

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Marketingová strategie vybrané obchodní firmy

Marketing strategy of the chosen firm

Bc. Jana Tomanová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jana TOMANOVÁ
Osobní číslo: K14N0120P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Marketingová strategie vybrané obchodní firmy
Zadávací katedra: Katedra marketingu, obchodu a služeb

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

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky marketingové strategie.
2. Představte vybranou obchodní společnost a její současné postavení na trhu.
3. Zhodnoňte současnou marketingovou strategii podniku.
4. Navrhněte možná zlepšení dosavadní marketingové strategie.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- **HORÁKOVÁ, Helena.** *Strategický marketing.* 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy.* 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- **TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** *Marketing od myšlenky k realizaci.* 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Marketingová strategie vybrané obchodní firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 12. prosince 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za cenné připomínky a odborné rady při zpracování diplomové práce. Dále děkuji Ing. Pavle Králové ze společnosti Nakladatelství Fraus, s.r.o. za konzultace a poskytnutí všech potřebných materiálů a informací k vypracování praktické části diplomové práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Definice marketingového řízení	9
1.1 Strategický marketingový proces	10
1.1.1 Fáze plánování	11
1.1.2 Fáze realizace.....	14
1.1.3 Fáze kontroly	14
2 Marketingový výzkum	15
2.1 Postup marketingového výzkumu	15
3 Vybrané situační analýzy.....	18
3.1 Analýza marketingového prostředí.....	19
3.1.1 Externí analýza	19
3.1.1.1 Analýza makroprostředí.....	19
3.1.1.2 Analýza odvětví	20
3.1.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy.....	22
3.1.2 Interní analýza	23
3.1.2.1 Portfolio analýza	23
3.1.2.2 Hodnocení výsledků interní analýzy.....	25
3.1.3 SWOT analýza.....	26
4 Politika marketingového mixu.....	28
4.1 Produktová politika.....	28
4.2 Cenová politika	29
4.3 Distribuční politika	30
4.4 Komunikační politika	31
5 Charakteristika vybrané společnosti	33
5.1 Představení společnosti.....	33
5.2 Produkty.....	34
5.3 Poslání a vize	36
5.4 Strategické cíle a hodnoty.....	37
5.5 Základní ekonomické ukazatele.....	37
5.6 Externí analýza	40
5.6.1 PEST analýza.....	40
5.6.2 Porterův model 5 sil.....	46

5.6.3	Hodnocení výsledků externí analýzy	51
5.7	Interní analýza.....	52
5.7.1	Management.....	52
5.7.2	Výroba	53
5.7.3	Informační systémy.....	54
5.7.4	Finanční analýza	54
5.7.5	Výzkum a vývoj.....	57
5.7.6	Marketing.....	57
5.7.7	Analýza marketingového mixu	58
5.7.8	Portfolio analýza	65
5.7.9	Zhodnocení výsledků interní analýzy	67
5.8	SWOT analýza.....	68
5.8.1	Strategie SWOT analýzy.....	69
5.8.2	Zhodnocení a výběr strategie	73
6	Dotazníkové šetření.....	74
6.1	Vyhodnocení sekce učitel	74
6.2	Vyhodnocení sekce ředitel	77
6.3	Závěr dotazníkového šetření	79
7	Návrhy na zlepšení současné marketingové strategie	81
7.1	Strategické marketingové cíle a kontrola jejich plnění.....	81
7.2	Celkové náklady a odpovědnost za plnění stanovených cílů.....	89
	Závěr	90
	Seznam tabulek.....	92
	Seznam obrázků.....	93
	Seznam použitých zkratk.....	94
	Seznam použité literatury	96
	Seznam příloh	104
	Abstrakt.....	135
	Abstract.....	136

Úvod

Marketing, který se v rámci fungování firem vyskytuje ve světě již řadu let, je neustále podroben tlaku změn, které jsou způsobeny mnohými faktory, ať už hovoříme o rozvoji společnosti, globalizaci, technickém a technologickém pokroku, rozvíjející se a stále sílící konkurenci nebo měnícím se prostředí, ve kterém podniky působí. Hlavním cílem dnes není jen prodat to, co bylo vyrobeno, nýbrž vyrábět to, co zákazníci požadují. Právě zákazník, jeho spokojenost, loajalita a věrnost ve velké míře rozhoduje v konečném důsledku o budoucím přežití firem a jejich pozici na trhu. Mnoho spotřebitelů očekává vyšší kvalitu produktů i poskytovaných služeb, nižší cenu a především vyšší hodnotu za jejich vynaložené peníze i námahu, čemuž se obchodníci musí přizpůsobit a ustavičně pracovat na zdokonalování metod a přístupů k tvorbě jejich marketingových strategií. Marketingové strategie hrají významnou roli při strategickém rozhodování a jejich vytvoření představuje základ pro úspěšnou integraci marketingu do oblasti řízení firmy.

Efektivní marketingová strategie spočívá v porozumění podnikové kultuře, vztahům s dodavateli, zaměstnanci, finančním hlediskům, procesům a přáním zákazníků, a to podstatně lépe než podniky nabízející obdobné produkty. Za těchto podmínek není cílem veškerých marketingových aktivit pouze získávání nových zákazníků, jejich spokojenost, ziskovost či udržení, ale především získání konkurenční výhody volbou nejlepší možné strategie a vytvoření hodnoty pro prodávajícího i kupujícího zároveň.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení dosavadní marketingové strategie Nakladatelství Fraus, s.r.o. a tvorba návrhů změn, které by vedly k jejímu případnému zlepšení. Práce obsahuje celkem sedm kapitol a je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část je postavena na detailní rešerši řady odborných publikací, na jejichž základě jsou popsána teoretická východiska v oblasti marketingového řízení, výzkumu, situační analýzy a marketingového mixu. Praktická část je věnována představení vybrané obchodní společnosti, jejího portfolia a hospodaření. V dalších kapitolách navazuje analýza externího a interního prostředí firmy. Zásadní vlivy prostředí jsou zachyceny pomocí matice IFE a EFE a další důležité faktory, které z analýz vyplývají, souhrnně uvádí SWOT analýza. Před sestavením nových marketingových cílů a návrhů změn dosud uplatňované marketingové strategie je uveden marketingový výzkum, realizovaný na základních školách, víceletých gymnáziích a středních školách, za

účelem identifikace potřeb a preferencí cílové skupiny a odhalení možných směrů zlepšení této strategie.

Při zpracování diplomové práce je použita metoda deskriptivně analytická, kdy autor práce postupně popisuje, rozebírá a utřídí poznatky, které se týkají jednotlivých analyzovaných oblastí. V praktické části je využito zveřejněných výročních zpráv a poskytnutých interních materiálů Nakladatelství Fraus, s.r.o. Z hlediska formální úpravy textu jsou použity programy Microsoft Office Word 2007, Microsoft Office Excel 2007 a Microsoft Office PowerPoint 2007.

1 Definice marketingového řízení

Známý německý marketingový odborník Heribert Meffert charakterizuje marketing jako „*tržně orientovanou koncepci řízení celého podniku nebo tržně orientované rozhodování v podnikání*“. [23, s. 13] Definice koresponduje s tím, že je marketing a jeho vývoj spojován s trhem a jeho rozvojem, kde existence tržní ekonomiky představuje základní předpoklad pro uplatnění marketingové koncepce v podniku. Důraz je kladen na řízení a rozhodování, které jsou neodmyslitelnou součástí marketingu. [12]

Marketingové řízení a jeho význam se odlišují v souvislosti s velikostí podniku. Přes značné výhody, které v budoucnu přináší, je mnohdy podceňováno, především u malých a středních podniků (dle počtu zaměstnanců od 1 do 250), které se soustředí často pouze na přežití z důvodu vysoké koncentrace konkurentů. Blažková ve své knize poukazuje na malou váhu, kterou podnikatelé působící na českém trhu přikládají strategickému a marketingovému řízení vůbec. Důvodů je zde mnoho a mezi nejčastěji uváděné patří časová a finanční náročnost, nedostatek lidských zdrojů, nepříliš vysoká znalost tržního prostředí a současných trendů, všeobecná neochota ke změnám nebo nedostatek zkušeností s plánováním. [2] [14]

Stejně jako ve většině evropských zemí přežívá ekonomika České republiky zásluhou aktivit právě těchto firem (MSP), jejichž podíl na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 činil 99,84 % (tj. více než 1 mil. podnikatelů). Současně tyto firmy zaměstnávají téměř 60 % pracovníků (přes 1,8 mil. zaměstnanců) z celkového počtu zaměstnanců v MSP a vytváří více než 36 % českého HDP. [68] [80]

Horáková uvádí, že strategické marketingové řízení je „*komplexní aktivita, založená na řízení jednotlivých činností, jejich koordinaci a součinnosti dílčích opatření do jednotného systému, který vede k dosažení marketingových cílů, a odpovědnost za to, že vynaložené marketingové úsilí má za následek dosažení podnikových cílů i za implementaci marketingové koncepce do praxe*“. [12, s. 12] Dle autora práce jde o jasnou argumentaci důležitosti a prospěchu aplikace marketingového řízení do fungování společnosti. Každá firma by se měla aktivně podílet na svém rozvoji a budoucnosti, měla by vědět, kam směřuje, jaká je její pozice na trhu, jak si ji udržet, co se stane, pokud přijde na trh nový „hráč“, jak se vyrovná se ztrátou klíčových zákazníků, popř. jak této ztrátě může předejít. Zvláště pak u MSP podniků, které jsou

závislé na určitých klíčových zákaznících, jsou odpovědi na tyto otázky podstatné a díky aktivitám spojenými s řízením lze redukovat případy, kdy o výrobky nebude mít nikdo zájem nebo kdy přejdou zákazníci ke konkurenci. [4]

Nezbytnost řídicích aktivit utvrzuje také skutečnost, že ve většině případů nemají menší podniky oproti větším korporacím tak vysoké rozpočty na reklamu. Za těchto okolností se marketingoví pracovníci musí snažit o co nejefektivnější vynaložení přidělených peněz do jednotlivých činností, které mohou přinést nové obchodní příležitosti. Důležitou součástí je pak měření samotných aktivit s cílem rozpoznat takové, které jsou efektivní, a to z hlediska nákladů i odezvy potenciálních zákazníků. [4]

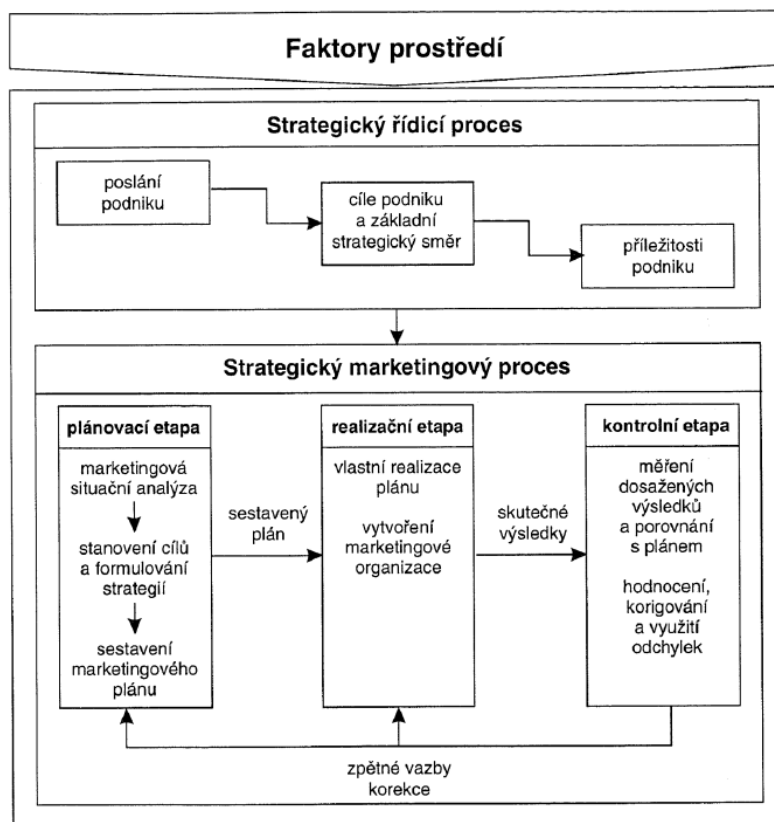
Pro úspěšný marketing management je však dle Jakubíkové zapotřebí existence jistých podmínek, mezi které řadí:

- relativní saturaci základních potřeb spotřebitelů,
- značně rozvinutý trh,
- převis nabídky nad poptávkou z pohledu kvantity,
- výskyt konkurence,
- flexibilní a rychlé řešení přání a potřeb zákazníků,
- snahu o získání vyššího podílu na trhu či udržení jeho současné výše. [13]

1.1 Strategický marketingový proces

Obrázek 1 zobrazuje strategický marketingový proces spolu s jeho třemi základními fázemi. Tento proces vychází ze strategického řídicího procesu, ve kterém je určena vize, poslání, strategické cíle, strategie a omezení, které musejí být respektovány ve všech etapách marketingového procesu. Jeho základním cílem je zvolení nejvhodnější marketingové strategie a budování dlouhodobých, vzájemně prospěšných vztahů přinášející hodnoty. [21]

Obrázek 1: Strategický řídicí a marketingový proces podniku



Zdroj: [12, s. 12]

1.1.1 Fáze plánování

Marketingový proces reprezentuje nepřetržitý a plynulý proces, který začíná etapou plánování. V počáteční fázi plánování se podniky zaměřují na zjištění velkého množství informací, které potřebují pro uskutečnění dalších kroků strategického marketingového procesu. [4]

Důležitou součástí plánování je provedení situační analýzy podniku. Jejím cílem je identifikace faktorů, které formují a ovlivňují jeho pozici na trhu a v rámci marketingu jsou proto nejběžnější analýzy trhu, konkurence, zákazníků, produktů anebo distribuce. Jako základní výstup je považována analýza SWOT, díky níž může management determinovat současnou firemní pozici, určit své slabé stránky a hrozby vyskytující se na trhu a zhodnotit, jak přispívají silné stránky k budování nové strategie a jaké jsou příležitosti, jež by podnik mohl v budoucnu využít. S výstupy zjištěnými prostřednictvím těchto analýz je dále pracováno při volbě marketingových cílů a strategií, které tvoří stěžejní část plánování. Jejich stanovení musí korespondovat s celkovými cíli a strategiemi podniku v uvažovaném strategickém období. [4] [29]

Při formulaci marketingových cílů by mělo být zohledněno pravidlo SMART, které je doporučované v mnoha anglických odborných literaturách. Management je tak schopen nadefinovat cíle správně, jasně a přesně, tedy způsobem, kterým je patrné, čeho chce firma dosáhnout, kdy, kde a jakým způsobem. Aplikace přístupu SMART vyžaduje, aby byly cíle:

- specific/stimulating = specifické, jasné, přesné, stimulující k dosažení těch nejlepších výsledků,
- measurable = měřitelné (zda bylo, popř. nebylo dosaženo cílových hodnot),
- acceptable = akceptovatelné všemi důležitými zájmovými skupinami,
- realistic = reálné a dosažitelné,
- timed = určené a ohraničené v čase. [7] [11]

Pro správný postup a směr při cestě v dosahování marketingových cílů je klíčové naplánovat marketingovou strategii, jež je „*vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí marketingových činností naplnila nadřazené obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody*“. [11, s. 8] Po sestavení jejího plánu by měla být jasná základní filozofie, ze které budou vycházet všechny podnikatelské jednotky při plnění dílčích úkolů a aktivit daných touto strategií. [11]

Z důvodu různorodosti zaměření firem a odlišnosti jejich záměrů a cílů existuje nepřehledné množství těchto strategií. Na obrázku 2 je možno vidět jejich výstižný přehled, který uvádí Blažková. V praxi se větší korporace zpravidla nezaměřují pouze na jednu ze strategií, ale volí jich více vzhledem k rozsáhlému a diverzifikovanému portfoliu produktů a jejich rozdílného postavení v rámci životního cyklu. [2]

Obrázek 2: Členění marketingových strategií podle jejich zaměření

Členění strategií	Typ strategií
Podle marketingového mixu	Výrobní strategie; Cenové strategie; Distribuční strategie; Komunikační strategie
Růstové strategie	Strategie podle Ansoffa; Strategie pro výběr segmentu; Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	Strategie podle Portera; Bowmanovy strategické hodiny
Podle velikosti tržního podílu a míry inovace	Strategie podle Kotlera; Inovační strategie
Podle cyklu životnosti trhu	Zavádění – pro vstup na nové trhy; Růst – pro rostoucí trhy; Zralost – pro zralé a nasycené trhy; Pokles – pro klesající trhy
Podle trendu trhu	Růstové strategie; Udržovací strategie; Ústupové strategie
Podle chování na trhu	Ofenzivní strategie; Defenzivní strategie; Obranné strategie; Expanzivní strategie; Úhybné strategie; Bojovné strategie
Podle chování vzhledem k prostředí, konkurenci	Kooperační strategie; Konfrontační strategie
Další typy strategií	Strategie positioningu; Konkurenční strategie zaměřená na odběratele; Strategie pro celosvětové trhy; Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu; Strategie zaměřené na zájmové skupiny; Internetové strategie; Strategie v mezních situacích (zahájení činnosti, krize, restrukturalizace, odprodej podniku)

Zdroj: [2, s. 109]

Výstupem strategického plánování je marketingový plán, který slouží jako podklad pro další rozhodování managementu a jeho obsah by měl zahrnovat:

- executive summary – krátký a výstižný přehled hlavních cílů a doporučení,
- současnou marketingovou strategii (marketingový audit) – audit marketingového prostředí, strategie, organizace marketingu, marketingových systémů a funkcí,
- analýzu SWOT – identifikace silných a slabých stránek podniku společně s určením prioritních příležitostí a hrozeb na trhu,
- cíle a problémy – zjišťují se cíle týkající se tržeb, podílu na trhu, zisku a faktory, které na ně působí,
- zvolenou marketingovou strategii – k dosažení vytyčených cílů,
- programy činnosti (akční programy) – rozpracování marketingové strategie do konkrétních kroků, postupů a aktivit,
- rozpočty – prognózy očekávaných marketingových nákladů a tržeb,
- kontrolní mechanismy – vyhodnocování plnění stanovených cílů. [21]

1.1.2 Fáze realizace

Pouze naplánovat dobrou marketingovou strategii ale nestačí, protože i zdánlivě ideální plán nemusí být v budoucnu reálně aplikovatelný. „*Implementace marketingu je proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a plánů stávají marketingové akce, směřující k naplnění strategických marketingových cílů.*“ [21, s. 113] Plánování a dobře provedená realizační etapa může podniku přinést konkurenční výhodu. Je sice pravda, že dvě firmy mohou uplatit stejnou strategii, nicméně uspěje většinou ta, která své plány dokáže zrealizovat rychleji a efektivněji. [18]

Pro správné a úspěšné uplatnění marketingové strategie zastávají v praxi klíčovou roli samotní zaměstnanci. Management podniku by měl v návaznosti na tuto strategii vytvořit takové prostředí uvnitř firmy, které povede k marketingově orientované organizační struktuře, neboli zákaznický orientovanému myšlení. Její zavedení je úzce spjato se spoluprací jednotlivých oddělení a úseků v podniku, s motivací a odpovědností zaměstnanců a v neposlední řadě s koordinací a komunikací. [13]

1.1.3 Fáze kontroly

Pro skutečnou implementaci plánu je nutné pracovat se skutečně dosahovanými výsledky, které je zapotřebí průběžně měřit a hodnotit. Kontrolní mechanismy umožňují zjišťovat efektivitu vynakládaných marketingových aktivit a sledovat plnění jednotlivých cílů definovaných plánem. Kontrolní fáze dává prostor pro provádění případných korekcí marketingové strategie v situaci zjištěných odchylek od plánovaných hodnot. Manažeři musejí být schopni zodpovědět čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem, hledat příčiny problémových oblastí, snažit se o jejich eliminaci a definovat nápravné akce. [21]

Jako nástroj strategické kontroly je využíván marketingový audit, který představuje „*systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit.*“ [18, s. 113] Jeho cílem je determinace hrozeb, možných problémů, příležitostí a silných stránek, na základě čehož předkládá doporučení vztahující se ke zlepšení celkových výsledků marketingu a zvýšení marketingové výkonnosti. [18]

2 Marketingový výzkum

V kontextu s marketingovým výzkumem lze nalézt v řadě publikací podobné definice, které hovoří o určitém „*souboru technik a zásad pro systematické shromažďování, zaznamenávání, analýzu a interpretaci dat, které mohou pomoci s rozhodováním v oblasti marketingu, ať už se jedná o zboží, služby nebo myšlenky*“ [24, s. 9], vyzdvihující především požadavek na systematickosti, objektivnost a analýzu dat.

Kotler nahlíží na marketingový výzkum jako na „*funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu*“. [21, s. 406]

Z obou definic je patrné, že k tomu, aby mohl podnik správně naplánovat své budoucí aktivity, potřebuje značné kvantum informací z různých oblastí. Z toho důvodu provádí marketingové výzkumy, prostřednictvím kterých zjišťuje aktuální požadavky trhu, zákazníků a chování konkurence. Podnik tak může získat přesné, včasné a užitečné informace a na jejich základě nastavit své budoucí cíle a strategie. [2] [20]

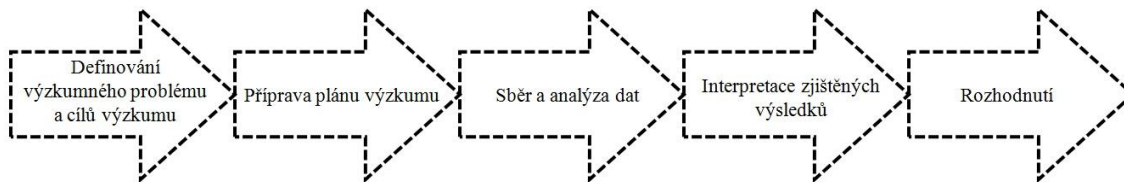
Marketingové výzkumy jsou zpravidla prováděny v oblastech, u kterých nemá podnik dostatečné informace, popř. tam, kde jsou aktuální výsledky nezbytné pro další rozhodování managementu. Hlavním důvodem je předcházet situacím, kdy by chybná data mohla způsobit problémy zapříčiněné např. špatnými odhady a prognostikou a zamezit tak negativním odchylkám skutečně naměřených hodnot od plánovaných. Výzkum inicializuje samotná organizace nebo externí výzkumná firma, která se specializuje na určitou oblast, provádí pravidelné výzkumy nebo výzkumy na zakázku. [20] [22]

2.1 Postup marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu se skládá z kroků vyznačených na obrázku 3. V první řadě je nutné provést preempirickou fázi a *definovat vlastní výzkumný problém* spolu s určením primárních *cílů výzkumu*. Podstatné je určení takové šíře zadání pro výzkumníky, které bude přinášet jen potřebné, reálně využitelné a dostatečně kvalitní informace pro marketingové manažery. Nepodceněná a dobře provedená příprava by měla být prioritní k zabránění tomu, aby se výzkum neposunul do jiné oblasti, než byla

požadována. Výstup musí korespondovat s tématem, které bylo zvažováno na začátku. [6] [20]

Obrázek 3: Postup marketingového výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [20] [21], 2016

V dalším kroku se vytváří *plán výzkumu*, ve kterém se volí co nejúčinnější metoda výzkumu, určují zdroje dat a odhadují se přibližné náklady na sběr informací. V konečné podobě by měl mít plán písemnou formu, zvláště pak u složitějších výzkumných problémů. [21]

Vstupní informace získává výzkumník z dat primárních nebo sekundárních. Primární data představují nová data, která byla shromážděna pro specifický výzkum. Sekundární jsou pak taková, která již existují a výzkumníkovi jsou k dispozici z předešlých měření a výzkumů (např. online databáze, internetové zdroje nebo údaje nakupované od externích společností). Firmy se obvykle nejdříve zaměřují na získání dostupných sekundárních dat, která vážou poměrně nižší náklady a přístup k nim je rychlejší. Problém nastává, pokud data nejsou zcela aktualizovaná a pro marketingové účely tak v konkrétním čase nepoužitelná, neúplná, popř. není znám jejich zdroj. Sekundární výzkum lze považovat za výchozí bod při zahajování výzkumu, avšak ne v každé situaci tento výzkum stačí. V případě uvádění nového produktu na trh nebudou firmě sekundární zdroje vůbec k dispozici a je nutné přistoupit k primárnímu výzkumu. [21] [27]

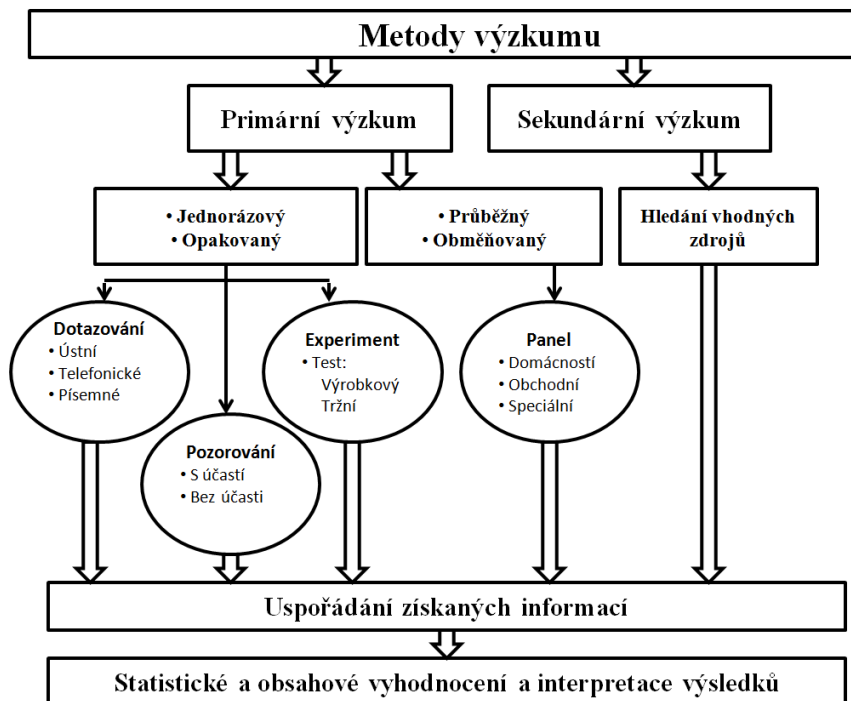
Získané informace by měly splňovat kritéria:

- relevantnosti – ve vztahu k řešení daného výzkumného problému,
- validity – zda údaje obsahově vyjadřují a měří to, co je požadováno,
- reliability – související s možností opakování měření a dosažením stejných výsledků,
- efektivnosti – získání dat s dostatečnou rychlostí a přijatelnými náklady. [8]

Před samotnou realizací výzkumu si výzkumník zvolí *metodu*, kterou použije *pro sběr informací* (obrázek 4). Každá metoda má svá specifika a pro správné zvolení bývá

určující výzkumná otázka. Mezi nejpoužívanější techniky primárního výzkumu patří dotazování, experiment a pozorování. [27] [28]

Obrázek 4: Metody výzkumu



Zdroj: Gustav Tomek, s. 45

Úkolem marketingových pracovníků je následně *zpracování, analýza a kontrola správnosti zjištěných dat*. Výsledkem provedených šetření by mělo být získání hodnotnějších informací a údajů, než bylo k dispozici doposud. Z provedených analýz se vyvozují závěry a důležité údaje předkládají managementu podniku. Za klíčovou je považována komunikace mezi výzkumníkem a manažerem, jelikož správná *interpretace a přijetí zjištěných výsledků* pomáhá manažerům v dalším rozhodování o volbě strategie. [21] [27]

3 Vybrané situační analýzy

Situační analýza je základním kamenem při definování marketingové strategie. Poskytuje přehled o minulém, současném i budoucím vývoji podniku a její výstupy jsou důležité pro rozhodování o dalších budoucích aktivitách, stanovení cílů, strategií a jejich realizaci vůbec. Prováděno je šetření externího a interního prostředí (obrázek 5). [12]

Externí analýza zahrnuje analýzu *makroprostředí*, které podnik není schopen nijak ovlivnit a *mezoprostředí*, které může být ovlivněno marketingovými nástroji podniku, avšak pouze zčásti. **Interní analýza** naopak zkoumá vnitřní situaci podniku, neboli *mikroprostředí*, které je podnik schopen přímo ovlivňovat svými aktivitami. [10]

Obrázek 5: Analýza prostředí



Zdroj: [10, s. 39]

Jakubíková hovoří o marketingové situační analýze jako o analýze, která „*směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro konkrétní trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu*“ [13, s. 95], a rozčleňuje ji na tři hlavní části:

- informační, obsahující hodnocení vnitřních a vnějších faktorů prostředí (matice IFE, matice EFE),
- porovnávací, kde se mezi nejznámější řadí matice SWOT, BCG a SPACE,
- rozhodovací, která hodnotí vybrané strategie a doporučuje jejich změny. [13]

3.1 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí je velmi proměnlivý a dynamický prostor, ve kterém se nachází společnost spolu s jejími příležitostmi i možnými ohroženími. Po ujasnění poslání a vize podniku patří mezi hlavní východiska při formulování strategie.

Průběh prováděných analýz prostředí by měl sledovat princip MAP, který na počátku indikuje soustavné *monitorování* předpokladů, za kterých byla formulována strategie, dále *analýzu* jejich dosavadního působení a případnou úpravu strategického záměru (např. při zjištění změn způsobených kolísáním hospodářského cyklu) a v neposlední řadě *predikování* dalších hodnot, které musí korespondovat s plánovaným horizontem vize. [10]

3.1.1 Externí analýza

Aby mohl podnik lépe porozumět marketingovému prostředí, identifikuje nejprve vlivy, které není schopen ovlivnit svou činností, popř. jen velmi obtížně. Pokud by tak neučinil, mohlo by dojít k jeho pozdějším degeneracím nebo až k jeho úplnému zániku. [3]

Hanzelková upozorňuje na výzkumy, které tvrdí, že pokud jsou strategické záměry přizpůsobeny změnám prostředí, existuje vyšší pravděpodobnost úspěšnosti podniků. Za situace, kdy má firma zájem participovat na rozvoji své budoucnosti, je nutné přistoupit k pravidelnému monitoringu a systematickým analýzám okolí. Působení externích vlivů zapříčiňuje vznik budoucích příležitostí a potenciálních hrozeb, které mohou zásadním způsobem ovlivnit strategické intence podniku. [11]

3.1.1.1 Analýza makroprostředí

Pro zhodnocení vývoje externího prostředí je možno využít tzv. **PEST analýzu**, jejíž název je odvozen od akronym písmen oblastí, kterými se zabývá. Jedná se o síly politické a legislativní, ekonomické, sociální, technické a technologické.

Politické a legislativní faktory jako vládní stabilita, členství v EU, daňová politika, míra korupce, pracovní právo, podpora zahraničního obchodu a další se dotýkají každého podnikatelského subjektu a mohou podstatně ovlivnit strategické plány a vytyčené cíle. Společnosti v rámci svého fungování přijímají různá opatření a musí respektovat řadu

zákonů, nařízení, směrnic a norem, které jsou zaměřeny např. na ochranu zaměstnanců, spotřebitelů nebo životního prostředí.

Ekonomické faktory hrají důležitou roli zvláště proto, že firmy prošly řadou změn způsobenými globalizací a byly tak nuceny přizpůsobit se novým podmínkám na trhu. Tyto faktory vyplývají z hlavních směrů rozvoje ekonomiky a jsou určeny stavem současné ekonomické situace. Odráží se zde makroekonomické ukazatele jako vývoj HDP, úroková míra, míra inflace, vývoj měnového kurzu, platební bilance státu apod.

Sociální faktory zahrnují faktory kulturní a demografické. Vliv na kulturní faktory má z hlediska marketingu např. vývoj spotřebitelského chování, životní styl, zvyky, hodnoty a postoje spotřebitelů (např. náboženská víra v určitých zemích zakazuje propagaci určitých forem reklamy). Demografické faktory se týkají obyvatelstva jako celku a spadají sem např. demografické trendy, rozdělení příjmů, mobilita, úroveň vzdělání, postoj k práci a volnému času.

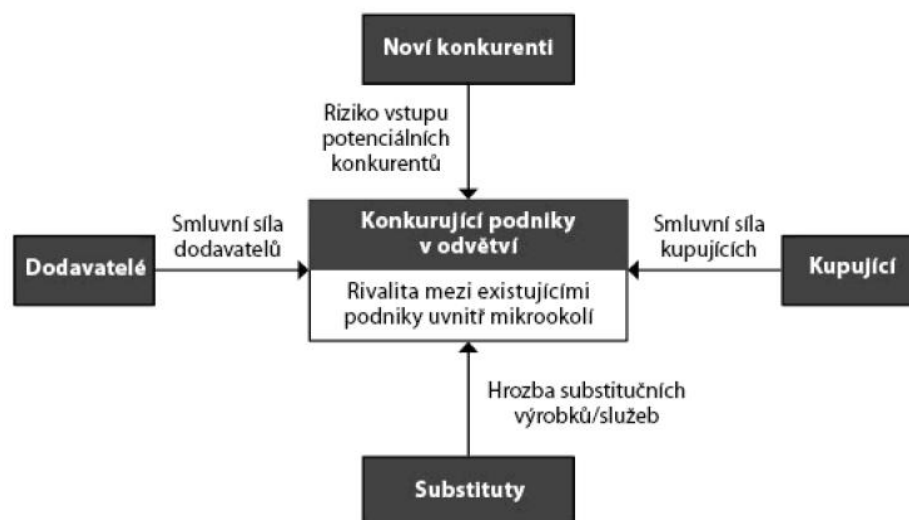
Technické a technologické faktory považují v současnosti především větší, finančně silné a mezinárodně působící firmy za možné nástroje diferenciací a zvyšování konkurenceschopnosti. Velkou roli zastávají trendy ve výzkumu a vývoji, inovace, rychlost a pokrok technických a technologických změn. Technologické prostředí má také vliv na způsob využití marketingové komunikace, např. u internetu. [1] [13] [29]

3.1.1.2 Analýza odvětví

Skutečnost, že dnešní zákazník přichází s touhou po určité přidané hodnotě, znamená pro firmy více vydané energie směrem na marketingové aktivity spolu s uvědoměním si, že jejich pouhé přizpůsobení cílovým trhům nestačí. Jak je již známým pravidlem, úspěšná firma musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků podstatně lépe než konkurence, proto je stále důležitější mapovat aktuální tržní postavení, chování konkurenčních skupin, které se v daném odvětví vyskytují a identifikovat všechny faktory, které mohou mít vliv na vyjednávací pozici konkrétní firmy. [21]

Obrázek 6 zobrazuje **Porterovu analýzu pěti sil**, která pomáhá organizacím s posouzením a vyhodnocováním konkurenční síly v určitém odvětví nebo segmentu trhu, pochopením jejich současné pozice a se zjišťováním, v jakých oblastech se mohou zlepšit. [11] [58]

Obrázek 6: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: [2, s. 57]

Teorie je postavena na myšlence působení pěti sil, kdy každá z nich přináší určité riziko. Jedná se o rivalitu mezi konkurenčními podniky v odvětví, riziko vstupu potencionální konkurence, hrozbu výskytu substitučních výrobků či služeb a smluvní sílu kupujících a dodavatelů.

Rivalita mezi konkurenčními firmami se zvyšuje s rostoucím počtem konkurence, s jejich schopnostmi nabídnout identické produkty se stejnými nebo podobnými vlastnostmi (výrobek je obtížné odlišit od ostatních) i s úrovní bariér vstupu nebo výstupu z daného odvětví. Vysoká soutěživost podniků pak může vést k cenovým válkám, ke snížení zisků nebo k poklesu atraktivity trhu.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů, kteří by mohli narušit ziskovost konkrétního segmentu trhu, je intenzivnější, pokud existují nízké bariéry vstupu či výstupu z trhu a v odvětví se vyskytuje agresivní a velký počet konkurentů. Na hrozbu nově příchozích reagují existující podniky různými překážkami, jako jsou patenty, licence, know-how, úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací produktů a další.

Smluvní síla dodavatelů je dána jejich počtem, velikostí, mírou asymetrie informací o trhu, jedinečností a kvalitou poskytovaných výrobků nebo služeb, možností využití zpětné integrace a dalším. Hrozbou se stávají dodavatelé, jejichž vyjednávací pozice je vysoká a mohou si diktovat podmínky cen i dodávek zboží. Hrozbě tohoto typu může předejít firma dobře propracovaným MIS, např. v oblasti prodeje a nákupů nebo zpracováním přehledu informací o chování kupujících a prodávajících na daném trhu.

Smluvní síla kupujících roste s koncentrací zákazníků na trhu, s jejich zvýšenou cenovou citlivostí a s možnostmi přechodu k jiným dodavatelům za nízké náklady. Při velké vyjednávací síle kupujících dochází k tlaku na snižování cen, na vyšší kvalitu a lepší servis, což pro nabízející znamená zvyšování nákladů.

Hrozba substitučních výrobků/služeb může vyústit v konečném důsledku až k přechodu zákazníků k jiným produktům či službám. Přítomnost substitutů představuje riziko spojené s výběrem z mnoha alternativních možností, které jsou pro spotřebitele přijatelnější. Jejich výskyt v daném odvětví zapříčiňuje cenové války, brání zisku a činí segment nepřitažlivým. [2] [11] [14] [58]

3.1.1.3 Hodnocení výsledků externí analýzy

Prostřednictvím externí analýzy dostává management k dispozici seznam poznaných příležitostí a hrozeb. Jedním z možných způsobů zhodnocení získaných externích faktorů je konstrukce **matice EFE**, která shrnuje a vybírá hlavní příležitosti a hrozby s největším kladným, popř. záporným vlivem na danou strategii. Obecně se postupuje dle níže uvedených kroků:

- 1. krok: výběr klíčových příležitostí a hrozeb s ohledem na strategický záměr podniku (doporučuje se stejný počet faktorů v rozmezí přibližně 10-15),
- 2. krok: ohodnocení každého faktoru vahou v relaci s důležitostí pro úspěch v oboru (váha může nabývat hodnot od 0,00-1,00, přičemž platí, že čím blíže je váha k jedné, tím více je faktor důležitý a suma vah příležitostí i hrozeb je rovna 1,00),
- 3. krok: ohodnocení dílčích faktorů stupněm vlivu (1-4) na strategická východiska, kde 1 = nejvyšší hrozba, 2 = nejnižší hrozba, 3 = nejmenší příležitost, 4 = největší příležitost,
- 4. krok: určení vážného ohodnocení u každého faktoru vynásobením příslušné váhy a stupně vlivu,
- 5. krok: součet jednotlivých vážených ohodnocení dílčích faktorů udává celkové vážené ohodnocení, které napovídá o **citlivosti strategického záměru** na vlivy vnějšího prostředí. [10] [15]

V případě vysoké citlivosti získává podnik výslednou hodnotu 4. Tento výsledek indikuje atraktivní průmysl s velkým množstvím příležitostí. Opačný extrém, tedy hodnota 1, znamená pohyb v neatraktivní oblasti podnikání skýtající velké množství

hrozeb. Střední citlivosti na strategický záměr dosahuje podnik s výsledným hodnocením 2,5. [10] [15]

3.1.2 Interní analýza

Pro komplexní zhodnocení marketingového prostředí je zapotřebí podrobit analýze také vnitřní prostředí firmy. Aby mohl podnik zhodnotit svou připravenost zvládnout daný strategický záměr, provádí systematickou analýzu svých disponibilních zdrojů a schopností tyto zdroje využívat. [22]

Analýza firemních zdrojů je doporučena alespoň v těchto funkčních oblastech:

- management – organizační struktura, plánování, možnost delegování pravomocí, kompetentnost a kvalifikace manažerů, firemní kultura, komunikace, kontrola,
- marketing – analýza zákazníků, trhu, cenová a distribuční politika, propagace, firmy,
- finance a účetnictví – finanční řízení, finanční analýza (zdroje financování, dostupnost cizích zdrojů, stupeň zadlužení, produktivita práce a další finanční ukazatele), rozhodování o investicích,
- výroba/služby – efektivní transformace vstupů na výstupy, procesní uspořádání, procesy, míra plýtvání, zmetkovitost,
- výzkum a vývoj – míra inovací, získané patenty, licence, know-how,
- informační systémy – nezbytný předpoklad pro efektivní komunikaci, požadavek na nepřetržitost, kompatibilitu, spolehlivost, relevantnost informací. [10] [22]

Soulad těchto oblastí odráží kulturu organizace a ukazuje, zda je firma silná, konsolidovaná, stabilní a s potenciálem pro naplnění zvolených cílů a strategií. [10]

3.1.2.1 Portfolio analýza

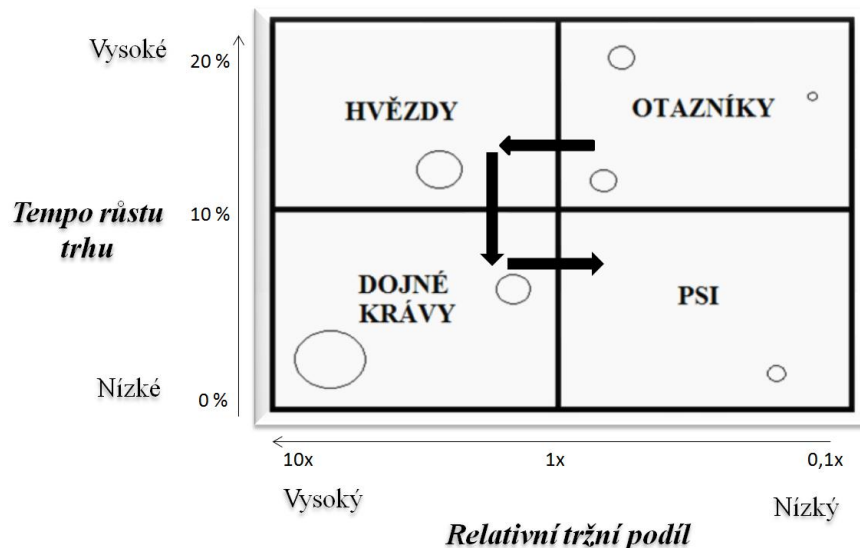
Smyslem portfolio analýzy je „*usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, resp. produkce výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody*“. [26, s. 86] V podnicích se často nachází několik strategických podnikatelských jednotek (SBU), které inicializují vlastní plánování, následují vlastní poslání, cíle a strategie ve vztahu k ostatním SBU. Každá jednotka (např. divize, skupiny produktů, určitý výrobek, značka apod.) může mít odlišné zaměření, vlastního manažera zodpovědného za ziskovost dané jednotky, disponovat rozdílnými výrobky, cílit na vlastní zákazníky nebo soupeřit s jinými konkurenty. Přes

tyto rozdíly musí jednotlivé SBU spolupracovat, aby vznikla jistá synergie v rámci celé organizace a stále byla sledována celopodniková strategie. [5]

Ústředním prvkem je postavení jednotlivých SBU z hlediska podnikových příjmů a výše ročních prodejů vytvořených danou jednotkou. Mezi nejznámější a nejvíce používanou patří **matice BCG** (obrázek 7). Jejím úkolem je analyzovat vyváženost portfolia aktivit a podporovat rozhodování managementu v oblasti výběru správné produktové strategie. Matice BCG je založena na dvou faktorech úspěšnosti, kterými jsou tempo růstu trhu (měřítko atraktivity trhu) a relativní tržní podíl (ukazatel pozice na daném trhu). [5] [13]

Podle zmíněných faktorů se do matice umisťují jednotlivé SBU v podobě kruhů. Jejich obsah reprezentuje objem ročního prodeje, resp. výši tržeb. Zatímco vertikální osa je vyjádřena v procentech, horizontální osa je opatřena logaritmickou stupnicí, která poměruje výši tržeb oproti největšímu konkurentovi v oboru. To znamená, že např. hodnota 10 vyznačuje desetinásobné tržby dané SBU ve srovnání s jejím největším konkurentem. [13]

Obrázek 7: BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], 2016

Matice je rozdělena do 4 kvadrantů podle toho, jaké množství prostředků jednotlivé SBU vytvářejí pro podnik nebo naopak od podniku požadují. Šipky uvnitř matice znázorňují životní cyklus produktu, který začíná v kvadrantu otazníků stádiem zavádění na trh.

Otazníky reprezentují podnikatelské jednotky na rychle rostoucích trzích s relativně nízkým tržním podílem. Jak vyplývá z jejich názvu, jsou velice nestabilní a v budoucnu mohou přinést jak velké zisky, tak ztráty. Aby si udržely svůj podíl nebo se staly hvězdami, vyžadují velké finanční vstupy a realizaci analýz trhu.

Hvězdy představují strategické podnikatelské jednotky s nejlepšími obchodními výsledky. Vyznačují se vysokým tempem růstu i vysokým relativním podílem na trhu. Podniku přinášejí vysoké zisky, avšak udržení těchto výsledků vyžaduje velké množství investic.

Dojné krávy se vyskytují na stagnujících anebo mírně rostoucích trzích, na kterých si udržují pevnou a stálou tržní pozici. Jsou hlavní finanční oporou podniku a stabilním generátorem zisků, bez větší zpětné potřeby finančních vkladů. Vytvořené přebytky podnik využívá pro financování ostatních subjektů portfolia, především pro hvězdy a otazníky.

Psi jsou posledním kvadrantem, pro který je typické nízké tempo růstu i podíl na trhu. Jedná se o SBU, které již pro firmu nejsou perspektivní z hlediska ziskovosti i přes vykazovaný účetní zisk. V této situaci podnik zvažuje jejich další podporu, radikální změny, útlum či úplnou eliminaci. [13] [21] [27]

3.1.2.2 Hodnocení výsledků interní analýzy

Výstupem interní analýzy jsou vnitřní strategické možnosti podniku určené jeho silnými a slabými stránkami. Maticí, kterou lze sumarizovat významné faktory interního prostředí, je **matice IFE**. [15]

Postupové kroky se principiálně shodují s konstrukcí matice EFE, avšak se zaměřením na výčet předností a slabín podniku. Rozdíl je dále shledán v interpretaci ohodnocení dílčích faktorů příslušným stupněm vlivu, kde:

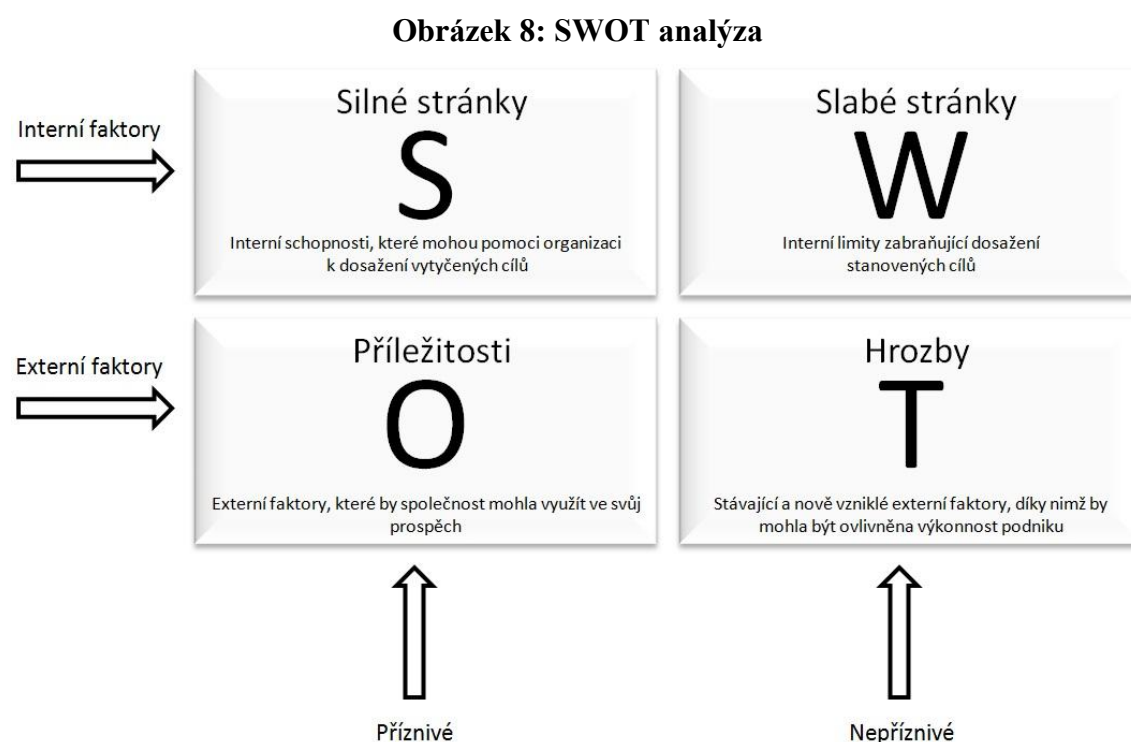
- 1 = významná slabá stránka,
- 2 = méně významná slabá stránka,
- 3 = méně významná silná stránka,
- 4 = významná silná stránka. [10]

Sumou váženého ohodnocení jednotlivých faktorů opět dostáváme celkové vážené ohodnocení, které v tomto případě vyjadřuje **interní pozici podniku** vůči definovanému strategickému záměru. Zjištění silné interní pozice znamená dosažení celkové hodnoty

4, přičemž existuje vysoká pravděpodobnost pro naplnění firemního záměru. Průměrné hodnotě odpovídá číslo 2,5, což znamená, že podnik zaujímá středně silnou interní pozici, při níž mohou být vytyčené cíle stále úspěšně naplněny. Důležité přitom zůstává nepodcenění analýzou identifikovaných dominantních slabých a maximální využití silných stránek. Nejhorší variantou jsou výsledné hodnoty nižší než průměr, kdy podnik zaujímá slabou interní pozici a ve své strategii je pro něj výhodnější orientace na posílení vnitřního prostředí, jelikož takto nepříznivé výsledky omezují podnik v jeho konkurenceschopnosti. [10] [15]

3.1.3 SWOT analýza

Za ucelenou analýzu, která shrnuje vnitřní i vnější činitele a ovlivňuje marketingové prostředí, je považována **analýza SWOT** (obrázek 8). Název je zkratkou počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. [19]



Zdroj: Vlastní zpracování dle [19], 2016

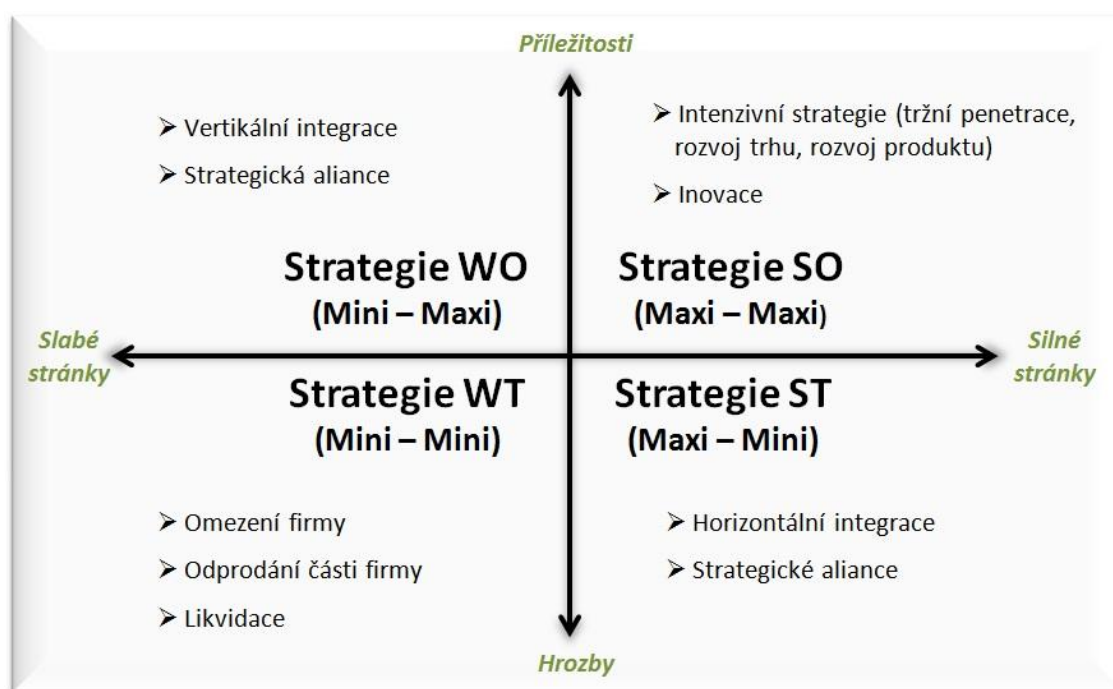
Využití této analytické metody má v praxi široké uplatnění pro strategické řízení a rozhodování podniku jako celku, ale i pro jednotlivé oblasti, produkty a různé záměry. Smyslem je snaha o eliminaci a překonání slabých stránek, podpora silných stránek, minimalizaci a předvídání hrozeb a v neposlední řadě využívání příležitostí. Díky identifikaci všech klíčových činitelů vnějšího či vnitřního prostředí může podnik získat

konkurenční výhodu, zjistit své klíčové kompetence a identifikovat další možné využití kapacit a zdrojů. [4] [22]

Kvalitní provedení SWOT analýzy může přispět ke zvyšování výkonnosti podniku. Problematickou oblast představuje její statická a velká subjektivita hodnotícího manažera. Základem je proto jeho patřičná kvalifikovanost, neboť strategie a cíle, zvolené na základě této analýzy, by se mohly ubírat neadekvátním směrem. [12]

Z provedené analýzy získává podnik informace o zásadních faktorech, které je potřeba zohlednit při návrhu nové marketingové strategie. Její využití při koncipování nových strategií zobrazuje obrázek 9. Vyznačeny jsou zde čtyři hlavní strategie, které podnik může následovat. Jedná se o strategie SO (Strengths – Opportunities), WO (Weaknesses – Opportunities), ST (Strengths – Threats) a WT (Weaknesses – Threats). [13]

Obrázek 9: Uplatnění SWOT analýzy při návrhu strategií



Zdroj: Vlastní zpracování dle [13], 2016

4 Politika marketingového mixu

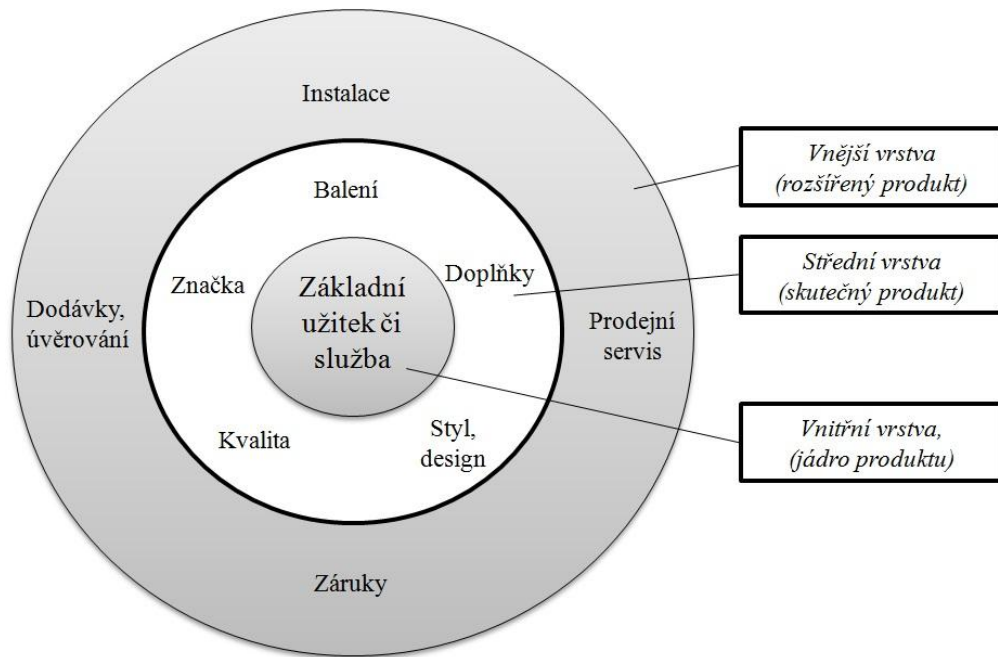
Za podmínek, kdy má firma jasně zvolenou marketingovou strategii a určené cílové trhy, může přejít k detailnějšímu plánování jednotlivých složek marketingového mixu. Marketingový mix reprezentuje „*soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu*“ [13, s. 190] a zahrnuje produktovou, cenovou, komunikační a distribuční politiku. V praxi pak existuje nesčetné množství kombinací různých složek marketingového mixu, proto musejí být marketéři schopni vybrat takové složení, které bude nejúčinnější pro tvorbu komplexní marketingové strategie. [13] [21]

4.1 Produktová politika

Produktem se rozumí „*cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky*“. [21, s. 70] Společnost se snaží produkt nabídnout cílovému trhu jako konečný výsledek jejich marketingových aktivit, ve kterém by měla být reflektována přání, potřeby a očekávání spotřebitelů společně s užitkem, který získají z jeho koupě nebo užití. [13]

Mezi základní, pomyslné vrstvy produktu, se považuje jeho jádro, skutečný výrobek a rozšířený výrobek (obrázek 10). Každá z vrstev přidává další hodnotu pro zákazníka. Vnitřní vrstva produktu odráží základní přínosy výrobku nebo služby, které si zákazník skutečně kupuje. Výrobek však není zpravidla kupován pro svou základní funkci. Reálný produkt zachycuje střední vrstva obsahující atributy, které utváří samotný produkt, např. úroveň kvality, obal, funkce, design, název značky, dosažitelnost a další. Rozšířený produkt souvisí s dodatečnými službami, které se zaměřují na motivaci spotřebitelů ke koupi nabízeného zboží či služby a v dnešním konkurenčním souboji zastává nejdůležitější roli. Jedná se o faktory, které stimulují poptávku, ať už např. servis, garance, záruky, instalace, doprava zdarma, poradenské služby nebo využití leasingu. [13] [18] [29]

Obrázek 10: Struktura produktu



Zdroj: [18, s. 387]

4.2 Cenová politika

Zatímco ostatní složky marketingového mixu mají nákladotvorný charakter, cena jako jediná přímo ovlivňuje zisk společnosti. Do cenové politiky jsou zahrnuta všechna rozhodnutí managementu, která se týkají cen výrobků nebo služeb. [82]

Rozhodnutí o úrovni ceny může do značné míry ovlivnit poptávku po daném produktu a další činnost celého podniku. V celé společnosti je možné uplatňovat pouze jedinou cenovou politiku na všechny výrobky, ale existují určité podněty, které musejí být brány v úvahu. Různí zákazníci se mohou lišit v míře citlivosti na cenu, produkty se mohou vyskytovat v odlišném stádiu životního cyklu apod. [1] [21]

Mezi cenové strategie uplatňované při zavádění produktů na trh lze zařadit:

- strategie vysoké ceny – podnik volí mezi *prémiovou strategií*, která je vybrána většinou u jedinečných produktů, u nichž je vysoká cena předpokládána po celou dobu životnosti nebo mezi *strategií sbírání smetany*, pro kterou je typické stanovení vyšší cenové relace pro novinky uváděné na trh (většinou technologické),
- strategie nízké ceny – obdobně volí podnik mezi dvěma možnostmi, a to mezi *strategií rychlé penetrace trhu*, s cílem eliminace konkurence a zamezení vstupu dalších firem, nebo *pomalé penetrace* za účelem získání konkurenční výhody. [82]

V každé fázi životního cyklu je pro podnik adekvátní uplatňovat odlišnou cenovou strategii. Vzhledem k tomu, že se v ostatních stádiích objevuje značné množství strategií, je autorem práce vybrán jen zlomek z nich.

Ve fázi růstu se jedná o strategie zaměřené např. na zvyšování kvality výrobků a služeb, rozšiřování aktuálního sortimentu, získávání nových zákazníků nebo o expanzi na nové trhy. Ve fázi zralosti jsou cenové strategie orientované na modifikace produktu nebo marketingového mixu. V případě potřeb podniku lze zvolit také úplnou likvidaci a přeměrovat pozornost na výnosnější investice. Pro poslední fázi je charakteristický růst investic spojený se snahou o udržení či zlepšování konkurenční pozice a naopak klesají investice vázané s neperspektivními zákaznickými skupinami. [82]

4.3 Distribuční politika

Důležitou složku marketingového mixu tvoří distribuční politika, kterou je nezbytné chápat nejen jako fyzické toky zboží, ale i pohyb jiných, nehmotných toků, které k ní neoddělitelně patří. Vybudování a zajištění správného fungování distribuční sítě je velmi náročné a mnohdy složité. Vyžaduje patřičnou pozornost při strategickém rozhodování, neboť způsob distribuce může rozhodovat ve prospěch firmy. [29]

Přímá distribuční cesta je ceněná především pro vázanost relativně nižších nákladů (komunikace probíhá bez mezičlánků), pro možnost rychlé zpětné vazby a téměř okamžitou reakci na požadavky zákazníka. Výrobce přebírá plnou kontrolu nad poskytovanými produkty a službami a získává plnohodnotné, nezkrácené informace. Naopak spojení mezi výrobcem a konečným zákazníkem za pomoci mezičlánků je nazýváno *nepřímou distribuční cestou*. Zde převádí výrobce část svých prodejních úkonů na specializované mezičlánky (velkoobchod, nezávislý prodejní agent, maloobchod, atd.). Výhodou je relativně nižší potřeba finančních zdrojů (např. na skladování), eventuelní zvýšení obrátu kapitálu, zvýšení objemu produkce a zisku. Nevýhodou může být ztráta úplné kontroly nad plněním podmínek prodeje, závislost prodejce na marketingové strategii daných mezičlánků anebo vyšší riziko nedodržení termínů plateb. [29]

Při volbě distribučních cest si podnik vybírá, jakou zaujme distribuční strategii. Existují tři možnosti:

- intenzivní (usilovná) distribuce – snahou je udržet značku co nejvíce dostupnou a stále v povědomí zákazníků tím, že jsou produkty uváděny do velkého počtu prodejen (např. potraviny a nealkoholické nápoje, tabákové výrobky),
- selektivní (výběrová) distribuce – je středem mezi intenzivní a výhradní distribuční strategií, prodej probíhá s využitím několika prostředníků, kteří jsou ochotni jej realizovat (např. elektronika, nábytek, domácí spotřebiče),
- exkluzivní (výhradní) distribuce – jedná se o strategii, která záměrně omezuje počet prodejních míst daného produktu, cílem je udržet exkluzivitu, prestiž a vysokou hodnotu určité značky a vybraným dealerům je udělováno právo na exkluzivní distribuci v určité oblasti (např. luxusní automobily, módní oděvy). [21]

4.4 Komunikační politika

Marketingovou komunikací je chápána „každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti“. [3, s. 238] Na českém trhu jsou spotřebitelé doslova přesytni různými druhy komunikace, které se snaží upoutat jejich pozornost, k čemuž ve velké míře přispěl pokrok v informačních technologiích, zejména pak rozvoj internetu. Inovativní přístupy ve způsobu oslovení a zaujmutí současného spotřebitele, patří k nelehkému, ale důležitému úkolu marketérů. [17]

Nejčastěji uváděným cílem komunikační politiky je poskytnutí potřebných informací všem zainteresovaným subjektům, tvorba poptávky, stimulace kupujících ke koupi produktu nebo služby, odlišení značky nebo produktu, vyzdvihnutí hodnoty, přínosu anebo užitku pro konečného spotřebitele, udržení statusu quo, posílení firemního image a budování značky. Stejně jako u předchozích složek marketingového mixu musí být dodržena provázanost se sledovanou strategií a cíli společnosti. Pro úspěšnou a efektivní komunikaci musí být vysílané sdělení důvěryhodné, srozumitelné, pochopitelné, jasné, soustavné, uskutečňované ve správný čas a v odpovídajícím prostředí. [9] [14] [25]

Základní nástroje komunikační politiky, jejich náklady a výhody a nevýhody shrnuje obrázek 11.

Obrázek 11: Nástroje komunikační politiky

DRUH KOMUNIKACE	NÁSTROJE	VÝHODY	NEVÝHODY
OSOBNÍ			
Osobní prodej	Prodejní prezentace, obchodní schůzky, vzorky, obchodní výstavy a veletrhy	Bezprostřední osobní kontakt, okamžitá zpětná vazba, možnost pružné prezentace	Poměrně vysoké náklady na vytvoření jednoho kontaktu, potřeba kvalifikovaných a proškolených pracovníků
NEOSOBNÍ			
Reklama	Tisk, televize, internet, reprinty reklam, billboardy, POS displeje, rozhlas, symboly a loga	Působí na největší počet lidí, možnost opakovatelnosti nabídky, relativně levná na oslovení jednoho kontaktu	Značně neosobní charakter, obtížnější měřitelnost účinku, chybí možnost přímého ovlivnění nákupu, produkt nelze předvést
Podpora prodeje	Soutěže, hry, prémie, dárky, vzorky, veletrhy a výstavy, slevy, kupony, věrnostní programy	Stimuluje poptávku, upoutává pozornost, okamžitý účinek	Snadnost napodobení produktů konkurenčními podniky, pouze krátkodobé podněty
Přímý marketing	Katalogy, poštovní zásilky, faxy, e-maily, hlasová pošta, telemarketing, teleshopping,	Efektivní targeting, nutí k okamžité a rychlé reakci zákazníků	Potřeba bezchybnosti a přesnosti databází, nutná aktualizace informací
Public relations	Projevy, semináře, výroční zprávy, publikace, vztahy s komunitou, lobbying, časopis ve společnosti	Vysoká schopnost zaujmout a velká míra věrohodnosti sdělení	Přímo nelze ihned měřit (výsledky po určité době), obsah sdělení musí být kvalitní

Zdroj: Vlastní zpracování dle [14] [25] [29], 2016

V souvislosti s marketingovou komunikací lze uplatnit dvě strategie, strategii tlaku nebo strategii tahu. *Strategie tlaku* (push-strategii) znamená, že předcházející článek prosazuje intenzivní komunikaci směrem k dalšímu kanálu distribučního řetězce ve snaze o protlačení produktu až ke konečnému spotřebiteli (např. na průmyslových trzích, u velkých, kapitálově silných společností). Protikladem je pak *strategie tahu* (pull-strategie), která působí marketingovými nástroji přímo na spotřebitele. Snahou producenta je vyvolat v kupujícím zájem o produkt pomocí masové komunikace (např. reklamy). Pokud je propagace úspěšná, přichází kupující pro konkrétní zboží či službu za maloobchodním prodejcem, který vysílá jeho požadavek zpět směrem k výrobcí. [9]

5 Charakteristika vybrané společnosti

Následující kapitola se zabývá analýzou společnosti **Nakladatelství Fraus, s.r.o.**, které bylo vybráno pro praktickou část diplomové práce.

5.1 Představení společnosti

Nakladatelství Fraus, s.r.o. (dále NF) zaujímá pozici největšího nakladatelství a propagátora interaktivní výuky a moderních trendů vzdělávání v České republice. Zasloužený post potvrzuje každoročním vydáním stovkou novinek i prodejem milionu kusů publikací a jiných nosičů. Vznik NF je úzce spjat s nedostatkovým zbožím kvalitních učebnicových materiálů, především učebnic cizího jazyka, v období po sametové revoluci. V letošním roce uplyne 25 let od vydání první publikace na českém trhu, učebnice němčiny, pod tehdejší značkou Premier, která se však v brzké době změnila do nynější podoby. [51] [78]

Společnost nese název jejího zakladatele, současného ředitele a jednatele, pana Ing. Jiřího Frause, který se v roce 1991 rozhodl zlepšit oblast vzdělávání v ČR. Nová uzavřená partnerství s předními evropskými nakladateli spolu s tvorbou vlastních výukových materiálů a učebnic, přinesla zcela rozdílný přístup k tvorbě cizojazyčných učebnic a společnost od zmíněného roku vydala více než tisíc titulů. Její nabídka je velmi pestrá a doplňuje ji velké množství dovozových titulů, kde NF vystupuje jako výhradní distributor (např. španělské nakladatelství Edelsa nebo britský Cambridge University Press). [78]

Předmět podnikání, dle obchodního rejstříku, zahrnuje níže uvedené činnosti:

- výroba a prodej nenahraných nosičů, zvukových nebo zvukově nebo zvukově-obrazových záznamů,
- nakladatelská a vydavatelská činnost,
- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- reklamní činnost,
- sazba a příprava tisku,
- výuka německého jazyka, výuka anglického jazyka,
- poskytování software,
- výroba a prodej nenahraných nosičů, zvukových nebo zvukově-obrazových záznamů a prodej a půjčování nahraných zvukových nebo zvukově-obrazových záznamů,

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. [74]

5.2 Produkty

Oproti své konkurenci poskytuje NF komplexní podporu vzdělávání postavenou na širokém portfoliu výrobků a služeb. Jednotlivé produkty jsou obnovovány a doplňovány s ohledem na vývojové trendy a nové metody při výuce. NF je rozděluje do čtyř hlavních oblastí – *tištěné učebnice*, *elektronické učebnice*, *online podpora učitele* a *evaluace*. [35]

Tištěné učebnice NF pokrývají téměř všechny předměty na primárním stupni českého vzdělávacího systému a hlavní předměty na stupni sekundárním. Od roku 2005 získalo nakladatelství řadu předních domácích ocenění a prestižních mezinárodních cen. Učebnice značky FRAUS se řadí mezi evropskou špičku a získané ceny jen potvrzují kvalitu obsahovou i grafického provedení. Z významných domácích ocenění je možno zmínit hlavní cenu získanou v soutěži Slovník roku 2009 s knihou *Velký ekonomický slovník n-č/č-n* nebo obdrženu medaili MŠMT 1. stupně v rámci ocenění Medaile MŠMT 2007 s *řadou čítanek pro 6.-9. ročník*. Na mezinárodní úrovni jde např. o každoroční soutěž BELMA Awards 2015, kde byla získána zlatá medaile v kategorii učebnic pro 2. stupeň ZŠ za *Hudební výchovu pro 6. a 7. ročník*. [43]

Souběžně s rozvojem internetu a nástupem osobních počítačů a tabletů se měnil i knižní průmysl. V roce 2007 představilo NF jedinečný koncept interaktivní učebnice *FlexiLearn* v reakci na výuku na základních školách pomocí interaktivních tabulí. Klasické učebnice byly obohaceny o multimediální materiály jako audionahrávky, obrázky, videa, i-cvičení (kvízy, křížovky, testy apod.), internetové odkazy, přidané dokumenty a další. Tištěné učebnice spolu s i-učebnicemi a dalšími vzdělávacími materiály patří mezi stěžejní část produkce cílenou na základní školy, gymnázia a střední školy. V oblasti moderních vzdělávacích materiálů v elektronické podobě se NF od uvedeného roku stává absolutní špičkou na českém trhu a i-učebnice značky FRAUS jsou dnes užívány ve více než polovině škol v ČR. S tištěnými učebnicemi pak zaujímá dominantní pozici na druhém stupni základních škol. Neustálý posun technologií dal zanedlouho podnět ke vzniku nové školní multilicence *Flexibooks*, stojící na platformě *FlexiLearn*. Rozdíl spočívá v možnosti jejího využití na všech elektronických a interaktivních zařízeních až po přenosné tablety a v podpoře operačního

systemu Windows spolu s platformami Android a iOS. Primárním účelem je umožnit prodej a půjčování elektronických učebnic a jiných materiálů pro žáky, učitele a školy. K letošnímu roku se v e-shopu Flexibooks nachází více než 5 tisíc titulů od desítek nejrůznějších nakladatelů. [35] [39] [45]

Každá z učebnic, spolu s pracovními sešity s ní spojené, je vytvářena v souladu s Rámcovými vzdělávacími programy. Zároveň procházejí doložkovým řízením MŠMT, při kterém získávají schvalovací doložku. Teprve s jejím přidělením mohou být následně umístěny do jednotlivých škol. K financování učebních materiálů se schvalovací doložkou MŠMT mohou jednotlivé školy využít čerpání tzv. ostatních neinvestičních výdajů (ONIV) ze státního rozpočtu. Avšak v roce 2008 začalo docházet k postupnému snižování prostředků ONIV připadající na jednotku výkonu (tj. dítě, žák či student), což také přispělo ke zpomalení poměrně dynamického růstu společnosti zaznamenaného od roku 2000. Pozitivní byl pro nakladatele rok 2013, kdy došlo ke zpětnému navýšení ONIV a tím i výdajů na učebnice ze strany škol. Knižní trh se tak dočkal značného zlepšení a NF zaznamenalo opětovný růst obrátu a tržeb. [39] [57]

Relativně novým přírůstkem v nabídce NF je vzdělávací portál FRED. Přípravě tohoto rozsáhlého projektu se pracovníci věnovali již od roku 2012 a jeho realizace proběhla v akademickém roce 2015/2016, kdy byl představen českým školám v pilotní verzi. V knihovně FRED se nachází více než 25 tisíc ověřených a kvalitních výukových materiálů a každé 3 měsíce je obohacována o nové položky (přibližně 2,5 tisíce). Svým rozsahem jde o mimořádný projekt v rámci celé Evropy. Nabídka multimediální knihovny zahrnuje videa, animace, i-cvičení, audia, ilustrace, interaktivní 2D a 3D modely, fotografie, mapy, kopírovatelné materiály, pracovní listy a další. Ve vzdělávacím prostoru je možno sdílet úkoly se studenty, připravovat výuku podle vlastních preferencí nebo sdílet výukové hodiny a nápady s ostatními učiteli. [78]

K úplné podpoře vzdělávání učitelů připravuje ročně NF velké množství odborných seminářů, konferencí a letních škol. K letošnímu roku bylo proškoleny přes 25 tisíc pedagogů celkově (pouze za loňský rok byl počet proškolených přes 4 tisíce). Úsilím je především jejich seznámení s novými trendy ve výuce a didaktickými postupy, možnost vyzkoušení si práce s moderními technologiemi, umožnit setkání s renomovanými autory apod. [35] [39]

Od roku 2016 se do skupiny Fraus začlenila společnost Projekt KALIBRO, s.r.o., která se více než 20 let zabývá testováním žáků na základních školách. Ke spolupráci vedlo přesvědčení o přínosu evaluace pro všechny participující – tedy studenty, učitele, ředitele, zřizovatele škol nebo také pro rodiče, kteří mohou převzít lepší kontrolu nad průběhem vzdělávání svých dětí. Průběžné testování studentů samozřejmě přináší výhody i NF, které z průběžných analýz a vyhodnocování vzdělávacího procesu může získat relevantní informace a následně je využít ke zdokonalení učebnic nebo dalších vzdělávacích materiálů dle aktuálních potřeb žáků. [35] [39] [78]

5.3 Poslání a vize společnosti

Jakožto učebnicové nakladatelství, považuje NF oblast vzdělávání za jednu z nejvyšších hodnot v lidském životě. Formálně proklamovaným **posláním** společnosti je *„poskytnout komplexní podporu vzdělávání žákům i jejich učitelům – od moderních a zároveň ověřených metod koncentrovaných do podoby učebnic přes aplikace a vzdělávací obsah v elektronické podobě, dále nástroje pro řízení výuky umožňující vysoce efektivní přípravu výuky i výuku vlastní, sdílení vlastního obsahu a komunikaci s kolegy i žáky až po moderní evaluaci vzdělávacího procesu zaměřenou na zlepšování každého žáka“*. [83] Aby bylo nakladatelství úspěšné při plnění svého poslání, snaží se vytvořit ty nejlepší vzdělávací materiály a nástroje pro výuku, sleduje aktuální trendy vzdělávání a využívá inovativní didaktické postupy spolu s průběžným pedagogickým výzkumem a kontrolou uplatnění nových metod v praxi. [83]

Stejně jako poslání společnosti i **vize** směřuje do čtyř hlavních oblastí. Ve sféře učebnic došlo v březnu 2016 k rozšíření portfolia vlastní produkce navíc o exkluzivní nabídku nakladatelství Cambridge University Press a španělského nakladatelství Edelsa. Od roku 2017 jsou plánovány přímé dovozy a další rozsáhlá podpora učebnic, které budou vybírány dle vhodnosti pro cílové tržní segmenty. U elektronických učebnic bude prosazován jediný cíl – využít výhod, které skýtá současný svět digitalizace k nabídce co největšího množství e-učebnic v jedné jediné technologii pro žáky i učitele tak, aby k nim mohli přistupovat na různých místech, v libovolném čase a na jakémkoliv zařízení. [35] [83]

Vizi společnosti pro maximální podporu učitele je především vytvořit prostor pro individuální rozvoj a větší možnost angažovanosti při přípravě vlastní výuky. Protože si je společnost vědoma míry participace na celkové úrovni vzdělanosti v České

republiky, představuje poslední pole působnosti evaluace. Svoje úsilí zde směřuje ke zkvalitnění a zefektivnění komplexního servisu vzdělávání průběžným testováním studentů, k čemuž bude i nadále přispívat spolupráce se společností Projekt KALIBRO, s.r.o. [35]

5.4 Strategické cíle a hodnoty

Dlouhodobý deklarovaný základní strategický cíl firmy se opírá o prosazování komplexnosti služeb u prezenčních forem výuky, ať už na stupni primárního nebo sekundárního vzdělávání na českých školách, společně s odborným vzděláváním pedagogických pracovníků. Za současné situace, kdy v NF probíhají změny ve vytváření nových obchodních modelů spolu s rozhodováním o možném vstupu na nové trhy, však nejsou formálně proklamované aktuální strategické cíle a hodnoty, které s těmito změnami souvisí. Je nutno poznamenat, že je na jejich konečné formě aktivně pracováno a v nejbližší době by měly být zveřejněny vedením společnosti. [51] [83]

5.5 Základní ekonomické ukazatele

Dle nejnověji zveřejněných výkazů NF je uvedeno několik podstatných informací o jeho finanční situaci. Celkový obrat, spolu s obratem největších konkurenčních podniků, uvádí tabulka 1, kde NF vykazuje nejvyšší hodnotou.

Tabulka 1: Celkový obrat vybraných nakladatelství ČR z roku 2014

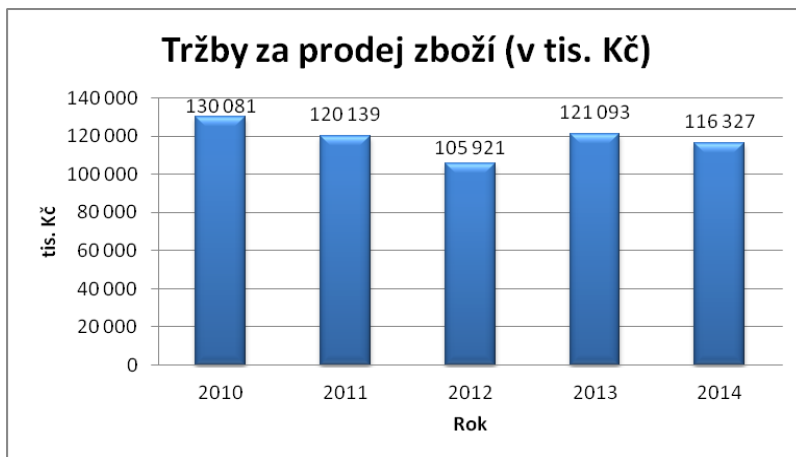
Název nakladatelství	Celkový obrat (v tis. Kč)
<i>Nakladatelství Fraus, s.r.o.</i>	129 144
<i>SPN – pedagogické nakladatelství, a.s.</i>	58 740
<i>NOVÁ ŠKOLA, s.r.o.</i>	51 906
<i>Nakladatelství ALTER, s.r.o.</i>	41 623
<i>PRODOS spol. s.r.o.</i>	40 600
<i>DIDAKTIS spol. s.r.o.</i>	25 714

Zdroj: Vlastní zpracování dle [61] [62] [63] [64] [65], 2016

Největší část trhu pokrývá s učebnicemi českého jazyka, a to s více než 70 %. Jako průkopník interaktivních učebnic se pyšní také zhruba 54% podílem na trhu s elektronickými učebnicemi a 42% podílem v oblasti tištěných učebnic. Naopak nízký tržní podíl vykazuje s učebnicemi cizích jazyků, především angličtiny, kde je trh saturován převážně zahraničními nakladateli. [33]

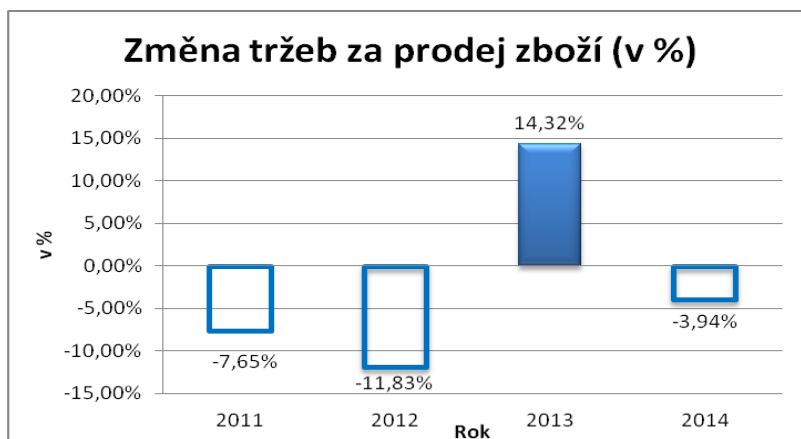
Tržby z prodeje zboží znázorňuje obrázek 12 společně s jejich meziročními změnami na obrázku 13.

Obrázek 12: Vývoj tržeb z prodeje v období 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle [63], 2016

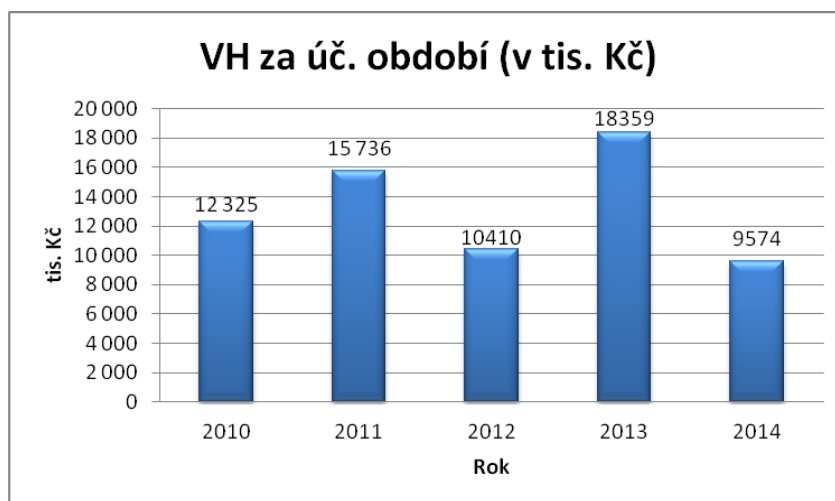
Obrázek 13: Procentní meziroční změny tržeb z prodeje 2011-2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle [63], 2016

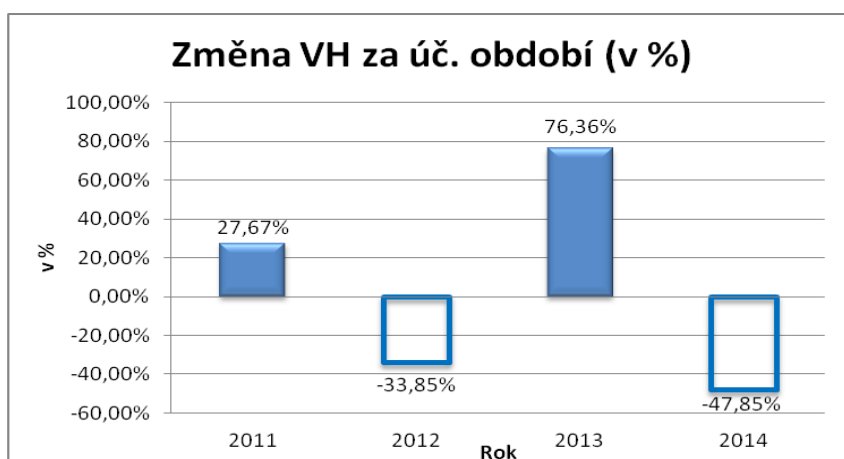
Od roku 2010 vykazují klesající tendenci a v roce 2012 bylo dosaženo nejnižší hodnoty. Negativní trend poklesu tržeb lze zaznamenat i v předešlých letech (resp. od roku 2008), kdy došlo k výraznému poklesu ONIV (téměř o 80 %) a školy tak měly výrazně nižší možnosti příspěvků ze strany státu na nákup vzdělávacích materiálů. Obdobnou situaci je možno vidět z grafů výsledku hospodaření NF (obrázek 14 a 15). I zde se projevilo státní rozhodnutí ohledně snižování ONIV. [84]

Obrázek 14: Výsledek hospodaření NF za období 2010-2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle [63], 2016

Obrázek 15: Procentní meziroční změna výsledku hospodaření NF 2011-2014



Zdroj: Vlastní zpracování dle [63], 2016

Markantní pokles byl zaznamenán také v roce 2014, kdy se snížil VH téměř o polovinu. Hlavní příčinou bylo započetí nového projektu – portál FRED, který vyžadoval značné množství investic. Na nový projekt byla přijata řada kvalifikovaných pracovníků a firmě tak podstatně vzrostly provozní náklady (nejvíce za služby a ostatní náklady). Zvýšení nákladů se týkalo mj. oblasti odpisů, jelikož nový projekt vyžadoval další investice na dlouhodobý hmotný i nehmotný majetek (na software a ocenitelná práva). [84]

5.6 Externí analýza

V následující části práce je provedeno šetření externího prostředí pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy 5 sil. Klíčové vlivy plynoucí z jednotlivých analýz shrnuje matice EFE.

5.6.1 PEST analýza

Tržní prostředí, na kterém se NF pohybuje, je velmi specifické a kvůli jeho charakteru zpravidla těžko předvídatelné. Vydavatelská a nakladatelská činnost podmiňuje vznik faktorů, které mohou v budoucnu zásadním způsobem ovlivnit vývoj podniku.

Politické a legislativní faktory

Mezi významné a téměř neovlivnitelné se řadí faktory politické a legislativní. Stejně jako ostatní podniky na území ČR musí i NF dodržovat určité zákony, vyhlášky a platné normy. Patří sem např. zákoník práce, nový občanský zákoník, daňové zákony, zákon o BOZP, zákon o pojistném na VZP a SP, zákon o ochraně osobních údajů atd. V nabídce NF se nacházejí vzdělávací materiály také ze zahraničí, proto jsou činnosti ovlivněny dalšími obchodními a přepravními podmínky cizích zemí. V důsledku členství v EU jsou podniky v tuzemsku povinny respektovat standardy, právní předpisy a další iniciativy EU.

Kvůli častým změnám a úpravám politické scény je celkový systém v ČR v posledních letech velice diskutabilní. Na zkoumaný subjekt má velký vliv pravomoc státu v přerozdělování objemu finančních prostředků do škol, přičemž v rezortu školství se projevuje dlouhodobá nestabilita, nedostatek koordinace a časté střídání ministrů. S tímto problémem se NF potýká od začátku svého vzniku a od roku 1991 se změnilo hned 18 ministrů školství. [50] [76]

Vzhledem k působnosti na knižním trhu je potřebné sledovat a respektovat zvláštní legislativu. Jedná se např. o povinnosti a práva autora, nakladatele a jejich smluvního vztahu, o kterých pojednává *Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)*. Problematika uvedeného zákona by měla být všemi nakladateli neustále sledována. NF se snaží předcházet „trendu kopírování“ např. pořádáním seminářů o aplikaci autorského zákona ve výchovně-vzdělávacím procesu, zvláště při práci s elektronickými učebnicemi nebo nově pověřeným IT specialistou na vyhledávání volně šířených

vzdělávacích materiálů NF na internetových stránkách (např. pravidelné procházení a mazání materiálů na uložto.cz). [32] [67]

Dalším specifickým zákonem je *Zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. Tento zákon vymezuje předmět úpravy, zásady a cíle vzdělávání, právo na bezplatné vzdělávání, systém vzdělávacích programů, rámcové vzdělávací programy pro tvorbu učebnic a dalších vzdělávacích materiálů, právní postavení škol a další. [71] Podstatným je taktéž *Zákon č. 37/1995 Sb., o neperiodických publikacích*, který vymezuje všechny potřebné obsahové náležitosti neperiodických publikací jako název díla, jména autorů, rok prvního vydání, číslo ISBN, informace o vydavateli (jméno, sídlo, trvalý pobyt) apod. [77]

V ČR jsou obecně velmi oblíbené změny v daňových zákonech, které jsou pro nakladatelství rozhodující z hlediska vývoje sazeb DPH, které se řídí *Zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty*. V roce 2013 došlo k jejímu zvýšení na 21 % základní sazby vztahující se na e-knihy a audioknihy a na 15 % u snížené sazby pro brožury, letáky, kartografické výrobky apod. O poslední změně rozhodla sněmovna 24. září 2014, kdy byla schválena druhá snížená sazba DPH ve výši 10 %, které podléhají pouze tištěné knihy. V případě, ve kterém tištěné knihy, brožury, noviny nebo časopisy zahrnují reklamu z více než 50 % plochy, podléhají základní sazbě daně z přidané hodnoty (21 %) společně s e-knihami a audioknihami. [44] [53]

Vývoj DPH od května 2004 shrnuje tabulka 2.

Tabulka 2: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty v období 2004-2015

Období změny	Základní sazba	Snížená sazba
1. května 2004	19 %	5 %
1. ledna 2008	19 %	9 %
1. ledna 2010	20 %	10 %
1. ledna 2012	20 %	14 %
1. ledna 2013	21 %	15 %
1. ledna 2015	21 %	15 % a 10 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle [60], 2016

Ekonomické faktory

Z povahy prováděných činností NF nelze opominout ani ekonomické faktory. Ekonomická situace v ČR vykazuje od roku 2014 růstový potenciál a současný stav

konjunktury napomáhá k dynamickému vývoji klíčových makroekonomických ukazatelů. Stabilní hospodářský růst české ekonomiky převýšil dokonce průměr Evropské unie. V 1. čtvrtletí 2016 se reálný HDP zvýšil o 2,7 % ve srovnání s analogickým obdobím roku 2015, přičemž mezičtvrtletní růst byl zaznamenán o 0,4 %. Příčinou je mj. i nárůst soukromé spotřeby o 2,6 %, který reflektuje zlepšení příjmů domácností za podmínek velmi nízké inflace v globálním měřítku. Příznivě se na HDP také projevilo saldo zahraničního obchodu, podpořené zpomalením růstu exportu. Velmi pozitivní trend vykazuje trh práce s růstem zaměstnanosti o 2 % k 1. čtvrtletí 2016. Od konce roku 2007 se jedná o vůbec nejvyšší meziroční nárůst zaměstnanosti. V letošním roce vykazuje ČR nejnižší sezónně očištěnou míru nezaměstnanosti v komparaci s dalšími zeměmi EU, která v květnu 2016 dále poklesla až na 4 %. [49]

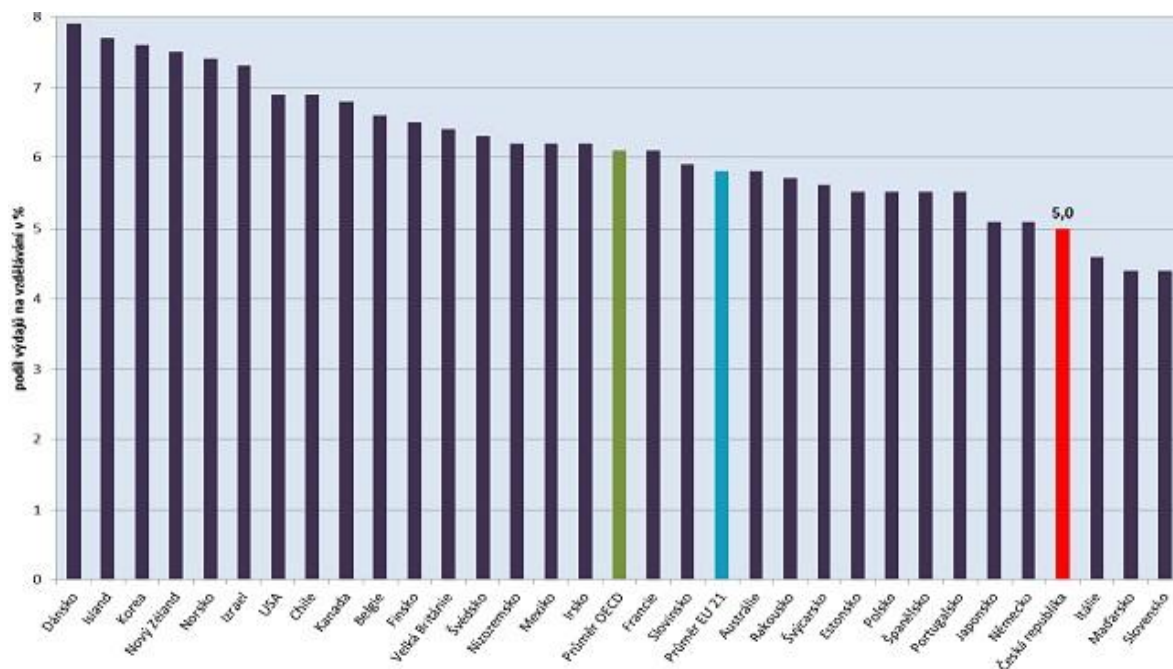
Důležitá je pro nakladatelství míra kolísání hospodářského cyklu z důvodu vazby na finanční prostředky, které plynou ze státního rozpočtu do jednotlivých škol. Právě množství přerozdělených financí se odvíjí od aktuálního stavu ekonomiky a rozhodování vedení MŠMT. V roce 2011 čelilo mnoho nakladatelství existenčním problémům především kvůli rozhodnutí tehdejšího ministra školství Josefa Dobeše o zastavení financování učebnic. Českým školám v průměru na nákup učebnic připadlo 50 korun (přibližně 2 eura) pro ZŠ a pro sektor SŠ se jednalo o nulové příspěvky již od 90. let minulého století. Pro lepší porovnání je možno uvést jinou zemi s podobným systémem školství jako je Rakousko, položené na stejných základech od konce osmnáctého století, které ve zmíněném roce investovalo do učebnic přibližně 80 eur na jednoho žáka ZŠ za akademický rok a částku ve výši až 200 eur pro studenty středních škol na stejné období. V roce 2007 bylo pro školy v ČR vyhrazeno zhruba 1,6 miliardy korun. V roce 2012 tato částka klesla na pouhých 400 mil. Kč a v souvislosti se zvýšením snížené sazby DPH se disponibilní prostředky škol propadly skoro o 80 %. Rozhodnutí tamního ministra mělo přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti české ekonomiky, avšak většina nakladatelství v roce 2012 musela zastavit vydávání nových titulů, popř. jejich vydání omezit na minimální množství, z důvodu nedostatku peněžních prostředků škol na potřebné vzdělávací materiály. Jeho post vystřídal v květnu 2012 Petr Fiala, který přišel sice s odlišnými názory a novými nápady, ale stále školám nesliboval žádnou výraznou změnu. Navzdory tomu došlo k opětovnému zvýšení rozpočtu běžných výdajů pro rok 2013 a oblast ONIV zaznamenala nárůst přibližně o 15 % (cca o 917 mil. Kč) oproti roku 2012. Současně s tím narostl také

celkový počet studentů v oblasti základního vzdělání o téměř 12,5 tisíce. Tyto skutečnosti tak výrazně přispěly k znovunastartování NF a zlepšení jeho hospodaření. [55] [59] [72]

Problematika týkající se podoby vzdělávacího systému a provádění změn v ČR je stále nekončícím tématem. Velkou výhodou by bylo pro NF nalezení nových zdrojů financování pro vzdělávací materiály žáků, přičemž by se tím mohla snížit dosavadní závislost na čerpání prostředků z ONIV. Navázána by tak mohla být nová spolupráce např. s rodiči nebo firmami, které se nacházejí v okolí příslušné školy (sponzoring). Jejich investice do rozvoje vzdělávání by v budoucnu mohly znamenat větší podíl na vzdělanosti žáků a celkově lepší vybavenost škol kvalitnějšími učebnicemi.

V dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje ČR z roku 2015 je uvedena studie OECD o výdajích na vzdělávání jako procento HDP (obrázek 16). Výdaje české vzdělávací soustavy za rok 2014 tvořily pouze 5 % HDP a Česká republika se dle studie zařadila mezi země, pro které má vzdělávání nejnižší prioritu ve srovnání s ostatními analyzovanými resorty. Nižší výdaje na vzdělávání byly zjištěny pouze u Itálie, Maďarska a Slovenska. [34]

Obrázek 16: Podíl výdajů na vzdělávání jako procento HDP – studie OECD 2014



Zdroj: [34, s. 7]

Sociální faktory

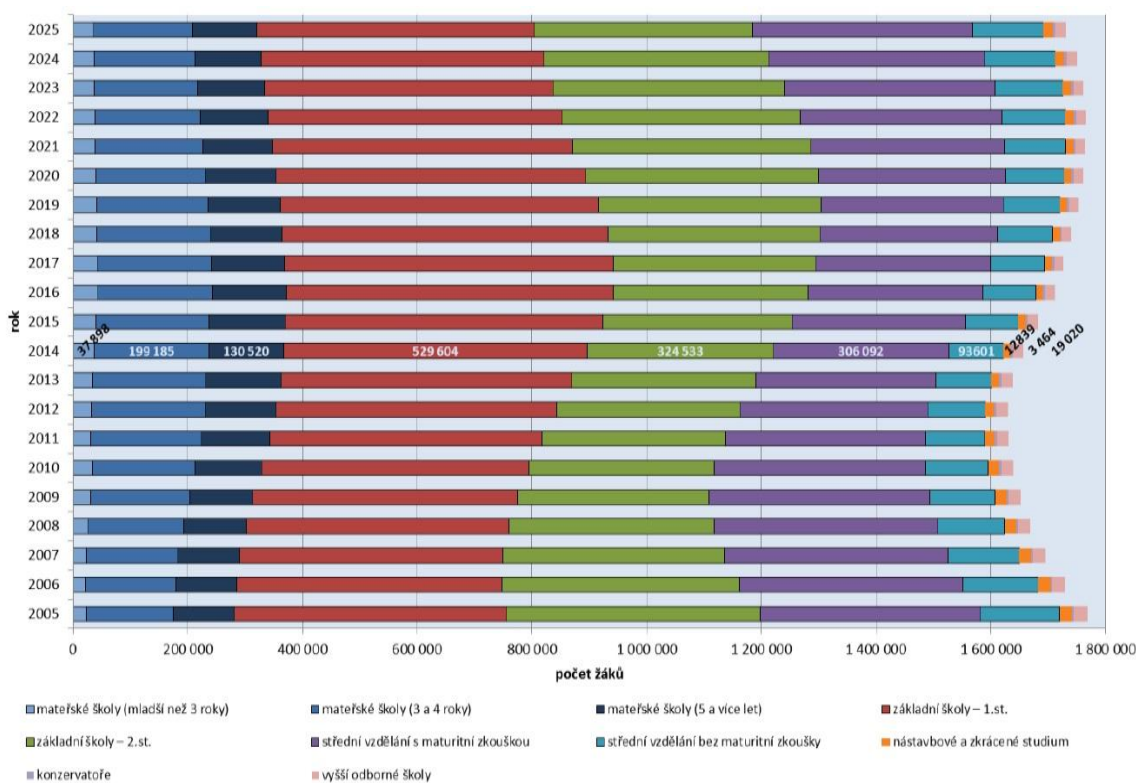
Demografická projekce je základním vstupním faktorem pro odhad budoucího vývoje žáků na jednotlivých stupních vzdělávacího systému. NF pravidelně zjišťuje statistiky týkající se způsobu života, aktuálních preferencí, postojů a pohybu obyvatelstva, pro určení velikosti budoucí spotřeby domácností na knižním trhu. Celková životní úroveň v ČR se od roku 1993 zvýšila a nadále dochází k jejímu mírnému vzestupu. I přesto, že se od zmíněného roku zvýšily průměrné platy téměř čtyřnásobně, kupní sílu peněz nadále snižuje růst cen (o 0,5 % k 1. čtvrtletí 2016), za kterým stojí mj. zmíněné změny v sazbách DPH. Průměrná mzda v národním hospodářství činila k prvnímu čtvrtletí letošního roku 26 609 Kč. [81]

Za posledních 12 let byl zaznamenán nejvyšší počet zemřelých (v roce 2015 celkem 111,2 tisíce osob) a počet živě narozených vykazoval meziročně jen mírné zvýšení (110,8 tisíce). Celkový počet obyvatel ČR v loňském roce přibyl téměř o 16 tisíc (konkrétně na 10 553,8 tisíc). Zvýšení počtu obyvatel je však připisováno nárůstu zahraničních přistěhovalců, nikoliv vyššímu počtu narozených. [56] Evropská migrační krize započatá od roku 2015 je ožehavým tématem probíraným všemi nakladatelstvími v ČR. Problematika spočívá v absenci vzdělávacích materiálů pro tyto skupiny, které jsou začleněny do českého vzdělávacího systému, a v poskytnutí odpovídajícího jazykového vzdělání souběžně se školní docházkou. Pedagogové jsou nedostatečně připraveni čelit výzvám, které vyžadují prohloubení jejich znalostí v oblasti jazykové vybavenosti a zajištění minimalizace kulturních a etnických diferencí ve školách. Příležitost pro nakladatele tkví v nabídnutí takových vzdělávacích materiálů, které by umožnily zvýšení integrace těchto žáků spolu s možností učit se nový jazyk (např. nabídka speciálních kurzů, vytvoření speciálních učebnic, apod.). Nynější situace, kdy jsou tito studenti systematicky rozřazováni do určitých typů škol s poměrnou koncentrací socioekonomicky znevýhodněných studentů a nabídkou horší kvality výuky (např. učiliště), bude mít podstatný vliv na jejich budoucí uplatnění na pracovním trhu, kdy nebudou kvalifikováni pro obsazení vyšších pozic. Překážku tvoří také finanční zázemí přistěhovaleckých rodin, kdy ve většině případů nemohou rodiče svým dětem poskytnout potřebné finanční prostředky pro jejich studium. OECD potvrdila, že největším problémem těchto žáků je jazyková bariéra, se kterou souvisí neschopnost čtení v daném jazyce a v důsledku toho vykazují obecně horší výsledky. Důležitý je také přístup školství a vyhraněná finanční podpora, která by měla být rozdělena nejen

pro školní potřeby, ale také pro sociální pracovníky, tlumočníky, asistenty nebo školní psychology. [46]

Aktuální demografický vývoj způsobuje v některých lokalitách ČR nedostatek kapacit v mateřských školách a na 1. stupni ZŠ. Hlavní příčinou je vliv odkládaného rodičovství a nízká porodnost ke konci minulého století, jež budou mít v budoucnu dopad i na ostatní segmenty regionálního školství. V mateřských školkách je predikován pokles po roce 2017 a nakladatelé tak mohou očekávat další velkou vlnu studentů na 1. i 2. stupni ZŠ a na víceletých gymnáziích. Za další 4 roky bude stejný trend promítnut i do úrovně středoškolského studia, které prozatím vykazuje stagnaci. Projekce vývoje počtu dětí v jednotlivých segmentech školství na regionální úrovni je znázorněn na obrázku 17. [34]

Obrázek 17: Predikce počtu studentů v segmentech RgŠ v ČR 2015-2025



Zdroj: [34, s. 10]

Technické a technologické faktory

Prakticky ustavičný rozvoj technologií, svět digitalizace, nástup e-knih, čteček, audio knih a dalších, dává podnět ke změně života nejen dětí, žáků a studentů, ale taktéž jejich rodičů, pedagogických pracovníků a školních zařízení obecně. Digitální technologie se v oblasti školství ČR začaly prosazovat ve větší míře na přelomu 20. a 21. století. V této

době bylo na školách připojení k internetu spíše výjimkou, zatímco dnes je připojena prakticky každá škola v ČR, zvyšuje se počet vybavení počítači, interaktivními zařízeními a další technikou. K alokaci nejnovějších technologií do škol pomáhají školám různé dotace. Pro všechny ZŠ a SŠ (mimo území hl. města Prahy) jsou poskytovány např. dotace *EU peníze školám* pro podporu dlouhodobě nevyhovujících oblastí. [36]

Obecným problémem panujícím po celé Evropě je využití těchto zařízení v praxi. Technologie jsou integrovány převážně za účelem přípravy výuky (prezentace učiva, podpora názornosti), ale v daleko menší míře využívány k aktivnímu zapojení studentů. Nedostatkem jsou zde promarněné investice do podpory vzdělávání učitelů, kteří neumějí aplikovat získané poznatky v praxi a dále pak v dosud nezavedeném virtuální online mimoškolním prostředí, ačkoliv jsou zde digitální technologie všudypřítomné. Na základě těchto poznatků vyhlásilo MŠMT 4. dubna 2014 tzv. Výzvu 51, která byla zaměřena na zvýšení kompetencí pedagogů škol (učitelů i ředitelů) v souvislosti s využíváním ICT ve výuce. Do projektu bylo mj. zapojeno i NF jako jeden z prvních propagátorů digitalizace výuky ve spojení s vydáním první i-učebnice v českém prostředí. Neopomenutelné činitele zastupují rodiče, kteří tvoří pro žáky rodinné zázemí. V posledních letech se celkově zvyšuje jejich zájem o aktivní zapojení v rozvoji vzdělávání dítěte, s čímž se zvyšuje i jejich ochota do této oblasti investovat. [70]

5.6.2 Porterův model 5 sil

Porterův model 5 sil napomáhá firmě pochopit, jaké další konkurenční síly působí v daném odvětví a jak by mohly ovlivnit její konkurenceschopnost.

Stávající konkurence

Knižní trh ČR představuje obrovské konkurenční prostředí, které je třeba aktivně sledovat. ČSÚ v této oblasti neprovádí žádné statistické analýzy ani jiné evidence. Některé informace (např. obraty či tržby) lze vyčíst z výročních zpráv společností, avšak s velkým zpožděním (většina nakladatelství zveřejňuje poslední VZZ za rok 2014). Z toho důvodu jsou v následujícím textu zmiňovány údaje z roku 2014 jako nejaktuálnější informace. Celkový počet aktivních nakladatelských subjektů, který uveřejnil Svaz českých knihkupců a nakladatelů v listopadu 2015, se v rozmezí let

2010-2014 nijak výrazně neměnil a ke konci roku 2014 bylo zjištěno 2 585 aktivních nakladatelů. [79]

Protože se v odvětví nachází nesčetné množství konkurentů, je pro budoucí úspěchy NF nezbytné sledovat jejich chování, podporovat vlastní produkty a flexibilně reagovat na měnící se názory a přání zákazníků. Autorem práce je však vybrán jen zlomek konkurentů, jejichž existence představuje největší ohrožení pro NF. Mezi přímou konkurenci patří *Nakladatelství Alter, Nová škola, Prodos, Didaktis, SPN a Taktik*. Z pohledu distributorů a cizích jazyků je hlavním konkurentem společnost *Megabooks*, která stejně jako NF staví na dlouholeté tradici a zkušenostech (na trhu funguje více než 20 let) a na českém trhu patří mezi největší dovozce zahraniční literatury. Porovnání nabídky tištěných učebnic a digitálních materiálů vybraných nakladatelství uvádí **příloha A**. [83]

Na 1. stupni ZŠ je NF poměrně nováčkem (od roku 2007) a největší hrozbu v tomto segmentu představuje Alter od roku 1990 a Nová škola s nástupem o 7 let později. Obě zmíněná nakladatelství zastupují pro první stupeň poměrně silnou tržní pozici primárně s úplnou řadou učebnic českého jazyka. Z pohledu i-učebnic je největší hrozbou nakladatelství Alter, které umožňuje jejich použití na OS Windows, iOS a Android, ale na rozdíl od NF pouze pro školy. V dalších elektronických vzdělávacích materiálech jsou to také Nová škola, Taktik a Prodos.[83]

Z hlediska obratu představuje pro NF nejsilnější segment 2. stupeň ZŠ. Tento segment je velmi atraktivní, proto vyžaduje velké a časté inovace. NF stejně jako v primárním stupni vzdělávacího systému, má i zde řadu velmi úspěšných titulů. Tituly pro 2. stupeň patří mezi nejprodávanější a jedná se např. učebnice Českého jazyka, Občanské výchovy nebo Německý jazyk. Tržní podíl zmíněných učebnic se pohybuje mezi 55 a 70 %. V důsledku silné konkurence je však neustále pracováno na nových generacích učebnic pro 6.-9. ročníky ZŠ a v současnosti je taktéž usilováno o posílení nově navázané spolupráce s Cambridge University Press. Největší ohrožení zde pocítuje NF od nakladatelství Nová škola, které nabízí podobné produkty primárně v oblasti Člověk, příroda a společnost (Zeměpis, Dějepis, Přírodopis, Chemie a další). [84]

Nejvíce komplikovaným segmentem trhu je pro NF 3. stupeň – SŠ a čtyřletá gymnázia. Úspěšné jsou zde hlavně řady pro výuku českého jazyka. Snahou na tomto stupni je

proniknutí do dalších oblastí, neboť zde pokrývá jen základní předměty jako matematika (pouze i-učebnice), český jazyk a cizí jazyky. Výrazné absence se dostává v oblasti komunikace aktuální nabídky, která je na tomto stupni minimální a v segmentu SŠ má NF nejnižší tržní podíl. Velkým hráčem je zde pedagogické nakladatelství SPN, obzvláště s nabídkou tištěných řad učebnic českého jazyka, literatury a cizích jazyků. U SŠ zastupuje velký tržní podíl a pokrývá téměř všechny předměty až po předměty odborného zaměření (zdravotnické, gastronomické, umění a kultura apod.), které v produkci NF chybí. [83] [84]

Velice silnou a náročnou pozici zaujímá společnost v oblasti e-produktů. Současně zde neustále vznikají noví konkurenti, kam patří také firmy technologické, které vytvářejí vlastní multimediální výukové programy jako software dodávaný školám (např. firma Terasoft) a dále pak samotný stát. MŠMT ve vazbě s projektem *EU peníze školám* vytvořilo tzv. DUMy (digitální učební materiály), které vzájemně sdílí pedagogická komunita na různých internetových portálech. Jde o bezplatnou službu poskytnutou pedagogickým pracovníkům, kteří získávají přímou cestu k vyhledávaným informacím, mohou sdílet učební materiály a snadno je použít při výuce. Zveřejňované materiály jsou kontrolovány z pohledu autorského zákona a po formální i kvalitativní stránce. Rozvoj portálu je částečně dotován v rámci grantu Evropské unie a zapojením dalších renomovaných společností, ve snaze jej dále podporovat. Určitou konkurencí je i existence vzdělávacích aplikací, které jsou poskytovány zdarma. V ČR je nabízejí společnosti jako Apple, Google nebo Microsoft. Vývojem vzdělávacích aplikací NF se zabývá dceřiná společnost Fraus Media od roku 2012 a v portfoliu nabídky je možné najít aplikace *Language Chapters*, *WordTrainer Basic*, *WordTrainer FRAUS* a *Flexibooks Reader*. [41]

Nemalou výhodou pro NF může být nově započatý portál FRED jako online podpora pro učitele. Pro nabídku velkého množství kvalitních a prověřovaných dat nemá v českém tržním prostředí prozatím žádnou konkurenci. I když jsou v zahraničí podobné produkty pro pedagogy běžné, na tuzemském trhu stále zůstává otázkou, do jaké míry bude učiteli přijat a zda je český trh vůbec připraven na integraci této progresivní tvorby výuky do běžného školství. [84]

V oblasti evaluace vzdělávání je největším konkurentem společnost Scio, která má pokryté větší množství trhu a rozšiřuje svoji nabídku o přípravu na přijímací zkoušky na SŠ, národní srovnávací zkoušky nebo pro provoz odpolední ScioŠkoly pro děti (5-7 let).

Kromě nabídky pro žáky a pedagogické pracovníky efektivně oslovuje i rodiče, pro které nabízí např. *test silných stránek* v rámci projektu Přednost přednostem, dále *Education Republic* – kurzy umění, historie, rozvoj dovedností nebo ranní setkání s přednáškou o vzdělávání a školství („*Káva a vzdělávání*“). [54] [83]

Potencionální konkurence

Knižní trh v ČR je veden několika hlavními tahouny, kteří jsou schopni uspokojit celou aktuální poptávku. NF patří mezi jedno z největších učebnicových nakladatelství u nás s poměrně silnou a stabilní pozicí, která by ve střednědobém horizontu neměla být výrazně ohrožena příchodem nového hráče. Objevuje se zde několik bariér, které by mohly odradit nově příchozí firmy. Významnou překážkou je např. nutnost získání schvalovacích doložek MŠMT na vzdělávací materiály daného nakladatelství, pokud chce umožnit školám možnost čerpat na jejich nákup finanční prostředky z ONIV. Dále také vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám, nutnost velkého množství kontaktů, finančních zdrojů nebo znalosti nakladatelského procesu. [83] [84]

Kupující

Vůči nakladateli vystupuje na straně odběratelů v největším zastoupení segment škol. Počet škol v ČR nezaznamenal v posledních letech výraznější změny a i přesto, že je těchto zákazníků velký počet, nabídka NF poměrně diferencovaná a existují relativně velké náklady na změnu dodavatele, zaujímají školy silnou vyjednávací pozici ohledně ceny a kvality produktů, jakožto primární zákazník NF. Pozitivním zjištěním je aktuální demografický vývoj týkající se dalšího zvýšení počtu čtenářů na prvním stupni ZŠ a přílivu žáků na 2. stupeň spolu s víceletými gymnázii. NF vybavuje žáky prvních a šestých tříd zcela novými učebnicemi a dalšími materiály a počet nově nastupujících dětí výrazně ovlivňuje velikost tržeb nakladatelství. V příštích letech se tak otevírá další prostor pro upevnění vůdčí pozice NF v těchto segmentech. [84]

Protože je sektor škol důležitý pro další rozvoj společnosti, je zapotřebí vytvářet s těmito zákazníky pozitivní vztahy. Pro Partnerské školy FRAUS poskytuje slevy pouze na i-produkty vč. odborných konzultací do výše 50 %, bezplatné konzultace přímo ve školách, možnost podílení se na vytváření nových publikací nebo zasílání vzorků nových učebnic. [75]

Mezi odběratele služeb NF patří také distributoři. V březnu 2016 se NF stalo výhradním distributorem renomovaného britského nakladatelského domu Cambridge University Press. Z uzavřeného partnerství mají těžit hlavně učitelé anglického jazyka na ZŠ a SŠ po celé republice a s pomocí konzultantů NF dochází k rozšíření odborného poradenství a nabídky vzdělávání (konference, semináře, letní školy) vč. jejich lepší dostupnosti. Výhradní distribuce znamená pro obě strany značné výhody. NF upravuje publikace na míru českým uživatelům a přidanou hodnotou je aplikace metodicko-didaktické podpory. Kromě zviditelnění obou značek pomocí intenzivnější marketingové podpory přinese spolupráce větší variabilitu formátů vzdělávacích materiálů, pružnější a rychlejší dodávky učebnic a rozšíření nabídky. [73]

Dodavatelé

V kontextu knižního průmyslu lze uvažovat několik dodavatelů klíčových vstupů, kterými jsou všechny subjekty, podílející se na tvorbě a vzniku nových publikací. Jedná se o autory příslušných knih, kteří mají velmi silnou vyjednávací pozici vůči nakladateli, který musí akceptovat jeho základní požadavky. Velké ohrožení se váže s termínem doručení produktu od autorských týmů v odpovídající kvalitě, které může zpozdít plánované grafické práce a samotný tisk publikace nakladatelem a odrazit se tak na budoucích plánovaných příjmech z prodeje. [84]

Klíčovými dodavateli jsou pro NF tiskárny. Dlouhodobá spolupráce je navázána se dvěma hlavními tiskárnami, které dohromady využívá pro více než 75 % své produkce a díky velikosti podniku představuje u obou tiskáren dominantního odběratele tisku. Na menší část produkce pak využívá služeb 4 dalších tiskáren, které by v neočekávaných situacích mohly kdykoliv zastoupit ztrátu některé z hlavních tiskáren. Prodlevy způsobené v tiskových dodávkách by se mohly, stejně jako u spolupráce s autory, promítnout na obchodních výsledcích NF. Proto ve firmě dochází k pravidelnému monitorování a kontrole dodržování stanovených pravidel spolupráce. Knihy představují pro tiskárny velkou část finančních zdrojů, proto by měla být snaha o vzájemně prospěšný obchodní vztah prioritou. [84]

Substituty

Vysoce konkurenční prostředí, kterým je knižní průmysl, inklinuje k přirozenému výskytu hrozby ze strany substitučních produktů, především v oblasti tištěných materiálů. Velkou roli zde hraje rozvoj interaktivních knih, které mnohdy přitahují

zákazníky lepší cenou a dostupností. Z toho důvodu jsou čím dál více nakladateli integrovány do jejich nabídky. Stále je však kladen největší důraz na tištěné učebnice, které jsou prozatím ve školství nenahraditelné. Protože má NF v souvislosti s těmito produkty vedoucí postavení na českém trhu, nepředstavují tak výraznou hrozbu. Dle mnoha výzkumů by ani ve výhledu příštích deseti let nemělo dojít k úplnému nahrazení tištěných knih interaktivní variantou. Otázkou však zůstává, do jaké míry je multimediální podpora brána za substitut a do jaké míry jako komponent k tištěným učebnicím. [78]

Velkou substituční hrozbou představují i přístupy otevřeného vzdělávání vč. digitálních učebních materiálů, které jsou sdíleny pedagogy škol na různých portálech (např. dumy.cz). NF v této oblasti spoléhá především na komplexnost a provázanost svých učebnic, které jsou sestavovány a kontrolovány odborníky z různých oblastí. [84]

5.6.3 Hodnocení výsledků externí analýzy

Matice EFE (tabulka 3) pomůže zhodnotit, které z faktorů tohoto prostředí mají největší vliv na strategii podniku. Následující tabulka shrnuje zjištěné poznatky.

Tabulka 3: Matice EFE

	Faktor	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Váž. průměr
Příležitosti (O)				
O1	<i>Sociální faktory – Příliv nových studentů a vlna migrantských rodin</i>	0,12	4,00	0,48
O2	<i>Digitalizace školského systému</i>	0,09	1,00	0,09
O3	<i>Dotační programy MŠMT</i>	0,10	3,00	0,30
O4	<i>Nový způsob financování učebních materiálů (rodiče, firmy)</i>	0,13	4,00	0,52
O5	<i>Včasné zachycení požadavků trhu</i>	0,09	2,00	0,18
Hrozby (T)				
T1	<i>Vývoj sazeb DPH</i>	0,07	1,00	0,07
T2	<i>Regulace MŠMT, vládní restrikce</i>	0,12	3,00	0,36
T3	<i>Knížní pirátství</i>	0,08	1,00	0,08
T4	<i>Vysoce konkurenční prostředí</i>	0,11	3,00	0,33
T5	<i>Výskyt substitučních produktů</i>	0,09	2,00	0,18
	Celkem	1		2,59

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Strategický záměr NF vykazuje střední citlivost na vlivy externího prostředí s hodnotou 2,59. Nejvýznamnější příležitost představuje O1 a O4 s váženým průměrem 0,48 a 0,52. Naopak zásadní hrozbu představuje T2 a T4 s váženým průměrem 0,36 a 0,33.

5.7 Interní analýza

Cílem interní analýzy je posouzení faktorů, které může NF do jisté míry korigovat, spolu s nalezením silných a slabých stránek firmy. Šetření bylo provedeno v oblastech managementu, marketingu, informačních systémů, financí a výzkumu a vývoje. Zásadní vlivy plynoucí z analýz vnitřního prostředí shrnuje matice IFE. Zjištěné poznatky jsou zohledněny při volbě strategie SWOT analýzy v kapitole 5.8.

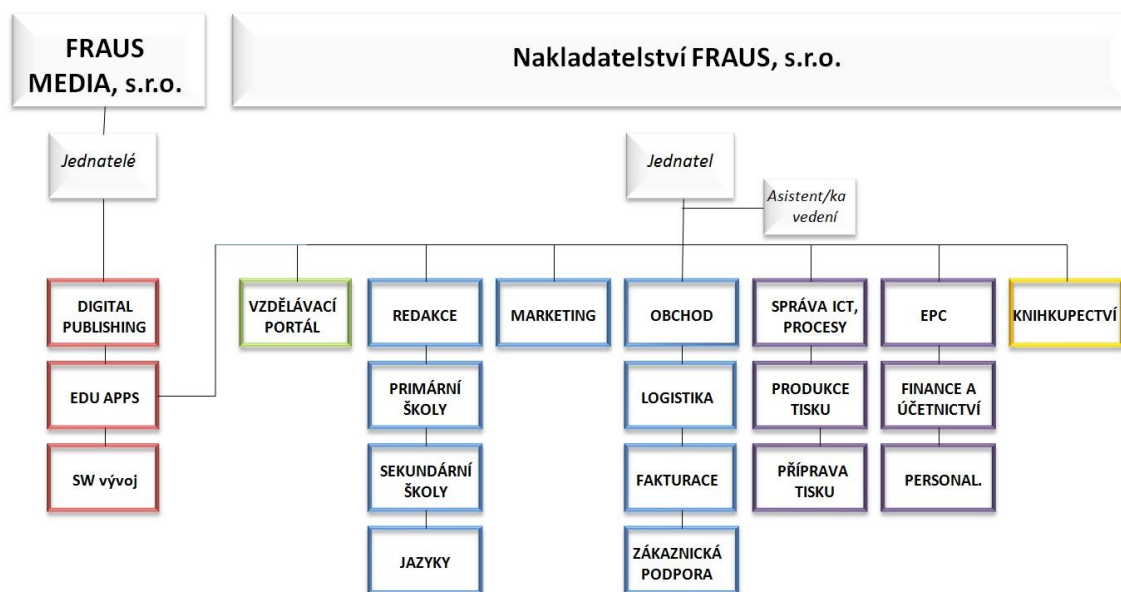
5.7.1 Management

NF prochází v současnosti velkým množstvím organizačních změn v důsledku hledání optimálního modelu členění organizace. Aktuální model organizační struktury je stále v procesu změn s cílem větší provázanosti jednotlivých oddělení, především marketingového spolu s obchodním. Dalším důvodem změn je nově vzniklý portál FRED, jehož existence v rodině FRAUS podmiňuje nutnost vzniku samostatné divize. Došlo tedy k rozdělení tradiční divize na divizi zabývající se tištěnými a interaktivními materiály, a na druhou podporující online vzdělávání. [84]

V čele společnosti se nachází ředitel a jednatel, již zmiňovaný majitel NF, pan Ing. Jiří Fraus. Skupina FRAUS se celkově dělí na 5 samostatných divizí (obrázek 18):

- Vzdělávací portál – FRED (realizace projektu, obchodní a marketingové strategie),
- Učebnice – Redakce (smluvní zajištění a příprava projektů, koordinace činností, monitoring a analýzy oboru), Marketing (marketingové analýzy, plány, rozpočty, reklamní činnost, PR, prezentace produktů), Obchodní oddělení, Fakturace, Logistika a Zákaznická podpora (aktivní obchodní činnosti, vymáhání pohledávek, plánování objemu dotisků, skladování, zákaznický servis),
- Servisní střediska – Správa ICT, interních a výrobních procesů, EPC, Finance a Personalistika,
- Knihkupectví FRAUS (prodej knižní produkce v knihkupectví a zpracování nabídek pro vzdělávací instituce),
- Digital publishing – FRAUS MEDIA, s.r.o. (prodej elektronických knih prostřednictvím e-shopu flexibooks.cz, příprava projektů na zakázku, koordinace činností a smluvní zajištění projektů, vývoj SW a jeho testování, monitoring a analýzy oboru). [83]

Obrázek 18: Organizační struktura NF



Zdroj: Vlastní zpracování dle [83], 2016

Plánování ve společnosti probíhá ve většině případů pouze na taktické úrovni, tedy na období 2-3 let. Jednotlivé plány jsou dále rozpracovávány na operativních úrovních danými pracovníky firmy. Dlouhodobé plánování probíhá pouze ústní formou a podílí se na něm majitel společnosti spolu s řediteli jednotlivých oddělení (plány 4-5 let dopředu a dlouhodobé vize). [84]

V nakladatelství je zaměstnáno přibližně 80 kvalifikovaných pracovníků, kde téměř dvě třetiny zastupují ženy. Kromě vlastních pracovníků je firmou najímáno velké množství externistů z řad profesionálních redaktorů, autorů, IT odborníků, SW vývojářů apod. Základní systém odměňování zaměstnancům přináší flexibilní pracovní dobu, příspěvky na stravování a zahrnuje určité formy osobního i profesního rozvoje. Někteří zaměstnanci jsou vybavováni služebními telefony, počítači nebo tablety (např. odborní konzultanti NF). [84]

5.7.2 Výroba

V souvislosti s činností, jež provádí NF, je existence výrobního oddělení nezbytná. Tiskové služby jsou prováděny vybranými společnostmi na základě outsourcingu. Pracovníci výrobního oddělení NF komunikují, monitorují, měří, kontrolují a vyhodnocují tuto spolupráci. Výhodou outsourcingu v rámci tiskařského prostředí je relativně univerzální služba, ve které je možné prakticky zanedbat technické odlišnosti.

Důležité je však dodržet specifická řešení daného dodavatele. Při výrobě se projevují značné úspory z rozsahu a některé materiály tiskne NF i na více let dopředu. [84]

5.7.3 Informační systémy

Společnost využívá zejména k obchodním a marketingovým účelům vlastní marketingový informační systém, ve kterém jsou shromažďovány informace o zákaznících, konkurenci, aktuálních nabídkách NF, prodejších apod. Před rokem 2016 bylo možné v systému nalézt hned několik základních nástrojů – účetní databázi ESO9, licenční webový portál FlexiLearn, software M-Data a v neposlední řadě e-shop elektronické produkce. Pracovníci marketingu a dalších oddělení se často setkávali s přebytkem velkým množstvím nepotřebných informací nebo naopak s absencí těch důležitých (např. pro účely marketingu chyběly informace o konečném zákazníkovi). Od roku 2016 došlo ve společnosti k zavedení CRM pod názvem FRAUSCENTRAL-CRM v rámci zavedeného informačního systému ESO9. Nová aplikace slouží k podpoře a lepší provázanosti činností obchodních konzultantů, zákaznického servisu a managementu NF. Kromě účetních a finančních operací pokrývá systém např. proces nákupu, prodeje, jejich fakturace, evidence, reklamace k dodavatelům a od odběratelů, skladování, servis, personalistiku, evidování majetku, manažerské výstupy (např. výkazy CF) a další. [83] [84]

5.7.4 Finanční analýza

Pro lepší přehled o finanční situaci jsou v následující tabulce 4 zachyceny vybrané ukazatele finanční analýzy. Jedná se o rentabilitu tržeb a vlastního kapitálu, ukazatele likvidity a celkovou zadluženost. Nakladatelství Alter, jako jeden z největších konkurentů, bylo autorem práce společně s NF podrobena finanční analýze pro lepší představu o prosperitě podniku. Veškerá data jsou získána z dostupných výkazů jednotlivých společností v období 2011-2014. [62] [63]

Tabulka 4: Vybrané ukazatele finanční analýzy Nakladatelství Fraus a Alter

<i>Spol.</i>	Nakladatelství Fraus				Nakladatelství Alter			
<i>Období</i>	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Ukazatele rentability								
<i>ROS (v %)</i>	10,46	9,43	14,69	7,98	14,96	18,33	21,84	22,52
<i>ROE (v %)</i>	13,18	9,48	14,60	7,59	7,91	9,32	12,06	12,23
Ukazatele likvidity								
<i>I. stupeň</i>	2,44	3,18	3,62	3,34	2,28	15,20	3,98	19,55
<i>II. stupeň</i>	3,17	3,89	4,12	3,92	2,56	16,56	4,22	21,34
<i>III. stupeň</i>	7,79	8,05	7,65	7,81	4,93	29,02	6,31	33,08
<i>ČPK (v mil. Kč)</i>	80,86	91,60	100,53	98,05	36,50	47,41	46,22	53,81
Ukazatele zadluženosti								
<i>Debt ratio (v %)</i>	11,43	11,34	11,55	11,07	13,09	12,51	11,39	10,49

Zdroj: Vlastní zpracování dle [62] [63], 2016

Pro výpočet ukazatelů rentability byly použity následující vzorce:

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk (EAT)}}{\text{Tržby}} \quad (1)$$

kde: EAT ... čistý zisk (Earnings After Taxes),
ROS ... rentabilita tržeb (Return On Sales).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk (EAT)}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

kde: ROE ... rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity).

Jednotlivé ukazatele nabývají od roku 2011 kladných hodnot díky ziskovému hospodaření obou společností. Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje podíl čistého zisku na jednu korunu tržeb, tedy ziskovou marži společnosti. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) pak vyjadřuje hodnotu čistého zisku, který připadá na korunu investovaného kapitálu ze strany vlastníků. U NF v porovnání s nakladatelstvím Alter byl vykazovaný zisk jednotlivých let poměrně kolísavý. V roce 2012 vykazovalo NF ztráty v souvislosti s poklesem prostředků ONIV, které mohly čerpat školy na nákup učebnic a dalších materiálů. Protože NF nabízí produkty za vyšší ceny než Alter, reflektovala se tato skutečnost i do VH společnosti. Zákazníci byli limitováni omezeným rozpočtem a upřednostnili tak konkurenci. Propad v roce 2014 souvisí s již zmiňovaným zahájením projektu FRED. [16]

Ukazatele likvidity byly vypočítány podle vzorců:

$$\text{Likvidita I. stupně (okamžitá)} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

$$\text{Likvidita II. stupně (pohotová)} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

$$\text{Likvidita III. stupně (běžná)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál (ČPK)} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (6)$$

Okamžitá likvidita (I. stupně) se optimálně pohybuje nad hodnotou 0,2. NF ve všech analyzovaných letech splňuje doporučenou hodnotu a nepotýká se s výraznými problémy se splatností svých závazků řádně a včas. Stejně tak Alter, které ale v roce 2012 a 2014 vykazuje extrémně vysoké hodnoty u všech likvidit, za čímž stojí markantní snížení krátkodobých závazků při relativně stejných hodnotách krátkodobého finančního majetku, oběžných aktiv i zásob. Oproti okamžité likviditě vylučuje likvidita II. stupně z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu. U obou společností jsou hodnoty pohotové likvidity opět výrazně nad optimálními hodnotami (1-1,5). Vysoké hodnoty obecně způsobují neefektivnost využití vložených prostředků a negativní ovlivnění rentability. Běžná likvidita (III. stupeň) vykazuje obdobně jako v předchozích případech příliš vysoké hodnoty (doporučované rozmezí 1,5-2,5). Nakladatelská činnost s sebou váže velké množství oběžných aktiv a NF zadržuje obzvláště velké množství zásob zboží v důsledku tisku učebnic a dalších publikací na několik let dopředu (řádově miliony Kč). K hodnotám likvidit přispívá také vysoký vlastní kapitál společností a vázanost velkého množství prostředků na bankovních účtech. Čistý pracovní kapitál dokresluje situaci okolo likvidity a poukazuje na část aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji (vlastními i cizími). V obou analyzovaných firmách jsou hodnoty kladné, což dokazuje, že nakladatelství nemají problémy s likviditou a disponují potřebným množstvím oběžných aktiv ke krytí svých krátkodobých závazků. Vysoké hodnoty jsou opět způsobeny především držbou značného množství zásob. [16]

Ukazatel debt ratio (ukazatel celkové zadluženosti), byl spočítán na základě vzorce:

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (7)$$

Vysoké hodnoty celkové zadluženosti (debt ratio) ovlivňují riziko věřitelů. Obě společnosti ale dosahují příznivých hodnot daného ukazatele, která se doporučuje

udržovat pod hladinou menší než 0,5 (tedy 50 %). Nízká účast cizího kapitálu od roku 2013 přispívá k nízkým hodnotám. Společnost by měla zvážit možnost jeho zapojení jako levnější zdroj financování, který by mohl zvyšovat rentabilitu společnosti. Zadluženost je na velmi nízké úrovni a patrný je i mírně klesající trend zadluženosti (výrazněji u Alter). [16]

Z provedených výpočtů lze usuzovat o poměrné prosperitě podniku a finančním zdraví. NF dosahuje příznivých hodnot ve všech analyzovaných oblastech, určité výkyvy jsou spojeny s prováděním specifické podnikatelské činnosti. Z okolních vlivů se za poslední roky nejvíce projevíly zásahy státu ohledně vývoje prostředků ONIV, což se projevilo na hospodaření společnosti v roce 2012.

5.7.5 Výzkum a vývoj

Oddělení výzkumu a vývoje se nachází pod správou dceřiné společnosti Fraus Media, s.r.o. Od začátku jeho fungování se zaměřuje na elektronické materiály, které podporují rozvoj vzdělávání. Právě zde dochází k obohacování všech i-učebnic z produkce FRAUS o multimedia jako audionahrávky, fotografie, odkazy do jiných titulů, cvičení, materiály určené k tisku apod. Mimo jiné sem spadá také správa, testování a aktualizace všech aplikací NF. Tým vývojářů tvoří malá skupina interních IT pracovníků z důvodu poměrně omezeným kapacitám a nízké obsazenosti aktuálních pozic výzkumu a vývoje. Z toho důvodu jsou NF najímání odborníci z řad externistů. I přesto, že pracovníci odvádějí vysoce kvalitní práci, váže s sebou toto rozhodnutí značné finanční výdaje, nutnost řízení vztahu a riziko nekontrolovatelných toků vnitřních informací mimo podnik. [84]

5.7.6 Marketing

NF má vyhrazeno vlastní marketingové oddělení, jehož úspěch má velký podíl na obchodních výsledcích společnosti. Marketing se ve společnosti dělí na interní, kde se nacházejí marketingoví specialisté (back-office) a externí marketing, ve kterém pracovníci vystupující jako odborní konzultanti společnosti (OK) a obstarávají přímý kontakt se zákazníky (front-office). V současnosti společnost disponuje celkem 6 konzultanty pro obecné předměty a od roku 2016 dalšími 5, orientovanými čistě na cizojazyčné publikace. Náplní práce OK je návštěva jednotlivých škol s cílem představení aktuální nabídky NF spolu s poskytnutím poradenských činností. Díky

jejich působení přímo ve školách mohou odběratelé v konečném důsledku přehodnotit své požadavky, proto musejí být společností patřičně proškolení. Jelikož nemusí být učitelé či ředitelé nakloněni ke změnám (např. z důvodu zvyklostí užívat stejné vzdělávací materiály určité značky), jsou konzultanti NF velkou konkurenční výhodou. Pro pedagogy a další zájmové skupiny nepředstavují obchodníky, kteří je „tlačí“ k nákupu, jež by za normální situace neuskutečnili, právě naopak. Profesionální přístup pramení v pomoci naléznout ty nevhodnější materiály pro jejich výuku s cílem usnadnit práci všem zainteresovaným osobám. Komunikace se školami a podpora pedagogů patří mezi nejsilnější stránky společnosti. Oproti tomu značnou změnou by mělo podstoupit oslovení samotných studentů a jejich rodičů, kde NF poměrně zaostává za konkurencí. Marketingové oddělení společnosti pracuje v úzkém spojení s oddělením obchodním a zabývá se všemi složkami marketingového mixu, od produktu přes distribuci, stanovení cenové politiky až k výše uvedené komunikaci s cílovými skupinami zákazníků. Do jeho kompetencí patří také správa e-shopu nakladatelství, zajištění provozu celkem 11 Informačních center FRAUS po celé České republice, kooperace při jednání s distributory a knihkupci, analýzy a zpracování zpětné vazby od učitelů, příprava a realizace seminářů, konferencí a letních škol a v neposlední řadě lektorská činnost. Analýzou marketingového mixu se zabývá samostatná kapitola č. 5.7.7. [83] [84]

5.7.7 Analýza marketingového mixu

Uvedená analýza marketingového mixu je soustředěna na produktovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku produktů NF.

Produktová politika

Vnitřní vrstva

V analyzované společnosti se vyskytují produkty hmotného i nehmotného charakteru. Hlavní přínos vzdělávacích materiálů značky FRAUS tkví v možnosti zvýšení vzdělání konečných spotřebitelů, prohloubení jejich znalostí a získávání nových poznatků v určité oblasti. Primárním cílem online portálu FRED je nabídka velkého množství prověřených multimediálních výukových materiálů a úspora času učitelů při přípravě jejich výuky. V rámci poskytování služeb evaluace je základním cílem zkoumání mentálního vývoje českých žáků a zpětná vazba na celkové školství v České republice.

Služby evaluace tak dávají možnost zkvalitnit nabízené produkty zákazníkům podle jejich aktuálních potřeb a požadavků. [83] [84]

Střední vrstva

Produkty označené značkou FRAUS (obrázek 19) mají několik výhod, ke kterým dozajisté patří otázka kvality. Vysoká nabízená úroveň kvality souvisí s jejich ověřováním z hlediska metodologie a správnosti obsahu nejrozličnějšími externími odborníky, redaktory, autory, pedagogy a pověřeného týmu NF. Jednotlivá témata splňují po obsahové stránce požadavky Rámcových vzdělávacích programů a na kvalitě přidávají také obdržena tuzemská i mezinárodní ocenění spolu se získanými doložkami MŠMT. [84]

Obrázek 19: Logo – Nakladatelství Fraus



Zdroj: [48]

Učebnice představují nositele informací, myšlenek či názorů. Podle specifických požadavků každého autora je vytvářen jejich obal. Na obalu se podílí redaktor, který zná její obsah, grafik, který zpracovává vizuální podobu a marketingoví pracovníci, kterým se předkládá návrh obalu. V některých případech mohou být požadavky jasně stanovené, v jiných pak dostává grafik větší prostor pro vlastní tvorbu. Návrhy se předkládají po několik kol, mezi kterými se obal dotváří do takové podoby, aby odpovídal marketingovým účelům a splňoval všechny náležitosti požadované autorem. Každá z učebnic, vč. interaktivních, disponuje různými doplňky jako pracovní sešity, příručky pro učitele, CD, audionahrávky (ve formě mp3), cvičení, testy, webové odkazy, videa, obrázky, mezipředmětové odkazy a další přidané dokumenty. [84]

Pro svůj specifický design – růžovou a zelenou barvu – je známý online vzdělávací portál FRED (obrázek 20). Na rozdíl od ostatních produktů má v NF přiděleného vlastního grafika, který navrhuje veškeré změny v designu. Na vzniku online produktu se podílely české i zahraniční instituce, které se zaměřují na produkci videí, animací a dalších materiálů s nastavitelnými parametry vhodných pro danou výuku, a více než sto odborníků a pedagogů, kteří se specializují na zkoumání odborné stránky a jejich další zpracování. O kvalitě a správnosti materiálů rozhoduje odborná redakce, kterou představují učitelé, metodici a didaktici. Každý vložený materiál prochází alespoň

čtyřstupňovým testováním. Redaktoři postupně přidávají popisky, klíčová slova či náměty pro výuku tak, aby ulehčili učitelскому sboru práci s vyhledáváním a umožnili okamžité použití materiálů ve výuce. [84]

Obrázek 20: Logo – vzdělávací portál FRED



Zdroj: [42]

Ucelený systém testování studentů představuje evaluační nástroj KALIBRO (obrázek 21), který je zahrnut do portfolia NF kvůli jeho proklamované kvalitě a dlouholeté působnosti a zkušenostech na českém trhu. Externí pracovníci NF postupně sbírají data o mentálním vývoji studentů základních i středních škol, díky kterým jsou následně schopni vytvořit učebnice přímo na míru. Po jednotlivých školách rozesílají tito pracovníci evaluační balíčky. Jejich obsahem jsou srovnávací testy, dotazníková šetření, odborné semináře pro učitele, online podpora práce pedagogů, metodické materiály a další doplňkové služby. Od začátku spolupráce (od roku 2015) jsou vedeny statistiky, které se promítají v dalších generacích učebnic. Příkladem lze uvést situaci, kdy díky výsledkům od společnosti Projekt KALIBRO, s.r.o. byly zjištěny problémy dětí s porozuměním textu. Tato skutečnost dala následně podnět ke změně řady čítanek, ve kterých přibýlo úloh zaměřených na interpretaci textů. [83] [84]

Obrázek 21: Logo – Evaluační nástroje KALIBRO



Zdroj: [47]

Vnější vrstva

Při dodávkách jednotlivých produktů do škol jsou poskytovány služby odborných konzultantů NF, bezplatné semináře, konference a letní školy pro pedagogické pracovníky, zákaznická telefonní podpora, možnost navštívení Informačních center FRAUS po celé ČR nebo Knihkupectví FRAUS. Odborní konzultanti jsou vysoce kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou k dispozici pro zákazníky ve všech regionech ČR, doporučují, zapůjčují a prezentují produkty a tituly NF, zajišťují poprodejní servis, instalaci přímo ve školách, organizují semináře a zaškolují pedagogické pracovníky.

Zejména jejich aktivity vážou vysoké marketingové náklady, které se poté odrážejí na konečné ceně nabízených produktů a služeb. [84]

Cenová politika

U všech produktů NF se ceny pohybují poměrně vysoko oproti nabídce konkurentů. Do svého širokého spektra aktivit zahrnuje činnosti jak výdělečné, tak i naopak poskytované zákazníkům zcela zdarma. Samotná tvorba ceny představuje v největší míře jakýsi konsensus mezi vedením společnosti spolu s obchodním a marketingovým oddělením. Stanovení cen předchází realizace analýz trhu, komparace se zahraničními cenami obdobné nabídky a její přizpůsobení aktuálním požadavkům na českém trhu s ohledem na kupní sílu domácností. U učebnic, vč. interaktivních nastavuje NF převážně tzv. Baťovské ceny, které končí číslicí 9. Jedná se o psychologické nastavení cen, protože v zákazníkovi utvářejí dojem, že nakupuje určitý produkt za příznivější cenu (levněji). [84]

Pro nový portál FRED zvolila společnost cenovou strategii vysokých cen. V současnosti prosazuje tzv. strategii sbírání smetany, kdy byla záměrně zvolena vyšší cenová hladina, jelikož online podpora FRED je na českém trhu zcela ojedinělým produktem. Na trhu je nabízen za 990 Kč na jeden školní rok pro jednoho učitele. Ve školním roce 2015/2016 byl projekt spuštěn na vybraných školách v pilotní fázi zdarma, při které se pravidelně prováděly výzkumy a analýzy trhu. OK navštěvovali jednotlivé školy a zkoumali předem připravené modely. Zjišťována byla např. celková spokojenost pedagogů s novým online pracovním prostředím, akceptovatelná cena a možné způsoby financování projektu po ukončení testovací fáze. Šetření však nebylo celoplošné a osloveno bylo okolo 200 školních institucí. Protože je systém podpory, který nabízí FRED naprosto běžnou součástí v zahraničí, kde je úspěšný, byla přijatelnost trhem očekávána i v České republice. Zda je nebo není český trh připraven na zapojení online podpory vzdělávání do výuky, je prozatím nejasné. [84]

V oblasti evaluace následuje společnost strategii nízkých cen, konkrétně pomalou penetraci trhu, která by zejména v budoucnu mohla znamenat získání konkurenční výhody v možnosti tvorby vzdělávacích materiálů více na míru studentům. Ceny evaluačních balíčků se pohybují od 59 Kč do 149 Kč za žáka, podle výběru balíčku. V ceně je zahrnuto i zpracování testů, které zpětně zasílá daná škola pověřeným pracovníkům NF. Doplnkové služby nad rámec balíčků jsou pak zaměřeny na učitele

(800 Kč – seminář „*Evaluate v mé třídě*“) nebo na celou třídu (1 000 Kč – program „*Učení s chutí*“). [38]

Distribuční politika

Dostupnost produktů pro zákazníky je ve vysoce konkurenčním prostředí velice důležitým aspektem. Distribuce v NF probíhá ke koncovým zákazníkům oběma směry, tedy přímou i nepřímou formou a jejím průběhem se zabývá marketingové oddělení v úzké spolupráci s obchodním. Pro jednotlivé učebnice nabízí snadnou a jednoduchou možnost realizace nákupu přes zcela nový e-shop. Tištěná produkce je dostupná na oficiálních stránkách NF a interaktivní učebnice se nacházejí v e-shopu Flexibooks, který spravuje společnost Fraus Media, s.r.o. V obou případech poskytuje nakladatelství různé slevové akce, např. při registraci na stránkách NF získá zákazník 10% slevu nebo možnost výpůjčky e-titulu na maximálně 30 dní za zvýhodněnou cenu. Pouze přímou distribuci uplatňuje nakladatelství u portálu FRED a v rámci služeb evaluace. Oba produkty jsou distribuovány přímo školám bez jakéhokoliv mezičlánku pomocí OK nebo formou příslušných e-shopů. [37] [83]

Nepřímá forma distribuce pomocí dalších distributorů a mezičlánků přináší NF největší část obratu (přibližně 60 % u tištěné produkce). NF využívá např. vlastní Knihkupectví FRAUS v Plzni a nabízí více než 20 tisíc titulů z různých oblastí. Obdobně jako v situaci prodeje prostřednictvím e-shopu, mají i zde zákazníci při doprodeji nebo z jiných důvodů (mechanické poškození aj.) nárok uplatnit různé slevy 20-70 % na vybrané tituly. [84]

Komunikační politika

Velmi důležitou roli hraje zvolená komunikační strategie NF. U konečných uživatelů, jakými jsou studenti a rodiče, prozatím nerealizuje žádnou přímou komunikaci, ačkoliv je zde velký potenciál pro zlepšení výsledků podniku při jejich lepším oslovení. K těmto cílovým skupinám se dostávají informace zprostředkovaně, většinou od učitelů nebo ředitelů škol a jejich zacílení je tak nedostatečné. Tento postoj nese velké riziko, že se potřebná sdělení nedostanou až k požadovaným koncovým uživatelům, popř. dostanou, ale v neadekvátní podobě. Silnou stránkou je naopak dosud efektivní komunikace probíhající se školami a pedagogickými pracovníky pomocí odborných konzultantů, kteří budují a rozvíjejí vztah s těmito zákazníky. NF využívá všechny základní nástroje

komunikačního mixu, jako osobní prodej, reklama, podporu prodeje, přímý marketing nebo PR. [84]

Reklama

Pro zviditelnění svých produktů využívá společnost tisková, vysílací a elektronická média. V největším zastoupení zvyšuje povědomí o svých výrobcích a službách přes internet, za použití kanálu Facebook, Twitter, webových stránek NF a dalších obchodních partnerů. Na různých internetových stránkách je možno shlédnout bannerovou reklamu, nejvíce na oficiálních stránkách NF (sekce učebnic) a na dalších vzdělávacích serverech, kde může efektivně cílit na učitele a ředitele (např. ucitelskenoviny.cz, internetové stránky). [84]

Tisková reklama je pro NF spíše záležitostí posilování image a budování značky v souvislosti s PR aktivitami. Pravidelné inzerce jsou přístupné na webových stránkách ceskaskola.cz, blesk.cz, novinky.cz, eLogistika.info, pravo.novinky.cz, scienceword.cz, permanentilisty.cz atd. Z tisku jde o noviny Právo, Instinkt, MF Dnes, Hospodářské a Lidové noviny nebo Brněnský deník. Nakladatelství se objevuje také ve vysílacích médiích, např. při obdržení ceny za nejlepší evropskou učebnici Hudební výchovy byly reportáže vysílané v televizním přenosu ČT1 a ve zpravodajství Českého rozhlasu Plzeň. [40] [43]

Osobní prodej

Forma osobního prodeje je pro NF specifickou činností, ve které se odlišuje od konkurence působením zmiňovaných odborných konzultantů na školách. Důležitou funkci zastává 11 Informačních center FRAUS, ve kterých mohou zákazníci získávat aktuální přehled o novinkách v oblasti vzdělávání, shlédnout kompletní sortiment vzdělávacích materiálů a pomůcek, včetně možností jejich zapůjčení, vyzkoušet si práci s výukovým softwarem, elektronickými produkty a s dalšími moderními technologiemi, zakoupit vzorky učebnic za zvýhodněné ceny nebo využít konzultací a diskuzí s odborníky a menších konferencí k řešení nejrůznějších problémů. Obrázek 23 zobrazuje teritoria 6 OK pro obecné předměty z produkce NF spolu s lokací Informačních center FRAUS v ČR. [35]

Obrázek 23: Rozmístění Informačních center FRAUS a OK v ČR



Zdroj: [35]

Direct marketing

Z nástrojů přímého marketingu používá NF převážně katalogy, kdy rozesílá své ediční plány do všech škol po celé ČR. V menším množství pak direct mailing, kde rozesílá brožury a různé pozvánky např. na konané semináře a konference cílovým skupinám. Pravidelné rozesílání informací o novinkách z produkce NF je pomocí personifikovaných newsletterů a pravidelných bulletinů. [84]

Podpora prodeje

Nástroje podpory prodeje jsou důležitou součástí marketingových aktivit NF. Pro stimulaci nákupu uplatňuje širokou podporu – vzorky produktů, rabaty, výhodné balíčky, soutěže, dárky, věrnostní programy (pro Partnerské školy FRAUS), cross-selling nebo podporu v místě prodeje (Informační centra a Knihkupectví FRAUS, OK). Zaměstnanci se během roku účastní také různých veletrhů a výstav po celé ČR i v zahraničí. Pravidelnou účast potvrzuje NF na knižním veletrhu Svět knihy a na mezinárodní rovině pak např. na veletrzích ve Frankfurtu nad Mohanem, kde získalo již řadu významných ocenění. [84]

Public relations (PR)

Mezi interní formy PR patří informování zaměstnanců o novinkách rozesíláním newsletterů a interních čtvrtletních bulletinů v elektronické podobě, které dostává každý zaměstnanec. Manažeři a jednotliví pracovníci se setkávají pravidelně na různých poradách, kde prezentují aktuální dosažené výsledky a plány změn pro další období (většinou na taktické úrovni). Externí komunikace byla nastíněna již u reklamy, kdy je navázána spolupráce s různými redakcemi tištěných periodik. Komunikace neprobíhá pouze formou placené inzerce, ale zahrnuje také důležité PR aktivity, které posilují vztahy s veřejností. Nejvíce je tato forma aktivit prosazována v souvislosti s produktem

KALIBRO, prostřednictvím článků v nejrůznějších elektronických novinách. PR je zajišťováno externí agenturou MEDIACOM, která předkládá NF plán PR aktivit vždy pro následující rok. Agentura sepisuje komerční články, které si vybírají konkrétní média podle jejich atraktivity. Protože se NF pohybuje v oblasti vzdělávání, je pro širokou veřejnost tématem velice blízká, zajímavá a vyhledávaná. Ročně jsou realizovány tiskové konference s účastí novinářů, kteří mohou klást aktuální dotazy k určitým produktům, službám, moderním trendům ve vzdělávání nebo aplikaci ICT technologií ve výuce. Pro posilování pozice NF na trhu je správné oslovení odborné i široké veřejnosti prioritou. [83] [84]

5.7.8 Portfolio analýza

V otázkách výběru správnosti produktové strategie jsou analyzovány strategické podnikatelské jednotky pomocí matice BCG (obrázek 24), které jsou rozděleny podle aktuálního tempa růstu na trhu a relativního tržního podílu. Hodnoceny byly následující SBU:

- tištěné učebnice pro 1. stupeň ZŠ,
- tištěné učebnice pro 2. stupeň ZŠ a víceletá gymnázia,
- učebnice pro 3. stupeň SŠ a čtyřletá gymnázia (interaktivní matematika, tištěné učebnice českého jazyka a cizích jazyků),
- učebnice cizího jazyka (dovoz),
- encyklopedie Co, Jak, Proč,
- slovníky,
- zájmová literatura,
- interaktivní učebnice,
- vzdělávací portál FRED,
- evaluace (Projekt KALIBRO, s.r.o.). [84]

Mezi hvězdy v portfoliu NF patří dozajisté interaktivní učebnice nakladatelství. Zastoupený podíl na trhu patří mezi nejvyšší ve srovnání s konkurencí i proto, že NF přišlo s touto myšlenkou na český trh jako první. Interaktivní výuka patří v českém školství mezi perspektivní formu vyučování, kdy je studentům nabídnuta možnost zábavnější a kreativnější výuky než za dob pouze tištěných materiálů. V důsledku neustálého zvyšování počtu interaktivních zařízení ve školách lze předpokládat, že se

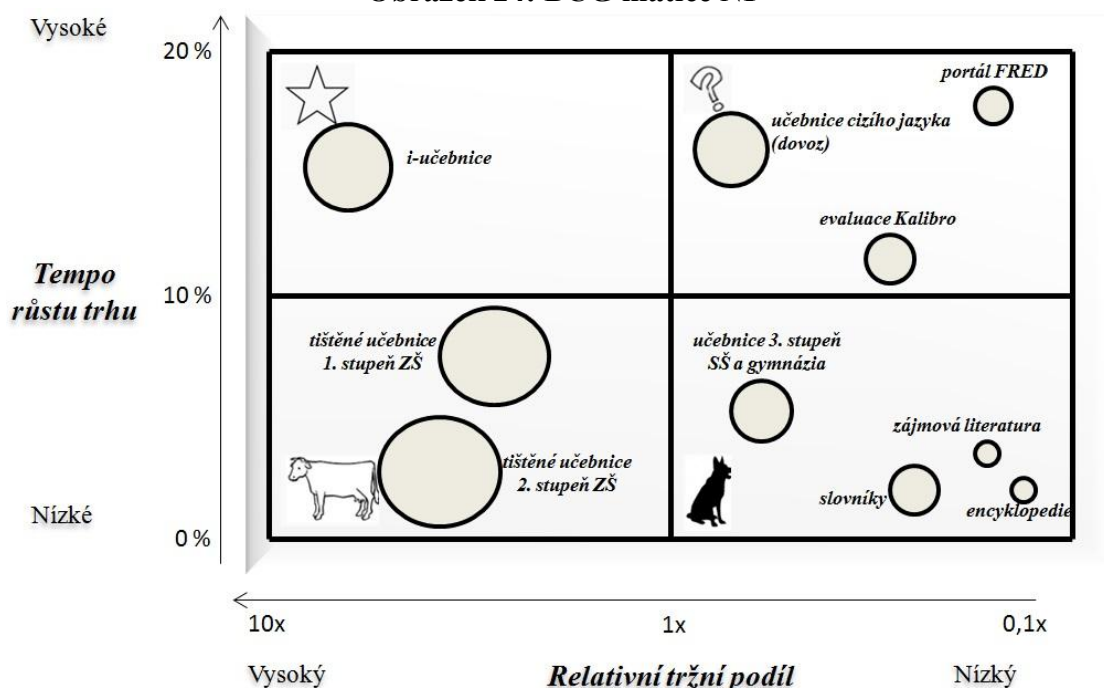
i-učebnice budou stále více implementovat do běžného života studentů v relaci s aplikací moderní výuky.

V otázkách budoucího vývoje je nejistá oblast online podpory FRED, evaluace a učebnic cizích jazyků. Sekce otazníků s sebou přináší vázanost většího množství finančních prostředků a rizikovost budoucího přijetí zákazníky. Stejně jako portál FRED, zapojení se do testování žáků i role distributora anglického a španělského jazyka je pro NF poměrně nová a budoucnost těchto produktů je tak prozatím nejistá.

Vysokou stabilitou na trhu se vyznačují učebnice pro oba stupně ZŠ a část víceletých gymnázií. Na objemu prodejů, resp. tržeb se výrazně přičiňují pracovní sešity, které mají téměř třetinový podíl na celkovém obratu organizace. Tyto produkty jsou velice oblíbené u zákazníků a v nabídce nakladatelství figurují na prvním místě.

Sekce bídných psů zahrnuje zájmovou literaturu a tištěnou Encyklopedii Co, Jak, Proč, které jsou v současnosti postupně stahovány z trhu formou výprodejů. Vzhledem k rostoucím preferencím zákazníků v užívání elektronických nástrojů dochází k postupné eliminaci a zániku tištěných slovníků. Segment psů obsahuje i učebnice pro 3. stupeň, tedy střední školy a čtyřletá gymnázia. Trh je v této oblasti již plně saturovaný, dále výrazně neroste a vyznačuje se velmi vysokou konkurencí (např. nakladatelství Didaktis s úplnou řadou českého jazyka a matematiky). NF disponuje na třetím stupni tištěnými učebnicemi češtiny a cizích jazyků. Pro předmět matematiky nabízí pouze i-učebnice a zcela chybí tištěná produkce. Dané učebnice neprochází značnými změnami a jejich komunikace směrem ke školám je poměrně nízká. V případě, že v této sekci nedojde k další podpoře a výraznějším změnám, měla by společnost zvážit ukončení prodejů neperspektivních produktů a současně určit, jak velké obrátové ztráty bude dosaženo a kde ji případně nahradit. [84]

Obrázek 24: BCG matice NF



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.7.9 Zhodnocení výsledků interní analýzy

Analogicky s vlivy externího prostředí je autorkou posouzeno interní prostředí, tentokrát s použitím matice IFE (tabulka 5).

Tabulka 5: Matice IFE

	Faktor	Váha faktoru	Stupeň vlivu	Váž. průměr
Silné stránky (S)				
S1	Prověřené a kvalitní vzdělávací materiály	0,09	4,00	0,36
S2	Renomé firmy, tradice značky	0,06	3,00	0,18
S3	Komunikace a podpora pedagogických pracovníků škol	0,05	3,00	0,15
S4	Postavení na ZŠ a VG	0,09	4,00	0,36
S5	Vysoká kvalifikace zaměstnanců	0,06	4,00	0,24
Slabé stránky (W)				
W1	Vysoká cena produktů a služeb	0,10	2,00	0,20
W2	Komunikace se studenty a rodiči	0,21	1,00	0,21
W3	Komunikace nabídky pro 3. stupeň	0,08	2,00	0,16
W4	Absence produktů pro odborné předměty	0,13	1,00	0,13
W5	Absence produktů a služeb pro migrantské rodiny	0,13	1,00	0,13
	Celkem	1,00		2,12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové vážené ohodnocení je 2,12 a strategický záměr NF se nachází pod průměrnou hodnotou (2,5), což poukazuje na nutnost posílení interního prostředí podniku pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Nejsilnější stránkou představují faktory S1 a S4 s váženým průměrem 0,36. Nejslabší stránky reprezentují faktory W1 s ohodnocením 0,20 a W2 s průměrem 0,21.

5.8 SWOT analýza

V souvislosti s šetřením vnitřního a vnějšího prostředí organizace, spolu se všemi zjištěnými poznatky, je provedena SWOT analýza (tabulka 6). Na jejím základě jsou autorem práce popsány možné strategie v kapitole 5.8.1 s následným doporučením nejhodnější z nich.

Tabulka 6: SWOT analýza NF

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Renomé firmy, tradice značky</i> • <i>Diferencované portfolio produktů</i> • <i>Dobrá dostupnost produktů</i> • <i>Proověřené a kvalitní vzdělávací materiály</i> • <i>Komunikace a podpora pedagogů</i> • <i>Postavení na ZŠ a VG s učebnicemi, i-učebnicemi a pracovními sešity</i> • <i>Evaluační</i> • <i>Vysoká kvalifikace zaměstnanců</i> • <i>Role výhradního distributora</i> • <i>Zavedení CRM</i> • <i>Partnerské školy FRAUS</i> • <i>Finanční situace podniku</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vysoká cena produktů</i> • <i>Komunikace směrem ke studentům a rodičům</i> • <i>Komunikace nabídky pro 3. stupeň SŠ a gymnázia</i> • <i>Míra strategického plánování a nejasnost budoucích cílů</i> • <i>Omezené kapacity V&V</i> • <i>Pokrytí odborných předmětů</i> • <i>Učebnice a další služby pro migranty</i> • <i>Nízká motivace zaměstnanců</i>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Příznivý ekonomický vývoj</i> • <i>Sociální faktory – Příliv studentů a migrantská vlna</i> • <i>Digitalizace školského systému</i> • <i>Dotační programy MŠMT</i> • <i>Zapojení rodičů a firem do financování učebních materiálů</i> • <i>Včasné zachycení požadavků trhu, učebnice na míru</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vývoj sazeb DPH</i> • <i>Regulace MŠMT a vládní restrikce</i> • <i>Knižní pirátství</i> • <i>Vysoce konkurenční prostředí</i> • <i>Výskyt substitučních produktů</i> • <i>Vyjednávací síla škol</i> • <i>Ztráta klíčového dodavatele</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

5.8.1 Strategie SWOT analýzy

Strategie SO (Maxi – Maxi)

1. *Pro růst firmy využít demografický pohyb obyvatelstva*

Zásadní vliv ve strategii SO má očekávaná vlna demografického vývoje na obou stupních ZŠ a víceletých gymnázií po roce 2017. V současnosti má NF v těchto segmentech dominantní pozici v oblasti učebnic a i-podpory. Díky budoucímu nárůstu počtu žáků ji bude moci upevnit, posílit prodeje a popř. zvýšit tržní podíl se stávajícími produkty, k čemuž přispívá i příznivý ekonomický vývoj. Se zvyšováním počtu studentů lze očekávat potřebu vyššího počtu pedagogických pracovníků ve školách. Pro NF se tak naskýtá příležitost poskytnout širší podporu pro tyto pracovníky (např. konání více seminářů) nebo získat větší počet zákazníků, kteří budou mít zájem o další produkty jako např. online podporu FRED k ulehčení jejich práce při výuce. Důležitým faktorem přitom zůstává udržení vysoké míry kvality vzdělávacích materiálů a kvalifikace zaměstnanců.

2. *Rozšíření spolupráce v oblasti distribuce*

Novinkou v poskytovaných službách NF je role výhradního distributora, kterou prozatím zastupuje u učebnicích materiálů anglického a španělského jazyka. Protože je zastoupení pro firmu nové, bude v budoucích letech důležité uchycení společnosti v roli distributora v tuzemsku. Spojení s předními nakladateli je velkou výhodou a v případě dobrého přijetí zákazníky představuje příležitost pro další spolupráci s jinými zahraničními nakladateli a zvýšení podílu na trhu s cizími jazyky. Opět je zde možno zmínit problematiku migrace, kdy by mohlo vzniknout spojení s nakladateli migrantských zemí a lépe tak uspořádat a připravit učebnice pro tyto cílové skupiny.

3. *Aktivní sledování mentálního vývoje žáků a nové generace učebnic*

Podpora spolupráce se společností Projekt KALIBRO, s.r.o. přináší další příležitost v budoucím získání konkurenční výhody v rámci vydávání učebnic přímo na míru studentům. Tato společnost se zabývá testováním studentů v jednotlivých předmětech výuky a její výstupy budou velmi cenou základnou pro tvorbu příštích generací učebnic a vzdělávacích materiálů, které budou zohledňovat aktuální požadavky trhu. Díky strategickému spojení s touto společností NF efektivněji aplikuje problematiku oblasti

určitých předmětů do učebních plánů škol, proto bude udržení spolupráce v příštích letech klíčové.

Strategie WO (Mini – Maxi)

1. Zapojení třetích stran do financování sektoru školství

Na knižním trhu v ČR nabízí NF své produkty za poměrně vysoké ceny, které ovšem korespondují s vysokou kvalitou a přidanou hodnotou v podobě didakticko-metodických úprav. V této oblasti je pro NF velkou příležitostí možnost dotačních programů MŠMT nebo EU, které mohou školám dopřát kvalitnější a prověřené výukové materiály pro žáky a současně tak přispět ke zlepšení vzdělanosti v ČR. Protože je nabídka cenově vyšší oproti konkurenčním podnikům, je nutno ji v případě zásahů do dotací ze strany vlády komunikovat jiným způsobem, aby nakladatelství neutrpělo přílišné ztráty ve formě markantního snížení tržeb, jako např. v roce 2012, kdy byl pokles téměř poloviční. Jednou z možností je oslovení řad rodičů a dalších firem, např. z okolí škol v rámci sponzoringu, ve věci větší angažovanosti v procesu vzdělávání a aktivního zapojení do financování učebnic.

2. Přímé zacílení rodičů a studentů

NF jako průkopník i-učebnic má v této oblasti velmi dobré konkurenční postavení. V rámci škol dokáže efektivně zacílit na požadované skupiny lidí (primárně učitele a ředitele škol), avšak výrazně zaostává v komunikaci mířené přímo na studenty i jejich rodiče, ke kterým se informace dostávají většinou zprostředkovaně ze strany školy nebo ve většině případů vůbec. Podstatný je neustálý posun kupředu ve světě digitalizace, zachycení nových trendů ve vzdělávání a jejich následná aplikace v praxi. Každý student přichází s elektronickými přístroji do styku již od velmi mladého věku a různé aplikace používá v běžném životě. Od toho by se mělo odrazit i NF a využít vybudovanou přední pozici oblasti i-materiálů pro komunikaci nabídky přímo studentům, popř. rodičům. Při větší komunikaci s rodiči ohledně vzdělávacích materiálů pro jejich děti by mohlo být také docíleno vyšších investic domácností a zvýšení jejich aktivního zapojení do oblasti vzdělávání (viz předchozí bod).

3. Rozšíření produkce o produkty pro nové cílové skupiny

Velkou mezerou na trhu zůstává oblast učebnic určená pro migranty z cizích zemí, díky kterým byl v posledních letech zvýšen počet obyvatel ČR. Pokud by NF zahrnuo do

svého portfolia produkty a služby směřující na nové skupiny cílových osob, dosáhlo by jedinečné konkurenční pozice, jako první nakladatel, který se touto problematikou na českém trhu zabývá. Odměnou by poté bylo výrazné zvýšení tržeb a následné zvýšení celkového obrátu společnosti. Stejně tak chybí v produkci NF pokrytí odborných předmětů ve výuce (např. zdravotnictví, ICT), kde výrazně zaostává za aktivitami konkurence. V souvislosti s očekávanou vlnou nových studentů by mohlo rozšíření portfolia zlepšit situaci ve všech segmentech a především zlepšit pozici NF na 3. stupni vzdělávacího systému. Tento stupeň je ale nejprve nutné oslovit zapojením intenzivnějšího marketingu a celkovou inovací dosud neuchycených i-materiálů. NF by tak mohlo proměnit dosud neperspektivní stupeň v důležitého nositele tržeb.

Strategie ST (Maxi – Mini)

1. Podpora využití kvalitních materiálů při výuce

Jednu z největších hrozeb představuje výskyt velkého množství konkurentů a substitučních produktů. V poslední době jde především o možnosti otevřeného vzdělávání a digitální učební materiály sdílené pedagogy škol na internetu. NF na tento poněkud rozsáhlý trend reagovala vznikem online podpory učitelů – portálem FRED ve školním roce 2015/2016, ve kterém se nachází tisíce prověřených a kvalitních vzdělávacích materiálů z produkce NF a dalších českých a zahraničních institucí. Doposud však není jisté uchycení tohoto produktu na českém trhu, a i když se NF tímto způsobem snažilo eliminovat zmíněnou hrozbu, stále se zde vyskytuje obrovské množství snadno dostupných materiálů za téměř nulové náklady. Důležité je využití silné pozice z hlediska komunikace s pedagogickými pracovníky a aktivní marketingová komunikace výhod portálu spolu se snahou o eliminaci šíření nekvalitních a neefektivních vzdělávacích materiálů.

2. Aktivní zapojení NF proti „trendu kopírování“

Každé nakladatelství se musí potýkat se současným rozmachem knižního pirátství u výukových materiálů. Zabránit trendu kopírování lze poměrně těžko, jelikož dnes jde převážně o informace dostupné zcela zdarma a díky modernímu světu technologií a rozvoje internetu je jejich přenos poměrně snadný. NF se aktivně snaží o jeho eliminaci alespoň formou konání seminářů pro pedagogické pracovníky ohledně aplikace autorského zákona v systému vzdělávání. Od nového roku byl v nakladatelství pověřen i speciální IT pracovník, který se zabývá vyhledáváním materiálů NF na

internetu a jejich průběžnou eliminací. V poslední době tak firma projevuje velkou snahu o odstranění těchto materiálů z internetového prostředí.

3. Zvýšení finančních výhod pro spotřebitele

Velkou nevýhodou všech učebnicových nakladatelství je závislost na MŠMT, vládních restrikcích, změnách DPH na knihy atd. I přes množství silných stránek společnosti je téměř nemožné čelit hrozbě tohoto typu, např. problematika ONIV. V tomto případě by mohlo nakladatelství např. v rámci Partnerské školy FRAUS poskytovat slevy na větší škálu učebních materiálů, nikoliv pouze na i-učebnice a učinit tak kvalitnější vzdělávací materiály cenově přívětivější a dostupnější pro spotřebitele.

4. Udržování vztahů s dodavateli

Ztráta klíčového dodavatele, ať už hovoříme o autorských týmech či tiskárnách, může znamenat závažné ohrožení pro dodání požadovaného produktu v odpovídajícím čase a kvalitě. Právě kvalita produktu určuje, zda bude nakladatelství pro nový produkt udělena schvalovací doložka MŠMT. Do velké míry ovlivňuje jeho přijetí cílovými skupinami a v konečném důsledku obchodní výsledky. Důležitým elementem je zde kvalifikovaný personál, který se problematikou monitoringu a kontroly smluvních vztahů s dodavateli zabývá.

Strategie WT (Mini – Mini)

1. Omezování nabídky pro 3. stupeň

Velká míra konkurence v odvětví snižuje konkurenční pozici NF především na 3. stupni, kde nedosahuje požadovaných stanovených cílů, s čímž souvisí i absence strategického plánování. V tomto segmentu má podnik velmi nízkou ziskovost a je zapotřebí zvážit možnost intenzivních změn. K prosperitě podniku v daném sektoru nepřispívá ani vysoká cena učebních materiálů, které nerespektují současné trendy a nejsou adekvátně přijaté cílovými skupinami. V případě, že nedojde ke změnám komunikace nabídky a k patřičným inovacím je pravděpodobné, že dojde k postupnému omezení nabídky. Spolu s tím by však došlo ke snížení dosud vázaných nákladů, které by společnost mohla využít lépe v jiné oblasti.

2. Ztráta přední pozice v oblasti zachycování trendů ICT

Výzkum a vývoj se v NF týká hlavně oblasti i-učebnic, která podmiňuje nutnost včasného zachycení nových trendů ICT. V současnosti zde panuje nízká míra obsazenosti aktuálních pozic. Podnik by měl přijmout nové produktivní pracovníky, kteří budou schopni flexibilně reagovat na tyto aktuální trendy. V opačném případě může na základě aktivit početné konkurence dojít ke ztrátě přední pozice v interaktivních a elektronických vzdělávacích materiálech na českém trhu a ke snížení konkurenceschopnosti podniku.

5.8.2 Zhodnocení a výběr strategie

V maticích EFE a IFE byly zaznamenány největší hrozby a příležitosti spolu s nejsilnějšími a nejslabšími stránkami podniku. Z matice EFE vyplynula jako nejdůležitější oblast příležitostí, naopak z hodnocení vnitřního prostředí podniku vyplynula nutnost zlepšení slabých stránek pro zvýšení konkurenceschopnosti NF. Každému z faktorů byla přidělena váha podle důležitosti pro úspěšnost v oboru a konkurenceschopnost firmy a stupeň vlivu na sledovaný strategický záměr. Protože byly nejvyšší hodnoty váženého průměru shledány u příležitostí (O1 a O4) a slabých stránek (W1 a W2), je na základě výše uvedených variant vybrána **strategie Mini – Maxi (WO)**, s cílem překonat slabé stránky při sdílení příležitostí. Návrhy na zlepšení dosavadní strategie budou proto zaměřeny do oblastí **hledání nových zdrojů financování vzdělávacích materiálů**, na **navázání přímého kontaktu s rodiči a studenty** a na eventuelní **investice do nových produktů NF**.

6 Dotazníkové šetření

Pro účely diplomové práce bylo realizováno dotazníkové šetření určené ředitelům a učitelům základních škol, víceletých gymnázií a středních škol po celé ČR. Cílem dotazníku bylo zjistit správnost volby dosavadní marketingové strategie současných produktů NF, případně zjištění možností jejího zlepšení.

Struktura dotazníku spolu s odpověďmi je uvedena v příloze B a obsahově zahrnuje otázky otevřeného i uzavřeného typu, většinou s více možnostmi odpovědí, popř. s vybráním hodnoty z nabídky pětibodové škály. Pro výzkum byla zvolena metoda písemného dotazování (e-mailová komunikace) z důvodu velkého množství oslovených respondentů.

Časový harmonogram celého výzkumu uvádí tabulka 7 a samotná realizace výzkumu proběhla v období od 1. června do 30. září 2016. Celkově bylo osloveno 631 subjektů v ČR, z toho 329 ZŠ, 136 VG a 166 SŠ. Návratnost dotazníku činila celkem 186 respondentů, s největším zastoupením středních škol, které patří mezi nejvíce komplikovaný cílový segment NF.

Tabulka 7: Harmonogram výzkumu 2016

	Květen	Červen-Září	Říjen	Listopad
<i>Definování výzkumného problému a cílů</i>	x			
<i>Příprava plánu výzkumu</i>	x			
<i>Sběr dat</i>		x		
<i>Analýza dat</i>			x	x
<i>Interpretace zjištěných výsledků</i>				x
<i>Rozhodnutí</i>				x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dotazník se dělí na tři sekce. První z nich zahrnuje obecný typ otázek, které jsou určeny pro učitele i ředitele. Další dvě jsou pak orientovány přímo na učitele nebo ředitele. V souhrnu se na výstupech podílelo 61 % učitelů a 39 % ředitelů daných škol.

6.1 Vyhodnocení sekce učitel

Zastoupení v této sekci bylo celkovým počtem 113 učitelů. Nejvíce z nich učilo český jazyk (25,7 %), anglický jazyk (18,6 %) a matematiku (31 %). Nejčastější zvolenou odpovědí bylo pole „ostatní předměty“. Jednalo se o výběr předmětů, které nespádají do

stěžejní produkce NF. Důvodem je zajisté početné zastoupení učitelů SŠ, kde má NF velmi slabou pozici oproti konkurenci. Ostatní vyučované předměty jsou zahrnuty v příloze dotazníku.

Učebnice

V rámci rozhodování ohledně výběru studijních materiálů mají učitelé většinou volnou ruku (v 61,1 %), jen v 15,9 % případů rozhoduje vedení školy a z 23 % se podílí na rozhodování ještě jiná osoba – nejčastěji předmětová komise nebo katedra příslušného předmětu.

V souvislosti s vybavením škol byla v další otázce zjišťována na pětibodové škále spokojenost s učebnicemi a dalšími studijními materiály, knihovnou, pomůcky pro odbornou výuku, audiovizuální techniku, výpočetní techniku (ICT) a výukové materiály a programy. Největší spokojenost byla zaznamenána u výbavy audiovizuální technikou (43,4 %), naopak největší projev nespokojenosti byl zachycen u pomůcek pro odbornou výuku (v 5,3 % případů), kde naprosté spokojenosti bylo dosaženo ve 20 % odpovědí.

Nejdůležitějším aspektem při výběru učebnic je pro učitele jednoznačně kvalita (80,5 %), aktuálnost (59,3 %) a návaznost učebnicové řady (50,4 %). Hned zatím následovala cena, dostupnost, doporučení, autor, podpora nakladatelství, doplňky a vizuál a z možných odpovědí byla nejméně vybírána odpověď zavedené značky (jen v 6 případech), popř. odpověď ostatní aspektů.

S aktuální nabídkou učebnic na trhu je spokojeno celkově přibližně 81 % tázaných, ale velmi pozitivním zjištěním je ochota přejít na nové a kvalitnější učebnice, v případě jejich výskytu na trhu (v 62 %). Stále je zde ovšem patrný negativní přístup, když u 29 % bylo zjištěno váhání nad přechodem ke kvalitnějšímu vzdělávacímu materiálu.

Výsledky další otázky jsou znázorněny v příloze. Jednalo se o určení nakladatelství, od kterých odebírají pedagogové učebnice k výuce jejich předmětů. Na základních školách je ve vedení NF spolu se SPN a Novou školou. Na víceletých gymnáziích se opět nejvíce učí s učebnicemi značky FRAUS, avšak na středních školách jasně vede nakladatelství SPN spolu s Didaktis a Prometheus.

Další otázka byla opět založena na hodnotící škále s pěti variantami. V tomto případě měli učitelé zhodnotit spokojenost s určitými kritérii v souvislosti s výběrem učebnic a z uvedených odpovědí je možné usuzovat o celkové spokojenosti pedagogů. Zlepšení by dle jejich odpovědí zasloužila oblast motivačních charakteristik, kde celých

35,4 % tázaných není ani spokojeno ani nespokojeno a dalších 35,4 % pouze mírně spokojeno. Podobný případ lze sledovat v oblasti doplňkových materiálů. Pouze 14,2 % pedagogů bylo spokojeno s doplňkovými materiály a texty, které jsou součástí jejich učebnic (mezi ně se řadilo i NF spolu s Didaktis a SPN). Velkou nespokojenost projevilo 7,1 % učitelů a to zejména s učebnicemi Prometheus a Fortuna. Poměrně velké procento nespokojenosti se také projevilo u diferenciací učiva a úloh, tentokrát s relativně velkým zastoupením učebnic NF (dále Prometheus, SPN a Didaktis).

Největším zdrojem informací o novinkách na knižním trhu pro všechny oslovené pedagogy je zcela jasně internet, v zastoupení se 76 % a dále doporučení kolegů v 50 %. Naopak mezi poslední zdroje, kde učitelé vyhledávají nové informace o učebnicích, představuje vedení školy a školní distribuce.

Interaktivní materiály

Digitální výuka je v současném moderním světě běžnou záležitostí. V dotazníku uvedlo pouhých 3,5 % tázaných, že nepoužívá při výuce žádné interaktivní zařízení. Nejvíce pracují pedagogové se školními počítači a notebooky (celkem 84 % pedagogů je používá při výuce), projektorem s promítacím plátnem a interaktivními tabulemi, a to prakticky denně nebo alespoň několikrát do týdne. I přes rostoucí počet uživatelů pracujících s tablety, je jejich používání ve výuce stále poměrně malé ve srovnání s jinými interaktivními zařízeními.

Tomuto zjištění odpovídá i skutečnost, že v rámci výuky mohou studenti oslovených škol pracovat převážně na školním počítači a notebooku. V celých 41 případech pak nemohou používat ani tato zařízení, především z důvodu omezených rozpočtových kapacit škol. Učitelé v hodinách aktivně využívají interaktivní učebnice na i-tabulích, PC i tabletech (53 %) a mobilní aplikace pro tablety, PC a chytré telefony (18,6 %). V největší míře by učitelé uvítali i-učebnice pro PC a tablety (zejména u elektrotechnických předmětů), cvičebnice pro individuální práci žáků a obecně větší vybavenost škol tablety a i-tabulemi, kterých je podle odpovědí respondentů stále velký nedostatek.

V téměř 16 % případů mají pedagogové možnost pracovat s elektronickými nástroji, ale nevyužívají ji. V dalších 15 % uvádějí, že nemohou s těmito nástroji pracovat. Důvodů je zde mnoho a převažuje nízká uživatelská praxe a nízká úroveň technického vybavení škol. Dále jsou také uváděny negativní přístupy k elektronickým nástrojům, kdy je

učitelé v několika případech považují za zbytečné a nepřínosné, přičemž dle jejich názorů odvádějí pozornost žáků a studentů od výuky.

Online podpora učitele – FRED

Ve většině případů pracují učitelé ve svých hodinách s kombinací tištěných a interaktivních učebnic. Preference pouze tištěných materiálů jsou podstatně vyšší než užívání jen interaktivních. I v očích oslovených pedagogů mají tedy stále podpůrnou funkci a doplňují tištěné vzdělávací materiály. Velká většina tázaných ve své výuce používá vlastní materiály, které nejčastěji čerpají z internetu, odborné literatury, učebnic a z vlastních zkušeností.

Velice negativním zjištěním bylo procento neoslovených učitelů z hlediska uvádění portálu FRED na trh. Celkem 72 % odpovědělo, že se s online podporou učitele dosud nesešli. V pilotní verzi ho využívalo pouze 6 % respondentů a celkem 22 % ho znalo, ale absence informací o jeho výhodách byla rozhodujícím faktem k jeho nezapojení do procesu vzdělávání.

Evaluace

V důsledku spolupráce se společností Projekt KALIBRO, s.r.o. za účelem sledování mentálního vývoje jednotlivých žáků a následné přizpůsobení učebnic na míru jejich potřebám, byly kladeny také otázky, týkající se testování žáků. Většina pedagogických pracovníků preferuje zapojení testovacích metod do vzdělávacího procesu, což odráží i zjištěné statistiky. V 85 případech procházejí žáci pravidelným testováním zejména formou srovnávacích testů, dotazníkových šetření a rozhovorů s nimi.

6.2 Vyhodnocení sekce ředitel

Na výzkum v této sekci reagovalo celkem 73 ředitelů, z toho 23 reprezentantů ze středních škol, 6 z víceletých gymnázií a 44 ze základních škol.

Učebnice

Téměř 33 % oslovených uvedlo, že se podílí na výběru studijních materiálů pro daný předmět. V ostatních případech byla opět nejčastěji zmiňována předmětová komise nebo kombinace spolupráce vedení a učitelů, kdy ředitel v konečném důsledku většinou schvaluje výběr učitele. Stejně jako oni, přikládají ředitelé nejvyšší důležitost kvalitě (89 %) při výběru učebnic. V dalších aspektech se poměrně shodují s tím rozdílem, že

upřednostňují příznivou cenu před aktuálností učebnice. Potvrzena byla opět důležitost návaznosti učebnicové řady.

Na rozdíl od předchozí sekce byla pro ředitele zahrnuta otázka ohledně využívání evropských dotačních prostředků, které dle odpovědí čerpá více než polovina tázaných (58,9 %). Nejčastěji se jedná o výzvy OP VK ve spolupráci s MŠMT (např. *Výzva 56* a *Výzva 57*), a dále projekty EU (např. *EU peníze školám*, *Výzvy IROP*). Získané finance jsou nejčastěji použity na vybavení učeben nebo dílen IT technikou, vybudování multimediálních učeben, nákup interaktivních tabulí a učebnic, rozšíření školní knihovny, podporu čtenářské gramotnosti (nákup knih pro děti, nákup čteček), vzdělávání pedagogů nebo pro výjezdy žáků do zahraničí.

Interaktivní materiály

V otázkách vybavení škol i-tabulemi a PC bylo v 96 % respondenty vybráno, že jejich škola disponuje těmito zařízeními s výrazně převyšujícím počtem PC na školních pracovištích. Ochota maximální částky zaplacené za interaktivní učebnici se poměrně liší v různých segmentech. Obecně z údajů však vyplývá, že je upřednostňována nižší cena interaktivních učebnic (max. do 500 Kč/ks). V případě ZŠ jsou pak ředitelé ochotni zaplatit za kvalitní i-učebnici i větší částku.

Zahrnutí interaktivních učebnic do výuky je u tázaných spíše spornou otázkou. Celkově převažují negativní odpovědi na prvním stupni ZŠ, kde vedení preferuje raději použití jemné motoriky a zapojení všech smyslů studentů do výuky. Příznivějšího přijetí se dostává na 2. stupni ZŠ a na středních školách, primárně s úmyslem zpestření výuky, větší motivace pro žáky, možnosti názorných ukázek a samostatné práce. U SŠ je o zapojení i-učebnic do výuky nejvíce uvažováno u podpory odborných předmětů, které ale ve většině případů na trhu chybí.

Vedení školy využívá stejně jako učitelé nejčastěji internet jako zdroj informací o nových vzdělávacích materiálech na trhu. V početnějším množství využívají také katalogy nakladatelství nebo účasti na seminářích a konferencích.

Online podpora učitele – FRED

Největším problémem v otázkách směřovaných na online vzdělávací portál FRED byla opět neznalost a nedostatek informací na oslovených školách. Druhým aspektem pro důvod k jeho nezavedení byla vysoká plánovaná cena roční licence pro jednoho učitele

(990 Kč/rok). Obzvláště ředitelé na základních školách uváděli, že raději preferují volně dostupné zdroje informací jako např. DUMy.

Evaluace

Obdobné odpovědi byly shledány v otázkách evaluace. Na školách patří i z pohledu ředitelů testování studentů mezi běžnou činností s nejčastějším využitím rozhovorů s kolegy a žáky, srovnávacích testů a dotazníkových šetření. Ve více než v polovině případů je testování žáků přenecháno na externích společnostech. V největší míře se objevuje společnost Scio, která představuje také největšího konkurenta NF v procesu evaluace. Největší zastoupení má společnost Scio na základních školách, ale u tázaných má poměrné zastoupení také na víceletých gymnáziích a středních školách. Velkou váhu v rozhodování přikládají respondenti ověřené kvalitě, tradici, referencím a nízké ceně ve srovnání s konkurencí. Na některých základních a středních školách, které využívají služeb Scio, bylo také zaznamenáno, že nedostávají žádné jiné nabídky než od této společnosti. Mezi další zmiňované externí společnosti patří Projekt KALIBRO, s.r.o., Společnost pro kvalitu školy a ProŠkoly.cz.

6.3 Závěr dotazníkového šetření

Poměrně vysoká návratnost dotazníkového šetření poskytla cenné informace o pohledu pedagogů na současný stav učebnic a jiných vzdělávacích materiálů na knižním trhu. Zjištěny byly jak pozitivní reakce na určité produkty, tak i negativní.

Pozitivní zjištění:

- + relativní volnost učitelů ve výběru materiálů pro svou výuku,
- + preference kvality a návaznosti učebnicových řad,
- + poměrně vysoká ochota přechodu na novou učebnici (v případě kvalitního vzdělávacího materiálu),
- + potvrzení silné pozice na ZŠ a VG (hlavně tištěné učebnice),
- + v učebnicích se zaměřit na doplňkové materiály,
- + nejdůležitější komunikační kanál je internet,
- + těžištěm ve výuce jsou tištěné učebnice, i-učebnice pouze doplňkem výuky,
- + větší ochota zapojení i-učebnice do výuky na 2. stupni ZŠ a SŠ, hlavně u odborných předmětů (technické, zdravotnické atd.),

- + pravidelná evaluace je pro školy a studenty důležitá. Nejvíce jsou využívány metody srovnávacích testů a provádění dotazníkových šetření. Potvrzena byla silná pozice společnosti Scio, se kterou spolupracovala většina respondentů. Také bylo však uvedeno, že školy nedostávají jiné nabídky než od této společnosti.

Negativní zjištění:

- nízká konkurenceschopnost v segmentu SŠ (tištěné učebnice),
- nutnost zapracovat na diferenciaci učiva a úloh (tištěné učebnice),
- největší množství učebních materiálů k výuce je respondenty odebíráno z nakladatelství SPN, které má spolu s nakladatelstvím Didaktis přední pozici na středoškolském trhu,
- s elektronickými zařízeními pracují na školách převážně pedagogové (největší využití PC a i-tabulí), nejčastěji z důvodu nízké technické vybavenosti škol,
- 72 % tázaných neznalo vzdělávací portál FRED, 22 % respondentů naopak znalo, ale pro rozhodnutí o jeho zavedení chybělo dostatečné množství informací o tomto portálu. Z pohledu ředitelů byla pak dalším rozhodujícím faktorem vysoká cena plánované roční licence.

7 Návrhy na zlepšení současné marketingové strategie NF

Nakladatelství Fraus, s.r.o. pro své produkty uplatňuje jednotnou **strategii diverzifikace** související s nabídkou různorodých výrobků a služeb. Tato strategie se dle autora jeví jako úspěšná, v souvislosti s dlouholetou působností na českém trhu, dosaženými úspěchy a konkurenceschopností v rámci svého odvětví. Především na druhém stupni základních škol a víceletých gymnázií je aktuálně sledovaná strategie poměrně dobře propracovaná, což mj. potvrzuje i uskutečněný marketingový výzkum. Navržené změny se v tomto segmentu soustřeďují na rozšiřování produkce a využití budoucího demografického vývoje ve prospěch firmy.

Určité zlepšení však vyžaduje zvolená strategie pro segment středních škol a gymnázií, kde nejsou současné produkty dobře uchyceny a přijaty trhem primárně z důvodu poměrné náročnosti vzdělávacích materiálů. Vytyčeny jsou zde proto nové cíle směřované na jejich úpravu. Součástí navrhovaných změn je také zacílení nových skupin zákazníků v podobě široké veřejnosti, rodičů a samotných studentů, kteří mohou přispět k růstu podniku a pomoci s problémem závislosti na rozpočtové kapitole MŠMT. Velmi nízká úroveň komunikace s cílovými skupinami zákazníků byla shledána u vzdělávacího portálu FRED. Z toho důvodu je navržena realizace nové marketingové kampaně, která by měla především lépe informovat současné i potenciální zákazníky. Velmi důležitou součástí při plnění cílů se jeví oblast evaluace, jejíž výstupy mohou být důležitou základnou pro získání konkurenční výhody v budoucích úpravách učebnic a dalších vzdělávacích materiálů připravovaných na míru aktuálním požadavkům studentů.

7.1 Strategické marketingové cíle a kontrola jejich plnění

Strategické cíle NF jsou sestavovány podle pravidla SMART a respektují stanovenou vizi společnosti. Pro každý cíl jsou vymezeny plánované náklady pro příslušný rok. Postupy výpočtu jednotlivých nákladů zahrnuje **příloha C**, přičemž v rámci propočtů není uvažováno DPH. Marketingové cíle pro vymezené strategické období 2017-2020 jsou následovné:

Cíl 1: Zvýšení tržeb z prodeje učebnic na 1. stupni ZŠ každoročně o 3 % oproti předchozímu roku.

K navýšení tržního podílu je doporučeno pokračovat během vytyčeného období v aktuálně uplatňovaných akcích na podporu prodeje, které budou dále přispívat k rostoucímu tempu prodejů učebnic a stimulaci zákazníků k dalším nákupům (zejména realizace soutěží, nabídka startovacích balíčků a letáky). V souvislosti s uvedenou mírou nespokojenosti s doplňkovými materiály z řad pedagogů, je navrženo učebnice uživatelsky zpříjemnit dalšími komponentami, např. větším množstvím her, výukových videí k jednotlivým cvičením atd. Učitelé mohou jednotlivé předměty použít pro zvýšení názornosti i atraktivity výuky. Jednou z možností jak vytvořit ojedinělé učebnice je zahrnutí trojdimenzionálních objektů. V současnosti jej NF využívá pouze u učebnice *Přírodopis pro 2. stupeň ZŠ a VG* (modely lidského těla a jeho částí). Trojrozměrnými modely je plánováno obohatit každoročně celkem 2 další i-učebnice. K jejich zobrazení bude použita stávající aplikace FRAUS 3D, dostupná pro mobilní zařízení podporující OS Android.

Tabulka 8: Plánovaná výše nákladů – Cíl 1

Období	Akční program	Plánovaná výše nákladů (v tis. Kč)			
		2017	2018	2019	2020
2017-2020	<i>Podpora prodeje</i>	840,30	842,41	844,52	846,64
	<i>Dotazníkové šetření (online)</i>	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jako základna pro výpočet nákladů na podporu prodeje je uvažován rok 2014. Ve zmíněném roce představovaly tyto náklady přibližně 0,6 % z celkových tržeb za prodej zboží, které činily 116 327 tis. Kč. Na podporu prodeje tedy připadalo zhruba 700 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že pro naplnění cíle je plánován každoroční růst tržeb o 3 %, je nutné naplánovat také zvýšení nákladů. Růst celkových nákladů na podporu prodeje na 1. stupni ZŠ je predikován na 0,3 % oproti předchozímu roku. Každým rokem budou tyto náklady dále navyšovány dodatečnými doplňkovými materiály a přidáním 3D objekty do dalších 2 i-učebnic. Konečné náklady jsou uvedeny v tabulce č. 8.

Plnění cíle bude každoročně kontrolováno podle vykazovaných hodnot tržeb plynoucích z prodeje zboží a pomocí dotazníkových šetření NF, rozesílaných elektronickou formou, bude zjišťována aktuální spokojenost žáků a učitelů s provedenými změnami.

Cíl 2: Ve strategickém období posilovat stávající pozici lídra na trhu na 2. stupni ZŠ a VG.

Protože má NF na sekundárním stupni vzdělávání dominantní pozici s tištěnými i interaktivními materiály, které nesou největší část obratu, je nutné ji nadále podporovat a o segment pečovat. K posílení pozice se může přičinit očekávané zvýšení počtu studentů na 2. stupni ZŠ a VG. Největší počet studentů na 2. stupni je predikován v období 2019-2020 a doba je tedy dostatečně dlouhá pro inovace a provedení reedice současných učebnicových materiálů.

Nakladatelství může využít své dlouhodobé působnosti na trhu a proklamované kvality k rozšíření své nabídky o *odborné předměty*, které dosud v produkci NF chybí. Jak vyplynulo z realizovaného dotazníkového šetření, na 2. stupni ZŠ (i na SŠ) by byly tyto učebnice žádané, avšak na trhu nastává problém s jejich nalezením v odpovídající kvalitě. Z tohoto důvodu je navrženo vydání alespoň 3 nových titulů do roku 2020 se zaměřením na technické předměty, ekonomické předměty nebo ICT. Vydání 1. titulu je plánováno na rok 2018. Protože NF staví na komplexní a provázané podpoře vzdělávání, mohly by být učebnice doplněny o interaktivní verze, dostupné v e-shopu Flexibooks.

Obdobně pak může podnik řešit problematiku absence *učebnic pro migrantské rodiny*. V tomto případě by se jednalo o zahrnutí zcela nových tištěných učebnic českého jazyka vytvořené na míru těmto zákazníkům (vydání učebnic alespoň ve dvou světových jazycích, např. v roce 2019 v AJ, v roce 2020 v NJ). Jejich zahrnutí do portfolio NF bude znamenat jednak rozšíření počtu zákazníků, ale také viditelné zvýšení tržeb v případě dobrého přijetí trhem. Rozšíření portfolio o nové produkty bude předcházet každoroční navázání dvou nových obchodních vztahů s autory z daných oborů.

Protože s sebou migrační vlna váže spoustu obav a nedostatků ze strany pedagogů, bude se NF aktivně angažovat pořádáním denních kurzů orientovaných na učitele s cílem prohloubení jejich jazykové vybavenosti. Vlastní realizace jazykových kurzů bude probíhat v prostorách Informačních center FRAUS a jejich cena se bude pohybovat mezi 3 000-8 000 Kč za 1 kurz. Cena se bude odvíjet také podle počtu zúčastněných osob z jedné školy (pro vyšší motivaci zapojení pedagogů), kdy např. ze školy X zaplatí 1 učitel 8 000 Kč, 2-3 zaplatí 5 500 Kč a více než 4 pak zaplatí 3 000 Kč.

Tabulka 9: Plánovaná výše nákladů – Cíl 2

Období	Akční program	Plánovaná výše nákladů (v tis. Kč)			
		2017	2018	2019	2020
2017-2018	<i>Navázání spolupráce s autory</i>	0,00	0,00	-	-
2018-2020	<i>Jazykové kurzy pro pedagogy</i>	-	60,00	60,00	60,00
	<i>Vydání nového titulu s odborným zaměřením, vč. i-učebnice</i>	-	1 686,03	1 969,11	2 356,24
2019-2020	<i>Vydání nového titulu českého jazyka v jednom světovém jazyce</i>	-	-	781,05	1 083,45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Kontrola na 2. stupni ZŠ a VG bude prováděna na základě splnění či nesplnění cílů v jednotlivých letech plánu (tj. navázání spolupráce (uzavření smlouvy), vydání dané publikace, realizace jazykových kurzů). Pokud bude nakladatelství úspěšné s uchycením nových učebnic na českém trhu, mohlo by připravit nové generace učebnic také pro 3. stupeň SŠ a čtyřletá gymnázia, což by v konečném důsledku mohlo znamenat dosažení lepších obchodních výsledků i podporu naplnění následujícího cíle 3.

Cíl 3: Zvrátit klesající trend tržeb tištěných učebnic na 3. stupni SŠ rozšířením nabídky NF o tištěnou produkci matematiky a reedicí učebnic českého a cizího jazyka.

V současnosti jsou na středních školách přijímány učebnice českého jazyka, cizích jazyků a i-učebnice matematiky z produkce NF spíše s neochotou pro jejich poměrnou náročnost a progresivnost, na kterou není většina škol připravena (hlavně z důvodu jejich nízké vybavenosti). Obdobně jako v předchozím případě (cíl 2) by společnost mohla využít příznivý demografický vývoj obyvatelstva spolu s rostoucí ekonomikou a pokusit se tento segment oživit. Interaktivní matematika je na trhu nejméně prosperující, proto je autorem práce doporučeno zaměřit zdroje NF spíše na tištěnou produkci, kterou mohou využívat i školy s nižší úrovní vybaveností elektronickými zařízeními.

Navrhovanou změnou v tomto segmentu je vydání 2 nových dílů *tištěné matematiky* spolu s *úpravou náročnosti i-učebnice*. Dále je navrhováno *zmírnění náročnosti učebnic českého jazyka a cizích jazyků* s využitím výstupů zjištěných evaluačními nástroji KALIBRO. Na základě dotazníkových šetření, realizovaných v průběhu let 2017-2018,

bude vydán v roce 2019 první díl matematiky spolu s reedicí interaktivní verze učebnice a českého jazyka. O rok později bude uvedeno na trh upravené vydání alespoň 1 učebnice cizího jazyka spolu s druhým dílem tištěné matematiky.

Tabulka 10: Plánovaná výše nákladů – Cíl 3

Období	Akční program	Plánovaná výše nákladů (v tis. Kč)			
		2017	2018	2019	2020
2017-2018	<i>Dotazníkové šetření (online)</i>	0,00	0,00	-	-
2019	<i>Reedice i-matematiky</i>	-	-	1 147,89	444,02
	<i>Reedice českého jazyka</i>			770,90	314,73
2019-2020	<i>Každoroční vydání jednoho dílu tištěné matematiky</i>	-	-	802,00	444,02
2020	<i>Reedice cizího jazyka</i>	-	-	-	770,90

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dobrym podkladem pro úspěšnost změn prováděných v tomto segmentu je potvrzení největšího množství žáků v období 2020-2021. Všechny produkty lze s dostatečným předstihem připravit tak, aby v konečném důsledku splňovaly požadavky cílového trhu. Kontrolou bude realizace šetření v roce 2017 a 2018 společně s úspěšným vydáním všech upravených učebnic a v konečné fázi pak stagnace, popř. růst tržeb tištěných učebnic na 3. stupni SŠ.

Cíl 4: Zvýšení tržeb za prodej zboží alespoň o 5 % do konce strategického období oslovením nových skupin zákazníků.

V diplomové práci bylo již několikrát poukázáno na slabou stránku podniku, která se týká přímého oslovování rodičů a samotných studentů. Komunikace s nimi probíhá prostřednictvím dalších subjektů, kdy sdělení většinou nedosahuje přímo k těmto skupinám nebo dosahuje, ale v jiné formě, která nemusí být pro tyto skupiny zákazníků přesvědčivá.

Rodiče

Vysoce kvalifikovaný personál (OK) umožňuje nový způsob seznámení s nabídkou společnosti přímo v prostorách školy, např. na schůzkách pedagogů s rodiči v rámci aktivů. Komunikace by probíhala především formou osobního prodeje s cílem prezentace aktuální nabídky a poskytnutí odborných rad v souvislosti s výběrem učebních materiálů. Z důvodu zvýšené návštěvnosti škol odbornými konzultanty je pro rok 2017 plánován růst jejich mzdových nákladů. V současnosti představuje plat OK přibližně 35 000 Kč a v roce 2017 dojde k jednorázovému navýšení na 37 000 Kč.

Podnik disponuje celkem 11 odbornými konzultanty. Při zvýšení mzdy každého z nich o 2 000 Kč bude předpokládán nárůst celkových mzdových nákladů o 22 000 Kč.

Široká veřejnost

V relaci se snahou o snižování závislosti na veřejných financích a hledáním nových zdrojů příjmů bude nakladatelství realizovat bezplatný seminář, konaný v Informačních centrech FRAUS po celé ČR celkem 2x ročně v letním a zimním období. Seminář bude zaměřen na možnosti zapojování rodičů, rodinných příslušníků, pedagogů, místních firem a dalších osob (FO i PO) do financování učebních materiálů formou sponzoringu. Prezentovány budou možnosti, jak se stát sponzorem, podmínky sponzoringu, možnosti ovlivnění účelu použití daru, na jaké položky lze sponzorsky přispívat apod. Spolu s tím budou na semináři probíraná témata, týkající se aktuální situace českého školství a vzdělávání, včetně moderních trendů, možností uplatnění studentů na trhu práce a další související problematiky (např. zmiňovaná migrace.). Tento krok může znamenat zmírnění dopadů státních rozhodnutí ohledně dotačních možností škol. Při vyšším rozpočtu by školy mohly následně vynakládat větší výdaje na nákup vzdělávacích materiálů od NF, což by se projevilo na zlepšení ekonomické situace a celkové konkurenceschopnosti podniku.

Pro dospělé (rodiče, pedagogy apod.) je navrženo zahrnout do poskytovaných služeb také placené kurzy se zaměřením na možnosti zvyšování jejich dosavadního vzdělávání (např. ovládání ICT technologií v každém věku). Vzdělávací kurzy budou pořádány 4x ročně, v tomto případě během jara a podzimu, s kombinací e-learningové podpory a čtyřmi prezenčními setkáními s lektory kurzu. Cena kurzů by se pohybovala v rozmezí 5 000-10 000 Kč a jejich realizace by proběhla v prostorách vybraných škol při splnění určitých kapacit kurzu.

NF poskytuje slevy pouze pro Partnerské školy FRAUS nebo na svých e-shopech. Oproti konkurenčním podnikům nemá žádný jiný věrnostní program, do kterého by se mohla zapojit široká veřejnost, rodiče apod. Komunikační mix by tak mohl být rozšířen o založení Knižního klubu FRAUS, který by fungoval nejen na e-shopu, ale také v Knihkupectví FRAUS. Knižní kluby mají velké zastoupení v ČR i zahraničí a s jejich pomocí si nakladatelé udržují a upevňují vztahy se zákazníky. Členství v klubu by přinášelo výhody ve formě nabídky kuponů a jiných slev při nákupu zboží nad určitou částku, běžné slevy na vybrané tituly v rozmezí 5-15 % nebo dopravu zboží zdarma.

Studenti

Vzhledem ke stále zesilujícímu užívání internetu je pro přímé oslovení žáků nejvhodnější internetová komunikace. První kroky k přímému zacílení povedou přes realizaci soutěží na novém komunikačním kanálu *Instagram* na různá témata. V počáteční fázi bude důležité motivovat uživatele ke sledování stránek nakladatelství, proto je autorem v rámci soutěže doporučeno nabídnout např. tablet pro výherce při splnění určitých požadavků ze strany NF, který může využívat student k práci doma i ve škole. Možností ohledně soutěží je zde ale celá řada, výherce může získat pro svou třídu učebnicovou podporu na určitý školní předmět, slevové kupony na nákup učebnic z e-shopu nebo v Knihkupectví FRAUS, startovací balíčky atd. Správa nového komunikačního kanálu bude spadat pod dceřinou společnost Fraus Media, s.r.o. a každé tři měsíce bude vyhlašovaná nová soutěž. Zavedení aplikace je velkou příležitostí k oslovení i dalších zájmových skupin, včetně rodičů nebo pedagogických pracovníků.

Jako další komunikační podpora bude propagace produktů přes již zavedenou síť *Facebook*, která se celosvětově staví do pozice absolutní špičky s počtem 1,5 miliardy aktivních uživatelů (v ČR 4,3 milionu). Nově bude využito také video portálu *Youtube*. Tento komunikační kanál společnost dosud nevyužívá, i přesto, že jej může uplatnit v různých situacích, např. při zavádění nových produktů na trh, pro krátké sestřihy z veletrhů, upoutávky k aktuálním produktům, ke zvýšení návštěvnosti e-shopu, k šíření virálních kampaní apod. V případě propojení s dalšími sociálními sítěmi (odkazy na FB, hashtagy atd.) by pak sdělení získalo výrazně větší dosah. [31] [69]

Tabulka 11: Plánovaná výše nákladů – Cíl 4

Období	Akční program	Plánovaná výše nákladů (v tis. Kč)			
		2017	2018	2019	2020
2017	<i>Založení Knižního klubu FRAUS</i>	151,75	-	-	-
2017-2020	<i>Rodiče – osobní prodej na schůzkách školy</i>	22,00	22,00	22,00	22,00
	<i>Široká veřejnost – seminář</i>	38,40	38,40	38,40	38,40
	<i>Široká veřejnost – kurzy</i>	46,40	16,40	16,40	16,40
	<i>Studenti – oslovení pomocí nových sociálních sítí a propojení se sítí FB</i>	140,00	140,00	140,00	140,00
2020	<i>Dotazníkové šetření (online)</i>	-	-	-	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Měření dosažených cílů bude provedeno porovnáním tržeb v daném roce oproti předchozímu za prodané zboží. Na konci roku 2020 bude zjišťovaná efektivita zacílení nových cílových skupin zákazníků opět pomocí dotazníkového šetření.

Cíl 5: Od roku 2018 každoročně navyšovat počet nových zákazníků o 10 %, kteří využívají portál FRED.

I když má započatý projekt online podpory vzdělávání velký potenciál pro úspěšnost na základě provedených pretestů a přívětivého přijetí podobných projektů v zahraničí, je v českých školách stále velmi málo používán. Z provedeného dotazníkového šetření plyne, že pouze 6 % tázaných jej ve výuce využívá. Ostatních 84 % respondentů rozhodlo o jeho nezavedení především z důvodu nízké informovanosti a poměrně vysoké ceně.

Na základě těchto údajů je doporučena nová marketingová kampaň, podpořena dalšími šetřeními KALIBRO. Oficiální zahájení proběhne v září 2017, s plánovaným ukončením v dubnu 2018. Cílem bude zvýšení povědomí, zviditelnění produktu a prohlubování znalostí pedagogických pracovníků. Kampaň bude zahrnovat aktivní účast OK na školách, realizaci seminářů o výhodách portálu a jeho efektivním užívání, rozesílání letáků a mailů, a v neposlední řadě pořádání webinářů (tzn. webový seminář) na stránkách NF, kde v určitou dobu budou moci klást učitelé z celé České republiky různé otázky týkající se produktu a jeho využití uvnitř i mimo třídu nebo čerpat z předchozích konverzací další nápady a tipy pro výuku. Webináře budou sloužit jako další podpora, která umožní získat profesní rozvoj učitelům zcela zdarma a z jakéhokoliv prostředí (i mimo školu). Správou webinářů bude pověřen pracovník z divize portálu FRED.

Stanovení aktuální ceny spolu s rozhodnutím o financování portálu učiteli vyplynulo z realizovaných marketingových analýz trhu. Pro zvýšení motivace učitelů k nákupu vzdělávacího portálu a zlepšení jeho cenové dostupnosti je autorem navrženo zavést systém množstevních slev, který by se odvíjel od počtu učitelů, které ho využívají na dané škole. Další zlevnění by mohlo připadat Partnerským školám nebo registrovaným členům nového Knižního klubu FRAUS. Předpokládané náklady pro zavedení množstevních slev a jejich propojení se systémem NF je stejně jako u Knižního klubu FRAUS vyčísleno na částku 50 000 Kč.

Tabulka 12: Plánovaná výše nákladů – Cíl 5

Období	Akční program	Plánovaná výše N (v tis. Kč)			
		2017	2018	2019	2020
2017	<i>Dotazníkové šetření (online)</i>	0,00	-	-	-
	<i>Zavedení systému množstevních slev na získání licence FRED</i>	50,00	-	-	-
2017-2018	<i>Marketingová kampaň (FRED)</i>	193,20	120,20	-	-
2018	<i>Dotazníkové šetření (online)</i>	-	0,00	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

K měření spokojenosti současných uživatelů portálu FRED bude pro rok 2017 využito dotazníkových šetření realizovaných od března do dubna 2017. Na jejich základě bude realizována marketingová kampaň započatá v září 2017 do konce dubna 2018 s cílem rozšíření povědomí o online portálu a zvýšení prodeje licencí. Pomocí rozesílaných dotazníků bude také měřena efektivnost kampaně. Ukazatelem úspěšnosti bude nárůst počtu nových zákazníků (pedagogů) s úměrným zvýšením tržeb z prodeje licencí FRED.

7.2 Celkové náklady a odpovědnost za plnění stanovených cílů

Jednotlivé tabulky v předchozí kapitole poskytují přehled o vynaložených nákladech v případě plnění daného cíle spolu s jejich časovým plánem pro vymezené období. Odpovědnost za splnění jednotlivých strategických cílů ponese marketingové oddělení spolu s vybranými pracovníky divize portálu FRED, kteří budou průběžně předkládat zprávy o průběhu plnění cílů vedoucím pracovníkům na poradách a jednou za půl roku také řediteli NF. Náklady jsou však pouze orientační a v průběhu let se mohou měnit v závislosti na ekonomickém vývoji a dalších faktorech. Celkové plánované náklady v jednotlivých letech činí:

- Rok 2017 = 1 482,05 tis. Kč,
- Rok 2018 = 2 925,44 tis. Kč,
- Rok 2019 = 6 592,27 tis. Kč,
- Rok 2020 = 6 536,80 tis. Kč.

Celkové plánované náklady za strategické období = **17 536,56 tis. Kč.**

Závěr

Hlavním cílem předložené diplomové práce bylo zhodnocení současné marketingové strategie Nakladatelství Fraus, s.r.o. a navržení možných změn k jejímu zlepšení.

První část práce shrnuje teoretické poznatky na základě rešerše dostupné literatury, které jsou následně aplikovány v části praktické. Z důvodu poměrně diferencovaného portfolia výrobků a služeb jsou v praktické části rozděleny produkty do čtyř hlavních skupin, které se dále promítají v jednotlivých analýzách. Jedná se o učebnice, interaktivní učebnice, online vzdělávací portál FRED a evaluaci.

Specifické tržní prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, je charakteristické vysokou konkurencí a vyžaduje neustálé monitorování a analýzy konkurenčního chování. Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena PEST analýza a Porterův model pěti sil. Za významné vlivy plynoucí z provedené PEST analýzy byly zjištěny faktory politické a legislativní spolu s ekonomickými v relaci s vysokou závislostí na vládních rozhodnutích a dále faktory sociální, kde hraje významnou roli demografický vývoj obyvatelstva. Působení těchto faktorů může výrazně ovlivnit prosperitu a hospodaření všech učebnicových nakladatelství. Porterův model pěti sil potvrdil silné konkurenční postavení Nakladatelství Fraus, s.r.o. ve svém odvětví. Stále je však nezbytné, aby společnost neopomíjela možná ohrožení v podobě vysoce konkurenčního prostředí a výskytu velkého množství substitutů.

K analyzování firemních zdrojů společnosti bylo zhodnoceno 5 funkčních oblastí zahrnující management, marketing, výzkum a vývoj, finanční situaci, výrobu a informační systémy. Spolu s těmito oblastmi byla provedena analýza marketingového mixu a portfolio analýza pro vybrané strategické podnikatelské jednotky NF. Nejsilnější stránky podniku reprezentuje soustavné prověřování a proklamovaná úroveň kvality nabízených produktů a tržní postavení v sektoru 2. stupně ZŠ a VG. Proklamovaná úroveň kvality výrobků a služeb se ve velké míře odráží na jejich relativně vysokých cenách. Dalším zjištěným nedostatkem byla komunikace nabídky pro střední školy a gymnázia, kde společnost oproti konkurenci zaujímá malý tržní podíl se stále klesající tendencí.

Zásadní faktory prostředí jsou zachyceny v matici EFE a IFE. S pomocí SWOT analýzy byly následně shrnuty všechny další síly působící na podnik a byla doporučena adekvátní strategie, při které by mohl využít příležitostí skýtající okolí pro překonání

vlastních slabých stránek. V otázkách dalšího rozvoje společnosti bude zásadní, jak bude přistupovat k výskytu příležitostí a hrozeb, jakým způsobem využije své silné stránky a do jaké míry zlepší slabé. Diplomová práce je dále doplněna o dotazníkové šetření, které se orientuje na pedagogy ZŠ, VG a SŠ a poskytuje zajímavé informace o jejich pohledu na vzdělávací produkty dostupné na českém trhu. Praktickou část zastřešuje zhodnocení aktuální marketingové strategie NF spolu s nově navrženými marketingovými cíli, způsoby jejich dosažení, měření a kontroly při respektování současné vize společnosti a poznatků zjištěných v předešlých kapitolách.

Za stěžejní je autorem práce považován návrh na zlepšení komunikace s cílovými skupinami studentů, rodičů a široké veřejnosti. Nový způsob komunikace může znamenat zlepšení celkové ekonomické situace společnosti navýšením prodeje. Důležité také je, že cílové skupiny budou přijímat sdělení ve správné formě, nikoliv zprostředkovaně jako doposud. Podstatným krokem je dále aktivní participace podniku při zapojování široké veřejnosti do financování učebních materiálů formou sponzoringu, který by výrazným způsobem přispěl ke zmírnění závislosti školských zařízení na státních rozhodnutích, týkající se přerozdělování finančních prostředků do škol.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Celkový obrat vybraných nakladatelství ČR z roku 2014.....	37
Tabulka 2: Vývoj sazeb daně z přidané hodnoty v období 2004-2015	41
Tabulka 3: Matice EFE	51
Tabulka 4: Vybrané ukazatele finanční analýzy nakladatelství Fraus a Alter.....	55
Tabulka 5: Matice IFE	67
Tabulka 6: SWOT analýza NF.....	68
Tabulka 7: Harmonogram výzkumu 2016	74
Tabulka 8: Plánovaná výše nákladů – Cíl 1.....	82
Tabulka 9: Plánovaná výše nákladů – Cíl 2.....	84
Tabulka 10: Plánovaná výše nákladů – Cíl 3.....	85
Tabulka 11: Plánovaná výše nákladů – Cíl 4.....	87
Tabulka 12: Plánovaná výše nákladů – Cíl 5.....	89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategický řídicí a marketingový proces podniku.....	11
Obrázek 2: Členění marketingových strategií podle jejich zaměření	13
Obrázek 3: Postup marketingového výzkumu	16
Obrázek 4: Metody výzkumu	17
Obrázek 5: Analýza prostředí	18
Obrázek 6: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	21
Obrázek 7: BCG matice	24
Obrázek 8: SWOT analýza	26
Obrázek 9: Uplatnění SWOT analýzy při návrhu strategií.....	27
Obrázek 10: Struktura produktu	29
Obrázek 11: Nástroje komunikační politiky	32
Obrázek 12: Vývoj tržeb z prodeje v období 2010-2014.....	38
Obrázek 13: Procentní meziroční změny tržeb z prodeje 2011-2014.....	38
Obrázek 14: Výsledek hospodaření NF za období 2010-2014.....	39
Obrázek 15: Procentní meziroční změna výsledku hospodaření NF 2011-2014.....	39
Obrázek 16: Podíl výdajů na vzdělávání jako procento HDP – studie OECD 2014.....	43
Obrázek 17: Predikce počtu studentů v segmentech RgŠ v ČR 2015-2025.....	45
Obrázek 18: Organizační struktura NF	53
Obrázek 19: Logo – Nakladatelství Fraus	59
Obrázek 20: Logo – vzdělávací portál FRED.....	60
Obrázek 21: Logo – Evaluační nástroje KALIBRO.....	60
Obrázek 23: Rozmístění Informačních center FRAUS a OK v ČR	64
Obrázek 24: BCG matice NF	67

Seznam použitých zkratek

3D	trojdimenzionální
a.s.	akciová společnost
AJ	anglický jazyk
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BELMA	Best European Learning Material
ČSÚ	Český statistický úřad
DUM	digitální učební materiály
EFE	External Forces Evaluation
FB	Facebook
FO	fyzická osoba
h	hodin
HDP	hrubý domácí produkt
ICT	informační a komunikační technologie
IFE	Internal Forces Evaluation
Kč	korun českých
ks	kus
mil.	milion
MIS	marketingový informační systém
mj.	mimo jiné
MSP	malé a střední podniky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	na příklad
NF	Nakladatelství Fraus, s.r.o.
NJ	německý jazyk
OK	odborní konzultanti
ONIV	ostatní neinvestiční výdaje
PO	právnícká osoba
RgŠ	regionální školství
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SBU	Strategic Business Unit

SŠ	střední škola
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
vč.	včetně
VG	víceletá gymnázia
ZŠ	základní škola

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULERŤ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- [4] CARLOCK, Randel S. a John L. WARD. *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave, 2001. ISBN 0333947312.
- [5] DAFT, Richard L., Martyn KNDRICK a Natalia VERSHININA. *Management*. International ed. Andover: South-Western/Cengage Learning, 2010. ISBN 9781844808823.
- [6] EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu: pro studenty ekonomických oborů*. 1. vyd. V Plzni: ZČU, 2014. ISBN 978-80-261-0418-6.
- [7] FILL, Chris. *Marketing communications: interactivity, communities and content*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2009. ISBN 0273717227.
- [8] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- [9] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-811-2.
- [10] FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [11] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

- [12] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- [13] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- [14] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-7408-022-7.
- [15] KATSILOUDES, Marios I. *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, c2006. ISBN 0750679662.
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [17] KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES MINGOT. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0921-X.
- [18] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [19] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2010. ISBN 0136079415.
- [20] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [21] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [22] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- [23] MEFFERT, Heribert, Christoph BURMANN a Manfred KIRCHGEORG. *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. 12. Auflage. Springer-Verlag, 2014. ISBN 978-3-658-02344-7.

- [24] PARASURAMAN, A, Dhruv GREWAL a R KRISHNAN. *Marketing research. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 2007. ISBN 0618660631x*
- [25] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.*
- [26] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.*
- [27] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.*
- [28] URBÁNEK, Tomáš. *Marketing. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.*
- [29] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.*

Internetové zdroje

- [30] *Alter.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.alter.cz/>
- [31] AMI Digital Index: dominuje YouTube a Facebook, začněte se ale učit Snapchat. *Amidigital.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.amidigital.cz/digikydy/ami-digital-index-dominuje-youtube-a-facebook-zacnete-se-ale-ucit-snapchat/>
- [32] Autorský zákon: Předpisy zákonů. *Ministerstvo kultury: Autorské právo* [online]. 2015 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/predpisy-zakonu-709.html>
- [33] Česká firma bude učit Čínany anglicky, využije k tomu vzdělávací aplikaci: Nakladatelství Fraus expanduje do ciziny se softwarem pro elektronické učebnice a se vzdělávacími aplikacemi. *Hospodářské noviny: byznys.ihned.cz* [online]. 2013 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61013810-ceska-firma-bude-ucit-cinany-anglicky-vyuzije-k-tomu-vzdelavaci-aplikaci>
- [34] Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Vzdělávání* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

- [35] Ediční plány Nakladatelství Fraus. *Fraus.cz: O nás* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://ucebnice.fraus.cz/cs/o-nas/edicni-plany>
- [36] EU peníze školám. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.ceskaskola.cz/2016/09/jak-se-detem-migrantu-dari-ve-skole.html>
- [37] *Fraus.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/>
- [38] *Fraus.cz: Kalibro nabídka* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: https://www.fraus.cz/file/edee/2016/02/kalibro_nabidka_2015-2016.pdf
- [39] *Fraus.cz: O nás* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://ucebnice.fraus.cz/cs/o-nas/>
- [40] *Fraus.cz: O nás: Napsali o nás* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/o-nas/napsali-o-nas>
- [41] *Frausmedia.com: Edu apps* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://frausmedia.com/cs/>
- [42] *Fred.fraus.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://fred.fraus.cz/>
- [43] Hudební výchova zvítězila ve finále soutěže o nejlepší evropskou učebnici. *Fraus.cz: O nás* [online]. 2015 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/o-nas/napsali-o-nas/hudebni-vychova-zvitezila-ve-finale-souteze-o-nejlepsi-evropskou-ucebnici-15331>
- [44] Informace GFŘ k uplatnění sazeb DPH od 1. 1. 2015. *Finanční správa ČR* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-seznam-dani/Informace-GFR-k-uplatneni-sazeb-DPH-od-1-1-2015.pdf>
- [45] Interaktivní učebnice z Nakladatelství Fraus. *Fraus.cz: i-učebnice* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/nezavisle-stranky/i-ucebnice>
- [46] Jak se dětem migrantů daří ve škole. *Ceskaskola.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.ceskaskola.cz/2016/09/jak-se-detem-migrantu-dari-ve-skole.html>
- [47] *Kalibro.eu* [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.kalibro.eu/>

- [48] Loga a fotografie ke stažení. *Fraus.cz: Pro média* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/pro-media/ke-stazeni>
- [49] Makroekonomická predikce - červenec 2016: Shrnutí predikce. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-cervenec-2016-25705>
- [50] Ministři školství od roku 1848: Přehled ministrů a ministryň školství od habsburské monarchie. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Vzdělávání* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/ministri-skolstvi-od-roku-1848>
- [51] Nakladatelství Fraus, s.r.o. *Vzdělávání21: Úspěšný žák digitálního věku* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.vzdelani21.cz/nakladatelstvi-fraus-2/>
- [52] NOVÁ ŠKOLA, s.r.o.: S našimi učebnicemi učení nenudí. *nns.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.nns.cz/blog/>
- [53] Od 1. 1. 2015 se zavádí třetí sazba DPH ve výši 10%. *Uctovani.net* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Od-1-1-2015-se-zavadi-treti-sazba-DPH-ve-vysi-10-&idc=172>
- [54] Paralelní vzdělávání. *Scio.cz: Pro děti a rodiče* [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://frausmedia.com/cs/>
- [55] Podnikatel Fraus: Ohrožena je existence všech nakladatelů učebnic. *Ceskapozice.lidovky.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://ceskapozice.lidovky.cz/podnikatel-fraus-ohrozena-je-existence-vsech-nakladatelu-ucebnic-pyh-/tema.aspx?c=A110611_065000_pozice_17529
- [56] Pohyb obyvatelstva - rok 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/pohyb-obyvatelstva-4-ctvrtleti-2015>
- [57] Porovnání krajských normativů ONIV stanovených jednotlivými krajskými úřady v roce 2008. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Vzdělávání* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/porovnaní-krajských-normativu-oniv-stanovených-jednotlivými>
- [58] Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis: What is it? *CGMA: Chartered Global Management Accountants* [online]. 2013 [cit. 2016-04-19]. Dostupné

z: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/essential-tools/Pages/porters-five-forces.aspx?TestCookiesEnabled=redirect>

[59] Principy normativního rozpisu rozpočtu přímých výdajů RgŠ územních samosprávných celků na rok 2013. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2012 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/26390_1_1/

[60] Sazby daně z přidané hodnoty. *Ucetnikavarna.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

[61] Sbírka listin: DIDAKTIS spol. s.r.o. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=719713>

[62] Sbírka listin: Nakladatelství ALTER, s.r.o. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=95265>

[63] Sbírka listin: Nakladatelství Fraus, s.r.o. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=179060>

[64] Sbírka listin: NOVÁ ŠKOLA, s.r.o. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012-2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=577992>

[65] Sbírka listin: PRODOS spol. s.r.o. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=219852>

[66] Sbírka listin: SPN – pedagogické nakladatelství, a.s. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=449244>

[67] Semináře a konference: Interaktivní učebnice a autorský zákon ve vyučovacím procesu. *Seminare.fraus.cz: Vzdělávání* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://seminare.fraus.cz/catalog/cs/seminare-fraus-interaktivni-ucebnice-a-autorsky-zakon-ve-vyuovacim-procesu/psl0156icsf.html?selItem=psl0156-001-skolstvi-od->

- [68] Shrnutí návrhu Koncepce MSP 2014-2020. *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/shrnuti-navrhu-koncepce-msp-2014-plus-3331.html>
- [69] Sociální síť 2015: Facebook versus ostatní. *Markomu.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://markomu.cz/socialni-site-2015/>
- [70] Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR* [online]. 2014 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/34429/>
- [71] Školský zákon v konsolidovaném znění účinném od 1. 9. 2016: Aktuální znění školského zákona. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Zákony* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-v-konsolidovanem-zneni-ucinnem-od-1-9-2016>
- [72] Školy nemají peníze na učebnice, nakladatelé je přestávají vyrábět. *Lidovky.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/skoly-nemaji-penize-na-ucebnice-nakladatele-je-prestavaji-vyrabet-p9y-/firmy-trhy.aspx?c=A120525_152016_firmy-trhy_rka
- [73] Učebnice Cambridge University Press bude distribuovat Nakladatelství Fraus. *Fraus.cz: Pro média* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/ucebnice-cambridge-university-press-bude-distribtovat-nakladatelstvi-fraus-18342>
- [74] Úplný výpis z obchodního rejstříku Nakladatelství Fraus, s.r.o. *justice.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=179060&typ=UPLNY>
- [75] Výhody pro partnerské školy FRAUS. *Fraus.cz: Služby* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/sluzby/vyhody-pro-partnerske-skoly>
- [76] Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Vzdělávání* [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vyrocnizpravy-ostavu-a-rozvoji-vzdelavani-v-ceske-1>

[77] Zákon o neperiodických publikacích. *Svaz českých knihkupců a nakladatelů* [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.sckn.cz/content/related/neperiod.pdf>

[78] Zlatý věk učebnic teprve začíná. *Fraus.cz: O nás* [online]. Literární noviny, 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <https://www.fraus.cz/cs/o-nas/napsali-o-nas/zlaty-vek-ucebnic-teprve-zacina-19017>

[79] Zpráva o českém knižním trhu 2014/2015. *Svaz českých knihkupců a nakladatelů* [online]. 2015 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.sckn.cz/content/zpravy/zprava_ckt_2015.pdf

[80] Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument164106.html>

[81] Zpráva o základních tendencích příjmové a výdajové situace domácností ČR v 1. čtvrtletí 2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/27670/Analyza_text__1.Q._2016.pdf

Ostatní zdroje

[82] HOMMEROVÁ, Dita. *E-learning. Marketingové řízení firmy. Cenové strategie. ZČU v Plzni, 2010.*

[83] Interní materiály Nakladatelství Fraus, s.r.o.

[84] KRÁLOVÁ, Pavla. *Marketingová specialista, angličtina, 2016, Nakladatelství Fraus, s.r.o.*

Seznam příloh

Příloha A: Porovnání nabídky tištěných učebnic vybraných nakladatelství v r. 2016	105
Příloha B: Dotazníkové šetření – Marketingová strategie nakladatelství.....	107
Příloha C: Postup výpočtu nákladů strategických marketingových cílů	124

Příloha A: Porovnání nabídky tištěných učebnic vybraných nakladatelství v r. 2016

Nakladatelství	Fraus ZŠ, VG a SŠ	Alter ZŠ a VG	Nová škola* ZŠ
1. stupeň – Základní školy			
<i>Jazyk a jazyková komunikace</i>	Čeština, Angličtina, Němčina, Francouzština, Španělština	Čeština	Čeština, Angličtina
<i>Matematika</i>	Matematika a její aplikace	Matematika a její aplikace	Matematika a její aplikace
<i>Člověk a jeho svět</i>	Prvouka, Příroda, Společnost	Prvouka, Přírodověda, Vlastivěda, Aplikovaná etika	Prvouka, Přírodověda, Vlastivěda
<i>Výchovy a další témata</i>	Dopravní, Finanční, Hudební	-	Hudební
2. stupeň – Základní školy a víceletá gymnázia (*Nová škola pouze ZŠ bez VG)			
<i>Jazyk a jazyková komunikace</i>	Čeština, Angličtina, Němčina, Francouzština, Španělština, Ruština	Čeština	Čeština
<i>Matematika</i>	Matematika a její aplikace	Matematika a její aplikace	Matematika a její aplikace
<i>Člověk, společnost a příroda</i>	Dějepis, Občanská výchova, Chemie, Fyzika, Přírodopis, Zeměpis	Zeměpis	Dějepis, Výchova k občanství, Chemie, Přírodopis, Zeměpis
<i>Výchovy a další témata</i>	Dopravní, Finanční, Hudební, Integrovaná výchova	-	-
3. stupeň – Střední školy a čtyřletá gymnázia			
<i>Jazyk a jazyková komunikace</i>	Čeština, Angličtina, Němčina, Francouzština, Španělština, Ruština, Italština	-	-
<i>Matematika</i>	Matematika a její aplikace (pouze i-učebnice)	-	-

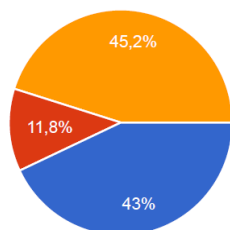
Digitální materiály			
<i>Žákovská licence</i>	<p>Flexibooks 1 uživatel, 4 zařízení, časově neomezená Cena: 0-299 Kč 1. a 2. stupeň ZŠ a SŠ Využití: iOS, OS Windows a Android</p>	-	<p>MIUč+ 1 uživatel, 1 školní rok Cena: 49-99 Kč 1. a 2. stupeň ZŠ Využití: OS Windows a Android</p>
<i>Učitelská licence</i>	<p>Flexibooks 1 uživatel, 4 zařízení, časově neomezená Cena: 149-699 Kč 1. a 2. stupeň ZŠ a SŠ</p>	-	-
<i>Školní licence</i>	<p>Flexibooks časově neomezená Cena: 1 190-15 990 Kč 1. a 2. stupeň ZŠ a SŠ</p> <p>Flexibooks 1 školní rok Cena: 490-3 190 Kč 1. a 2. stupeň ZŠ a SŠ</p>	<p>i-učebnice ALTER 20 PC, časově neomezená Cena: 500-3 500 Kč 1. stupeň ZŠ</p>	<p>MIUč+ časově neomezená Cena: 2 999-7 990 Kč 1. a 2. stupeň ZŠ</p> <p>MIUč+ 1 školní rok Cena: 590-1 490 Kč 1. a 2. stupeň</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [30] [37] [52]

Příloha B: Dotazníkové šetření – Marketingová strategie nakladatelství

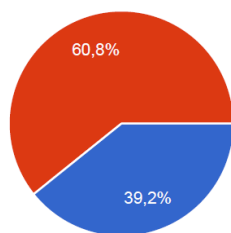
SEKCE A – Obecné otázky

Typ školy (1 odpověď)



Základní škola	80	43 %
Víceleté gymnázium	22	11.8 %
Střední škola	84	45.2 %

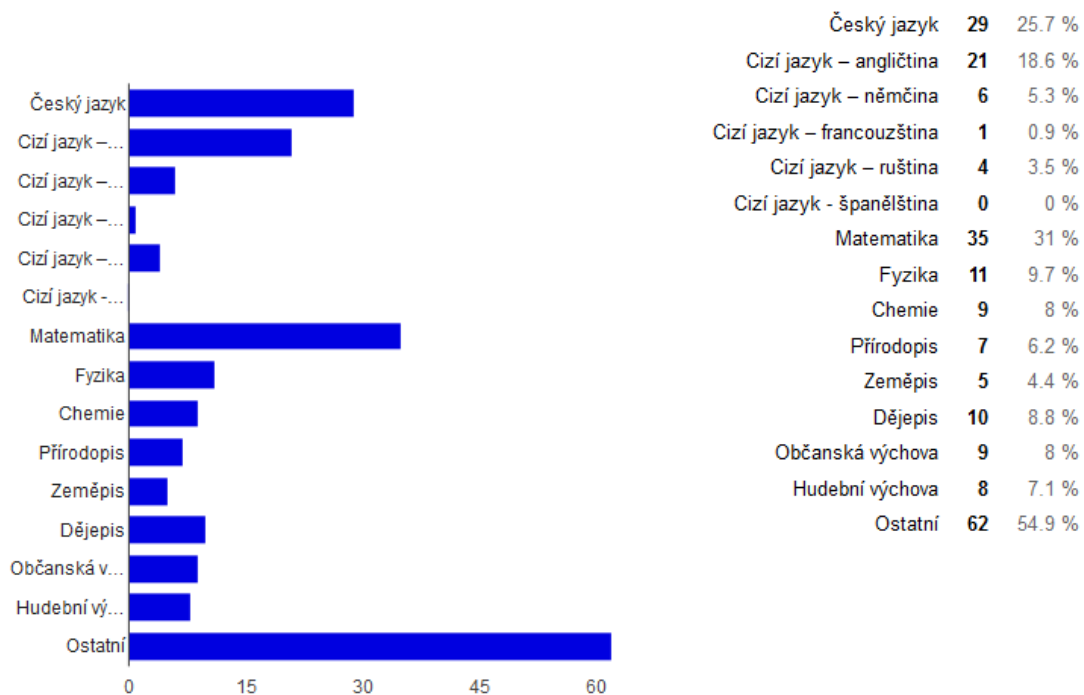
V dané škole zastáváte funkci: (1 odpověď)



Ředitelé	73	39.2 %
Učitele	113	60.8 %

SEKCE B – Marketingový výzkum – učitel

1. Vyberte předměty, které vyučujete. (Možnost více odpovědí)



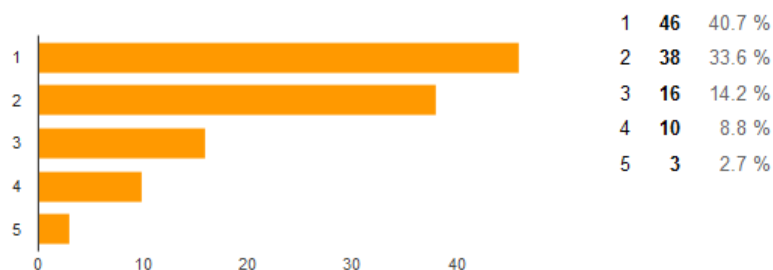
Ostatní vyučované předměty	Základní škola	Víceleté gymn.	Střední škola
<i>Anatomie</i>	-	-	2
<i>Cestovní ruch</i>	-	-	3
<i>Ekonomie</i>	1	-	8
<i>Gastronomie</i>	-	-	3
<i>ICT</i>	3	2	6
<i>Management</i>	-	-	1
<i>Marketing</i>	-	-	1
<i>Obchodní korespondence</i>	-	-	1
<i>Odborné zdravotnické předměty</i>	-	-	4
<i>Pracovní činnosti</i>	4	-	-
<i>Právní nauka</i>	-	-	2
<i>Psychologie</i>	-	-	2
<i>Technické předměty (strojírenství, elektroprůmysl, stavebnictví)</i>	1	-	8
<i>Účetnictví</i>	-	-	6
<i>Výtvarná výchova</i>	2	-	2
SUMA	11	2	49
Celkem	62		

2. Kdo ve vaší škole stojí za rozhodnutím o studijních materiálech, popř. studijní podpoře pro daný předmět? (1 odpověď)

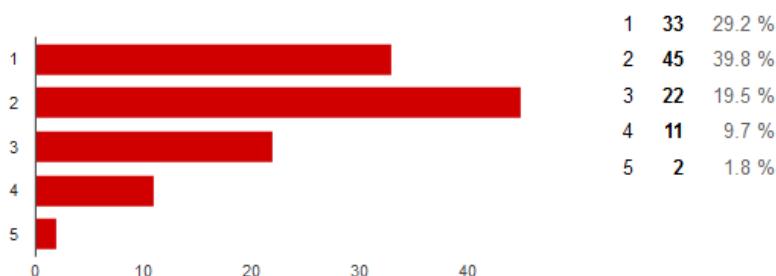


3. Rozhodněte na škále od 1 do 5, do jaké míry jste spokojen/a s vybavením školy, které potřebujete pro svou výuku (1 = velmi spokojen/a, 2 = mírně spokojen/a, 3 = ani spokojen/a ani nespokojen/a, 4 = mírně nespokojen/a, 5 = velmi nespokojen/a).

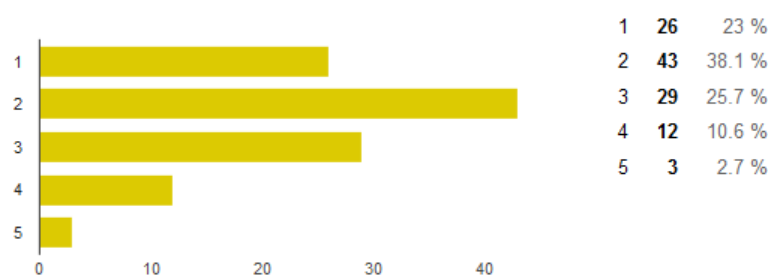
A) Učebnice



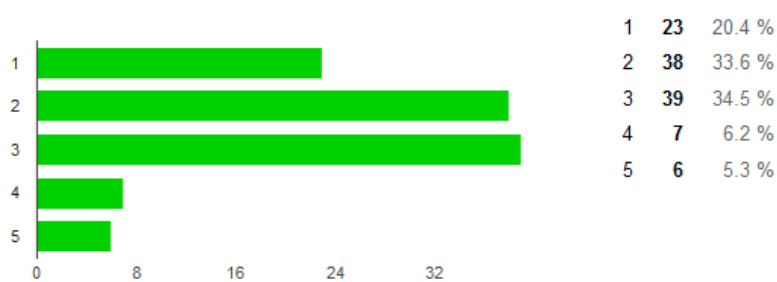
B) Další studijní materiály a literatura



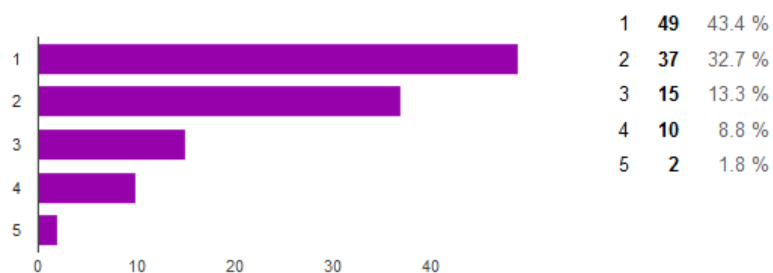
C) Knihovna



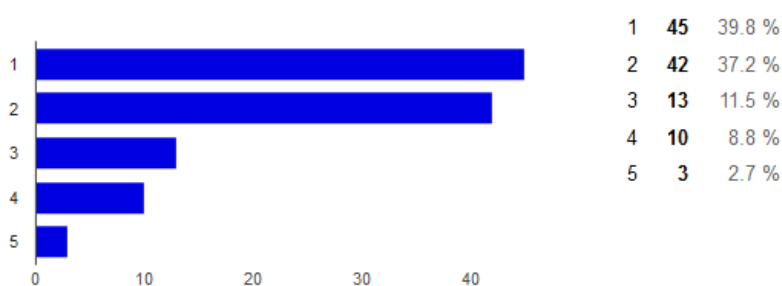
D) Pomůcky pro odbornou výuku



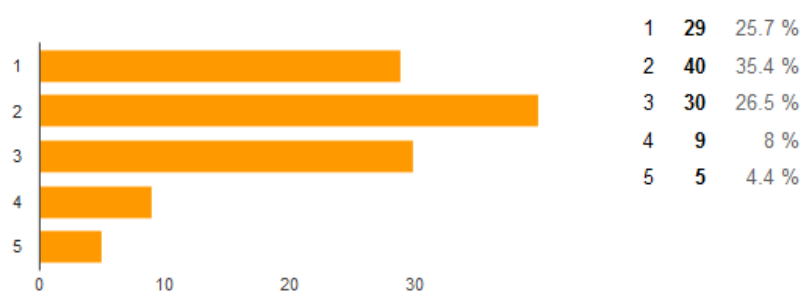
E) Audiovizuální technika



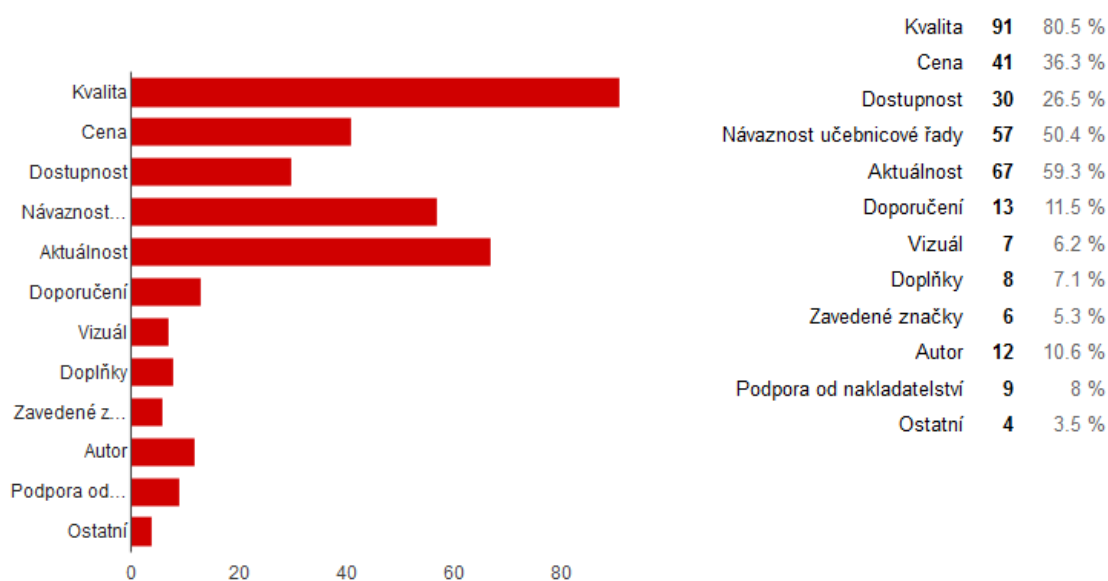
F) Výpočetní technika, ICT



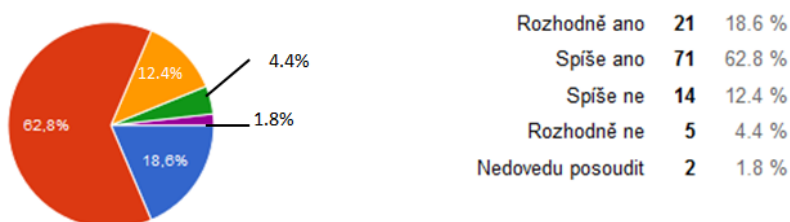
G) Výukové materiály a programy



4. Pokud se podílíte na výběru učebnic pro studenty vaší školy, podle jakých aspektů se rozhodujete? (Vyberte max. 3 možnosti)



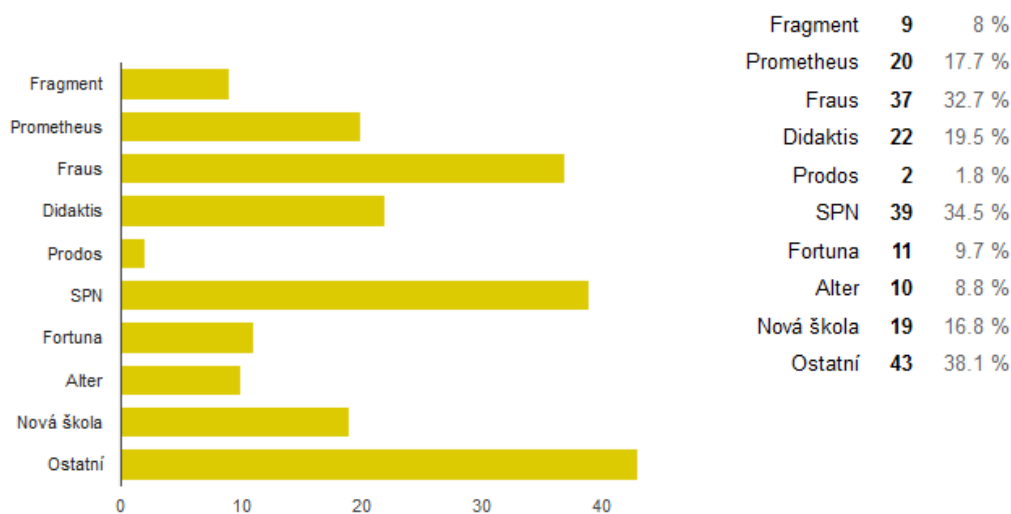
5. Jste spokojen/a s dosavadní nabídkou učebnic na trhu? (1 odpověď)



6. Změnil/a byste dosavadní učebnice, které používáte při výuce vašeho předmětu v případě, že by se na trhu objevila nová a kvalitnější učebnice? (1 odpověď)



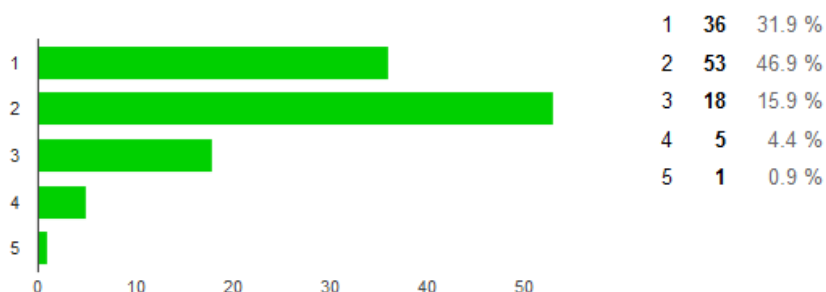
7. Od jakého nakladatelství odebíráte učebnice pro předmět, který vyučujete?
(Možnost více odpovědí)



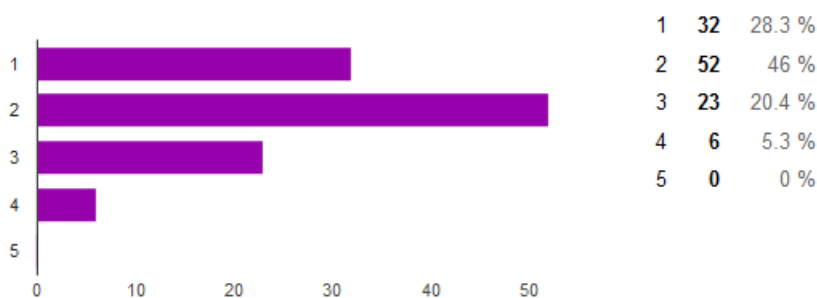
Nakladatelství	ZŠ	VG	SŠ	Celkem	
<i>SPN</i>	21	5	13	39	34,5 %
<i>Fraus</i>	23	9	5	37	32,7 %
<i>Didaktis</i>	5	5	12	22	19,5 %
<i>Prometheus</i>	4	6	10	20	17,7 %
<i>Nová škola</i>	18	-	1	19	16,8 %
<i>Fortuna</i>	2	1	8	11	9,7 %
<i>Alter</i>	10	-	-	10	8,8 %
<i>Fragment</i>	2	2	5	9	8,0 %
<i>Prodos</i>	2	-	-	2	1,8 %
<i>Taktik</i>	2	3	-	43	38,1 %
<i>Sobotales</i>	-	-	1		
<i>Grada Publishing</i>	-	-	6		
<i>Ing. Pavel Štohl</i>	-	-	5		
<i>Scientia</i>	-	-	1		
<i>Polygon</i>	3	-	1		
<i>Eduko nakladatelství, s.r.o.</i>	-	-	1		
<i>Klett</i>	-	2	3		
<i>Computer Media</i>	2	-	1		
<i>CEED Zlín</i>	-	-	1		
<i>Danida</i>	-	-	1		
<i>Studio 1+1</i>	1	-	-		
<i>Jiné odpovědi</i>	4	2	3		

8. Na škále od 1 do 5 určete, jak jste spokojen/a s výběrem učebnic pro váš předmět, podle níže uvedených kritérií (1 = velmi spokojen/a, 2 = mírně spokojen/a, 3 = ani spokojen/a ani nespokojen/a, 4 = mírně nespokojen/a, 5 = velmi nespokojen/a).

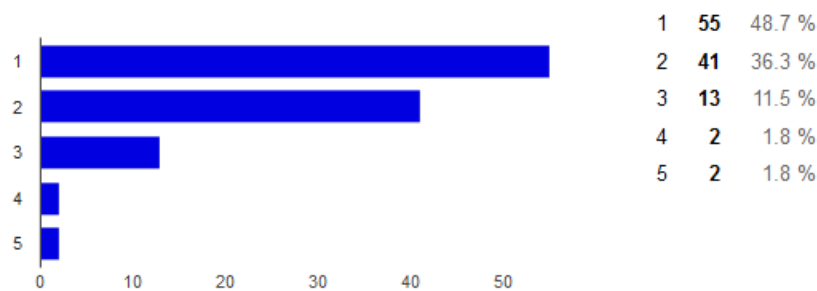
A) Přehlednost



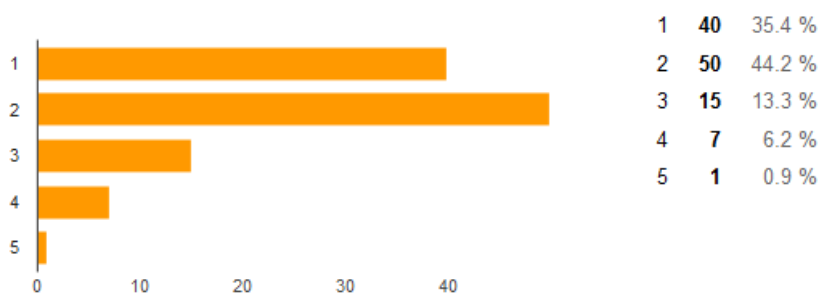
B) Přiměřená obtížnost



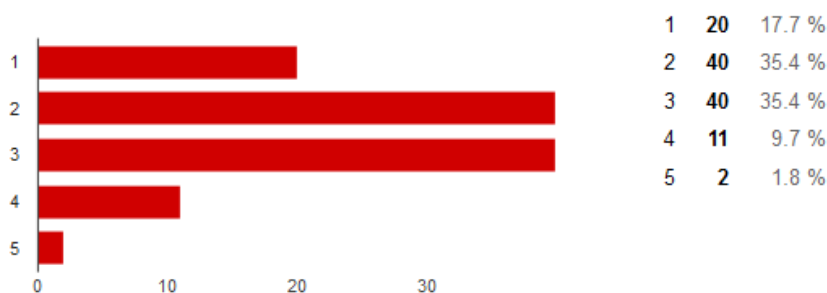
C) Odborná správnost



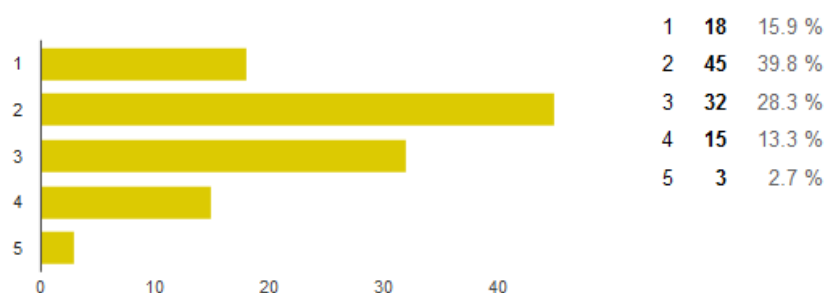
D) Obrazový materiál a grafická úprava (jasnost, smysluplnost, znázornění, aj.).



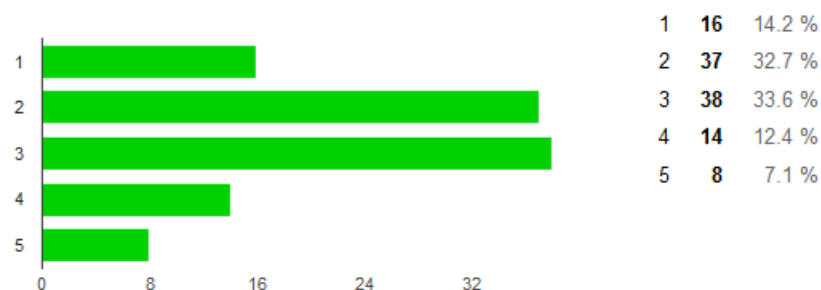
E) *Motivační charakteristiky (učivo se vztahuje k praxi, je pro žáky zajímavé, aj.).*



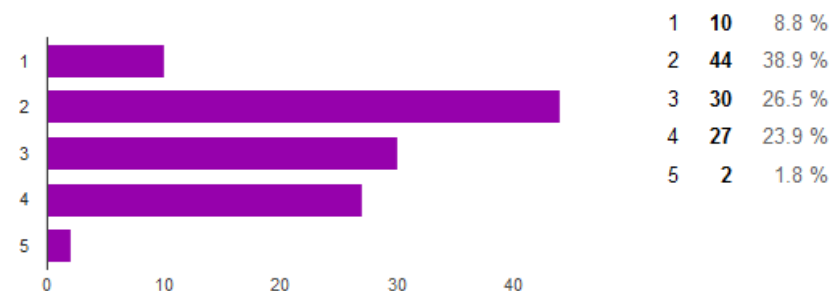
F) *Řízení učení (texty vedou k řešení problémů, tvořivé činnosti, kritickému myšlení, hodnocení, opakování učiva, aj.).*



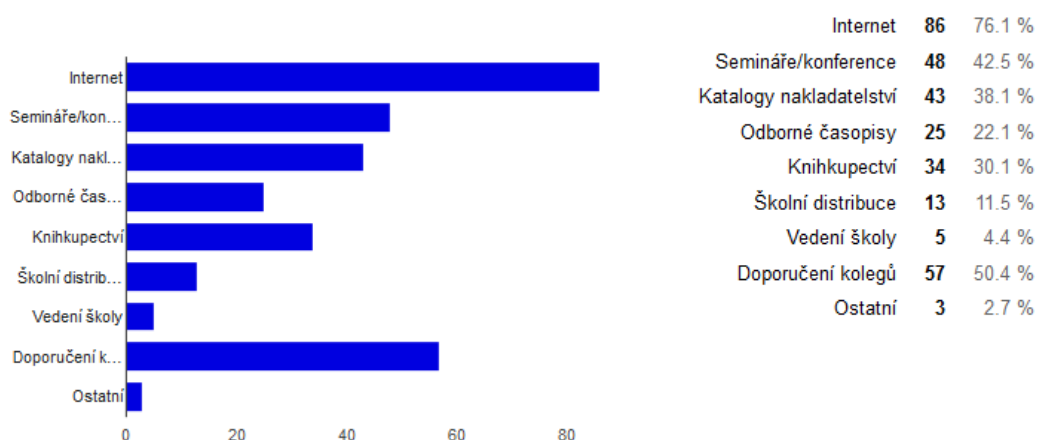
G) *Doplňkové texty, materiály (audiokazety, sbírky úloh, pracovní sešity, hry, nástěnné mapy, PC programy, aj.)*



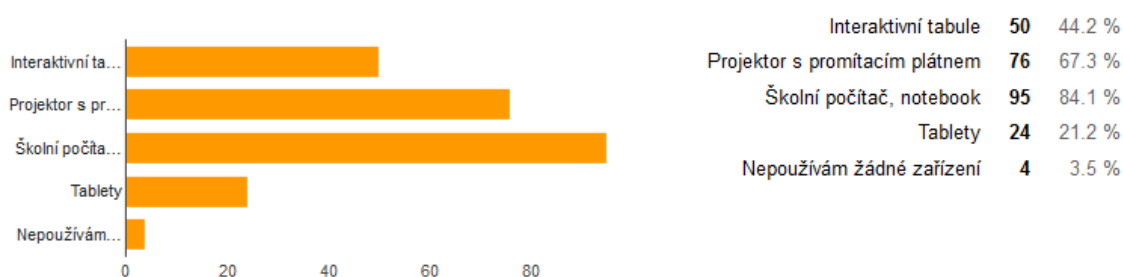
H) *Diferenciace učiva a úloh (odlišné úlohy z hlediska obtížnosti, odkazy na společenská pravidla, mravní normy).*



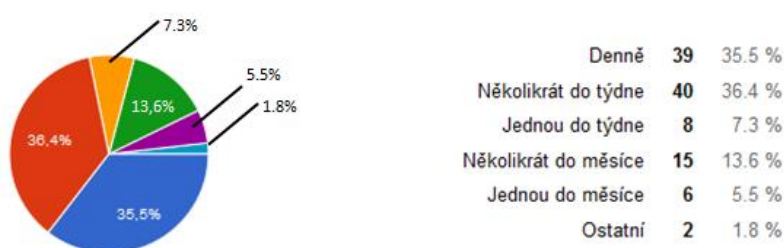
9. Jako zdroj informací o nových učebnicích a jiných studijních materiálech pro daný předmět využíváte především: (*Vyberte max. 3 možnosti*)



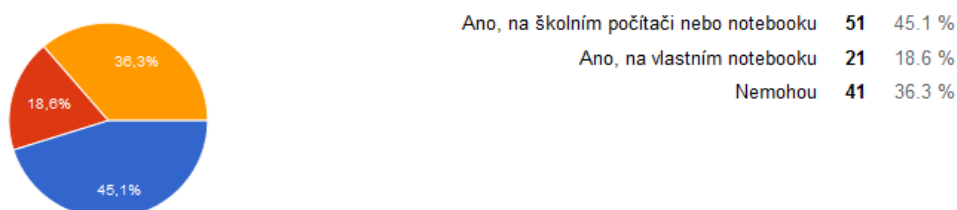
10. Používáte v rámci výuky svého předmětu některá z uvedených zařízení? (*Možnost více odpovědí*)



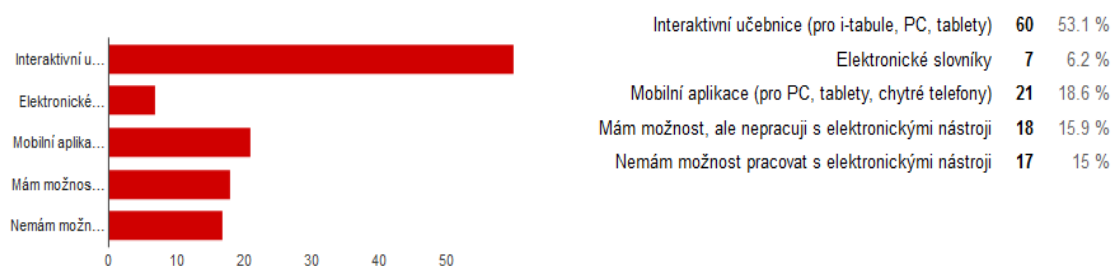
11. V případě, že používáte při vaší výuce některé ze zařízení, uveďte, jak často? (*1 odpověď*)



12. Mohou studenti při výuce vašeho předmětu pracovat na počítači, popř. notebooku? (*1 odpověď*)



13. Máte v rámci výuky možnost pracovat s některým z níže uvedených elektronických nástrojů? (Možnost více odpovědí)



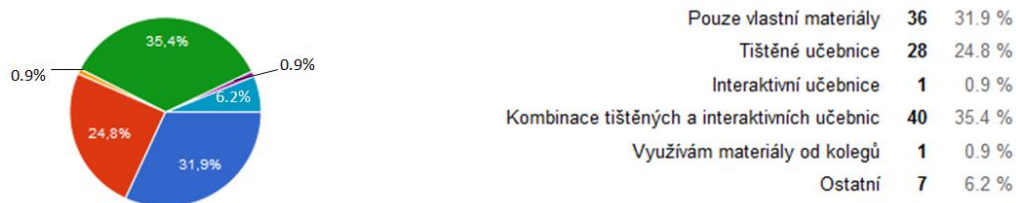
13a). Uveďte hlavní důvod (Pokud v ot. č. 13 zvolena odpověď „Mám možnost, ale nepracuji s el. nástroji“ nebo „Nemám možnost pracovat s el. nástroji; možnost více odpovědí).



14. Uvítal/a byste některé z těchto nástrojů? Pokud ano, vyberte současně možnost „jiné“ a napište, o jaké nástroje se jedná. (1 odpověď)



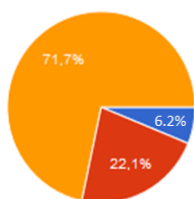
15. Ve svých hodinách upřednostňujete: (1 odpověď)



15a). Z jakých zdrojů čerpáte pro tvorbu vlastních materiálů? (Otevřená odpověď)

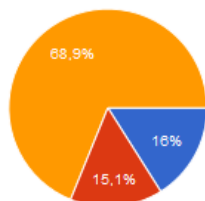
Vlastní materiály	Počet výskytů odpovědí
Časopisy	2
Denní tisk	2
Internet	27
Odborné publikace	12
Poznámky z VŠ	3
Rady kolegů	2
Ročenky	1
Sbírký úloh	3
Semináře	4
Učebnice	14
Vlastní zkušenosti	9

16. Znáte vzdělávací portál FRED určený pro učitele, který poskytuje databázi ověřených a kvalitních multimediálních materiálů pro výuku od videosekvencí až po interaktivní cvičení či 3D modely? (1 odpověď)



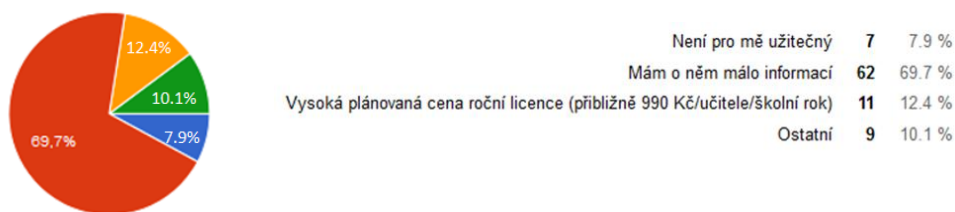
Ano znám a škola ho využívá v pilotní verzi	7	6.2 %
Ano znám, ale škola ho nevyužívá	25	22.1 %
Neznám vzdělávací portál FRED	81	71.7 %

16a). Měl/a byste zájem o jeho využití při výuce na vaší škole? (V případě odpovědi „Ano znám, ale škola ho nevyužívá“ nebo „Neznám vzdělávací portál FRED“; 1 odpověď)



Ano	17	16 %
Ne	16	15.1 %
Nevím	73	68.9 %

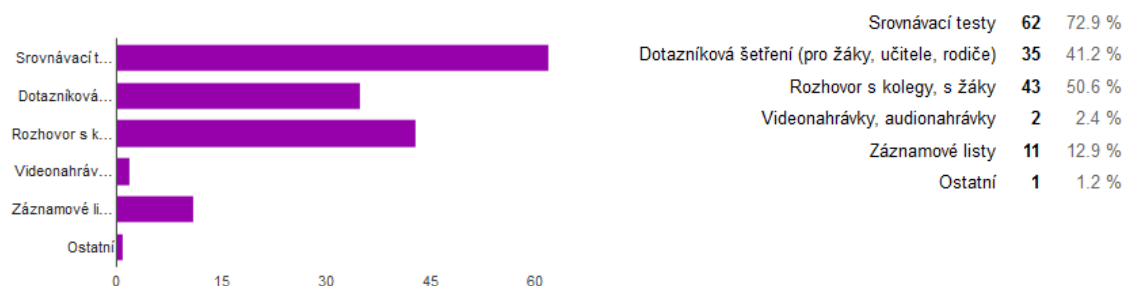
16a1). Uveďte důvod své odpovědi. (Pokud byla v otázce č. 16a) označena odpověď NE nebo NEVÍM; možnost více odpovědí)



17. Probíhají na vaší škole analýzy a vyhodnocování vzdělávacího procesu (formou srovnávacích testů, dotazníkových šetření, aj.)? (1 odpověď)



17a). Jaké metody evaluace při své práci využíváte? (Pokud v otázce. č. 18 zvolena odpověď „Ano“; možnost více odpovědí)

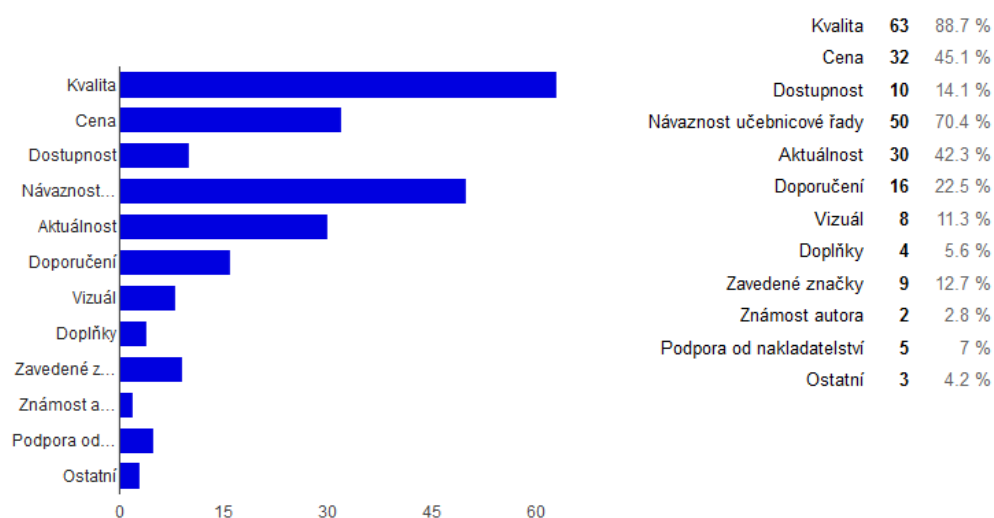


SEKCE C – Marketingový výzkum – ředitel

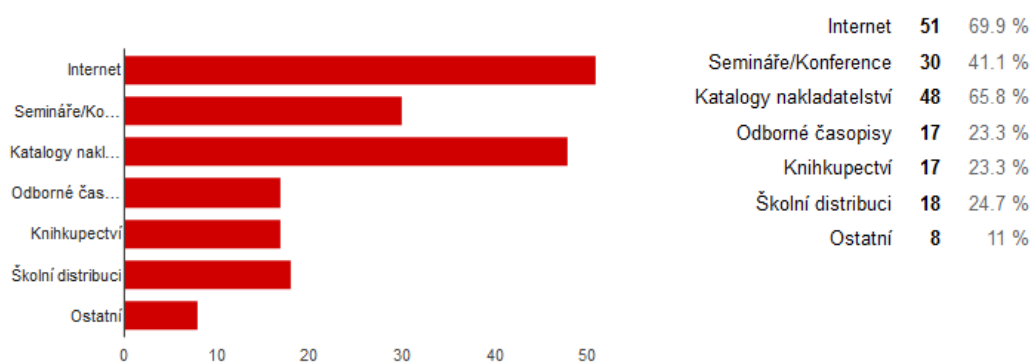
1. Kdo ve vaší škole stojí za rozhodnutím o studijních materiálech, popř. studijní podpoře pro daný předmět? (1 odpověď)



2. Pokud se podílíte na výběru učebnic pro studenty vaší školy, podle jakých aspektů se rozhodujete? (Vyberte max. 3 odpovědi)



3. Jako zdroj informací o nových učebnicích a jiných studijních materiálech využíváte především: (Vyberte max. 3 odpovědi)



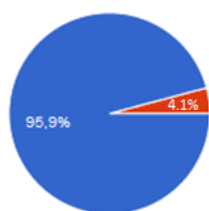
4. Využívá vaše škola evropských dotačních prostředků? (1 odpověď)



5. O jaké dotační tituly se jedná a na co jsou ve vaší škole použity? (Otevřená otázka)

- viz zhodnocení v textu

6. Disponuje vaše škola interaktivními tabulemi a počítači? (1 odpověď)

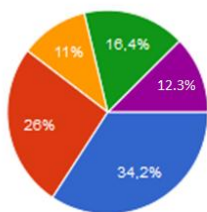


Ano 70 95.9 %
Ne 3 4.1 %

6a). Jaký je jejich aktuální počet? (V případě zvolení odpovědi „Ano“ v otázce č. 6; otevřená otázka)

Interaktivní tabule	PC
164	2 205

8. Jakou maximální částku byste byl/a ochoten/a zaplatit za interaktivní učebnici? (1 odpověď)



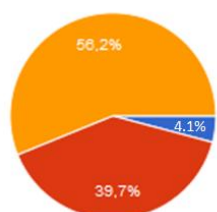
Do 300 Kč/ks 25 34.2 %
Do 500 Kč/ks 19 26 %
Do 700 Kč/ks 8 11 %
Do 1000 Kč/ks 12 16.4 %
Více než 1000 Kč/ks 9 12.3 %

	ZŠ	VG	SŠ	Celkem
Do 300 Kč/ks	18	2	5	25
Do 500 Kč/ks	7	2	10	19
Do 700 Kč/ks	5	-	3	8
Do 1000 Kč/ks	8	-	4	12
Více než 1000 Kč/ks	6	2	1	9

9. Považujete za důležité, aby byly školy vybaveny interaktivními učebnicemi? Uveďte důvod své odpovědi. (Otevřená otázka)

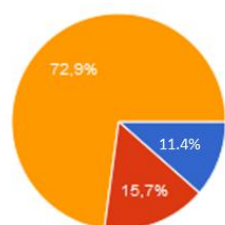
	ZŠ	VG	SŠ	Celkem
Ano	17	3	13	33
Ne	27	3	10	40

10. Znáte vzdělávací portál FRED určený pro učitele, který poskytuje databázi ověřených a kvalitních multimediálních materiálů pro výuku od videosekvencí až po interaktivní cvičení či 3D modely? (1 odpověď)



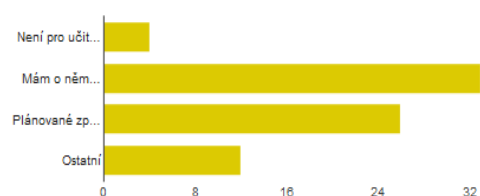
Ano znám a škola jej využívá v pilotní verzi	3	4.1 %
Ano znám, ale škola jej nevyužívá	29	39.7 %
Neznám webový portál FRED	41	56.2 %

10a). Měl/a byste o něj zájem při výuce na vaší škole? (Pokud v předchozí otázce č. 10 zvolena odpověď „Ano znám, ale škola jej nevyužívá“ nebo „Neznám webový portál FRED“; 1 odpověď)



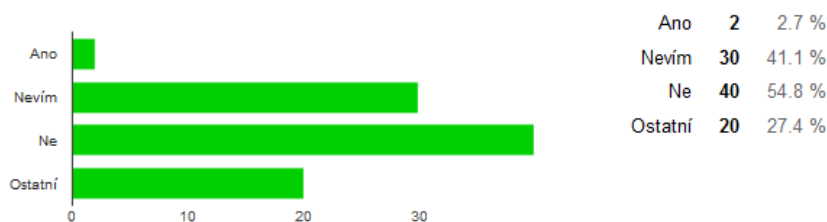
Ano	8	11.4 %
Ne	11	15.7 %
Nevím	51	72.9 %

10a1). Uveďte důvod své odpovědi. (Pokud v otázce č. 10a) označena odpověď „Ne“ nebo „Nevím“; možnost více odpovědí)



Není pro učitelé užitečný	4	6.5 %
Mám o něm málo informací	33	53.2 %
Plánované zpoplatnění portálu FRED (přibližně 990 Kč/učitele/školní rok)	26	41.9 %
Ostatní	12	19.4 %

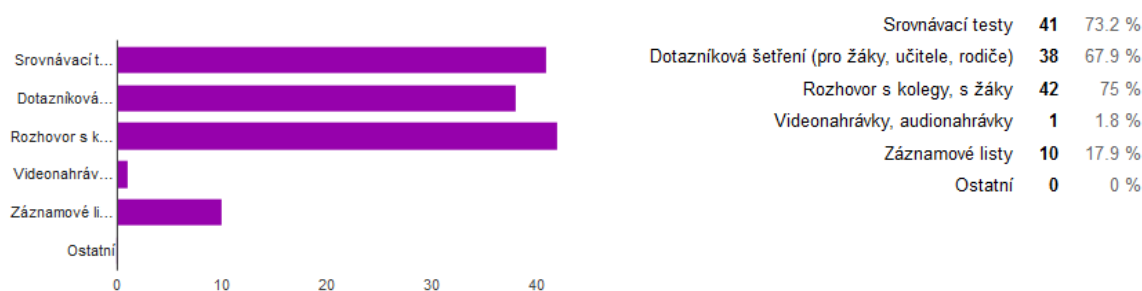
11. FRED je v současnosti pro všechny školy poskytován zdarma na školní rok 2015/2016. Po uplynutí této doby bude zpoplatněn a cena licence je plánována přibližně na 990 Kč pro jednoho učitele na příslušný školní rok. Pokud by cena zůstala na uvedené úrovni, měl/a byste zájem o prodloužení licence i na nadcházející rok? V případě odpovědi „ne“ vyberte současně možnost „ostatní“ a uveďte důvod. (Možnost více odpovědí)



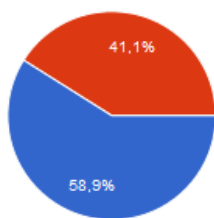
12. Probíhají na vaší škole analýzy a vyhodnocování vzdělávacího procesu (formou srovnávacích testů, dotazníkových šetření, aj.)? (1 odpověď)



12a). Jaké metody evaluace na škole využíváte? (Pokud byla v otázce č. 12 vybrána odpověď „Ano“; vyberte max. 3 odpovědi)



12a1). Přenecháváte testování vašich studentů na externích společnostech? (Pokud byla v otázce č. 12 vybrána odpověď „Ano“; jedna odpověď)

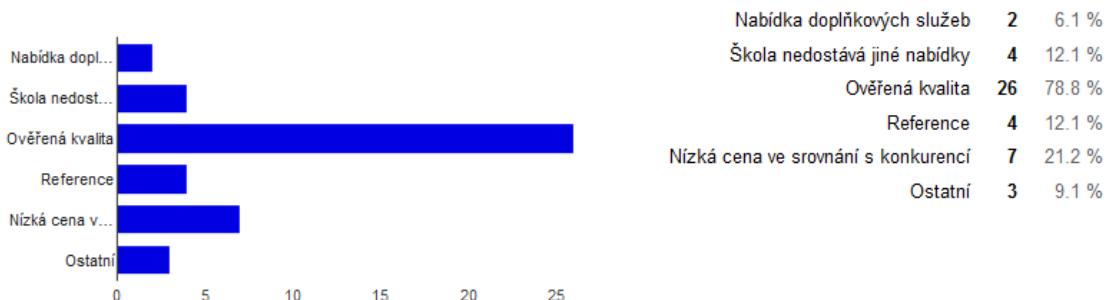


Ano 33 58.9 %
Ne 23 41.1 %

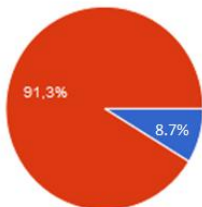
12a11). O jakou společnost se jedná? (Pokud byla vybrána odpověď „Ano“ v otázce č. 12a1); otevřená otázka)

	ZŠ	VG	SŠ	Celkem
Scio	14	4	6	22
Projekt KALIBRO	5	1	-	6
ProŠkoly.cz	1	-	-	1
Společnost pro kvalitu školy	1	-	1	2

12a111). Proč využívá Vaše škola evaluační metody právě od této externí společnosti? (Možnost více odpovědí)



12b) Uvažujete alespoň o tom, že testování v budoucnu přenecháte na externích firmách? (Pokud byla vybrána odpověď „Ne“ v otázce č. 16; 1 odpověď)



Ano 2 8.7 %
Ne 21 91.3 %

Příloha C: Postup výpočtu nákladů strategických marketingových cílů

Cíl 1:

Výpočet – náklady na podporu prodeje

- Aktuální akce na podporu prodeje:
 - nabídka startovacích balíčků = 500 000 Kč
 - realizace soutěží = 35 000 Kč
 - letáky = 30 000 ks, A5, cena tisku = 5 Kč/ks
 - doplňkové materiály (pravítka, rozvrhy) = 15 000 Kč

Celkem (r. 2014) = 700 000 Kč

Plánované zvýšení o 0,3 %:

2017: $700\,000 * 1,003 = 702\,100$ Kč

2018: $702\,100 * 1,003 = 704\,206$ Kč

2019: $704\,206 * 1,003 = 706\,319$ Kč

2020: $706\,319 * 1,003 = 708\,438$ Kč

- Přidání doplňkových materiálů do učebnic (hry, výuková videa) = 25 000 Kč
- Přidání 3D objektů:
 - vytvoření 3D modelu v elektronické podobě = 5 000 Kč/ks
 - počet 3D objektů v jedné i-učebnici = 10 ks
 - plánovaný počet i-učebnic s 3D objekty = 2
 - grafické práce (za obě učebnice) = 60 h, sazba = 220 Kč/h

Celkem = $5\,000 * 10 * 2 + 60 * 220 = 113\,200$ Kč/rok

Plánované náklady r. 2017 = 702 100 + 25 000 + 113 200 = 840 300 Kč

Plánované náklady r. 2018 = 704 206 + 25 000 + 113 200 = 842 406 Kč

Plánované náklady r. 2019 = 706 319 + 25 000 + 113 200 = 844 519 Kč

Plánované náklady r. 2020 = 708 438 + 25 000 + 113 200 = 846 638 Kč

Cíl 2:

Výpočet – Jazykové kurzy pro pedagogy:

Lektor (mzdové náklady) = 1000 Kč/den, občerstvení = 100 Kč/osobu, kapacita 1 kurzu = 25 osob, celkový počet kurzů za 1 rok = 10, marketingové náklady na propagační materiály (prospekty, tužky, bloky, papíry atd.) = 100 Kč/osobu.

Celkové náklady 1 kurzu = $1000 + 100 * 25 + 100 * 25$ Kč = 6 000 Kč

Plánované roční náklady kurzu = $6\ 000 * 10 = 60\ 000$ Kč

Výpočet – 1. titul s odborným zaměřením, vč. i-učebnice:

Variabilní náklady:

- *Tisk učebnice:* rozměry 210 x 280 mm, počet stran = 200
 - počet výtisků = 2 500 ks (r. 2018), 3 000 ks (r. 2019), 3 500 ks (r. 2020)
 - cena tisku = 32,55 Kč/ks
 - celkem = $32,55 * 9\ 000 = 292\ 950$ Kč
- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu, cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 399 Kč/ks
 - celkem = $0,05 * (2\ 500 * 399) + 0,05 * (3\ 000 * 399) + 0,05 * (3\ 500 * 399) + 250 * 200 = 229\ 550$ Kč

Celkové variabilní náklady = $292\ 950 + 229\ 550 = 522\ 500$ Kč

Fixní náklady:

- *Obrazové a multimediální materiály:* 1 ks = 250 Kč, celkový počet = 40 ks
- *Redakční práce:* sazba = 250 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 750
- *Práce grafika:* sazba = 220 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 350
- *Elektronická produkce (e-publishing)* = 500 000 Kč/1 i-učebnici

Celkové fixní náklady = $250*40 + 250*750 + 220*350 + 500\ 000 = 774\ 500$ Kč

Režijní náklady:

- Čistý roční obrát = plánovaný roční prodej (ks) * prodejní cena (Kč)
 - r. 2018 = $2\ 500 * 399 = 997\ 500$ Kč
 - r. 2019 = $3\ 000 * 399 = 1\ 197\ 000$ Kč

- r. 2020 = 3 500 * 399 = 1 396 500 Kč
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu
 - celkové režijní náklady r. 2018 = 0,39 * 997 500 = 389 025 Kč
 - celkové režijní náklady r. 2019 = 0,39 * 1 197 000 = 466 830 Kč
 - celkové režijní náklady r. 2020 = 0,39 * 1 396 500 = 544 635 Kč

Plánované náklady r. 2018 = 522 500 + 774 500 + 389 025 = 1 686 025 Kč

Plánované náklady r. 2019 = 466 830 Kč

Plánované náklady r. 2020 = 544 635 Kč

Výpočet – 2. titul s odborným zaměřením, vč. i-učebnice:

Variabilní náklady:

- *Tisk učebnice:* rozměry 210 x 280 mm, počet stran = 200
 - počet výtisků = 2 500 ks (r. 2019), 3 000 ks (r. 2020)
 - cena tisku = 32,55 Kč/ks
 - celkem = 32,55 * 5 500 = 179 025 Kč
- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu, cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 399 Kč/ks
 - celkem = 0,05 * (2 500 * 399) + 0,05 * (3 000 * 399) + 250 * 200 = 159 725 Kč

Celkové variabilní náklady = 179 025 + 159 725 = 338 750 Kč

Fixní náklady:

Analogicky s výpočtem 1. titulu, celkové fixní náklady = 774 500 Kč

Režijní náklady:

- Čistý roční obrat = plánovaný roční prodej (ks) * prodejní cena (Kč)
 - r. 2019 = 2 500 * 399 = 997 500 Kč
 - r. 2020 = 3 000 * 399 = 1 197 000 Kč
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu
 - celkové režijní náklady r. 2019 = 0,39 * 997 500 = 389 025 Kč
 - celkové režijní náklady r. 2020 = 0,39 * 1 197 000 = 466 830 Kč

Plánované náklady r. 2019 = 338 750 + 774 500 + 389 025 = 1 502 275 Kč

Plánované náklady r. 2020 = 466 830 Kč

Výpočet – 3. titul s odborným zaměřením, vč. i-učebnice:

Variabilní náklady:

- *Tisk učebnice:* rozměry 210 x 280 mm, počet stran = 200
 - počet výtisků = 2 500 ks (r. 2020)
 - cena tisku = 32,55 Kč/ks
 - celkem = $32,55 * 2\,500 = 81\,375$ Kč
- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu, cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 399 Kč/ks
 - celkem = $0,05 * (2\,500 * 399) + 250 * 200 = 99\,875$ Kč

Celkové variabilní náklady = $81\,375 + 99\,875 = 181\,250$ Kč

Fixní náklady:

Analogicky s výpočtem 1. a 2. titulu, celkové fixní náklady = 774 500 Kč

Režijní náklady:

- Čistý roční obrat = plánovaný roční prodej * prodejní cena
 - r. 2020 = $2\,500 * 399 = 997\,500$ Kč
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu
 - celkové režijní náklady r. 2020 = $0,39 * 997\,500 = 389\,025$ Kč

Plánované náklady r. 2020 = 181 250 + 774 500 + 389 025 = 1 344 775 Kč

Výpočet – vydání nového tištěného titulu českého jazyka v AJ:

Variabilní náklady:

- *Tisk učebnice:* rozměry 210 x 280 mm, počet stran = 220
 - počet výtisků = 1 500 (r. 2019), 2 000 (r. 2020)
 - cena tisku = 35,80 Kč/ks
 - celkem = $35,80 * 3\,500 = 125\,300$ Kč
- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu. Cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 550 Kč/ks

- celkem = $0,05 * (1\ 500 * 550) + 0,05 * (2\ 000 * 550) + 250 * 220 = 151\ 250\ \text{Kč}$

Celkové variabilní náklady = $125\ 300 + 151\ 250 = 276\ 550\ \text{Kč}$

Fixní náklady:

- *Obrazové a multimediální materiály:* 1 ks = 250 Kč, celkový počet = 55 ks
- *Redakční práce:* sazba = 250 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 500
- *Práce grafika:* sazba = 220 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 200

Celkové fixní náklady = $250 * 55 + 250 * 500 + 220 * 200 = 182\ 750\ \text{Kč}$

Režijní náklady:

- Čistý roční obrat = plánovaný roční prodej (ks) * prodejní cena (Kč)
 - r. 2019 = $1\ 500 * 550 = 825\ 000\ \text{Kč}$
 - r. 2020 = $2\ 000 * 550 = 1\ 100\ 000\ \text{Kč}$
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu.
 - celkové režijní náklady r. 2019 = $0,39 * 825\ 000 = 321\ 750\ \text{Kč}$
 - celkové režijní náklady r. 2020 = $0,39 * 1\ 100\ 000 = 429\ 000\ \text{Kč}$

Plánované náklady r. 2019 = $276\ 550 + 182\ 750 + 321\ 750 = 781\ 050\ \text{Kč}$

Plánované náklady r. 2020 = $429\ 000\ \text{Kč}$

Výpočet – vydání nového tištěného titulu českého jazyka v NJ:

Variabilní náklady:

- *Tisk učebnice:* rozměry 210 x 280 mm, počet stran = 220
 - počet výtisků = 1 500 (r. 2020)
 - cena tisku = 35,80 Kč/ks
 - celkem = $35,80 * 1\ 500 = 53\ 700\ \text{Kč}$
- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu., cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 550 Kč/ks
 - celkem = $0,05 * (1\ 500 * 550) + 250 * 220 = 96\ 250\ \text{Kč}$

Celkové variabilní náklady = $53\ 700 + 96\ 250 = 149\ 950\ \text{Kč}$

Fixní náklady:

Analogicky s předchozím výpočtem, celkové fixní náklady = 182 750 Kč

Režijní náklady:

- Plánovaný roční prodej = 1 500 ks (r. 2020)
- Prodejní cena = 550 Kč/ks
- Čistý roční obrat = plánovaný roční prodej (ks) * prodejní cena (Kč)
 - r. 2020 = 1 500 * 550 = 825 000 Kč
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu
 - celkové režijní náklady r. 2020 = 0,39 * 825 000 = 321 750 Kč

Plánované náklady r. 2020 = 149 950 + 182 750 + 321 750 = 654 450 Kč

Cíl 3:

Výpočet – reedice i-učebnice matematiky:

Variabilní náklady:

- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu., cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 759 Kč/ks, počet stránek = 600
- Plánovaný roční prodej = 1 000 ks (r. 2019), 1 500 ks (r. 2020)

Celkové variabilní náklady = $0,05 * (1\ 000 * 759) + 0,05 * (1\ 500 * 759) + 250 * 600 = 244\ 875$ Kč

Fixní náklady:

- *Obrazové a multimediální materiály:* 1 ks = 250 Kč, celkový počet = 200 ks
- *Redakční práce:* sazba = 250 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 900
- *Práce grafika:* sazba = 220 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 600
- *Elektronická produkce (e-publishing)* = 200 000 Kč/1 i-učebnici

Celkové fixní náklady = $250 * 200 + 250 * 900 + 220 * 600 + 200\ 000 = 607\ 000$ Kč

Režijní náklady:

- Čistý roční obrat = plánovaný roční prodej (ks) * prodejní cena (Kč)
 - r. 2019 = 1 000 * 759 = 759 000 Kč

- r. 2020 = 1 500 * 759 = 1 138 500 Kč
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu
 - celkové režijní náklady r. 2019 = 0,39*759 000 = 296 010 Kč
 - celkové režijní náklady r. 2020 = 0,39*1 138 500 = 444 015 Kč

Plánované náklady r. 2019 = 244 875 + 607 000 + 296 010 = 1 147 885 Kč

Plánované náklady r. 2020 = 444 015 Kč

Výpočet – reedice tištěné učebnice českého jazyka:

Variabilní náklady:

- *Tisk učebnice:* rozměry 210 x 280 mm, počet stran = 220
 - počet výtisků = 2 500 ks (r. 2019), 3 000 ks (r. 2020)
 - cena tisku = 35,80 Kč/ks
 - celkem = 35,80 * 5 500 = 196 900 Kč
- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu., cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 269 Kč/ks
 - celkem = 0,05 * (2 500 * 269) + 0,05 * (3 000 * 269) + 250 * 220 = 128 975 Kč

Celkem variabilní náklady = 196 900 + 128 975 = 325 875 Kč

Fixní náklady:

- *Obrazové a multimediální materiály:* 1 ks = 250 Kč, celkový počet = 55 ks
- *Redakční práce:* sazba = 250 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 500
- *Práce grafika:* sazba = 220 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 200

Celkové fixní náklady = 250 * 55 + 250 * 500 + 220 * 200 = 182 750 Kč

Režijní náklady:

- Čistý roční obrat = plánovaný roční prodej (ks) * prodejní cena (Kč)
 - r. 2019 = 2 500 * 269 = 672 500 Kč
 - r. 2020 = 3 000 * 269 = 807 000 Kč
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu
 - celkové režijní náklady r. 2019 = 0,39 * 672 500 = 262 275 Kč
 - celkové režijní náklady r. 2020 = 0,39 * 807 000 = 314 730 Kč

Plánované náklady r. 2019 = 325 875 + 182 750 + 262 275 = 770 900 Kč

Plánované náklady r. 2020 = 314 730 Kč

Výpočet reedice tištěné učebnice cizího jazyka v roce 2020 bude stanoveno stejným způsobem jako výpočet reedice českého jazyka pro rok 2019.

Výpočet – vydání nového tištěného titulu matematiky:

Variabilní náklady:

- *Tisk učebnice:* rozměry 210 x 280 mm, počet stran = 600
 - počet výtisků = 1 000 ks (r. 2019), 1 500 ks (r. 2020)
 - cena tisku = 97,65 Kč/ks
 - celkem = 97,65 * 2 500 = 244 125 Kč
- *Autorský honorář (jednorázový):* 5 % z předpokládaných ročních prodejů + sjednaná částka za 1 normostranu, cena za normostranu = 250 Kč, prodejní cena učebnice = 759 Kč/ks
 - celkem = 0,05 * (1 000 * 759) + 0,05 * (1 500 * 759) + 250 * 600 = 244 875 Kč

Celkové variabilní náklady = 244 125 + 244 875 = 489 000 Kč

Fixní náklady

- *Obrazové a multimediální materiály:* 1 ks = 250 Kč, celkový počet = 200 ks
- *Redakční práce:* sazba = 250 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 700
- *Práce grafika:* sazba = 220 Kč/h, předpokládaný počet hodin = 400

Celkové fixní náklady = 250 * 200 + 250 * 700 + 220 * 400 = 313 000 Kč

Režijní náklady:

- Čistý roční obrat = plánovaný roční prodej (ks) * prodejní cena (Kč)
 - rok 2019 = 1 000 * 759 = 759 000 Kč
 - rok 2020 = 1 500 * 759 = 1 138 500 Kč
- Režijní náklady = 39 % z čistého ročního obratu
 - celkové režijní náklady r. 2019 = 0,39 * 759 000 = 296 010 Kč
 - celkové režijní náklady r. 2020 = 0,39 * 1 138 500 = 444 015 Kč

Plánované náklady r. 2019 = 489 000 + 313 000 + 296 010 = 802 000 Kč

Plánované náklady r. 2020 = 444 015 Kč

Cíl 4:

Výpočet – založení Knižního klubu FRAUS:

Výroba věrnostních karet:

- Plastové karty, rozměry 85 x 54 mm, přibližná cena 2,50 Kč/ks, počet kusů = 1 500

Propojení karet se systémem NF = 50 000 Kč

Náklady na komunikaci:

- Letáky – 10 000 ks, A5, cena tisku = 5 Kč/ks
- Mzdové náklady na přiděleného grafika = 30 000 Kč
- Reklama na sociálních sítích Facebook = 3 000 Kč
- Newslettery (12 x/rok) = 0 Kč
- Bulletinů (6 x/rok) = 0 Kč
- Kupony a slevové poukazy = 15 000 Kč

Plánované roční náklady = 2,50 * 1 500 + 50 000 + 5 * 10 000 + 30 000 + 3 000 + 15 000 = 151 750 Kč

Výpočet – semináře pro širokou veřejnost:

- OK (mzdové náklady) = 300 Kč/h
- Doba trvání = 4 h, frekvence = 2 x/rok
- Občerstvení = 100 Kč/osobu
- Kapacita 1 kurzu = 40 osob
- Marketingové náklady na propagační materiály (prospekty, tužky, bloky, papíry atd.) = 100 Kč/osobu
- Školení OK (jednou za půl roku) = 10 000 Kč

Celkové náklady za 1 seminář = 300 * 4 + 100 * 40 + 100 * 40 + 10 000 = 19 200 Kč

Plánované roční náklady = 19 200 * 2 = 38 400 Kč

Výpočet – kurzy pro širokou veřejnost:

- Lektor (mzdové náklady) = 800 Kč/h

- Doba trvání = 2 h, frekvence = 4 x/rok
- Kapacita kurzu = 25 osob
- Komplexní zavedení e-learningu vč. profesionální podpory = 30 000 Kč
- Každoroční školení 1 zaměstnance NF (zvýšení sociálních nákladů) = 10 000 Kč

Plánované náklady r. 2017 = $800 * 2 * 4 + 30\,000 + 10\,000 = 46\,400$ Kč

Plánované náklady další roky = $800 * 2 * 4 + 10\,000 = 16\,400$ Kč

Výpočet – náklady na oslovení studentů pomocí sociálních sítí:

- Založení účtů na Instagramu a Youtube, propojení s Facebookem = 0 Kč
- Vytvoření marketingové kampaně = 30 000 Kč/rok
- Každoroční školení 2 pracovníků NF = 20 000 Kč/1 zaměstnanec
- Soutěže = 45 000 Kč/rok (vč. 2 tabletů – cena tablet Lenovo TAB 2 A10-70F, 10,1 palce, 32 GB, Android = 4 337 Kč); frekvence soutěží = 4 x/rok, z toho 2 x/rok o tablet
- Natočení propagačního spotu na Youtube = 20 000 Kč/rok
- Náklady na reklamu na sociální síti Facebook a Instagram = 5 000 Kč

Plánované roční náklady = $30\,000 + 20\,000 * 2 + 45\,000 + 20\,000 + 5\,000 = 140\,000$ Kč

Cíl 5:

Výpočet – marketingová kampaň (FRED):

září – prosinec 2017:

- Letáky: 30 000 ks, A5, cena tisku = 5 Kč/ks
- Newslettery (6 x) = 0 Kč
- Bulletin (3 x) = 0 Kč
- Reklama na sociální síti Facebook = 3 000 Kč
- Natočení 1 reklamního spotu na Youtube = 20 000 Kč
- Semináře na školách: OK (mzdové náklady) = 300 Kč/h, doba trvání = 2 h, frekvence = 4 x, kapacita 1 kurzu = 40 osob, marketingové náklady na propagační materiály (prospekty, tužky, bloky, papíry atd.) = 100 Kč/osobu, celkové náklady seminářů = $(300 * 2 + 100 * 40) * 4 = 18\,400$ Kč

- Online seminář (webinář): Lektor (mzdové náklady) = 150 Kč/h, doba trvání = 1 h, frekvence = 12 x, celkové roční náklady webináře = $150 * 12 = 1\ 800$ Kč

Plánované náklady r. 2017 = $30\ 000 * 5 + 3\ 000 + 20\ 000 + 18\ 400 + 1\ 800 = 193\ 200$ Kč

leden – duben 2018:

- Účast na veletrhu Svět knihy v Praze a propagace účasti na sociální síti FB a webových stránkách NF = 100 000 Kč
- Newslettery (6 x) = 0 Kč
- Bulletin (3 x) = 0 Kč
- Semináře na školách: OK (mzdové náklady) = 300 Kč/h, doba trvání = 2 h, frekvence = 4 x, kapacita 1 kurzu = 40 osob, marketingové náklady na propagační materiály (prospekty, tužky, bloky, papíry atd.) = 100 Kč/osobu, celkové náklady seminářů = $(300 * 2 + 100 * 40) * 4 = 18\ 400$ Kč
- Online seminář (webinář): Lektor (mzdové náklady) = 150 Kč/h, doba trvání = 1 h, frekvence = 12 x, celkové roční náklady webináře = $150 * 12 = 1\ 800$ Kč

Plánované náklady r. 2018 = $100\ 000 + 18\ 400 + 1\ 800 = 120\ 200$ Kč

Abstrakt

TOMANOVÁ, Jana. *Marketingová strategie vybrané obchodní firmy*. Plzeň, 2016. 104 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: marketingové řízení, marketingová strategie, marketingový výzkum, situační analýza, marketingový mix, strategické marketingové cíle

Předložená diplomová práce je zaměřena na zhodnocení dosavadní marketingové strategie ve zvoleném podniku Nakladatelství Fraus, s.r.o. První část práce obsahuje teoretický úvod do problematiky marketingového řízení. Následující kapitoly jsou věnovány popisu marketingového výzkumu, situační analýzy a marketingového mixu. Praktická část diplomové práce se opírá o zjištěné teoretické poznatky. V jejím úvodu je představena vybraná obchodní firma, její portfolio, hospodaření, sledované poslání, vize a strategické cíle. Následně je provedeno detailní šetření externího a interního prostředí podniku. Pohled na všechny identifikované faktory shrnuje analýza SWOT. Součástí práce je také dotazníkové šetření zaměřené na ředitele a učitele českých škol. Na základě zjištěných výstupů z části praktické jsou v závěrečné části sestaveny nové marketingové cíle společnosti a jsou uvedena doporučení pro možná zlepšení současné marketingové strategie podniku.

Abstract

TOMANOVÁ, Jana. *Marketing strategy of the chosen firm*. Pilsen, 2016. 104 s. Diploma thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words: marketing management, marketing strategy, marketing research, situation analysis, marketing mix, strategic marketing targets

This diploma thesis is focused on evaluation of marketing strategy in chosen company Nakladatelství Fraus, s.r.o. The first part includes the theoretical introduction to marketing management. The following chapters are devoted to the description of marketing research, situation analysis and marketing mix. The practical part of the diploma thesis is based on theoretical knowledge. At the beginning there is characterized the chosen firm, its portfolio, economic situation, mission, vision and its strategic targets. The company is evaluated through analysis of external and internal environment and all the factors affecting the company are summarized in SWOT analysis. The thesis also provides marketing research focused on teachers and headteachers in the Czech schools. The final part of the diploma thesis includes new marketing targets for strategic period and recommendations for improving the current marketing strategy of the company.