často soupeří s prodejci inzerce v jiných médiích a jiných způsobů komunikace. Největší skupinou jsou menší nebo začínající firmy, které se s účinky mediální komunikace teprve seznamují a nesměle objevují její možnosti. Část příjmů tvoří komunikace poboček nadnárodních korporací (banky, supermarkety), které mají omezené regionální rozpočty a svoji komunikaci cílí většinou na personální nebo doplňkovou komunikaci národních kampaní objednaných jejich centrály.

Podle oborů činnosti dominují na prvních místech regionální síťové řetězce (potravin, elektro), potravinové doplňky, nová výstavba bytů, pojištění a v posledních letech rozvíjející se lyžařské areály.

2003	OBOR	2004	OBOR
GUSEPPE	potraviny zmražené	KONZUM	obchodní řetězce
K&D-Koting&Doubrava	zdravá výživa	Elberry	elektro velkoobchod
Elberry	elektro velkoobchod	Zenit, spol. s r. o.	čistící prostředky
ČSOB Pojišťovna	pojišťovny	ČSOB Pojišťovna	pojišťovny
PINELLI	energetické nápoje	Rako Trutnov	realitní kanceláře
KONZUM	obchodní řetězce	Studio PLUS – rekl.i ag	náradí - hobby
CZ STAV. HOLDING	prodejci bytů	KRPA	izolace, obklady
KRPA	izolace, obklady	SMART - BATTERIES	elektro velkoobchod
Vilth	kulturní akce	SKIAREÁL Špindl.	
Candy	potrava pro zvířata	Mlýn	sport - zařízení
		Autosklo-H.A.K.	auto příslušenství

Zdroj : interní materiály Regie Radio Music východní Čechy

Tab. 4. Klienti rozhlasového vysílání podle oborů činnosti

5.1.3 Obsluhující personál v regionu

Odpovídající prodejní personál (3.2) reprezentuje rozhlasovou stanici, jejímž největším majetkem je její image. Tuto image propůjčuje obchodním zástupcům. Ti pak musí sladit svůj projev s veřejným obrazem společnosti, kterou zastupují. Jde o řadu položek, počínaje oblečením, zjevem, dalšími doplňky, až po jednotné vystupování a korespondenční styl. Musí zaujmout zákazníka a orientovat se na řešení jeho problému. Lidé nakupují od toho, koho mají rádi. Nejúspěšnější jsou obchodní zástupci s pozitivním myšlením, kteří jsou svým regionálním klientům podobní. Musí být vždy o krok napřed. Příležitost v lokálním prodeji rozhlasové reklamy je pro odpovídající kandidáty výzvou, které naplno využijí jen někteří z nich (5.3.2).

Posluchače z regionu obsluhují regionální redaktoři, „krajánci“. Přinášejí jim informace z jejich okolí a regionální zpravodajství.

5.2 Cíle v lokálním prodeji rozhlasové komunikace

Na otázku položenou klientovi, čeho by chtěl v podnikání dosáhnout, většinou odpoví, že by chtěl více prodávat nebo že by chtěl vydělat více peněz. Stejně tak odpovídají uchazeči o pozici obchodních zástupců i obchodní zástupci, kteří již pracovní zkušenosti mají. Tady někde se začíná odvíjet nebezpečná spirála záměny příčin a následků. Konkrétní, měřitelné, vysoké, ale zároveň reálné a akceptovatelné cíle jsou základním předpokladem úspěchu.

Bez cílů můžeme jen těžko posoudit, jsme-li úspěšní a má-li naše práce nějaký smysl. Ke splnění cílů je potřeba dojít pomocí dílčích kroků, které je nutné detailně naplánovat. Tak vznikají plány. Základem plánování cílů lokálních prodejů je plán příjmů a výdajů (rozpočet). Zde však plánování zdaleka nekončí. Rozborem dat měřitelných proměnných plánujeme jednotlivé činnosti tak, aby bylo možné ke stanovenému cíli dojít. (Plánování lokálních prodejů pomocí plánování počtu schůzek s ohledem na úspěšnost konkrétního obchodníka ukazuje příloha P VI.)

5.2.1 Finanční cíle

Plán činností v prodeji začíná stanovením finančního plánu. Regionální prodej naštěstí nepodléhá přepočtům mediálních podílů (share) na podíly na reklamních investicích. Je v něm zahrnuta magie spojená s emocemi obchodníka i klienta. V USA se dokonce vžil termín „unfair share“. [6, str.54] Jedná se opravdu o „nerovný podíl“, tedy o příjem, který neodpovídá mediálnímu share. Pobočky Regie Radio Music mohou o finančních cílech s ústředím diskutovat, ale to je jediné co mohou. Nakonec nezbude, než plány rozdělit mezi obchodní zástupce podle jejich dosavadních výkonů (průměrná objednávka a počet objednávek v minulém období) a trpělivě vysvětlovat, že díky tomuto opatření mohou vydělat více peněz. Jsou lidé, kteří se brání „trestat“ pracovníky za to, že jsou úspěšní, ale zatím nikdo nevymyslel, jak to udělat jinak.

5.2.2 Marketingové cíle

Prezentace média, jeho umístování a následně i jeho postavení na trhu je dáno aktivitami řízenými centrálním oddělením marketingu. Regionálně je možné podporovat prodej mediálním partnerstvím akcí, akcemi pro klienty, pomocí při výběru billboardových ploch, kontrolou výlepu a pozorností věnovanou tomu, co odevzdává do vysílání regionální, zpravidla jednočlenná redakce. Zbytek je na komunikační technice zvané „osobní prodej“. Tady někde je možná zakleto drobné nedorozumění. Lidé chápou význam tohoto slovního spojení opravdu jako prodej. Poslání prodejního personálu je především v trpělivé prezentaci média jako takového a pak konkrétního média v regionálních nebo lokálních podmínkách. Vysvětlit významnou pozici celoplošného rádia v regionu, vedle lokálních „místních“ stanic není lehká věc. Osobní komunikace a dobře umístěné billboardy udělají pro pozici produktu v hlavách spotřebitelů více, než sebelepší prezentace ukazatelů z Media projektu.

5.2.3 Individuální cíle

Bylo by chybou plánované příjmy mezi jednotlivé prodejce pouze rozdělit. Spolupracovníky je zapotřebí motivovat, neustále s nimi probírat jejich databáze, pomáhat při vymýšlení úspěšných prezentací. Při styku s klienty je třeba dbát o správnou strukturu

kontaktů, počet kontaktů a o četnost kontaktů s jednotlivými klienty. Poznávat klienty a přeskupovat je podle psychografických charakteristik tak, aby si s OZ navzájem „sedli“. Pro plánování individuálních cílů je významné používat více plánování výkonů, než finančních obrátů, které prodejní personál většinou frustruje. Za určitým množstvím kontaktů se skrývá určité množství úspěšně uzavřených zakázek. Při sledování relativní průměrné objednávky je možné úspěšně odhadovat finanční přínosy. Jde o průběžnou práci, která nikdy nekončí.

5.3 Efektivita v lokálním prodeji rozhlasové komunikace

„Zkušenému šéfovi prodeje stačí krátká procházka prodejním oddělením, aby si udělal obrázek o vývoji prodejních křivek. Pouhá kulisa zvonění telefonů, cvakání faxů a konverzací se zákazníkem mu okamžitě napoví, jaká je intenzita prodejních aktivit.“ [2, str.69] Ale ani v dobře fungujícím prodejním oddělení nestačí komunikovat pouze ven z firmy. Prodej produktu, jakým je nehmatatelná rozhlasová komunikace, vyžaduje víc než nasazení prodejních zástupců v terénu. Prodejní personál potřebuje ke své práci především informace. Ve 21.století, které je dobou informační exploze je bezpodmínečně nutné informační tok pečlivě regulovat, informace uspořádat a společně s prodejním personálem budovat komunikační strategii a směřovat prodejní úsilí.

5.3.1 Úloha oblastního ředitele v řízení prodeje

Úspěšný šéf prodeje slaví úspěchy především tehdy, když umí vytvořit tým silných individualit. Umí je objevit, vycvičit a předat jim správně seřazené informace. Nejdůležitějšími vlastnostmi je umění rozhodovat a motivovat. K tomu patří i schopnost předvídat do budoucna, plánovat, kalkulovat, a to vše s citem pro lidské ego, skloubeným se snesitelnou dávkou charismatického kouzla vůdčí osobnosti. [2, str.8] Za řízení prodeje regionální pobočky společnosti Regie Radio Music je plně odpovědný její oblastní ředitel.

5.3.2 Nábor, trénink, koučink

Obchodní jednání je proces výměny informací, jehož vyvrcholením je rozhodnutí. Toto rozhodnutí může být pozitivní nebo negativní a může i nemusí mít racionální podklad. Zatímco prodávající má jednoznačný cíl, dosáhnout pozitivního rozhodnutí ve prospěch své nabídky, kupující nevstupuje do obchodního jednání pokaždé s úmyslem koupit. Zachovat si za všech okolností psychickou rovnováhu, umožňující jasné uvažování, a přenést tento stav

mysli i na své protějšky – zákazníky, vyžaduje u prodejního personálu určité vrozené vlastnosti, kterými není zdaleka vybaven každý člověk. Tyto vlastnosti nelze implantovat. Jsou-li v určitém nezbytném minimu přítomny, lze je pouze kultivovat.

Nábor

Hledáme člověka který je spíše extrovert, spíše sólový než týmový hráč. Orientace na úspěch, výzvy, peníze. Člověk, který se chce zalíbit a má empatické schopnosti. Umí odhadnout lidi, je ochoten se vzdělávat, schopen organizovat si čas a být odpovědný ke své firmě. Bezúhonný, čestný, spolehlivý, ochotný, vstřícný, důvěryhodný, obětavý. Angažovaný, iniciativní a nadšený. Přesvědčivost a autorita jsou vítány.

Takoví lidé nepadají ze stromu. Při podání inzerátu na moderátora, se přihlásí 500 osob. Při hledání obchodního zástupce, jsou nutné 2 inzeráty na jednoho přihlášeného. Z 50 přihlášených se zhruba s polovinou dělají dost podrobné pohovory. Většinou zbude asi polovina. Polovina prochází psychologickými testy. Vyplatí se to. I z těch, kteří jsou nakonec přijati, polovina odchází aniž by završila rok činnosti. Není to žádná „česká specialita“, více méně to tak funguje všude na světě.

Trénink a koučink

Nezbytným prvkem řízení osobního prodeje je příprava prezentace jako obchodní techniky prodeje rozhlasové komunikace a vycvičení prodejního personálu k jejímu používání. Trénink prodejního personálu je nepřetržitý proces od dodržování pravidel přiměřeného oblékání, přes vštěpování faktu, že prodejci firmu prezentují i mimo pracovní dobu, po vybavení obchodníků pracovními pomůckami. Při pravidelných týmových schůzkách konfrontují jednotliví členové prodejního týmu své argumenty na příkladech z praxe, pomáhají řešit námitky klientů svým méně zkušeným kolegům.

Každý člen týmu ví, kolik musí odvést a za jakou odměnu. Úkolem kouče je tým dobře připravit a trvale jej udržovat ve stavu „bojové“ pohotovosti. Každého člena týmu neustále motivovat k vydání posledních sil za účelem dosažení maximálního úspěchu. [2, str.27]

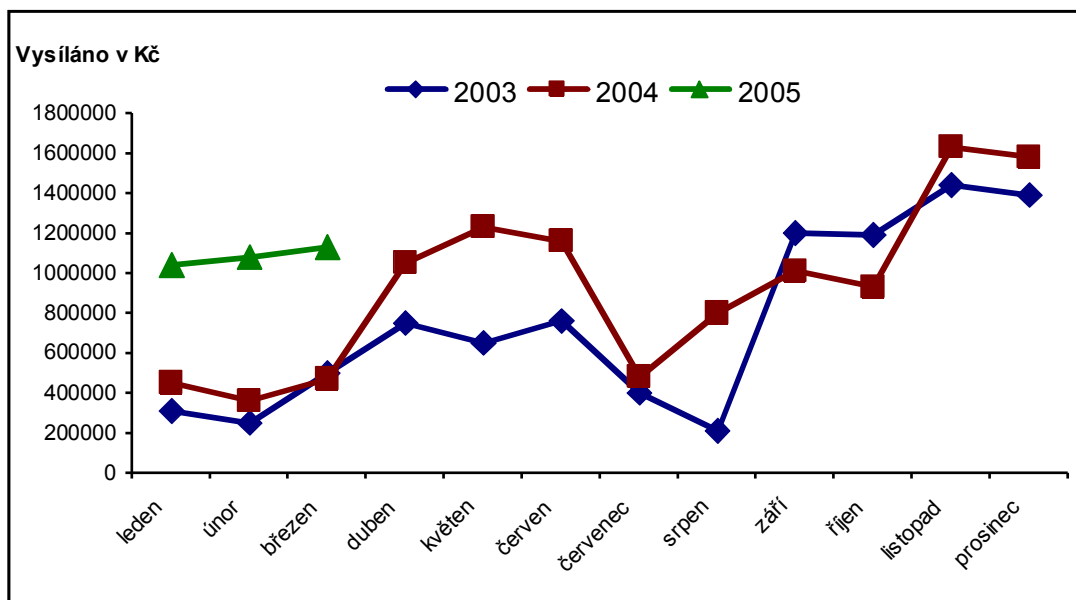
5.3.3 Vliv hodnotících proměnných na týmové cíle

Základním materiálem pro řízení prodeje jsou hodnotící proměnné uvedené v teoretické části této práce (3.1.3). Jsou to statistická data, která slouží k porovnávání jednotlivých prodejců mezi sebou, ale především stanovují kroky nutné ke splnění finančních cílů celého

týmu. Pro splnění plánu lze tyto kroky přesně naplánovat do kratších úseků. Jestliže se finanční cíle vztahují ke skutečně odvysílaným kampaním v plánovaném období, je nutné vědět, kolik úsilí bude celý tým potřebovat pro jejich splnění.

Z dlouhodobé statistiky obchodního týmu regionálního zastoupení Regie Radio Music je zcela jasný počet schůzek s klienty, potřebný ke sjednání zakázek pro plánované období. Potřebný počet telefonátů nutných ke sjednání těchto schůzek. Potřebné množství schůzek vychází především z procenta týmové úspěšnosti a průměrné objednávky běžné pro dané období. Rozmělněním plánu na jednotlivé úkoly a jejich naplánování do kratších období (měsíců a týdnů), přibližujeme zdánlivě nedosažitelný cíl. Tyto drobné kroky jsou týdně upravovány podle úspěšnosti jejich plnění.

Ze statistiky a sledování dílčích týmových cílů v příloze P VII vidíme dlouhodobý vývoj týmu, odlišnosti prodejních období a momentální potřeby trhu. Těmto potřebám pak přizpůsobíme nabídky, případně cenovou politiku a především zaměření výcviku a trénink prodejního týmu na „bolavá místa“ prodejního procesu.



Zdroj : interní materiály RRM – pobočka východní Čechy

Obr. 3. Plnění týmového plánu v jednotlivých měsících

5.3.4 Hodnocení a motivace prodejního personálu

Jediným nástrojem pro řízení prodejů a výkon každé pracovní pozice je bezesporu motivace, která je velmi úzce spjata s hodnocením. Lidé musí nejen vědět, co a do kdy mají udělat, nezbytné je také, aby věděli proč to mají dělat. V případě obchodních zástupců je na tento fakt brán zřetel již při náboru a přijímání nových členů prodejního týmu. Motivace znamená pomáhat lidem při jejich seberealizaci. Osobnost a individualita zaměstnanců na těchto pozicích vyžaduje zpětnou vazbu, nezbytnou pro správně nasměrovanou finanční i nefinanční motivaci, vzdělávání a trénink.

Hodnocení

Veškerým odměnám předchází především hodnocení na pravidelných osobních pohovorech, pozorné naslouchání, pochvala pozitivních stránek jejich práce a společné hledání cesty ke zvyšování výkonnosti. Cílem osobních pohovorů je vzájemné porozumění, sjednocení cílů týmu a společnosti s cíli jednotlivců. Hodnoceným pracovníkům pomáhá porozumět tomu, co se od nich očekává, uvědomit si silné a slabé stránky, které je třeba rozvíjet, příležitosti, které je třeba využít a ohrožení, se kterými je třeba se vyrovnat. [7, str. 78]

Motivační systém

Motivační systém je založen na způsobech motivace, které společně rozvíjejí schopnosti jednotlivců tak, aby pracovali na svém zdokonalování, zvyšovali pracovní nasazení a efektivně využívali získané obchodní dovednosti a svěřené území. Dalším úkolem systému motivace je budování loajality ke společnosti a budování společné identity týmu. Motivační prostředky mohou mít tři oblasti. Finanční odměnu, hmotnou odměnu a nehmotné prvky motivace vedoucí ke zvyšování sebevědomí a seberealizace prodejního personálu.

Finanční odměna

Pro pozice obchodních zástupců je charakteristický provizní systém odměňování, který je vázaný na výkonnost. V rozhlasových stanicích je základní provizní systém velmi podobný. Nízký základní plat (bývá minimální mzdou v ČR) a přiměřená provize z každé realizované zakázky (10-15%) přináší většině regionálních obchodníků mzdu, která je většinou vyšší než průměrná mzda v České republice. Atraktivní ohodnocení a nadstandardní odměnu dostávají pouze v případě, že splní očekávání společnosti, stanovené

individuálním plánem (5.2.3). Bonusy za splnění plánu jsou vyjádřeny procenty a tvoří základní motivační složku odměňování prodejního personálu.

Seberealizace

I když jsou finanční odměny důležité, k odměňování nestačí. Rozvoj kariéry prodejního personálu a zvyšování jeho výkonu je nutné budovat i nefinančními složkami motivace. Patří mezi ně především uznání, převzetí vyšší odpovědnosti a zvyšování jejich pravomocí. Odlišení pracovními tituly, přiznání náhrad na mimopracovní setkání s jejich klienty, setkání s managementem společnosti, nadstandardní školení rozvoje jejich osobnosti a další možnosti dle individuality každého z nich.

Hmotná odměna

Přidanou hodnotou provizního systému založeného na odměňování na základě individuálních plánů prodeje jsou cílové odměny za nadstandardní výsledky a plnění ostatních ukazatelů pracovního výkonu. Odměna může mít finanční nebo nefinanční charakter, který přímo souvisí (pracovní pomůcky, telefonní karty, poukázky na benzín, reklamních předměty, aktovky, kancelářská technika, odborná literatura) nebo nesouvisí s jeho prací (dovolená, vybavení domácnosti, poukázky na sport a zábavu).

6 PRODEJ ROZHLASOVÉ KOMUNIKACE

Prodejce zastupující rozhlasovou stanici musí být vždy o krok napřed před svým protějškem. Každý klient je jiný, každý obor má svá zaběhnutá pravidla. Nabídka možností komunikačního mixu je rozsáhlá nejen v oblasti médií a nabídka produktů rozhlasové komunikace soukromých rádií je velmi široká. Klientovi cíle mohou být různé. „Může to být zavádění nové firmy, značky, výrobku. Může jít o budování značky. Získání nových zákazníků nebo udržení těch stávajících. Cílem může být i zvýšení prodeje stejně jako jeho udržení. Klient může mít také zájem na vyrovnání konkurenční propagační komunikace. Nakonec je to vždy obchodní zástupce, který nese odpovědnost za funkčnost reklamní kampaně. Kvůli krásnému příslibu v očích prodejce jen tak někdo peníze do rádia nedá.“ [11, str.25]

6.1 Mechanismus osobního prodeje vysílacích časů

K získání nového klienta i k opakování jeho komunikace v rádiu, je nutné získat mnoho informací o společnosti kterou zastupuje, jeho výrobcích, službách, zákaznících a konkurenci. Důležité je znát klientovi cíle, přání, zájmy i osoby, které se na vývoji společnosti podílejí. K prezentaci možností komunikace je nutné vyvolat touhu pro uspokojení (někdy doposud latentních) potřeb. Vzhledem k rozsahu informací nutných k ujasnění cílů reklamního klienta a splnění jeho očekávání je jen málo reálné domluvit dobře vedenou komunikační kampaň na jedné obchodní schůzce nebo po telefonu. První obchodní schůzka slouží k vzájemnému získání základních informací. Ke konkrétním nabídkám komunikace a upřesnění komunikačních cílů dochází při následných konzultacích, jejichž cílem je dlouhodobá a opakovaná spolupráce. Pro budování důvěry mezi obchodním zástupcem a potenciálním zákazníkem je potřeba dodržení nezbytných postupů, které zároveň odrážejí image a hodnověrnost rozhlasové stanice.

6.1.1 Předprodejní servis – příprava obchodního zástupce na kontakt

Statistický počet firem a živnostníků určuje počet obchodních zástupců rozhlasových stanic, kteří mohou na určitém trhu efektivně pracovat. K tomu, aby prodejce zjistil, které z firem mohou a mají zájem inzerovat, je potřeba velké množství z nich oslovit. Klienty lze hledat všude.

- Monitoring ostatních médií (klienti jsou o důležitosti komunikace přesvědčeni).
- Monitoring konkurenčních rádií (klienti jsou přesvědčeni o rozhlasové komunikaci).
- Pozorování (při otvírání nové prodejny, firmy).
- Doporučení spokojeného (případně nespokojeného) klienta (případně přátel).
- Výrobky na trhu (rozšíření sortimentu, služeb, nové výrobky).
- Veletrhy a výstavy (získání velkého množství podrobných kontaktů na jednom místě).
- Úřady práce nebo stavební úřady (rozšiřování výroby, vznik nových firem).
- Seznamy, databáze, katalogy.
- Internet.

Účinné oslovení potenciálního klienta vyžaduje přípravu již před prvním kontaktem (kontakt, sídlo firmy, právní forma, jméno a titul kontaktní osoby, solventnost).

Telefonování

Dalším krokem k úspěšnému obchodnímu jednání je v prodeji rozhlasové reklamy téměř vždy telefonický kontakt. Na rozdíl od osobního prodeje některých komodit je u prodeje tohoto produktu, díky jeho osobitému přístupu a specifickým cílům zákazníků, naprosto nezbytný. Cílem telefonního kontaktu je sjednání osobní schůzky, získání času a příslibu ochoty klienta k vzájemnému předání informací a pro případnou prezentaci jeho komunikačních možností v rádiu.

Přes to, že jsou prodejci v telefonických kontaktech trénováni, bývá jejich úspěšnost sjednat si schůzku s novým klientem průměrně 40%. Pro zvyšování účinnosti telefonních kontaktů a jeho efektivity je nutná příprava a osvojení platných pravidel.

- Cílem je sjednání schůzky (nikoli prezentace nebo nabídka produktů).
- Telefonní kontakt by neměl být delší než 3 minuty.
- Pozitivní naladění (špatná nálada se odráží na úspěšnosti).
- Představení prodejce a společnosti, kterou zastupuje (dle vnitrofiremních pravidel).
- Komunikace s kompetentní osobou (majitel, ředitel, marketingový ředitel).
- Překonání námitek pracovníků sekretariátu a získání informací o kontaktní osobě.

- Oslovení kontaktní osoby jménem (v 5.pádě), případně titulem.
- Přesvědčení kompetentní osoby o výhodnosti vzájemného předání informací.
- Domluvení osobní schůzky v co nejbližším termínu (postupný výběr ze dvou možností).
- Ukončení hovoru pozitivní poznámkou a upřesnění domluveného termínu schůzky.
- Případné písemné potvrzení termínu (je-li schůzka sjednána za déle než 5 dní).

Mnoho prodejců „se nechá nachytat“ na žádost klienta o zaslání propagačních materiálů nebo případné písemné nabídky. Individuální cíle klienta, které zástupce rozhlasové stanice doposud nezná, však toto řešení neumožňují. Šetření času zde není na místě a obecné písemné materiály nemohou osobní pohovor nahradit.

6.1.2 Prodejní servis – čtyři fáze prodejního procesu

Cesta k objednavce není jednoduchá, úspěšnost prodeje na osobních schůzkách je průměrně 20%. Klienti si zpravidla za „reklamní službou“ nedovedou představit nic jiného než kampaň na odbyt výrobků. Proto je zapotřebí se zákazníkům věnovat stále a trpělivě vysvětlovat, co všechno lze nabídnout. Jde o definování finančních cílů, marketingových cílů a teprve v těchto souvislostech dalších komunikačních cílů. Bez jasně stanovené struktury schůzky a důkladné přípravy by spolupráce s klientem znamenala je osamocené zásahy bez kontextu. Z konzultační činnosti by se stal prodej.

Kontakt

„Nikdy nedostaneš druhou příležitost, udělat první dojem“. Toto pravidlo je zvláště důležité v prvních vteřinách osobního setkání s klientem. Chování prodejce, ale také jeho všímavost a vyhodnocení způsobu jednání jeho partnera, může podstatně ovlivnit nejen průběh schůzky, ale především budování důvěry klienta. Jde o zahájení komunikace a prvopočátek vytvoření pozitivního vztahu. Na téma neverbální komunikace bylo popsáno mnoho knih. Při faktu, že výsledek komunikace ovlivňuje z 55% neverbální komunikace, 38% hlas a jen 7% slova, je podstatnou součástí celého prodejního procesu.

- Oděv a celkový vzhled obchodníka (formální oblečení je součástí výbavy obchodníka).
- Úsměv a dívat se klientovi do nebo okolo očí (jediný nástroj pro pozitivní působení).
- Podání ruky (dotek buduje vztahy, určuje nadřazený, partnerský nebo podřazený vztah).

- Osobní zóna (nenarušovat osobní zónu partnera 0,5 - 1,5m) .
- Představení prodejce a společnosti, kterou zastupuje (dle vnitrofiremních pravidel).
- Formální věta („jsem rád, že vás poznávám“, navázání vztahu).
- Zaujetí strategického místa (vpravo od osoby, která rozhoduje, přes roh, případně proti).
- „Prolomení ledů“ (krátký neformální rozhovor na neutrální téma).
- Uklidnění partnera (jde o neformální rozhovor, nejde o peníze).
- Oslovovat klienta jménem v 5.pádě (případně titul, funkce).
- Káva (přijetí nabídky je vhodné pro možnost prodloužit rozhovor).
- Vizitka (při předání na začátku interview leží vždy na stole před prodejcem).
- Hlas (vyrovnaný s hlasem klienta, zvyšovat v průběhu rozhovoru).

Křížení rukou, pohyby hlavou, mimika, doteky partnera, cvakání tužkou a další projevy mluvy těla jsou komunikací, která je pro obchodníka obživou a měl by se ji naučit vědomě ovládat tak, aby lépe dosáhl svého cíle.

Analýza

Další fáze budování vztahu s klientem a příprava pro konkrétní prezentaci komerční komunikace v rádiu je analýza jeho potřeb. Získání potřebných informací a vyvolání zvědavosti, ješitnosti a obav vede k odhalení motivu pro inzerci, které je vždy snazší než vytvoření motivu nového. Rozhovor vede vždy ten, kdo klade otázky. V této části prodejního interview jsou to především otázky otevřené, kladené tak, aby bylo možné později položit otázky uzavřené, motivační, rétorické nebo alternativní, na které již obchodník odpověď zná.

- Okruhy získávaných informací (obchodní partner – jeho zákazníci – jeho konkurence)
- SWOT analýza konkurenčního prostředí
- Marketingový mix (produkt – místo – cena – propagace)
- Slova uvozující otevřené otázky (kdo-co-kdy-kde-proč-jak-kolik)
- Kdo (osoba klienta, majitelé, spolupracovníci, zákazníci, konkurenti ...)

- Co (nabídka klienta, důležitost produktů, odlišnosti konkurence, priority...)
- Kdy (prodejní období, historie-budoucnost, prodejní akce...)
- Kde (místo prodeje, pobočky, spádovost, konkurence...)
- Proč (jedinečnost produktu, důvod zájmu zákazníků, prezentace...)
- Jak (nabídka, komunikace, komunikace konkurence, logo, obal...)
- Kolik (komunikační mix, prodej, ceny, investice, zákazníci, obraty, marže...)

Vzhledem k široké škále možností rozhlasové komunikace, nelze bez informací získaných takto vedeným rozhovorem prezentovat, udělat konkrétní individuální nabídku, správně zacílený produkt rádia. Zde je viditelný rozdíl mezi prodejem rozhlasové reklamy (médií) a jinými produkty osobního prodeje.

Prezentace

Prezentace je klíčové slovo. U osobního prodeje se často prodejní proces zužuje na jednoduchou definici „čím víc kontaktů, tím víc příjmů“. Ve skutečnosti je to trochu jinak. Čím víc kontaktů, tím víc osobních kontaktů a čím víc osobních kontaktů, tím víc prezentací. Předcházející kapitola s názvem analýza je diagnostické poznávání faktů za jediným účelem. Sestavit prezentaci, která vyhodnotí trh klienta a přinese řešení jeho potřeb. Jestliže se obchodní zástupce soustředí na prezentaci a nikoli na uzavření obchodu, řada námitek, které se obtížně vyvracejí, ztratí význam a smysl. Přitom téměř každé úspěšné prezentaci předcházelo „nemáme peníze, nepotřebujeme reklamu, inzerujeme jinde, atd.“. Prezentace musí vycházet z toho, že klienta vůbec nezajímá, jak je rádio dobré, nýbrž jak dobře mu bude, když si koupí jeho službu. Vychází z faktů (co to je), ale předkládá výhody (jaké to je a co to znamená) a prospěch (co to přinese klientovi).

Fakta informují, výhody a prospěch prodávají. Třetím krokem prodejního interview je prezentovat prospěch pomocí výhod. Vyvolat radost, nadšení, chtění a uspokojit potřebu nalezenou správně kladenými diagnostickými otázkami.

- Proč reklama
- Proč reklama v rádiu
- Proč reklama v našem rádiu

- Proč reklama v našem rádiu právě teď

Pokusný závěr – námitky

Mnoho lidí si plete výmluvy (námitky) s podmínkami. Pro připraveného prodejce znamenají zájem a mohou být impulsem k pokusu o uzavření objednávky v průběhu rozhovoru. Námitka je většinou nepřímá otázka za účelem získání více informací. Námitky jsou přirozenou součástí života. V rozhlasovém prodeji to jsou:

- Nemáme peníze
- Nevyhovující formát
- Rádio jako reklamní nosič nefunguje (není vidět)
- Malá poslechovost
- Nepotřebujeme reklamu
- Máme agenturu
- Inzerujeme u konkurenčního média
- Osobně Vaše rádio neposlouchám (nelíbí se mi)
- Špatné zkušenosti s rádiem (s Vaším rádiem)
- Příliš úzká cílová skupina
- Příliš malý (velký) dosah
- Více rozhodujících subjektů (osob)
- Je to drahé
- Už máme naplánováno
- Lidé nemají peníze
- Je špatná doba
- V ČR neprodáván (velkoobchod)
- Mám dost zákazníků (už bych to nestihl)
- Rádio pro nás není vhodné

- Jsme malá firma

Důvodem, proč se setkáváme s námitkami je nedostatek informací, nedostatek času, špatné (i zprostředkované) zkušenosti, nedůvěra a obavy. „Námitka je jako strom. Chceme-li vyvrátit strom, musíme se dostat k jeho kořenům.“ [7, str.78] Námitky je třeba vyvracet otázkami, nikoli argumenty. Zákazník si odpoví sám. Lze je tak využít k vysvětlení a dokonce i k pokusu o uzavření obchodu.

Závěry

Závěr obchodního jednání je umění říci si o objednávku, o peníze. Filosoficky je závěr špatný termín. Je to vlastně začátek nových obchodních vztahů. Proto je daleko lepší, zejména u tak složitého produktu, jakým je rozhlas, soustředit se na diagnostiku a prezentaci. Pak již není třeba klienta k podpisu tlačit technikami závěrů popsanými v každé lepší učebnici prodeje (shrnující, alternativní, akční, termínovaný, podmíněný atd.).

6.1.3 Poprodejní servis – následná práce s klientem

Získáním zakázky obchod nekončí, ale naopak začíná. Fáze realizace reklamní kampaně, její zadání do reklamních bloků ve vysílání, je dnes díky technice poměrně jednoduchá. Podstatná je výroba reklamního spotu, koordinace komunikace mezi klientem a produkčním studiem. Vyžaduje další prodejní interview a mnohdy vyšší úsilí vynaložené na přesvědčení klienta o vhodném textu, atmosféře, hudbě nebo výrobě hudebního loga.

Péče o klienta

Po úspěšném uzavření smlouvy by klient nikdy neměl mít pocit, že tím to pro obchodního zástupce (prodejní organizaci) skončilo. Po prodeji je třeba udržovat stejnou četnost kontaktů, jako před ním. Vyplatí se poděkovat písemně za zakázku a vyjádřit společnou víru v úspěch. Dobré je upozornit zákazníka, že kampaň začíná, případně se zeptat, zda již některý spot slyšel. Rozhodně je zapotřebí probrat s ním spolupráci jeho prodavačů v průběhu kampaně. Média mohou sice přivést zákazníka do obchodu ale nedokáží jej tam obsloužit. Lze se domluvit se zákazníkem na hodnocení kampaně poté, co skončí. V případě, že je klient spokojen, měl by obchodní zástupce žádat referenční list.

Ani servisem po prodeji práce se zákazníkem nekončí. Začíná nový boj o novou zakázku. [1,2,3,5,7,8]

6.2 Řízení a plánování výkonů

Řízení a plánování individuálních výkonů je postaveno na dlouhodobém sběru dat a statistiky celého prodejního týmu a celého obchodního oddělení. Jednotlivé ukazatele lze porovnávat v kontextu jednotlivých let, jednotlivých sezón a prodejních období. Hodnotící ukazatele (3.1.3) slouží k porovnání jednotlivých členů týmu, sledování jejich vývoje a nalezení případných chyb, kterých se při prodejním procesu dopouštějí.

Práce s jednotlivými obchodními zástupci je nepřetržitý proces, který předpokládá jejich aktivní účast na řízení pomocí plánování výkonů. Předávání nezkreslených týdenních hlášení, které obsahují přesné údaje o jejich celotýdenní práci a rozboru jednotlivých zakázek. Hlášení obchodníka podle přílohy P VIII je podkladem pro sestavení reportu, který ukazuje, jak se jim ten který týden dařilo a zda obchodník dosáhl stanovených cílů. Vypovídající hodnota měřitelných proměnných může být hodnocena měsíčně, případně čtvrtletně. Předpokládá osobní konzultaci, analýzu a rozbor odchylek proti plánu.

Důležitou roli hraje individuální motivace a přesvědčení obchodníka o tom, že nastavený systém práce skutečně funguje.

6.2.1 Práce s databází klientů a využití CRM

Řízení výkonů začíná na práci s databází klientů. Přesné záznamy o návštěvách a doprovodných kontaktech, třídění klientů na ABCD podle jejich ročních obrátů, třídění podle jejich oboru činnosti a podle pravděpodobnosti jejich další objednávky (výhledy v Kč a %). Základem práce s databází je fakt, že klient bez naplánovaného příštího kontaktu a výhledu na objednávku není klientem a do obchodní databáze nepatří.

Počet klientů v databázi

Pro dlouhodobé plánování týdenní činnosti je důležitý celoroční počet kontaktů s klienty v kategoriích ABCD. Klienty kategorie A kontaktuje obchodní zástupce každý týden, klienty kategorie B každý třetí týden, kategorie C jednou za 6 týdnů. Nejdelší časový úsek mezi jednotlivými kontakty s jedním klientem jsou 3 měsíce. To je však možné pouze u klientů D, kteří jsou klienty potenciálními. Z takto naplánované činnosti, kterou ukazuje příloha P IX je patrné, že jeden prodejce není schopen kvalitně obsloužit více než 100 klientů, které má ve své databázi. Dalším cílem je správný poměr aktivních klientů (utrácějící) a potenciálních klientů. 50% a více aktivních klientů může obchodní zástupce

docílit po roce práce na správně vedené databázi a řízením svých výkonů. K tomu je zapotřebí neustálá náhrada klientů kategorie D za nové firmy, kterých je na reklamním trhu stále dost.

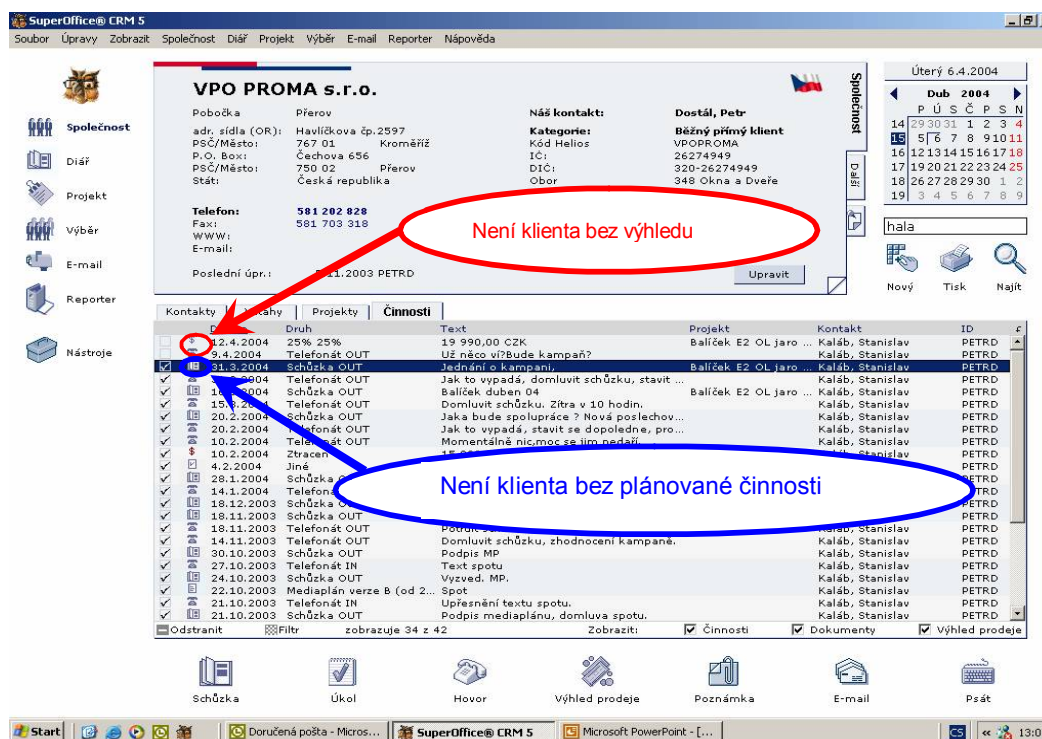
Výhledy

K plánování příjmů slouží především co nejpřesnější výhledy a cíle, které chce prodejce u jednotlivých klientů dosáhnout. Plánují se výhledy na 25 – 99% pravděpodobnosti na uzavření obchodu. Přes to, že jsou tato data pouze odhadem prodejce, lze na jejich podkladu plánovat potřebnou činnost, která vede ke splnění plánu. V každém případě učí prodejce přemýšlet o výši zakázky dlouho dopředu. Ze ztracených a potvrzených výhledů lze snadno usoudit, který klient má být z databáze vyřazen a který naopak převeden do vyšší kategorie.

CRM

Práci s databází a přesné plánování činností a výkonu usnadňují moderní systémy CRM. Jejich zavedení v obchodním oddělení není jednoduché právě proto, že velmi přesně ukazují, jak obchodník se svěřenými klienty pracuje. Zápisy v kartách klientů se zároveň zapisují do diářů, výhledy s ohledem na pravděpodobnost se promítají do různých časových úseků.

CRM je velkým pomocníkem při třídění klientů podle oborů, podle místa působnosti, podle zájmů firem i jejich kontaktních osob. Umožňují projektovat speciální nabídky pro různé skupiny klientů, posílat hromadnou korespondenci a kontrolovat veškeré aktivity prodejců i aktivity jejich zákazníků. Předpokladem jsou správné a důsledné záznamy. CRM umožňuje křížově porovnávat vyhodnocovat databáze klientů, kontaktů, obchodních případů.



Obr. 4. SuperOffice – systém CRM

6.2.2 Vliv hodnotících proměnných na individuální cíle

Měřitelné proměnné (počet odpracovaných dnů, počet obchodních schůzek, počet doprovodných kontaktů, počet nově kontaktovaných klientů, počet objednávek, obrat, počet prodaných dní, spotů a vteřin) mají přímý vliv na obraty jednotlivého obchodního zástupce. Vypovídají především o jeho úspěšnosti a průměrné objednávce, která zpětně řídí potřebný počet kontaktů nutných k dosažení cílů. Za nízkou úspěšností je potřeba hledat chyby v obchodní taktice, za nízkou průměrnou objednávkou chyby v databázi klientů, případně v nedostatečné prezentaci. Sledují se sezónní výkyvy v plnění plánu a hledá se možná příčina v nedostatečném úsilí nebo potřebě školení a výcviku.

6.2.3 Plnění plánu řízením výkonů

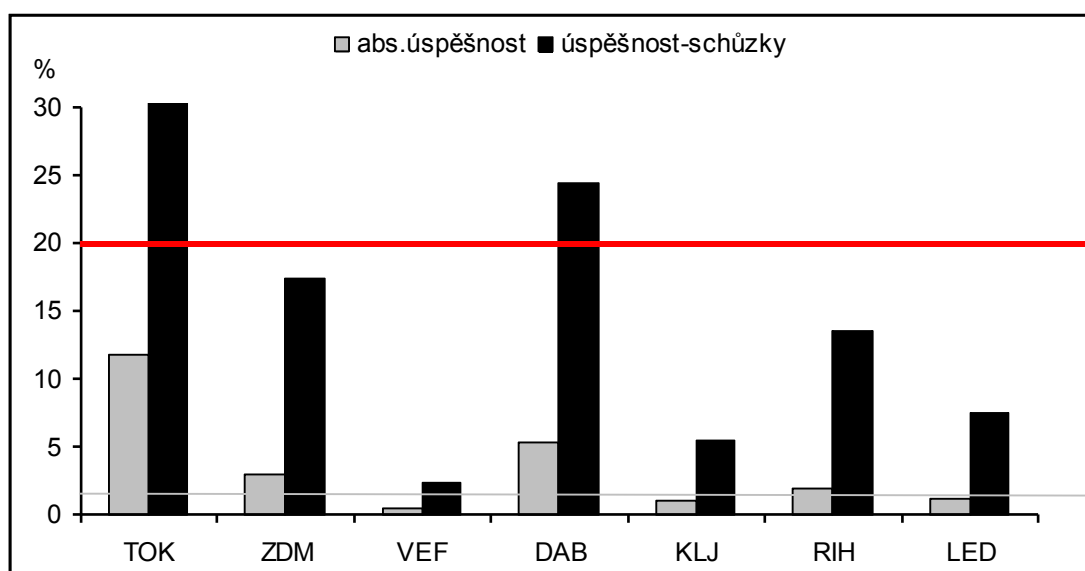
Pravidelným vyhodnocováním měřitelných proměnných lze snadno kontrolovat plnění plánu a odhadovat vývoj finančního plnění na další kratší i delší období. Přepočítáním proměnných za celý tým je možné nastavit potřebné limity (počet schůzek, počet klientů, počet nových klientů) a nasimulovat výkony tak, aby bylo stanoveného finančního cíle dosaženo. Je možné poznat, že plánu nelze dosáhnout nebo naopak, že bude ke splnění plánu potřeba vyvinout jen malé úsilí. V prvním případě lze situaci vyřešit speciální

nabídkou, přijetím nových obchodníků nebo případnou marketingovou komunikací. Ani ve druhém případě není situace pro obchodní tým výhodná. Především proto, že oslovování klientů je práce pro budoucnost. V druhé řadě proto, že na malé prodejní úsilí lze snadno zvyknout, ale naopak to jde těžko. Obě situace je nutné řešit. Navýšením plánu, zvýšením ceny nebo hledáním nových možností.

To vše je možné pouze pomocí poměrně stereotypní práce s daty, řízením jednotlivých proměnných a jednotlivých obchodních zástupců.

6.2.4 Kontrola a závěrečné hodnocení

Role vedoucího obchodu v řízení prodeje pomocí řízení výkonů spočívá v důsledné kontrole plnění nastavených systémů, ověřování zadaných dat, hledání nestandardních a mimořádných situací a možností zvýšení výkonu jednotlivých prodejců. Neustálé vysvětlování funkce systému plánování a v „boji“ o vyřazování a pravidelné kontaktování klientů v databázi. K hodnocení slouží osobní pohovor a motivační prvky odměňování (případně sankce). K individuální motivaci při plánování jednotlivých ukazatelů slouží jejich porovnání s ostatními členy týmu, jejich odchylky (+/-) od průměru. Hodnotící proměnné jsou spravedlivým ukazatelem soutěže mezi prodejci. Nemá na ně vliv pouze obrat jednotlivých obchodníků, ale především aktivita, efektivita jejich práce a využití pracovního času.



zdroj : interní materiály RRM – pobočka východní Čechy

Obr. 5. Porovnání úspěšnosti jednotlivých obchodních zástupců v týmu

6.3 Řízení a plánování času

Lidé si zvykli plánovat čas. Každý to dělá jinak, ale málokdo to dělá správně. Nestačí plánovat pár příštích dnů či dva týdny (taktické plánování času). I pro takový rozvrh je důležité nejprve znát pár statistických údajů z vlastní činnosti. Na začátku je prioritou strategické plánování s dlouhodobějším výhledem. Teprve to nám řekne, jak čas naplnit smysluplně, abychom se alespoň pokusili předejít stresům z nedostatku času.

6.3.1 Strategické plánování času

Jedná se o časový výhled na rok, jednotlivá čtvrtletí a měsíce. Nejprve inventura času, který máme k dispozici. Rok má 365 dní. Z toho je 252 –3 pracovních. Z toho je 20 pracovních dní dovolená a dalších 10 dní pravděpodobně proležíme s nějakým běžným onemocněním. Zbývá 220 dnů. Ne každý den se hodí na obchodní schůzky. Pondělí dopoledne a pátek odpoledne nejsou nejlepší. Odečteme tedy dalších 20 dnů. Pak je zde neblahý vliv už odečtených svátků. První svátek v roce jsou Velikonoce (pohyblivý svátek). Sjednat si schůzku před Velikonocemi bývá těžké, klienti je odkládají. Po Velikonocích pak většinu schůzek odloží o další týden. Nejproblematictější období jsou Vánoce. Od 20.12. do 5.1. schůzku sjednat téměř nelze. Jednotlivá období jsou poznamenána tím, jaké svátky vyjdou na pracovní dny. Největší dosud zaznamenaná pohroma se udála v roce 2003. Velikonoce byly poslední týden v dubnu a 1. a 8. květen vyšly na čtvrtky. K tomu bylo extrémně pěkné počasí a obchodníci seděli ve svých kancelářích. Když se jim povedly 2 schůzky za týden, byli rádi. Je prostě potřeba dívat se dopředu a nebezpečí identifikovat dříve než je pozdě. Není žádný zhroucený trh, žádná špatná doba. Existuje pouze nedostatečné (špatně naplánované) úsilí.

6.3.2 Taktické plánování času

Když víme, kolik „dobrých“ dnů je k dispozici v příštím období, můžeme přikročit k plánování kratších časových úseků. Potřebujeme vědět:

- Kolik telefonátů potřebujeme na domluvení 1 schůzky.
- Kolik času nám zabere jeden telefonát (průměrně).
- Kolik času nám zabere 1 schůzka (průměrně).

- Kolik času ztratíme (průměrně týdně, měsíčně) odřeknutými schůzkami, vlastní nedochvilností či nedochvilností klientů.
- Kolik času musíme strávit ve firmě zpracováváním nezbytné byrokracie.

Když tohle všechno uděláme, můžeme začít pracovat. Většina lidí řekne, že na takové hlouposti nemá čas. Je tomu opravdu tak?

ZÁVĚR

Prodej rozhlasové reklamy je přímo ovlivněn celou řadou faktorů. Z hlediska makroprostředí je to právní stav vyplývající z legislativy, podnikatelské prostředí a stav ekonomiky, který ovlivňuje zaměstnanost a kupní sílu obyvatel. Z konkurenčního hlediska jsou důležití přímí konkurenti (ostatní stanice), ostatní média a reklamní nosiče. Zbytek ovlivňujících faktorů nalezneme ve vlastním prostředí rozhlasové stanice. Média působí na dvou trzích. Jedním je spotřebitelský trh posluchačů. Na druhém, průmyslovém trhu je nabízena jejich kupní síla a možnost komunikovat odbyt výrobků reklamních klientů. Úspěch je primárně ovlivněn množstvím posluchačů rozhlasové stanice. Množství a kvalita posluchačské obce zvyšuje potenciál prodeje předem stanoveného času, který je možno využít pro komerční komunikaci. Tento čas je zároveň jediným zdrojem příjmů soukromého rádia. Neprodaný čas je nenávratně ztracen. Jediným nástrojem pro maximální využití času jak mateřským podnikem, tak reklamními klienty je osobní prodej. Konzultační způsob prodeje závisí na mnoha okolnostech uvedených v mé práci.

Primární roli v něm má řízené obchodní (mediální) zastoupení. Řízení prodeje vychází z faktu, že co nelze měřit, nelze řídit. Z mé práce vyplývá nutnost sběru dat a zpracování dlouhodobé statistiky individuálních i týmových výkonů. Jejich porovnávání v kratších i delších časových řadách a hledání souvislostí mezi opakujícími se jevy. Jednotlivé proměnné mají vliv na příjmy celého oddělení. Podstatou je práce s databází klientů, kterou dnes značně usnadňují systémy CRM. Úspěch a efektivita obchodního týmu soukromé rozhlasové stanice je založena na plánování. Zdaleka nejde pouze o plánování příjmů, ale především o plánování jednotlivých výkonů a činností jednotlivých prodejců. Proměnné jako je průměrná objednávka, počet prodejních schůzek a telefonátů, frekvence kontaktů s klienty a jejich rozdělení do jednotlivých kategorií se vzájemně ovlivňují. Individuální práce s daty a rozborů pracovních postupů vedou k plnění stanovených cílů.

Prodejci jsou vybíráni sofistikovaným způsobem, podrobování pohovorům a testům. Jsou-li přijati, jsou školeni, trénováni a koučováni. Ani to však k řízení prodeje nestačí. Obchodní zástupce je nutné individuálně motivovat, hodnotit a účinně kontrolovat.

Vytvořením tohoto materiálu jsem dospěla k závěru, že osobní prodej soukromé rozhlasové stanice není možné efektivně řídit jiným, než uvedeným způsobem. Materiál, který vychází především z mé praxe, lze aplikovat na jakýkoli obchodní tým soukromých rozhlasových stanic. Popsaný systém vyvrací řadu mýtů o prodeji. Uvědomila jsem si, kolik důležitých věcí neděláme nebo děláme nedostatečně, na co se mám lépe a podrobněji zaměřit a které položky mohu redukovat.

Vývoj spotřebního i průmyslového trhu dospívá k nutnosti efektivní komunikace, vyhodnocování jejích výsledků a využívání pouze těch prostředků marketingového mixu, které vedou ke zvýšení úspěchu a splnění cílů podnikatelských záměrů. Klienti rozhlasové stanice na regionálním trhu dospívají a hodnotí svoji dosavadní činnost i způsoby komunikace. Čím dál častěji se rozhodují na základě profesionálních a fakticky potvrzených dat, které žádají od připravených partnerů. Vývojové tendence osobního prodeje směřují od emotivního prodeje k prodeji analytickému. Získáváním zkušeností konkurence sílí tlak na všechny společnosti, které spolu na trhu soutěží. To platí i v případě rozhlasových stanic na regionálním trhu.

Tím více si uvědomuji, že takový model prodeje, jakým je osobní prodej, bude fungovat pouze tehdy, bude-li stanovování cílů, měření a hodnocení prováděno důsledně.

Nikdy není pozdě začít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BUREŠ, I., *10 zlatých pravidel prodeje*: Management press, 1994,1996. 142 s. ISBN 80-85943-84-0.
- [2] BUREŠ, I., *Jak úspěšně řídit prodejní tým*: Management Press, 2004. 145 s. ISBN 80-7261-109-7.
- [3] GREENWOOD, K., *Seven strategie for High Performanc Selling*: Streamline press, [1992]. 175 s. ISBN 1-886745-23-4.
- [4] HAAS, M. - FRIGGE, R. - ZIMMER, G., *Radio Management*: Verlag Olschlager GmbH, 1991. 793 s. ISBN3-88295-135-4.
- [5] HOPKINS, C., *Můj život v reklamě*: Filip Trend publishing, 2003. 207 s. ISBN 80-86282-25-2.
- [6] LYTLE, CH., *Selling Radio Advertisng without Numbers* : NAB Radio, 1988. 420 s. ISBN 0-89324-047-8.
- [7] MEGASALES, *How America's Most Successful Radio Salespeople Do it*: NAB Broadcasters, 1999. 131 s. ISBN 0-89324-071-0.
- [8] OHOWEN, M., *Power selling*: Management press, 1996. 203 s. ISBN 80-85943-09-3.
- [9] PACOVSKÝ, J., *Na vlnách rozhlasu*: Český rozhlas, 1993. 100 s. ISBN 80-210-2646-4.
- [10] PEAK, W., *The Best of the Best Promotions*: NAB Broadcasters, 1991. 48 s. ISBN 0-89324-103-2.
- [11] TÁCHA, D., *Lokální reklama v rádiu : obchodník versus klient* : Strategie, 2004, č.13, str.25. ISSN 1210-3756.
- [12] TASZAREK, J., *The Best of Quota Busters*: Instant Publisher, [1992]. 162 s. ISBN 1-931413-61-4.
- [13] ZELENKA, M., *Manuál mediálního konzultanta*. Praha: APSV, 1999.
- [14] ZELENKA, M., *Media projekt*. Praha: SKMO, 2004.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČRA	Asociace českých reklamních agentur
AKA	Asociace komunikačních agentur
APSV	Asociace provozovatelů soukromého vysílání
AQH	Průměrná čtvrt hodina za dané časové období
CPT	Cost per thousand – cena za 1 tisíc kontaktů s posluchačem
ČTÚ	Český telekomunikační úřad
DR	Daily reach : denní zásah – poslech včera
GRP	Hrubý bod zásahu
MML	Media Market Lifestyle
MMS	Media Marketing Services
OSA	Ochranný svaz autorský
PSP	Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky
RPR	Rada pro reklamu
RRM	Regie Radio Music
RRTV	Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
Share	Podíl poslechu na celkovém poslechu
SKMO	Sdružení komunikačních organizací
UVDT	Unie vydavatelů denního tisku
WR	Weekly reach : týdenní zásah – poslech za 7 dní

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Profil poslechovosti celoplošných rozhlasových stanic (v tis., po-ne) v cílové skupině všichni.....	25
Obr. 2. Mapa regionálních poboček Regie Radio Music.....	41
Obr. 3. Plnění týmového plánu v jednotlivých měsících.....	51
Obr. 4. SuperOffice – systém CRM.....	63
Obr. 5. Porovnání úspěšnosti jednotlivých OZ v týmu.....	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Odhady objemu mediální reklamy v ČR.....	14
Tab. 2. Podíl prodeje národního a regionálního vysílání.....	41
Tab. 3. Počty posluchačů v regionech.....	45
Tab. 4. Klienti rozhlasového vysílání podle oborů činnosti.....	46

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Předpisy regulace mediální a komunikační oblasti
- P II Vývoj investic do reklamy v letech 1995 - 2003
- P III Mix médií
- P IV Pásmový ceník reklamních spotů společnosti Regie Radio Music pro národní vysílání
- P V Pásmový ceník reklamních spotů společnosti Regie Radio Music pro regionální vysílání
- P VI Stanovení plánu příjmů pomocí měřitelných proměnných
- P VII Statistika a sledování dílčích cílů plnění plánu – hodnotící proměnné
- P Týdenní hlášení obchodníka
- VIII
- P IX Roční plán schůzek s klienty kategorie ABCD

PŘÍLOHA P I : Předpisy regulace mediální a komunikační oblasti

- Zákon č. 231/2001 Sb.;
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy;
- Zákon č. 71/1967 Sb., o správním řízení (správní řád);
- Zákon č. 368/1992 Sb., o správních poplatcích, ve znění zákona č. 10/1993 Sb., 85/1994 Sb., 273/1994 Sb., 36/1995 Sb., 301/1995 Sb.;
- Zákon č. 483/1991 Sb., o Českém rozhlasu; ve znění zákona č. 36/1993 Sb., 253/1994 Sb., 301/1995 Sb. 135/1997 Sb.;
- Zákon č. 484/1991 Sb., o České televizi; ve znění zákona č. 36/1993 Sb., 253/1994 Sb., 301/1995 Sb. a zák 39/2001 sb.;
- Zákon č. 106/1999 sb. o svobodném přístupu k informacím;
- Zákon č. 151/2000 Sb. o telekomunikacích;
- Zákon č. 46/2000 Sb. Tiskový zákon;
- Zákon č. 121/2000 Sb., Zákon o právu autorském;
- Zákon č. 237/1995 Sb., o hromadné správě autorských práv a práv autorskému právu příbuzných;
- podpůrně též Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. a zákon o ochraně hospodářské soutěže č. 63/1991 Sb. ve znění zákona č. 495/1992, 286/1993 Sb.;
- Sazebník správních poplatků

Vývoj investic do reklamy v letech 1995 - 2003																		
	1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003	
Makroekonomické údaje v miliardách Kč																		
	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč
Investice do reklamy total		9,08		9,95		11,22		12,32		13,03		15,03		16,37		16,73		17,10
Rádio - % z rekl. total	7,30%		8,50%		8,10%		8,93%		8,52%		8,94%		8,13%		8,72%		9,22%	
Rádio národní reklama - % z rekl. total	4,54%		4,68%		4,10%		4,63%		4,37%		4,94%		4,59%		4,86%		5,25%	
Rádio lokální reklama - % z rekl. total	2,75%		3,83%		3,98%		4,31%		4,14%		4,00%		3,55%		3,86%		3,97%	
Rádio - celkové obraty v miliónech Kč																		
Investice do rádia total	100%	662	100%	845,8	100%	908,9	100%	1100,4	100%	1110,0	100%	1343,0	100%	1331,3	100%	1458,9	100%	1577,0
Národní reklama privat	47,2%	312,5	45,5%	384,8	42,9%	389,9	47,2%	519,9	45,9%	510,0	50,9%	684,0	52,6%	700,0	50,3%	734,3	51,2%	808,0
Národní reklama Čro	15,1%	100,0	9,5%	80,4	7,7%	70,0	4,5%	50,0	5,4%	60,0	4,3%	58,0	3,8%	51,0	5,4%	79,0	5,7%	90,0
Národní reklama total	62,3%	412,4	55,0%	465,2	50,6%	459,9	51,8%	569,9	51,4%	570,0	55,2%	742,0	56,4%	751,0	55,7%	813,2	56,9%	898,0
Lokální reklama total	37,7%	249,6	45,0%	380,6	49,1%	446,5	48,2%	530,5	48,6%	540,0	44,8%	601,0	43,6%	580,3	44,3%	645,7	43,1%	679,0
Rádio - obraty lokálního prodeje v jednotlivých regionech v milíonech Kč																		
	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč
Praha + Stř. Čechy			25,4%	91,0	23,9%	125,0	28,7%	152,0	31,3%	169,0	36,3%	218,0	34,7%	201,1	36,3%	234,5	37,7%	256,0
Jižní Čechy			6,0%	28,5	7,5%	29,5	6,8%	36,0	5,9%	32,0	6,5%	39,0	6,1%	35,7	5,0%	32,0	5,8%	39,5
Západní Čechy			9,3%	35,4	9,3%	58,0	10,2%	54,0	10,7%	58,0	9,7%	58,0	9,3%	54,1	9,0%	58,0	8,4%	57,0
Severní Čechy			11,6%	44,2	11,6%	48,0	11,1%	59,0	9,4%	51,0	9,5%	57,0	8,9%	51,6	8,4%	54,1	7,4%	50,5
Východní Čechy			11,1%	42,2	11,1%	41,0	9,5%	50,5	9,3%	50,0	8,5%	51,0	8,3%	47,9	8,4%	54,4	7,6%	51,5
Jižní Morava			18,4%	70,0	18,4%	86,0	18,2%	96,5	17,6%	95,0	17,0%	102,0	19,8%	115,0	19,9%	128,3	18,9%	128,5
Severní Morava			18,2%	69,3	18,2%	59,0	15,6%	82,5	15,7%	85,0	12,6%	76,0	12,9%	75,0	13,1%	84,5	14,1%	96,0
Kontrolní součet			100,0%	381,0	100,0%	446,5	100,0%	530,5	100,0%	540,0	100,0%	601,0	100,0%	580,3	100,0%	645,7	100,0%	679,0

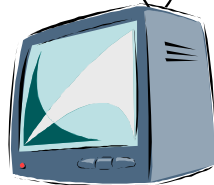
BTTO příjmy v roce 1995-2003 jsou vypočteny na základě údajů APSV, ArboMedia, Čro, ČSÚ, MMS, Radio Net a RRM (abeced. pořadí).

Z btto příjmů je třeba odečíst náklady na získání příjmů - provize a bonusy (množstevní slevy). V národním prodeji jsou náklady na získání příjmů 40% (1995-8 - 35%), v lokálním prodeji 25%. Do obrátů nejsou započítány mediální bárny, ani bárny s věcným

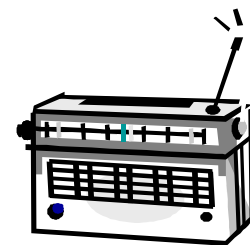
Mix médií



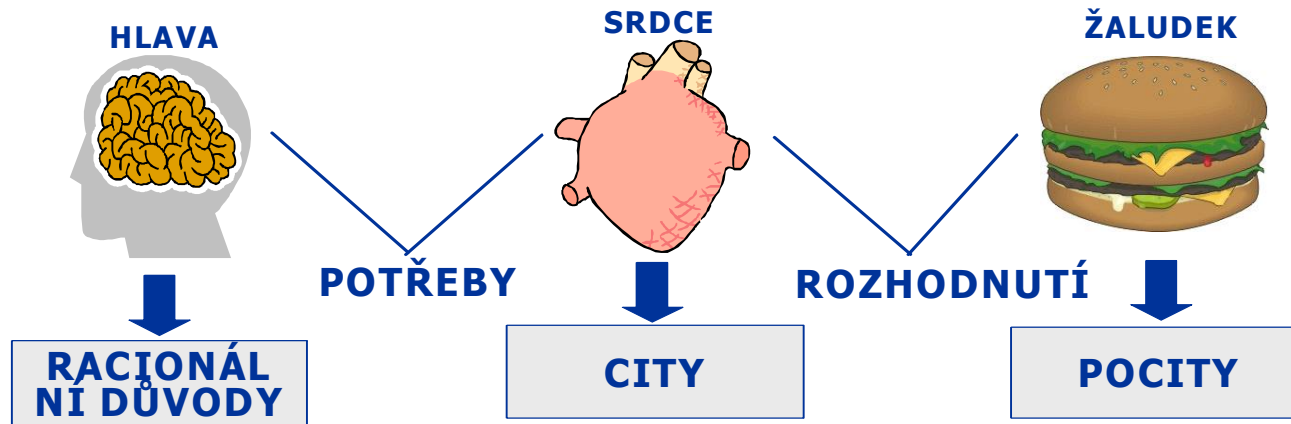
Lidé čtou denní tisk kvůli informacím. Hledají konkrétní informace o konkrétních věcech na konkrétním místě.



V televizi hledají pořad, například na základě informace z tisku. Stane se ale, že mají od včerejška nalaďen jiný program, a ten zaujme tak, že u něj zůstanou.



Opravdu málokdo hledá v rádiu konkrétní pořad. Zkouší různé programy a zůstane tam, kde má dobrý pocit. Nehledá informace ani pořady. Hledá společníka, který nezaměstnává jeho fyzický zrak. Jeho emoce však pracují dál a vyvolávají představy a obrazy.
Image je představa.



Zdroj : LYTTLE, CH., Selling Radio Advertising without Numbers [4]

PŘÍLOHA P IV : Pásmový ceník reklamních spotů společnosti

Regie Radio Music pro národní vysílání

Ceník reklamního vysílání		platnost od 21.února 2005
----------------------------------	--	---------------------------



pondělí - neděle

Ceny za 30 sek. spot v jednotlivých časových pásmech

Produkty	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
SuperNet Frekvence 1, Evropa 2, Radio Impuls, RockZone, Info radio, RadioNet	5 000	19 580	41 250	42 900	31 790	27 390	21 670	9 900	5 000
Goldnet Frekvence 1, Evropa 2, Info radio, RockZone, RadioNet	2 970	14 300	31 000	32 000	22 000	20 500	13 640	6 270	2 970
SilverNet Evropa 2, Radio Impuls, Info radio, RockZone, RadioNet	3 190	13 200	29 000	30 300	21 000	22 000	14 300	6 600	3 190
Diamant Frekvence 1, Radio Impuls, RadioNet	4 500	15 000	33 000	35 000	25 190	22 000	16 500	8 200	4 500
Frekvence 1 + RadioNet Frekvence 1, RadioNet	2 600	10 500	22 800	24 400	16 100	15 000	10 800	4 700	2 600
Rádio Impuls + RadioNet Radio Impuls, RadioNet	2 600	10 200	20 500	22 300	15 500	16 500	11 600	4 700	2 600
RRM Total Frekvence 1, Evropa 2, Radio Impuls, RockZone, Info radio	2 600	18 100	34 950	35 200	22 700	22 900	15 600	6 800	4 400
Trio Frekvence 1, Evropa 2, Radio Impuls	2 500	18 000	34 850	35 100	22 600	22 800	15 500	6 700	4 300

V reklamních produktech nelze provádět změny v jejich složení. Rádía a síť RadioNet v reklamních produktech jsou brány jako celek.

	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
FREKVENCE 1	1 100	8 400	18 100	18 500	11 500	10 500	7 000	2 640	1 650

Samostatně lze koupit maximálně 3 regionální odpojení Frekvence 1!

	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
Evropa 2	1 100	7 260	11 660	11 660	8 360	8 580*	5 830	2 200***	1 650***

Samostatně lze koupit maximálně 3 regionální odpojení Evropy 2!

* Spot nelze vysílat v čase 16-18 hod. na Evropě 2 (neděle), *** spot nelze vysílat v sobotu mezi 20.00 hod. a 24.00 hod.

	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22	22 - 24
Radio Impuls	1 090	8 611	17 700	17 700	11 000	12 000	7 500	3 597	2 180

Samostatně lze koupit maximálně 3 regionální odpojení rádia Impuls

Regionální a lokální stanice RRM	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
RockZone 105,9 FM	100	630	590	400	480	350	350	200
INFO radio 89,0 FM	100	400	400	280	320	200	150	100

Tarify pro jiné formáty

	10"	15"	20"	25"	35"	40"	45"	50"	55"	60"
Délka spotu										
Koeficient	0,60	0,70	0,80	0,90	1,20	1,40	1,50	1,70	1,85	2,00

Výroba spotu

Cena 3 000 - 7 000

Copyright

Počet	1	2	3-4	5 a více
Cena	1 000	2 000	3 000	5 000

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

Regie Radio Music

Wenzigova 4, 120 00 Praha 2
tel.: 257 001 111, Fax: 224 26 24 13
e-mail: rrm@rrm.cz, www.rrm.cz

PŘÍLOHA P V : Pásmový ceník reklamních spotů společnosti

Regie Radio Music pro regionální vysílání



Regionální ceník reklamního vysílání

platnost od 1. března 2005



Pondělí - Neděle

nelze nakoupit více jak 3 regiony najednou

Ceny za 30 sek. spot v jednotlivých časových pásmech

PRAHA A STŘEDNÍ ČECHY	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - 102,5 FM	200	2700	2700	2000	2200	1600	500	450
Radio Impuls - 96,6 FM	200	4000	3900	2900	3000	1800	550	450
Evropa 2 - 88,2 + 105,5 FM	200**	2700	2700	2500	2600**	1800**	800**	450**
RockZONE 105,9 FM	100	630	590	400	480	350	350	200
INFO radio 89,0 FM	100	400	400	280	320	200	150	100
Produkt Zlatá pětka	800	8 000	8 000	5 400	5 600	3 900	1 900	1 300
Evropa 2 - 88,2 + 105,5 FM, Frekvence 1 - 102,5 FM, Radio Impuls 96,6 FM, RockZONE - 105,9 FM, Info radio - 89,0 FM								

JIŽNÍ ČECHY	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - jižní Čechy 94,1 FM	100	900	900	700	700	250	150	100
Impuls - 102,9 FM + 98,4 FM	200	1300	1300	1000	1050	450	350	250
Evropa 2 - České Budějovice 90,5 FM	100**	450	450	350	450**	250**	150**	100**

TRIO Jih	300	2100	2100	1400	1400	550	450	300
Evropa 2 - 90,5 FM, Frekvence 1 - jižní Čechy 94,1 FM, Impuls - 102,9 + 98,4 F								

ZÁPADNÍ ČECHY	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - záp.Čechy 89,6 + 104,1 + 103,8 FM	100	650	800	600	450	250	150	100
Impuls - 91,4 + 94,0 FM	150	650	800	500	450	350	250	150
Evropa 2 - Karlovy Vary - 93,8 FM + 91,0 FM	100**	450	500	350	450**	250**	150**	100**
Evropa 2 - West Plzeň - 101,3 FM	100**	450	500	350	450**	250**	150**	100**
Evropa 2 - Západní Čechy - 91,0 + 93,8 + 101,3 FM	150**	650	750	500	600**	350**	200**	150**

Trio Západ	200	1500	1600	1200	1050	550	350	200
Evropa 2 - 101,3 + 93,8, Frekvence 1 - 89,6 + 104,1 + 103,8, Impuls - 91,4 + 94,								

SEVERNÍ ČECHY	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - severní Čechy 93,5 FM	100	1100	1100	850	1000	300	150	100
Frekvence 1 - Liberec 96,4 FM	150	400	400	350	350	250	200	200
Impuls - 102,0 FM	200	900	900	750	800	250	250	200
Impuls - 92,1 FM Liberec	150	550	600	500	500	250	150	150
Evropa 2 - sev.Čechy Ústí a/L. - 88,0 + 107,2 FM	100**	500	500	350	450**	250**	150**	100**
Evropa 2 - sev. Čechy Liberec - 88,1 FM	200**	650	650	600	650**	350**	250**	250**

DUO Liberec	350	750	750	700	750	450	350	350
Evropa 2 - 88,1 + 106,4 + 99,3 FM								

TRIO Liberec	300	950	950	900	950	550	400	400
Evropa 2 - 88,1 FM + Frekvence 1 - Liberec 96,4 FM + Impuls - 92,1 FM								

TRIO Sever	300	1850	1850	1300	1350	550	450	300
Evropa 2 - 88,1 + 88,0 + 107,2 FM, Frekvence 1 - sev. Čechy 93,5 FM, Impuls - 102,0 + 92,1 FM								

VÝCHODNÍ ČECHY	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - 97,4 FM + 98,4 FM	100	900	900	750	750	250	150	100
Impuls - 106,0 FM + 92,1 FM	200	1000	1000	800	1000	350	250	200
Evropa 2 - Pardubicko 99,5 FM	100**	650	600	400	400**	300**	150**	100**
Evropa 2 - Hradecko 106,4 FM + 99,3 FM	100**	650	600	400	400**	300**	150**	100**
Evropa 2 - východní Čechy 99,5 + 106,4 + 99,3 FM	150**	800	700	450	450**	350**	200**	150**

TRIO Východ	300	1900	1900	1600	1700	600	500	300
Evropa 2 - 99,5 + 106,4 + 99,3 FM, Frekvence 1 - 97,4 + 98,4 FM, Impuls - 106,								

SEVERNÍ MORAVA	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - 91,0 FM - 94,1 FM - 104,3 FM	200	1700	1600	1100	1200	400	300	200
Impuls - 89,0 FM - 100,9 FM - 100,5 FM	200	1700	1600	1200	1300	400	300	200
Evropa 2 - Morava - 99,3 FM	100**	800	700	600	600**	300**	150**	100**
Evropa 2 - Morava - 97,7 FM	100**	700	700	500	550**	300**	150**	100**

TRIO severní Morava	360	2800	2800	1900	2000	650	450	360
Evropa 2 - 97,7 + 99,3 FM, Frekvence 1 - 91,0 + 94,1 + 104,3 FM, Impuls - 89,0 + 100,9 + 100,5 FM								

JIŽNÍ MORAVA	0 - 6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Frekvence 1 - jižní Morava Brno - 104,5 FM, - 93,4 FM	100	2100	2100	1400	1400	300	150	100
Frekvence 1 - Zlín 105,0 FM	140	150	150	150	150	150	150	140
Impuls - Brno 87,6 FM + 100,3 FM	200	2100	2100	1500	1600	550	450	350
Impuls - Zlín 102,3 FM	150	200	200	200	200	150	120	100
Evropa 2 - Zlín - 95,5 FM	100**	100	100	100	100**	100**	100**	100**

TRIO Zlín	300	350	350	350	350	350	350	300
Evropa 2 - 95,5 FM, Frekvence 1 - Zlín 105,0 FM, Impuls - Zlín 102,3 FM								

TRIO Brno	300	3200	3200	2200	2500	600	400	300
Evropa 2 - 105,5 FM + 106,7 FM, Frekvence 1 - 104,5 FM + 93,4 FM (Brno), Impuls - Brno 87,6 FM								

CELOPLOŠNÉ STANICE	0 - 6	6 - 7	7 - 9	9 - 12	12 - 15	15 - 18	18 - 19	19 - 22
Frekvence 1	1 100	8 400	18 100	18 500	11 500	10 500	7 000	2 640
Evropa 2	1 100	7 260	11 660	11 660	8 360	8580*	5 830	2200***
Radio Impuls	1 090	8 611	17 700	17 700	11 000	12 000	7 500	3 597

Tarify pro jiné formáty

Délka spotu	5"	10"	15"	20"	25"	35"	40"	45"	50"	55"
Koeficient	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90	1,20	1,40	1,50	1,70	1,85

**PŘÍLOHA P VI : Stanovení plánu příjmů pomocí měřitelných
proměnných**

Období :

I. Q 04

OZ	schůzky denně	počet schůzek	úspěšnost na schůzky	počet objednávek	přůmerná objednávka	reálný plán	% z celku	plán	leden 04	únor 04	březen 04
									25%	35%	40%
TOK	2,5	125	27,0%	33,75	25 000	843 750	39,7%	1 031 382	257 846	360 984	412 553
DAB	3	150	5,0%	7,5	15 000	112 500	5,3%	137 518	34 379	48 131	55 007
RIH	3	150	12,0%	18	30 000	540 000	25,4%	660 085	165 021	231 030	264 034
KLJ	3,5	175	10,0%	17,5	15 000	262 500	12,3%	320 874	80 219	112 306	128 350
LED	3,5	175	13,0%	22,75	15 000	341 250	16,0%	417 137	104 284	145 998	166 855
nový	1,5	75	3,0%	2,25	12 000	27 000	1,3%	33 004	8 251	11 551	13 202
		0		0		0	0,0%	0	0	0	0
		0		0		0	0,0%	0	0	0	0
		0		0		0	0,0%	0	0	0	0
		0		0		0	0,0%	0	0	0	0
Celkem		850	12%	101,8	18 667	2 127 000	100%	2 600 000	650 000	910 000	1 040 000

Dobré dny :

50

Plán :

2 600 000

PŘÍLOHA P VII : Statistika a sledování dílčích cílů plnění plánu
– hodnotící proměnné

TOK									I.Q	
2005	týden datum pracovních dnů	9 28-6	10 7-13	11 14-20	12 21-27	13 28-3	celkem BŘEZEN	průměrně DENNĚ	celkem leden-březen	průměrně DENNĚ
		5	5	5	5	4	24	1,00	64	1,00
OZ	počet	1	1	1	1	1	1	100%	1	100%
	odpracovaných dnů	5	5	5	5	4	24	100%	43	67%
kontakty	písemné	10	6	9	5	3	33	1,38	63	1,0
	telefonické	26	59	48	49	20	202	8,42	443	6,9
	osobní servisní	0	1	2	2	0	5	0,21	8	0,1
	osobní prodejní	12	13	11	10	7	53	2,21	100	1,6
	celkem	48	79	70	66	30	293	12,21	614	9,6
objednávky	počet kampaní	3	6	5	3	9	26	1,08	58	0,9
	kampaně nových klientů	2	1	1	1	0	5	0,21	6	0,1
	obrat nových klientů	71445	19348	41062	13590	0	145445	6060,21	164345	2567,9
	kampaně s víkendem	0	2	4	0	8	14	0,58	24	0,4
	kampaně delší než 7 dní	2	3	3	1	8	15	0,63	29	0,5
	počet spotů	196	281	161	92	815	1545	64,38	2775	43,4
	počet vteřin	3995	6540	4240	2000	19245	36020	1500,83	65721	1026,9
	Kč	77979	121984	143614	31445	732310	1107332	46138,83	1953616	30525,3
		77979	56354	42453	31445	151479	359710	14987,92	613450	9585,2
rádia	Evropa 2	0	20942	16982	0	200044	237968	9915,33	410048	6407,0
	Frekvence 1	0	44688	84179	0	369661	498528	20772,00	918993	14359,3
	Impuls	0	0	0	0	11126	11126	463,58	11126	173,8
	ostatní rádia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
databáze	počet klientů	110	109	107	104	101	99	105	99	108
	noví	0	2	1	0	0	3	0,13	13	0,20
	vyřazení	1	4	4	3	2	14	0,58	22	0,34
úspěšnost	počet kampaní	3	6	5	3	9	26	58	58	58
	absolutní	6,3%	7,6%	7,1%	4,5%	30,0%	8,9%	9,4%	9,4%	9,4%
	na prodej	25,0%	46,2%	45,5%	30,0%	128,6%	49,1%	58,0%	58,0%	58,0%
	cena 30s	585,6 Kč	559,6 Kč	1 016,1 Kč	471,7 Kč	1 141,6 Kč	922,3 Kč	891,8 Kč	891,8 Kč	891,8 Kč
	spotů v kampani	65	47	32	31	91	59	48	48	48
	prům.objednávka	25 993,0 Kč	20 330,7 Kč	28 722,8 Kč	10 481,7 Kč	81 367,8 Kč	42 589,7 Kč	33 683,0 Kč	33 683,0 Kč	33 683,0 Kč
	kampaně s víkendem	0%	33%	80%	0%	89%	54%	41%	41%	41%
	kampaně delší než 7 dní	67%	50%	60%	33%	89%	58%	50%	50%	50%
	plán nasmlouváno	88 600 Kč	88 600 Kč	88 600 Kč	88 600 Kč	88 600 Kč	443 000 Kč	1 148 500 Kč	1 148 500 Kč	1 148 500 Kč
	plnění	77 979 Kč	121 984 Kč	143 614 Kč	31 445 Kč	732 310 Kč	1 107 332 Kč	1 953 616 Kč	1 953 616 Kč	1 953 616 Kč
plán	%	88%	138%	162%	35%	827%	250%	170%	170%	170%
	sleva	12%	21%	24%	0%	42%	37%	35%	35%	35%
	podíl nových klientů na plnění	91,6%	15,9%	28,6%	43,2%	0,0%	13,1%	8,4%	8,4%	8,4%
realizace	nasmlouváno	77979	121984	143614	31445	732310	1 107 332,0 Kč	1 953 616 Kč	1 953 616 Kč	1 953 616 Kč
	vysíláno	47871	98325	204558	138196	88387	577 337,0 Kč	1 096 765 Kč	1 096 765 Kč	1 096 765 Kč
	zapláceno						0,0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
plán	plán vysíláno						375 000 Kč	975 000 Kč	975 000 Kč	975 000 Kč
	%						154,0%	112,5%	112,5%	112,5%

PŘÍLOHA P VIII : Týdenní hlášení obchodníka

TÝDENNÍ HLÁŠENÍ

OZ :		
2005	týden	
	datum	
	pracovních dnů	
OZ	počet odpracovaných dnů	1
kontakty	písemné	
	telefonické	
	osobní servisní	
	osobní prodejní	
	celkem	0
objednávky	počet kampaní *	
	z toho s víkendem	
	z toho víc než 7 dní	
	počet spotů	
	počet vteřin	
	Kč *	0
rádia	Evropa 2	
	Frekvence 1	
	Impuls	
	ostatní rádia	
databáze	počet klientů	0
	noví	
	vyřazení	

STORNA	
Barter na Kč (zadáno v RRT)	

přesuny a neobvyklá zadání :

Ostatní poznámky :

* levá kolonka : z toho noví klienti / pravá kolonka : celkem

Poslat každý pátek do 14.00 hodin

zároveň s reportem zaslat MONITORING konkurenčních rádií

										Poměr osobní / doprovodné	
										1	3
										Z toho denně	
		% podíl	Počet klientů	Prac. dnů v roce (5=týden)	Kontakt 1x za dnů	Osobní kontakt 1x za dnů	Kontaktů za období s 1 klientem	Kontaktů za období se všemi klienty	Kontaktů s prioritou denně	Osobně	Doprovodné kontakty
A	5% z aktivních	2%	2	200	5	20	40	70	0,4	0,1	0,3
B	15% z aktivních	5%	5	200	10	40	20	105	0,5	0,1	0,4
C	80% z aktivních	28%	28	200	30	120	7	187	0,9	0,2	0,7
	Aktivních celkem	35%	35				67	362	1,8	0,5	1,4
D	Nekativní klienti	65%	65	200	10	40	20	1300	6,5	1,6	4,9
	Celkem klientů		100					1662	8,3	2,1	6,2

Aktivní klient - minimálně jedna objednávka ročně

Počet klientů	100
Počet osobních kontaktů za období	415
Úspěšnost osobních kontaktů v %	15%
Počet obchodních případů za období	62
Tržba za období	1 869 375,00 Kč
Průměrná objednávka	30 000,00 Kč
Průměrná provize	11%
Výdělek za období	205 631,25 Kč
Délka období v měsících	12
Měsíční pevná složka	5 000,00 Kč
Průměrný výdělek měsíčně	17 135,94 Kč
Průměrný celkem měsíčně	22 135,94 Kč

Vyplňuji se pouze červená políčka!!!

