

# Marketingová strategie firmy

Aleš Mlýnek

Diplomová práce

2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací







## **ABSTRAKT**

Předmětem diplomové práce je analýza, popis a návrh marketingové strategie konkrétní společnosti na základě teoretických východisek. V teoretické části jsou ukotveny základní marketingové pojmy a nástroje strategického marketingového plánování. V analytické části je na základě teoretických východisek provedena analýza dané společnosti a detailně popsána její aktuální marketingová situace. Projektová část vychází z teoretické a analytické části a je zaměřena na návrh vhodné marketingové strategie, která umožní společnosti její další úspěšný rozvoj.

Klíčová slova:

Marketing, marketingová strategie, marketingový informační systém, PEST analýza, SWOT analýza, Porterova analýza 5 sil, BCG matice

## **ABSTRACT**

The purpose of the present thesis is to analyze and describe a real company's marketing situation, and to design its new marketing strategy, against the backdrop of a theoretical section. The theoretical section defines key marketing terms and strategic marketing planning tools. Starting from the theoretical baseline, the analytical section sets out to analyze the company and to give a detailed description of its current marketing situation. The practical section draws heavily on the theoretical and analytical sections to propose a suitable marketing strategy that will allow the company to continue its path of success in the future.

Key words:

Marketing, Marketing strategy, marketing information system, PEST analysis, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, BCG matrix

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

**Marketingová strategie firmy**

zpracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály jsem v diplomové práci citoval.

-----

Aleš Mlýnek

V Broumech dne 16. dubna 2012

## PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce

**Mgr. Ing. Olze Juráškové, Ph.D.**

za odborné vedení při jejím zpracování, cenné připomínky, konzultace a rady, které přispěly k vypracování této diplomové práce.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MARKETING .....</b>	<b>12</b>
1.1    DEFINICE MARKETINGU .....	12
1.2    VÝVOJ MARKETINGU .....	13
1.3    MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	17
1.3.1    Strategický proces řízení .....	18
<b>2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>23</b>
2.1    NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ .....	24
2.2    MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	25
2.3    ANALÝZA SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ SITUACE FIRMY .....	27
2.4    MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	28
2.5    SITUAČNÍ ANALÝZA.....	31
2.5.1    PEST ANALÝZA .....	31
2.5.2    SWOT ANALÝZA .....	32
2.5.3    PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL .....	35
2.5.4    MODEL BCG .....	38
2.6    STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ .....	39
2.7    FORMULACE MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ.....	40
2.8    SEGMENTACE A POSITIONING .....	40
2.9    CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	42
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NF .....</b>	<b>45</b>
3.1.1    Historie .....	46
3.1.2    Předmět podnikání .....	47
3.1.3    Vize .....	48
3.1.4    Mise.....	48
3.2    STRATEGICKÉ CÍLE, HODNOTY .....	49
3.3    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	50
3.3.1    Základní ekonomické ukazatele .....	52
3.4    MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	53
3.5    ANALÝZY SOUČASNÉ MARKETINGOVÉ SITUACE NF .....	55
3.5.1    PEST Analýza .....	59
3.5.1.1    Politicko-legislativní faktory .....	59
3.5.1.2    Ekonomické faktory.....	61
3.5.1.3    Sociální a demografické faktory .....	62
3.5.1.4    Technologické faktory .....	63
3.5.2    SWOT Analýza .....	64
3.5.3    Porterova analýza 5 sil .....	68
3.5.4    Model BCG .....	73



3.6	MARKETINGOVÉ CÍLE NF .....	75
3.7	SEGMENTACE A POSITIONING .....	78
3.8	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	82
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>83</b>
<b>4</b>	<b>NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY .....</b>	<b>84</b>
4.1	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH PRODUKTŮ .....	87
4.1.1	Marketingový průzkum realizovaný na středních školách a víceletých gymnáziích .....	88
4.2	MARKETINGOVÝ MIX .....	91
4.3	KOMUNIKAČNÍ MIX .....	96
4.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM A ROZPOČET .....	100
4.5	KONTROLNÍ MECHANISMY .....	102
4.6	ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	103
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## **ÚVOD**

Firemní marketingová strategie bývá často klíčovým faktorem, který rozhoduje o úspěchu podnikatelských aktivit na trhu. Ekonomická situace a vysoce konkurenční prostředí nutí organizace zamýšlet se nad budoucími investicemi, hledat nové tržní příležitosti, vstupovat na nové trhy a neustále zlepšovat své produkty a služby dle přání zákazníka. Důležitou úlohu při firemním plánování hraje marketingové oddělení, které sbírá, analyzuje a vyhodnocuje podstatné informace potřebné pro učinění správných strategických rozhodnutí. O potřebách jasné marketingové strategie je přesvědčena většina společností vyvíjejících své podnikatelské aktivity na trhu ČR. Ne všechny však dokáží svá strategická rozhodnutí plánovat v celkovém kontextu aktuální marketingové situace firmy s ohledem na řadu interních a externích faktorů, které je nutné při tvorbě marketingové strategie zohlednit. Diplomová práce si klade za cíl na základě teoretických východisek analyzovat současnou situaci konkrétní firmy a navrhnout efektivní marketingovou strategii. V diplomové práci autor identifikuje silné stránky a příležitosti NF důležité pro další rozvoj a pojmenovává slabé stránky a ohrožení, ke kterým navrhuje adekvátní nápravná opatření eliminující možná rizika. Analýza současné marketingové situace firmy vychází z detailní znalosti tržního segmentu, výsledků provedených marketingových výzkumů a z poznatků načerpaných během realizace auditu marketingových a obchodních činností, které autor provedl pro společnost NF v rámci svých pracovních povinností.

### **Hypotéza diplomové práce:**

- Efektivní marketingová strategie může změnit klesající obratovou trajektorii firmy.

### **Cíle diplomové práce:**

- Analyzovat aktuální marketingovou situaci firmy pomocí nástrojů strategického marketingového plánování.
- Odhalit silné a slabé stránky firmy.
- Identifikovat nové tržní příležitosti a možnosti dalších výnosů.
- Navrhnout nápravná opatření u zjištěných slabých stránek a hrozeb.
- Navrhnout efektivní marketingovou strategii s ohledem na teoretická východiska práce a provedenou analýzu aktuální marketingové situace firmy.

Závěry vyplývající z provedených analýz a učiněných návrhů budou použity jako výchozí podklad pro tvorbu nové marketingové strategie NF.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

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

Jay Conrad Levinson

## 1 MARKETING

Marketing jako vědní obor je poměrně mladá vědní disciplína, která se v druhé polovině 20. století postupně vyčlenila z nauky o řízení podniku. V podnikatelském sektoru došlo k rychlému rozšíření marketingu, jenž našel uplatnění ve společnostech vyrábějících spotřební zboží, průmyslová zařízení, ale své využití má i u pojišťoven, organizací zaměřených na poskytování služeb či neziskových organizací. V dnešní době je marketing využíván po celém světě. Marketing je všude kolem nás. Jeho výsledky pozorujeme v obchodech, nákupních centrech, reklamách, masových médiích a také na internetu.

### 1.1 Definice marketingu

Na marketing můžeme nahlížet podle celé řady definic. Kotler klade důraz na uspokojování potřeb a potlačení původního cíle marketingu – přesvědčit a prodat a marketing charakterizuje jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“<sup>1</sup> Foret za stěžejní uvádí dvě definice, které se na marketing dívají z hlediska celospolečenského a podle Americké marketingové asociace. Z celospolečenského hlediska je: „*marketing sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují, anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze*“. Americká marketingová asociace definuje marketing jako: „*proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací*“.<sup>2</sup>

Výstižně však podstatu marketingu definuje Peter Drucker, který říká že: „*Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama.*

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 50

<sup>2</sup> FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6

*V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.*<sup>3</sup>

K marketingu nepostradatelně náleží i uspokojování potřeb zájmových skupin, jež představují kupce, prodejce, investory, místní obyvatele, ale i obyvatele státu, kde je zboží vyráběno, jelikož i ti mají na výsledku svůj podíl. Marketing můžeme chápat i jako uspokojování všech, kdo se účastní marketingového procesu v globálním měřítku. Jednoduchou, ale výstižnou definicí související s uspokojováním potřeb prezentují Solomon, Marshal a Stuart: úkolem marketingu je uspokojovat potřeby.<sup>4</sup>

### 1.2 Vývoj marketingu

Každý podnik komunikující se svým okolím je nucen identifikovat momentální situaci na trhu, vyhodnocovat ji a na tomto základě volí nevhodnější způsob oslovení svých zákazníků a obchodních partnerů. Způsob, který podnik zvolí je odrazem koncepce, podle níž se řídí. Koncepce následně určuje vztah k marketingovému okolí, tedy k zákazníkům a konkurenci. Existuje pět koncepcí, které firmy používají pro své marketingové aktivity:

- Výrobní (1900 – 1920),
- Výrobová (1920- 1930),
- Prodejní (1930 – 1950),
- Marketingová (1950 – 1960),
- Holistická (sociální) marketingová koncepce (1960 – současnost).<sup>5</sup>

Podstatou výrobní koncepce je, že spotřebitel upřednostňuje výrobky, které jsou levné a široce dostupné. Firma by se měla zaměřit na zefektivnění výroby a distribuci. Cílem jsou vysoké objemy produkce doprovázeny co nejnižšími náklady na jednotku produkce a s tím související dosahování co nejvyššího zisku. Výrobní koncepce má své využití v případech, kdy poptávka převyšuje nabídku, dochází k nedostatku výrobků a spotřebitelé jsou ochotni akceptovat jakékoli vyrobené množství.<sup>6</sup> V současné rozvinuté ekonomice je

---

<sup>3</sup> DRUCKER, P. *Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973. 553 s. ISBN 0-525-24465-8. str. 64-65

<sup>4</sup> SOLOMON, M., MARSHALL, W., STUART, W. *Marketing*. Brno: Computer Press, 2006. 512 s. ISBN 80-251-1273-X

<sup>5</sup> KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

<sup>6</sup> FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6

možné uplatnit výrobní koncepci tehdy, kdy jsou náklady na výrobu produktu značně vysoké a je možné je snižovat jen vyšší produktivitou a rozšiřováním trhu.<sup>7</sup>

U výrobkové koncepce tedy dávají spotřebitelé přednost produktům, které nabízejí nejvyšší kvalitu, nejvyšší funkční vlastnosti či nejvíce inovačních prvků. Management společnosti by se měl zaměřit na neustálé vylepšování výrobků, na inovaci. V případě pouhé orientace na výrobek může společnost dospět k posedlosti technologiemi. Při přílišné orientaci na výrobek a technologie hrozí efekt marketingové krátkozrakosti, kdy se podnik příliš soustředí na vlastní výrobek a zapomíná na spotřebitele.<sup>8</sup>

Prodejní koncepce vychází z toho, že spotřebitel nekupuje dostatečné množství výrobků, pokud společnost nespustí rozsáhlé prodejní a reklamní kampaně, tak aby se nabízené výrobky dostaly co nejbližší spotřebiteli, který musí být patřičně informován.<sup>9</sup> Společnost by proto měla věnovat velkou pozornost distribuci a komunikaci. Společnosti se uchylují k prodejní koncepci v případech, kdy mají nadbytečné kapacity. Jejich snahou je prodat to, co vyrábějí, tedy nevyrábět to, co trh chce. Zde je ovšem nutné počítat s vysokým rizikem, protože se společnost zaměřuje na realizaci krátkodobých prodejních transakcí namísto dlouhodobých výnosových vztahů se zákazníky.<sup>10</sup> Při působení na zákazníka se využívají čtyři základní nástroje propagace (reklama, PR, podpora prodeje a osobní prodej) s cílem prodat již vyrobené produkty bez ohledu na přání a potřeby zákazníka.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>8</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>9</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>10</sup> FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6

<sup>11</sup> Využívání podstaty prodejní koncepce můžeme analogicky nalézt i v politice, respektive v politickém marketingu. Politik je veřejnosti představován jako soubor všemožných ctností, jako ta nejlepší možnost a mnohdy jediná alternativa pro těžce zkoušené voliče. Případné nedostatky jsou před veřejností velmi pečlivě skrývány. Podíváme-li se na českou politickou scénu (současnou i minulou) je patrné, že cílem je získat hlas voliče a dostání předvolebním slibům či spokojenost voliče je věcí druhořadou. Volič mnohdy zapomene a jde cestou svého přesvědčení ve víře, že „ten další“ bude snad lepší. Zákazník však na rozdíl od voliče nezapomíná na produkt, se kterým má špatnou zkušenost tak snadno. Pozitivní zkušenost se šíří mnohem pomaleji než zkušenost negativní a tenhle fakt by měly firmy produkující méně chtěné zboží či služby mít na paměti.



Obrázek 1 Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí<sup>12</sup>

Marketingová koncepce je považována za jeden ze základních pilířů všech marketingových aktivit moderního podniku. Vývojově jí předcházely výrobní, výrobní a prodejní koncepce. Její vznik je datován do poloviny padesátých let minulého století. Pojetí marketingové koncepce primárně zdůrazňuje, že k dosažení cílů společností je třeba si vést efektivněji než konkurence ve vytváření, poskytování a sdělování lepší hodnoty pro zákazníka na zvolených cílových trzích. Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí je v tom, že prodejní koncepce se dívá perspektivou zevnitř ven. Firma se tedy zaměřuje na existující výrobky s cílem dosáhnout vyššího prodeje prostřednictvím reklamy a tím dosáhnout vyššího zisku. Naopak marketingová koncepce využívá perspektivy zvenčí dovnitř, kdy se nejprve definuje trh, poté dochází k zaměření se na potřeby zákazníků, koordinaci veškerých marketingových aktivit, které ovlivňují zákazníka a tvoří zisk na základě dlouhodobých vztahů se zákazníky. Firma respektuje potřeby a přání zákazníka a mezi její firemní hodnoty patří spokojenost zákazníka a přidaná hodnota výrobku či služby pro zákazníka. Společnosti využívající marketingovou koncepci dosahují lepších výkonů. Prokázáno to bylo u společností, které jsou orientovány směrem k zákazníkům a umí flexibilně reagovat na měnící se potřeby zákazníků.<sup>13</sup> Tento názor jde ovšem do konfrontace s názorem, že to společnosti vede k inovacím na nižší úrovni.<sup>14</sup> I nadále však

<sup>12</sup> HÁLEK, Vítězslav, 2012. *Marketing: pojem a jeho obsah*. [on-line]. 2012 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=01>

<sup>13</sup> FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6

<sup>14</sup> KOTLER, P., DIPAK, C., MEASINCEE, S. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Pres. 2007. 224 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

zůstává platné, že inovace na vysoké úrovni je možná v případě, pokud se společnost soustředí na latentní potřeby zákazníků a dokáže proaktivně reagovat na přání a potřeby svých zákazníků. Nejúspěšnější jsou ty společnosti, které dokáží efektivně využít reagující tržní orientaci i proaktivní marketingovou orientaci.<sup>15</sup>

Holistická (sociální) marketingová koncepce, koncepce používaná v současnosti, volá po nových marketingových obchodních praktikách. Je zřejmě nejnovějším přístupem k marketingu a nejmodernější podnikatelskou koncepcí. Vznikla jako reakce na zásadní změny v současném marketingovém prostředí, které souvisejí s demografickými změnami, globalizací, hyperkonkurencí, rozvojem internetu a společenskou odpovědností firem. Toto nové paradigma kombinuje to nejlepší z tradičního marketingu s novými možnostmi digitálního prostředí k navazování a upevňování dlouhodobých a uspokojivých vztahů, zajišťujících prosperitu všem zainteresovaným stranám. *„Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává názor, že u marketingu záleží na všem - a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva.“*<sup>16</sup>

Holistická marketingová koncepce zahrnuje všechny složky marketingového mixu (product, place, price, promotion), těsně souvisí s marketingovým mixem (customer solution, customer cost, convenience, communication) a s webovým marketingovým mixem 4S (scope – strategy, site, synergy, system).

Podle Kotlera a Kellera existují čtyři složky holistického marketingu:

- vztahový marketing,
- integrovaný marketing,
- interní marketing,
- společensky zodpovědný marketing.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

<sup>16</sup> KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 55

<sup>17</sup> KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5



Implementace holistického marketingu vyžaduje důsledné integrační řízení poptávky zákazníků, vnitřních a vnějších zdrojů a síťové spolupráce. Holistický marketing firmám umožňuje:

- Rozpoznávat nové hodnotové příležitosti pro obnovu svých trhů.
- Efektivně vytvářet co nejslibnější hodnotové nabídky.
- Poskytovat výrobky, služby a zkušenosti, jež co nejpřesněji odpovídají požadavkům jednotlivých zákazníků.
- Důsledně a s patřičnou rychlostí zajišťovat tu nejvyšší kvalitu svých výrobků a služeb.<sup>18</sup>

### 1.3 Marketingová strategie

Hlavním krokem k vytvoření úspěšné marketingové strategie je poznat prostředí, ve kterém firma funguje. Následně by měly být navrženy takové postupy, které zajistí přežití a dlouhodobou prosperitu. Proto je třeba podnikovou strategii budovat především na základě marketingových informací. Pro úspěšné přežití v tržním prostředí je důležitá znalost obchodních příležitostí, hrozeb, slabých a silných stránek (SWOT analýza). Marketingová strategie definuje cíle a principy fungování obchodně – marketingových činností směřujících k dosažení těchto cílů. Proces navrhování marketingové strategie vybírá cílový trh, určuje jednotlivé programy a vytváří konkurenční výhodu. *„Marketingová strategie je marketingová logika, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.“*<sup>19</sup>

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek-trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.

---

<sup>18</sup> KOTLER, P., DIPAK, C., MEASINCEE, S. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Pres. 2007. 224 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

<sup>19</sup> KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 678

Jedná se o výběr způsobu jednání, vybraný z několika možností, které zahrnují specifické skupiny zákazníků, metody komunikace, distribuční kanály a cenové struktury. Jde tedy o kombinaci cílových trhů a marketingových mixů.

### 1.3.1 Strategický proces řízení

Strategický řídicí proces je součástí aktivit každého moderního podniku, který působí v tržních podmínkách. Úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby byly zajištěny a naplněny jeho cíle. Proces zahrnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky prováděné vrcholovým vedením podniku i vedením jednotlivých podnikových útvarů s jednotným cílem: vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst. Strategický řídicí proces se skládá ze tří základních aktivit:

1. definování poslání podniku
2. specifikace cílů podniku
3. identifikace příležitostí podniku

Všechny tyto aktivity musí být v souladu s podnikovými schopnostmi, možnostmi a zdroji. Důležitým a často opomíjeným faktorem je i identifikace managementu firmy a jejich zaměstnanců s vizí vrcholového managementu. Klíčová marketingová rozhodnutí jsou formulována vrcholovým managementem podniku ve strategickém řídicím procesu.<sup>20</sup> Strategický řídicí proces však musí mít pevný rámec a o úspěchu podnikatelských aktivit často rozhoduje kvalitní strategický plán, který podporuje systematické myšlení a dokáže firmu připravit na neočekávané události. Přijme-li firma myšlenku, že je pro ni životně důležité neustálé zlepšování se, může být strategický plán efektivním nástrojem pro dosažení vytyčených cílů a korekci průběžných odchylek. Je-li firma připravena, může flexibilně a adekvátně reagovat na neočekávané změny v konkurenčním prostředí a zachytit včas nástup nových trendů. Strategický plán k poslání, cílům a příležitostem přidává potřebu provést strategický audit, SWOT analýzu, která vychází z marketingového plánu a hlouběji ho doplňuje. „*Neplánovat však znamená plánovat vlastní prohru.*“<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2011. 236 s. ISBN 978-80-7431-042-3

<sup>21</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2. s. 87



Obrázek 2 Proces strategického plánování<sup>22</sup>

Na počátku strategického řídicího procesu stojí vize a mise, které jsou v odborné literatuře nazývány jako premise. Ve vazbě na tradiční hierarchické pojetí stojí na počátku procesu strategického plánování, které je vnímáno v následující posloupnosti:

#### **vize – mise – cíle – strategie - taktiky**

Vize a její správná formulace je většinou úkolem vlastníků firmy nebo vrcholového managementu „Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“<sup>23</sup>

Vize umožňuje dát odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Požadavky na vizi jsou, aby byla jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. Vize má tři základní cíle:

- vyjasnit obecný směr,
- motivovat lidi k vykročení správným směrem,

<sup>22</sup> KOUKAL, J. ©2010. *Vše je jen otázka úhlu pohledu... teoretické koncepty*. [online]. Brno, [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>

<sup>23</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 20

- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.<sup>24</sup>

Dále by vize měla odpovídat skutečné situaci, schopnostem a možnostem firmy. Vize a situační analýza jsou dva základní pilíře procesu řízení změny ve firmě.

Vize zahrnuje základní principy, které se nemění bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Je to kombinace dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, které se umí přizpůsobit měnícímu světu. Hodnota vize spočívá v tom, že je všem členům podniku společná. Nutné ovšem je, aby formulovaná vize byla přijata v rámci firmy a stala se tak nedílnou součástí firemní kultury, věřili jí zákazníci, ale také zaměstnanci firmy.

Poslání – mise je nezbytná k tomu, aby byla společnost úspěšně řízená. Poslání společnosti je prohlášení o účelu její existence, obsahuje vysvětlení smyslu podnikání a shrnuje, co si společnost přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje. Podle Světlíka je poslání prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na její současné a budoucí aktivity, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od jejích konkurentů.<sup>25</sup> „*Poslání firmy je vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.*“<sup>26</sup>

Při definování poslání by firma měla podle Moudrého vycházet z následujících předpokladů:

1. Jaká je oblast podnikání – tedy, že při definování poslání lze vycházet z:
  - charakteristiky produktu,
  - technologie výroby (např. původní receptura či tradiční suroviny),
  - trhu – ideální je tvorba poslání na základě potřeb a požadavků trhu.
2. Kdo jsou zákazníci firmy:
  - firma si musí jasně stanovit cílovou skupinu, pro kterou bude produkt nabízet.
3. Jaký význam má firma pro zákazníka:
  - kým firma je - odpověď je východiskem pro stanovení firemní strategie.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

<sup>25</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 344 s. ISBN 80-86898-48-2

<sup>26</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 82

<sup>27</sup> MOUDRÝ, M. *Marketing: základy marketingu*: [učebnice učitele]. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5

Je důležité si uvědomit, že platnost poslání by měla být dlouhodobá. Ovšem pravidelně bychom měli při marketingovém auditu vyhodnocovat, zda je poslání adekvátní skutečnému stavu.

Cíle firmy vedou k naplnění poslání a úzce s ním souvisejí. Jednotlivé cíle jsou vlastně rozpracované poslání firmy. Cílů může být celá řada, například maximalizace zisku, růst tržního podílu či přechod na nové technologie. Při stanovení cílů nesmíme opomenout akceptaci společných cílů, tedy na vnitřním ztotožnění se s cíli. Ztotožnění se s cíli je klíčovým předpokladem pro budování výkonného pracovního týmu. Cíl podniku obecně charakterizujeme jako vyjádření stavu, kterého chceme dosáhnout v určitém časovém horizontu. Cíle tedy znamenají určitý očekávaný stav, ke kterému by měly všechny aktivity podniku směřovat, a v momentě jejich naplnění by mělo být zřejmé, jaké cíle jsou stanoveny pro následující období. Cíle mají přímou vazbu na stanovené plány a definují se napříč firemními procesy od jednotlivých úseků až po nejvyšší úroveň řízení. Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, což znamená, že určují, na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo pomocí sítě strategií, taktik, postupů, pravidel a programů.<sup>28</sup> Základem procesu komplexního strategického plánování je stanovení cílů podniku, ke kterým plánovací aktivity manažera musí směřovat. Cíle podniku, které jsou východiskem vrcholového plánování, jsou svou podstatou dvojího charakteru:

- obecné cíle podniku - jsou společné většině podniků,
- specifické cíle podniku - jsou specifikací cílů obecných, zaměřené na konkrétní specifické podmínky podniku, případně na konkrétní funkční oblasti (např. cíle inovační, obchodní, personální).

Z hlediska časového dělíme cíle na krátkodobé a dlouhodobé. Priorita cílů udává, že v daný čas je dosažení některého cíle důležitější než dosažení cílů ostatních.

Obecně lze charakterizovat dobře zaměřený obsah cílů zkratkou SMART, což znamená:

S – cíle musí být specifické

M – cíle musí být měřitelné

A – cíle musí být akceptovatelné rozhodujícími zájmovými skupinami

R – cíle musí být realizovatelné silami organizace za stanovených podmínek

---

<sup>28</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

T – cíle musí být termínované, tj. časově určené limity dosažení<sup>29</sup>

Příležitosti jsou pro podnik faktorem, nezbytným pro dosažení cílů i splnění poslání a tím i faktorem, nutným pro dosažení prosperity podniku.

Identifikace příležitostí spočívá v nalezení správného poměru mezi:

- eventualitami přicházejícími v úvahu ve vnějším marketingovém prostředí a pro podnik výhodnými,
- schopnostmi a zdroji podniku.

Firma se setkává s celou řadou vhodných i méně vhodných tržních příležitostí a musí pečlivě zvažovat konečnou volbu. Pro konečné rozhodnutí by měla mít k dispozici jednak posouzení souladu příležitostí s cíli podniku, jeho schopnostmi a zdroji, ale také další informace, týkající se především:

- pravděpodobného rozměru vytipované příležitosti,
- pravděpodobných možností jejího růstu a ziskového potenciálu,
- míry rizik, spojených s jejím využitím,
- pravděpodobnosti získání trvalé konkurenční výhody jejím prostřednictvím.

Poznané, identifikované a reálně využitelné příležitosti v rámci daného prostředí je třeba brát v úvahu i s ohledem na strategický vývoj a vytvořit prostor pro jejich využití v příslušné marketingové strategii.<sup>30</sup> Marketingovou strategii je podstatné chápat jako logiku, díky které můžeme dosáhnout stanovených marketingových cílů. Kotler teoreticky ukotvuje marketingovou strategii jako: „*Vyjádření plánované strategie nového produktu, která nastiňuje zamýšlený cílový trh, plánovaný positioning produktu a cíle v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku na prvních pár let.*“<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 344 s. ISBN 80-86898-48-2

<sup>30</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 8024704471

<sup>31</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 678

## 2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Hlavním úkolem marketingového plánování je vést podnik systematicky k jasné koncepci s ohledem na cílové trhy, práci s trhem, k námi požadovanému výsledku.<sup>32</sup>

Marketingové plánování je nutno vnímat jako proces, který se skládá z šesti základních částí:

1. Marketingová situační analýza – příprava podkladů a vstupů. Cílem je shromáždit a utřídit informace, které se týkají problematiky ovlivňující vnitřní a vnější prostředí firmy. Základním nástrojem této fáze je SWOT analýza - analýza silných a slabých stránek a identifikace příležitostí a hrozeb podniku.
2. Formulace cílů marketingu – na základě předchozích kroků se vytvoří konkrétní cíle podniku.
3. Volba marketingové strategie – definují se nástroje marketingového mixu.
4. Vytvoření prováděcího marketingového programu – vytvoří se přesný operační plán, dále je nutné vypracovat konkrétní scénáře a zvolit metodiky měření úspěšnosti.
5. Plnění plánů – konkrétní realizace marketingového plánu.
6. Kontrola a monitoring – nastavení procesu měření a hodnocení výsledků marketingových strategií. Marketingová kontrola je nezbytnou součástí marketingového plánování. Nelze však provádět až konečné kontroly po delších časových úsecích, je potřeba stanovit časové nebo událostní milníky, které umožní včasnou korekci případných odchylek. Firma musí být schopna reagovat na změny a odchylky od původních plánů a musí znát odpovědi na čtyři základní otázky tvořící součást procesu marketingové operativní i strategické kontroly:
  - Čeho chceme dosáhnout?
  - Co se děje?
  - Proč se to děje?
  - Co bychom s tím měli dělat?<sup>33</sup>

---

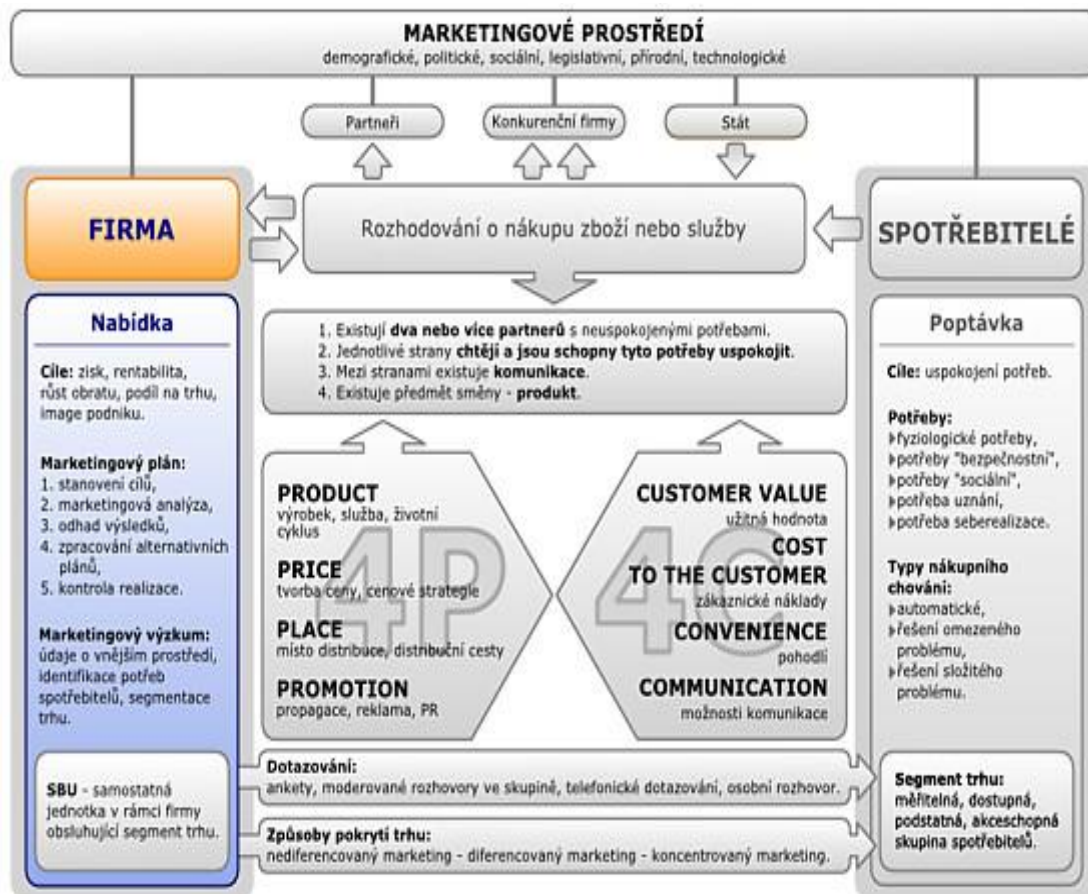
<sup>32</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2011. 236 s. ISBN 978-80-7431-042-3

<sup>33</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

## 2.1 Nástroje marketingového plánování

V obecné teoretické rovině jsou vnímány jako základní nástroje marketingového plánování:

- Marketingový informační systém
- Marketingový výzkum
- Marketingová situační analýza
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií
- Sestavení marketingového plánu



Obrázek 3 Proces strategického plánování<sup>34</sup>

<sup>34</sup> HÁLEK, Vítězslav, 2012. *Marketing: pojem a jeho obsah*. [on-line]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=02#strana20>



Ve druhé kapitole diplomové práce jsou detailněji ukotveny následující teoretické pojmy, které mají přímou vazbu na analytickou část diplomové práce:

- Marketingový informační systém
- Analýza současné marketingové situace firmy
- Situační analýzy
- Stanovení marketingových cílů
- Formulace marketingových strategií
- Segmentace a positioning

### 2.2 Marketingový informační systém

Úspěšnost marketingových aktivit je závislá na dostatečném množství kvalitních a relevantních informacích o zákaznících, konkurenci, prostředí, produktech, službách, prodeji a nákladech firmy. Získané informace je dále potřeba zpracovat, což bývá většinou úlohou marketingových manažerů. Marketingový informační systém tedy můžeme charakterizovat jako soubor několika článků. Kotler definuje marketingový informační systém následovně: „*Lidé, vybavení a postupy pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, včasných a přesných informací pro marketingové a ostatní manažery.*“<sup>35</sup> Potřebné informace je možné získávat ze statistických údajů, odborných periodik, počítačových databází. Jejich vyhledávání, začlenění a následné používání tvoří marketingový informační systém. Informace je možné členit na:

- Primární – přímá souvislost s cílem výzkumu a potřebami firmy. Většinou jde o informace, které nebyly dříve nikde zveřejněny a jejich získávání je podmíněno vlastní iniciativou firmy. Příkladem mohou být různé formy interního i externího dotazování.
- Sekundární – informace získané z veřejně dostupných zdrojů, za úplatu nebo bezplatně. Zdrojem pro tato data jsou obvykle údaje Českého statistického úřadu, zveřejněné výzkumné zprávy nebo placená data specializovaných firem.

---

<sup>35</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 400

- Kvantitativní – kvantitativní informace jsou zaměřeny na hodnoty měřených veličin.<sup>36</sup>
- Kvalitativní – zkoumané jevy není možné přímo měřit, jejich vyhodnocování probíhá formou kategorií a pojmů.<sup>37</sup>
- Interní – v rámci informačního toku ve firmě je možné využít zajímavé informace, které jsou již k dispozici a na základě historické znalosti provést odhad budoucího vývoje.<sup>38</sup>
- Externí – externími informacemi se rozumí veškeré informace, které jsou získány mimo firemní zdroje.<sup>39</sup>

Kvalita, spolehlivost, relevantnost, ale i nákladová přijatelnost sběru informací jsou základními stavebními kameny funkčního marketingového informačního systému. Pro efektivní práci s marketingovým informačním systémem je však nutné umět odlišit informace potřebné pro konkrétní marketingové řešení od informací zajímavých, ale nerelevantních pro daný rozhodovací proces. Řadu důležitých informací je možné získat každodenním sběrem marketingových informací. Pravidelný monitoring marketingového prostředí umožňuje pružné reagování na případné změny a včasné odhalení negativních trendů. Získané informace je třeba operativně zapracovávat do marketingového plánu. Konkrétní rozdělení úkolů pro sběr a vyhledávání informací je v kompetenci marketingového manažera a měl by být specifikován ve firemním marketingovém informačním systému.<sup>40</sup>

---

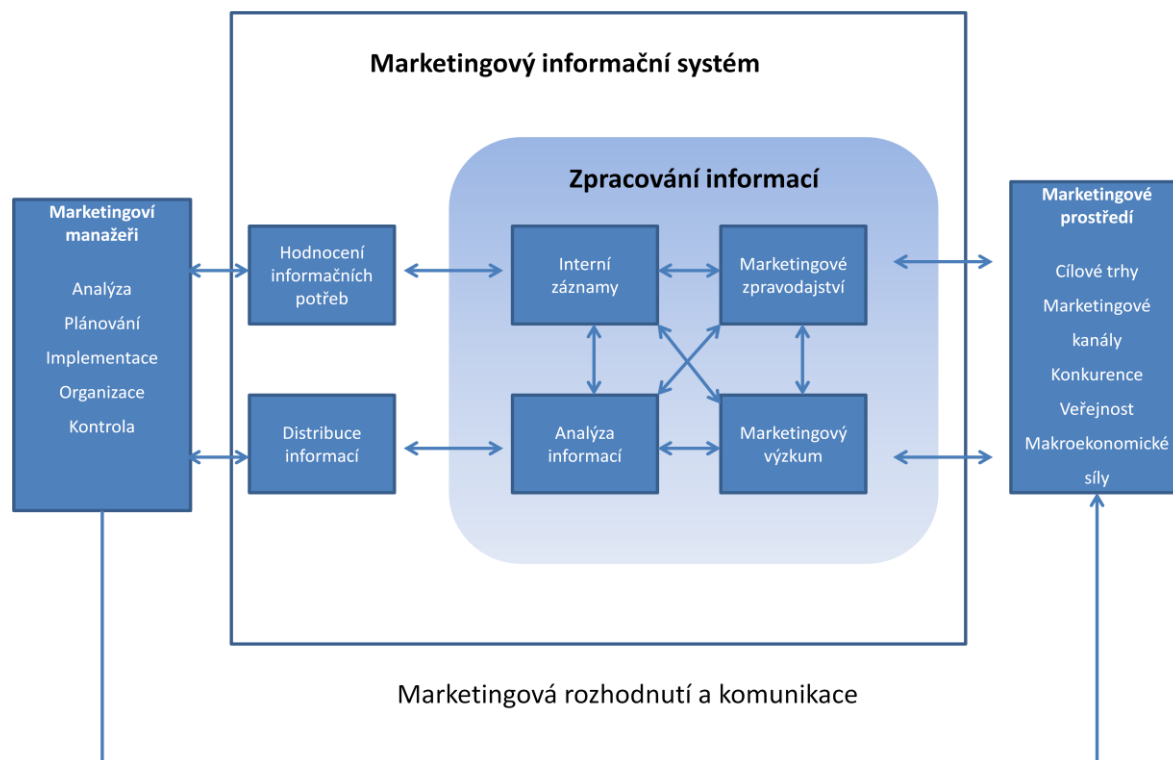
<sup>36</sup> Množství, četnost, úroveň, objem, intenzita atd.

<sup>37</sup> Interpretace názorů, explorace, verifikace předpokladů, kauzálnost

<sup>38</sup> Smlouvy, dodavatelská a odběratelská data, prodejní výsledky, zásoby, servis a reklamace, marketingové informace o reklamních aktivitách

<sup>39</sup> Mikro a makro ekonomické ukazatele, ekonomické a demografické trendy, importní a exportní data, měnové kurzy, data o konkurenci, informace o výzkumu a vývoji v dané oblasti, dotační pobídky atd.

<sup>40</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2



Obrázek 4 Marketingový informační systém<sup>41</sup>

### 2.3 Analýza současné marketingové situace firmy

Analýzovat současnou marketingovou situaci firmy by mělo být prvotním úkolem při tvorbě marketingového plánu. Podstatou tohoto kroku je seznámit se s reálnou situací podniku. Analýza současné marketingové situace je však nedostačující. Marketingový plán je ovlivňován nejen marketingovou situací, ale i mnoha dalšími skutečnostmi, mezi které patří například chování konkurence, nové trendy, aktuální situace v daném odvětví, legislativa apod. Firma by neměla tyto zmíněné skutečnosti přehlížet.

Vhodný nástroj pro zjištění marketingové situace je marketingový výzkum a analýza marketingové politiky firmy. Pro zjištění ostatních skutečností lze využít situační analýzu, která se bude věnovat jak vnějšímu okolí firmy, konkrétně obecnému, oborovému i zahraničnímu, tak vnitřnímu prostředí, se zaměřením na lidské zdroje a finanční ukazatele.<sup>42</sup>

<sup>41</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 400

<sup>42</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

## 2.4 Marketingový výzkum

Definovat jednoznačně marketingový výzkum je poměrně obtížné a v odborné literatuře můžeme nalézt celou řadu doplňujících pohledů. Kotler vnímá marketingový výzkum jako systematický proces určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým se firma nachází.<sup>43</sup> „*Marketingový výzkum je funkce, 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 marketingového procesu.*“<sup>44</sup> Společně s Armstrongem rozšiřuje definici s poznatkem, že cílem marketingového výzkumu je účinné vyhodnocování informací, které jsou potřebné pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.<sup>45</sup> Foret a Stávková kladou důraz na relevantnost získaných informací a komunikaci zjištěných výsledků řídicím pracovníkům firmy.<sup>46</sup> Výstižně definuje problematiku marketingového výzkumu Zbořil: „*Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového řízení.*“<sup>47</sup>

Marketingový výzkum umožňuje:

- porozumět zájmovému trhu, tj. trhu, na který chce firma vstoupit,
- identifikovat problémy, které se na daném trhu mohou vyskytnout a identifikovat příležitosti, ať již existující nebo generované v budoucnu,
- jasně a efektivně formulovat směry marketingových činností,
- vyhodnotit výsledky a zaujmout odpovídající stanoviska, popř. přijmout potřebná opatření.

Firma zvažující zahájení marketingového výzkumu by měla splňovat následující kritéria:

---

<sup>43</sup> KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

<sup>44</sup> KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6, str. 406

<sup>45</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>46</sup> FORET, M. STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8

<sup>47</sup> ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum – metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-394-5. str. 7

- firma předpokládá nějaký dopad plánovaného marketingového rozhodnutí, ale není přesvědčena o výsledku, rozsahu a konečném vlivu rozhodnutí, potřebuje další doplňující informace,
- marketingové oddělení má podporu vedení společnosti k realizování změn (taktických, strategických, koncepčních), které vyplynou z výsledků marketingového průzkumu,
- uvědomění si, že náklady spojené s marketingovým výzkumem musí být adekvátní vzhledem k získaným výsledkům a předpokládaným výnosům.

Příprava výzkumu, jako základní předpoklad úspěšné realizace výzkumu, obsahuje:

- definování, formulace a teoretická východiska řešeného problému,
- předběžná očekávání jakých se má marketingovým výzkumem dosáhnout,
- specifikace potřebných informací, stanovení informačních potřeb,
- identifikace zdrojů informací, vymezení základního souboru, zdůvodnění jeho velikosti, složení, místa a času realizace výzkumu,
- stanovení metod sběru informací, definice nástrojů pro měření výsledků,
- určení způsobu kontaktování respondentů,
- vypracování projektu výzkumu,
- předvýzkum – ověření navrženého konceptu.<sup>48</sup>

Realizace výzkumu vychází z připraveného projektu výzkumu a obsahuje:

- „*shromáždění informací,*
- *zpracování a analýzu informací,*
- *prezentaci výsledků výzkumu,*“<sup>49</sup>
- případnou aplikaci získaných poznatků z výzkumu do firemní praxe,
- analýzu nákladů na realizovaný marketingový výzkum.

Dá se předpokládat, že žádná marketingová studie, příprava nebo realizace záměrů se neobejde bez chyb. Podaří-li se chyby předvídat, pojmenovat a rozpoznat, je možné jim již v přípravné fázi marketingového výzkumu předcházet. Každý marketingový výzkum je

---

<sup>48</sup> FORET, M. STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8

<sup>49</sup> ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum – metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-394-5. str. 13

jedinečný, pokaždé je ovlivňován jinými faktory, a proto je nezbytná analýza výchozí situace k ověření pracovní hypotézy. Lze tak předejít informační mezeře, která nastává tam, „*kde chybějící informace přinášejí problém. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy.*“<sup>50</sup> Cílem je chránit vynaložené náklady organizace, čas zúčastněných pracovníků strávený nad řešením zbytečných problémů a částečně nebo úplně eliminovat chybná rozhodnutí učiněná na základě irelevantních podkladů a výsledků. Chyby se mohou objevit v jakékoliv fázi marketingového výzkumu, přičemž jejich dopad může celý proces výzkumu značně ovlivnit nebo i zcela znehodnotit. Marketingový výzkum bývá obvykle limitován následujícími faktory:

- možnosti metod a technik,
- působení času,
- kvalifikace pracovníků výzkumu,
- kvalifikovanost respondentů,
- disponibilní finanční prostředky.

Pro předcházení možným chybám v marketingovém výzkumu je důležité rozlišit výběrové a nevýběrové chyby. Pro výběrové chyby je charakteristické, že sledovaný údaj nebyl sledován u všech respondentů, ale pouze u vybraného vzorku. Nevýběrové chyby se ovlivňují složitě a patří sem např. i záměrné klamy. Do nevýběrových chyb patří:

- chybné definování problému výzkumu, které vede k nesprávnému zaměření výzkumu, takže i kvalitně provedený výzkum je nepoužitelný,
- chybné definování cílového trhu,
- chyby při měření zkoumaných jevů,
- chybné posouzení kauzálních vztahů,
- nereprezentativní základna výběru,
- chyby spojené s aplikací metod šetření.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X, str. 70

<sup>51</sup> ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum – metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-394-5

## **2.5 Situační analýza**

Marketingová situační analýza (marketingový audit) je kritické, nestranné, systematické a důkladné:

- zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem na marketingové činnosti) - mikroprostředí,
- šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem na analýzu trhu) - makroprostředí.

Výsledky získané z provedené situační analýzy jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Tato analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech:

- dosavadní vývoj (kde se podnik nacházel v minulosti),
- současný stav (pozice podniku v současnosti),
- odhad možného budoucího vývoje (kam chce podnik dospět v budoucnosti).<sup>52</sup>

### **2.5.1 PEST ANALÝZA**

PEST analýza studuje makro okolí podniku. Název této analytické metody je vytvořen z prvních písmen názvů sledujících faktorů:<sup>53</sup>

- Politické a legislativní faktory obsahují širokou paletu prvků pro sledování a uplatnění v analýze. Od stability zahraniční a národní politické situace, která představuje pro podnik významné příležitosti, ale i ohrožení, dále politická omezení od nejrůznějších regulací exportu a importu, protimonopolních zákonů, daňových zákonů, cenové politiky, ochrany životního prostředí, ale také řady zákonů a právních norem. Všechny tyto prvky představují vymezující prostor pro podnikání.<sup>54</sup>
- Ekonomické faktory vycházejí z vývoje makroekonomických trendů. Firma je silně ovlivňována současným vývojem, důležité je také predikovat budoucí vývoj s

---

<sup>52</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 8024704471

<sup>53</sup> Některé prameny uvádějí další dvě rozšiřující charakteristiky: „E“ – Ekologie a „L“ – Legislativa

<sup>54</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1

ohledem na pravidelné ekonomické cykly. K základním ekonomickým indikátorům, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každé firmy, patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Každý z těchto základních indikátorů ovlivňuje firmu v jiných směrech. Jak uvádí Sedláčková, míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.<sup>55</sup>

- Sociální a demografické faktory jsou odrazem vlivů spojených s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou.
- Technologické faktory se můžou stát významným činitelem úspěšnosti podniku s ohledem na zachycení nových trendů nebo získání významné konkurenční výhody.<sup>56</sup>

Základním úkolem PEST analýzy je nalézat a identifikovat oblasti, které mají nebo mohou mít vliv na podnik a odhadovat, jaké změny mohou nastat. Při zpracovávání PEST analýzy je potřebné si uvědomit, že již ve své podstatě a šíři záběru může být velmi rozsáhlá a v konečném důsledku obtížně vyhodnotitelná. Je tedy důležité zaměřit se na skutečně relevantní body, které mají přímou souvislost s analyzovaným produktem či službou. Relevantně zpracovaná PEST analýza může již v počátku odhalit negativní i pozitivní zjištění, která mohou mít zásadní vliv na budoucí vývoj firmy.

### 2.5.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je prezentována jako jednoduchý nástroj s koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, která se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů, jež ovlivňují strategické postavení podniku. Může být prováděna jako součást komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Rozlišujeme dvě charakteristiky SWOT analýzy vnitřní situace podniku a to, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Cílem analýzy není zpracování seznamu potenciálních příležitostí a

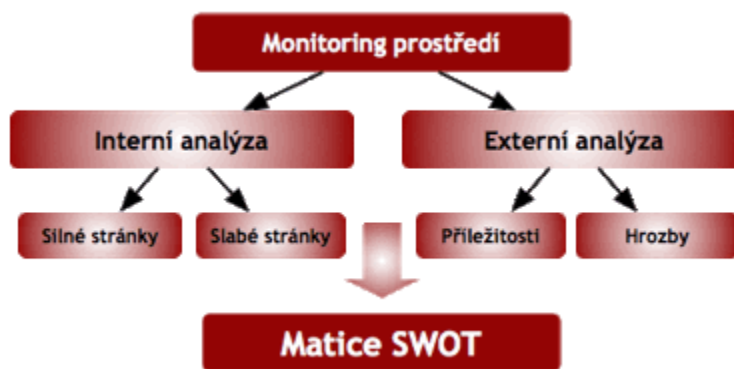
---

<sup>55</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1

<sup>56</sup> Typickým příkladem může být firma Apple a její produkce iphonů a tabletů. Prozatím se firmě Apple daří držet značný technologický náskok nad svými konkurenty. Vydání novinky pro konkurenci znamená dohnání či vyrovnání „závodu“, kdežto Apple již má „před dokončením“ další verzi.



hrozeb, silných a slabých stránek, ale idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky.<sup>57</sup>



Obrázek 5 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu<sup>58</sup>

Podle Sedláčkové a Buchty je postup při realizaci SWOT analýzy následující:

- Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je nutné věnovat hybným silám, které mohou vést k efektivní změně a klíčovým faktorům úspěchu.
- S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
- Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé.<sup>59</sup>

Nápomocným při porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku může být diagram SWOT analýzy. Ten díky své přehlednosti a systematičnosti iniciuje úvahy směřující k volbě určité strategie.

Při zpracování SWOT analýzy je důležité klást důraz na její účelnost. Cílem SWOT analýzy není podat vyčerpávající přehled silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení,

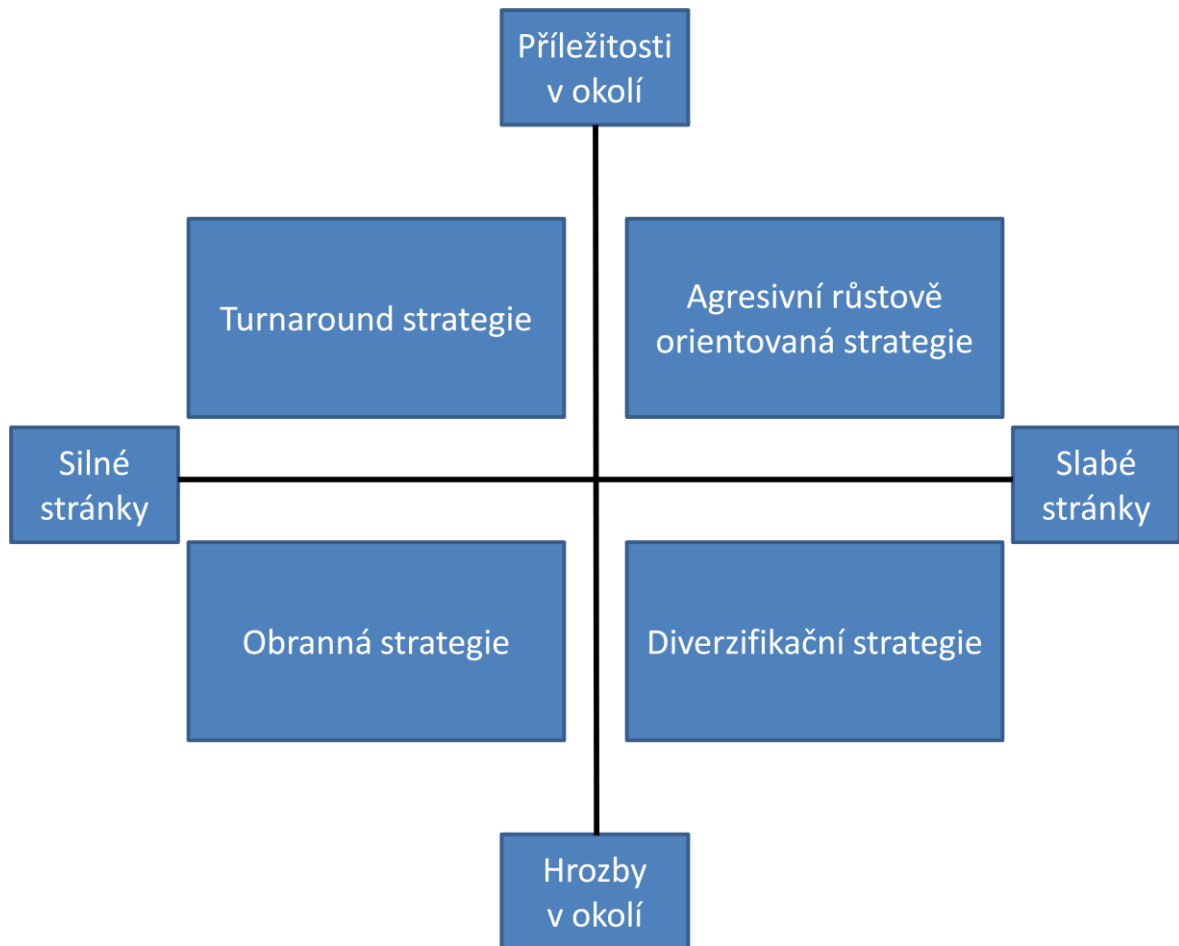
<sup>57</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN 978-80-251-2621-9

<sup>58</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3

<sup>59</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1

ale smysluplné využití SWOT analýzy pro následnou práci a marketingové využití v oblastech:

- identifikaci kritických oblastí,
- formulace obecného (globálního) rozvojového cíle a specifických cílů.



Obrázek 6 Diagram analýzy SWOT <sup>60</sup>

První kvadrant je nejpříznivější, zde se podnik setkává s několika příležitostmi, disponuje i množstvím silných stránek, které využívá. Za předpokladu těchto příznivých okolností by měla uplatňována růstově až agresivně orientovaná strategie, která představuje ofenzivní přístup z pozice síly, což je cílem většiny podniků.

---

<sup>60</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 93

Ve druhém kvadrantu působí na silné stránky nepříznivé okolí. Strategie vychází z toho, že dojde ke střetu silných stránek a hrozeb. Strategie „Strength a Threats“ předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. Nesmíme opomenout včasnou identifikaci hrozeb a snahu převést hrozby v příležitosti či silné stránky.

V případě, že se firma nachází ve třetím kvadrantu, disponuje množstvím příležitostí, ale musí čelit značnému počtu slabých míst. Tato strategie klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. V této situaci je nutné eliminovat slabé stránky a v co největší míře využívat tržní příležitosti.

Čtvrtý kvadrant je označován za nejméně příznivý. V něm se nachází firma, u které převažují slabé stránky, a v jejím okolí se vyskytuje mnoho rizikových faktorů. V tomto případě se jedná o strategii obrannou a defenzivní, která vychází z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.<sup>61</sup>

### 2.5.3 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL

Analytickou metodu 5 sil vyvinul profesor Michael E. Porter z Harvard School of Business. Metodu lze nazvat jako tradiční ke zkoumání okolí podniku. *„Síla působení těchto pěti faktorů je v jednotlivých odvětvích různá a současně se mění s vývojem odvětví. Důsledkem toho pak je skutečnost, že ne všechna odvětví jsou z hlediska výnosnosti na stejné úrovni. Je-li všech pět sil silných, lze očekávat, že výnosnost bude nízká, a to bez ohledu na to, jaké výrobky či služby se produkuje. Naopak, slabé síly dovolují vysoké ceny a nadprůměrnou výnosnost.“*<sup>62</sup> Prostředí, ve kterém se podnik nachází, prochází neustálými změnami a vývojem, proto jednotlivé síly se v čase mohou měnit. Pro firmu je tedy důležité analyzovat své okolí a zjišťovat aktuální situaci a podle zjištění přizpůsobovat svoji strategii. Zvolenou strategií jsou firmy schopny ovlivňovat sílu těchto pěti sil, což může vést buď k dočasné, nebo i trvalé konkurenční výhodě.<sup>63</sup>

Při strategickém rozhodování o budoucích aktivitách firmy je doporučeno doplnit SWOT

---

<sup>61</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 93

<sup>62</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1, str. 39

<sup>63</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

analýzu zkoumáním konkurenčního prostředí.<sup>64</sup> Firma potřebuje zjistit důležité charakteristiky svých konkurentů, zejména jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky a zaměřit se také na analýzu příležitostí a hrozeb. Při analyzování konkurence je vhodné sledovat nejen podíl na trhu, ale i podíl na povědomí nebo podíl na oblibě. Obecně lze totiž podle Kotlera konstatovat, že firmy, jejichž podíl na povědomí a oblibě stoupá, zákonitě zvětší i svůj podíl na trhu a dosáhnou větší rentability.<sup>65</sup> V případě, že je firma lídrem daného tržního segmentu, musí být neustále ve střehu a o svůj tržní podíl bojovat. Její silná pozice se tak stává výzvou pro stávající i potenciální konkurenty. Pro výše uvedené získávání údajů a podrobný monitoring konkurence je vhodné použít Porterův model analýzy konkurence, který je podle Hadraby především zaměřen na řešení otázky, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu.<sup>66</sup> Model vymezuje pět sil ovlivňujících přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin ohrožení:

- smluvní síla kupujících – Pokud je síla kupujících slabá, je firma ve výhodě a má volnou cestu ke zvyšování ceny a tím získání vyššího zisku. Ovšem na druhou stranu, pokud dojde k opačné situaci, kdy síla kupujících je silná, dochází k tlaku snižování ceny nebo k požadavku vysoké kvality či lepšího servisu, což vede ke zvyšování nákladů.<sup>67</sup>
- smluvní síla dodavatelů – Logickou úvahou lze vyvodit, že sledovaná firma zde bude v pozici zákazníka a bude tedy analogicky uvažovat podle smluvní síly zákazníků. Pro firmu jsou dodavatelé určitým nebezpečím, dokážou určovat vyšší ceny a firma je musí akceptovat nebo přistoupit na nižší kvalitu. Dodavatel tedy zaujímá silnou pozici a firma je tak vystavena riziku nižšího zisku. Naopak, má – li dodavatel slabou pozici, je firma v dobrém postavení, dokáže tlačit cenu dolů a požadovat vyšší kvalitu.<sup>68</sup>

---

<sup>64</sup> SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Zlín: UTB FMK, 2004, 118 s. ISBN 80-731170, s. 68

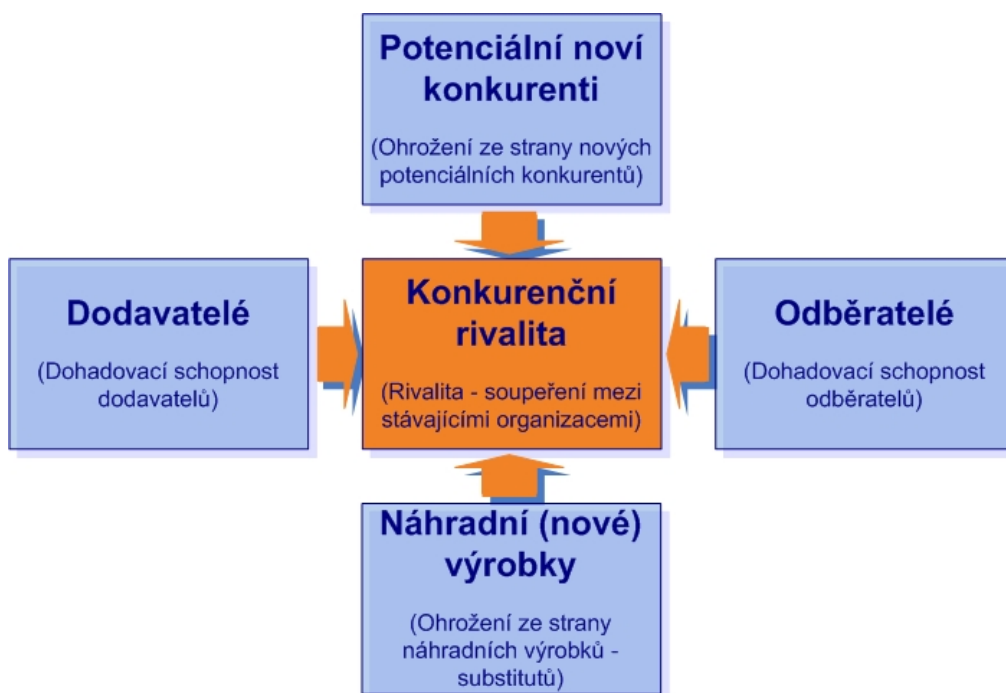
<sup>65</sup> KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

<sup>66</sup> HADRABA, J. *Marketing: Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň, A. Čeněk, 2004. s. 216 ISBN: 80-86473-89-9

<sup>67</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

<sup>68</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

- hrozba substitutů – Pokud pro firmu existují blízké substituty, vzniká nebezpečí, že nebude moci zvyšovat ceny, ba naopak se dostává do tlaku, a to má vliv na její celkovou ziskovost. Naproti tomu vlastní-li firma unikátní výrobek či službu, neexistují blízké substituty. Firma tedy získává příležitost zvyšovat prodejní ceny, a to má vliv na její celkovou ziskovost<sup>69</sup>
- hrozba nových konkurentů – Existuje-li v mikro okolí firmy malá hrozba vstupu konkurentů na trh, je to pro firmu výhodou, kterou může využít k zvyšování ceny a dosažení vyššího zisku. Naopak vysoká hrozba vstupu konkurentů má za následek negativní vývoj ziskovosti.
- rivalita mezi konkurenty v odvětví - Pokud je konkurenční síla slabá, je to pro firmu výhodou, což vede k vyšší ziskovosti pro daný podnik. Naopak je-li rivalita mezi konkurenty silná, může to vést až k cenové válce mezi danými firmami a tedy k nižší ziskovosti prostředí.<sup>70</sup>



Obrázek 7 Porterův model pěti sil<sup>71</sup>

<sup>69</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

<sup>70</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

<sup>71</sup> STŘELEČ, J. *Vlastní cesta*. [online]. Brno. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: Dostupné on-line: [http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96\\_113\\_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg)

#### **2.5.4 MODEL BCG**

Model BCG představuje portfoliovou analýzu vyvinutou konzultační firmou Boston Consulting Group. Model je založen na zkoumání dvou faktorů a je tedy specifickým případem více faktorového portfolia. Jedná se o faktory:

- tempo růstu,
- relativní tržní podíl.<sup>72</sup>

BCG předpokládá, že každá strategická podnikatelská jednotka (SPJ) má své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice, pro které našla specifická jména charakterizující významnost SPJ v kvadrantu a jednotlivé kvadranty též podrobně charakterizuje.

- **HVĚZDY**
  - „hvězda“ má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem,
  - představuje nejlepší dlouhodobé příležitosti podniku,
  - SPJ (výrobky, skupiny výrobků) s nadprůměrným růstem trhu a potenciálem dosáhnout dominantní postavení na trhu ve stádiu zralosti životního cyklu výrobku,
  - vyžadují podstatné investice k udržení nebo expanzi svého postavení.
- **DOJNÉ KRÁVY**
  - SPJ s dominantním postavením na pomaleji rostoucím trhu,
  - bývalé „hvězdy“, vytvářejí značné množství peněžních prostředků (minimální požadavek na reinvestování),
  - měly by být řízeny tak, aby udržely svůj silný relativní tržní podíl.
- **OTAZNÍKY**
  - SPJ ve fázi uvedení na rychle se rozvíjející trhy,
  - nejistá budoucnost (proto „otazníky“), na jedné straně možné budoucí „hvězdy“ a poté „dojné krávy“, na druhé straně i možní „psi“,
  - nutné vynakládat značné investice – podnik musí pečlivě zvážit, zda investovat.
- **PSI**
  - SPJ s nízkým tržním podílem a nízkým tempem růstu trhu,

---

<sup>72</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 8024704471

- obecně neperspektivní – produkují nízké zisky, někdy dokonce ztráty,
- otázka pro management, zda „dovolí“ další pokračování těchto „psů“,
- většinou předurčení k likvidaci, inovace produktu bývá neperspektivní.<sup>73</sup>

## 2.6 Stanovení marketingových cílů

Součástí každého marketingového strategického plánování je formulace jasného a dlouhodobě zaměřeného systému. Rozhodující pro stanovení takovýchto cílů je získávání informací na podkladě provedené analýzy a SWOT analýzy. *„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“*<sup>74</sup>

Marketingové cíle by měly být členěny hierarchicky na cíle pro obory podnikání a dále pak na cíle pro konkrétní marketingové nástroje jako je produkt, distribuce, cena či marketingová komunikace.

Marketingové cíle plní následující funkce:

- **koordinační** – všechny marketingové činnosti se zaměřují na hlavní cíle firmy a zjišťují vzájemně si odpovídající vztahy,
- **řídící** – všechna rozhodnutí směřují k dosažení požadovaného stavu,
- **kontrolní** – hodnocení marketingových činností ve vztahu k naplnění stanoveného cíle a s dostatečným časovým předstihem v případě prováděných úprav při vzniku odchylek.<sup>75</sup>

Marketingové cíle se vyhodnocují na základě:

- *„žádoucnosti,*
- *proveditelnosti,*
- *operativnosti,*
- *podpory.“*<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 8024704471

<sup>74</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 126

<sup>75</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>76</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 130

## 2.7 Formulace marketingových strategií

Na základě výsledků provedené situační analýzy a na základě stanovených marketingových cílů dochází k výběru a konkrétnímu formulování marketingových strategií. Marketingové strategie určují základní směry vedoucí ke splnění cílových úkolů. Prezentují prostředky, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo. Představují základní rámec, uvnitř kterého firmy uskutečňují nejlepší volbu postupu, pokud jde o dosažení cílových trhů a jejich uspokojení výrobky a službami.

V rámci marketingového plánování nelze opomenout marketingové taktiky. Formulované dlouhodobé strategické postupy vyžadují detailnější přístupy pro krátkodobé časové úseky. Je třeba vybrat marketingový mix s ohledem na pozici výrobku na trhu v tomto období a sestavit rozpočet, který specifikuje taktické detaily. Taktika je v podstatě „krátkodobá detailní marketingová strategie“, která respektuje tržní podmínky a jejich změny a případné revize během ročního a kratšího období, právě vzhledem ke změnám tržní situace. Dobrá strategie bez správného taktického zázemí nepovede k požadované marketingové výkonnosti.<sup>77</sup>

## 2.8 Segmentace a positioning

Segmentace se stále více dostává do popředí a nabývá na významu, především díky dynamice a komplexnosti trhů. „Strategický marketing spočívá na dobře provedené segmentaci a marketingový mix je zaměřen na odlišení. Segmentace trhu je koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností s cílem lépe vyhovět každé z nich.“<sup>78</sup> Na trhu se nacházejí kupující, kteří se v řadě ohledů odlišují. Těmito odlišnostmi mohou být zájmy, kupní síla, geografické rozmístění či nákupní postoje. Proto na řadu přichází tržní segment, který představuje přiměřeně velkou část trhu, jenž je definován na základě přijatých kritérií odlišností od ostatních segmentů. Proces segmentace podle Tomka a Vávrové může znamenat tři tendence:

- homogenní preference – všichni zákazníci mají zhruba stejné preference,
- difúzní preference – preference zákazníků jsou rozptýleny do celého prostoru,

---

<sup>77</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 8024704471

<sup>78</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8. s. 131



- shlukové preference – představují přirozené tržní segmenty.<sup>79</sup>

Různorodost zákazníků, jejich potřeb a přání je rozmanitá a úspěšná firma si je vědoma, že není možné uspokojit všechny zákazníky stejným způsobem, k všeobecné spokojenosti a rozděluje své zákazníky podle segmentů trhu, kdy na jednotlivé segmenty trhu je tvořena adekvátní marketingová strategie, která umožňuje dosahovat ve stanovených segmentech očekávaný zisk. Tento proces podle Kotlera zahrnuje:

- segmentaci trhu – rozdělení trhu na výrazné skupiny kupujících s odlišnými potřebami, specifickým chováním či požadavky na podobu marketingového mixu,
- segment trhu – spotřebitelská skupina reagující na marketingové aktivity podobným způsobem,
- targeting – vyhodnocení atraktivity jednotlivých segmentů a následný výběr jednoho či více cílových segmentů,
- positioning – vybraná cílová skupina zákazníků vnímá produkt ve srovnání s konkurencí na jasném a očekávaném místě, což je výsledkem podrobného marketingového mixu a vymezení produktu vůči konkurenci,
- pozice produktu – zákazník produkt vnímá dle svých preferencí, důležitých vlastností. Pozice produktu tedy vyjadřuje místo, jak zákazník daný produkt vnímá ve srovnání s konkurenčními produkty.<sup>80</sup>

Fáze segmentace trhu je možné rozdělit do tří základních tematických oblastí:

- výzkum trhu – cílem této fáze je zhodnocení prodeje produktů, odhadnutí velikosti budoucí poptávky, vymezení segmentačních kritérií. Průzkumná fáze probíhá podle metod marketingového průzkumu,
- profilování segmentů – analytická fáze segmentace trhu. Rozčlenění zákazníků do menších homogenních skupin podle segmentačních kritérií. Výsledky jsou zpracovány do přehledných tabulek. Analýzou údajů vznikne několik shluků s podobnými potřebami a charakteristikami. Shluky je nutné pojmenovat podle

---

<sup>79</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2011. 236 s. ISBN 978-80-7431-042-3

<sup>80</sup> KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

dominantních rozlišujících charakteristik. Hlavním cílem je vytvořit dostatečný počet odlišných segmentů,

- tržní zacílení – vyhodnocení atraktivity a vhodnosti jednotlivých segmentů. Volba jednoho nebo několika cílových segmentů, na které se bude firma zaměřovat.<sup>81</sup>

## **2.9 Cíle diplomové práce**

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současné marketingové situace firmy NF a návrh optimální marketingové strategie, která umožní její další úspěšný rozvoj. Návrh marketingové strategie vychází z detailní analýzy aktuální marketingové situace, která byla provedena v rámci auditu marketingových a obchodních aktivit. Audit byl realizován autorem diplomové práce ve čtvrtém čtvrtletí roku 2011 a je doplněn o poznatky z realizovaných marketingových výzkumů a osobních šetření autora s klíčovými zaměstnanci společnosti. Autor diplomové práce je členem vedení společnosti NF.

### **Hypotéza diplomové práce:**

- Efektivní marketingová strategie může změnit klesající obratovou trajektorii firmy.

### **Cíle diplomové práce:**

- Analyzovat aktuální marketingovou situaci firmy pomocí nástrojů strategického marketingového plánování.
- Odhalit silné a slabé stránky firmy.
- Identifikovat nové tržní příležitosti a možnosti dalších výnosů.
- Navrhnout nápravná opatření u zjištěných slabých stránek a hrozeb.
- Navrhnout efektivní marketingovou strategii s ohledem na teoretická východiska práce a provedenou analýzu aktuální marketingové situace firmy.

Metodologie diplomové práce vychází ze srovnávací analýzy teoretických základů se skutečnou podobou realizovaných analýz formou analogie použitých metod a metod

---

<sup>81</sup> MATULA, Vladimír, ©2012. *Segmentace trhu*: [on-line]. Jihlava, 2012 [cit. 2012-03-19]. <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>

doporučených se zaměřením na rozbor jednotlivých nástrojů strategického marketingového plánování vedoucích k identifikaci nových cílových skupin a tržních příležitostí. Sběr dat použitých v diplomové práci probíhal na základě řady osobních šetření s jednotlivci i skupinami zaměstnanců firmy formou osobních pohovorů, skupinových workshopů a brainstormingu. Důležitou informační základnou pro zpracování diplomové práce byl firemní marketingový informační systém NF, další podklady z interních zdrojů NF a obecných externích zdrojů a realizovaná marketingová šetření. Marketingové výzkumy byly zajištěny vlastními zdroji NF bez účasti externích subjektů formou osobního dotazování a dotazníkových šetření realizovaných prostřednictvím veřejně dostupných elektronických nástrojů. Získaná data autor diplomové práce analyzoval a vyhodnotil na základě získaných teoretických poznatků, praktických zkušeností a detailní znalosti tržního prostředí. Získané poznatky posloužily jako východiska pro zpracování analytické a projektové části diplomové práce, která přináší konkrétní možnost řešení aktuálního stavu firmy s ohledem na její budoucí úspěšný rozvoj.

Teoretickou část diplomové práce zakončím citátem vizionáře Steva Jobse, který je pro mne osobně velmi inspirativní osobností, jež dala strategickému marketingu „šťávu“.

*„Lidé často nevědí, co chtějí, dokud jim to neukážete.“*

Steve Jobs

## **II. ANALYTICKÁ ČÁST**

### **3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI NF**

NF je největším českým učebnicovým nakladatelstvím a propagátorem moderních trendů v systému primárního, sekundárního a terciárního vzdělávání. Stěžejní část titulové skladby tvoří ucelené řady tištěných a elektronických učebnic, pracovních sešitů, vzdělávacích materiálů pro základní školy, víceletá gymnázia, střední a jazykové školy. Ročně vydá NF přes sto nových titulů, což představuje roční produkci cca jednoho miliónu vydaných výtisků. NF se prostřednictvím své dceřiné společnosti (Akademie Moderního Vzdělávání, o.p.s. – AMV) dále zaměřuje na kontinuální vzdělávání pedagogických pracovníků formou odborných seminářů, které mají různé tematické zaměření a odbornostní úroveň. Většina realizovaných seminářů získala akreditaci MŠMT. V roce 2011 se odborných seminářů zúčastnilo přes 10 000 pedagogických pracovníků z České republiky.

NF patří mezi hlavní propagátory interaktivní výuky v České republice a je jedním ze zakládajících členů v evropském měřítku ojedinělého projektu VZDĚLÁNÍ21.<sup>82</sup> Interaktivní učebnice doplňují a rozšiřují tištěnou verzi učebnic o možnosti využívání multimediálních prvků, audiovizuálních materiálů a dalších forem začleňování elektronických nástrojů do frontální výuky, které umožňují efektivní proces zpětné vazby pro učitele i žáka. Tištěné i elektronické vzdělávací materiály jsou součástí komplexního eko systému NF pod názvem FlexiLearn – systému pro vzdělávání, komunikaci a řízení výuky. Kromě učebnic a vzdělávacích materiálů vydává NF také pedagogickou literaturu, dětskou edici Čti+ na podporu čtenářské gramotnosti, populárně-naučné encyklopedie pro děti CO-JAK-PROČ, slovníky a zájmovou literaturu se zaměřením na rybářství.<sup>83</sup> NF je držitelem celkem 13 prestižních českých i mezinárodních ocenění.<sup>84</sup> NF zaměstnává k 31.3.2012 74 kmenových zaměstnanců a spolupracuje s několika desítkami odborných redaktorů a školitelů z praxe i akademického prostředí, kteří se aktivně podílejí na vzniku nových vzdělávacích materiálů.

---

<sup>82</sup> Projekt VZDĚLÁNÍ21 byl zahájen v září 2009 na třech pilotních školách. V současné době je do projektu začleněno celkem 6 pilotních škol, 65 učitelů a 275 žáků. Hlavním cílem projektu je dlouhodobý výzkum zkoumající efektivnost, výhody, nevýhody a možná omezení zavádění moderních ICT technologií do běžné výuky. Dalšími partnery projektu jsou společnosti: Microsoft, Intel, HP a AV Média. Odborným garantem projektu je Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy. Bližší informace o projektu můžete získat na internetové adrese: [www.vzdelani21.cz](http://www.vzdelani21.cz)

<sup>83</sup> Interní materiály NF

<sup>84</sup> Příloha č. 1: Seznam ocenění NF

### 3.1.1 Historie

NF založil v roce 1991 její současný jednatel Ing. Jiří Fraus a společnost má své sídlo v Plzni. V roce 1996 vzniká obchodní komanditní společnost, kde Jiří Fraus vystupuje jako komplementář a komanditisté jsou německé nakladatelské domy Max Hueber Verlag, GmbH & Co. KG a Cornelsen Verlagsholding GmbH & Co. V roce 2006 dochází k transformaci NF z komanditní společnosti na společnost s ručením omezeným. Jediným jednatelem společnosti je Ing. Jiří Fraus vlastníci 50% podíl společnosti. Druhým společníkem je německé vydavatelství Franz Cornelsen Bildungsholding GmbH & Co. KG vlastníci druhou polovinu obchodnímu podílu.<sup>85</sup>

V prvních letech činnosti NF primárně zaměřovalo své aktivity na tvorbu kvalitních cizojazyčných slovníků, distribuci a prodej učebnic a vzdělávacích materiálů pro výuku cizích jazyků a vydávání zájmové literatury. V roce 1991 vyšel první titul *Němčina v konverzaci („Deutsch 2000“)*, který reagoval na aktuální poptávku československé společnosti po kvalitních jazykových učebnicích. Jiří Fraus vzpomíná na začátky svého úspěšného podnikání: *„Pracoval jsem tehdy v plzeňských papírnách a absolvoval jsem v rámci firemního vzdělávání kurzy němčiny. Naše profesorka v té době neměla k dispozici dostatek kvalitních učebnic, takže nám věci kopírovala, spoustu toho jsme si opisovali. Tehdy mě napadlo, že by určitě stálo za to vydat kvalitní učebnici“*<sup>86</sup> Během pěti let NF zaujalo dominantní postavení na trhu s jazykovými učebnicemi němčiny, francouzštiny, španělštiny a ruštiny. Následovalo vydávání odborných překladových slovníků v rámci edicí Speciál a Handy.

V roce 2000 NF aktivně vstoupilo do oblasti primárního a sekundárního vzdělávání. Učebnice pro druhý stupeň základních škol se záhy staly mezi školami a učiteli velmi žádané, což bylo důvodem zaměřit podnikatelské aktivity na tržní segment, který nabízel nejvíce příležitostí se specifickým konkurenčním prostředím.<sup>87</sup>

NF se v roce 2005 stává jediným zástupcem České republiky v Evropské asociaci nakladatelství učebnic (EEPG) a učebnice NF začínají sbírat ocenění v evropských

---

<sup>85</sup> OBCHODNÍ REJSTŘÍK. [cit. 2012-03-28]. Dostupné on-line: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a400005896&typ=full&klic=iqE3NTsQrxzzNng%2fbOcTRw%3d%3d>

<sup>86</sup> Interní materiály NF

<sup>87</sup> Relativně slabé konkurenční prostředí bylo způsobeno specifičností nakladatelské činnosti vydávání učebnic pro základní školy. Dominantní postavení drželo Státní pedagogické nakladatelství, které však vydávalo v reedicích převážně zastaralé učebnice. Pro každý subjekt, který vstupoval na trh učebnic pro základní školy, bylo velmi důležité získat důvěru učitelů, protože vzdělávání na základní škole je proces dlouhodobý a systematický.

soutěžích. Rok 2007 znamenal pro NF zásadní zlom a upevnění pozic vůči stávající konkurenci. NF představilo v evropském měřítku unikátní koncept interaktivní učebnice, tzv. iUČEBNICE® propojující dosavadní svět tištěných vzdělávacích materiálů s nově přichozím trendem moderních vzdělávacích materiálů v elektronické podobě. Tímto krokem se NF stává lídrem českého trhu v oblasti elektronických vzdělávacích materiálů a získává dominantní postavení na druhém stupni základních škol i v tištěné produkci. Interaktivní učebnice anglického jazyka *Way to Win* získala v tom samém roce nejvyšší ocenění Křišťálový disk na mezinárodním veletrhu informačních a telekomunikačních technologií Invex - Digitex. Od roku 2000 dochází ke kontinuálnímu rozvoji, vývoji a implementaci kvalitních a moderních vzdělávacích materiálů pro české školství. Dynamický růst společnosti je však zpomalen nekoncepční politikou českého státu v oblasti vzdělávání a školství a také od roku 2008 razantním snížením tzv. „Ostatních neinvestičních výdajů“, ze kterých školy mohou financovat vzdělávací materiály mající doložku MŠMT. V následujících letech se NF zaměřuje na zdokonalování své produkce vzdělávacích materiálů pro základní a střední školy, upevňuje svoji pozici na trhu, zejména na druhém stupni základních škol, a zavádí na trh nové produkty spojené s využíváním ICT technologií ve školství. V roce 2009 startuje již zmíněný projekt Vzdělání21. V letech 2010 a 2011 zaznamenává NF dopad hospodářské krize, který se projevil zejména razantním snížením finančních prostředků, jež stát uvolňoval školám. I nadále si však NF drží vysoký odbornostní kredit mezi školami, učiteli a na mezinárodním poli a investuje do vývoje nových produktů. V segmentu tištěných učebnic získává NF na druhém stupni základních škol dominantní postavení ve výši až 70% trhu<sup>88</sup>, v oblasti interaktivních učebnic je v listopadu roku 2011 zaznamenáno překročení magické hranice 50% všech českých škol,<sup>89</sup> které pro výuku využívají interaktivní učebnice NF.

### 3.1.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání NF jsou dle obchodního rejstříku následující činnosti:

- nakladatelská a vydavatelská činnost,
- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- reklamní činnost,

---

<sup>88</sup> Systémová učebnice českého jazyka pro 6. až 9. třídu základní školy

<sup>89</sup> Interní materiály NF

- 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.

Statutárním orgánem společnosti je Ing. Jiří Fraus, který jedná jménem společnosti samostatně.<sup>90</sup>

### 3.1.3 Vize

Dlouhodobou vizí NF je vytvářet profesionálně připravené moderní vzdělávací materiály a nástroje s vysokou didaktickou přidanou hodnotou, které respektují dlouhodobé trendy ve vzdělávání, potřeby pedagogických pracovníků a jsou založeny na aktivním skupinovém i individuálním zapojení žáků do procesu výuky interaktivní formou s cílem klást důraz na efektivní poskytování zpětné vazby.<sup>91</sup>

### 3.1.4 Mise

Mise NF je tvořena čtyřmi základními pilíři:

- Propojení jednotlivých článků vzdělávacího procesu: učitelů-žáků-rodičů pomocí profesionálních moderních vzdělávacích materiálů, informačních a komunikačních technologií, které kladou vysoký důraz na didaktickou komplexnost.
- Systematické vzdělávání pedagogických pracovníků založené na jasné koncepci, respektující požadavky učitelů, žáků i rodičů.
- Využívání profesionálně připraveného výukového obsahu s možností jeho přizpůsobování potřebám a požadavkům, učitelů a žáků.

---

<sup>90</sup> OBCHODNÍ REJSTŘÍK. [cit. 2012-03-28]. Dostupné on-line: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a400005896&typ=full&klic=iqE3NTsQrxzzNng%2fbOcTRw%3d%3d>

<sup>91</sup> Interní materiály NF



- Dlouhodobé vzdělávání a motivování učitelů k efektivnímu využívání moderních vzdělávacích materiálů.<sup>92</sup>

Misi a poslání NF lze vyjádřit i jako systém ve vzdělávání nabízející škole komplexní řešení, které je možné shrnout do 12 důvodů, proč by měla škola spolupracovat s NF:

### 4 formy obsahu

- tištěné učebnice a související materiály pro učitele,
- tištěné pracovní sešity a související materiály pro žáky,
- interaktivní učebnice – školní multilicence,
- interaktivní učebnice – žakovská licence.

### 2 formy evaluace

- průběžné testy ve škole,
- testování žáků doma.

### 6 forem systémové podpory učitele

- kvalitní příručky učitele pro přípravu ŠVP,
- didaktické semináře, profesní konference,
- osobní návštěvy odborných konzultantů,
- další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- informační centra,
- možnosti financování vzdělávacích materiálů.

## 3.2 Strategické cíle, hodnoty

Základními hodnotami NF je transparentní způsob podnikání, který je orientován na zákazníka – školu a učitele, žáka a rodiče – s cílem poskytovat produkty a služby vysoké kvality a spolupráce s obchodními partnery na základě jasně daných a platných pravidel, které všem zaručují rovné podmínky. Úspěch NF byl vždy spojen s inovativním přístupem, takže jednou ze základních hodnot je i neustálá touha rozvíjet tržní potenciál, hledat nové příležitosti, udržet stávající tržní pozice a v některých segmentech odebrat konkurenci její tržní podíl. Vzhledem k probíhajícímu vnitřnímu procesu nastavování nových obchodních modelů a rozhodování se o vstupu na nové trhy, nemá dočasně NF v této

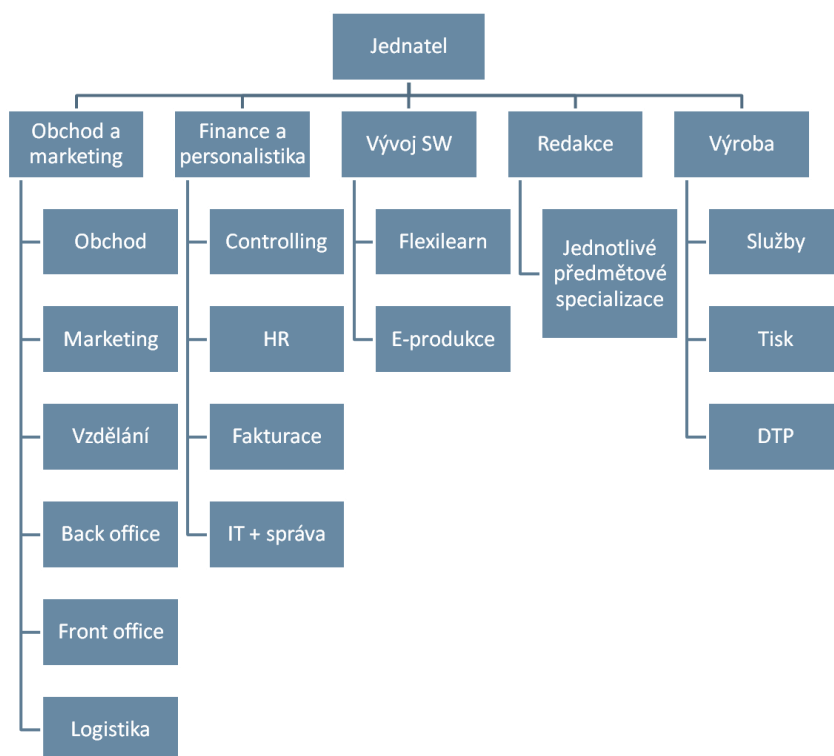
---

<sup>92</sup> Interní materiály NF

oblasti definované a zveřejněné aktuální strategické cíle a hodnoty, které jsou spojeny s novými tržními příležitostmi. Neznamená to však, že je nezná, ale intenzivně diskutuje o jejich konečné podobě.

### 3.3 Organizační struktura

Organizační struktura NF se dynamicky měnila a rozvíjela, což bylo obrazem růstu společnosti a hledání optimálního modelu efektivního organizačního členění. Zásadní otázkou roku 2011 byl přístup ke způsobu vnímání marketingového oddělení firmy. Původní členění bylo nastaveno podle typu dělení produkce – na tištěnou produkci a na interaktivní produkci. NF tak měla dva nezávislé marketingové týmy, které spolu sice spolupracovaly, ale významnou část pracovních aktivit řešily samostatně. V posledním čtvrtletí roku 2011 došlo k organizační změně, která sloučila marketingová a obchodní oddělení do jednoho výkonného útvaru. NF tak vychází z názoru, že marketingové a obchodní oddělení má mít jednotný cíl a kontinuálně pracovat na plnění vnitrofiremních cílů.

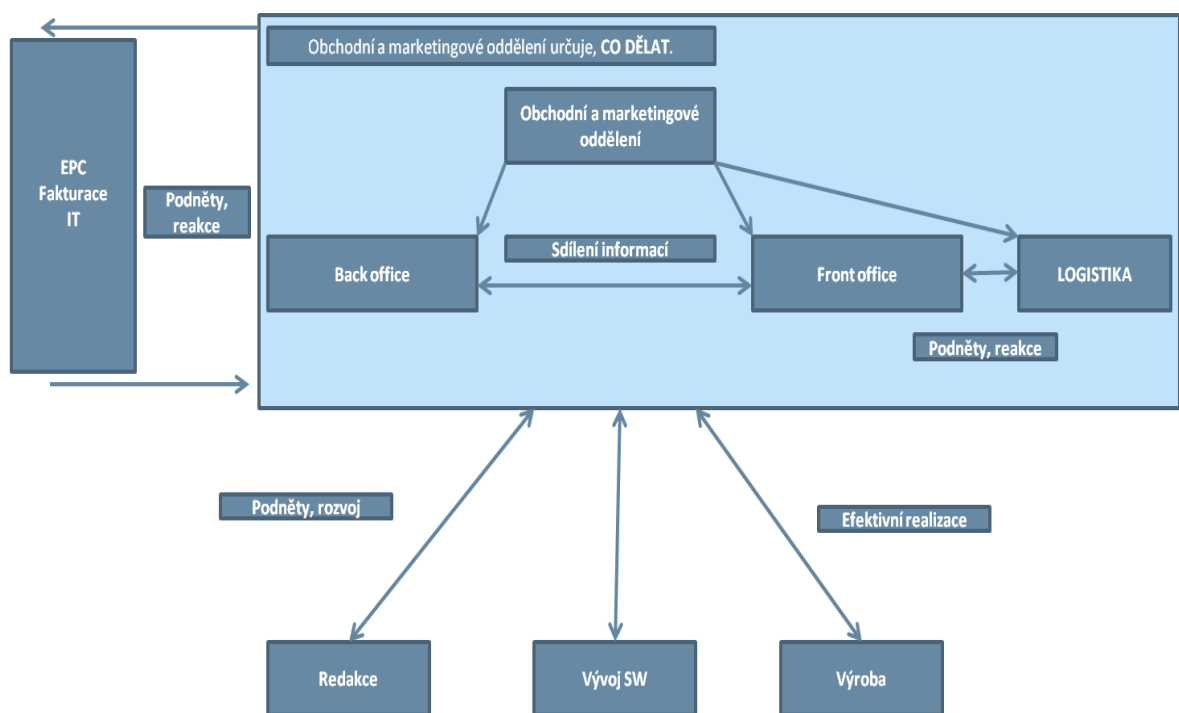


Obrázek 8 Organizační struktura NF platná od 1. 1. 2012<sup>93</sup>

<sup>93</sup> Vlastní tvorba autora DP

Organizační změny byly provedeny na základě auditu marketingových a obchodních aktivit, které v NF prováděl autor diplomové práce v období od srpna do listopadu 2011. Zaměstnancům pracujícím ve výše uvedených odděleních podstatná část pracovních úkolů a povinností zůstala beze změny, vznikla však větší provázanost činností, vzájemná zastupitelnost a dosáhlo se větší kontinuity při plnění hlavních činností a stanovených cílů. Průběhu auditu marketingových a obchodních aktivit se bude autor věnovat v následujících částech práce.

Důležitým faktorem sloučení marketingových oddělení bylo i podpoření týmové spolupráce a efektivnější proces kontroly v rámci obchodního a marketingového oddělení, ale také napříč celou organizací. Marketingové oddělení tak zásadním způsobem určuje budoucí směr vývoje NF na základě monitoringu tržních příležitostí, konkurence i cílových skupin. Poznatky marketingu jsou zapracovávány i do dalších oddělení již ve fázi zvažování potenciální příležitosti a vývoje nového produktu. V následujícím obrázku je zachycena aktuální podoba obchodního a marketingového oddělení a vazby v rámci NF.



Obrázek 9 Aktuální podoba obchodního a marketingového oddělení NF <sup>94</sup>

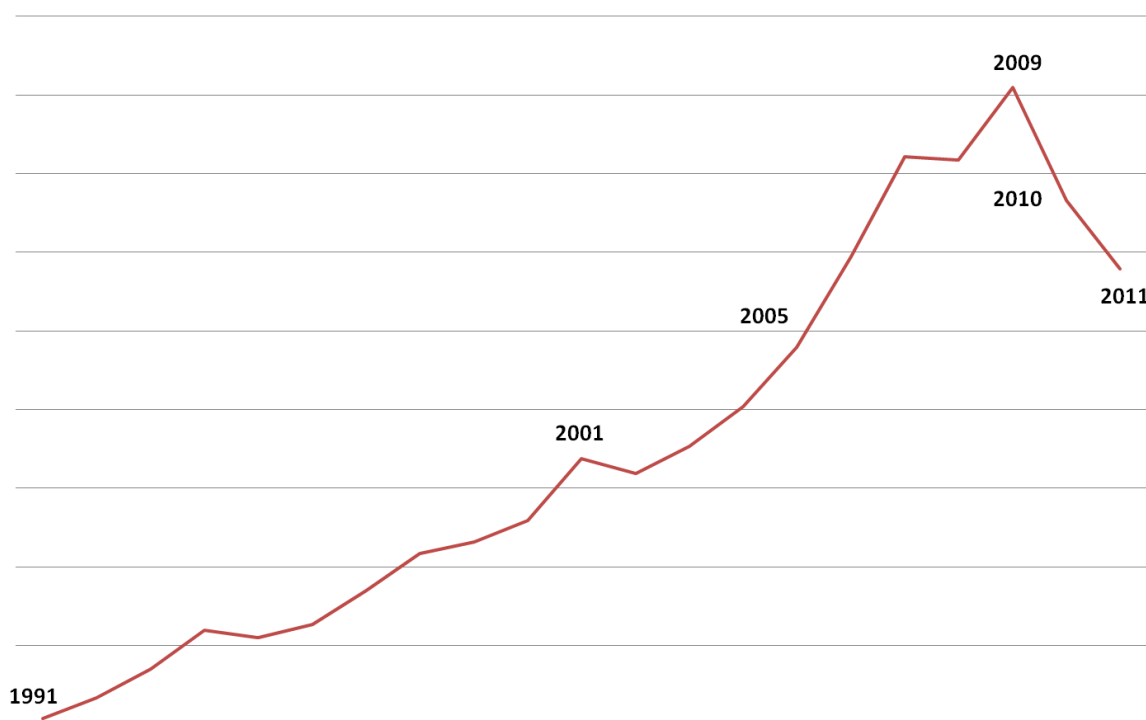
<sup>94</sup> Vlastní tvorba autora DP

### 3.3.1 Základní ekonomické ukazatele

Vzhledem ke skutečnosti, že je diplomová práce veřejným dokumentem, použije autor pouze graf trendu bez konkrétních hodnot, který má dostatečnou vypovídající hodnotu. Konkrétní dotazy a vysvětlující komentáře podá v průběhu obhajoby diplomové práce.

Základní jmění společnosti je dle obchodního rejstříku 2 000 000 Kč a společnost je v dobré finanční kondici umožňující i nadále investovat do vývoje nových produktů, byť v průběhu roku 2010 musela být učiněna řada úsporných opatření v reakci na neočekávaný propad obratu, který byl zapříčiněn změnou výše rozpočtové kapitoly MŠMT.

Vývoj obratu NF 1991 - 2011



Obrázek 10 Vývoj obratu NF 1991 – 2011 <sup>95</sup>

Z grafu je patrné, že kontinuální růst společnosti odpovídal expanzi NF na učebnicový trh a postupnému budování stabilní pozice na prvním a druhém stupni základních škol. V roce 2009 došlo k zásadní změně v koncepci MŠMT a byly zavedeny tzv. rámcové vzdělávací programy, které stimulovaly školy k jednorázovým nákupům kvalitních vzdělávacích materiálů. Od roku 2007 však zároveň dochází k razantnímu poklesu ostatních neinvestičních výdajů, které MŠMT školám uvolňuje na nákup

<sup>95</sup> Vlastní tvorba autora DP

vzdělávacích materiálů, což zapříčinilo pokles obratu NF v roce 2011 na úroveň roku 2006.<sup>96</sup>

### 3.4 Marketingový informační systém

NF shromažďuje, analyzuje a vyhodnocuje značné množství kvalitních a relevantních informací o zákaznících, konkurenčním prostředí, nabízených službách, prodeji jednotlivých titulů a nákladech firmy, ale má ve svých databázích i řadu nepodstatných informací. Informace tvořící marketingový informační systém NF nejsou v současné době dostupné na jednom místě, ale jsou roztrženy po různých databázích ve správě jednotlivých oddělení NF. Efektivní práce s takto získanými informacemi, které má NF k dispozici, je tedy značně časově náročná a vyžaduje intenzivní proces kontroly ověřující relevantnost dat. Kvantitativní, kvalitativní, interní i externí informace proudící do NF z mnoha různých interních i externích zdrojů se shromažďují u jednotlivých pracovníků marketingu, kteří s nimi dále aktivně pracují. Vzhledem ke skutečnosti, že sběr a zápis informací do příslušných databází provádí více subjektů, je obtížné ověřit relevantnost některých záznamů pro běžné potřeby pracovníka obchodního a marketingového oddělení nebo pro strategické účely v rámci procesu dlouhodobého plánování.

Základními nástroji MIS NF jsou účetní databáze ESO, Procesní SW M-Data, E-shop elektronické produkce a Licenční web FlexiLearn. Databáze ESO obsahuje detailní informace o všech subjektech, které provedly jakoukoliv obchodní transakci s NF. I přesto, že tato databáze obsahuje veškeré potřebné informace z hlediska ekonomického a účetního, pro účely marketingového oddělení je nedostatečná. V roce 2011 bylo realizováno 58% obratu NF tištěné produkce<sup>97</sup> formou nepřímého prodeje přes distributory a knihkupectví, takže NF chybí důležitá informace o konečném uživateli produktu. Přímý nákup produktů NF je realizován formou objednávek přes dva různé e-shopy NF se zaměřením na tištěnou a elektronickou produkci. U tištěné produkce NF již tedy získává podrobnější data o subjektu, který nákup realizoval, ale opět chybí detailní informace o koncovém uživateli.<sup>98</sup> Informace o koncovém spotřebiteli tak NF získává z e-shopu elektronické produkce a

---

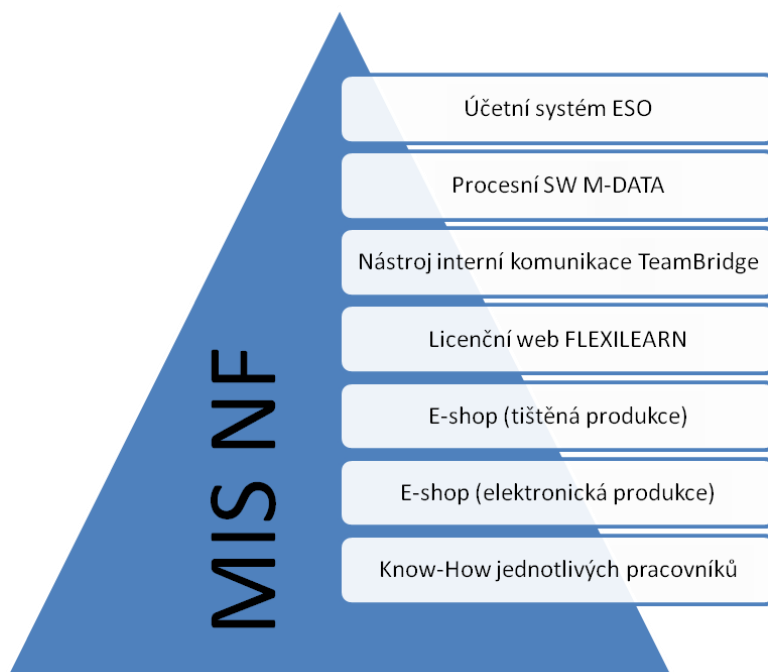
<sup>96</sup> Problematice ostatních neinvestičních výdajů (ONIV) se bude autor dále v diplomové práci věnovat.

<sup>97</sup> Interní materiály NF

<sup>98</sup> Statistice žáků a studentů, desítky tisíc učitelů otevírají při každodenní výuce učebnice NF, NF však tyto zákazníky většinou nezná.

licenčního webu FlexiLearn, kdy první použití jednotlivých elektronických produktů podléhá registračnímu procesu. Dalším důležitým zdrojem informací je procesní SW M-Data, ve kterém se (mimo jiné) zaznamenává účast konkrétních učitelů na odborných seminářích realizovaných přímo NF nebo AMV. Informace z marketingového prostředí týkající se např. cílených trhů, konkurence, veřejnosti, ekonomických a legislativních údajů jsou však roztrženy u jednotlivých pracovníků marketingového oddělení a dále napříč celou firmou v rámci kompetencí jednotlivých útvarů. NF se dlouhodobě snaží tyto informace shromažďovat na jednom místě v nástroji interní komunikace TeamBridge. Tento nástroj je však pro účely zajištění podkladů pro detailní a komplexní analýzu určitého jevu nevhodný vzhledem ke své nepřehlednosti a množství informací.

NF chybí jednotná platforma pro efektivní práci s velkým množstvím dostupných informací a komplexní nástroj pro efektivní reporting a analýzu informací, které má NF k dispozici. Značná časová náročnost spojená s analýzou dostupných informací vede k časté tendenci rozhodovat spíše na základě intuice a obecné znalosti, místo objektivního rozhodování, které je podloženo skutečnými a relevantními daty.



Obrázek 11 Marketingový informační systém NF <sup>99</sup>

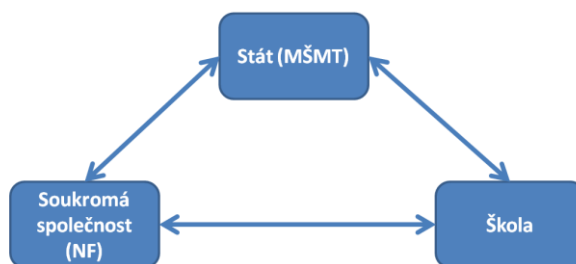
---

<sup>99</sup> Vlastní tvorba autora DP

### 3.5 Analýzy současné marketingové situace NF

NF čelí od roku 2010 razantnímu poklesu obrátu, který je způsoben změnou politiky MŠMT. Vzhledem k tomu, že 96% veškeré produkce je určeno pro základní a částečně střední školy<sup>100</sup>, uvědomuje si vedení NF svou přílišnou závislost na externích rozhodnutích v rámci rozpočtové politiky státu. Prodejní model NF aplikovaný na základních školách vychází z principu PPP<sup>101</sup>, kdy stát, jakožto správce veřejných finančních prostředků, přerozděluje část těchto prostředků školám v rámci rozpočtové kapitoly ostatních neinvestičních výdajů. Školy mohou s obdrženými finančními prostředky nakládat a využít je k nákupu vzdělávacích materiálů, které jsou akreditovány, tj. získaly schvalovací doložku MŠMT. Nákup vzdělávacích materiálů realizují školy na volném trhu, na kterém se pohybuje šest silných konkurentů.<sup>102</sup> Vývoj, tvorba a vydávání vzdělávacích materiálů pro základní školy je v kompetenci soukromých subjektů. Soukromá nakladatelství následně ze svých podnikatelských aktivit odvádějí státu daně a různou měrou se podílejí na formování úrovně vzdělanosti českých žáků a studentů. O úspěchu či neúspěchu konkrétních titulů tak rozhoduje zájem škol a jejich učitelů, kteří mají možnost svobodného výběru z titulové nabídky na českém trhu. Model PPP výrazně eliminuje možnost korupce, protože jeden velký rozpočtový balík peněz je rozdělen mezi cca 4 100 nezávislých subjektů (základních škol). Díky možnosti volné soutěže vzniká zpětný tlak na nakladatele, aby vytvářeli kvalitní a moderní vzdělávací materiály a aktivně se podíleli na úrovni vzdělanosti v ČR.

Veřejně soukromá partnerství – PPP (Public Private Partnership)



Obrázek 12 Model PPP<sup>103</sup>

<sup>100</sup> 79% tvoří tištěné materiály, 17% elektronická produkce. Tituly vydávané pro střední školy jsou zaměřeny především na výuku cizích jazyků (němčina, ruština, francouzština a španělština). Z ostatních předmětů pokrývá NF prozatím český jazyk, literaturu a sloh

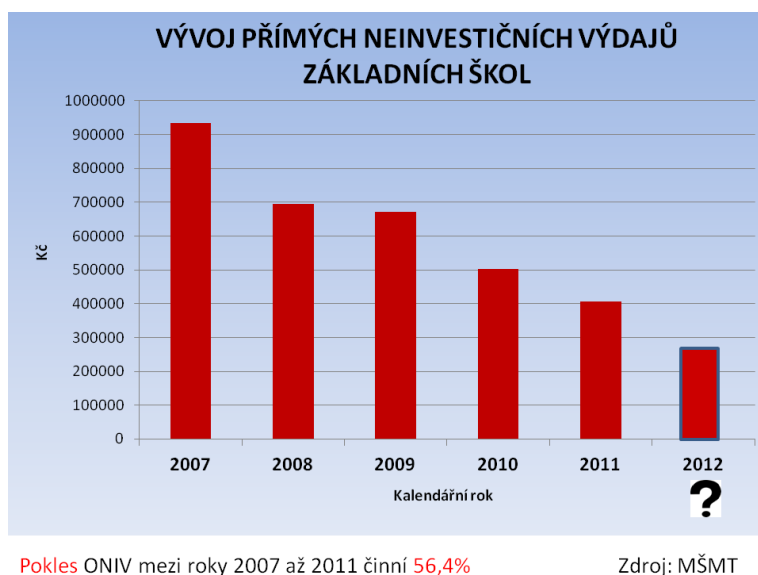
<sup>101</sup> PPP Public Private Partnership neboli Veřejně soukromá partnerství

<sup>102</sup> Alter, Didaktis, Nová Škola, SPN, Prodos a NF; celkem 10 konkurenčních subjektů

<sup>103</sup> Vlastní tvorba autora DP

O výši finančního rozpočtu určeného na nákup vzdělávacích materiálů pro základní školy primárně rozhoduje stát, který dlouhodobě v rozpočtové kapitole vzdělávání omezuje výdaje, byť vláda uvádí, že jednou z jejích hlavních priorit je zlepšení úrovně vzdělanosti v ČR. NF dlouhodobě monitoruje situaci týkající se průměrného stáří vzdělávacích materiálů na českých základních školách a pravidelně se dotazuje účastníků odborných seminářů a konferencí, které pořádá dceřiná společnost AMV. V roce 2011 bylo průměrné stáří učebnic v ČR 15 let.<sup>104</sup>

Rozdílný přístup k financování školství má většina států EU, které skutečně považují vzdělání za svou prioritu, což se odráží i na výsledcích mezinárodních srovnávacích testů PISA z roku 2009.<sup>105</sup> Ve školním roce 2010/2011 vydalo Rakousko na žáka na prvním stupni 50 €, ČR 16 €; na druhém stupni Rakousko vydalo 95 €, ČR 4 €; a na třetím stupni Rakousko vydalo na žáka 170 € a ČR 0.<sup>106</sup>



Obrázek 13 Vývoj ONIV 2007 - 2012<sup>107</sup>

Analýza dosavadního vývoje a současného marketingového prostředí NF byla provedena v rámci auditu marketingových a obchodních aktivit ve čtvrtém čtvrtletí roku 2011. Dosavadní vývoj (do roku 2010) představoval plynulý růst společnosti a byl ve

<sup>104</sup> Interní materiály NF

<sup>105</sup> PISA (Programme for International Student Assessment) [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: [http://www.oecd.org/statisticsdata/0,3381,en\\_2649\\_35845621\\_1\\_119656\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/statisticsdata/0,3381,en_2649_35845621_1_119656_1_1_1,00.html)

<sup>106</sup> Rakouské ministerstvo školství a interní materiály NF [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: <http://www.bmukk.gv.at/enfr/school/index.xml>

<sup>107</sup> Vlastní tvorba autora DP a interní materiály NF



znamení upevňování tržních pozic v jednotlivých tržních segmentech.<sup>108</sup>

Marketingové aktivity NF jsou zaměřeny na cílové skupiny, které je však obtížné správně identifikovat. Obecně lze rozdělit cílové skupiny na tři základní segmenty:

- školy,
- domácnosti,
- obchodní partneři.

U cílové skupiny „školy“ je důležité brát při koncepci marketingových aktivit v úvahu, že pod hlavičkou školy se skrývají další tři samostatné subjekty, které mají vlastní preference, odlišné motivační faktory k nákupu a často i protichůdné zájmy. Cílovou skupinou tedy je zřizovatel školy, který může ovlivnit celkové dění ve škole, ředitel určující koncepci své školy, jednotliví pedagogové učící podle konkrétních vzdělávacích materiálů a žáci, kteří sice nemají žádné rozhodovací pravomoci ohledně výběru učebnic, ale mohou podstatným způsobem ovlivnit nákupní chování u svých rodičů.

Rozhodovací proces o nákupu vzdělávacích materiálů není sjednocený a liší se dle preferencí jednotlivých škol. Do rozhodovacího procesu na školách může vstupovat ředitel, jednotlivý učitel nebo více učitelů rozhodujících v tzv. „učebnicové komisi“. Obdobné prolínání cílových skupin je možné zaznamenat i u cílové skupiny „domácnosti“. Rodič je ovlivněn učitelem, který mu oznamuje, jaké vzdělávací materiály (vyjma učebnic) je potřeba svému dítěti na daný školní rok pořídit. Dítě může přenášet své poznatky o průběhu výuky na své rodiče, kteří zvažují nákup doplňkových materiálů, nebo v případě nespokojenosti mohou vyvíjet adekvátní tlak na učitele a dožadovat se lepších vzdělávacích materiálů i za cenu osobní dotace vybraných materiálů. Kruh se v tomto případě uzavírá, protože o případné změně koncepce ve většině případů nemůže rozhodnout pouze učitel a je tudíž potřebný souhlas ředitele.

Cílovou skupinu „obchodní partneři“ představují subjekty podílející se na prodeji titulů NF nepřímou formou prodeje a můžeme do ní zahrnout distributory, knihkupce, provozovatele internetových obchodů a společnosti dodávající školám hardwarové vybavení potřebné pro provoz moderních forem vzdělávání. Komunikace s touto cílovou skupinou je řešena na úrovni osobních vazeb a přímou formou jednání na úrovni managementu společnosti.

---

<sup>108</sup> Tržní podíly: 1. stupeň základních škol: 6-8%; 2. stupeň základních škol: 55-70%; střední školy: 2-3%

Marketingové komunikace NF jsou dlouhodobě zaměřeny na plošné oslovování škol a přímou komunikaci s jednotlivými řediteli a učiteli. V současné době používá NF následující nástroje marketingových komunikací:

- internetové stránky s aktuálními informacemi (celkem 11 různých webů, měsíční návštěvnost přes 50 000 uživatelů),
- bezplatné odborné semináře a konference pro pedagogické pracovníky,
- 11 informačních center pro ČR,
- 7 odborných konzultantů přímo komunikujících se školami,
- ediční plán na konkrétní školní rok pro jednotlivé stupně škol,
- vlastní reklama v titulech NF,
- katalog elektronické produkce FlexiLearn pro všechny školy,
- vzorky a demoverze jednotlivých titulů zdarma pro školy a učitele,
- bulletin (6x ročně) a newsletter (12x ročně) – pravidelné přímé oslovení,
- direct mailingové aktivity cílené na ředitele, učitele a částečně i žáky,
- inzerce v odborných časopisech (Učitelské noviny, Bridge, Freundschaft, Finanční management, R+R, Intact),
- výstavy a veletrhy (3-5 menších akcí v ČR, pravidelná účast na Světu Knihy a Knižní veletrh ve Frankfurtu),
- speciální program výhod Partnerská škola (521 škol v ČR),
- pravidelné akce zaměřené na podporu přímého prodeje,
- pravidelné akce zaměřené na podporu nepřímého prodeje,
- kvalitní PR aktivity zajišťované externí agenturou,
- týdenní prázdninový workshop Letní škola,
- letáky s akční nabídkou,
- marketingové průzkumy,
- spolupráce s obchodními partnery – hledání vhodných synergií, vzájemná podpora,
- celorepublikové soutěže určené pro žáky,
- sponzoring a fundraising,
- aktivity na sociálních sítích: Facebook, You Tube,
- účast na mezinárodních soutěžích (Evropská asociace nakladatelství učebnic).<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Interní materiály NF

Současné aktivity směřované na školu a učitele jsou pečlivě připraveny a ověřeny dlouholetými praktickými zkušenostmi NF. Pedagogičtí pracovníci jsou specifickou cílovou skupinou vyžadující odlišný styl komunikace, než který je běžný mimo oblast školství. Pro odhad možného dalšího vývoje je však důležité provést podrobnější analýzy aktuální marketingové situace.

### 3.5.1 PEST Analýza

PEST analýza NF umožňuje rozpoznat klíčové faktory, které mají vliv na současné podnikatelské aktivity i na připravované změny a projekty v budoucnu. Specifický obor činnosti NF – nakladatelská činnost v oblasti vzdělávacích materiálů pro základní a střední školy – předem určuje zásadní vliv na makroprostředí NF a dopady pro stávající i budoucí konkurenceschopnost NF.

#### 3.5.1.1 Politicko-legislativní faktory

NF se pohybuje pouze na českém trhu a respektuje veškeré právní normy související s vykonávanou podnikatelskou činností. Vzhledem ke skutečnosti, že primárním zákazníkem NF je v přeneseném slova smyslu český stát, který přerozděluje objem finančních prostředků směrem ke školám, má na podnikatelskou činnost NF zásadní vliv politická situace v ČR. MŠMT dlouhodobě selhává ve schopnosti nastavit jasnou a dlouhodobou koncepci školství. Od roku 1989 se v čele MŠMT vystřídalo celkem 14 ministrů různých kvalit, s různými názory na problematiku školství a různou ochotou naslouchat názorům soukromých subjektů podílejících se na procesu vzdělávání. Období od července 2010 do března 2012 bylo pro všechny zúčastněné subjekty obdobím neočekávaných zvrátů a rozhodnutí s dlouhodobými dopady na rezort školství.

Z pohledu legislativních úprav je důležité zmínit čtyři právní normy mající přímý dopad na podnikatelské aktivity a konkurenční prostředí nakladatelské činnosti. Základní normou je školský zákon, ve kterém jsou mimo jiné upraveny podmínky rámcových a školních vzdělávacích plánů a právo na bezplatné vzdělávání. V §27, odstavci 3 je uvedeno: *„Žákům základních škol a dětem zařazeným do přípravných tříd (§ 47) jsou bezplatně poskytovány učebnice a učební texty uvedené v seznamu podle odstavce 1. Žáci prvního ročníku základního vzdělávání a děti zařazené do přípravných tříd tyto učebnice a učební texty nevracejí, žáci ostatních ročníků základního vzdělávání jsou povinni učebnice*

a učební texty vrátit nejpozději do konce příslušného školního roku.<sup>110</sup> Dlouhodobou snahou NF je doplnit tento paragraf ustanovením, které upraví maximální možné stáří vzdělávacích materiálů a eliminuje tak současný stav, kdy průměrné stáří učebnic na základních školách je 15 let a nedochází k pravidelné obměně učebnic.

Další podstatnou právní normou je autorský zákon, který upravuje nároky autorů na autorskou odměnu, ale i ustanovení o používání díla pro osobní potřebu. V § 30, odstavci 1 je uvedeno: „*Za užití díla podle tohoto zákona se nepovažuje užití pro osobní potřebu fyzické osoby, jehož účelem není dosažení přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, nestanoví-li tento zákon jinak.*“<sup>111</sup> Nedostatečná právní úprava, minimální postihy a celospolečensky benevolentní postoj k problematice „kopírování“ postihuje činnost všech nakladatelů a vydavatelů bez ohledu na to, zda poskytují tištěnou nebo elektronickou produkci. Nově vydané tituly jsou v některých případech ke stažení na různých specializovaných serverech do 24 hodin a nepříjemným zjištěním je i skutečnost, že se s takovými materiály na některých školách běžně pracuje ve frontální výuce a nadále se posiluje všeobecný úzus, že je vše v pořádku. V rámci připravované novely autorského zákona prosazuje NF přes profesní organizaci Svazu českých knihkupců a nakladatelů podstatné změny, které mají za cíl chránit autory, nakladatele a narovnat negativní trend posledních let. Téma pirátství je v posledních týdnech značně medializované i ve vztahu na podepsanou dohodu ACTA<sup>112</sup>, ke které přistoupilo 22 členských zemí EU, a je nezbytné o dané problematice vést konstruktivní diskuzi.

Důležitými právními normami jsou zákony a ustanovení upravující podmínky pro získávání dotací z EU, které je možné čerpat pro resort školství. EU postupně uvolňuje do českého školství v rámci tzv. šablon neboli programu EU peníze základním a středním školám částku v celkové výši cca 6 miliard Kč, která má sloužit ke zlepšení kvality výuky a je školami využívána zejména k nákupu hardwarového vybavení.<sup>113</sup>

Prodej titulů NF do škol také ovlivňují právní normy upravující výběrová řízení. Podle § 12 odst. 3 zákona o veřejných zakázkách a s ohledem na prováděcí předpisy MŠMT jsou školy povinny vypisovat výběrová řízení na nákupy přesahující hodnotu 200 000 Kč. „*Veřejnou zakázkou malého rozsahu se rozumí veřejná zakázka, jejíž*

---

<sup>110</sup> Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon

<sup>111</sup> Zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

<sup>112</sup> Anti-Counterfeiting Trade Agreement, Obchodní dohody proti padělání

<sup>113</sup> MŠMT. [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dotace-granty-1>

*předpokládaná hodnota nedosáhne v případě veřejné zakázky na dodávky nebo veřejné zakázky na služby 2 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty nebo v případě veřejné zakázky na stavební práce 6 000 000 Kč bez daně z přidané hodnoty.*<sup>114</sup> Pro možnost účastnit se tímto způsobem vyhlašovaných výběrových řízení je nutné splnit zákonem dané kvalifikační předpoklady.

### 3.5.1.2 Ekonomické faktory

Současná ekonomická situace má pro NF zásadní vliv, i když v jiné souvislosti, než bývá obvyklé u společností se zákazníky z B2B nebo B2C segmentu. Vazba na finanční prostředky plynoucí z veřejných zdrojů je ovlivněna hospodářskými cykly. Také skutečnost, že MŠMT nepatří mezi silový rezort, kde dostatečná míra finančních prostředků má strategický význam, se promítá v období hospodářského poklesu do míry snižování uvolňovaných prostředků. Kupní síla zákazníků NF je odvislá od trendů a výsledků hrubého národního produktu, který se promítá do úrokových měr v případě využívání provozních úvěrů.

Zpomalený ekonomický růst má přímé dopady na hodnotu inflace a nese s sebou i vyšší míru nezaměstnanosti, což může mít pozitivní dopad na výkonnost zaměstnanců, kteří jsou mnohem zodpovědnější při plnění pracovních povinností. Zpomalení růstu průměrné mzdy snižuje i firemní náklady na lidské zdroje a umožňuje hledat úspory v osobních nákladech.<sup>115</sup> Snižování personálních stavů je však krajní variantou, která je z dlouhodobého hlediska velmi nákladná a mnohdy neefektivní. Ekonomické faktory mají vliv také na cenu vstupů do výroby a smluvní dohody s dodavateli. Nedostatek tržních příležitostí lze využít k zahájení vyjednávání o lepších podmínkách spolupráce či jiných obchodních výhodách.

Ekonomické trendy je nezbytné pečlivě sledovat a výstupy operativně začleňovat do krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých plánů společnosti a s dostatečným předstihem přijímat konkrétní opatření, která mohou negativní dopady eliminovat, nebo naopak pomoci získat konkurenční výhodu.

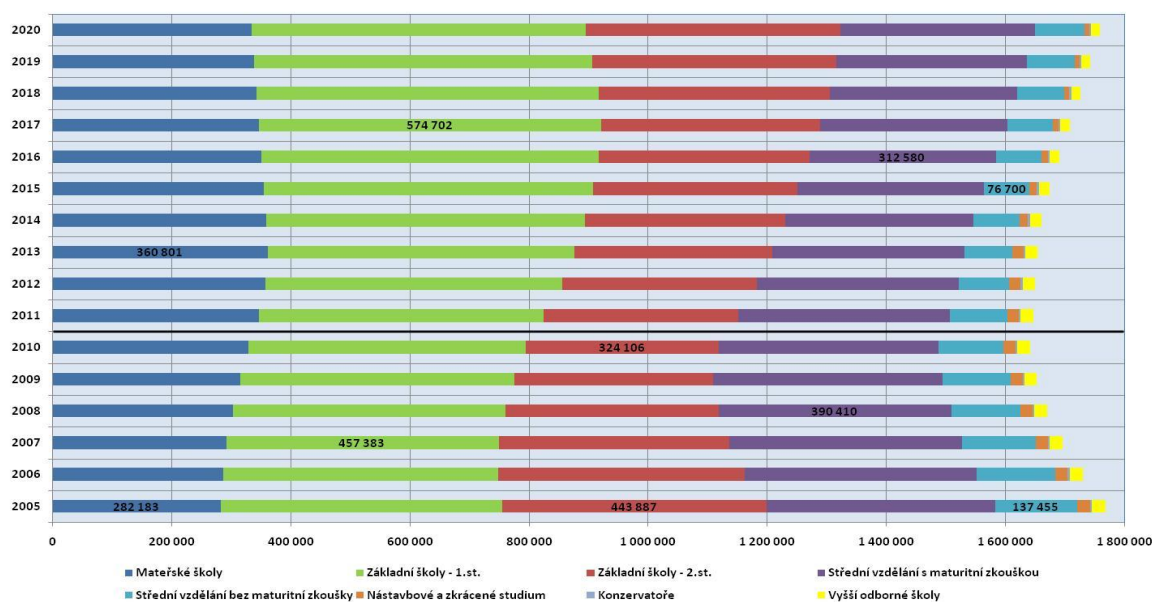
---

<sup>114</sup> Zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů

<sup>115</sup> K tomuto kroku by mělo být přistupováno až jako k poslední možné variantě, protože kvalitní lidské zdroje jsou jedním z největších bohatství zodpovědných firem

### 3.5.1.3 Sociální a demografické faktory

Specifika učebnicového trhu mají přímou vazbu na sociální a demografické faktory a hrají velmi důležitou roli při prognózách vývoje pro další období, neboť růst populace ovlivňuje plánovaný počet prodaných kusů jednotlivých titulů. NF se v současné době ve své produkci zaměřuje převážně na školy, učitele a jejich žáky a důsledně monitoruje jejich postoje, názory a preference. I při procesu vývoje nové učebnice je nezbytné volit zajímavá a nadčasová témata a doplňující materiály, protože se předpokládá, že učebnice bude od svého vydání používána minimálně dalších šest let. Základním pramenem pro sběr demografických dat pro NF je Ústav pro informace ve vzdělávání, jehož posláním je sběr statistických dat z oblasti českého školství.



Obrázek 14 Prognóza vývoje počtu dětí, žáků a studentů v jednotlivých segmentech regionálního školství (2005 – 2020)<sup>116</sup>

Demografické trendy sleduje NF z několika úhlů pohledu. Důležitým faktorem je osoba učitele na základní škole. Většinou jde o ženu ve středním věku, která má specifické požadavky na strukturu a přehlednost učebnice, dostatek obrazových materiálů a klade důraz i na emoční faktory ve výuce.<sup>117</sup> Dalším důležitým článkem je osoba žáka. Vzdělávací materiály musí být adekvátně přizpůsobeny z didaktického hlediska schopnostem a úrovni daného žáka vzhledem k jeho věku, znalostem a zkušenostem, ale

<sup>116</sup> MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2011*. [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: [www.msmt.cz/file/18655\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/18655_1_1/)

<sup>117</sup> Interní materiály NF

musí také zohlednit trendy, styly a obecně platná pravidla při výběru vhodných obrazových a multimediálních materiálů, které by v očích žáků a studentů neměly být „trapné“. Volbu vhodných doplňkových materiálů zajišťuje odborná redakce ve spolupráci s marketingovým oddělením NF.

Zajímavým faktorem je i odhad budoucího vývoje počtu žáků na základních a středních školách. Boom porodnosti generace tzv. „Husákových dětí“ dočasně změnil negativní trend počtu narozených dětí, které nyní zahajují školní docházku, ale nezastavuje všeobecné stárnutí populace.

### 3.5.1.4 Technologické faktory

Rozvoj moderních technologií v českém školství zásadním způsobem ovlivňuje produktovou skladu NF a vývoj moderních vzdělávacích materiálů od tištěné podoby k podobě elektronické. Špatné technologické vybavení škol je již minulostí a díky strukturálním fondům EU byl školám umožněn nákup moderního ICT vybavení.

Zlomovým rokem byl rok 2006, kdy společnost AUTOCONT zahájila projekt INDOŠ – Internet do škol. Školy byly postupně vybavovány IT technikou v rámci počítačových učeben. Dalším důležitým trendem byl rozmach interaktivních tabulí. Na začátku roku 2007 bylo ve školách 2 213 interaktivní tabulí a 12 083 datových projektorů<sup>118</sup>, celkový počet interaktivních tabulí a datových projektorů ve školách na konci roku 2011 není možné dohledat, ale půjde řádově o tisíce kusů. Na českém trhu působí 25 různých dodavatelů a školy, které měly zájem, využily fondy EU pro nákup této zobrazovací techniky v počtech několika kusů na školu.<sup>119</sup>

Postupné vybavování škol potřebným hardwarovým vybavením je příležitostí pro dodavatele kvalitního vzdělávacího obsahu a NF dokázalo tuto příležitost maximálně využít. Nové trendy směřují k využívání koncových zařízení na třech základních platformách – Windows, iOS a Android. Dá se očekávat, že vedle notebooků a chytrých telefonů bude dalším masivně rozšířeným zařízením tablet. NF vede intenzivní jednání se všemi hlavními zástupci výše uvedených platforem a připravuje transformaci stávajícího vzdělávacího obsahu do vhodné formy, která umožní jeho univerzální užití na všech

---

<sup>118</sup> NEUMAJER, O. *Interaktivní tabule – vzdělávací trend i módní záležitost*. [cit. 2012-04-01]. Dostupné online: <http://ondrej.neumajer.cz/?item=interaktivni-tabule-vzdelavaci-trend-i-modni-zalezitost>

<sup>119</sup> NF zaznamenalo v souvislosti s dotacemi EU negativní jev spojený s přílišnou orientací škol pouze na nákup hardwarového vybavení a nedostatečným proškolením učitelů. Školy tak mají moderní vybavení, které však neumí řada učitelů efektivně používat ve frontální výuce a chybí jim kvalitní vzdělávací obsah.

dostupných zařízeních. Zachycení nového trendu a připravenost kvalitního univerzálního vzdělávacího obsahu může být v budoucnu klíčovou konkurenční výhodou.

### 3.5.2 SWOT Analýza

Analýza SWOT byla v NF provedena v rámci auditu marketingových a obchodních aktivit na dvoudenním workshopu vybraných klíčových zaměstnanců kombinovanou formou brainstormingu a řízené diskuze. Workshopu se zúčastnilo 23 zaměstnanců NF a byla zastoupena všechna oddělení společnosti. Před workshopem byla definována základní témata pro SWOT analýzu bez detailnějšího členění:<sup>120</sup>

- Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek NF
  - Organizace
  - Komunikace
  - Produkty
  - Projekty
- Identifikace příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí
  - Konkurence
  - Strukturální fondy EU
  - MŠMT
  - Trendy v oblasti ICT

Úkolem jednotlivých účastníků byla vlastní příprava na workshop a samostatné provedení SWOT analýzy dle svého názoru a přesvědčení. Z jednotlivých návrhů se následně vybíraly nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Každý bod byl podpořen komentářem, proč byl zařazen do konkrétního kvadrantu. Tímto krokem byla zajištěna maximální relevantnost získaných údajů a objektivní zhodnocení oblastí, které mají pro budoucí vývoj NF význam.

Ve druhé části se jednotlivé faktory hodnotily dle jejich významnosti pro NF a určily se priority jednotlivých faktorů. K jednotlivým faktorům byly přiřazeny konkrétní úkoly vedoucí k dosažení stanoveného cíle, zajištění nápravného opatření nebo eliminaci

---

<sup>120</sup> Konkrétní témata nebyla určena cíleně. Důvodem byla snaha nechat účastníkům workshopu prostor pro subjektivní vyjádření. Definování témat může mít za následek opomenutí faktorů, které by jinak byly považovány za důležité nebo naopak zaměření na faktory nepodstatné.



hrozícího rizika. Významnost jednotlivých faktorů byla provedena pomocí pětistupňové hodnotící škály v následujícím rozložení:

- Velmi silná stránka
- Silná stránka
- Standard
- Slabá stránka
- Velmi slabá stránka

Třetí část workshopu byla věnována identifikaci příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Účastníci workshopu byli po prezentaci svých návrhů konfrontováni s výsledky PEST analýzy, která byla provedena v rámci auditu marketingových a obchodních aktivit a je součástí diplomové práce. V diskuzi pak byly hodnoceny jednotlivé příležitosti s cílem určit pravděpodobnost na stupnici 0 – 100% a míru rizika jejich dopadu na danou oblast v případě, že by výše uvedená událost nastala. Pro určení míry rizika byla zvolena hodnotící škála na stupnici 1 – 5, kdy 1 představuje nejvyšší míru a 5 nejnižší míru rizika.

Čtvrtým krokem bylo zaznamenání výsledků SWOT analýzy do matice, která z diskutovaných faktorů využila pouze velmi silné stránky a podstatné slabé stránky, velké příležitosti a závažné hrozby. Cílem těchto kroků nebylo získat úplný výčet silných a slabých stránek NF, příležitostí a hrozeb, ale výběr a následná koncentrace na podstatné faktory, které mají zásadní vliv na budoucí vývoj NF. Detailní SWOT analýzou se podařilo odhalit řadu kritických oblastí, na které je potřeba soustředit pozornost.

Pátým a posledním bodem workshopu byla vazba mezi SWOT analýzou a tvorbou taktických a strategických cílů a konkrétních úkolů. Konkrétní úkoly byly přiřazeny jednotlivým pracovníkům dle metodologie SMART. Synergickým efektem výše popsaného postupu je značná míra identifikace jednotlivých zaměstnanců s nastavenými opatřeními, úkoly a cíli, která vyplývá z přímé účasti na procesu SWOT analýzy. Účastník workshopu měl pocit, že není postaven před konkrétní úkol s příkazem „vykonej“, ale osobně se podílel na rozhodovacím procesu a měl možnost ovlivnit nejen budoucnost NF, ale i svou v duchu týmové práce s ostatními kolegy. Důležitým faktorem je i možnost vyslechnout si případný odůvodněný oponentní názor z jiných oddělení NF, což prohlubuje týmovou spolupráci.

Výsledná SWOT analýza poskytuje přehled jednotlivých faktorů a je výsledkem výše uvedeného postupu.

### Silné stránky:

- stabilní pozice NF na trhu a goodwill u hlavní cílové skupiny,
- tržní podíl 50 – 75% u titulů systémová učebnice pro druhý stupeň ZŠ,
- kompletní ucelená nabídka titulů obohacená o elektronické verze učebnic,
- marketingová podpora škol, odborní konzultanti, program Partnerská škola,
- síť 11 informačních center v ČR,
- další vzdělávání pedagogických pracovníků přes AMV,
- dostupnost tištěných titulů (e-shop NF, distributoři, knihkupci),
- PR aktivity realizované přes externí agenturu,<sup>121</sup>
- velmi nízká fluktuace, stabilizovaný loajální tým,
- znalostní báze zaměstnanců,
- procesní workflow,
- získaná mezinárodní ocenění.

### Slabé stránky:

- závislost na finančních zdrojích státu – MŠMT,
- neefektivní komunikace směrem k žákům, studentům a rodičům,
- častá ukvapená rozhodnutí bez dostatečné časové dotace analytické části,
- nedostatečná vnitrofiremní komunikace,
- nekoncepční obchodní politika, časté změny v rozhodovacích procesech,
- uvádění produktů na trh se zpožděním nebo v nekompletní podobě,
- nerespektování skutečných požadavků zákazníka,
- složitá webová prezentace a cesta k získání elektronických produktů,
- datová velikost elektronických produktů určených pro domácí užití,
- vyšší cena učebnic oproti konkurenci,
- absence uceleného marketingového informačního systému, roztržitost informací,
- složitá slevová politika NF,
- nedostatečné personální obsazení oddělení vývoje,

---

<sup>121</sup> Dlouhodobá spolupráce s externí mediální agenturou je pro NF přínosná. Obecně zajímává témata pro veřejnost – vzdělávání našich dětí, úroveň vzdělanosti – opřená o vstřícný a korektní přístup k novinářům a poskytování relevantních informací, zajímavých komentářů zvyšuje zájem o tiskové a trendové zprávy NF. V roce 2011 byla publicita NF v médiích zajištěna celkem 456 PR články. 73 zpráv bylo zveřejněno v prémiových médiích (TV, rozhlas, deníky, business týdeníky a klíčové on-line servery); 345 zpráv bylo zveřejněno v prioritních médiích (regionální deníky, měsíčníky, odborný tisk a on-line servery) a 38 zpráv bylo zveřejněno ve standardních médiích (odborný tisk a on-line servery).

- motivace zaměstnanců.

### Příležitosti:

- včasné zachycení nových trendů v ICT (univerzálnosti užití obsahu pro operační systémy WIN, iOS, Android,
- posílení pozice na prvním stupni základních škol,
- vstup na nové trhy: střední školy a domácnosti, zahraničí (aplikace pro iOS),
- inovace úspěšných titulů pro základní školy,
- EU peníze školám,
- rozvoj spolupráce s nadnárodními společnostmi (Microsoft, Apple, Intel, HP),
- plán profesního a osobního rozvoje zaměstnanců NF,
- prosazení navrhovaných změn do školského a autorského zákona,
- jednotný informační systém – efektivní sdílení informací,
- skutečné naplnění programového prohlášení vlády – vzdělávání je prioritou,
- dokončení projektu Vzdělávání21a prezentace výsledků širší veřejnosti.

### Hrozby:

- další snížení ONIV ze strany MŠMT směrem ke školám,
- demografický vývoj – nižší porodnost,
- aktivity konkurence v oblasti interaktivních učebnic a dalších elektronických nástrojů,
- problematika pirátství – snadná dostupnost vzdělávacího obsahu NF na internetu,
- odliv zákazníků ke konkurenci,
- neochota pedagogických pracovníků učit se novým věcem,
- EU peníze školám – preference nákup HW a SW na úkor kvalitního vzdělávacího obsahu,
- zachování současného stavu vnitřní komunikace,
- nedostatečné kapacity pro zajištění technické podpory elektronických nástrojů NF,
- ztráta důvěry významných obchodních partnerů.<sup>122</sup>

K jednotlivým bodům SWOT analýzy byly přiděleny kompetentním zaměstnancům NF konkrétní termínované úkoly. Cílem SWOT analýzy bylo identifikovat problémové oblasti

---

<sup>122</sup> Interní materiály NF, výstup z vnitřního workshopu

a oblasti, které je třeba dále rozvíjet nebo alespoň udržet na stávající úrovni. Stanovení marketingových cílů bude v diplomové práci podrobněji rozebráno. K efektivní aplikaci je nutné stanovit i způsob měření a vyhodnocování plnění dílčích etap stanovených cílů i celkové hodnocení plnění cílů jako celku.

### 3.5.3 Porterova analýza 5 sil

Důsledná analýza všech pěti bodů Porterova modelu může NF zajistit lepší výchozí pozici pro budoucí strategické rozhodování a připravit se lépe na očekávaný konkurenční boj. Analýza, monitoring, plánování a kontrola jsou nezbytné součásti strategického řízení firmy a mohou přinést zásadní konkurenční výhody.

Vzhledem ke skutečnosti, že NF pracuje se značným množstvím vlastních vydávaných titulů a jednotlivé tituly mají svá konkrétní specifika, zvolil autor diplomové práce k následné analýze skupinu titulů Systémová řada učebnic<sup>123</sup> pro základní školy a víceletá gymnázia, která bude dále v diplomové práci podrobněji rozvedena. Pro jednotlivé skupiny titulů byly zpracovány analýzy odpovědnými pracovníky marketingového oddělení NF dle svých odpovědností v rámci konkrétního produktového rozdělení.

Systémová řada učebnic pro druhý stupeň základních škol historicky patří mezi nejprodávanější tituly NF. Tržní podíl jednotlivých učebnic se dlouhodobě pohybuje od 55 – 75%.<sup>124</sup> V roce 2003 byla vydána první systémová učebnice českého jazyka. Již v druhém roce prodeje zaznamenal koncept systémových učebnic u zákazníků výrazný úspěch. Od roku 2009 však dochází k poklesu prodaných kusů a v letech 2010 a 2011 prodeje již stagnují. Důvodem vývoje počtu prodaných kusů jsou následující faktory:

- dosažení tržní limity a nasycení trhu,
- restriktivní politika MŠMT,
- stárnutí publikace,
- konkurence.

V následujícím grafu je znázorněn vývoj prodeje systémových učebnic v letech 2003 – 2011. Z grafu je patrné, že dochází ke kontinuálnímu poklesu prodaných kusů učebnic. Učebnice jsou však ve výuce i nadále používány, což je možné sledovat podle počtu prodaných kusů pracovních sešitů vydávaných každoročně. Pracovní sešity hradí rodiče a

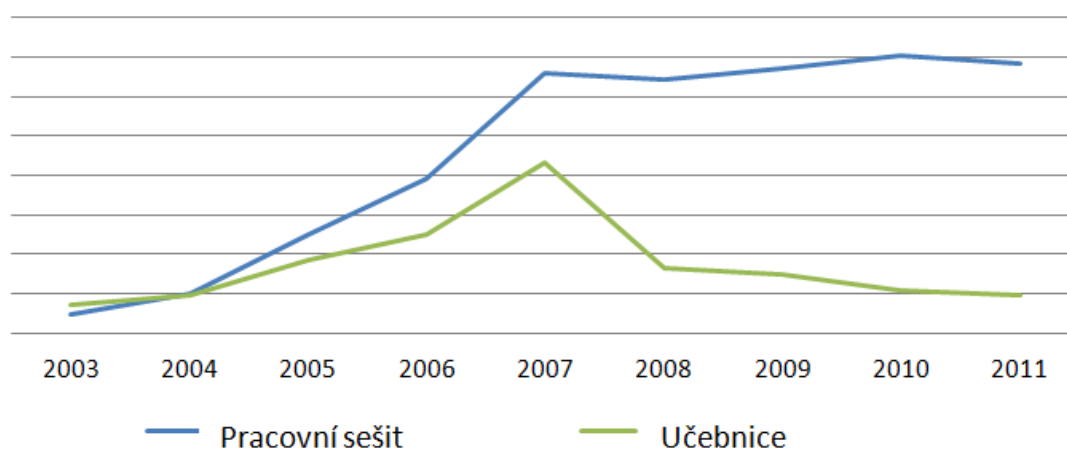
---

<sup>123</sup> Řada učebnic pro 6. až 9. ročník základních škol. Jednotlivé díly na sebe didakticky navazují a učitele i žáka komplexně provádějí probíranou látkou včetně mezipředmětových vazeb

<sup>124</sup> Interní materiály NF

žáci je spotřebují během jednoho školního roku. V momentě, kdy by začalo docházet i k razantnímu poklesu počtu prodaných kusů u pracovního sešitu, bylo by zřejmé, že NF ztrácí v daném segmentu svůj tržní podíl a posiluje konkurence. Dalším důvodem může být i skutečnost, že učitelé nemají důvod k pořízení nového titulu s obsahem beze změny a jelikož nemají dostatečné finanční prostředky, nedochází k pravidelné obměně učebnic.

### Vývoj prodejů systémové řady učebnic pro základní školy a víceletá gymnázia



Obrázek 15 Vývoj prodejů systémové řady učebnic pro ZŠ a VG<sup>125</sup>

Výsledkem marketingového a obchodního auditu byla také revize životního cyklu jednotlivých titulů. Po dohodě s vedením NF bylo rozhodnuto, že možným způsobem jak reaktivovat poptávku úspěšného titulu je použití inovace. V případě NF tedy reedice stávajícího titulu s cílem stimulovat, dát učitelům důvod k nákupu nového titulu, u kterého dochází i k obsahové a vizuální změně, udržet stávající tržní podíly a získat další 3% nových zákazníků. Při přiblížení se limitům trhu jde o náročný úkol, který je reálný za předpokladu, že budou systémové učebnice pro učitele po obsahové stránce zajímavé. Vydání titulů v reedici je naplánováno na začátek nového školního roku – září 2012.

Před rozhodnutím o inovaci řady systémových učebnic formou reedice muselo NF pečlivě zvážit aktuální situaci na trhu. Jako jeden z vhodných nástrojů byla zvolena Porterova analýza 5 konkurenčních sil.

<sup>125</sup> Interní materiály NF; vlastní tvorba autora DP

Konkurenti:

- Alter
- Didaktis
- Fortuna
- Nová škola
- Prodos
- Scientia
- Práce
- SPN

Z uvedených konkurentů představuje nejvýznamnější hrozbu nakladatelství Alter, které má dominantní postavení na prvním stupni ZŠ a podle aktuálních informací připravuje na příští školní rok také novou systémovou učebnici pro český jazyk. Alter dosáhl v roce 2011 tržního podílu na druhém stupni ve výši cca 10%.<sup>126</sup> Alter je také aktivní v elektronické produkci a nabízí veškeré své tituly ve formátu pdf pro využití na interaktivních tabulích. Konkurenční výhodou NF je nejen systémovost, mezinárodní ocenění a vysoký odbornostní kredit u pedagogů, ale také úroveň interaktivní učebnice, která je v případě Alteru velmi obtížně srovnatelná<sup>127</sup>. Cena zůstane u titulů z reedice nezměněna, byť je na trhu nejvyšší. Uvedení nových titulů bude podpořeno marketingovými a obchodními aktivitami NF a bude kladen důraz na elektronické verze titulů, které zapadají do konceptu NF, propagující vzdělávací proces jako celek, tedy ucelený koncept ve vzdělávání.

Odběratelé, dodavatelé, substituty a nově vstupující konkurence jsou pro jednotlivé tituly NF velmi podobné, takže následující část analýzy je možné aplikovat obecně na NF.

Odběratelé

Odběrateli je stabilní základna základních škol, víceletých gymnázií a část středních škol. V této oblasti se neočekávají žádné dramatické změny, počty škol jsou relativně stabilní, dochází však ke změnám v počtu žáků dle demografického vývoje, který je možné prognózovat. NF kontinuálně se školami pracuje v oblasti podpůrných obchodních i

---

<sup>126</sup> Interní materiály NF

<sup>127</sup> Plná interaktivita včetně multimediálních prvků, animací, videí, testů a her versus text v pdf formátu

marketingových aktivit a stejný model bude uplatněn pro zajištění kladného přijetí reedice. Na základě provedených průzkumů, které NF realizovalo na vzorku 528 škol, byly pro reedici navrženy minimální změny obsahového charakteru (cca 30%). Jednalo se o reakci na obsahové části, které vyvolávaly u učitelů určitou míru nespokojenosti. Dojde však k zásadní modernizační obměně grafického materiálu (cca 70%) a bude kladen velký důraz na posílení mezipředmětových vazeb, podporu zpětné vazby mezi učitelem a žákem a provázání nového titulu s dalšími produkty NF<sup>128</sup>. Do reedice byly velmi pečlivě zapracovány výsledky dotazníkového šetření a NF pozitivně reagovalo na požadavky zákazníků, což by mělo zajistit nalezení důvodů na straně učitele pro koupi nového titulu, který vychází z úspěšného konceptu a je doplněn o chybějící body z pohledu zákazníka.

Mezi odběratele je nutné zařadit i vládu (MŠMT), která je pro NF paradoxně největší hrozbou vzhledem k nekonceptní politice v resortu školství a nepředvídatelným vývojem ONIV.<sup>129</sup> Co je NF platné, že jeho učebnice získaly celkem devět mezinárodních cen za nejlepší evropské učebnice, když školy na jejich pořízení nemají finanční prostředky.

### Dodavatelé

Dodavatele NF je možné rozdělit na interní a externí. Za externí dodavatele NF považuje i autorské týmy podílející se na tvorbě nových titulů. Historická zkušenost ukazuje, že autorské týmy představují vážnou hrozbu v rovině včasného dodání požadovaného produktu v odpovídající kvalitě, která zajistí získání schvalovací doložky MŠMT a bude mít úspěch u cílové skupiny. Autorský tým je sice řízen a kontrolován zaměstnanci NF, ale část autorů tvoří externí spolupracovníci, u kterých může dojít ke zpoždění dodání rukopisu, což může mít zásadní dopad pro následné grafické práce a finální tisk. Nepovede-li se uvést titul na začátku nového školního roku, je nutné posunout i odhad předpokládaných prodejů, což ovlivní obrat NF.

Zásadními externími dodavateli jsou také poskytovatelé IT technologií, smluvní dopravci a tiskárna. U poskytovatelů IT technologií a dopravy je situace stabilizovaná a jejich potenciální nahrazení nepředstavuje zásadní hrozbu, která by mohla ovlivnit činnost

---

<sup>128</sup> Provázanost mezi učebnicí, pracovním sešitem, elektronickou verzí interaktivní učebnice v podobě školní multilicence a uživatelské licence.

<sup>129</sup> Popis úlohy MŠMT je detailněji v diplomové práci popsán v PEST analýze.

NF. Podstatnou roli hraje však u NF otázka tisku a nákladů spojených s realizací tiskových zakázek. NF používá na 80% produkce jednu tiskárnu již několik let, ale zároveň spolupracuje ve výrazně menší míře s dalšími 4 tiskárnami, které by v případě neočekávaných problémů hlavního dodavatele mohly operativně a ve velmi krátkém čase zajistit dodávku v požadovaných termínech. Kritickým termínem pro produkci NF je 20. srpen, kdy začíná tříměsíční období, během něhož NF generuje více jak 50% svého ročního obratu. Tiskárna je tedy klíčovým dodavatelem. Vzájemná spolupráce je pravidelně monitorována a vyhodnocována a pravidla spolupráce jsou nastavena k oboustranné spokojenosti s cílem eliminovat případná rizika spojená s výpadky v tiskových dodávkách, které mohou mít značný vliv na obchodní výsledky.

### Substituty

Hrozba substitutů nemůže být podceňována, i když je v aktuálním čase a s ohledem na výrazná specifika daného tržního segmentu minimální. Konkurenční prostředí je stabilizováno a aktivita jednotlivých konkurentů průběžně monitorována a vyhodnocována. Značnou konkurenční výhodou je v oblasti tvorby vzdělávacích materiálů i neochota a nedůvěra učitelů podnikat výraznější změny. Důvodem mohou být didaktické faktory, koncepční rozhodnutí jednotlivých škol, spokojenost s používanými vzdělávacími materiály nebo pohodlnost pramenící z již vytvořených příprav dle používaných učebnic.

Mezi možné substituty je nutné zařadit i takzvané DUMy – digitální učební materiály, které vytváří učitelé a jsou zdarma sdíleny na specializovaných portálech.<sup>130</sup> Tvorba DUMů je podporována i penězi EU a mezi učiteli oblíbená. I kvalitní DUM však nemůže plně nahradit ucelený koncept učebnice, která je připravována týmem odborníků z praxe i akademického prostředí.

### Nově vstupující firmy (nová konkurence)

Případný vstup nové konkurenční firmy je vždy nepříjemný, avšak ve střednědobém horizontu NF nepředpokládá, že by k takové situaci došlo. Důvodem jsou zejména značné bariéry, které zásadním způsobem ovlivňují případný vstup do daného tržního segmentu. Pravděpodobně největší bariérou je vysoká míra loajality zákazníků ke značce a

---

<sup>130</sup> Oficiální portál MŠMT: <http://dum.rvp.cz/index.html>; portál soukromé společnosti podporující interaktivní výuku: <http://www.veskole.cz/>



konzervativnost ke změnám, která pramení z dlouhého časového úseku, jenž je třeba k přesvědčení spotřebitele a získání dostatečného odbornostního kreditu. Tato bariéra je i cíleně podporována doplňkovými vzdělávacími aktivitami realizovanými dceřinou společností AVM, která v roce 2011 proškolila cca 10 000 učitelů.

Specifickou úlohu hrají firmy, které dodávají do škol hardwarová a softwarová vybavení a odčerpávají část peněz z rozpočtových prostředků, jež by škola mohla vynaložit na nákup nových vzdělávacích materiálů.<sup>131</sup>

Na základě provedené analýzy je možné konstatovat, že odvětví zaměřené na vzdělávací materiály pro základní a střední školy není pro nové tradiční konkurenty přitažlivé a pro NF jde i nadále o ziskové odvětví. Hrozbou může být vstup jiných neborových společností, které mají snahu spolupracovat se školami a celkově malý rozpočet daného tržní segmentu bude rozdělen i mezi nově příchozí subjekty, které mohou znamenat nepřímé ohrožení NF s reálným dopadem na obchodní výsledky společnosti.

### 3.5.4 Model BCG

Produkty NF byly v rámci auditu marketingových a obchodních aktivit rozděleny na základě BCG Matice s ohledem na sledování dvou zásadních faktorů matice:

- tempo růstu,
- relativní tržní podíl.

Dále byly hodnoceny následující údaje:

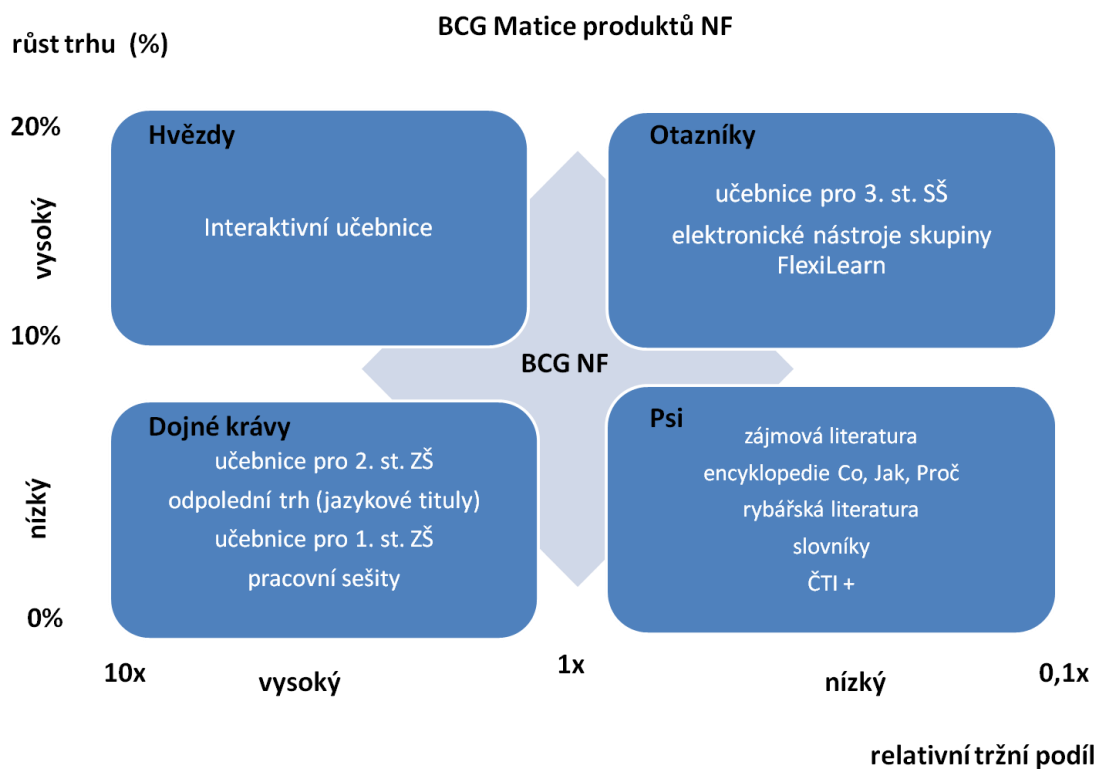
- vývoj prodejů jednotlivých produktových skupin v letech 2003 – 2012,
- aktuální situace na trhu,
- prognóza vývoje situace na trhu,
- odhadovaný tržní podíl vzhledem ke konkurenci v jednotlivých segmentech,
- procentuální podíl produktových skupin na celkovém ročním obratu NF,
- růstová nebo klesající tendence prodejů,
- prognóza budoucího vývoje ve střednědobém horizontu,

---

<sup>131</sup> Konkrétním příkladem může být projekt společnosti Apple iPad ve škole. Škola má velmi omezený rozpočet, přesto však intenzivně zvažuje, kde nalézt statisíce korun na vybavení žáků moderními technologiemi, ve kterých však prozatím není možné využívat adekvátní vzdělávací obsah lokalizovaný do českého jazyka. Pokud škola peníze nalezne, zákonitě bude muset v následujících obdobích omezit nákup „tradičních“ vzdělávacích materiálů.

- plánovaná obchodní strategie NF.

Autor diplomové práce uvádí pouze výslednou BCG Matici. Jednotlivé hodnotící údaje jsou citlivými obchodními informacemi NF a mohou být předloženy k doplnění informací a dodatečnému vysvětlení při obhajobě diplomové práce.



Obrázek 16 BCG Matice produktů NF<sup>132</sup>

Pro účely BCG Matice byly hodnoceny následující skupiny produktů NF:

- zájmová literatura,
- ČTI +,
- pracovní sešity,
- interaktivní učebnice,
- elektronické nástroje skupiny FlexiLearn,
- učebnice pro 1. st. ZŠ,
- učebnice pro 2. st. ZŠ (systémové učebnice),
- učebnice pro 3. st. SŠ,

<sup>132</sup> Vlastní tvorba autora DP

- slovníky,
- odpolední trh (jazykové tituly),
- encyklopedie Co, Jak, Proč,
- rybářská literatura.

Zásadní úlohu v produktovém portfoliu NF představuje skupina pracovních sešitů, která generuje takřka třetinu celkových obrátů NF. Pracovní sešity si udržují stabilní tržní podíl a zaznamenávají mírný nárůst v počtech prodaných kusů, což je ovlivněno i demografickou křivkou žáků. Důležitým faktorem je ale srovnání s prodejem učebnic. Zatímco počty prodaných kusů učebnic klesají (nákup je realizován z rozpočtových peněz MŠMT), počty prodaných kusů pracovních sešitů mírně stoupají – nákup je realizován z finančních rozpočtů domácností.

Analýza BCG provedená v NF rozdělila produktové skupiny do jednotlivých segmentů matice a bude sloužit k dalšímu strategickému rozhodování, jak k jednotlivým produktovým skupinám přistupovat. Je samozřejmě snadné neperspektivní produkty stáhnout z trhu, ale je důležité hledat odpověď na otázku, z jakých činností a aktivit bude nahrazena obrátová ztráta způsobená ukončením prodejů neperspektivních produktů.

Z BCG Matice je možné vyvodit i atraktivitu jednotlivých segmentů z pohledu targetingu, kdy jednoznačně vyplývá, že segment zájmové literatury není pro NF vhodný pro jeho další rozvoj a případné budoucí investice.

### **3.6 Marketingové cíle NF**

Na základě provedených analýz je možné přistoupit ke stanovení marketingových cílů NF. Při stanovování marketingových cílů je podstatné vycházet z výsledků jednotlivých analýz, ale pro další úspěšný vývoj v nelehkém období a vysoce konkurenčním prostředí je nezbytný pravidelný monitoring všech podstatných faktorů, jejich správné vyhodnocení a následná implementace do běžného života firmy. Jde tedy o dlouhodobý a komplexní proces neustálého zlepšování, kdy je potřeba brát v potaz nejen ekonomické zájmy firmy, ale zejména pružně a efektivně reagovat na přání spotřebitele, detailně poznat cílové skupiny, jejich chování, zvyklosti, přání a limity. Vzhledem k vůdčímu postavení NF na druhém stupni základních škol je také důležité pravidelně monitorovat konkurenci a být připraveni na obhajobu tržní pozice, která je pro

konkurenční společnosti stejnou výzvou, jako je pro NF výzvou posílení na prvním stupni základních škol a ve středoškolském segmentu.

Marketingové cíle NF vycházejí primárně z vize NF a tří klíčových oblastí, jež je možné charakterizovat jako snahu o:

- propojení jednotlivých článků vzdělávacího procesu,
- systematické vzdělávání pedagogických pracovníků,
- využívání profesionálně připraveného výukového obsahu.

Stanovení marketingových cílů NF je možné začlenit do tří základních skupin, které se v NF používají a rozdělit je na:

- Strategické cíle – základní směry vývoje. Představují prostředky, pomocí kterých bude cílů dosaženo.
- Taktické cíle – detailnější rozpracování jednotlivých cílů. Zahrnují konkrétní přístupy v krátkodobém horizontu. Jejich pravidelný monitoring umožňuje možnost revizí a korekci aktuálního vývoje.
- Kontrolní cíle – nastavení pravidel zjišťování zpětné vazby, která jsou postavena na základech pravidelného monitoringu a reportingu. Cílem je včas provést případné korekce a nápravná opatření a zabránit tak důsledkům plynoucím z pozdního odhalení problému.

Strategické cíle NF:

- udržet stávající pozice NF na druhém stupni ZŠ,
- získat 5% tržního podílu na prvním stupni ZŠ,
- získat 3% tržního podílu ve středoškolském segmentu (maturitní předměty),
- získat 5% tržního podílu u titulů v připravované reedici,
- zachovat tempo a počet vydávaných titulových novinek na 80 ročně,
- udržení vysokého standardu marketingových komunikací směrem k učitelům a školám s cílem proškolit a navštívit 10 000 učitelů ročně,
- vstup na nový trh středních škol v oblasti elektronické produkce a do roku 2016, získat 30% zákazníků,
- rozvoj spolupráce s obchodními partnery (konkrétní neveřejná obrátová částka),
- dokončení rozpracovaných projektů do srpna 2012,

- dosažení navrhovaných změn ve školském a autorském zákoně,
- zjednodušení a grafická úpravu internetové prezentace NF.

### Taktické cíle

- Cílené udržovací a podpůrné marketingové aktivity zaměřené na propagaci produkce NF na druhém stupni ZŠ (newsletter, bulletin, akce na podporu prodeje) – celoročně, odpovědnost: marketing NF.
- Marketingová kampaň zaměřená na propagaci reedice a realizovaná formou odborných seminářů, konferencí a workshopů pro pedagogické pracovníky. Start kampaně v květnu 2012, odpovědnost: marketing NF.
- Aktivní monitoring konkurence a tržních příležitostí, spolupráce oddělení redakce s marketingovým oddělením NF a příprava podkladů pro schvalovací proces zahájení činností na produktových novinkách, odpovědnost: redakce NF.
- Příprava a realizace odborných seminářů, konferencí a workshopů pro pedagogické pracovníky v souladu s marketingovými aktivitami NF, minimální počet oslovených pedagogických pracovníků: 10 000, odpovědnost: AMV + marketing.
- Dokončení vývojových prací na produktech vhodných pro středoškolský trh do srpna 2012, odpovědnost: vývoj NF.
- Aktivní kontakt s významnými obchodními partnery NF, rozvoj dlouhodobých vztahů a zajištění realizace objemu dohodnutých odběrů, odpovědnost: vedení NF.
- Opakované návrhy a vyvolávání diskuzí nad úpravou legislativních norem, cílený lobbying u konkrétních subjektů a PR aktivity, odpovědnost: vedení NF
- Usnadnění cesty ke stažení uživatelských licencí, předložení návrhu pro re-design webových stránek s cílem zajistit větší přehlednost a uživatelský komfort, odpovědnost: vývoj a marketing NF.

### Kontrolní cíle

- nastavení procesních workflow pro operativní činnosti,
- pravidelné měsíční porady vedení společnosti, kontrola plnění dílčích etap jednotlivých úkolů,
- detailní monitoring a analýza realizovaných prodejů,
- operativní porady jednotlivých oddělení,

- zápisy z jednotlivých porad a jednání.

Systematickým postupem, který je opřen o vhodně nastavené kontrolní mechanismy, je možné zajistit efektivní splnění zvolených taktických a strategických cílů v nejkratším termínu a s ohledem na efektivní využití potřebných zdrojů.

### 3.7 Segmentace a positioning

NF využívá při procesu segmentace trhu tendenci shlukové preference, která vychází z přirozené tvorby tržních segmentů, jež jsou dány specifickými nároky na probíranou látku dle rámcových vzdělávacích plánů nebo dle obsahového zaměření titulů. Jednotlivé produktové skupiny jsou v NF děleny:

- PRIM – první stupeň základních škol
  - Učebnice a příručky učitele
  - Pracovní sešity
  - Interaktivní učebnice
  - Elektronické produkty
  - Edice ČTI+
  - Ostatní
- SEK I – druhý stupeň základních škol
  - Učebnice a příručky učitele
  - Pracovní sešity
  - Interaktivní učebnice
  - Elektronické produkty
  - Ostatní
- SEK II – učebnice pro střední školy
  - Učebnice a příručky učitele
  - Pracovní sešity
  - Interaktivní učebnice
  - Elektronické produkty
  - Ostatní
- JSD – učebnice pro jazykové školy a dovozová produkce (odpolední trh)
  - Učebnice vlastní produkce pro jazykové školy
  - Dovoz francouzština

- Dovoz španělština
- Dovoz němčina
- OST – ostatní produkce
  - Obecné slovníky
  - Odborné slovníky
  - Encyklopedie CO, JAK, PROČ
  - Památky
  - Rybářská literatura<sup>133</sup>

Za každou produktovou oblast je zodpovědný jeden marketingový manažer, který provádí kompletní správu produktového portfolia, monitoruje tendence na trhu, chování spotřebitelů a konkurenci. Výše uvedený typ dělení má své opodstatnění i z hlediska analýz nákladů a výnosů na jednotlivé tituly. Z pohledu marketingu však není tento způsob dělení optimální vzhledem k rozdílnosti cílových skupin. Pro plánování marketingových aktivit je důležitější pohled na produkty očima koncového spotřebitele – zákazníka a dochází k zjednodušení rozdělení na následující segmenty:

- první stupeň základních škol,
- druhý stupeň základních škol,
- střední školy,
- odpolední trh.

Tento způsob dělení více odpovídá požadavkům marketingového pohledu, není však opět dostatečný pro efektivní přípravu vhodných marketingových komunikací. Určuje obecný rámec dle produktové a obsahové nabídky, ale nezohledňuje, na koho má být marketingové sdělení adresováno, kdo je jeho příjemcem. Při přípravě marketingových kampaní je důležité položit si otázku, koho chceme sdělením oslovit a co tím chceme získat. Nalézt odpověď na výše položené otázky je z pohledu NF značně obtížné vzhledem ke skutečnosti, že jeden produkt může být různými cílovými skupinami, pro které je určen, vnímán odlišně. Nabízí se tedy další možnost dělení podle uživatelů:

- Škola
  - Zřizovatel
  - Ředitel

---

<sup>133</sup> Interní materiál NF

- Učitel
- Domácnost
  - Žák
  - Student
  - Rodič financující vzdělávací materiály
- Kdokoliv
  - Zájemce o další jazykové studium
  - Čtenář zájmové literatury (rybářská literatura, encyklopedie)
  - Turista (Edice Památky)

Produktová skladba titulů NF je primárně zaměřena na tvorbu vzdělávacích materiálů pro základní a střední školy s dominancí na druhém stupni základních škol. Vzhledem ke stabilnímu produktovému rozdělení je i otázka targetingu NF historicky dána. Přelomovými byly roky 2002 a 2006, kdy na základě realizovaných marketingových průzkumů bylo učiněno strategické rozhodnutí vstoupit do segmentu druhého stupně základních škol se systémovou řadou tištěných učebnic a o čtyři roky později i s elektronickou verzí tištěných učebnic v interaktivní podobě.

NF se podařilo podrobně identifikovat jednotlivé segmenty trhu na čtyři základní skupiny a získat v segmentu druhého stupně základních škol dominantní postavení. Na první stupeň základních škol a střední školy jsou připravovány aktivity, které by měly posílit pozici NF v daných segmentech. U segmentu odpoledního trhu není v současné době učiněno konkrétní rozhodnutí, zda se snažit získat ztracené pozice zpět či tržní segment opustit.

Silnou stránkou NF je komunikace směrem ke školám. Díky vhodně zvolenému marketingovému mixu se NF povedlo v rámci positioningu jednotlivé tituly odlišit výrazným způsobem v očích zákazníků od konkurenčních titulů. Škola vnímá NF jako leadera trhu, 95% titulové nabídky z NF jako velmi kvalitní učebnice po stránce obsahové i didaktické, které jsou ale obecně cenově hůře dostupné. Tato zjištění byla ověřena marketingovým průzkumem realizovaným v roce 2011 na vzorku 200 učitelů s dotazem na všechny předměty a učebnice, podle kterých daná škola učí. NF pravidelně oslovuje různé učitele s žádostí o spolupráci v oblasti marketingových výzkumů. Pro školy zapojené do programu Partnerská škola je účast na marketingových výzkumech NF povinná. Jedním z bodů realizovaného výzkumu byla sada dotazů zkoumající, jak učitelé vnímají pozici



jednotlivých titulů dle svých preferencí a důležitých vlastností učebnic pro frontální výuku. Pro účely diplomové práce vybírá autor vzorek tří předmětů – Český jazyk – mluvnice, Fyzika a Občanská výchova:

**Český jazyk – mluvnice, hodnocení učebnic (1 – nejlepší 5 – nejhorší)**

<b>Alter</b>		<b>NF</b>		<b>SPN</b>	
Přehlednost	3		1		2
Grafická úprava	3		1		3
Výběr témat	3		1		3
Uspořádání lekcí/témat	3		2		2
Metodické zpracování	3		1		3
Dostatečná nabídka cvičení/úkolů	3		2		3
Kvalita cvičení/úkolů	3		2		3
Míra obtížnosti	3		2		3
Přiměřenost rozsahu	3		2		3
Průměrná známka	3		<b>1,77</b>		2,77

**Fyzika, hodnocení učebnic (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

<b>NF</b>		<b>Prometheus</b>		<b>SPN</b>	
Přehlednost	1		1		2
Grafická úprava	1		2		3
Výběr témat	1		1		2
Uspořádání lekcí/témat	2		2		2
Metodické zpracování	2		2		2
Dostatečná nabídka cvičení/úkolů	2		3		2
Kvalita cvičení/úkolů	2		3		3
Míra obtížnosti	2		2		2
Přiměřenost rozsahu	2		2		3
Průměrná známka	<b>1,66</b>		2		2,33

**Občanská výchova, hodnocení učebnic (1 – nejlepší 5 – nejhorší)**

<b>Alter</b>		<b>NF</b>		<b>SPL – Práce</b>		<b>SPN</b>	
Přehlednost	1		1		2		2

Grafická úprava	1		1		3		3
Výběr témat	3		2		2		2
Uspořádání lekcí/témat	3		1		2		2
Metodické zpracování	2		1		3		3
Dostatečná nabídka cvičení/úkolů	2		2		3		3
Kvalita cvičení/úkolů	3		2		3		3
Míra obtížnosti	3		2		2		3
Přiměřenost rozsahu	3		1		2		2
Průměrná známka	2,11		<b>1,44</b>		2,44		2,55

Zdroj: Interní materiály NF<sup>134</sup>

NF v současné době zkoumá preference pouze u pedagogických pracovníků. Vychází přitom z historické zkušenosti, že rodiče mají nulový vliv na proces výběru konkrétního titulu, podle kterého bude realizován proces výuky.

### **3.8 Závěr analytické části**

V analytické části autor diplomové práce detailně popsal aktuální situaci v NF s ohledem na specifika činnosti společnosti působící v oblasti vydávání vzdělávacích materiálů pro základní a střední školy. Analytická část se zaměřuje na obecnou charakteristiku NF a podrobněji rozebírá hodnoty společnosti, její organizační strukturu a základní ekonomické ukazatele. Důležitým faktorem pro marketingové strategie jsou informace, jež je možné získat z firemního marketingového informačního systému, který je v NF značně rozšířený.

Analýza současné marketingové strategie NF je zpracována na základě externích, interních analýz a portfolio analýzy, které jsou důležitými informacemi pro projektovou část diplomové práce a zároveň uvádějí problematiku do celkového kontextu. Jednotlivé analýzy byly zpracovány v rámci auditu marketingových a obchodních aktivit a potvrzují hypotézu diplomové práce, že změna marketingové strategie, která bude zmařena také na tržní segment domácností, může zastavit propad příjmů NF. Na základě realizovaného auditu byly také stanoveny strategické, taktické a kontrolní marketingové cíle, které jsou důležitou součástí tvorby marketingové strategie firmy.

---

<sup>134</sup> Interní materiály NF, výběr z výsledků interního marketingového průzkumu NF, realizace 2011

### III. PROJEKTOVÁ ČÁST

*“Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.”*

Henry Ford

#### 4 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY

Návrh marketingové strategie NF vychází z teoretických poznatků a provedeného rozboru v analytické části diplomové práce s cílem navrhnout optimální budoucí marketingovou strategii NF, která by měla změnit klesající tendenci obrátů a pomoci identifikovat nové zajímavé obchodní příležitosti. Identifikace nových obchodních příležitostí a navržení vhodné marketingové strategie pro vstup do dalších tržních segmentů by měla NF umožnit pokračovat v rozvoji, udržení stávajících tržních pozic a získání nových zákazníků mimo tradiční tržní segment základních škol.

Cílem projektové části je i ověření hypotézy diplomové práce, která vychází z předpokladu, že efektivní marketingová strategie může změnit klesající trajektorii tržeb firmy. Z analytické části diplomové práce vyplynulo několik kritických bodů, které negativním způsobem ovlivňují současnou situaci NF. Jejich odstraněním získá NF prostor pro další rozvoj a růst.

Jako zásadní limit se jeví přílišná orientace NF na jedinou cílovou skupinu, kterou představuje škola, ředitel a učitel. Tato cílová skupina generuje NF 96% obrátů a vzájemné synergie fungovaly více jak 18 let. Přes bohatou nabídku titulové skladby pro první a druhý stupeň základních škol a velmi dobrou práci marketingového oddělení NF směrem v komunikaci ke školám je kupní síla škol ovlivňována externími faktory, které není NF schopno změnit. I přes sebelepší práci všech oddělení NF, perfektně připravený marketingový a komunikační mix, odstranění současných slabých stránek společnosti a překlopení hrozeb v příležitosti, které budou efektivně využity, nemůže NF bojovat proti nedostatku finančních prostředků ve školách. Rozpočet škol je ovlivňován politickými a legislativními faktory zásadním způsobem. Základní školství je poskytováno bezplatně, maximální stáří učebnice vhodné pro výuku není v žádném zákoně definováno a většina rodičů necítí potřebu dotovat stát v oblasti vzdělávání. Jestliže nemá škola dostatečné finanční prostředky na nákup nových vzdělávacích materiálů, bude přistupovat k pragmatickým řešením a omezovat nákupy na nejnnutnější položky.

NF může zvolit vyčkávací taktiku a doufat, že si resort školství v roce 2012 sáhl na pomyslné dno a dojde k postupnému zvyšování rozpočtu škol alespoň na úroveň roku 2009.<sup>135</sup> To by korespondovalo s prohlášením vlády, že oblast vzdělávání je skutečnou prioritou a nejen volebním slibem, a s trendy zemí EU, které do školství uvolňují poměrně

---

<sup>135</sup> Rozdíl v rozpočtové kapitole ONIV je mezi lety 2012 a 2009 cca 400 000 000 Kč

větší část HDP než ČR. V rámci vyčkávací taktiky může NF vyvinout maximální možné úsilí směřující k obhájení tržních pozic a stimulaci škol akcemi na podporu prodeje k využití finančních prostředků na nákup titulů NF. Tyto aktivity je možné podpořit obměnou vzdělávacího obsahu například formou reedici stávajících titulů, které mohou motivovat školu k výměně již používaných učebnic. Další vhodnou formou může být hledání nových forem financování vzdělávacích materiálů a do procesu nákupu přidat k tradičnímu způsobu, kdy učebnice financuje škola, další subjekty. Dalšími subjekty mohou být rodiče a místní firmy, které v rámci sponzoringu umožní nákup kvalitních vzdělávacích materiálů.<sup>136</sup> Obecně však jde o spoléhání se na předpoklad, že budoucnost bude lepší. Z dlouhodobého pohledu není vhodné rozhodovat pod tlakem externích faktorů, mít za cíl přežít konkrétní rok, nastavit příslušná úsporná opatření, minimalizovat náklady společnosti, ale hledat koncepční strategii, která umožní nalézt, doplnit a efektivně využít nové pilíře obratu.

Druhou možností je aktivní vstup na nové trhy, které nejsou závislé na finančním rozpočtu MŠMT a jsou reprezentovány kupní silou domácností, jejichž členem je dítě školou povinné. Ke zvolení této strategie vybízejí i nové technologické trendy v oblasti rozšiřování ICT technologií v ČR, například současný trend spojený s konzumací obsahu prostřednictvím tabletů, které se již do ČR pozvolna dostávají a budou stále více cenově dostupnými.

OS	2011	2012	2013	2016
iOS	39,998	72,988	99,553	169,652
Android	17,292	37,878	61,684	137,657
Microsoft	0	4,863	14,547	43,648
QNX	807	2,643	6,036	17,836
Other Operating Systems	1,919	510	637	464
<b>Total Market</b>	<b>60,0171</b>	<b>18,883</b>	<b>182,457</b>	<b>369,258</b>

Obrázek 17 Celosvětový prodej tabletů koncovým uživatelům podle operačního systému<sup>137</sup>

<sup>136</sup> NF na začátku školního roku 2011/2012 spustilo pilotní projekt „SUPERLICENCE“, který formou sdružování finančních prostředků od zřizovatele, rodičů a lokálních sponzorů umožňuje financovat kompletní vzdělávací materiály pro vybraný ročník (až 12 předmětů) na dobu pěti let. Pilotní projekt startoval na osmi školách v ČR.

<sup>137</sup> GARTNER, *Prodej tabletů*. [cit. 2012-04-02]. Dostupné on-line: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1980115>

NF již jednou na trh domácností vstoupilo s nabídkou žákovských licencí pro domácí přípravu. Tento projekt je stále aktivní, avšak z několika důvodů je hodnocený jako neúspěšný. Jedním ze zásadních důvodů neúspěchu je složitá cesta uživatele k získání žákovské licence do svého osobního počítače. Složitost je způsobena nepřehledným webem, svazující licenční politikou a extrémním datovým objemem žákovské licence, který při stahování často padá. Jinými slovy, cesta zákazníka k produktu není uživatelsky přívětivá a snadná. Nevhodně zvolený komunikační mix neoslovoval přímo cílovou skupinu žáků a rodičů, ale příjemcem sdělení byla škola. Dalším faktorem neúspěchu byl i mylný předpoklad, že učitel bude aktivně propagovat mezi žáky využívání žákovské licence pro domácí používání a přípravu. Takto motivovaných učitelů je však minimum a NF doposud neumí efektivně komunikovat s cílovou skupinou rodičů a žáků, kteří jsou ochotni za zajímavý vzdělávací obsah v moderních ICT zařízeních platit.

Z rozborů analytické části diplomové práce vyplývá i značné omezení NF spočívající v roztříštěnosti marketingového informačního systému. Neschopnost poznat a efektivně oslovit koncového uživatele produktů NF zapříčiňuje i nemožnost aktivně s žákem nebo studentem pracovat. Jelikož NF tyto potenciální zákazníky nezná, neumí jim efektivně nabídnout zajímavé poprodejní služby, stimulovat je k nákupu, vytvářet individuální nabídky dle znalostí jejich nákupního chování a budovat vztah ke značce NF, který je možný teoreticky řídit od první třídy základní školy až po maturitu a vychovat si tak nového zákazníka v podobě budoucího rodiče. V minulosti realizované reklamní kampaně s cílem oslovit cílovou skupinu žáků a studentů byly realizovány přes školu a jsou hodnoceny jako neúspěšné, neboť k žákům a studentům se obsah sdělení ve většině případů vůbec nedostal a skončil ve sborovnách či kabinetech učitelů, kteří neměli dostatečnou motivaci pro další šíření záměru NF.<sup>138</sup>

NF umí velmi efektivně komunikovat se svým tradičním zákazníkem, kterým je škola, ředitel a učitel. Při SWOT analýze byla identifikována i slabá stránka NF, která je hodnocená v závažnosti jako čtvrtá a je jí „nedostatečná vnitrofiremní komunikace“ a navazuje na další identifikovanou slabou stránku „nerespektování skutečných požadavků zákazníka“. Při vnitrofiremních diskuzích o nových příležitostech a projektech dochází často k prosazení jednoho názorového směru reprezentovaného vlastníkem společnosti,

---

<sup>138</sup> Motivací se v tomto případě nemyslí hmotné plnění nebo získání požitku, jde o osobní postoje jednotlivých učitelů.

který bývá zaměřený na celkovou vizi a budoucnost společnosti a k tendenci radikálních a skokových změn s cílem vychovávat a naučit zákazníky novým trendům. Tento postup může být velmi úspěšný, ale nese s sebou značné riziko, že nebude zákazníky akceptovaný, což může mít dopad na přijetí nových produktů trhem a dále na prodejní výsledky NF. Je nezbytné při rozhodování o nových projektech zvažovat klíčová rozhodnutí s ohledem na dlouhodobé vize a tržní segment, ve kterém se NF pohybuje – poměrně konzervativní školství, které má ve svých řadách několik inovátorů, ale hlavní proud má výrazně nižší ochotu ke změně. Nesmí se zapomínat i na správné načasování a vhodně zvolenou taktiku a strategii, která může například představovat aplikaci metody postupných kroků, dát zákazníkům možnost volby a postupně je zvykat na revoluční a moderní produkty.

Hlavním cílem NF by mělo být úspěšně prodávat kvalitní a moderní vzdělávací materiály, vychovávání zákazníků je samozřejmě důležité, ale nesmí se stát překážkou pro úspěšné prodeje, pokud jde o jeden z hlavních produktů firmy.

### 4.1 Identifikace klíčových produktů

Klíčem k budoucímu úspěchu NF jsou školy, které podle materiálů NF učí, a kvalitní vzdělávací obsah, jenž v NF existuje nebo se postupně vyvíjí dle potřeb trhu. Za 21 let své existence si NF vydobylo vůdčí pozici na druhém stupni základních škol, posiluje na prvním stupni základních škol a na středních školách má stabilní pozici díky vlastní a dovozové jazykové produkci a exkluzivitě učebnic španělského jazyka. Výchozí pozice NF je tedy velmi dobrá a nemusí překonávat nedůvěru ve značku nebo odbornostní úroveň vzdělávacích materiálů, která je navíc podpořena řadou mezinárodních ocenění.

Stávající produkce NF zůstane zachována a bude nadále rozvíjena s cílem více provázat myšlenku kompletního ekosystému ve vzdělávání, kdy jeden titul navazuje na druhý a motivuje všechny cílové skupiny k nákupům vzájemně provázaného a doplňujícího se vzdělávacího obsahu.<sup>139</sup> Nové tržní příležitosti mohou v krátkodobém horizontu nahradit výpadky v obratu a stát se novým obratovým pilířem ve střednědobém horizontu. Z realizovaných dotazníkových šetření NF na základních a středních školách

---

<sup>139</sup> Jeden titul je možné vnímat z několika úhlů pohledu: rozdělení na tištěnou a elektronickou produkci; podle zdroje financování: stát x domácnost nebo podle užití: škola x doma. Jde v podstatě o čtyři obsahově velmi podobné produkty, kdy základem je tištěná učebnice, která má svůj klon v podobě interaktivní učebnice obohacené o multimediální prvky (financuje škola, použití při frontální výuce). Další částí je pracovní sešit žáka pro doplňkové aktivity a podoba učebnice v elektronické podobě pro domácí přípravu žáka (hradí domácnost, použití doma).

vyplývalo, že na základních školách je i nadále preferovaným hlavním médiem papír, tedy tištěná podoba učebnice, a elektronická média jsou vnímána jako zajímavý doplněk pro výuku. Cílem NF je postupně vychovávat stávající zákazníky a tento trend ve střednědobém horizontu otočit. Na středních školách si však zejména studenti dovedou představit, že papír bude pro ně doplňkovým médiem a hlavní zdroj informací budou čerpat z elektronického obsahu.

Identifikace klíčových produktů je výsledkem provedeného auditu marketingových a obchodních aktivit, analýzy marketingové situace NF, realizovaných marketingových průzkumů, několika workshopů a mnoha hodin strávených managementem NF nad hledáním nových tržních příležitostí, které mohou firmu posunout v jejím dalším rozvoji. Pro nový školní rok 2012/2013 připravuje NF tři klíčové produkty orientované na stávající hlavní cílovou skupinu základních škol, málo obsazený trh středních škol, kde jsou studenti zvyklí kupovat vzdělávací obsah a zcela nový trh domácností.

Klíčové produkty NF

- Reedice systémových učebnic pro druhý stupeň základních škol.
- Flexibook - Knihovna výukových témat z matematiky pro střední školy.
- Již existující vzdělávací obsah transformovaný pro moderní ICT zařízení a univerzálně připravený pro všechny dostupné operační systémy.

V diplomové práci je autorem analyzována příležitost reedice systémových učebnic. Autor se dále detailněji zabývá tržní příležitostí projektu Flexibook. Transformace již existujícího vzdělávacího obsahu pro moderní ICT zařízení není v diplomové práci zpracována, a to vzhledem ke skutečnosti, že v měsících březnu a dubnu 2012 probíhají obchodní jednání s klíčovými obchodními partnery o podmínkách a podobě spolupráce, která jsou předmětem obchodního tajemství NF a jednotlivých partnerů.

### **4.1.1 Marketingový průzkum realizovaný na středních školách a víceletých gymnáziích**

Týmové rozhodnutí NF koncentrovat se na tři nové produkty bylo podpořeno řadou realizovaných marketingových průzkumů na základních a středních školách v druhé polovině roku 2011. Cílovou skupinou marketingových šetření byli ředitelé, pedagogičtí pracovníci a studenti středních škol.



Pro účely diplomové práce byla vybrána část průzkumu realizovaného v říjnu a listopadu 2011. Průzkum byl zaměřen na střední školy s cílem ověřit aktuální situaci na středních školách a potvrdit či vyvrátit tendenci NF aktivně vstoupit do daného tržního segmentu.

Cílové skupiny marketingového výzkumu:

- učitelé na gymnáziích (odpovědělo 210 učitelů),
- učitelé na středních odborných školách (odpovědělo 593 učitelů),
- učitelé na středních odborných učilištích (odpovědělo 37 učitelů),
- ředitelé výše uvedených typů škol (odpovědělo 232 ředitelů).

Počet oslovených respondentů:

- gymnázia: 390 škol,
- střední odborné školy: 1272 škol,<sup>140</sup>
- střední odborná učiliště: 162 škol.

Zaměření dotazníku:

- obecné otázky
  - EU peníze středním školám
  - vybavenost školy interaktivními tabulemi
  - použití e-produktů
  - rozhodovací pravomoc při výběru učebnic
  - nákupní chování a zvyklosti studentů
- český jazyk
- matematika
- angličtina
- němčina
- odborné předměty (pouze na SOŠ a SOU)

Pro účely diplomové práce jsou vybrány pouze dva tematické okruhy otázek:

- obecné otázky,
- matematika.

---

<sup>140</sup> většina škol je kombinací SOŠ a SOU

Motivace učitelů k vyplnění dotazníku: slosování o 10 hodnotných cen:

- netbook HP Mini NF Edition,
- rádio,
- Ilustrovaný studijní slovník a-č/č-a (elektronická verze),
- 7x poukázka na nákup zboží z produkce NF v hodnotě 500 Kč.

Harmonogram:

- září 2011 – tvorba dotazníků, pretest
- 17. 10. 2011 – rozesílka
- 31. 10. 2011 – mezní termín pro vyplnění
- 01. – 07. 11. 2011 – zpracování výsledků
- 08. – 15. 11. 2011 – zpracování marketingového výzkumu do celkové analýzy NF

Výsledky realizovaného marketingového výzkumu jsou začleněny do přílohy č. 2 diplomové práce.

Marketingový výzkum potvrdil existenci tržní příležitosti v segmentu středních škol, a to zejména v oblasti maturitních předmětů, kde sice již existuje konkurenční nabídka, ale učitelé i žáci vykazují míru nespokojenosti se stávající nabídkou a jsou ochotni ke změně.

Z marketingového výzkumu vyplynulo několik zajímavých zjištění, která měla významný vliv na připravovanou koncepci vstupu NF do segmentu středních škol s novým produktem:

- 99% dotázaných zadává studentům úkoly z matematiky pro domácí přípravu,
- 98% učitelů je ochotno změnit stávající učebnici za novou a kvalitnější,
- 87% dotázaných uvedlo, že výběr konkrétního vzdělávacího materiálu ovlivňuje učitel,
- 83% dotázaných hledá informace o novinkách na internetu,
- 68% dotázaných využívá při výuce elektronické nástroje,
- 63% dotázaných preferuje kombinaci tištěné učebnice a dalšího elektronického nástroje,
- 55% dotázaných si ověřuje informace o titulech v katalogích nakladatelství,
- 52% učitelů využívá interaktivní tabuli nejméně jednou týdně,

- 49% dotázaných se domnívá, že student je ochoten investovat maximální roční částku do vzdělávání za jeden předmět ve výši 500 Kč,
- 48% dotázaných si doplňuje informace o titulech na seminářích.

### 4.2 Marketingový mix

Jasná identifikace marketingového mixu je jedním z klíčových předpokladů úspěšné marketingové komunikace. Při tvorbě marketingového mixu je nutné brát v úvahu nejen pohled firmy, ale zejména se podívat na problematiku očima budoucího spotřebitele a uvědomit si, že i když firma sleduje primárně své obchodní zájmy, tím nejdůležitějším článkem je spokojený zákazník, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu konkrétního produktu a i firmy jako celku.

#### 4P produktu Flexibook

**Product** – Výrobek: uspokojuje potřeby zákazníka

Středoškolský student si pořizuje učebnici na základě doporučení svého učitele. Knihovna výukových témat komplexně pokrývá učivo čtyřletého oboru matematiky a jednotlivá témata jsou didakticky zpracována pro daný typ studia s ohledem na odbornou úroveň a hloubku probírané látky v elektronické podobě. Výukové téma je komplexně zpracovaný logický celek, který obsahově pokrývá celou skladbu probírané látky, zahrnuje teorii, řešené úlohy, cvičení, testy, metodiku a je doplněn o multimedialní materiál. Jednotlivá témata splňují obsahové požadavky rámcových vzdělávacích plánů, jsou vytvořena osvědčeným týmem profesionálních autorů a umožňují studentům vlastní skladbu probírané látky dle potřeb školy a aktuálního výukového plánu. Zpracování témat je moderní, graficky atraktivní a je kladen důraz na intuitivní a uživatelsky příjemné ovládání, které bude optimalizováno pro všechny dostupné operační systémy a zobrazovací zařízení. Škola může při frontální výuce použít interaktivní učebnici zobrazovanou na interaktivní tabuli a student využije k zobrazení obsahu v rámci studia notebook, tablet, čtečku či chytrý telefon. Knihovna výukových témat bude rozdělena do 15 hlavních témat a 120 kapitol, které je možné pořídít po samostatných kapitolách, tématech nebo v kompletu jedné „knihy“.

### **Price** – Cena: hodnota výrobku pro zákazníka

Cena produktu byla zvolena na základě strategie výrobků nově zaváděných na trh a současně reflektuje stávající obchodní politiku a cenovou hladinu NF, která je nastavena dlouhodobým monitoringem trhu a vychází z kompromisu mezi očekáváním NF a akceptací ceny školami. Zcela novým subjektem je v cenové politice student, který má možnost zakoupit si učebnici v podobě uživatelské licence. Při stanovování cen se vycházelo z realizovaných marketingových průzkumů a byla použita i inspirace obchodními modely zahraničních společností, které provozují internetové obchody zaměřené na e-knihy. Cena pro studenta byla navržena na základě srovnání cen obdobných materiálů v zahraničí a přizpůsobena aktuálním podmínkám ČR s ohledem na nižší kupní sílu českých studentů a vsází na ověřený efekt mikroplateb, který stimuluje velkou masu k malým nákupům, jež většinou neprocházejí klasickým rozhodovacím procesem a je možné je přirovnat k realizaci impulsivního nákupu. Cena uživatelských licencí bude pro školní rok 2012/2013 prezentována jako cena zaváděcí.

- cena multilicence pro školu: 13 990 Kč,
- cena uživatelské licence (kompletní učebnice) pro studenta: 990 Kč,
- cena jednoho tematického celku: 99 Kč,
- cena jedné kapitoly: 29 Kč.

### **Promotion** – Propagace

Problematicke propagace se autor diplomové práce blíže věnuje v kapitole „Komunikační mix“.

### **Placement** – Distribuce: přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi

Snadná distribuce se jeví jako jeden z klíčových faktorů pro úspěch. Jednoduchý, přehledný a uživatelsky přívětivý eshop v současné době NF chybí. Na základě historických zkušeností byla schválena investice do vybudování nového eshopu, který bude splňovat všechny požadované atributy a je inspirován úspěšnými zahraničními eshopy zabývajícími se prodejem elektronického obsahu. Práce na vývoji byla svěřena profesionálnímu externímu týmu, který má mnoholeté zkušenosti s vývojem podobných

řešení a realizační činnost externího subjektu je pečlivě monitorována členy projektového týmu NF, ve kterém jsou zastoupena všechna klíčová oddělení firmy. NF se tedy poučilo z minulých chyb a uvědomilo si, že skvělé technické řešení, které bylo navrženo interními vývojovými specialisty NF, nemusí ještě znamenat úspěch u zákazníků. Maličkosti z pohledu IT specialistů, se kterými se přeci musí zákazník smířit, mohou mít negativní dopad na výslednou uživatelskou přívětivost řešení. Zákazník nesmí být odváděn od primárního účelu, kterým je snadná a jednoduchá realizace nákupu. Důležitým faktorem je i překonání bariéry, která mohla u uživatelů vzniknout v důsledku zkušeností s užíváním stávajícího eshopu NF. U mnoha zákazníků tak může nastat situace, kdy dají NF novou šanci pouze jednou, a buď budou spokojeni, nadšeni nebo jen prohlásí: žádná změna. Přípravovaný eshop bude veřejnosti představen na přelomu srpna a září společně s projektem knihovny výukových témat. Doplnkovou funkcionalitou, která však může být do budoucna zajímavá i pro jiné subjekty v oblasti nakladatelské a vydavatelské činnosti je možnost elektronické výpůjčky daného titulu na dobu jednoho měsíce za zvýhodněnou cenu.

Dalším důležitým distribučním kanálem bude uvolnění jednotlivých produktů do již existujících eshopů, které provozují výrobci moderních ICT technologií. Zde je sice nutností odvádět provozovatelům poplatků v určité procentuelní výši, ale tato povinnost je vykoupena značnou marketingovou silou jednotlivých eshopů, vysokou návštěvností a koresponduje se zvyklostmi zákazníka realizovat nákup pomocí výše uvedeného distribučního kanálu. S jednotlivými provozovateli „storů“ jsou vedena intenzivní jednání o vzájemné marketingové podpoře, kdy NF je i pro tyto nadnárodní společnosti zajímavým partnerem, který má na lokálním českém trhu stabilní a v některých případech i dominantní postavení v segmentu základních škol. Na trhu je celá řada zajímavých hardwarových nabídek, ale všem chybí podstatná věc – kvalitní vzdělávací obsah v českém jazyce.

U neúspěšného produktu žákovské licence k učebnicím pro druhý stupeň základních škol analýza 4P ukázala, že jde o skvělý produkt, se skvělou cenou<sup>141</sup>, o kterém však žák většinou neví a když už se dozví, tak se mu pravděpodobně nepovede žákovskou licenci stáhnout do svého počítače na první pokus. Selhávají zde podstatné články 4P propagace a distribuce, kterým je potřeba v případě nového produktu věnovat zvýšenou

---

<sup>141</sup> Původní cena 99 Kč byla změněna na 0 Kč pro všechny žáky, jejichž škola využívá k výuce interaktivní učebnice.

pozornost a překonat možné negativní zkušenosti stávajících zákazníků a přesvědčit je kvalitním řešením, které spojuje moderní trendy a je vysoce uživatelsky přívětivé.

### **4C produktu Flexibook**

#### **Customer solution** - řešení potřeb zákazníka

Student má k dispozici komplexní materiály ke studiu daného oboru, nemusí kombinovat několik učebnic, sbírek, testovacích produktů a přehledů, což mu šetří čas i finanční prostředky. Vzhledem k odborně a profesionálně zpracovanému obsahu má student jistotu, že používané materiály jsou zpracovány věcně správně, vzájemně propojeny a umožňují mu rychlé a efektivní studium. Významnou výhodou pro studenta je přístup ke vzdělávacím materiálům kdykoliv a kdekoliv, bez nutnosti přístupu na internet. Vybrané části vzdělávacích materiálů je možné vytisknout a pracovat s nimi dle aktuálních potřeb. Student má také přístup ke kompletním materiálům daného předmětu bez ohledu na ročník, k dispozici tedy má učivo předcházejícího, aktuálního i následujícího ročníku.

Učiteli je umožněna vlastní skladba jednotlivých témat dle svého plánu výuky s odbornými didaktickými poznámkami, souvislostmi a doplňujícími informacemi pro probíranou látku. Důležitou funkcionalitou je možnost vkládání vlastního připraveného obsahu přímo do učebnice, který doplňuje základní probíranou látku o individuální preference daného učitele. Vlastní vytvořený obsah je možné sdílet s jinými vyučujícími, ale i se studenty. Vzhledem k rozsahu a komplexnosti výukových témat má učitel k dispozici dostatek vzdělávacího materiálu pro uspokojení individuálních intelektuálních potřeb žáků a různé náročnosti studia.

#### **Customer cost** - náklady vzniklé zákazníkovi

Student má možnost vlastního rozhodnutí, zda si koupí celou učebnici, probírané téma či vynaloží jednorázově méně finančních prostředků na nákup konkrétní kapitoly. Výrazně cenově zvýhodněný je celkový nákup učebnice, ale zároveň je studentům nabídnuta zcela nová revoluční možnost vlastního výběru a volby pro skladbu výukových materiálů podle preferencí studenta, zájmu o předmět a zvolené úrovně obtížnosti. Náklady vzniklé studentovi je tedy možné rozložit do delšího časového úseku, bez nutnosti kupovat učebnici na celé čtyři roky nebo jednotlivý rok, jak je obvyklé. Důležitým bodem

z pohledu studenta je možnost, že on bude ten, kdo určí, co je pro něj podstatné a zajímavé.

Škola získává díky školní multilicenci možnost jedním nákupem pokrýt výuku daného předmětu na celé škole. Obchodní model pro školu se nijak neliší od stávající obchodní politiky NF.

### **Communication – komunikace**

Komunikovat se školou a studentem vyžaduje zcela odlišné strategie a přístupy. Se školou bude komunikace probíhat na základě ověřených a používaných postupů prostřednictvím komunikačních kanálů, na které jsou učitelé zvyklí. Výraznou konkurenční výhodou je tým odborných konzultantů, který navštěvuje školy, diskutuje s učiteli, představuje jim novinky a ukazuje nové trendy ve vzdělávání. Odborní konzultanti s pedagogickým vzděláním a několikaletou učitelskou praxí však neprodávají žádné produkty NF. Pro ředitele a učitele jsou odbornými partnery, konzultanty, ale ne prodejci, což je pro mnoho učitelů zásadní a jde o specifickou cílovou skupinu.

Středoškolský student vnímá svou účast na vzdělávacím procesu jako nutné zlo, které musí absolvovat. Navíc si musí vzdělávací obsah kupovat, což stojí domácnost nemalé finanční prostředky. Je iluzí se domnívat, že by i sebelépe připravený vzdělávací obsah vzbuzoval vlnu nadšení a NF se povedlo stát se pro studenty „love brand“. Emoční faktor však hraje při vnímání komunikace ze strany studenta značnou roli. Komunikační linka musí být studenty akceptovatelná, zajímavá, měla by je pobavit a klást důraz na akci. Nabízí se však další rozměr, který chce NF studentům nepřímo ukázat. Koncepce produktu vychází z filozofie: měj k dispozici vzdělávací obsah kdykoliv a kdekoliv. K tomu, aby se student mohl učit kdykoliv a kdekoliv je potřeba adekvátní hardwarové zařízení. NF přináší studentům pádný přesvědčovací argument pro rodiče, aby jim takové zařízení, po kterém touží, pořídili. Nejde přeci jen o to, že na notebooku, tabletu a chytrém telefonu bude hrát hry, brouzdat po internetu a komunikovat s přáteli na sociálních sítích, ale využije tato zařízení ke vzdělávání, potřebuje je k výuce do školy... Jaká bude realita skutečného studia, je již věcí druhou. NF připravilo takové materiály, aby se studenti mohli na svůj budoucí profesní život připravit efektivně, zajímavou a moderní formou a když už tedy syn nebo dcera touží po vlastním tabletu nebo chytrém telefonu, který si pravděpodobně časem u rodičů stejně prosadí, tak splní i podmínku mnoha rodičů: dobře,

ale budeš se z toho i učit. Student pak snad radostně nakoupí za rozumné podmínky potřebné vzdělávací materiály, které mu pomohou úspěšně zvládnout maturitní zkoušku.

### **Convenience** - dostupnost produktu

Jestliže se podaří motivovat studenta k nákupu vzdělávacího obsahu, je pro něj důležité, aby cesta k jeho získání byla snadná, jednoduchá a uživatelsky přívětivá. V tomto ohledu se NF inspirovalo jinými úspěšnými řešeními a nabídne dostupnost v kvalitě, na které jsou zákazníci zvyklí, s možností získání vybraného produktu „na dva kliky“. Nákup bude možný realizovat na eshopu provozovaném NF nebo přímo z používaného hardwarového zařízení.

### **4.3 Komunikační mix**

Komunikační mix projektu Flexibook je navržen na základě celkové koncepce NF, která je zaměřena na dvě odlišné cílové skupiny – školy a domácnosti. Komunikační strategie vychází z teorie strategie tahu, která je zaměřená především na koncové uživatele a stimulaci přímého nákupu. Marketingová komunikace projektu Flexibook je připravována dle modelu AIDA<sup>142</sup> a klade si za primární cíl dosáhnout v době uvedení nového produktu maximální publicity u cílových skupin, veřejnosti i médií a na rozdíl od životního cyklu u tištěné učebnice, kde prodeje nabíhají postupně, realizovat skokové stahování free verzí a následně uskutečnit nákupy po jednotlivých kapitolách.

Poslední článek 4P Propagace je možné charakterizovat jako komunikační mix konkrétního produktu a skládá se z následujících částí:

- Reklama
- Public relations
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Direkt marketing
- Interní marketing

Podstatnou roli v připravovaném komunikačním mixu hraje správné načasování startu marketingových kampaní. Aktuální plán komunikačních aktivit počítá se spuštěním

---

<sup>142</sup> AIDA: (Attention, Interest, Desire, Action; získat pozornost, udržet zájem, vzbudit přání a vyvolat akci)



kampaně k 3. 9. 2012, tedy k zahájení nového školního roku. Vzhledem ke skutečnosti, že připravované produkty jsou ještě ve vývoji, bude podstatným faktorem pro spuštění reklamní kampaně dokončení vývoje jednotlivých produktů, jejich otestování a 100% funkčnost. Cílem je představit plně funkční řešení a vyvarovat se chyb z minulosti, kdy se na trh dostal nedokončený produkt, který zákazníky spíše odradil, než aby vzbudil jejich nadšení.

### **Reklama**

Reklamní aktivity budou realizovány ve dvou základních rovinách. Pro školy budou využity standardní reklamní nástroje, které NF v současné době používá. V rámci jednání s výrobcí hardwarových zařízení dojde k využití jejich reklamních rozpočtů a spojení reklamních aktivit s aktivitami NF. Podstatou spolupráce je využití dlouholetého budování kontaktů NF přímo do škol, atraktivnost koncových zařízení a absence kvalitního vzdělávacího obsahu v českém jazyce. Standardně používané reklamní aktivity tak budou rozšířeny o speciálně připravené semináře, konference a workshopy určené pro pedagogické pracovníky. Náklady nebudou hrazeny z marketingového rozpočtu NF. Cílem NF je minimalizovat náklady na propagaci, v maximální možné míře využít marketingovou sílu obchodních partnerů a nabízet možnost barterových dohod.

Pro studenty budou reklamní aktivity směřovány především do oblasti internetových médií a budou spojeny se soutěžemi o atraktivní ceny, které dodají obchodní partneři. První soutěž bude vědomostního charakteru, druhá bude zaměřena na kreativitu soutěžících. Jejich úkolem bude natočit zajímavé video ze školního prostředí ve spojení s používáním stávajících produktů NF. S videem je potřeba se pochlubit na speciálně vytvořeném webu a sociálních sítích. O vítězích rozhodne sledovanost a oblíbenost videí a v druhé kategorii i odborná porota. Marketing NF tajně věří, že se mezi videi objeví natolik zajímavý spot, který by mohl položit základ úspěšné virální kampaně. Vytvoření kvalitního virálního spotu, který byl nebyl „umělý“, je velmi obtížné a zejména skupina mladých lidí je ve svých hodnotících soudech velmi radikální.

Základním komunikačním kanálem bude facebook, youtube, internetové stránky NF a obchodních partnerů, bannery, nástroje direct marketingu v podobě personifikovaných newsletterů a pravidelných bulletinů. Komunikační linka bude postavena na humoru a odlehčení a přímé kontakty na studenty budou získávány pomocí registrace do dvou celorepublikových soutěží, které poběží souběžně. Partneři obou soutěží budou firmy, které mají značnou mediální popularitu a byť sledují odlišné zájmy, je

i přesto jejich zájmem oslovit co nejvíce studentů. Připravuje se dále série speciálních workshopů zaměřených na proškolení názorových vůdců v oblasti využívání ICT zařízení, kde se očekává efekt dalšího šíření informací směrem od těchto názorových vůdců k ostatním členům kolektivu, ve kterém se pohybují.

Dalším zvažovaným propagačním kanálem je spuštění startup crossform systému, který je založen na propagaci produktů aktivními uživateli. Odměnou pro uživatele aktivně propagující produkty NF je provizní systém. Startup crossform systém umožňuje umisťovat odkazy a bannery na vlastní webové stránky, do profilů, diskuzí a různých anket. Na všech distribučních kanálech poběží výrazná bannerová reklama upozorňující na nový titul s převratným modelem financování i užívání.

### **Public relations**

Na rozdíl od reklamní kampaně, která je přesně načasovaná, na PR aktivitách se pracuje kontinuálně celoročně a NF v této oblasti dosahuje velmi zajímavých výsledků díky spolupráci s externí agenturou a výbornými vztahy s novináři a veřejností. Výhodou je i samotná oblast vzdělávání, ve které se NF pohybuje. Jde o mediálně zajímavé téma. NF dlouhodobě vytváří image společnosti, které na úrovni vzdělanosti v ČR skutečně záleží a formou tiskových a trendových zpráv pravidelně informuje veřejnost o novinkách, úspěších a trendech.

Je však důležité předcházet případným negativním reakcím veřejnosti, které mohou pramenit z neznalosti principů financování učebnic. Problematika korupce je v ČR velmi diskutována a i firma, která má v této rovině čisté svědomí, může čelit negativnímu postoji veřejnosti jen z toho důvodu, že vydává učebnice, které jsou hrazeny státem. Typickým příkladem reakce může být: a na co si vlastně stěžují, když to co vyrobí, od nich stát koupí.<sup>143</sup>

Negativní informace a jejich reakce na ně je řešena formou dotazů novinářů na názor odborníka z NF k danému případu. NF tak není oficiálním aktérem PR aktivity, i když situaci pečlivě monitoruje a dává podněty, ale dostává mediální prostor k vyjádření nebo účasti v panelových diskuzích.

Hlavní linkou komunikace jsou v současné době témata vztahující se k úrovni vzdělanosti a vzdělání v ČR, situace s podfinancovaným školstvím a možné dopady pro ekonomiku a budoucnost ČR – když selhává stát, musí pomoci soukromé subjekty a rodiče, moderní trendy ve vzdělávání, využití a využitelnosti ICT technologií a zařízení

---

<sup>143</sup>Vzhledem k používanému modelu PPP, který je v diplomové práci vysvětlen, je naštěstí prostor pro korupci takřka nulový.

v procesu vzdělávání, jejich limity atd. Daná témata oslovují odbornou i širokou veřejnost a posilují pozici NF v úloze lídra trhu v oblasti moderního vzdělávání, inovátora a firmy se společenskou odpovědností.

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje produktu Flexibook pro školy bude realizována akční cenovou nabídkou svázanou s tištěnými a interaktivními učebnicemi z aktuálního portfolia produkce NF. Škola pravidelně realizuje nákup titulů, které potřebuje pro svou výuku. Jde o již zavedené tituly spojené s akční slevovou nabídkou pro nový titul.

Studentům bude nabídnuta zvýhodněná zaváděcí cena s 20% slevou po dobu 2 měsíců od uvedení nového titulu na trh. Slevou budou studenti motivováni k nákupu celé učebnice, tedy všech výukových témat pro celé čtyři roky studia. Uvedení nového titulu je podporováno také nabídkou demoverzí, které bude možné stahovat na všech distribučních kanálech.

Načasování uvedení výrobku na trh na začátek nového školního roku bohužel znemožňuje představení nového produktu v plné funkční verzi na největším českém knižním veletrhu Svět knihy, který proběhne v květnu 2012. Návštěvníkům však bude poskytnuta základní obecná informace, která se již objevila v Edičních plánech NF pro rok 2012. Oficiální představení proběhne na knižním veletrhu ve Frankfurtu, který má mnohem větší mediální pozornost a NF očekává, že i letos uspěje v mezinárodní soutěži o nejlepší evropské učebnice. Případný úspěch zajistí NF dostatečný mediální prostor, ve kterém bude koncept Flexibook představen.

### **Osobní prodej**

Osobní prodej NF v pravém slova smyslu nerealizuje. V pravidelném osobním kontaktu se zákazníky je však díky týmu odborných konzultantů a externích lektorů. Způsob práce odborných konzultantů je hodnocen cílovou skupinou pedagogických pracovníků pozitivně. Důvodem je, že osobní návštěva odborného konzultanta je nezavazuje k učinění nákupního rozhodnutí. Účelem návštěvy je seznámení s produktovou nabídkou a výhodami celé koncepce vzdělávacího procesu tak, jak ji vnímá NF. Náklady na odborné konzultanty jsou samozřejmě pro NF značným zatížením, ale poskytují zásadní konkurenční výhodu a generují následný zisk v podobě uskutečněného přímého nákupu školy bez prostřednictví distributora.

U cílové skupiny studentů není ekonomicky ani technicky možné formu osobního prodeje realizovat. Cílem však je personifikovaná celoplošná forma komunikace s jednotlivým studentem na základě dostatečné informační a znalostní báze o studentovi. Informační a znalostní bázi je nutné postupně budovat.

### **Direct marketing**

Plánované nástroje direct marketingu jsou popsány výše. NF neplánuje využití dalších jiných forem direct marketingu, vyjma elektronické formy komunikace se studentem. Podstatou plánovaných direct marketingových aktivit je jejich adresnost a následně personifikace, volba vhodného jazyka a stylu komunikace s ohledem na věk studentů. Daným sdělením musí student nejen rozumět, ale musí pro něj být atraktivní, pochopitelné, přitažlivé a vzbudit v něm touhu po akci v podobě uskutečnění nákupu nebo alespoň návštěvy příslušných webových stránek.

### **Interní marketing**

Vnitrofiremní komunikace projektu a zejména ztotožnění se s výraznou změnou orientace NF, které i nadále komunikuje s tradiční cílovou skupinou škol, ale nově se orientuje i přímo na studenta, je podstatným faktorem, jenž může ovlivnit celkovou úspěšnost projektu. Je potřeba změnit styl práce, koncepci uvažování při tvorbě studijních materiálů a také zavedené komunikační standardy uvnitř firmy i směrem k zákazníkům. NF si uvědomuje rizika spojená s interním marketingem, která se mohou negativně přenášet na koncového zákazníka, monitoruje je a v rámci interního představení nových možností byl kladen důraz na týmovou spolupráci a podílení se na tvorbě nového konceptu. I když byla jasná vize dopředu navržena, klíčové osoby NF byly účastny celého procesu a mohly se podílet na jeho tvorbě.

#### **4.4 Časový harmonogram a rozpočet**

Projekt Flexibook bude oficiálně představen 3. 9. 2012 na konferenci k zahájení nového školního roku za předpokladu, že bude dokončen a otestován vývoj všech potřebných komponent systému a bude možné prezentovat novou koncepci jako plně funkční celek. Část komponentů byla zadána ke zpracování externím firmám s dostatečným časovým předstihem, který zaručuje reálnost splnění stanovených termínů. Do oficiálního představení je stanovena celá řada interních projektových termínů, které jsou průběžně monitorovány, byly navrženy s dostatečnou časovou rezervou a neočekává se

žádné zásadní zdržení.

Důležitým interním faktorem je autorská práce na obsahu a souběžná spolupráce s multimediální redakcí, která musí schválené obsahové části převádět do nové podoby interaktivní učebnice a doplnit o požadované multimediální prvky. Redakční změny a dodatečné zásahy mohou mít také negativní dopad na případné uvedení nového produktu na trh. V případě, že by bylo technické řešení funkční, ale nebyl by k dispozici obsah, není možné prodej titulu Flexibook zahájit.

Od září 2012 jsou naplánovány semináře, konference a workshopy zaměřené na školy a od října start celorepublikových soutěží, spuštění nového webu a další reklamní a marketingové aktivity. Marketingové aktivity projektu Flexibook jsou podrobně naplánovány na celý školní rok 2012/2013. V prosinci 2012 se počítá s podrobným vyhodnocením již realizovaných aktivit a s případným přijetím nápravných opatření, která budou reagovat na vnímání marketingové strategie ze strany studentů. Marketingové komunikace jsou zaměřeny převážně na oblast internetu, což umožňuje pravidelný monitoring, vyhodnocování částí komunikačního mixu a operativní reagování na aktuální situaci. Oslovení cílové skupiny studentů je pro NF novou výzvou, ale i zásadní příležitostí, které je věnována maximální pozornost.

Rozpočet marketingových aktivit projektu Flexibook nezohledňuje náklady na vývoj produktu a nového distribučního kanálu. Dále také nejsou uvedeny celkové interní náklady a marketingové rozpočty NF. Jde pouze o výčet položek, které mají přímou vazbu s projektem Flexibook a jsou nad rámec standardních marketingových aktivit NF.

<b>Položky</b>	<b>Náklad</b>	<b>Termín</b>
Veletrh Frankfurt	200 000 Kč	Říjen 2012
Ediční plány SŠ	150 000 Kč	Leden 2012
2 x konference	100 000 Kč	Říjen 2012
Případná všeobecná reklama	100 000 Kč	Dle nabídky
Úvodní představení produktu – keynote	80 000 Kč	Září 2012
Startup crossform systém	70 000 Kč	Srpen 2012
Nový web profil	60 000 Kč	Srpen 2012
Bannery na webech třetích stran (barter)	50 000 Kč	9.,10.,11.2012
Úprava profilu na facebooku a youtube	40 000 Kč	Září 2012

Demoverze ŠŠ (3 000 ks á 12 Kč)	40 000 Kč	Celoročně
Soutěže (náklady partnerů, barter)	40 000 Kč	Říjen 2012 – start
Tištěné informační materiály (10 000 ks.)	32 000 Kč	Celoročně
Semináře, workshopy (hrazeno partnery)	20 000 Kč	Celoročně
Newsletter – 12 x rok	12 000 Kč	Celoročně
PR články	10 000 Kč	Celoročně
Bulletin – 6 x rok	6 000 Kč	Celoročně
Celkem	1 010 000 Kč	

#### **4.5 Kontrolní mechanismy**

Úspěšné dokončení projektu a splnění stanovených cílů vychází z jasného a reálného zadání, které je členy týmu akceptováno. Důležitým faktorem je také týmová spolupráce a celkové ztotožnění se s realizovaným projektem. Častou chybou je spoléhat se na to, že vše dobře dopadne. Organizace celého projektu musí být pravidelně monitorována, vyhodnocována a jednotliví členové projektového týmu musí mít nejen dostatek informací, ale i adekvátní zpětnou vazbu, která je zajištěna pravidelnými operativními setkáními. Pravidelná setkávání pracovních skupin a výměna informací umožní odhalovat případné nedostatky a včas přijmout adekvátní nápravná opatření, která eliminují rizika celkové neúspěšnosti projektu. Důležitou součástí jsou i pravidelná setkání s vedením společnosti a zástupci dodavatelů. Při dodržování zásad projektového řízení je důležité mít na paměti původní vizi projektu a postupovat v souladu se stanoveným zadáním. Negativní dopady na celkovou funkčnost projektu mohou mít tendence jednorázově si usnadnit práci. Je potřeba hledat efektivní cesty vedoucí k úspěšnému cíli, které však vycházejí z podrobně popsané základní představy, kdy projekt je tvořen k uspokojení potřeb zákazníka a ne z důvodu splnění interních pracovních povinností.

Základními kontrolními mechanismy projektu Flexibook jsou pravidelná operativní setkání členů projektového týmu a kontrolní porady, které vyhodnocují splnění stanovených úkolů a revidují plány dalších pracovních aktivit.

Z manažerského pohledu je potřeba vnímat projekt i v širších souvislostech, zajistit vhodné personální zdroje s dostatečnou časovou kapacitou a vhodně motivovat tým. V průběhu dílčích etap projektu je nutné zaměřit se na kontrolu následujících oblastí:

- kontrola rentability,

- kontrola efektivnosti,
- kontrola marketingové strategie,
- kontrola časového harmonogramu,
- kontrola projektového plánu činností,
- kontrola dodržování plnění a obchodních podmínek dodavatelů.

Předpokladem pro úspěšné dokončení projektu je celková přehlednost, jednoznačnost a průhlednost projektu, kde jsou jasně odpovězeny a popsány základní tematické otázky projektu, které charakterizují záměr, výchozí situaci, stanovené cíle a strategie, principy řízení, uložené úkoly, možná rizika projektu. Dále je potřeba hodnotit dílčí i celkové výsledky a seznámit členy projektového týmu s následky pozitivního i negativního charakteru. Každý projekt významným způsobem ovlivňuje budoucnost konkrétní firmy.

### 4.6 Závěr projektové části

Projektová část diplomové práce zpracovává konkrétní návrh marketingové strategie zavedení nového produktu na trh a potvrzuje hypotézu diplomové práce. Efektivní marketingová strategie může firmě přinést nové příjmy a zvrátit klesající trend tržeb, který je v případě společnosti NF primárně způsoben přílišnou závislostí na rozpočtové kapitole MŠMT. V poslední čtvrtletí roku 2012 a následně i v roce 2013 bude hypotéza ověřena, či vyvrácena reakcí trhu. Úspěch je v tomto případě jasně měřitelný dosaženými obchodními výsledky v tržním segmentu středních škol a ochotou studentů nakupovat produkty NF.

Úspěšnost celkové navržené marketingové strategie bude ovlivněna i odstraněním stávajících nedostatků, které byly popsány v analytické části a zohledněny formou nápravných opatření v navrhované marketingové strategii v rámci projektové části. Současnými limity jsou zejména následující faktory:

- respektování přání a potřeb zákazníka,
- správně identifikovat cílové skupiny a zvolit vhodnou komunikační strategii,
- zjednodušení distribuce produktu k zákazníkovi,
- sjednocení firemního marketingového informačního systému,
- zlepšit vnitrofiremní komunikaci, týmovou spolupráci a ztotožnění se s novou vizí,
- respektování a pečlivé zvažování relevantnosti názorů všech členů týmu.

## **ZÁVĚR**

Diplomová práce rozebírá problematiku marketingové strategie firmy. Hlavním cílem práce je analýza současné marketingové situace firmy NF a návrh optimální marketingové strategie, která umožní její další úspěšný rozvoj. Návrh marketingové strategie vychází z detailní analýzy aktuální marketingové situace, která byla provedena v rámci auditu marketingových a obchodních aktivit a pro účely práce je blíže rozpracována marketingová strategie nového produktu Flexibook, který je cílen na tržní segment středních škol.

Autorem byla stanovena následující pracovní hypotéza a celkové cíle práce:

- Efektivní marketingová strategie může změnit klesající obratovou trajektorii firmy.

Cíle diplomové práce:

- Analyzovat aktuální marketingovou situaci firmy pomocí nástrojů strategického marketingového plánování.
- Odhalit silné a slabé stránky firmy.
- Identifikovat nové tržní příležitosti a možnosti dalších výnosů.
- Navrhnout nápravná opatření u zjištěných slabých stránek a hrozeb.
- Navrhnout efektivní marketingovou strategii s ohledem na teoretická východiska práce a provedenou analýzu aktuální marketingové situace firmy.

Hypotéza diplomové práce byla autorem potvrzena a na základě získaných poznatků vyplývajících z jednotlivých šetření byla navržena nová marketingová strategie zaměřena na cílovou skupinu studentů a rodičů. Ověření správnosti navrženého konceptu je však možné učinit až v druhé polovině roku 2012 a v roce 2013 na základě dosažených obchodních výsledků. Autor je však přesvědčen, že nová marketingová strategie bude u plánované cílové skupiny úspěšná a umožní NF získat větší nezávislost na rozpočtu MŠMT a prosadit se v tržním segmentu středních škol.

Autor diplomové práce se domnívá, že veškeré vytyčené cíle byly splněny a výsledky a závěry práce mohou posloužit k implementaci nové marketingové strategie do firemního prostředí společnosti NF, k čemuž ostatně již postupně dochází.



Práce je rozdělena na tři tematické celky: teoretickou, analytickou a projektovou část.

V teoretické části je ukotven pojem marketingu z pohledu jeho definice, historického vývoje a strategického procesu řízení. Dále se teoretická část věnuje jednotlivým nástrojům marketingového plánování, problematice marketingového informačního systému, strategického marketingového plánování, marketingového výzkumu a situačním analýzám, které jsou použity v analytické části diplomové práce. V teoretické části je kladen důraz také na problematiku stanovování marketingových cílů.

V analytické části autor diplomové práce detailně popsal aktuální situaci v NF s ohledem na specifika činnosti společnosti působící v oblasti vydávání vzdělávacích materiálů pro základní a střední školy. Analytická část se zaměřuje na obecnou charakteristiku NF a podrobněji rozebírá hodnoty společnosti, její organizační strukturu a základní ekonomické ukazatele. Analýza současné marketingové strategie NF je zpracována na základě externích, interních analýz a portfolio analýzy, které jsou důležitými informacemi pro projektovou část diplomové práce a zároveň uvádějí problematiku do celkového kontextu.

Projektová část diplomové práce vychází z teoretických poznatků a závěrů analytické práce. Autor v úvodu definuje novou podobu marketingové strategie firmy NF, jejímž cílem je rozvoj stávající produkce a orientace na nové tržní příležitosti, které mohou zmírnit přílišnou závislost NF na politických a legislativních faktorech. Dále je detailně popsána marketingová strategie nového klíčového produktu NF a popsán marketingový a komunikační mix, časový harmonogram a odhadovaný rozpočet. Pro úspěšnou implementaci navržené strategie je důležité zaměřit se na kontrolní mechanismy, které jsou v této části práce také popsány. V závěru projektové části jsou uvedeny i faktory, které mohou negativním způsobem ovlivnit aplikaci nové marketingové strategie. Pojmenování limitujících faktorů je základním předpokladem pro jejich budoucí odstranění. Část z nich již byla zcela nebo částečně odstraněna, ale změny v oblasti sjednocení marketingového informačního systému a vnitřní komunikace potřebují delší časový úsek na jejich provedení.

V diplomové práci nejsou, vzhledem k jejímu omezenému rozsahu, detailně rozebrány veškeré marketingové možnosti, které je možné využít. Autor se však cíleně zaměřil pouze na podstatné nástroje tvorby marketingové strategie.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3

DRUCKER, P. *Tasks, Responsibilities, Practises*. New York: Harper and Row, 1973. 553 s. ISBN 0-525-24465-8. str. 64-65

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Praha: Computer Press, 2010. 336 s. ISBN 978-80-251-2621-9

FORET, M., PROCHÁZKA P., URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2005.

HADRABA, J. *Marketing: Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň, A. Čeněk, 2004. s. 216  
ISBN: 80-86473-89-9

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 8024704471

Interní materiály NF

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P., DIPAK, C., MEASINCEE, S. *Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Pres. 2007. 224 s. ISBN 978-80-7261-161-4.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, P. WRONG V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X,

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

MOUDRÝ, M. *Marketing: základy marketingu*. [učebnice učitele]. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. 160 s. ISBN 978-80-7402-002-5

ROGERS, S. C. *Marketing Strategies, Tactics, and Techniques: A Handbook for Practitioners*. 1. vyd. Westport : Quorum Books, 2001. 393 s. ISBN 1-56720-411-2.

SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Zlín: UTB FMK, 2004, 118 s. ISBN 80-731170, s. 68

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 122 s. ISBN 80-7179-367-1

SCHOELL, W. F.; GUILTINAN, J. P. *Marketing : Contemporary concepts and practices*. 3. vyd. Boston: Allyn and Bacon, 1988. 762 s. ISBN 0-205-10569-6.

SOLOMON, M., MARSHALL, W., STUART, W. *Marketing*. Brno: Computer Press, 2006. 512 s. ISBN 80-251-1273-X

SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 344 s. ISBN 80-86898-48-2

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2011. 236 s. ISBN 978-80-7431-042-3

Vlastní tvorba autora DP

Zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon

ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum – metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-394-5.

#### **ON-LINE ZDROJE:**

GARTNER, *Prodej tabletů*. [cit. 2012-04-02]. Dostupné on-line: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1980115>

HÁLEK, Vítězslav, 2012. *Marketing: pojem a jeho obsah*. [on-line]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=02#strana20>

HÁLEK, Vítězslav, 2012. *Marketing: pojem a jeho obsah*. [on-line]. 2012 [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=01>

KOUKAL, J. ©2010. *Vše je jen otázka úhlu pohledu: teoretické koncepty*. [online]. Brno, [cit. 2012-03-14]. Dostupné z: <http://www.jirikoukal.com/strategicke-řízení/teoreticke-koncepty/page5.html>

MATULA, Vladimír, ©2012. *Segmentace trhu*: [on-line]. Jihlava, 2012 [cit. 2012-03-19]. <http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/segmentace-trhu.php>

MŠMT. [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dotace-granty-1>

MŠMT. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR 2011*. [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: [www.msmt.cz/file/18655\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/18655_1_1/)

NEUMAJER, O. *Interaktivní tabule – vzdělávací trend i módní záležitost*. [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: <http://ondrej.neumajer.cz/?item=interaktivni-tabule-vzdelavaci-trend-i-modni-zalezitost>

Oficiální portál MŠMT: <http://dum.rvp.cz/index.html>; portál soukromé společnosti podporující interaktivní výuku: <http://www.veskole.cz/>

PISA (Programme for International Student Assessment) [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line:

[http://www.oecd.org/statisticsdata/0,3381,en\\_2649\\_35845621\\_1\\_119656\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/statisticsdata/0,3381,en_2649_35845621_1_119656_1_1_1,00.html)

Rakouské ministerstvo školství a interní materiály NF [cit. 2012-04-01]. Dostupné on-line: <http://www.bmukk.gv.at/enfr/school/index.xml>

STŘELEČEK, J. *Vlastní cesta*. [online]. Brno. [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: Dostupné on-line: [http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96\\_113\\_original.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Rozdíly mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Obrázek 2 Proces strategického plánování

Obrázek 3 Proces strategického plánování

Obrázek 4 Marketingový informační systém

Obrázek 5 Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu

Obrázek 6 Diagram analýzy SWOT

Obrázek 7 Porterův model pěti sil

Obrázek 8 Organizační struktura NF platná od 1. 1. 2012

Obrázek 9 Aktuální podoba obchodního a marketingového oddělení NF

Obrázek 10 Vývoj obrátu NF 1991 – 2011

Obrázek 11 Marketingový informační systém NF

Obrázek 12 Model PPP

Obrázek 13 Vývoj ONIV 2007 – 2012

Obrázek 14 Prognóza vývoje počtu dětí, žáků a studentů v jednotlivých segmentech regionálního školství (2005 – 2020)

Obrázek 15 Vývoj prodejů systémové řady učebnic pro ZŠ a VG

Obrázek 16 BCG Matice produktů NF

Obrázek 17 Celosvětový prodej tabletů koncovým uživatelům podle operačního systému

**SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha PI: Seznam ocenění NF

Příloha PII: Marketingový průzkum realizovaný na středních školách a víceletých gymnáziích

## PŘÍLOHA P I: OCENĚNÍ NF

2011

### Zlatá medaile Prvouka 2; zvláštní cena poroty pro interaktivní učebnici Zeměpis 9

Soutěž o nejlepší evropské učebnice Best European Schoolbook Awards

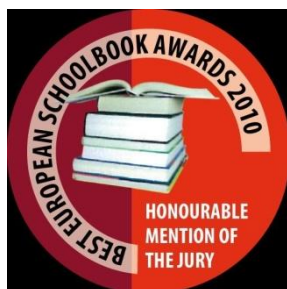
Pořadatelé: Evropská asociace nakladatelství učebnic (EEPG), Frankfurter Buchmesse a

Mezinárodní asociace pro výzkum učebnic a dalších edukačních médií (IARTEM).



2010

### Zvláštní cena poroty pro Život v našem regionu



Soutěž o nejlepší evropské učebnice Best European Schoolbook Awards

Pořadatelé: Evropská asociace nakladatelství učebnic (EEPG), Frankfurter Buchmesse a

Mezinárodní asociace pro výzkum učebnic a dalších edukačních médií (IARTEM).





## **Stříbrná medaile pro Znamky na filatelistické výstavě**



Kniha Znamky z encyklopedické edice CO-JAK-PROČ byla mezinárodní porotou na evropské výstavě IBRA 2009 ve třídě filatelistické literatury oceněna stříbrnou medailí FEPA.

**Velký ekonomický slovník německo-český / česko-německý** byl ve své tištěné i elektronické podobě oceněn hlavní cenou soutěže Slovník roku 2009.



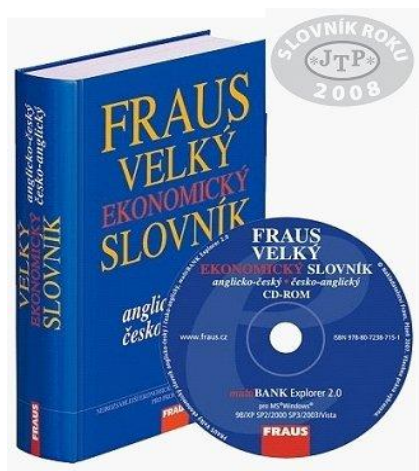
**2008**

## **Zlatá medaile pro učebnici chemie**



Soutěž o nejlepší evropské učebnice Best European Schoolbook Awards  
Pořadatelé: Evropská asociace nakladatelství učebnic (EEPG), Frankfurter Buchmesse a Mezinárodní asociace pro výzkum učebnic a dalších edukačních médií (IARTEM).

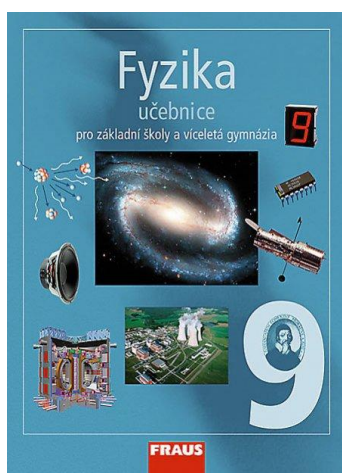
## Slovníky NF získaly dvě prestižní ocenění na soutěži Slovník roku 2008



Velkému ekonomickému slovníku anglicko-českému / česko-anglickému odborná porota udělila první místo za odborný překladový slovník. Oceněn byl také titul Velký ekonomický slovník anglicko-český / česko-anglický CD-ROM, který se umístil na druhém místě mezi elektronickými slovníky.

**2007**

## Ocenění Českou fyzikální společností



## Interaktivní učebnice NF vyhrála Křišťálový disk na veletrhu Invex



Křišťálový disk, prestižní cenu udělovanou na mezinárodním veletrhu informačních a telekomunikačních technologií Invex - Digitex, získala interaktivní učebnice anglického jazyka **Way to Win**. Cena byla udělena v kategorii Software pro domácnost, zábavu a vzdělávání.

## Medaile MŠMT 1. stupně



U příležitosti Dne učitelů udělila ministryně školství, Mgr. Dana Kuchtová, Medaili MŠMT 1. stupně za vydání ucelené řady **Čítanek pro 6. – 9. ročník** základních škol.

2005

**Bronzová medaile Fyzika 6; zvláštní cena poroty: Ilustrovaný studijní slovník česko-anglický / anglicko-český**



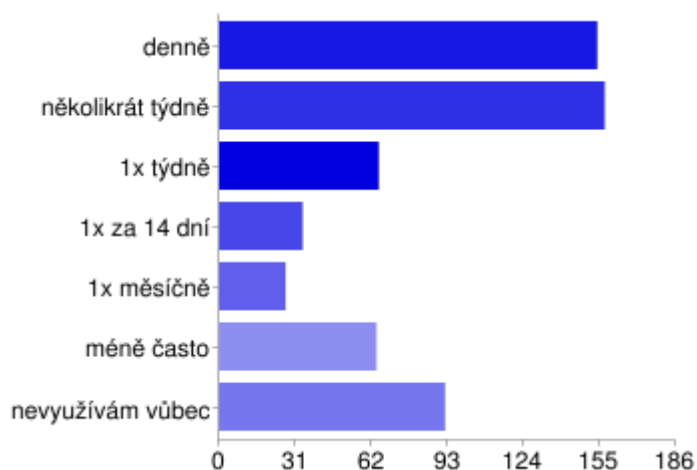
Soutěž o nejlepší evropské učebnice Best European Schoolbook Awards  
Pořadatelé: Evropská asociace nakladatelství učebnic (EEPG), Frankfurter Buchmesse a  
Mezinárodní asociace pro výzkum učebnic a dalších edukačních médií (IARTEM).

## PŘÍLOHA P II: MARKETINGOVÝ PRŮZKUM REALIZOVANÝ NA STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH A VÍCELETÝCH GYMNÁZIÍCH

Dotazníkové šetření na střední školy (SOŠ) – vyhodnocení

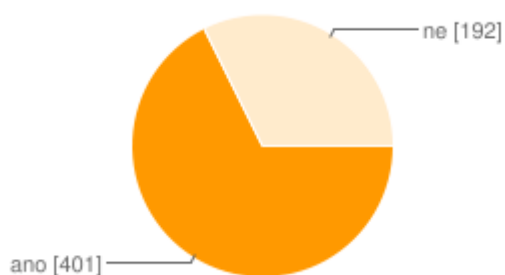
Dotazník zodpovědělo celkem 593 učitelů.

Jak často využíváte Vy osobně interaktivní tabuli nebo počítače při výuce?



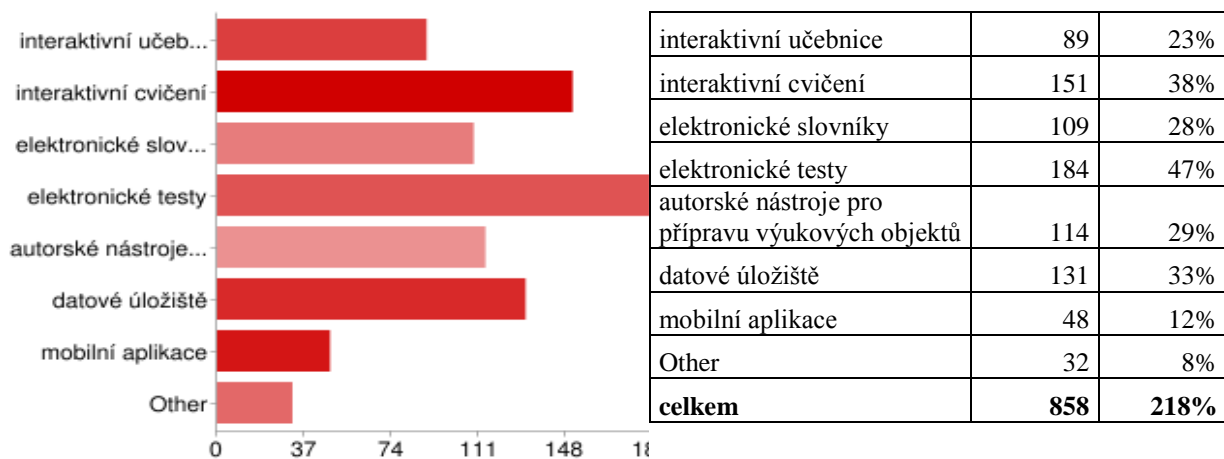
denně	154	26%
několikrát týdně	157	26%
1x týdně	65	11%
1x za 14 dní	34	6%
1x měsíčně	27	5%
méně často	64	11%
nevyžívám vůbec	92	16%
<b>celkem</b>	<b>593</b>	<b>100%</b>

Využíváte ve výuce elektronické nástroje?



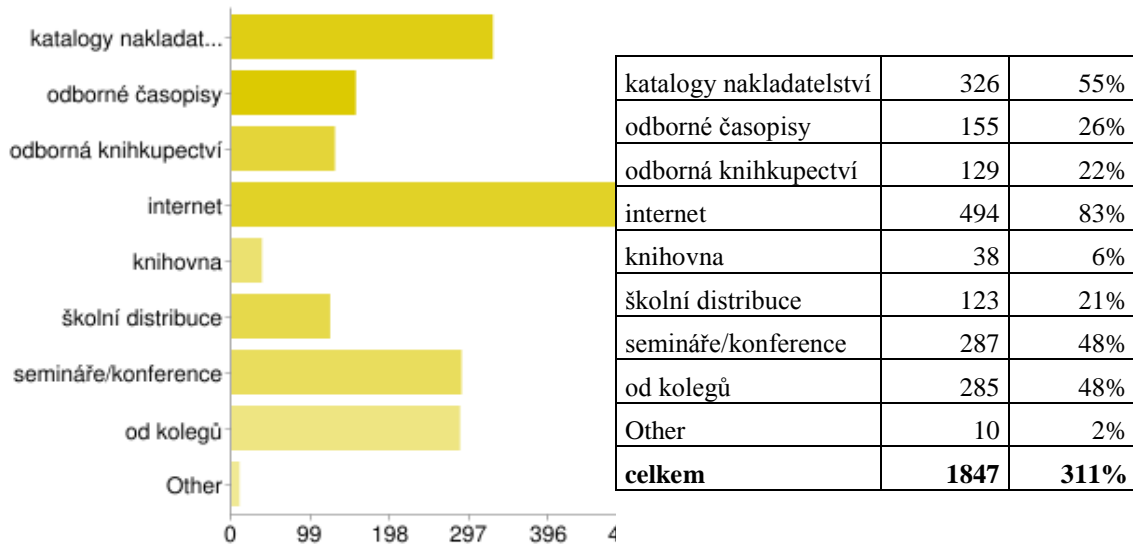
ano	401	68%
ne	192	32%
<b>celkem</b>	<b>593</b>	<b>100%</b>

**Pokud jste předchozí otázku zodpověděl/a kladně, uveďte, které nástroje používáte?**



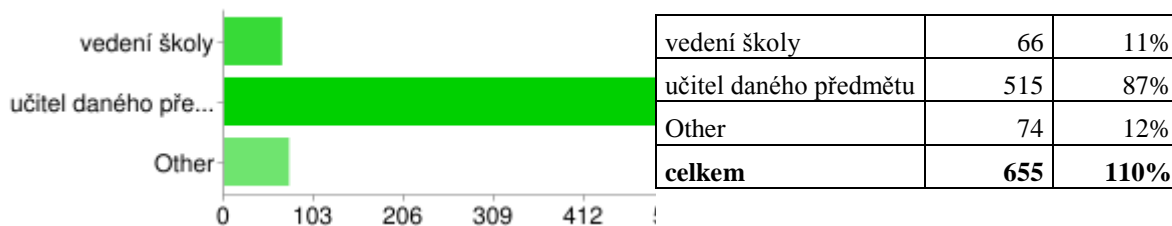
*\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.*

**Ze kterých zdrojů se dozvídáte o nových učebnicích a dalších materiálech pro výuku?**



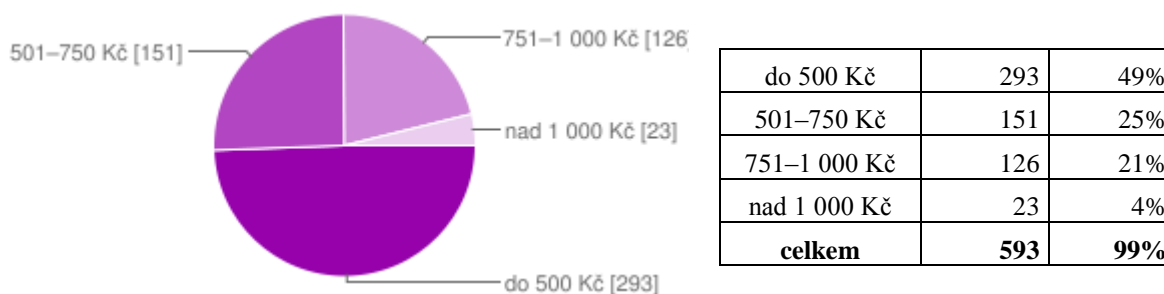
*\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.*

**Kdo doporučuje učebnice pro jednotlivé předměty na Vaší škole?**

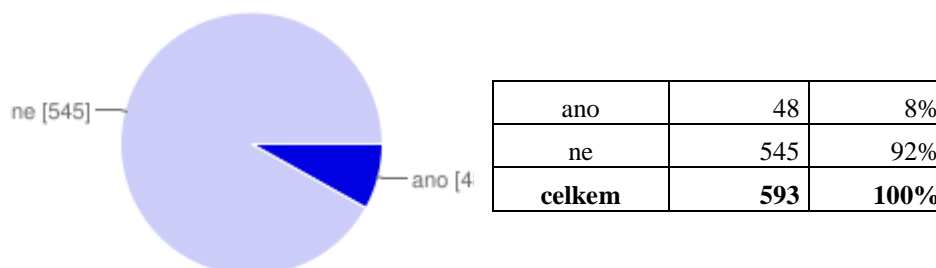


*\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnovací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.*

**Jakou celkovou částku jsou podle Vás studenti ochotni ročně investovat do vzdělávacích materiálů?**



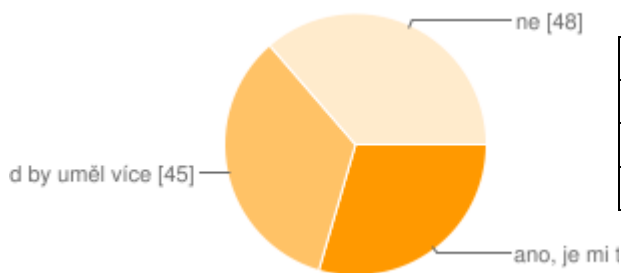
**Používáte systém pro řízení výuky (LMS = learning management systém)?**



**Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte, jaký typ LMS používáte:**

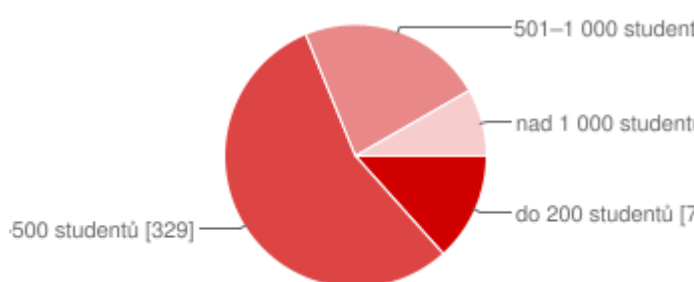
- Moodle
- AES
- EduBase
- iTrivio
- PmWiki
- Bakaláři
- Nicenet
- vlastní

**Pokud používáte LMS, byl/a byste ochotný/á používat jiný?**



ano, je mi to jedno	39	7%
ano, pokud by uměl více	45	8%
ne	48	8%
<b>celkem</b>	<b>132</b>	<b>23%</b>

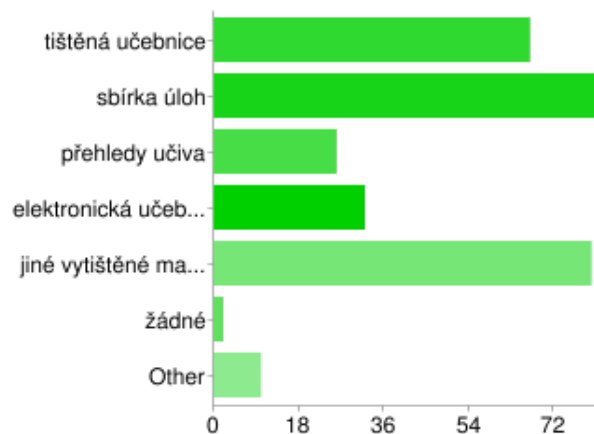
**Uveďte velikost školy, na které působíte:**



do 200 studentů	79	13%
201–500 studentů	329	55%
501–1 000 studentů	136	23%
nad 1 000 studentů	49	8%
<b>celkem</b>	<b>593</b>	<b>100%</b>

**Matematika – celkem 109 učitelů**

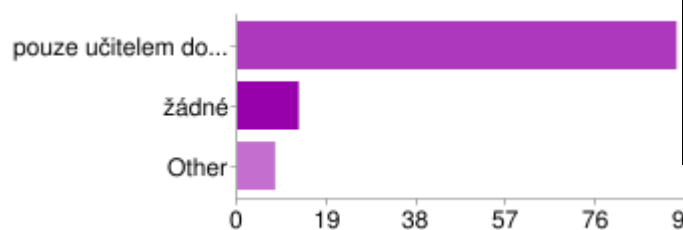
**S jakými materiály pracují studenti v hodinách matematiky?**



tištěná učebnice	67	61%
sbírka úloh	89	82%
přehledy učiva	26	24%
elektronická učebnice nebo cvičení	32	29%
jiné vytištěné materiály (vytvořené učitelem, stažené z internetu)	80	73%
žádné	2	2%
Other	10	9%
<b>celkem</b>	<b>306</b>	<b>280%</b>

*\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.*

**Jaké učebnice používají Vaši studenti ve výuce?**

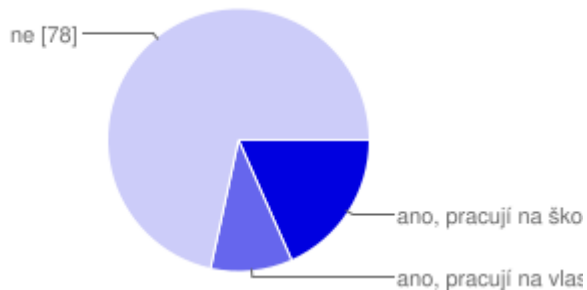


pouze učitelem doporučené	93	85%
žádné	13	12%
Other	8	7%
<b>celkem</b>	<b>114</b>	<b>104%</b>



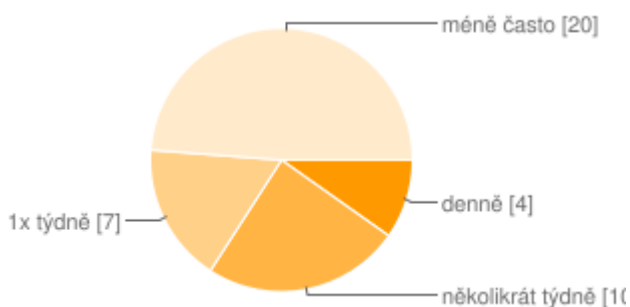
\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

**Mají studenti možnost pracovat v hodinách tohoto předmětu na počítači?**



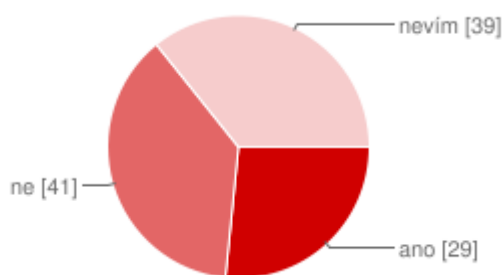
ano, pracují na školním počítači	20	3%
ano, pracují na vlastním počítači, pokud si ho donesou	11	2%
ne	78	13%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

**Jak často využívají studenti počítače při výuce? Vyplňte pouze v případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně.**



denně	4	1%
několikrát týdně	10	2%
1x týdně	7	1%
méně často	20	3%
<b>celkem</b>	<b>41</b>	<b>7%</b>

**Kupují si studenti i jiné materiály (např. učebnice, sbírky úloh, cvičebnice, přehledy učiva) než Vámi doporučené?**

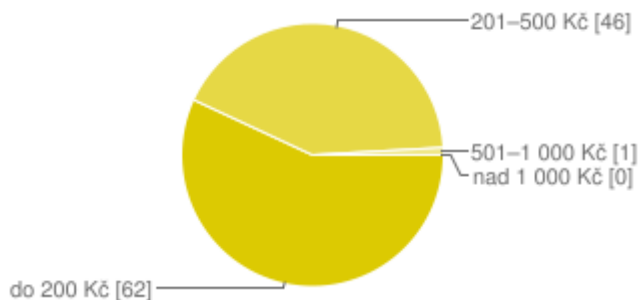


ano	29	5%
ne	41	7%
nevím	39	7%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>19%</b>

**Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte konkrétní materiály:**

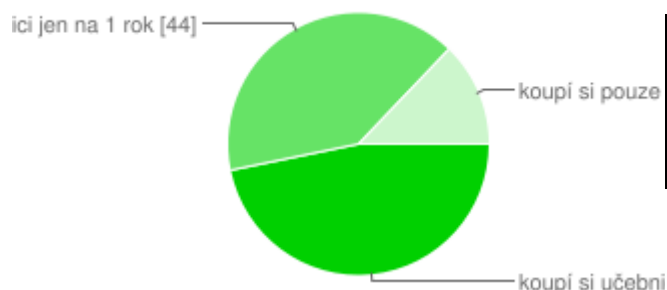
- Sbíрка Klodner, sbírka Jirásek, mfch tabulky
- sbírky úloh, přehledy učiva
- edice Odmaturuj z matematiky
- Matematika - přehled středoškolského učiva, nakladatelství Petra Velanová

**Odhadněte průměrné roční výdaje studentů na učebnice, příp. další materiály, používané pro Vámi vyučovaný předmět:**



do 200 Kč	62	10%
201–500 Kč	46	8%
501–1 000 Kč	1	0%
nad 1 000 Kč	0	0%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

**Koupí si dle Vašeho názoru student 1. ročníku raději učebnici na celou dobu studia pro daný předmět, nebo jen pro daný rok?**



koupí si učebnici na 4 roky	51	9%
koupí si učebnici jen na 1 rok	44	7%
koupí si pouze přehled k maturitě	14	2%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

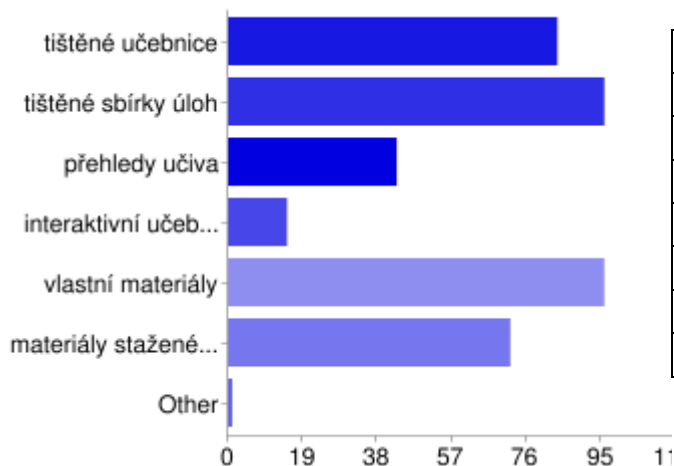
**Z jakých materiálů se připravují Vaši studenti k maturitě?**



poznámky z průběhu studia	105	97%
studenti si pořizují učebnice/přehledy určené přímo k maturitě	67	62%
studenti si vytvářejí své materiály (např. ze zdrojů z internetu, ...)	35	32%
student dostane doporučení na zdroje od svého učitele	76	70%
Other	4	4%
<b>celkem</b>	<b>287</b>	<b>265%</b>

*\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.*

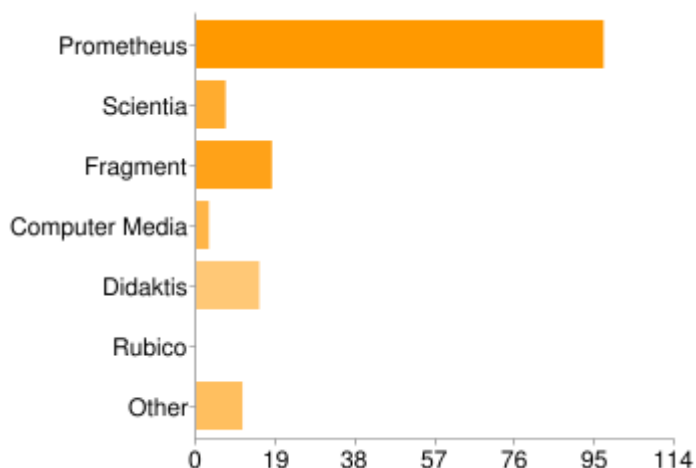
### S jakými materiály pracujete Vy osobně při prezenční výuce?



tištěné učebnice	84	77%
tištěné sbírky úloh	96	88%
přehledy učiva	43	39%
interaktivní učebnice	15	14%
vlastní materiály	96	88%
materiály stažené z internetu	72	66%
Other	1	1%
<b>celkem</b>	<b>407</b>	<b>373%</b>

\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

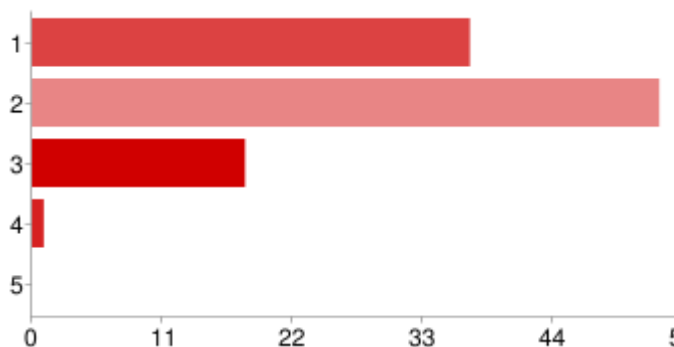
### Které nakladatelství vydalo učebnici, podle níž předmět vyučujete?



Prometheus	97	89%
Scientia	7	6%
Fragment	18	17%
Computer Media	3	3%
Didaktis	15	14%
Rubico	0	0%
Other	11	10%
<b>celkem</b>	<b>151</b>	<b>139%</b>

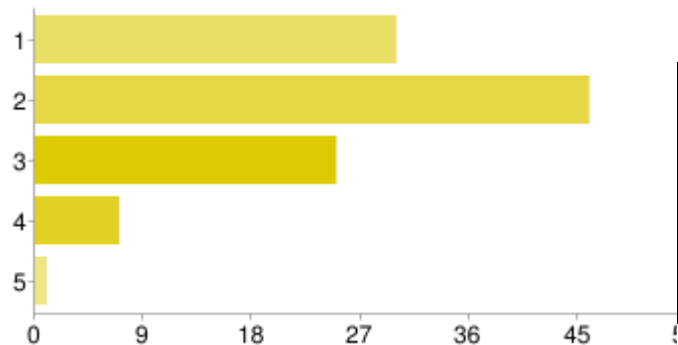
\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

### Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Přehlednost



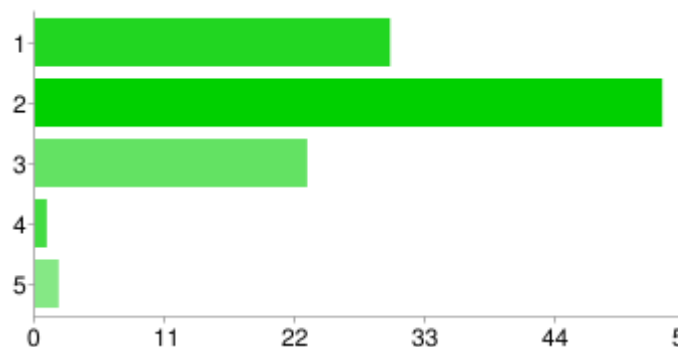
1	37	6%
2	53	9%
3	18	3%
4	1	0%
5	0	0%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Grafická úprava**



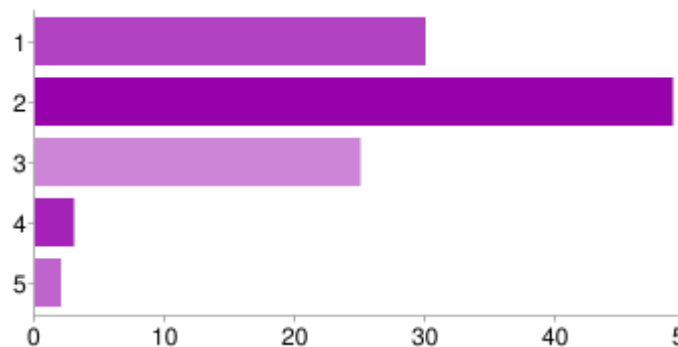
1	30	5%
2	46	8%
3	25	4%
4	7	1%
5	1	0%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Výběr témat**



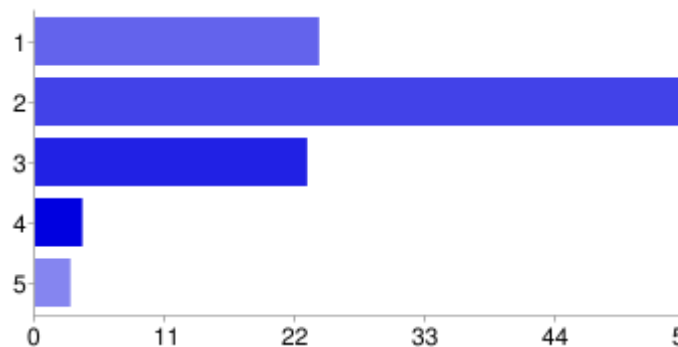
1	30	5%
2	53	9%
3	23	4%
4	1	0%
5	2	0%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Uspořádání lekcí/témat**



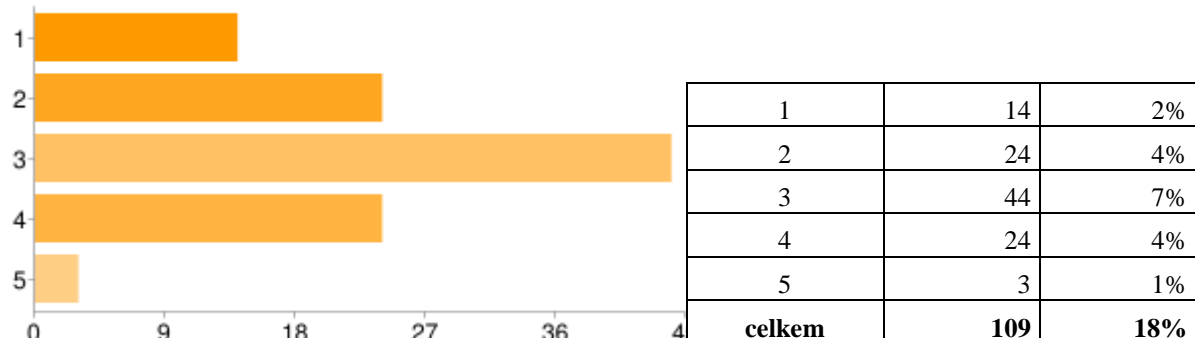
1	30	5%
2	49	8%
3	25	4%
4	3	1%
5	2	0%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Metodické zpracování**

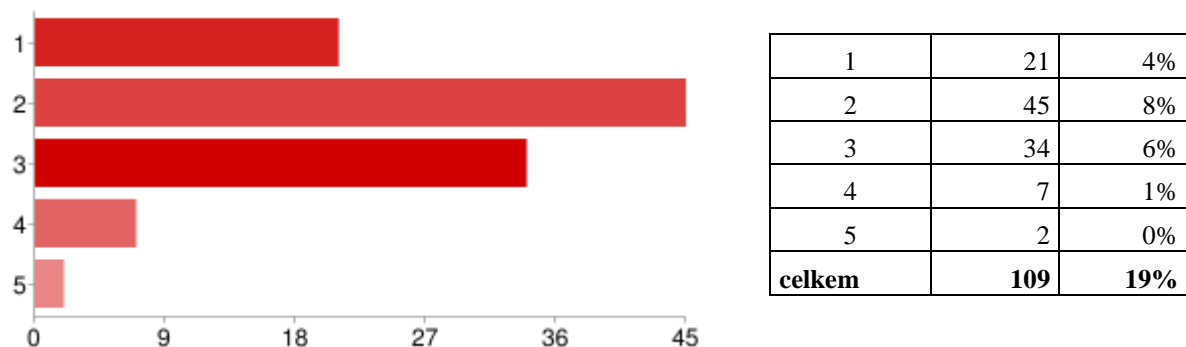


1	24	4%
2	55	9%
3	23	4%
4	4	1%
5	3	1%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>19%</b>

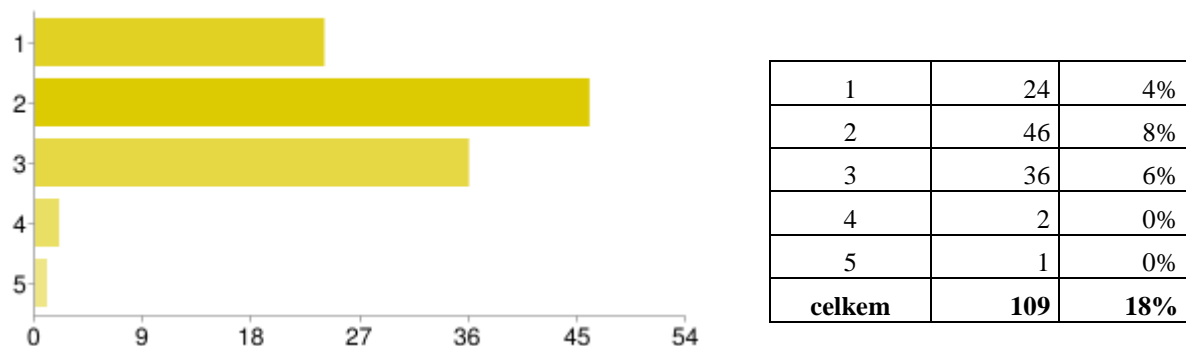
**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Dostatečná nabídka cvičení/úkolů**



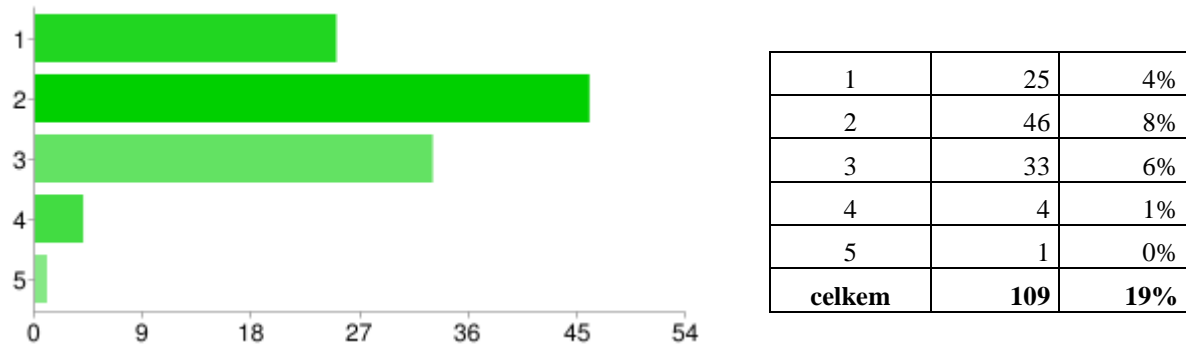
**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Kvalita cvičení/úkolů**



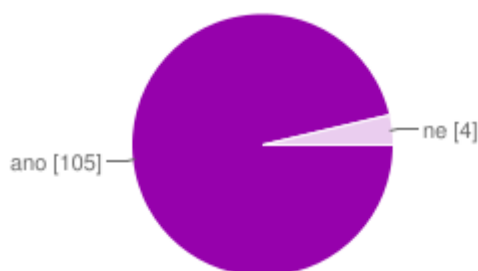
**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Míra obtížnosti**



**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Přiměřenost rozsahu**

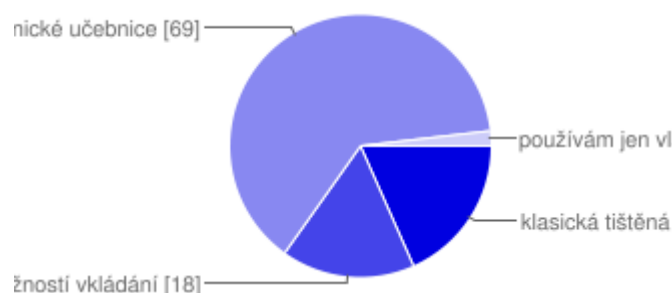


Byl/a byste ochotný/á změnit Vámi používanou učebnici, pokud by se na trhu objevila nová a lepší?



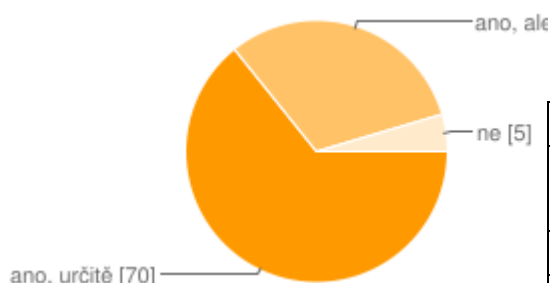
ano	105	18%
ne	4	1%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>19%</b>

Upřednostňujete tištěné učebnice nebo by Vám více vyhovovala elektronická učebnice, do které byste mohl/a vkládat vlastní materiály (obrázky, videa, texty atd.) a její obsah pravidelně aktualizovat?



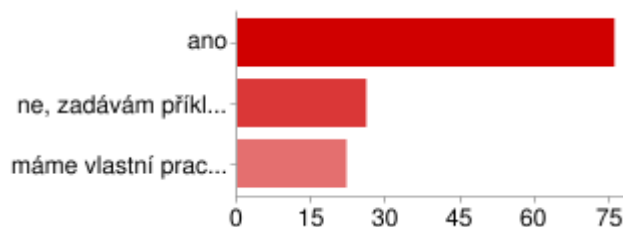
klasická tištěná učebnice	20	3%
elektronická učebnice s možností vkládání	18	3%
kombinace tištěné a elektronické učebnice	69	12%
používám jen vlastní materiály	2	0%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

Pokud byste používal/a výše uvedenou interaktivní učebnici umožňující např. vizualizaci probíraného jevu pomocí videí a animací a řadou doplňujících materiálů, doporučoval/a byste ji studentům pro domácí přípravu?



ano, určitě	70	12%
ano, ale jen v případě, že škola získá nějaké výhody (např. sleva pro školu)	34	6%
ne	5	1%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>19%</b>

Pracujete v hodinách matematiky s nějakou tištěnou sbírkou úloh/cvičebnicí?



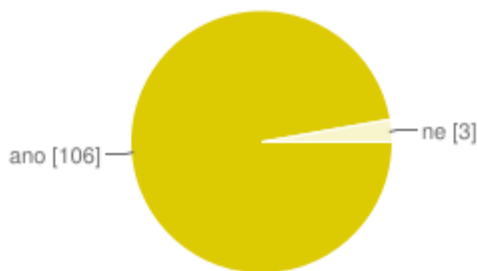
ano	76	70%
ne, zadávám příklady na tabuli	26	24%
máme vlastní pracovní listy	22	20%
<b>celkem</b>	<b>124</b>	<b>114%</b>

\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

**Pokud jste na předchozí otázku odpověděli kladně, uveďte nakladatele:**

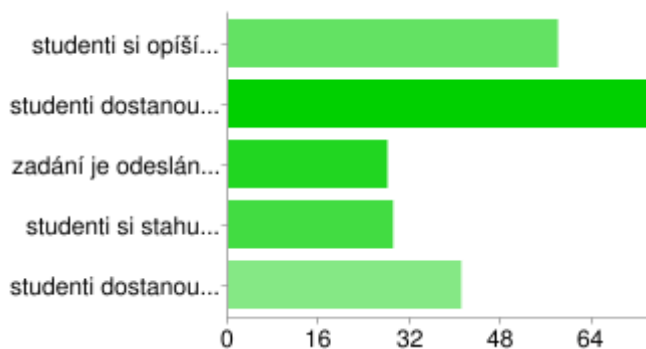
- Prometheus
- SPN;
- Sofico,
- Hejpa
- Fortuna

**Zadáváte v hodinách matematiky studentům příklady/cvičení pro domácí přípravu?**



ano	106	18%
ne	3	1%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>19%</b>

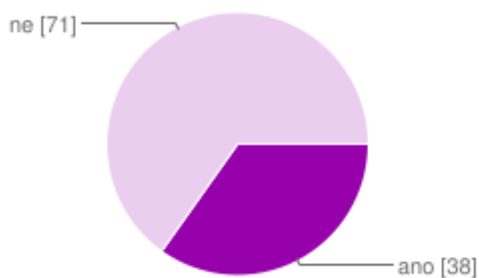
**Pokud ano, jakou formou příklady zadáváte?**



studenti si opiší zadání z tabule	58	54%
studenti dostanou odkaz na stranu a cvičení v učebnici/cvičebnici	80	75%
zadání je odesláno studentům elektronicky	28	26%
studenti si stahují zadání z internetových stránek školy	29	27%
studenti dostanou vytištěné zadání	41	38%
<b>celkem</b>	<b>236</b>	<b>220%</b>

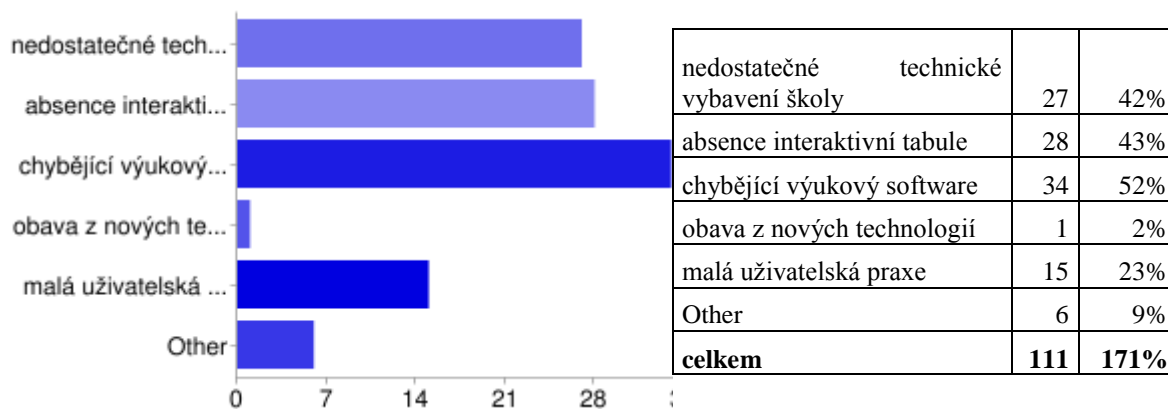
*\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.*

**Využíváte při výuce elektronické nástroje (interaktivní učebnice, elektronické testování atd)?**



ano	38	6%
ne	71	12%
<b>celkem</b>	<b>109</b>	<b>18%</b>

**Pokud jste zodpověděl/a předchozí otázku záporně, uveďte důvod.**

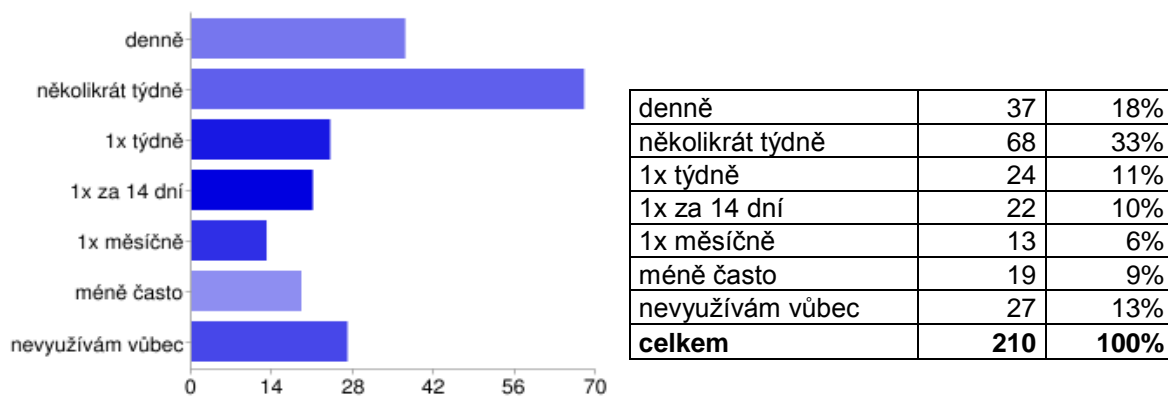


*\*Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.*

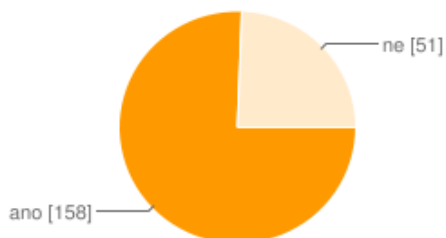
**Dotazníkové šetření na střední školy – gymnázia**  
**Dotazník zodpovědělo celkem 210 učitelů.**

**Obecné otázky**

**Jak často využíváte Vy osobně interaktivní tabuli nebo počítače při výuce?**



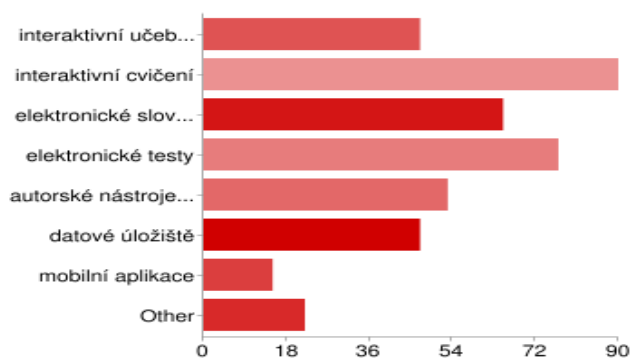
**Využíváte ve výuce elektronické nástroje?**



ano	159	76%
ne	51	24%
<b>celkem</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>



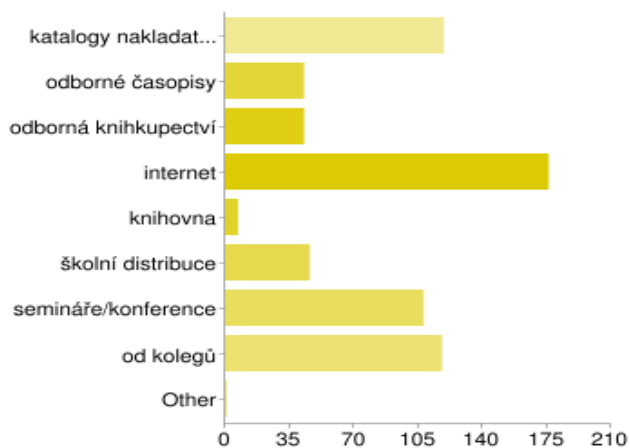
**Pokud jste předchozí otázku zodpověděl/a kladně, uveďte, které nástroje používáte?**



interaktivní učebnice	47	30%
interaktivní cvičení	90	57%
elektronické slovníky	65	41%
elektronické testy	77	49%
autorské nástroje pro přípravu výukových objektů	53	34%
datové úložiště	47	30%
mobilní aplikace	15	9%
Other	22	14%
<b>Celkem</b>	<b>416</b>	<b>264%</b>

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

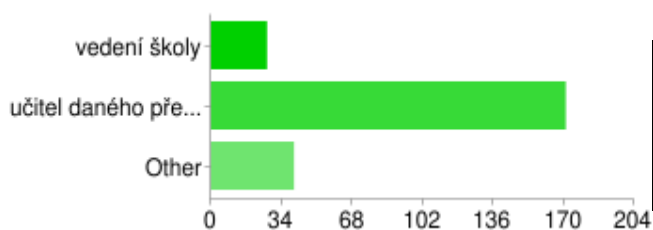
**Ze kterých zdrojů se dozvídáte o nových učebnicích a dalších materiálech pro výuku?**



katalogy nakladatelství	119	57%
odborné časopisy	43	20%
odborná knihkupectví	43	20%
internet	176	84%
knihovna	7	3%
školní distribuce	46	22%
semináře/konference	108	51%
od kolegů	118	56%
Other	1	0%
<b>Celkem</b>	<b>661</b>	<b>313%</b>

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

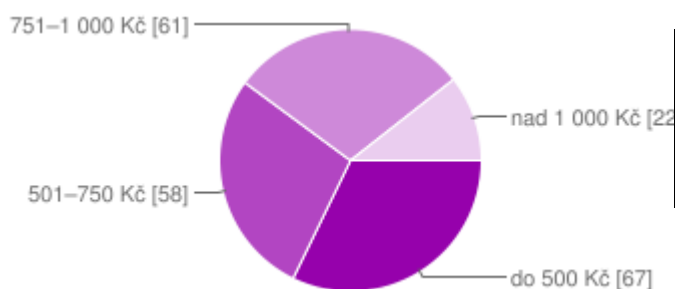
**Kdo doporučuje učebnice pro jednotlivé předměty na Vaší škole?**



vedení školy	27	13%
učitel daného předmětu	171	81%
Other	40	19%
<b>Celkem</b>	<b>238</b>	<b>113%</b>

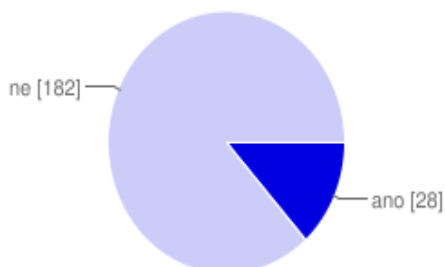
Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

**Jakou celkovou částku jsou podle Vás studenti ochotni ročně investovat do nákupu vzdělávacích materiálů?**



do 500 Kč	67	32%
501-750 Kč	58	28%
751-1 000 Kč	61	29%
nad 1 000 Kč	22	10%
<b>Celkem</b>	<b>208</b>	<b>99%</b>

**Používáte systém pro řízení výuky (LMS = learning management systém)?**

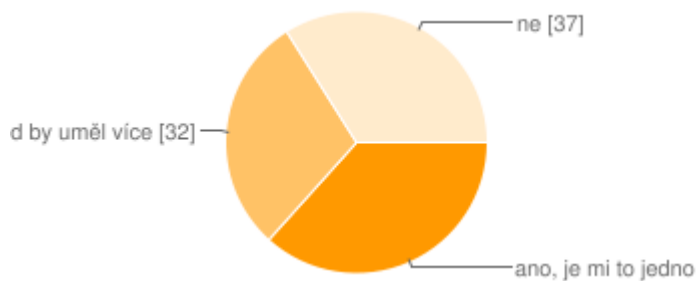


ano	28	13%
ne	182	87%
<b>Celkem</b>	<b>210</b>	<b>100%</b>

**Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte, jaký typ LMS používáte:**

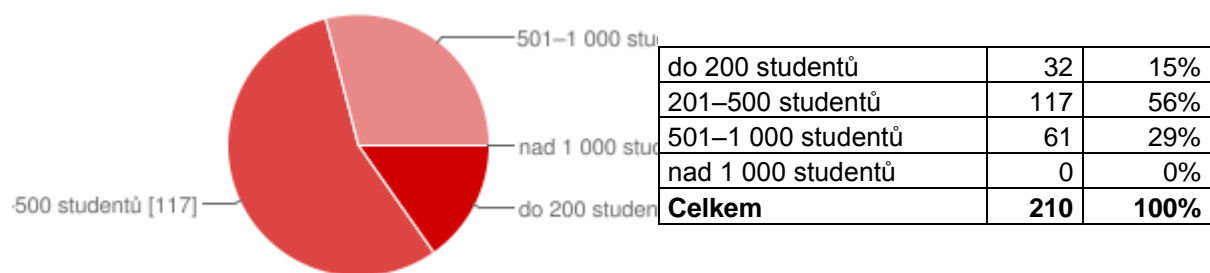
- Moodle
- E-learningový systém našeho gymnázia
- [www.oxfordenglishtesting.com](http://www.oxfordenglishtesting.com)

**Byl/a byste ochotný/á používat jiný LMS?**

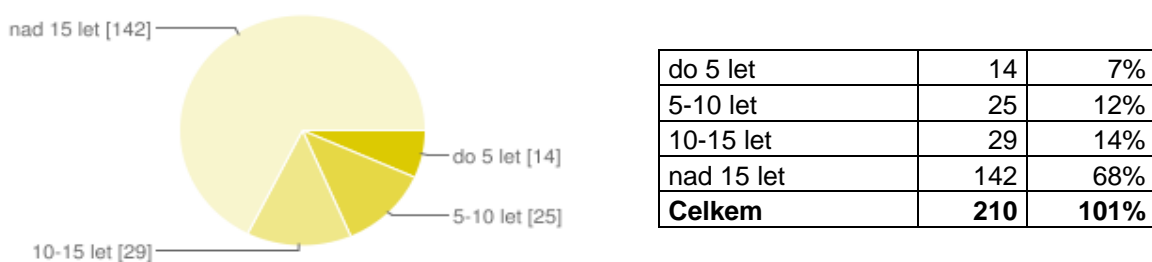


ano, je mi to jedno	40	19%
ano, pokud by uměl více	32	15%
ne	37	18%
<b>Celkem</b>	<b>109</b>	<b>52%</b>

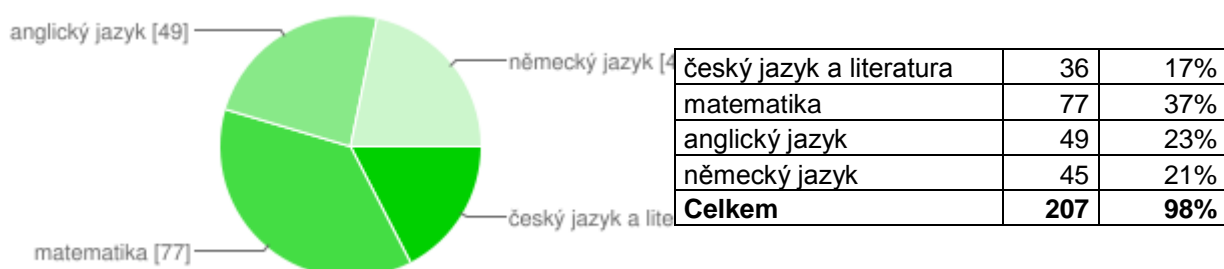
Uveďte velikost školy, na které působíte:



Délka Vaší praxe:

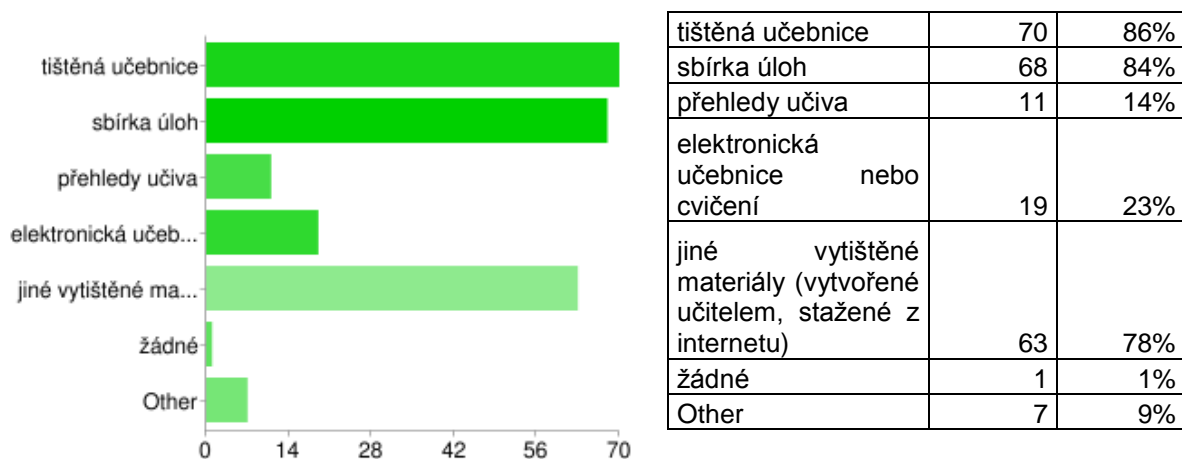


Vyberte předmět, pro který budete nyní dotazník vyplňovat:



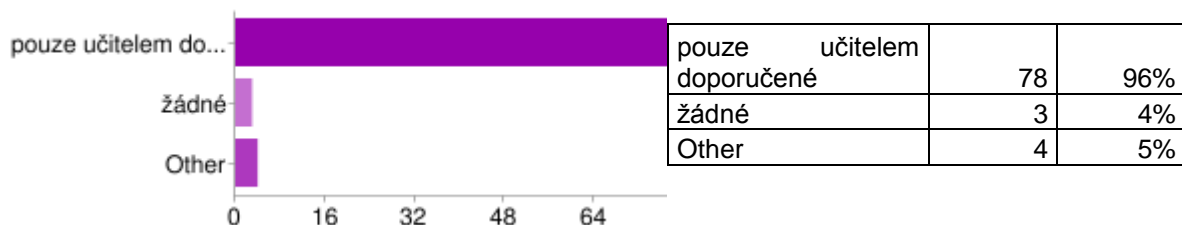
Matematika – celkem 81 učitelů

S jakými materiály pracují studenti v hodinách matematiky?



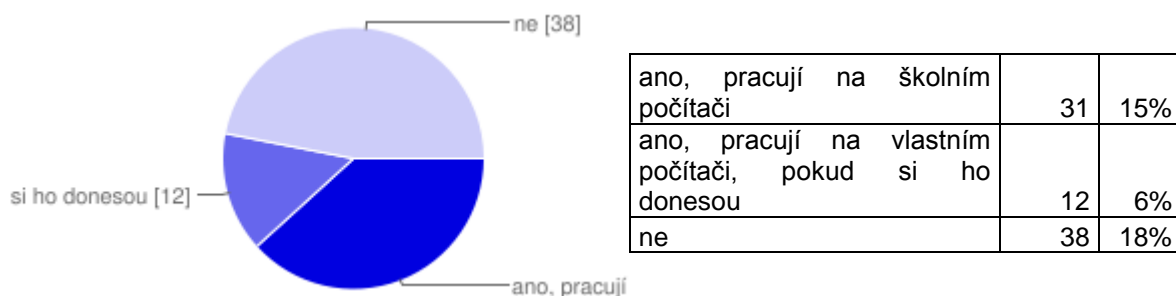
Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

### Jaké učebnice používají Vaši studenti ve výuce?



Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

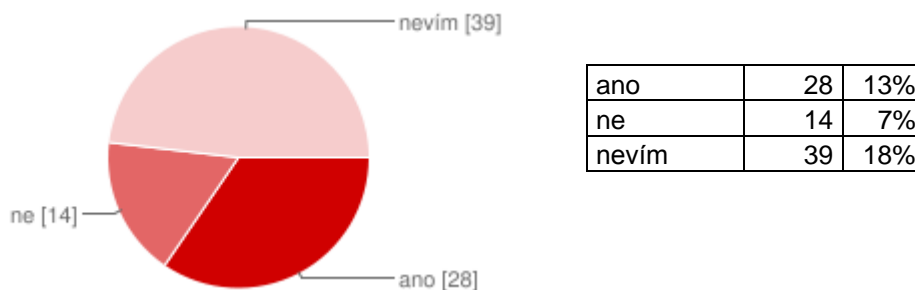
### Mají studenti možnost pracovat v hodinách tohoto předmětu na počítači?



Jak často využívají studenti počítače při výuce? Vyplňte pouze v případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně.



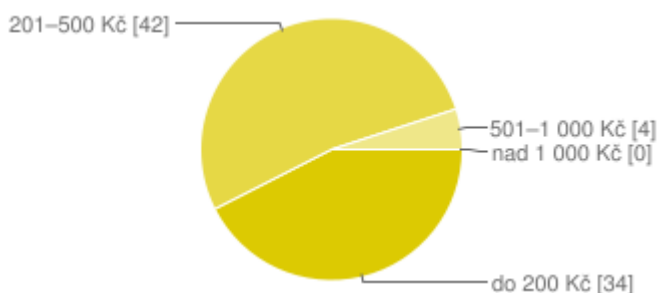
Kupují si studenti i jiné materiály (např. učebnice, sbírky úloh, cvičebnice, přehledy učiva) než Vámi doporučené?



**Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte konkrétní materiály.**

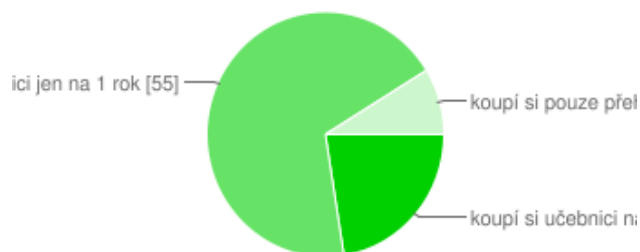
- Sbírnka maturitních příkladů z matematiky
- Odmaturuj z matematiky, sbírky úloh
- Polách, Středoškolská matematika v úlohách, dostupné sbírky úloh
- Přehled matematiky, sbírka maturitních úloh, testové příklady k maturitě
- Sbírnky a přehledy úloh k maturitě Petáková, Příprava k maturitě a přijímacím zkouškám na VŠ
- materiály vydané VŠ k přijímačkám Přehled SŠ učiva matematiky - různá vydavatelství Sbírnky úloh pro SOŠ - zejména slabší studenti

**Odhadněte průměrné roční výdaje studentů na učebnice, příp. další materiály, používané pro Vámi vyučovaný předmět:**



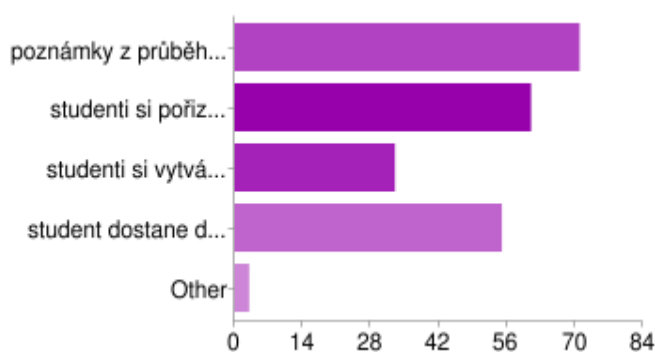
do 200 Kč	34	16%
201–500 Kč	42	20%
501–1 000 Kč	4	2%
nad 1 000 Kč	0	0%

**Koupí si dle Vašeho názoru student 1. ročníku raději učebnici na celou dobu studia pro daný předmět, nebo jen pro daný rok?**



koupí si učebnici na 4 roky	18	9%
koupí si učebnici jen na 1 rok	55	26%
koupí si pouze přehled k maturitě	7	3%

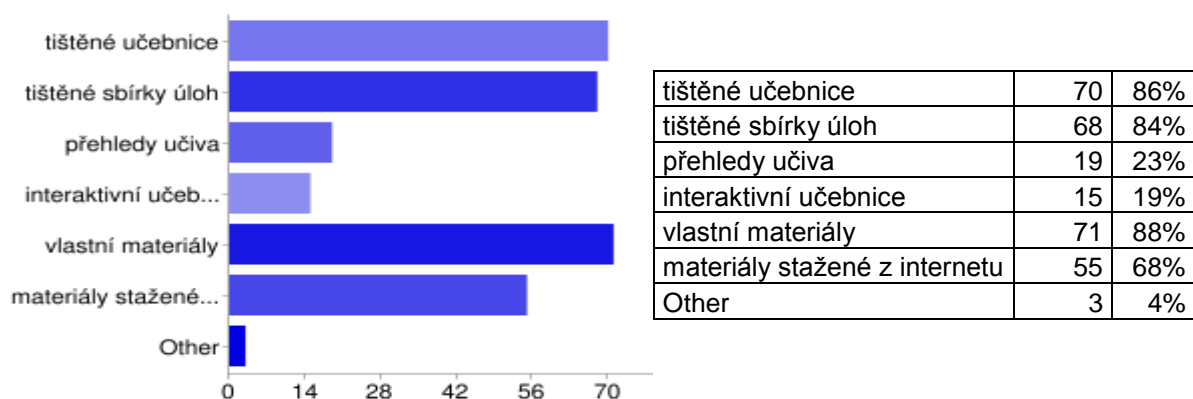
**Z jakých materiálů se připravují Vaši studenti k maturitě?**



poznámky z průběhu studia	71	88%
studenti si pořizují učebnice/přehledy určené přímo k maturitě	61	75%
studenti si vytvářejí své materiály (např. ze zdrojů z internetu, ...)	33	41%
student dostane doporučení na zdroje od svého učitele	55	68%
Other	3	4%

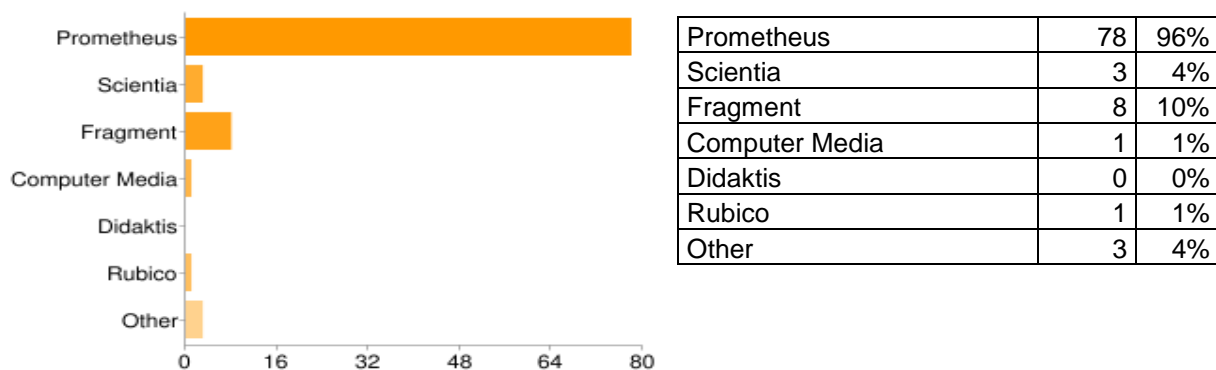
Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

### S jakými materiály pracujete Vy osobně při prezenční výuce?



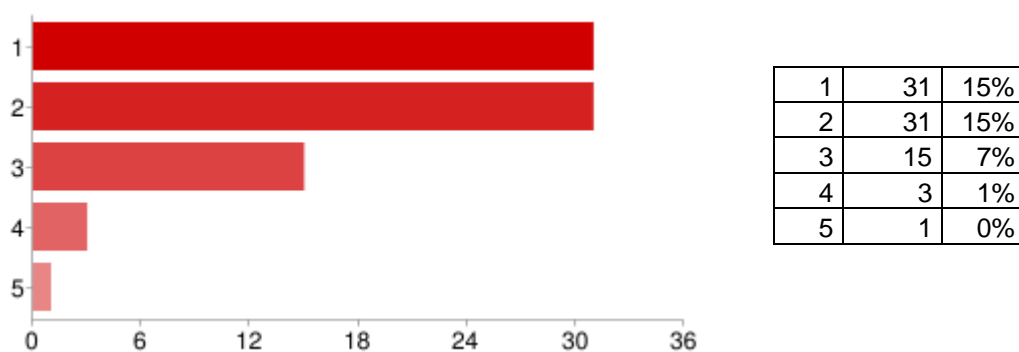
Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

### Které nakladatelství vydalo učebnici, podle níž předmět vyučujete?

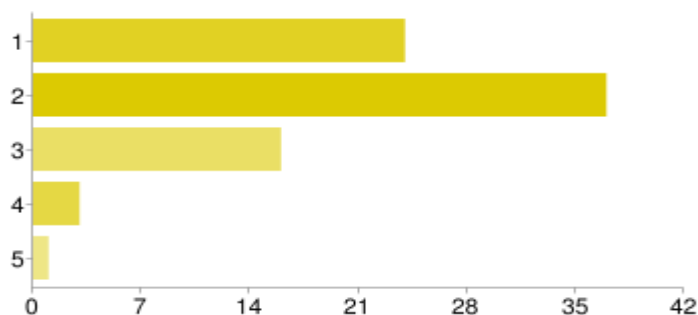


Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

### Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Přehlednost

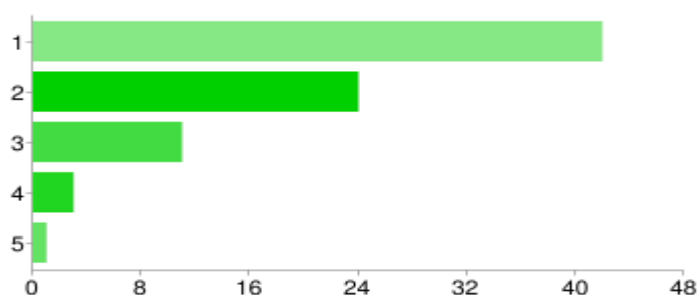


**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Grafická úprava**



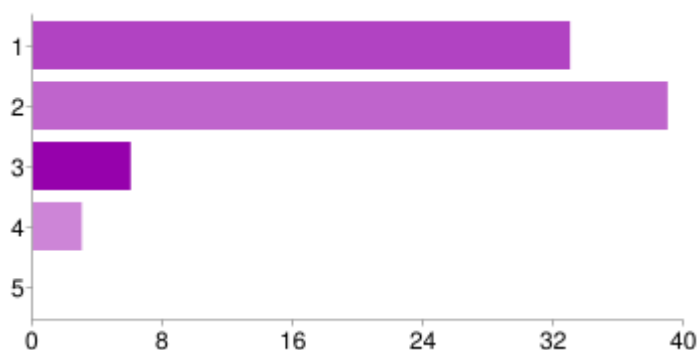
1	24	11%
2	37	18%
3	16	8%
4	3	1%
5	1	0%

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Výběr témat**



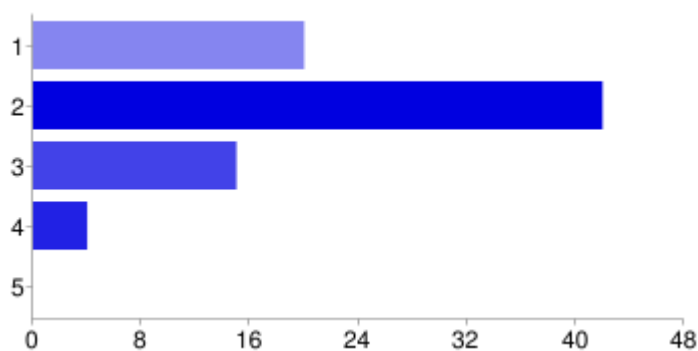
1	42	20%
2	24	11%
3	11	5%
4	3	1%
5	1	0%

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Uspořádání lekcí/témat**



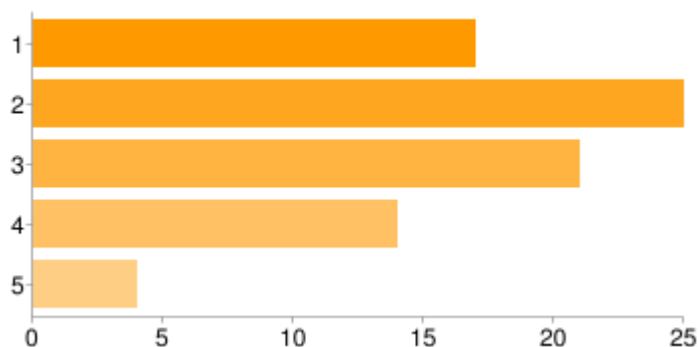
1	33	16%
2	39	18%
3	6	3%
4	3	1%
5	0	0%

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Metodické zpracování**



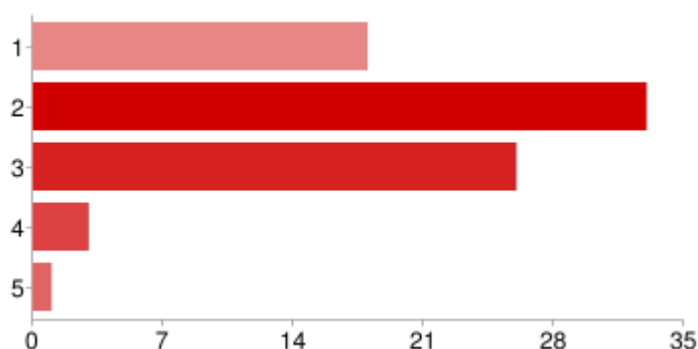
1	20	9%
2	42	20%
3	15	7%
4	4	2%
5	0	0%

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Dostatečná nabídka cvičení/úkolů**



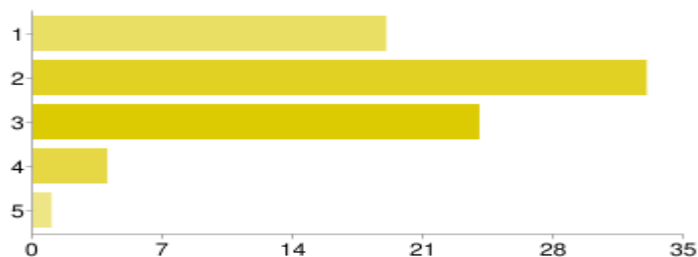
1	17	8%
2	25	12%
3	21	10%
4	14	7%
5	4	2%

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Kvalita cvičení/úkolů**



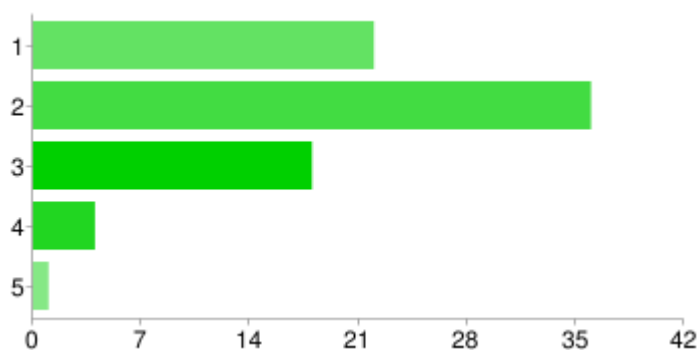
1	18	9%
2	33	16%
3	26	12%
4	3	1%
5	1	0%

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Míra obtížnosti**



1	19	9%
2	33	16%
3	24	11%
4	4	2%
5	1	0%

**Jak jste spokojen/a s používanou učebnicí? - Přiměřenost rozsahu**



1	22	10%
2	36	17%
3	18	9%
4	4	2%
5	1	0%



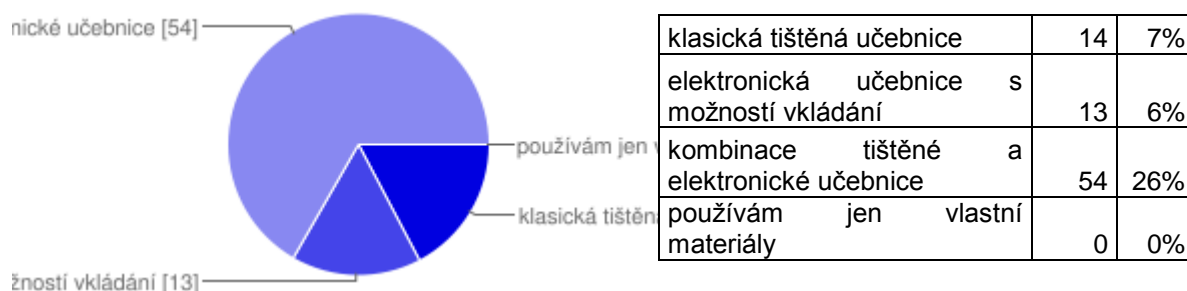
Byl/a byste ochotný/á změnit Vámi používanou učebnici, pokud by se na trhu objevila nová a lepší?



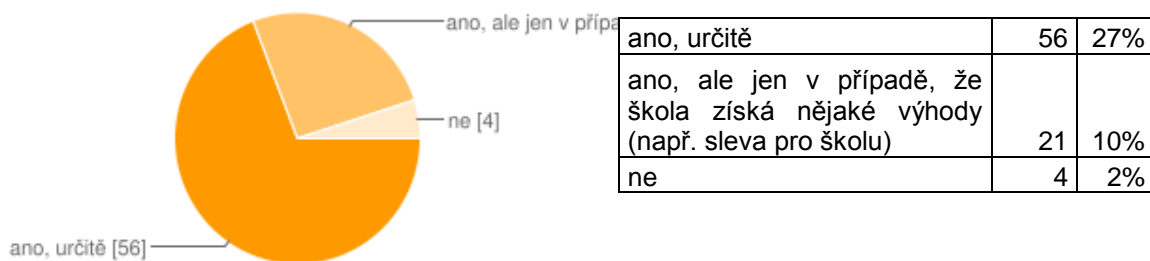
Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a záporně, uveďte důvod:

- Vhodnější grafická úprava, méně teorie více praxe (užití)
- už jsou zastaralé
- Málo úloh k lepšímu porozumění učivu a k jeho procvičení (upevnění)
- Rozhodnutí nezávisí na mně, ale na vedení a finančních možnostech školy
- Jsem nyní maximálně spokojen.
- nejprve bych si prakticky na žácích ověřil, zda-li nová učebnice splňuje moje požadavky na výuku

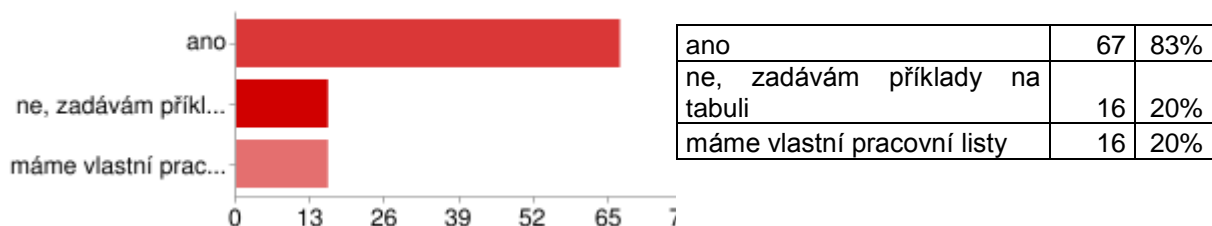
Upřednostňujete tištěné učebnice nebo by Vám více vyhovovala elektronická učebnice, do které byste mohl/a vkládat vlastní materiály (obrázky, videa, texty atd.) a její obsah pravidelně aktualizovat?



Pokud byste používal/a výše uvedenou interaktivní učebnici umožňující např. vizualizaci probíraného jevu pomocí videí a animací a řadou doplňujících materiálů, doporučoval/a byste ji studentům pro domácí přípravu?



**Pracujete v hodinách matematiky s nějakou tištěnou sbírkou úloh/cvičebnicí?**

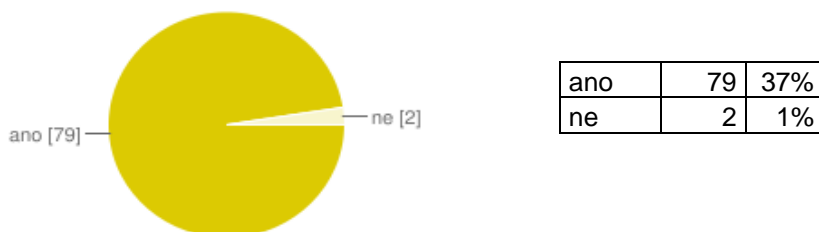


Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrťovací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

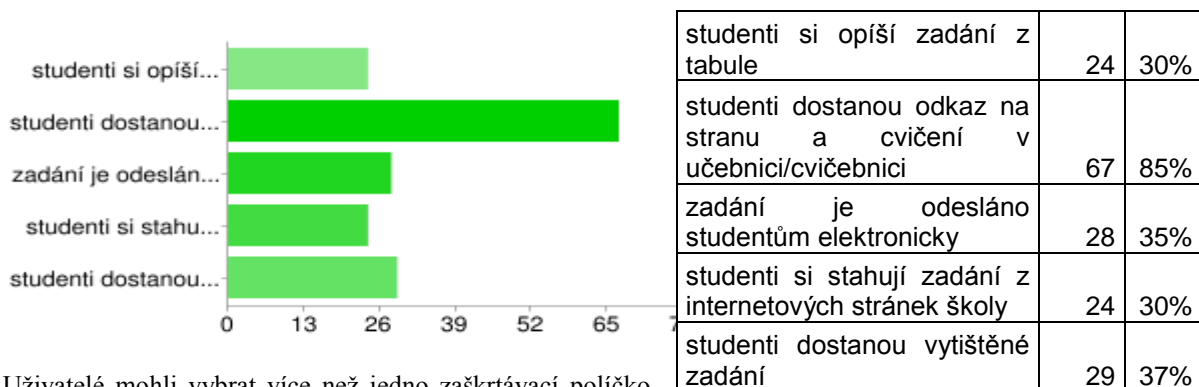
**Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a kladně, uveďte nakladatele:**

- Prometheus (17 odpovědí)
- Herman (1 odpověď)

**Zadáváte v hodinách matematiky studentům příklady/cvičení pro domácí přípravu?**

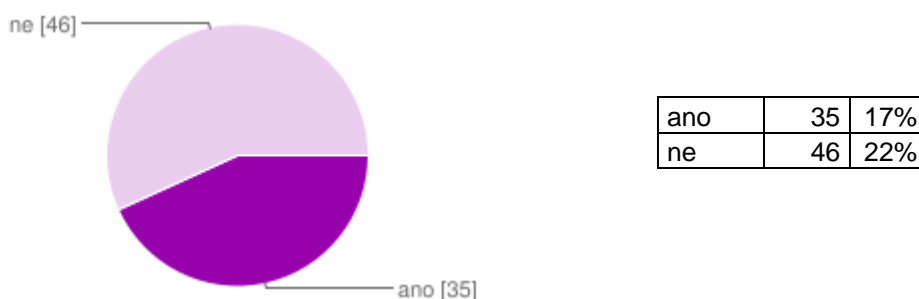


**Pokud ano, jakou formou příklady zadáváte?**

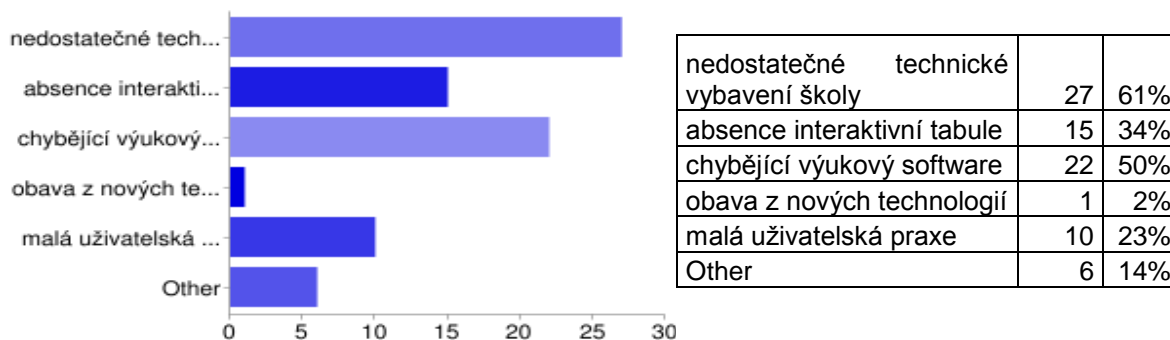


Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrťovací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

**Využíváte při výuce elektronické nástroje (interaktivní učebnice, elektronické testování atd.)?**



**Pokud jste zodpověděl/a předchozí otázku záporně, uveďte důvod?**



Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

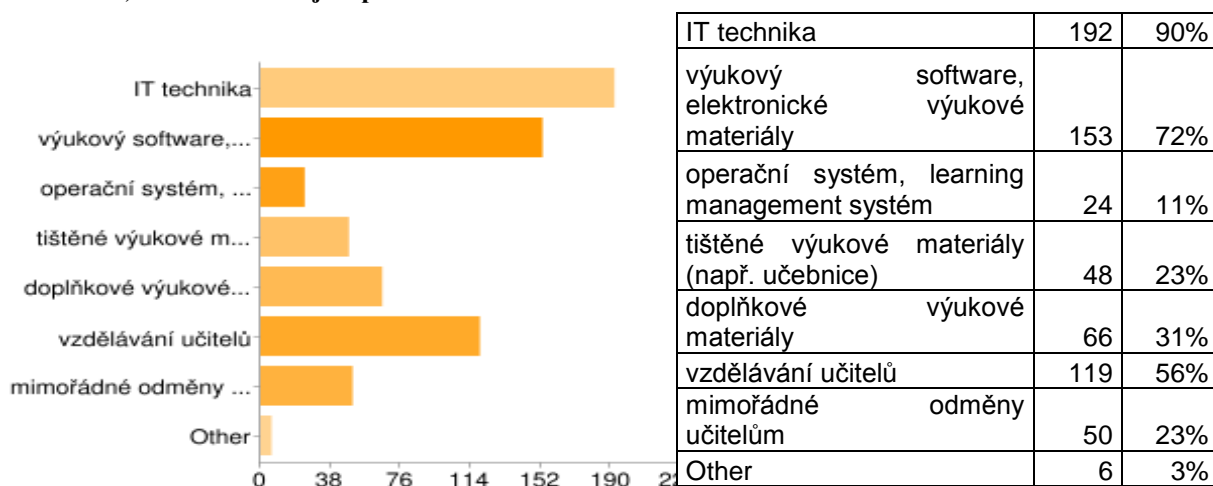
**Dotazníkové šetření na střední školy – ředitelé**

**Dotazník zodpovědělo celkem 232 ředitelů.**

**Zapojí se Vaše škola do projektu EU peníze středním školám?**

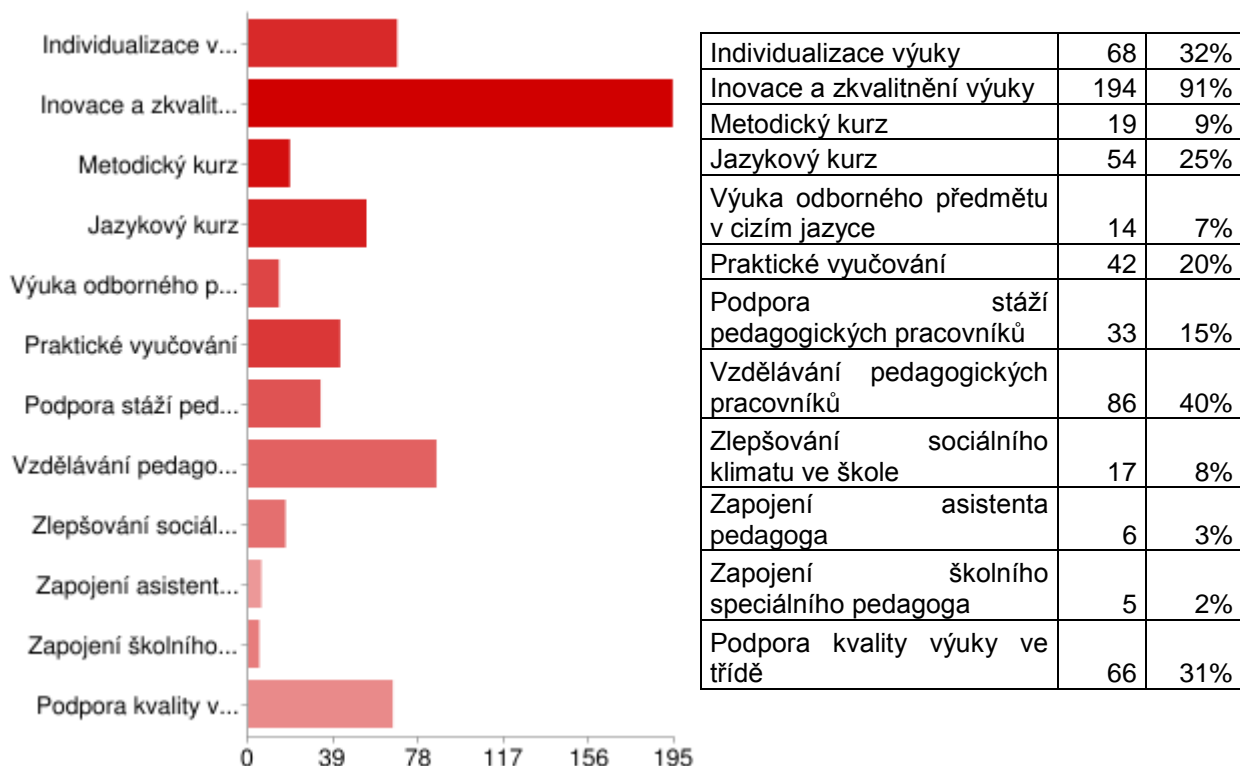


**Pokud ano, do čeho investujete přidělené finance?**



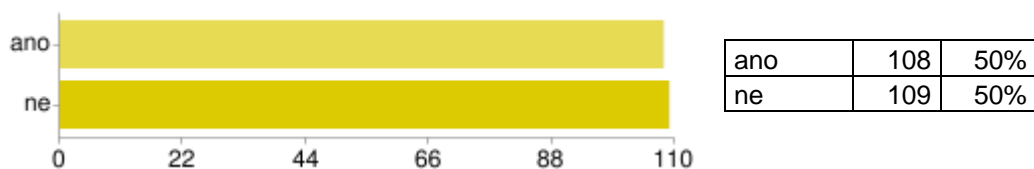
Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

### Které typy šablon chcete využít?



Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

### Chystáte se nakoupit v rámci projektu EU peníze středním školám interaktivní tabule?



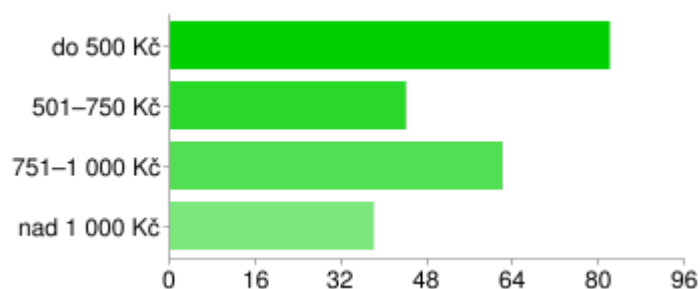
Pokud jste na předchozí otázku odpověděli kladně, uveďte počet interaktivních tabulí:

- 1 – 19 odpovědí
- 2 – 20 odpovědí
- 3 – 12 odpovědí
- 4 – 2 odpovědi
- 5 – 7 odpovědí
- 6 - 0
- 7 - 0
- 8 - 1
- 9 - 0
- 10 – 1
- 5 - 10 dataprojektorů

**Kolik interaktivních tabulí má v současné době Vaše škola?**

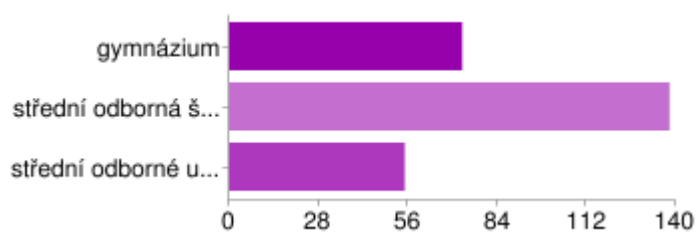
0 - 26  
 1 - 45  
 2 - 28  
 3 - 21  
 4 - 13  
 5 - 8  
 6 - 7  
 7 - 2  
 8 - 4  
 9 - 2  
 10 - 5  
 11 - 2  
 12 - 2  
 15 - 1  
 20 - 1

**Jakou celkovou částku jsou podle Vás studenti ochotni ročně investovat do nákupu vzdělávacích materiálů?**



do 500 Kč	82	36%
501-750 Kč	44	19%
751-1 000 Kč	62	27%
nad 1 000 Kč	38	17%
<b>Celkem</b>	<b>226</b>	<b>99%</b>

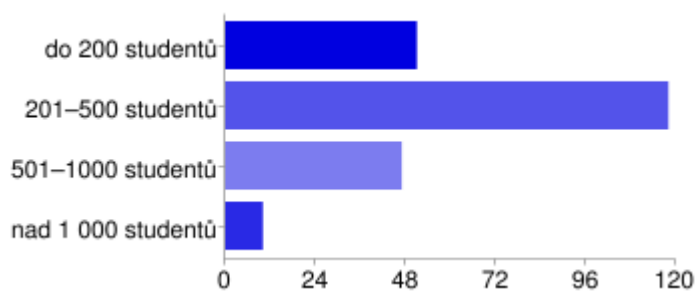
**Uveďte typ Vaší školy:**



gymnázium	73	33%
střední odborná škola	138	62%
střední odborné učiliště	55	25%

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

**Uveďte velikost Vaší školy:**



do 200 studentů	51	22%
201-500 studentů	118	51%
501-1000 studentů	47	20%
nad 1 000 studentů	10	4%
<b>Celkem</b>	<b>226</b>	<b>97%</b>